PROFESSIONELLT STYRELSEARBETE

MEDLEMSTIDNING FÖR STYRELSEAKADEMIEN | NR 4 2017

08
Revisionsutskotten
Stärkt makt ställer nya krav på ägarstyrningen.

12
Styrelseskolan
Allt större ansvar läggs på styrelser.

15
Föreningen Östsverige:
Medlemsnytta i fokus.

LOTTIE KNUTSON

Tidig förespråkare för digitalisering

SID 4–5

FOTO: ULRICA ZWENGER

Experis™
ManpowerGroup

VILL DU HA

HJÄLP MED KOMMANDE REKRYTERING

EQ-i är världens mest använda utvärderingsverktyg för mätning av emotionell intelligens. Självständighet, empati, flexibilitet, stresstålighet och optimism är exempel på egenskaper som är avgörande för framgång i komplexa affärsaktiviteter, förhandling och planering.

Välkommen att kontakta oss!

Experis finns på ett 50-tal orter i Sverige, i mer än 50 länder världen över och är en del av ManpowerGroup.

www.experis.se, 0771-55 99 20

Per Westerberg:

Vi släpper inte arvodesfrågan

Domen om hur styrelseledamöters arvoden ska beskattas har skapat kaos. Högsta förvaltningsdomstolens beslut att arvodena måste beskattas som inkomst av tjänst, och inte – som tidigare var praxis – får faktureras från bolag, hotar allvarligt möjligheten för små och medelstora bolag att ha oberoende ledamöter.

Även större bolag har börjat tveka, vilket gör att utvecklingen mot ett professionellt styrelsearbete som gynnar tillväxt och lönsamhet i svenskt företagande riskerar att ta ett stort kliv bakåt.

Statistiken är nämligen tydlig: Oberoende och professionella styrelseledamöter med kompetens och erfarenhet från olika håll i näringslivet, samt utbildning anpassade för uppdraget ger växande och livskraftiga företag.

Med tvånget om att arvodet ska beskattas som inkomst av tjänst följer svårigheter att rekrytera dessa värdefulla och värdeskapande personer. Även en styrelseledamot behöver dra av för arbetsredskap som mobil, läsplatta – och en dator. Även en styrelseledamot behöver en plats att jobba ifrån och kontinuerlig fortbildning. Detta måste enligt Högsta förvaltningsdomstolen nu bekostas med redan beskattade medel. Det är befängt.

Det råder även stora oklarheter kring vem som ska betala sociala avgifter och pensionsavgifter på styrelsearvodena.

StyrelseAkademien släpper därför inte kravet på att styrelseledamöter ska kunna bilda bolag och därifrån fakturera för arvoden. Vi går nu vidare på två fronter.

Den första åtgärden är att få till en ny prövning i skatterättsnämnden. Vi anser inte att det rättsfall som nämnden i somras byggde sin argumentation på är representativt. Det handlade om en företagare som hade styrelseuppdrag i egna bolag, och därifrån tog in arvoden till ett tredje bolag. Detta är inte normalt förfarande i ett professionellt styrelsearbete. Tillsammans med vår partner Advokatfirman Lindahl, arbetar vi nu på att ta fram ett mer allmängiltigt fall, och försöka få det prövat i Skatterättsnämnden.

FOTO: STEFAN TELL

Den andra åtgärden är att påverka riksdagsledamöter, bland annat i Skatteutskottet, för att få gehör för våra synpunkter. Hittills har kontakterna med riksdagsledamöterna varit givande. Politiker med insyn i frågorna visar stor förståelse för våra argument.

Jag och hela StyrelseAkademien kommer att driva den här frågan så långt det går, i syfte att rätta till denna olycksaliga dom.

Per Westerberg,
StyrelseAkademiens ordförande

INNEHÅLL

04 **Möt Lottie Knutson**
Förespråkade tidigt digitalisering, men också bland de första att varna för farorna.

06 **Krishantering**
Se till att göra en riskanalys – och ha åtgärdsplaner på plats.

08 **Revisionsutskotten**
Stärkt makt ställer nya krav på svenska ägarstyrningen.

11 **GDPR**
Nya dataskyddsförordningen träder i kraft nästa år.

12 **Styrelseskolan**
Allt större ansvar läggs på styrelser.

15 **Föreningen Östsverige**
Lägger fokus på medlemsnytta.

Redaktion

Chefredaktör: Bertil Ekerlid
bertil.ekerlid@ekerlids.com
Ansvarig utgivare: Per Westerberg
Texter: Editor Media
Layout: Ashpool
Korrektur: Michelle Bergman
Tryck: Danagård Litho

Professionellt Styrelsearbete utkommer med fyra nummer per år, nr 1 2018 utkommer i februari.
Upplaga 8 000 ex / ISSN 1103-3673

Annonser

Annonspriser:
Helsida: 16 900 kr
Baksida: 22 900 kr
Halvsida: 9 900 kr
Kvartssida: 6 900 kr
Moms tillkommer på alla priser.

Annonsbokning:
Robert Wallner, Mediakraft
08-23 45 32, 070-992 53 43
robert.wallner@mediakraft.se

Professionellt Styrelsearbete är StyrelseAkademiens medlemstidning och ges ut i samarbete med Ekerlids Förlag, Tegnérgatan 37, 111 61 Stockholm, telefon 08-411 42 70 eller e-post till info@ekerlids.com. Ett redaktionsråd med representanter från StyrelseAkademien är knutet till tidningen.

©Professionellt Styrelsearbete och StyrelseAkademien. Förbjudet att kopiera eller på annat sätt mångfaldiga innehållet i denna tidning utan vårt godkännande.

LOTTIE KNUTSON

Håller koll på fördel och fara med digitalisering

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: FREDRIK PERSSON

Lottie Knutson var tidigt förespråkare för digitalisering, men också bland de första att varna för farorna. Och så vill hon vara nära konsumenter. Här berättar hon hur det går till när man jobbar som styrelseledamot.

Allt det där hänger ihop. Lottie Knutson har varit en slags kändis ända sedan hon gav det sunda förnuftet ett ansikte under tsunamikatastrofen 2004. Då hade hon arbetat länge som kommunikatör inom resebranschen, och det är fortfarande inom transport- och resenäringen hon har sitt hjärta. Bland annat driver hon en egen reseblogg, och ger resetips i TV4:s morgonsoffa.

– Reseindustrin blev digital tio år före de flesta branscher. Paketresor var den ideala produkten, och det fanns starka kommersiella intressen för att sänka distributionskostnaderna.

Slutade i resebranschen

Så småningom slutade hon i resebranschen och började ta på sig styrelseuppdrag. När hon kom som ledamot till Stena Line (Stenasfären omsätter omkring 60 miljarder kronor) såg hon att företaget skulle vinna på att öka sin digitalisering.

Därför tog hon initiativet till ett digitaliseringsutskott i Stenas styrelse, och blev själv utskottsordförande. Huvudägaren i Stena-koncernen, Dan Sten Olsson, tog entusiastiskt del i arbetet och var med på alla möten, var han än befann sig.

– Eftersom han var så engagerad, blev det fokus på frågorna. Det visar hur viktigt ägarnas engagemang är. Nu är utskottet nerlagt eftersom frågorna står högst på agendan och drivs operativt, säger Lottie Knutson.

Insåg fördelar och risker tidigt

Hon tror själv att det var intresset för digitalisering som gjorde att hon tidigt började fundera på riskerna inom it. Tidigare tyckte hon att det kunde vara svårt att vinna gehör för argument om att göra it-säkerhet till en styrelsefråga.

– Men det ändrades över en natt när Transportstyrelsens ordförande, halva styrelsen och ledningen fick avgå. Nu är intresset mycket större, säger hon.

Lottie Knutson har för närvarande sju styrelseuppdrag. Hon har egentligen bara ett kriterium när hon beslutar att tacka ja eller nej till ett uppdrag:

> Kunderna skippar tredjeparten och går direkt på peer-to-peer.

– Jag vill kunna bidra. Min kompetens ligger inom konsumentnära varor och tjänster, hållbarhet, och inom kommunikation så klart. De hänger nära ihop.

Nu följer ett resonemang om att en styrelse också måste känna företagets kunder och ha örat mot marken för att veta vilka övergripande trender som styr kundernas beteende.

Trender att ha koll på

Vilka är de stora trenderna just nu? Lottie Knutson tar några exempel från turismen.

– Kunderna skippar tredjeparten och går direkt på peer-to-peer. Av alla branscher har delningsekonomin kommit längst inom turistindustrin. Dessutom har upplevelser integrerats inte bara inom turismen utan i konsumtionen i stort, samtidigt som storytelling har blivit stort.

Numera går det knappt att köpa några tomater utan att få dem snyggt presenterade och förpackade, med hela berättelsen om var tomaterna växt samt receptförslag för tillagningen, påpekar hon.

– Upplevelser har blivit status, också när du ska äta eller köpa kläder. Det finns också en annan trend, som handlar om den fåfänga jakten på det genuina, säger Lottie Knutson.

Som exempel nämner hon den brittiska hotellkedjan The PIG Hotels, dit förmögna Londonbor reser på weekendsemestrar och bor lantligt. Tror de. Grisarna bökar alldeles nära, hönsen pickar, trädgårdarna dignar av frukt, lånecyklarna står i gruset och väntar. I själva verket är allt genomkonceptualiserat, superdesignat och – svindyrt.

Arbetsgivare betygsätts också

Lottie Knutson ser ytterligare en annan trend som kan vara bra att hålla reda på för styrelser: Recensionsekonomin där inte bara produkter och tjänster betygsätts, utan även arbetsgivare.

– Den transparensen gör att vissa företag kan få svårt att behålla kompetent personal. De unga är inga guldklockemänniskor – de sticker om företaget inte har rätt värderingar. Men innan de lämnar skriver de antagligen ett anonymt omdöme om arbetsgivaren på någon sajt, inklusive betyg på vd, säger hon.

Många arbetsplatser präglas av vad Lottie Knutson kallar lågintensiva kriser.

Det handlar om relationer. Trenden just nu är låg tolerans mot personer som inte uttrycker sig politiskt korrekt. De må vara kompetenta inom sitt område, men är de inte så smidiga som det förväntas, ratas de till förmån för jasägare.

– Det är alltid en risk om det blir viktigare att säga rätt saker på möten än att leverera resultat. Det är också alltid en risk om konformism råder även i styrelsen. Det som behövs är mångfald bortom hudfärg och kön.

Lätt navigera fel utan kunskap

Utan kunskap om konsumenters beteende riskerar en styrelse att navigera fel, menar alltså Lottie Knutson. Men hur gör hon själv, som icke-operativ, för att hålla sig uppdaterad?

– Jag försöker behålla nyfikenheten och fokus på användarbeteende såväl som nya aktörer och rörelser i marknadsandelar.

Och så föreläser hon och möter människors reaktioner, frågor och kunskap. Men så har hon ett annat tips:

– Jag har gått in med en liten ägarandel i en digital startup, där jag också är ledamot. I små bolag har man utvecklingen inpå skinnet. Man kommer nära både ledningen och nya försäljnings- och marknadsföringskanaler. Det ger en dos syre som jag kan ta med mig.

Det här är Lottie Knutson

- Blev känd som kommunikatör på Fritidsresor i samband med tsunamin 2004.
- Är numera skribent, föredragshållare och styrelseledamot i sju bolag.
- Har mottagit en rad utmärkelser, bland annat Årets Yrkeskvinna 2005, och medalj av kungen 2008.
- Författare till boken ”Nödrop: När krisen kommer” (Albert Bonniers Förlag 2014).

Styrelseuppdrag

Lottie Knutson är ledamot i:

- Stena Line
- Scandic
- Swedavia
- Actic
- Cloetta
- STS Alpresor
- Startup-bolaget Talently

Under tio år var hon också ledamot i H&M.

Riskhanteringens A&O

TEXT: MIKAELA WOLLIN

Ett företag utsätts för en mängd risker som ligger bortom bolagets kontroll. Därför bör man se till att ha gjort sin riskanalys – och ha åtgärdsplaner på plats.

Gör din riskanalys så här:

- Säkerställ kunskap om organisationens mål. Otydliga eller okända mål kan öka risken för kostsamma ekonomiska skador.
- Identifiera vilka risker som finns för att organisationen inte ska nå sina mål eller att målen försenas (= bruttorisk). Detta arbete ska utföras för bolagets kärnprocesser.
- Bedöm effekten av att skadan inträffar (sannolikhet x konsekvens).
- Identifiera och utvärdera existerande kontroller för att bedöma kvarvarande risk (= nettorisk).
- Upprätta en åtgärdsplan (inför eller justera kontroller) för att begränsa de nettorisker som man bedömer ligger för högt, trots implementerad kontroll.
- Följ upp vidtagna åtgärder och kontrollers effektivitet.

Externa risker kan finnas i form av politiska beslut om skatter, avgifter och andra regleringar som ökar företagets kostnader. Eller i form av en finanskris som sänker efterfrågan på företagets varor och tjänster.

Dessutom utsätts bolag även för risker inifrån den egna organisationen. Mutor, konkurrensstridigt beteende, förskingring och andra oegentligheter som utförs av personer inom organisationen riskerar att drabba företaget hårt och kan leda till förlorade aktieägarvärden. Kritik från aktieägare, medier, kunder och andra intressenter kan snabbt leda till stora värdeförluster.

Även mindre skandaler kan få kännbara konsekvenser där en gemensam nämnare är frågan om styrelsens och företagsledningens ansvar: Vad kände styrelsen till? Vad borde den ha känt till? Vad har styrelsen gjort för att förhindra det som har hänt?

Brister i den interna kontrollen

Många av de oegentligheter som förekommer i näringslivet beror ofta på brister i den interna kontrollen. Detta gäller även rena misslyckanden i affärsverksamheten med stora förluster eller konkurs som följd. Med en väl utformad intern kontroll behöver vissa händelser inte inträffa.

Det engelska begreppet corporate compliance (i kortform compliance) kan översättas med regelefterlevnad. Det är en del av det interna kontrollsystem som syftar till att säkerställa att bolaget följer lagar och regler, nationella och internationella branschregler samt interna koder och riktlinjer. Compliance bidrar till ett hållbart företagande, säkerställer långsiktighet och kvalitet samt medverkar till att stärka varumärket. På längre sikt bidrar compliance-arbetet till högre avkastning till företagens investerare.

Viktigt att förankra

Corporate compliance innefattar flera delområden som styrelser behöver ha god kännedom om, till exempel antikorruption, integritetsrätt och konkurrensrätt.

En förutsättning för att complianceprogrammet ska få ett effektivt genomslag i hela bolaget är att det är väl förankrat hos styrelse, ledning och övrig organisation. Styrelsens och ledningens engagemang är grunden och det är viktigt att företagskulturen genomsyras av en vilja att följa gällande regelverk och riktlinjer. Då spelar ledningen en avgörande roll.

Se alltså över om de nödvändiga resurserna finns för ett effektivt compliancearbete eller om rekrytering behöver göras. Ansvaret för dessa frågor bör klarläggas i verksamheten.

Läs mer om riskhantering i guiden Styrelsers och styrelseledamöters uppgifter och ansvar i svenska företag. Den finns på **styrelseakademien.se/riskhantering**. Lindahl

Systematiskt strategiarbete ökar tillväxten för PBM

PBM, som levererar tjänster inom beteendepsykologi, är under stark tillväxt och bedriver verksamhet i hela Sverige. Med hjälp av ett balanserat styrkort ville de nå ut med mål och strategi till hela personalen, skapa ett gemensamt synsätt och effektivare arbetssätt. Därför sökte de extern hjälp och valet föll på CANEA. Tack vare internt engagemang och en erfaren konsult som processledare har de lyckats med strategiresan och är nu väl rustade för den fortsatta tillväxten och den ökade efterfrågan på sina tjänster.

PBM, med kontor i Stockholm, Göteborg, Malmö och Gävle, har expanderat i medarbetarenheter och när de fick en ny stor affär växte behovet att synkronisera aktiviteter och få en gemensam strategi. De letade efter någon som hade erfarenhet av verktyget Balanserat styrkort och efter möten med olika konsultbolag valde PBM att samarbeta med CANEA.

– Vi fick jättebra respons på frågor som vi ställde och vi kände att konsulten snabbt fångade upp vårt behov och kunde sätta ord på det vi sökte. Han förstod hur processen såg ut, att vi behövde få samsyn, knyta ihop våra aktiviteter och få överblick och styrning i vårt dagliga arbete. Det gjorde att vårt förtroende växte, säger Catharina Nordlander, VD för PBM.

Gemensam strategikarta skapar tydlig bild av aktiviteter

Med CANEAs konsult som processledare har PBM jobbat i olika konstellationer i workshops. Tillsammans med ledningen arbetades strukturer och prioriterade aktiviteter fram och nu har PBM en tydlig och samlad bild. Den gemensamma kartan skapar en förståelse för hur verksamheten, som består av en privat del samt vårdval, ska bedrivas.

– Konsulten styrde upp frågorna och var positiv och lösningsorienterad. Det smittade av sig på oss. Vi förstod varandra och hans långa erfarenhet av olika kunder och branscher hjälpte oss också i processen. Vi hade inte klarat oss utan honom. Han visade bra verktyg, bra processer och fångade kärnan i våra diskussioner. Han har hjälpt oss strukturera och kondensera våra stora frågor och som processledare gjort dem väldigt konkreta och greppbara. Nu vet vi när och varför vi ska göra saker vilket gör att vi snabbare kommer i mål, istället för att bara springa på vilket tidigare gjort det svårt att nå dit vi vill.

> Konsultens långa erfarenhet av olika kunder och branscher hjälpte oss i processen. Vi hade inte klarat oss utan honom.

Fokus på rätt saker ökar effektiviteten och tillgängligheten

Resultatet innebär att PBM koncentrerat sig på områden som resurser, processer och kunder och att lägga fokus på rätt säker. De har ökat tillgängligheten och servicegraden i flera kanaler genom uppdatera sin webbsida och lansera en ny app där kunder kan boka tider dygnet runt och medarbetare har tillgång till sina personliga dokument. Det gör att PBM enklare kan styra rätt resurser i rätt tid. De har även bytt IT-system, vilket varit ett stort och strategiskt projekt, helt i linje med det balanserade styrkortet.

– I resursfrågan har vi fokuserat på hur vi på bästa sätt skapar förutsättningar för nya medarbetare. Vi växer fort och har behov av att de snabbt och lätt ska komma in i verksamheten och vad vi representerar. Den nya inskolningen har skapat en trygghet och vi har också tillgängliggjort och möjliggjort för alla, oavsett vilket team man arbetar i, att kompetensutvecklas. Det leder till att vi alltid är i framkant och även blir bättre på att behålla vår personal. Det har varit en viktig aktivitet för att klara vår strategi och övergripande mål.

Nu når PBM ut med strategin till hela organisationern

Genom att dokumentera och definiera hur mätetal, mål och hur handlingsplaner ska följas och styras har man förbättrat struktur kring arbetssätt, processer, rollbeskrivningar, uppföljning och rapporter. PBM har med CANEAs hjälp lyckats kommunicera ut mål och strategi till hela personalen och skapat ett gemensamt språk, arbetssätt och kunskapsplattform kring att arbeta systematiskt med strategikartan.

– Vi är betydligt bättre rustade för tillväxt än tidigare. Nu hanterar vi och prioriterar frågor på ett smartare sätt än tidigare och vi tar oss an utmaningar annorlunda. Framöver kommer vi att fortsätta arbeta med verktyget och följa vår uppsatta struktur. Nu återstår att följa upp och beta av återstående punkter som hittills varit pausade. Vi känner att vi har hittat ett bra samarbete med CANEA och kommer säkerligen att fortsätta arbeta tillsammans, avslutar Catharina.

Vill du veta hur vi kan hjälpa dig att få en röd tråd mellan strategi och genomförande? Kontakta oss så hjälper vi dig:
010-459 00 00 • info@canea.se • canea.se

CANEA

Stärkt revisionsutskott ger nya utmaningar

TEXT: SOPHIE NACHEMSON-EKWALL | ILLUSTRATION: SOFIA WRANGSJÖ

Revisionsutskottets stärkta makt i styrelsen ställer nya krav på den svenska ägarstyrningsmodellen. I värsta fall delas styrelsen upp i ett A- och B-lag och det blir för mycket av övervakning som försvårar styrelsens arbete. Med en bra ordförande och tydliga riktlinjer behöver det inte bli så.

Alla som håller på med styrelsearbete märker av att revisionsutskottet successivt fått en mer central roll i dialogen med finanschefen och revisorn. Därtill har ansvaret för att upphandla revisionstjänster och revisionsbyrå stärkts.

Bakgrunden är EU:s revisionspaket som införlivades i svensk lagstiftning sommaren 2016. Aktiebolagslagen och revisorslagen har därefter skrivits om, Svensk kod för bolagsstyrning reviderats och FAR gett ut nya riktlinjer kring revisorns arbete. Revisorsinspektionen (RI) har fått ett stärkt uppdrag som övervakare av revisorns integritet när det rör olika rådgivningsuppdrag. Därtill har Finansinspektionen tilldelats en helt ny roll som övervakare av att bolag av så kallat allmänt intresse har ett revisionsutskott (RU), att revisionsbyrån handlas upp på ett korrekt sätt och att det byts revisor med regelbundenhet. Totalt berörs närmare 750 företag (se faktaruta).

Så långt allt väl.

Alltför framskjuten roll

Haken är att RU kan vara på väg att få en alltför framskjuten roll som styrelseorgan där styrelsens arbete med viktiga strategifrågor åsidosätts. Utvecklingen uppmärksammas av StyrelseAkademiens och europeiska styrelseinstitutens paraplyorganisation i Europa, ecoDa, som engagerat sig i hur olika EU länder tolkar RU:s nya uppgifter. Under hösten har därför StyrelseAkademien Sverige med hjälp av undertecknad samtalat med ett tiotal styrelseledamöter i revisionsutskott, med sammanlagd erfarenhet från ett trettiotal bolag. Styrelsekademien har även haft hjälp av FAR, PwC, RI och FI.

> ”Haken är att RU kan vara på väg att få en alltför framskjuten roll som styrelseorgan.

Bilden som ges är från svensk horisont positiv. Arbetet mellan RU:s ledamöter och revisorerna uppges fungera väl; förstärkningen av både RU:s och revisorns uppdrag och ansvar har ju pågått under ett antal år. Styrelseledamöterna har förtroende för att det finns en god dialog mellan finanschefen, revisorn och Revisorsinspektionen. Däremot upplevs arbetet med att upprätta och följa upp revisionspaketets lista med förbjudna och tillåtna tjänster som tidskrävande. RU har i regel en lista på tillåtna rådgivningstjänster som finanschefen kan få handla upp själv, ofta satt till maxbelopp

på 100 000–300 000 kronor. Det pekas på att merarbete kommer leda till högre arvoden.

Frågetecken kring regelverket

Det finns samtidigt frågetecken om hur regelverket kring RU fungerar i relation till den svenska bolagsstyrningsmodellen. Bland områden som uppmärksammats under samtalen märks:

1 RU har utvecklats till styrelsens hjärta. Det är i RU som en ledamot snabbast lär sig hur bolaget fungerar. I RU sitter därför alltid en eller två representanter för de största ägarna. Det är vanligt att en större ägare som får in sin första ledamot i styrelsen ser till att det är en person med finans- och revisionsbakgrund med kapacitet att sitta i RU. Institutionella investerare som sitter med i valberedningen ser ut att resonera på liknande sätt med resultatet att en stor andel av de oberoende ledamöterna har finanskompetens. En positiv sidoeffekt är att det bidragit till en ökad andel kvinnliga oberoende ledamöter. Kvinnor med bakgrund som finanschefer är lättare att hitta än kvinnliga vd:ar. Här finns dock en baksida. En styrelse med för mycket av finanskompetens löper risk att arbeta mindre med strategi, produkt, hållbarhet och marknadsfrågor. Det kan motverkas av att styrelsen blir större, något som går på tvärs mot trenden med små effektiva styrelser.

2 Risken för att det utvecklas ett A- och B-lag i styrelsen. Kollegialiteten är viktig för att styrelsearbetet ska fungera. Därför måste det finnas rutiner som säkerställer att RU inte samlar på sig egen kunskap samtidigt som huvudstyrelsen bör undvika att delegera frågor till RU som egentligen hela styrelsen ska vara delaktig i. Bolagen hanterar detta på olika sätt; en del låter RU:s material bifogas kallelsen till nästa styrelsemöte; andra stannar vid att bifoga ett sammanfattande protokoll; ytterligare några lägger bara upp allt material från RU på styrelseportalen. Det här reser frågan hur enkelt styrelseledamöter i huvudstyrelsen klarar av att säga ifrån om de saknar kunskap, exempelvis genom att kunna adjungera sig själva till ett sammanträde i RU.

3 Sammansättningen av ledamöter i revisionsutskottet förändras. Svensk kod för bolagsstyrning ställde tidigare krav på att ett revisionsutskott skulle bestå av minst tre ledamöter där en även skulle vara oberoende i förhållande till bolagets större ägare. Ordningen rimmade väl med den svenska ägarstyrningsmodellen. Koden innehåller numera inget alls om RU, utan frågan har överlåtits till lagstiftaren att reglera. I aktiebolagslagen står bara att en majoritet av ledamöterna inklusive ordförande inte ska vara anställda av bolaget. Det betyder att ett svenskt revisionsutskott kan utgöras av ledamöter som samtliga har nära band till större ägare. Det här ställer nya krav på integritet från styrelsens ledamöter, utsedda av en större ägare såväl som oberoende.

> ”Det finns en risk att det utvecklas ett A- och B-lag i styrelsen.

Det åligger en kompetent mötesordförande i RU att se till att informationsgivningen till styrelsen som helhet fungerar. Samtidigt behöver ledamöterna hjälp för att kunna ställa krav. Under samtalen med ledamöterna fördes det fram önskemål om att det borde tas fram riktlinjer kring hur RU borde arbeta. En sådan skulle exempelvis kunna tas fram av StyrelseAkademien eller Kollegiet.

Tydliga riktlinjer behövs

Behovet av tydliga riktlinjer ställs på sin spets när frågan om RU är på väg att förvandlas till ett femte bolagsorgan kommer upp. Revisionsutskottet har i svensk rätt fungerat som ett beredande organ åt styrelsen. Men genom Revisionspaketet tilldelas det en särställning. Samtidigt

FOTO: HELLOQUENCE ON UNSPLASH

Vad rör saken?

EU:s revisionspaket med mål att stärka revisionskvaliteten och revisorns oberoende såväl som en bättre konkurrens mellan revisionsbranschens aktörer. Till grund finns Revisorsförordningen (EU) nr 537/2014 och en uppdatering av 2006 års revisorsdirektiv (2014/56/EU) som rör lagstadgad revision av årsredovisning, årsbokslut och koncernredovisning.

Vilka berörs?

Alla bolag berörs av revisorsdirektivet men förordningen riktar sig speciellt till bolag av allmänt intresse, som granskas av FI. Hit hör de noterade bolagen, de större finansbolagen (inklusive alla sparbanker och länsförsäkringsbolagen) samt bolag som noterat en obligation på någon marknad i Europa. I Sverige rör det sig om närmare 750 bolag.

har det nya regelverket inte täckt in allt. Det är exempelvis fortfarande oklart vilket ansvar som faller på styrelsen och CFO/ekonomichefen, som ofta har god kunskap om årsredovisningen. I dag saknas en part som specifikt granskar hur väl RU gör vad det ska göra. Risken finns därför att EU låter Finansinspektionen ta på sig den rollen, precis som EU gjort för finansinstituten.

I samtalen med styrelseledamöterna i revisionsutskottet har det även blivit tydligt att bolagen kommit olika långt i sitt arbete med RU. Stora bolag med internationell verksamhet, liksom de stora finansinstituten ligger längre fram än de mindre bolagen och bolagen utanför börsen. Bolag som tidigare låtit hela styrelsen utgöra revisionsutskott inrättar nu ofta separata utskott. Komplexiteten har helt enkelt blivit för stor.

Framförallt är arbetet i RU långt ifrån klart. Bland oklarheter märks katalogen med förbjudna och tillåtna tjänster som tolkas lite olika i olika länder och inte berör dotterbolag utanför EU. Därtill tycker framförallt många små bolag att det är svårt att upprätthålla en lista på tjänster som finanschefen kan få handla upp själv. I mindre bolag har det därför blivit vanligt att så långt det går dela upp revision och rådgivning på olika byråer.

Upphandling ännu vitt blad

En av de viktigare frågorna i revisionspaketet, upphandlingen av revisionsbyrå, är än så länge ett vitt blad från svensk horisont. EU är mån om att det ska upprättas en god konkurrens, och i Sverige är det främst de fyra stora som kommer in med anbud – PWC, Ernst & Young, KPMG och Deloitte. Ofta kommer tre anbud in. Finansinspektionens övervakning har precis påbörjats.

Samtalen med de tio ledamöterna visar att erfarenheten från olika styrelser leder till att kunskap om RU sprids till nya organisationer. Det gör att ett best-practice successivt kan slå rot. Klart är att frågan om revisionsutskottets framtida roll är viktig. Ett bredare samtal om ledamöternas arbete är på sin plats, liksom ett arbete för att ta fram riktlinjer för RU:s arbete. Därmed kan också RI och FI hålla på med det de är bra på, det vill säga ha en dialog med revisorn respektive säkerställa att det finns ett RU och att de lever upp till kraven. ●

Sophie Nachemson-Ekwall är doktor i bolagsstyrning vid Handelshögskolan i Stockholm samt ledamot i StyrelseAkademien Stockholm.

Jessica: Stark påverkare

StyrelseAkademien Stockholms vd Jessica Stark är en av Europas 50 mest inflytelserika kvinnor inom startup och venture capital i år.

Det är bloggsajten EU Startup som har utsett de 50 kvinnorna från en bruttolista på 200 nominerade. Jessica Stark omnämns för att hon är medgrundare till SUP 46 och för sitt nuvarande uppdrag som vd för StyrelseAkademien Stockholm, som hon tillträdde den 1 augusti i år.

SUP46 (Start-Up People of Sweden) är en startuphub som har beskrivits som en korsning mellan accelerator och kontorshotell. Under dess vingar finns nu omkring 60 medlemsbolag och över 50 alumnibolag.

StyrelseAkademien Dalarna instiftar mångfaldspris

StyrelseAkademien Dalarna har instiftat priset i samarbete med Nordea.

Första pristagare blev Dalkurd FF Fotboll, som får priset för att ha mångfald som en ledstjärna för föreningen i stort, och för att även styrelserna i föreningen och i det ägda aktiebolaget har samma strategi.

"Genom ett målmedvetet arbete består styrelserna i dag av både män och kvinnor med olika etnicitet och bakgrund. Dalkurd FF Fotboll är därför en värdig pristagare av det första Mångfaldspriset 2017", heter det i motiveringen.

Mångfaldspriset ska stimulera ett förtjänstfullt styrelsearbete ur ett jämställdhets- och/eller mångfaldsperspektiv.

Styrelsen bör ha koll på GDPR

TEXT: MIKAELA WOLLIN | FOTO: KEVIN ON UNSPLASH

Den 25 maj 2018 ersätts PuL av den nya dataskyddsförordningen. Då skärps kraven på hur företagen hanterar sina register. En anledning till att styrelsen bör ha koll är att felaktig hantering kan ge dryga böter.

Dataskyddsförordningen, ofta förkortad GDPR (General Data Protection Regulation) gäller alla företag som har något slags personregister, till exempel kundregister. Den stora skillnaden mot gamla PuL är att den som inte hanterar sina register rätt riskerar sanktionsavgifter som kan bli ända upp till 4 procent av företagets totala omsättning. Om bolaget omsätter exempelvis 30 miljoner kronor kan avgifterna nå upp till 1,2 miljoner kronor i avgifter om lagen inte följs.

En annan viktig nyhet är att företag med komplex behandling av personuppgifter kan komma att behöva ett dataskyddsombud. De stora företagen har redan utsett sådana, ofta med titeln DPO (Data Protection Officer).

Ett av de viktigaste inslagen i den nya lagen är att företaget eller organisationen ska kunna uppvisa att förordningen följs. Det måste alltså finnas ordentlig dokumentation.

GDPR ska gälla i hela EU, men därutöver har varje land rätt att komplettera med egna regler. I Sverige har Datainspektionen redan kommit med ett sådant kompletteringsförslag, och ytterligare ett är att vänta. En följd av det blir troligen att man i Sverige kommer att fortsätta hantera personnummer på samma sätt som i dag, det vill säga att företaget måste kunna förklara varför personnummer används, och man får inte använda dem mer än nödvändigt för ändamålet.

Svar på de viktigaste frågorna

Det kan vara bra för styrelsen att se till att ledningen utser de ansvariga i företaget. Här är de viktigaste frågorna att besvara för att komma igång med GDPR-förberedelserna.

Vilka personuppgifter hanteras i företaget?
Inventera och dokumentera vilka personuppgifterna är, hur de samlas in och till vem uppgifterna lämnas ut. Det kan vara kundregister, prospektlistor, medlemslistor, kontaktlistor.

Vilken information lämnas ut?
Granska den information som lämnas till de personer som är registrerade hos företaget och tänk igenom vilka förändringar som kan bli nödvändiga. Det kan handla om hur, varför och till vem reklam och erbjudanden skickas ut.

Används missbruksregeln i dag?
I PuL fanns ett undantag för att behandla personuppgifter i ostrukturerat material, den så kallade missbruksregeln. Med det menas exempelvis e-post och namnlistor som finns i medarbetarnas datorer. Missbruksregeln försvinner nu, vilket innebär att om företaget i dag stödjer sig på den måste rutinerna ändras.

Hur ska företaget tillmötesgå de registrerades rättigheter?
Hur ser rutinerna ut när någon begär en rättelse i företagets system? Kan systemen hitta och rätta uppgifterna? Vem beslutar om att uppgifter ska rättas? GDPR kallas ibland för ”lagen om rätten att bli bortglömd”. Alla som finns i registren ska ha rätt att bli helt borttagna.

Hur inhämtas samtycke eller hur ser företaget till att registrering är laglig?
Det finns olika grunder för att få hålla ett personregister. En sådan grund är samtycke. Men direkt samtycke från de registrerades sida är ofta inte möjligt. Man kan ha registret på andra grunder, till exempel för att:

- Fullgöra ett avtal.
- Fullgöra en laglig förpliktelse.
- Fullgöra ett enskilt intresse (då företagets intresse väger tyngre än den enskildas intressen).

Vem eller vilka ansvarar för dataskyddsfrågor i er organisation?
Bestäm vem i organisationen som har ansvaret för dataskyddsfrågor, annars riskerar det att falla mellan stolarna.

Fullständig information finns på Datainspektionens webbplats: **datainspektionen.se/dataskyddsreformen**. Checklista finns att hämta via **lindahl.se**.

Allt större ansvar läggs på styrelser

TEXT: INGRID KINDAHL

Hela tiden ställs nya krav och regler på företag. Allt oftare skjuts kontrollen av att dessa genomförs upp på styrelsenivå. Då blir samtidigt ledamöterna mer sårbara för anklagelser i efterhand. Det kan bli dyrt.

Trenden att frågor snabbt förs upp till styrelsen illustreras av höstens debatt om skatteplanering. Några dagar efter ”Uppdrag granskning” program om Paradispappren föreslog skatteflyktsexperten Torsten Fensby att bolagsstyrelser skulle göras ansvariga om anställda avslöjas med att underlätta eller begå skattebrott. Förslaget presenterades i en debattartikel i SvD.

Ett annat aktuellt exempel är GDPR, den nya dataskyddsförordning som ska ersätta PuL och som träder i kraft i maj (se artikel på sidan 13). Förordningen ställer nya krav på hur företagen hanterar alla de uppgifter som finns i deras register. Det nya jämfört med PuL är att företag som inte sköter sig kan straffas med sanktioner på upp till 4 procent av omsättningen.

Sanktioner oroar

– Sanktionerna är oroande. Råkar ett företag ut för det är risken stor att aktieägarna ställer ledningen och styrelsen till ansvar och kräver att de personligen ska betala sanktionerna. Oavsett om kraven är berättigade eller inte, kan försvarskostnaderna bli omfattande, säger Mattias Fritz.

Han är Sverigechef för försäkringsbolaget AIG, som tillhandahåller vd- och styrelseförsäkringar. Han talar visserligen i egen sak, men menar att antalet anmälda skador ökar och att det oftare än tidigare ställs skadeståndskrav på ledning och styrelser. Dessa ligger nu åter på samma nivå som finanskrisåret 2009.

Drabbar även mindre bolag

En annan trend han noterar är att där det tidigare bara var stora företag som drabbades, är det nu mycket vanligare att ledning och styrelse i små och medelstora företag ställs till ansvar. Det sker ofta i samband med konkurs eller obestånd.

– I Sverige är det vanligast att det är aktieägare som stämmer ledning och styrelse. Men tillträdande styrelser och ledningar finns med bland de vanligaste kravställarna när det gäller skadestånd. En ny styrelse kan alltså stämma tidigare ledamöter och vd, säger han.

För att skydda sig väljer många – och

Är du en verklig huvudman?

Företag och föreningar ska anmäla det till oss!

Anmäl gratis senast 1 februari 2018.

Vad är en verklig huvudman?

En verklig huvudman är den eller de personer som ytterst äger eller kontrollerar exempelvis ett företag eller en förening. Det kan också vara den eller de personer som tjänar på att någon annan agerar åt dem.

Varför måste du anmäla det här?

För att motverka penningtvätt och finansiering av terrorism har riksdagen beslutat att det ska finnas ett register över verkliga huvudmän. I registret kommer exempelvis finanspolisen att kunna se vem eller vilka som står bakom ett företag och på så vis upptäcka och motverka brott.

Läs mer och anmäl på bolagsverket.se

Ta reda på vem som är verksamhetens verkliga huvudman och anmäl det. Vi hjälper dig på webben!

Bolagsverket

allt oftare små och medelstora företag – att skydda sin ledning och sin styrelse med en försäkring. Ofta ingår en sådan försäkring som ett moment i den vanliga företagsförsäkringen, men i och med ökade risker vill många styrelseledamöter ha ett bättre skydd. Det lägstabelopp man försäkrar sig för, och som alltså ska täcka både försvarskostnader och eventuella skadestånd, har stigit på senare år från omkring 5 till 10 miljoner kronor, och ofta över det. Däremot har premierna sjunkit över tid för att nu ha planat ut till att ligga mellan 10 000 och 20 000 kronor per år i normalfallet.

Hur kommer det sig att premierna förblir låga om riskerna ökar?

– Dels beror det på att vi har blivit bättre på att bedöma riskerna, dels på att konkurrensen är hög bland försäkringsbolagen, svarar Mattias Fritz.

När det gäller större företag ser han också en ny trend. Det handlar om myndighetsutredningar, till exempel från Konkurrensverket, där försvarskostnaderna kan komma upp i tiotals miljoner kronor. Ofta samarbetar då myndigheterna med sina kollegor i andra länder, till exempel i USA. Då kan försvarskostnaderna uppgå till flera miljoner bara i utredningsfasen.

3 trender som ökar risken

Mattias Fritz, Sverigechef AIG

Mattias Fritz på AIG har identifierat tre trender som ökar risken för att en styrelseledamot ska krävas på skadestånd:

- Nya regler som GDPR, som kan ge sanktioner.
- Ökat antal cyberhot och bedrägerier.
- Ökat antal konkurser i vissa branscher, trots högkonjunktur.

I samtliga fall kan aktieägarna anse att styrelsen borde ha haft bättre kontroll. Men det kan också hända att en tillträdande styrelse riktar krav mot den tidigare.

StyrelseAkademien erbjuder sina medlemmar en personlig försäkring som gäller för samtliga styrelseuppdrag man har – oavsett om företagen har en styrelseförsäkring eller ej. Läs mer på **styrelseakademien.se**.

Omvärldsbevakning för styrelser

En uppdaterad styrelse är effektiv

Marknadsbevakning ska anpassas till bolagets unika konkurrenssituation, marknad och övriga utmaningar.

Det sparar tid och pengar.

Intelliwell Informant är en kraftfull metod för omvärldsbevakning

- Skräddarsydda lösningar
- Minimerar informationsöverflöd
- Snabbt, enkelt och flexibelt

intelliwell
intelliwell.com/board
08-21 03 03

STYRELSER I SMÅ FÖRETAG:

Kvinnor framåt i maklig takt

TEXT: INGRID KINDAHL | FOTO: TOMMY ANDERSSON

Det går inte fort, men det går framåt. Mellan 2013 och 2017 ökade andelen svenska små företag med minst en kvinna i styrelsen från 35 till 37 procent. Det visar en kartläggning som Almi Värmland har gjort.

Det gäller att läsa siffrorna rätt. Det innebär alltså att 2017 hade 63 procent av svenska företag med minst 5 miljoner i omsättning och/eller minst fem anställda ingen kvinna i sin styrelse.

Som jämförelse: Bland börsbolagen har 91 procent minst en kvinna i styrelsen.

– Men det går ändå framåt, eftersom det nu finns fler småföretag med minst en kvinna i styrelsen än 2013. Det visar att det lönar sig att göra aktiviteter som belyser frågan och synliggör kvinnor, påpekar Anna Lundmark Lundbergh, vd för Almi Företagspartner Värmland och initiativtagare till kartläggningen.

Den har gjorts på nationell nivå bland nästan 100 000 företag. Utöver den gjordes även en intervjuundersökning bland 250 företagsledare i Värmland.

– Ser man bara till Värmland finns en intressant siffra: Av de 180 fler ledamotsplatser som tillsattes mellan 2013 och 2017, gick 88 till kvinnor och 92 till män. Det är mycket positivt, säger Anna Lundmark Lundbergh.

Lönande att rekrytera externt

Hon tolkar detta som att fler och fler ägare inser att det lönar sig att lägga energi på att rekrytera externa styrelseledamöter. Och det duger inte längre att bara se sig omkring bland sina bekanta. Rätt kompetens behövs om man vill få höjd på de frågor som ska diskuteras – och då gäller att det identifiera vilken kompetens som behövs.

–Faktum är att om man fokuserar på kompetens vid rekryteringen, då kommer fler kvinnor in i styrelserna, säger Anna Lundmark Lundbergh.

Här kommer styrelseutbildningen in som en viktig del. Almi Värmland har ett tätt samarbete med StyrelseAkademien, och Anna Lundmark Lundbergh beskriver de båda organisationerna som duktiga på att jacka i varandra i sina erbjudanden när det gäller styrelseutveckling. StyrelseAkademiens utbildningar och caféer kombineras med Almis program för styrelseutveckling och matchningsprogram för rekrytering.

– Kvaliteten på styrelsearbetet ökar med utbildning, och när det finns en större bredd bland ledamöterna. Det bidrar positivt till företagets affär. Och dessutom minskar riskperspektivet, vilket bland andra UC har visat. Man kan inte bara kasta in någon i en styrelse, det är att göra den personen en otjänst, säger Anna Lundmark Lundbergh.

Läs hela rapporten på. **almi.se/Varmland.**

Anna Lundmark Lundbergh, vd Almi Företagspartner Värmland

KANDIDAT-BANKEN

Roger LIndmark

Behövde mer tyngd i styrelsearbetet

TEXT: MIKAELA WOLLIN

Våren 2015 gick Roger Lindmark en kurs i styrelsearbete hos StyrelseAkademien. Det ledde till att han drygt ett år senare rekryterade en extern styrelseordförande via Kandidatbanken.

Roger Lindmark startade bolaget RMS Lagerinredningar tillsammans med sin fru 1991. När de många år senare beslöt att de behövde extern styrelsekompetens, satte de in en annons och blev väldigt förvånade när de fick så många svar från kompetenta och kvalificerade personer.

Efter digert sovrande bland ett fyrtiotal ansökningar fastnade ägarna och vd för Jan Björnum, ett riktigt styrelseproffs.

– Med Björn har vi fått struktur och systematik i vårt styrelsearbete och vi lär oss mycket om hur styrelsearbetet ska gå till, säger Roger Lindmark.

RMS Lagerinredningar är experter på lagerlösningar och har ett komplett sortiment för LEAN-produktion och system för pallhantering, småplock och långgodshantering. Bolaget har cirka 12 anställda och omsätter 36 miljoner kronor.

Fram till rekryteringen av Jan Björnum var bolaget ägarlett utan egentligt styrelsearbete. Efterhand växte insikten och behovet av en professionell styrelse.

– Vd har nu fått ett bollplank som hjälper till med det bredare perspektivet för fortsatt utveckling av bolaget. Det är också bra gentemot banken, konkurrenter och kunder att ha en professionell styrelse, säger Roger Lindmark.

Ett sätt att öka medlemsnyttan är att spela in en pod från mötena.

FÖRENINGEN ÖSTVERIGE

Medlemsnytta i fokus

TEXT: INGRID KINDAHL |

Medlemsnytta står i fokus när StyrelseAkademien Östsverige ska växa. Nyhetsbrev, podd och medlemsrådgivning är några av ”nyttorna”.

StyrelseAkademien Östsverige har sin verksamhet i hela Östergötland och delar av Södermanland. Det är en expansiv region där det händer mycket. Under 2017 hölls exempelvis Bomässan i Linköping, kommunerna sjuder av unga startup-bolag och det tas många initiativ för att underlätta och finansiera företagandet. Bland annat har Almi startat ett stort företagarprojekt för företag på tillväxt, där bland andra StyrelseAkademien Östsverige har ett uppdrag att matcha företag med rätt styrelsementorer.

Alla kan inte delta fysiskt

När antalet aktiviteter växer gäller det att inse att alla medlemmar inte kan delta fysiskt i allting. Nyttan måste också komma från annat håll, så att man som medlem kan ta del av utbudet utan att vara på plats varje gång.

Här kommer bland annat Styrelsepodden in i bilden. Det är en fristående verksamhet som drivs av StyrelseAkademien Östsveriges verksamhetsansvariga Maria Floxner. Tanken är att spela in aktiviteter och diskussioner och sedan lägga ut dem på olika plattformar, så att alla kan ta del av dem. Senaste podden handlar om hur man kan nå sina mål som småföretagare.

Nyhetsbrev varje månad

Varje månad skickar StyrelseAkademien Östsverige också ut ett nyhetsbrev om vad som händer dels i Sverige, dels i Öst. Därmed bidrar man med kunskap som medlemmarna kan ta till sig när det passar dem bäst.

Medlemsrådgivningen är ett annat sätt att ge medlemsnytta och stöttning. StyrelseAkademien Östsverige är först av alla regioner att erbjuda att man som medlem ringer eller mejlar in sina styrelsefrågor, som besvaras av någon av alla de expertpartner som StyrelseAkademien Östsverige samarbetar med Många frågor har den senaste tiden handlat om hur styrelsearvodet ska beskattas.

Kallar sig ”styrelseamatör”

Ordförande för StyrelseAkademien Östsverige är Staffan Eklind, som med glimten i ögat kallar sig ”styrelseamatör”, det vill säga älskar styrelsearbete. Han är glad och stolt över dynamiken i sin region.

– Våra aktiviteter, nytänkandet kring medlemsnyttan och våra allianser är mycket viktiga. Vårt mål är att växa från 300 medlemmar till 500, och då behöver vi samarbeta med många andra aktörer. Jag jobbar med att skapa dessa kontakter, säger han.

Staffan Eklind

Långa avstånd

Liksom många andra regioner har Östsverige problem med avstånden mellan medlemmarna. Regionen omfattar hela Östergötland och delar av Södermanland, så det gäller att skapa nätverk.

– Exempelvis vill Nyköpingsborna se mer av oss hos sig, utan att behöva resa till Linköping. Så nu har jag tagit kontakt med näringslivschefen, Företagarna och Almi i Nyköping för att berätta om vår verksamhet, säger Staffan Eklind.

POSTTIDNING
Avsändare:
Ekerlids Förlag
Tegnérgatan 37
111 61 Stockholm

B

SVERIGE
PORTO BETALT

TeamEngine

Styrelseportal

Signera styrelseprotokollet var och när du vill

TeamEngine Styrelseportal hjälper er att effektivisera både kommunikationen och samarbetet i er styrelse. Genom att använda TeamEngine Styrelseportal får ni mer tid över att lägga på själva arbetet. Du och övriga styrelsemedlemmar får en gemensam samlingsplats för era mötesprotokoll, styrdokument, kallelser, finansiella rapporter, prognoser, kalendrar och diskussioner.

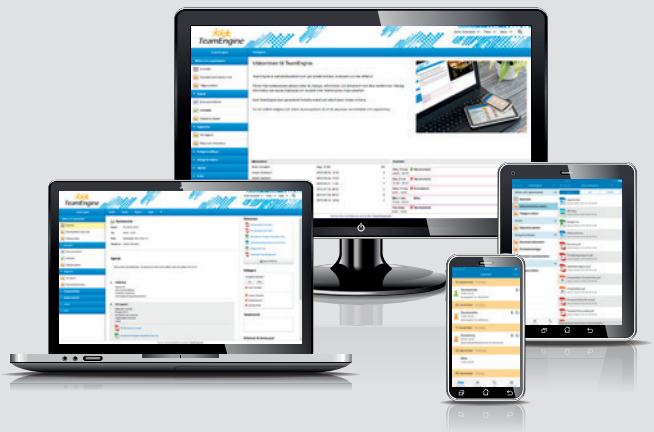
- Distribuera styrelsematerialet enkelt och säkert.
- Gör anteckningar direkt i din surfplatta eller på webben.
- Spara tid med e-signering.
- Kalender med styrelsemöten och agenda.
- Support dygnet runt.
- Hög säkerhet och lagring i Sverige.

Support dygnet runt
alla dagar i veckan.

Mobilt BankID
vid inloggning och e-signering.
BankID

Svenskt
Lagring i Sverige, svensk produkt, på svenska, svenskt avtal, svensk lag.

Boka personlig demonstration eller starta en gratis provplats



08-723 80 90

www.teamengine.com

info@teamengine.com

Lång erfarenhet i branschen

TeamEngine är Sveriges ledande leverantör av styrelseportaler. Över 20.000 använder TeamEngine i sitt styrelsearbete och ledningsgrupper. TeamEngine utvecklas i Sverige och har funnits i över 20 år.

Vårt huvudkontor ligger i centrala Stockholm och alla våra servrar driftas av egen personal i serverhallar på svensk mark.

TeamEngine