

STYRELSE

Magasinet

2|2023

Gästkrönikör Johanna Palmér:
"Se möjligheterna i en
dyster omvärldsanalys"

STYRELSEAKADEMIEN SVERIGES NYA VD

Håkan Broman

Satsar på samarbete

Dilemmat:

Hur skulle
du göra?

Valberedning:

Börja jobba
i god tid

ChatGPT

Funkar bra
för styrelser



Styrelseportal

Digital dokumentdelning och samarbete för styrelse och ledning

Allt på samma 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

Kontakt

Kontakta oss om du vill veta mer om vår styrelseportal
sweden@admincontrol.com

Boka demo

 **Admincontrol**



Hög ränta och inflation är det nya normala

Välkommen till ett extra matnyttigt nummer av Styrelsemagasinet. Här berättar vi bland annat om Styrelseakademien Sveriges nye vd Håkan Broman, hur du bäst jobbar med valberedningar och utvärderingar och hur du kan använda chat GPT i styrelsearbetet.

Allt detta konkreta är viktigt att känna till, men utan en bra omvärldsbevakning står man sig slätt som styrelsearbetare. Läs Johanna Palmérs utsökta krönika på sidan 19. Spaningar om vad som händer runt företaget ligger till grund för vilka kandidater som du som ägare approcherar eller vilka uppdrag du som styrelsearbetare tackar ja eller nej till. Själv håller jag koll på omvärlden utifrån tre nivåer formade i en tratt: Högst upp globala frågor, därefter EU, sedan Sverige och inte minst svenska små och medelstora företag som är Styrelseakademiens kärna.

På global nivå är fortfarande de geopolitiska frågorna heta. Risken för att den amerikanska demokratin ska falla sönder accentuerades ytterligare när Donald Trump (!) utpekades som möjlig ersättare för representanhusets sparkade talesman. Detta har förmodligen inte skett när du läser detta, men det sätter ändå ljuset på den politiska osäkerheten. Samtidigt bromsar Kinas ekonomi in och kriget i Ukraina verkar inte få något slut inom överskådlig tid. Bedömare som JP Morgans vd Jamie Damon varnar för att allt detta tillsammans kan orsaka ett inflationstryck och högra räntor under lång tid framöver.

Bolagsstyrningsfrågorna är ständigt på tapeten och för Styrelseakademien blir det allt viktigare att värna om den svenska modellen. Nyligen hotade den amerikanska ägarrådgivaren ISS med att instruera sina kunder att rösta emot ansvarsfrihet för styrelseledamöter i bolag som har rösträttsskillnader. Hotet är avvärjt genom ett synkroniserat arbete, där bland andra Svenskt Näringsliv och Styrelseakademien deltog. Men denna typ av ogenomtänkta propåer återkommer gång på gång.

EU-kommissionen ångar på med sedvanlig frenesi, som dessutom trappas upp nu när

mandatperioden närmar sig slutet. Styrelseakademien, däribland jag själv, arbetar tillsammans med den Brysselbaserade paraplyorganisationen ecoDa för att hjälpa den nya kommissionen att göra ett bättre jobb vad gäller regelverk för näringslivsfrågor. Det behövs.

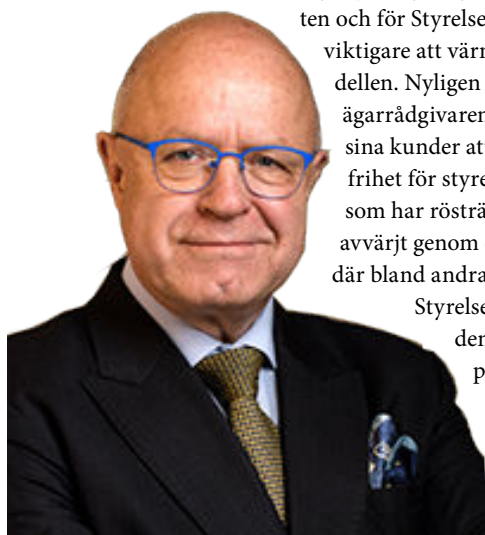
I Sverige fortsätter näringsliv och hushåll att plågas av höga räntor och hög inflation, och fler än Jamie Damon befarar att tiden med låginflation och låga räntor är förbi. Det är nog bara att vänja sig vid att det vi ser nu är det nya normala, även om det finns ljuspunkter. Exempelvis steg inte matpriserna alls i september, enligt Matkollen.

Det finns också delar av näringslivet som har en ljusare framtidstro än andra. Exempelvis tech-industrin, där den negativa utvecklingen har vänt, speciellt inom den gröna omställningen och för bolag som effektiviserar verksamheter och samhälle. Enligt vissa bedömare har den AI-nivå som var prognostiserad till 2030 redan uppnåtts. Detta skrämmer många, men det finns också en hel del som välkomnar utvecklingen, vilket särskilt gynnar tech-bolag inom B2B. Behoven av att till exempel effektivisera sjukvården är enorma.

Men utan ett tydligt och bra ledarskap sker ingen förändring, i varje fall inte på rätt sätt. Det är en sanning som alltför ofta glöms bort. Ledarskap är det som vi styrelsearbetare ytterst utövar. Då gäller det att ha koll på företagskultur, värderingar och vilka bolaget gör affärer med inte minst för att skydda sig mot den moderna kriminaliteten. Då tänker jag inte enbart på gängskjutningar, utan också på cybersäkerhet. I artikeln på sidan 15 får du tips om hur du kan använda chat GPT i styrelsearbetet, men också hur du chattar någorlunda säkert. Det gäller att hålla reda på dina "settings".

Åter till den moderna kriminaliteten. Den organiserade brottligheten åter sig mer och mer in i alla delar av samhället och näringslivet. Här får vi inte vara för naiva. I framtiden kommer det vara alltmer viktigt att veta vem man gör affärer med, som en del av omvärldsbevakningen. En rätt balansering av affärsmöjligheter och risker kan få avgörande betydelse för bolagets varumärke och fortlevnad. Här kan du som styrelsearbetare göra stor skillnad, med din erfarenhet och nätverk.

Svante Forsberg,
Styrelseakademiens ordförande



Innehåll

NUMMER 2 2023

5

Möt Håkan Broman,
Styrelseakademien
Sveriges nya vd



Utvärderingen är valberedningens bästa vän.

9

Styrelsens dilemma:
Oväntat avhopp

16



ChatGPT för styrelsen? Så funkar det!

18

Lätt att göra missar
i vd-avtalet

20



Nätverket som stöttar i ensamt jobb.

9 Rapport förbättrar samtalsklimat

10 Cybersäkerhet och styrelsens ansvar

12 Invald i valberedningen?

14 Ny lag kan stoppa utländska investeringar

19 Experternas svar om dilemmat

21 Gästkrönikör: Johanna Palmér

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



Håkan Broman, ny vd för Styrelseakademien Sverige.

”Styrelser uträttar storverk när samarbetet fungerar”

Han har bara varit vd för Styrelseakademien i någon vecka, men har redan en full att-göra-lista. Håkan Broman vet precis vad han vill med sitt nya jobb.

TEXT Ingrid Kindahl BILD Pelle T Nilsson

Strax före sommaren kunde Styrelseakademien Sveriges ordförande Svante Forsberg meddela att Håkan Broman blir ny vd. Han kommer närmast från Trafikverket och efterträder Olof Degerfeldt, som under en tid varit tillförordnad vd. Sommaren gick snabbt och nu hittar man redan Håkan Broman i loungen högst upp i första Hötorgsskrapan i Stockholm. Utsikten är hänförande, men han är världsvan och berest och har sett en stor del av världen.

Trots det har Håkan Broman lämnat en del av sitt hjärta i födelstaden Mora, känd för sin företagarkultur. Där föddes till exempel FM Mattsson 1865, i dag berömt för sina kranar och blandare.

– Det är inget småbolag längre, och jag är stolt över att arbeta i styrelsen, säger Håkan Broman.

Ett annat bolag, där han också är ledamot, är Comfortgruppen som installerar allt inom värme, el och vvs. Där har styrelsen ett tydligt uppdrag – företaget ska till börsen. Ytterligare två styrelseuppdrag för

Håkan Broman: Datalagringsföretaget Videnca och Kollegiet för svensk bolagsstyrning, där han är vice ordförande.

– Jag arbetar i fyra styrelser, men jag sitter inte i en enda. Jobbet måste vara meningsfullt, och jag gillar bygg- och fastighetsbranschen. Man lämnar något efter sig. Datalagring är också centralt, dina och mina personnummer får ju inte ligga i molnet enbart.

Håkan Broman beskriver sig som samarbetsinriktad. De bästa styrelserna är de där ledamöterna

arbetar tillsammans med ledningen. Han har själv flera gånger kallats till bolag som behöver rätas upp någonstans i världen och ”blivit nersläppt” som han säger. Kan man jobba tillsammans kan stora saker hända, om någon eller några sätter sig på tvåren blir det problem.

Nu när han börjar som vd i Styrelseakademien, betonar han att han inte kommer för att röja runt och stöka till. I stället tänker han resa till alla regioner, träffa så många som möjligt och ställa tre frågor:

- Vad är vi bra på?
- Vad har vi utmaningar med?
- Vad behöver vi göra?

Frågorna ska ställas till alla individuellt, och det Håkan Broman kommer att efterfråga är spontana svar.

– Sen ska jag gå igenom svaren och för att se om de klumpar ihop sig runt områden som många kommer tillbaka till. Jag tänker lyssna, ta reda på vad alla tänker och leta efter det som förenar oss i organisationen, inte börja med det som skiljer oss. Med hänsyn taget till regionala skillnader, givetvis.

” Jag är till exempel mycket imponerad av de duktiga lärarna. De är top notch och ingen kan slå oss där.

Målet för Håkan Bromans arbete är redan klart: Han vill skapa en stark och landsomfattande styrelseakademi som genererar värde för medlemmarna, och för de företag där medlemmarna är aktiva.

Styrelseakademien har många styrkor, som Håkan Broman vill ta vara på. En är varumärket, som andas kompetens och vederhäftighet. Den andra är att organisationen finns i hela landet. Den tredje är alla kompetenta personer han möter och det kvalificerade utbudet av utbildningar och event.

Och den fjärde är det genomslag som Styrelseakademien har i sitt lobbyarbete i Bryssel, genom para-

plyorganisationen ecoDa.

Behovet av gott styrelsearbete är obegränsat, men Håkan Broman konstaterar att efterfrågan på Styrelseakademiens värdeskapande bidrag är för låg. Det finns cirka 3 000 offentliga företag, cirka 600 000 aktiebolag och cirka 23 000 bostadsrättsföreningar i Sverige – och alla har en styrelse. Tänk bara på alla bostadsrättsföreningar som saknar professionella styrelseledamöter. Ändå tvingas de ofta göra beställningar på åtskilliga miljoner.

– Jag bor själv i bostadsrättsförening och skulle aldrig köpa en lägenhet utan att först kolla vilka som sitter i föreningens styrelse, säger han.

Ett par saker han vill göra konkret är att lyfta fram professionen, göra tydligt för företagsägare vilka stora värden en bra styrelse kan skapa. Det handlar om att låta den stora kompetens som finns bland Styrelseakademiens medlemmar komma till sin rätt i näringslivet.

– Vi måste höja nivån på förståelsen för vad styrelser kan göra. Få ägare som driver företaget med 20-30 miljoner i omsättning att inse att det är billigare att ha en kompetent

styrelse än att tvingas lägga stora summor på konsulter när man väl har kört i diket. Styrelsen kostar mindre och ger resultat.

Till det som måste bekämpas menar han hör de nidsbilder som fortfarande finns om att styrelseledamöter är trötta, prestigestyrd eller inkvoterade, eller att de hamnat i styrelsen för att de inte klarar att jobba operativt.

En av nidsbilderna handlar faktiskt om juristerna. Förr hörde man ofta att jurister inte skulle vara vd, och inte heller väljas in i styrelser.

– Jurister sågs som specialister som skulle kallas in i enskilda frå-

gor. Men man är ju inte på ett jobb för att man har en viss utbildning, utan för sin förmåga att leda rätt, säger han.

Rätt gissat – Håkan Broman är själv jurist. Och så höjdes också ett och annat ögonbryn när han blev tf koncernchef för NCC efter att ha varit chefsjurist. Efter det blev han chefsjurist på Trafikverket, som handlar upp för 60 miljarder kronor om året – så ansvaret var tungt. Innan Håkan Broman kom till NCC jobbade han som affärsjurist för bland andra ABB/Daimler Benz. Han har jobbat i Ryssland, Polen och Östafrika.

– Nu ser jag fram emot att skala upp Styrelseakademien till något ännu bättre, och det ska vi göra tillsammans – det är det jag är rekryterad att göra. So far so good – alla jag hittills har träffat i organisationen är initierade, duktiga och brinner för det de gör. Patoset finns där. ♦

Namn:

Håkan Broman 61 år, ny vd för Styrelseakademien i Sverige. Född i Mora, bor i Stockholm och Mora. Har själv fyra styrelseuppdrag.

Bakgrund:

Jurist som arbetat inom bland annat ABB/Daimler Benz, NCC (där han också var tf koncernchef) och Trafikverket.

Familj:

Gift och har en son och en dotter. Hustrun har i många år drivit företag inom friskvård, bland annat med eget klädmärke. Arbetar nu som receptarie.

Utvärderingen är valberedningens bästa vän

Styrelseutvärderingen är valberedningars, ägares och ordförandes bästa vän i jakten på den bästa kompetensen. Anna Henricsson har varit involverad i Styrelseakademiens utvärderingstjänst sedan 2009, och hon ser intressanta trender.

TEXT Ingrid Kindahl

Det kan inte vara många i Sverige som har lika stor erfarenhet av styrelseutvärderingar som Anna Henricsson. Det är hon som står bakom Styrelseakademiens tjänst, som idag nyttjas av ett 80-tal bolag. Sedan starten 2009 har hon tagit emot och analyserat omkring 900 utvärderingar av styrelser och vd:ar.

– Generellt har styrelserna blivit mycket bättre på grunderna i styrelsearbetet, alltså formalia. Här har det hänt mycket. Arbetet är mycket mer strukturerat, det är ordning och reda. När det gäller de långsiktiga och svåra frågorna spretar det mer, säger hon.

Och det är också i dessa frågor som utvärderingen blir ett särskilt viktigt verktyg, menar hon. Genom den ser man exempelvis att styrelseledamöterna emellan kan ha olika syn på frågor som kan vara helt avgörande för bolagets eller föreningens framtid. Viktiga områden som Anna Henricsson nämner är omvärldsbevakning, teknikutveckling, kompetensförsörjning, digitalisering och cybersäkerhet (se separat artikel om detta i denna tidning).

– Dessa frågor kan ju aldrig ”sitta” på samma sätt som formalia,

utan de har ständigt potential att utvecklas, säger Anna Henricsson.

De flesta styrelser arbetar med dessa utvecklingsområden, men arbetet kanske inte bedrivs i enlighet med exempelvis ägardirektiv och mot vissa mål, utan mer ad hoc. Detta fångas upp i styrelseutvärderingen. Hur ser då processen för utvärdering ut? Det börjar med ett enkätformulär som skickas ut till styrelsen och i undantagsvis till vd. Det finns också en särskild vd-utvärdering och även möjlighet för en ledningsgrupp att utvärdera sin vd. Formulären finns i ett tiotal olika varianter och anpassas efter bransch och situation.

Enkätsvaren analyseras och kan följas upp av intervjuer med styrelsens ledamöter.

– Då utgår vi från resultatet i enkäten, hittar utvecklingsområdena och fördjupar bilden, säger Anna Henricsson.

Inför intervjuerna för hon dialog med styrelseordförande för att höra om hen behöver mer information inom något område. Intervjuerna kan göras utifrån valberedningens perspektiv, eller för att i allmänhet verka för en förbättring av styrelsearbetet. Det är stor skillnad på dessa inriktningar, anser Anna Henricsson.

– Valberedningen vill veta hur enskilda ledamöter tycker att arbetet fungerar, hur andra agerar, om någon inte håller måttet. Det blir mer konkreta frågor om varje ledamot. I det andra fallet är det främst helheten som är viktig.

Utvärderingen kan leda till att styrelse, ägare och i vissa fall ledning får en riktig aha-upplevelse. Det kan exempelvis visa sig att samarbetet mellan vd och styrelse haltar eller att en eller flera ledamöter inte märkt att en viss teknikutveckling kan få stora konsekvenser för bolaget.

– När vi ställer öppna frågor som ”vilka anser du vara verksamhetens viktigaste strategiska områden de närmaste åren”, kan det bli spridda svar – vilket i sin tur kan bero på intressekonflikter som då kommer upp till ytan. Eller att ledamöterna har olika syn på vad vilket perspektiv som är viktigaste – är det kundperspektivet eller finanserna? säger Anna Henricsson.

Om och när utvärderingen visar på sådana företeelser, är det upp till ägare och styrelse att ta tag i frågorna och bedöma vilka som har störst betydelse för bolagets framtid. Men utan utvärdering är det mycket svårt att göra en korrekt analys av vilka dessa avgörande frågor är. ♦



Anna Henricsson står bakom Styrelseakademiens utvärderingstjänst.

Mikael Bohman, ledamot, vd och ordförande:

Rapporten förbättrar samtalsklimatet

TEXT Ingrid Kindahl BILD Jan Danielsson



Mikael Bohman är vd för Sparbanken Västra Mälardalen.

Mikael Bohman är vd för Sparbanken Västra Mälardalen och dessutom aktiv som ordförande och ledamot i flera bolag och organisationer. Bland annat är han ordförande i Bankernas arbetsgivarorganisation och ledamot i andra AP-fondens styrelse. Han har i många år använt sig av Styrelseakademins utvärderingsverktyg och ser det som ett värdefullt stöd för att följa upp styrelsearbetet.

– Det är viktigt att ha en struktur för att kontinuerligt förbättra styrelsearbetet. Arbetar man metodiskt kan man stänga åtgärdade områden och fokusera på nya förbättringsområden. Det ger möjlighet till fortsatt utveckling och vi får också en bra dokumentation på genomförda förändringar, säger han.

Det bästa med den rapport som utvärderingen genererar är samtalsunderlaget som skapas, anser Mikael Bohman.

– Det är ett bra sätt att synliggöra om något skaver, och det uppstår ett naturligt läge att diskutera även känsliga frågor. Generellt tycker jag att utvärderingen förbättrar samtalsklimatet i styrelserummet. Det bidrar till en mer öppen dialog.

Genom åren har olika förbättringsområden varit aktuella, såsom exempelvis styrelsens bemanning, kompetensbehov, digitalisering, talangförsörjning och hållbarhetsarbete. Digitalisering och teknikutveckling har stått på agendan länge, och förblir ett ständigt utvecklingsområde. Exempel på en annan fråga

var förutsättningarna för att anpassa organisationens arbetssätt under och efter pandemiperioden. Hybrid- och distansarbete är ju numera normalt inom många verksamheter.

– Sammantaget gör utvärderingen att styrelsearbetet kan förfinas, förenklas och effektiviseras, så att styrelsen frigör tid för de viktiga strategiska frågorna, säger han. ♦



Skapa värde i styrelsen genom välformulerade protokoll

Läs mer och
anmäl dig



Vår onlineutbildning ger dig som protokollförare eller ordförande i styrelsen en bra plattform som säkerställer att protokollet, vid varje given tidpunkt, ger er i styrelsen det värde som ni behöver och hjälper er att fokusera på den viktiga utvecklingen av bolaget.





Oväntat avhopp

Äntligen har köpet gått igenom. Styrelse och vd i Svenska Biotech AB har kämpat i månader med förvärvet av Franska Biotech SA. Champagneglasen är redan lyfta när dråpslaget kommer.

TEXT Ingrid Kindahl ILLUSTRATION Sofia Wrangsjö

Svenska Biotech har ännu inget positivt kassaflöde. Det har däremot Franska Biotech. Det genererar goda inkomster, har en stabil kundstock och redovisar vinst. Ägarna och styrelsen i Svenska Biotech har stora förväntningar på att det förvärvade bolaget ska agera draglok åt det svenska.

Efter långa förhandlingar har de franska ägarna gått med på att få betalt med 50 procent av aktierna i det svenska bolaget. Villkoret var att den franske vd:n, Gabriel Martin, skulle ta över ledningen av hela det nya bolaget, och att den svenske vd:n Bosse Svensson skulle bli marknadschef. Det hade inte varit lätt för styrelsen att få till stånd detta skifte, Svensson hade sprattlat.

Å andra sidan – Bosses kunskaper i franska var ytterst begränsade. Gabriel Martin hade däremot stor erfarenhet av Sverige genom sin svenska hustru, och genom

att han jobbat som konsult för det svenska bolaget i flera år. Och hans var engelska utmärkt.

Nu är äntligen alla dokument undertecknade och alla befattningar bemannade. Styrelsen, varur flera ledamöter kommer att avgå efter väl förrättat värv och ersättas av fransmän, är samlade under kristallkronorna på den fina restaurangen i Stockholm för att fira.

Ordförande Per Andersson har just svaldt den första bubbliga klunken när han känner telefonen vibrera i kavajens innerficka.

Det är Gabriel Martin som har skickat ett sms. ”I am sorry, but I have to resign. You will have to find another CEO”. Där och då dör festen. Per Andersson kallar styrelsen till krismöte.

Vad skulle du ha gjort? Bläddra till sidan 17 och läs vad Hans Richter och Birgitta Landin Almhagen anser. ♦

Lös problemet!

Här fortsätter Styrelsemagasinets avdelning Dilemmat.

Denna gång är det Hans Richter, mångårig managementkonsult och lärare på Styrelseakademiens utbildningar, som presenterar ett problem tillsammans med personalvetaren och ekonomen Birgitta Landin Almhagen. Hon var HR-direktör på Electrolux och Ericsson under 1980-talet, då många förvärv gjordes inom de båda företagen.

Hans Richter och Birgitta Landin Almhagen har tillsammans skrivit boken ”Att lyckas med förvärv och fusioner” (Ekerlids, 2022).

Styrelsen blir personligt ansvarig för cybersäkerhet

Styrelsens ansvar för cybersäkerhet växer och håller på att skrivas in i svensk lag efter ett EU-direktiv. Från oktober nästa år kan svenska styrelseledamöter hållas personligt ansvariga för bristfällig cybersäkerhet.

TEXT Ingrid Kindahl BILD iStock

En vanlig lördag i september är köerna till ICA:s kassor plötsligt jättelånga. Självutcheckningskassorna är helt stängda. Vad har hänt? ”Vi har problem med kortbetalningarna i hela landet. Vet inte varför eller när det kan åtgärdas”, svarar personalen.

För tio år sedan hade kunderna som stått i köerna knorrat och tänkt ”någon på it-avdelningen har slarvat”. Men inte längre. Nu oroar man sig för att Sveriges största livsmedelshandel kan vara utsatt för en cyberattack från främmande makt.

Den här nya medvetenheten är något som Johan Åtting har märkt av. Han är informationssäkerhetschef och cybersäkerhetsansvarig på medtech- och cybersäkerhetsföretaget Sectra i Linköping, och ofta inbjuden till företag och organisationer för att berätta om vilka risker som finns och hur man skyddar sig.

– Jag brukar likna det vid brandkydd. I båda fallen talar man om 1) protect, 2) detect, 3) respond och 4) recover, säger han.

Det innebär att man 1) måste skydda sig mot risken för att bli angripen, men det går inte till 100 procent. Därför måste man ha möjlighet att 2) upptäcka ett angrepp

och 3) ha förmåga att vidta åtgärder. Sedan gäller det att 4) kunna återställa verksamheten.

– I snitt ligger it-systemen hos ett företag som drabbas av en ransomtack nere i tre veckor. Detta måste alltså styrelsen räkna med, för konsekvenserna handlar om företagets överlevnad och image, säger Johan Åtting.

Men med bra förberedelser kan tiden förkortas och attacken kanske helt undvikas.

I takt med att riskmedvetenheten ökar hos politiker, läggs nu allt större ansvar för cybersäkerhet på styrelser. Nästa år i oktober kommer ett nytt EU-direktiv att träda i kraft: NIS2, vars mål är att öka motståndskraften mot cyberattacker. NIS2 innebär en utökning och skärpning av nu gällande NIS-direktivet. Många av kraven i direktivet vänder sig till myndigheter i länderna och handlar om att samla in och dela information.

Men några av de nya kraven riktar sig direkt mot styrelser i företag och andra organisationer: Ledamöterna måste vara utbildade i cybersäkerhet och kommer att kunna hållas personligt ansvariga för bristande säkerhet. Exakt hur det ansvaret kommer att se ut är ännu inte klart – det och andra

svar väntas i en utredning som ska lämnas till regeringen i vår.

NIS2 omfattar fler sektorer än nuvarande NIS, 18 sektorer i stället för sju. De sektorer som omfattas anses som kritiska för samhällets funktioner, exempelvis inom energi, transport, digital infrastruktur, hälso- och sjukvård – samt företag som levererar till dem.


– I dessa företag måste styrelse och vd godkänna cybersäkerhetsåtgärder. Upptäcks brister kan de hållas personligt ansvariga. Till kraven hör att en verksamhet måste anmäla störningar till myndigheterna inom 24 timmar. Myndigheterna ska i sin tur kunna informera och varna varandra och andra EU-länder. Den verksamhet som inte följer direktivet riskerar böter med upp till 10 miljoner euro eller 2 procent av sin globala omsättning, säger Johan Åtting.

Även i USA pågår en skärpning av cybersäkerhetskraven. Exempelvis måste alla amerikanska börsnoterade företag från kommande årsskifte redovisa hur man jobbar med cybersäkerheten och tala om hur styrelsen håller sig informerad i frågan.

Men – som Johan Åtting påpekar: Det är inte bara de företag som omfattas av NIS2 som har anledning att se över sin cybersäkerhet.



Johan Åtting är informations-säkerhetschef och cybersäkerhetsansvarig på medtech- och cybersäkerhetsföretaget Sectra i Linköping.



Artikeln handlar i första hand om ransomware-attacker, men det finns andra cybersäkerhetshot att tänka på för en styrelse:

Industrispionage eller olovlig teknikanskaffning. Här tänker nog de flesta på Rysslands intresse för militär teknologi, men det finns andra stater som är intresserade av högteknologi inom alla områden för att starta egen produktion billigare och sen konkurrera ut svenska företag.

Överbelastningsattacker. Har blivit betydligt vanligare senaste året mot svenska web-sidor.

Bedrägerier. Ett exempel är nyheten om att Tillväxverket lurades att betala falska fakturor för totalt 8,3 miljoner kronor genom förfalskade mejl som såg ut att komma från generaldirektören.

Med tanke på vad konsekvenserna kan bli, borde alla vara intresserade av att inte bli drabbade och mildra verkningarna om det ändå händer.

Så hur ska en styrelse agera? Här är en kort checklista:

1. Se till att det finns en övergripande ansvarig för cybersäkerhet i företaget. Det duger inte att lämna hela frågan till it-avdelningen som man gjorde förr. Styrelsen måste veta vem som har koll.
2. Styrelsen måste utbildas i frågan. Antingen skickas på kurser eller genom att kunniga personer bjuds in och föreläser.
3. Införliva cybersäkerhet i din omvärldsbevakning. Prenumerera på nyhetsbrev, till exempel MSB:s www.cert.se och/eller www.informations-sakerhet.se.
4. Amerikanska CISA (Cybersecurity & Infrastructure Security Agency) Home Page | CISA

Enligt Johan Åtting är it-avdelningen och it-kompetens på företaget fortfarande viktigt. Men det är bara en del av allt som måste vara på plats. Utöver det behövs processer, rutiner och policies för hur cybersäkerhetsarbetet ska drivas. Det tredje benet är människorna i företaget, som måste utbildas och veta hur företagets teknik får och kan användas samt för att bli en del av organisationens cyberförsvar.

En annan konsekvens av att cybersäkerhetsregler skärps är att det kommer att bli tuffare för företag som utvecklar produkter som kopplar upp sig mot internet. Det gäller IoT-produkter (internet of things-produkter) eller appar. Numera har varenda svensk ett helt bibliotek av appar i sin mobil, och det har börjat resas frågetecken om hur säkra de är. Man har appar för att styra sin bil, sitt kylskåp och hålla reda på var hunden är, och det är appen som talar om när man har störst chans att bli gravid. Men hur säkra är dessa verktyg? Användarna frågar sällan efter om de

läcker information om matvanor, geografiska position, djurägande eller tidpunkt i menscykeln till obehöriga.

– Tidigare har man inte ställt säkerhetskrav på denna typ av produkter. Men nu skärps kraven även här. CRA är ett EU-förslag som väntas kräva att alla elektroniska prylar som kopplar upp sig ska ha någon typ av CE-märkning för cybersäkerhet för att få säljas inom EU, säger Johan Åtting.

För att illustrera den naivitet som till viss del råder än, berättar han om ett skämt han brukar höra: – S:et i IoT står för säkerhet! Bara det att inte finns något S i IoT. ♦

Ransomwareattacker är när företagets datorer stängs ner av kriminella som begär en lösensumma för att öppna dem.

NIS2 står för Network and Information Systems Directive 2.

CRA står för Cyber Resilience Act.

Invald i valberedningen? Hög tid att börja jobba!

TEXT Ingrid Kindahl BILD iStock, privat

Den valberedning som blir vald på stämman ska börja jobba så fort som möjligt. Det med syfte att få tag i de bästa styrelsekrafterna till nästa stämma. Det säger Paul Folkesson, erfaren valberedare och ordförande i Styrelseakademien Sveriges egen valberedning.

Genom åren har Paul Folkesson haft många ordförandeuppdrag, inte minst som ordförande i bland annat Optikerförbundet över 22 år, för den europeiska yrkesorganisationen med säte i Bryssel och senast som ordförande i optikernas världsorganisation med säte i St Louis, USA, samt sedan några år som ordförande i valberedningen för Styrelseakademien Sverige. I och med det stigande intresset för att professionalisera valberedningsarbetet, har valberedningen för Styrelseakademien Sverige tagit fram en utbildning för professionellt arbete i valberedning. Kursen har nyligen givits för samtliga Styrelseakademien lokala föreningar i syfte att få ett konsistent arbete i hela Sverige. Ett viktigt arbete som vårdar varumärket.

– Ju bättre jobb en valberedning gör, desto starkare

styrelser får de företag de verkar i, konstaterar han. Resultat blir för bolagets eller föreningens bästa.

Vid stämmor i företag och föreningar i alla storlekar, kan valberedningens förslag på ordförande och ledamöter till stämman vara avgörande för den fortsatta utvecklingen, anser Paul Folkesson. Många företag och bostadsrättsföreningar saknar ofta en väl genomtänkt strategi för professionellt valberedningsarbete och stämman utser i värsta fall ledamöter slentrianmässigt. Inget kunde vara mer fel.

– Det är om möjligt än viktigare i mindre företag att ha en professionell valberedning. Rätt personer till styrelsen kan få företaget att utvecklas och blomstra, säger Paul Folkesson.



Paul Folkesson är en erfaren valberedare och ordförande i Styrelseakademien Sveriges valberedning.

En spaning han gör är att det inte sällan i dessa sammanhang råder osäkerhet kring på uppdrag av vem valberedningen egentligen jobbar. Svaret är att valberedningen har uppdraget från ägarna eller medlemmarna att vaska fram det bästa förslaget till styrelse inför nästkommande stämma.

Hur går då ett professionellt valberedningsarbete till? Paul Folkesson tar avstamp i årshjulet. Är man nyvald som ordförande för en valberedning, kommer första steget redan på våren, direkt efter den stämman. Ett gott råd är att börja valberedningsarbetet direkt efter stämman.

– Uppdraget är att hitta personer som på bästa sätt uppfyller ägarnas intention enligt ägardirektiv eller föreningsstadgar. Så det måste man snabbt sätta sig in i. Ta reda på styrande dokument och håll kontakt med ägarna. Säkra kunskap om vad de vill med sitt bolag. Det här momentet är ju mycket enklare när man är omvald, men kan ta lite längre tid för den nyvalde. Av den anledningen är det inte bra att byta ut hela valberedningen vid samma tillfälle.

Nästa steg är att utvärdera styrelsen. Detta kan ske efter att styrelsen har haft några möten efter stämman. Ofta finns en utvärdering att utgå ifrån, gör annars utvärderingen som i grund är en så kallad SWOT-analys: Vad var styrelsen bra på? Vilken kompetens saknas? Vilka möjligheter eller hot kan vi se gällande bemanning i styrelsen från valberedningens horisont. Allt kopplat till ägardirektiv, styrelsens arbetsordning eller föreningsstadgar.

– Här är det viktigt att ha en dialog med såväl ägare som styrelsens ordförande och ledamöter. Kanske ordföranden rent av vill byta ut någon av ledamöterna som inte har presterat som tänkt? Eller anser ledamöterna att ordföranden bör bytas? Var lyhörd och lyssna in professionellt.

Prata också med vd, som oftast har ett kompletterande perspektiv. Styrelsen kanske inte har hela den bild av företaget som vd ser. Där kan man få fram om det till exempel saknas någon kompetens i styrelsen.

Det här arbetet kan i normalfallet inledas i början av hösten. Men om företaget befinner sig i en utsatt situation eller bransch bör valberedningen uppmärksammas på tecken på avvikelse från lagda planer så snart de uppstår. Det kräver en god kontakt med styrelsens ordförande.

– Ju större utmaningar, desto tidigare måste valberedningen börja jobba. De snabba omställningsbehov vi ser idag kräver en lyhörd och aktiv valberedning. Därför är det alltid bättre att starta arbetet inför nästa stämma tidigt.

När valberedningen har gjort sin analys och tagit fram en kravprofil på de ledamöter som behöver rekryteras, då börjar det jobb som de flesta förknippar med ordet valberedning. Det vill säga starta en sökprocess, ta fram en bruttolista på lämpliga kandidater som efter hand blir en nettolista. Leta i egna och andras nätverk. Den i valberedningen som står närmast en möjlig

kandidat kontaktar den tilltänkta kandidaten. Vid ja, bestäm ett möte med kandidaten tillsammans med hela valberedningen, och gör sedan en utvärdering av den sammanvägda bedömningen. Är detta rätt person?

– Därefter går man vidare och tar referenser. Ett viktigt steg som inte får missas, men inte alltid ligger högt på att-göra-listan. Självklart ska man göra det – och det är ytterligare en anledning till att börja valberedningsarbetet i tid. Är stämman för nära förestående finns det risk för att man inte hinner med referenstagningen.

Nästa steg är att presentera förslaget för styrelseordförande och i förekommande fall aktieägare. Viktigt i sammanhanget är frågor kring intressekonflikt eller jäv. Detta gäller även gentemot valberedningen själv, påpekar Paul Folkesson.

– Valberedningen får inte komma i åtnjutande av någon personlig nytta av att en viss kandidat blir vald på stämman. Valberedningen måste stå långt ifrån tjänster och gentjänster. Återigen, det är viktigt att vara klar över på vems uppdrag arbetet utförs – för bolagets/föreningens bästa. Valberedningsarbete är en förtroende-fråga och tillåter därmed inga övertramp på något håll.

Det händer inte sällan att omständigheter kommer fram under urvalsprocessen som gör att valberedningen beslutar att inte föreslå en potentiell kandidat till en styrelse. Då är det bara att börja om med ny sökprocess. Det är ytterligare ett argument för att arbetet bör starta tidigt efter stämman.

– Här är det viktigt att tydliggöra kravet på återkoppling till en tillfrågad kandidat. Den som tillfrågas har rätt att få besked om valberedningen väljer att inte fullfölja förfrågan till ett förslag till stämman. I ett professionellt arbete är det en självklarhet. Annars hamnar personen i ett vakuum och får inte veta vad som har hänt. Ett misstag som förstör relationen för framtiden och omöjliggör en ny förfrågan i framtiden.

När det finns ett samlat förslag till ny styrelse med om- eller nyval, skriver valberedningen en rapport till stämman och motiverar sitt förslag. I förslaget anger valberedningen hur man har jobbat för att komma fram till förslagen. Vidare hur valberedningen anser att styrelsen fungerar och i förekommande fall om den behövde förstärkas. Målet är att stämmans delegater ska få ett väl underbyggt förslag för att kunna ta ställning. Rapporten skickas ut tillsammans övriga stämmohandlingar.

– Det ger aktieägarna eller medlemmarna en chans att i god tid tänka efter och ta ställning före stämman.

Hur vanligt är det att valberedningsarbetet går till så här? Det vet inte Paul Folkesson med säkerhet.

– Men det jag vet är att det borde gå till så här, säger han. På nästa sida kan du ta del av Pauls goda råd för hur en valberedning bör arbeta. ♦

Paul Folkessons goda råd om hur en valberedning bör arbeta

Kom ihåg att du arbetar på ägarnas eller medlemmarnas uppdrag.

Börja valberedningsarbetet tidigt, gärna direkt efter stämman.

Sätt dig in i uppdraget. Vad vill ägarna?

Arbeta med en styrelseutvärdering som underlag.

Håll kontakt med styrelseordförande och ägare under arbetets gång.

Arbeta med en bruttolista på tänkbara kandidater. Den formar sedan en nettolista som blir föremål för kontakt. Men, spara bruttolistan för kommande arbete då kanske det kan bli aktuellt ett annat år med andra kandidater på förslag till samma bolag.

Om du kontaktar en kandidat under hösten, ökar chansen att den personen accepterar. Ju närmare stämman kontakt tas minskar också chans till positivt svar. I så fall är det bättre att låta platsen vara vakant till nästa stämma.

Intressekonflikt får inte förekomma. Det är en förtroendefråga och har ingen glidande skala utan är digital... har, eller har inte förtroende. Valberedningen får inte föreslå någon för personlig vinning.

Behandla dem du kontaktar som du själv skulle vilja bli kontaktad – professionellt. Bestämmer sig valberedningen för någon annan kandidat, återkoppla och berätta för den du först frågade.

Valberedningen bör ha tre till fem ledamöter. Två har inte samma kontaktnät som tre till fem personer. Fler än fem gör jobbet tungrovt.

Ta referenser på kandidaterna. Självklart i alla sammanhang. Får inte missas.

Var transparent i rapporten till stämman. Ägarna har gett dig ett uppdrag. Det är rimligt att de får klart för sig hur valberedningen har förvalt det uppdraget.

Glöm inte: Om valberedning inte redan finns vald kan bolaget kalla till extra stämma enbart för att utse en valberedning. Och det kan göras när som helst. Som ägare kan du få en aktiv och professionell valberedning redan i år.

Ny lag kan stoppa utländska investeringar i svenska företag

Regeringen vill införa ett system för att granska utländska direktinvesteringar i svenska verksamheter som behöver skyddas. Granskningen kan leda till att investeringar godkänns, godkänns med villkor eller förbjuds.

TEXT Annika Andersson, Fredrik Morfeldt och Julia Alander, Cirio Advokatbyrå BILD iStock

Allt fler svenska företag förvärvar verksamheter i andra länder och allt fler utländska aktörer äger företag som är verksamma i Sverige – det är en naturlig följd av globaliseringen.

Intresset från utländska aktörer är på många sätt positivt för Sverige, eftersom det skapar högre tillväxt och ger fler jobb. Men det utländska ägandet har också

negativa effekter. I sitt lagförslag skriver regeringen att en del utländska direktinvesteringar i särskilt skyddsvärda verksamheter är förenade med stora risker. Det har blivit tydligare i och med de senaste årens säkerhetspolitiska utveckling i Sveriges närområde.

Syftet med lagförslaget är att hindra utländska direktinvesteringar i svensk verksamhet som kan inverka skadligt på allmän ordning eller säkerhet i Sverige.

Förslaget innebär att investeringar både från EU och från tredje land ska kunna granskas. I praktiken införs en anmälningsplikt för varje investering i aktiebolag och ekonomiska föreningar där investeraren efter investeringen på grund av innehav av aktier, andra andelar eller medlemskap överskrider något av gränsvärdena 10, 20, 30, 50, 65 eller 90 procent eller mer av det totala antalet röster i företaget. Det gäller även investeringar i börsnoterade bolag.

Följande typer av verksamheter, oavsett juridisk form, föreslås omfattas av begreppet ”skyddsvärd verksamhet”:

- Verksamheter som upprätthåller eller säkerställer samhällsfunktioner som är nödvändiga för samhällets grundläggande behov, värden eller säkerhet. Detta ska preciseras närmare genom föreskrifter från Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB).
- Säkerhets känsliga verksamheter som omfattas av säkerhets skyddslagen.
- Verksamheter med koppling till råvaror som är kritiska för EU, eller andra metaller och mineraler som är kritiska för Sveriges försörjning.
- Verksamheter som i stor omfattning behandlar känsliga personuppgifter eller lokaliseringsuppgifter i eller genom en vara eller tjänst som företaget tillhandahåller.
- Verksamheter som rör framväxande teknologier och annan strategiskt skyddsvärd teknologi. Närmare precisering av vilka teknologier som ska omfattas av lagen kommer meddelas i föreskrifter av regeringen eller den myndighet som regeringen bestämmer.
- Verksamheter som tillverkar, utvecklar, forskar om, tillhandahåller eller bistår med tekniskt kunnande för produkter med dubbla användningsområden som kan användas för både civila och militära ändamål. Närmare reglering avseende produkter med dubbla användningsområden (PDA) finns i PDA-förordningen och lagen (2000:1064) om kontroll av produkter med dubbla användningsområden och av tekniskt bistånd.
- Verksamheter som tillverkar, utvecklar, forskar om, tillhandahåller eller bistår med tekniskt kunnande avseende krigsmateriel.

Inspektionen för strategiska produkter (ISP) blir den myndighet som får ansvaret för att granska utländska direktinvesteringar. Vid prövningen kommer myndigheten att i varje enskilt fall göra en helhetsbedömning med utgångspunkt i den aktuella verksamhetens faktiska skyddsvärde.

Omständigheter kring den tänkta investeraren och vilken grad av inflytande denne kommer att få kan ha betydelse för riskbedömningen. Granskningsmyndigheten ska särskilt beakta om investeraren på något sätt kontrolleras av ett annat lands regering. Om investeraren tidigare har varit delaktig i verksamhet som skadat, kunnat skada eller medfört en risk för Sveriges säkerhet

kommer det att påverka myndighetens granskning och beslut.

Den som har för avsikt att göra en investering blir skyldig att göra anmälan till granskningsmyndigheten innan investeringen genomförs. Både investeraren och företaget som är föremål för investering blir skyldiga att lämna uppgifter och handlingar som myndigheten begär. Det företag som är föremål för investering blir skyldigt att upplysa investeraren om att den här lagen gäller. Om investeraren inte anmäler en investering trots att det finns en skyldighet att göra det, får granskningsmyndigheten själva ta fram de uppgifter som borde ha lämnats in och därefter handlägga ärendet.

Från det att anmälan kommit in har granskningsmyndigheten 25 arbetsdagar på sig att besluta om en granskning ska inledas eller inte. I de fall myndigheten bestämmer sig för att granska en investering, är huvudregeln att ett slutligt beslut ska lämnas inom tre månader, det vill säga om investeringen godkänns, godkänns med villkor eller förbjuds.

Den nya lagen får sannolikt till följd att det kan ta längre tid än tidigare att genomföra investeringar, vilket kan resultera i höjda kostnader och ökad administration, både för investeraren och det företag som är föremål för investeringen. Den nya lagen träder i kraft den 1 december 2023. ♦



Chat GPT för styrelsen? Så funkar det!

TEXT Ingrid Kindahl BILD iStock

Chat GPT – kan det var något för styrelsen? Absolut, säger AI-forskaren Ariel Ekgren. Här förklarar han vad verktyget kan göra. Och inte.



Ariel Ekgren är forskare på AI Sweden, Sveriges nationella center för artificiell intelligens.

Låt oss börja med att påpeka att Ariel Ekgren är part i målet. Han är forskare på AI Sweden, Sveriges nationella center för artificiell intelligens. Med finansiering från Vinnova arbetar han just nu med att träna svenska språkmodeller av typen GPT som kan ligga till grund för I verktyg liknande Chat GPT – som är ett produktnamn.

– Än så länge är det nästan bara amerikanska jättar som arbetar med det här, men på sikt vill vi i Sverige kunna göra det själva, förklarar han.

Styrelsemagasinet har delat upp frågan om vad Chat GPT kan användas till i två delar:

- 1) Kan det vara till nytta i själva styrelsearbetet?
- 2) Vad bör styrelsen ha ögonen på när det gäller användningen av Chat GPT inom företaget?

På fråga 1 svarar Ariel Ekgren ett otvetydigt JA. När du skriver din prompt, det vill säga instruktionen till chatten, kan du till exempel ange några punkter och be den ta

fram en relevant agenda för nästa möte. Och när mötet är slut, kan du skicka in anteckningarna och be att få ett färdigt protokoll. Givetvis kan den översätta utländska dokument till svenska och den kan formulera brev, till exempel instruktioner till vd.

Men det är verkligen inte det enda. Du kan också använda det i det strategiska beslutsfattandet.

– Du kan beskriva en frågeställning och be den göra för- och emotlistor. Om du har någon näringslivsfavorit kan du be den att låta sig inspireras av den. Alltså: Vilket beslut skulle PG Gyllenhammar ha fattat? Säger Ariel Ekgren, halvt på skämt.

Det roliga med Chat-GPT är att det är just en chatt. Du kan be den göra en sak, gå tillbaka och be den justera, tänka om och begära nytt i det oändliga. Den kommer inte att surna till eller tröttna på dig. Du kan också använda verktyget för att lägga upp en plan, exempelvis för att rekrytera en ny vd eller någon annan i företaget.

När det gäller fråga 2 märker Ariel Ekgren att många är skeptiska till Chat GPT, vilket han tror delvis beror på att det är okänt hur det fungerar. Han beskriver det så här:

– Se det som produktivitetstverktyg. Som när vi gick från skrivmaskin till word. Nu går vi från word till ett verktyg som hjälper dig att formulera det du vill skriva i word.

Chat GPT (och andra stora språkmodeller) innehåller statistik över språket och försöker avgöra vilken ordföljd som är trolig. Den språkliga statistiken togs fram på basis av en stor mängd textdokument.

– Det innebär att Chat GPT inte googlar, det vill säga den söker inte igenom hela nätet – det får du göra själv. Det vi i praktiken lär den är att gissa nästa ord i en kontext, och det är det den är bra på, förklarar Ariel Ekgren.

Tekniken har inga känslor, exempelvis för vad som är fakta och fantasi, och ibland associerar den galet. Modellen utgår ifrån en övergripande statistik över språk och kan därför föreslå saker som är faktamässigt fel som att en hund skulle lida av mul- och klövsjuka. Om du ber Chat GPT upprätta en tabell över inflationen kan den göra det, men den kanske föreslår 2,5 procent för ett år i stället för 1,5 procent. För modellen är siffrorna likartade.

– Du måste alltid vara kritisk och granska resultatet. Chat GPT kan göra en del av ditt arbete, men den tar inte över ditt ansvar.

Finns det faror med detta när anställda använder tekniken?

– Risken är att anställda inte förstår dessa nyanser. Vilket är begrip-

ligt, eftersom det inte står tydligt hur det funkar, säger Ariel Ekgren. Han tror att verktyget snart kommer att leda till att många anställda får digitala medarbetare. Alltså inte bara i kundtjänsten, något som i dag retar många kunder, utan som arbetar självständigt parallellt med alla möjliga yrkespersoner. Lite som en personlig sekreterare till läkare, marknadsförare, ekonomer. Har företaget en it-avdelning behöver det inte vara så svårt att integrera Chat GPT i sin infrastruktur och få mer kontroll över hur det används.

Vilken typ av företag kan ha användning av tekniken?

– De som formulerar annonser var tidiga att börja använda Chat GPT, som ett exempel. I vården ser man stora möjligheter, men har inte kommit så långt. Man har börjat utforska att göra en viss typ av journalsammanfattning.

Det finns också en lång rad start ups inom området. Ariel Ekgren är själv involverad som rådgivare i ett företag som försöker få olika botar att prata med exempelvis en marknadsföringsbot för att få till stånd en dialog. Det kan vara till hjälp när man vill utveckla sitt företag i en viss riktning.

– Jag har hållit på med AI länge och tycker det är toppen att alla plötsligt gillar mitt specialområde, säger Ariel Ekgren.

För dig som inte har jobbat med AI länge: Surfa in på gratisversionen chat.openai.com och börja.

• Chat GPT är ett produktnamn från det amerikanska företaget OpenAI. Alla data du lägger in skickas dit, men det går att klicka

bort Open AI:s rätt att använda datan. Det gör du genom att klicka på "settings" längst ner till vänster. Nackdelen är att du då förlorar din historik. Dina data kommer då ändå att sparas i några dagar, men OpenAI lovar att den inte kommer att användas.

• Chat GPT står för Chat Generative Pre Trained Transformer

Lätt att göra missar i vd-avtalet

Det är självklart för många styrelser att skriva avtal med den vd man har utsett. Men det är lätt att missa viktiga inslag. Lisa Ericsson, advokat på Cirio Advokatbyrå och expert på arbetsrätt, berättar mer.

TEXT Ingrid Kindahl BILD Magnus Länje och iStock

När styrelsen upprättar ett vd-avtal är det bra att tänka bakifrån – alltså på vad som ska gälla när vd slutar sin anställning, råder Lisa Ericsson. När skilsmässan mellan vd och bolaget är ett faktum kan känslorna vara upprörda. Då är det svårare att komma överens.

– En av de viktigaste delarna är uppsägningstiden. Hur lång den ska vara, om vd ska vara kvar i befattningen tills hen slutar, bli arbetsbefriad, om hen ska ha rätt att ta en ny anställning och i så fall om företaget ska få räkna av lönen från den anställningen mot uppsägningsslönen, säger Lisa Ericsson.

Andra viktiga delar är att tänka på är om vd ska vara bunden av konkurrens- och värvningsförbud efter att anställningen har upphört. Till skillnad från andra anställda omfattas vd inte av lagen om anställningsskydd (LAS). Därför måste anställningsskyddet klargöras i vd-avtalet, och det finns rättspraxis att följa: Till exempel ska uppsägningstiden vara minst sex månader. Om man skriver in

en kortare uppsägningstid i avtalet kan det leda till att vd betraktas som en vanlig anställd.

– Då kommer hen att omfattas av det lagstadgade anställningsskyddet, och då kan det plötsligt bli det mycket svårare för företaget att säga upp anställningen, säger Lisa Ericsson.

Uppsägningstiden är också till för att det kan vara svårt att ersätta en vd på kort tid. I media kan man ibland läsa om att ”styrelsen avsatte vd, som fick gå på dagen”, men i verkligheten innebär det i de flesta fall att vd har arbetsbefriats under uppsägningstiden.

Hur och om vd får arbeta för andra företag under och efter uppsägningstiden bör också stå i avtalet – men här finns det begränsningar. En styrelse kan vara angelägen om att vd inte går till en konkurrent eller startar eget inom samma verksamhetsområde direkt efter att anställningen upphört. Men under hur lång tid ska sådana konkurrensförbud gälla?

– Kraven måste vara skäliga enligt lagen, vilket numera betyder nio månader i normalfallet, ibland

godtas 18 månader. Dessutom kan det vara svårt att få en nyanställd vd att skriva på alltför hårda villkor i det här avseendet, säger Lisa Ericsson.

Under uppsägningstiden har vd lön. Först därefter klickar konkurrensförbudet in. För att ett konkurrensförbud ska anses skäligt, behöver företaget betala ersättning till vd i normalfallet minst 60 procent av lönen. Ett eventuellt avgångsvederlag kan också vara ersättning för konkurrensförbudet.

Bonus är en annan viktig fråga, och här gäller avtalsfrihet. Men vad många missar är den semesterlön som enligt lag ska betalas på bonusbeloppet.

– Upptäcker arbetsgivaren detta för sent, blir ju nivån på vd:s bonus mycket högre än det var tänkt. Normalt sänker man nivån på bonusen för att kunna lägga på semesterlönen. Missar man detta kan vd kräva semesterlön på utbetalad bonus ett antal år tillbaka, säger Lisa Ericsson.

En nyhet sedan förra året är att arbetsgivare har skyldighet att skriftligt informera om anställningsvillkoren. Muntliga avtal med vd fungerar alltså inte längre, även om detta enligt Lisa Ericsson är ovanligt.

– På Cirio jobbar vi mycket med företagsöverlåtelser, och då har jag fått inblick i hur vd-avtal brukar vara skrivna.

De brister hon ser handlar ofta om att vd i det bolag som säljs har



Lisa Ericsson är advokat på Cirio Advokatbyrå och expert på arbetsrätt.

”Ofta ser jag brister i vd-avtal för små och medelstora företag medan det oftast ser bättre ut i större företag

avtal som medger icke marknads-
mässiga – för att inte säga vidlyftiga
– förmåner. I sådana fall är säljaren
ofta både vd och huvudägare och
har kunnat diktera sina villkor
själv. Köparen vill då ofta skriva om
avtalen.

Exempel på vidlyftiga villkor
kan vara generösa pensionsför-
måner, bilförmåner, försäkringar,
prenumeration på mer eller mindre
relevanta tidskrifter, mycket långa
semestrar och rätt att utföra arbetet
långt från företagets lokaler.

Sekretessen då? Under anställ-
ningstiden är det en självklarhet,
men ingen styrelse vill att vd ska
avslöja affärshemligheter efter att
anställningen har upphört. Det är
vanligt att lösa detta med villkor
om sekretess, och de ska självklart
in i avtalet. Men vad händer om vd
bryter mot detta? Utgångspunkten
är att bolaget i så fall har rätt till
skadestånd, men enligt Lisa Ericsson
är detta ingen smidig lösning. I
praktiken blir det svårt för bolaget

att visa att det har lidit skada och
vad den uppgår till. Då är det
enklare att skriva in en vitesklausul
i vd-avtalet, råder Lisa Ericsson.

– Den säger att om vd bryter mot
till exempel sekretessåtagandet, ska
hen betala vite på (i normalfallet)
sex månadslöner. Då behöver bola-

get bara bevisa att vd har brutit mot
sekretessåtagandet för att få rätt till
ekonomisk ersättning – inte visa
vad det har lett till.

Vitesklausulen ökar också vd:s
incitament att respektera sitt åtag-
ande. ♦



Experternas lösning på styrelsens dilemma: Klassiskt fall av illa gjord hemläxa

Det är svårt att lyckas med förvärv, konstaterar Hans Richter och Birgitta Landin Almhagen. Forskning visar att mellan 55 och 75 procent av förvärven misslyckas. En av de viktigaste anledningarna är att den så kallade due diligence-processen nästan alltid utförs av jurister och ekonomer och tar sikte på i första hand det finansiella kapitalet. Human- och kulturkapitalet tappas bort – och det är ju människor som driver bolagen.

När det gäller Svenska Biotech's förvärv av Franska Biotech hade man ändå gjort en del av det jobbet. Styrelsen kände till Gabriel Martins vurm för Sverige och visste att han hade tillräckliga kunskaper för att kunna leda hela bolaget.

Men styrelsen missade att se till att en kulturell due diligence genomfördes. Man borde ha utvärderat både det egna bolagets och förvärvsobjektets kultur, till exempel genom att:

- Identifiera nyckelpersoner och risken för att de hoppar av.
- Göra riskbedömning för kulturrockar.
- Analysera att anställningsavtal och -villkor är likartade mellan bolagen.
- Analysera risken för konflikter som bottnar i värderingar.

Styrelsen borde ha tagit reda på mer om Gabriel Martins egna värderingar, ledarstil och önsknings inför framtiden. Man hade bara tagit för givet att han helst av allt ville ha vd-jobbet.

I själva verket hade Gabriel Martin insett att han inte kunde tänka sig att arbeta enligt den svenska konsensus-modellen. Han såg för sig ändlösa möten, där hans understödda diskuterade sig fram till beslut som fattades med det enda syftet att ingen skulle bli kränkt. Det passade inte en fransman. Gabriel Martin ville vara chef och han ville bestämma.

Vad kan styrelsen göra när den tillfärdigade vd:n hoppar av just som förvärvet blivit undertecknat?

Det är bara att börja om och rekrytera en ny vd, konstaterar Hans Richter och Birgitta Landin Almhagen. Det är inte för sent att genomföra den kulturella due diligence-processen man missat, men nu är risken stor att verksamheten tappar tempo och att det tar mycket längre tid än beräknat innan det nya svensk-franska bolaget kan räkna hem synergieffekter och bli lönsamt.



Ordförandenätverket stöttar i ensamt jobb

Det är ensamt på toppen, heter det ju, och många styrelseordförande kan intyga att det stämmer. Därför finns Styrelseakademiens nationella ordförandenätverk.

TEXT Ingrid Kindahl BILD iStock

En god relation till vd är en förutsättning för att styrelseordförande ska kunna fullgöra sin roll. Men det får inte vara ett hinder i bedömningen om företaget har rätt vd. Ett vanligt råd till blivande styrelseordförande är att inte bli allt för personligt engagerad i bolagets vd. Blir känslorna för starka kan det skymma sikten – styrelsen arbetar ju för bolagets bästa och inte vd:s.

Samtidigt gör det att ordförandeyrket ofta är ensamt. Ordförande har ett övergripande ansvar och en särställning gentemot vd och övriga styrelsen. Vart vänder sig ordföranden med sina problem? Syftet med Styrelseakademiens ordförandenätverk är att ge ordförande i framför allt små och medelstora bolag en plats att träffa andra med samma typ av uppdrag och problem. I dag finns ett 30-tal medlemmar, målet är att växa till runt 50.

Sammanfattande och ansvarig för ordförandenätverket är Christer Nilsson, till vardags ordförande i Styrelseakademien Stockholm. Till sammans med sitt team och inspel från medlemmarna är det han som lägger upp innehållet i nätverkets digitala möten som hålls minst en gång per kvartal, samt åtminstone två fysiska möten per år. Där kan deltagarna träffas och dryfta aktuella frågor mer på djupet. Dessutom blir medlemmarna inbjudna till en sluten grupp på LinkedIn.

– Vi tar upp frågor som många ordförande brottas med. Senast handlade det just om relationen ordförande vd, och bland annat hur man gör när man måste säga upp en vd. Ungefär hälften av våra medlemmar har varit med om det, så det är inget ovanligt, säger Christer Nilsson.

Han ser två kategorier av medlemmar i nätverket: En består av personer med lång erfarenhet av

ordförandeskap, den andra är nya eller på väg att tillträda sitt första ordförandeuppdrag.

– De erfarna är där inte enbart för att få ny kunskap och inspiration, utan också för att de ser ett värde i att dela med sig. De nya är med för att för att lära sig och få nya kontakter. Det blir en win-win, säger Christer Nilsson.

Till de fysiska mötena bjuder han in riktigt erfarna personer. Bland dem som redan varit där nämner han Patrik Tigerschiöld, Ulrika Francke och Carl-Henric Svanberg, samtliga guldklubbevärdare. Medlemmar i Styrelseakademien som går ordförandeutbildningen Master fokus erbjuds att delta i ordförandenätverket kostnadsfritt under ett år. ♦

GÄSTKRÖNIKÖR JOHANNA PALMÉR:

Se möjligheterna i en dystert omvärldsanalys

BILD Ulrika Andåker

Kommer ni ihåg hur mycket vi människor skulle förändras efter pandemin? Hur vi trodde att det post-pandemiska samhället inte innehöll fasta arbetsplatser och hur många som skulle ta chansen att bli digitala nomader med världen som sina strövmarker?

Kriget och lågkonjunkturen slungade oss bryskt tillbaka till skolboken. Till prepping och stormkök, till guldreserver, dollar och sparkonton för att kunna betala för ökade levnadskostnader. Till en mer normal ränta, som dessvärre ska appliceras på historiskt höga tillgångsvärden. Över allting hovrar de skrämmande klimatanalyserna.

Utsikterna för 2024 ser utmanande ut, det går inte att sopa det faktumet under mattan. Samtidigt måste vi styrelseledamöter ta bästa möjliga ansvar för de verksamheter vi är satta att leda. Vi behöver även ta ansvar för hur vi förhåller oss till omvärldsutvecklingen. Måste vi lägga pannan i djupa veck och frossa i alla utmaningar och risker? Eller är detta faktiskt rätt tid att också se affärs- och investeringsmöjligheter?

Pandemin lärde oss vikten av att jobba med omvärlds- och scenarioanalys, att ständigt ha ögonen vidöppna och örat mot rälsen för att tidigt uppfatta förändrade förutsättningar.

Megatrenderna pågår och stöper långsamt om världen som vi känner den, framför allt avseende digitalisering och teknisk utvecklingstakt. Här finns skillnaden mellan de företag som förstår att utnyttja ny teknik och de som inte gör det. En ny studie från Harvard Business School som gjorts i samarbete med konsultföretaget BCG analyserar hur generativ AI, som GPT-4, kan öka produktiviteten för kunskapskrävande uppgifter. Resultaten är spännande, studien visar att konsultbolag med lägst produktivitet tjänar mest på att använda generativ AI, deras produktivitet ökade med hela 43 procent. Här finns med andra ord stora möjligheter!

På andra sidan myntet finns de företag som har utdaterad digital infrastruktur. De får känna av vad det kostar att betala av eller investera sig ur en teknisk skuld. Avsevärt större resurser per intjänad krona behöver avsättas framåt för att hålla tekniska system sammankopplade, säkra och intuitiva för kunden. En viktig fråga för en styrelse idag är att bedöma verksam-

hetens IT-tillgångar. Hur länge tills vi behöver göra om allt igen med ny teknik?

Hållbarhetsfrågorna har helt nödvändigt blivit en naturlig del av utvecklings- och investeringsdiskussioner. Hållbarhet och affär måste gå hand i hand framåt, vilket öppnar för gyllene nya affärsmöjligheter som dessutom attraherar rätt talang och medvetna kunder. Framtiden har ingen plats för de företag som inte tänker in hållbarhet i kärnan av sin affär. De kommer skoningslöst sorteras ut i ett kommersiellt maskineri där kunder, investerare och anställda hjälps åt att placera klimatfrågan på bordet.

Spaningen inför 2024 är som det är sagt: förändring är den enda konstanten. Krigets följder har tuktat oss i resiliens och följsamhet, storpolitiska skeenden påverkar oss intill frukostbordet och för ett enskilt företag gäller det att navigera framåt med lika delar framtidstro och realism.

Framtiden är helt klart svårbedömd, samtidigt finns trygghet i att vissa kapitel i skolboken fortfarande gäller. Lönsamhet och stabilitet är en viktig del av hållbarheten. Nöjda kunder och medarbetare är en förutsättning. De bolag som ser möjligheter och har resurserna att satsa i denna tid, kommer gå starkare ur den. Men strategiarbetet kräver allt större vakenhet i styrelserummet. ♦



Johanna Palmér, tidigare vd för Östsvenska Handelskammaren, ledamot och ordförande i flera styrelser.

A

1 8 5 7

C

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

Rådgivning kring *obestånd*

Som partner till StyrelseAkademien bidrar vi 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.