

# STYRELSE Magasinet

3|2023

Gästkrönikör Kristina Jarring Lilja:  
"Se möjligheterna i en  
dyster omvärldsanalys"

ÅRETS GULDKLUBBEVINNARE:

## Charlotte Brogren & Michael Berg

**Dilemmat:**  
Har finanschefen  
rent mjöl i påsen?

**Undvik dramatiken**  
när du säger upp vd

**Så kan även**  
styrelseledamöter  
höja säkerheten



# 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](mailto:sweden@admincontrol.com)

Boka demo

 **Admincontrol**



# Det finns ljus i mörkret

**D**et lackar mot jul, en helg som för många symboliserar gemenskap och omtanke. Ordet gemenskap är inte det man först tänker på i dagens omvärldsspaning. Vi matas konstant med nyheter om ”två krig”, en alltmer akut klimatkris och en AI-utveckling som somliga applåderar och andra fruktar.

**Men det finns** en och annan ljuspunkt. Vi som arbetar i ecoDa, den europeiska paraplyorganisationen för styrelseföreningar, har i många år oroats över det regelraseri som har kännetecknat den nuvarande EU-kommissionen. Nu till ljuspunkterna. För det första har företagsledare också fått regel frågan på sin ”radarskärm”. Exempelvis har Martin Lundstedt, vd för AB Volvo, tagit bladet från munnen i Dagens Industri och påpekat att tillväxt inte är något som kan regleras fram. Tvärtom – för mycket regler hämmar företagets tillväxt och därmed hela samhällets, och det har vi vetat länge.

För det andra syns äntligen ett litet grönt skott till förändring inom EU. För första gången, i alla fall det jag kan överblicka, har kommissionen tagit initiativet till en minskning av antalet regler som omger företagen. Målet med initiativet är att minska regelbördan inom vissa områden med 25 procent. Antagligen har Styrelseakademien och andra svenska aktörer lyckats i påverkansarbetet.

**Politikerna spelar en** enormt viktig roll i den stora samhällsomställning som nu håller på att ske. Inom ”vårt område” gäller det bland annat hur samhället kan skapa bästa förutsättningar och spelregler för företag att utvecklas och växa till nytta för oss alla. Därför är det oroväckande att signaler kommer om att Scania moderbolag Traton funderar över i vilken omfattning man ska vara kvar i Sverige. Politisk

oförmåga kan i värsta fall leda till att Scania väljer att lämna Södertälje, en utveckling som i sådana fall skulle leda till stora skador för hela södra Sverige. Förhoppningsvis inte en realitet men en signal till politiker att de måste agera.

När det gäller Sverige har vi nya utmaningar som är en del av problemställningen ovan. Gängkriminaliteten infiltrerar kommuner, regioner och företag på ett nytt sätt. Även här behövs stora politiska och polisiära insatser.

Men här har även vi i näringslivet och styrelserna en viktig uppgift att hålla våra bolag och

verksamheter hela och rena. Kriminaliteten orsakar stor skada vad gäller tillit och förtroende. Och precis som Kristina Jarring Lilja skriver i sin krönika i detta nummer, är förtroende en allt viktigare del av bolagens immateriella tillgångar. Hon pekar bland annat på att immateriella tillgångar i många fall står för 80 procent av ett bolags värde. På 70-talet var motsvarande siffra 20 procent.

**AI är en** annan företeelse som ofta tas upp i Styrelsemagasinet, så även i detta nummer. Det är svårt att veta vad utvecklingen av AI tar vägen. Somliga bedömare anser att vägen bär rakt mot mänsklighetens undergång, andra anser att AI kommer att skänka människor evig semester medan robotarna gör vårt jobb. Universitetslektorn Johanna Björklund har en mer jordnära inställning: ”Betrakta AI som en kreativ men omdömeslös kollega”, säger hon i intervjun på sidan 13. För oss styrelsearbetare gäller det nog att nyfiket börja samarbeta med denna nya och okända kollega, om inte annat så för att lära känna hen bättre.

Ett annat tips jag skulle vilja dela med mig av till dig kära läsare, är att låta dig inspireras av årets Guldklubbevärdare, som intervjuas i detta nummer. Michael Berg och Charlotte Brogren är exempel på ordföranden som målmedvetet arbetar för att få ut så mycket som möjligt ur en styrelse, för bolagets bästa. De har styrt styrelsearbetet med fast hand, varit lyhörda för företagets behov och ägarnas önskemål och skapat tillväxt för aktieägare och andra intressenter.

”Skaffa en bra vd”, tipsar Michael Berg i sin intervju. Ett gott råd, men ofta måste rekryteringen av en bra vd föregås av att den nuvarande vd:n får lämna. Missa då inte intervjun med Pia Gideon, mångårig lärare här på Styrelseakademien, som ger sina bästa råd om hur man bäst går till väga när styrelsen anser att en vd har gjort sitt. Inte de roligaste besluten i styrelsearbetet.

**Men vi har** sparat det bästa till sist. Ta del av OECD:s ”Better Life”-index, som rankar invånarnas välmående, utifrån 11 kriterier (bostad, inkomst, hälsa, säkerhet, miljö med mera). I år hamnar Sverige på en hedrande fjärdeplats. Norge ligger etta, sedan kommer Island och Schweiz, men enligt indexet har svenskarna ett bättre liv än såväl danskar som finländare. Materialet finns [här](#).

Med den positiva nyheten önskar jag er alla en God Jul och ett riktigt Gott Nytt År!

Svante Forsberg,  
Styrelseakademiens ordförande





# Innehåll

NUMMER 3 2023



5

Årets vinnare av Guldklubban korades på Grand Hôtel.

9

Styrelsens dilemma:  
Har finanschefen rent  
mjöl i påsen?

10

Undvik dramatiken  
när du säger upp vd

11

Så kan även styrelse-  
ledamöter höja säker-  
heten

17

Fortsatt drift - Formellt  
ansvar för styrelsen

18



Styrelsearbete i Silicon Valley: Förnyelse och innovation.

14 Gästkrönikör: Kristina Jarring Lilja

15 Johanna Björklund: Se AI som en  
kreativ men omdömeslös kollega

20 Experternas lösning på styrelsens  
dilemma: Knivig sits för styrelsen

21 Vd Håkan Broman: Nu vässar vi vår  
modell

## 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

Styrelsemagasinet är Styrelse-  
akademiens medlemstidning.  
Ett redaktionsråd med repre-  
sentanter från Styrelseakade-  
mien är knutet till tidningen.

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

[styrelsemagasinet.se](http://styrelsemagasinet.se)

Omslagsbild: Christer Nilsson



Från vänster: Maria Källsson, styrelseledamot, Styrelseakademien, Cecilia Wachtmeister, styrelseledamot, HMS Networks, som tog emot priset för Charlotte Brogrens räkning, Michael Berg styrelseordförande, BabyBjörn, H.K.H. Prins Daniel, Hans Warén, partner, Deloitte.

Michael Berg, BabyBjörn AB, guldklubbevärdare i klassen onoterade bolag:

Bästa tipset:

## Skaffa en riktigt bra vd

När Michael Berg tog klubban i BabyBjörn var det redan ett drömföretag. Välkött och välkänt. Det han såg var en potential att minst dubbla omsättningen. Det målet är nu uppnått.

TEXT Ingrid Kindahl BILD Carina Hagström Bergh, Alexander Donka

**F**amiljeföretaget BabyBjörn har haft ett starkt varumärke ända sedan Björn Jakobson och hans svägerska Elsa Jakobson grundade företaget 1961. Sedan dess har nyblivna föräldrar burit omkring sina bebisar i bärselar märkta BabyBjörn över hela världen, och antalet produkter har utökats successivt.

– När jag kom in var detta ett jättefint familjebolag med ett extremt välkänt varumärke. Men omsättningen låg på en halv miljard, vilket inte alls återspeglade styrkan i varumärket. Där såg jag en stor potential, säger han. Dessutom lockades han av allt det sympatiska

i BabyBjörn. Målgruppen – småbarn i åldrarna 0–3 år och deras föräldrar – samt att det handlade om premiumprodukter och att hållbarhetstänket hölls högt.

**Målet blev att** fördubbla omsättningen. I dag ligger den på över 1 miljard och försäljning sker i 55 länder. I Nordamerika har omsättningen mångdubblats, efter att ett riktigt säljbolag satts på plats och hela säljstrategin lagts om.

Över huvudet taget har hela företagets organisation professionaliserats och en ny koncernledning tillsatts. Det var Michael Berg och nuvarande styrelse som rekryterade vd Stina Westerstad.

– Det fanns inga brinnande kriser att kasta sig över, så huvudpunkten blev fortsatt organisk tillväxt, framför allt på existerande marknader, säger Michael Berg.

Nästa sak blir att utöka och förbättra produktportföljen och hitta ett eller ett par helt nya produktområden – fast riktade mot samma målgrupp, förstås.

UR JURYNs MOTIVERING:

*”Michael Berg har visat ett stort ansvar för att förvalta och utveckla bolaget i enlighet med ägarnas direktiv, vilket kräver en förmåga att kunna balansera de målkonflikter som kan uppstå i relationen till andra parter.”*



Michael Berg är ordförande i alla bolag där han har styrelseuppdrag.

**Varken under eller** efter pandemin har BabyBjörn drabbats av någon större nedgång. För som Michael Berg säger, folk blir föräldrar oavsett konjunkturläge.

– Vi märker att konkurrenterna blir nervösa och börjar rabattera, vi försöker att inte göra det. Affärerna tuffar på bra, säger han. Michael Berg har tre andra styrelseuppdrag, förutom BabyBjörn. I samtliga är han ordförande, det är det som gäller för honom. Det handlar om att han vill bli vara involverad.

– Jag har haft ledningsroller i 35 år, varav de senaste 20 som vd i fyra internationella bolag, så jag gillar att vara djupt iblandad i företagen. Däremot saknar jag inte det operativa arbetet, allt har sin tid. Det var roligt då, nu gör jag det här, säger han.

**Hur blir man** en bra ordförande? Michael Berg ser jobbet som uppdelat i två: Dels måste man ha lite hårda egenskaper som att fatta siffror och kunna se vad som är en bra struktur, man måste kunna analys och bottsna i egen erfarenhet av operativt arbete. Dels måste man ha förmågan att skapa en miljö i styrelsen och mellan styrelse och ledning där det är högt i tak och man har roligt tillsammans. Men utan att förlora fokus på frågorna. Särskilt i ett familjeföretag gäller det också att särskilja de olika rollerna.

– Den största utmaningen i ett familjebolag är att vara lyhörd för ägarnas mål. Det är ju viktigt i alla bolag, men i familjebolag kan det finnas andra mål än ekonomiska,

och de är inte alltid synliga. Då blir det ordförandes uppgift att ta fram dem och förstå dem.

**En annan sak** är att ägare och styrelse (ägarna har ju ofta plats i styrelsen) ofta har djup detaljkunskap om bolaget och det är lätt att ramla in i dessa detaljer under styrelsemötena. Då kan diskussionerna hamna på fel nivå.

– Som ordförande måste man då lyfta upp frågorna och se till att de hålls på en framåtriktad nivå.

När Michael Berg först kom till BabyBjörn var rollfördelningen mellan ägare, styrelse och ledning inte alltid så tydlig. Med sin erfarenhet vägledde han då de inblandade till att göra större åtskillnad – vad är ledningsgruppens roll, vad ska styrelsen göra, vilka frågor ska hänskjutas till ägarmöten.

– Under min tid har vi gjort ett generationsskifte från Björn Jakobson och hans fru Lillemor och tillsatt en ny styrelse delvis bestående av generation 2 i ägarfamiljen. Vi har tillsammans jobbat fram en tydlig och klar rollfördelning.

**För att göra** ägarnas önskemål och idéer transparenta rekommenderar han starkt att man upprättar ett ägardirektiv där man konkretiserar finansiella mål, kärnvärden och strategiska riktlinjer.

– Första gången man gör det, är det inte alltid enkelt. Det kan ta flera sessioner innan man är klar. Men när det är färdigt har man ett mycket användbart verktyg för vägen framåt. Allt som tidigare

## Fakta om Michael Berg

Haft olika vd-roller i 20 år, bland annat i kylcontainerföretaget Environtainer som såldes till EQT förra året. Även varit vd för medtechbolaget Arjo, serviceföretaget Polygon samt danska Alto som tillverkar högtryckstvättar och industridammsugare. De första 10 åren arbetade han hos Tetra Pak i USA och Schweiz med marknadsföring och försäljning.

Lämnade det operativa arbetet för två år sedan och har nu fyra ordförandeuppdrag: BabyBjörn, Renewcell, Lowenco och Proxify.

inte var uppenbart blir transparent, säger Michael Berg.

Han är för närvarande nöjd med sina fyra uppdrag. De övriga är börsnoterade Renewcell, ett företag som omvandlar vissa tyger till nya textilier. Försäljningen har ”krånglat”, som Michael Berg säger, och styrelsen har nyligen sagt upp vd. Lowenco är ett danskt företag ägt av ett svenskt riskkapitalbolag. Produkten är speciella högteknologiska frysrums som säljs till läkemedelsindustrin. Det fjärde bolaget där Michael Berg är ordförande är Proxify, en start up driven av entreprenörer som träffades på Handelshögskolan i Stockholm, och som snabbt närmar sig en halv miljard i omsättning.

– Det är en rolig mix: Ett familjebolag, ett noterat, ett riskkapitalägt och en start up. Visst är jag öppen för fler förslag, men man måste ha tid också. Om något händer kan man behöva lägga in mycket jobb som ordförande. ♦

MICHAEL BERGS  
**Bästa  
ordförande-  
tips**

- Mitt allra bästa tips: Skaffa en riktigt bra vd. Annars har du en krånglig resa framför dig. Om man har en så bra vd som vi har i BabyBjörn, då är det enkelt att vara ordförande.
- Ta inte på dig för mycket. Du måste ha tid när det behövs.
- Under mötena: Se till att diskussionerna hålls på rätt nivå. Om ledamöterna hamnar i detaljer, återför dem med vänlig men fast hand.
- Se till att det finns ett bra ägardirektiv. Viktigt i alla bolag, men särskilt i familjeföretag.



Charlotte Brogren, HMS Networks:

# Det är jättekul att jobba med entreprenörer

Från entreprenördrivet till professionellt och globalt. Det är HMS Networks resa under Charlotte Brogrens tid som ordförande. För det har hon fått 2023 års guldklubba i klassen noterade företag.

TEXT Ingrid Kindahl BILD Privat

**C**harlotte Brogren har ägnat hela sin karriär åt teknikdrivna och innovativa företag, ända sedan hon lämnade universitetet som kemiingenjör med doktorshatt. Därefter har hon arbetat inom AGA, ABB och AFRY. Och så har hon varit generaldirektör för Vinnova och är ledamot av Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA). I dag är hon teknologichef på Alimak och vid sidan av det har hon styrelseuppdrag i tre olika teknikföretag. Så man kan lugnt säga att hon själv är teknikdriven.

**Till HMS Networks** kom Charlotte Brogren som styrelseledamot och verkade som sådan några år innan hon tog över klubban. Hon tackade ja till ordförandeuppdraget, eftersom hon kände både bolaget och vd Staffan Dahlström väl. Hon såg också stora möjligheter att kunna bidra till att driva utvecklingen framåt. Charlotte Brogren kände sig hemma i Halmstadsföretaget HMS Networks, helt enkelt. Kulturen, kärnvärdena, allt stämde.

– Man måste komma ihåg att detta är ett teamarbete, jag är ju inte ensam. Det jag har försökt göra är att förstärka och förbättra en kultur som redan var bra. Det är högt i tak, mycket glädje och skratt, samling runt pingisbordet. Medarbetarna är nyfikna och innovativa. Det är alltid roligt att kliva in i lokalerna i Halmstad, och den kulturen vill vi behålla även nu när företaget är globalt.

Lite tur hade hon också, påpekar



Några dagar efter att Charlotte Brogren tilldelades årets guldklubba, kom nyheten om att HMS Networks blir 50 procent större genom förvärvet av det amerikanska bolaget Red Lion.

Charlotte Brogren, i och med att Staffan Dahlström, tillika medgrundare, redan fanns på plats. De två fann varandra och upptäckte att de jobbar bra ihop.

– Det är viktigt att ha och visa respekt för varandras åsikter och kunskap. Det gäller mellan vd och ordförande och i hela styrelsen. I HMS har vi hela tiden haft en väl sammansatt styrelse där ledamöternas kunskap kompletterar varandra.

**Som ordförande ser** Charlotte Brogren det som sin främsta uppgift att driva verksamheten framåt genom att fokusera på de viktiga frågorna och se till att de olika perspektiven kommer fram, så att

## Fakta om Charlotte Brogren

Doktor i kemiteknik. Arbetat hela sin karriär i tekniktunga företag som AGA, ABB och AFRY. För närvarande teknologichef i industribolaget Alimak Group. Varit generaldirektör i Vinnova, ledamot av Ingenjörsvetenskapsakademien.

Har för närvarande två andra styrelseuppdrag: Avassa och OrganoClick. Hoppat av ordförandeuppdraget i norska Q-Free ASA på grund av tidsbrist. "Man ska självklart ha tid för det uppdrag man tar på sig".

## GULDKLUBBAN

styrelsen kan ge rätt sparring till vd och ledningsgrupp. Det är även viktigt att styrelsen kan enas och fatta enhälliga beslut.

– Jag försöker få ihop de olika perspektiven under styrelsemötet och låta alla vrida och vända på frågorna och se till att alla kommer till tals och för fram sina argument. Viktiga saker mår ofta bra av diskuteras utifrån ett flertal perspektiv, innan beslut fattas.

**Att gå till** omröstning är ingen framkomlig väg för Charlotte Brogren.

– Det handlar ju inte om att tre är för och två är emot, så klubbar man igenom förslaget. Styrelsen är ett lag. Om en tredjedel absolut är emot ett förslag är det förmodligen inte bra.

HMS Networks utvecklar både mjuk- och hårdvara som gör det möjligt för industriella maskiner att kommunicera med varandra. Under tiden som Charlotte Brogren varit ordförande har aktien stigit med mer än 800 procent. Förutom ordförandeskapet i HMS Networks och sitt heltidsjobb som teknologichef, har Charlotte Brogren ytterligare två styrelseuppdrag: Hon är styrelseordförande även i Avassa och OrganoClick. Det förra är en startup som utvecklar en plattform

för distribuerade molntjänster, med finansiering bland annat av Industrifonden. Det senare arbetar med det som Charlotte Brogren kallar molekylslöjd i syfte att ersätta plaster med biobaserade material. Bilden av entreprenörer är att de kan vara svåra att arbeta med för en styrelseordförande. Men det anser inte Charlotte Brogren, tvärtom.

– Jag har arbetat med entreprenörer, innovatörer och forskare i hela mitt liv, så jag vet hur de fungerar och hur man för en bra dialog med dem. Det här är människor med starka drivkrafter och det är jättekul att jobba med dem. Generellt är det mycket lättare att be en person slå av lite på takten än att öka farten. ♦

UR JURYNIS MOTIVERING:

*”Med gedigen erfarenhet från industrin och av styrelsearbete i kombination med hög integritet och social kompetens har Charlotte Brogren lyft både ledning och styrelse till nya nivåer. Hon är lyhörd, mycket mån om att höra allas perspektiv och besitter förmågan att knyta ihop säcken inför beslut.*”

*Charlotte Brogrens gärning i HMS Networks är ett föredömligt exempel på en oberoende ordförandes betydelse för ett långsiktigt värdeskapande i ett börsnoterat bolag.”*

CHARLOTTE BROGENS  
**Bästa  
ordförande-  
tips**

- Formalia är viktigt. Det ska vara ordning och reda, uppföljningsbart, spårbart och reviderbart. Men låt inte formalian ta över. Det är inte governance som utvecklar affären, utan förståelse för kunder, marknader och teknikskiften.
- Var intresserad av det område du verkar i och av de människor ska genomföra förändringarna och utvecklingen.
- Lyssna med respekt på andras åsikter och kunskap, men glöm inte att ha kul ihop. Humor och skatt fungerar bra för att bygga upp något och för att överbygga eventuella motsättningar.

## Arbetsro med vår unika ansvarsförsäkring

Försäkringen är utformad speciellt för dig som är styrelseledamot i ett eller flera bolag, och skyddar dig och dina anhöriga från skadeståndskrav kopplade till dina styrelseuppdrag. Den är personlig och omfattar alla dina uppdrag, utan koppling till ett specifikt bolag.

Försäkringen är framtagen av Styrelseakademien i samarbete med Söderberg & Partners och Riskpoint







# Har finanschefen rent mjöl i påsen?

Medtechföretaget har utvecklat ett nytt instrument för diagnostik. Försäljningen går bra och nu siktar styrelse och ledning på USA-marknaden. För att finansiera det tänker de sig en börsintroduktion. Då uppstår ett hinder på vägen.

TEXT Ingrid Kindahl ILLUSTRATION Sofia Wrangsjö

**Det går bra** för Medtech AB just nu. Det nya instrumentet för att diagnostisera infektionssjukdomar håller på att ta Europa med storm. När läkarna inte längre kan skriva ut antibiotika i samma takt som tidigare, blir det allt viktigare att kunna ställa tidiga diagnoser på många sjukdomar.

Det har tagit tid att utveckla det nya instrumentet, och den processen har finansierats främst genom affärsänglar och Almi. Genom åren har företaget tagit in totalt 80 miljoner, och nu går allt som på räls. Försäljningen har kommit i gång ordentligt, inte bara i Sverige – utan även i Storbritannien, Spanien och Frankrike. Under 2024 räknar ledningen med att fördubbla försäljningen.

Nu vill alla – styrelsen, ledningen och de 40 anställda – inget hellre än att kasta sig in på en helt ny marknad, den lukrativa nordamerikanska. Men till det krävs finansiella muskler som inte finns inom företaget. Styrelsen har bestämt sig för att en börsintroduktion är

den bästa strategin i detta läge. Det skulle förhoppningsvis dra in kapital, men en börsintroduktion ställer samtidigt stora krav på hela företaget.

Under sammanträdena har styrelsen noga gått igenom företagets alla styrkor och svagheter, och konstaterat att vd kanske inte håller måttet för detta stora steg. Han är visserligen ett känt namn i näringslivet och har skött företaget med den äran i många år. Men han har aldrig varit med om någon börsintroduktion, än mindre lett någon sådan process. Finanschefen, däremot, har stor erfarenhet och kunskap. Han har varit med förut och vet precis hur den här slipstenen ska dras.

**Flera av styrelseledamöterna** börjar undra om det inte vore bäst att byta ut vd inför börsintroduktionen för att kunna presentera ett starkare kort för de blivande aktieägarna. Men styrelsen är inte enig. Ett par av ledamöterna framhåller att det ju är

finanschefen som är den viktiga här. Den som har alla siffror på sina fem fingrar och som vet hur man banar vägen till börsen. Diskussionerna i styrelsen blir långa och besluten drar ut på tiden.

**En av styrelseledamöterna** har en make som tidigare varit kollega med finanschefen i ett börsnoterat företag. Maken berättar att finanschefen då anklagades för insideraffärer i det bolaget. Så småningom friades han från anklagelserna och blev alltså aldrig dömd. Saken tystades ned. ”Men misstankarna lever var”, viskar maken. Styrelseledamoten antar att om hennes make viskar om oegentligheter, är det säkert många andra som känner till affären och som också viskar om den.

Om detta kom ut under noteringsprocessen skulle det kunna leda till skandalartiklar i Dagens Industri – oavsett vad som är sant och inte.

Vad gör styrelsen nu? Bläddra till sidan 20 och läs vad Hans Richter anser.

## Lös problemet!

Här fortsätter Styrelsemagasinets avdelning Dilemma. Hans Richter, mångårig managementkonsult och lärare på Styrelseakademiens utbildningar samt medförfattare till boken ”Att lyckas med förvärv och fusioner” som presenterar ett dilemma. Hur skulle du lösa det?

# Undvik dramatiken när du säger upp vd

Hur säger man upp en vd på bästa sätt? Det är inte så enkelt som man kan tro, säger Pia Gideon. Här är hennes bästa tips.

TEXT Ingrid Kindahl BILD iStock, Pia Gideon



**P**ia Gideon har decenniernas erfarenhet från styrelsearbete och det som brukar anges som styrelsens viktigaste uppgift: Att anställa och säga upp vd. Som lärare på Styrelseakademiens högre ordförandebildning får hon också ofta frågan om hur det går till att säga upp vd.

Frågan är delikat – för även om alla som tar ett vd-jobb vet att anställningstryggheten är betydligt lägre än för ett vanligt jobb, och även om hen vet att bolaget behöver olika typer av ledning i olika faser, kan det ändå bli upprörda känslor den dag ordförande säger att nu är det dags att sluta.

**Det blir ofta** dramatiskt att säga upp vd, och det kan skapa oro både internt och externt. Dessutom händer det ju så pass sällan att det är få ordförande som har rutin på det. Misstag begås helt i onödan, säger Pia Gideon.

Så hur gör man för att mildra slaget och undvika dramatiken?

En klok ordförande lägger grunden till hur relationen avslutas

redan från början. Ett bra vd-avtal är nödvändigt (se [Styrelsemagasinet nr 2/23](#)). Men det kanske allra viktigaste är att den regelbundna dialogen mellan ordförande och vd fungerar väl under hela den tid som vd arbetar i bolaget.

Det är i den dialogen man märker om vd inte klarar sin uppgift, till exempel på grund av att motivationen sjunker eller om stressnivån är övermäktig. För att få syn på det behöver man prata regelbundet, till exempel varje vecka, utan agenda. Ställ öppna frågor och låt vd tala fritt. Då hör du om det är samma problem som återkommer utan att få någon lösning. Kolla också om vd:s privatliv fungerar som det ska. Sjuka barn och annalkande skilsmässa gör ju att vd får en extra ansträngd situation, säger Pia Gideon.

Som ordförande är du både coach och kontrollant, påminner Pia Gideon.

**Inför själva uppsägningen** måste man ha koll på rollerna och argumenten. Exempelvis ska hela styrelsen vara enig och stå bakom uppsägningen, även om det är ordförande som genomför den.

Diskutera noga, skapa en tydlig bild och av vad som har hänt, och vilka nya utmaningar som har tillkommit sedan vd tillträdde. Det är viktigt att ange tydliga argument för vd och inte ändra den versionen under uppsägningsmötet.

Under styrelsens diskussioner är det vanligare än man tror att ledamöterna sugs in i personliga uppfattningar och tyckanden. Då är det viktigt att ordföranden håller samtalen på en saklig nivå. Beslutet ska bygga på en rättvis och rimlig grund. Vd sägs upp för att utvärderingen inte är tillfredsställande eller för att hen gjort något oetiskt eller illegalt.

När det gäller det senare har styrelsen en viktig roll att se till att det rätt kultur råder på företaget, och ta reda på vad som händer bakom ridåerna.

**I de fall vd** är med i styrelsen, måste den träffas utan vd i ett diskret och informellt möte. Minnesanteckningar förs, men inget formellt protokoll. När allt är klart kan styrelsen ha ett möte och bifoga minnesanteckningarna.

När beslutet väl är fattat bör styrelsen formulera intern och extern kommunikation, men vänta med att gå ut med det. När dokumenten

”

**I relationen med vd måste ordförande hålla en viss distans. Håll samtalen på en professionell nivå.**



Bilden är en genrebild och personen på bilden har inget med artikeln att göra.

skrivs ska alla vara överens om hur situationen ska beskrivas – och sedan hålla fast vid det.

Det är när styrelsen börjar svaja på målet och ändra historieskrivningen i efterhand som det blir kaos. Handlar det om små bolag blir det kaos på jobbet, i stora bolag blir det rubriker. Det kan bli väldigt jobbigt, säger Pia Gideon.

### I förberedelserna ingår

också att gå till vd-avtalet och se hur länge vd kan vara kvar och under vilka former. Eventuellt behöver styrelsen prata ihop sig om förslag som ska läggas fram för vd om hur uppdraget ska avslutas.

Först därefter är det dags för ordföranden att ta samtalet med vd. Det blir ofta en chock. Vd kan bli mycket arg, uppriven och ledsen.

Var beredd på det. Blir inte förskräckt och föreslå att fortsätta samtalet en annan dag. Ta allt på

en gång och bli överens om det som står i vd-avtalet. Låt samtalet ta tid, det är inte meningen att du ska vara tuff och auktoritär. Du är inte skådespelare i en amerikansk film.

Medmänsklighet är viktigt. Fråga vd om det finns någon hemma som kan ta emot när hen kommer hem eller om det finns någon att ringa, råder Pia Gideon.

Visa vd vilken kommunikation som styrelsen har tänkt att gå ut med och ge honom eller henne chansen att modifiera och omformulera. Ännu en gång: Se till att alla är överens om historieskrivningen.

**Det som händer** sedan är att ledningen behöver informeras om att vd slutar och att det kommer en ny. Därefter går man ut internt och externt med informationen.

Agera snabbt. Det är ingen bra idé att en sårad vd börjar ringa runt

och ge sin egen version. Handlar det om ett börsföretag finns också regler som säger att så fort det finns en överenskommelse ska den kommuniceras till aktieägarna. ♦

### Så här säger styrelsen upp vd – tidslinje:

- Styrelsen enas om att vd behöver sägas upp.
- Argumenten formuleras.
- Vd-avtalet går igenom och styrelsen ser hur och när vd kan sluta.
- Dokument för intern och extern kommunikation upprättas.
- Ordförande säger upp vd i ett enskilt samtal.
- När det är gjort informeras ledningen omedelbart.
- Därefter skickas intern och extern kommunikation ut.



# Så kan även styrelseledamöter höja säkerheten

Kriminaliteten i samhället tilltar snabbt. Hur kan styrelser förhålla sig till det? Kriminalkommissarie Jan Olsson har tankar om det.

TEXT Ingrid Kindahl | BILD iStock, Polisen

**B**ara de senaste veckorna har man kunnat läsa hur vd tillika storägare i börsnoterade Fastator misstänks ha utsatts för utpressning av ett kriminellt nätverk och hur hans ordförande, veteranen Björn Rosengren, tvingas inleda en intern utredning. En annan styrelseledamot heter Carl Bildt. Mycket är oklart om vad som har hänt i Fastator, men en sak är säker: Gängkriminaliteten kryper närmare styrelserna. Det kan handla om inre och yttre hot. Oavsett vilket, är svenska bolagsstyrelser ovana att hantera det.

## Kriminalkommissarie

**Jan Olsson** har de senaste åren ofta synts i media när det handlar om att som privatperson eller företag handskas med den nya typen av brottslighet. I slutet av november deltog han i ett panelsamtal arrangerat av Styrelseakademien. Frågan gällde hur styrelsen kan bidra till att vända utvecklingen.

Det handlar om att ha en ordentlig policy i företaget, och se till att man följer den. Det kanske låter självklart, men det är inte många

av de små och medelstora företagen som har en väl genomarbetad policy som de också efterlever. Detta måste upp på styrelsens bord, säger han.

En annan viktig sak är att ha en tillåtande och förlåtande kultur i företaget, och här kan styrelsen spela en viktig roll. Med rätt kultur vågar nämligen visseblåsare och andra som har något de undrar över vända sig till cheferna utan att vara rädda för repressalier eller för att verka dumma. Det måste vara riskfritt att medge att man har klickat på en länk man inte borde ha klickat på, till exempel. Det gäller även det allra högsta skiktet, styrelsen.

## Många storföretag har

övningar där de skickar ut felaktiga länkar eller fejkmejl, för att se hur många som klickar på dem. Den typen av övningar borde även mindre företag ägna sig åt. Man gör det lite roligt och delar ut priser till dem som upptäcker dessa så kallade phishingmail, men inte klickar på länkarna i dem, föreslår Jan Olsson.

Ett annat konkret tips är att ordna vad Jan Olsson kallar för nanoutbildningar, alltså små korta kurser varje eller varannan vecka där man

upplyser medarbetarna om hur de bör bete sig. Här kan styrelseledamöter med fördel delta. Tänk på att klicket är det första och viktigaste momentet för denna typ av brott i hela världen, säger Jan Olsson.

## Att kolla bakgrundsfakta

på alla anställda anser han vara en självklarhet, liksom att se till att varje anställd bara ha access till det den behöver för sitt jobb. Det här har många hört (och många slarvar), men det finns också en annan sida som är mer relevant för styrelseledamöter:

Du som funderar på att acceptera ett styrelseuppdrag bör göra eller helst beställa en ordentlig koll av företaget. Du bör också fråga dig varför man ber just dig. Kan du verkligen tillföra något unikt, eller finns det en risk att företaget enbart vill ha dig som galjonsfigur? Som styrelseledamot har du ett stort ansvar för alla bolag där du är engagerad. Då gäller det att tänka efter hur du arbetar. De flesta ledamöter har ingen arbetsplats på företaget där de kan låta sin dator stå, utan har materialet på sin laptop som de tar med sig hem.



**Jan Olsson** är kriminalkommissarie och verksamhetsutvecklare vid polisens nationella operativa avdelning (NOA) och Nationellt it-brottscentrum (SC3). Han är expert på bedrägerier och flitigt anlitad föreläsare och debattör.

Han har själv styrelseuppdrag i ECCFI (European Cyber Crime and Fraud Investigators, en organisation med syfte höja on line-säkerheten, samt i MRC (Merchant Risk Council), en icke vinstdrivande och icke lönegivande organisation som syftar till höja säkerheten vid e-handel.

Är det säkert att ingen kan komma åt din dator? Och om någon skulle kunna det – kommer den i så fall åt information om alla företag du jobbar för? I den bästa av världar bör man segmentera sina uppdrag och använda olika system för olika företag, säger Jan Olsson.

**I media delas** ofta artiklar om säkerhet upp på privatpersoner och företag. Men Jan Olsson gör aldrig någon skillnad när han är ute och föreläser. Det är ju privatpersoner som arbetar i företag, och det är alltid människor som begår misstagen. Om exempelvis en privatperson låter sig luras att tömma sitt eget bankkonto och skicka pengarna till ”en snygg amerikansk officer” hon har träffat på Facebook, är det stor risk att hon kommer att tro att det verkligen är hennes vd som skickat mejlet där han ber henne överföra pengar till honom när han är på semester.

**Inom kort kommer** allt detta att bli värre, förutspår Jan Olsson. AI är på gång med fejkade röster. Snart kan en robotröst som liknar din vd ringa och berätta att hen har

hamnat i kris och behöver hjälp. Sedan dröjer det inte länge förrän vd ringer upp dig på Facetime och den robot du i själva verket möter både ser ut och låter som den verkliga vd:n.

#### **Hur kan man skydda sig?**

Det är svårt, och man måste vara vaksam. Säger personen något den aldrig brukar säga? Finns det något som sticker ut? Tänk på att kriminella alltid vill ha pengar, det är vad samtalet handlar om. Lagg på och ring tillbaka för att kolla – även om det är din dotter som ”ringer”, säger Jan Olsson. Man kan också göra det svårare för kriminella, till exempel genom att inte strössla med sina kontaktuppgifter på nätet, tipsar han. Mejladresser med tillhörande lösenord går att köpa.

Om du exempelvis har namn.namn@foretaget.se och det tillsammans med ditt lösenord till mejlkontot är till salu, går dina dokument att hitta, och den som gör det kan läsa vad du och styrelsen har pratat om. Byt lösenord med jämna mellanrum och använd olika mejlkonton för privata ärenden och arbete, säger Jan Olsson. ♦

”

**Jag känner till  
storföretag  
som fått ner  
antalet klick på  
felaktiga länkar  
eller fejkmejl  
med 90 procent  
på kort tid.**

GÄSTKRÖNIKÖR KRISTINA JARRING LILJA:

# Förtroende – företagets viktigaste kapital

BILD Lena Evertsson

Jag kallar mig förtroendekapitalist för jag är övertygad om att förtroende är företagets viktigaste kapital. Förtroende har alltid varit viktigt men blir än viktigare i en digital och transparent värld. Förtroende är emotionellt, det handlar om människor och känslor. Det ses ofta som något mjukt och fluffigt men är de facto hårt och värdefullt. För vem vill arbeta för, samarbeta med eller göra affärer med någon vi inte känner förtroende för?

**Ett högt förtroende** sparar tid när avtal kommer till stånd och transaktionstiden blir kortare, det skapar effektivitet i organisationen och som bekant är ju tid pengar. Förtroendekapitalet byggs över tid och prövas i kris, då det kan raseras snabbt. Förtroende är skört, det behöver vårdas och förvaltas med ödmjukhet. Värdet av förtroendekapital har förändrats sedan 70-talet visar en rapport som AICPA & CIMA gjort på uppdrag av Oracle. Bolagets immateriella tillgångar som kundnöjdhet, kundrelationer, humankapital och kvalitet i affärsprocesser står för 80 procent av ett bolags värde idag att jämföra med 20 procent på 70-talet.

**Förtroendekapitalet kan ses** som ett paraply över dessa immateriella tillgångar. Förtroende krävs för att samtliga av nedanstående kapital ska växa och skapa värde.

- Finansiellt kapital – förtroende hos finansiärer, banker.
- Humankapital – förtroende hos medarbetare.
- Kundkapital – förtroende hos kunder.
- Samverkanskapital – för att kunna samverka med, partners, intressenter och samhälle.

**Det är människorna** i bolaget som bygger förtroendekapitalet genom vilka de är, vad de gör och hur de kommunicerar. Det handlar om ledarskap och om företagskultur. Hur kan då vi som arbetar i styrelsen värna om och bidra till att förtroendekapitalet ökas och bibehålls? Jag är övertygad om att vårt viktigaste ansvar är att tillsätta en vd som har förmågan och viljan att både skapa förtroende och resultat. En vd som lever företagets värderingar, som tar ansvar för att bygga en sund och stark företagskultur. En kultur som bygger långsiktigt och lönsamt värde. För alla intressenter.

Om inte vd är en chef/ledare som bygger förtroende måste hen bytas ut, detta oavsett om bolaget går med

vinst eller förlust. Styrelsen har ett stort ansvar i att agera skyndsamt. Integritet och mod måste prägla styrelsen som grupp. Mod att ställa de frågor som krävs och mod att fatta obekväma beslut – allt för bolagets bästa. Intresse och engagemang av att omvärldsbevaka, vara professionell, påläst och förändringsbenägen. Att kunna skilja på strategiskt och operationellt, att förklara och förtydliga den strategiska planen som vd ska genomföra på.

” Om mjuka värden står för 80 procent av ett bolags värde är de inte mjuka och fluffiga utan hårda och värdefulla.

**Styrelsen behöver följa** utvecklingen av förtroendekapitalet t ex genom att mäta NPS som är medarbetarnas rekommendationsvilja och NPS/kundernas rekommendationsvilja i syfte att ge en bredare bild över verksamhetens utveckling än bara via de finansiella nyckeltalen. Individuellt som styrelseledamot är det avgörande att du delar bolagets värderingar och efterlever dem med hög integritet och ett lågt självfokus. Som styrelseledamot är du en särskilt viktig kulturbärare tillsammans med övriga styrelsen, vd och ledningsgrupp.

**Avslutningsvis vill jag** ge rådet att alltid ställa frågan inom styrelsen – hur påverkar detta beslut vårt förtroendekapital? Förtroende handlar om människor och det börjar i toppen, med ägare, styrelse och vd. När vi inser värdet i och tar ansvar för ledarskap och företagskultur, byggs långsiktigt hållbart förtroendekapital.

Lycka till! ♦

**Kristina Jarring Lilja,**  
Förtroendekapitalist, styrelseledamot, författare och rådgivare.







Johanna Björklund, AI-expert:

# Se AI som en kreativ men omdömeslös kollega

TEXT Ingrid Kindahl BILD Umeå universitet

Det händer mycket inom AI. Effektiva algoritmer och stora ekonomiska investeringar i kombination med ökad tillgång till beräkningskraft och data har resulterat i kraftfulla neurala nätverk. Den största risken är att inte hålla sig uppdaterad om utvecklingen, säger Johanna Björklund, biträdande professor vid Umeå universitet och entreprenör.

**V**ad många än tror – utvecklingen går inte att stoppa. Ett tecken är den enorma mängden kapital som har strömmat in i världens AI-projekt, med jättar som Microsoft och Google i spetsen.

De kommer inte att ge upp sina kommersiellt lönsamma modeller, och tekniken används redan av tusentals företag, säger Johanna Björklund.

Användningen av AI inom styrelsearbete sträcker sig över många områden, från automatiserade mötesanteckningar till sökmotorer inom företag, där AI strukturerar

och analyserar stora mängder data som excel-filer, e-post, poddar och andra dokument. Det gör det möjligt att söka efter interna data, som ”vilken kund har vi talat med detta om, hur gick det, var hittar jag senaste versionen, kan vi använda materialet igen”.

**Utvecklingen inom AI** accelererar inte bara inom sina datavetenskapliga domäner utan bidrar också till framsteg bland annat när det gäller att identifiera läkemedelskandidater, optimera batterimaterial och tolka data från stora teleskop.

Framsteg inom AI-området

främjar framsteg inom i princip alla andra vetenskapliga områden. Det gör att hela utvecklingen accelererar, säger Johanna Björklund.

Många styrelseledamöter känner sig obekväma med den snabba förändringstakten och tvekar på sin egen förmåga att stötta företagsledningarna. Till dem säger Johanna Björklund så här:

Att avfärda den nya teknologin eller vilja vänta med att sätta sig in i den utgör i sig en risk. Företaget kan snabbt bli utkonkurrerat. Det är avgörande att styrelsen håller sig informerad och nyfiken.

Ett effektivt sätt hon tipsar om är att låta några medarbetare i företa-

## DEN NYA TEKNOLOGIN

get enbart ägna sig åt omvärldsbevakning och att granska tekniken i egna och närliggande områden. Så gör de stora företagen. De startar interna projekt, där de uppmantrar sina anställda testa ny teknik innan de implementerar liknande teknik för kunder.

Givetvis är det viktigt att sätta regler och vara medveten om riskerna. Det enklaste är enligt Johanna Björklund att betrakta all information som laddas upp till AI-modeller som Chat GPT och Googles Bard som offentlig.

**En annan fallgrop** är hur man hanterar den information man får från modellerna. Chat GPT har tränats i syfte att göra användaren så nöjd som möjligt. Om du till exempel ber den att ange referenser så gör den sitt bästa för att gå dig till mötes, även om det innebär att fabricera referenser.

Genom att prioritera användarens upplevelse har man indirekt lärt chatten att ljuga, ett problem som man nu försöker komma till rätta med, till exempel genom att lägga in viss faktagranskning i efterhand. Chatten kan också få för sig att hämta upp texter som någon annan har upphovsrätt till, så det måste man också kolla. Det är säkrare att be den förbättra en text du själv redan har skrivit, säger Johanna Björklund.

Därför är det viktigt att alltid verifiera alla referenser och fakta på egen hand. Att ansvara för fakta-

kontroll och säkerställa ärlighet är en viktig del av processen. Se AI som en kreativ men omdömeslös kollega, säger Johanna Björklund.

**För att hålla** sig konkurrenskraftig inom området är det bra att själva bygga upp högkvalitativa datamängder inom det egna verksamhetsområdet, till exempel, vilka produkter som efterfrågas på vilka marknader, eller hur nyttjandegraden av en produkt varierar över dygnets timmar. Dessa kan sedan användas för att skapa eller anpassa unika nya AI-modeller. Var i synnerhet försiktig med att använda persondata, eftersom företaget har skyldighet att radera dessa vid behov, vilket i princip kan betyda att modellerna måste tränas om från början, utan den borttagna datan.

På Stora Styrelsedagen i Umeå fick Johanna Björklund en publikfråga om den ökade energiförbrukning som följer med en allt mer utbredd användning av AI. Och visst – potentiellt kan AI förbruka stora mängder energi, men paradoxalt nog kan tekniken också vara en del av lösningen på energiproblemet. Till exempel kan AI optimera videoströmning och bidra till att designa miljövänligare flygplan.

### Viktiga råd till styrelser:

- Vänta inte – massor av företag världen över lägger stora belopp på att använda AI. Du kan skaffa ditt företag konkurrensfördelar – eller själv bli bortbläst.

- Börja själv använda Chat GPT och Bard. Genom att skriva promptar, förkasta chattens förslag och be om nya, lär du dig det som kallas promptdesign.

- Du kan be chatten förbättra dina texter och idéer eller till exempel ta ner data från den och den hemsidan – men den ökade efterfrågan gör att du kan vara tvungen att betala för tjänsten.

- Se till att företaget börjar med att avsätta befintliga medarbetare i att bevaka vad som händer inom AI och uppmantra alla att prova på den nya tekniken. Först därefter kan man gå externt och prova på kunder. Det är troligen mer effektivt och betydligt billigare än att anställa en expert som har maskininlärning på sitt CV. ♦

### Detta är Johanna Björklund:

- Lektor i Datavetenskap vid Umeå universitet.
- Medgrundare av två företag: Aeterna Labs, en start up, samt börsnoterade Codemill. Båda har globala kunder inom media.
- Leder Wallenbergs forskningsarena för Media och Språk, vilket är en del av det stora nationella forskningsprogrammet WASP.
- Är i grunden civilingenjör i datavetenskap och disputerade i teknisk datavetenskap.
- Föreläste i november på Stora styrelsedagen i Umeå, där hon gav praktiska råd om hur styrelsen kan tänka om AI.

## Protokollet som värdeskapande handling

ONLINEUTBILDNING - kvällstid

För dig som vill stärka din kunskap kring formalia kraven när det kommer till styrelseprotokollet och öka din förståelse för hur agenda och protokoll fungerar tillsammans.



# ”Fortsatt drift” formellt ansvar för styrelsen

TEXT Ingrid Kindahl BILD Grant Thornton

Styrelsen har ett formellt ansvar att bedöma att företaget klarar ”fortsatt drift” i 12 månader från bokslutsdagen. Men det råder en del missuppfattningar om begreppet, säger auktoriserade revisorn Therese Utengen.

**D**et är en sak att styra företag i goda tider, en annan sak i svåra. Fram till pandemin åtnjöt det svenska näringslivet många år av stark ekonomisk tillväxt. Därför kan det finnas gott om styrelseledamöter ute i landet som enbart varit med om att styra företagen i goda tider.

**Ett ansvar som** styrelsen har – och som det inte hörs mycket om när tillväxten är god – är det om ”fortsatt drift”. Eller ”going concern” som det heter på engelska. Det handlar om att styrelsen på bokslutsdagen måste bedöma om företaget har förutsättningar att fortsätta sin verksamhet de kommande 12 månaderna. Styrelsen ska kunna visa alla företagens intressenter och revisorn att dessa förutsättningar finns.

Detta är ett formellt ansvar som styrelsen har. Vi revisorer upplever att detta ibland missuppfattas och företagen tror att det är ekonomiavdelningen och revisorn som enbart ska göra denna bedömning. Men det är styrelsen som avger årsredovisningen och därför också den som ska bedöma och dokumentera förutsättningarna för fortsatt drift, säger Therese Utengen på Grant Thornton.

**Revisorns uppgift är** att granska styrelsens bedömning – inte att göra den, menar Therese Utengen, och påpekar att i mindre osäkra tider är det mer lättanterligt att genomföra den här bedömningen. Vad är det styrelsen måste göra då? Det handlar om

att följa upp verksamheten och att hålla utkik efter vilka faktorer som påverkar.

**I osäkra tider** blir det svårare att få lån, både från banken och från externa finansörer. Leverantörer kan gå i konkurs och kundunderlaget kan minska. Då är det viktigt att hålla regelbunden koll på kassaflödet. Styrelsen måste också vara lyhörd för oväntade händelser och uppdatera prognoser när förutsättningarna förändras, samt överväga konsekvenserna av olika scenarier och hur de påverkar ditt företag. Vad händer till exempel om en viktig kund eller leverantör går i konkurs?, säger Therese Utengen.

**Om det inte** finns förutsättningar för fortsatt drift? I ett välskött företag har åtgärder vidtagits i god tid. Det finns kanske en plan för nyemission, pågående samtal med banken om lån eller en plan för uppsägning av personal. Då dokumenterar styrelsen vad som har hänt, och radar upp skälen är till att den ändå har förtroende för att

ledningen klarar att hålla företaget i drift det närmaste året. Skulle det inte fungera och företaget hamnar på obestånd, kommer andra regler in. Exempelvis den om att styrelsen måste se till att det upprättas en kontrollbalansräkning.

**Är reglerna om** fortsatt drift nya? Absolut inte, säger Therese Utengen. Det har alltid varit så här. Men det aktualiseras i sämre tider. Vi såg samma sak under pandemin. Och pandemin spökar än. Nu är exempelvis svenska företag skyldiga staten 45 miljarder kronor i uppskjutna skatter, något som bland andra Svenskt Näringsliv bedömer kan leda till många konkurser kommande år. Det svåra i dagens läge är att saker ändras mycket snabbt. Situationen kan skifta från vecka till vecka. Då måste styrelsen vara snabbfotad och ha tät en dialog med finansavdelningen för att får veta hur det ser ut framåt. Det gäller att upptäcka vad som händer framåt. Förstå vad händer därute och ligga steget före, säger Therese Utengen. ♦



Therese Utengen är auktoriserad revisor på Grant Thornton.

## Therese Utengens att-göra-lista för styrelsen

- Gör en dokumenterad riskanalys. Med en sådan kan man agera snabbare om något skulle ändras.
- Tänk framåt, analysera och försök bedöma hur det ser ut i dag, om sex månader, om 12 månader och om 24 månader.
- Genomför nedskrivningsprövningar om det finns indikationer på att företagets tillgångar kan behöva skrivas ned. Se också till att det finns tillräckligt med dokumentation som grund för styrelsens bedömning.
- Be ekonomiavdelningen upprätta likviditetsprognos och budget och håll dem levande.
- Se till att ekonomiavdelningen även har koll på hur de största kunderna och leverantörerna mår. Skulle någon av dem falla kan det egna företaget drabbas hårt.



Styrelsearbete i Silicon Valley:

# FÖRNYELSE & INNOVATION

Tänk dig att företagets styrelse prioriterar ned kontroll och uppföljning, och i stället låter ledningen satsa på förnyelse och innovation – eftersom den största risken av dem alla anses vara att fortsätta som förut. Så tänker man i Silicon Valley.

TEXT Ingrid Kindahl | BILD iStock

**I**våras tog Styrelseakademien initiativet till en medlemsresa till Silicon Valley. I oktober fick totalt nio personer, med hjälp av arrangören Management Insights på plats i Palo Alto, träffa ledare för stora bolag som Google och Amazon, professorer från Stanford och entreprenörer som lyckats med det omöjliga. Syftet var att skaffa inspiration till att vitalisera styrelse- och ledningsarbete hemma i Sverige.

**Resan varade i** tre dagar som var och en hade sitt tema: Exponentiell tillväxt, AI och bolagsstyrning. Kvällarna fylldes med middagar i olika nätverk. Schemat var späckat

från åtta på morgonen till sent på kvällen. Charlotte Gustavsson och Camilla Åkerhielm från Styrelseakademien Stockholm fick med sig en engagerad grupp medlemmar på resan.

En del tackade nej för att de redan hade varit i Silicon Valley och fått en rundtur på Google – men till dem säger jag: Detta var något helt annat! Att få träffa dessa experter, entreprenörer och akademiker var en stor ynnest. Arrangörerna ställde dörrarna vidöppna, säger Charlotte Gustavsson.

**På Google pratade** man särskilt om AI, hur det kan effektivisera olika processer och hur sty-

relsen kan hantera det. Bland annat fick gruppen träffa entreprenören Mike Cassidy som startat och sålt inte mindre än fyra enhörningar, det vill säga företag som omsätter minst 1 miljard dollar om året.

Det var spännande att höra hur han fattar beslut. I stället för att sitta på kammaren och fundera, som vi har en tendens att göra i Sverige, kastade han sig snabbt ut i verksamheten och lärde sig av det.

När det kom till governance och styrelsearbete, var det ännu mer som skilde jämfört med hur det fungerar i Sverige. I USA är vd och ordförande ofta samma person.

Där har man en stark vd som kör, vilket har fördelar när man vill att



allt ska gå fort. Men det finns också risker. Satsar vd fel, kan företaget gå omkull. Med den svenska modellen har styrelsen större chans att fånga upp risker och möjligheter, men det kräver att styrelsen är på topp och dessutom snabb, säger Charlotte Gustavsson.

Hur styrelsen arbetar i USA beror till stor del på hur vd vill ha det. En del uppskattar att samarbeta med styrelsen, andra kan mycket väl meddela att de inte vill ha någon input.

**En av dem** som var med på resan var Dan Brännström. Han är mest känd för att ha varit generalsekreterare i FAR, numera arbetar han som rådgivare och har plats i en rad styrelser – bland annat i Skandias fullmäktige och i Svenskt Näringsliv. Han är också medlem i Styrelseakademien och det var som sådan han följde med på resan.

I ett inlägg på LinkedIn var han entusiastisk: ”Den bästa utbildningen någonsin!!” skrev han. Några veckor senare är han fortfarande lika positiv. Jag hade höga förväntningar och de överträffades. Insikterna var många. Bland det mest slående var vilket extremt fokus alla vi mötte hade på förnyelse och innovation. Och den bästa styrelsen anses vara den som hela tiden förvissat sig om att ledningen jobbar med innovation utifrån kundernas behov.

**När man i Sverige** gör en riskanalys i sitt bolag, funderar man över vilka negativa händelser som kan drabba verksamheten.

Men i Silicon Valley är den största risken alltid att fortsätta som tidigare. Man måste hela tiden förnya och utveckla verksamheten, säger Dan Brännström.

Ett annat samtalsämne handlade om rädsla – något som i Silicon Valley anses skymma sikten för möjligheter.

### **Tunga professorer talade**

om att man måste våga tänka affärsmöjligheter 10-20 år framåt. I Sverige törs man ofta inte tänka längre än tre år framåt, eftersom vi lever i en disruptiv värld. Det är här rädslan hämmar växtkraften.

Dan Brännström tror att modet att våga se framåt och låta ledningar arbeta med trial and error bland annat kommer av att företagen i Silicon Valley arbetar så nära forskarna vid Stanford University. Här finns inget av svenska universitets önskan om oberoende. Samarbetet akademi-näringsliv är det viktiga.

Alla som den svenska gruppen fick möta var lika framåtutvecklade och frimodiga, oavsett ålder.

Det slog mig att de som hade de tyngsta inläggen i dialogen var de äldre professorerna. De hade överblick, insikt och fakta på bordet, säger Dan Brännström.

En viktig insikt för honom själv var att man kan tala hur mycket som helst om strategi, organisation och teknik, men till slut handlar det alltid om människor som är uppfyllda av en tro på verksamheten. Människor som vågar testa och göra fel. Det är ett koncept vi behöver smittas av. Kontroll och uppföljning, som är så viktigt för oss, skapar ångslighet.

### **En något oroande**

spaning som Dan Brännström gjorde var att de personer han mötte i Silicon Valley såg allvarligt på konkurrensen från Kina, och därefter från Indien. Men Europa och EU verkar inte ens finnas i matchen. Därför gäller

det för styrelser i Europa och inte minst i Sverige att ta ett steg fram, menar han.

Svenska styrelser måste laddas med den energi och framåtlutning som vi mötte i Silicon Valley för att kunna navigera framåt och stärka konkurrenskraften. ♦

## Experternas lösning på styrelsens dilemma: Knivig sits för styrelsen

Ryktena om finanschefens vandel försätter styrelsen i en svår situation, konstaterar Hans Richter. Finanschefen är inte dömd, och ingen vet vad som är sant i insiderhistorien. Och han har den kunskap och erfarenhet som behövs för att ta företaget till börsen.

Å ena sidan – hur viktig är finanschefen i den processen egentligen? Om han inte längre hade kvar sitt jobb skulle avbräcket kanske inte alls skulle bli så stort som styrelsen tror. Normalt sköts hela processen av den finansiella rådgivare (ofta bank eller fondkommissionär) som bolaget har valt. Finanschefen är egentligen bara kontaktperson. Skulle styrelsen vilja ta det säkra före det osäkra och säga upp eller omplacera finanschefen, vore det fullt möjligt att anlita en interim-finanschef för att göra jobbet.

Den lösningen skulle dock troligen bli dyr för företaget. Finanschefen skulle antagligen kräva ett rejält avgångsvederlag för att sluta sin anställning. Dessutom skulle företaget få bekosta

en konsult under övergångstiden, till dess man har hittat en ny finanschef.

Å andra sidan – vågar företaget ha kvar finanschefen? Rykten kan förstöra mycket, även om de inte är sanna. För att fatta det beslutet behöver styrelsen mer information. Ett konsultföretag som gör en ordentlig bakgrundsundersökning av honom behöver anlitats, och nya referenser behöver tas, även om han redan är anställd, rekommenderar Hans Richter.

Återstår den ursprungliga frågan om vd. Han är kanske inte mogen uppgiften, men styrelsen vet med säkerhet att han inte har några skelett i garderoben. Dessutom är han ett känt namn och har ett personligt varumärke som på ett positivt sätt kopplar honom till företaget. Honom borde styrelsen behålla och stötta honom med de experter han behöver, menar Hans Richter.

## Nå din fulla potential som styrelseordförande

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

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

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

 STYRELSE  
AKADEMIEN





# Nu vässar vi vår modell

Efter fyra månader som vd för Styrelseakademien Sverige är jag ännu mer imponerad än jag var när jag kom. Detta är en fantastisk verksamhet som på allvar bidrar till värdeskapande styrelsearbete i svenska företag, skriver Håkan Broman.

TEXT Ingrid Kindahl BILD Privat

**D**et vi levererar är inget annat än en premiumprodukt som bidrar till en sund bolagsstyrning, vilket i förlängningen gagnar näringslivet och hela det svenska samhället. Och vi finns i hela landet. Från norr till söder hålls evenemang och utbildningar, det nätverkas, träffas och diskuteras. Jag vet, för jag har själv rest runt som en del av min introduktion i uppdraget att vara vd.

**Jag är fortsatt** djupt imponerad av alla som arbetar inom organisationen. Vi har totalt 220 personer som är lärare, valberedare, styrelseledamöter, verksamhetsledare, administratörer med flera. De bär alla Styrelseakademiens fana, kan man säga.

Kvaliteten på det vi gör manifesterar sig också i ökat intresse för vad Styrelseakademien har att erbjuda. Snart lägger vi ett mycket framgångsrikt år bakom oss, och kan räkna till drygt 4 000 deltagare i våra olika utbildningar. Aldrig har Styrelseakademien certifierat så många kompetenta styrelsearbetare, och lärarna får genomgående strålande recensioner i utvärderingarna.

**Våra medlemmar är** i stort sett nöjda, det visar inte minst vårt senaste NPS, alltså den undersökning som ger svar på frågan ”skulle du rekommendera denna organisation till en kollega”. I år fick Styrelseakademien Sverige betyget 36 (av maxvärdet 100), vilket generellt är jämfört med andra branscher är ett gott betyg. Det ligger också i linje med förra årets NPS, som slutade på

37. För de olika regionerna spretade betygen ganska mycket – bäst gick det för Sjuhärad, som fick 56 och därefter kom Västernorrland på 54.

**Även om jag** gläds åt siffrorna, ser jag också att det finns en hel del att göra för att ytterligare förbättra medlemsnyttan. Styrelseakademien skall erbjuda medlemmarna en komplett styrelseresa. Från det att hon eller han har sin biljett (själva medlemskapet) och genom alla olika steg med utbildningar med certifiering, nätverk, mentorprogram, match making, försäkringslösningar, högre utbildningar och träffar till resmålet – som är ett eller flera styrelseuppdrag.

För jag vet att medlemmarna önskar att Styrelseakademien bättre än i dag kunde hjälpa till att få de där kontakterna med ägare och valberedningar som kan leda till ett erbjudande om styrelseuppdrag. Det blir min uppgift att tillhandahålla det. Styrelseakademien ska inte bara ge sina medlemmar kompetens, öka deras förståelse

och introducera dem i de rätta nätverken – vi ska också ordna matchmaking med ägare, och vi ska tydliggöra för bolagsägare vad de har att vinna på att anlita en extern styrelseledamot. Värdeskapande styrelsearbete är en grundförutsättning för lönsam tillväxt.

Vi ska visa på de goda exemplen, inom Styrelseakademien finns många sådana. De som åskådliggör hur bra företag mår när ägarna börjar tänka i termer av strategiskt styrelsearbete. Hur perspektiven då ändras och hur tillväxtresan äntligen kan börja på riktigt.

Närmandet till ägarna ska bli tydligare. Det sker i den dagliga kontakten i de lokala nätverken, det är där som vi ska visa hur viktigt det är att tillvara de möjligheter som ett kvalificerat och klokt strategiarbete ger. Våra medlemmar skall kunna detta och erbjudas utbildning för det.

” **Det medlemmarna vill, det ska vi göra!** ”

**Under de månader** som gått har jag inlett mitt arbete med en grundläggande nulägesanalys, och har format mig en bild av vad Styrelseakademien behöver göra får att våra medlemmar ska få maximal nytta av sin ansträngning och sitt medlemskap. Det jag ser är att vi har ett starkt medlemserbjudande, som blir allt mer eftertraktat och som kan skalas upp. Det ska vi göra, men utan att någonsin tumma på kvaliteten. Styrelseakademien är en intresseförening och skall bli en ”one-stop-shop” för allt som har med styrelsearbete att göra.

**Nästa år rullar** vi ut vår aktivitetsplan, vi vässar då vår verksamhetsmodell och medlemsnyttan. Vi fortsätter även det interna arbetet med att bli så effektiva som möjligt. Vi ska också fortsätta den digitala utvecklingen av Styrelseakademien, så att vi blir lättare för medlemmarna att nå och förstå. Allt vi gör ska prövas mot medlemsnyttan. Eller med andra ord: Det medlemmarna vill, det ska vi göra!

God jul och gott nytt år! ♦



# 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.