



Stort intresse för Styrelsedagen 2010

Bodens styrelsedag 2010 lockade närmare 90 personer. Förutom att inspirera, ge ny kunskap, bygga nätverk samt ge möjlighet att presentera och söka kompetenser var dagen också finalen på två styrelseutbildningar som har genomförts för kvinnor.

Att det är en lönsam affär att ha mångfald i sina styrelser och att nyckeln till en lyckad styrelse är att noga tänka igenom dess sammansättning, det fastslogs av tunga namn på Bodens styrelsedag.

Dagen var en avslutning på de styrelseutbildningar som Bodens kommun har anordnat för kvinnor. Den senaste kursen genomfördes i samarbete med Strukturum i Jokkmokk AB, Älvsbyn och Gällivare kommuner och hade även deltagare därifrån. Till den avslutande seminariedagen gav

man alla intresserade företag möjlighet att delta och intresset var väldigt stort.

Under dagen framkom bland annat att Sverige har halkat ner från första till fjärde plats över jämställda länder, att det är lönsamt att ha en styrelse med mångfald, att det är oerhört viktigt hur man sätter samman en styrelse och vad man ska tänka på när man går in i en styrelse. Framförallt tydliggjordes styrelsens viktiga roll som hjälpfunktion, kompetensbank och bollplank i ett företag, kanske allra mest i mindre företag där man är mer sårbar om något går fel.

Dagen avslutades med mingelbuffé med sammanfattande underhållning av Haradsrevyn.

Arrangör för dagen var Bodens kommun i samarbete med Tillväxtverket. Moderator var Marianne Berg, Ord&Handling AB som också var en av deltagarna i styrelseutbildningen.





Kerstin Sofia Andersson, ansvarig kursledare, och Tuula Rosenberg, projektledare från Bodens kommun, gav en tillbakablick i hur styrelseutbildningen för kvinnor kom till.

Fler kvinnor i styrelsen är en lönsam affär

Men tyvärr är det alldeles för få bolag, ju högre upp i näringslivet man kommer, som inser det. Enligt Christina Franzén, VD för Näringslivets ledarskapsakademi och Årets ledarutvecklare 2009, är jämställdheten i svenska ledningar en ganska dystur syn.

Sverige är inte alls bäst i världen på jämställdhet längre. Vi har halkat ner på fjärde plats. Den grundläggande problematiken kommer mycket från tunga bolags sätt att tänka. Medlen för att uppnå förändring är kunskap, vilja och professionellt förändringsarbete, menar Christina Franzén.

Hon belyste de faktiska vinsterna med att ha fler kvinnor på ledande positioner i samhället, men också varför det är så svårt att nå dit.

– Har man inte med ett tydligt genusperspektiv får det väldiga konsekvenser. Det visas tydligt att de företag som är bättre på att ta in kvinnor har bättre utfall, säger hon.

Den viktigaste framgångsfaktorn i jämställdhetsfrågan inom svenska styrelser sitter framförallt i viljan, menar Christina Franzén. Och en förutsättning för den är att jämställdhetsarbetet är ledningsstyrt.

– Jämställdhet är ingen sidoordnad fråga. Vem om inte ledningen ska besluta om det? Det är ägare och ledning som måste vara drivande.

Från kaos till förnyelse

Till sin hjälp med att förklara svårigheterna tog hon Claes Jensens modell för förändringens fyra rum, där man går från nöjd till censur och förnekande, till kaos och förvirring, för att slutligen uppnå inspiration och förnyelse.

En bank med kvinnlig kompetens

Bodens kommun har i två omgångar anordnat styrelseutbildningar för kvinnor med syfte att synliggöra kvinnors kompetens och öka kvinnors representation i länets företagsstyrelser.

Totalt har 30 kvinnor genomgått styrelseutbildningarna varav den senaste avslutades i samband med Styrelsedagen. I den första styrelseutbildningen 2006–2007 deltog 15 kvinnor enbart från Boden. Andra omgången anordnades i samarbete med Gällivare och Älvsbyns kommuner samt Strukturum i Jokkmokk som alla har varit medfinansierare. Tillväxtverket var huvudfinansierare och Coompanion och Företagarna i Norrbotten var samarbetspartners.

Lokal idé

Idén väcktes av företagaren Kerstin Sofia Andersson från Sörbyn i Bodens kommun.

– Jag var frustrerad. Det pågick diskussioner om kvotering och varför det är så få kvinnor i styrelser. Jag har jobbat som konsult i 30 år och har mött så många kompetenta kvinnor och kände bara att jag måste göra något, berättar Kerstin Sofia Andersson.

Näringslivsförvaltningen i Bodens kommun instämde i hennes känsla av

att något måste göras och ställde sig som huvudman för en styrelseutbildning för kvinnor. Genom styrelseutbildningarna har man nu byggt upp ett nätverk med potentiella kvinnliga styrelseledamöter.

Praktik och handledning

Deltagarna i utbildningen har under ett års tid praktiserat i verkliga styrelser eller utövat sina nya kunskaper i befintliga styrelser som de ingår i. Parallellt med detta har de fått teori och handledning av Kerstin Sofia Andersson, ansvarig kursledare. Under kursen gång har också externa föreläsare anlitats inom juridik och ekonomi – advokaten och affärsjuristen Ulf Nordekvis, och Rolf Anttila, auktoriserad revisor på Öhrlings Price-waterhouseCoopers AB.

Deltagarna har praktiserat i styrelserna för Piteå Hamn AB, Coompanion, Nordic Education AB, Jokkmokks korv AB, Åjtte och SpikAB. Boden Turism, BodenBo, Swedish Lapland, PEAB travet, BEAB, Exait AB har tagit emot praktikanter båda omgångarna.

För mer information om styrelseutbildningarna och projektet, kontakta projektledare Tuula Rosenberg, Näringslivsförvaltningen, Bodens kommun, telefon 070-616 29 77 eller 0921-629 77, tuula.rosenberg@boden.se



”Sätt 50 kvinnor på att hitta kvinnor till vilken bolagsstyrelse som helst. Det är inte svårt att hitta. Det är värre att hitta nomineringskommittéer med könsfördelning och självrannsakan.”

Christina Franzén, VD för Näringslivets ledarskapsakademi och Årets ledarutvecklare 2009.

De flesta sitter fast i nöjdhetsrutan. Generellt sett är män nöjdare än kvinnor.
– Jobbet för att åstadkomma förändring är att knuffa ner folk i censur, förnekelse, kaos och förvirring, konstaterar Christina Franzén.

Hon talade om att alla positioner är könsmärkta, vilket kunde noteras under styrelsedagen då man otaliga gånger, förmodligen omedvetet, benämnde VD, ägare och styrelseordförande som ”han” i sina exempel.

– Könsordningen är så att pojkar och flickor behandlas olika för att bli accepterade. Det finns historiska förklaringar på hur samhället har sett på kvinnor och män. Men med ny kunskap måste man tänka om, säger Christina Franzén.

Hon pekade också på konkurrensen mellan de få kvinnor som faktiskt tar sig upp i toppen och att den i sin tur försvårar ytterligare.



Därför är det viktigt med kvinnor i styrelser och ledningar:

- Styrelsen ska representera ägaren, kunder eller medborgare, dvs ALLA.
- Man ska ta tillvara kvinnors kunskaper och erfarenheter. Det är en samhällsekonomisk fråga att inte tillvarata högutbildade.
- Fler kvinnor på ledande befattning leder till hållbar tillväxt – ekonomiskt, ekologiskt, socialt.
- Det är en lönsam affär som påverkar utfallet av verksamheten.

Visste du att...

Sverige är inte bäst i världen på jämställdhet längre utan ligger på fjärde plats efter Island, Finland och Norge.

Norge har lagstiftat om krav på att det ska vara minst 40 procent kvinnor i börsbolag och styrelser med spritt ägande. Då lagen kom 2004 hade man sju procent kvinnor i dessa styrelser. Nu är det 40 procent kvinnor. Från 2010 gäller lagen även i kommunala bolag.

20 procent av Sveriges chefer är kvinnor. I den yttersta makteliten bara 5 procent.





”Är man tveksam till att gå in i en styrelse bör man hellre tacka nej än att gå med om man inte känner sig komfortabel.”

Styrelsen ska ge perspektiv, kompetens, skapa en struktur och tillföra professionalism i strukturen så att fokus sätts på rätt saker, menar Karin Forseke.

Goda råd från styrelseproffs

– Styrelsen ska vara en styrelse och inte en referensgrupp. Nyckeln till bra styrelsearbete är sammansättningen, säger Karin Forseke som är ledamot i brittiska finansinspektionen och har 25 år bakom sig inom finansbranschen.



Karin Forseke delade med sig av sina erfarenheter av många års internationellt styrelsearbete på hög nivå. Hon sitter med i den brittiska finansinspektionens styrelse, som övervakar cirka 30 000 finansiella organisationer, mitt i finanskrisens epicentrum. Med två telefonkataloger tjock information, med text på båda sidor av varje blad, inför varje möte, har hon hunnit möta det mesta i styrelsearbetets glädjeämnen och vedermödor.

Utifrån detta och andra styrelsuppdrag belyste hon bland annat styrelsens värde för VD:n och för bolaget samt vad hon anser att en styrelse egentligen ska göra.

Som ledamot ska man förstå riskerna, företagets värderingar, struktur och kultur och veta vad man går in i.

– Är man tveksam till att gå in i en styrelse bör man hellre tacka nej än att gå med om man inte känner sig komfortabel, säger Karin Forseke.

Viktig rollfördelning

– Alla individer i styrelsen har en roll som gör att man maktbalanserar ut ansvaret. Det finns en informell maktstruktur där individens kompetens och speciellt personlighet spelar in.

Hennes råd är att tänka över vilken relevant kompetens man behöver i styrelsen. Varje nyckelområde bör få fokus av ett par styrelseledamöter. Har man två med samma kompetens och olika erfarenhet får man balans i diskussionerna.



Man ska ha en balanserad harmoni i styrelsens konstellation och både respektera, stötta och utmana varandra. Det bör också vara en mångfald där minoriteten inte är färre än en tredjedel.

Styrelsemötet får inte ta hur lång tid som helst utan ska ske på bestämd tid, menar hon.

Övergripande hjälpfunktion

Styrelsen är VD:ns konfidentiella bollplank som ska få VD:n att lyfta blicken och se mot horisonten. Styrelsen ska ge perspektiv, kompetens, skapa en struktur och tillföra professionalism i strukturen så att fokus sätts på rätt saker. En övergripande hjälpfunktion, helt enkelt.

För bolaget ska rätt sammansättning av styrelsen tillföra trovärdighet, perspektiv, hantera utvecklingen och ligga steget före. Styrelsen hjälper bolaget att ta i svåra frågor, få det lilla att växa, kapitalanskaffning, tillsättning av VD med mera.

Så bör en styrelse fungera

En bra fungerande styrelse har enligt Karin Forseke rätt ledning med förtroende för VD och professionell tillsättning av både styrelse och VD. Ordföranden är ansvarig och har en väl genomtänkt agenda. Stora beslut läggs i början, alla tilltalas och får säga sitt i varje fråga. Det är en balans mellan att diskutera och presentera. Alla är pålästa. Det finns en tydlighet i förväntningar och man är informerad om vad som händer innan resultatet kommer, beträffande exempelvis personal, kunder, underleverantörer och samhällsintryck. Man har ett ”index eller mätinstrument” för hur man förhåller sig till alla bolagets intressenter inklusive samhället, miljön, genusfrågan mm och är uppmärksam på tidiga varningssignaler. Och sist men inte minst, man gör en årlig utvärdering av sitt arbete av en extern oberoende part.

Styrelsearbetets tio fallgropar

Ulf Nordekvist, advokat och affärsjurist, belyste styrelsearbetets tio fallgropar. Att bara ta in personer som är beredda att satsa, vara aktiv och ta initiativ var några av hans råd.

Ulf Nordekvist inledde med att förtydliga den svenska lagstiftningens rollfördelning mellan ägare, bolagsstämman, styrelse och VD/ledning. Att särskilja rollerna är en garant för att allt sköts korrekt inför omvärlden, anser han.

Arbetsordning och affärsplan för styrelsen

Styrelsens ansvar är att se till bolagets organisation och förvaltning. På styrelsenivå har man en arbetsordning och affärsplan som uppdateras löpande. Dessa styr styrelsens arbete och ska fungera som en manual för att köra bil.

– Företag som fungerar bra bryr sig om arbetsordningen. Att skriva in ansvarsfördelningen är ett viktigt instrument, säger Ulf Nordekvist.

Affärsplanen är ledningens ansvar och den befästs av styrelsen.

Rapportinstruktion för VD

För VD:ns del är det rapportinstruktionen som styr arbetet. Styrelsen bestämmer vad

den ska innehålla och vilken information man vill ha för att agera och reagera. VD:ns rapporter ska leda till åtgärder och beröm.

Kontrolluppgift

Styrelsen ska kontrollera att VD och ledning sköter sig och styrelsen måste ha kapacitet och kompetens att kontrollera och se samband. Vid behov bör man ta in kompletterande kompetens eller utbilda styrelsen.

Varningsklockor

Viktiga varningsklockor att vara uppmärksam på är periodrapporter, nyckeltal, kundförluster, likviditet, krav, tvister och ålägganden. Följ också upp investeringar, kostnadsökningar, förseningar med mera.

Informationsuppgiften

Här handlar det om att se över den information som går ut. Hur ser den ut, exempelvis till banker och till styrelsen själv?

VD-uppgiften

VD:n ska vara drivande och är en mycket viktig person. Det krävs bra VD-instruktioner och avtal som reglerar avgångsvederlag, uppsägningstid med mera.

Styrelseledamotens uppgift

Styrelseledamoten har ett personligt uppdrag. Det är bolagets bästa som ska styras och värnas om. Man har tystnadsplikt men kan avgå när man vill. Ansvaret försvinner när bolagsverket får anmälan om avgången.

Alla ledamöter har lika stort ansvar och kollektivt beslutande. Styrelsens beslut gäller och man är lojal med fattade beslut. Man har ansvar även om man inte är med på mötet och har skyldighet att säga till om något är fel.

Ordföranden är den viktigaste faktorn för bra styrelsearbete. Dess ansvar är att se till formalia och ordning samt ha utslagsröst.

Tänk på:

Värdeöverföring – värdera och dokumentera all värdeöverlåtelse.

Låneförbudet – om bolaget lånar eller ställer pant, se till att revisorn yttrar sig.

Skatter – skriv in i rapportinstruktionen till VD:n att underrätta varje månad om skatterna inte kan betalas.

Ta initiativ, var aktiv och fokusera på problemen.

Alla ledamöter har lika stort ansvar, även om man inte är med på mötet, förklarade Ulf Nordekvist.

gt lag:

för att styrelsearbetet utförs ansvarsfullt

aret enligt lag: upprätta arbetsordning, rapportinstru

mmmanträde hålls vid behov

/justera styrelseprotokoll

IV:

nisera styrelsearbetet

ögste" representant mot omvärlden

h till VD

från styrelsen agera





Swebo har gått från produktförsäljning till leverans av kompletta värmecentraler och detta ställer nya krav på bolaget.

Styrelsemötet är ledningens examensdag

Att sitta i en styrelse och i styrelsemöten är helt fel uttryck. Man arbetar hårt och engagerat. Man ska vara påläst och förberedd. Bertil Engman, Senior Adviser för SWEBO Bioenergy, ser styrelsemötet som examensdag för bolagets ledning.

För SWEBO Bioenergy har verksamheten tagit ny inriktning och volymen ökat snabbt på bara tre år. I 27 år har företaget sålt sina produkter. Men för tre år sedan gick den amerikanska Sustainable Technology Fond in och genom att man tog det beslutet övergick man till att bli anläggningsleverantör på den internationella marknaden. Volymökningen ställer större krav på kapitalbas, varje affär kräver större engagemang och den ekonomiska uppföljningen och täta prognoser är av stor vikt. Genom ett nära samarbete med Luleå Tekniska Universitet får man också fram verifierade forskarrapporter vilket ger företaget stor tyngd inom världens och framtidens satsningar på förnyelsebar energi.

Företagets före detta VD Bertil Engman medverkade i styrelsedagen där han berättade om företagets styrelses betydelse och hur ledning och styrelse arbetar tillsammans.

– I SWEBO Bioenergy har vi ordinarie schemalagda styrelsemöten sex gånger per år. Vi har fasta punkter med möjlighet att göra tillägg i dagordningen, säger Bertil Engman.

Kallelsen ska gå ut minst två veckor innan. Bertil Engman föreslår att man låter ledningsgruppen eller delar av den delta genom inbjudan, men att VD:n per automatik, i ett litet bolag under förändringsprocess, inte ska ha en styrelsepost och recensera sig själv.

– VD:ns uppdrag är att fullfölja styrelsens beslut. Så länge ägaren är med i styrelsen är det ägaren som bestämmer, fastslår han.

Styrelsemötet ser han som examensdag för ledningens arbete. Styrelseledamöterna ska minst en helg före mötet ha fått underlag att läsa in sig på och det ska tydligt anges i protokoll vilka som deltar.

Bertil Engman ser styrelsens betydelse som ännu viktigare i små bolag än i större.

– Stora bolag har ofta jurister, ekonomer, utvecklingsavdelning och så vidare. Men mindre bolag är mer ensamma och utsatta. Då har man inte råd att göra fel.



Carin Emlén och Mona Linnéa Wallo var båda nöjda med styrelse-utbildningen.

Fantastisk kurs

– Det var en fantastisk kurs som jag är jätteglad att jag har gått, säger företagaren Mona Linnéa Wallo som deltog i den första omgången.

Hon hade sin praktik i styrelsen för Luleå Tekniska Universitet.

– Det var en otrolig möjlighet att få se hur en mycket professionell styrelse arbetar, tycker hon.

Carin Emlén, anställd vid Försvaret i Boden, deltog i den andra utbildningen som ordnades, där man alternerade mellan Älvsbyn, Jokkmokk, Gällivare och Boden. Utbildningen var i stort sett upplagd på samma vis. Carin Emlén hade sin praktik i Boden Turisms styrelse.

Givande och engagerande

– Träffarna har varit otroligt givande och engagerande. Man har lärt sig en massa saker och fått upp ögonen för hur olika styrelser fungerar genom att lyssna på de andra i gruppen, säger Carin Emlén.

Mona Linnéa Wallo berättar att hon har fått ganska många förfrågningar till styrelser efter genomgången utbildning men att hon av olika skäl har valt att avböja.

– Men känner jag att jag är rätt person och har utrymme för det så är jag inte främmande för det, säger hon.

Råd från Styrelsedagen

- Styrelsen ska vara en hjälpfunktion och ett bollplank för VD:n.
- Styrelsen ska ge bolaget trovärdighet, perspektiv och hantera utvecklingen.
- Professionell tillsättning med tydlig kravspecifikation för styrelse och VD.
- Väl genomtänkt agenda – lägg stora beslut i början.
- Ordföranden bör tala med alla. Alla i styrelsen bör säga sitt i varje fråga.
- Kom ihåg vilken hatt du har och ha helst inte fler styrelser att ta hänsyn till.
- Om alla i styrelsen har en uppgift jämnas maktbalansen ut.
- VD och ordförande är de enda som uttalar sig om bolaget externt.
- Låt styrelsemedlemmarna prata med personalen i organisationen.
- Ha Bolagskoden med som riktmärke även för mindre företag.



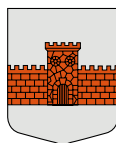
Röster om utbildningen

”För mig har styrelseutbildningen inneburit mer kunskap om aktivt arbete i en styrelse och hur man får styrelsearbete att fungera och ses som en strategisk resurs. Det har också inneburit att jag har fått insikt om styrelsens olika roller och ansvarsfördelning. Utbildningen har fått mig att förstå vikten av att kunna samarbeta och att det inte är styrelseledamöternas enskilda kunskaper som är av vikt utan styrelsens förmåga som helhet som är det viktiga.”

”Styrelsedagen hade intressanta föreläsare. Bra att få ta del av erfarna styrelseledamöters erfarenheter.”

”Jag har fått en förfrågan som ett direkt resultat av deltagandet i styrelseutbildningen men tvingades tacka nej på grund av tidsbrist. Jag hade också ett antal styrelseuppdrag innan jag startade utbildningen och har även tagit på mig ett till efter utbildningen.”

”Styrelseutbildningen har gett mig större personlig känsla av säkerhet i det jag gör, det har blivit lättare att växla i tanken mellan helheten och delarna. I många styrelser där jag suttit har allt för många ledamöter varit personligt involverade - de är i tanke och känsla för nära någon del av verksamheten - medan en styrelses uppdrag är att styra och forma helheten mot helhetens mål utifrån helhetens syften och förutsättningar. Att se den skillnaden och att aktivt kunna bidra till att renodla styrelsens arbete till vad den är avsedd för är något jag blivit bättre på. Jag är aktiv i styrelse nu, denna styrelses valberedning fann mig i den katalog som utgavs efter vår utbildning.”



**Bodens
kommun**

Näringslivsförvaltningen
961 86 Boden

Tel: 0921-620 00 vx.

naringslivsforvaltning@boden.se

**TILLVÄXT
VERKET**

www.boden.se