

# STYRELSE Magasinet

1 | 2024

Annika Ramsköld.  
Vattenfalls hållbarhetschef:  
"Fastna inte i detaljerna"

KONJUNKTUREN:

## Agera i tid – undvik obestånd

### Bytte ut hunden:

Vi växer så det  
knakar

### Juristen svarar:

Då kan en valberedning  
bli skadeståndsskyldig

### Viveca Sten:

Förhandla med  
ett leende

# 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.

# Fokusera på hållbarhetsarbetet, inte på rapporteringen

**M**ånga företag har det kämpigt just nu. Bara i januari i år gick 1110 företag i konkurs, enligt Tillväxtanalys som är statistikansvarig myndighet för den officiella statistiken om konkurser. Det är en ökning med 57 procent jämfört med januari 2023 och det högsta antalet konkurser i januari månad sedan 1997. Hur tufft det är att leda en styrelse i en verksamhet som inte kan betala sina skulder fick vi höra under Styrelseakademiens webinarium om obestånd i januari. För er som inte hade möjlighet att delta rekommenderar jag artikeln på sidan 18. Uppmaningen att som styrelseledamot noggrant sätta sig in i siffrorna kan inte nog understrykas. Även de avslutande råden under webinariet till styrelser för företag på obestånd förtjänar att lyftas fram här på ledarplats:

- Ta hjälp av en utomstående aktör så snabbt som möjligt.
- Ta ert ansvar ända in i kaklet.
- Se till att ha en ansvarsförsäkring.

**Nyligen kom lagrådsremissen** om hållbarhetsrapportering. Förslaget innehåller flera nyheter och syftar till att genomföra EU-direktivet CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) på ett sätt som är tillämpligt i Sverige. Regeringen föreslår höjda gränsvärden och dessutom att tidpunkten för den första rapporteringen skjuts fram sex månader till 1 juli 2024. Avsikten är att undvika en bakåtverkande lagstiftning och ge företagen mer tid att förbereda sig.

En transparent och tillförlitlig rapportering är nödvändig för att stimulera hållbara investeringar och driva en hållbar utveckling. Däremot är det mycket olyckligt om kostnaderna för rapportering riskerar att ta tid från det verkliga hållbarhetsjobbet. Styrelsen och vd har ett viktigt jobb att göra rätt prioriteringar och fokusera på hållbarhetsarbetet inte rapporteringen. Låt inte vd delegera ansvaret för hållbarhetsarbetet!

**CSRD kommer att** påverka styrelsearbetet högst betydligt eftersom detta direktiv stipulerar att det är styrelsen som ska ansvara för bolagets hållbarhetsarbete. Det kan kännas som

en övermäktig uppgift, men den som läser intervjun med Vattenfalls hållbarhetschef Annika Ramsköld, på sidan fem kommer att bli lugnad. För, som Annika säger, det handlar om att visa ledarskap och integrera hållbarhet i verksamheten för att framtidssäkra bolaget, inte att gå ner sig i ett träsk av data.

**Svante Axelsson, generalsekreterare** för Fossilfritt Sverige, som startades på initiativ av regeringen 2015 inför FN:s klimatmöte i Paris, är även han intervjuad i detta nummer. Det är glädjande att läsa att han, rent generellt, ger svenska styrelser ett gott betyg vad gäller klimatarbetet. Han menar att företagens gröna satsningar är en spegling av styrelsens vilja och ambitioner. Men han tycker också att politiker måste visa ledarskap och agera långsiktigt så att näringsliv och samhälle kan kroka arm i det kommande arbetet. Jag kan bara instämma.

**De geopolitiska händelserna** tar allt större i våra liv, både som styrelsearbetare och privatpersoner. Sedan jag skrev min förra ledare har omvärlden förändrats på många sätt: Sverige har välkomnats som Natomedlem även av Ungern, den ryska oppositionsledaren Aleksej Navalnyj har dött i fångenskap, Donald Trump har spridit oro och förstämning med sitt hot om att USA under hans eventuella ledning inte tänker garantera ovillkorligt stöd till alla Natomedlemmar, tonen mellan USA och Kina hårdnar allt mer, cyberangreppen på svenska företag och myndigheter blir allt aggressivare, konflikten mellan Israel och Hamas ser ut att pågå under lång tid. AI fortsätter att utvecklas i en rasande takt och ännu ingen fred i sikte i Ukraina. Aldrig har väl omvärldsbevakning varit en så viktig del av styrelsearbetet som nu.

**Jag kan för** övrigt berätta att Styrelseakademien är aktiva i att tillsammans med vår paraplyorganisation i Bryssel, ecoDa, utforma ett manifest inför den nya EU-kommissionens tillträde. Några smakprov ur manifestet kan jag bjuda på här: minska styrelsernas administrativa bördor, ta en paus i alla regleringar så att dessa också hinner implementeras och börja förenkla, samt en överenskommelse om att styrelseledamöter inte kan vara experter på allt. Det låter väl rimligt, eller hur? ♦



Svante Forsberg,  
Styrelseakademiens ordförande

# Innehåll

NUMMER 1 2024

5

Annika Ramsköld:  
"Det handlar om att  
framtidssäkra bolaget"

7

"Det har aldrig varit  
lättare att ställa om till  
fossilfritt än nu"

10

Ökad efterfrågan på  
styrelseutbildning för  
offentlig sektor

16

Fråga juristen: Kan en valberedning  
bli skadeståndsskyldig?

18

Obestånd: "Man  
måste in i siffrorna"

23

Viveca Sten:  
"Vardagsförhandla  
som ett proffs"

8 Styrelsens dilemma: Så får styrelsen med-  
arbetarna att stanna

12 Styrelsen gav mig den hävstångseffekt  
jag behövde

14 Cybersäkerhet är en styrelsefråga

20 Styrelsefrågan: Hur ska vi göra för att få  
in fler kvinnor i svenska bolagsstyrelser?

## REDAKTION

**Ansvarig utgivare** Svante Forsberg  
svante.forsberg@styrelseakademien.se

**Chefredaktör** Christer Nilsson  
christer@vestadil.com

**Redaktör** Lotta Byqvist  
lotta.byqvist@styrelseakademien.se

**Grafisk form** Maria Hamqvist  
maria.hamqvist@styrelseakademien.se

**Kommunikation** Cecilia Lundberg  
cecilia.lundberg@styrelseakademien.se

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

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

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

Omslagsbild: Morris Ehrling



Annika Ramsköld, Vattenfall:

# ”Det handlar om att framtidssäkra bolaget”

Som om det inte vore nog med ansvaret för de finansiella resultaten, nu ska styrelsen även ansvara för bolagets hållbarhetsarbete. Men i stället för att vändas över en extra arbetsbörda, se det som ett sätt att stärka er konkurrenskraft, uppmanar hållbarhetsexperten Annika Ramsköld. Det handlar om att integrera hållbarhet i verksamheten för att framtidssäkra bolaget, inte att gå ner sig i ett trask av data.

TEXT Lotta Byqvist BILD Morris Ehrling

**N**i minns väl hysterin kring GDPR? EU:s dataskyddsförordning General Data Protection Regulation, med bland annat hårdare krav på hantering av personuppgifter, som trädde i kraft i maj 2018 och föregicks av en strid ström av rykten, kurser och möten i stora och små organisationer. I dag har företagen sedan länge lärt sig hantera personuppgifter och de flesta av

oss har glömt hela cirkusen kring implementeringen. Nu riktas i stället uppmärksamheten mot CSRD, Corporate Sustainability Reporting Directive – EU:s nya direktiv som utgår från FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling. Direktivet ska säkerställa att företag rapporterar effekten av sina sociala, miljömässiga och ekonomiska aktiviteter ur ett hållbarhetsperspektiv. Och det övergripande ansvaret för detta har alltså styrelserna.

**Som hållbarhetschef på** Vattenfall och med en rad styrelseuppdrag på meritlistan har Annika Ramsköld god inblick i vad som krävs av en styrelse för att uppfylla de nya kraven. Det är också därför hon håller i Styrelseakademiens hållbarhetsutbildning ”CSRD i styrelsearbetet”.

– Syftet med den nya lagstiftningen är att öka transparensen så vi själva och våra intressenter kan jämföra bolaget med andra verk-

samheter. Det handlar också om att säkra en hållbar affärsmodell, något som våra intressenter kommer att kräva framöver, säger hon.

Styrelsens ansvar för bolagets hållbarhet, såväl strategin som rapporteringen, blir alltså lika stort som för de finansiella resultaten.

– Regelverket innebär att var och en i styrelsen har ansvar för att säkra att bolaget integrerar hållbarhet i sin verksamhet och att man rapporterar det på ett transparent sätt och i enlighet med CSRD, säger Annika Ramsköld. Hon refererar till en diskussion som hon hade med en EU-parlamentariker i ämnet.

– Parlamentarikern sammanfattade det så bra. Han sa: ”Man kan undra varför vi har infört CSRD. Men om alla bolag hade jobbat på ett tydligt sätt och förstått att man skulle integrera hållbarhet hade den här lagstiftningen inte behövts”.

**Det nya direktivet** kommer att tillämpas av samtliga EU-länder, i Sverige införlivas det i vår årsredovisningslag under våren 2024. Direktivet träder visserligen i full kraft först 2028, men för de största företagen börjar de nya reglerna gälla redan i år med rapportering 2025 och det ställer krav även på deras leverantörer, hur små dessa än är.

– Därför ska man inte vänta, man kan inte luta sig tillbaka och säga ”vi är inte med i första sväng”. Som mindre bolag kan man ju mycket väl vara leverantör eller kund till någon av de stora som

”

**För att inte fastna i detaljer är det viktigt att styrelsen börjar i rätt ände – med strategin.**

# 4

**Annika Ramsköld:**

Fyra steg för att komma igång med hållbarhetsarbetet i styrelsen

**1. Tänk igenom hur bolaget bidrar till samhällets stora utmaningar** med den kompetens och de produkter ni har.

**2. Omsätt detta** i en strategi och ett syfte.

**3. Identifiera vilka hållbarhetsfrågor din verksamhet påverkar** och även påverkas av, en så kallad dubbel materialitetsanalys. Se till att ni får en tydlig förståelse för detta. Detta är en fördjupning av steg 1 och 2.

**4. Diskutera med ledningen hur ni ska jobba framåt på ett hållbart sätt.** Skapa säkra affärsmodeller som minskar den negativa effekten och samtidigt ökar den positiva påverkan. Säkra förståelse och hög kunskapsnivå för hållbar-

kommer att efterfråga information. Min rekommendation är därför: starta omedelbart, säger Annika Ramsköld.

**Fördelen med den** nya lagstiftningen, framhåller hon, är att det nu blir lika för alla. Samtliga bolag inom EU har samma krav på transparens och att göra rätt saker. Att gömma sig bakom greenwashing-aktiviteter kommer med andra ord inte längre att fungera.

– Styrelsen är den som är ytterst ansvarig för bolagets strategi. Det som händer nu är att styrelsen ska säkra att även hållbarhet ingår i strategin. De frågor styrelsen måste ställa sig är hur verksamheten bidrar till ett mer hållbart samhälle samt hur verksamheten påverkas av sina intressenter ur ett hållbarhetsperspektiv, säger

Annika Ramsköld. Rapporteringen tycker hon man ska se som en process som möjliggör och säkerställer att bolaget integrerar hållbarhet i allt det gör. Inte som en lista att bocka av.

– Om man bara vill pricka av aktiviteter kommer man för det första att drunkna i detaljer, för det andra att jobba med fel saker.

**Om jag sitter** i en styrelse som ännu inte kommit i gång med hållbarhetsarbetet, behöver jag känna panik då?

– Nej, få inte panik. Sätt i gång i stället. Om man inte har börjat jobba med hållbarhetsfrågorna behöver man göra en första lättare analys, ställa sig frågor av typen: ”Hur kan vi som bolag med vår kunskap och våra produkter bidra till de stora samhällsutmaningarna?”. Det är där man ska starta, det är det som är det viktigaste.

– Sedan kan man bryta ner den stora bilden i mindre delar och se vad det innebär kopplat till olika parametrar inom miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet. Det räcker inte med att beskriva, man ska också tala om vilka mål man har, vilken strategi, hur man mäter alla de här olika komponenterna. Det måste inte bli perfekt från början, utan satsa på det viktigaste.

**Det är alltså detta** – och mer – som Annika Ramsköld kommer att lära ut under den utbildning som hon håller i Styrelseakademiens regi.

– Det ska bli väldigt roligt att få avmystifiera vad CSRD-ramverket innebär, berätta mer om de stora övergripande trenderna och hur det påverkar olika intressenters syn på hållbarhet och komma med handfasta råd. Det som är så spännande jämfört med tidigare lagstiftning är att förr handlade det om att titta i backspegeln. Nu handlar det mycket mer om att titta framåt. ♦

Svante Axelsson, Fossilfritt Sverige:

# ”Det har aldrig varit lättare att ställa om till fossilfritt än nu”

Hur bra är svenska styrelser på att medverka till den gröna omställningen? Vi frågade Svante Axelsson, nationell samordnare för Fossilfritt Sverige. – Spegelbilden av styrelsens arbete är hur företagen investerar och agerar. Utifrån det gör styrelserna ett gott jobb, säger han.

**V**isserligen får bolagsstyrelser ett ökat ansvar för hållbarhetsrapporteringen i och med det nya

EU-direktivet som vi berättar om på sidan fem. Men de flesta satte strategin för en fossilfri verksamhet redan för flera år sedan. Enligt Svante Axelsson är det numera näringslivet och inte politikerna som tagit kommandot över färden mot en hållbar värld.

– Svenska företag ligger generellt väldigt långt framme. Branscher som tidigare upplevts som konservativa och långsamma är numera otåliga på att snabba på omställningen. Jag märker att både näringslivet, facket och miljörelsen vill höja tempot och öka trycket på politikerna. Problemet är att politiker inte inser, tycks det, att människor i allmänhet har förstått vikten av att vi ställer om. Därför uppstår en brist på politiskt ledarskap i den här frågan. Klimatomställningen har tidigare setts som en uppoffring eller upplevts som en risk. I dag är det precis tvärtom för både människor och företag. Risken ligger i stället i att sitta still i båten och inte vara proaktiv, säger han.

Fossilfritt Sverige startade som ett initiativ av den svenska regeringen inför FN:s klimatomöte i Paris 2015 med målet att göra Sverige till ett av världens första fossilfria länder. Syftet är att låta Fossilfritt Sverige bli en brygga mellan politikerna och näringslivet så att arbetet håller det tempo som krävs för att Sverige ska vara klimatneutralt 2045. Och skulle det bara hänga på näringslivet kommer vi att klara

målet, enligt Svante Axelsson. Det beror inte minst på att det är i den gröna omställningen affärerna numera finns. Han säger sig vara glatt förvånad över den eniga näringslivskör som menar att fossilfrihet ökar konkurrenskraften.

– När man hör det skulle man kunna tro att matchen är klar, att politiken kommer följa det tunga näringslivet. Stora elefanter som Volvo AB, Scania, LKAB är helt eniga i vart vi ska gå. Ändå tvekar politikerna med förklaringen att människor i allmänhet inte är redo för detta.

## Vad tror du det nya EU-direktivet CSRD kommer betyda för ett fossilfritt samhälle och därmed också hållbarhetsarbetet?

– Jag tror det kan betyda en hel del, inte minst vad gäller att medvetandegöra styrelserna om de lågt hängande frukterna. När man går igenom de övningar som rapporteringsarbetet kräver kommer man att upptäcka på många åtgärder både är enkla att införa och lönsamma, rena hygienfaktorerna. Jag tror absolut att det nya direktivet kommer att ha betydelse, särskilt med tanke på att det inte innebär några enorma kostnader att bli bättre.

## Träffar du styrelser när du är ute och reser?

– Ja, periodvis. De finns med i olika samtalsgrupper, men generellt är de inte så synliga, det är ju inte heller deras roll.

## Så då kan du inte direkt säga något om hur du tycker att svenska styrelser sköter sig?

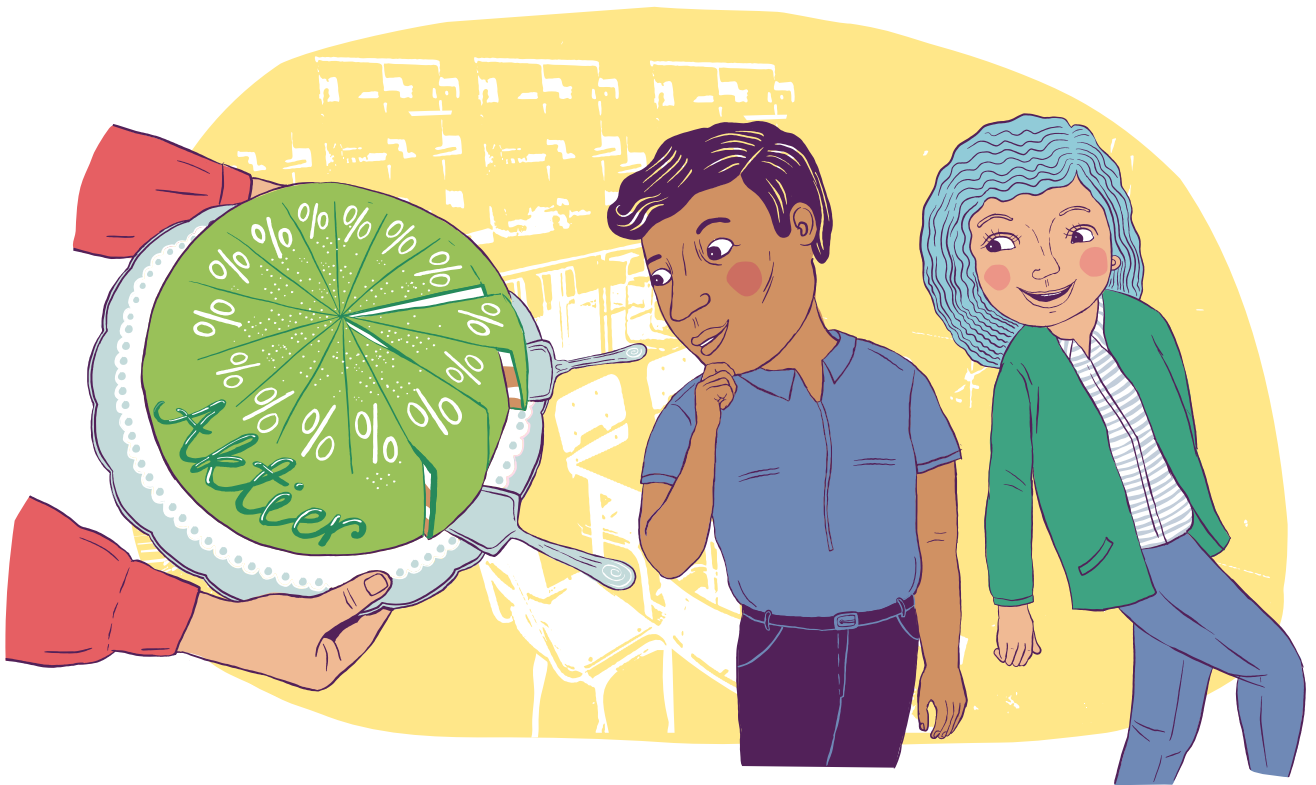
– Jo, jag upplever att styrelserna

gör ett gott jobb. När vd:arna för stora industriföretag är så kaxiga som de är vad gäller omställningen till fossilfritt kvitterar de spegelbilden av styrelsens vilja och ambitioner. Dessutom går det undan. Jag tror att både politikerna och allmänheten är lite chockade över näringslivets proaktivitet. På så vis är det lättare att vara styrelseledamot i den gröna omställningen i dag – för att maximera lönsamheten behöver företagen producera något som fungerar för planeten. Den bild vi har i de färdplaner som vi gör tillsammans med branschföreträdare är att bolagsledningarna närmast har panik för att de inte hinner ställa om fort nog.

## Tidigare har du uttryckt hopp över utvecklingen mot ett fossilfritt samhälle. Är du fortfarande optimistisk?

– Ja absolut. Det har aldrig varit lättare att ställa om till ett fossilfritt samhälle än idag. I framtiden kommer vi att betrakta det fossila samhället som en historisk parentes med en skarv i övergången. Vi är precis inne i den skarven nu.

– Möjlighetsbilden är enorm. Därmed inte sagt att det inte ser tufft ut. Vi har både en bad story och en good story. Den dåliga berättelsen är att naturen reagerar kraftfullare än jag trodde för tio år sedan. Hälsoläget för planeten är katastrofalt dåligt. Samtidigt är möjlighetsbilden väldigt positiv. Men om inte människor förstår det positiva i förändringen, om vi väntar för länge. Det är många hjärnspöken som hindrar oss. Det finns en rädsla för förändring. Då krävs det ledarskap och tydlighet. ♦



# Så får styrelsen medarbetarna att stanna

Särskola AB har det senaste året tappat en femtedel av medarbetarna till konkurrenten. Vad kan styrelsen göra för att stoppa blodflödet av humankapital?

TEXT Lotta Byqvist ILLUSTRATION Lotta Sjöberg

## Lös problemet!

Styrelsens dilemma handlar om mer eller mindre autentiska problem som en styrelse kan hamna inför. Du kan själv fundera över hur den bästa lösningen på problemet ska se ut.

På nästa sida kan du läsa om ur Hans Richter hade gjort.

**S**ärskola AB är ett snabbväxande företag som vuxit med i snitt 25 procent per år i fyra års tid. Bolaget omsätter 250 miljoner kronor, har 320 anställda och är lönsamt, med en vinstmarginal på 6 procent samt kassaflödespositivt. Under det senaste året har många kvalificerade medarbetare slutat – cirka 20 procent – vilket fått ledning och styrelse att bli oroliga för både framtida tillväxt och lönsamhet. Löner och villkor ligger

marginellt över snittet i branschen, men en konkurrent har headhuntat många medarbetare från Särskola AB, där man locka med olika typer av incitamentsprogram. Särskola AB har inga extra förmåner till medarbetarna utöver lön. Man har traditionellt lyckats ganska bra med att konkurrera med marknadsmässiga löner. Man följer ITP planen vad gäller pensioner. Vad ska styrelsen i Särskola AB göra för att hejda man-/kvinnofallet och stoppa blodflödet av humankapital?



## Hans Richter svarar:

**D**etta dilemma handlar om hur man ska få nyckelpersoner att stanna kvar eftersom verksamhet av den här typen är väldigt beroende av sina nyckelmedarbetare. Att 20 procent av personalen lämnat skolan det senaste året är en problematiskt hög personalomsättning. Sju-åtta procent är en lagom gräns. Under den nivån riskerar organisationen att stagnera, men över ca 10-12 procent blir det kostsamt och energikrävande.

**Allra först bör** styrelse och ledning analysera var problemet verkligen ligger. Är det ett ledarproblem, styrelseproblem, strukturproblem eller något annat som ligger bakom att personal slutar? Eller handlar det mest om incitament, att medarbetarna är missnöjda med att de inte får bra belöningar? Ett effektivt sätt att få svar på detta är att hålla avslutande samtal med dem som säger upp sig. En annan sak man behöver se över är onboarding-processerna i bolaget, att få in nya medarbetare på ett bra sätt i verksamheten.

**I fallet med** Särskola AB verkar personalomsättningen mest bero på incitament. Då gäller det att först identifiera de mjuka parametrarna, de saker som motiverar medarbetarna. För pedagoger och specialpedagoger är det viktigt med

intressanta arbetsuppgifter, att få utnyttja sin professionella kapacitet och kompetens. Här behöver styrelsen se till att ledningen verkligen tänker på detta och fokuserar på det. Man behöver också se över de hårda, finansiella parametrarna. Man kan dela in dem i två typer av incitament: dels det som går via lönesystemet, alltså bonusar, dels program som leder till något slags ägarskap, det vill säga att medarbetarna får aktier i bolaget.

**Bonusarna kan man** koppla till rent finansiella termer – omsättningsökning eller resultat i kronor eller uttryckt i procent – det vill säga att personalen får viss procent i bonus när önskat resultat uppnåtts, antingen kollektivt med samma belopp eller med olika individuella anpassningar. Ofta ser man tyvärr att det mest är personer i ledande ställning som får bonus, men jag menar att det är viktigt att låta alla medarbetare få ta del av bonusen. Man kan även koppla bonusar till icke-finansiella nyckeltal, eller KPIer, som t ex nöjd medarbetarindex, innovationsförmåga eller arbetstid i utvecklingsprojekt el dyl.

**Vad gäller den** sortens incitamentsprogram som ger medarbetarna aktier i bolaget finns det två vägar att välja. Antingen erbjuder man personalen att delta i ett aktiesparprogram, oftast kopplat till ett prestationskrav. Eller också så

får de optioner, alltså ett antal aktier till ett förutbestämt pris kopplat till en tidsperiod. Här får man se över vilka vilken typ av optioner man väljer eftersom förmånsbeskattningen kan upplevas hög. Med så kallade kvalificerade personaloptioner beskattas förmånstagaren för inkomst av kapital, vilket blir mer gynnsamt än om man beskattas som inkomst av tjänst, som oftast gäller vid andra typer av incitament. Avhoppen till konkurrenten kan också bero på att denna har ett bättre pensionsystem eller erbjuder förmåner som årliga konferensresor och längre semester.

**Avgörande för ledningen** och styrelsen i Särskola AB är att jobba snabbt eftersom en verksamhet i längden inte klarar en så hög personalomsättning som 20 procent. Om styrelse och ledning gör rätt saker i rätt tid har de goda chanser att behålla sina nyckelpersoner och få verksamheten att blomstra. ♦

**Hans Richter** är ekonom med bred erfarenhet från ledande befattningar i små och medelstora företag. Har agerat rådgivare vid omstruktureringar samt föreläser vid högskola och privata undervisningsföretag.

Hans Richter har lång erfarenhet som CFO och affärsängel inom Private Equity samt av styrelsearbete i noterade, medarbetarägda och ägarledda företag.

## Arbetsro med vår unika ansvarsförsäkring

Försäkringen är utformad speciellt för dig som är styrelseledamot i ett eller flera bolag, och skyddar dig och dina anhängiga 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 och kan bara tecknas av medlemmar i Styrelseakademien.



# Ökad efterfrågan på STYRELSE- UTBILDNINGAR FÖR OFFENTLIG SEKTOR

Det är inte bara styrelseledamöter i privata bolag som behöver utbilda sig. Kompetensen i den offentliga sektorn är minst lika viktig. För dem erbjuder Styrelseakademien både öppna och skräddarsydda utbildningar.

– Just nu ser vi en väldigt stor efterfrågan på skräddarsytt, säger Carina Hagström Bergh, verksamhetschef för Styrelseakademien Stockholm.



Carina Hagström Bergh är verksamhetschef på Styrelseakademien Stockholm.

**E**fter varje val tillsätts nya styrelser i de regionalt och kommunalt ägda bolagen. Det handlar om viktiga samhällsbärande institutioner som förväntas fungera prickfritt trots en mängd nya ledamöter. Dessa utgörs inte sällan av tidigare politiker med stor erfarenhet av just politik och mindre av att styra bolag. För att möta deras behov av kunskap erbjuder Styrelseakademien sedan flera år utbildningen ”Vägen till en värdeskapande styrelse i kommunalt och regionalt ägda bolag” med möjligheten att bli certifierad ledamot. Hittills har över 2 500 personer gått den eller en behovsanpassad variant med samma syfte.

**För Styrelseakademien Stockholm** med 26 kommuner i sitt verksamhetsområde, har den kommunala efterfrågan på styrelseutbildningar närmast exploderat sedan valåret 2022. Verksamhetschefen Carina Hagström Bergh kallar nischen för ”ett starkt växande ben”.

– Det är tydligt att styrelseutbildningar är något som kommunerna behöver och jag ser att vi har en viktig roll att fylla. Det händer så mycket i de kommunala bolagen just nu, inte minst att behovet är

stort att synka sig med näringslivet. Man vill skapa nätverk med de privata bolagen, säger hon.

**En viktig skillnad** mellan ledamöter i ett privatägt bolag och ett kommunalt är att de senare behöver ta hänsyn till kommunalagen där bland annat offentlighetsprincipen är central. Därför skapar Styrelseakademien Stockholm case anpassade efter dessa förutsättningar under utbildningen. Carina Hagström Bergh som varit verksamhetschef för Styrelseakademien Stockholm sedan oktober 2023 har stor erfarenhet av att jobba med den offentliga sektorn. Innan hon började på Styrelseakademien arbetade hon som förvaltningschef i Karlskoga kommun. Där ansvarade hon för ansvarsområdet utbildning i kommunen.

– Jag satt på andra sidan bordet med upphandlingar. Det har gett mig en stor förståelse för kunder från den offentliga sektorn. Jag har arbetat inom offentlig sektor själv och förstår deras komplexitet. Jag förstår det här med upphandling, att det inte är så enkelt och att det är många olika delar att ta hänsyn till.

Ofta, berättar Carina Hagström Bergh, inleds kundrelationen med en kommun med att 2-3 ledamöter

går den öppna utbildningen och att man därefter beställer en skräddarsydd version anpassad efter den specifika kommunens förutsättningar och behov.

– Nu har vi till exempel en kommun som återkommit för tredje gången. De började i liten skala med tio-tolv personer. Nu vill de ta in övriga ledamöter, 55 stycken. Här handlar det mycket om att lyssna, vad behöver just den här kommunen?

**Carina Hagström Bergh** tror att trenden med skräddarsydda styrelseutbildningar för kommunala bolag och politiken är här för att stanna.

– Detta är något som det finns ett ökande behov av. Den kommunala verksamheten granskas och ifrågasätts i högre grad än tidigare och ingen kommun är riktigt den andra lik. Det är också vanligt att ledamöter byts ut mellan valen. Därför finns ett stort intresse för styrelseutbildningarna under hela mandatperioden, inte bara direkt efter ett val. ♦

# ”Styrelsen gav mig den hävstångseffekt jag behövde”

Tidigare hade han hunden som bollplank. Sedan kom krisen. På randen till konkurs beslutade Micael Lawson att ta in en extern styrelse i sitt bolag. På tre år har verksamheten ökat från tre till 72 miljoner kronor i omsättning, skapat över hundra nya jobb och utsetts till det snabbast växande Gasellföretaget i Västra Götaland.

– Vi växer så fort att det varje kvartal känns som om vi är ett nytt bolag, säger Micael.

TEXT Lotta Byqvist BILD Xx

**L**åt oss backa till 2020. Micael Lawson drev sitt teknikkonsultbolag Recas i Trollhättan med två anställda och en omsättning på tre miljoner kronor. Styrelsen bestod av honom själv och en familjemedlem. Ingen vd. Micael tillbringade arbetsdagarna ute på uppdrag. När han behövde fatta strategiska beslut bollade han dem med hunden på deras långpromenader i skogen. Så kom pandemin. Över en natt försvann den största uppdragsgivaren. Plötsligt befann sig Recas på randen till konkurs. Micael Lawson stod mellan att satsa allt eller att ge upp.

– Jag valde att satsa allt. Att stå still och agera som jag hade gjort dittills var inte en lösning. Jag bestämde mig för att satsa på tillväxt och skapa förutsättningar för det. Jag hade ju två anställda med familjer och lån. Det blir väldigt personligt när man har så pass få medarbetare. Ibland har jag funderat över vad det var som gjorde att vågade. Men det är väl någon gen jag har som gör att jag när väl bestämt mig för något ska det bara ske. Det är på gott och ont och den här gången blev det på gott.

**Micael Lawson visste** att han inte skulle klara utmaningen på egen hand, att han behövde en stark styrelse.

– Det är inte helt lätt att sätta ihop en sådan när man aldrig har gjort det förut, men det var bara att börja leta. Vem skulle vilja jobba med stackars mig? Eller stackars tänkte jag väl inte, men jag hade svårt att se hur jag skulle få ihop den styrelsekompetens företaget behövde.

– När personen som jag ställde första frågan till tackade ja kände jag mig lite modigare. Sedan pratade jag med nästa och han blev attraherad av att jag fått in den första killen plus utmaningen, så han klev också på. När jag hade dessa båda blev den tredje jag frågade smickrad av möjligheten att också få kliva på taget.

**Det var en** erfaren trio Micael Lawson fått ihop: Stig Nodin, tidigare på Saab och Nevs, Jan Olander, tidigare på Siemens, Nolato och Saab samt Mats Hultman, tidigare GM och Combitech, numera på Neste. Tillsammans kunde de bidra med såväl kompetens som kontakter. Men under första styrelsemötet

ville de nya ledamöterna något som Micael Lawson motsatte sig.

– De tyckte att jag skulle bli vd och jobba som sådan på heltid. Själv ville jag att vi skulle rekrytera en extern vd. Deras poäng var det inte fanns någon som brann lika mycket för visionen som jag. ”Det är du som måste göra det här”, sa de. Jag blev helt kallsvettig, gick hem och svettades som om jag hade en feberattack. Idag är jag tacksam att jag svarade ja.

**Tack vare styrelsens** nätverk och Micael Lawsons driv fick Recas snart i uppdrag att etablera ett utvecklingskontor för värmepumpstillverkaren Nibe i Trollhättan. Med det var tillväxtresan i gång.

Micael Lawson betonar hur viktigt det är för en ägare att vara modig. Att den som tar in kloka människor i en styrelse också vara beredd att lyssna på dem – även om det de säger går emot ens första instinkter.

– Jag har fått en hävstångseffekt tack vare styrelsen, men jag vill ändå påpeka att det är jag som gjort jobbet. Det säger sig självt att om man har sex styrelsemöten per år är



En bildtext vill vi ha här.

det inte där den totala magin sker. Nej, den sker i det dagliga arbetet och ägardirektivet. I ägarrollen har jag visualiserat mål som har "skrämt" styrelsen. Det är ett direktiv som det är svårt att känna sig trygg i. Ändå har vi lyckats överträffa det varje år. Det hart gått så fort så att det känns som om vi är ett nytt företag varje kvartal.

**Enligt Micael Lawson** har styrelsemötena blivit allt effektivare med tiden. Det tog ett tag att hitta strukturen. I ett ägarstyrt bolag blir beslutsordningen dessutom cirkelformad. Ägaren ger sitt direktiv till styrelsen som gör en strategi av direktivet och ger uppdraget att genomföra detta till vd – som ju som är den som skrivit ägardirektivet.

– Styrelsens roll är att skapa "vadet". Vad ska hända? Vd:n står för "huret", hur det ska gå till. Men i ett bolag som Recas där jag tidigare inte hade någon ledningsgrupp har jag fått vända mig till styrelsen för att få hjälp med "huret". Styrelsearbetet kan alltså se lite annorlunda ut beroende på hur bolaget är uppbyggt. Det innebär också att på

samma sätt som att bolagets behov växer och förändras, förändras även styrelsens roll, säger Micael Lawson.

**Recas styrelseordförande** är numera en kvinna: Annette Ögren, erfaren ekonom och styrelsearbetare som också blivit Micaels främsta bollplank.

– Hon är någon som jag i ägar- och vd-rollen anförtror mig åt flera gånger i veckan, mellan oss råder full transparens. Ibland uppstår det frågor som jag inte kan ta med ledningsgruppen eftersom frågorna kanske inbegriper dem. Då är det en väldigt avlastning att kunna vända sig till Annette.

Styrelsen består idag av sex personer, vara två kvinnor. Målet är 50-50, berättar Micael Lawson. – Det är en hjärtefråga att försöka få hälften kvinnor, hälften män i styrelsen, men det måste också vara kompetensen som styr.

– Jag har en hög tilltro till att alla kan ha kompetens och styrelseordföranden är ju en kvinna. Men branschstandarden är cirka 20 procent kvinnor i styrelsen och att fullständigt överträffa de

siffrorna är svårt. Ambitionsnivån existerar i varje fall, och skulle vi ha två personer av olika kön men med samma kompetens väljer vi i det läget kvinnan. Micael Lawson är en värderingsdriven ledare, det märks. Det var drömmen om att bedriva en verksamhet med sund personalpolitik som en gång fick honom att bli företagare, efter att ha varit anställd i ett bolag som inte höll vad det lovade.

Att styrelsen delar Micaels syn på personalen som företagets viktigaste resurs är en deal-breaker för honom. Även företagets karmafilosofi – gör gott, få gott – och de så kallade karmadagarna, där de anställda på betald arbetstid får

”

**Ta inte in folk som tycker likadant som du, för då kan du lika gärna prata med hunden.**

möjlighet att göra behjärtansvärda insatser för samhället, uppskattas av styrelsen.

– Karma är en återkommande punkt på den fasta styrelsemötesagendan, säger Micael Lawson

**Recas har idag** 50 anställda, men Micael är nogga med att påpeka verksamheten skapat mer än hundra jobb.

– Det är lite orättvis att räkna oss i huvuden. Vi har sålt ett utvecklingskontor till en kund. Vid årsskiftet avyttrade vi 30 man i den affären. De har nu 60 anställda hos sig och det beror till största delen på att det är vi som etablerat verksamheten och satt strategin.

Recas omsättning för 2023 landade på 72 miljoner med ett resultat på 20 miljoner. Bolaget blev också DI Gasell 2023 som det mest snabbväxande företaget i Västra Götaland. Från tre till 72 miljoner på tre år, hur är det ens genomförbart?

– Det blev möjligt när styrelsen tog det strategiska beslutet att göra mig till vd med uppdraget att lägga hundra procent av min arbetstid på att vidareutveckla bolaget. Om de i stället hade satt mig i ett uppdrag

ute hos kund, som jag själv hade tänkt att jag skulle göra, och rekryterat en extern vd, hade vi inte vuxit på samma sätt.

– Vår värderingsgrund är också en viktig förklaring till framgången. I vårt arbete med tillväxt finns synen att vi ska producera och konstruera i Sverige. Det betyder jobb i Sverige, skattepengar i Sverige och det betyder att vi kan göra sociala insatser som skapar ett bättre land.

**Just nu är** den största utmaningen för Micael Lawson att sätta strukturen för en större organisation, ”vi har inte ens hunnit skaffa en HR-chef”, delegera allt mer och kanske öppna ett nytt kontor. Och så drömmer han om att få i gång någon slags produktion som skulle kunna ge ungdomar en möjlighet att komma ut i arbetslivet.

– Jag har en vision om att vi i vårt karma-arbete ska starta en Recas academy där vi hjälper problemlösningsdomar att få ett ingångsjobb. Det är något jag själv hade velat ha när jag var ung, för jag upplevde inte att jag passade in i skolan. Jag tror det är många entreprenörer

som kan känna igen sig i det.

Till sist, kan det vara så att det viktigaste styrelsen gjort för Recas var att de plockade fram den kraft Micael Lawson redan hade inom sig, att de fick honom att våga tro på sig själv?

– Så kan det mycket väl vara. Det finns många fördelar med en extern styrelse, men för mig är det nog detta som varit det mest betydelsefulla. ♦

MICHAEL LAWSON:  
**Tre tips för dig som vill ersätta familjestyrelsen med en extern styrelse**

- 1. Skriv ett tydligt ägardirektiv med ägarhatten på.** Detta sätter uppdraget till styrelsen så att den kan formulera en strategi till vd. Självt har jag skrivit visionära direktiv som känts svåruppnådda för både styrelsen och mig, men det har också gett resultat. Ett ägardirektiv kan alltid bli bättre och måste ständigt uppdateras. Men du måste få ner dina planer på papper.
- 2. Våga ta in kloka människor** som du respekterar för deras erfarenheter och värdegrund, värdegrund.
- 3. Ta dig tid till att lyssna på dem** och värdera deras råd. Du kan inte ta in folk som tycker exakt samma som du. För då kan du lika gärna sitta ensam med hunden.

## 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.



# CISION®

Når ni ut till rätt intressenter?

Får ni den synlighet ni förtjänar?

Vet ni vad som sägs om ert bolag?

*...och vad sägs om era konkurrenter?*

**Ta kontroll över er kommunikation  
med hjälp av Cisions tjänster**

**KONTAKTA OSS**

# Hur påverkas jobben med AI?



**Den frågan ställs** till ledningen i bolagen och kommer upp på styrelsens bord. Vilka jobb försvinner? Vilka jobb blir kvar och kanske även utvecklas med hjälp av AI? Viss vägledning får vi i den omfattande rapporten ”Jobs of Tomorrow Generative AI” som presenterades vid World Economic Forum nu i år. I rapporten diskuteras den snabba utvecklingen inom AI och de så kallade Large Language Models (LLM).

Det förutspås att 23% av de globala jobben kommer att förändras de närmaste fem åren på grund av branschförändringar och generativ AI. Över 867 yrken analyseras för att bedöma LLM:s påverkan.

Till exempel blir rutinmässiga och repetitiva uppgifter troligtvis automatiserade, medan de som kräver abstrakt resonemang kan öka.

Även jobb som kräver någon typ av fysisk förflyttning förutses inte påverkas nämnvärt av AI. Som exempel nämns fysisk produktion och jordbruk.

Ladda ner rapporten för att se hur olika jobb kan komma att förändras:



## PwC:s årliga vd-undersökning

### Årets globala undersökning

från intervjuer med 4 700 företagsledare visar på en stor medvetenhet bland företagsledare. De är på det klara med att de verkar i en tid med strategiska vägval där det krävs snabba beslut som har stor påverkan. Resultaten visar också på ett växande behov av ledarskap som kan ge energi i organisationer, utmana tidigare synsätt och skapa momentum för förändring.

I dagens turbulenta näringsliv kämpar många företagsledare med uppgiften att parera instabilitet och djupgående förändringar. Nya kundpreferenser och regelverk, utmaningar med kompetensbrist och en ständigt pågående teknisk utveckling kommer helt förändra affärslivet som det ser ut idag.

Spelplanen har förändrats och behovet av att modifiera affärsmoddellerna är inte längre ett val, utan

en nödvändighet. Ett viktigt tema i årets globala vd-undersökning är just omställning.

Läs hela rapporten:



### En av frågorna som ställdes till vd:arna

Om ert bolag fortsätter på den inslagna vägen, hur länge tror du då att er verksamhet kommer att vara konkurrenskraftig? (Svar från samtliga globala företagsledare\*).



\* Under både 2023 och 2024 svarade 2% av företagsledarna "vet ej".





## McKinsey ger i en rapport råd om hur du kan starta din styrelseresa

### Rapporten ger inblick

i processen att bli ledamot i en företagsstyrelse och tar upp nyckelfrågor från samtal med erfarna styrelsemedlemmar.

Den beskriver sex grundläggande steg: förstå styrelsens roll och mål, öka din synlighet, analysera företaget, förbered dig för intervjuer och gör intervjuerna till tvåvägskommunikation, välj rätt styrelse

och hitta din plats i styrelsen som ledamot. Det är ytterst viktigt att förstå rollen som ledamot i företaget, vad som förväntas av dig och vad du kan bidra med.

Du måste också vara nyfiken för att kunna sätta dig in i företaget, förstå tidsåtgången för uppdraget och vara beredd att avsätta tillräcklig tid. Rapporten betonar också vikten av integritet, ödmjukhet

och förmågan att bygga relationer för att kunna samarbeta och lyckas med uppdraget i styrelsen.

Läs hela rapporten:



## ”Cybersäkerhet är en styrelsefråga”

För att stärka svenska styrelsernas kompetens inom it och cybersäkerhet har Styrelseakademien valt Radar Group som ny samarbetspartner. Det här är områden som många styrelser behöver bli vassare på, säger Håkan Broman, vd, Styrelseakademien.

TEXT Lotta Byqvist

**S**tyrelseakademien har sedan 1991 systematiskt verkat för utvecklingen av svenskt styrelsearbete i företag och organisationer. Ett led i detta är att samarbeta strategiskt med utvalda partners. Nu har Styrelseakademien inlett ett samarbete med Radar Group som är Nordens ledande leverantör av lokala datadrivna insikter där de stöttar beslutsfattare med data, analys och rådgivning för att de ska fatta bättre beslut relaterade till it.

**Håkan Broman hoppas** att samarbetet bland annat ska leda till en ökad medvetenhet hos Styrelseakademiens medlemmar om vikten av att stärka cybersäkerheten i de verksamheter de har styrelseuppdrag för.

– Det går inte längre att blunda för den skada som cyberattacker kan orsaka, det visar senaste tidens händelser. Ansvaret för att skydda företagen från detta

ligger hos styrelsen, då måste de också ha den kompetens som krävs för att kunna göra sitt jobb. Cybersäkerhet är en styrelsefråga, säger han.

Hans Werner, Radar Groups grundare, menar att majoriteten av svenska företag varken är tillräckligt förberedda att möta dagens digitala hot eller att ta tillvara digitaliseringens möjligheter.

– Mätningar vi gjort visar att endast fyra företag av tio i Sverige ligger på rätt cybersäkerhetsnivå för att möta dagens hotbild. Det betyder att sex av tio inte är det, vilket är både tråkigt och onödigt eftersom det finns så mycket hjälp till självhjälp att få på det här området, säger han. Hans Werner ser fram emot att få lyfta dessa frågor som ett led i partnerskapet.

– Vi har en självpåtagen roll där vi vill vara med och påverka och utveckla Sverige. Med det vill vi också vara med och påverka och utveckla beslutsfattandet runt de här viktiga frågorna. Sedan ser vi fram emot att kunna vara ett stöd och hjälp där det finns behov. Vi kommer bland annat att jobba med webinarer som det är gratis för Styrelseakademiens medlemmar att ansluta sig till. Vi ser väldigt mycket fram emot att kunna lyfta de här frågorna till en så stor publik som möjligt. ♦



# Kan en valberedning bli skadeståndsskyldig?

Det talas ofta om styrelsens ansvar. Men valberedningarna då, hur ser deras skyldigheter ut? För Styrelseakademiens medlemmar reder här advokatbyrån Cirios jurister Annika Andersson, Rikard Kåresen och Natalie Nilsson ut vad som gäller.

TEXT Lotta Byqvist

## Måste alla aktiebolag ha en valberedning?

– Enligt Svensk kod för bolagsstyrning ska bolag vars aktier är upptagna till handel på en reglerad marknad i Sverige ha en valberedning. Vissa handelsplattformar ställer även krav på att noterade bolag ska följa Svensk kod för bolagsstyrning och ska därför också ha en valberedning.

## Kan en ledamot av en valberedning som föreslår en inkompetent styrelseledamot bli skadeståndsskyldig?

– Valberedningen är ett beredande organ som har som enda uppgift att bereda val och arvodering av styrelse och revisorer och samt i förekommande fall besluta om tillsättning av nästkommande valberedning. Bolagsstämman är vidare inte bunden av valberedningens förslag, utan det står bolagsstämman fritt att välja andra styrelseledamöter och revisorer samt besluta om annat arvode än vad valberedningen föreslår. Valberedningens uppdrag är således begränsat och av rådgivande karaktär. Utrymmet att utkräva ansvar får därmed anses något begränsat, men är ändå möjligt till följd av den sysslomannaställning som valberedningen kan anses inta och som följer av 18 kap. handelsbalken. För ansvar krävs att valberedningsledamot agerar försumligt vid utförande av sitt uppdrag, vilket fordrar en oaktsamhetsbedömning.

## Finns det fler saker som kan göra valberedningen skadeståndsskyldig?

– Ja, det kan till exempel vara att bryta mot ingångna sekretessförbindelser som ska hindra känslig information att nå andra än valberedningen. Med det följer kontraktuella förpliktelser som skulle kunna resultera i avtalsbrott och skadeståndsansvar på civilrättslig grund. Ett alternativ är att på allmän skadeståndsrättslig grund utkräva ansvar, med den begränsningen att ren förmögenhetsskada som utgångspunkt fordrar brott. Skadestånd har dock ansetts kunna utgå då det föreligger en plikt för den handlande att fullgöra eller underlåta viss handling, varför skadeståndslagen möjligen skulle kunna aktualiseras i fråga om överträdelse eller underlåtenhet av de plikter som följer av valberedningens uppdrag.

– Skadeståndsansvar kan slutligen uppkomma på straffrättslig väg. Så skulle kunna vara fallet om valberedningsledamot inom ramen för sitt uppdrag exempelvis erhåller och röjer insiderinformation eller eventuella företagshemligheter eller på annat sätt gör sig skyldig till brott.



### Vad säger aktiebolagslagen om valberedningens ansvar?

– Det är mindre troligt att valberedningens ledamöter skulle kunna ådra sig skadeståndsskyldighet genom tillämpning av 29 kap. aktiebolagslagen. För det krävs nämligen att valberedningen skulle uppfattas som ett bolagsorgan. Det är med det sagt dock teoretiskt möjligt att ålägga en valberedningsledamot som även är aktieägare ansvar utifrån 29 kap. 3 § aktiebolagslagen. Mot bakgrund av att valberedningen lägger fram icke bindande förslag för bolagsstämman att besluta om är det emellertid inte särskilt troligt att sådant ansvar kan utkrävas på den grunden, då bestämmelsen förutsätter agerande genom grov oaktsamhet.

### Det här känns ännu som relativt oprövad mark?

– Ja, rättsläget är osäkert eftersom valberedningens ansvar inte har prövats ytterst av domstol. Ändå finns det finns rättsliga argument som på olika grunder skulle kunna vara tillräckliga för att ådra ledamöter av valberedningen skadeståndsansvar vid försumlighet i utförandet av sitt uppdrag. Det bör därför ligga i varje valberedningsledamots intresse att, trots avsaknad av regler, göra erforderliga bakgrundskontroller för att säkerställa ledamots lämplighet inför framläggande av förslag till bolagsstämman. Det skulle även kunna vara en åtgärd av avgörande betydelse i kampen mot organiserad brottslighet inom näringslivet.

Cirio är en fullservicebyrå inom affärsjuridisk rådgivning. Byrån erbjuder expertis inom transaktionsjuridik, operativ juridik, speciella situationer och innovation i partnerskap.

Cirio har särskilt fokus på och mycket gott renommé inom rådgivning för sektorerna digitalisering och tech, life science, hälsovård och livsmedel, energi och infrastruktur samt fastigheter. Cirio består av ungefär 130 medarbetare och är en av Styrelseakademiens Trusted Partners. [cirio.se](https://www.cirio.se)



**Annika Anderson** är Partner, Head of Capital Markets and Public M&A



**Rikard Kåresen** är Senior Associate, Capital Markets and Public M&A



**Natalie Nilsson** är Associate, Capital Markets and Public M&A



Webbinarium om obestånd, Styrelseakademien, 12 januari 2024:

## ”Man måste in i siffrorna”

Upprätta en handlingsplan, ha styrelsemöten ofta och håll koll på likviditeten. Det var några av råden under Styrelseakademiens webinarium om obestånd. Ett angeläget ämne i en tid av ett rekordhögst antal konkurser.

TEXT Lotta Byqvist BILD Morris Ehrling

**A**ntalet konkurser i Sverige är det högsta på 25 år. Enligt Tillväxtanalys, myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser, gick 8 868 företag i konkurs förra året. Det är 29 procent fler än 2022 och det högsta antalet konkurser under ett år sedan 1998. Särskilt höga har konkurserna varit sedan maj 2023.

Ekonomiskt tuffa tider ställer extra höga krav på styrelserna. Inte minst behöver ledamöterna känna till vad som krävs av dem när företaget inte kan betala sina skulder och vilket ansvar man har vid en konkurs.

Därför låg Styrelseakademiens lunchwebbinarium om obestånd

onsdag 17 januari rätt i tiden. Många hade anmält sig för att lyssna på när moderatorn Johanna Palmér lotsade paneldeltagarna bestående av Louise Sjödahl, rekonstruktör och konkursförvaltare vid Ac-kordscentralen, Henrik Boman, auktoriserad revisor och partner på PwC i Stockholm, Meg Tivéus, styrelsearbetare och tidigare vd för Svenska spel samt Lars Alervall, styrelsearbetare och tidigare styrelseordförande i konkursdrabbade Acosense, genom samtalet.

**Johanna Palmér inledde** med en betraktelse över nuläget och konstaterade, precis som antalet konkurser visar, att det råder den tuffaste konjunkturen på länge i landet.

– En hel del företag, även sunda, kan komma att gå omkull, konstaterade hon.

Obestånd betyder att man saknar förmågan att betala sina skulder allt eftersom de förfaller till betalning och Johanna påpekade att det är betydligt fler företag som hamnar på obestånd än som går i konkurs. Det finns alltså mycket en styrelse kan göra för att rädda ett bolag när det inte längre kan betala sina skulder och problemet inte är tillfälligt. En situation med kapitalbrist innebär att det egna kapitalet understiger hälften av det registrerade aktiekapitalet.

– Styrelsens ansvar är långtgående. Det är ett tungt ansvar att upptäcka och bevaka kapitalbrist. Då gäller det att upprätta kon-

trollbalansräkning och kalla till kontrollbalansstämma. Om man underlåtit att göra det kan man som styrelseledamot bli personligt ansvarig, sa Johanna Palmér.

Hon vände sig därefter till Louise Sjødahl och frågade henne om den vanligaste orsaken till att ett företag kommer på obestånd.

– Det finns lika många anledningar som det finns bolag och branscher. Ofta är det utomstående orsaker, till exempel att den största kunden går omkull eller att en verksamhetskritisk leverantör gör det. En annan vanlig orsak är att bolaget blivit utsatt för bedrägeri, svarade Louise Sjødahl.

**Hon påminde om** skillnaden mellan en konkurs och en rekonsstruktion.

– En konkurs är mer värdeförstörande än en rekonsstruktion. Konkursen är definitiv medan rekonsstruktionen syftar till att bolaget ska leva vidare.

Vad ska man då tänka på som ledamot när det börjar svaja?

Louise Sjødahl menade att en styrelse verkligen kan göra skillnad för hur det ska gå för bolaget och gav några konkreta råd:

- Ha täta möten och dokumentera dem.
- Se till att skatter och avgifter betalas in i tid.
- Följ verksamheten noggrant och gör veckovisa likviditetsuppföljningar. Likviditetsbudgeten bör vara på en basic nivå så att man kan se när pengar kommer in och när betalningarna ska göras. Utifrån detta kan man förutse och planera för olika scenarier.

**Från sin horisont** som revisor fyllde Henrik Boman fyllde på med ytterligare råd:

- Se omvärlden och situationen som den är.
- Agera tidigt på situationen, då har ni större möjligheter att påverka.
- Stoppa inte huvudet i sanden.

- Följ ekonomiskt utfall och prognoser.
- Se till att ha ett bra och väl-dokumenterat beslutsunderlag.
- Värdera tillgångarna så man vet om de behöver skrivas ner.

**Som early warnings**, tidiga tecken på risk för obestånd nämnde Henrik Boman tillgången på kapital samt konjunkturläget. Sämre tillgång till kapital och sämre konjunktur ger kort sagt sämre förutsättningar att driva bolaget framgångsrikt.

Louise Sjødahl inflikade:

– Man kan se mönster när kundfordringarna ökar eller när leverantörerna börjar bli sena med leveranser. Våga analysera det! Rapporter är bra, men historia, man måste också se vad som pågår i nutid.

**Meg Tivéus, som** ägnat sig åt styrelsearbete på heltid i många år, har själv aldrig tittit i en styrelse då bolaget gått i konkurs. Däremot har hon varit med när verksamheten svajat. Ett bolag lämnade hon 2021 och året därpå gick det i konkurs. Under tre månader var hon också med i styrelsen för det skandaldrabbade försäkringsbolaget Allra där tre av bolagets företrädare senare dömdes till fängelse för bland annat mutbrott och trolöshet mot huvudman. Under webinariet lyfte hon fram vikten av att som styrelseledamot sätta sig in i siffrorna. Själv ser hon till att vara ordförande eller sitta i revisionskommittén i de styrelser hon ingår i.

– Det är en ren säkerhetsåtgärd, man måste in i siffrorna om man sitter i en styrelse, sa hon.

**Meg Tivéus varnade** också för risken att bli entusiastmerad av entreprenörer, att dras med i deras inte alltid verklighetsförankrade drömmar och förhoppningar, såväl innan man går in i styrelsen i deras bolag som under tiden man sitter där. I alla bolag behövs ett samarbete mellan styrelseordförande, vd och den övriga styrelsen. I ett entreprenörsdrivet bolag, där entreprenören både är vd och storägare

kan detta bli en knepig situation. Hon sa också att det är viktigare än någonsin att ifrågasätter de siffror man ser och tar reda på vad de egentligen betyder. Hon gav exempel på ett par vanliga fallgropar:

- Man tittar på rapporter men missar likviditeten. Ibland räknas också ordrar som intäkter vilket är missvisande.

Panelen var ense om vikten av att som ledamot våga ställa de obehagliga frågorna. Men hur agerar man om bolaget där man ingår i styrelsen inte går att rädda? Lämna det sjunkande skeppet eller stanna kvar och göra allt man kan?

**Under sin tid** som styrelseordförande för instrumentföretaget Acosense valde Lars Alervall det senare. Han kom in när bolaget redan befann sig i kris. Det första han gjorde var att byta vd. Sedan beslutade man att förvärva ett annat bolag i verksamheten för att få igång kassaflödet samt att göra en mindre nyemission.

– Men det föll på att vi inte fick in de sista kronorna. Då blev det skarpt läge. Vi inledde en planerad konkurs enligt konstens alla regler.

Johanna Palmér ställde frågan om det kan riskera ens styrelsekarriär om man som ledamot stannar och rider igenom konkursen.

– Jag har inte den erfarenheten och jag önskar att en konkurs ska uppfattas mer som en ett av alternativen till rekonsstruktion. Hoppas att vi kan ta ett steg framåt på det området, svarade Lars Alervall.

**Ingen i styrelsen** i Acosense hoppade av under krisarbetet. Istället gjorde alla allt de kunde. Så blev det också en ”bra” konkurs, enligt Lars Alervall. Hans råd till andra ordföranden som behöver gå igenom samma sak som han är att fokusera på bolaget och inte sig själv.

– Bry dig inte om hur det påverkar dig, som han sa.

Däremot, menade han, kan det vara läge att lämna om man som ledamot opponerat sig under en längre tid utan att få gehör.

– Vad hade du kunnat göra annorlunda? undrade Johanna Palmér?

– Klockan var redan fem över tolv när jag kom in. Vi jobbade igenom många olika alternativ. Kanske att det skulle behövt gå ännu snabbare, svarade Lars Alervall.

**Kan man tala** om bra konkurser? undrade Johanna Palmér.

Louise Sjö Dahl:

– I en fungerande ekonomi är konkurser ett givet inslag. Vi talar mycket om konkurser men det är även möjligt att göra en rekonstruktion genom konkurs: en planerad konkurs för att bibehålla så

mycket värden som möjligt som sedan kan tas över av en ny ägare som kan fortsätta driften.

**Viktigt är att** styrelsen är vaktsam och anlitar rätt konsulter för fortsatt vägledning i frågorna som till exempel bolagets revisor eller en obeståndsjurist.

Louise påminde också om den nya rekonstruktionslagen som innehåller fler verktyg som syftar till att ge verksamheter större möjligheter att klara sig genom tuffa tider. ♦

**Johanna Palmér's avslutande råd på vägen till styrelser i företag på obestånd:**

1. Ta hjälp av en utomstående aktör innan det är för sent
2. Ta ert ansvar in i kaklet
3. Se till att ha en ansvarsförsäkring



## Hur ska vi göra för att få in fler kvinnor i svenska bolagsstyrelser?



**Karolina Brorsson, styrelseledamot i Protosell AB**

”Mångfalden i styrelser måste generellt bli bättre, och det börjar i valberedningen och ägarkretsen som aktivt behöver söka efter kvalificerade kvinnliga kandidater och våga leta i nya nätverk för att hitta dessa. Vidare behövs mer (systematiskt) mentorskap med inspirerande och erfarna ledamöter som kan stötta kvinnor i deras karriärväg mot styrelseuppdrag. Slutligen behöver vi lyfta fram och synliggöra framgångsrika kvinnliga ledare och styrelseledamöter som inspirationskällor och förebilder för andra kvinnor, inte minst den unga generationen.”



**Simon Sköld, medgrundare och styrelseledamot i Powrs**

”Detta är en svår fråga, vissa länder exempelvis Norge har använt sig av kvotering och lagstadgade krav vilket självklart ökar antalet kvinnor in i bolagsstyrelser. Detta är ett sätt, men tror inte att det är det bästa. Vi måste få en naturlig tillväxt av kvinnor i styrelser annars är risken att de motarbetas och ger bakslag. Vi har själva aktivt försökt få kvinnor i vår styrelse men de tillfrågade har varit för eftertraktade med för många uppdrag.”



**Jeanette Tretten, vd och ägare Econova AB**

”Det är viktigt att ge valberedningen ett tydligt uppdrag och även säkerställa att båda könen är representerade i valberedningen. Rekryteringar bör vara professionella och strukturerade, exempelvis tydliga kravprofiler, extern annonsering, search och kandidater från båda könen bör intervjuas. Har man inte möjlighet att själv genomföra en professionell rekrytering bör man ta hjälp av ett proffs.”

# ”Det går åt rätt håll, men det räcker inte”

Jämnare könsfördelning i styrelserummen är en ständigt aktuell fråga. Här berättar Styrelseakademiens vd Håkan Broman vad organisationen gör att verka för fler kvinnor i svenska bolagsstyrelser.

TEXT Lotta Byqvist BILD Privat

**D**et är en bit kvar till jämställda styrelser. Siffror från andra AP-fondens Kvinnoindex 2023 visar att 36,1 procent av styrelseledamöterna i svenska börsbolagsstyrelser är kvinnor medan statligt ägda aktiebolag redan har nått 50-50, enligt finansdepartementet, avdelningen för statligt ägande. Sämst är börsbolagen vad gäller ordförandeposterna. Endast 8,9 procent av ordförandena i börsbolagens styrelser är kvinnor enligt Kvinnoindex. För statligt ägda bolag är siffran 45 procent.

## Håkan Broman, vad gör Styrelseakademien för att öka jämställdheten i svenska bolagsstyrelser?

– Lokalt verkar vi i varje enskild förening med att driva frågan. Vi verkar också indirekt på nationell basis. Personligen agerar jag via Kollegiet för svensk bolagsstyrning som har lyft den här frågan i många år och som hjälpt till att göra en jätteförflyttning för börsbolag vad gäller könsfördelningen. Men vi noterar att det inte räcker.

## Hur har förflyttningen gått till?

– Den har främst skett i börsbolagen. De brukar gå före övriga aktiebolag och är också de mest reglerade verksamheterna. Vi har sett till att hålla frågan aktuell och lobbade för att börsbolagen ska ha den på näthinnan, vi har skrivit hur mycket som helst om det och haft det uppe i alla möjliga sammanhang. Det har givit resultat,

på Large cap-listan har vi nu 39 procent kvinnliga styrelseledamöter. När vi började med frågan för ett antal år sedan var motsvarande siffra 10-12 procent.

## Så det går ändå åt rätt håll? Det behövs ingen kvotering?

– Det går åt rätt håll. Det är många ledande kvinnor inom styrelsearbete som har varit med i det här arbetet. De känner ingen förkärlek för det här med kvotering. Man tycker det är nedlåtande. Det tycker jag också.

## Det är en väldig skillnad på jämställdheten i statliga bolagsstyrelser jämfört med börsbolag. Vad beror det på?

– Den avgörande skillnaden är att statliga bolag har en ägare, börsbolagen har flera. När staten bestämmer sig för att genomföra något blir det också av. I börsbolag

råder en helt annan brokighet av ägarrepresentationer, inte sällan med en stor andel utländskt ägande. Givet den bakgrunden tycker jag ändå att den förflyttning som skett på styrelsenivå bland de större bolagen går åt rätt håll. Det går sakta men åt rätt håll. Ordförandesidan däremot, där finns det mycket kvar att önska.

## Ja, den största skillnaden är när man kommer till ordföranden.

– Ja, knappa nio procent kvinnliga ordföranden... Det är katastrof. Det är alldeles för dåligt.

## Och det är inte ens en trend. Det går inte uppåt.

– Nej, det händer ingenting.

## Vad tror du det beror på?

– Det beror på valberedningarna. Det är de som ska hitta ledamöter och föreslå dem. Och där sitter de största ägarna. Det är alltså de största ägarna som också är valberedningarna som måste ha den här frågan högt på agendan. Så länge de inte har det kommer det inte att hända något.

## Vad gäller könsfördelningen bland Styrelseakademiens medlemmar kan man se en tydlig trend – ju lägre åldersspann, desto fler kvinnor. Bland 60-69-åringarna är 71 procent män medan det i åldersspannet 20-39 år är 40 procent kvinnor och 60 procent män. Det är ändå en tydlig utveckling?

– Ja, dels är det glädjande att vi har en god tillväxt bland de yngre medlemmarna, och redan i åldersspannet 50-59 år är det betydligt fler kvinnor än bland 60-plussarna. Den här statistiken speglar rätt väl hur Styrelsesverige ser ut.

## Till sist, varför är det så viktigt med jämställda styrelser?

– Jämställda styrelser fungerar bättre. Det är inte bara en rättvisefråga. Heterogena grupper, grupper som består av olika egenskaper, bakgrund även kön presterar bättre än homogena grupper. Det är roligare att jobba och det blir bättre resultat. Win-win, helt enkelt. ♦





### The Coming wave – technology, power and the 21st century's greatest dilemma

Mustafa Suleyman med Michael Bhaskar (Vintage Publishing)

Mänskligheten står inför en våg av ny teknologi i form av avancerad AI och syntetisk biologi. Det medför ett existentiellt dilemma: Utan begränsningar och regleringar kan teknologierna orsaka enorma skador. Å andra sidan riskerar alltför hårda inskränkningar att skapa dystopiska övervakningssamhällen.

Att hitta den smala, men framgångsrika vägen mellan dessa båda dystopier är vår tids största utmaning, menar Mustafa Suleyman, brittisk tech-entreprenör och medgrundare till AI-företaget Deep Mind där han arbetade som chef för tillämpad AI. Med denna bok vill han visa hur vi kan gå till väga. Nödvändig läsning för den som vågar se AI-verkligheten i vitögat.



### Ägarguiden: Utveckla din ägarcompetens – 12 framgångsfaktorer

Agneta Olsson med Christian Karlsson (Tukan förlag)

Entreprenören och styrelsearbetaren Agneta Olsson brinner för att utveckla ägarcompetensen i Sverige och det behövs. Hela 98 procent av Sveriges företag är ägarledda, vilket innebär att dessa bolag har stor ekonomisk påverkan på samhället. Ändå spelar bolagsägaren en relativt undanskymd roll, många av dem vet inte ens vad ägarrollen kräver av dem eller vilka möjligheter den innebär.

Boken innehåller tolv utvalda framgångsfaktorer avsedda att utveckla ägarcompetensen. Tillsammans med medförfattaren Christian Karlsson, entreprenör och styrelsearbetare även han, förklarar Agneta Olsson skillnaden mellan ägarlett och ägarstyrt, vikten av ett tydligt ägardirektiv och ett genomregtrat aktieägaravtal och annat som alla bolagsägare borde veta.



### Få som du vill och lite till! – Vardagsförhandla som ett proffs

Viveca Sten (Forum)

Viveca Sten är inte bara en bästsäljande deckarförfattare, hon är också jurist, civilekonom, styrelseledamot och en erfaren förhandlare. I denna lättillgängliga bok delar hon med sig av sina bästa förhandlingstips för både vardags- och yrkesliv. Sten menar att alla kan lära sig att bli bra förhandlare. För styrelseledamöter fungerar boken som en påminnelse om vikten av så långt det går låta alla parter bli nöjda utan att själv tappa fokus på målet. Det märks att författaren skrivit boken med ett leende på läpparna – den sortens leende som hon uppmanar oss läsare att använda oss av när vi går in i en förhandling. "Tappa aldrig humöret när du förhandlar", råder hon.

UTBILDNING FÖR DIG SOM VILL SKAPA BÄTTRE FÖRUTSÄTTNINGAR ATT AGERA I TID

## Ökad insikt: Obestånd

Konjunkturen och omvärldsförutsättningarna utmanar. Hur kan vi i styrelsen vara säkra på att resultatet är rätt? Vilka risker ska vi vara extra noga med när marginalerna krymper? Hur hanterar vi i styrelsen situationen om det bolaget vi ansvarar för kommer på obestånd?





Fem frågor till Viveka Sten, aktuell med:

# Få som du vill och lite till! – Vardagsförhandla som ett proffs

TEXT Lotta Byqvist BILD Pressbild

## 1. Varför har du skrivit boken?

Livet består av ideliga förhandlingsituationer. Den som kan konsten att förhandla – och tycker att det är roligt – har en klar fördel. Detta vill jag visa med boken och hoppas kunna inspirera och motivera till fler och roligare förhandlingar i vardagen samt i yrkeslivet.

## 2. Hur kan styrelseledamöter ha nytta av att läsa din bok?

Vi vill alla gå segrande ur en förhandling. Att lära sig att bli en bra förhandlare skapar inte bara fördelar ur ett win-win-perspektiv utan föder även ett bra självförtroende – bara det är en vinst i sig. Jag skulle vilja vända på frågan; om du är verksam som styrelseledamot känner du säkert igen situationer där det råder delade meningar i styrelsen. Då kan det vara bra att förstå förhandlingsspelet så att din uppfattning vinner!

## 3. Vad är det vanligaste misstaget när man förhandlar?

Det är att man går in i en förhandling med en pessimistisk attityd och signalerar att man tycker att det är jobbigt och obekvämt. Låt aldrig din motpart känna av din osäkerhet. Låt inte kroppsspråket avslöja dig. Inta en lugn och bestämd position och var alltid trevlig – det kommer man långt med.

Undvik även misstaget att lägga ditt utgångsbud för nära det pris du vill hamna på i slutändan. Då har du strypt förhandlingsutrymmet. Sedan ska man alltid vara väl förberedd. Läs på, tänk igenom argumenten och bestäm din smärtränns.

## 4. Kan vem som helst lära sig att bli en bra förhandlare?

Absolut! Men man behöver teknik och övning. Ingen vaknar upp en morgon och är en fena på att förhandla. Öva, öva, öva och resultatet visar sig. Var inte heller rädd för att prova! Börja i det lilla om du tycker att det är jobbigt. Testa till exempel i din lokala matbutik eller bloms-

teraffär om äggen närmar sig slutdatum eller blommorna ser lite ledsna ut. Och fråga med ett leende så brukar man gå därifrån med både blommor och ägg till ett lägre pris.

## 5. Vad har du själv för erfarenhet av styrelsearbete?

Jag har lång erfarenhet av styrelsearbete och har genom åren suttit i många styrelser eftersom jag arbetade som chefsjurist i mer än 20 år. Idag är jag styrelseledamot och ordförande i Revisionsutskottet i Systembolaget. Jag sitter också i styrelsen för Vogue Scandinavia, där jag precis avgått som styrelseordförande, och 1,6-Miljonerklubben.



# 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**

