

PROFESSIONELLT STYRELSEARBETE

MEDLEMSTIDNING FÖR STYRELSEAKADEMIEN | NR 1 2021

08

Medlemsenkäten 2020

Fler nöjda medlemmar

10

Ny uppdaterad vägledning

En guldgruva av kunskap

12

Valberedningen

Superproffsen ger sina bästa råd





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**. Eventuella frågor kring försäkringen besvaras av Söderberg & Partners via **styrelseakademien@soderbergpartners.se**.

Välkommen att höra av dig!

Den svenska bolagsstyrningen skapar välstånd

Vaktombytet i Vita Huset kommer förhoppningsvis bidra till ökad förutsägbarhet inom världshandeln, vilket är viktigt för ett litet land som Sverige.

PÅ ANDRA HORISONTER MÖRKAR DET, som inom bolagsstyrning. Både börsens största aktieägare Blackrock och EU-kommissionen attackerar grundbulten i den svenska bolagsstyrningen – den som reglerar maktfördelningen mellan ägare, styrelse och vd. På Blackrocks hemmaplan föreslår till exempel styrelsen själv den nya styrelsen till bolagsstämman. EU-kommissionen ger i sitt agerande intryck av att inte vara införstådd med att det finns åtminstone tre olika huvudprinciper för bolagsrätt och bolagsstyrning i Europa. Vi ska självklart vidareutveckla arbetssätt och processer för bolagsstyrningen i Sverige, men vår modell har tjänat oss så väl i flera decennier, och är viktig att bevara. Inte för att den är särskilt sårbar, utan för den är bra för hela Sveriges välstånd. Valberedningen är en viktig aktör i den svenska modellen. Blackrock hotar att rösta nej till styrelseledamöter som inte passar in i deras mall, men kommer inte med egna förslag. Då är den svenska bolagsstyrningen betydligt mer effektiv, med aktiva valberedningar som ställer krav och påverkar styrelsens sammansättning. Förhoppningsvis kommer Blackrock att öppna upp en dialog med svenska aktörer – för vi har samma mål: Att utse styrelser som innehåller större mångfald.

I DET HÄR NUMRET AV PS kan du också läsa om den nya uppdaterade vägledningen. Denna moderniserade version inne-

håller några helt nya avsnitt. Bland annat tar vi upp just relationen mellan ägare och styrelse, och ägardirektivet har fått en särskild plats.

PANDEMIN VERKAR HÅLLA I SIG, till skillnad från regeringens löften om stöd. Som Företagarnas vd Günther Mårder påpekar: Regeringen säger sig ha anslagit 300 miljarder kronor i stöd till företagen – men endast 35 miljarder har nått ut, vilket måste betraktas som ett stort misslyckande i implementeringen av effektiva processer och rutiner för utbetalning av stöden. Så hur kan styrelser stötta sina bolag, förutom det uppenbara att jobba med likviditet och finansiering? Här är två tips:

- Hjälp bolagen att snabbare skicka in ansökningar om stöd. Ansökningarna måste vara kompletta, annars fördröjs utbetalningen.
- Var vaksam på att leverantörer och kunder kan försöka transferera risker till ditt bolag, till exempel i standardavtal.

INTERNT INOM STYRELSEAKADEMIEN börjar ett stort förändringsarbete, som vd Ulrika Spåls berättar om på sidan 15. Vi ska bland annat vässa medlemserbjudandet, till exempel genom att utveckla vårt utbud för utbildningar. Och så kommer det en nyhet så småningom – en särskild plattform för dig som är ordförande. Vi återkommer! ●



Svante Forsberg
StyrelseAkademiens
ordförande

FOTO: STEFAN TELL

Innehåll

04



Guldklubban
Vi presenterar årets vinnare.

08

Medlemsenkät
Fler är nöjda och många goda förslag till förbättringar.

10

Vägledning till god styrelsesed
Nu kommer en uppdaterad version.

11

Rätt fokus i styrelsearbetet
Fler digitala kurser i vår.

12

Arbeta i valberedning
Professionell styrelse kräver dito valberedning.

14

Guldklubbevinnarna
Finns det några gemensamma nämnare?

15

Vd Ulrika Spåls har ordet:
Så ska vi vässa vårt erbjudande.

CHEFREDAKTÖR
Bertil Ekerlid
bertil.ekerlid@ekerlids.com

ANSVARIG UTGIVARE
Svante Forsberg

TEXTER
Editor Media

LAYOUT
Ashpool

KORREKTUR
Michelle Bergman

TRYCK
Danagård Litho

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

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

Professionellt Styrelsearbete är StyrelseAkademiens medlemstidning. Ett redaktionsråd med representanter från StyrelseAkademien är knutet till tidningen. Professionellt Styrelsearbete utkommer med fyra nummer per år, nr 2 2021 utkommer i juni. 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.



»Jag håller låg profil som ordförande«

Patrik Tigerschiöld fick Guldklubban 2020 i klassen noterade bolag för sitt arbete i investmentbolaget Bure. Där bedriver han en komplex form av styrelsearbete. Kanske är det därför som ett av hans styrelseråd är så konkret.

Texter: INGRID KINDAHL
Foto: DELOITTE

PATRIK
TIGERSCHIÖLDS

**Bästa
styrelse-
råd**

- Måna om teamet, lunch och middag är viktigt.
- Skilj på rollerna: Operativt/icke operativt, ägare/styrelseledamot.
- Ge enskilda kunniga ledamöter förtroende att agera inom sitt område.
- Tänk på hur styrelserummet är anpassat.

Det har gått bra för Bure Equity. Sedan Patrik Tigerschiöld tillträdde som ordförande 2013 har substansvärdet ökat från cirka 30 till 230 kronor och aktiekursen från cirka 22 till 270 kronor. Det är mångdubbelt bättre än i övriga börsnoterade investmentbolag, skriver Guldklubans jury i sin motivering. Till saken hör att han själv är storägare i företaget, som har sina rötter i de avsomnade löntagarfonderna.

Det speciella med Bure är att företaget inte har någon egen verksamhet. Det gör att styrelsearbetet blir än mindre operativt än i ett annat företag och mer komplext. Nästan allting handlar om investeringsbeslut och strategi.

– Det krävs en viss typ av ledamöter för att leverera på den här nivån. Det är en enorm skillnad mot att vara ledamot i ett operativt bolag som har kunder, leverantörer och många anställda. Vi saknar allt det. En del ledamöter kan bli frustrerade över det, berättar Patrik Tigerschiöld.

Vart är vi på väg?

Uppgiften för styrelsen i Bure blir att förstå var portföljbolagen befinner sig, vart de är på väg, vad som kan påverka dem. Det inbegriper frågan om Bure fortsatt är den bästa ägaren i framtiden och vilka nya bolag man ska investera i. Trots kontinuerliga diskussioner görs inte många ändringar i portföljen.

– Vi har bara 14 bolag, så gör vi en förändring om året är det mycket. Förra året adderade vi dock två bolag. Däremot gör ju våra portföljbolag många transaktioner och då blir vi inblandade i till exempel förvärv eller emissioner, säger Patrik Tigerschiöld.

Den långa vägen

Själv har han lärt sig styrelsearbete den långa vägen, och poängterar att det tar tid. Patrik Tigerschiöld började jobba med ägarfrågor i SEB redan i 30-årsåldern. Man måste förstå

rollspelet och styrelsearbetets rytm, som kan vara förrädisk. Styrelsen måste hålla sig borta från det operativa – ända tills något händer och den måste kliva in. Det kräver erfarenhet för att förstå när det ögonblicket uppstår, menar Patrik Tigerschiöld.

– Ibland kanske en ledamot intresserar sig för en fråga som är viktig, men som ledningen inte ser vidden av. Då måste den enskilda ledamoten få förtroendet att ”provtrycka” frågan utan att ledningen känner att ledamoten blir för operativ. Det hör till styrelsens roll att ställa obekväma frågor, och det måste man göra utan att bli fientlig.

En central fråga är hur man ska bemanna portföljbolagens styrelser. Som alltid gäller

det att bygga team och att hålla reda på vilka ägaragendor som ska gälla. Däremot arbetar Bure inte med ägardirektiv.

– Det blir för specifikt. Risken är att man avlövar styrelsen på makt. Men jag vet att många har en annan syn den saken, säger Patrik Tigerschiöld.

Håller låg profil

Själv håller han låg profil som ordförande. Det är särskilt viktigt eftersom han samtidigt är storägare i Bure. Han är mån om att skapa en förtroendefull stämning, och då går det inte att agera som ägare i styrelsen.

– Gjorde jag det skulle styrelsen abdikera direkt, sluta säga vad de ansåg och i stället titta på mig. Därför håller jag en nästan överdrivet låg profil för att inte föregripa debatten.

I svåra vägvalsfrågor blir ledamöter ofta ändå nyfikna på vad jag tycker som ägare. Men då vänder jag på det och tvingar ut de andra på banan först.

Ett sätt att få till en förtroendefull stämning är att vara noga med det rum där sammanträdena äger rum, tipsar han.

– Rummet ska vara lagom stort, ha bra ventilation, möjlighet att visa bilder och vara ombonat. Man ska inte kunna se ut genom glasfönster på folk som går utanför. Det är



FOTO: BURE

»De senaste 15–20 årens professionalisering av styrelsearbetet är något att vara tacksam för.«

Låter extern ledamot leda mötena

Guldklubban 2020 i klassen onoterade bolag gick till Karl-Eric Andersson, ordförande i trävaruföretaget Derome. Han har levt med företaget i 50 år och slår ett slag för delegerat ledarskap. Han verkar mest mellan mötena och låter en extern ledamot leda dem.

Derome är en ort i Halland och där ligger företaget med samma namn. Det bildades 1946 av Karl-Eric Anderssons far som började med en enkel sågbänk. Det var tre år innan Karl-Eric själv föddes. Tre generationer senare omsätter företaget drygt 8 miljarder kronor. Mottot är ”Från skog till färdigt hus”.

Många som Karl-Eric Andersson har omkring sig på dagarna är släktingar – syskon och syskonbarn, kusiner och sysslingar. De finns på alla nivåer i företaget, men att tillhöra ägarfamiljerna är ingen garanti för att man ska få en plats i styrelsen.

– Vi har ingen formell valberedning, men det finns en grupp ägare där jag ingår, som diskuterar vilka utmaningar vi står inför inom de närmaste åren. Utifrån det kompletteras våra egna kompetenser med externa ledamöters, säger han.

Karl-Eric Andersson har lyckats ovanligt bra som ordförande, sedan han tog klubban 1 januari 2017 efter att ha varit koncernchef i elva år. Men i företaget har ►



Patrik Tigerschiölds uppdrag

ORDFÖRANDE

- Bure Equity
- Mycronic
- Självregleringen i Sverige

LEDAMOT

- Ovzon
- Ypo Guld Service

De styrelseledamöter som rekryteras i dag är betydligt mer erfarna och kunniga än för ett par decennier sedan, anser Patrik Tigerschiöld, ordförande i Bure.

väldigt distraherande. Rummet ska ha en lugnande atmosfär.

Bättre könsfördelning viktig

I Guldklubbas motivering nämns att Patrik Tigerschiöld anser att mångfald i styrelsen är viktig. Det gör han, även om han är överraskad över orden eftersom han inte kan skryta med någon större mångfald i Bures styrelse som består av fyra män och två kvinnor, varav en är Sarah McPhee som visserligen är född i USA men har examen från Handelshögskolan i Stockholm.

– Nej, det är ingen större mångfald, men bättre könsfördelning är en prioriterad fråga för framtiden. Om man har båda könen representerade i styrelse och ledning får man en bättre diskussion och fler perspektiv.

Patrik Tigerschiöld är även ordförande i Mycronic, som i många år hade en kvinnlig vd.

– Lena Olving var skicklig på att coacha fram andra kvinnor, hon visade att det behövs att någon gör det. Ibland när jag kommer ut i företag och ser att det saknas kvinnor på ledande poster

undrar jag hur bolaget kan attrahera duktiga människor. Verksamheten måste ju gå i takt med tiden, säger han.

Efter pandemin

Hur ser han på framtiden för Bure i dessa pandemitider? Patrik Tigerschiöld ser ingen stor fördel med digitala styrelsemöten – de blir för effektiva, menar han. Kreativiteten och de givande diskussionerna går bort. Samtidigt menar han att för företagen kan pandemin ha gett en skjuts mot digitalisering och hållbarhetstänkande.

Och apropå modernisering: De senaste 15–20 årens professionalisering av styrelsearbetet är något att vara tacksam för, menar han.

– StyrelseAkademien, Guldklubban och alla rekryteringsföretag som vuxit fram har betytt mycket för att få fram lönsammare och mer hållbara företag. De styrelseledamöter som rekryteras i dag är betydligt mer erfarna och kunniga än för ett par decennier sedan. De förstår sin roll på ett helt annat sätt. ●

han jobbat i 50 år. Det är den erfarenheten som gör honom till en bra ordförande, menar han. Han kan branschen, har ett lönsamhetstänk, har en förmåga att utvärdera och dra rätt slutsatser av de möjligheter som dyker upp. Så beskriver han det i alla fall själv. Men det innebär inte att han samlar all makt hos sig själv.

– Jag tror på delegerat ledarskap. Alla chefer har mandat att fatta beslut på sina nivåer. Det skapar ett större engagemang ute i organisationen. I styrelsen tillsätter vi vd, som utvärderas en gång om året. Just nu är det min egen son Magnus som är vd, men skulle resultatet vika drar jag mig inte för att ersätta honom. Företaget är prio ett, säger Karl-Eric Andersson.

Personalfrågor viktigast

Han beskriver personalfrågorna som de viktigaste i företaget och berättar också om Derome-andan som han vill ska prägla hela organisationen. Honnorsorden är enkelhet, drivkraft, långsiktighet och ansvarstagande. Men det innebär inte att hr-frågorna direkt ligger på styrelsens bord – alla chefers viktigaste uppgift är att anställa bra personer som gillar företagets kultur.

– Det är en stor utmaning eftersom vi har vuxit snabbt. Många ska in och en del sitter långt ifrån vårt huvudkontor i Derome.

Extern ledamot leder mötena

Deromes styrelse arbetar efter en speciell modell. Det är nämligen inte Karl-Eric Andersson själv som leder styrelsemötena, det gör den externa ledamoten och juristen Morgan Hallén.

– Själv är jag för engagerad i verksamheten. Mötena blir mycket bättre om de leds av en extern



»Mötena blir mycket bättre om de leds av en extern ledamot med ett utifrån- och inperspektiv.«

ledamot. Han har lättare att få fram allas åsikter och kan driva frågor med ett utifrån- och inperspektiv. Jag är aktiv mellan mötena som bollplank åt ledningen och rådgivare i löpande frågor, säger Karl-Eric Andersson

Tydlig agenda

Däremot är det han själv som sätter agendan för styrelsemötena. De har en tydlig struktur där varje affärsområdes-vd får en avdelad tid för sina frågor, ofta 45 minuter. De presenterar de strategiska frågor de står inför och äskar pengar för investeringar. Givetvis är frågorna förberedda och utskickade till styrelsen i god tid. Ägarna har ofta förmöten där de stämmer av mot varandra.

– Det är viktigt för mig att vara lyhörd och ta allas åsikter i beaktande, säger Karl-Eric Andersson.

Brinner för jämställdhet

Trävarubranschen är mansdominerad, och det märks även i Derome. I styrelsen finns ännu bara en kvinna. Men ordförande Karl-Eric brinner för jämställdhetsfrågan, som han ser som en lönsamhetsfråga. Företaget har en jämställdhetsplan som alla affärsområden jobbar med. När nya verksamheter startas är det enklare att göra snabba förändringar, så en ny husfabrik går i bränschen med 30 procent kvinnliga anställda mot branschsnittet på 9 procent.

–Nu hoppas jag att vi successivt ska få in fler kvinnor även i styrelsen. Men det är en utmaning, för just nu finns ingen som knackar på dörren. Men på några års sikt finns det flera som kan bli lämpliga. De måste både vilja själva, och känna sig välkomna. Vi får hjälpas åt med det, säger Karl-Eric Andersson. ●

KARL-ERIC
ANDERSSONS

Bästa styrelse- tips

- Ha fokus på de strategiska frågorna och lyft upp möjligheter och risker.
- Delegera. Samla inte all makt hos dig.
- Låt inte bara ägare vara styrelseledamöter – komplettera med extern kompetens.
- Är du själv delägare och har varit vd – fundera på om någon extern ska leda mötena.



Karl-Eric Andersson, ordförande i Derome, tror på delegerat ledarskap som ett sätt att skapa större engagemang ute i organisationen.

Långsiktighet minskar brandsläckningen i er verksamhet

Jagar ni affärer och släcker bränder hela dagarna? Ändras riktning efter varje kundmöte? Offererar ni på varenda möjlig affär, oavsett relevans? Denna typ av situationer i en verksamhet är allt annat än ovanliga, men det finns bättre sätt att arbeta på. Vi ger er de fem vanligaste orsakerna till brandsläckningen i organisationer samt hur det kan förebyggas.

En stor andel verksamheter står idag inför utmaningen att prioritera vad som är viktigt just för dem, och hamnar därför många gånger i situationer där allt känns både prioriterat och bråttom. Att ledare i organisationen ändrar riktning efter varje kundmöte eller prioriterar offerter även för affärer av mindre relevans skapar en förvirring bland medarbetare kring företagets riktning. Med rätt metoder kan ni definiera de orsaker som skapar dessa situationer, men också förutse och förebygga dem.

De vanligaste orsakerna till brandsläckning och hur de kan förebyggas

Otydlig riktning och oklara mål

Brist på riktning skapar förvirring, men med en klar ansvarsfördelning kan riktning och mål i verksamheten lättare struktureras upp. Det är ägarnas uppgift att förse styrelsen med de mål de har för verksamheten, för att styrelsen sedan ska kunna förmedla dessa till bolagets VD som därefter implementerar och förankrar dem hos medarbetarna. Riktningen och målen ska vara formulerade på ett sätt som engagerar – framförallt medarbetarna.

För mycket att göra

Ett annat problem är att många verksamheter vill väldigt mycket saker, ofta samtidigt och på kort tid. Att resurserna inte räcker till tas sällan hänsyn till, och med mycket att göra hamnar verksamheten ofta i en situation där bränder snabbt måste släckas. Detta kan lösas genom prioritering.

Utan tydlig riktning och mål blir det svårt att prioritera, men med dessa på plats tillsammans med organisationen kritiska framgångsfaktorer (KFF), blir det klarare för alla blandade vad som krävs för att nå de övergripande målen.

Förändringar i omvärlden

Att hantera förändringar i omvärlden är en uppgift för hela organisationen, men ett speciellt ansvar ligger på styrelsen att arbeta med omvärldsbevakning på ett systematiskt sätt. Med en klar process för insamling och analys av omvärldsinformation kan justeringar av strategier, mål och handlingsplaner lättare genomföras. Omvärldsbevakningen bör inkludera: kunder, konkurrenter, nyckelintressenter, bransch- och makrotrender. På detta sätt kan ni tidigt fånga upp förändringar i omvärlden och justera därefter.

Dålig koll på interna resurser

Att ta fram nya strategier utan en klar uppfattning om vilka interna resurser som krävs kan bli kostsamt, men också leda till att mål inte uppnås. Antingen får resurser och kompetens tas in, vilket i många fall inte var medräknat i kostnadskalkylerna. Alternativt hamnar uppgifterna på en medarbetare utan den kompetens som krävs, vilket kan leda till att det inte prioriteras förrän det blir akut.

Dålig planering och process

I många fall kan brandsläckningen vara ett resultat av dålig planering och bristfällig uppföljning samt undermåliga processer i verksamheten.



John Saldin, Senior Managementkonsult, CANEA

Tydliga processer och mätetal kan därför förebygga brandsläckningen. Det finns ett antal saker som är viktigt att tänka på gällande dessa processer:

1. Tydlighet i vad som kommer in i en process och från vem
2. Vad som förväntas komma ut ur processen och till vem
3. Hur vi mäter resultatet i processen

Med dessa på plats kan ett stort antal problem i organisationen förebyggas.

Det krävs också en operativ planering som grundar sig på målen, strategin och KFFerna samt tar hänsyn till de interna resurserna och de förändringarna som sker i omvärlden. Att ta hjälp av ett bollplank som har tidigare erfarenheter inom området kan ge er de insikter, metoder och verktyg som krävs för att lyckas.

Allt fler nöjda med StyrelseAkademien

Medlems-
enkät
2020

Resultatet av den senaste medlemsenkäten är rolig läsning för StyrelseAkademien. Fler och fler är nöjda med sitt medlemskap, och andelen kritiker minskar. Samtidigt bidrar enkäten med goda förslag till förbättringar.

Text: MIKAELA WOLLIN OCH ULRIKA BREMBERG | Foto: ISTOCKPHOTO

De resultat som presenteras nedan gäller för hela landet. Undersökningen har också brutits ner för varje region, så att lokalföreningarna kan ta vid och arbeta med de frågor som är viktiga i just den föreningen.

– Vissa insatser samordnas för hela landet, andra är specifika för en viss förening och kommer att hanteras lokalt. Centralt handlar det främst om en ny, gemensam strategi med fokus på att vidareutveckla medlemskap, erbjudande, kommunikation och opinion, samt inte minst digitalisering, säger Ulrika Spåls, vd för StyrelseAkademien Sverige.

Mest ros ...

Den roligaste nyheten är att StyrelseAkademien ökar i medlemsnöjdhet för tredje året i rad. 2018 låg NPS-score (Net Promotor Score) på 18,2 för hela landet. I år har värdet ökat till 24,6 procent. NPS-score bygger på frågan: Hur sannolikt är det att du skulle rekommendera StyrelseAkademien till en vän eller kollega? Svarande väljer på skalan 1–10, där 1 betyder ”inte alls sannolikt” och 10 betyder ”mycket sannolikt”.

Den största skillnaden mot fjolårets mätning är att andelen kritiker har minskat och att andelen passiva har ökat. Det har alltså skett en gradvis förflyttning mot större nöjdhet. Överlag visar resultaten på många positiva saker. Bland annat har fler svar kommit in. I år svarade 1 405 personer, en svarsfrekvens på 19 procent. Motsvarande siffra för 2019 var 1 298 personer. Det finns också ett fortsatt mycket högt engagemang, bland annat i form av många förslag.

På den positiva sidan märks också att föreningen har fått in fler ägare som medlemmar och att fler styrelser nu har externa ledamöter. I år är siffran 41,2 procent, jämfört med 37,5 i fjol.

– Det här är ett mycket glädjande resultat, säger Ulrika Spåls. Jag ser att efterfrågan från ägare går väl i linje med den nya strategi som vi sätter under året.

... och lite ris

Givetvis är inte allt rosenrött. I enkäten lämnas också kritik. Synpunkterna utgör ett bra underlag för föreningens utvecklingsarbete. Många svarande uttrycker en önskan om att StyrelseAkademien ska utvecklas och jobba med frågor

»På den positiva sidan märks att föreningen har fått fler ägare som medlemmar och att fler styrelser nu har externa ledamöter.«



som: Vilka trender finns runt hörnet? Hur kan vi förnygra, förnya och driva digitala plattformar och inkluderande arbete?

Precis som föregående år visar undersökningen att de flesta svarande har flera roller samtidigt. 44,3 procent är styrelseordförande, 62,8 procent är styrelseledamot. Många har också flera andra roller.

Fler vill ha styrelseuppdrag

Frågan om antal uppdrag visar att det är fler som har fem eller fler styrelseuppdrag i år jämfört med i fjol. Andelen som inte har några uppdrag, 17,7 procent, har sjunkit jämfört med 2019, då den var 19,6 procent.

– Det är dock fortfarande en för låg siffra. Vår ambition är att på olika vis underlätta för personer som vill ha styrelseuppdrag, kommenterar Ulrika Spåls.

Andelen ägare av bolag med anställd personal har klättrat 3,7 procentenheter från föregående år, från 32,3 till 36 procent. Majoriteten äger SME-bolag.

– I vår strategi ligger också att vi vill välkomna fler ägare till StyrelseAkademien. Vi ser det som en mycket viktig fråga framöver, säger Ulrika Spåls. ●

På dessa områden har siffrorna förbättrats jämfört med förra året:

Hålla dig à jour med nya och aktuella frågor som rör styrelsearbete

2020:

74,4%

2019: 72,1%

Utveckla din kompetens som styrelseledamot

2020:

71%

2019: 68,4%

Få svar på frågor som rör styrelsearbetet

2020:

55,7%

2019: 52,8%

Få stöd att driva frågor som är relevanta för styrelsearbetare

2020:

49,7%

2019: 45,3%

Få mitt första styrelseuppdrag

2020:

10,3%

2019: 10,1%

Få fler eller andra styrelseuppdrag

2020:

15,4%

2019: 12,9%

Hitta styrelseledamöter till bolag jag är engagerad i

2020:

14,5%

2019: 12,3%

På dessa områden har siffrorna försämrats jämfört med förra året:

Knyta nya kontakter

2020:

45,7%

2019: 50,7%

Träffa likasinnade för att utbyta erfarenheter

2020:

52,5%

2019: 57,4%

En guldgruva av kunskap om styrelsearbete

Nu kommer en uppdaterad version av "Vägledning till god styrelsesed", både som bok och i levande digital form. Den blir ett användbart uppslagsverk till alla som arbetar med styrelser.

Text: INGRID KINDAHL

Styrelsearbetet utvecklas i allt snabbare takt. Sedan StyrelseAkademiens "Vägledning till god styrelsesed" kom ut med en första version 2003 har det hänt massor på området. Ljuset riktas allt oftare mot styrelser i debatten – och i takt med att det stiftas nya lagar och skapas nya regelverk ökar också komplexiteten i arbetet och ansvaret för ledamöter. För närvarande gör också pandemin, och den oro den skapar i näringslivet, att styrelserna spelar en allt viktigare roll för Sveriges välfärd.

För som StyrelseAkademien Sveriges ordförande Svante Forsberg säger:

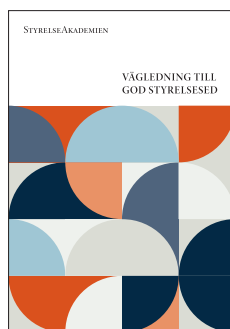
– När allt rullar på och vinsterna stiger innebär styrelsearbete en sak. I kris är det en helt annan.

En annan orsak till att vägledningen nu revideras och utvecklas är att Svensk kod för bolagsstyrning, i folkmun kallad "koden", som tillkom 2005 har reviderats flera gånger sedan dess. Det finns en poäng i att de två harmoniserar med varandra.

Målet med den nya vägledningen, precis som med den tidigare, är att skapa en samling rekommendationer och tips om hur en styrelse bör agera i olika situationer. Till den ska ledamöter alltid kunna återvända i stunder av osäkerhet. Missionen är att "stärka svenska företags resultatförmåga genom professionalisering av styrelsearbetet", skriver Svante Forsberg i förordet. Ansvarig för omarbetningen av vägledningen är Ossian Ekdahl, ägaransvarig för Första AP fonden och styrelseledamot i StyrelseAkademien Sverige. Han har även författat flera avsnitt. Övriga författare är Annika Andersson, Cirio advokatbyrå, Katja Severin Danielsson, PwC, och Mattias Fritz på AIG Europe S.A.

Moderniserad version

Vad är det då som är nytt i den nya vägledningen? Till att börja med kan man konstatera att ingenting har tagits bort – men flera avsnitt har lagts till för att modernisera rekommendationerna och anpassa dem till en ny omvärld med nya lagar och nya förutsättningar för företagen. En fråga som successivt kommit i fokus på senare år är det hållbarhetsarbete som bedrivs i företagen. Svante Forsberg minns mycket väl när han själv, under sin tid som revisor på Deloitte, började arbeta med miljö-



»En tydlig trend är att blivande ledamöter är mer försiktiga än tidigare med att ta på sig uppdrag.«

rådgivning, som det begränsades till då. Senare har övriga faktorer inom hållbarhet tillkommit – bland annat klimat, sociala aspekter och jämställdhet.

– Redan från början var min uppfattning att bolagen skulle integrera miljöfrågorna i företagets affärsmodell, men så såg det inte ut på 90-talet. Då pratades det mest om att byta plast mot papper i kaffemuggarna, och företagens miljöansvariga hade mycket begränsat inflytande. Nu är det en helt annan sak. Hållbarheten är nu ofta integrerad i verksamheten. I vissa bolag utgör de till och med en överlevnadsfråga. Därför bör hållbarhet vara en viktig fråga på styrelsens bord. Då måste det också finnas ledamöter som kan dessa frågor, säger Svante Forsberg.

Omvärldsrelationer

Andra bolagsstyrningsfrågor som har kommit upp de senaste åren handlar om företagets relationer med det omgivande samhället, vilket avspeglas i den nya vägledningen. När företag kan ha omsättningssiffror som överstiger vissa länders BNP, och när konsumenter blir alltmer medvetna om sin makt, måste företagen förhålla sig till det och uppträda på ett schyst sätt. Betala skatt i god ordning och uppträda ansvarsfullt mot anställda, kunder och leverantörer. I annat fall blir varumärket, och synen på företaget, lidande.

– Helt klart är att relationerna med företagets intressenter har blivit viktigare. En särskild relation avser ägare gentemot styrelse. Vi har kommit till insikt om att det är en mycket angelägen fråga för bolagen att ägarna tydliggör för styrelsen vad företaget har för uppgift och vilka frågor som är de viktigaste. Därför har ägardirektivet fått en särskild plats i vägledningen, säger Svante Forsberg.

Optimerad treenighet

Han beskriver den svenska bolagsstyrningsmodellen som den "heliga treenigheten" med ägare, styrelse och ledning. Visst kan en skicklig styrelse och vd bygga bra bolag även med oengagerade ägare, men optimerar man treenigheten skapas större värden som gagnar hela Sverige och dess invånare.

En annan nyhet är ett särskilt avsnitt om vad styrelsen kan göra när saker och ting inte går som man har tänkt sig.

Få ditt styrelse- certifikat med Rätt fokus

En aktuell fråga är den pågående pandemin, som för många företag har inneburit att intäkterna har fallit tvärt. Eller om företaget utsätts för en cyberattack, ett problem som är vanligare än många tror och därför lyfts fram i den nya vägledningen. Styrelsen måste veta hur den ska agera vid denna typ av hot samt vid eventuell rekonstruktion eller konkurs. Ledamöterna behöver känna till vad de kan ha för personligt ansvar i sådana situationer och hur de kan skydda sig, exempelvis med hjälp av försäkringar.

Tänk efter före

Vad ska man tänka på innan man tackar ja till ett styrelseuppdrag? Den frågan ställs allt oftare till företrädare för StyrelseAkademien, vilket har föranlett författarna att svara på den i ett eget kapitel. En tydlig trend är att blivande ledamöter är mer försiktiga än tidigare med att ta på sig uppdrag, man vill inte riskera att förknippas med oseriösa företag och ägare. Under pandemin, liksom vid andra kriser, har många också märkt att mängden arbete i en styrelse plötsligt kan öka markant – utan att arvudet för den skull blir större. Däremot har utvecklingen mot allt större ansvar och arbetsmängd för styrelserna inneburit att arvudena stigit de senaste åren. En utveckling som går väl ihop med StyrelseAkademiens vilja att professionalisera styrelsearbetet.

Framtidsblick

Hela vägledningen avslutas med ett avsnitt om god styrelsesed nu och i framtiden. Det perspektivet är också en nyhet jämfört med den tidigare vägledningen. Här har författarna lyft fram frågor som de tror att läsarna behöver ha koll på de närmaste åren. Tanken är att ge inspiration snarare än att komma med pekpinna. Här ges en bild av att styrelsearbetet i framtiden blir ännu mer komplext än det redan är. Digitalisering, ökad reglering, klimathotet och intensifierad mediebevakning är alla företeelser som det är svårt att förutse effekterna av – annat än att de kommer att ge styrelseledamöter mer jobb och större ansvar. Men, det avslutande kapitlet visar också på att styrelsearbete även i framtiden kommer att vara intressant, utvecklande och ge möjlighet att bidra till en bra ekonomisk utveckling för svenska bolag. ●

Under vårterminen 2021 erbjuder StyrelseAkademien extra många tillfällen att gå certifieringsutbildningen Rätt fokus i styrelsearbetet för aktiebolag (SME) online. Oavsett var du befinner dig finns det flera datum för dig att välja mellan. Allt för att du ska kunna delta när det passar dig.

Genom utbildningen har du som deltagare möjlighet att certifiera dig som styrelseledamot. Det innebär att du efter avslutad utbildning gör en tentamen. Klarar du den får du ett bevis på att du är certifierad ledamot, något som är värdefullt både för dig som söker, och för dig som redan har, styrelseuppdrag.

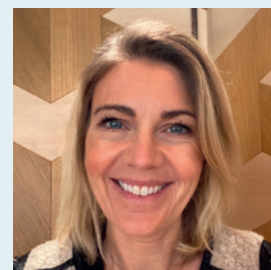
Onlineutbildningen är uppdelad på fyra halvdagar. I kalendern på StyrelseAkademiens webb kan du se vilka datum som gäller. ●



Annelie Carlström

STROEM PARTNERS:

JAG REKOMMENDERAR verkligen utbildningen. Den gav mig en bas för hur man ska driva professionellt styrelsearbete. Kursen fungerade mycket bra digitalt och vi var en härlig grupp som diskuterade och delade erfarenheter med varandra under lektionerna online. Kursledaren varvade proffsigt teori med exempel och egna erfarenheter. Efter genomgången test blev jag dessutom certifierad styrelseledamot. Det känns bra att ha fått den kvalitetsstämpeln.



Mats Lundström

LUNDSTROM CONSULTING



EGENTLIGEN HADE JAG anmält mig till en klassrumsutbildning om styrelsearbete. Verkligheten blev i stället en onlineutbildning som överträffade mina förväntningar. Kursledaren var duktig och jag längtade till varje lektionspass.

Goda råd till en valberedare

Vill man som ägare ha en professionell styrelse, krävs en dito valberedning. PS har bitt två superproffsge sina bästa råd.

Text: INGRID KINDAHL

Så jobbar en valberedare

- Strukturera valberedningsarbetet.
- Tänk på att valberedningen står över styrelsen i hierarkin och är ägarnas verktyg.
- Ta avstamp i ägardirektivet och gör kravprofil på befintliga och nya ledamöter.
- Låt kravprofil och utvärdering bilda en kompetensmatrix på befintliga och nya ledamöter.
- Håll kontakt med styrelseordförande.
- Stäm regelbundet av med ägarna när det gäller förslag till förändring.
- Bifoga valberedningens förslag till övriga handlingar inför stämman.

Källa: Paul Folkesson

Den ena av de två är Marianne Nilsson, ägarstyrningsansvarig i Swedbanks fondbolag Robur, Stockholmsbörsens tredje största ägare. Swedbank Robur utser en ledamot till valberedningen i cirka 100 bolag. I dessa bolag brukar man varje år byta ut mellan 10 och 15 procent av styrelseledamöterna. Det hon inte kan om valberedning är inte värt att veta.

Den andra är Paul Folkesson, ordförande i StyrelseAkademien Sveriges egen valberedning. Han har bland flera uppdrag varit ordförande i Optikerförbundet under 22 år, och är för närvarande ordförande i optikerernas världsorganisation.

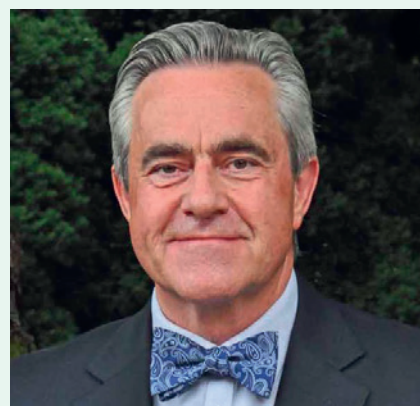
Bådas viktigaste råd till valberedningar är detta: Börja i tid. Det går inte att få till ett bra styrelseförslag till stämman om valberedningen börjar sitt arbete på värkanten – det vill säga nu.

– Valberedningens arbete börjar direkt efter stämman. Börja med att lyssna på ägarna, hör efter om det är något de vill ändra på. Ta med det när ni komponerar förslaget. Det är lite som ett fotbollslag:



»Jobba med långlistor på potentiella ledamöter. Ha alltid en plan B ifall ordföranden måste lämna av någon anledning.«

MARIANNE NILSSON



»Valberedningens arbete börjar direkt efter stämman. Vill ägarna ändra något? Ta med det när ni komponerar förslaget.«

PAUL FOLKESSON

En vaktar målet, andra gör mål och mittfältarna springer emellan, säger Paul Folkesson.

Marianne Nilsson trycker på vikten av att utvärdera nuvarande styrelse.

– Det ska ske dels skriftligt, dels muntligt med intervjuer av ledamöterna. Det gäller att få till en systematisk process så att valberedningen får en uppfattning om hur styrelsen fungerar nu, och vilka kompetenser som behövs i framtiden. Man måste förstå bolaget – och kompetensen i styrelsen bör avspegla vart bolaget är på väg. Med dagens snabba utveckling är det viktigt att framtidssäkra styrelserna. Det är också viktigt att valberedningen har en förtroendefull dialog med styrelsens ordförande för att få fram förbättringsområden, säger hon.

Krävs långsiktighet

Samtidigt poängterar Marianne Nilsson att en valberedning måste tänka långsiktigt, inte bara till nästa stämma.

– Jobba med långlistor på potentiella ledamöter. Ha alltid en plan B ifall ordföranden

måste lämna av någon anledning, säger hon. Även valberedningen måste vara sammansatt på ett bra sätt, säger Paul Folkesson, som slår ett slag för externa ledamöter.

– Ägarna tillsätter valberedningen i aktiebolag, men ägarna kan inte kunna allt, och arbetet ska inte ses som ett hedersuppdrag. Därför är det positivt att ha med externa ledamöter i valberedningen. De bidrar med en annan blick och ny erfarenhet som tillför professionalitet, säger han.

Ny kompetens kan behövas

Det får inte vara någon känslig fråga att byta ut styrelseledamöter. Som storägare är Marianne Nilsson van vid det, och hon har märkt att frågan har avdramatiserats på senare år. Nu är det mer naturligt än förr att styrelseledamöter inte föreslås till omval efter några år.

– Det behöver inte betyda att ledamöten inte fungerar, utan kan vara ett uttryck för att ny kompetens behöver komma in. En ledamot som lämnar för att man deltagit i en bolagsstyrelse under många år kan också användas i andra bolagsstyrelser, rotation kan vara av godo, säger hon.

Bredda sökprocesserna

Hur hittar då valberedare sina kandidater? Marianne Nilsson talar om att bredda sökprocesserna och nätverken. Hennes egen organisation har genom åren byggt upp en kader av erfarna valberedare som alla bidrar med sina nätverk. De blir ofta kontaktade av personer som söker uppdrag. Utöver det används ofta rekryteringskonsulter.

– Vi arbetar aktivt med våra nätverk och utnyttjar hela Swedbank Roburs kompetens. Vi har också ett nära samarbete med de förvaltare som har gjort den ursprungliga investeringen – vad vill de se förbättras eller utvecklas i bolaget? Det ger en fingervisning om vilka ledamöter som behövs, säger hon.

Paul Folkesson talar om att vara analytisk och att inte blanda in eget tyckande. Han jobbar ”som talangscout”, håller ögonen öppna och månar om att försöka komma i kontakt med personer han inte redan känner.

– Det finns många duktiga människor som ingen känner till. De producerar, tillför och ger, utan att direkt uppmärksammas. En bra valberedare hittar dem genom att röra sig i många olika sammanhang, säger han. ●



Blackrock kräver större mångfald i svenska bolagsstyrelser

Kapitalförvaltaren Blackrock, en av de största ägarna på börsen, kräver krafttag för etnisk mångfald och könsfördelning i svenska bolagsstyrelser.

Amra Balic, Europachef för ägarstyrning hos Blackrock, har utvecklat resonemanget för Dagens Industri: ”Vi har som ägare förespråkat att företagen offentliggör mer information om mångfald bland styrelseledamöterna. Under 2021 ökar vi förväntningarna både vad gäller etnisk bakgrund och kön, med hänsyn tagen till lokala normer”, skriver hon till DI. Och vidare:

”Vi menar att mångfald hos styrelser och bland medarbetare bidrar till mer motståndskraftiga företag och ger bättre resultat över tid”.

När förväntningarna inte infrias är Blackrocks vanligaste åtgärd att rösta emot styrelseledamöter på stämmorna. ”När vi röstade mot ledamöter på grund av brist på mångfald 2019, såg vi förbättringar i mer än 40 procent av bolagen följande år. Precis som alla företag som vi har investerat våra kunders kapital i, håller vi svenska företag ansvariga för att göra framsteg inom mångfaldsarbetet”, skriver Amra Balic.

Kritiken från svenska aktörer mot Blackrocks utspel är stark. Göran Espelund, styrelseordförande i Lannebo, skrev tillsammans med Anders Oscarsson, ägaransvarig i AMF, en debattartikel, också i DI, där de försvarade den svenska ägarstyrningsmodellen.

”Det är uppseendeväckande att de största ägarna i samhällsviktiga bolag agerar på ett så okunnigt sätt att de riskerar att allvarligt skada bolagen och dess aktieägare”, skriver de, och påpekar att Blackrock självt konsekvent säger nej till att delta i valberedningar.

”I stället röstar Blackrock nej till valberedningens styrelseförslag på bolagsstämmorna. Uppenbarligen tror Blackrocks ägarstyrningsansvariga att de då utkräver ansvar av bolaget, när de i själva verket röstar emot ägarnas förslag. Ett förslag som det är deras eget ansvar att vara med och utforma.”

Se även Svante Forsbergs ledare på sidan 3. ●

Källa: Dagens Industri

Alla Guldklubbvinnarens gemensamma nämnare

Samtliga styrelseordförande som belönats med Guldklubban, hittills 30 personer, har bildat underlag för ny forskning om styrelsearbete. Av analysen går det att utläsa vad de har gemensamt, och varför de har kunnat skapa lönsamhet och tillväxt i sina bolag.

Text: INGRID KINDAHL | Foto: HHS

Guldklubban har delats ut till två excellenta ordförande – en i klassen noterade bolag, en i onoterade – varje år i 15 års tid. Vad har de gemensamt? Kan man skapa en bild av vad som gör en styrelseordförande framgångsrik? Den frågan ställde sig en forskargrupp på Handelshögskolan i Stockholm, under ledning av professor Ingalill Holmberg. Gruppen har analyserat materialet från Guldklubbvinnarna, framför allt de intervjuer som gjorts i samband med prisutdelningarna. Resultatet redovisas i rapporten ”Styrelseordförandes roll och funktion för strategisk förnyelse och innovation”. Förutom Ingalill Holmberg är den signerad Ingela Sölvell, forskare inom entreprenörskap och ledarskap vid Uppsala universitet och Handelshögskolan, samt Suzanne Liljegren som arbetat med och forskat om bolagsstyrningsfrågor i många år och är aktiv i StyrelseAkademien.

– Vi ville undersöka styrelseordförandes roll och betydelse för företagets utveckling och förändringar över tid, säger Ingalill Holmberg.

Samsyn

Analysen visar att Guldklubbvinnarna faktiskt har en hel del gemensamma nämnare. Bland annat har de en samsyn på styrelsens funktion och ansvar, och på hur styrelsearbetet ska utformas för att vara effektivt. De har också en gemensam syn på vilken kompetens som måste finnas för att styrelsen ska kunna utgöra ett riktigt stöd för ledningen.

– Ordförandena har en stor förståelse för det sammanhang som just deras styrelse ska verka i, hur styrelsen måste anpassas efter företagets situation som bransch och ägarform, säger Ingalill Holmberg.

De vet alltså att de har erfarenhet som passar för uppdraget. En annan sak som de är överens om är att rollfördelningen mellan ägare, styrelse och ledning måste vara tydlig, samtidigt som samarbetet måste vila på tillit och täta kontakter. De är också eniga om

ordförandens särställning i förhållande till ägare och ledning och vad den betyder för ett styrelsen ska kunna utföra ett kvalificerat arbete.

– De vet vilken typ av dialoger som behöver upprättas för att styrelsen ska få rätt underlag när den ska jobba med strategifrågor, säger Ingalill Holmberg.

Ordförandens roll förändras

Rapporten ger en fingervisning om hur ordföranderollen kan komma att förändras i framtiden. Bland annat kommer det att krävas större förståelse för hur stora samhällsförändringar som digitalisering och nya hållbarhetskrav påverkar företagets affärsmodeller och vilken väg strategierna då bör ta.

– Covid-19 har utgjort en tydlig signal om att styrelserna behöver stärka sig inom omvärldsbevakning. En bättre och fördjupad kunskap krävs. Det räcker inte att enbart förlita sig på att få underlag från ledningen. Detta kommer att påverka styrelsens arbetsformer, till exempel användningen av digitala plattformar, säger Ingalill Holmberg

Sammantaget ser Ingalill Holmberg att synen på styrelseordförandens roll håller på att förändras. I rapporten talas om ”styrelseledarskap”, att styrelsen och särskilt ordföranden kliver fram och tar en tydligare roll som ledare och inte bara möjliggörare.

– I praktiken kommer ordförande att få ett större ansvar för styrelsens kompetensutveckling och för att upprätta processer för gemensamt lärande i styrelsen, säger Ingalill Holmberg.

Det räcker alltså inte med att ordföranden säkerställer att styrelsens erfarenheter och kompetens kommer till användning – hen måste också se till att styrelsens samlade kompetens utvecklas.

PS återkommer med flera artiklar om rapporten i kommande nummer. ●



»Covid-19 har gett en tydlig signal om att styrelserna behöver stärka sig inom omvärldsbevakning. Det kommer att påverka styrelsens arbetsformer, till exempel användningen av digitala plattformar.«

INGALILL HOLMBERG
PROFESSOR I MANAGEMENT,
HANDELSHÖGSKOLAN,
STOCKHOLM

Så ska vi vässa medlemserbjudandet

Text: ULRIKA SPÅLS | Foto: STEFAN TELL

StyrelseAkademien Sveriges nya vd Ulrika Spåls är i full gång med att mejsla fram en ny strategi. Här berättar hon om ett av de prioriterade områdena: Hur medlemserbjudandet ska vässas.

SOM JAG SKREV I FÖRRA NUMRET av PS kretsar mina tankar en hel del kring ordet "akademi". Det är ett ord som förpliktar, samtidigt som det öppnar många möjligheter. Min vision om en byrå, en snygg möbel med skinande beslag och många lådor fyllda av vackra och användbara ting består. Innehållet i lådorna – i verkligheten våra utbildningar, webinarier, alla våra event och nätverksträffar – ligger kvar men jag skulle vilja höja kvaliteten ytterligare och hitta formerna för kontinuerlig utveckling. Tillsammans ska vi granska varje sak – och fundera och diskutera hur den kan förbättras lite till.

EN DEL LÅDOR, DÄR UTBILDNINGARNA LIGGER, är inte fulla än. Vi behöver fylla på med fler utbildningar och vi behöver hitta fler sätt att nå ut med dem till medlemmarna. Tillsammans kommer vi att hitta fler erbjudanden som skapar ytterligare medlemsvärde. En idé som redan är under genomförande är att skapa en särskild nätverksplattform för alla er som är ordförande för aktivt kunskaps- och erfarenhetsutbyte.

I DEN HÄR BYRÅN FINNS OCKSÅ ett antal lådor där innehållet behöver bearbetas mer. En sådan låda innehåller StyrelseAkademiens kunskapsbank, som i dag är i tunnaste laget. Inte för att det saknas kunskap inom StyrelseAkademien, tvärtom utgör alla medlemmar, lärare och partner en outsinlig resurs när det gäller kompetens och vetande om styrelsearbete, corporate governance och om världen i övrigt. Den kunskapen vill jag samla in och kanalisera så att den hamnar i kunskapsbanken. Där ska finnas forskningsrön, information om nya lagar, praktisk kunskap, tips och goda råd, så att det blir en bank värd namnet. Dit alla medlemmar kan vända sig för att söka kunskap. Den ska bli en del av StyrelseAkademiens fundament, en brunn att ösa ur.

EN ANNAN LÅDA SOM BEHÖVER FILLAS på handlar om styrelseutvärderingar. De kommer att utvecklas och bli än mer användbara. Bland annat ligger en utökad digitalisering av utvärderingarna i planerna. På liknande sätt ska vi utveckla en valberedningsutbildning, något som redan är på gång. Vi har tagit fram en utbildning för StyrelseAkademiens egen valberedning, och kunskap och erfarenhet från den ska sedan överföras till erbjudanden som kan matcha våra medlemmars behov.



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

SOM NI MÄRKER ÄR DET en tillväxtstrategi jag talar om, och vi i styrelsen för StyrelseAkademien Sverige har just klivit ombord på ett snabbtåg för att företa en insiktsresa, en kartläggning av den marknad vi verkar på. Målet är att definiera vad som behövs för att "styrelseledamot" ska kunna bli en egen profession med ett certifikat som står sig internationellt.

JAG HAR REDAN FÅTT MÅNGA SIGNALER från er medlemmar att ni har idéer, att ni vill engagera er ännu mer, att ni längtar efter att aktivera er. Låt inte pandemin hindra er alltför mycket! Dela med er av era åsikter, insikter, kunskaper och idéer till era lokala föreningar och verksamhetsledare. Jag lovar att alla bidrag kommer att uppskattas.

Väl mött i föreningarna! ●

POSTTIDNING

Avsändare:
Ekerlids Förlag
Tegnérgatan 37
111 61 Stockholm

B



Nästa generations styrelseanalyser

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



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

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

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

TEAMENGINE

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

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



Insiderhantering

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



Styrelseportal

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



Styrelseanalyser

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



08-723 80 90



info@teamengine.se



www.teamengine.se

