

target.

En tidning om effektivt företagande

från Grant Thornton • Nr 2.2017

Fokus:
Att leda i
förändring

Morötter som
får medarbetare
att stanna

Gör hemläxan
inför en extern vd

GDPR ERSÄTTER PUL

Har du koll
på person-
uppgifterna?

Receptet för utlandet

Nyttiga lärdomar när Kicki Theander
tog Middagsfrid utomlands

Ledare.

Förändringstempot skruvas upp

Vi på Grant Thornton vill lyfta våra kunder. I samarbete och samtal med dem vill vi vara den där hävstången som gör att företag kan nå sina tillväxtmål och vara en del av ett framgångsrikt näringsliv. Det gör vi genom rådgivning, kunskap och insikt i de frågor som företagen brottas med varje dag.

En utmaning många av våra kunder möter - oavsett bransch - är omvärldens snabba förändringstempo.

*”Som företagare
gäller det att hålla
jämna steg med de
nya kraven.”*

Digitalisering, globalisering, nya sätt att ses och synas. Som företagare gäller det att hålla jämna steg med de nya kraven.

I det här numret av Target belyser vi några olika aspekter på temat leda i förändring. Hur ska du vara som ledare, hur gör ditt företag för att attrahera talanger och knyta till sig

nyckelpersoner som är en del av utvecklingen framåt?

Att framgångsrikt kunna leda en organisation i förändringstider ställer också nya, högre krav på oss som företag när vi möter våra kunder. För att de ska bli branschledande, erbjuder vi större team med flera specialister som hjälper varje företag att se helheten. Vi har även globalt arbetat fram ett verktyg där vi identifierar områden som är viktiga att utveckla för att nå företagets mål. Läs mer om det på sidan 9.

Trevlig läsning!

ANNA JOHNSON
Vd, Grant Thornton



Target är en affärstidning från Grant Thornton Sweden AB. **Ansvarig utgivare:** Karitha Ericson, Grant Thornton Sweden AB **Redaktionell projektledning och produktion:** Appelberg Publishing Group **Tryck:** Elanders, 2017. Nästa nummer av Target kommer ut i mars 2018. Vill du ha en egen prenumeration? Gå in på grantthornton.se/target. Har du tips, frågor eller vill du avsluta din prenumeration? Kontakta marknad@se.gt.com

Innehåll.

För panik-
situationer.
Se sid 05



Nr 2/2017

06 Förändringstider

Att som ledare skapa och driva tillit är nyckeln till förändring, enligt affärscoachen Jonas Hammarberg.

09 Skjuts för företaget

Metodiken som löser knutar och får fart på tillväxten.

10 Rätt morot för medarbetare

Välj rätt incitamentsprogram för att få nyckelpersonerna att stanna.

14 Så tar du in extern vd

Att ta in en chef utifrån kan få ett företag att lyfta – om hemläxan är gjord.

18 Hållbarhetsrapportdags

Grant Thorntons expert berättar vad du ska tänka på när allt fler bolag måste hållbarhetsrapportera.

20 Skumpig utlandsresa

Middagsfrids utlandsetablering gav värdefulla erfarenheter för grundaren Kicki Theander.

24 Integritetsskyddet ökar

När PUL ersätts av en ny lag ökar kraven på de som hanterar personuppgifter.

27 Minister på besök

Näringsminister Mikael Damberg om att göra Sverige till världens bästa entreprenörsland.



Tillsammans skapar vi värde

Ett strategiskt hållbarhetsarbete bidrar konkret till en mer uthållig och lönsam tillväxt. Grant Thorntons experter hjälper till att skapa framtida affärsmöjligheter.

grantthornton.se/hallbarhet



Grant Thornton

| An instinct for growth™

Revision | Ekonomiservice | Skatt | Rådgivning



Skatten höjs inte men problemen med generationsskiften kvarstår.

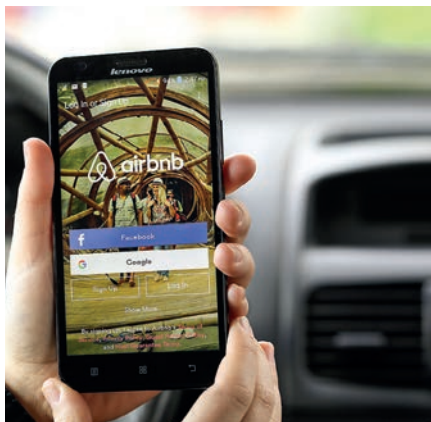
Nya 3:12-regler skrotas

Förslaget om nya 3:12-regler, dvs höjd skatt på utdelningar och kapitalvinster, skjuts på obestämd framtid. Det innebär att nuvarande regler blir kvar – liksom problemen med generationsskiften. Många företagare står inför pensionering och idag är det väsentligt dyrare att föra över företaget till nästa generation jämfört med att sälja till en extern köpare. Den utredning som lämnade sitt förslag i våras hade från början bara uppgiften att föreslå regler som gör det skattemässigt neutralt att göra ett generationsskifte.

Visste du att ... nästan var femte företag i Sverige har en vd som är över 60 år, och att runt 50 000 företag står inför ett generationsskifte.

Lätt att glömma skatten

Allt fler hyr ut sin privatbostad eller sitt fritidshus via smarta appar som Airbnb. Det här har Skatteverket extra fokus på under 2017. När omställningen överstiger 40 000 kronor ska vinsten beskattas, en detalj som är lätt att missa.



Räddare i nöden 2017

I mobila tider är power banks våra räddare i nöden. Mobila batterier är både praktiska och numera också eleganta.



Cyberskurkar ohotade

60 procent av svenska it-chefer tror att antalet försök till dataintrång kommer öka under året, men färre än hälften uppger att deras företag kommer ha starkare skydd om ett år, skriver Realtid.se och hänvisar till en undersökning från Fico och Ovum research. 6 procent uppger att de trodde att deras cybersäkerhet kommer att försämrats under det kommande året.

Trygghet nyckeln till förändring

”Det viktigaste du kan göra som chef är att skapa och driva trygghet och tillit, därefter kan ni driva förändring”, säger Jonas Hammarberg, en av Sveriges ledande affärscoacher.

text **Anne Hammarskjöld** foto **Kristian Pohl**

Det sägs att drottning Elizabeth av England har en soffkudde broderad med orden ”it ain’t easy being queen”. Det samma kan sägas om att vara chef i en tid som präglas av historiens högsta förändringstempo. Digitalisering, globalisering, generationsskifte på arbetsmarknaden, omorganisationer och nedskärningar. Det är en lång lista som får många chefer att känna sig både osäkra och otillräckliga i sitt ledarskap. Krävs det då övermänniskliga egenskaper för att vara chef idag? Nej, faktiskt inte. Tvärtom finns det alla möjligheter att bli den ledare som varje organisation behöver för att stå stadigt i förändringstider.

– Det viktigaste du kan göra som chef i verksamhetens alla skift är att skapa och driva trygghet och tillit. Det är nummer ett för att medarbetarna ska anamma och kunna se möjligheterna i varje given situation. Här behöver du med empati förstå och anta medarbetarnas perspektiv för omställningar är svårt för de flesta människor, säger Jonas Hammarberg,

affärscoach, föreläsare och författare med en bakgrund som it-entreprenör.

En individ, arbetsgrupp eller organisation som känner sig trygg har alla förutsättningar att ta sig an utveckling och förändring med bibehållen motivation. För att erbjuda den tryggheten behöver chefen börja med att tydligt beskriva och förklara visionen framåt – vart är vi på väg och varför?

Förutom tydlighet behövs ömsesidig återkoppling för att skapa trygghet. Men för att chefens feedback ska bidra till medarbetarnas utveckling krävs konsekvensledarskap. Det ska finnas takhöjd för att misslyckas en eller ett par gånger. Men det är inte tillåtet att begå övertramp som skadar organisationen.

– Det är chefens ansvar att ge medarbetarna mandat att sköta sitt arbete, men också att snabbt reagera om någon går över gränsen. Till exempel när det gäller företagets värdegrund. Om avarter passerar utan att ledningen reagerar →

”

*Höga chefer som
desperat försöker
dölja brister i sin
kompetens har svårt
att skapa trygghet
omkring sig.”*

JONAS HAMMARBERG





→ upplever de övriga medarbetarna att deras goda insatser blir mindre värda. Motivationen minskar och resultatet är en organisation där ingen larmar utan hellre låter det smälla.

Det är inte enbart medarbetarnas och organisationens bästa som motiverar en god chef.

– I dag gäller det mer än någonsin tidigare att alltid driva affären, alltså att utifrån företagets värderingar driva kundens agenda inåt organisationen. Det perspektivet bidrar också till trygghet i form av hög förändringsberedskap och hög kvalitet i leveransen.

Förutom trygghet, tydlighet och fokus på affären behövs medarbetarnas

Jonas Hammarberg anlitas flitigt som föreläsare inom digitalt ledarskap och hur man motiverar och engagerar medarbetare.

Sugen på
mer av Jonas
Hammarberg?



I boken "Get digital or die trying" (Bullet Point Publishing, 2016) skriver Jonas Hammarberg och Arash Gilan mer om ledarskap i en snabbföränderlig värld med fokus på den digitala transformationen.

👉 Läs mer på ngager.se

engagemang för att organisationen ska röra sig framåt. I vår sociala medier-värld handlar engagemang mycket om att känna sig sedd och uppskattad.

– Det är chefens uppgift att bekräfta sina medarbetare, att involvera och ge ansvar enligt individernas olika behov. En chef som till exempel ber om hjälp med kunskaper han eller hon saknar skapar engagemang. Det är också bra för organisationen – höga chefer som desperat försöker dölja brister i sin kompetens har svårt att skapa trygghet omkring sig.

Bekräftelse handlar också om att visa varje medarbetare hur han eller hon på sitt unika vis bidrar till att organisationen når sina nya mål.

– Du som chef behöver vara tydlig med varje medarbetares värde. Det omfattar dels den yttre rollen, tjänste-beskrivningen, dels den inre rollen. Då handlar det om mjuka värden, till exempel hur den personen skapar trivsel, alltid hjälper andra. Framhåll alla sätt som han eller hon är en tillgång för gruppen. Sådana emotionella värden betyder mycket för motivationen, avslutar Jonas Hammarberg. ●

Pusselbitarna som sätter fart på tillväxten

Företag som står och stampar utan att komma vidare i sin utveckling kan få stöttning av Grant Thornton. Med hjälp av en modell för samtalsmetodik som lägger sex strategiska områden under lupp, kan företaget lösa upp knutar och få fart på tillväxten.

Metoden syftar till att ta reda på var på en utvecklingskurva som ett företag befinner sig, var det vill befinna sig vid en viss tidpunkt i framtiden och sedan fastställa vilka utmaningar som finns för att det ska lyckas. Och förstås vilka av utmaningarna som ska adresseras först.

– Man behöver ha alla dessa bitar för att kunna komma till ett bra resultat, men det är viktigt att ha fokus på framtiden – framrutan ska vara större än backspegeln, säger Henrik Johansson, affärsområdeschef affärsrådgivning på Grant Thornton.

De sex områdena innehåller utmaningar som alla företag har – finansiering av tillväxt, och att attrahera och behålla rätt personal är två exempel. Områdena kan vara olika viktiga beroende på vilken bransch det handlar om.

– Ett företag med exempelvis 100 anställda kanske vill bli dubbelt så många inom tre år. Då kanske det krävs större lokaler, att man etablerar sig på en ny ort eller att man investerar i en produktionsenhet till. Då krävs längre perspektiv och en annan analys och det kan vi hjälpa till med.

– Vårt fokus är ju ägarledda företag, och vi har sett att när vi hjälper ägarna att reflektera över vad som är viktigt på lite längre sikt utvecklas verksamheten snabbare, säger Henrik Johansson.

Oftast ordnar Grant Thornton en workshop tillsammans med kunden.

– Det här sättet att jobba påskyndar kundernas utveckling, det har vi sett i fall efter fall, avslutar Henrik Johansson. ●



Henrik
Johansson
*Affärsområdeschef,
affärsrådgivning på
Grant Thornton*



Så får du medarbetare att stanna

Att rekrytera och behålla rätt medarbetare är idag en nyckelfaktor för att få företag att utvecklas. Men det är också en utmaning att hitta rätt incitamentsprogram för sin organisation.

text **Susanna Lindgren** foto **Getty images**

För unga företag som gör en snabb utvecklingsresa är den största utmaningen ofta att behålla de medarbetare som bidragit till den positiva tillväxten. För enbart lönen är allt mer sällan det som håller kvar nyckelpersoner i en organisation.

Klokt företagande handlar om att hitta incitament som både ger motiverade medarbetare och för företaget framåt. För nystartade företag kan dessutom lön vara alldeles för dyrt. Då gäller det att hitta andra lösningar som inte kostar bolaget lika mycket pengar, exempelvis ett framtida delägarskap, säger Catrin Åkerlund, skatterådgivare på Grant Thornton.

Vilken typ av ”morötter” som passar ett företag bäst beror helt på bransch och vad man som företagare vill uppnå. Men frågor man bör ställa sig är om det ska innefatta



Catrin Åkerlund
*Skatterådgivare,
Grant Thornton*

alla anställda eller bara nyckelpersoner? Ska det vara aktier som delas ut vid ett tillfälle eller optioner som gör att ett delägarande byggs upp över tid? För medarbetaren blir det, oavsett val av incitament, ett sätt att ta del av företagets tillväxt och värdeökning. För företagaren blir det ett verktyg att styra vilka områden och prestationer som

ska belönas och vad medarbetarna ska lägga extra krut på. Det kan också vara ett effektivt sätt att skapa lojalitet och stärka banden mellan företaget och särskilt viktiga medarbetare, utan att nödvändigtvis göra dem till delägare.

– Fördelarna med optionsprogram är många, framför allt för unga företag som startar tidigt. Ett nystartat företag är ofta lågt värderat vilket håller kostnaden nere. För medarbetarna ger det motivation att →



Catrins fyra tips för att lyckas med ett incitamentsprogram

- 1 **Tänk till.** Vad vill du som företagare med ditt företag? Vilka beteenden är det som ska premieras? Vilka personer har de egenskaper som efterfrågas? Det finns många och stora frågor som kräver svar för att hitta den lösning som passar företaget bäst.
- 2 **Transparens.** Var tydlig med vad den förväntade effekten är. De medarbetare som ska ta del av incitamentsprogrammet måste vara införstådda med vad det handlar om, både möjligheterna och riskerna.
- 3 **Tydliga mål.** Hur ser den förväntade tillväxten ut och hur är incitamentsprogrammet kopplat till den? Om valet är ett optionsprogram måste det vara tydligt förankrat till affärsplanen, även tidsmässigt.
- 4 **Ta hjälp.** För att uppnå den skattemässiga effekt som bäst gynnar både företag och anställda är det viktigt att få hjälp av expertis som vet hur det fungerar skatte- och bolagsrättsligt och vilken rättspraxis som finns kring exempelvis inlåsningsvillkor för teckningsoptioner.

👉 Mer tips på grantthornton.se



→ driva affären och öka företagets värde, eftersom det ger en direkt hävstångseffekt på exempelvis en option som då ökar i värde, säger Catrin Åkerlund och tillägger:

– Självklart innebär det också en risk för medarbetaren. Blir tillväxten noll blir ju också optionerna utan värde.

De vanligaste typerna av incitamentsprogram baseras på teckningsoptioner där den anställda har rätt att köpa en emitterad aktie till ett visst pris under en viss tid. För att det ska bli förmånligt för både företaget och den anställda får det inte resultera i stora beskattningskonsekvenser. Teckningsoptioner kan beskattas på flera sätt, antingen som ett värdepapper eller som en personaloption. Per-

Vem ska belönas på ett företag? Det blir allt vanligare att alla medarbetare omfattas av ett incitamentsprogram.

sonaloptionen är knuten till anställningen och betraktas som en löneförmån och belastar företaget med sociala avgifter på samma sätt som lönen gör, medan en option som ses som ett värdepapper endast beskattas som kapitalinkomst av den anställda.

– Som företagare kan det vara lätt att gå vilse bland alla regler. De flesta har fullt fokus på den egna verksamheten och har ofta varken tid eller kunskap att tänka igenom alla olika lösningar och vad de får för konsekvenser. Då behövs hjälp med det rent skattetekniska så som rättspraxis och inläsnings-effekter. Många upplever också att de behöver en diskussionspartner även kring de mjuka värdena, säger hon.

Enligt Catrin Åkerlund är några av

de misstag företag gör att inte tänka igenom vilka konsekvenser ett incitamentsprogram kan få. Ett annat är att inte tänka igenom vilka personer som ska belönas. För att veta vad som bäst passar både företag och medarbetare krävs det mycket förarbete för att uppnå rätt effekt. Mjuka värden ska översättas till marknadsmässiga och då gäller det att känna sitt företag och sina anställda och att diskutera igenom den föreslagna lösningen med de anställda.

– Tanken bakom optionsprogrammet måste vara väl förankrad i organisationen. Lika viktigt är att det ligger i linje med affärsplanen. Löper den på tre år ska optionsprogrammet sträcka sig över samma tidsperiod, säger hon. ●



KUNDCASE

Alla delar på värdeökningen

Den som vill bygga världens bästa plattform behöver världens bästa medarbetare. För att locka mjukvaruutvecklare från giganterna i it-branschen till uppstickaren Peltarion, som bara hade två medarbetare, behövdes mer än ett spännande uppdrag. Lösningen blev ett incitamentsprogram där de anställda får teckningsoptioner i form av värdepapper.

Hösten 2016 fick Peltarion ett tillskott på 30 miljoner kronor från riskkapitalbolaget EQT. Kapitalet används till att bygga upp en plattform för applikationer och modeller för användning av Artificiell Intelligens (AI) inom industrin.

– Nu växer vi så det knakar. Vi

rekryterar från de stora it-företagen där vi tror att de bästa finns, och dessa personer är inte gratis, säger Elias Jacobson, vd på det Stockholmsbaserade företaget som på några månader vuxit till 20 anställda.

Det optionsprogram som togs fram tillsammans med Grant Thornton betyder att alla medarbetare blir delägare i Peltarion.

Företaget är summan av vad vi gör tillsammans. För att alla ska känna sig delaktiga delar vi också på värdeökningen. Men vi hade aldrig klarat av att fixa den här lösningen på egen hand, det är för mycket man måste ha koll på, säger Elias Jacobson. ●

Peltarions Elias Jacobsson rekryterar talanger från de stora it-företagen och lockar bland annat med optionsprogram.

”Ägaren måste ha en plan”

En extern vd kan få ett ägarlett företag att lyfta och öka i värde. Men för att lyckas krävs noggranna förberedelser och ett tydligt vd-uppdrag.

text **Göran Lind** foto **Emmy Jonsson**

Ofta förstår ägaren inte vilken tyngd orden har. Går ägaren emot sin vd skapas en stor osäkerhet i organisationen. Det säger Agneta Olsson som driver företaget Chair Management och är författare till boken Extern vd – så lyckas du.

Hon talar av egen erfarenhet. Under ett år var hon som första externa person vd för ett ägarlett företag. Agneta Olsson fick den hårda vägen lära sig hur svår uppgiften kan vara, särskilt utan tillräckliga förberedelser. Ägarna arbetade kvar och blev med sitt kunskapsövertag de ledare som medarbetarna vände sig till och hade förtroende för. Förutom operativa roller satt de också i

företagets styrelse, något som ytterligare försvårade Agneta Olssons arbete.

– Själv skulle jag ha lyssnat in kulturen bättre, säger hon och tillägger att hon kom från en storföretagskultur och underskattade skillnaden mot det lilla företaget, något som återspeglades i allt från graden av strategiskt tänkande till fokus på effektivitet och mailkultur.

Hon är knappast ensam om sin erfarenhet. Det finns många falluckor för de företag som funderar på att ta in en chef utifrån. En av de viktigaste sakerna att tänka på är att ägaren, praktiskt och känslomässigt, verkligen har →



”

Ofta ökar värdet på bolaget om man har haft en extern vd. Det är inte lika bundet till ägaren och därmed inte lika sårbart.”

Agneta Olsson har arbetat som extern vd för ett ägarlett bolag och den hårda vägen lärt sig vad som krävs för att det ska bli lyckat.

Fem förberedelser när du ska rekrytera extern vd:

- ➔ Tydligt ägardirektiv
- ➔ Tydligt vd-uppdrag
- ➔ Extern och erfaren styrelse och ordförande
- ➔ Tydlig ny roll för avgående vd
- ➔ Kulturell due diligence – för att vd ska förstå företagskulturen

➔ förberett sig på att lämna över rodret i företaget.

– Det är ett stort och känslösamt beslut att lämna. Ägaren måste ha en plan för vad dagarna ska ägnas åt istället. Risken är annars att det blir tomt, ägaren hamnar i en identitetskris och då är det lätt att man inte släpper taget, säger Agneta Olsson.

Hennes erfarenhet är att företagens fokus ligger på rekryteringsdelen och att man glömmer andra förberedelser, som att ta fram tydliga ägardirektiv, ge ett tydligt vd-uppdrag och aktivera styrelsearbetet.

– För att styrelsen ska fungera behöver man dels ta in externa styrelseledamöter inklusive ordföranden, dels se till att styrelsearbetet verkligen fokuserar på det som är styrelsefrågor – inte rena ägarfrågor eller operativa delar.

Hon rekommenderar också företag som överväger att ta in en person utifrån att göra en ”kulturell due diligence”, där man genom intervjuer med personalen snabbt kan ge den externa vd:n en inblick i företagskulturen och därmed en flygande start.



AGNETA
OLSSON

Bor: I Göteborg

Familj: Ja

Bästa råd jag fått i

arbetslivet:

Skapa ett förtroende hos dina medarbetare innan du börjar göra förändringar.

Fritidsintressen:

Träning, qigong, improvisationsteater.

I många lägen är det samtidigt en stor fördel att få in en extern person som leder företaget. Man kanske går in i en ny fas – företaget växer, går in på exportmarknader, utvecklar ny teknik – där ägarens kompetens inte är tillräcklig. Barnen kanske är för unga för att ta över och då behövs en extern vd under en övergångsperiod. En tredje situation är om företaget står inför en försäljning.

– Ofta ökar värdet på bolaget om man har haft en extern vd. Det är inte lika bundet till ägaren och därmed inte lika sårbart. Dessutom blir det ofta mer transparent och bättre dokumenterat om det leds av en person utifrån.

Många start-ups är överhopade av arbete och vill ofta ta in en extern vd för att minska arbetsbelastningen. Men samtidigt är man kanske inte så villig att lämna över ansvaret för att leda hela företaget.

– Är man inte det är det bättre att ta in en vice vd, som ansvarar för delar som administration och personal.

Agneta Olsson är idag bland annat interim-vd och operativ rådgivare till ägaren i ett företag i Göteborg, ett uppdrag som förberetts ”by the book” med ägardirektiv och ett tydligt vd-uppdrag. Modellen med en tillfällig vd är något som fler ägarledda företag borde använda sig av, menar hon. Med rätt person och tydlig uppdragsbeskrivning kan den vara den optimala vägen – företaget förbereds successivt för en permanent extern vd och man binder inte upp sig i en lösning innan man är helt säker.

– Som interims-vd ingår du inget äktenskap, vi är bara sårbara. Och just den friheten gör att båda parter måste anstränga sig lite mer för att ha kvar ”förhållandet”. ●



Forma din framtid med hjälp av våra digitala lösningar

Våra skräddarsydda digitala lösningar skapar tillsammans med vår starka kompetens ekonomi- och lönetjänster som är helt anpassade efter ditt företags unika förutsättningar, nu och i framtiden.

grantthornton.se/ekonomiservice



Grant Thornton

An instinct for growth™

Revision | Ekonomiservice | Skatt | Rådgivning

Vad ska jag tänka på nu när jag börjar hållbarhetsredovisa enligt lag?

”Det första du bör tänka på är att se till att det verkligen finns ett riktigt hållbarhetsarbete i företaget att redovisa. Att redovisa något man inte gör kallas green washing, och många bolag har råkat illa ut genom att säga en sak och göra en annan. Grant Thornton har en modell som säkerställer att man hamnar rätt i detta, vi kan hjälpa till att mäta om man lever som man lär.

Man måste även få den strategiska kedjan på plats: Ett mål i form av ett ägardirektiv som innefattar hållbarhet. Har man inte det bör man börja där. Därefter kan styrelsen jobba ut en strategi för hur man når det uppsatta målet. Vd och ledningsgruppen ska se till att det finns verktyg för att kunna implementera strategin. Här brister ofta många företag. Det finns it-verktyg för beslutsstöd – mjukvara som följer upp att man gör det man ska. Annars är det lätt att få fokus på andra saker till vardags.

Ett hållbarhetsarbete sker ju inte isolerat. Du måste ha kontakt med dina intressenter för att veta vad även de tycker är viktigt och står för. Dessa är med och skapar ditt hållbarhetsvärde, men är också potentiella risker. Kom även ihåg att hållbarhetsarbetet på företaget inkluderar alla.

Styr din affär – och ditt hållbarhetsarbete – med hjälp av policys, till exempel inköbspolicys. Så du undviker risker och situationer som äventyrar ditt företagande. I Sverige talar vi ofta om ”företagskultur”, men det är alldeles för sårbart eftersom en kultur lätt försvinner när chefen avgår. Det är hållbara företag som bäst skapar värde över tid. Det är värt att lägga krut på.”

MARKUS HÅKANSSON
Head of Sustainability Business
på Grant Thornton



6 saker att tänka på inför hållbarhetsrapporteringen:

- 1 Se till att du har hållbarhetsarbetet på plats.
- 2 Hela perioden ska ingå i rapporten.
- 3 Få fram den i tid – revisorn måste skriva en revisionsberättelse.
- 4 Du kan välja att ha den separat (då får den vara på flera språk).
- 5 Inventera dina hållbarhetsrisker ordentligt, för de ska ingå i rapporten.
- 6 Fundera igenom din affärsmodell ordentligt.



Peter Bodin blir global CEO

Grant Thorntons tidigare Sverige-*vd*, Peter Bodin, bli ny global CEO för Grant Thornton International (GTIL). Han tillträder vid årsskiftet.



Diskutera dina resplaner

Var på tillväxtresan är ditt företag – nu och om fem år? Besök något av Grant Thorntons tillväxtseminarier i höst där du får tillfälle att diskutera entreprenörsresan och hur du kan realisera dina tillväxtambitioner, maximera bolagsvärdet, hantera risker och hitta rätt organisationsform.

👉 grantthornton.se/seminarier



Matnyttigt nyhetsbrev

För dig som är entreprenör i livsmedelsbranschen finns ett nyhetsbrev där vi delar vi med oss av våra insikter och kunskaper som vi får genom våra dagliga möten med företag i branschen. Nyhetsbrevet utkommer 3-4 gånger per år.

👉 [Anmäl dig på grantthornton.se](http://grantthornton.se)

”B2B-bolagen är rädda för molnet och många it-chefer använder vilken ursäkt som helst för att slippa lägga något där.”

Bruno De Wolf, BeAligned, ur Grant Thorntons rapport *Building tomorrow's billion-dollar business* som handlar om förutsättningarna för spel- och fintechbolagen.



Vårdrapport i november

Den 22 november presenterar Grant Thornton sin årliga vårdrapport – en omfattande branschstudie av den finansiella utvecklingen inom den privata vård- och omsorgssektorn. För privata aktörer i vården är det viktigt att ha koll på vilka förändringar som väntar och hur det påverkar verksamheten. Rapporten analyserar och belyser dessa risker och reflekterar över trender och utvecklingen i vårdbranschen.

Eldsjäl krävdes för utlandssuccé

Utan kockutbildning eller erfarenhet från dagligvaruhandel sa Kicki Theander upp sig och startade Middagsfrid – världens första företag med hemleverans av matkassar med tillhörande recept. Framgången i Sverige fick också företaget att försöka sig på en utlandsetablering.

text **Gustav Berg** foto **Kristian Pohl**

Egentligen dök idén upp av sig själv i hennes skrivblock. Det är så Kicki Theander beskriver det idag, tio år senare. Utbildad civilekonom och verksam som managementkonsult hade hon varit föräldraledig ett år med sitt tredje barn när hon tre dagar in i sin nya anställning sa upp sig, utan att veta vad hon skulle göra härnäst. Hon ville ha mer inflytande och gemenskap i sitt arbete och fick rådet att gå till en coach.

– Uppgiften som jag fick av min coach var att spåna fritt kring min drömsituation, utan att tänka på begränsningar och bortse från om jag hade relevant utbildning eller ekonomiska resurser, säger Kicki Theander.

Resultatet blev en helt ny typ av tjänst: matkassar levererade hem till dörren med tillhörande recept. Och år 2012 röstades hemleverans av matkassar av svenska folket fram som en av de 100 viktigaste innovationerna ge-

KICKI THEANDER

Bor: Nacka.

Fritidsintressen:

Dansar. Gärna bugg och foxtrot.

Bästa vardagsmaten:

Linssoppa.

Favoriträtt:

Den indiska rätten Palak paneer.

nom tiderna. I förstklassigt sällskap av bland annat hjulet, elektriciteten och antibiotikan ställdes en kopia av den första Middagsfridskassen ut på Tekniska Museet i Stockholm.

Den första Middagsfridskassen körde Kicki Theander själv ut i augusti 2007. Idag har företaget 24 medarbetare och under en period fanns Middagsfrid i sju länder, bland annat Kanada, Belgien, Tyskland och Norge.

– Det var egentligen inga planerade eller speciellt utvalda länder, utan satsningarna skedde allt eftersom olika entreprenörer kontaktade oss och ville starta upp. Vi gjorde då franchiseavtal med dem och hjälpte dem att komma igång, säger Kicki Theander.

Men resultatet av satsningarna utomlands har varit blandat. I Belgien har det gått bra och företaget där använder fortfarande Middagsfrids it-system, recept och foton och betalar en →

”

*Lärdomen är att
det inte var rätt för
oss att etablera oss
utomlands eftersom
det tagit så mycket
resurser i anspråk.”*

KICKI THEANDER



Kicki Theanders lärdomar:

➔ En **utlandssatsning tar mycket energi och resurser i anspråk**, vilket flyttar fokus från hemmamarknaden.

”Det kunde gälla allt från diskussioner om it-systemets utformning till att erbjuda en ny typ av matkasse”.

➔ En duktig företagare inte är samma sak som en eldsjäl. Att **lägga ner tid för att hitta en eldsjäl** som ska driva en utlandsetablering – det är ju också en investering.

➔ Det är **bättre att gå långsamt fram** och noggrant välja ut ett, kanske två länder i taget inför en expansion.

➔ Det **tar mer tid - och mentalt fokus - än man tror att förbereda och hålla i utbildningen** för den utländska personalen.

➔ Det **geografiska avståndet spelar roll**. Att åka på möten utomlands kan bli väldigt svårt, speciellt när man som jag hade småbarn hemma.

Middagsfrid

**Antal
medarbetare:** 24
Omsättning:
80 miljoner
(År 2016)

→ licensavgift för det. Företagen utbyter också erfarenheter med varandra.

Men i de andra länderna gick satsningarna inte lika bra. Kicki Theander säger att hon fortfarande inte vet exakt varför. Den största oron de hade inför sina utlandsetableringar var att själva recepten inte skulle fungera. Den farhågan visade sig vara obefogad. Idag är köken – och maten – i västvärlden påfallande lika. I stället tror hon att det snarare är avsaknaden av en riktig eldsjäl som gjort att det varit svårt för verksamheten att lyfta.

– I de länder där det inte fungerat jättebra har verksamheten ofta drivits av en välutbildad person som varit bra på organisation och problemlösning, men som kanske inte har haft en passion för just mat. De har i stället gått in i det här för att de tyckt att det skulle vara kul att driva ett företag, säger Kicki Theander.

Hon jämför med sig själv. Matlagning har varit en passion ända sedan de första tjemiddagarna under uppväxten i Täby. Och Middagsfrid kom också till som en direkt konsekvens av hennes egen vardag som arbetande trebarnsmamma. Det är skillnaden mellan en eldsjäl och entreprenör.

Samtidigt säger hon att det mycket väl kan vara så att det är skillnaderna i själva marknaden – att svenskarna ofta är villiga att testa nya saker och inte är så konservativa – som gjort att Middagsfrid fungerat bäst här hemma.

– Lärdomen är att det inte var rätt för oss att etablera oss utomlands eftersom det tagit så mycket resurser i anspråk. Det hade varit smartare för oss att fokusera helt på den svenska marknaden, säger Kicki Theander. ●



Aino
Andrésen



Stefan
Thomsson

Släpp inte fokus på hemmamarknaden

Aino Andrésen och Stefan Thomsson, skatterådgivare på Grant Thornton, vad ska man tänka på vid en utlandsetablering?

STEFAN: "Att ha en tydlig strategi vid en utlandssatsning är jätteviktigt. Idag finns oerhört mycket statistik tillgänglig tack vare den digitala utvecklingen, vilken kan utgöra ett bra underlag när man analyserar nya marknader och tar fram en strategi. Sen är det ju också viktigt att inte släppa fokus från sin hemmamarknad medan man satsar utomlands."

AINO: "När du har en klar idé om varför du vill etablera dig utanför Sverige bör du noggrant analysera landet utifrån affärsklimat, kultur, skatteinivåer och byråkrati. Fördelarna med låga skatteinivåer kan till exempel ofta försvinna om landet har ett svårmanövrerat byråkratiskt system."

"Det är också viktigt att ta reda på när man som företagare anses bli skattskyldig i ett land, genom något som kallas skattemässigt fast driftställe. Inom OECD och EU finns gemensamma regelverk, men dessa tolkas olika och i vissa länder anses ett företag skattskyldig i samma ögonblick en säljare anländer för att bearbeta en potentiell marknad."

STEFAN: "Försöka göra rätt från början. Att bli indragen i till exempel en skatteprocess är alltid kostsamt och krävande. Om det dessutom är utomlands, och kommunikationen sker på ett främmande språk, riskerar det bli ännu mer komplicerat."

Ny lag slår vakt om integriteten

Nästa år implementeras EU:s nya GDPR lagstiftning som innebär ökade krav på verksamheters behandling av personuppgifter.

text **Andreas Andersson** illustration **Lisa Billvik Norén**



Martin Kalliomäki
Grant Thorntons expertgrupp för regellefterlevnad

Syftet med GDPR (General Data Protection Regulation) är att stärka integritetsskyddet för alla EU-medborgare på individnivå och ge större möjligheter för privatpersoner att få reda på vilka uppgifter som företag och organisationer har tillgång till. För företagen finns det åtskilligt att tänka på när den gamla svenska Personuppgiftslagen, PUL, slutar gälla.

– Man ska ha klart för sig att GDPR slår väldigt brett och alla verksamheter som behandlar personuppgifter påverkas, säger Martin Kalliomäki som arbetar i Grant Thorntons expertgrupp för regellefterlevnadsfrågor.

Alla företag behandlar personuppgifter. Det handlar om allt som identifierar en person; namn, personnummer, adress exempelvis. Men det kan också vara uppgifter kopplade till en person, som hälsouppgifter och löneuppgifter. Den nya regleringen ställer också mycket hårdare krav på privatperso-

nens medgivande när ett företag behandlar personuppgifter.

Ett exempel skulle kunna vara en CV-databas som företag samlar på sig vid rekrytering, säger Martin Kalliomäki. Till att börja med måste den som söker jobb ge sitt medgivande till att uppgifterna behandlas för rekryteringsändamål, men om företaget sedan skulle vilja använda uppgifterna för ett annat syfte måste vanligtvis ett nytt tillstånd inhämtas från personen i fråga.

EU-direktivet som ligger till grund för den svenska PUL kom redan 1995, men sedan dess har mycket hänt inom det digitala fältet vilket lett till att fö-





retag behandlar personuppgifter i större utsträckning än tidigare. Den svenska tolkningen av de tidigare direktiven var förhållandevis fri. Man kan alltså anta att omställningen blir tuffare här i Sverige än i länder som redan har striktare regler idag.

Antalet fall som drivits enligt PUL av Datainspektionen (DI) har varit få, men det finns skäl att anta att DI kommer bli mer aktiv under GDPR.

– Böterna kan också bli väldigt höga, upp till 20 miljoner euro, så det finns anledning att ta det här på allvar, säger Martin Kalliomäki. ●

GDPR

Vad: I maj 2018 ersätts PUL med en ny dataskyddsförordning som kommer att gälla alla organisationer inom EU som behandlar personuppgifter, oavsett storlek på företaget eller organisationen.

Martins 5 råd inför GDPR

1 Sätt igång! Snart träder det nya direktivet i kraft. För många är det mycket som ska göras och många delar av verksamheten behöver involveras.

2 Kartlägg. Ta reda på exakt var i verksamheten som personuppgifter behandlas och inom vilka områden ni riskerar att inte uppfylla GDPRs krav.

3 Prioritera. GDPR är så omfattande att inget företag kan förväntas ställa om verksamheten direkt, så välj de viktigaste områdena utifrån lagens syfte, integritetsskydd, insyn och kontroll.

4 Rutiner och dokumentation. Skapa praktiskt fungerande rutiner och kontroller för att motverka de risker som är relevanta för er verksamhet. Glöm inte att dokumentera. Bevisbördan ligger på företagen som måste kunna påvisa att lagen efterlevs.

5 Ta hjälp. Det finns experthjälp att få för att säkerställa att GDPR efterlevs.



Frigör ditt företags potential att växa

Som en långvarig partner till Di Gasell har vi fått förmånen att jobba med många fantastiska entreprenörer. Vi stöttar med insiktsfulla råd, relevanta beslutsunderlag och smarta verktyg så att företagen kan växa och utvecklas optimalt.

grantthornton.se/gasell



Grant Thornton

| An instinct for growth™

Revision | Ekonomiservice | Skatt | Rådgivning



Mikael
Damberg
Närings- och
innovationsminister

"De små företagen måste våga växa globalt"

Hur ska vi toppa listan över världens bästa entreprenörländer, var temat för en av Grant Thorntons paneldebatter i Almedalen.

En av deltagarna var närings- och innovationsminister Mikael Damberg.

– Jag har goda förhoppningar. Sverige har goda förutsättningar att bli globalt ledande. Men vi får se upp – vi måste springa snabbt, för det finns många länder som också gör kraftfulla satsningar, sa han.

– Vår utmaning är att få de mindre företagen att våga växa och ta sig ut i världen.

Det kräver dock att några av de hinder som företagen idag ser som ett hot mot tillväxt undanröjs. Under debatten nämndes hinder som kompetensförsörjning, regelverk och skatter.

Ett av näringsministerns förslag var att bygga ut YH-utbildningarna så att de matchar entreprenörsföretagens behov av kompetens.

– Utbyggnaden måste ske i samarbete med näringslivet men, påpekade Damberg, även yrkesprogrammen i gymnasieskolan måste ses över så att fler praktiska moment vävs in. Annars

blir utbildningen lätt en återvändsgränd.

Många företagare upplever att regelbördan har ökat de senaste åren, och ser det som ett hinder för tillväxt. Orsaken är bland annat implementeringen av EU-lagstiftning.

– Det som kommer revolutionera hur man löser den här frågan är digitalisering. Offentlig sektor måste jobba mer med digitala lösningar, använda AI för att hantera vanligt tjafs i byråkratin och därmed skapa mer tid för rådgivning, sa Mikael Damberg.

Han nämnde även att det redan nu pågår ett försök där Vinnova har skapat en testbädd för att se över system som snabbt kan anpassas till nya regler.

Skatter behövs för att finansiera bostadsmarknad och infrastruktur, som i sin tur skapar tillväxt. Samtidigt utgör skatter en belastning för företagare – och här måste man se över systemet för att företagens tillväxt inte ska hämmas, menade stora delar av entreprenörspanelen på scenen.

– Några områden som vi kikar på just nu är växa-stöd till bolag, skattesänkningar och 3:12-reglerna, sa Damberg. ●



Värdeskapande seminarier

Varje år arrangerar vi hundratals seminarier och kurser på våra kontor över hela landet där vi delar med oss av kunskap och insikter till ägare, styrelse och vd.

grantthornton.se/seminarier