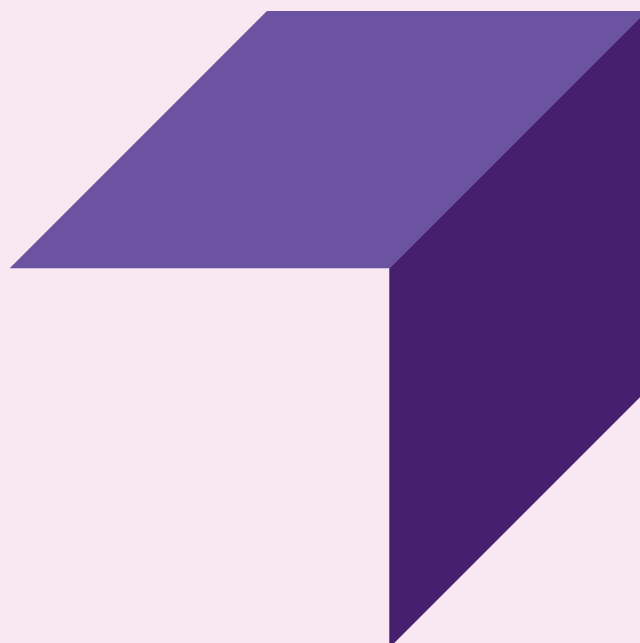


**Rapport 0215**

# **Strategisk styrelsekompetens**

Kartläggning av aktörer,  
utbud och efterfrågan



**Tillväxtverkets publikationer**

finns att beställa eller ladda ner som pdf på [tillvaxtverket.se/publikationer](http://tillvaxtverket.se/publikationer). Där finns även material som gavs ut av Nutek.

**© Tillväxtverket**

Stockholm, mars 2017  
Produktion: Ruth  
ISBN 978-91-88601-09-4  
Rapport 0215

**Har du frågor om denna publikation, kontakta:**

Lisbeth Karlsson, 08-681 91 00  
[lisbeth-o.karlsson@tillvaxtverket.se](mailto:lisbeth-o.karlsson@tillvaxtverket.se)

# Förord

Tillväxtverket arbetar med att stärka företagens konkurrenskraft. Den ökade globaliseringen och digitaliseringen leder till nya möjligheter för mindre företag att växa och internationaliseras. Samtidigt ställs företagen inför nya utmaningar och ökad konkurrens. Detta leder till nya behov och krav på ett företags ledning och styrelse.

Ett sätt att stärka affärsverksamheten är genom ett mer strategiskt styrelsearbete. Tillväxtverket har drivit en utvecklingsinsats för att höja kompetensen och förbereda företag för ett mer strategiskt arbete i styrelsen.

Studien, en kartläggning av marknaden för strategisk styrelsekompetens anpassad till mindre tillväxtföretag, ska ses som ett kunskapsunderlag och som en inspiration till nya insatser och aktiviteter inom området.

Kontigo har på uppdrag av Tillväxtverket genomfört kartläggningen och skrivit studien. Anna Bohman, Magnus Burvall, Daniel Hallencreutz, Tomas Källberg och Anna Widmark är författare.

Stockholm i mars 2017

Tim Brooks  
Avdelningschef

Lisbeth Karlsson  
Projektledare

# Innehåll

<b>1</b>	<b>Inledning</b>	<b>6</b>
1.1	Styrelsens viktiga roll behöver utvecklas i mindre tillväxtföretag	6
1.2	Kartläggningen	7
<b>2</b>	<b>Vad påverkar och driver på förändringen av detta system</b>	<b>8</b>
2.1	Inledning	8
2.2	Lagar och regler som styr styrelsearbetet	8
2.2.1	<i>Aktiebolagslagen</i>	8
2.2.2	<i>Koden – Svensk kod för bolagsstyrning</i>	9
2.3	Makroförändringar och trender	10
2.3.1	<i>Innovationsprocesserna internationaliseras</i>	11
2.4	Utbildare påverkas av bolagens förändrade förutsättningar	11
2.5	Nya aktörer och ny syn på styrelsearbete generellt	11
2.6	Svårt följa styrelsernas utveckling i statistiken	12
<b>3</b>	<b>Utbud och efterfrågan</b>	<b>13</b>
3.1	Utbudet av aktörer som erbjuder styrelsekompetens	13
3.2	Efterfrågan på styrelsekompetens	16
3.2.1	<i>Förutsättningar för ett framgångsrikt strategiarbete</i>	16
3.2.2	<i>Olika sätt att stärka den befintliga styrelsen</i>	17
3.2.3	<i>Rekrytering och matchning av extern kompetens</i>	17
3.2.4	<i>Kompetensbehovet i företagen varierar</i>	19
<b>4</b>	<b>Sammanfattning av slutsatser och rekommendationer</b>	<b>21</b>
4.1	Slutsatser	21
4.1.1	<i>Rätt kompetens i styrelsen - en förutsättning</i>	21
4.1.2	<i>Ägarnas mindset avgörande för att bli styrelseredo - insikt och vilja behövs</i>	21
4.1.3	<i>Marknaden för styrelsekompetens - både sammanhållen och fragmenterad</i>	22
4.1.4	<i>Behov av mer målgruppsanpassat utbud för små tillväxtföretag</i>	23
4.2	Rekommendationer	23
4.2.1	<i>Öka förståelsen av betydelsen av olika styrelsekompetensbehov i olika skeden av företags utveckling</i>	23
4.2.2	<i>Det behövs nya utbildningar, utbildningsformer och andra sätt att öka kunskapen om styrelsearbetets betydelse</i>	24
4.2.3	<i>Alternativa lösningar behöver utvecklas</i>	25

4.2.4	<i>Att fortsätta att underlätta rekrytering är ett viktigt utvecklingsområde</i>	25
4.2.5	<i>Integrera styrelsearbetet i företagsrådgivning och utlysningar</i>	25
4.2.6	<i>Tillväxtverket har en roll i att utvecklas strategiskt styrelsearbete</i>	26
4.2.7	<i>Följ upp styrelsearbetet genom att ställa styrelserelaterade frågor i Företagens villkor och verklighet</i>	26
	<b>Bilaga 1 - Kunskapsöversikt</b>	<b>26</b>
	<b>Bilaga 2 - Aktörslista</b>	<b>40</b>

# 1 Inledning

## 1.1 Styrelsens viktiga roll behöver utvecklas i mindre tillväxtföretag

Styrelsens huvuduppgift är att fatta beslut och följa upp dessa. Sättet att fatta beslut är avgörande för styrelsearbetets kvalitet. Det handlar om viktiga frågor som företagets förvaltning och ekonomi, tillsättande och avsättande av vd, och inte minst beslut som rör företagets affärsplan och dess genomförande. Men det är inte alltid beslutsfattandet fungerar optimalt. Ibland fattas inte de viktiga besluten alls. Andra gånger har inte besluten den kvalitet som är önskvärd.

En viktig förutsättning för ett dynamiskt styrelsearbete är att rätt frågor hamnar på styrelsebordet. En bra styrelse skapar en process och ett arbetssätt som leder till att rätt frågor kommer upp på agendan. Den svarar för att frågorna är väl beredda och belysta från olika perspektiv. Styrelsen ska se till att frågorna är "paketerade" på ett sätt så att det går att fatta beslut och att det finns en plan för hur beslutet ska följas upp. Det är viktigt att beslutet får en tydlig formulering i protokollet. Vanliga misstag är att styrelsen:

- inte är tillräckligt noggrann med att formulera rätt frågor, eller inte lyckas prioritera den fråga som just nu är avgörande för bolagets utveckling;
- undviker känsliga frågor som kan uppfattas som kritik inom styrelsen eller mot företagets ledning;
- fastnar i ärenden som har med företagets löpande verksamhet och förvaltning att göra och därför lägger för lite tid på framtidsfrågorna;
- tar genvägar med sin egen branschkunskap och med sin analys av trender och förändringar i marknad och omvärld;
- hamnar som en "släpvagn" där vd driver all strategi och affärsutveckling;
- har beslutångest och inte fattar beslut, eller att frågorna blir "långbänkar";
- slarvar med uppföljningen av beslut.

Samtidigt så finns det ett antal områden som ett tillväxtföretag kan arbeta med för att förbättra och effektivisera sitt styrelsearbete. Fyra sådana områden som i olika sammanhang lyfts fram är:

- Anamma rätt "mindset". Förstå att styrelsen har en avgörande roll för att driva på utvecklingen av företagets affärsverksamhet – och att den rollen är minst lika viktig som den legala rollen med uppföljning av förvaltning och ekonomi.
- Öka fokus på strategiarbetet och tillväxtplanen. En styrelse bör arbeta mot var företaget ska vara om tre år.

- Ett företag bör avsätta resurser för att identifiera "flaskhalsar" och "barriärer" för genomförandet av tillväxtplanen, och se till att formulera beslut som tar företaget framåt.
- Fatta snabba, men väl beredda beslut. Ha förmåga att ändra beslut om det visar sig att planen inte fungerar. Ha ett kontinuerligt förbättrings- och uppföljningsarbete.

## 1.2 Kartläggningen

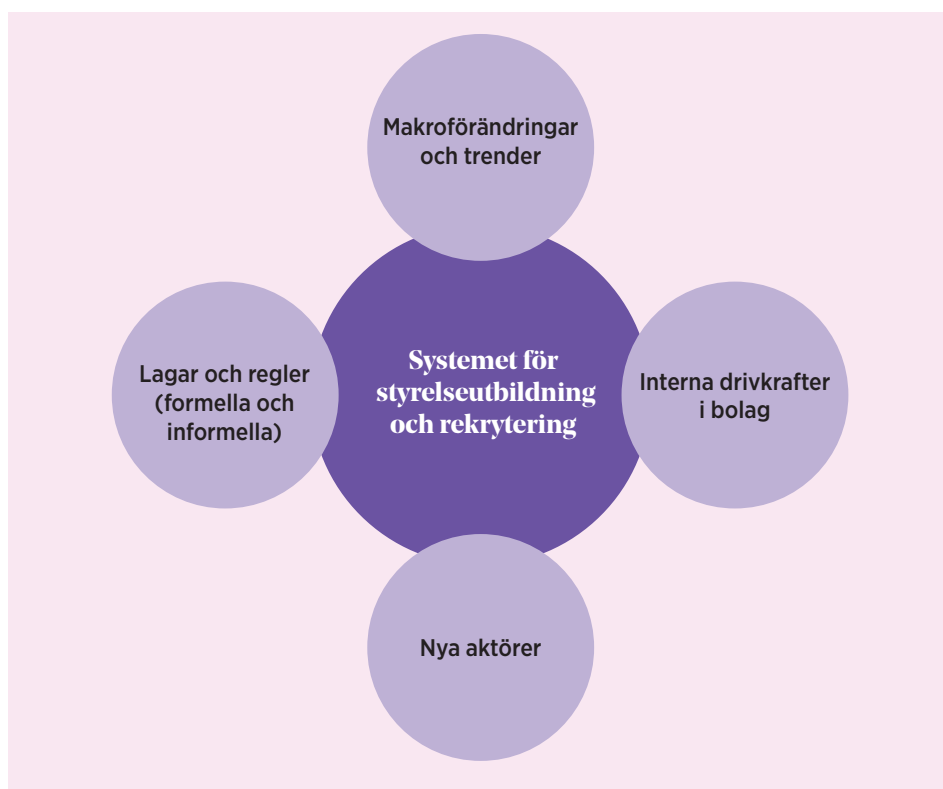
Kontigo har på uppdrag av Tillväxtverket genomfört en kartläggning av marknadens kompetens- och utbildningsstöd inom strategiskt styrelsearbete anpassat till mindre tillväxtföretag. Här ingår bl.a. att kartlägga befintligt kompetens- och utbildningsstöd samt se vilka utvecklingsmöjligheter som finns för att bättre kunna möta behoven. En del i kartläggningen är också att försöka beskriva aktörssystemet.

Studien bygger på tre typer av källor: desk research, intervjuer med ett urval av aktörer som på olika sätt ingår i det system som producerar styrelseutbildning samt en kompletterande enkät riktad till dels aktörer som erbjuder styrelseutbildning alternativt är en del av främjandesystemet dels aktörer och företag som deltagit i en utvecklingsinsats 2015 – 2016 inom strategiskt styrelsearbete anordnad av Tillväxtverket.

## 2 Vad påverkar och driver på förändringen av detta system

### 2.1 Inledning

I figuren nedan har vi tagit med de drivkrafter som påverkar en förändring mot ett mer strategiskt styrelsearbete i små och medelstora företag. I de efterföljande avsnitten beskriver vi dessa. Det bör naturligtvis påpekas att dessa drivkrafter inte är separerade från varandra. De hänger ihop.



Drivkrafter bakom förändringar i systemet för kompetensutveckling i bolagsstyrelser.

### 2.2 Lagar och regler som styr styrelsearbetet

#### 2.2.1 Aktiebolagslagen

I kapitel 8 i Aktiebolagslagen (ABL) behandlas föreskrifter om bolagets ledning. Aktiebolaget ska ha en styrelse med en eller flera ledamöter. I aktiebolagets bolagsordning ska antalet styrelseledamöter eller lägsta och högsta antalet styrelseledamöter framgå. Styrelsen ska också fortlöpande bedöma bolagets och koncernens ekonomiska situation. Utöver detta ska styrelsen enligt lag se till att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Om vissa uppgifter delegeras till en eller flera av styrelsens ledamöter eller till andra, ska styrelsen fortlöpande kontrollera om delegationen kan upprätthållas. Vidare ska styrelsen fastställa en skriftlig arbetsordning för sitt arbete. I denna



ska anges hur arbetet i förekommande fall ska fördelas mellan styrelsens ledamöter, hur ofta styrelsen ska sammanträda samt i vilken utsträckning suppleanterna ska delta i styrelsens arbete och kallas till dess sammanträden. Styrelsen ska också ange skriftliga instruktioner för vd:n samt andra organ som styrelsen inrättar.<sup>1</sup>

Enligt ABL ska varje styrelse som har mer än en ledamot utse en av ledamöterna till ordförande. Ordförandens ansvar är att leda styrelsens arbete och bevaka att styrelsen fullgör sina uppgifter. Om inte annat föreskrivs i bolagsordningen eller har beslutats av bolagsstämman, väljer styrelsen ordförande<sup>2</sup>. Ordföranden har också till uppgift att se till att sammanträden hålls när så behövs. Styrelsen är beslutsför om mer än hälften av hela antalet styrelseledamöter eller det antal som föreskrivs i bolagsordningen är närvarande. Vid styrelsens sammanträden ska protokoll föras, vari de beslut som styrelsen fattar antecknas.<sup>3</sup>

### 2.2.2 Koderna – Svensk kod för bolagsstyrning

Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning inrättades av näringslivsorganisationer tillsammans med den statliga förtroendekommissionen och ska verka för en god utveckling av svensk bolagsstyrning. Kollegiet är en del av näringslivets självreglering och ska delvis ses som ett sätt att undvika lagstiftning. Kollegiets mest centrala verktyg för att främja en god bolagsstyrning är den så kallade koden, ett regelverk för styrelsearbete som ska vara normgivande för svensk bolagsstyrning. Koden kompletterar aktiebolagslagen och annan offentlig reglering genom att ange en högre norm än lagens minimikrav för vad som i allmänhet kan anses utgöra god bolagsstyrning. Kollegiet har dock ingen övervakande eller dömande funktion, det är upp till marknadsaktörer och investerare att avgöra om eventuella avvikelser från kodens regler inger förtroende.<sup>4</sup>

Koden har en central normgivande funktion på marknaden för styrelsekompetens. Genom sin normgivande funktion påverkar den även de mindre företagen, inte minst eftersom det stöd för styrelsekompetensutveckling och rekrytering som erbjuds på marknaden i hög utsträckning styrs av koden.

Svensk kod för bolagsstyrning började gälla den 1 juli 2005 för cirka 100 av de största bolagen på Stockholmsbörsen.<sup>5</sup> Koden har sedan reviderats vid flera tillfällen, senast 2015. Syftet med koden är att stärka förtroendet för svenska börsbolag, främja en positiv utveckling av bolagsstyrningen i bolagen samt effektivisera styrningen av bolagen utifrån aktieägarnas perspektiv.<sup>6</sup> Koden syftar alltså till att öka ägarinflytandet i svenska börsbolag.<sup>7</sup> Svensk kod för bolagsstyrning är inte tvingande utan innehåller en ”följ eller förklara”-princip, som innebär att man kan välja att inte följa koden om särskilda omständigheter föreligger men att man förbinder sig att tydligt redovisa den alternativa lösning man har valt, samt motivera denna i en särskild årlig bolagsstyrningsrapport. Kodens målgrupp är svenska aktiebolag på de reglerade marknaderna NASDAQ OMX Stockholm och NGM Equity. Sedan 2015 gäller också koden för samtliga bolag vars aktier eller depåbevis är upptagna på någon av dessa två marknader.<sup>8</sup>

<sup>1</sup> 8 kap. 1-7 § Aktiebolagslagen (2005:551)

<sup>2</sup> 8 kap. 17 § Aktiebolagslagen (2005:551)

<sup>3</sup> 8 kap. 18, 21, 24 § Aktiebolagslagen (2005:551)

<sup>4</sup> Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning (2016) Svensk kod för bolagsstyrning <http://www.bolagsstyrning.se/koden/syfte>

<sup>5</sup> Björkmo, M. (2008) Valberedningsarbete i praktiken, En intervjustudie utförd för Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning.

<sup>6</sup> Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning (2016) Svensk kod för bolagsstyrning <http://www.bolagsstyrning.se/koden/syfte>

<sup>7</sup> Björkmo, M. (2008) Valberedningsarbete i praktiken, En intervjustudie utförd för Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning.

<sup>8</sup> Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning (2016) Svensk kod för bolagsstyrning <http://www.bolagsstyrning.se/koden/syfte>

Koden behandlar flera centrala punkter när det gäller styrelsens tillsättning och sammansättning. Enligt koden ska styrelsen bestå av minst tre ledamöter och en av dessa ska väljas till ordförande. Koden föreskriver också att högst en av styrelsens bolagsstämموvalda ledamöter får arbeta i företagets ledning eller i ledningen av dess dotterbolag. Vidare ska enligt koden minst två av styrelsens ledamöter vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. Detta gör det möjligt för större ägare i svenska börsbolag att tillsätta en majoritet av styrelsen med personer nära knutna till dessa ägare, vilket ligger i linje med den positiva och ansvarstagande ägarroll som beskrivs i aktiebolagslagens förarbeten.<sup>9</sup>

Vidare föreskriver koden att styrelsen ska ha en storlek och sammansättning som säkerställer dess förmåga att förvalta bolagets angelägenheter med effektivitet och integritet. Styrelsen ska ha en i övrigt ändamålsenlig sammansättning med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingsskede och förhållanden. Sammansättningen ska präglas av mångsidighet och bredd i de bolagsstämموvalda ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund. En jämn könsfördelning ska enligt koden eftersträvas, men koden innehåller inga mer exakta definitioner av vilken fördelning som kan anses utgöra en jämn könsfördelning. Utöver detta ska minst två av de styrelseledamöter som är oberoende till bolaget och bolagsledningen även vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. En styrelseledamot ska inte utses för en längre mandatperiod än till och med avslutandet av nästkommande årsstämma.<sup>10</sup>

Styrelsens ordförande ska enligt koden väljas av bolagsstämman. Om ordföranden lämnar sitt uppdrag under mandattiden väljs dock en efterträdande ordförande av styrelsen fram till dess att bolagsstämman kan välja en ny ordförande. Det ligger på styrelseordföranden att säkerställa att varje ny styrelseledamot genomgår nödvändig introduktionsutbildning samt den utbildning i övrigt som ordföranden och ledamoten gemensamt anser är lämplig. Utöver detta ska styrelseordföranden se till att ledamöterna uppdaterar och fördjupar sina kunskaper om bolaget samt se till så att styrelsens arbete årligen utvärderas i syfte att utveckla styrelsens arbetsformer och effektivitet.<sup>11</sup>

### 2.3 Makroförändringar och trender

Det finns en mängd makrotrender och förändringar som påverkar förutsättningarna för styrelsearbete och därigenom aktörsstrukturen och utbudet. Nedan diskuteras några sådana, till exempel internationaliseringen. Den har förändrats eftersom genomslaget för ny teknik är så mycket större att vi för första gången kan tala om en sammanhållen global värld i informations- och kommunikationshänseende. Detta möjliggör för hela den internationella affären att "flytta" ut till internet. Utveckling, produktion och försäljning sker då helt och hållet i integrerade och globala digitala system. De flesta sådana företag ser naturligt nog bara en marknad, den finns på internet och den är global i ordets sanna mening. Men den viktigaste drivkraften i den förändringen är att den "it-baserade världen" snabbt kopplas samman med den reala ekonomin på helt nya sätt. I ökande grad börjar även de som producerar varor och tjänster som används även utanför internet att utnyttja den digitala tekniken för att också de finnas överallt.

Sammantaget gör detta att även små företag idag kan agera som bara de stora tidigare kunde. Det handlar om att kunna hitta en position inom de digitala vär-

<sup>9</sup> Ibid

<sup>10</sup> Ibid

<sup>11</sup> Ibid

dekedjor som växer fram. Tiden från idé till produkt förkortas, och nya möjligheter till finansiering utvecklas. De nya finansieringslösningarna utnyttjar möjligheterna på internet och sociala medier att nå ut till användare och potentiella kunder. På plattformar för crowdfunding kan entreprenörer lansera sina affärsidéer och attrahera kapital i form av små summor från ett stort antal personer för att finansiera innovationsprojekt och nystartade företag. För att lyckas med detta krävs då nya typer av kunskaper.

### **2.3.1 Innovationsprocesserna internationaliseras**

Kunskapsresurser har blivit avgörande tillgångar och verktyg för konkurrenskraft i den globala ekonomin. Världen har sett nya aktörer ta plats på innovationsarenan. Företag i länder som Kina, Sydkorea, Indien och Brasilien är nu med och konkurrerar om att utveckla nya varor och tjänster. Innovationer sker dessutom allt mer i ett nätverk som involverar såväl flera olika enheter inom företagen som många externa aktörer, både nationella och internationella. Detta gör också att digitalisering, affärsutveckling och internationalisering smälter samman, vilket kräver nya kunskaper (från strategiskt styrelsearbete till försäljning och kunskaper om nya målgrupper och marknader). Andra viktiga förändringar är ett ökat fokus på hållbarhet i vid bemärkelse och olika frågor som rör det man brukar kalla regelefterlevnad (compliance). Detta föregående, kombinerat med en allt snabbare utvecklingstakt, gör att ett mindre företag i dag måste arbeta med helt andra kompetenser och processer.

### **2.4 Utbildare påverkas av bolagens förändrade förutsättningar**

Styrelsens roll förändras vilket ställer krav på uppdaterade utbildningar och kompetensutveckling i företagen. Snabbheten i utvecklingstakten i olika produktcykler och snabba preferensförskjutningar bland kunderna gör att framtidsfokus och behovet av omvärldsanalys i styrelsearbetet blir tydligare. Vidare har aspekter som digitalisering och exempelvis hållbarhetsfrågor och mångfaldsfrågor blivit mer centrala strategiska frågor för att säkra konkurrenskraft och kompetensförsörjning i företagen idag. Detta gör att också de små och medelstora företagens efterfrågan (på styrelseutbildningar, rekrytering och annat) förändras. Det påverkar i sin tur utbildare och hur styrelseutbildningar kan genomföras, vad de bör innehålla, och så vidare.

### **2.5 Nya aktörer och ny syn på styrelsearbete generellt**

En ytterligare viktig aspekt som påverkar systemet (exempelvis utbudet av utbildning) är att nya aktörer får en förändrad position på grund av förändrade makroförutsättningar. Det har under de senaste åren skett ett tydligt paradigmskifte när det gäller styrelsearbete generellt. Styrelsen har blivit viktigare som strategiskt organ, medan den tidigare så centrala rollen som uppföljare och utvärderare baserat på vad som hänt historiskt har tonats ned. Traditionella centrala aktörer som styrelseakademien har börjat arbeta på detta sätt.

Fler aktörer påverkar idag utvecklingen av detta område. Riskkapitalbolag och inkubatorer är två sådana exempel. Banker och revisionsbolag är andra exempel. Aktörer som Almi med flera lyfter vidare betydelsen av styrelsearbete. Mynigheter som Vinnova och Tillväxtverket har på olika sätt börjat lyfta frågan om bolagsstyrningens betydelse för innovation. Slutligen har också fler offentliga aktörer börjat fokusera på styrelsearbetet. Eftersom dessa aktörer – till exempel i den ideella sektorn – har olika målgrupper så har detta påverkat utformningen av utbildningar (eller i alla fall börjat att göra detta).

## 2.6 Svårt följa styrelsernas utveckling i statistiken

Marknaden för strategisk styrelsekompetens är inte en väl definierad bransch som annan typ av företagsrådgivning inom affärsjuridik eller revision. Branschen består av aktörer inom flera branscher, där utbildningsföretag, revisionskonsulter och organisationskonsulter är de tre mest framträdande. Dessa tillhör också olika SNI-koder vilket gör det mycket svårt att följa branschens utveckling genom nyckeltal och statistik. Företagen som i huvudsak bedriver verksamhet inom styrelsekompetens utgör bara en mindre andel av dessa företag. Även bland de företag som erbjuder kompetensutveckling eller rekryteringsstöd för styrelser utgör styrelsedelen bara en del av den totala verksamheten.

Genom SCB finns tillgång till jämställdhetsstatistik på styrelseområdet, men den omfattar både "pappersstyrelser" och aktiva styrelser. Det kan vara intressant för en aktör med ett övergripande ansvar för tillväxtfrågor i små och medelstora företag att följa utvecklingen av styrelseaktivitet i företagen. Här saknas idag statistik, men kvantitativa uppgifter skulle kunna tas fram genom att frågor om styrelsens aktivitet tas med i Tillväxtverkets enkätundersökning "Företagens villkor och verklighet". Här skulle frågor om styrelsens nivå av aktivitet kunna införlivas, liksom frågor om i vilken form styrelsearbetet bedrivs. Detta dels för att kunna göra nulägesanalyser, dels för att kunna följa utvecklingen över tid.

## 3. Utbud och efterfrågan

### 3.1 Utbudet av aktörer som erbjuder styrelsekompetens

Tyngdpunkten i följande avsnitt ligger på aktörerna på marknaden för styrelsekompetens och deras erbjudande, alltså det utbud som finns på marknaden. I hög grad bygger avsnittet på en syntes och kartläggning av privata och offentliga aktörer på marknaden. I kapitlet identifieras och analyseras luckor i utbudet utifrån hur företagets efterfrågan och behov ser ut.

Denna bransch består av ett antal aktörer som direkt (eller indirekt) erbjuder ett utbud och påverkar förutsättningarna för styrelseutbildning riktad mot små och medelstora företag. I figuren nedan visas de aktörer som bedöms vara de viktigaste aktörerna och spelarna i ekosystemet för styrelseutbildning. Med "informatör" menas att aktören har en kunskapsbyggande och kommunicerande roll. Många kommuner arbetar exempelvis med att samordna utbildningar (genomförda av andra aktörer) och göra reklam för utbildningarna. Med rekryterare menas att aktören arbetar med rekrytering och att underlätta rekrytering till styrelser.

Typ av aktör	Roll i systemet	Exempel på aktör
Handelskammare	Säljare	Västsvenska handelskammaren, Stockholms handelskammare
Revisionsbolag	Säljare, köpare	EY, Grant Thornton, PwC
Executive search-företag	Säljare, rekryterare	Novare, Michael Berglund
Konsult- och bemanningsföretag	Säljare, rekryterare	Styrelseinstitutet
Utbildningsföretag, stiftelser etc.	Säljare, rekryterare	Executive People, Styrelsebalans
Myndigheter	Finansiär, informatör	Tillväxtverket, Vinnova
Regioner	Finansiär, informatör	Västra Götalandsregionen, Region Skåne
Kommuner	Informatör	
Offentlig företagsrådgivning	Rådgivare, köpare, finansiär	Almi företagspartner, inkubatorer
Banker	Säljare, köpare	Handelsbanken, Nordea, SEB, Swedbank

#### Aktörer på marknaden för styrelsekompetens.

Rena utbildningstjänster erbjuds av en rad olika aktörer: revisionsbolag med fokus på kompetensutveckling inom ekonomi och juridik som offentliga företagsrådgivare, samt mindre företag som arbetar med processer och coaching i det löpande styrelsearbetet.

Utbildningar för att stärka styrelsens ekonomiska och juridiska kompetens utförs ofta av större aktörer, inte sällan revisionsbolag eller högskolor. Kvalificerad ekonomisk utbildning bedrivs i frågor kring bokslut, riskhantering och företagsvärdering. Men på marknaden finns även spjutspetsutbildningar i strategiska frågor som digitalisering, hållbarhet och strategisk kommunikation. De personer som arbetar i utbildningsföretagen kan vara styrelseproffs, konsulter med lång erfarenhet av styrelsearbete eller processledare med en mer generell bakgrund. På marknaden för grundutbildning i juridiska och administrativa frågor av "så funkar det-karaktär" är aktörerna både storleksmässigt och geografiskt spridda, medan revisions- och rådgivningsbolag och högskolor dominerar marknaden för kvalificerade spjutspetsutbildningar.

Marknaden är mer fragmenterad när det gäller utbildningar som tar upp administrativa utmaningar när ett styrelsearbete startar. Mindre aktörer konkurrerar ofta med större aktörer. Denna typ av utbildningar vänder sig till de mindre företagen medan den mer avancerade utbildningen vanligen vänder sig till en bredare målgrupp eller i vissa fall direkt mot de större bolagen. Uppstartsutbildningar fokuserar ofta på grundläggande juridiska riktlinjer i bolagsstyrningen eller mallar att använda sig av i det löpande arbetet. Sådana utbildningar kan också kombineras med frågor av processkaraktär som handlar om styrelsens sammansättning och styrelsearbetets struktur. Dessa riktar sig ibland till en bredare målgrupp, där även personer i ledningsfunktion eller andra nyckelpositioner i företaget ingår.

Att låta ett kvalificerat utvärderingsföretag utvärdera styrelsen är ett sätt att följa upp och utveckla styrelsearbetet. Utvärdering utförs huvudsakligen av analys- och utvärderingsföretag. Marknaden för styrelseutvärderingar utgör i stor utsträckning ett eget segment på marknaden, även om det finns ett fåtal fullserviceföretag på marknaden som erbjuder utbildning, rekryteringstjänster och utvärdering. Segmentet är relativt litet. Många större bolag beställer externa utvärderingar, men småföretagen bedöms vara en relativt liten kundgrupp inom detta tjänsteområde.

Ett antal företag arbetar med konsultstöd genom rådgivning i styrelser. De hyr antingen ut ledamöter som sitter i styrelsen eller arbetar som rådgivare åt styrelserna. I vissa fall handlar detta om ren kompetensförsörjning. I andra fall är syftet snarare att kompetensutveckla befintliga styrelseledamöter och komma med inspel som lyfter värdeskapandet i styrelsearbetet genom att finnas på plats som observatör i styrelserummet eller som bollplank. Marknaden består främst av rådgivare med en längre erfarenhet av styrelsearbete och en relativt generell kompetens inom bolagsstyrning och företagsutveckling. Dessa aktörer ser i stor utsträckning de mindre företagen som en central målgrupp, särskilt de som vill prova på att ta in extern kompetens i styrelsen.

Rena rekryteringsbolag är också en del av marknaden. De erbjuder ofta rekrytering till ledningspositioner i företag eller andra nyckelkompetenser. Dessa företag är vanligen executive search-bolag som även genomför andra komplexa rekryteringar till ledningspositioner och nyckelroller åt företag. Dessa tjänster efterfrågas mer sällan av de mindre företagen på grund av sin kostnadsbild.

Förutom Almis projekt med skuggstyrelser är bolagsstyrningsfrågor relativt osynliga i det offentliga företagsfrämjandet. Detta gäller såväl företagsrådgivare som inkubatorer och nyföretagarrådgivning. Bilden av ett begränsat arbete med styrelseutveckling i det offentliga systemet delas av såväl offentliga företagsfrämjare som privata aktörer. Kontigos uppfattning är att kompetensen på

området generellt i det offentliga företagsfrämjandet är lågt och att majoriteten av aktörerna inte uppfattar bolagsstyrningsfrågor som en del av sitt uppdrag. En aktör i främjarsystemet som Kontigo pratat med menar att det dessutom finns en ovilja att prata styrelsearbete i kontakten med mindre företag, där man särskilt uppfattar att frågor om ägardirektiv, ägarförhållanden, beslutsmandat och styrningsprocesser är känsliga frågor.

Att upprätta formella riktlinjer är ett steg på vägen mot ett strategiskt styrelsearbete som är tidskrävande och komplext. Fasen innan företaget har kommit igång med sitt strategiska styrelsearbete är den mest kritiska. Utbudet på marknaden handlar däremot främst om senare faser i styrelsemognadsprocessen. Tjänsterna innehåller främst kompetensutveckling och coaching av styrelseledamöter eller matchning mellan kompetensbehov och styrelsekompetens. Tjänsteutbudet för att upprätta formella riktlinjer för bolagsstyrningen är mycket begränsat i det offentliga främjarsystemet, bland branschorganisationer och privata aktörer. Här finns en lucka där det offentliga främjarsystemet skulle kunna erbjuda rådgivning och coaching i en tidig fas som en del av sin företagsrådgivning. En ytterligare viktig roll som offentliga aktörer har är att samordna och informera. Här kan vi se att många kommuner arbetar med att erbjuda utbildningar, ofta via näringslivskontoren i samspel med andra aktörer. Kommunernas roll är då att bjuda in till utbildningstillfällen.

Tillväxtverket har genomfört en insats för att utveckla det strategiska styrelsearbetet bland mindre företag. Initiativet har lett till en viss förflyttning i det offentliga främjarsystemet och innovationsmiljöerna, även om den ur ett systemperspektiv är relativt marginell.

Almis rådgivning erbjuder även stöd till företagen genom arbetet med skuggstyrelser. Modellen bygger på att företagare i gruppkonstellationer arbetar tillsammans med styrningsfrågor i varandras företag. Idén bygger alltså på att konstellationen är ett styrelseliknande organ, som dock endast har en rådgivande funktion. Skuggstyrelsen träffas lika många gånger som antalet företagare i gruppen och behandlar ett företag vid varje sammanträde. Syftet är att företagen ska få testa att använda sig av extern kompetens i styrelsearbetet utan att binda upp sig för något och utan kostnader utöver den tid de måste avsätta.

Utöver Almis arbete med skuggstyrelser finns även företag som erbjuder kompetens i advisory board-format. En advisory board är en rådgivande styrelse som vanligen består av en grupp externa personer som ger råd till den ordinarie styrelsen, men den saknar juridiskt ansvar. En advisory board kan bestå av en fast grupp av rådgivare eller en kompetensuppsättning som anpassas efter vilken fas företaget är i och deras tillväxtplaner. Advisory board-kompetens erbjuds på marknaden i form av enskilda personer med styrelsekompetens som aktörer hyr ut till företag som externa rådgivare i bolagsstyrningen och av grupper som sätts samman och hyrs ut.

Det finns en efterfrågan på olika typer av mellanvägar som en del av processen att etablera ett strategiskt styrelsearbete, för att sänka trösklarna för styrelsearbetet. Här finns en tydlig roll för det offentliga genom att hitta nya sätt eller format där företag kan prova på att använda sig av extern styrelsekompetens i rådgivande roller utan att behöva göra en rekrytering till den formella styrelsen.

Paradigmskiftet där styrelsen blir mer av en långsiktig strateg och mindre av en kontrollfunktion och ett organ för historisk uppföljning återspeglas inte helt i

utbudet av styrelsekompetens och kompetensutveckling på marknaden. Det finns utbildningar för att stärka spetskompetensen inom vissa områden som är centrala för styrelsen som strategisk funktion, men de uttalade styrelseutbildningar och baspaket för att komma igång med ett styrelsearbete som finns på marknaden har i hög utsträckning fokus på de formella kraven på styrelsearbetet.

### **3.2 Efterfrågan på styrelsekompetens**

Det finns många utmaningar i att starta och bedriva ett strategiskt styrelsearbete i små och medelstora företag. Behoven för en strategisk bolagsstyrning ser olika ut i olika faser av ett företags utveckling. Flera hinder kan finnas på vägen.

#### **3.2.1 Förutsättningar för ett framgångsrikt strategiarbete**

De mindre företagens mindset är den största utmaningen för att utveckla det strategiska styrelsearbetet i små och medelstora företag. Den bilden delas av det offentliga främjarsystemet, handelskammare, branschorganisationer, privata styrelseutbildare och managementkonsulter. På mikronivå är företagets mindset en kritisk punkt för en process mot en stärkt strategisk styrning av verksamheten. Mindset handlar ofta om antingen en ovilja från ägare att släppa in externa personer i styrningen av ägarledda företag eller om bristande insikt i betydelsen av styrelsen som ett strategiskt organ.

Ägarnas ovilja hindrar företagen från att rekrytera extern styrelsekompetens och därmed skilja styrelsen personmässigt från ledningen och stärka styrelsen som strategiskt styrorgan. Motståndet kommer ur en ovilja att skilja på ägarskap, operativ ledning och styrning och därmed släppa kontrollen av både den strategiska styrningen och den operativa ledningen. I forskningslitteraturen finns evidens för att detta är en särskilt viktig faktor i familjeföretag, men det finns studier som tyder på att det är ett viktigt hinder generellt i mindre ägarledda företag. Den andra delen av företagets mindset handlar om bristande insikt i hur en tydligare strategisk målstyrning, som är skild från ledningsfunktionen, kan hjälpa företaget. Här pekas kunskapsbyggande insatser ut som verktyg för att tidigt hjälpa företagaren att se värdet av ett strategiskt styrelsearbete och vikten av att fasa in ett sådant i företagets organisation i rätt skede. Goda exempel behöver också lyftas.

Upprättandet av formella riktlinjer för styrning och ledning av verksamhet är också en kritisk punkt när en styrelse ska formars och fungera som strategisk styrare av verksamheten. Avsaknaden av ägardirektiv, vd-instruktion och andra dokument som formulerar riktlinjer för styrning av verksamheten är en tröskel för att kunna inleda ett strategiskt styrelsearbete. Arbetet att upprätta formella riktlinjer uppfattas som tidskrävande. Samtidigt uppfattar många aktörer att frågor som rör styrningsmekanismer och ytterst makten över företagets kärnverksamhet är känsliga. Det finns därför en risk för att företagsrådgivare drar sig för att ge råd i bolagsstyrningsfrågor.

Förmågan att bygga informations- och rapporteringssystem är en förutsättning för att ett företag ska kunna bedriva ett strategiskt styrelsearbete. Det är också förmågan att systematiskt ta fram underlag för uppföljning och analys av verksamheten. Här finns ett hinder i form av ännu en komponent som måste finnas på plats i de mindre företagen innan företaget kan inleda ett strategiskt styrelsearbete. Vissa bedömare menar dock att upprättande av system för analys och



rapportering snarare bör ses som en av styrelsens uppgifter än som en nödvändig förutsättning för att inleda ett styrelsearbete.

### **3.2.2 Olika sätt att stärka den befintliga styrelsen**

Att kompetensutveckla den befintliga styrelsen utan att genomföra externa rekryteringar är ett sätt att stärka den strategiska styrningen av företaget. Det kräver inte något omfattande förarbete eller att ägarna släpper kontrollen över centrala styrnings- och ledningsfunktioner. Samtidigt finns kontrollfunktioner som normalt ingår i styrelsens uppdrag som inte kan utföras utan att man skiljer på styrning och ledning. Forskningen pekar på vikten av extern kompetens för att styrelsen ska fungera som styrande organ. Därför pekar också bedömare på vikten av att praktiskt visa hur en strategiskt orienterad styrelse kan förbättra styrningen av företaget, snarare än att enbart arbeta med kompetenshöjande insatser i den befintliga styrelsen. Insikten om behovet av strategisk styrning och rekrytering av extern kompetens till styrelsen är mer centralt än rent kunskaphöjande åtgärder. Alternativet är att skapa en lösning med en rådgivande styrelse.

Det finns en bild i systemet att de främsta utmaningarna i de små och medelstora företagens styrelsearbete handlar om att faktiskt få igång ett strategiskt styrelsearbete och rekrytera externa ledamöter snarare än att kompetensutveckla befintliga ledamöter. Samtidigt förändras styrelsernas funktion. Rollen som strateg och planupprättare betonas allt mer på bekostnad av rollen som kontrollfunktion. En del bedömare pekar på att erfarna styrelseledamöter ibland låter bli att utveckla sin kompetens trots att nya sakområden, som digitalisering, blir allt mer centrala för att kunna förstå och utveckla företagets affär. Denna utveckling reflekteras också i aktörernas tjänster på utbudssidan där socialt ansvar, hållbarhet, strategi och digital strategi integreras i befintliga utbildningar eller ges som egna, separata utbildningar.

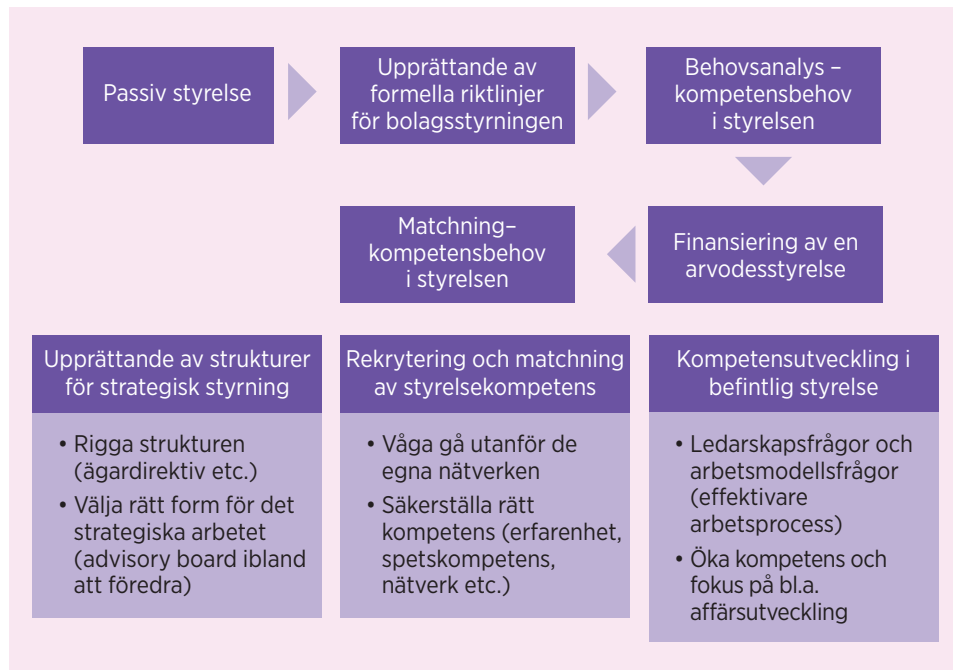
En strategi för att underlätta steget från operativ styrning i ett mindre ägarlett företag till en strategisk styrning av verksamheten är att hitta olika mellanvägar för att stärka strategiskt fokus och oberoende i bolagsstyrningen. Det behöver i så fall vara lösningar som inte kräver fullständiga ägardirektiv eller en extern rekrytering. En advisory board är ett sätt att få nya insikter utifrån utan att ägaren behöver ge upp sitt eget beslutsmandat i styrelsen, eftersom den typen av styrelse endast har en rådgivande funktion i förhållande till ledningen. Ett alternativt koncept är Almis arbete med skuggstyrelser där företagare arbetar tillsammans med andra företagare i styrelseformat för att hitta lösningar på problem eller identifiera framtidsstrategier för företaget.

### **3.2.3 Rekrytering och matchning av extern kompetens**

Om styrelsen ska vara ett organ för kontroll av ledningen krävs det att företagen skiljer den strategiska styrningen från den operativa ledningen. Det kräver i sin tur att de rekryterar ledamöter externt. Extern rekrytering kan också vara ett steg för att bredda eller fördjupa den befintliga kompetensen inom ett specifikt sakområde i styrelsen och ett sätt att få ett utifrånperspektiv på verksamheten. För att företaget ska lyckas med rekryteringen av en extern styrelseledamot krävs en gedigen behovsanalys och en finansiering av styrelsearbetet.

Behovsanalysen bör utifrån företagets nuläge och framtidsplaner på kort till medellång sikt identifiera vilken kompetens de behöver få in eller utveckla i styrelsen. Förmågan att göra en behovsanalys, alltså formulera en tydlig kravställ-

ning, är en kritisk faktor för en framgångsrik rekrytering. Den kan utgöra ett hinder för rekrytering och göra det svårare att inleda ett strategiskt styrelsearbete. Styrelsearbetet innebär vidare både tillfälliga kostnader när formella riktlinjer för bolagsstyrning och rapporteringssystem upprättas. Det innebär också löpande kostnader i form av förlorad operativ arbetstid (ägare och ledning) och arvodeering (externa styrelseledamöter). Redan i en uppstartsfas kräver alltså styrelsearbetet en tydlig finansiering.



#### Steg på vägen mot styrelsemognad

En av de mest centrala utmaningarna på marknaden är matchningen mellan företagets behov och rätt styrelsekompetens. I de mindre företagen finns en ovana att genomföra rekryteringsprocesser och bedöma kompetens hos styrelsekandidater. Traditionen att annonsera ut tjänster vid externa rekryteringar, som finns i anställningsförfaranden, finns inte heller vid rekryteringar till styrelser. Företagen är därför hänvisade till att göra rekryteringar i de egna nätverken eller genom matchningstjänster. Digitaliseringen ger däremot möjligheter för företagen att söka kompetens i bredare nätverk, där LinkedIn pekas ut som en viktig plattform. Det finns också kvalificerade matchningstjänster där Styrelseakademins kandidatbank för certifierade styrelseledamöter är den viktigaste matchningstjänsten mellan företag och styrelsekompetens. För att en styrelsekandidat ska bli certifierad genom Styrelseakademins utbildning och fått godkänt resultat på tentamen. Valideringen anses inte vara tillräcklig bland småföretagen. Deras uppfattning är att en kortare utbildning med ett slutprov och en certifiering inte är tillräckligt för att garantera en kompetent styrelseledamot. Dessutom är matchningstjänsten inte öppen och kostnadsfri. Det kostar 8 000–12 000 kronor att lägga in en annons i kandidatbanken.

En trovärdig och öppen matchningstjänst med relevant information om kandidaternas erfarenhet och särskilda kompetens är en central förutsättning för matchning mellan utbud och efterfrågan på arbetsmarknaden för styrelsekompetens. En sådan plattform, av någon typ, är dessutom en förutsättning för att

små och medelstora företag med begränsade egna nätverk ska kunna genomföra en extern rekrytering. En möjlighet till ökad konkurrens på styrelsekompetensmarknaden kan vara att närmare undersöka matchningsbehoven och möjligheterna att bygga matchningsforum eller kompetensplattformar utan att konkurrera med den privata sektorn.

### 3.2.4 Kompetensbehovet i företagen varierar

Småföretagens revisionsbolag är en vanlig källa till kunskap när det gäller ekonomiska data och tolkning av data. Utöver att revisorerna i små och medelstora företag är en viktig resurs för att förstå bokföringstekniska frågor och definitionen av nyckeltal är revisorn ofta även en resurs för att tolka och analysera nyckeltal och andra data. Ett viktigt skäl till att revisorerna och revisionen utgör ett viktigt underlag för beslutsfattande är den låga ekonomiska grundkompetensen i många av företagen. En sådan kompetens är en förutsättning för att kunna tolka data och göra kontinuerliga uppföljningar och ta fram beslutsunderlag för att fatta strategiska beslut. Den låga ekonomiska kompetensen är en utmaning, något som också lett till att särskilda utbildningar börjat växa fram för att komma till rätta med kompetensbristen. Viktigt att påpeka är dock att kompetensnivån varierar mellan olika branscher och behoven ser mycket olika ut i olika branscher.

Ett växande antal företag, även småföretag, efterfrågar ledamöter med spetskompetens. Samtidigt pekar vissa bedömare på vikten av att inte ta in "alibin" eller en viss spetskompetens av symboliska skäl för att få en viss representation. Istället bör hela styrelsen förstå och tolka det material som ligger till grund för företagets långsiktiga strategi. Här går åsikterna isär mellan olika bedömare. Vissa är skeptiska till att fler specialister tar plats i styrelsen. De betonar vikten av att hela styrelsen förstår affärsutveckling och företagsbyggande i breda termer. Andra välkomnar denna utveckling. De menar att viss spetskompetens är nödvändig, särskilt i vissa faser, för att ledamöterna ska komplettera varandra och kunna driva specifika strategiska frågor. Detta är kanske särskilt relevant i internationaliseringsprocesser där det ofta finns behov av personer med särskild kunskap kring lagstiftning, kultur och efterfrågemönster på den aktuella marknaden. Samtidigt finns en relativt bred samsyn kring att styrelsen i grunden bör bestå av generalister med en bred affärsutvecklingskompetens. Skillnaden består i att vissa bedömare menar att det kan vara motiverat att även ta in viss spetskompetens som saknar en bredare affärsutvecklingskompetens.

Behovet av spetskompetens kan också leda till externa rekryteringar om kompetensen inte finns i företagarens eget nätverk. När företaget rekryterar en ledamot som har relevant kompetens inom företagets operativa verksamhet kan ledamoten också fungera som rådgivare till den operativa personalen inom till exempel kompetensförsörjning, bolagsjuridik eller marknadsföring på digitala plattformar. En styrelserekrytering kan då även ha som syfte att undvika en betydligt mer kostsam anställning eller köp av konsulttjänster. En trend som kopplar an till diskussionen om specialister och generalister i bolagsstyrelserna handlar om kommittéarbetet. Idag är det vanligt med kommittéer inom styrelsen som jobbar med områden som revision eller digitalisering. Kommittéerna är ett sätt att nyttja specialistkompetens och öka effektiviteten i styrelsen. Arbetsgrupper bildas inom styrelsen med 2-3 personer i varje. De arbetar sedan med analyser och tar fram beslutsunderlag inom ett särskilt område mellan de ordinarie styrelsemötena.

Mot bakgrund av att affärsjuridik blir en allt viktigare faktor i utformningen av företagens affärsmodeller, inte minst när det gäller leverantörskedjor och i digitaliseringsprocesser, efterfrågas juridisk styrelsekompetens i många företag. Detta gäller även småföretag med mer komplexa affärsmodeller. Även särskilda kunskaper om vissa marknader samt mer generell marknadsföringskompetens och kompetens inom HR och kompetensförsörjningsfrågor efterfrågas. Samtidigt påverkar digitaliseringen företagen. Ökade formella och informella hållbarhetskrav får också konsekvenser för företagen. Kraven kommer från såväl kunder, lagstiftaren som medarbetare. De påverkar företagets långsiktiga strategier och i vissa fall deras affärsmodeller. Efterfrågan på styrelseledamöter med digitaliseringskompetens och hållbarhetskompetens pekas ut som stor och växande. Dessa ämnen ingår i vissa utbildningar. Det finns en medvetenhet bland säljarna på marknaden om behovet, men tillgången till kompetenta personer är otillräcklig och affärsutvecklingen bland utbildningsföretagen håller inte jämna steg med förändrade efterfrågemönster. Samtidigt är det viktigt att påpeka att behoven av digitaliserings- och hållbarhetskompetens skiljer sig kraftigt åt beroende på företagstyp och bransch.

Samhälls-entreprenörer, arbetsintegrerande företag och andra sociala företag har ofta särskilda kompetensbehov i utvecklingen av det strategiska styrelsearbetet. Eftersom affärsmodellerna i sociala företag ofta bygger på stort medarbetarinflytande och har andra syften än vinstmaximerande företag krävs andra erfarenheter och en annan sektorsspecifik förståelse än i andra typer av styrelseuppdrag. I kooperativa (medarbetarägda) företag krävs det dessutom att samtliga medarbetare godkänner styrelsen. Det avspeglas också i styrelsernas sammansättning. Där består den externa rekryteringen till styrelsen ofta av personer från kommunen eller brukarorganisationer i stället för personer med styrelsekompetens. Men mycket tyder på att de sociala företagen professionaliseras allt mer och då växer behovet av ett mer professionellt styrelsearbete. Det finns ett värde i att integrera styrningsfrågor tydligare i den företagsrådgivning som offentliga aktörer erbjuder denna målgrupp, till exempel via Coompanion. Det beror på att bolagsstyrningen ofta är relativt svag i dessa företag, samtidigt som särskild kompetens krävs för att jobba mot denna målgrupp.

# 4 Sammanfattning av slutsatser och rekommendationer

## 4.1 Slutsatser

### 4.1.1 Rätt kompetens i styrelsen – en förutsättning

Vikten av extern kompetens i styrelsen betonas i forskningen. Extern kompetens är en förutsättning för att företagen ska kunna skilja på ledningsfunktionen och styrelsefunktionen. Det gör i sin tur att styrelsen kan fungera som kontrollorgan och styrorgan gentemot den ledning som genomför besluten. Dessutom finns andra mjukare värden, till exempel ett utifrånperspektiv, bredare nätverk och erfarenhet av företagsbyggande och affärsutveckling i andra företag och branscher.

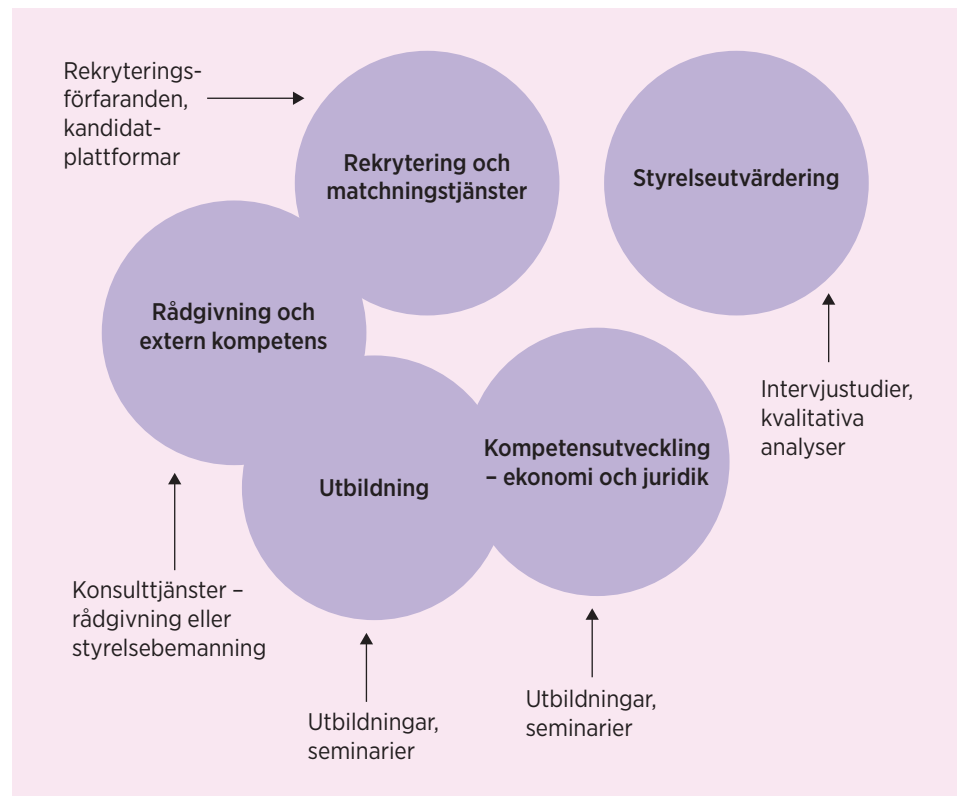
Trender på marknaden är att företag efterfrågar mer av spetskompetens och mindre av generalister i styrelserummen. De har särskilt behov av kompetens inom affärsjuridik, marknadsföring och HR/kompetensförsörjning. Dessutom växer behovet av kompetens inom digitalisering och hållbarhet. Dessa trender har i viss mån fångats upp bland utbildare och rekryterare på marknaden och bör vara en självklar del i utformningen av framtida insatser på styrelseområdet.

### 4.1.2 Ägarnas mindset avgörande för att bli styrelseredo – insikt och vilja behövs

Företagens inställning och praktiska förberedelser för att kunna inleda ett mer medvetet styrelsearbete är en av de mest centrala utmaningarna. Ägarna behöver både insikt om styrelsearbetets betydelse och viljan och förmågan att släppa kontrollen och makten över företaget. Överenskommelser mellan ägarna om formella riktlinjer för företagets styrning och upprättandet av dokument som stödjer detta är kritiska punkter för styrelsearbetet.

Ett antal funktioner måste finnas på plats om företaget ska lyckas med att lyfta sitt styrelsearbete från ett mer kontrollerande till ett mer strategiskt. Det är viktigt – i synnerhet i de mindre ägarledda företagen – att ägardirektiv finns plats. Företaget behöver också tidigt börja arbeta med exempelvis styrelsehjul och hitta former för själva arbetet i styrelsen, så att det kan bedrivas på ett effektivt sätt.

### 4.1.3 Marknaden för styrelsekompetens – både sammanhållen och fragmenterad



Olika tjänstetyper på marknaden för styrelsekompetens

Marknaden för styrelsekompetens är både sammanhållen och fragmenterad. Detta visas i figur 2. Cirklarnas överlappning indikerar i vilken utsträckning tjänstetyperna överlappar varandra och utförs av samma aktörer.

Det finns ett antal aktörer på marknaden som jobbar specifikt med styrelsekompetens. Flera av dessa erbjuder "fullservice" inom styrelsekompetens med såväl kurser som rekrytering av ledamöter och uppföljning av styrelsearbete. Samtidigt finns aktörer som jobbar med specifika delar av styrelsearbetet, särskilt då högskolor och revisions- och rådgivningsföretag som erbjuder utbildningar med strategiskt fokus, samt utvärderingsföretag som erbjuder externa styrelseutvärderingar.

Tjänster	Rådgivning och extern kompetens	Rekrytering och matchningstjänster	Kompetensutveckling ekonomi och juridik	Coaching, processtödd, ledarskap	Utvärdering
Typ av aktörer	Konsultbolag Styrelseproffs	Executive searchbolag Ideella föreningar	Handelskammare Revisionsbolag Offentliga företagsfrämjare	Yrkehögskolor Utbildningsftg Handelskammare	Executive searchbolag Analys- och utvärderingsftg
Aktörsexempel	Styrelseinstitutet	Michael Berglund Styrelseakademin Styrelsebalans	Stockholms handelskammare PwC	IHM Business School Regné Management Almi	BoardDynamics Nordic Investor Services Transearch

Aktörstyper och aktörer som bedriver olika typer av styrelseutbildning och rekrytering.

#### 4.1.4 Behov av mer målgruppsanpassat utbud för små tillväxtföretag

Samtidigt är det tydligt att utbudet på marknaden som möter de tidiga utmaningarna i företagen är begränsat. Här kan offentliga aktörer underlätta för företagen att ta steget från operativ styrning och gemensam lednings- och styrelsefunktion till en strategisk styrning av verksamheten. Offentliga och privata insatser inom styrelseutbildning och styrelserekrytering bör målgruppsanpassas så att gruppen små och medelstora företag känner igen sig. Men framförallt bör insatserna anpassas efter vilken fas företagen är i samt deras närmaste framtidsplaner för att verktygen för styrning av verksamheten ska kunna anpassas efter företagets behov.

Kunskaperna om styrelsearbete i det offentliga främjarsystemet är låga. Även om det finns någon insats med fokus på företagets styrelsearbete är styrelsen inte en integrerad del av rådgivningen till små och medelstora företag. Utifrån de strategier på det näringspolitiska området som har arbetats fram de senaste åren finns en tydlig policykoppling till insatser som utvecklar små och medelstora företags styrelsearbete. Det gäller innovationsstrategin, exportstrategin och strategin för nyindustrialisering (smart industri). En strategisk styrning av företagen är ett viktigt verktyg för att svenska företag ska bli mer innovativa och lyckas med sina tillväxtstrategier på en internationell marknad. Samtidigt finns det gap eller kanske lättare sagt utmaningar när det gäller att nå framförallt mindre ägarledda företag med utbildningsinsatser och andra insatser för att utveckla deras strategiska styrelsearbete. Här finns ett stort utrymme för olika insatser av offentliga aktörer, till exempel Tillväxtverket.

## 4.2 Rekommendationer

### 4.2.1 Öka förståelsen av betydelsen av olika styrelsekompetensbehov i olika skeden av ett företags utveckling

Aktörer bör i ännu större utsträckning arbeta med utbildningsinsatser med utgångspunkten att styrelsens sammansättning och behov av kompetens varierar i olika typer av mindre företag och med den fas som företaget befinner sig i. Ägare och företagare kan ofta tycka att det är svårt att närma sig steget att engagera en extern styrelse eller att förändra den befintliga styrelsen för att ha rätt sammansättning för det utvecklingssteg som företaget planerar att genomföra. En viktig utgångspunkt bör vara att behovet av kompetens i styrelsen styrs av företagets storlek, komplexiteten i verksamheten och branschens förändringstakt. Kompetensbehovet i styrelsen är även relaterat till vilken utvecklingsfas företaget befinner sig i.

Ett företags utvecklingsfaser kan förenklat beskrivas enligt följande tabell:

Fas	Styrelsefokus och kompetensbehov
Startfasen	Bolagsformalia, finansiering, affärsutveckling, tjänstepaketering, försäljning, operativa mål
Etableringsfasen	Affärsmannaskap, kassaflöde, avtal, tilläggsfinansiering, risker
Tillväxtfasen	Ledarskap, organisation, tillväxtstrategi, ägarspridning, kundutveckling, varumärke, marknadsföring
Mognadsfasen	Kostnadseffektivitet, förändring, organisationsstruktur, finansiell ekonomi, förvärv, exit

Faser, styrelsefokus och kompetensbehov i det mindre-medelstora bolaget

I idealfallet gör ägaren och valberedningen en analys av vilken kompetensprofil som behövs i styrelsen i respektive fas. Med framförhållning rekryteras ledamöter utifrån det behovet. Det är viktigt att tänka på att vara ute i riktigt god tid då det normalt tar ett eller ett par år innan en ledamot har lärt sig företaget ordentligt och kan bidra med sin kunskap fullt ut.

Här är exempel på fyra olika typer av företag med olika behov och kompetensprofiler på styrelsens ledamöter.

#### **Typfall 1: Det lilla företaget verksamt i en stabil bransch**

En mera generell och allmän styrelsekompetens och med fördel kunskap om affärsidén och branschen krävs. Rollen i styrelsen är att komma igång med ett professionellt styrelsearbete och arbeta med att få upp rätt beslutsfrågor på bordet för att företaget ska kunna utvecklas.

#### **Typfall 2: Det medelstora och lite större företaget verksamt i en rimligt stabil bransch**

Storleken på företaget ökar komplexiteten och därmed kravet på kompetens i styrelsen. Att företaget befinner sig i en rimligt stabil bransch förenklar situationen något men styrelsen behöver ändå ha goda kunskaper i strategiarbete, ekonomi, organisation, affärsutveckling och hållbarhet. Ledamöter bör ha erfarenhet från lite större företag, gärna som vd. Ordföranden är viktig för att få styrelsen att fungera som ett bra team.

#### **Typfall 3: Det medelstora företaget med mera komplex verksamhet och påbörjad internationalisering**

Nu ökar kravet på erfarenhet och kompetens i styrelsen. Det behövs genomarbetade kravprofiler på ledamöterna. När de rekryteras bör man söka utanför de närmaste nätverken för att hitta personer som verkligen har kunskap och erfarenhet av liknade situationer i andra företag och med erfarenhet från de marknader och andra utmaningar som internationaliseringen omfattar. Specifika kunskapsområden som behöver täckas in är immaterialrättsligt skydd och att företaget följer lagar och regelverk i de länder man är verksam.

#### **Typfall 4: Den lilla startup-företaget i en komplicerad bransch som direkt vänder sig till en internationell marknad**

Här är komplexiteten och kompetensbehovet ofta lika omfattande som för ett stort företag som internationaliserar. Men företaget befinner sig i ett läge där det kan ha svårt att ge en ekonomisk ersättning som gör att det kan rekrytera rätt ledamöter. Företaget befinner sig också ofta ett läge med hög risk och extrem förändringstakt. Ett alternativ vara att istället för formell styrelse användas sig av en advisory board. Företaget kan också ha en liten formell styrelse och istället arbeta med experter, konsulter och rådgivare inom viktiga strategiska och kunskapsområden.

### **4.2.2 Det behövs nya utbildningar, utbildningsformer och andra sätt att öka kunskapen om styrelsearbetets betydelse**

Det finns ett behov av att öka kunskapen om det strategiska styrelsearbetets betydelse bland de mindre företagen. Det handlar om en generell kunskapshöjning i främjarsystemet, men det handlar också om att försöka skapa insikt hos



framförallt små ägarledda företag, i synnerhet familjeföretag. Även forskningen understödjer att denna typ av företag är den som är svårast att nå. I detta sammanhang behövs det både utbildning i grundförutsättningar för att lyckas med styrelsearbetet (t.ex. att det finns ägardirektiv på plats) och nya utbildningar, som i ännu större utsträckning lyfter olika strategiska dimensioner. Utbildningarna behöver utformas för att på bästa sätt nå målgruppen. Att i högre grad dra fördel av digitaliseringens möjligheter kan vara en väg att gå (webbseminarier, olika typer av app-baserade självskattningsverktyg etc.)

#### **4.2.3 Alternativa lösningar behöver utvecklas**

Styrelsemognaden hos de mindre företagen varierar. Då ett företag är i olika faser kan olika typ av stöd behövas. Att välja in en ny extern styrelsemedlem behöver inte vara det mest optimala. För vissa företag är rätt typ av stöd för deras förändrings- och förnyelsearbete inte att välja in EN ny extern styrelsemedlem, utan kanske att engagera en grupp av människor med olika kompetenser som kan ingå i en advisory board. Att välja in en styrelsemedlem är ju också en utmaning för många av de små och medelstora företagen (från att rekrytera till att ekonomiskt ersätta till att eventuellt byta ut eftersom detta är en ganska formaliserad process). En rekommendation till systemet är att försöka hitta olika former av lösningar som innebär stöd i företagets utvecklingsarbete men som – i alla fall inte initialt – behöver innebära att företaget väljer in en fullvärdig styrelsemedlem. Det kan i vissa fall vara en bättre lösning för ett företag som inte arbetat aktivt med sin styrelse att exempelvis pröva att knyta till sig en eller två personer i en advisory board som alternativ till fullvärdiga styrelsemedlemmar.

#### **4.2.4 Att fortsätta att underlätta rekrytering är ett viktigt utvecklingsområde**

Det har framkommit på olika sätt att rekrytering är en oerhört viktig aspekt av strategiskt styrelsearbete. Det bör vara en fortsatt utvecklingsfråga för systemet – privata aktörer såväl som offentliga och ideella. Det handlar om utbildning i att rekrytera och att det finns plattformar och portaler där små företag med begränsade egna nätverk kan hitta potentiella styrelsemedlemmar. Här möjliggör digitaliseringen nya lösningar. Utbildning om och goda exempel på hur olika distansöverbyggande tekniker kan användas är också viktigt. Ökad mångfald är ett fortsatt viktigt utvecklingsområde för hela systemet när det gäller rekrytering. Basen av potentiella styrelsemedlemmar behöver breddas. Det handlar bland annat om att utbilda företagen att våga rekrytera utanför bekvämlighetszonen (i de egna nätverken etc.). Den geografiska närheten är inte ett självklart krav och med rätt kanaler och sökprofil så kan kompetens hittas utanför den egna närregionen.

#### **4.2.5 Integrera styrelsearbetet i företagsrådgivning och utlysningar**

En ytterligare utvecklingsmöjlighet för främjarsystemet är att i högre grad integrera betydelsen av styrelsearbetet i företagsrådgivning och utlysningar så att det finns med ett strategiskt styrelseperspektiv i de ansökande företagens ansökningar, på samma sätt som man idag arbetar med horisontella kriterier. Ett mindre företag som söker medel för en strategisk satsning ska då kunna visa att de är "strategiskt styrelsemogna". Det innebär att de har tagit in den kompetens som behövs – i en advisory board eller i den ordinarie styrelsen. De ska också ha det fokus och de arbetsformer som behövs, eftersom styrelsens arbetsformer är viktiga för att stödja företagets strategiska utveckling.

#### **4.2.6 Tillväxtverket har en roll i att utveckla strategiskt styrelsearbete**

En aspekt av kartläggningen har varit att undersöka om det finns ett gap i utbudet på denna marknad och om det finns en roll för Tillväxtverket. Bedömningen är att så är fallet och det gäller både Tillväxtverket och andra offentliga aktörer, som behöver bli mer synliga när det gäller styrelsefrågor.

#### **4.2.7 Följ upp styrelsearbetet genom att ställa styrelserelaterade frågor i Företagens villkor och verklighet**

Enkätundersökningen Företagens villkor och verklighet är ett centralt verktyg för att inhämta information om små och medelstora företag. Eftersom styrelsearbetet är en viktig strategisk funktion, som bör ses som en möjliggörare i övrigt tillväxtarbete, är det viktigt för Tillväxtverket att följa de mindre företagens styrelsearbete. Ett sådant underlag skulle möjliggöra för Tillväxtverket att följa utvecklingen i företagens styrelsearbete och titta på om förflyttning sker.

Det kan vara särskilt intressant att ställa frågor om

- 1) styrelsen i företaget är aktiv eller inte, möjligen också med flera alternativ för att indikera olika aktivitetsnivåer och
- 2) i vilken form styrelsearbetet bedrivs, där det är särskilt intressant att titta på om styrelsen har externa ledamöter eller bedrivs i en alternativ form, till exempel advisory board.

# Bilaga 1 – Kunskapsöversikt

## Kunskapsöversikt över styrelsens roll

Den här kunskapsöversikten utgör bakgrund till kartläggningen i övrigt. Den belyser och ger nya perspektiv till en del av de utmaningar och möjligheter som har lyfts fram tidigare i kartläggningen.

Inledningsvis är det viktigt att peka på en rapport som redan har skrivits på uppdrag av Tillväxtverket. 2012 genomförde Oxford Research en kartläggning av privata och statliga initiativ, program och aktiviteter som genomförts under de senaste åren med fokus på att främja och utveckla styrelsearbete samt titta på resultat och effekter av sådana initiativ. Av denna kartläggning framkom att en grundläggande utmaning för den strategiska bolagsstyrningen är bristen på kunskap om värdet av att ha en aktiv styrelse. Många företag, främst de mindre, nöjer sig med en "pappersstyrelse" bestående av nära vänner och familj och nyttjar inte styrelsen som kontrollerande och strategiskt organ. Kartläggningen visar också på hur kvinnor inom sektorn har en tendens att undervärdera sin egen förmåga och att diskrepansen i självvärdering mellan kvinnor och män gör att kvinnor med styrelsekompetens söker sig till mindre företag medan män söker sig till de större. Utöver detta visar kartläggningen att utbildning i styrelsearbete måste anpassas till de små företagens villkor. Småföretagaren har knappa resurser, hög arbetsbelastning och en tydligare koppling mellan privat ekonomi och företagets ekonomi än i stora företag. Det finns en tendens att den kortsiktiga kostnaden väger tyngre än de långsiktiga fördelarna när småföretagaren värderar nyttan med att utveckla sitt strategiska styrelsearbete.

I den här kartläggningen, som har gjorts av Kontigo på uppdrag av Tillväxtverket, återkommer flera av resultaten. Bilden av utmaningar och möjligheter kommer också att breddas och fördjupas.<sup>12</sup>

## Teoretiska utgångspunkter

Som utgångspunkt och förklaringsmodell för den empiriska forskningen används ett antal teorier som förklarar styrelsearbetets roll i bolagsstyrningen och dess interna dynamik. Det finns tre breda teoribildningar som ofta används för att förklara samband och processer i bolagsstyrelser. Samtliga har skapat avknoppningar och utvecklats under åren.

Agentteorin är en av de vanligaste, enligt vissa observatörer som Neville den vanligaste, teoretiska utgångspunkten för forskning om styrelser.<sup>13</sup> Teorin utgår från att ledningens och ägarens intressen inte alltid sammanfaller, som ett resultat av avskiljandet av ägarskap och kontroll inom organisationen. Teorin syftar till att analysera relationen mellan de så kallade principalerna (ägarna) och agenterna (ledningen). Tanken i teorin är att agenternas uppgift är att handla med hänsyn till principalernas intressen. Principalernas och agenternas intressen sammanfaller inte alltid. De kan också vara i konflikt med varandra. Därför är välfärdsmaximering för både agenter och principaler inte möjligt. Här ligger också grunden för "agentproblemet" – risken att agenter i sitt arbete tillgodoser

<sup>12</sup> Oxford Research (2012) Kompetensutveckling av företagande med fokus på styrelsearbete.

<sup>13</sup> Neville, M. 2011. "The role of boards in small and medium sized firms", Aarhus School of Business, Vol. 11 No. 5 2011, pp. 527-540.

sina egna intressen snarare än principalernas. I teorin kan problemet lösas genom att ett kontrakt upprättas mellan ägarna och ledningen, där agenterna premieras om de följer kontraktet och uppfyller principalens krav. Dessa kontrakt hör ihop med kostnader som uppkommer då kontraktet ska upprättas och bevaras, så kallade agentkostnader.<sup>14</sup> Enligt agentteorin är styrelsen ett av de mest centrala instrumenten i bolagsstyrningen. Den har en särskilt viktig roll som kontrollfunktion, där styrelsens uppgift är att förhindra chefer från att agera i eget intresse. Detta för att säkra att beslut fattas för att maximera vinst och ägarnas långsiktiga intressen samt undvika förmedlingskostnader för aktieägarna. Styrelsen fungerar som "den högsta hierarkiska nivån i beslutsprocessen".<sup>15</sup>

Stewardshipteorin har sin grund i psykologisk och sociologisk teori. Den kan ses som ett alternativ eller som ett komplement till agentteorin och fokuserar på andra utmaningar för styrelsens effektivitet. Enligt stewardshipteorin är styrelsens roll att bidra med viktig kompetens till företaget.<sup>16</sup> I kontrast till agentteorin lyfter stewardshipteorin fram möjligheten till överensstämmande mål för aktörerna genom att utvidga målen för agenten. I teorin betonas att agenten kan motiveras av organisationens välfärd snarare än av egenintresse. Den grundläggande utmaningen för ett effektivt styrelsearbete ligger enligt stewardshipteorin alltså inte i ledningens bristande motivation eller risken att chefer handlar i sitt eget intresse, utan snarare i den organisatoriska miljö i vilken ledningen utför sitt uppdrag.<sup>17</sup> Eftersom grunden för stewarddrivna företag är förtroende och motivation är övervakningsbehovet begränsat och styrelsens kontrollerande uppgift begränsad.<sup>18</sup>

Den resursbaserade teorin menar att styrelsens uppgift är att hitta resurser till företaget och att sammanföra företaget med dess externa miljö.<sup>19</sup> I resursfunktionen ingår flera uppgifter, som att tillhandahålla legitimitet och expertis, att verka för att skaffa finansiering och tillgång till kapital samt att stötta upprättandet av företagets långsiktiga strategi.<sup>20</sup> Hillman et al. (2000) menar att olika typer av styrelsemedlemmar kommer att tillföra olika resurser till företaget.<sup>21</sup> Därför kan en mer diversifierad styrelse potentiellt bredda organisationens möjligheter att skaffa strategiskt viktiga resurser och tillgång till nätverk med viktiga intressenter utanför företaget, eftersom styrelsemedlemmar från olika bakgrunder har olika kontakter.<sup>22</sup>

---

<sup>14</sup> Fama, E. F., (1980) Agency Problems and the Theory of the Firm. *The Journal of Political Economy*, 88(2): 288-307.

<sup>15</sup> Jensen, M.C. and Meckling, W.H., 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3, page 305 - 360; Fama, E. F., & Jensen, M. C., 1983. Separation of ownership and control. *Journal of law and economics*, 301-325.

<sup>16</sup> Anderson, R. C., & Reeb, D. (2004) Board composition: Balancing family influence in S & P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49: 209-237

<sup>17</sup> Davis, J. H., Schoorman, D.F. & Donaldson, L., (1997) Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22: 20-47.

<sup>18</sup> Kuppelwieser, Volker G. (2011) Stewardship Behavior and Creativity. *Management Review*. 22(3): 274-295.

<sup>19</sup> Pfeffer, J., Salancik, G., 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York.

<sup>20</sup> Hillman, A. J., & Dalziel, T., 2003. Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management review*, 28(3), 383-396.

<sup>21</sup> Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Paetzold, R. L., 2000. The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management studies*, 37(2), 235-256.

<sup>22</sup> Hillman, A. J., Shropshire, C., & Cannella, A. A., 2007. Organizational predictors of women on corporate boards. *Academy of Management Journal*, 50(4), 941-952.; Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B. J., & Simpson, W. G., 2010. The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18(5), 396-414.

Den resursbaserade synen definierar även vilka företagets resurser är. Dessa resurser omformas sedan till organisatoriska förmågor och en strategi, vilket gör att företaget kan skapa konkurrensfördelar. Ett företag kan ha tre typer av resurser: påtagliga, ogripbara samt personella. De påtagliga är företagets finansiella och fysiska resurser. De ogripbara resurserna är sådana man inte kan "ta" på, såsom teknologi, företagskultur samt det rykte företaget har i omvärlden. Den sista delen av företagets resurser är de personella, vilka karaktäriseras av de anställdas kunskaper och färdigheter, deras förmåga att samarbeta och kommunicera samt deras motivation.

Baserat på resursbaserad teori försöker Upper Echelons Theory beskriva hur en diversifierad styrelse kan påverka ett företags resultat på flera sätt. Enligt teorin påverkar styrelsemedlemmarnas erfarenhet, kunskaper och värderingar deras unika kognitiva ramar, ramar som bestämmer hur varje styrelsemedlem söker och tolkar information. Denna teori menar också att styrelsemedlemmarnas kognitiva ramar formar företagets strategiska val som i sin tur påverkar företagets risktagande. Detta skulle alltså förklara hur och varför diversifierade eller könsbalanserade styrelser kan påverka företagets resultat.<sup>23</sup>

	Agentteorin	Stewardshipsteorin	Resursbaserad teori (RDT)
<b>Teoribakgrund</b>	Nationalekonomi	Psykologi och sociologi	Organisationsteori
<b>Styrelsens uppgift</b>	Utöva kontroll och övervakning	Skapa förtroende och motivation, upprätta strategier	Skaffa resurser och nätverk
<b>Styrelsens metoder</b>	Kontrakt, belöningsystem	Organisationsstruktur, rollfördelning, kommunikation	Diversifiering, nätverksbyggande, kompetensutveckling

**Matris över tre centrala teoribildningar för styrelsearbete och bolagsstyrning.**

## Styrelsens roll i små och medelstora företag

En passiv styrelse saknar praktisk roll i företagets styrning, eftersom även strategiska beslut för verksamheten fattas och införs i det dagliga arbetet utan styrelsebeslut. En passiv styrelse är endast en "pappersstyrelse" vars främsta uppgift är att producera de dokument som lagstiftningen kräver. En aktiv styrelse har, till skillnad från den passiva styrelsen, en central roll i företagets styrning.

I företag med upp till fem anställda är det svårt att motivera ett aktivt styrelsearbete. Men i takt med att företaget växer ökar kraven på företagsledaren. När företaget har expanderat till mellan femton till tjugo anställda brukar det inte längre vara möjligt att på ett effektivt sätt direkt styra företaget. En extern styrelseledamot utan ledningsuppdrag i företaget (en så kallad non-executive director) kan vara ett viktigt verktyg för att skapa en aktiv styrelse.<sup>24</sup> Johannisson och Huse (2000) menar att styrelsen i små företag kan spela en större roll än i stora företag, eftersom det i små företag finns en informationslucka mellan företagsledare och viktiga intressenter. Där blir omvärldsanalysen en viktig uppgift för styrelsen.<sup>25</sup>

<sup>23</sup> Post, C., & Byron, K., 2014. Women on boards and firm financial performance: A metaanalysis. *Academy of Management Journal*, amj-2013.

<sup>24</sup> Ibid

<sup>25</sup> Johannisson, B., & Huse, M. (2000) Recruiting outside board members in the small family business: an ideological challenge. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12: 353-378.

Styrelseledamöter i mindre företag är ofta även ägare av företaget och sitter i ledningsgruppen. Det gör att styrelsens funktion som kontrollerande funktion gentemot ägare och ledning undermineras. Styrelsens oförmåga att utföra sin kontrollerande funktion är en orsak till att styrelsen i mindre företag blir ett passivt organ vars huvudsakliga syfte är att uppfylla legala förpliktelser utan mandat att varken bidra till, eller påverka, ledningens beslut. För att öka möjligheterna för styrelsen att utöva sin kontrollfunktion rekommenderar forskningen rekrytering av externa ledamöter till styrelser i mindre företag.<sup>26</sup> Externa ledamöter har även förmågan att skapa värde för företaget genom att utöka företagets befintliga nätverk och erbjuda spetskompetens inom vissa områden. Detta blir särskilt av vikt om företaget har begränsade resurser att ta in konsulthjälp eller anställa personer med särskild kompetens. I detta fall kan styrelseledamöter med kompetens inom till exempel marknadsföring eller affärsjuridik vara en väg fram.<sup>27</sup>

Externa ledamöter har visat sig vara särskilt viktiga för nystartade innovationsföretag där branschkontakter och expertkunskap är centrala. Enligt Clarysse och Bruneel (2007) kan behoven hos nystartade innovationsföretag delas in i tre kategorier: finansiella behov, nätverksbehov och coachningsbehov. Styrelsens viktigaste uppgifter blir då att hitta finansiering till riskfyllda projekt, att förmedla relevanta kontakter och att agera rådgivare inom områden där företagsledningen saknar kompetens eller erfarenhet.<sup>28</sup> Hillman och Dalziel (2003) menar dock att nystartade innovationsföretag tenderar att åsidosätta styrelsens kontrollerande roll.<sup>29</sup> I mindre företag kan det finnas vissa svagheter i informationsflödet från ledning till ägare på grund av att formella rapporteringssystem inte finns. Där har styrelsen en viktig roll att se till att systematisera informationsflödet för att säkerställa att viktig information också förmedlas till ägarna.<sup>30</sup> I ett mindre företag är styrelsens roll på detta område viktig. Styrelsens funktion som länk till omvärlden överordnas i det fallet funktionen att granska och fatta strategiska beslut.<sup>31</sup>

Enligt Blom et al. bör ledamöter sträva efter att nyttja sina unika egenskaper i sitt arbete samtidigt som de tar del av företagets kunskap. Det senare kallar de "lärprocessen". Styrelseledamöterna behöver hitta en balans mellan att följa uppställda normer och samtidigt ha en kritisk inställning till processer och innehåll i styrelsearbetet. För detta krävs eftertanke, erfarenhet och gott omdöme. I lärprocessen ska de ta del av den övergripande kunskapen om företaget och distansera sig från vardagsfrågor. Detta bygger då grunden för ett aktivt strategiskt styrelsearbete där man ställer relevanta frågor och utmanar företagsledningen. Inom forskningen om styrelseprocess har man fokuserat på styrelsens förmåga att lösa dessa uppgifter. Blom et al. har valt att kategorisera styrelsens aktiviteter i nedanstående modell.<sup>32</sup>

<sup>26</sup> Gabrielsson, J. (2007) Boards of Directors and Entrepreneurial Posture in Medium-size Companies : Putting the Board Demography Approach to a Test *International Small Business Journal* 2007 25: 511.

<sup>27</sup> Minichilli, A., och Hansen, C. (2007). The board advisory tasks in small firms and the event of crises. *Journal of Management and Governance* , 11 (1), 5-22;

<sup>28</sup> Clarysse, B, och Bruneel, J 2007, 'Nurturing and growing innovative start-ups: the role of policy as integrator', *R&D Management*, 37, Clarysse, B, och Bruneel, J 2007, 'Nurturing and growing innovative startups: the role of policy as integrator', *R&D Management*, 37, 2, pp. 139-149.

<sup>29</sup> Grundei, J., och Talaulicar, T. (2002). Company Law and Corporate Governance of Start - ups in Germany: Legal Stipulations, Managerial Requirements, and Modification Strategies. *Journal of Management and Governance* .6 (1), 1-27

<sup>30</sup> Huse, M. 1995a Aunt, Barbarian or Clan? - about the boards role (In Norwegian) Tante, Barbar eller K lan? - om styrets roller (Bergen-Sandviken: Fagbokförlaget)

<sup>31</sup> Gabrielsson, J., och Winlund, H. (2000). Boards of directors in small and medium-sized industrial firms: examining the effects of the board's working style on board task performance. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(4), pp. 311-330.

<sup>32</sup> Blom, M., Kärreman, M. & Svensson, C. (2012). *Bolagsstyrning: corporate governance på ren svenska*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

	Inriktning på nutid och dåtid	Inriktning på framtid
<b>Utåtriktade uppdrag</b>	Ge legitimitet åt och ta det yttersta ansvaret för bolaget	Strategiformulering
<b>Interna uppdrag</b>	Övervakning och rådgivning	Formulera interna riktlinjer

**Kategorisering av styrelseaktiviteter, (Kontigos tolkning) <sup>33</sup>**

Denna modell är förenlig med stewardshipteorins syn på styrelsens huvuduppgifter, där styrelsens fokus ligger på rådgivning och strategiförvaltning. Styrelseprocessen skapar olika uppgifter för ledamöterna. De olika uppgifterna leder i sin tur till att olika roller inom styrelsen skapas, ofta kallade kontroll- och serviceroller. Kontrollrollen handlar främst om att följa upp och kontrollera ledningens arbete.<sup>34</sup> Servicerollen delas i sin tur ofta upp i fler roller – rådgivningsrollen, resursbearbetarrollen och den strategiska rollen. Rådgivarens främsta uppgift är att bidra med sin spetskompetens inom ett visst område. Resursbearbetaren jobbar för att få in resurser, som finansiering, nätverk eller kompetens, i företaget. Strategen är planupprättaren som fokuserar på företagets framtidsfrågor.

Leblanc och Schwartz undersökte 2008 vilken roll olika beteendetyper hos individer spelar för styrelsens effektivitet. Materialet till studien samlades in genom såväl deltagande observationer som intervjuer. Resultatet av forskningen visade att för en styrelses effektivitet i att leverera resultat kan styrelseprocessen vara minst lika viktig som styrelsens sammansättning. De visar vidare att styrelseprocesser kan påverkas av de olika styrelseledamöternas beteendetyper, där fem olika beteendetyper som leder till en fungerande styrelse kunde identifieras:

- I. förändringsaktörer
- II. konsensusbyggare
- III. rådgivare
- IV. utmanare och
- V. utförare.

Forskarna kunde även identifiera fem beteendetyper som leder till icke-fungerande styrelser:

- i. kontrollanter
- ii. förlikare
- iii. hejklacksledare
- iv. kritiker och
- v. väktare.

En balans av de fem beteendetyperna för en fungerande styrelse är alltså att föredra för att uppnå en välfungerande styrelseprocess, enligt Leblanc och Schwartz. En styrelse med enbart konsensusbyggare och rådgivare är ofta ineffektiv. Den är alltför fokuserad på att bygga samförstånd och konsensus. En styrelse med enbart utmanare och kritiker blir ineffektiv eftersom den måste lägga för mycket fokus på meningsskiljaktigheter.<sup>35</sup>

<sup>33</sup> Ibid

<sup>34</sup> Jonsson, E. I. (2013). One role is not big enough: A multi-theoretical study of board roles in SMEs. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 8(1), 50-682, pp. 139-149

<sup>35</sup> Leblanc, Richard & Schwartz, Mark (2008) Effective boards of directors: an examination of director behavioral types. *Corporate Ownership & Control*. 5:2.

## Styrelsens roll i familjeföretag

Små företag har ofta inte resurser att tillsätta en styrelse med samtliga kompetenser som de har behov av. Därmed kan de gå miste om viktig information, kompetens och erfarenheter som externa styrelseledamöter kan bidra med. Det finns även mentala spärrar och utmaningar i mindset som har visat sig vara drivkrafter som hindrar i synnerhet familjeföretag från att rekrytera externa ledamöter. Kännetecknande för familjeföretag är att ägare, styrelse och högsta ledning ofta består av samma personer eller personer från samma familj. Forskning visar att det är ovanligt med externa styrelseledamöter i sådana företag.<sup>36</sup> Samtidigt är en styrelse med externa styrelseledamöter i regel mer aktiv som strategisk styrare av verksamheten än en styrelse som bara består av familjemedlemmar. En styrelse med externa styrelseledamöter ökar aktiviteten under styrelsemötena genom att diskutera förändringar och ifrågasätta strukturer som tidigare, för familjemedlemmarna, tagits för givna.<sup>37</sup> Dessutom kan en aktiv styrelse spela en särskilt viktig roll för att höja familjeföretagets resultat, eftersom familjeföretagens styrmekanismer ofta är svaga.<sup>38</sup>

Forskningen pekar på ett antal skäl till att familjeföretag väljer att inte ta in externa styrelseledamöter. Det första skälet gäller även icke-familjeföretag medan de två senare skälen är specifika för just familjeföretag.

- 1) Externa styrelseledamöter medför övervaknings- och kontraktskostnader (agentkostnader).
- 2) Externa styrelseledamöter kan vara mindre motiverade att ägna sig helhjärtat åt sina uppdrag på grund av att utomstående nästan aldrig når samma status inom företaget eller får samma avkastning på företagets framgång som familjemedlemmar med stora aktieinnehav.
- 3) Externa styrelseledamöters opartiska status ger dem ett begränsat inflytande på den relativt stora mängd beslut som rör både familjens interna angelägenheter, privatekonomi och företagsekonomiska frågor eftersom dessa ofta överlappar i familjeföretag.<sup>39</sup>

Även om det kan finnas argument ur kompetenssynpunkt för att ta in ledamöter med vd-uppdrag i andra företag i styrelser finns det en risk att de saknar tid att engagera sig i styrelsearbetet. En amerikansk studie<sup>40</sup> visar att styrelser med minst en ledamot som är vd i ett annat företag än hen representerar som styrelseledamot inte presterar bättre än andra styrelser. Däremot visade studien att företagets rörelseresultat försämrades när ledamöter som var vd i andra företag valdes in i varandras styrelser.<sup>41</sup>

### Styrelsordförandens roll

Daniel Yar Hamidi, forskare vid högskolan i Borås, menar att styrelsens sammansättning, ledamöternas kunskap och kompetens och ägardirektivets utformning är faktorer som inverkar på styrelsens förutsättningar och förmåga att utföra sitt uppdrag på ett effektivt sätt. Vidare menar Yar Hamidi att ledarskapet i styrelsen är en viktig faktor som kan göra skillnad mellan

- 1) en välfungerande styrelse med strategiskt fokus
- 2) ett diskussionsforum eller
- 3) en kontrollfunktion för vd.



Ordföranden för styrelsen har ansvaret för att etablera goda dialoger med ledningen för företaget och ägarna och säkra att styrelsen agerar med fokus på värdeskapande i verksamheten. Det är en uppgift som kan vara svår att genomföra i praktiken eftersom ordföranden inte har någon operativ makt över andra ledamöter i styrelsen. Utmaningen ligger enligt Yar Hamidi i att skapa laganda i en grupp av enskilda ledamöter, som möts sällan och ofta har andra engagemang än det aktuella företaget, vilket kräver planering, social förmåga, kunskap, lyhördhet och klarsynthet. I en väl fungerande styrelse med en kompetent ordförande behöver ordföranden inte fatta de svåra besluten själv utan har hela sin styrelse med sig som resurs.<sup>42</sup>

### Mångfald i styrelsen

Den forskning som har bedrivits på diversifierade styrelsers betydelse för bolagsstyrningen i småföretag är begränsad och de slutsatser som beskrivs i detta kapitel utgår i hög utsträckning från forskning på större eller medelstora företagen. Kontigos bedömning är dock att den skillnad i dynamik och processer som beskrivs i diversifierade styrelser i större bolag i hög grad är giltig även för mindre företag och att dessa slutsatser därför i hög utsträckning är giltiga även för de mindre företagen.

Karin Thorburn, professor i finansiell ekonomi, redovisar i SNS Analys 2013 en rad resultat som tyder på att könsbalans i styrelsen har positiva effekter på styrelsearbetet.<sup>43</sup> Thorburn menar att det utifrån forskningsläget inte finns någon anledning att tro att kvotering till bolagsstyrelsen skulle få negativa effekter på företagets lönsamhet. Tvärtom tyder forskningen på att fler kvinnor i styrelserummen höjer kvaliteten på styrelsearbetet eftersom kvinnor

- 1) ofta har ett värdefullt utifrånperspektiv
- 2) stärker styrelsens övervakande funktion samt
- 3) skärper kraven på lågpresterande vd:ar.

Thorburn menar dock att det är svårt att bevisa ett orsakssamband där fler kvinnor i styrelsen leder till lönsamhet för företaget. Det finns ett positivt samband mellan könsbalans i styrelsen och högre avkastning på eget kapital, högre räntabilitet på totalt kapital och högre försäljningstillväxt, men det går inte att utesluta att detta är ett resultat av att framgångsrika företag tar in fler kvinnor i sina styrelser. Det skulle alltså kunna röra sig om en korrelation snarare än ett kausalt samband. Forskning visar dock på en signifikant korrelation. Företag med en högre andel kvinnor i styrelsen är mer framgångsrika och vice versa.<sup>44</sup>

Vidare skriver Thorburn att en könsbalanserad styrelse lägger mer fokus på övervakning och styrning. Detta visar sig bland annat i att företagets resultat påverkar om vd:n får förnyat förtroende i större utsträckning i en könsbalanserad styrelse. Kvinnliga ledamöter deltar också oftare i styrelsens kommittéer, främst de som handlar om valberedning, revision och bolagsstyrningsfrågor. Utöver detta visar Thorburns forskning att könsbalanserade styrelser är mer engagerade i sitt beslutsfattande. Det är dock av vikt att uppnå en kritisk massa

<sup>42</sup> Borås Tidning (2012) Olika sätt att utveckla styrelsens roll. ISSN 1103-9132, Vol. 186, nr 139, 8- s.

<sup>43</sup> Karin Thorburn (2013) Könsbalans leder till mer engagerad styrelse SNS Analys nr 09

<sup>44</sup> Ibid

vad gäller kvinnoandelen för att en könsbalanserad sammansättning ska ge positiva effekter. Det räcker alltså inte med att en eller ett fåtal styrelseplatser går till kvinnliga "alibin".<sup>45</sup>

Ett skandinaviskt forskningsprojekt studerade 2005 ett eventuellt samband mellan styrelsens heterogenitet och bolagens avkastning på eget kapital. De tittade på styrelsens sammansättning utifrån kön, ålder och nationalitet. Studien gjordes på de då 500 största bolagen i Sverige, Danmark och Norge. Studien visar att det inte går att finna något samband mellan diversifierade styrelser och företagens resultat i den nordiska kontexten oavsett om man tittar på diversifieringsindikatorer separat eller sammantaget genom ett diversifieringsindex. Samtidigt finns inte heller några resultat i studien som visar på ett negativt samband, alltså att ökad diversifiering av styrelserna skulle leda till sämre resultat för företaget. Om diversifiering utifrån jämställdhetspolitiska eller integrationspolitiska mål anses vara ett mål i sig tyder studien alltså på att det inte finns några företagsekonomiska argument som talar emot en ökad diversifiering. Mot bakgrund av att studien är gjord på stora bolag bör resultaten tolkas med viss försiktighet, eftersom de inte nödvändigtvis är direkt överförbara på mindre företag. Samtidigt är studien en av få större studier på skandinaviska bolag och är mot bakgrund av detta intressant.<sup>46</sup>

Studien visade dock på hur sambandet kan skilja sig åt mellan företag som befinner sig i olika typer av processer där utländska styrelsemedlemmar kan utgöra en resurs när företag handlar med utländska bolag. Utländska personer kan bidra med språkkompetens, nätverk och kunskap om för företaget viktiga internationella marknader. I studien tittar man även på vilka interna faktorer i en styrelse som påverkar diversifieringen av styrelsen. Branscheffekter och företagsstorlek påverkar styrelsens diversifieringsgrad, medan studien inte hittar några bevis för att öppenheten i styrelsens nätverk och styrelsens sammansättning åldersmässigt påverkar diversifieringen. Studien antyder alltså att begränsad diversifiering av styrelser inte är ett resultat av att styrelsen består av äldre män som rekryterar nya ledamöter i de egna nätverken.<sup>47</sup>

En anledning till att kvinnliga styrelsemedlemmar skiljer sig i beteende från manliga styrelsemedlemmar kan vara att de har unika erfarenheter, kunskaper och värderingar vilket påverkar styrelsemedlemmarnas beteende när det kommer till risktagande och resonemang kring etiska frågor.<sup>48</sup> Det finns dock begränsade empiriska bevis på att könsbalanserade styrelser är mindre risktagande. Berger et al. (2014) och Adams och Ragunathan (2013) undersökte huruvida kvinnliga styrelsemedlemmars i banksektorn påverkade bankernas risktagande, men kunde inte hitta ett signifikant samband.<sup>49</sup> Andra forskare har dock visat att vd:ns kön gör skillnad när det kommer till företagets risktagande. Dessa studier har dock, mot bakgrund av debatter om alltför stort risktagande i finansindustrin, fokuserat på företag inom den finansiella sektorn. Skillnaden mellan könsbalanserade styrelser och icke-könsbalanserade styrelser hos företag inom den icke-finansiella sektorn är inte lika utforskad. Män inom den finansiella sektorn skiljer sig däremot inte nämnvärt från män inom den icke-finansiella när det kommer till riskbeteende. Då generaliseringar utifrån studier gjorda på en speci-

<sup>46</sup> Oxelheim, Lars, Randøy, Trond & Thomsen, Steen. A Nordic Perspective on Corporate Board Diversity 2006-11

<sup>47</sup> Ibid

<sup>48</sup> Post, C., & Byron, K., 2014. Women on boards and firm financial performance: A metaanalysis. *Academy of Management Journal*, *amj*-2013.

<sup>49</sup> Berger, A. N., Kick, T., & Schaeck, K., 2014. Executive board composition and bank risk taking. *Journal of Corporate Finance*, 28, 48-65; Adams, R. B., & Ragunathan, V., 2013. Lehman sisters. FIRN Research Paper.

fik bransch bör göras med stor försiktighet finns det trots allt begränsade empiriska bevis för att ökad kvinnlig representation leder till minskad riskaptit.<sup>50</sup>

I sin studie av kvinnors bidrag i styrelserummen i Skandinavien undersöker Huse och Solberg (2006) hur kvinnorna ska agera som styrelseledamöter för att uppnå resultat. Kvinnornas framgång beror i stor utsträckning på förmågan och viljan att samarbeta med de mest inflytelserika aktörerna i styrelsen, lägga ned tid på förberedelser, vara närvarande på de viktigaste beslutsfattararenorna samt att ta ledarskapsroller.<sup>51</sup>

Nuläget för könsdiversifieringen i svenska styrelser presenteras i figuren nedan som visar könsfördelningen i svenska småföretags styrelser, dock ingår här även inaktiva styrelser. Studien visar att knappt en tredjedel av styrelseledamöterna är kvinnor, men om man tittar på fördelningen bland olika typer av ledamöter ser man att många av de kvinnliga styrelseledamöterna är suppleanter. Endast en knappt femtedel av de ordinarie ledamöterna är kvinnor, varav en relativt stor del är arbetstagarrepresentanter. Endast 13 procent av styrelseordförandena är kvinnor.

	Kvinnor	Män
<b>Styrelsemedlemmar (sammanlagt)</b>	<b>32%</b>	<b>68%</b>
Styrelseordförande	13%	87%
Styrelseledamöter	19%	81%
varav arbetstagarrepresentanter	27%	73%
Suppleant	56%	44%
varav arbetstagarrepresentanter	27%	73%
Övrigt	29%	71%

**Könsfördelningen i svenska styrelser i företag med färre än 50 anställda. Källa: Registerbaserad arbetsmarknadsstatistik (RAMS) SCB, Bolagsverket**

## Styrelsens storlek

En annan variabel som kan påverka företagets resultat är storleken på styrelsen. Gabrielsson (2007) menar att mindre företag har behov av en större styrelse för att få en större kompetensbas då de ofta saknar tillgång till den resurspool av saksrådesexperter som ett större företag har.<sup>52</sup> Det finns dock studier som visar att färre styrelseledamöter har en positiv effekt på företagets resultat. Kim et al. menar att incitamenten för att anstränga sig och göra ett bra jobb riskerar att försvinna i större styrelser då varje enskild styrelseledamot i högre grad förlitar sig på övriga styrelseledamöters arbete. Utifrån en sådan teori är sannolikheten att varje styrelseledamot känner personligt ansvar för företaget, och därmed anstränger sig mer, större i en mindre styrelse. Det finns även en risk att styrelsen tvingas ägna mer tid åt att komma överens och blir mindre beslutsför, särskilt i frågor som kräver snabba beslut, om styrelsen är stor.<sup>53</sup>

<sup>52</sup> Gabrielsson, J. (2007) Boards of Directors and Entrepreneurial Posture in Medium-size Companies : Putting the Board Demography Approach to a Test International Small Business Journal 2007 25: 511.

<sup>53</sup> Kim, K., Mohr, D., Nofsinger, J., & Kim. Corporate Governance, 3rd Edition. Pearson Prentice Hall. 2010

# Referenslista

- Adams, R. B., & Ferreira, D., 2009. Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of financial economics*, 94(2), 291-309.
- Adams, R. B., & Funk, P., 2012. Beyond the glass ceiling: Does gender matter? *Management Science*, 58(2), 219-235.
- Adams, R. B., & Ragunathan, V., 2013. Lehman sisters. FIRN Research Paper. Aktiebolagslagen (2005-551) 8 kap.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. (2004) Board composition: Balancing family influence in S & P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49: 209-237
- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2011) Boards of Directors in Family Businesses: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13(2): 134-152.
- Berger, A. N., Kick, T., & Schaeck, K., 2014. Executive board composition and bank risk taking. *Journal of Corporate Finance*, 28, 48-65; Adams, R. B., & Ragunathan, V., 2013. Lehman sisters. FIRN Research Paper.
- Björkmo, M. (2008) Valberedningsarbete i praktiken, En intervjustudie utförd för Kollegiet för Svensk
- Blom, M., Kärreman, M. & Svensson, C. (2012). *Bolagsstyrning: corporate governance på ren svenska*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Borås Tidning (2012) Olika sätt att utveckla styrelsens roll. ISSN 1103-9132, Vol. 186, nr 139, 8- s.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G., 2004. Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of management*, 30(6), 749-778.
- Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B. J., & Simpson, W. G., 2010. The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18(5), 396-414.
- Clarysse, B, och Bruneel, J 2007, 'Nurturing and growing innovative startups: the role of policy as integrator', *R&D Management*, 37, 2, pp. 139-149.
- Davis, J. H., Schoorman, D.F. & Donaldson, L., (1997) Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22: 20-47.
- Elsaid, E., & Ursel, N. D., 2011. CEO succession, gender and risk taking. *Gender in Management: An International Journal*, 26(7), 499-512; Faccio, M., Marchica, M. T., & Mura, R., 2014. CEO gender and corporate risk taking.
- Fahlenbrach, Low och Stulz (2010)
- Fama, E. F., (1980) Agency Problems and the Theory of the Firm. *The Journal of Political Economy*, 88(2): 288-307.

Fama, E. F., & Jensen, M. C., 1983. Separation of ownership and control. *Journal of law and economics*, 301-325.

Gabrielsson, J. (2007) Boards of Directors and Entrepreneurial Posture in Medium-size Companies : Putting the Board Demography Approach to a Test *International Small Business Journal* 2007 25: 511.

Gabrielsson, J., och Winlund, H. (2000). Boards of directors in small and medium-sized industrial firms: examining the effects of the board's working style on board task performance. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(4), pp. 311-330.

Grant, Robert M. *Contemporary strategy analysis*. 5 uppl. Blackwell Publishing 2006.

Grundeit, J., och Talaulicar, T. (2002). Company Law and Corporate Governance of Start - ups in Germany: Legal Stipulations, Managerial Requirements, and Modification Strategies. *Journal of Management and Governance* ,6 (1), 1-27

Hambrick, D. C., 2007. Upper echelons theory: An update. *Academy of management review*, 32(2), 334-343

Hillman, A. J., & Dalziel, T., 2003. Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management review*, 28(3), 383-396.

Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Paetzold, R. L., 2000. The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management studies*, 37(2), 235-256.

Hillman, A. J., Shropshire, C., & Cannella, A. A., 2007. Organizational predictors of women on corporate boards. *Academy of Management Journal*, 50(4), 941-952.

Huse, M. 1995a Aunt, Barbarian or Clan? - about the boards role (In Norwegian) Tante, Barbar eller K lan? - om styrets roller (Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget)

Huse, Morten och Solberg, Anne Grethe (2006) Gender-related boardroom dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards, *Women in Management Review*, Vol. 21 Iss: 2, pp.113 - 130

Jensen, M.C. and Meckling, W.H., 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3, page 305 - 360

Johannisson, B., & Huse, M. (2000) Recruiting outside board members in the small family business: an ideological challenge. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12: 353-378.

Jonsson, E. I. (2013). One role is not big enough: A multi-theoretical study of board roles in SMEs. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 8(1), 50-68

Karin Thorburn (2013) Könnsbalans leder till mer engagerad styrelse SNS Analys nr 09

Kiel, G. C. och Nicholson, G. J. (2005). Evaluating boards and directors. *Corporate Governance: An International Review* 13(5): p613 - 631. Elsayed, K., (2009)

Board size and corporate performance: the missing role of board leadership structure. *J Manag Gov*, 15:415-446.

Kim, K., Mohr, D., Nofsinger, J., & Kim. *Corporate Governance*, 3d Edition. Pearson Prentice Hall. 2010

Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning (2016) Svensk kod för bolagsstyrning <http://www.bolagsstyrning.se/koden/syfte>

Kuppelwieser, Volker G. (2011) Stewardship Behavior and Creativity. *Management Revue*. 22(3): 274-295.

Larsson-Olaison (2010) The Translation of Transplanted Rules: the Case of the Swedish Nomination Committee. I 'Interpretation of Law in the Global World: From Particularism to a Universal Approach'(red. Jemielniak & Miklaszewicz).

Leblanc, Richard & Schwartz, Mark (2008) Effective boards of directors: an examination of director behavioral types. *Corporate Ownership & Control*. 5:2.

Melin, L. (2012) I: Brundin, E., Johansson, A. W., Johannisson, B., Melin, L. & Nordqvist, M. (red.) *Familjeföretagande: affärer och känslor*. 1. uppl. Stockholm: SNS förlag

Minichilli, A., och Hansen, C. (2007). The board advisory tasks in small firms and the event of crises. *Journal of Management and Governance*, 11 (1), 5-22; Clarysse, B, och Bruneel, J 2007, 'Nurturing and growing innovative start-ups: the role of policy as integrator', *R&D Management*, 37, 2, pp. 139-149

Moberg, K., & Svensson, C. (2008). *Styrelsearbete i fyra små företag-betydelsen av klara ägarförväntningar*; Blom, M., Kärreman, M. & Svensson, C. (2012). *Bolagsstyrning: corporate governance på ren svenska*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Neville, M. 2011. "The role of boards in small and medium sized firms", *Aarhus School of Business*, Vol. 11 No. 5 2011, pp. 527-540.

Nguyen, T., Locke, S., & Reddy, K., 2015. Does boardroom gender diversity matter? Evidence from a transitional economy. *International Review of Economics & Finance*, 37, 184-202.

Nielsen, Thomas & Lekvall, Per (1996). *Styrelsearbete i små företag*. Stockholm: Ekerlid

Nordic Investor Services AB, (2010) *Valberedningsarbete i svenska börsbolag, Hur fungerar den svenska valberedningsprocessen och hur kan den utvecklas vidare?*

Oxelheim, Lars, Randøy, Trond & Thomsen, Steen. *A Nordic Perspective on Corporate Board Diversity 2006-11*

Oxford Research (2012) *Kompetensutveckling av företagande med fokus på styrelsearbete*

Pfeffer, J., Salancik, G., 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York.

Post, C., & Byron, K., 2014. Women on boards and firm financial performance: A metaanalysis. *Academy of Management Journal*, amj-2013. 8 kap. 1-7 § Aktiebolagslagen (2005:551)

Raoul Hasselgren () Corporate Governance Styrelsekollegiet, PM

Rose, C., 2007. Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 404-413.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001) Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2): 99-116.

Sevenius, R. (2007). *Bolagsstyrning* (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Svernlöv, Carl Svensk kod för bolagsstyrning, 2 uppl. Elanders Gotab, Stockholm 2006

Tricker, B., (2009). "Corporate governance –principles, policies and practices", New York: Oxford University Press Inc.

Waelchli, U. och Zeller, J. (2013), "Old captains at the helm: Chairman age and firm performance", *Journal of Banking & Finance*, Vol. 37 Nr. 5, ss 1612–1628

## Bilaga 2 - Aktörslista

Aktör	Tjänsteutbud (kopplat till strategiskt styrelsearbete)	Målgrupp
Styrelseinstitutet	Utbildning i praktiskt styrelsearbete, diplomutbildning med det mesta om ABL, introduktionskurs på en dag, ny kurs kallad "Uppgradera ert styrelsearbete" samt företagsspecifika styrelseutbildningar.	Mindre och medelstora ägarledda företag.
Executive People	Webbaserad styrelseutbildning, utbildningar för styrelseordförande samt endagsgrundläggande styrelseutbildningar.	Små och medelstora företag.
SSE Executive Education	Utbildning i aktivt och drivande styrelsearbete med föreläsare från Handelshögskolan	Främst aktiebolag
StyrelseAkademien	Certifieringsutbildningar samt vidareutbildning för personer som varit styrelseledamöter under ett par år samt skräddarsydda utbildningar med fokus på bland annat strategi.	Bland annat små och medelstora företag (även stora).
Michaël Berglund Board Value	Specifik kurs i styrelsens strategiarbete.	Bolag och organisationer.
Företagsekonomiska Institutet	Certifikat styrelsearbete - styrelsens roll i strategival, att bestämma mål för verksamheten, vilka verktyg styrelsen har att styra verksamheten med och hur detta ska arbete kan ske effektivt.	Privat och offentlig verksamhet - yrkesverksamma deltagare med betydande arbetslivserfarenhet.
Västsvenska Handelskammaren	Diplomutbildning i styrelsearbete samt en fördjupningskurs i styrelsens arbete med strategi.	Ej specificerat.
Executive Foundation Lund	Styrelseprogram, fokus på individuell kompetensutveckling.	Styrelseledamöter i allmänhet.
PwC Academy	Styrelseutbildning (ingen mer info) samt skräddarsydda utbildningar.	Alla sorters företag.
Styrelsebalans	Diplomkurs i styrelsearbete, grundkurs och fördjupning.	Styrelseledamöter i allmänhet.
Stockholms Handelskammare	Föreläsningsträffar och workshops om styrelsearbete, ej direkt utbildning.	Företag som är medlemmar i Stockholms Handelskammare.
Svensk Energi	Skräddarsydd styrelseutbildning för energiföretag.	Energiföretag
Mellansvenska Handelskammaren	Diplomerade styrelseutbildningar.	Ägarledda företag.
Handelskammaren Värmland	Utbildning i "den nya tidens styrelsearbete".	Företag i Värmlandsregionen
Diploma Utbildning	Grundutbildning i styrelsearbete (streamad).	Ej specificerat.
Grant Thornton	Frukostseminarier om styrelsearbete.	Ägarledda företag.
Östsvenska Handelskammaren	Diplomkurs i styrelsearbete på grund- och fördjupningsnivå.	Östsvenska företag
Women in Progress	Kvalificerade styrelseutbildningar för kvinnor (står ej explicit).	Kvinnliga företagsägare samt kvinnor med erfarenhet av ledningsgruppsarbete och företagsstyrning.
Parnerskap för Framgång Sverige	Skräddarsydda insatser för styrelsearbete samt öppna styrelseprogram.	Företag
Agent A	Utbildningar och seminarier för styrelseutveckling.	Företagsstyrelser



Aktivt Styrelsearbete i Sverige	Utbildningsprogram i aktivt styrelsearbete.	Svenska aktiebolag
Gothia Science Park	I perioder erbjuds styrelseutbildningar i samarbete med organisationer/ myndigheter.	Nya och etablerade tillväxtföretag.
Dataföreningen Kompetens	Processutveckling/verksamhetsutveckling samt företagsanpassade lösningar.	Företag: projektmedlem, projektledare, processägare eller processledare.
Sandholm	Processorientering och processledning, skräddarsydda utbildningar, konsultstöd samt specialistutbildningar.	Företag och organisationer
Plunge	Utbildning i praktiskt processledarskap för bland annat styrelser.	Utbildare, chefer, projektledare, inter- och externkonsult eller roller där processledning behövs.
Idékraft	Utbildningar inom praktiskt användbara metoder för effektivare projekt och bättre ledarskap, utveckling för ledare, grupper och organisationer.	
SIQ, Swedish Institute for Quality	Utbildar i Business Excellence-modeller.	Företag och organisationer
Regnér Management	Utbildningar inom processledning, processutveckling samt konsultstöd.	Företag och organisationer
Academic Consultant House	Ledarskapsutbildning, företagsinterna kurser.	Chefer och ledare på företag
Framfot AB	Utbildning inom bland annat ledarskap och projektledning samt kommunikation och retorik.	Ledare, säljare, marknadsförare, personalansvarig, rekryterare eller egen företagare.
Roda Utbildning	Ledarskapsutbildning, bland annat inriktad mot grupper och team.	Företag och organisationer
Advantum Kompetens AB	Utbildning inom ledarskap och affärsmannaskap bland annat samt skräddarsydda lösningar.	Företag
IHM Business School	Stort utbud av företagsanpassade utbildningar.	Företag och individer.
Provana Business School	Ledarskapsutbildningar överlag, också inriktning mot excellence-modellen.	Företagsledare

**Aktörer som erbjuder kompetensutveckling, utvärdering eller rekryteringstjänster inom styrelsearbete.**

### Intervjuer, organisationer

Tio intervjuer har genomförts med representanter från det offentliga främjande-systemet, handelskammare, branschorganisationer, privata styrelseutbildare och managementkonsulter.

### Enkät

En enkät gick ut till privata aktörer på marknaden för styrelsekompetens, inklusive branschorganisationer och handelskammare, samt offentliga företagsfrämjare och innovationsaktörer. Enkäten gick ut till 94 respondenter med en svarsfrekvens om 33 % - siffran blir 47 % om man räknar de respondenter som svarade på delar av enkäten.

**Tillväxtverket**

Swedish Agency for Economic  
and Regional Growth

Tel 08-681 91 00  
tillvaxtverket.se



# Strategisk styrelsekompetens

Kartläggning av aktörer, utbud och efterfrågan

**Tillväxtverket stärker Sverige genom att stärka företagens konkurrenskraft**

Vi skapar bättre förutsättningar för företagande och bidrar till attraktiva regionala miljöer där företag utvecklas. Våra verktyg är kunskap, nätverk och finansiering: Kunskap om företag och regioner. Nätverk för effektiv samverkan. Och finansiering som stärker näringslivet. Tillväxtverket är en myndighet under Näringsdepartementet med 400 anställda och med kontor på nio orter.

## Rapport 0215