

# PROFESSIONELLT STYRELSEARBETE

MEDLEMSTIDNING FÖR STYRELSEAKADEMIEN | NR 4 2022

**06**

**Forskning**

Hur påverkar styrelsen hållbarhet?

**08**

**Bolagsstyrning**

EU-förslag kan försvåra finansiering

**10**

**Lågkonjunktur**

Styr rätt genom krisen



TONY OLOVSSON, ORDFÖRANDE I NÅIDEN

**Ordning och  
reda är viktigare  
än man tror**



# 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

# Allt går inte att reglera

**O**mvärlden bjuder äntligen på några glädjeämnen. Kriget i Ukraina går allt sämre för Ryssland, vi får en mer demokratisk president i Brasilien och mellanårsvalet i USA blev inte den framgång för Trumps lierade som många befarade. Men faran för ett mer protektionistiskt USA är inte över.

**TYVÄRR SER JAG FÖR EGEN** del mer allvarligt på utvecklingen i Kina, där Xi Jinping tagit än hårdare grepp om landet och efter senaste kongressen uteslutit nästa alla personer med näringslivsfokus från högsta ledningen. Marknadsliberalismen tycks vara helt på väg bort.

**HÅLLBARHET ÄR EN VIKTIG FRÅGA** för många svenska företag och den diskuterades nyligen på Kollegiets årsmöte. På sidorna 8–9 kan du läsa en sammanfattning, där kollegieledamoten Mats Isaksson pekar på vikten av att bolagsstyrningsreglerna stimulerar utbudet av riskkapital. Vi är flera inom Styrelse-Akademien som arbetar emot EU-kommissionens strävan att öka på ett redan snårigt regelverk. Vi ser till exempel en stor risk att bolagen ska tvingas hållbarhetsrapportera med hjälp av intetsägande mallar i stället för att behålla sin frihet att rapportera på ett sätt så att investerare förstår skillnaden mellan bolagens olika övergripande vägval, dess viktigaste intressenter och nyckeltal samt hur bolaget rapporterar och följer upp arbetet.

**DET ÄR OLYCKLIGT ATT DG JUST** har sådan stor makt på bolagsstyrningsfrågorna inom EU. Här saknas det, till skillnad mot det svenska Justitiedepartementet, i många fall gedigen sakkunskap. Förhoppningsvis kommer EU:s motsvarighet till det svenska näringsdepartementet, DG GROW, få mer att säga till om i framtiden.

**GENERELLT TYCKS EU-KOMMISSIONEN** ta för givet att allt går att reglera, och att ju fler regler som skapas desto bättre är det. Det tankesättet ligger långt ifrån den svenska självreglerings-

principen, som vi anser är både effektivare och mer flexibelt än EU:s regelmani.

**I SVERIGE HAR DEN NYA REGERINGEN** en stor utmaning i att skapa ett energisystem som efter mer än 40 års politiska blockeringar är bättre balanserat och mer hållbart än det nuvarande. Det går inte att satsa på enstaka energislag. Förkortade tillståndsprocesser är en annan nyckelaktivitet. Samtidigt måste politikerna tänka nytt, exempelvis när det gäller reduktionsplikten som, enligt många experter, är ett av de dyraste sätten att minska utsläppen. Det biobränsle som enligt plikten ska blandas in i diesel, behövs till annat än bilar.

**DU SOM JUST NU ARBETAR I STYRELSE** kan hämta en del inspiration i denna tidning:

- Cecilia Wikström påpekar i intervjun på sidan 10–11 att många unga företagsledare aldrig har upplevt en kris och hur en sådan ska hanteras. Här utgör styrelsen en viktig och ofta underskattad resurs. Läs hennes goda råd.
- Verka för högre etnisk mångfald i styrelser – det gäller åt båda håll. Enligt Rafael Bermejo (sidan 12) är det endast 2 procent av alla företag som drivs av entreprenörer med utländsk bakgrund som har en professionell styrelse. Vi måste alla hjälpas åt tillsammans.
- I svåra tider bör du hjälpa ledningen att fokusera på fungerande leverantörskedjor, finansiering, energibesparande åtgärder och kostnadskontroll – men också på att hitta nya affärsmöjligheter.
- Sträva alltid efter en god relation med banken. Var proaktiv, skapa personliga kontakter och håll dialogen levande, så att den inte startar när det är kris. ●



FOTO: STEFAN TELL

**Svante Forsberg**  
StyrelseAkademiens ordförande

## Innehåll

<p><b>04</b> Intervju</p> <p>Tony Olovsson: "Ordning och reda viktigare än man tror"</p>	<p><b>06</b> Forskning</p> <p>Två forskare om hur styrelser påverkar hållbarheten</p>	<p><b>08</b> Bolagsstyrning</p> <p>Kritik mot EU-förslag</p>	<p><b>10</b> Krishantering</p> <p>Cecilia Wikström om hur styrelsen kan hjälpa</p>	<p><b>12</b> Företagande</p> <p>Brobyggare mellan nysvenskar och styrelser</p>	<p><b>13</b> Oberoende</p> <p>Går kravet för långt?</p>	<p><b>14</b> Vd har ordet</p> <p>Vd Ulrika Spåls har ordet</p>
--	---	--	--	--	---	--

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

**ANSVARIG UTGIVARE**  
Svante Forsberg

**TEXTER**  
Editor Media

**LAYOUT**  
Ashpool

**KORREKTUR**  
Michelle Bergman

**ANNONSBOKNING**  
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 1 2023 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.



TONY OLOVSSON, ORDFÖRANDE I NÅIDEN:

# ”Ordning och reda förut-sättning för skratt på möten”

Tony Olovsson är veteran inom bygg och fastighet. Det har han haft glädje av när han gick från beställar- till leverantörssidan och blev ordförande i ett privat byggbolag.

Text: INGRID KINDAHL | Foto: EMIL PERSSON

**L**ängst ute på en udde, i Öjebyn utanför Piteå, bor Tony Olovsson. Från sitt fönster ser han 100 vindsnurror och en svanfamilj med fyra stora, grå ungar. En lugn plats för Tony och hans fru Yvonne, men ett dynamiskt område för näringslivet. För det är i Norrland allt händer: Byggen av batterifabrik, flytt av Kiruna, expansion av LKAB, för att nämna något.

Nåiden Bygg, där Tony Olovsson är ordförande, är inte direkt berört av något av detta. Men indirekt är företaget desto mer engagerat. Utvecklingen innebär nämligen att det behövs bostäder till arbetskraften, skolor till deras barn och gallerior där de kan handla. Nåiden har haft fullt upp under många år, och Tony Olovsson ser inget slut på det, trots aktuella problem som inflation, höga elpriser och krig.

## Strategisk styrning

Men det förutsätter förstås att Nåiden, som är ett ägardrivet fåmansbolag, har en klok och strategisk styrning. Tony Olovsson står för det. Förra året nominerades han till Guldklubban. Under hans 13 år som ordförande har Nåiden vuxit från en omsättning på 200–300 miljoner kronor till dagens 1,7 miljarder. Varför valde han Nåiden?

»Ägarna var tydliga i sina tillväxtambitioner.«

TONY OLOVSSON

Det var när Tony Olovsson, i dag 75 år, gick i pension som han fick erbjudandet att gå in som ordförande.

– Jag blev direkt intresserad. De tre huvudägarna hade alla sina personligheter och alla tilltalade mig. De var tydliga i sina tillväxtambitioner och förstod att de för detta behövde ett professionellt styrelsearbete. Det klickade, säger han.

När Tony Olovsson klev in hade Nåiden det ganska tufft. Man hade verksamhet i Piteå, Boden, Luleå och Älvsbyn. Det var svårt att ta hem uppdragen, och låg lönsamhet i projekten. Räknade ledningen fel kunde en svag vinst lätt vändas till ren förlust.

## På andra sidan bordet

Men Tony Olovsson hade rätt bakgrund. Han var tidigare vd för Piteå kommunala näringsfastighetsbolag, och hade

många gånger suttit på andra sidan bordet – som beställare. Den erfarenheten visade sig värdefull.

I samma veva kom fler ägare in i företaget, och tillsammans beslöt ägargruppen att utvidga det geografiska verksamhetsområdet till att omfatta hela Västerbotten, Norrbotten och Malmfälten. Omsättningen skulle upp till 1 miljard kronor.

– Det var ägarnas uppdrag åt styrelsen. Jag gillade det, säger Tony Olovsson.

Styrelsen antog utmaningen och drog upp strategin under hans ledning. Skarpa krav ställdes på alla inblandade att komma med idéer om hur målet skulle nås.

– Det var ett skickligt drag. Nu är omsättningen väl förbi 1 miljard och uppe i 1,7, konstaterar Tony Olovsson.

## Ramverket viktigt

Hur jobbar han som ordförande?

Ordning och reda, är hans svar och det upprepar han flera gånger. Med det menar han det som är styrelsearbetets ramverk: Dokument som ägardirektiv, arbetsordning och annat ska finnas på plats. Förslag till dagordning ska gå ut minst sju dagar före mötena för att ledamöterna ska ha chans att komma med synpunkter. Bilagorna som vd-rap-



Tony Olovsson har lång erfarenhet av byggbranschen. Akilleshälen är bemanningen – utan rätt folk kan man inte lämna anbud.

port och förra styrelseprotokollet ska vara med, justerat och klart. Syftet med mötet ska vara klargjort.

– Det kan verka tråkigt, men det är det absolut inte. Finns en struktur kan besluten genomföras på ett bra sätt och då finns det utrymme att skratta på mötena, säger Tony Olovsson.

Professionaliteten är viktig inte bara internt, utan även utåt.

– Om man agerar ryckigt och slarvigt ger det inget gott intryck hos beställarna. Kunden ska veta att det finns en trygg och bra organisation i företaget som garanterar ett säkert genomförande av uppdraget.

### Akilleshälen

Liksom i många andra företag är bemaningen något av en akilleshäl för Nåiden. PS har tidigare skrivit om företag som lidit av kompetensbrist, och i vissa fall har man till och med lyft upp kompetensförsörjningen till en styrelsefråga. Men Tony Olovsson är inte inne på den linjen. Rekrytering är en ledningsfråga, anser han. Men han håller ett öga och på en punkt är han orubblig:

– Om du inte har folk, kan du inte lämna anbud. Som styrelseledamot kan vi alltid ställa frågan till ledningen: Känner ni er trygga med anbudet och kalkylen? Hittills har svaret alltid blivit ja. Men frågan är viktig.

### Håll avstånd

En annan sak han håller på är att inte bli alltför bundis med sin vd. Relationen ska vara nära och samtalsklimatet gott, men kommer man vd alltför nära privat kan det bli svårt att utöva sitt ordförandeskap, anser Tony Olovsson.

– Nog skulle jag vilja umgås privat med vår vd, men jag tror inte det är bra. Då blir det svårare att vara rationell och agera för bolagets bästa.

Trots sin ålder har Tony Olovsson inga planer på att sluta som ordförande. Inte på eget initiativ i alla fall – för som han påpekar är det inte hans beslut utan stämmans. Och han tror nog att hans erfarenhet behövs nu när mörkare tider stundar. För även om Nåiden inte ser något slut på efterfrågan, måste styrelsen förbereda sig på att det kan uppstå problem framöver. Det kan vara att få fram insatsvaror eller kompetent arbetskraft.

– Självt ser jag fram emot svårigheter, då måste man anstränga sig ännu mer. Det backar jag inte för. ●



TONY  
OLOVSSONS

### Bästa styrelse- råd

- Förbered styrelsemötena noga och kom själv förberedd.
- Bli inte alltför nära vän med vd.
- Lyssna av med ledningen att den kan leverera det som utlovats till kunder.
- Se till att relationerna är goda och att arbetsklimatet är trevligt.
- Lämna plats för skratt i styrelserummet – och kom ihåg att för det krävs ...
- ... ordning och reda i styrelsearbetet.
- Var engagerad och lyssna, sitt gärna i fikarummet och känn av stämningen, men låt ledningen arbeta i lugn och ro.



# Forskning fångar in hur styrelser påverkar hållbarhet

Kan styrelser i medelstora bolag främja hållbarhet och innovation? Den frågan vill två forskare vid Handelshögskolan i Stockholm försöka besvara.

Text: INGRID KINDAHL

**K**an styrelser i medelstora bolag främja hållbarhet och innovation? Den frågan vill två forskare vid Handelshögskolan i Stockholm försöka besvara.

De två är Ingalill Holmberg, professor i management, och Pernilla Petrelius Karlberg, forskare vid Center for Responsible Leadership, båda vid Handelshögskolan i Stockholm. Tillsammans har de startat en studie med syftet att se om styrelsens arbete och styrelseledarskap kan främja hållbarhet och innovativ affärsutveckling i medelstora företag. Projektet har titeln "Innovationsdriven affärsutveckling – om styrelsers förmåga att framtidssäkra verksamheten".

– Just medelstora företag är inte så beforskade när det gäller hållbar affärsutveckling, trots att de utgör en betydande del av BNP. Merparten av forskningen rör stora företag, säger Ingalill Holmberg.

## Expertintervjuer

Hittills har de gjort 15 expertintervjuer för att få grepp om vad som menas med medelstora bolag, därefter påbörjat kvalitativa studier för att få fram exempel på hur styrelser arbetar med förnyelse för att främja hållbar affärsutveckling. Sex företag har identifierats, där ledningarna och styrelserna är beredda att ge forskarna insyn i sina arbetsprocesser. De tillhör olika delar av näringslivet, varierar när det gäller grad av internationalisering och de har olika ägarbilder – en del är entreprenörsdrivna, andra familjeföretag.

Arbetet har bara börjat, men redan nu kan man se vissa saker, enligt Pernilla Petrelius Karlberg:

– Det är tydligt att en och samma styrelsemodell inte passar alla bolag. Styrelsearbetet måste anpassas efter förutsättningarna och kontexten, säger hon.

En fråga som kommer upp bland ledamöter handlar om vilket mandat som styrelsen egentligen har att driva håll-



»Medelstora företag alltför lite beforskade.«

INGALILL HOLMBERG



»Samspelet mellan ägare, styrelse och ledning är centralt.«

PERNILLA PETRELIUS KARLBERG

barhet och innovation. Bör frågan ligga där eller någon annanstans i bolaget?

– I intervjuerna framgår att samspelet mellan styrelse, ledning och ägare är central för hur utvecklingen av bolaget drivs, säger Pernilla Petrelius Karlberg.

## Flera perspektiv

– Det finns flera perspektiv. Dels policyperspektivet som driver på att styrelsearbete ska utvecklas utifrån gemensamt framtagna regler och riktlinjer som ska gälla alla bolag, exempelvis europeiska ecoDA. Dels bolagsperspektivet där ägare som satsar sina egna pengar anser att de ska vara med och bestämma över hur styrelsearbetet utvecklas. De två synsätten kan skava mot varandra, säger Ingalill Holmberg.

En sak de ska försöka fånga in i studien handlar om hur styrelsens behov av kompetensutveckling säkerställs och vilken typ av kompetens som söks när det sker genom att ta in externa ledamöter.

## Hur frågorna hanteras

Som forskare vill Ingalill Holmberg och Pernilla Petrelius Karlberg problematisera frågorna, se vilka hållningssätt till hållbarhet och innovation som finns i styrelser och hur dessa frågor hanteras i praktiken, det vill säga vilka arbetsprocesser och verktyg som utvecklas för att framtidssäkra ett bolag. Studien avser inte att presentera en konkret åtgärdslista som andra styrelser kan ta efter.

– Tanken är snarare att resultatet av studien ska ge inspiration till styrelser genom att visa upp lärcase. Vi kommer utifrån och kan vara ifrågasättande och ge infallsvinklar som kan bidra till att de som tar till sig studien får med sig perspektiv de inte hade tidigare, säger Pernilla Petrelius Karlberg.

– De bolag som hittills visat störst intresse för den här studien är bolag som vill skala upp och som står inför att ta sig till nästa nivå, säger Ingalill Holmberg.

Projektet som helhet kommer att avrapporteras under senare delen av hösten 2023. ●

# Funkar er strategi i praktiken?

Balans mellan strategi och utförande är en av nycklarna till en fungerande strategi. Oavsett hur arbetet genomförs i praktiken, om VD utvecklar strategin i dialog med styrelsen eller om styrelsen utvecklar den, så måste vi se till att det finns en röd tråd mellan strategi och verksamhet.



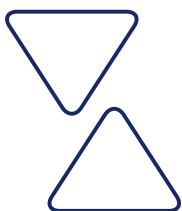
John Saldin, Senior Managementkonsult, CANEA



En strategi måste vara genomförbar. Det är den bara om vi har balans mellan strategi och utförandekraft. CANEA arbetar med en timglasmodell av organisationen, där den övre delen utgörs av strategin - VAD vi ska arbeta med. Styrelsen ansvarar för att de översta nivåerna finns på plats, det vill säga visionen, de övergripande målen och den strategiska inriktningen. Men vi vill ju också försäkra oss om att strategin fungerar. Vi behöver därför effektiva metoder för att följa upp och mäta effekterna.

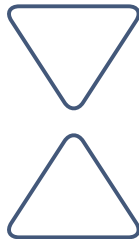
Vi har noterat att de företag som lyckas bäst har en tydlig koppling mellan sin strategi och verksamhet. Bland de som inte lyckas så väl, har vi identifierat fem olika typer av problem.

## 1: Osynkroniserat



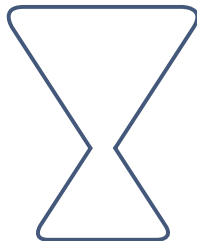
Strategin och verksamheten strävar inte åt samma håll. De lever i skilda världar. Strategin hanteras inte och verksamheten har sina egna mål som man styr mot. Här kan det finnas en stark och karismatisk vd som kör verksamheten på sitt sätt, eller starka ledare som inte arbetar i önskad riktning.

## 2: Dåligt kopplat



Strategin och verksamheten drar åt samma håll, men det saknas input och uppföljning. Det känns som om inget händer och vi har svårt att visa på resultat från strategiarbetet. Vi har ofta problem med att strategin inte är kommunicerbar och att det saknas tydlighet i hur vi mäter och följer upp den. Eller att vi inte mäter och följer upp alls.

## 3: Oprioriterat



Verksamheten är överbelastad av saker som behöver göras. Prioriteringarna är inte tydliga och alla känner sig stressade. För många initiativ eller otydligheter i strategin och brist på prioriteringar leder ofta till den här situationen. Styrelsen tycker att allt är viktigt och behöver göras omedelbart alternativt att det saknas resurser för att implementera strategin.

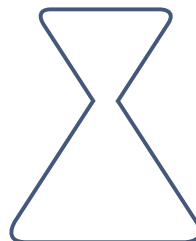
## 4: Instabilt

Verksamheten är personberoende och det saknas resurser för uppföljning. Såväl styrning som stöd är så underdimensionerade att de inte fungerar



effektivt. Om man är beroende av att en person ska sköta implementeringen eller att det inte finns system och stöd för rapportering av till exempel nyckeltal och KPI:er, så hamnar man lätt i den här situationen.

## 5: Tröghanterligt



Det är svårt att styra verksamheten efter strategin. Det kan handla om en verksamhet som inte vill ändra sig. Starka personer och ofta informella ledare som gör som de alltid gjort. Inga nymodigheter eller förändringar accepteras i verksamheten.



*”Ju knappare resurser man har desto viktigare blir strategin, eftersom den både ska peka ut färdriktningen och prioriteringarna som behöver göras.”*

Vill du veta mer om hur vi kan hjälpa er att få en röd tråd mellan strategi och genomförande?

Kontakta oss på: [canea.se](http://canea.se) [info@canea.se](mailto:info@canea.se) Tel: 010-459 00 00

# EU:s hållbarhetsdirektiv lägger hämsko på riskkapitalet

EU:s hållbarhetsdirektiv skjuter förbi målet. Hållbarhetsfrågorna är viktiga, men hör de hemma inom bolagsstyrningen? Risker finns att riskkapital försvinner. Detta diskuterades på årets bolagsstyrningsseminarium. **Text:** INGRID KINDAHL

**S**eminariet, som var digitalt, inleddes av Gun Nilsson som är ordförande i Kollegiet för svensk bolagsstyrning. Det var Kollegiet som arrangerade mötet och det modererades av den verkställande ledamoten Björn Kristiansson.

Deltagare var Mats Isaksson, ny ledamot i Kollegiet med blytung meritlista: Han var tills nyligen chef för OECD:s avdelning för Corporate Governance och Corporate Finance, en av grundarna till Swedish Corporate Governance Forum och han är Advisory Board-medlem vid Center för Global Markets och Corporate Ownership på Columbia-universitetet i New York.

Övriga deltagare var Svenskt Näringslivs ordförande Jacob Wallenberg, Carmine Di Noia, chef för OECD:s avdelning för finans- och företagsfrågor, samt politikern Niklas Wykman (M), som när seminariet ägde rum i mitten av oktober var riksdagsledamot och Moderaternas skattepolitiska talesperson. När den nya regeringen tillträdde någon

»Ska man nå klimatmålen behövs stora investeringar.«

MATS ISAKSSON

vecka senare stod det klart att Niklas Wykman fått posten som finansmarknadsminister.

#### Hållbar bolagsstyrning

I bakgrunden till samtalet svävade EU-kommissionens förslag till direktiv om hållbar bolagsstyrning. Det går i korthet ut på att näringslivet ska bidra till en hållbar omställning av hela ekonomin, och att vissa företag ska visa ”tillbörlig aktsamhet” för att motverka mänskliga rättigheter kränks och att miljö förstörs. Dessutom krävs att stora företag ska upprätta planer för att bidra till att klimatmålen i Parisavtalet uppnås. I förläng-

ningen anser många svenska experter och bedömare att förslaget skulle underminera den svenska bolagsstyrningsmodellen och få negativa konsekvenser för den fria kapitalbildningen, genom att riskkapitalister skulle bli mindre benägna att investera i innovativa företag.

Där har svenskarna fått medhåll från andra EU-länder, bland annat Italien, och kommissionen har två gånger tvingats göra ändringar i sitt förslag.

#### Skarp punkt

Tonen vid seminariet angavs av Mats Isaksson, som med sin långa erfarenhet direkt satte fingret på en skarp punkt när det gäller framtidens bolagsstyrning:

– Min utgångspunkt är att vi måste se på bolagsstyrningen som att den handlar om att främja utbud och användning av riskkapital. Börjar man inte där förstår man inte vad bolagsstyrningens ekonomiska roll i samhället är. Så vi måste fråga oss: Hur påverkar EU-förslaget detta?

Mats Isaksson menar att förslaget till hållbarhetsdirektivet inte reflekterar den



utgångspunkten, utan snarare ser aktiemarknaden som en källa till felallokering av kapitalet, samt att man ålägger bolagsstämman att fylla funktioner som hållbarhet och mångfald – något den inte har i dag.

Han var noga med att påpeka att han inte står för någon laissez faire-hållning när det gäller frågor som social rättvisa, hållbarhet och klimat.

– Tvärtom. Men ska man nå klimatmålen krävs stora investeringar från den privata sektorn. Då behövs bolagsstyrningsregler som stimulerar utbudet av aktiekapital och investerare som törns ta risker, sade han.

#### Sund kapitalbildning

Jacob Wallenberg höll till fullo med om att en sund och fri kapitalbildning är centralt för att ny teknik och nya företag ska kunna utvecklas och bli en del av lösningen på de problem som världen står inför. Världen blir alltmer globaliserad och EU:s inre marknad behöver fördjupas och utvecklas.

När det gäller hållbarheten, eller ESG-frågorna som är den bredare benämningen, menar han att de företag där han har inflytande redan i dag är hårt engagerade, eftersom marknadskrafterna går i den riktningen.

– Våra kunder efterfrågar det, leningsgrupperna efterfrågar det och de anställda efterfrågar det. Så vi tar det på allvar. Då är det också viktigt att se till att företagen rapporterar om sitt arbete på ett begripligt sätt, sade han.

#### Goda intentioner

Niklas Wykman gav EU-kommissionen ett erkännande för att intentionerna med förslaget är goda. Men han oroas över hur det förändrar styrelsens roll i företagen. Styrelser bör se till företagets bästa, och de nya reglerna hotar att skapa osäkerhet, inte minst om hur företagen ska finansieras.

– Den nya regeringen vill inte ha detta regelverk och kommer att följa denna fråga mycket noga. Sverige måste försöka behålla sin effektiva bolagsstyrning och nå klimatmålen genom annan lagstiftning.

Carmine Di Noia, bördig från Italien, var inne på samma linje och talade om finansiell demokrati, det vill säga frihet att investera – något som är viktigt exempelvis för pensionsfonder. Men utvecklingen går åt andra hållet. Enligt Carmine Di Noia har den internationella riskkapitalmarknaden krympt sedan 2005, med Sverige som ett undantag. – Kapitalmarknaden kan inte ses som

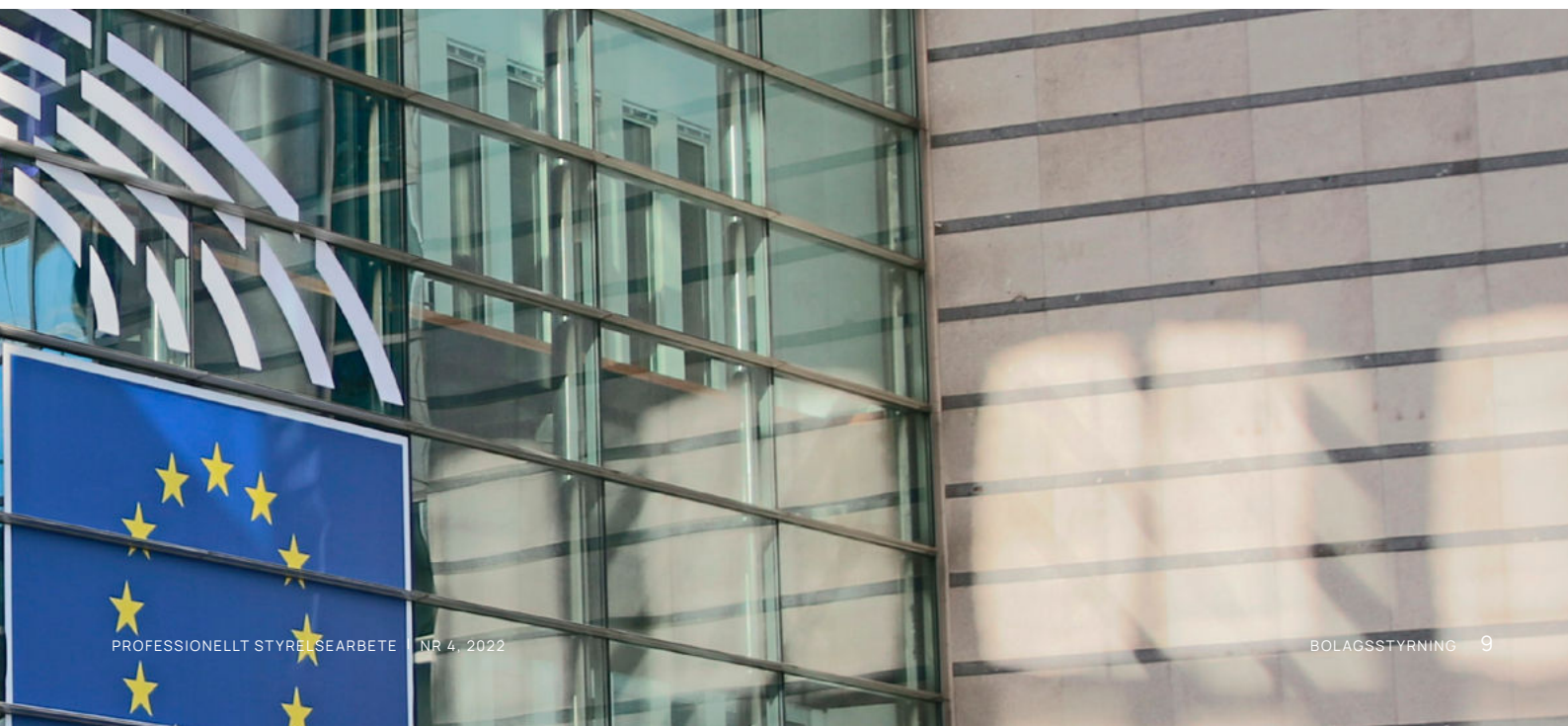
isolerad. Hållbarhet är beroende av den och det fungerar inte om bolagsstyrning enbart ska handla om att undvika risk, sade han.

#### Olika kulturer

Hur kan då kommissionen hamna så fel med sina förslag? Det beror troligen på olika kulturer och traditioner i Europa, enligt både Mats Isaksson och Jacob Wallenberg. Den svenska strategin har hittills varit att försöka hålla sig utanför, förhandla sig till undantag och bidra till urvattnade förslag.

– Sverige behöver ta ett större ansvar på EU-nivå, och förutsättningarna finns. Vi har bland de bästa experterna i världen i dessa frågor (bland andra Rolf Skog) och bör aktivera våra kontakter i Bryssel med exempelvis Ekofin och Fisma (generaldirektoratet för finansiell stabilitet och kapitalmarknadsunionen). Frågorna kan inte bara ligga inom DG Just (generaldirektoratet för juridiska frågor), sade Mats Isaksson.

Inom Ekofin och Fisma finns det kanske bättre förståelse för näringslivs- och bolagsstyrningsfrågor, menar han. ●



# Så agerar styrelsen bäst i kris

Europa och Sverige är på väg in i en djup lågkonjunktur, vilket för många företag kan innebära kris. Men det finns många typer av kriser, inte bara ekonomiska. Hur bör styrelsen bäst agera? Cecilia Wikström har lång erfarenhet och mycket klokskap att bidra med.

**Text:** INGRID KINDAHL  
**Foto:** EU-PARLAMENTET



**När krisen kommer** vänder sig till dem som då och då möter människor i kris – vilket alla gör vid något tillfälle, antingen privat eller genom arbetet. Boken vill fördjupa kunskapen om andra människor, och Cecilia Wikström delar med sig av sin erfarenhet som präst för att ge vägledning och praktiska råd.

**C**ecilia Wikström har en ovanlig bakgrund: Hon är präst sedan 28 år, har varit riksdagsledamot och ledamot i Europaparlamentet och samtidigt aktiv i svenskt och internationellt näringsliv. Bland annat är hon ledamot i strålföretaget Elekta, stiftelsedirektör för Beijerstiftelsen och ordförande för European Institute of Public Administration som har representanter från 27 EU-länder.

Och så är hon författare, och har nyligen utkommit med boken ”När krisen kommer” (Ekerlids, 2022). Förutom att beskriva vad en kris egentligen är, ger hon handfasta råd om hur man kan hantera den, både privat och i företaget.

Varför har hon skrivit den?

– Eftersom jag är präst har jag genom åren ofta kallats in när någonting har hänt i näringslivet. Då har jag sett att en sådan här bok behövs. Sedan de sociala mediernas inträde har jag märkt att folk är duktiga på att dela förenklade bilder av det perfekta livet, men inte alls lika bra på att dela sorg och svårigheter med varandra på arbetsplatsen. Många vet inte längre vad man säger till den som hamnat i kris

och än mindre hur man agerar, säger hon.

Det är något man måste öva på, menar Cecilia Wikström. Och i företaget är det viktigt att göra det, rent praktiskt. Vilket i sin tur förutsätter att det finns en krisgrupp som har utarbetat en krisplan.

## Definiera kris

För att börja från början behöver ordet kris definieras. Cecilia Wikström beskriver det som ”en händelse då livet och tryggheten upplevs hotade”. Det kan ju vara helt olika saker för olika människor. Om fabriken brinner, är alla drabbade – anställda, ägare, kunder. Om ägaren, som också är vd, genomgår en skilsmässa drabbar krisen kanske ingen annan än honom eller henne själv, förutsatt att hen orkar jobba som vanligt eller delegera på ett klokt sätt. Ett tredje exempel är om styrelsen beslutar om att lägga ner en del av verksamheten. Det drabbar en stor del av personalen. Eller om bolaget säljs, det kanske är ägarens/

vd:s lyckligaste dag i livet, men för personalen kan det innebära stora svårigheter, om organisationen förändras och jobben försvinner. Självmod och plötsliga dödsfall av andra orsaker är inte ovanliga och kan skapa långvariga trauman på arbetsplatsen. En annan orsak till kris som är vanligare än man tror, är att en anställd blir påkommen med att porrsurfa på jobbdatorn.

## Underskattad resurs

I samtliga fall är det viktigt hur styrelsen agerar. I vissa fall kan personalen se styrelsen som orsak till eländet, men i de flesta fall utgör styrelsen ett viktigt stöd – särskilt för vd och ledningsgrupp.

– Styrelsen har inte enbart som uppgift att tillsätta och avsätta vd, den måste ju vara med hela vägen och stötta, säger Cecilia

Wikström.

Styrelsen är en underskattad kapacitet i svåra tider, anser hon. Ledamöterna har många starka kort att spela med i nästan alla sammanhang: De har livserfarenhet, kunskap och – inte minst viktigt – de är ofta verksamma i en annan bransch. Denna externa erfarenhet beskriver Cecilia

Wikström som en otrolig rikedom.

I sin bok har Cecilia Wikström en lång rad exempel på olika kriser och hur de kan lösas. Alla är sådana som hon själv har haft inblick i. Hon berättar ingående om vad chefer och andra ska göra, och även om hur man ska agera i kontakt med medierna.

– Ett vanligt fel som mindre företag gör är att skicka ut vd för att uttala sig för medierna. Beroende på vad det är som har hänt, kan det vara helt fel eftersom saken blir större än den behöver bli. Om vd uttalar sig knapphändigt kan journalisterna tro att något döljs och att det finns mer att gräva fram. Då är det bättre att i första hand låta en annan personal tala med medierna. Ta det lite lugnt och använd inte hela artilleriet på en gång, råder hon.

## Gör saker internt

Generellt anser Cecilia Wikström att det är viktigt att leva sig in i vad som kan hända och hellre göra saker internt på företaget än

»Styrelsen måste vara med hela vägen och stötta.«

CECILIA WIKSTRÖM





## Håll om Håll tyst Håll ut

att kalla in experter. Hålla minnesstunder och skriva minnesord är sådana exempel. För många år sedan höll hon ett seminarium för 24 svenska generaldirektörer, och hon minns det tydligt eftersom det blev så speciellt.

– Det visade sig att många oroade sig för att behöva skriva ett minnesord över någon. Hur gör man det? Så jag gav alla i uppgift att skriva ett minnesord över sig själva och läsa upp dem efter lunch.

### Förvånande resultat

Det som förvånade var hur olika kvinnor och män löste uppgiften. Könsfördelningen på seminariet var helt jämn: 12 av generaldirektörerna var kvinnor, och 12 var män.

– ALLA kvinnor skrev minnesordet som

om de hade dött där och då. Mitt i livet med barn, vänner, gamla föräldrar och arbete. Och ALLA män skrev det som om de dog lugnt och stilla, 95 år gamla, med arbetet bakom sig och omgivna av sin familj.

Hur kan man tolka det? Cecilia Wikström vill inte dra någon slutsats. Men läser man hennes bok, verkar män ha svårare än kvinnor att förbereda sig för riktigt svåra händelser. Vilket är synd, eftersom de flesta chefer är män, och det är chefernas sak att se till att det finns en krisgrupp på företaget, och att vara proaktiva och öva på krishantering.

– Vi kan alla behöva öva oss i att förstå oss själva och våra medmänniskor lite bättre när vi är här på jorden tillsammans, och underlätta för varandra – särskilt i tider av kris. ●

Efter att i många år ha träffat krisdrabbade människor har Cecilia Wikström kommit på ett motto att arbeta efter i dessa möten:

Håll om.  
Håll tyst.  
Håll ut.

En person i kris behöver kroppskontakt, men ord är överflödiga – ofta finns ändå ingen tröst att ge. Håll ut innebär att den som sörjer känner sig ensam när blommorna slutat komma och telefonen tystnar. Fortsätt att bjuda in personen till adventsmingel och vårfest på företaget, även om hen inte jobbar för tillfället.



# Så kan broar byggas mellan entreprenörer med svensk och utländsk bakgrund

Det går bra för många entreprenörer med utländsk bakgrund, och nyligen har flera av dem mottagit priset Årets Nybyggare. Mer mångfald i styrelserna skulle gynna alla företag.

Text: INGRID KINDAHL

**S**trax innan denna tidning presslades offentliggjordes vilka som fick utmärkelsen Årets Nybyggare 2022 ur kungens hand på Stockholms slott. Priset har delats ut sedan 1996 via stiftelsen IFS (Internationella Företagare i Sverige), på initiativ av entreprenören Rafael Bermejo, själv bördig från Spanien.

– Tanken var att lyfta fram entreprenörer med utländsk bakgrund och skapa broar mellan dem och svenskt näringsliv, säger han.

Pristagarna är duktiga företagare, som gör något mer och annorlunda jämfört med vad allmänheten förväntar sig. De finns i alla möjliga branscher, allt från hightech, medtech och bioprinting till skönhetsindustrin. De har alla gjort något anmärkningsvärt som förändrat en bransch.

## Stigande antal

De senaste fem åren har antalet nominerade till priset stigit med 20 procent per år. I år kom det in 240 kvalificerade nomineringar av entreprenörer som tillsammans omsatte över 6 miljarder kronor. Nomineringarna skickas till fem regionala nomineringskommittéer där de utvärderas och intervjuas. Därefter presenteras regionala finalister för en

nationell kommitté som beslutar vilka som ska få ta emot pris på Stockholms slott.

Företagen är framgångsrika, men när det kommer till styrelsearbete ser Rafael Bermejo viss förbättringspotential.

– IFS har tittat på cirka 150 företag som drivs av företagare med utländsk bakgrund, omsätter mer än 50 miljoner kronor och har tillväxtpotential. Då har vi sett att endast 2 procent av dem har en professionell styrelse, säger han.

## Svårt att få finansiering

En konsekvens är att det kan bli svårt att få rätt finansiering för att göra verklighet av sin tillväxtpotential.

– Jag har träffat entreprenörer som aldrig fått finansiering i Sverige, men när de har gått utomlands har det gått bra. Det beror på att i Sverige behöver man ha nätverk, och många entreprenörer saknar det – även om de är födda här eller kommit hit som unga, säger Rafael Bermejo.

PS har många gånger skrivit om hur mångfald i styrelsen främjar företag och bidrar till högre lönsamhet. Då menas ofta att företag har nytta av styrelseledamöter med utländsk bakgrund.

– även om det är ovanligare än man tror:

– Jag har träffat företagare med ut-



Rafael Bermejo har själv startat fem bolag och varit verksam i allt från kommunikationsföretag till fond- och förvaltningsbolag. Arbetar nu mest med styrelsearbete, och är bland annat ordförande i investmentbolaget Pioneers Investment Capital. Tidigare i år belönades han med SEB:s pris för hållbart entreprenörskap, Next Awards, för sitt arbete med IFS.

ländska namn, som omsätter en halv miljard och som ändå aldrig blivit tillfrågade om att ta plats i en styrelse, säger Rafael Bermejo.

Entreprenörer med utländsk bakgrund skulle förmodligen nå snabbare tillväxt och bättre lönsamhet med svenskar i styrelsen – och vice versa. ●

Utmärkelsen H.M. Konung Carl XVI Gustafs pris Årets Nybyggare delas ut i tre kategorier.

## Årets nystart

Till en företagare med utländsk bakgrund som nyligen kommit till Sverige och startat eget kort tid därefter. Företaget ska ha varit aktivt i minst två år.

## Årets pionjär

Till en företagare som kan visa kontinuerlig tillväxt med kunder i Sverige och/eller internationellt. Företaget har tagits till en ny nivå inom sin bransch och varit verksamt i minst fem år.

## Årets unga pionjär

Till en företagare under 32 år med minst en förälder med utländsk bakgrund. Affärsidén ska ha tillväxtpotential och hålla hög innovationsgrad.

Vilka som fick priset i år kan du läsa på [aretsnybyggare.se](https://aretsnybyggare.se).

# Kan kravet på oberoende gå för långt?

Det talas mycket om oberoende styrelseledamöter, men vad innebär det egentligen? Svensk kod för bolagsstyrning innehåller en tydlig lista, men röster höjs för att den går för långt.

Text: INGRID KINDAHL

”Majoriteten av de bolagsstämmovalda styrelseledamöterna ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen”, står det i kodens kapital 4 under rubriken ”Styrelsens storlek och sammansättning”. Därefter följer en lång rad specifikationer av vad som kan medföra beroende. Det är så pass detaljerat att om man tolkade det bokstavigt och följde det till punkt och pricka skulle det bli svårt att bemanna många svenska styrelser.

Går kravet på oberoende för långt? Ja, hävdar somliga. Själva ordet, som är en direkt översättning från engelskans *independent*, kan dessutom vara felöversatt. Borde det inte snarare översättas med självständig i detta sammanhang?

Frågan går till Sveriges nestor när det gäller bolagsstyrning, Rolf Skog. Han är expert i bolags- och börsrätt, direktör i Aktiemarknadsnämnden och adjungerad professor vid Göteborgs universitet, har tidigare varit sekreterare i Aktiebolagskommittén samt ansvarat för en rad utredningar inom sina specialområden.

– Visst kan det gå för långt. Det är en hopplös uppgift att i regler lägga fast de här frågorna, och jag är skeptisk till att driva begreppet oberoende alltför långt. Man glömmer ju vad det handlar om, nämligen vad som är bäst för bolaget, säger han.

## Ingen uppdelning

Bakgrunden är den tid i USA och Storbritannien då de flesta storbolagsstyrelser enbart bestod av företagsledningen. Det finns ingen uppdelning av roller och ansvar. För att råda bot på det infördes ett krav på att ett antal independent non executive directors skulle ingå i storbolagsstyrelser. Definitionen på non executive var att inte ingå i företagsled-



»Lätt att glömma vad oberoende egentligen handlar om.«

ROLF SKOG

ningen medan kravet på independence var bredare. Regeln betraktades först som exotisk, men det fungerade och idén plockades upp i Storbritannien efter ett antal uppmärksammade bolagsskandaler. EU-kommissionen ville hänga på bolagsstyrningstrenden och tog fram en rekommendation om oberoende (independent) styrelseledamöter i börsbolag. Då definierades också exakt vad som menades med det.

## Styrelsen och vd

I svenska börsbolag fanns inte samma behov av krav på independent non executive directors, eftersom börsbolagsstyrelser inte hade personer från företagsledningen i sina styrelser, med undantag av vd. Stockholmsbörsen tog ändå upp oberoenderegler och förde in dem i noteringsavtalen. Enligt aktiebolagslagen kunde vd visserligen ha styrelseplats, men inte vara ordförande. Samtidigt insåg man att styrelsearbetet behövde professionaliseras. Tidigare bestod storbolagsstyrelserna ofta av äldre män som fick det som ett hedersuppdrag för lång och trogen tjänst. I mindre bolag var det vanligt att ägarna rekryterade någon närstående till styrelsen.

När styrelsearbetet sedan professionaliserades i Sverige och den svenska koden skulle formuleras tog man fasta på EU:s skrivningar och förde in de flesta

av EU-rekommendationens oberoendekriterier i den svenska koden. Så kom ordet oberoende in i sammanhanget, förklarar Björn Kristiansson. Han är verkställande ledamot i Kollegiet för svensk bolagsstyrning, som ansvarar för koden.

– Men det fanns redan oberoenderegler från börsen, som efter några år togs bort eftersom motsvarande nu fanns i koden, säger han.

Fungerar det bra? Det anser Björn Kristiansson. Men han menar inte att kodens lista över vad som betraktas som oberoende ska användas bokstavigt.

– Man måste alltid göra en kvalitativ bedömning med punktlistan som stöd.

Det är inte den frågan som är komplicerad, menar han. Det finns en annan som är svårare:

– Det svåra är ägarberoendet. Kravet är att två ledamöter ska vara oberoende av ägarna, men alla ledamöter väljs av ägare och de kan sparkas av dem. Är du tjänsteman och anställd hos en ägare är



»Vi kan inte skriva fler regler än vi redan har.«

BJÖRN KRISTIANSSON

det enkelt, då är du inte oberoende. Men om du tillhör ett team av experter som ofta är anlitat? Om samma ägare utser dig i tio bolag och det är din huvudsakliga försörjning? Var går gränsen?

Men att förtydliga det genom ytterligare regler i koden är inte aktuellt.

– Vi kan inte skriva fler regler än vi har, säger Björn Kristiansson. ●

# Vi möter utmaningarna i ny kostym

Text: ULRIKA SPÅLS | Foto: STEFAN TELL

Nu lägger vi ett händelserikt år bakom oss. Nästa år möter StyrelseAkademien nya och tidigare medlemmar i ny kostym och med ny och modernare hemsida. Det skriver StyrelseAkademien Sveriges vd Ulrika Spåls.

**DE FLESTA VET PRECIS** hur det är att lansera en ny webb. Hela tiden något man vill förbättra, någon ytterligare funktion eller detalj som man vill få med. Så har det varit även för oss på StyrelseAkademien Sverige, som jobbat med vår nya webb större delen av 2022. Arbetet stannar inte upp i januari, plattformen kommer successivt att växa till en värdefull mötesplats och informationskälla.

**PÅ ANDRA SIDAN NYÅR**, i mitten av januari 2023, då händer det: Vi lanserar en ny hemsida som gör det lättare för alla medlemmar att tillgodogöra sig all information, erbjudanden, goda råd och tips som StyrelseAkademien erbjuder. Du som arbetar i en eller flera styrelser kommer att kunna hämta inspiration, få nya perspektiv och hitta nya idéer. Jag vill betona att det inte bara handlar om att vi klär oss i ett modernare ytterplagg – hela StyrelseAkademiens varumärke kommer att uppdateras och moderniseras så att alla medlemmar har tillgång till hela utbudet, hela tiden. Norr kan nu knytas ihop med söder, väst med öst.

**OCH VI BEHÖVS!** 2022 har varit händelserikt och alla nyheter har inte varit goda. Svenskt näringsliv hotas av plötsligt uppfammande inflation, oväntade ränteuppgångar, krig i närområdet och fortsatt nolltolerans för covid i Kina. Svårigheterna har påverkat våra medlemmar i olika grad beroende på storlek, bransch och verksamhet.

**MEN DE FLESTA DRABBAS** på något sätt – om inte annat så av oro för framtiden. I sådana tider är styrelsen viktigare än någonsin. Det är i styrelsen erfarenheten och kompetensen finns, det är ledamöterna där som vet hur man navigerar i hård vind.

**DENNA KUNSKAP KOMMER INTE AV SIG SJÄLV.** Liksom för all annan verksamhet behövs utbildning i styrelsearbete. Den står vi för. Även denna höst har vi märkt en stark tillströmning till StyrelseAkademiens utbildningar, många vill bli certifierade. Man söker efter vår kunskap, uppskattar våra diskussioner och inspireras av exempel från verkligheten. Många vill dela sin utvecklingsresa med oss. Som styrelseledamot kan man känna sig ensam ute i snålblåsten. Men StyrelseAkademien har alltid gemenskap att erbjuda. Här finns människor, här finns ett stort utbud av kunskap och lärdomar, som nu blir mer aktuellt och lättare att hitta.



**TITTAR JAG FRAMÅT** ser jag tyvärr inte så många ljusglimtar. Ekonomer befarar stark konjunkturedgång. Det innebär nya utmaningar för näringslivet och därmed företagens styrelser. Jag förbereder mig på att även StyrelseAkademien kan få uppleva att medlemmarna tvingas prioritera bort en del av vårt utbud, men tillsammans kommer vi att möta detta och förklara varför det är just nu vi behövs som bäst.

**ÄVEN I SÄMRE TIDER** finns det alltid företag som är vinnare, som går bättre än tidigare och som hittar rätta nischen. Ofta beror det på att det finns en professionell styrelse som orkar lyfta blicken, ser möjligheter och lotsar ägare och ledning i en lönsam riktning.

**VÄLKOMMEN** att möta oss på nya webben i januari! ●





Söderberg  
& Partners

# VD- och styrelse- ansvarsförsäkring

**Söderberg & Partners har i samarbete med StyrelseAkademien utvecklat en unik styrelseansvarsförsäkringslösning exklusivt tillgänglig för medlemmar i StyrelseAkademien.**

Försäkringen säkerställer att Du som medlem i StyrelseAkademien ges möjlighet att teckna en personlig VD/Styrelseansvarsförsäkring som följer Dig i den eller de styrelser Du ingår i. Du kan därmed vara säker på att alltid ha ett finansiellt grundskydd för en eventuell skadeståndsskyldighet till följd av fel eller försummelse vid utförandet av uppdraget, oavsett om bolaget tecknat en sedvanlig VD/Styrelseansvarsförsäkring eller ej.

Vidare information om StyrelseAkademiens Ansvarsförsäkring inklusive förköpsinformation finner Du på **[www.styrelseakademien.se](http://www.styrelseakademien.se)**. Eventuella frågor kring försäkringen besvaras av Söderberg & Partners via **[styrelseakademien@soderbergpartners.se](mailto:styrelseakademien@soderbergpartners.se)**.

Välkommen att höra av dig!

POSTTIDNING

Avsändare:  
Ekerlids Förlag  
Tegnérgatan 37  
11161 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](http://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.



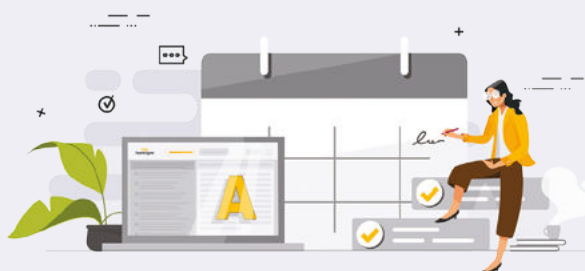
## Säkra videomöten

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](mailto:info@teamengine.se)



[www.teamengine.se](http://www.teamengine.se)

