

STYRELSE Magasinet

1|2023

GULDKLUBBEVINNARE 2022

Ulrika Franke & Carl-Henric Svanberg

Gästkrönikör
Günther Mårder:
"Vi behöver mötas mer"

Dilemmat:

Hur skulle
du göra?

Så gick det sedan:

Nu jäser degen i
Polarbröd igen

Forskningen

om styrelser
tar ny fart





Riskerar ditt företag att drabbas av obestånd?

Ackordscentralen bidrar gärna med rådgivning och kompetens kring obeståndsfrågor utifrån ett styrelseperspektiv. Med en ökad förståelse för situationer där den finansiella situationen är begränsad och en förmåga att hantera dessa utmaningar kan ekonomiska värden räddas i tid.

Insikter och kunskap om obestånd, insolvens och konkurs är betydelsefulla för styrelseledamöter för att kunna känna igen och läsa och förstå signaler om att en verksamhet är och kan komma hamna i en utsatt ekonomisk situation.

Ackordscentralen har sedan 1857 återskapat värden i företag med ekonomiska problem och är därmed en av Sveriges äldsta näringslivsorganisation.

Välkommen till nya Styrelsemagasinet

Det här är första numret av nya Styrelsemagasinet, en helt digital tidning för dig som är medlem i Styrelseakademien. Tidningen är ett av flera steg som Styrelseakademien just nu tar in i den digitala världen.

Styrelsemagasinet ersätter den tidigare papperstidningen Professionellt Styrelsearbete, och jag vet att några av er kommer att sakna den sköna känslan av att bläddra i en fysisk produkt. Men digitaliseringen har många fördelar. Ekonomin – att slippa tryck- och distributionskostnader – är bara en. Det bästa är att du nu kan läsa tidningen var som helst, när som helst. Den finns alltid med dig i telefonen eller i datorn. Sammantaget är jag säker på att en digital tidning bidrar till högre medlemsnytta.

I just det här numret har vi bett Företagarnas vd Günther Mårder att skriva en gästkrönika, temat är ”Vi behöver mötas”. Det första budskapet är att fler ägare borde ta hjälp utifrån. Endast två av tio företagare har en extern styrelseledamot. Här finns en enorm potential för oss styrelsearbetare. Günthers uppmaning att träffa andra styrelsearbetare, entreprenörer och ägare och berätta om hur styrelsearbete går till, hur inspirerande det är och hur värdefullt det är för företagen, är därför klockrent.

I EU arbetar Styrelseakademien och andra aktörer på att försöka berätta om den svenska bolagsstyrningsmodellen och värna om dess fördelar. Till min glädje kan jag säga att vi har lyckats väl (läs mer om det på sidorna 10 och 11), men nya hot dyker ständigt

upp i form av regelförslag som rimmar illa med vår bolagsstyrning, som är präglad av självreglering. Just nu handlar det om att försvara Sveriges rätt att ha aktier med rösträttsskillnader, i vårt fall i kombination med ett starkt minoritetsskydd.

Utöver det är EU-förslaget CS3D (due diligence i värdekedjor) en riktig soppa. Styrelseakademien, ecoDa (the European Voice of Directors) och flera näringslivsorganisationer har fått Europarådet att sätta ned foten till vår fördel, men parlamentet och kommissionen lurar i vassen. Eftersom Sverige inte kommer att

hinna lösa frågan under sitt ordförandeskap, riskerar den hamna på Spaniens bord – vilket höjer risken för att förslaget från EU-kommissionen går igenom. Om det blir så gäller det att skademinimera.

I Sverige är det just nu tuffa tider bland annat för fastighetssektorn, där många bolag förbereder sig för att förhandla om sina obligationslån under ett helt annat ränteläge än när lånen togs. Ett bolag som nämns mest i media är SBB, vars kreditbetyg sänktes rejält i maj med kraftigt börsfall som följd. Vi som var med på 90-talet kommer osökt att tänka på den tidens stora kris. Den allmänna uppfattningen nu är att den svenska fastighetsmarknaden som helhet är i betydligt bättre skick än den var då. Men osvuret är bäst.

Den ständigt aktuella klimatfrågan påverkar många företag och styrelser. Politiker duckar från sitt ansvar att skapa tydliga och långsiktiga regulatoriska ramverk. I stället låter man näringslivet och företagen fatta strategiska beslut i blindo.

När det gäller klimatfrågan är regeringens beslut att låta Försäkringskassan betala ut ett elstöd märkligt. Det naturliga hade i stället varit att ta utgångspunkt i att svensk el nästan är helt fossilfri och i stället sänka elskatten och/eller ta bort momsens på skatten.

Här är några förhoppningsvis goda råd till dig i det dagliga styrelsearbetet:

Gör som Günther Mårder föreslår och vidareutveckla ditt nätverk. Diskutera hur ni tillsammans kan skapa värden och få inspiration från andra. Visa på värdet av att ha en extern styrelseledamot i styrelsen.

Trots lågkonjunkturen lider många företag av kompetensbrist. Utbildningssystemet är trögrörligt. Ta inspiration från de företag som tar saken i egna händer genom att initiera internutbildningar.

Sist men inte minst. I oroliga tider gäller det alltid ha bra koll på likviditeten. Det är nästan alltid bristen på cash som först faller företaget.

Avslutningsvis en mycket glad nyhet. Som du kan läsa på sidan 14 har styrelsen utsett Håkan Broman till ny vd. Håkan har en väldigt bred och djup erfarenhet inom vårt område och det är med stor glädje och stolt-het jag önskar honom välkommen ombord. Håkans första arbetsdag är den 21 augusti och en längre intervju med honom kommer i nästa nummer.

Svante Forsberg,
Styrelseakademiens ordförande



Innehåll

NUMMER 1 2023



Kunglig glans när Guldklubbevännarna Ulrika Franke och Carl-Henric Svanberg korades.

10

Lägesrapport om Styrelseakademiens hjärtefrågor



Styrelseakademiens nya vd.

16

Alla kan göra bättre presentationer, även du!



Stora saker på gång i Styrelseakademien.

9 Styrelsens dilemma: Nytt ägardirektiv

12 Forskningsinstitut för bolagsstyrning

13 Polarbräd: Hur gick det sen?

15 Utbildning hos EcoDa

17 Petra Palmgren Lindwall om dilemma

18 Gästkrönikör: Günther Mårder

REDAKTION

Ansvarig utgivare Svante Forsberg
svante.forsberg@styrelseakademien.se

Chefredaktör Christer Nilsson
christer@vestadil.com

Journalist Ingrid Kindahl
ingrid.kindahl@gmail.com

Grafisk form Maria Hamqvist
maria.hamqvist@styrelseakademien.se

Kommunikation Cecilia Lundberg
norr@styrelseakademien.se

Korrektur Charlotte Gustavsson
charlotte.gustavsson@styrelseakademien.se

Styrelsemagasinet är Styrelseakademiens medlemstidning. Ett redaktionsråd med representanter från Styrelseakademien är knutet till tidningen.

Förbjudet att kopiera eller på annat sätt mångfaldiga innehållet i denna tidning utan vårt godkännande. © Styrelsemagasinet och Styrelseakademien.

styrelsemagasinet.se

Carl-Henric Svanberg, guldklubbevärdare i kategorin noterade bolag:



Helt rätt att värna om den svenska bolagsstyrningsmodellen

Carl-Henric Svanbergs internationella erfarenhet är svårslagen. Han om någon känner till fördelarna med den svenska bolagsstyrningsmodellen. 2022 fick han Guldklubban för sitt arbete i AB Volvo.

TEXT Ingrid Kindahl BILD Morris Ehrling

I sin motivering lyfte guldklubbejuryn fram Carl-Henric Svanbergs trygghet och tydlighet, något som han blev extra glad av att få höra.

– Lugnet har jag nog i min själ, det är sådan jag är. Men tydligheten har jag jobbat med, har alltid tyckt att medarbetarna måste förstå hur jag tänker. Ingen ska behöva känna ”det här är ingen bra dag att gå in till chefen”. Trygghet och tydlighet skapar utrymme för medarbetarna att tänka själva och agera, säger han.

Carl-Henric Svanberg är uppenbarligen en person som gillar att prata med människor. Han dyker upp på Styrelseakademiens kontor i Stockholm med en papperskasse i handen, vars innehåll han gärna visar upp: De välputsade snörskor han tänker bära på bilden i stället för de sneakers han vandrat dit i. Han småpratar glatt med alla han möter.

Social kompetens är viktigt för en styrelseordförande, det har åtskilliga guldklubbevärdare vittnat om. Inte minst i styrelser som består av ledamöter från olika länder. Carl-Henric Svanberg har själv stor erfarenhet av detta. Alla minns BP och oljeutsläppet i Mexikanska golfen, som han fick hantera strax efter att han tillrätt som ordförande 2010. Få kan som han jämföra olika typer av bolagsstyrning, och han anser att det är helt rätt att värna

om den svenska modellen. Men alla modeller har både för- och nackdelar.

– I USA, där vd och styrelseordförande ofta är samma person, fattas besluten snabbt. När Motorola skulle sälja sin patentportfölj till Google var affären klar på fem dagar. I Sverige hade det tagit månader. Men de flesta håller nog med om att diskussionerna i styrelserummet inte blir särskilt rika när makten är så koncentrerad som i Amerika.

Den brittiska modellen, där det både finns en vd och en anställd ordförande med eget kontor och egen stab, har också fördelar.

– Det blir ett tandemspel som kan fungera riktigt bra. Men förutsättningen är att hitta en vd och en ordförande som passar ihop. Så är det inte alltid. Det är en sofistikerad metod med utmaningar.

Den svenska modellen där vd bestämmer men utmanas av styrelsen, är tydlig och effektiv menar han. Konsensuskulturen i styrelserummet borgar också för väl genomtänkta beslut, även om det kan ta tid.

– För ordföranden är den svåraste uppgiften att få till en dynamisk diskussion inom styrelsen. Det gäller att inte släppa loss sina egna åsikter för tidigt, då finns risken att ledamöterna tycker det är onödigt att vara kritiska. Men när man



tillsammans vrider och vänder på en fråga, uppstår viktiga ögonblick. Då lever styrelsen, och ledamöternas arbete får verklig betydelse för bolaget.

Enligt Carl-Henric Svanberg är det dessa ögonblick som gör att utländska ledamöter gärna tar plats i svenska styrelser. Möjligheten för styrelser att verkligen bidra är den svenska bolagsstyrningsmodellens största fördel. Dessutom ger de stora svenska företagen ett fönster mot världen som amerikaner annars inte har.

En annan sak utlänningar ofta imponeras över är hur väl de fackliga representanterna fungerar.

– I början är de kritiska. Anledningen är att fackliga representan-



CARL-HENRIC
SVANBERGS

Bästa styrelseråd

- Om du får frågan om att bli ordförande, slarva inte. Se till att träffa många i företaget, gå runt och intervju, ta reda på vad som behöver förändras, var svagheter och styrkor finns.
- Det är en fördel om bolaget har bra huvudägare. Skapa en relation med dem. Om ägare, styrelse och vd är samkörda, går det ofta bra för företaget.
- Alla ska ha förståelse för strategin och inriktningen. Det är lättast att få i gång förändringar under det första året som ordförande, sedan blir det svårare.

ter i andra länder ofta skickas centralt från de stora fackförbunden och har då framför allt en politisk agenda.

I Sverige kommer de från bolaget självt, står i rök och damm och vet vad som pågår. De vet också att bara om det går bra för företaget blir det trygghet för dem. Det har till och med hänt att fackliga representanter har sagt till mig innan frågan har kommit upp att ”om vi drar ner nu, kan vi klara verksamheten. Senare kan det vara för sent”.

När det gäller styrelsens diskussioner är det viktigt att verkligen se till att gå till botten med frågorna, säger Carl-Henric Svanberg.

– Det är lätt att fastna i irrelevanta föreställningar, ibland hör jag sådant som ”vi är ändå bäst”. Då måste man reagera och utmana på allvar. Det gäller att aldrig slappna av.

Det måste vara en enorm utmaning att vara ordförande i ett företag som Volvo, som står inför så stora förändringar som elektrifiering och AI. Hur vet man som ordförande att bolaget är på väg åt rätt håll?

– Även på väg mot det okända är man trygg om man har ett lag som pratar om rätt saker och inte förnekar verkligheten. Det finns alltid någon som vill vänta med en omställning. Samtidigt ska man heller inte vara för ivrig. Det viktiga är att jobba i lag – en ensam individ kan inte tänka sig till rätt position.

Relationen med vd är kanske den viktigaste och Carl-Henric Svanberg försöker alltid vara tillgänglig för Volvos vd Martin Lundstedt när än han ringer. En vd ska inte behöva anpassa sig efter sin

ordförande. Carl-Henric Svanberg ser sig också som en resurs som kan ta på sig vissa uppgifter.

– Det är Martin som uttalar sig om allt som kan vara kurspåverkande, men om det till exempel handlar om att besöka regeringskansliet för att diskutera politiskt kopplade frågor, kanske jag kan hjälpa till. Men han får välja först.

Framtiden då? Carl-Henric Svanberg är 71 och ser sig inte direkt om efter nya styrelseuppdrag, men ser sig heller inte som förbrukad.

– Affärspolitiska frågor intresserar mig och jag har en genuin önskan om att Sverige ska förbli en framgångsrik industriation. Där tror jag att jag har något att bidra med i olika organisationer. ♦

Ulrika Francke, guldklubbevinnare i kategorin onoterade bolag:



Var gärna öppen med dina egna misstag

Intresset för samhällsfrågor förenar Ulrika Francke och Knightecs ägare Dimitris Gioulekas. Det, tillsammans med hennes erfarenheter, gjorde att han bad henne bli företagets ordförande. Nu har Ulrika Francke belönats med Guldklubban 2022 i klassen onoterade företag.

TEXT Ingrid Kindahl BILD Morris Ehrling



inom samhällsbyggnad, skulle komma väl till pass.

– Det första jag noterade var att Knightec inte var tillräckligt digitalt. Det befolkas visserligen av ingenjörer, men det är inte självklart att ingenjörer är utvecklingsorienterade. Här såg jag ett behov av att se runt hörnet, även om det inte på något sätt var kris.

Som välskött konsultföretag hade Knightec sina kunder och allt rullade på. Men för att dubbla omsättningen bedömde Ulrika Francke att man behövde bli mer relevant och att det skulle ta för lång tid att höja digitaliseringsgraden organiskt. Det behövdes förvärv, och det hade hon erfarenhet av från Tyréns.

– Där kunde jag bollplanka. Jag förordade också att det skulle gå långsamt, så att Knightec och de förvärvade företagen fick tid att växa samman.

Teknikkonsultbranschen lider av kompetensbrist, något som Ulrika Francke också var van att hantera. Det finns för få ingenjörer i Sverige, konsultföretagen raggas hos varandra, och kompetensförsörjningen hamnar ofta på styrelsens bord. Därför är det viktigt att inte tappa folk, och risken är särskilt stor vid förvärv.

En annan kapphäst för Ulrika Francke är att titta på företagets debiteringsgrad, det centrala nyckeltalet för konsultföretag. Det är lätt att gå i fällan och titta på volym eller pris, men det säger för lite.

– När konsultföretag växer blir de nya medarbetarna inte fullbelagda direkt. Det här är en nöt för alla konsultbolag, säger hon.

Ulrika Francke har stor erfarenhet av styrelsearbete från många olika typer av bolag, och det är alltid speciellt att arbeta i ett ägarstyrt företag. I det här fallet bär Dimitris Gioulekas tre hattar. Hur hanterar man det?

– Det går ju inte att avsätta vd, men om han skulle börja fungera sämre måste man som ordförande vara beredd på att ta diskussionen på ett allvarligt sätt, och vara beredd att själv avgå. Men just Dimitris Gioulekas är personligen en stor framgångsfaktor för Knightec, framför allt för att han står så nära kunderna. Han vet precis vad de vill och vart de är på väg.

Uppdraget som styrelsen fick av ägarna var att företaget skulle fördubbla sin omsättning på fem år, samtidigt som lönsamheten steg.

– Vi nådde målet, lite i förväg till och med, konstaterar Ulrika Francke.

När hon fick frågan om att bli ordförande kände hon Knightecs vd, grundare och huvudägare Dimitris Gioulekas sedan tidigare. En bra person som utsetts till Årets vd två gånger, med en känsla för samhällsbygge och ett socialt patos.

Eftersom även personkemin stämde, det fanns tydliga mål med vart företaget var på väg samt att Ulrika Francke hade hel del kunskap om tillväxt och arbete i konsultföretag, tackade hon ja.

Hennes erfarenhet som tidigare vd för Tyréns, konsult



ULRIKA FRANCKES
**Bästa
ordförande-
tips**

- Skapa god stämning. Låt alla komma till tals.
- Håll igen själv om du är väldigt engagerad.
- Bjud på dina egna misstag.
- Se till att alla ledamöter förstår ABL och formalia.
- Tänk på att personer i 40-årsåldern och yngre inte är uppvuxna i föreningskulturen på samma sätt som äldre, och kan behöva ledas in i den.
- Underskatta inte för- och effersnack vid styrelsemöten. Effersnacket kan man använda för att utvärdera mötet och på så sätt få en kontinuerlig styrelseutvärdering.

Vad är det viktigaste för att lyckas som ordförande? Här talar sig Ulrika Francke varm för att skapa god stämning i styrelserummet och låta alla komma till tals. Hon är ordförande i internationella standardorganisationen ISO, där styrelsen omfattar 25 personer.

– Med så många ledamöter brukar jag sitta med namnlistan och bocka av, så att jag är säker på att alla har sagt något, säger hon.

Det också viktigt att alla i en styrelse känner sig trygga med att ställa frågor och säga ”det där förstod jag inte”. Ulrika Francke kollar av att alla har förstått en fråga innan styrelsen går till beslut.

– Bästa sättet att locka andra att dela med sig av sina tankar är att bjuda på sig själv. Jag drar mig inte för att berätta om händelser jag själv har varit med om, när jag kanske har fattat fel eller begått ett misstag.

En ordförande måste också känna av när hen själv ska vara tyst. Är man väldigt engagerad och ivrig, är

det lätt att ta över diskussionen. Ulrika Francke tog en gång kontakt med en ledamot som varit tystlåten och frågade varför. Till sin förvåning fick hon då höra att hon själv hade tagit för stor plats.

– Det var verkligen tänkvärt! Nu passar jag mig för att hamna där.

Något hon tipsar andra styrelsearbetare om är att sätta sig in i formaliteterna, läsa aktiebolagslagen och förstå den – annars kan styrelsen leda åt fel håll. Med andra ord – se till att utbilda dig. ♦

Ulrika Franckes nyfikenhet och energi genomsyrar styrelsearbetet, där aktivitet är viktigt i kulturen, att vilja bidra och se till att föra verksamheten framåt.

Hon ger alla utrymme, ser och tar sig tid med den som behöver hennes kompetens och stöd.

UR JURYNS
MOTIVERING



Ägaren drar fram ett extra ägardirektiv

Vid sittande styrelsemöte gör en av delägarna ett oväntat drag – han har skrivit ett eget ägardirektiv.

TEXT Ingrid Kindahl ILLUSTRATION Sofia Wrangsjö

Här startar Styrelsemagasinet en avdelning kallad dilemmat. Det handlar om mer eller mindre autentiska problem som en styrelse kan hamna inför. Du kan själv fundera över hur du hade löst knuten som ordförande. Läs sedan hur Petra Palmgren Lindwall hade gjort.

När Stina öppnar styrelsemötet, känner hon att något är fel. Så var det inte under försnacket. Då var allt som vanligt. Men då hade inte en av de två delägarna, Sten, varit med. Han anslöt först när det var dags att sätta sig runt det stora bordet.

Nu är den goda stämningen som bortblåst. Stina öppnar mötet, men i stället för att gå till första punkten på dagordningen bestämmer hon sig för att börja med den sista. Kan-ske kan det ge någon klarhet. ”Har någon en övrig fråga?”

Sten harklar sig, rättar till slipsen och bläddrar bland sina papper. Så drar han fram ett dokument och räcker det till Stina. ”Jag står inte längre bakom det ägardirektiv vi har, så jag har tagit fram ett eget. Jag tycker att styrelsen vid varje beslut själv får välja vilket direktiv den vill basera sitt beslut på”.

Det blir tyst. Stina har aldrig varit med något liknande, och säkert ingen annan i styrelsen heller.

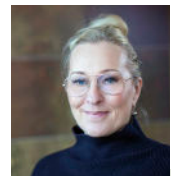
Företaget består till lika delar av två herrar som har känt varandra i 30 år och varit kompanjoner i större delen av den tiden. Det omsätter flera hundra miljoner kronor och fram till för ett år sedan var den ene delägaren vd och den andra säljchef, och de innehade ordförande- respektive vice ordförandeposten i styrelsen. Övriga ledamöter var deras fruar.

Så hade det fungerat länge, allt var frid och fröjd, företaget växte och lönsamheten var god. Men på

den ene delägarens 60-årsfest fattade de ett beslut: Om ett år skulle de ha gjort sig fria från de flesta åtaganden. De hade redan Stina som extern ordförande, nu skulle de själva vara kvar i styrelsen, men också rekrytera två externa ledamöter samt anställa en sälj- och en marknadschef. Men ingen vd – det tyckte de inte behövdes. ”Vi behåller vi makten, men slipper göra jobbet”, sa de till varandra.

Nu har det gått ett år sedan festen och Stina stirrar på dokumentet. Hon förstår direkt vad som har hänt – delägarna har blivit oeniga om företagets framtid, men mörkat det för styrelsen. Tills nu. Det finns bara en sak att göra: ”Vi ajournerar mötet”, säger hon. Sedan ber hon att få tala med de båda delägarna i enrum. Resten av styrelsen reser sig och går.

Vad skulle du ha gjort? Bläddra till sidan 17 och läs vad Petra Palmgren Lindwall anser. ♦



PETRA PALMGREN LINDWALL

Petra är lärare i Rätt fokus och Ökat fokus strategi.

Hon har 20 års erfarenhet av professionellt styrelsearbete, är själv entreprenör och har en bakgrund som vd, marknadschef, säljchef och investerare.

IDOGT ARBETE GER RESULTAT

Styrelseakademiens mission är ”att stärka svenska företags resultatförmåga genom professionalisering av styrelsearbetet”. Rollen är också att vara en viktig påverkansgrupp både i Sverige och internationellt. Här är en lägesrapport.

TEXT Ingrid Kindahl BILD Stefan Tell

Den fråga som medlemmarna anser vara viktigast att Styrelseakademien är pådrivande i, handlar om hur svenska styrelseledamöter ska beskattas för sina arvoden. I ett domslut 2017 ändrade Högsta Förvaltningsdomstolen tidigare praxis från att man som professionellt arbetande ledamot kunde fakturera för uppdragen från eget bolag, till att arvodet nu ska ses som lön. Förändringen har fått stora negativa konsekvenser för tillgången av kompetenta styrelseledamöter, eftersom många styrelsearbetare föredrar att verka som konsulter eller som ledamöter i ”advisory boards”. Då har man inte det fulla ansvar för företagets verksamhet som man har som styrelseledamot.

Efter att praxis ändrades har Styrelseakademien på olika nivåer och på olika sätt arbetat för att få till stånd en återgång till tidigare ordning. Till en början koncentrerades insatserna till att försöka få fram ett nytt utslag i Högsta Förvalt-

ningsdomstolen, som skulle ändra praxis igen. Den vägen visade sig inte framkomlig.

– I stället har vi satsat på att försöka få upp frågan på regeringens agenda genom att visa att den har stor positiv betydelse för svenska företags konkurrenskraft och därmed för hela samhället. En återgång till rätten att fakturera för uppdragen kostar antagligen ingenting statsfinansiellt, men har stora positiva dynamiska effekter, säger Svante Forsberg, ordförande i Styrelseakademien Sverige.

Den vägen kan visa sig vara lättare att gå, inte minst sedan den nya regeringen tillträdde 2022.

– Faktum är att det aldrig har sett så hoppfullt ut som nu. Vi är inte i mål ännu men jag ser positivt på möjligen att hitta en politisk lösning, säger Svante Forsberg.

Ett skäl till att en ändring kan vara i sikte är att andra stora organisationer slutit upp bakom Styrelseakademien. Exempelvis anser både Svenskt Näringsliv och Företagarna att det nu krävs ett politiskt beslut, och organisationerna har tillsam-

mans hjälpts åt att formulera ett förslag till ny mening i inkomstskattelagen. Den meningen lyder så här:

Om en uppdragstagares verksamhet bedrivs självständigt ska det särskilt beaktas vad som avtalats med uppdragsgivaren, i vilken omfattning uppdragstagaren är beroende av uppdragsgivaren och i vilken omfattning uppdragstagaren är inordnad i dennes verksamhet. Enbart det förhållandet att ett uppdrag är kopplat till en fysisk person ska inte påverka bedömningen av om uppdragstagarens verksamhet bedrivs självständigt.

Förslaget finns i ett brev som Svante Forsberg skickat till Carolina Lindholm, statssekreterare i Finansdepartementet. Brevet skickades efter ett möte mellan statssekreteraren och Svante Forsberg samt Tommy Ohlström från Styrelseinstitutet. Han har ett långt politiskt förflutet, och har hjälpt Styrelseakademien att öppna dörrar till viktiga riksdagspolitiker.

– Det tog lite tid att få till stånd



Svante Forsberg
Ordförande,
Styrelseakademien
Sverige.

mötet med statssekreteraren. Konkurrensen om hennes tid är hård, inte minst med tanke på högen av frågor som hamnat hos henne. Det är kriget i Ukraina, Nato-frågan och energikrisen. Men när vi väl fick till mötet blev det mycket konstruktivt, säger Svante Forsberg.

Sammanfattningsvis verkar regeringens nu vara mer öppen för en förändring och beredd att undersöka vilka konsekvenser en ändrad lagstiftning skulle få.

I det internationella arbetet är det Styrelseakademiens stora uppdrag att värna om och förklara den svenska bolagsstyrningsmodellen internationellt. Modellen som allmänt kallas för den nordiska, bygger på tydlig uppdelning av rollerna som ägare, styrelse och ledning i bolagen. Den ger också möjlighet att ha aktier med rösträttsskillnader i kombination med ett starkt minoritetsskydd och en hög grad av självreglering. Alla dessa komponenter har starkt bidragit till att Sverige blivit en så framgångsrik exportnation.

Men när EU stiftar lagar saknas ofta en förstärkelse för det svenska sättet att tänka. Vissa förslag har genom åren varit rent av skadliga för den nordiska modellen och det finns därför ett stort behov av att Styrelseakademien bevakar det som många upplever som EU:s regelraseri, och påverkar besluten i rätt riktning. Det arbetet sker genom att Styrelseakademien sedan många år är Sveriges medlem i ecoDa (the European Voice of Directors). Sverigestyrelsen har en internationell kommitté som är mycket aktiv och som håller samman arbetet visavi ecoDa och EU-kommissionen. Ossian Ekdahl är ordförande i kommittén och Suzanne Liljegren, som är sekreterare, är också rådgivare till ecoDa i kommunikationsfrågor. Övriga

ledamöter är Svante Forsberg, Lena Henningsson och Wilhelm Lünig.

Under det senaste året har kommitténs arbete varit inriktat på att försvara svenska intressen när det gäller aktuella EU-förslag om Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CS3D), bolagsrapportering och hållbarhetsrapportering. En annan aktuell fråga handlar om att försvara rätten till rösträttsskillnader, något som EU-kommissionen verkar arbeta för att ta bort.

Under 2020–2021 tog Styrelseakademien en ledande roll i bekämpa Directors' duties and sustainable corporate governance, det sannolikt mest skadliga förslaget mot svenskt näringsliv sedan löntagarfonderna på 1980-talet. Hade förslaget blivit verklighet, skulle det allvarligt ha inskränkt äganderätten. Motståndet, där Styrelseakademien var ledande, ledde till att förslaget togs bort. Mindre delar av förslaget finns kvar i det som nu benämns CS3D.

Syftet med CS3D är att säkerställa att företag hanterar eventuella negativa effekter som deras verksamheter orsakar i sina värdekedjor inom och utanför Europa. Även CS3D kan få mycket negativa konsekvenser, bland annat eftersom kravet på "tillbörlig aktsamhet" i hela värdekedjan i praktiken inte tar någon hänsyn till om företag är stora eller små. Om det införs skulle förslaget innebära en stor administrativ börda för alla företag, vilket skulle försämra Europas konkurrenskraft gentemot USA och Kina.

Styrelseakademien har tillsammans med ett 30-tal näringslivsorganisationer i Sverige, Norden och Europa samt transatlantiska sammanslutningar gjort gemensam sak och formulerat rekommendationer om hur förslaget kan förbättrats.

Rekommendationerna har förmedlats till EU-kommissionen i en skrivelse.

Ytterligare en viktig fråga för Styrelseakademien handlar om forskning inom bolagsstyrningsområdet. Under många år har Styrelseakademien efterlyst mer forskning om hur styrelsearbete påverkar företagen och samhället i stort. Ett sådant projekt har sitt ursprung i intervjuer med vinnare av Guldklubban och genomförs inom Handelshögskolan i Stockholm.

Ett mer genomgripande initiativ togs som en följd av en studie som genomfördes på Handelshögskolan 2021 och som visade att svenska börsbolag inte agerar kortsiktigt. Då kom idén upp om att starta ett högkvalitativt forskningsinstitut med inriktning på tillämpad bolagsstyrning i näringslivet. Svante Forsberg tog initiativet tillsammans med Mats Isaksson, ledamot i Kollegiet för svensk bolagsstyrning och Rolf Skog, som är en av världens ledande forskare i bolagsrätt, att starta Swedish Corporate Governance Institute (SCGI) vid Stockholms universitet. Ytterligare en initiativtagare är Erik Lidman, docent och lektor i juridik vid Stockholms och Göteborgs universitet. Läs mer i en separat artikel om SCGI på sidan 12. ♦

” Det är ett styrkebesked att näringslivet kan uppvisa en så enad front

Nytt forskningsinstitut för bolagsstyrning

SCGI är ett nytt institut vid Stockholms universitet. Där ska bedrivas forskning och utbildning inom bolagsstyrning. Styrelseakademien är samarbetspartner och Ossian Ekdahl ska bli en av doktoranderna.

TEXT Ingrid Kindahl

SCGI står för Swedish Corporate Governance Institute och är en del av universitetets juridiska fakultet. Idén till institutet kommer bland andra från Rolf Skog och Mats Isaksson, båda mångåriga experter inom bolagsstyrnings- och aktiebolagsfrågor, samt Erik Lidman, docent och lektor i juridik vid Stockholms och Göteborgs universitet. Bland initiativtagarna finns även Kollegiet för svensk bolagsstyrning, Föreningen för god sed på värdepappersmarknad, Institutionella Ågares Förening (IÅF) samt Styrelseakademien, i gestalt av dess ordförande Svante Forsberg. Han är också ordförande i SCGI:s styrelse.

Erik Lidman står med sina 32 år för de yngre generationernas perspektiv, men han delar fullt ut de äldres övergripande tanke med institutet: Att värna om den svenska och nordiska bolagsstyrningsmodellen och föra ut kunskap internationellt (främst till EU) om dess fördelar. En annan bärande tanke är att SCGI ska vara ett centrum för både akademi och praktik.

– Vi ser ett behov att gifta ihop forskningen med praktiken och arbeta i växelverkan med personer som är verksamma i noterade bolag. På så sätt kan vi identifiera vilka frågor som är viktiga att beforska, och forskningen blir till nytta för dem som är verksamma på marknaden. Det är viktigt för oss. Vi ska bli ledande på tillämpad bolagsstyrningsforskning, säger Erik Lidman.

Sedan ett år tillbaka befinner sig SCGI i ett uppbyggnadsskede och rekrytering pågår. Nu finns fem forskare knutna till institutet, och i höst ansluter Ossian Ekdahl, styrelseledamot i Styrelseakademien Sverige, som doktorand.

– Jag lämnar mitt jobb som chef för ägarstyrning på Första AP-fonden, men jag kommer inte att släppa de frågor som jag har arbetat med i många år. Så det här ska bli en spännande fortsättning.

Hans doktorsavhandling ska handla om hur stora svenska institutioner som AP-fonderna, Alecta, AMF och många andra jobbar med ägarstyrning, vilka möjligheter de har att påverka och hur samarbetet med huvudägarna fungerar.

– Man brukar säga att aktiva ägare är bra för bolagen, och det tror jag också. Men hittills är det få som har lett det i bevis, säger Ossian Ekdahl.

Han är också intresserad av hur man skulle kunna förbättra den valberedningsmodell som är unik för Sverige, Norge och Finland.

På SCGI ska man fånga upp frågor som kan bli aktuella och den svenska bolagsstyrningsmodellen är det ständigt – inte minst för att den ofta är hotad av det som många uppfattar som EU:s regelraseri. Men Erik Lidman vill komma bort från konflikttänket. Det är inte meningen att den svenska modellen ska missioneras och exporteras – därtill är den en alltför främmande fågel i andras länders lagstiftning. Det handlar mer om att skapa förståelse för hur fel vissa av EU:s regleringsförslag hamnar i förhållande till den svenska bolagsstyrningen.

– Tjänstemännen i Bryssel vill verka för välfungerande europeiska kapitalmarknader, men saknar kunskap om hur det ska åstadkommas. Här tror vi att erfarenheter och kunskap om Sverige kan vara till stor hjälp för den europeiska policyutvecklingen, säger Erik Lidman.

Han påminner om att Sverige har ett starkt börs klimat med många bolag som noteras, och bolagsstyrningsmodellen är en bidragande orsak till det.

– Frankrike och Tyskland har båda kraftiga nettoutflöden från börsen, medan vi har fantastiska marknadsplatser och system som tjänar företagen väl. Det vill vi lyfta fram och försöka förklara i Bryssel.

Ett stort nätverk stöder SCGI:s verksamhet, förutom Styrelseakademien även bland annat Institutionella Ågares Förening, Alecta, FAR, Carl Bennet AB och Lundbergföretagen. ♦



Ossian Ekdahl



Erik Lidman

Karin Bodin, Polarbröd efter branden:

De fackliga representanterna underlättade styrelsens arbete

Mitt i pandemin brann Polarbröds bageri i Älvsbyn ner till grunden. Huvudägaren och styrelseordföranden Karin Bodin fick uppåda all styrka för att klara krisen. Till sin hjälp hade hon en skicklig styrelse. Här berättar hon hur det gick sedan.

TEXT Ingrid Kindahl

Det har snart gått tre år sedan Polarbröd tappade 75 procent av sin kapacitet, bokstavligen över en natt. All export upphörde, förutom den till Norge som Polarbröd räknar som sin hemmamarknad. Lyckligtvis var styrelsen utmärkt sammansatt för att hantera krisen. Där fanns Anna Serner, tidigare vd för Filminstitutet, som visste hur mediefrågorna skulle hanteras. Där fanns Jonas Jalar med sinne för innovationer, där fanns varumärksspecialisten Johan Gustafsson och dagligvaruexperterna Per Sandberg och Stefan Arnesson. Där fanns familjen genom moster Elisabet Nilsson Singh med hela historiken.

I dag är bageriet åter uppe och producerar, om än inte samma omfattning som före branden. Hur snart Polarbröd kan vara uppe i sin tidigare kapacitet beror på efterfrågan. Utan tillräcklig produktion är det svårt att våga aktivera nya marknader.

Denna moment 22-fråga är det som Polarbröds styrelse arbetar med i dag, berättar Karin Bodin.

– Våra möten handlar mycket om i vilken ordning vi ska göra saker. Dessutom har vi inlett en digitaliseringsresa, säger hon.

Styrelsen i Polarbröd AB, där brödverksamheten finns och där Karin Bodin är ordförande och utgör valberedning tillsammans med sin svåger Roger Borgeryd, har inte ändrats mycket. Men en person har slutat och kommer nu att ersättas.

– Eftersom vi har varit lite tunna

på it, tänkte Roger och jag att vi skulle hitta någon som är vass på det. Vi fann Annelie Näs, som är duktig på den digitala affären.

I moderbolaget Polarbrödsgruppen har det hänt mer.

– Där har vi nu tackat av mina föräldrar och tagit in två entreprenöriellt starka personer, Stina Haglund och Niclas Wikström, som även är kunniga på social hållbarhet och kommunikation. Krisen har visat att båda områdena är viktiga.

Valberedningsarbetet har systematiserats. Liksom i Polarbröd utgörs valberedningen av Karin själv och Roger Borgeryd. Den nya tanken var att minst hälften av styrelsen ska utgöras av externa ledamöter, och inte bara ordförande som tidigare. De nya ledamöterna rekryterades efter ett strukturerat arbete där valberedningen lade fast vilka kompetenser som behövs.

– Två ur nästa ärgeneration, som nu är omkring 20 år gamla, har suttit med som suppleanter. Här får de chansen att lära sig en del, men jag hoppas att de ska ge sig ut i världen och skaffa sig kunskap och erfarenhet innan de har möjlighet att återvända till familjeföretaget om de vill, säger Karin Bodin.

När det gäller styrelsearbetet nämner hon även de fackliga representanterna i Polarbrödsgruppen och Polarbröd, som har varit särskilt värdefulla efter branden.

– Vi blev tvungna att fatta många svåra beslut om varsel och skiftby-



Karin Bodin har tillsammans med sin styrelse fått igång Polarbröds verksamhet efter bageribranden. I maj i år fick Karin Bodin motta Albert Bonniers pris Årets Företagare.

ten, men tack vare löntagarrepresentanterna fick vi en god insyn, säger hon.

Karin Bodin uttrycker det som att hon har mognat in i insikten om hur löntagarrepresentanter kan bidra till styrelsearbetet – kanske särskilt i svåra tider.

– För några år sedan var jag mer negativt inställd, eftersom det här är personer som jag inte väljer. Men nu förstår jag hur mycket det finns att hämta i den dialogen. De vet ju vad som händer bland de anställda, hur de mår och vad de tänker, säger hon.

Läs reportaget om styrelsearbetet i Polarbröd efter branden i PS nr 2/21. ♦

Håkan Broman ny vd i Styrelseakademien Sverige

TEXT Ingrid Kindahl BILD Pelle T Nilsson



Styrelseakademien Sverige har utsett Håkan Broman till ny vd. Han har en gedigen bakgrund från såväl näringsliv som ideella organisationer, och mer än 30 års erfarenhet från ledande befattningar

inom ABB/DaimlerBenz, NCC och Trafikverket, såväl i Sverige som internationellt. Håkan har sina rötter i Mora, känt för sin entreprenörsanda, och vurmar särskilt för företagandets villkor i mindre och medelstora företag.

– Styrelseakademien imponerar på många sätt. Över 8 000 medlemmar och 16 lokala föreningar som varje dag bidrar till att göra svenskt näringsliv liksom ideella organisationer bättre. Jag har haft alla roller man kan ha i ett styrelserum och vet vilka värden en bra styrelse kan skapa. Att få leda Styrelseakademien till nästa nivå är ett uppdrag som jag tar mig an med stor ödmjukhet, säger han.

Håkan Broman tillträder den 21 augusti och ersätter Olof Degerfeldt som fram till dess är tillförordnad vd.

–Vi välkomnar Håkan Broman som ny vd för Styrelseakademien. Jag har höga förhoppningar om att hans breda erfarenhet och förståelse för företagandet och utmaningar i svenska styrelserum kan skapa stort värde för vår organisation. Håkans högsta prioritet initialt blir att samla och engagera Styrelseakademien så att vi på ett ännu bättre sätt kan leda och driva kunskapsutvecklingen och professionaliseringen av svenska styrelsearbetare runt om i hela Sverige, säger Svante Forsberg, styrelseordförande i Styrelseakademien. ♦



Nå din fulla potential som styrelseordförande

Vill du utveckla och förstärka din roll som ordförande? Master Fokus i styrelsearbetet är Styrelseakademins högre ordförandeutbildning.

Utbildningen bjuder på kunskap och erfarenheter från några av Sveriges västaste styrelseproffs.

Fokus ligger på det praktiska arbetet och dess utmaningar i ordförandeskapet.



"En professionell utbildning med högt tempo, kompetenta föreläsare samt bra mix av teori och diskussioner. Deltagare som delade med sig av sina kompetenser och erfarenheter gjorde dagarna ännu mer givande. Jag fick inspiration och känner mig säkrare i min roll som styrelseordförande. Mycket väl investerade utbildningsdagar!"

Ann-Christin Edling Jönsson

Här hittar du hela vårt utbud!

Scanna QR-koden för att komma till alla våra utbildningar





Givande utbildning i Bryssel

Den svenska bolagsstyrningsmodellen är bra, men hur fungerar andra modeller?
Det och mycket annat fick Charlotte Gustavsson, verksamhetschef för
Styrelseakademien Stockholm, lära sig på en fyradagarsutbildning i Bryssel.

TEXT Ingrid Kindahl BILD Morris Ehrling, iStock

Det är den europeiska paraplyorganisationen ecoDa som står bakom utbildningen som fått namnet European Board Diploma, och Charlotte Gustavsson är full av lovord.

– Det är stor skillnad på de olika bolagsstyrningsmodellerna. Vi fick djupdyka i flera länders struktur och sätt att arbeta. De andra deltagarna kom från bland annat Frankrike, Tyskland, Luxemburg, Finland, Lettland, Sverige och Armenien. Alla var erfarna styrelseledamöter och kom med riktigt bra inspel och kommentarer. Skillnaderna är stora, men likheten är att i alla länder har styrelsen stort personligt ansvar, säger hon.

Bolagsstyrning var bara en del av programmet. Det fanns också ett särskilt avsnitt om ESG-rapportering, vilket Charlotte Gustavsson uppskattade.

– Alla företag kommer att påverkas av detta och det kommer

att uppstå svårigheter. Tiden är knapp, så EU lagstiftar utan facit. Skotillverkare kommer att tvingas redovisa för slutkunden alla detaljer ner till vilken ko som levererade skinnet. Allt ska rapporteras, och alla företag är lika vilsna. Det nya direktivet CSRD klubbades 5 januari i år, och det arbetas febrilt med att färdigställa standarden (ESRS) som visar exakt hur bolagen ska redovisa, säger hon.

Bland föreläsarna fanns också head hunters, som tipsade deltagarna om hur man kan presentera sig och positionera sig om man söker styrelseuppdrag. Styrelsens ansvar gicks igenom liksom olika försäkringar. Det fanns också möjlighet att välja inriktning under en av dagarna, och här valde Charlotte Gustavsson att fördjupa sig i ämnet ”styrelsens relation och kommunikation med ägare och investerare”.

– Här arbetade vi med verkliga fall och körde rollspel om ”dieselgate” och Volkswagen. Det var verkligen inspirerande, säger hon.



Charlotte Gustavsson, verksamhetschef Styrelseakademien Stockholm

Utbildningen avslutades med en tentamen, som Charlotte Gustavsson klarade med glans – men lätt var det inte. Som helhet beskriver hon kursen som mycket givande, inte minst tack vare det myckna nätverkanet.

– Nu har jag massor med nya vänner och potentiella kolleger. I januari ska vi ha återträff, säger hon. Nästa utbildningstillfälle blir i oktober. Läs mer och anmäl er på ecoda.eu. Vill du veta mer om hur CSRD påverkar dig som styrelseledamot? Styrelseakademien Stockholm har tagit fram en ESG-utbildning, höstens tillfällen finns på [hemsidan](https://hemsidan.se). ♦

Skapa ett WOW i dina presentationer

Varför är presentationer ofta så tråkiga? Den frågan ledde Micke Hermansson ut i världen. Nu reser han runt och berättar hur man fångar en publik – hur torrt budskapet än är.

TEXT Ingrid Kindahl BILD Kristian Pohl ILLUSTRATION iStock



Alla i näringslivet måste då och då hålla en presentation – inför en styrelse, ledningsgrupp, hela personalen. Få kan konsten. Tvärtom tycks de flesta måna om att vara så tråkiga som möjligt. Förmodligen är de rädda för att verka oseriösa. Så de gömmer sig bakom oläsliga powerpointbilder eller talarstolar. Det känns tryggt att hålla sig faktabaserad, neutral och korrekt.

Men hur kul är det, och vad minns åhörarna av budskapet efteråt?

Inte alls och ingenting, svarar Micke Hermansson, mannen bakom böcker som "Presentationslyftet – 105 vägar för dig som vill nå ut" och konceptet Grej of the Day, en pedagogisk metod som fått internationell uppmärksamhet och som han reser runt och delar med sig av. Med det svenska ordet "grej" kvar i alla länder utom Frankrike, där man har översatt konceptet till "une énigme par jour", fast behållit Grej of the Day i undertiteln.

Från början var Micke Hermansson mellanstadie lärare, och det var där Grej of the Day kom till.

– Jag hade en utmanande klass och var tvungen att göra något. Då kom jag på att sluta varje dag med "dagens grej", en gåta att fundera på och snacka med kompisar och familj om till nästa dag. Jag kunde till exempel säga: I morgon ska vi tala om en person som hade en



fantastisk dröm. Vem tror ni det kan vara?

Nästa dag hade många kommit på vem det var och Micke Hermansson kunde fylla i med en berättelse om Martin Luther King. Efter tio minuter tröttnade eleverna på att lyssna.

– Då var det dags för slutklämmen, det jag kallar wow:et: En överraskande faktauppgift. "Visste ni att Robert Kennedy talade på Martin Luther Kings begravning, och sen själv blev skjuten?"

På det sättet kan man få 10–12-åringar intresserade av vad som helst – liksom vuxna män och kvinnor i ett styrelserum eller i en aula, menar Micke Hermansson. Då kan presentationen bli längre, men tänk på att publiken tröttnar var tionde minut och då måste något hända.

– Visa en ny powerpoint som förresten alltid ska innehålla bilder och så lite text som möjligt. Använd bilder även när du talar – siffror och statistik finns tillgängligt

för åhörarna på andra sätt. Eller ta upp något ur bakfickan. Tänk på när Steve Jobs skulle presentera den nya produkten Ipod. Han sa ingenting om gigabyte eller teknik. Det han sa var: I min ficka har jag tusen låtar.

I näringslivet handar presentationer ofta om att åhörarna ska övertalas om något och siffror är viktiga. Men i stället för att säga: Det här kvartalet har vi sålt x antal av vår produkt jämfört med x förra kvartalet, kan man göra det åskådligt: "Det motsvarar tre stycken per sekund dygnet runt – bara i Stockholm".

Det som brukar kallas värdelöst vetande är guld värt för Micke Hermansson. Den mänskliga hjärnan använder roliga och överraskande fakta som krokarna att hänga upp övrig information på, det får dopaminet att flöda och gör att dina åhörare minns hela din presentation bättre.

”
Värdelöst vetande är ett underskattat knep

Micke Hermansson
vet hur man gör intressanta presentationer.

– När du skriver ditt manus, lägg tid på att hitta dessa godbitar och på att vinkla om statistiken och se den från andra hållet, säger han.

Ett annat viktigt inslag är att vara personlig. Säg något om dig själv, ställ en fråga. Var rolig – men bara om du kan. Skämt ska alltid ske på ens egen bekostnad och inte på någon annans. Plumpa skämt kan förstöra hela presentationen – och undvik ironi till varje pris. Risker är alldeles för stora att ingen begriper den.

Tänk på ordningen i din presentation. Glöm begreppet ax till limpa. Se din disposition som ett antal klossar – och bygg om! Börja med något överraskande och gåtfullt och säg att du kommer tillbaka till det senare. Sen kan det vara dags att presentera dig, prata på några minuter, för att därefter komma tillbaka till gåtan och till slut wow:et: Visste ni att...?

Det här pratet i mitten innehåller ofta argument. Du kanske vill att någon ska anta ett förslag, eller investera, eller acceptera tuffa åtgärder.

– Det är viktigt att ge argumenten i rätt ordning. Börja med det näst bästa, sen drar du det svagaste för att till slut knyta ihop säcken och damma på med det starkaste argumentet, säger Micke Hermansson.

Till slut, det kanske viktigaste av allt: Öva! Och öva igen på din text. Den ska sitta så bra att du knappt behöver ditt manus. Åtminstone bör du klara de första minuterna utan några stolpar och du bör aldrig läsa innantill. Övandet ska vara verklighetstroget – det vill säga stå upp, tala så högt du kommer att behöva (du behöver nästan alltid använda mikrofon), ta tiden. Och gör det igen. ♦

7 fallgropar

- Läs innantill och visa textrika powerpointbilder.
- Försök skämta men misslyckas. Du behöver inte vara rolig, men intressant.
- Inte övat.
- Stå bakom en barriär som ett bord, en laptop, ett podium i stället för gå fram på scenen.
- Lägga bort mikrofonen. Gäller ofta män.
- Göra sig neutral och bara leverera fakta. Försök hellre med en personlig story.
- Förlita sig på publikens energi. Det är inte deras uppgift – det är du som ska engagera.

Petra Palmgren Lindwall om dilemmat

”I en sådan här situation är formalia viktigt. Är det tidigare ägardirektivet fastställt av en stämma eller inte? I så fall finns det ett formellt beslut mellan ägarna och då gäller det tills man beslutar något annat.

Har styrelsen dessutom arbetat fram och fastställt strategi, affärsplan och budget med det fastställda ägardirektivet som bas, har styrelsen än mer tydlighet att arbeta utefter.

Så länge inga större förändringar sker inom bolaget eller i dess omvärld, kan styrelsen och ledningen arbeta vidare på fastställda planer. Däremot får man förmodligen en oenig styrelse för nästkommande period av affärsplanering och budget.

Parallellt med att styrelsen och ledningen ändå ska kunna arbeta vidare behöver ägarna, med eller utan hjälp från ordföranden, reda ut sina oenigheter och landa i ett nytt ägardirektiv.

Klarar inte ägarna det måste de diskutera hur de ska hantera sitt ägande framöver. Kanske genom att sälja till en ny ägare, eller genom att den ena köper ut den andra eller dela bolaget.

Finns det däremot inget fastställt ägardirektiv i det här läget, har styrelsen väldigt lite att förhålla sig till. Finns dessutom ingen affärsplan eller budget riskerar styrelse- och ledningsarbetet att bli lamslaget eller turbulent.

Förmodligen kommer fler beslut att fattas av den operativa ledningen för att klara det dagliga arbetet, men det är ändå styrelsen som har ansvaret.

Om ägarna inte kommer fram till någon lösning, kommer förmodligen både de externa styrelseledamöterna och även personer i ledande befattning att lämna företaget.

Min tips är att stämma av att ägare har ett bra under-tecknat aktieägaravtal som reglerar eventuell oenighet mellan ägare, att fastställa ägardirektiv på en stämma, arbeta fram och se till att styrelsen fastställer strategi, affärsplan och budget utifrån ägardirektivet. Då skapas ändå möjlighet att driva bolaget vidare i det korta perspektivet.

Men den viktigaste faktorn är att ha eniga ägare som kan samsas.”

Vi behöver mötas

I över ett decennium har jag varit engagerad i Styrelseakademien. Nästan lika länge har jag haft förmånen att leda Sveriges största organisation för företagare – Företagarna. En sak har blivit mer än tydlig. Medlemmarna i båda organisationerna behöver mötas oftare och skapa en förståelse för vilket värdeskapande som kan skapas tillsammans.

Mitt arbete har bjudit på över 600 fysiska företagsbesök runt om i landet. Vid dessa tillfällen har jag fått diskutera företagarens villkor, förutsättningar och vardag. Berättelserna innehåller ofta vittnesmål om svårigheten att finna rätt medarbetare, känslan av att fastna i ständiga brandkårsutryckningar, utmaningarna med finansiering, en upplevelse av tilltagande konkurrens och ett dåligt samvete över bristen på en långsiktig målbild. Samtidigt ska sägas att det mesta som företagarna förmedlar är optimism och en tro på den egna verksamhetens framtid.

Men åter till utmaningarna som företagarna ger uttryck för. Min övertygelse är att de kan lösas på ett bättre sätt med hjälp av personer utifrån. I de flesta fall är en styrelse ytterst lämplig för ändamålet. Styrelsen kan få företagaren att höja blicken över de kortsiktiga operativa frågorna, hjälpa till att sätta en långsiktig målbild och tillsammans med företagaren mejsla ut en strategi för att nå dit. Frågor om kompetensförsörjning, finansiering och hantering av konkurrens är områden där styrelsen kan vara en självklar sparringpartner till företagaren. Kort sammanfattat: De flesta företagare skulle förbättra sina förutsättningar att nå framgång med hjälp av ett organiserat styrelsearbete.

Trots det så väljer åtta av tio företagare att inte ha någon extern ledamot. Det visar en undersökning från Företagarna 2022. De bakomliggande skälen är enligt samma undersökning (utöver att många anser att bolaget är för litet): för hög kostnad, vill inte släppa kontrollen, har inte funnits tid och att de inte vet hur de ska rekrytera ledamoten.

Jag tänker tvärt om i flera delar:

- Hur har företagaren råd att inte ta in andra perspektiv än sina egna?
- Kontroll över bo-

laget försvinner inte med en styrelse, däremot kan kontrollen över bolagets framtida öde öka med vidgat perspektivseende!

– Att inte ha tid tyder på att företagaren behöver hjälp i sina ledarskapsmässiga prioriteringar för att kunna ägna kraft åt frågor som kan skapa långsiktiga värden.

– Om företagare verkligen vill så brukar få saker komma emellan. Att inte veta brukar för de flesta företagare vara ett tillfälligt tillstånd.

”Åtta av tio företagare väljer att inte ha någon extern ledamot i sin styrelse

Men vi medlemmar i Styrelseakademien har ett problem. Vi har nämligen inte lyckats sprida bilden av vilket värde vi tillför de bolag vi engagerar oss i. Det är egentligen lika allvarligt som när en företagare inte lyckats övertyga sina kunder om förträffligheten med sin vara eller tjänst. Av det skälet behöver vi som styrelsearbetare ta en aktiv roll och tydligt berätta om vilket värdeskapande vi kan åstadkomma. Bästa forumet för detta är i sammanhang där vi kan möta många företagare. Därför har jag en uppgift till er alla: gå samman med några andra styrelsearbetare i ditt närområde och ta kontakt med din lokala förening i Företagarna. Erbjud er att berätta om hur ni arbetar för att hjälpa företag med värdeskapande på en medlemsträff med företagare.

Se även till att ge utrymme åt analysen över vilka värden som arbetet skapat åt företagaren. Sverige har inte råd med att bolag och företagare inte når sin fulla potential. Lycka till! ♦



Günther Mårder, ledamot Styrelseakademien Stockholm, styrelsearbetare och avgående vd Företagarna.

Stora saker på gång i Styrelseakademien

Sällan har Styrelseakademien gått igenom så stora förändringar som denna vår. Här berättar Christer Nilsson, ordförande i Styrelseakademien Stockholm, om flera milstolpar som har nåtts: Ny webb, ny tidning, fyra nya ledamöter i Sverige-organisationens styrelse och ett omtag i ordförandenätverket.

TEXT Ingrid Kindahl BILD Christer Nilsson



Den nya webben är efterlängtdad och nu på plats. Den innebär en helt ny plattform och ett nytt sätt att arbeta i hela organisationen. Som medlem får du tillgång till hela Styrelseakademien på en gång, och är inte begränsad enbart till din förening. Här kan du samla all information om vilka utbildningar som finns samt tider och platser. Du får en överblick över alla föreningars verksamhet och kan delta i vilka event du vill digitalt eller fysiskt, var du än bor i landet. Inom kort kommer du också att kunna betala för de medlemskap, utbildningar, böcker och annat material du behöver i en helt ny webshop som kommer att fyllas på med tiden.

Tidningen är – som du ser – också ny, så till vida att den är digital och har fått det nya namnet Styrelsemagasinet. Men du som är van att läsa Professionellt Styrelsearbete, som den hette tidigare, kommer ändå att känna igen dig i materialet. Precis som tidigare kommer innehållet att handla om styrelsearbete i stort och

smått, i praktiken och i teorin. Det blir intervjuer, rapporter om pågående forskning, spännande case och goda expertråd även i fortsättningen. En digital tidning innebär att du nu kan läsa tidningen var du vill, var du än är. Ta bara upp telefonen! Eller ladda ner och skriv ut om du föredrar papper.

På den stämman som ägde rum i maj valdes fyra nya ledamöter in i Styrelseakademien Sveriges styrelse efter Kristina Jarring Lilja, Gunilla Rittgård, Hans Bergenheim och Ossian Ekdahl som valt att lämna.

En annan viktig nyhet är omtaget i ordförandenätverket OFN. Anledningen är att styrelsens ordförande får en allt viktigare uppgift som nav mellan ägare, valberedning, styrelse och vd. Arbetet kräver även mer regelbundna kontakter med revisor, finansärer och externa intressenter. Du som är ordförande behöver utöva ett insiktsfullt ledarskap för att skapa ett lag av styrelsen och underhålla ett förtroende för laget hos alla intressenter.

Nätverket är öppet för dig som redan har ett ordförandeuppdrag och behöver fördjupad kunskap och nya verktyg för att utveckla ditt arbete. OFN är även öppet för dig som har lång, praktisk erfarenhet från styrelsearbete och nu är på väg att tillträda ditt första uppdrag som ordförande.

Inom nätverket får du träffa andra medlemmar via digitala plattformar och i fysiska möten. Erfarenheter medlemmarna emellan

delas och externa gäster och föreläsare bjuds in, och du får tillgång till en sluten grupp på LinkedIn. Du som går vår högre ordförandeutbildning Master fokus får ett års gratis medlemskap i OFN.

Nästa fysiska event äger rum på Fågelbrohus på Värmdö utanför Stockholm. Bland annat ska då Pelle Norberg, medlem i nätverket och ägare till Fågelbrohus, berätta om ledarskap och kultur under havsskapsseglingar. Hans erfarenhet kommer från många års arbete med bland annat Volvo Ocean Race, Nokia Oops Cup/ORMA 60 fots-trimmaraner.

För tre år sedan påbörjade vi en strategisk förändringsresa för att öka medlemsnyttan inom flera områden. Vi har nu börjat se resultaten med fler erbjudanden och fler och mer nöjda medlemmar. Väl mött i nya Styrelseakademien!

NYA LEDAMÖTER
I STYRELSEAKADEMIEN
SVERIGES STYRELSE

ANNA SERNER

Tidigare vd för Svenska Filminstitutet och ledamot i Polarbröd (se även intervju med Polarbröds vd Karin Bodin på sid 13 i tidningen).

JULIANA PEREZ FALKE

Nationell kund- och affärschef hos Almi.

KATARINA DUVEMYR

Marknads- och affärsområdeschef för specialstrådgivarna vid Ludvig & Co (tidigare LRF Konsult).

MARIA KÄLLSSON

Vd för den finansiella kommunikationsbyrån Safir och tidigare bland annat marknads- och utvecklingschef för mediehuset Kvarital och vd för Bokmässan.



Styrelseportal

Digital dokumentdelning och samarbete för styrelse och ledning

Allt samlat på en plattform

- ✓ Enkelt, säkert och juridiskt bindande
- ✓ Supporten tillgänglig 24/7/365 samt egen dedikerad kontaktperson
- ✓ Garanterad upptid på 99,7 % samt egen mobil applikation med offlineläge
- ✓ Den enda styrelseportalen med stöd för eID/BankID i alla Nordiska länder som är ISO 27001 certifierade för informationssäkerhet

 **Admincontrol**

→ sweden@admincontrol.com

→ www.admincontrol.com