

PROFESSIONELLT STYRELSEARBETE

MEDLEMSTIDNING FÖR STYRELSEAKADEMIEN | NR 3 2022

04

Intervju

Åsa Söderström Winbergs styrelseråd

06

Samarbete

Var inte rädd för oenighet

10

Arvodesenkät

Skatteregler hämmar

LISEN SCHULTZ, FORSKARE INOM HÅLLBAR UTVECKLING

Hon engagerar näringslivet för hållbarhet



Certifiera dig som styrelseledamot

Certifieringsutbildningen Rätt fokus i styrelsearbetet för aktiebolag (SME) vänder sig till dig som vill kvalitetssäkra och stärka dig i rollen som en trygg och värdeskapande styrelseledamot. Här får du verktyg, inspiration genom konkreta exempel och kunskap som täcker det mesta du behöver veta om bolagsstyrning.

Vill du förstärka dina kunskaper inom ekonomi, strategi eller i ordföranderollen?

Ökat fokus i styrelsearbetet är en kursserie bestående av fristående endagarskurser inom särskilt viktiga och styrelse relevanta fördjupningsområden som bidrar till att utveckla ditt bolag på lång sikt.

Ökat fokus ekonomi – hur tar vi vårt ekonomiska ansvar i styrelsen?

Ökat fokus strategi för styrelseledamöter – hur bidrar vi i styrelsen allra bäst till bolagets utveckling?

Ökat fokus ordföranderollen – vilka krav kan vi ställa på en riktigt bra ordförande?



”Jag rekommenderar verkligen utbildningen, som ger en bra bas för hur man ska driva professionellt styrelsearbete. Kursen fungerade mycket bra digitalt. Det känns också bra att StyrelseAkademien certifierar, det ger mig en viktig kvalitetsstämpel.”

Annelie Carlström

Här hittar du hela vårt utbud!

Scanna QR-koden för att komma till vår utbildningskalender.



StyrelseAkademien finns över hela landet genom sina 16 lokalföreningar och utbildar omkring 2 000 personer varje år. Vi erbjuder våra utbildningar såväl online som fysiskt på plats runt om i landet.



STYRELSEAKADEMIEN

styrelseakademien.se

Det är nu styrelser kan göra skillnad

De ”gröna skotten” i ekonomin försvinner snabbt och i många länder befaras en recession. Ökad inflation, högre räntor, kriget i Ukraina och de stigande elpriserna sätter press på företagen, vilket i sin tur ställer ännu högre krav på att styrelser kan navigera rätt.

SAMTIDIGT FORTSÄTTER EU:s byråkratiska kvarnar att mala. Utkastet om företagets hållbarhetsrapportering uppvisar en mycket stor brist på förståelse för näringslivets förutsättningar. Som vanligt är det inget fel på intentionerna. Men Kommissionen skickar ut närmare tusen sidor juridisk text och ger remissinstanserna hundra dagar på sig att läsa, analysera och ge kommentarer. Vi som av erfarenhet vet att djävulen finns i detaljerna känner stor oro för hur det slutliga förslaget kommer att se ut.

HÅLLBARHETSFRÅGAN ÄR SÅ VIKTIG att den behöver adresseras på ett helt annat sätt. Som tur är finns kunniga och kloka personer som Lisen Schultz vid Stockholm Resilience center. Hon utbildar näringslivstoppar i hur företagets verksamheter kan bli hållbara på riktigt. Jag kan bara stryka under på att företagsledningarna och styrelser tar frågan om en hållbar utveckling på största allvar och att de ser nya affärsmöjligheter. Jag delar också Lisens syn om att ägardirektiven ska ange vilka värderingar som ska genomsyra företagets verksamhet och kultur. Läs om Lisen Schultz på sidorna 8–9.

NÄR NI LÄSER DETTA har vi i Sverige genomlidit en i mitt tycke ovanligt tråkig valrörelse. Inget parti har på allvar haft näringsfrågorna på agendan. Politikerna verkar ta näringslivet för givet och det saknas förslag för att underlätta för företag, förenkla och förbättra regelsystemen och vidareutveckla den bolagsstyrningsmodell som vi är stolta över och som fungerar.

I TIDIGARE NUMMER AV PS har jag skrivit om hur politiker missar tåget när det gäller klimatanpassningar, och hur företagen då i sället tar sitt ansvar och går före. På liknande sätt kan vi nu läsa om hur företag som Volvo Cars och Stena Fastigheter samarbetar med Göteborgs stad för att förbättra integrationen och praktiskt arbeta för att minska gängkriminaliteten.

NÅGRA ORD PÅ VÄGEN till dig som har styrelseuppdrag:

- Förbered dig och bolaget på en kommande lågkonjunktur.
- Det är nu din kompetens kommer till sin rätt. Det är mer utmanande att leda när det blåser motvind, eller som en ordförande jag jobbade med sade ”In a tailwind even a turkey can fly”.
- Ett viktigt område att ha fokus på i styrelsearbetet är bolagens leverantörskedjor. Åsa Söderström Winberg, intervjuad på sidorna 4–5, betonar det extra. Det är i oroliga tider som erfarna ledamöter och ordförande kan göra stor skillnad.
- Sätt också upp finansiering, kostnadskontroll och – inte minst – nya affärsmöjligheter på agendan. Det finns alltid affärsmöjligheter i dåliga tider, eller som Åsa säger: ”Under-skatta aldrig en rejäl kris”.

HUR DET GÅR MED ARVODESFRÅGAN? En lägesrapport lämnas på sidorna 10–11. Det är mycket glädjande att 90 procent av ägarna i Företagarnas enkät, anser att styrelseledamöter skapar positiva värden. Samtidigt visar vår egen enkät att sex av tio medlemmar dragit ned på sina uppdrag på grund av den negativa särbehandling som styrelsearbetare är utsatta för. De två enkäterna ger oss råg i ryggen att arbeta för att göra styrelsearbete till en profession och att fortsätta kämpa för ändrade skatteregler för styrelsearvodet. ●



Svante Forsberg
StyrelseAkademiens ordförande

FOTO: STEFAN TELL

Innehåll

04

Intervju

Åsa Söderström Winberg: Låt ledningen jobba i fred när det blåser

06

Var inte rädd för oenigheter i styrelsen

Antoni Lacinai, samarbetsexpert

08

Hållbarhet

Lisen Schultz brinner för ett hållbart näringsliv

Enkät
Arvodesreglerna utamar styrelserna

10

12

Extern ordförande

Aqua Robur tar hjälp för sin expansion

14

Bostadsrättsföreningar

Viktigare än någonsin med utbildning!



Vd Ulrika Spåls
har ordet

CHEFREDAKTÖR

Bertil Ekerlid
bertil.ekerlid@ekerlids.com

ANSVARIG UTGIVARE

Svante Forsberg

TEXTER

Editor Media

LAYOUT

Ashpool

KORREKTUR

Michelle Bergman

TRYCK

Danagård Litho

ANNONSBOOKNING

Mediakraft
Kontakt: Pierre Hultman
08-23 45 30, 0708-99 97 99
pierre.hultman@mediakraft.se

GES UT I SAMARBETE MED

Ekerlids Förlag
Tegnérsgatan 37
111 61 Stockholm
08-411 42 70
kontakt@ekerlids.com

Professionellt Styrelsearbete är StyrelseAkademiens medlemstidning. Ett redaktionsråd med representanter från StyrelseAkademien är knutet till tidningen. Professionellt Styrelsearbete utkommer med fyra nummer per år, nr 4/2022 utkommer i november. 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.

”När det blåser på riktigt – låt ledningen jobba i fred”

Intervjun

Skickliga styrelsearbetare bygger samhället, brukar man säga. Vissa är mer förankrade i samhällsbyggandet än andra. Ett exempel är Åsa Söderström Winberg, som i många år varit verksam i den sektorn.

Texter: INGRID KINDAHL | Foto: HÅKAN FLANK/PRIVAT



- Som ordförande: Bygg upp en rutin för din dialog med vd.
- I tider av kris – ha is i magen och låt ledningen jobba i fred.
- Skaffa egen kunskap och dra egna slutsatser av omvärldshändelser.
- Som ny ledamot: Tänk på att du inte har någon expertroll i styrelsen. Ställ frågor hellre än att berätta.

Mest är Åsa Söderström Winberg känd för sitt arbete i bygg- och fastighetssektorn. Efter en operativ karriär som dotterbolags- vd i NCC och Sweco arbetade hon i flera styrelser i branschen, bland annat som ledamot i JM i 13 år. Hon lämnade Vattenfall i våras efter nio år och har för närvarande inskränkt sina åtaganden till fyra bolag, två i Sverige, ett i Finland och ett i Norge, förutom uppdrag som ledamot i IVA och i Försvarsmaktens Insynsråd. Och så nominerades hon till Guldklubban 2021 för sitt ordförandeskap i Moraföretaget Scanmast, som levererar master och torn till infrastrukturprojekt.

Erfarenhet särskilt viktigt just nu

Åsa Söderström Winberg menar att i oroliga tider kan erfarenhet vara särskilt viktigt för en styrelseledamot eller ordförande. Den utgör grunden för förmågan att vara i nuet, blicka framåt och prioritera. I oroliga tider finns alltid något som är mest kritiskt för det bolag där man har uppdrag.

– Generellt är en av de viktigaste frågorna för en styrelse att värdera risk. Just nu är sourcing en vital fråga i många bolag – varifrån får företaget sina insatsvaror och till vilken kostnad, säger hon.

Dessa tider präglas ju av krig i närområdet, klimathot och inflation. Ingenting som en styrelse kan göra något åt, men den kan hjälpa sin ledningsgrupp genom att observera, analysera, dra slutsatser och uppmuntra till att agera tidigt.

– Sedan ska man komma ihåg att det finns branscher som gynnas också. Delar av resebranschen går till exempel mycket bra just nu.

Någon har sagt (kanske var det redan Machiavelli) ”underskatta aldrig en rejäl kris”,



ÅSA SÖDERSTRÖM WINBERGS AKTUELLA UPPDRAG

Ledamot i:

- Skanska
- OEM International
- Delete Oy, Finland
- Fibo AS, Norge

Nominerades till Guldklubban 2021 för sitt ordförandeskap i Mora-baserade Scanmast, som såldes 2021.

och Åsa Söderström Winberg håller med. En kris kan ge möjlighet att genomföra nödvändiga förändringar. Hon har två goda råd att komma med för den styrelseordförande vars bolag hamnar i svårigheter:

1. Håll en bra dialog med din vd och se till att lägga grunderna för den långt innan krisen uppstår.

– För detta behövs konkreta rutiner, av typen ett samtal varje fredag, oavsett om ni har något viktigt på agendan eller inte. Jag har alltid gjort så, inte alltid populärt, men det fungerar. Man får en personlig kontakt.



Åsa Söderström Winberg är styrelseproffs och nominerades till Guldklubban 2021 för sitt ordförandeskap i Moraföretaget Scanmast, som levererar master och torn till infrastrukturprojekt.

2. När det blåser på riktigt, lämna ledningen i fred.

– Ledningen måste få arbetsro – tid att arbeta med kunder, produktion och medarbetare, skära i kostnader och så vidare. När styrelseledamöter blir nervösa vill de ha mer information, vilket innebär mer arbete för ledningen i ett läge då tiden bör ägnas åt verksamheten. Ha tillit till ledningen men håll tät kontakt mellan vd och ordförande.

Styrelsearbetet kommer att utvecklas

Åsa Söderström Winberg har varit med länge, och sett hur styrelsearbetet har utvecklats och professionaliserats – inte minst valberedningsarbetet. Hon har själv jobbat i många olika typer av bolag, från stora publika till mindre ägarledda. I framtiden förutspår hon att styrelsearbetet kommer att utvecklas olika, beroende på ägarform och storlek.

– De stora publika och de statligt ägda bolagen kommer att präglas än mer av att de regulatoriska ramverken blir mer omfattande, och därmed byråkratin. I börsbolagen kommer bra utskottsarbete att bli en förutsättning för effektivt styrelsearbete.

Övriga ägarformer går åt ett annat håll, tror hon.

– Där kommer styrelserna att vara mer snabbfotade med operativt fokus.

»Vårda dina nätverk och dina kontakter. Men var inte lättsmickrad.«

ÅSA SÖDERSTRÖM WINBERG

Har blivit ett yrke

Hon ser det som en fördel att styrelsearbete har blivit ett yrke, det har gjort rekryteringen mer professionell. Där emot tror Åsa Söderström Winberg att trenden att styrelseledamöter blir allt yngre är bruten. Det finns flera anledningar till det.

– Dels är det ersättningsformen, som gör uppdragen mindre attraktiva. Det gör att många väljer att satsa mer på sin operativa karriär. Dels gick rekryterare tidigare långt ner i åldrarna för att hitta kvinnliga ledamöter men i dag finns ett stort antal erfarna och seniora kvinnor.

Expertis inte alltid det bästa

Under åren har Åsa Söderström Winberg sett många nya ledamöter komma in i styrelser, och även här har hon några goda råd. En vanlig fallgrop är att agera som expert i styrelsen.

– En del blir invalda för att de har expertkunskap, och det är bra. Men det är inte den som alltid ska komma fram i styrelserummet.

Det Åsa Söderström Winberg menar är att kunskapen ska användas till att ställa frågor, inte föreläsa för ledningen, och ger ett exempel.

– Säg att du har styrelseuppdrag i ett byggbolag och kan mycket om hur marknaden ser ut. Då är din uppgift att säkerställa att bolaget har systematiska processer för att ta reda på vad framtidens bostadsköpare vill ha – snarare än att tala om för dem vad du vet.

Många nya ledamöter är överambitiösa, menar Åsa Söderström Winberg. Och måna om att bidra. Då gäller det att lägga band på sig och inte ta allt syre i rummet.

Var synlig och vårda dina nätverk

Hur får man uppdrag? Åsa Söderström Winbergs bästa tips är att vara synlig i sina operativa positioner, gärna bli publicerad till exempel. Ta kontakt med rekryteringsfirmor och berätta att du vill ha styrelseuppdrag – då hamnar du i ”rätt låda”.

– Vårda dina nätverk och dina kontakter. Men var inte lättsmickrad. Välj dina uppdrag och din ordförande. Och när du har ett uppdrag – sitt inte för länge. Lämna plats åt andra när nya insikter behövs i bolaget. ●

”Var inte rädd för oenigheter i styrelsen”

Konfliktträdsla anses ibland vara en dålig egenskap. Men samarbetskonsulten Antoni Lacinai ser inget värde i gräl. Olika åsikter är däremot värdefulla. Här berättar han hur man lockar fram dem.

Text: INGRID KINDAHL | Foto: KRISTIAN POHL



ANTONI LACINAI S RÅD FÖR ATT HANTERA OENIGHET

- Kom överens om hur alla i styrelsen får bete sig. Får man komma för sent? Får man visa ilska på mötena? Får man avbryta varandra? Om konsensus inte kan nås, vem fattar då beslutet?
- Som ordförande är det ditt jobb att skapa en anda av tillit och psykologisk trygghet.
- Dela information i förväg och låt mötet bli ett tillfälle för reflektion, resonemang och idékläckande.
- När någon har sagt något oklart: Fråga vad som menas, be personen utveckla och försök finna ut varför hen säger just detta just nu. Det är ett sätt att få fram fler och djupare synpunkter i ett ämne.

I PS nr 4/21 efterlyste Johan Andersson, vd för Mellby Gård, mindre mys och fler diskussioner i svenska styrelserum. För även om den svenska konsensusmodellen har sina poänger är det just i styrelsearbetet viktigt att våga lufta olika åsikter, och många ordförande kämpar med att dämpa vissa ledamöter och lyfta fram andra.

Skilj på konflikt och oenighet

Ibland hör man att konfliktträdsla är en svaghet. Men Antoni Lacinai, föreläsare, författare och expert på relationer på arbetsplatser, vill skilja konflikt från oenighet – som ju är något helt annat. Det senare kan leda till konstruktiv hållbar utveckling, om det hanteras på rätt sätt.

– Har du skoskav måste du ta ut gruskornet, annars kan du få ett varigt sår. För att kunna ta ut gruskornet när det uppstår olika åsikter, måste det finnas tillit eller psykologisk trygghet. Annars kan ledamöterna bli rädda för bestraffningar. Då tar hotsystemet i hjärnan över, den hotade blir sin egen livvakt och letar efter faror. Den som känner sig hotad har inte längre tillgång till sina högre kognitiva funktioner, och kan inte bidra till styrelsearbetet.

Det är därför ordförandes roll som skapare av tillit i styrelserummet är så viktig. Hur gör man det?

– Prata om det. Ta upp frågor om hur medlemmarna i den här styrelsen ska bemöta varandra och bete sig mot varandra. Alla ska våga räkna upp handen utan att riskera att bli nersablade. Slå fast vad som är okej. Får man avbryta varandra under mötet? Hur agerar vi när oenighet i en fråga har uppstått? Vem har rätt att fatta det avgörande beslutet?

Antoni Lacinai talar om en om-då-metod. Om exempelvis styrelsen är oenig i ett för företaget avgörande beslut – då utlöses en i förväg bestämd aktionsplan.

– Har man en bra om-då-metod på plats, är det ännu viktigare att alla i styrelsen får komma till tals.

Ge information i förväg

Ett misstag i det moderna arbetssättet som Antoni Lacinai pekar på är att lägga för mycket

tid på att informera och för lite på att involvera. Ge helst information i förväg – när man väl träffas är det mer värdefullt att reflektera och resonera. Många gör tvärtom: Informerar på mötet och skickar hem ledamöterna att reflektera på egen hand. Då missar man möjligheten att resonera sinsemellan.

Antoni Lacinai beskriver tre superkrafter för kommunikation:

EMPATI Önskan att förstå andra måste vara stor, annars begränsar man sig själv. Den som anser sig vara berättigad till något som andra inte får (hörnrummet, resa i första klass), tappar snabbt i empati.

TYDLIGHET Många tror att andra fattar budskapet bara för att något har blivit sagt eller skrivet. Inget kunde vara mer fel. Hur något uppfattas beror på mottagarens hela situation, och den har sändaren ofta ingen aning om. I praktiken handlar tydlighet om att skala bort information – inte lägga till.

ENERGI Det du säger måste stämma med hur du säger det, det vill säga kroppsspråk, ton och röstläge. Var försiktig med sarkasm och ironi, särskilt tillsammans med utländska ledamöter. Det missuppfattas alltför lätt.

Hur löser man då verkliga konflikter när de ändå uppstår?

Då gäller det att gå tillbaka till den ursprungliga överenskommelsen: Hur betar vi oss mot varandra i den här styrelsen. Det är viktigt för ordförande att handla snabbt. En förgiftad miljö där till slut alla har sin egen agenda och företagens bästa kommer i andra hand kan få katastrofala följder.

– Har situationen gått från skav till sår, kan det ha gått så långt att någon måste flytta på sig. För det mesta beror konflikter på att kontrahenterna inte skiljer på sak och person, på identitet och aktivitet. Då kan styrelsearbetet inte bli konstruktivt.

Därför måste samtalet om hur medlemmarna i styrelsen betar sig mot varandra hela tiden hållas levande. Målet är att hålla konflikter borta och locka fram oenigheter. För där finns mycket att hämta, precis som Johan Andersson efterlyser. ●

Målstyrning - Styrelsens roll och ansvar

När verksamheten sina mål, och leder målen mot er strategi och vision? Det finns många dimensioner på målstyrning och det är viktigt att dimensionerna hänger ihop, och följs upp. För styrelsen är det främst de strategiska målen och de övergripande operativa målen på företagsnivå som är i fokus. Låt oss titta lite mer på detta.

Vilka nivåer ska vi jobba med?

Efter SOX och den ekonomiska krisen i början på 00-talet har det skett en förändring i styrelsens roll och hur aktiv styrelsen bör vara i utveckling och uppföljningen av strategin. Det ligger på styrelsen att säkerställa att bolaget alltid har en väl utarbetad och ändamålsenlig affärsidé och strategi. I detta ingår att ha tydliga mål för att uppnå ägarnas förväntningar i enlighet med deras värderingar.

I praktiken är det många styrelser som idag inte gör detta utan främst fokuserar på vad som har hänt. Strategin lämnas helt till VD. För att lyckas med strategin behöver vi för det första engagera oss i arbetet, och för det andra ha mål för organisationen. Vi behöver också ha en dialog med VD om hur vi målsätter det operativa arbetet, så det finns en bra koppling mellan vårt strategiska perspektiv och det operativa arbetet.

Det är också bra med mål för styrelsearbetet. Hur ska styrelsen utvecklas, vilka resultat behöver vi uppnå?

Vad är rätt modell för oss?

BSC, OKR, OGSM, Hoshin... det finns många olika modeller för målstyrning. Vilken modell som passar beror på olika faktorer, t.ex.:

- Hur snabbt branschen förändras
- Hur snabbt vi behöver förändras
- Om vi jobbar med förvaltning eller utveckling
- Hur vi arbetar med ledarskap och värderingar

Det är bra att ha en modell som är anpassad efter verksamhetens förutsättningar. Det viktigaste är dock att vi aktivt och kontinuerligt jobbar med målen och måluppföljning. Vi som styrelse behöver inte få alla nyckeltal eller information, men vi behöver veta vilka parametrar som är viktiga för att strategins ska lyckas, och följa upp på dessa.

Vanliga fällor inom målstyrning

Vi på CANEA noterar ofta utmaningar inom följande:

1. Ett tydligt ägardirektiv saknas. Då måste ägarna aktivt vara med och sätta mål och utveckla strategier för att säkerställa att de går i linje med deras önskemål.
2. Har vi mål som stödjer strategin och ägardirektivet? Målarbetet börjar hos ägarna, och vi behöver ha en konsekvent linje från vårt ägardirektiv och långsiktiga mål, ner till de operativa målen.
3. Har vi mål som matchar värderingarna? Det är värt att fundera på vilka värderingar ägarna har och förväntar sig i verksamheten. Detta behöver matcha de mål som vi som styrelse sätter på bolaget. Om vi har mål som går emot värderingarna, så kommer värderingarna att vinna.
4. Har vi en aktiv uppföljning? Vi måste ha tydligt ansvar utdelat genom hela organisationen och fokus på målen på våra styrelsemöten. Det styrelsen efterfrågar får bra fokus i verksamheten.



John Saldin, Senior Managementkonsult, CANEA

5. Har vi rätt antal mål? Det är vanligt att man sätter upp många KPIs och mätetal på den strategiska nivån. Detta blir lätt 100-tals mål som ska mätas och följas upp i verksamheten. Upplevelsen blir splittrad och det blir svårt att få en överblick och fokus i organisationen. Fokusera på ett fåtal KPIer eller mål, så blir effekten högre.

För att ta nästa steg med målstyrning

Fundera på följande. Har ni:

- Ett ägarskap från styrelsen på strategi och mål?
- En tydlig process för målarbete, målnedbrytning och målstyrning?
- Tydlig koppling från ägarnas vilja till den operativa verksamheten?
- Kontinuerlig måluppföljning av styrelsen?

För information och diskussion runt ni arbetar och vill arbeta med målstyrning, tveka inte att kontakta oss på CANEA.

”Eliten tar frågan på största allvar”

Hållbarhet

För Lisen Schultz är det självklart att företagen måste byggas för en värld där allas behov kan mötas – inom planetens gränser. Själv bidrar hon genom att hålla utbildningar för dem som har makten att förändra. Men alla kan gräva där de står, säger hon.

Text: INGRID KINDAHL | Foto: MARTIN STENMARK, E-L. JANSSON/AZOTE LIBRARY

StyrelseAkademiens medlemmar i Skåne har mött Lisen Schultz när hon har hållit föredrag om hur styrelser kan bidra till hållbar utveckling. Hon beskriver föreläsningen som ett koncentrat av den utbildning som hon håller för 16 företagsledare varje år. I höst hålls den femte utbildningen. De tre första resulterade i boken *Kursen – 10 lektioner för ett hållbart näringsliv*.

– Med tiden har det till min glädje blivit en jämnare könsfördelning bland deltagarna. Den första hade 75 procent män. Men det var inte bara en nackdel. De tillhör eliten av svenska företagsledare, de tar frågan om hållbarhet på största allvar och de använder sin makt till verkliga förändringar, säger hon.

Politikerna hänger inte med

Lisen Schulz brinner för ett hållbart näringsliv, där företag kan frodas utan att överskrida planetens gränser. Störst kliv framåt kan man ta om de stora företagen går före, och det gör de också, menar både hon och andra. Politiker hänger inte alltid med, tvärtom tycks de gå bakåt med sina beslut om ersättning för bensinförbrukning och borttagning av reduktionsplikten.

– Men man ska inte peka finger. Politiker får ofta dubbla signaler från sina väljare, och det är inte hela näringslivet som går före. Det finns många företag som försöker blockera hållbarhetsbeslut för att de tror att de missgynnas, säger Lisen Schultz.

Men generellt är hon imponerad över näringslivets vilja och engagemang. Hennes program är en ögonöppnare, inte minst för att allt som sägs är grundat i vetenskapen och deltagarna lär sig skilja på vad som är belagt och vad som är osäkert. Det gör deras beslut säkrare.

Samtidigt tillhör över 90 procent av de svenska företagen kategorin små och medelstora. Vad kan då styrelser i dessa företag göra för att bidra till ett hållbart näringsliv?



DETTA ÄR

Lisen Schultz

Lisen Schultz är forskare inom hållbar utveckling vid Stockholm Resilience Centre, ett forskningscentrum vid Stockholms universitet med inriktning på miljö, klimat och hållbar utveckling.

Hon har sin bakgrund inom ekologi, men har med åren blivit alltmer tvärvetenskaplig i sin forskning. Hur människor interagerar med ekologin har bäring på många vetenskapliga discipliner.

Dessutom är hon grundare av Pontus Schultz stiftelse för ett mänskligare näringsliv, till minne av hennes make, chefredaktören för Veckans Affärer, som rycktes bort alltför tidigt i en olycka.

»Det handlar om att skapa värden, ett begrepp som är bredare än vinst.«

LISEN SCHULTZ

Gräv där du står

Gräv där du står, är något av ett mantra för Lisen Schulz. Var och en behöver först göra sin del. Nästa steg är att hjälpa andra att gräva, eftersom samverkan är nödvändigt för att skapa ett samhälle som människor vill ha om 30 år.

Genom att prata med varandra upptäcker många att andra företagsledare gör mer än de tror. Det är stärkande, då vågar man sätta vetenskapsbaserade mål för sin egen verksamhet.

Det kan man göra även i ett litet eller medelstort företag, och här kan styrelser vara behjälpliga, menar Lisen Schultz. Det är inte en nackdel att vara liten, eller nystartad.

– I mindre företag är det lättare att få med sig de anställda, vilket är viktigt om man ska få till stånd förändringar. Och nystartade företag har fördel av att inte vara fast i de gamla fossilberoende strukturerna.

Skapa en att-göra-lista

Precis som i alla frågor har styrelsen en viktig roll i att tänka strategiskt långsiktigt, ställa rätt frågor och antingen stötta engagerade företagsledare eller putta på dem

Tillsammans med journalisten Erica Treijs har Lisen Schultz skrivit boken "Kursen – 10 lektioner för ett hållbart näringsliv" (Natur & Kultur).



som inte förstått att hållbarheten är viktig för företagets framtid. En att-göra-lista för styrelser i små och medelstora företag skulle kunna se ut så här, enligt Lisen Schultz:

1. Skaffa kunskap om vad hållbarhetsfrågan innebär för just den här verksamheten. Hur påverkar vi den och den oss?
2. Hitta en åtgärd som gynnar bolaget och som kan göras direkt. Man kan hålla på hur länge som helst med analyser, men folk vill se handling. Var tydlig med kommunikationen till de anställda, så att de förstår varför åtgärden genomförs, och att det bara är det första steget av många.
3. Ange en tydlig riktning med vision och mål att samlas kring. Var modig. Se till att målen är vetenskapsbaserade, för att minska risken att de blir ett slag i luften. De ska kännas utmanande, men möjliga att nå. Följ upp på vägen och förmedla att åtgärden har effekt.
4. Styrelsen kan påverka inte bara sin egen verksamhet, utan också exempelvis den branschorganisation där företaget

är medlem samt företagets kunder och underleverantörer. Det kan man göra exempelvis genom att erbjuda en tjänst som gör det lättare för andra att ta sina första steg. Här kan styrelsen hjälpa till att tänka kreativt.

Fundera över vinstbegreppet i ABL

Det handlar inte om att komma bort från lönsamhetstänket. Utan lönsamhet finns inga företag. Men många funderar över vinstbegreppet i aktiebolagslagen och undrar om det måste förändras. Lisen Schultz tycker att Sophie Nagemson-Ekwall (forskare vid Handelshögskolan) tankar om detta är intressanta:

– Det kan vara så att ABL övertolkas. Vad det handlar om är ju att skapa värden, ett begrepp som är bredare än vinst. Här måste ägare i sina direktiv till styrelsen beskriva vilka värden de vill ha. Det kanske inte räcker att visa kortsiktig vinst inom lagens ramar, om ägarna vill ha ett bolag de kan vara stolta över. Det bör de förmedla till sina styrelser, och gör de inte det bör styrelsen ta upp den diskussionen. ●



Boken bygger på det executiveprogram som Stockholm Resilience Centre erbjudit några av de mest inflytelserika företagsledarna i Sverige. Tillsammans omsätter deras bolag nära hälften av Sveriges bnp, sysselsätter hundratusentals människor och når miljontals kunder världen över. Hur dessa ledare hanterar omställningen kommer att påverka oss alla.

Nu är det bevisat!

Arvodesreglerna utarmar styrelserna

90 procent av alla medlemmar i Företagarna anser att externa styrelseledamöter skapar värde för bolagen. Samtidigt väljer professionella ledamöter bort styrelsearbete på grund av skattereglerna. Så ser verkligheten ut, visar två enkäter som genomförts under våren.

Text: INGRID KINDAHL | Foto: JO SZCZEPANSKA

I den ena enkäten har Företagarna ställt frågor till sina medlemmar om deras syn på att ha externa ledamöter i styrelsen. 90 procent av företagarna med fler än tio anställda uppgav att externa ledamöter skapar värde för företagen. Det är en ökning med 17 procent sedan 2017.

Den andra enkäten har genomförts av StyrelseAkademien, där medlemmarna besvarat frågor om hur de ser på sina uppdrag och roller. Den visar att sex av tio har dragit ner på sina uppdrag, eller planerar att göra det. Det gäller till stor del kvinnor, men även yngre män, som hellre väljer operativa uppdrag. Skälet: Styrelseuppdrag beskattas som lön – men utan att anställningstrygghet som pensionsinbetalningar eller sjuklön följer med.

Utvecklingen går åt fel håll

När företagare inser att de behöver externa ledamöter, får de alltså färre att välja mellan. Det gör det svårare att sätta samman professionella styrelser där ledamöterna kompletterar varandra i alla aspekter. När personer som skulle kunna bli oberoende styrelseledamöter tackar nej till uppdrag, minskar mångfalden och kompetensen utarmas.

– Enkäterna visar tydligt att utvecklingen går åt helt fel håll. Med sitt strategiska tänkande, sin erfarenhet och kompetens bidrar oberoende styrelseledamöter till att bygga hållbara och långsiktiga företag. Det skapar värde för hela Sverige, säger Kristina Jarring Lilja, ordförande i StyrelseAkademien Skåne.

Enligt henne och övriga i StyrelseAkademiens arbetsgrupp om arvodesreglerna (Stockholmsföreningens ordförande Christer Nilsson, StyrelseAkademien Sveriges vd Ulrika Spåls och StyrelseAkademien Sveriges ordförande Svante Forsberg), innebär det att gällande lag är en hämsko på Sveriges ambition att öka andelen kvinnor i företagens bolagsstyrelser.

Svenska bolagsstyrningsmodellen bäst

StyrelseAkademien Sverige är mycket aktiv i den europeiska sammanslutningen av styrelseorganisationer EcoDa, där man sedan länge argumenterar för den svenska bolagsstyrningsmodellen, som man anser har en stor del i de internationella framgångarna för svensk industri. Men när professionella och kompetenta ledamöter drar sig tillbaka hotas den.

Christer Nilsson uttrycker det så här:

– När ägarna får svårt att rekrytera kompetenta personer till styrelserna, satsar de i stället på andra organ som advisory boards och skuggstyrelser. 11 procent av företagarna har gjort så enligt Företagarnas enkät. Det motsvarar 3 900 företag.

Eftersom dessa organ inte har samma skyldigheter eller rättigheter som en styrelse, hotas bolagsstyrningsmodellen genom att ansvarstagandet blir otydligt, säger han.

En utarmad styrelse gör att exempelvis banker och investmentbolag har svårt att se vilken kompetens som finns i bolaget och ingen tar det fulla ansvaret för bolaget på det sätt som en professionell styrelse gör.

Styrelseuppdrag är inte ett hedersuppdrag

Politikerna tycks leva i tron att styrelser befolkas av pensionärer som har det som ett sätt att kunna minska sin skatt. Inget kunde vara mer fel, säger Christer Nilsson.

Tvärtom visar enkäten att 62 procent av dagens styrelseledamöter är yngre än 60 år. De behöver försörja sig, tänka på sin pension samt kunna investera i sin egen fortbildning och kompensera sig för övriga kostnader som är förknippade med uppdraget.

Kristina Jarring Lilja understryker att utvecklingen inom styrelsearbete har gått snabbt fram de senaste decennierna. Där det tidigare sågs som ett hedersuppdrag, är det nu en profession som kräver utbildning och erfarenhet och som förbättrar lönsamheten i företagen, vilket i förlängningen höjer hela Sveriges välfärd.

– Styrelsearbete är ett självständigt yrke. Det är orimligt att arvodet ska beskattas som lön, eftersom uppdragen varken ger pension eller sjuklön. Vi behöver mer mångfald och kompetens i svenska bolagsstyrelser, inte mindre, säger hon. ●

FAKTA

STYRELSEAKADEMIENS ENKÄT skickades ut till 6 868 medlemmar via e-post under perioden 19 april och 2 maj. Den besvarades av 807 styrelseledamöter, varav 31 procent kvinnor och 69 procent män. 62 procent är yngre än 60 år och 30 procent av ledamöterna har styrelsearbete som profession med fler än tre uppdrag. De är verksamma främst i små och medelstora bolag.

FÖRETAGARNAS ENKÄT skickades ut till 4 500 små och medelstora företagare i olika branscher, varav 1 239 svarade i april 2022. En betydande del av företagen är små – 95 procent har färre än tio anställda. Företagarnas enkät är utformad så att den speglar resultatet på nationell nivå.

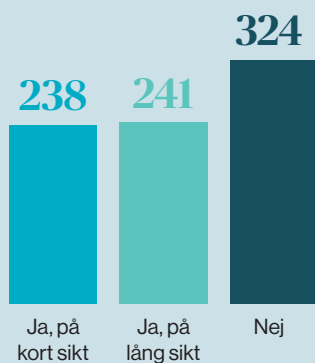
»När ägarna får svårt att rekrytera kompetenta personer till styrelserna, satsar de på advisory boards och skuggstyrelser.«

CHRISTER NILSSON

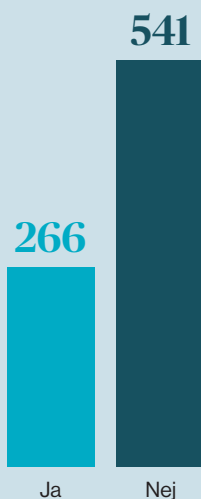
Siffrorna talar sitt tydliga språk

De tre staplarna visar att 1) en majoritet säger att de kommer att dra ner på styrelsearbetet på kort eller lång sikt, 2) många växlar över till advisory boards och 3) det är attraktivt att ta operativa jobb i stället för styrelseuppdrag.

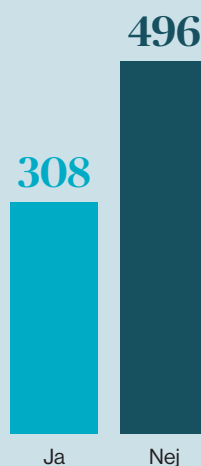
Har du dragit ner på dina styrelseengagemang då det inte finns möjlighet att fakturera arvodet?



Har du valt att växla styrelseuppdrag mot advisory boards för att kunna fakturera arvodet?



Har du valt att ta ett operativt uppdrag som anställd i stället för att satsa på en styrelsekarriär eftersom du inte kan fakturera?





Från
startup till
global
försäljning

Då behövs en extern ordförande

När Niklas Wicén och hans kollega grundade vattenteknikföretaget Aqua Robur visste de inte åt vilket håll de skulle. Men framgångarna kom snabbt och snart insåg de att de behövde hjälp av en professionell styrelse. Nu ska de ut på den globala marknaden.

Text: INGRID KINDAHL | Foto: SÖREN HÅKANLIND

Aqua Robur föddes som en idé i huvudet på ett par Chalmersstudenter. Den ena var Niklas Wicén, som då tog sin masters inom industriell ekonomi. Den andra var hans kollega Martin Holm. Till en början byggde idén på en teknik som gick ut på att strömförsörja sensorer längs vattenledningar med hjälp av själva vattnet som passerade. Men när de undersökte marknaden insåg de att behovet var bredare än så: Vattenledningar världen över, inte minst i Sverige är gamla och slitna. Man brukar säga att det tar 250 år att göra de byten av svenska vattenledningar som är nödvändiga, samtidigt som deras livslängd bara är 100 år. Ekvationen går inte ihop.

Då beslöt Niklas och Martin att – vid sidan om sensorerna – bygga ett eget IoT-system (Internet of Things) som samlar in och hanterar data från vattenledningsnätet.

– Med hjälp av tekniken kan ansvariga för vattenledningsnäten samla in information om vattentryck, läckor, temperatur och en mängd andra data i realtid. Det hjälper dem att bedöma hur ledningsnätet ser ut, de får reda på avvikelser direkt och kan hitta roten till felen, laga dem

»Eftersom mitt eget cv inte är så långt står jag ofta inför saker för första gången. Då är det skönt att kunna diskutera med dem som varit med om något liknande förr.«

NIKLAS WICÉN

och optimera systemen för att spara energi. Och framför allt kan de fokusera på att förnya rätt delar av ledningarna, säger Niklas Wicén.

Företaget startade 2015 med bland andra Chalmers Ventures som medgrundare. I dag arbetar 15–20 personer i Aqua Robur och fler investerare har tillkommit, exempelvis Almi Invest. Niklas Wicén är vd och fortfarande storägare, Martin Holm är teknikchef.

Affärsidén var hållbar och skalbar

De såg snart att affärsidén är hållbar och går att skala upp. Redan i dag har Aqua Robur verksamhet i flera europeiska länder, och tanken är att expandera globalt. Men för att det ska ske insåg Niklas att det behövdes en professionell styrelse, ledd av en oberoende ordförande. Han vände sig till StyrelseAkademien Väst och fick hjälp med rekryteringen.

– För mig var detta ett naturligt steg. Faktum är att jag skrev min mastersuppsats på ämnet vd:s samarbete med styrelsen och vd:s operativa informationsövertag gentemot styrelsen.

Så jag var tidigt inne på det spåret, säger Niklas Wicén.



Här installerar Martin Holm och Niklas Wicén sitt eget IoT-system (Internet of Things) i Mölndal. Systemet samlar in och hanterar data från vattenledningsnätet. – Med hjälp av tekniken kan ansvariga för vattenledningsnäten samla in information om vattentryck, läckor, temperatur och en mängd andra data i realtid. Det hjälper dem att bedöma hur ledningsnätet ser ut, de får reda på avvikelser direkt och kan hitta roten till felen, laga dem och optimera systemen för att spara energi, säger Niklas Wicén.

Han räknar upp flera skäl till varför han ville ha en extern och oberoende ordförande:

- I styrelsen fanns redan representanter för ägarna.
- Niklas ville själv inte bära för många hattar. Vd, grundare och storägare räckte.
- Han behövde någon med ett utifrånperspektiv och erfarenhet att bolla med.
- Det skulle skapa trovärdighet för företaget gentemot investerare, banker och andra intressenter.
- Vill man bygga ett seriöst bolag behövs en professionell styrelse.

Överraskades av responsen

Så Niklas formulerade en annons som gick ut i StyrelseAkademiens nätverk – och blev överraskad över responsen:

– Vi fick så många bra svar. Häftiga ansökningar, imponerande cv:n. Det var långt fler intresserade än jag hade väntat mig.

Det han sökte var någon med erfarenhet från vattenteknikbranschen – och att ta företag ut på exportmarknaden. Någon som kan jobba snabbt och vara tillgänglig för samtal när det behövs. Dynamiken mellan honom själv och blivande ordförande var viktig.

– Och nu är jag supernöjd. Det har blivit precis som jag hade tänkt, säger han.

Vem valet föll på?

Marie Landfors var den som imponerande med sin erfarenhet och sitt driv, dessutom har hon tidigare varit vd för vattenreningsföretaget Axolot Solutions under den period då det kommersialiserades.

Två loopar

Nu bedrivs styrelsearbetet inom Aqua Robur i två loopar, enligt Niklas Wicéns beskrivning. Den ena följer styrelsemötena och dess årscykel. Den andra är mer informell och innebär att han själv och Marie Landfors, eller för den delen andra i styrelsen beroende på frågans art, har kontakt varje eller varannan vecka. Det blir många spontansamtal.

– Eftersom mitt eget cv inte är så långt (Niklas Wicén är 32 år) står jag ofta inför saker för första gången. Då är det skönt att kunna diskutera med dem som har varit med om något liknande förr, säger han.

Styrelsen är komponerad enligt tesen att ledningen för Aqua Robur inte ska behöva uppfinna hjulet igen utan hellre lyssna på erfarenheten och lära sig av andra. Men det krävs att man kan lyssna.

– Jag försöker vara öppen och ta emot feedback för att utvecklas. Det är så vi lär oss, både i styrelserummet och i bolaget.

Även om det är en fördel att Marie Landfors har erfarenhet från vattentekniksektorn är det inget krav att alla i styrelsen ska vara tekniskt kunniga. Niklas Wicén har inga problem med att själv vara bättre bevandrad i sakfrågorna än styrelseledamöterna. Tvärtom kan diskussionerna fastna i tekniken om alla har samma kunskapsnivå när det gäller detaljerna. Då skulle styrelsen mest bestå av unga och tekniskt utbildade personer – och man skulle missa omvärldsperspektivet och erfarenheten. Med olika kunskaper kan man få till en bra beslutsprocess, oavsett om alla kan de tekniska detaljerna eller inte.

Försöker utnyttja styrelsen på bästa sätt

Niklas Wicén ägnar en hel del energi åt att fundera på hur han bäst ska utnyttja sin styrelse.

– Och då menar jag inte bara på mötena, utan även däremellan. Jag har ju tillgång till ett antal väldigt smarta personer och jag vill använda dem på bästa sätt. Då gäller det att ha struktur på mötena och inte ta upp saker som kan verka relevanta men som inte är det. Det jobbar jag själv aktivt med.

En sak som återstår är att skriva ett ordentligt ägardirektiv. Något sådant finns inte än.

– Däremot har ju styrelsen satt upp olika verksamhetsmål för oss i ledningen att jobba mot. Men ägarna tittar på ägardirektiv. ●

Brf-utbildning viktigare än någonsin

Sverige går mot mörkare tider, och bostadsrättsföreningarna kan få problem på grund av högre räntor och inflation. Nu är det extra viktigt att styrelserna är utbildade.

Text: INGRID KINDAHL | Foto: SBC

StyrelseAkademien har i samarbete med bostadsrättsförvaltaren SBC tagit fram en utbildning riktad mot brf-styrelser. Utmärkande för den typen av styrelser är att uppdragen ofta cirkulerar bland medlemmarna och att de som tillträder kanske inte besitter vare sig kunskap eller intresse för arbetet.

I nuvarande ekonomiska läge har bedömare varnat för att just bostadsrättsföreningar kan komma att hamna i svåra situationer. Dels på grund av stigande räntekostnader, dels eftersom underhållsarbetet många gånger är eftersatt. När inflationen stiger, blir det dyrare att utföra dessa arbeten – och till det kommer energikrisen. Tusentals föreningar kan tvingas höja månadsavgifterna, med fördyringar för medlemmarna och sjunkande bostadsvärden som följd.

Viktigt med ekonomi i balans

Hur kan man rusta sig mot det?

– Genom att se till att ekonomin är i balans och att underhållsarbetet sköts enligt framtagna planer. I bostadsrättsföreningar är det inte resultatet som räknas, utan att styrelsen ser till att ta hand om fastigheten.

Det säger Marie Östlund, rådgivare på SBC samt lärare på styrelseutbildningarna. Den handlar om att lära sig organisationsformen brf, vilka lagar och regler som gäller, hur styrelsen bör agera vid olika praktiska händelser, hur man hanterat allt från brandskyddsronderingar till myndighetsbesiktningar och mycket mer.

– Om du har en plats i styrelsen och en medlem i föreningen



»Kan styrelsen inte jobbet riskerar den att fatta kortsiktiga beslut som kan få långsiktiga och dåliga konsekvenser.«

MARIE ÖSTLUND

som går hennes utbildningar är insikten om att de som missköter sitt styrelseuppdrag kan straffas för det. Ansvaret är personligt, precis som i andra styrelser.

– Se till att det finns en ansvarsförsäkring för styrelsen, och ta experthjälp när det behövs, säger hon. ●

knackar på och säger att ett rör har sprungit läck – då är du ansvarig och måste veta vad du ska göra. Reglerna är samma för stora som små föreningar, säger Marie Östlund.

Styrelserna måste vara proaktiva

Hon anser att det i dessa tider är särskilt viktigt att styrelserna blir mer proaktiva och inte bara låter allt rulla på. Det gäller att värna om föreningens ekonomi.

– Nu är det dags att vakna till och se över energiavtal, ränteförhandling, bestämma sig för en strategi och bestämma om lånen ska vara bundna lån eller rörliga.

– Genom att styrelsen är utbildad har man större chans att undvika bråk i föreningen, påpekar Marie Östlund. När alla i styrelsen är certifierade har alla samma lägsta kunskapsnivå, diskussionerna blir bättre och besluten mer robusta.

– Kan styrelsen inte jobbet riskerar den att fatta kortsiktiga beslut som kan få långsiktiga och dåliga konsekvenser. Exempelvis vet jag att många brf:er sköt upp underhållsarbeten under pandemin – något som nu kommer att visa sig var ett dåligt beslut och vattenskadorna har ökat. Styrelser behöver vara modiga och se problem i vitögat, säger Marie Östlund.

Den största aha-upplevelsen för dem

MARIE ÖSTLUNDS RÅD TILL BRF-STYRELSE

- Anteckna hur lång tid du lägger ner på styrelsearbetet. Många överjobbar genom att göra saker som andra skulle kunna göra, exempelvis fastighetsskötare eller jurister. Ta hjälp.
- Betala styrelsearvodet. Många gör inte det och då blir det orättvist eftersom styrelsen gör ett stort och viktigt jobb, samt har ett ansvar.
- Ha inte för stor styrelse. Tre till sju personer är lagom.
- Förbered mötena så att alla vet vad man ska prata om och slösa inte bort tiden på annat.



Nu satsar vi på nya utbildningsformat

Text: ULRIKA SPÅLS | Foto: STEFAN TELL

I höst har StyrelseAkademien fokus på två saker: Dels skapar vi nya utbildningar, dels vill vi att ni medlemmar ska hitta våra utbildningar så att de fylls till sista plats. Att stärka sin kompetens i styrelserummet blir än viktigare när tiderna blir kärvare. Det skriver StyrelseAkademien Sveriges vd Ulrika Spåls.

NÄR FINANSMINISTERN VISAR ORO

för att hjulen ska börja snurra saktare, finns all anledning att ta frågan på allvar. Vi kommer in i en tid där både företag och privatpersoner drabbas av kraftiga kostnadsökningar, både vad gäller energi och räntor kombinerat med brist på material och komponenter i industrin. Klimathot, krig i Europa och pandemin som för nu lugnat sig sätter nya förutsättningar och för bolag och styrelser. Utmaningarna har verkligen ökat kraftigt under 2022. Det kan skapa svårigheter och rent av kris för en hel del bolag.

VAD BEHÖVS DÅ MER ÄN NÅGONSIN?

Jo, välutbildade styrelsemedlemmar med väloljade nätverk och gedigna erfarenheter, gärna från tidigare kriser, som kan visa på möjliga vägar framåt. Det är genom att göra som man lär sig. Jag menar inte att styrelseledamöter generellt ska arbeta operativt, men det är väl känt att i mindre bolag jobbar styrelsen mer praktiskt när krafter behöver samlas. Deras kunskap och erfarenhet kan bli avgörande för att lyfta ett företag som annars kanske inte skulle klara sig igenom problemen.

MIN MISSION OCH PASSION är att StyrelseAkademien ska hjälpa näringslivets ägare att ställa rätt krav på sina styrelser. Det kan verka som om vi går från ena svårigheten till den andra efter pandemin, men faktum är att pandemin också har fört med sig nya insikter och lärdomar. Styrelseakademien ska vara med på resan och finnas där för ägare, styrelser och ledningar. Genom träffar, utbildningar och seminarier ska vi stötta dem, eftersom professionellt orienterade styrelseledamöter har den kompetensen.

DÄRFÖR SKA VI ÄVEN FORTSÄTTA utveckla våra utbildningar och nu under hösten genomförs pilotprojekt både av nya utbildningar och nya format. Ett exempel är våra nya fokusutbildningar, som körs en timme i taget i olika ämnen. Jag kallar



StyrelseAkademien är ingen isolerad företeelse – allt vi gör bygger på nätverkande och samverkan med samhället.

ULRIKA SPÅLS

dem högdensitetsutbildningar, där deltagare får sig till livs en timmes tät föreläsning av en expert, med möjlighet att ställa frågor. När timmen är avslutad är det meningen att deltagaren ska ha fått helt nya verktyg att jobba med. Kan man bara avsätta en timme i taget är detta perfekt, har man mer tid kan man köra flera entimmesutbildningar samma dag. Ämnena varierar.

DESSA FOKUSUTBILDNINGAR

är framtagna i samarbete med Uppsala universitet. Lärare och föreläsare är Einar Iveroth, universitetslektor och forskare inom digitalisering och organisationsförändring. Bland ämnena finns hans hjärtefrågor strategisk prissättning och innovativa prismodeller, ett nog så aktuellt område.

JAG ÄR GLAD ÖVER SAMARBETET

med universitetet, som har satts upp i samma anda som tidigare samarbeten, bland andra med SBC (som du kan läsa mer om på sidan 14) och FEI (vilket vi har skrivit om tidigare). StyrelseAkademien är ingen isolerad företeelse – allt vi gör bygger på nätverkande och samverkan med samhället.

SAMTIDIGT GÅR STYRELSEAKADEMIENS interna strategiarbete in i en intensiv fas. Den digitala plattformen är i stort sett klar och nu tar vi – alla lokalföreningar tillsammans – hösten på oss att vänja oss vid den, testa den och fylla den med relevant och intressant innehåll innan vi trycker på startknappen vid årsskiftet. Då kommer vår nuvarande webbplats att ha förvandlats till ett centrum för kompetens inom styrelsefrågor, med en enkel och smidig e-handel där medlemmar kan köpa utbildningar genom en knapptryckning.

NYA ARBETSFORMER och fortsatt samarbete är i fokus när vi alla hjälps åt att fylla alla utbildningar till sista plats. Vår kunskap behövs mer än någonsin! ●

POSTTIDNING

Avsändare:
Ekerlids Förlag
Tegnérgatan 37
111 61 Stockholm

B



TeamEngine Styrelseportal

TeamEngines digitala Styrelseportal finns med och underlättar genom hela styrelsearbetet – inför, under och efter ett styrelsemöte. Den är säker, kan anpassas efter era behov och går att nå oavsett var man befinner sig.

Boka demo
08-723 80 90
eller besök
www.teamengine.se



Effektivare styrelsemöten

I Styrelseportalen hittar ni allt ni behöver inför och under ett möte. Praktisk information, som datum och tid, deltagarlista, agenda samt tillhörande handlingar, samlas på ett och samma ställe. För att enkelt navigera mellan punkter och dokument så skapas en mötesbok. När ni öppnar mötesboken får ni dessutom möjlighet att smidigt bläddra igenom alla möteshandlingar samt att föra anteckningar. Har ni exempelvis synpunkter på ett dokument går det utmärkt att dela era anteckningar med medlemmar i Styrelseportalen.



Spara tid med e-signering

I Styrelseportalen kan ni föra protokoll i direkt anslutning till det aktuella mötet i styrelsekalendern. När protokollet sammanställts och godkänts kan det även e-signeras i Styrelseportalen. Ni väljer vilka som ska signera protokollet och med vilken verifieringsmetod. Det går utmärkt att signera med Mobilt BankID. Ett enkelt och säkert sätt att snabbt få handlingar signerade av rätt personer – oberoende av var de befinner sig.



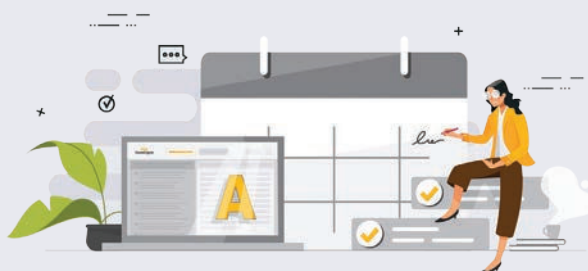
Säkra videomöten

Håll era videomöten direkt i TeamEngine via vår kalender. Där kan ni enkelt starta en säker videokonferens, vilket innebär att de som ska närvara vid mötet hittar allt på ett och samma ställe. Eftersom videotjänsten ligger inom vår Styrelseportal omfattas den av TeamEngines höga säkerhet. Ingen data skickas utomlands, i enlighet med GDPR.



Säkerställ kompetensen i styrelsen

Regelbundna och väl genomförda styrelseutvärderingar i TeamEngine är en investering för hela bolaget. De lyfter fram både styrkor och svagheter hos styrelsen och kan ses som en årlig hälsokontroll. Med utvärderingens resultat framför er kan ni utveckla ert arbete och hjälpa bolaget framåt.



08-723 80 90



info@teamengine.se



www.teamengine.se

