



Framgångsrikt styrelsearbete, ordförandes ledarskap samt hållbarhetsarbete?

Del 2 i en seminariserie om
styrelsearbete.

Stockholm 15 februari 2019



©2018 Grant Thornton Sweden AB. All rights reserved.

Styrelsens uppgift i praktiken

- Maths Anväg - Affärsrådgivare Grant Thornton
- Helena von der Esch - Affärsrådgivare Grant Thornton
- Markus Håkansson - Aukt revisor och affärsrådgivare Grant Thornton
- Agneta Franksson - Styrelseordförande, HoofStep

2 ©2018 Grant Thornton Sweden AB. All rights reserved.

Tre delar

Del 1

Vilken nytta kan jag ha av en styrelse i mitt företag och hur kommer jag igång?

Del 2

Framgångsrikt styrelsearbete, ordförandes ledarskap samt hållbarhetsarbete?

Del 3

Styrelsens ansvar och sammanfattning

12 mars 2019



Agenda

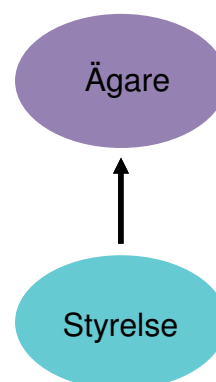
- Återblick
- Hur organiseras styrelsearbetet?
- Vilka frågeställningar har styrelsen på sitt bord?
- Ansvarsfullt entreprenörskap
- Hur fördelas ansvaret mellan ägare, styrelse och vd i praktiken?
- Ordförandes ledarskap

Varför aktivt styrelsearbete? - från del 1

- **Avsätta tid till framtidsfrågor**
- Andra perspektiv
- Ordning på "hattarna"
- Ensam är INTE stark
- Ordning och reda
- **Ett aktivt styrelsearbete ger framgång**

Krav på mig som ägare - från del 1

- **Jag har en tydlig ägarvilja**
- Jag vill ta del av andras erfarenheter och synpunkter
- Jag vill dela med mig av information
- Jag vill utveckla företaget
- Jag inser att formalia är en del av helheten
- **Jag tänker jobba genom styrelsen**



Agenda

- Återblick
- Hur organiseras styrelsearbetet?
- Vilka frågeställningar har styrelsen på sitt bord?
- Ansvarsfullt entreprenörskap
- Hur fördelas ansvaret mellan ägare, styrelse och vd i praktiken?
- Ordförandes ledarskap

Styrelsens uppgift enligt ABL

- Bolagets organisation och angelägenheter
- Bedöma bolagets ekonomi
- Beträggande bokföring och medelsförvaltning
- Delegera med omsorg och kontrollera resultatet
- Kalla till styrelsemöten och stämmor
- Årsredovisning
- Tillsätta/avsätta vd
- Föra aktiebok

Styrelsens uppgift i praktiken

- **Realiserar** ägarviljan
- **Följer upp** att verksamheten drivs enligt ägarnas intentioner
- Kontrollerar följsamheten av **lagar och god sed**
- **Ansvar** för förvaltning och för sina beslut



Viktigt att tänka på

- **Oberoende och jävsfrågor** – kunna agera oberoende från ägare och bolagets ledning
- **Kunskapskrav** på styrelsens ledamöter – vid behov utbildning
- **Systematisk uppföljning** av verksamhetens utveckling och av fattade styrelsebeslut

”Vägledning till god styrelsesed” utgiven av StyrelseAkademien

Varför funkar det inte?

- För sent utsända agendor och handlingar
- Bristfälliga beslutsunderlag
- För mycket siffror, för få nyckeltal
- Ledamöter kommer oförberedda

Möten drar ut på tiden

- För lite tid åt strategifrågor
- Låg kreativ process under mötet
- Dålig gruppdynamik i styrelserummet
- Oklara beslut - vad har vi beslutat?

Leder inte bolaget framåt

Styrelsens arbetsordning (exempel)

- Arbetsfördelning
- Hur ofta styrelsen ska ha möten
- Årsplan
- Agenda
- Agerande vid kris
- Sekretess och informationsgivning
- Utvärdering



Vd-instruktion

Ansvarsfördelning mellan styrelse och vd

- Styrelsearbete
- Rapportering (se vidare rapportinstruktion)
- Attesträtt (vad ska underställas styrelsen)
- Informationsgivning
- Revisorer

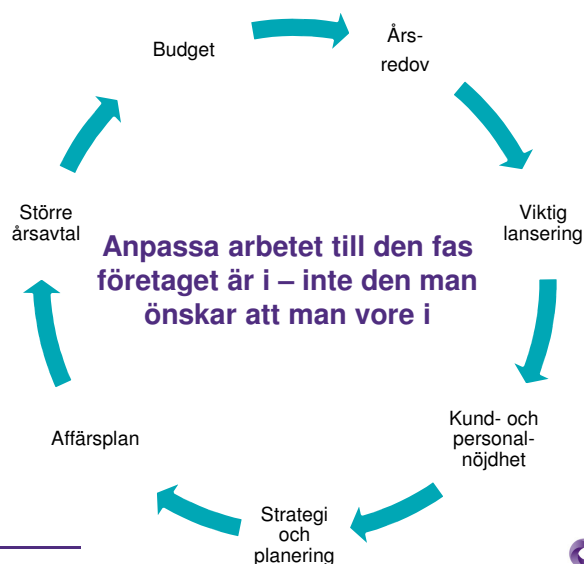


Rapportinstruktion

- Vilken information
- Vilket format
- Hur ofta
 - ✓ Viss info varje månad?
 - ✓ Viss info till varje styrelsemöte?



Upprätta en årsplan som stämmer med verksamheten



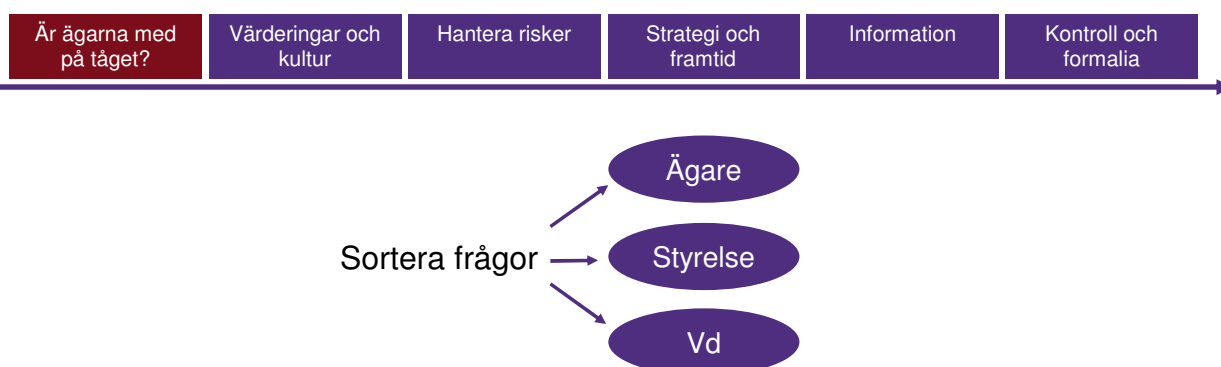
Ordförande – Skapar kulturen i styrelsearbetet

- Alla förstår företagets värld
- Öppet och kreativt
- Alla bidrar
- Respekt
- Kunskapsutbyte i gruppen
- Respektera andras tid
 - Material i tid
 - Kom i tid och var påläst
 - Frågor i förväg till ordföranden och vd

Agenda

- Återblick
- Hur organiseras styrelsearbetet?
- Vilka frågeställningar har styrelsen på sitt bord?
- Ansvarsfullt entreprenörskap
- Hur fördelas ansvaret mellan ägare, styrelse och vd i praktiken?
- Ordförandes ledarskap

Styrelsens huvuduppgifter bör prägla agendan



Hantera risk



✓ Verksamhetsrisk

- Nya samarbeten, nya marknader, nya intressenter
- Interna processer och rutiner

✓ Finansiell risk

- Anpassa verksamheten till kassaflödet
- Omfattande avtal påverkar likviditet och soliditet

✓ Legal risk

- Kontroll på rättigheter och varumärken
- Hur påverkar befintliga och nya lager

✓ Kompetens- och resursrisk

- Behov av nyckelpersoner och kompetens, succession

✓ Ansvarsfullt företagande

- Samhällsansvar, värderingar, jämställdhet, arbetsvillkor



Ansvar för information till olika intressenter?

Ytterst styrelsens ansvar

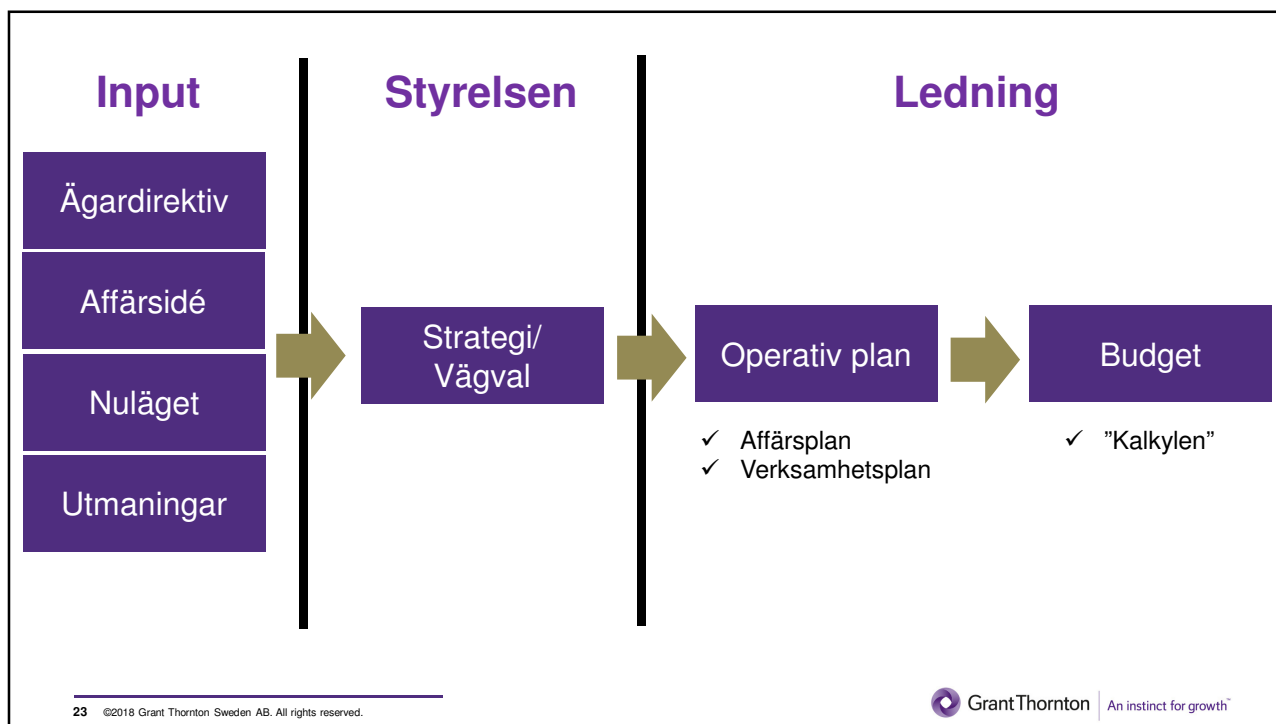
- Det dagliga = vd
- Kommunikationspolicy
- Kris kräver speciella rutiner
- Styrelseprotokoll ej offentliga
 - Säkerställ sekretessen – avtala om tystnadsplikt



Kontroll och formalia

Styrelsen ska fortlöpande bedöma bolagets ekonomi

- Detta kräver att styrelsen löpande erhåller rapporter
 - krav på skriftlig rapportinstruktion!
- Vd:s månadsbrev och månadsbokslut är i normalfallet tillräckligt
- Glöm inte att följa upp skatteinbetalningarna



Säkerställa realismen i styrelsens beslut

Kompetens

Tid

Resurser

Risknivåer

Prioritera

Agenda

- Återblick
- Hur organiseras styrelsearbetet?
- Vilka frågeställningar har styrelsen på sitt bord?
- **Ansvarsfullt entreprenörskap**
- Hur fördelas ansvaret mellan ägare, styrelse och vd i praktiken?
- Ordförandes ledarskap

Ansvarsfullt entreprenörskap

2019-02-15

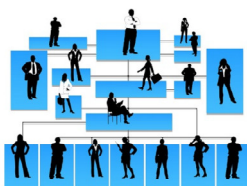


Integrerat tänkande

"Företagets anpassning till sin omgivning genom en strukturerad intern process skapar ett mervärde som stärker företagets förmåga att överleva."

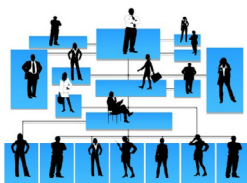
27 ©2018 Grant Thornton Sweden AB. All rights reserved.

Vilka krav finns det på företaget?

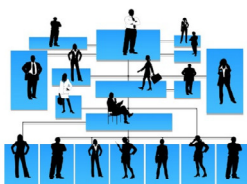


28 ©2018 Grant Thornton Sweden AB. All rights reserved.

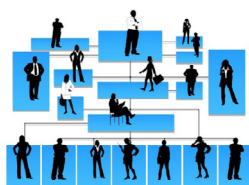
Krav på ekonomisk lönsamhet!



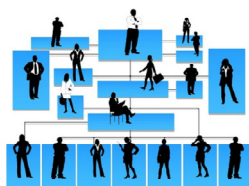
Krav på att följa sociala normer!



Krav på att agera ansvarsfullt gentemot miljön!



Hållbart företagande innebär att balansera dessa krav mot varandra



Tripple bottom line

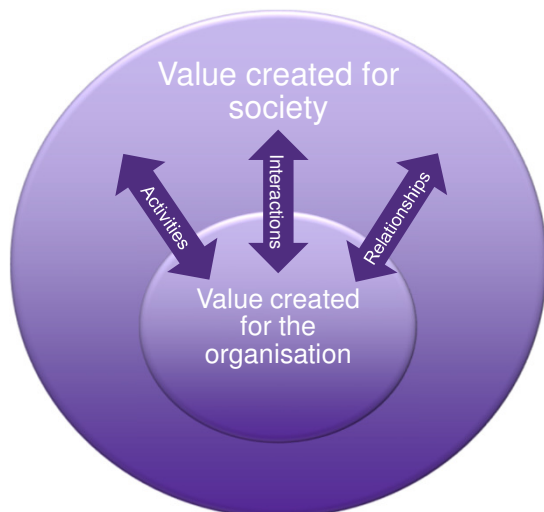


Tripple bottom line



Hållbara företag
är mer lönsamma
än andra företag!

Hur skapas värde på lång sikt?

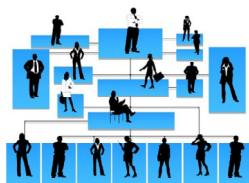


- Inflytande från den externa omgivningen
- Genom samspelet med intressenterna
- Med olika ändliga resurser

Hållbar utveckling innebär inte att vi skall få det sämre!

"En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov"

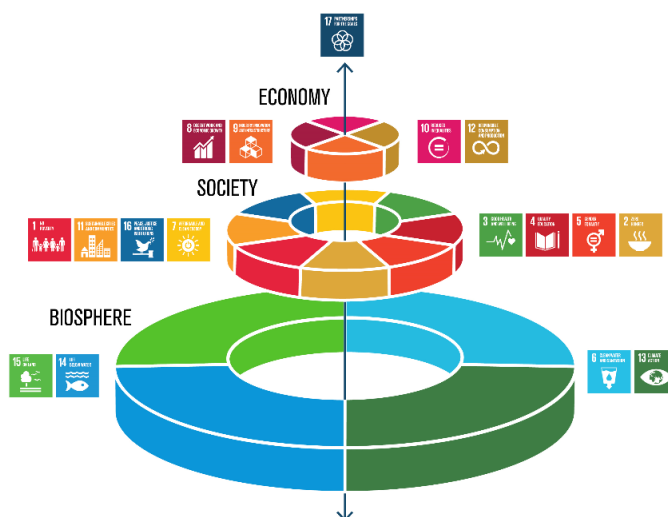
Det är helt ok att enbart satsa på den ekonomiska dimensionen om det är ett aktivt beslut att ta den risken



www.globalamalen.se



De globala målen har också tre dimensioner!



Integrering av hållbarhet är en anpassning

Samhället kommer alltid att välja sig själv och miljön (planeten) före företaget, därför måste företaget anpassa sig till:

- Kommande lagar
- Samhällets normer
- Intressenternas krav

Det här är hållbarhet för oss...

- Vi sopsorterar på kontoret, det är hållbarhet för oss.

Det här är hållbarhet för oss...

- Vi sopsorterar på kontoret, det är hållbarhet för oss.
- Köpt två cyklar som personalen kan använda när de gör ärenden eller åker till kund, det är hållbarhet för oss.

Det här är hållbarhet för oss...

- Vi sopsorterar på kontoret, det är hållbarhet för oss.
- Köpt två cyklar som personalen kan använda när de gör ärenden eller åker till kund, det är hållbarhet för oss.
- Vi har bytt ut personalens julklapp mot välgörenhet, det är hållbarhet för oss.

Det här är hållbarhet för oss...

- Vi sopsorterar på kontoret, det är hållbarhet för oss.
- Köpt två cyklar som personalen kan använda när de gör ärenden eller åker till kund, det är hållbarhet för oss.
- Vi har bytt ut personalens julklapp mot välgörenhet, det är hållbarhet för oss.
- Vi har en hållbarhetsrapport, alltså är vi hållbara.

Det här är hållbarhet för oss...

- Vi sopsorterar på kontoret, det är hållbarhet för oss.
- Köpt två cyklar som personalen kan använda när de gör ärenden eller åker till kund, det är hållbarhet för oss.
- Vi har bytt ut personalens julklapp mot välgörenhet, det är hållbarhet för oss.
- Vi har en hållbarhetsrapport, alltså är vi hållbara.
- Vår hållbarhetschef sköter vårt hållbarhetsarbete.

Bra aktiviteter men inte tillräckligt för långsiktig överlevnad

- Vi sopsorterar på kontoret, det är hållbarhet för oss.
- Köpt två cyklar som personalen kan använda när de gör ärenden eller åker till kund, det är hållbarhet för oss.
- Vi har bytt ut personalens julklapp mot välgörenhet, det är hållbarhet för oss.
- Vi har en hållbarhetsrapport, alltså är vi hållbara.
- Vår hållbarhetschef sköter vårt hållbarhetsarbete.

Samhället ställer dessa kraven



47 ©2018 Grant Thornton Sweden AB. All rights reserved.

Grant Thornton | An instinct for growth™

Hållbarhet för alla

”Hållbart företagande, är ett företagande som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov.”

48 ©2018 Grant Thornton Sweden AB. All rights reserved.

Proaktivt beslutsfattande vs reaktivt beslutsfattande

"Det enda som är varaktigt är förändring."

Herakleitos

49 ©2019 Grant Thornton Sweden AB. All rights reserved.

Kartan för förändring fram till 2030



50 ©2019 Grant Thornton Sweden AB. All rights reserved.

Inne i företaget fordras integrering av beslutsfattande

Mål ▶ Strategi ▶ Verktyg ▶ Bli operativt

Integrering av beslutsfattande

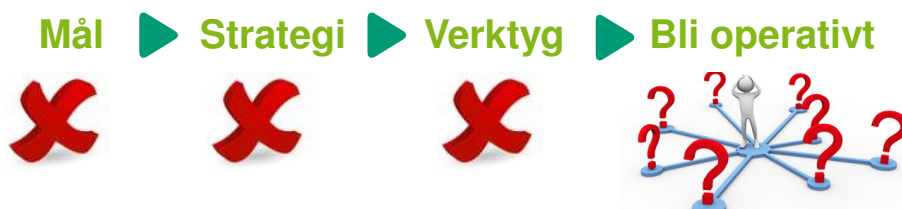


Integrering av beslutsfattande



Potential kvar att frigöra

"Alla gör någonting men ingen gör samma sak i en organisation som inte fungerar strategiskt"



Full potential är frigjord

Mål ► Strategi ► Verktyg ► Bli operativt



Företaget jobbar hållbart i alla led = fullt integrerat

Mål ► Strategi ► Verktyg ► Bli operativt



Överlevnadsförmågan är som högst

Mål ► Strategi ► Verktyg ► Bli operativt



Värdet på aktierna är som högst

Mål ► Strategi ► Verktyg ► Bli operativt



Diskussion:

- Vilket av detta gör ni idag?
- Vilket ska ni gå hem och implementera idag?



Agenda

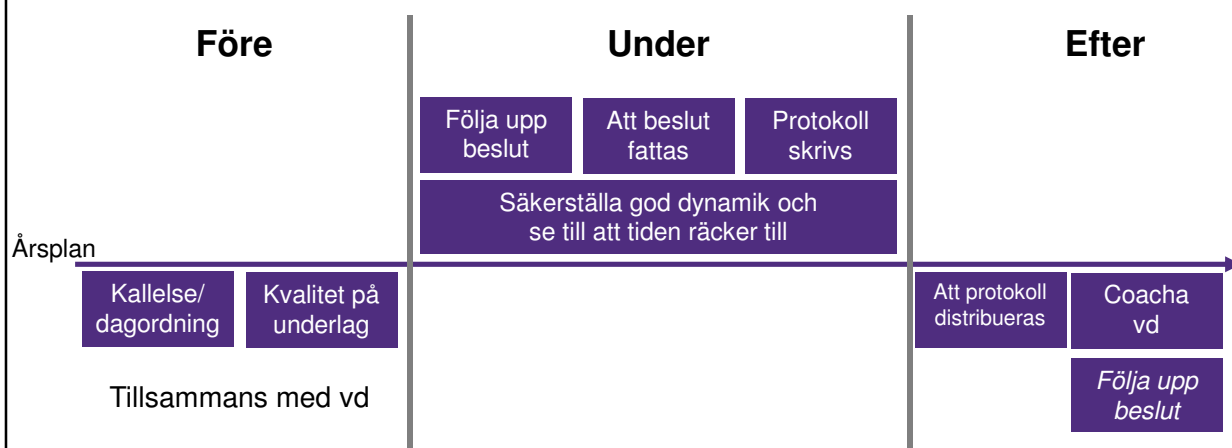
- Återblick
- Hur organiseras styrelsearbetet?
- Vilka frågeställningar har styrelsen på sitt bord?
- Ansvarsfullt entreprenörskap
- Hur fördelas ansvaret mellan ägare, styrelse och vd i praktiken?
- Ordförandes ledarskap

Ägaren ansvarar för:

- Att det finns en dokumenterad ambition med bolaget, ett **Ägardirektiv**
- Att ledamöterna får tillgång till all relevant och **korrekt information**
- Att arbeta **genom styrelsen**



Ordföranden har ett stort ansvar för arbetet



Styrelseledamoten ansvarar för att:

- Sätta bolagets agenda framför den egna
- Sätta sig in i verksamheten
- Läs in sig på materialet före mötet
- Aktivt delta i diskussioner och beslut
- Agera lojalt med de beslut styrelsen fattar



63

©2018 Grant Thornton Sweden AB. All rights reserved.

Vd ansvarar för (i relation till styrelsen):

- Den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer
- Att styrelsen får de beslutsunderlag som efterfrågas
- Att styrelsens beslut genomförs
- Att bolaget verkar i enlighet med gällande lagstiftning



64

©2018 Grant Thornton Sweden AB. All rights reserved.

Agenda

- Återblick
- Hur organiseras styrelsearbetet?
- Vilka frågeställningar har styrelsen på sitt bord?
- Ansvarsfullt entreprenörskap
- Hur fördelas ansvaret mellan ägare, styrelse och vd i praktiken?
- Ordförandes ledarskap

Några råd som skapar förutsättningar för ett framgångsrikt styrelsearbete

- Fokus på rätt frågor
- Ta tag i strategifrågan
- Skapa bra samverkan mellan ägare, styrelse och vd
- Förankra mål och ambitioner med styrelsearbetet hos ägarna
- Fatta och genomför beslut!
- Utvärdera hur det går



Tack för visat intresse!

Markus Håkansson

markus.hansson@se.gt.com

0706 83 56 19

Helena von der Esch

helena.vonderesch@se.gt.com

0703 30 16 35

Maths Anväg

maths.anvag@se.gt.com

0705 91 80 20