

Att se styrelsen som en resurs för affärsutveckling

Uppföljning och utvärdering av satsningen för
Strategiskt styrelsearbete 2015-2016



Tillväxtverkets publikationer

finns att beställa eller ladda ner som pdf på tillväxtverket.se/publikationer. Där finns även material som gavs ut av Nutek.

© Tillväxtverket

Stockholm, mars 2017
Produktion: Ruth
ISBN 978-91-88601-11-7
Info 0684

Har du frågor om denna publikation, kontakta:

Lisbeth Karlsson eller Karin Östberg
Telefon växel 08-681 91 00

Innehåll

1. Bakgrund	4
1.1 Vad gör en styrelse och varför är styrelsearbete viktigt?	4
1.2 Förändring på gång	5
1.3 Betydelsen av styrelsearbete hos små tillväxtföretag	5
2. Sammanfattning av uppföljning och utvärdering	6
2.1 Fortsättningsinsats för strategiskt styrelsearbete	6
2.2 Projekten	6
2.3 Vilka typer av insatser har genomförts?	8
2.4 Tillväxtverkets programlogik	9
2.5 Projektens huvudinriktning	9
2.6 Har projekten nått sina mål?	10
2.7 Utmaningar i projekten – och betydelsen av rätt typ av företag	10
2.8 Företagen nöjda – projekten har resulterat i ny kunskap och kompetens	11
2.9 Förnyelse i företagen	11
2.10 Effektuppföljning 2018	12
2.11 Kartläggning av utbud och efterfrågan	12
3. Rekommendationer	13
Till Tillväxtverket och främjandeaktörer	13

1 Bakgrund

Tillväxtverket arbetar för att stärka svenska företags affärsutveckling och konkurrenskraft samt att utveckla och förnya verksamheten hos företagsfrämjande aktörer. Behoven förändras när ett företag växer eller utvecklas. Genom att testa nya insatser får Tillväxtverket en ökad kunskap om företagets behov och om nya potentiella utvecklingsområden.

Vår uppgift är att initiera, utveckla och medfinansiera insatserna som drivs och förmedlas via offentliga och privata aktörer. Tillväxtverket stöttar satsningarna under en begränsad tid i syfte att driva på och utveckla nya metoder och processer för affärsutveckling som är anpassade för småföretag (2-49 anställda).

1.1 Vad gör en styrelse och varför är styrelsearbete viktigt?

Enligt aktiebolagslagen (ABL) ska alla aktiebolag ha en styrelse. Styrelsens roll varierar mycket beroende på företagets storlek. En aktiv styrelse är en viktig resurs för att utveckla företag och kan vara avgörande för framgången. Det är viktigt att styrelsen är rätt sammansatt och sysslar med rätt saker på rätt sätt. Sammansättningen handlar både om kompetens som mångfald. Styrelsen ska ses som en resurs och inte som en "överrock".

Styrelsens viktigaste uppgift är att leda affärsverksamheten på ett så bra sätt som möjligt. Styrelsen ska fatta beslut och följa upp dessa. Besluten handlar om viktiga frågor som rör företagets förvaltning och ekonomi, tillsättande och avsättande av VD, instruktioner till VD och inte minst beslut som rör det strategiska genomförandet. Samtidigt ska styrelsen inte ha rent operativa arbetsuppgifter.

Styrelsens absolut viktigaste uppgift är att ha fokus framåt. En viktig förutsättning för ett dynamiskt styrelsearbete är också att rätt frågor hamnar på styrelsebordet. Ett tydligt uppdrag är avgörande för att styrelsen ska förstå ägarna. En styrelse eller ledning ska aldrig behöva tveka om hur ägarnas målbild ser ut.

Viktiga frågor för styrelsen är att:

- Förbereda, formulera och prioritera rätt frågor för företagets utveckling och inte väja för känsliga frågor som kan uppfattas som kritik inom styrelsen eller mot företagets ledning.
- Lägga tid på framtidsfrågorna och på analyser av trender och förändringar i marknad och omvärld - och inte fastna i ärenden som har med företagets löpande verksamhet och förvaltning att göra. Använda egen branschkunskap för omvärldsbevakningen, men också att ta hjälp av extern branschkompetens.
- Ha en tydlig roll i förhållande till VD vad gäller strategier och affärsutveckling; Ägardirektiv ska finnas.
- Systematiskt följa upp beslut och våga ta beslut utan att frågorna blir "långbänkar".

1.2 Förändring på gång

Styrelsearbetet håller långsamt på att förändras. För 10-15 år sedan fanns traditionen att ett styrelseuppdrag var förtroendeuppdrag eller mer en familjeangelägenhet. Många ledamöter satt mer i en styrelse än de arbetade i en styrelse. Verkligheten har förändrats och styrelsearbetet är mer i fokus än tidigare. Ett styrelseuppdrag kräver tid och engagemang.

En trend på marknaden är att företagen efterfrågar allt mer spetskompetens i styrelserummen; bl a inom affärsjuridik, marknadsföring, kompetensförsörjning och digitalisering.

1.3 Betydelsen av styrelsearbete hos små tillväxtföretag

Centrala utmaningar för ett strategiskt styrelsearbete i små och medelstora företag är ägarnas insikt om styrelsearbetets betydelse och viljan och förmågan att släppa kontroll och makt över företaget. Överenskommelser mellan ägarna om formella riktlinjer för bolagets styrning samt upprättandet av dokument som stödjer detta är kritiska punkter för styrelsearbetet.

Det finns ett antal områden som ett tillväxtbolag kan arbeta med för att förbättra och effektivisera sitt styrelsearbete. Ett handlar om rätt mindset och att förstå att styrelsen kan ha en avgörande roll för att driva på utvecklingen av bolagets affärsverksamhet. Ett annat är att öka sitt fokus på strategiarbete och tillväxtplanering av företaget. En styrelse bör ha en strategi om var företaget ska vara om tre år. En styrelse ska också kunna fatta snabba, men väl förberedda beslut – och samtidigt ha förmågan att ändra beslut om det visar sig att planen inte fungerar.

2. Sammanfattning av uppföljning och utvärdering

2.1 Fortsättningsinsats för strategiskt styrelsearbete

Sedan 2013 driver Tillväxtverket ett egeninitierat utvecklingsområde med syftet är att ge småföretag möjlighet att utveckla ett mer strategiskt styrelsearbete för att skapa bättre förutsättningar för affärsutveckling.

Under senhösten 2016 avslutades en satsning med sex projekt för att utveckla ett mer aktivt styrelsearbete där Tillväxtverket och Vinnova samarbetade kring kunskaps- och processutveckling. De sex projekten hade en löpande utvärdering med forskare som följde genomförandet. Forskarna hade också en aktiv roll i de erfarenhetsträffar för projektägarna som genomförts. Slutsatser av forskningen presenteras separat.

Tillväxtverket genomförde en företagsenkät under senhösten och gav också konsultbolaget Kontigo AB i uppdrag att göra en utvärdering där samtliga projektägare och ett urval av deltagande företag intervjuas.

2.2 Projekten

Projekten drevs under 2015-2016 av etablerade affärsutvecklingsorganisationer, merparten offentligfinansierade företagsfrämjare. Projekten har haft en eller flera samarbetspartner, offentliga och privata, bl a har olika utbildningsföretag och affärscoacher med specialistkompetens engagerats. I insatserna testades och användes olika metoder och processer.

Huvudprojekten:

ALMI Företagspartner Nord

Tillväxt i ägarledda företag genom breddad styrelsekompetens

Västerbotten

Syfte: Ta fram nya metoder. Öka kunskapen om värdet av breddad och extern styrelsekompetens för ökad lönsamhet och tillväxt i ägarledda företag, också synliggöra mångfaldskompetensen, specifikt kvinnliga styrelseledamöter.

ALMI Företagspartner Östergötland

Strategiskt styrelsearbete - Tillväxtträning för styrelser i SMF

Östergötland

Syfte: Ta fram och testa metoder för att utveckla styrelsearbete genom att kombinera metoder i strategiarbete, styrelseutveckling och affärsutveckling. Använda styrelsementorer för att matcha ihop med deltagande företag. Synliggöra och driva på behovet av kvinnliga styrelseledamöter.

GU Ventures

Affärsfokuserat styrelsearbete i innovativa tillväxtbolag

Västra Götaland

Syfte: Vidareutveckla och implementera metoder och analyser om hur små innovativa företag kan arbeta mer affärsmässigt och värdehöjande och se styrelsen som ett verktyg för affärsutveckling. Fokusera på rekrytering av styrelsemedlemmar och också hitta ledamöter med internationell erfarenhet. Samverkan med tjänsteinkubatorn Framtidens företag.

Inkubera

Strategiskt styrelsearbete i ägarledda tillväxtbolag

Örebro län

Syfte: Ge tillväxtföretag, företag på väg från ägarlett till ägarstyrt, möjlighet att utveckla sitt strategiska styrelsearbete samtidigt som deras tillväxt accelereras. På sikt syftar projektet till att skapa fler tillväxtföretag med kapacitet att upprätthålla hög tillväxt under flera år.

Science Park Halmstad

Start-up-board – Styrelseliknande former i unga tillväxtorienterade företag

Halland

Syfte: Ge stöd i unga tillväxtföretags strategiska arbete genom situationsanpassade styrelselika former. Ta fram en modell för hur strategiskt styrelsearbete kan utvecklas, en modell som är skräddarsydd efter ägares och grundares behov och som bl.a. innehåller juridiska komponenter och inslag av "ordning och reda". Samarbeta bl a med Högskolan i Halmstad.

Senior Advisers

Utvecklingsinsatser för strategiskt styrelsearbete - Advisory Board för tillväxtföretag

Stockholm

Syfte: Ge mindre företag möjlighet att utveckla ett mer strategiskt styrelsearbete, särskilt fokuserat på s.k. advisory boards, för att skapa förutsättningar för utveckling och tillväxt. Metoder och arbetssätt har utvecklats under projektets gång. En utgångspunkt för projektet är att små tillväxtföretags verksamhet ofta är händelsestyrt.

De två kompletterande projekten:

Karolinska Institutet Science Park

Stöd för strategiskt styrelsearbete i små Life Science bolag – webbaserat verktyg
Stockholmsområdet

Syfte: Väcka Life science-företagens intresse för styrelsens roll och att öka kompetensen kring hur styrelsearbete kan användas som ett verktyg för affärsutveckling. Genom att projektet tar fram ett strategiskt informationsstöd för små bolag inom Life science-sektorn ges företag bättre förutsättningar för utveckling och tillväxt. Projektet riktas mot ägare, styrelser och finansiärer.

Coompanion Roslagen och Norrort

Den sociala ekonomins företagare tar plats
Stockholms län

Syfte: Stärka och utveckla styrelsearbetet i små kooperativa, föreningsdrivna och sociala företag. Utifrån en inledande kartläggning och behovsinventering erbjuds deltagande företag ett flertal insatser för utbildning och coaching till matchning av extern styrelsekompetens och advisory boards för att utveckla det strategiska styrelsearbetet.

2.3 Vilka typer av insatser har genomförts?

Projekten har lite generaliserat - i olika kombinationer och tyngd - arbetat med:

- Kompetensutveckling: Information, utbildning och affärsrådgivning i grupp och nätverk
- Kompetensutveckling: Individuell affärsrådgivning och affärscoaching
- Metodutveckling: Metoder och modeller som processtöd för företagens kompetensutveckling
- Rekrytering av styrelsekompetens
- Nätverkande som stöd för styrelserekryteringen

Vissa av projekten har arbetat med:

- Mångfaldsaspekten, främst kvinnor, kopplad till styrelsekompetens
- Databaserat informations- och processtöd för startups med internationell marknad
- Nya analysverktyg – och matchningsverktyg
- Styrelsementorer
- Kompetensutveckling av befintliga styrelser
- Introduktionsprogram för nya styrelseledamöter

- Professionalisering av rekryteringsprocessen av styrelseledamöter
- Mångkulturella styrelser; styrelseledamöter med internationell erfarenhet
- Arvoderingen till styrelsen i småföretag, särskilt i startups.

2.4 Tillväxtverkets programlogik

Utvecklingsinsatserna ska leda till ny och ökad kunskap och kompetens både hos företag och hos företagsfrämjande aktörer.

I ett första steg avser Tillväxtverkets insats att utveckla de deltagande företagens strategiska styrelsearbete genom de insatser som genomförs av respektive företagsfrämjande aktörer och eventuella samarbetspartner. Det förväntade resultatet är en ökad kunskap hos deltagande företag, vilket ska leda till ökad kompetens och till förnyelsearbete som i sin tur stärker konkurrenskraften hos deltagande företag.

I ett andra steg ska insatsen också stötta förnyelse och verksamhetsutveckling hos företagsfrämjande aktörer. Detta görs genom att utveckla metoder och verktyg som stöd för att stärka tillväxtföretagen i sitt styrelsearbete och i sitt förnyelsearbete lite mer generellt.

2.5 Projektens huvudinriktning

Översikt av projekten och olika typer av främjandeaktörer.

Projektens huvudinriktning			
Generella främjandeaktörer	ALMI Nord	Rekrytera styrelsekompetens	Mångfald, genus
	ALMI Östergötland	Rekrytera styrelsekompetens	Utveckla & testa metoder
Inkubatorer	GU Ventures	Rekrytera styrelsekompetens	Utveckla & testa metoder
	Inkubera Örebro	Rekrytera styrelsekompetens	
Främjandeaktör kooperativa företag	Coompanion Roslagen	Rekrytera styrelsekompetens	Kompetensutveckling inom styrelser
SciencePark	Science Park Halmstad	Utveckla & testa metoder	
	KI Science Park	Kompetensutveckling inom styrelser	Framtagande av informationsstöd
Privat	Senior Advisers	Utveckla & testa metoder	

Projekten är sinsemellan olika till arbetssätt och genomförandemodeller. De är i olika grad nyskapande och har inneburit olika utmaningar. Vissa projekt har större potential än andra att bli uthålligt systempåverkande. Detta beror delvis på aktörens position i ekosystemet.

Kombinationen av kompetensutvecklande och metodutvecklande perspektiv var genomgående viktigt för projekten, även om två projekt mer fokuserade sig på att utveckla och testa metoder.

Värt att lyfta är att två av projekten utvecklade eller anpassade en modell för att analysera företagets behov av stöd och/eller kompetens inom styrelsen. Detta för att kunna genomföra rätt typ av aktiviteter för att exempelvis möta behov av styrelserekrytering. Ett projekt använde LinkedIn för att hitta och rekrytera styrelseledamöter. Ett annat projekt försökte att ta fram modeller för mindre bolag som kanske ännu inte är mogna att arbeta strategiskt med en formaliserad styrelse.

2.6 Har projekten nått sina mål?

Kontigos utvärdering av satsningen visar att projekten nått bolag i många branscher och i stort haft en god måluppfyllelse. Samtliga projekt bidrar till programålet om kompetensutveckling i företag och till programmets prestationsmål. Samtliga projekt arbetade med aktiviteter som kan bedömas stärka företagets kompetens och resurser när det gäller att arbeta med sin strategiska styrning. Intervjuer med företagen stärker den bilden.

Projekten bidrar till programmets prestationsmål, men måluppfyllelsen vad gäller att utveckla nya metoder och verktyg är något begränsad. Tre av projekten hade dock ett tydligt metodutvecklande perspektiv och skapade också goda resultat. Ett av dessa projekt, som också var ett fortsättningsprojekt, utvecklade och implementerade metoder som kan definieras som innovativa. Ett av projekten lyckades påvisa värdet att ta in extern kompetens och fick alla deltagande företag att inleda styrelserekryteringar.

2.7 Utmaningar i projekten – och betydelsen av rätt typ av företag

Projekttiden för den här typen av utvecklingsinsats kan vara ännu längre, dvs längre än 20-22 månader. Beslutsprocesser i företag tar längre tid än antagits när projekten startade.

Rekryteringen av företag till den här typen av projekten tar tid. I rekryteringsprocessen genomförs ofta rätt omfattande nuläges- och behovsanalyser. Företagens miljö och ägarnas insikter är också avgörande för mer genomgripande förändringar av styrelsens arbete. Det underlättar om vissa förutsättningar och insikter redan finns hos företagen om de ska lyckas med att lyfta sitt styrelsearbete, från ett mer kontrollerande till ett mer strategiskt. Viktiga aspekter – i synnerhet i de mindre ägarledda bolagen – är exempelvis att ägardirektiv och uppföljningssystem redan finns.

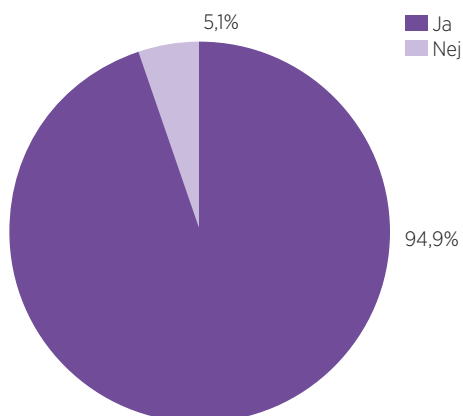
Små tillväxtföretag som finns i inkubatormiljöer har generellt lättare att knyta an till och få utväxling av en insats av detta slag. Detta i jämförelse med projekt riktade till ägarledda företag.

2.8 Företagen nöjda – projekten har resulterat i ny kunskap och kompetens

I projekten deltog små ägarledda tillväxtföretag och startup-företag. Majoriteten av företagen är tjänsteproducerande företag, eller företag som är både tjänste- och varuproducerande.

Av svaren i Tillväxtverkets företagsenkät framgår att 95 procent av respondenterna anger att deltagandet i projekten varit till nytta för företagets utveckling. Deltagandet bidrog till att företagen anser att de i hög eller mycket hög grad fått en ökad kunskap om värdet av ett strategiskt styrelsearbete och om rollfördelningen mellan styrelse, ägare och vd.

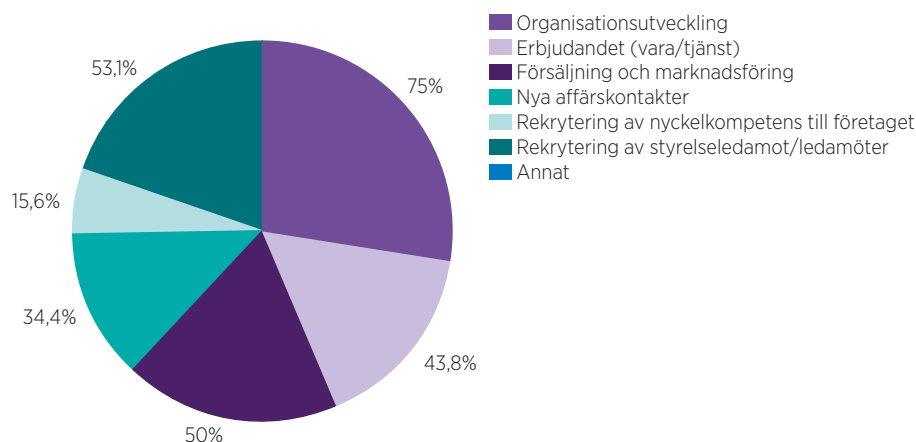
Andel som upplever att deltagandet varit till nytta för företagets utveckling.



2.9 Förnyelse i företagen

Enligt Kontigos utvärdering så hade majoriteten av de deltagande företagen påbörjat ett förändringsarbete. Denna slutsats stöds av Tillväxtverkets företagsenkät ; som ett resultat av deltagandet hade 84 procent av företagen påbörjat ett förnyelsearbete, främst inom organisationsutveckling, rekrytering av styrelseledamöter samt försäljning och marknadsföring.

I följande områden har ett förnyelsearbete påbörjats.



Ägardirektiv har upprättats och/eller uppdaterats i många företag. 72 procent av företagen planerar för eller har redan tagit in ny extern styrelsekompetens. Nästan 80 procent anser att företagets strategiska arbete har stärkts i sin helhet.

2.10 Effektuppföljning 2018

Vad gäller kunskapen om insatsens effekter på längre sikt så planerar Tillväxtverket under 2018 för effektuppföljningar både av de deltagande företagen och av hur framtagna metoder och modeller integrerats i verksamheten hos deltagande företagsfrämjande organisationer. Vi kommer också försöka följa upp i vilken mån kunskap och erfarenheter spridits till andra affärsutvecklingsorganisationer.

2.11 Kartläggning av utbud och efterfrågan

På uppdrag av Tillväxtverket genomförde Kontigo under 2016 en kartläggning av utbud och efterfrågan av kompetens- och utbildningsstöd inom strategiskt styrelsearbete anpassat till små tillväxtbolags behov.

Läs mer i studien "Strategisk styrelsekompetens. Kartläggning av aktörer, utbud och efterfrågan", rapport O215. Den kan laddas ned på Tillväxtverkets hemsida <http://publikationer.tillvaxtverket.se/>

3. Rekommendationer

Till Tillväxtverket och främjandeaktörer:

- Öka förståelsen av betydelsen av olika styrelsekompetensbehov i olika skeden av ett företags utveckling.
- Utveckla och testa enklare lösningar och andra former av styrelser som ett komplement till en traditionell styrelse – exempelvis advisory boards.
- Utveckla insatser och verktyg för rekrytering och matchning av styrelseledamöter, specifikt med mångfalds- och spetskompetens.
- Ta en fortsatt roll för att utveckla det strategiska styrelsearbetet. Frågan kan exempelvis integreras i företagsrådgivning och i utlysningar – horisontellt och specifikt vid satsningar för internationalisering och produktutveckling samt vid satsningar med kopplingar till privata investerare.
- Utveckla information, utbildningar och utbildningsformer och andra sätt att öka kunskapen om styrelsens betydelse, särskilt anpassat till småföretag. Strategisk styrning är ett viktigt verktyg för att få svenska småföretag att bli mer lönsamma, innovativa och lyckas med sina tillväxtstrategier på en internationell marknad. Samtidigt är det en utmaning att nå och kunna erbjuda små tillväxtföretag - inte minst ägarledda företag - utbildningsinsatser och annat stöd för att utveckla deras strategiska styrelsearbete.

Tillväxtverket

Swedish Agency for Economic
and Regional Growth

Tel 08-681 91 00
tillvaxtverket.se



Att se styrelsen som en resurs för affärsutveckling

Uppföljning och utvärdering av satsningen för Strategiskt
styrelsearbete 2015-2016