tillväxt verket

Framgångsrikt styrelsearbete – en nyckelfråga

Att se styrelsen som en resurs för affärsutveckling

Erfarenheter och lärande från satsningen på Strategiskt styrelsearbete 2015–2017

Rapport 0304

Vi stärker Sverige genom att stärka företagens konkurrenskraft

Tillväxtverket ska skapa så bra förutsättningar som möjligt för företag i hela landet att vara konkurrenskraftiga. Det innebär att vi öppnar dörrar och river barriärer – för ett Sverige där fler företag vill, kan och vågar.

Kunskap, nätverk och finansiering är våra viktigaste verktyg. Tillväxtverkets insatser skapar direkta resultat hos de företag och aktörer som vi samverkar med, men även förutsättningar för företag och regioner att möta framtidens utmaningar. Vårt största enskilda uppdrag är att bidra till att EU-medel investeras i projekt för regional konkurrenskraft och sysselsättning.

Tillväxtverkets publikationer kan laddas ner på tillvaxtverket.se.

© Tillväxtverket

Stockholm, Augusti 2019
Digital: ISBN 978-91-88961-31-0
Rapport 0304

Har du frågor om denna publikation, kontakta:
Karin Östberg
Telefon, växel 08-681 91 00

Förord

Den ökade globaliseringen innebär att allt fler företag kan skala upp och växa i en digital och internationell värld. Det innebär sänkta trösklar för expansion och leder till nya affärsmöjligheter, men ställer också ökade krav på kunskap och kompetens i svenska småföretag. Framtidens ledarskap är en nyckelfråga för att kunna växa och möta konkurrensen både på den internationella marknaden och på hemmamarknaden. Styrelsens betydelse och roll är här central.

Genom programmet för Kompetensutveckling för tillväxt arbetar Tillväxtverket för att stärka svenska småföretags affärsutveckling och konkurrenskraft samt att utveckla och förnya verksamheten hos företagsfrämjande organisationer.

Denna rapport har tagits fram av Karin Östberg och Lisbeth Karlsson, Tillväxtverket och bygger på erfarenheter, lärande och resultat av genomförandet av programsatsningen för Strategiskt styrelsearbete 2015–2017.

Augusti 2019

Tim Brooks

Avdelningschef Företag
Tillväxtverket

Karin Östberg

Projektledare
Tillväxtverket

Sammanfattning

Bakgrund Strategiskt styrelsearbete

Under 2015–2017 genomförde Tillväxtverket en fristående fortsättningsinsats för att ge småföretag möjlighet att utveckla ett mer strategiskt styrelsearbete för att skapa bättre förutsättningar för affärsutveckling. Åtta projekt drevs av etablerade affärsutvecklingsorganisationer, merparten sk offentligfinansierade företagsfrämjare. Varje projekt hade en eller flera samarbetspartner. I projekten deltog totalt närmare 100 mindre tillväxtföretag.

Uppföljning och utvärdering

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

Några av de övergripande slutsatserna från följeforskningen var vikten av att företagens deltagande måste jacka in i rätt fas i företaget och med rätt mognadsnivå. Förändringsarbete sker ofta i små steg och utgår ifrån en grundläggande analys. Det saknas insikter om betydelsen av styrelsearbete och styrelseutveckling. Systemperspektivet, dvs företagsfrämjarnas roll och kompetens för förändringsarbetet i små tillväxtföretag, inte minst för utveckling av styrelsearbete och ledning, lyftes indirekt upp i forskarnas arbete.

Enligt Tillväxtverkets effektuppföljning till deltagande företag 2017 angav 84 procent av respondenterna att de påbörjat ett förnyelsearbete, främst inom organisationsutveckling, rekrytering av styrelseledamöter samt inom försäljning och marknadsföring.

Tillväxtverkets sammanfattande slutsatser

- Styrelsen är en viktig resurs för att utveckla företag och kan vara avgörande för framgång. Många företag måste både effektivisera och professionalisera sitt styrelsearbete.

- Kompetensbehovet för styrelsearbete i företagen varierar beroende på utvecklingsfas och bransch. Rätt kompetens, mångfald, team och nätverk är en förutsättning för styrelseutveckling.

- Marknadens utbud av rådgivning, utbildning och rekrytering matchar inte alltid efterfrågan hos små tillväxtföretag. De offentliga företagsfrämjarna kan ha en viktig roll för att utveckla området.

- I ett tillväxtföretag är styrelsens absolut viktigast uppgift att ha fokus framåt, att omvärldsbevaka och att tolka och analysera omvärlden.

- Ägarnas mindset är avgörande för att utveckla företag och styrelse – insikt och vilja behövs. Ägardirektivet är en förutsättning för ett aktivt och professionellt styrelsearbete och tydliggör ägarnas vilja och vision om företaget ska utvecklas på medellång sikt.

Tillväxtverkets rekommendationer för framtida insatser

- *Öka kunskapen om styrelsens roll i företaget*
  Utveckla information, utbildningar, utbildningsformer och andra sätt att öka kunskapen om styrelsens betydelse, särskilt anpassat till småföretag.

- *Öka kunskapen om betydelsen av mångfaldskompetens i styrelserummet i i olika skeden av ett företags utveckling.*
  Synliggör mångfaldskompetensen, specifikt kvinnliga styrelseledamöter.

- *Öka förståelsen om vikten av ägarstyrning och av ägardirektiv*
  Upprätta formella riktlinjer, exempelvis ägardirektiv, som stöd för ett affärsstrategiskt styrelsearbete.

- *Utveckla andra former för styrelsearbete*
  Testa och utveckla enklare lösningar och andra former av styrelser som ett komplement till en traditionell styrelse – exempelvis advisory boards.

- *Utveckla fler former för matchning och rekrytering*
  Utveckla insatser och verktyg för rekrytering och matchning av styrelseordföranden och styrelseledamöter, särskilt anpassade till behoven i mindre företag. Rekryteringen behöver professionaliseras och småföretagen behöver ett bättre stöd i detta arbete.

- *Utveckla främjandesystemets roll för att stötta företagens ledarskapsutveckling – ägare, styrelse och ledning.*
  Målgruppsanpassa erbjudanden till mindre företag i etablerings- och tillväxtfaser.

Innehåll

1 Inledning ... 8

Bakgrund program ... 8

Bakgrund insatser för Strategiskt styrelsearbete ... 8

2 Bakgrund styrelser ... 10

Vad gör en styrelse och varför är styrelsearbete viktigt? ... 10

Förändring på gång i styrelserummen ... 10

Betydelsen av styrelsearbete hos små tillväxtföretag ... 10

3 Strategiskt styrelsearbete 2015–2017 ... 12

Projekten ... 12

Vilka typer av insatser genomfördes? ... 14

4 Uppföljning och utvärdering ... 15

Tillväxtverkets programlogik ... 15

Kontigos utvärdering ... 15

Viktigt med kompetens- och metodutvecklande perspektiv ... 15

Nådde projekten sina mål? ... 16

Utmaningar i projekten – betydelsen av rätt typ av företag och tidsaspekten ... 16

Löpande utvärdering av forskare – samarbete med Vinnova ... 16

Forskning och statistik om styrelser ... 188

Tillväxtverkets uppföljningsenkät 2016 ... 188

Tillväxtverkets effektuppföljning 2017 ... 19

Förnyelse i företagen ... 19

Från ägarlett till ägarstyrt ... 19

Omvärldsbevakning, identifiering av nya kunder och finansiering är viktiga frågor i styrelsen ... 20

5 Slutsatser från arbetet med Strategiskt styrelsearbete ... 21

6 Exempel på metodik för projektgenomförande ... 25

Vad gjorde Ägarledare – fem moduler och fem dygnsmöten ... 25

Rekommendationer för framtida insatser ... 27

Öka kunskapen om styrelsens roll i företaget ... 27

Öka kunskapen om betydelsen av mångfaldskompetens i styrelserummet ... 27

Förstå vikten av ägarstyrning och av ägardirektiv ... 27

Utveckla andra former för styrelsearbete ... 27

Utveckla fler former för matchning och rekrytering av styrelseordföranden och styrelseledamöter i mindre företag 28

7 Intervjuer med projektägare och Styrelseakademien Stockholm 30

Intervju med Andreas Albertsson, projektledare och affärsutvecklare GU Ventures 30

Intervju med Linda Hällerstrand, dåvarande projektledare och rådgivare Almi Företagspartner Nord 32

Intervju med Gunvor Engström, ordförande Styrelseakademien Stockholm 35

8 Tillväxtverkets rapporter Kompetensutvecklingsprogrammet.....38

Strategisk styrelsekompetens 38

Styrelsetrappan 38

Ägardirektiv 39

Strategiskt styrelsearbete – starkare företag 39

Övriga publikationer – Kompetensutvecklingsprogrammet för tillväxt i småföretag 39

1 Inledning

Denna rapport bygger huvudsakligen på följande källor:

- Tillväxtverkets erfarenheter av och kontakter och dialoger med olika projektägare samt via projektuppföljning och företagsenkäter

- Tillväxtverkets omvärldsbevakning genom studier och genom dialoger och möten med olika intressenter och organisationer som främjar och stöttar företagens styrelsearbete.

- Tillväxtverkets samarbete med VINNOVA kring kunskapsuppbyggnad (uppföljning genom följeforskning och samarbete vid genomförandet av erfarenhetsträffarna för projektägarna.)

- Konsultföretaget Kontigos[1] uppdrag för kartläggning och studie av offentliga och privata företagsfrämjare; av erbjudanden, tjänster, efterfrågan och insikter relaterat till småföretags styrelsearbete och styrelseutveckling, *se vidare sista kapitlet Tillväxtverkets rapporter.*

- Konsultföretaget Kontigos uppdrag för en mindre utvärdering av programsatsningen för Strategiskt styrelsearbete 2015–2017.

Bakgrund program

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

Tillväxtverket initierar, utvecklar och medfinansierar olika insatser som drivs och förmedlas via offentliga – ibland också privata – affärsutvecklingsorganisationer. Tillväxtverket stöttar satsningarna under en begränsad tid i syfte att utveckla kunskap och kompetens anpassade för småföretag (2–49 anställda).

Bakgrund insatser för Strategiskt styrelsearbete

Tillväxtverket drev 2013–2014 en första insats, en pilotinsats, för Strategisk Styrelsearbete. Insatsen drogs igång efter en kartläggning av marknaden där en tydlig tendens var att få initiativ och aktiviteter fanns för att stödja mindre företags styrelseutveckling.

Under 2015–2017 drev Tillväxtverket en fristående fortsättningsinsats för att ge småföretag möjlighet att utveckla ett mer strategiskt styrelsearbete för att skapa bättre förutsättningar för affärsutveckling. Utvecklingsprojekten i insatsen fokuserade på tidiga

[1] Kontigo ingår numera i WSP

eller förändrade kommersialiseringsskeden där mindre tillväxtföretag behöver utveckla och anpassa sina strategier och sina affärsmodeller inför nya satsningar. Denna rapport handlar huvudsakligen om denna fortsättningsinsats.

2 Bakgrund styrelser

Vad gör en styrelse och varför är styrelsearbete viktigt?

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

Beslut i styrelsen handlar om viktiga frågor som rör företagets förvaltning och ekonomi, tillsättande och avsättande av vd, instruktioner till vd och inte minst beslut som rör det strategiska genomförandet. Samtidigt ska styrelsen inte ha rent operativa arbetsuppgifter.

Styrelsens absolut viktigaste uppgift är att ha fokus framåt. En viktig förutsättning för ett dynamiskt styrelsearbete är också att rätt frågor hamnar på styrelsebordet. Ett tydligt uppdrag är avgörande för att styrelsen ska förstå ägarna.

En styrelse eller ledning ska aldrig behöva tveka om hur ägarnas målbild ser ut.

Viktiga frågor för styrelsen är att:

- Förbereda, formulera och prioritera rätt frågor för företagets utveckling och inte väja för känsliga frågor som kan uppfattas som kritik inom styrelsen eller mot företagets ledning.

- Lägga tid på framtidsfrågor och på analyser av trender och förändringar i marknad och omvärld – och inte fastna i ärenden som har med företagets löpande verksamhet och förvaltning att göra. Använda egen branschkunskap för omvärldsbevakningen, men också att ta hjälp av extern bransch- och spetskompetens.

- Ha en tydlig roll i förhållande till vd och ägare vad gäller strategier och affärsutveckling, helst förtydligat genom ägardirektiv.

- Systematiskt följa upp beslut och våga ta beslut utan att frågorna blir ”långbänkar”.

Förändring på gång i styrelserummen

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

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

Betydelsen av styrelsearbete hos små tillväxtföretag

Centrala utmaningar för ett strategiskt styrelsearbete i små och medelstora företag är ägarnas insikt om styrelsearbetets betydelse och viljan och förmågan att helt eller delvis släppa kontroll och makt över företaget. Överenskommelser mellan ägarna om formella

riktlinjer för bolagets styrning samt upprättandet av dokument som stödjer detta är kritiska punkter för styrelsearbetet.

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

3 Strategiskt styrelsearbete 2015–2017

Tillväxtverket drev under ca 2,5 år en utvecklingsinsats med åtta projekt för att utveckla nya metoder och verktyg och att förbereda små tillväxtföretag för ett mer aktivt arbete i styrelsen. Totalt deltog ca 100 företagen i de olika projekten.

Totalkostnaden för insatsen – projekten, uppföljning & utvärdering, publikationer, lärseminarium samt följeforskning – uppskattas till ca 12 mkr. Tillväxtverkets andel av finansieringen uppgick till ca 70 procent.

Projekten

Projekten drevs av etablerade affärsutvecklingsorganisationer, merparten av offentligfinansierade s.k. företagsfrämjare. Varje projekt hade en eller flera samarbetspartner, offentliga och privata, bl.a. engagerades olika utbildningsföretag och affärscoacher med specialistkompetens. Olika metoder och processer testades och användes för projektgenomförandet.

Almi Företagspartner Nord* *Se också intervju med projektledaren, Kapitel 8*

Tillväxt i ägarledda företag genom breddad styrelsekompetens

Västerbotten

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

Almi Företagspartner Östergötland

Strategiskt styrelsearbete – Tillväxtträning för styrelser i SMF

Östergötland

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

GU Ventures* *Se också intervju med projektledaren, Kapitel 8*

Affärsfokuserat styrelsearbete i innovativa tillväxtbolag

Västra Götaland

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

Inkubera

Strategiskt styrelsearbete i ägarledda tillväxtbolag

Örebro län

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

Science Park Halmstad (Numera Halmstad Business Incubator)

Startup board – Styrelseliknande former i unga tillväxtorienterade företag

Halland

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

Senior Advisers

Utvecklingsinsatser för strategiskt styrelsearbete – Advisory Board för tillväxtföretag

Stockholm

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

Två kompletterande specialprojekt

Karolinska Institutet Science Park

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

Stockholmsområdet

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

Coompanion Roslagen och Norrort

Den sociala ekonomins företagare tar plats

Stockholms län

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

Vilka typer av insatser genomfördes?

Olika aktiviteter genomfördes i projekten för nulägesanalyser, utbildning, coachning och matchning av ny styrelsekompetens, i vissa fall också genomförda rekryteringar av extern styrelsekompetens. Flera av projekten har fortsatt sitt arbete för strategiskt styrelsearbete.

Generellt fokus i projekten:

- **Kompetensutveckling**
  - Utbildning och coachning i grupp och nätverk
  - Individuell coachning och affärsrådgivning

- **Metodutveckling**
  Vidareutveckling eller nyutveckling av metoder och modeller som processtöd för företagens kompetensutveckling

- **Rekrytering**
  Kunskap om rekrytering och matchning av extern styrelsekompetens.
  Nätverkande som stöd för styrelserekrytering. Genomförd styrelserekrytering.

Några projekt arbetade med en eller flera aspekter kopplade till styrelsekompetens och styrelseutveckling:

- Mångfaldsaspekten, främst kvinnor & mångkulturella styrelser; styrelseledamöter/advisory boards med internationell erfarenhet

- Nya analysverktyg och matchningsverktyg för småföretag. Affärsmodellering. Databaserat informations- och processtöd för startupbolag med internationella marknader

- Styrelsementorer

- Kompetensutveckling/utbildning av befintliga styrelser och introduktionsprogram för nya styrelseledamöter

- Professionalisering av rekryteringsprocessen av styrelseledamöter & arvoderingen till styrelsen i småföretag, särskilt i startupbolag.

4 Uppföljning och utvärdering

Tillväxtverkets programlogik

Utvecklingsinsatserna i Tillväxtverkets program för Kompetensutveckling för tillväxt i småföretag ska leda till ny och ökad kunskap och kompetens både hos företag och hos företagsfrämjande aktörer.

Syftet med Tillväxtverkets programinsatser är att utveckla de deltagande företagens strategiska styrelsearbete genom de insatser som genomförs av respektive företagsfrämjande organisation och eventuella samarbetspartner. Det förväntade resultatet är en ökad kunskap hos deltagande företag, vilket ska leda till ökad kompetens och till förnyelsearbete som i sin tur stärker konkurrenskraften hos deltagande företag.

Insatserna ska också stötta förnyelse och verksamhetsutveckling hos företagsfrämjande organisationer. Detta görs genom att utveckla metoder och verktyg som stöd för att stärka tillväxtföretagen i sitt förnyelsearbete lite mer generellt och i sitt styrelsearbete lite mer specifikt.

Kontigos utvärdering

På uppdrag av Tillväxtverket genomförde konsultbolaget Kontigo AB hösten 2016 en mindre utvärdering av insatsen för Strategiskt styrelsearbete där samtliga projektägare och ett urval av deltagande företag intervjuades. Nedanstående text och bild är plockade ur Kontigos utvärdering.

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

Viktigt med kompetens- och metodutvecklande perspektiv

Projekten var sinsemellan olika till arbetssätt och genomförandemodeller. De var i olika grad nyskapande och hade olika utmaningar. Vissa projekt hade större potential än andra att bli långsiktigt systempåverkande. Detta beror bland annat på aktörens position i ekosystemet för företagsfrämjande.

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

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

Nådde projekten sina mål?

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

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

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

Kontigo konstaterar att projekttiden för den här typen av utvecklingsinsats kan vara ännu längre, dvs ibland ännu längre än 24 månader. Beslutsprocesser i företag tar längre tid än antagits när projekten startade.

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

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

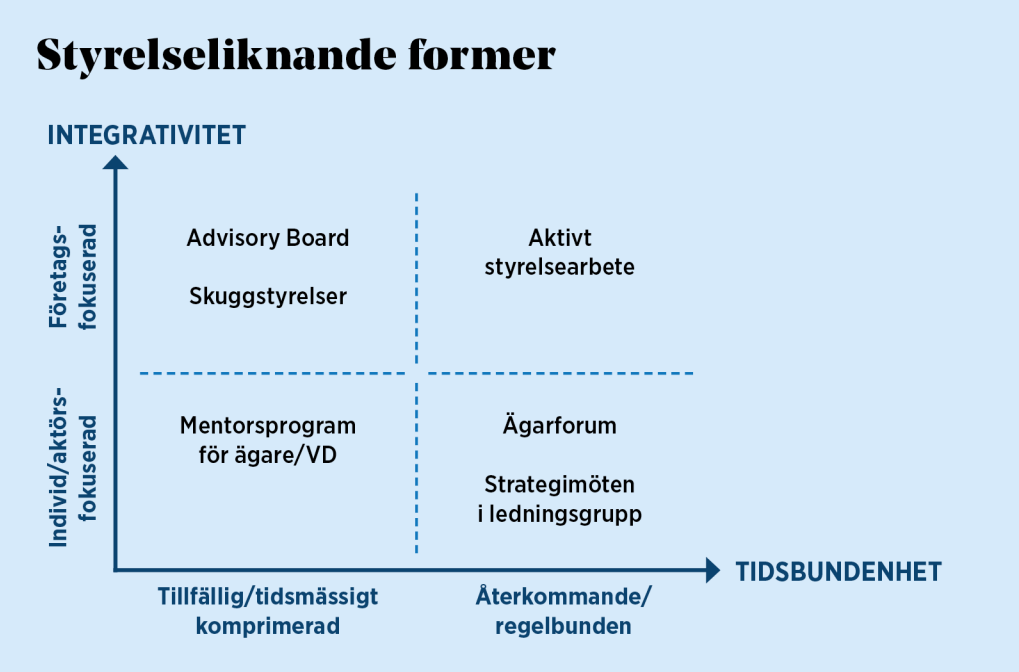
Löpande utvärdering av forskare – samarbete med Vinnova

I insatsen samarbetade Tillväxtverket och Vinnova kring kunskaps- och processutveckling. Sex av projekten hade en löpande utvärdering med forskare som följde genomförandet. Forskarna hade också en aktiv roll i de erfarenhetsträffar för projektägarna som genomfördes. Merparten av de deltagande företagen följdes upp genom intervjuer.

Några av de övergripande slutsatserna från följeforskningen, i direkt anslutning till att genomförandet avslutades, var vikten av att företagens deltagande måste jacka in i rätt fas i företaget och med rätt mognadsnivå. Förändringsarbete sker ofta i små steg och utgår ifrån en grundläggande analys, ofta utifrån en relativt låg nivå. Det saknas insikter om betydelsen av styrelsearbete och styrelseutveckling.

Ledningsgruppen och ägarna måste få rätt insikter om sin egen roll för att kunna integrera och sprida nya arbetssätt och organisationsförändringar som en konsekvens av styrelseutvecklingen.

Systemperspektivet, dvs de offentliga företagsfrämjarnas/intermediärernas roll och kompetens för att förändringsarbetet i små tillväxtföretag, inte minst för styrelsearbete och ledarskap lyftes indirekt upp i forskarnas arbete. Det finns en utvecklingspotential av stödsystemet. Den bilden delas av Tillväxtverket.



Förändringsarbetet i relation till styrelseutveckling, från lärseminarium 7 mars 2017

Forskarna såg det som en utmaning att följa upp vad de deltagande företagen fått med sig – i relation till förväntningarna och i relation till hur saker och ting förändrades genom projektet. Extra vikt lades också på att försöka förstå på vilket sätt en intermediärsinsats bidrar till ett förändrat beteende eller utvecklande aktiviteter för att professionalisera styrelsearbetet.

Mognadsgraden och betydelsen av ett professionaliserat styrelsearbete varierar mellan de deltagande företagen i insatsen. Det kanske inte är sättet som intermediärerna bidrar med som är av störst betydelse för de deltagande företagen utan just att det skapar nya insikter på vägen. Företagen ser det inte längre som en omöjlighet att separera styrelse och ledning och har börjat få idéer om hur det skulle kunna se ut. Det finns även en förståelse för utmaningarna, bl.a. att hitta rätt personer är av central betydelse.

STÖRSTA BEHÅLLNINGEN FÖR DELTAGANDE FÖRETAG

- Externa engagemang ger nya perspektiv – en billig peng
- Får upp ögonen för hur man kan organisera och leda verksamheten mer effektivt
- Redskap som stöd till förändring och specifikt till styrelsefunktionen
- Självinsikt
- Konsekvenser som ägare och organisatoriskt
- Ohållbart med för många roller (som ägare och ledare)

Sammanfattning från lärseminarium den 7 mars 2017

STÖRSTA BEHÅLLNINGEN FÖR FÖRETAGEN?

”Fått verktyg och bollplank för att hantera olika frågor på ett bättre sätt”

”Rådgivningen i våra strategiska frågor”

”Insåg att jag hade låtit mig energidräneras för länge”

”Vi är tryggare när vi går in i ett nytt utvecklingsskede, har fått flera ögon”

”Fått inblick i hur ett fungerande styrelsearbete bör se ut”

”Nya strukturer, fått flera redskap för planering och uppföljning”

”Mentorn har starkt ifrågasatt mina beslut och den befintliga affärsmodellen”

”Skitjobbigt, men långsamt har jag dunkat in struktur på organisationen, ekonomi, etc”

Sammanfattning från lärseminarium den 7 mars 2017

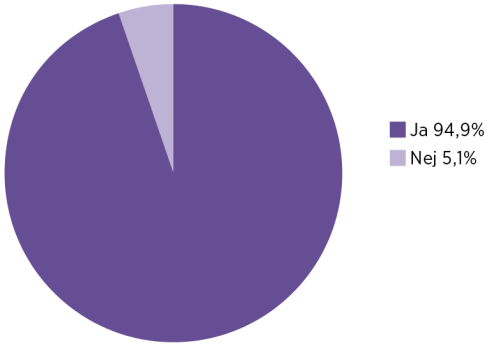
Forskning och statistik om styrelser

Forskningsområdet är relativt nytt, men intresset för forskning om styrelser ökar successivt.

Det är svårt att få fram bra och relevant statistik inom området då det bl a saknas krav på uppgiftslämning från SMF om styrelsers sammansättning. Ett undantag är exempelvis statistiken om kvinnor i styrelser och vikten av ett aktiv styrelseutveckling, se vidare Almi Värmlands Styrelsekartläggning.

Tillväxtverkets uppföljningsenkät 2016

Tillväxtverket skickade under senhösten 2016 ut en uppföljningsenkät till deltagande företag i direkt anslutning till projektdeltagandet. En majoritet av företagen angav att de fått en ökad kunskap om värdet av styrelsearbetet och om rollfördelningen mellan ägare, vd och styrelse.



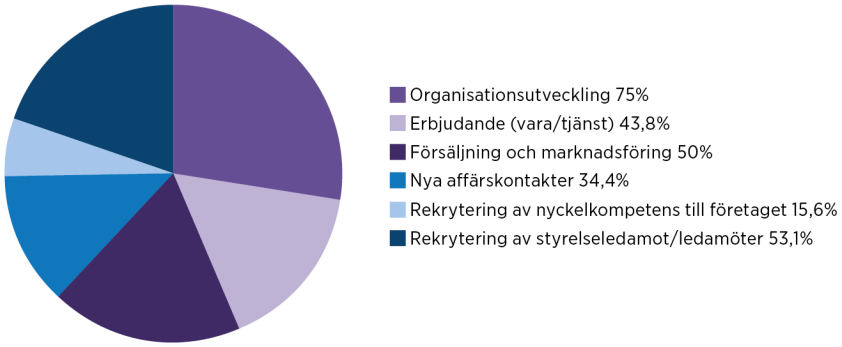
Andel av projektdeltagare som upplever att deltagandet varit till nytta för företagets utveckling.

Tillväxtverkets effektuppföljning 2017

Tillväxtverket genomförde en företagsenkät, en effektuppföljning, under senhösten 2017 för att ta reda på hur deltagande företag arbetat vidare med styrelsefrågorna. Svarsfrekvensen var drygt 50 procent.

Förnyelse i företagen

Enligt Kontigos utvärdering så hade majoriteten av de deltagande företagen påbörjat ett förändringsarbete. Denna slutsats stöds av Tillväxtverkets företagsenkät, en uppföljningsenkät till deltagande företag senhösten 2017. Som ett resultat av deltagandet anger 84 procent av respondenterna att de påbörjat ett förnyelsearbete, främst inom organisationsutveckling, rekrytering av styrelseledamöter samt försäljning och marknadsföring.



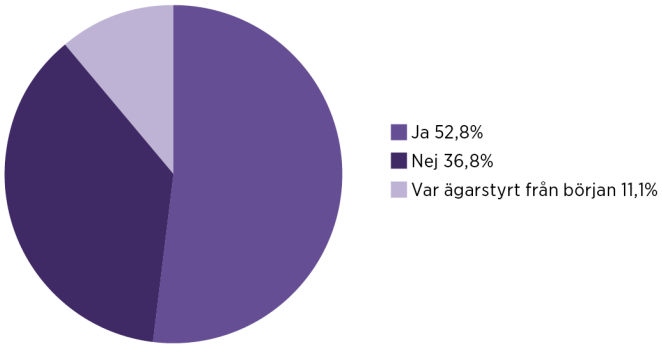
Områden där ett förnyelsearbete påbörjats. Svarande kunde ange flera svarsalternativ.

Från ägarlett till ägarstyrt

Mer än 50 procent av respondenterna uppger ca ett år efter projektgenomförandet att de gått från att vara ett ägarlett till ett ägarstyrt företag.

Har ni sedan projektet gått från att vara ägarlett till ägarstyrt företag?

Definition: Med extern representation i styrelse/företagsledning och större fokus på strategiska ägarfrågor.



Andel som gått från ägarlett till ägarstyrt företag.

Företaget har tydliggjort rollfördelningen mellan ägare/styrelse/ledning	Antal
Har infört/använt nya metoder/arbetssätt i styrelse och ledning	19
Har strukturerade ansvars- och ledningsinstruktioner i styrelsen	15
Har upprättade eller uppdaterade ägardirektiv (ägarens arbetsplan)	14
Har rekryterat extern nyckelkompetens i styrelsen	14
Använder referensgrupp och/eller advisory board	15
Har infört/använt nya metoder/arbetssätt i styrelse och ledning	6
Har mångfaldsrepresentation i styrelsen (kvinnor och personer med utländsk bakgrund)	5
Nej, vi har inte arbetat vidare med styrelseutvecklingen	7
Svarande	36

Omvärldsbevakning, identifiering av nya kunder och finansiering är viktiga frågor i styrelsen

En majoritet av respondenterna anger att de påbörjat ett förnyelsearbete i företaget. Drygt två tredjedelar har också uppdaterat ansvars- och ledningsinstruktioner och infört nya metoder och arbetssätt i styrelsen. Drygt 60 procent har upprättat eller uppdaterat ägardirektiv.

Omvärldsbevakning, identifiering av nya kunder och finansiering är viktiga frågor i styrelsen	Antal
Identifiering av nya marknader, kunder och samarbetspartner	25
Nya utvecklingsområden	21
Omvärldsbevakning och omvärldsanalys	20
Finansiering	14
Internationalisering	14
Försäljning och marknadsföring	14
Bolags- och affärsjuridik, lagstiftning och upphandling	9
Hållbarhets- och mångfaldsfrågor	9
Svarande	34

5 Slutsatser från arbetet med Strategiskt styrelsearbete

Styrelsen är en viktig resurs för att utveckla företag och kan vara avgörande för framgång. Många företag måste både effektivisera och professionalisera sitt styrelsearbete.

Den ökade globaliseringen och digitaliseringen leder till nya möjligheter för mindre företag att växa och internationaliseras. Företagen ställs inför nya utmaningar och ökad konkurrens. Detta leder till nya behov och krav på företagens ledarskap. Ett sätt att stärka affärsverksamheten är genom ett aktivt styrelsearbete. Det är viktigt att styrelsen ses som en resurs och en del av teamet. Den frigör också tid från ledningen. En professionell styrelse måste också kunna arvoderas.

En viktig fråga i det växande företaget är rollfördelningen, vilka frågor som hör hemma i ett styrelserum och vilka som hör hemma i ledningsgruppen. Ägarna/entreprenörerna behöver både insikt om styrelsearbetets betydelse samt viljan och förmågan att släppa kontrollen och en del av makten över företaget. Företagens inställning och praktiska förberedelser för att kunna inleda ett mer medvetet styrelsearbete är en av de mest centrala utmaningarna.

Projektexempel – Almi Företagspartner Nord

Deltagarna var företag med en dominerande ägare, ganska mogna tjänste- och tillverkande företag men med tillväxt- och förändringsvilja. Fokus på mångfald i styrelsen, främst kvinnor, men också olika åldrar och branschkompetens. Merparten av de deltagande företagen inledde arbetet med rekrytering av extern kompetens i form av styrelseordföranden och styrelseledamöter. En oväntad effekt av projektet var påverkan på samarbetspartnern Styrelseakademien Nord som ledde till nya erbjudanden från denna. Almi fortsätter sitt arbete med styrelseutveckling inom ramen för sina ordinarie erbjudanden.

Kompetensbehovet för styrelsearbete i företagen varierar beroende på utvecklingsfas och bransch. Rätt kompetens, mångfald, team och bredare nätverk en förutsättning för styrelseutveckling

Företagsfrämjande organisationer bör i ännu större utsträckning erbjuda utbildningsinsatser med utgångspunkten att styrelsens sammansättning och behov av kompetens varierar i olika typer av mindre företag och beroende på vilken fas som företaget befinner sig i. En annan viktig utgångspunkt bör vara att behovet av kompetens i styrelsen styrs av företagets storlek, komplexiteten i verksamheten och branschens förändringstakt.

Kompetensnivån och behoven hos företagen varierar mellan olika branscher. Ett växande antal företag, även småföretag, efterfrågar ledamöter med spetskompetens, exempelvis inom marknadsföring och HR/kompetensförsörjning och affärsjuridik. Dessutom växer behovet av kompetens inom digitalisering, hållbarhet och innovation. Dessa trender har i viss mån fångats upp bland utbildare och rekryterare på marknaden, men bör vara en självklar del i utformningen av framtida insatser på styrelseområdet.

Projektexempel – Karolinska Institutet Science Park

Karolinska Institutet Science Park, KI Science Park, skapade en utbildning i strategiskt styrelsearbete baserad på en grundanalys, bland annat med stöd i Linkedin, med stöd av styrelseledamöterna i Life Science-bolagen i parken och genom intervjuer med styrelseproffs samt förberedande workshops. Många bolag hade internationella styrelseledamöter i sina styrelser, men inga bolag i parken delade styrelsekompetens. Företagen fick ny kunskap och förståelse om ett strategiskt synsätt i hur styrelsen behöver utvecklas över tid och allt eftersom företaget växer och utvecklas. Styrelsemedlemmar måste lämna efterhand och nya med rätt kompetens komma till. Många företag hos KI saknade marknadsföringskompetens i styrelsen. Internationaliseringsaspekterna måste integreras i styrelsearbetet redan från början. KI Science Park hade initialt ambitionen att arbeta vidare med styrelsefrågorna.

Marknadens utbud av rådgivning, utbildning och rekrytering matchar inte alltid efterfrågan hos små tillväxtföretag. De offentliga företagsfrämjarna kan ha en viktig roll för att utveckla området.

Marknaden är fragmenterad med både mindre och större aktörer som erbjuder utbildningar och rådgivning för styrelsearbete, styrelseutvärderingar och rekryteringar av styrelseledamöter. Erbjudandena vänder sig främst till nystartade företag och till storföretag. Uppstartsutbildningarna fokuserar ofta på grundläggande juridiska riktlinjer i bolagsstyrningen eller mallar för det löpande arbetet.

Företagen har ibland svårt att hitta rätt typ av utbildning, rådgivning eller stöd för matchning och rekrytering. Styrelseutbudet är begränsat och möter inte alltid de tidiga utmaningarna i små tillväxtföretag och startups. Erbjudandena kan behöva utvecklas och målgruppsanpassas för mindre företag i etablerings- och tillväxtfaser.

Ibland är det banken eller revisorn – eller i vissa fall också riskkapitalbolag – som lyfter fram behovet av styrelseutveckling hos företagen. Myndigheter som Vinnova och Tillväxtverket börjar också lyfta bolagsstyrningens betydelse för affärsutveckling och innovation. Företagsfrämjare som Almi Företagspartner och inkubatorer inkluderar oftare styrelseutveckling och rekrytering av styrelseledamöter i sin verksamhet. Offentliga

företagsfrämjare har en roll att underlätta för företagen att ta steget från operativ till strategisk styrning av verksamheten.

Projektexempel – GU Ventures, Göteborg

Styrelseprojektet drevs i samarbete också med inkubatorn Framtidens företag. Både företag och styrelseledamöter var involverade i projekten, många var kunskapsintensiva företag inom Life Science och ICT. Projektet skräddarsydde egna kompletterande styrelseutbildningar, tog fram en ny modell för BMC (Business Model Canvas), tog fram trycksaker och mallar för rekryteringsannonser, kompetensprofiler för styrelsen, lyfte frågor kring arvoderingen av styrelser och kring eventuell internationell kompetens i företagen. Vid projektets avslut hade 13 rekryteringsprocesser påbörjats.

I ett tillväxtföretag är styrelsens absolut viktigast uppgift att ha fokus framåt och att omvärldsbevaka

Extern kompetens i styrelsen är en förutsättning för att företagen ska kunna skilja på lednings- och styrelsefunktionen. En viktig förutsättning för ett dynamiskt styrelsearbete är att rätt frågor hamnar på styrelsebordet. Ett tydligt uppdrag är avgörande för att styrelsen ska förstå ägarna. Styrelsens strategiska roll ska vara tydlig i förhållande till vd:s operativa roll. En styrelse eller ledning ska aldrig behöva tveka om hur ägarnas målbild ser ut.

I styrelsens roll ingår att förbereda, formulera och prioritera rätt frågor för företagets utveckling och inte väja för känsliga frågor. Styrelsen ska också prioritera framtidsfrågor och analyser av trender och förändringar i marknad och omvärld. Egen branschkompetens kan vara bra för omvärldsbevakningen, men lika viktigt kan vara att ta in extern kompetens.

Projektexempel 1 – Almi Företagspartner Östergötland

Ett större regionalt samarbetsprojekt (Styrelseakademien, Östsvenska Handelskammaren, regionförbundet, Norrköpings och Linköpings kommun). Projektet hade fokus på nya infallsvinklar/analyser av företagen, extern kompetens, lönsamhet, att sätta rutiner och ägardirektiv. Träning för styrelser, styrelsementorer. Egen enkät genomfördes: Nästan alla av de 28 deltagande företagen hade ökat sin omsättning och upplevde en ökad kompetens i ledning och styrelse. Många av företagen har också anställt. Arbetet fortsätter via flera av samarbetspartnerna till projektet. Almi Östergötland tog fram en film under projektet, Vikten av strategiskt styrelsearbete.

Projektexempel 2 – Coompanion Roslagen och Norrort

Genom Styrelseacceleratorn, ett moduluppbyggt koncept för **styrelser i kooperativa eller idéburna företag,** stöttade Coompanion deltagarna till att nå ett effektivt styrelsearbete. Tillsammans med en personlig styrelsecoach sattes fokus på förmågan att lyfta blicken från det operativa till att istället leda mot strategiska mål. Syftet med konceptet var att skapa en gemensam nulägesbild av styrelsens styrkor och svagheter, förbättra kommunikationen, förtydliga målen och fördjupa kunskapen om vad som är

styrelsens uppdrag. Coompanion tog fram en film under projektet, Så tycker andra om Styrelseacceleratorn.

Ägarnas mindset är avgörande för att utveckla företag och styrelse – insikt och vilja behövs. Vikten av aktuella ägardirektiv

Ägarens mindset är avgörande för att utveckla företag och styrelse. Ägardirektivet är en förutsättning för ett aktivt och professionellt styrelsearbete och tydliggör ägarnas vilja och inriktning om hur företaget ska utvecklas på medellång sikt. Ett tydligt uppdrag är avgörande för att styrelsen ska förstå ägarna.

Vid tillväxt och utveckling är det extra viktigt för företaget att skilja den strategiska styrningen från den operativa i företagsledningen. Det är också viktigt för företagets utveckling att vidga befintlig kompetens i styrelsen och få ett utifrånperspektiv på verksamheten. För att lyckas med rekryteringen behöver analyser av företaget och omvärlden göras. Resultatet visar vilken kompetens företaget behöver för att utveckla styrelsen.

Projektexempel Strategiskt styrelsearbete, genomfördes 2013–2014 – Ägarledare

Insikten om behovet av extern kompetens i styrelsen för att företaget ska fortsätta växa, var viktig för de bolag som deltog i projektet – ett anpassat utbildningsprogram för ägarledare. Insatserna i projektet handlade huvudsakligen om att ge entreprenörerna en ökad insikt om vad de som ägare vill med sitt företag för att kunna målstyra verksamheten. Många av de 25 deltagande företagen lyckades med sina styrelserekryteringar och merparten tog fram och/eller uppdaterade sina ägardirektiv. Bland deltagarna vara många tillverkningsföretag och i storleken 10–60 anställda.

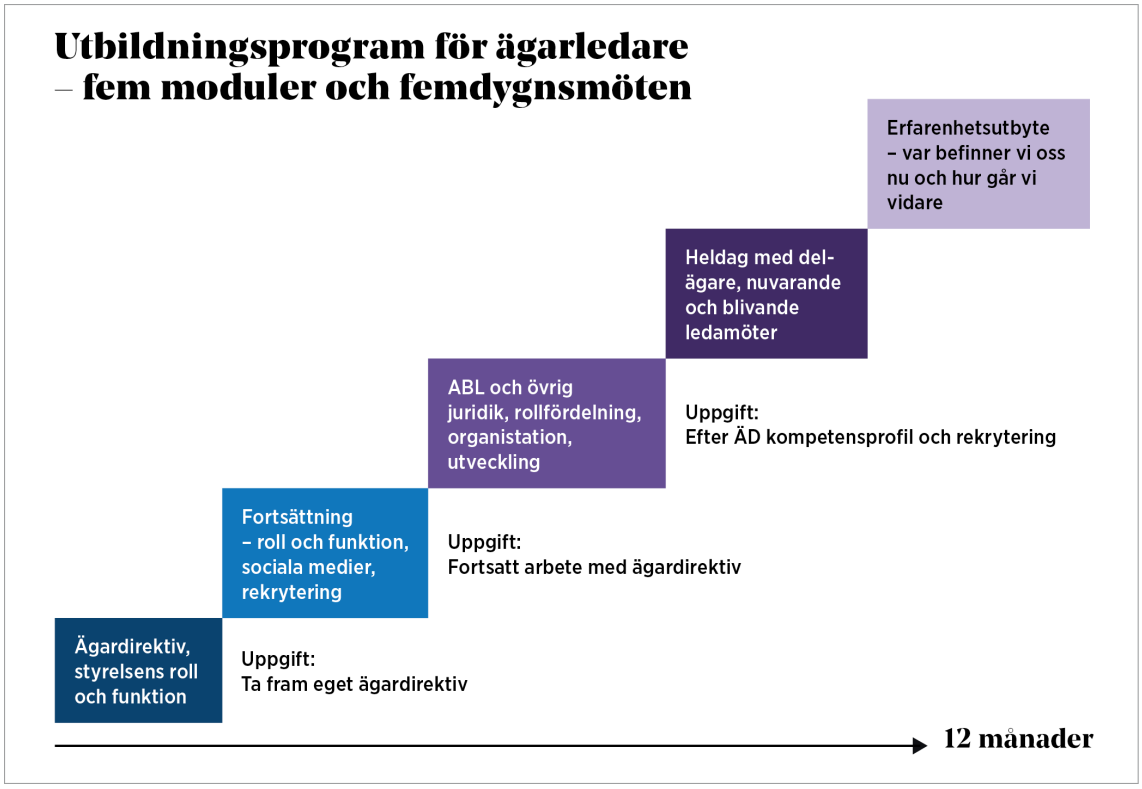
6 Exempel på metodik för projektgenomförande

Styrelsen som hävstång i det ägarledda bolaget

Nedan finns ett exempel på en genomförandemodell från ett projekt som drevs av Ägarledare, se vidare kapitel 5. Ägarledare har som affärsidé att organisera erfarenhetsutbyten mellan företagare som äger och leder sitt företag.

Ägarledare
Person/personer som äger och samtidigt leder sitt företag, vanligtvis som vd.

Vad gjorde Ägarledare – fem moduler och fem dygnsmöten



Utvecklingsprogrammet var uppdelat i fem moduler, alla med utgångspunkt i den övergripande rubriken ”Styrelsen som hävstång i det ägarledda bolaget”. Företagare som äger och själva driver företag med anställda har ofta en svår roll då de agerar ägare, styrelse och företagsledning, i en och samma person.

Genomförande byggde på medverkan av experter och konsulter och innebar ett stort engagemang från deltagande företag genom grupparbeten och hemuppgifter. Mötena genomfördes framförallt som ”lunch till lunch-möten”, med tid för social samvaro och nätverkande.

Modul 1 – Ägardirektiv, styrelsens roll och funktion

Styrelse som ger förutsättningar för effektivitet och tillväxt genom att skapa Ägardirektiv med

- Strategisk plan
- Affärsplan – budget
- Individuella mål & planer

I detta avsnitt var också fokus på styrelsens sammansättning, storlek och arbetsformer; rollfördelning (ägare, styrelse och företagsledning); styrelsens strategiarbete; organisationen och verksamhetsrapportering. Modul 1 avslutades med grupparbeten för att skapa ägardirektiv.

Modul 2 – Ägardirektiv och styrelsens roll (forts), sociala medier och rekrytering

I denna modul tog man även upp aktieägaravtal, krav på nya styrelseledamöter, styrelsens viktigaste uppgifter, strategisk planering, verksamhetsrapportering, arvodesnivåer samt de viktigaste frågorna i ägardirektiv. Under punkten mångfald och kompetens ägnades särskilt fokus på genus. Avsnittet behandlade också rekryteringstrender och -vägar, kvalitetssäkring, CV-hantering samt sociala medier.

Modul 3 – Rollfördelning i ägarledda bolag, aktiebolagslagen och annan juridik, arbetsformer

I detta avsnitt togs bland annat rollfördelningen upp i svenska företag i enlighet med svensk lag och praxis.

- Aktiebolagens ”generalklausul” (ABL 8 kap 41paragraf)
- Styrelsens och styrelseordförandes arbetsformer och roller.
- Styrande dokument
- Organisation, ledarskap och företagsutveckling.

Modul 4 – Heldag med delägare eller andra medarbetare

Syftet med denna dag var att deltagaren, eventuellt övriga ägare i bolaget, samt nuvarande och/eller kommande styrelseledamöter skulle få samma ”grundplatta” att stå på inför uppgiften att förändra styrelsearbetet.

Modul 5 – Nästa steg i utvecklingen

Syftet med denna dag var att blicka framåt och att ge tips och uppmaningar till de deltagande företagen. Föreläsning av känd entreprenör som berättade om sin exitresa och som gav konkreta tips kring ett effektivare styrelsearbete.

Rekommendationer för framtida insatser

Öka kunskapen om styrelsens roll i företaget

Utveckla information, utbildningar och utbildningsformer och andra sätt att öka kunskapen om styrelsens betydelse, särskilt anpassade till småföretag. Strategisk bolagsstyrning är ett viktigt verktyg för att få svenska småföretag att bli mer lönsamma, innovativa och lyckas med sina tillväxtstrategier på en internationell marknad. Samtidigt är det en utmaning att nå och kunna erbjuda små tillväxtföretag och dess ägare utbildningsinsatser och annat stöd för att utveckla deras strategiska styrelsearbete.

Styrelsen kan tillföra nya kompetenser, omvärldsanalys, mångfald och kontakter som är särskilt viktiga för nya affärsstrategier – inte minst vid internationalisering, finansiering och digitalisering. Ägarna/entreprenörerna behöver både insikt om styrelsearbetets betydelse samt viljan och förmågan att delegera delar av kontrollen och makten över företaget. Företagens inställning och praktiska förberedelser för att kunna inleda ett mer medvetet styrelsearbete är en av de mest centrala utmaningarna.

Öka kunskapen om betydelsen av mångfaldskompetens i styrelserummet

Öka kunskapen av betydelsen av styrelsekompetensbehoven i olika skeden av ett företags utveckling. Kompetensbehovet kan variera från till bransch. För att styrelsen ska bli en bra resurs för företaget bör den vara rätt sammansätt utifrån kompetens, mångfald, team och kontakter.

Det är viktigt för företagets utveckling att vidga befintlig kompetens i styrelsen och få ett utifrånperspektiv på verksamheten. För detta krävs extern rekrytering av ledamöter. För att lyckas med rekryteringen behöver företaget analysera företagets nuläge och framtidsplaner på kort och medellång sikt. Resultatet visar vilken kompetens som behövs för att utveckla styrelsen.

Förstå vikten av ägarstyrning och av ägardirektiv

Upprätta formella riktlinjer, exempelvis ägardirektiv är kritisk punkt för att kunna utföra ett strategiskt styrelsearbete. Företagens miljö och ägarnas insikter är avgörande för mer genomgripande förändringar av styrelsens arbete. Det är inte alltid givet att de små företagen ser kopplingen mellan ägarstyrning och ett aktivt styrelsearbete Ägardirektivet är en förutsättning för mer ett aktivt och professionellt styrelsearbete och underlättar att rekrytera rätt kompetens till styrelsen och/eller vd.

Ägardirektivet tydliggör ägarens eller ägarnas vilja och vision om hur företaget utvecklas på medellång sikt, ca 3–5 års sikt. Det lägger fast att ägare, styrelse, vd och finansiärer har samma målbild, värderingar och förväntningar. Det är ett kortfattat arbetsdokument som uppdateras löpande, pekar ut företagets riktning och som är ett verktyg för ägarstyrning. Ägardirektivet är extra viktigt om det är flera ägare av företaget.

Utveckla andra former för styrelsearbete

Testa och utveckla enklare lösningar och andra former av styrelser som ett komplement till en traditionell styrelse – exempelvis advisory boards. Ett advisory board kan vara ett alternativ, i ett första skede, för företagen som inte är redo eller inte vill ta risken att satsa

på sin styrelse. Det kan vara ett sätt att testa innan extern kompetens tas in i styrelsen, ”som en lång förlovning”.

Om ägaren inte är redo att utöka styrelsen kan denna anlita externt stöd i form av:

- Affärsnätverk – som exempelvis kund- och leverantörsnätverk
- Advisory board – en slags referensgrupp, ofta med specialkompetens inom något område som styrelsen behöver lära sig mer om för att stärka affärsverksamheten.
- Coach eller konsult för längre uppdrag.
- Mentorer (affärsmentorer, styrelsementorer).

Utveckla fler former för matchning och rekrytering av styrelseordföranden och styrelseledamöter i mindre företag

Utveckla insatser och verktyg för rekrytering och matchning av styrelseledamöter, specifikt med mångfalds- och spetskompetens. Rekryteringen behöver också professionaliseras där småföretagen ges rätt stöd (exempelvis kompetensprofil för annonsering) för att höja sin beställarkompetens och att hitta relevanta kanaler och kontakter för rekrytering. Förståelsen att styrelsen och inte minst styrelseordförande måste arvoderas marknadsmässigt är en viktig faktor för att kunna lyckas med rekryteringen.

Utveckla främjandesystemets roll för att stötta mindre företags ledarskapsutveckling – ägare, styrelse och ledning

Framtidens ledarskap är nyckeln för att kunna skala upp och växa i en digital och internationell kontext. Drivkrafterna är en kombination av digitalisering, internationalisering, ökad komplexitet och förändringstakt i näringslivet samt en ny generation unga människor på arbetsmarknaden med andra krav på arbetslivet. Det svenska ledarskapet har behov av förstärkning och förnyelse – *inte minst den nya entreprenörsrollen, som fungerar som motor för förnyelse och utveckling, kräver nya infallsvinklar och tydligare fokus på moderna ledarutmaningar. Det handlar om förändrade värderingar, ett modernt ledarskap och organisationsförändringar*.

Marknaden – privat och offentlig – är fragmenterad med både mindre och större aktörer som erbjuder utbildningar och rådgivning för styrelsearbete, styrelseutvärderingar och rekryteringar av styrelseledamöter. Utbudet på marknaden är begränsat och möter inte alltid de tidiga utmaningarna för tillväxt i små tillväxtföretag och startups. Erbjudandena kan också behöva utvecklas och målgruppsanpassas för företag i etablerings- och tillväxtfasen. Främjandesystem behöver rustas bättre för att möta företagens allt större behov av ledarskapsutveckling.

Ledarskapsutveckling – förnyelse för tillväxt. Nya utmaningar och roller.

7 Intervjuer med projektägare och Styrelseakademien Stockholm

Intervju med Andreas Albertsson, projektledare och affärsutvecklare GU Ventures

Projekt: "Affärsfokuserat styrelsearbete i innovativa tillväxtbolag"

GU VENTURES – INKUBATOR MED BOLAG I TIDIGA TILLVÄXTFASER

GU Ventures kommersialiserar forskningsresultat genom att tillhandahålla kapital och affärskompetens till projekt och företag med anknytning till Göteborgs universitet. Verksamheten bedrivs i form av en inkubator och i form av en såddinvesteringsverksamhet. GU Ventures har drygt 50 startup-företag där styrelsens roll är väldigt viktig. Det är ofta fler människor som jobbar inom styrelserna än inom bolagen i den här tidiga fasen som dessa bolag befinner sig i.

Olika verktyg och eget material istället för traditionell styrelseutbildning

– Projektet började med att vi inledde ett arbete för att få styrelser att rekrytera bredare, och inte bara bland sina närstående. I nästa skede jobbade vi med internationalisering, med att hitta rådgivande kommittéer och styrelser med internationella ledamöter. Istället för traditionella styrelseutbildningar skapade vi det här projektet där vi använde oss av några olika verktyg: ett av dem var professionell rekrytering av ledamöter, där vi tog fram ett stödmaterial, ett slags diskussionsunderlag, för att hjälpa styrelserna i arbetet med styrelsesammansättningen.

Trycksak, mallar och 13 rekryteringsprocesser

– Vi tog även fram en trycksak som vi kallade för "Rekrytering av externa ledamöter" och ett antal mallar för hur man skulle kunna skriva en annons när man söker en extern ledamot, för att få en så bra träffbild bland de sökande som möjligt.

– Vi jobbade med hela processen från interna diskussioner inom styrelsen till att det kom ut en rekryteringsannons. Vi genomförde totalt 13 sådana här rekryteringsprocesser i 12 företag, tio av dessa kom från vår inkubatorverksamhet och två startups kom från vår samarbetspartner Framtidens företag.

Bredare tänk kring rekrytering

– Vanligtvis brukar några forskare, eller någon som kan väldigt mycket om den bärande tekniken eller dylikt vara ägare av bolaget. Därefter brukar vi på GU Ventures gå in som en av de första investerarna i bolaget, vilket innebär att vi jobbar tillsammans med företaget genom styrelsen. Sedan brukar vi behöva rekrytera extern kompetens, som marknadsassistenter, ekonomer och HR-kompetens. Tidigare vände vi oss till ”närmast

sörjande”. Det innebar att man inte riktigt tog tillvara på den potential som finns vid rekrytering. Det är lätt att stanna i sin egen ”bastuklubb”.

Affärsfokuserad dialog och affärsmodelleringsverktyget ”Business Model Canvas” i styrelserummen

– De här diskussionerna fick styrelserna att inse att det här med en bredare extern rekrytering nog ändå var rätt väg att gå. Vi höll även i det som kallas för affärsfokuserade samtal i styrelserummen, vi använde exempelvis affärsmodelleringsverktyg som "business model canvas", där man försöker att beskriva sin verksamhet för att analysera och designa affärsmodellen så att den blir ännu bättre. Vi behövde helt enkelt höja nivån på samtalen i styrelserummen så att de blev mer affärsstrategiska.

– Vi hjälpte dem i praktiken med en övergång från ett enklare styrelsearbete till en professionell, eller aktiv, styrelseform?

Viktig lärdom – arvodering och professionalisering av styrelser

– En lärdom från projektet rör arvodesfrågan när det kommer till externa rekryteringar. Det uppstod också en politisk diskussion kring det här med personaloptioner, där regeringen bland annat tog fram ett förslag för hur man ska få in extern kompetens i den här typen av bolag i utbyte mot ägande. Man kom även på att man inte fick fakturera för styrelsearbetet från ett eget bolag, utan det skulle betalas ut som lön, vilket väckte diskussioner. Det har varit många diskussioner om externa styrelseledamöters arvoden de senaste åren.

Viktig lärdom – attitydförändring i näringslivet för styrelseengagemang i startupbolag

– En annan lärdom rör det här med attitydförändring i näringslivet. Idag finns det många "styrelseproffs", som är lite äldre Men vi söker gärna efter kompetens bland lite yngre, yrkesverksamma människor och där såg vi att vi behövde åstadkomma något slags attitydförändring inom näringslivet för att få storbolagen att tycka att det är bra att deras medarbetare engagerar sig i startup-bolagens styrelsearbete. Vi hoppas detta ska vara meriterande och som uppmuntras, helt enkelt.

– Det här med vikten av att uppnå attitydförändringar inom näringslivet kring styrelsearbete i storbolag är en viktig grej som vi tar med oss. Vi är engagerade i en rekryteringsmässa just nu, där olika jobbmöjligheter inom startup-bolag visas upp, och där är styrelsearbetet en del av detta.

Viktig lärdom – styrelseuppdrag mer ett arbete än ett förtroendeuppdrag

- En annan lärdom gällde behovet av förändrade attityder kring förväntningarna på styrelseuppdraget, att det ska ses som ett arbete snarare än ett förtroendeuppdrag. Man bör ha en viss rotation i en modern styrelse, kanske upprätta tidsgränser som innebär att man inte sitter på sin stol i mer än två–tre år.

Internationell branscherfarenhet, branschlegitimitet och finansieringskompetens

– Vi kom även fram till vilka externa kompetenser som var de mest efterfrågade bland våra bolag. Det var internationell branscherfarenhet, legitimitet inom branschen och finansieringskompetens. Ett uttryck som återkom flera gånger var att man letade efter "hjältar som gör och inte bara tycker". Det handlar om att få människor att gå från att "sitta i en styrelse" till att "arbeta i en styrelse". Behovet av att hitta extern kompetens med legitimitet inom branschen var annars ofta kopplat till frågeställningar kring huruvida bolaget skulle börsnoteras eller inte. När en startup står inför valet att bli publik eller inte, tittar man ofta på om det finns en kompetent styrelse inom bolaget som kan branschen.

Insikten om nyttan att betala för externa ledamöter största utmaningen i projektet

– Vi jobbar inte per definition med ägarledda bolag, men de är i princip ägarledda eftersom de ofta drivs av några ensamma forskare. Att få ägarna att förstå nyttan med att betala för externa ledamöter var nog det mest utmanande under hela projektet.

Ägarna måste själva förstå vikten av att rekrytera externt

– Nyckeln i allt det här är att få ägarna själva att komma fram till samma slutsatser som vi har gjort. Det var därför som vi tog fram ett så betydande diskussionsunderlag som bäddade för att de själva skulle komma fram till och inse att rekryteringen av extern styrelsekompetens är rätt väg att gå. Det underlag vi skapade hjälpte dem att nå fram till den här djupare insikten på egen hand.

GU Ventures fortsätter sitt arbete med att utveckla styrelse och ägare

– Vi som projektägare sitter även med i styrelserna för många av de här bolagen, så det har varit enkelt för oss att komma in i och få en god överblick kring styrelsearbetet. Där fortsätter vi nu att dra i trådarna och ser på så sätt till att styrelsearbetet förändras inifrån över tid. Vi fortsätter att använda oss av våra diskussionsunderlag och trycksaker från projektet i vårt fortsatta arbete med att utbilda styrelser.

Intervju med Linda Hällerstrand, dåvarande projektledare och rådgivare Almi Företagspartner Nord

Projekt: Tillväxt i ägarledda företag genom breddad styrelsekompetens

ALMI FÖRETAGSPARTNER

Almi Företagspartner AB ägs av staten och är moderbolag i en koncern med 16 regionala dotterbolag och underkoncernen Almi Invest. De regionala dotterbolagen ägs till 51 procent av moderbolaget och till 49 procent av regionala ägare och erbjuder lån och affärsutveckling.

Mindre företag saknar både ett aktivt styrelsearbete och mångfald i styrelserummen

– Många små och medelstora företag idag saknar ett aktivt styrelsearbete. Bland de som har det ser vi att många styrelser saknar mångfald både när det kommer till antalet kvinnliga ledamöter och antalet ledamöter med utländsk bakgrund. Den här strukturen vill vi förändra och därför valde vi att ha ett mångfaldsperspektiv i projektet. Vi såg även innan projektets start att många av de styrelser och bolag som vi träffar i vårt dagliga arbete redan är öppna för och intresserade av att rekrytera extern kompetens. Det leder nämligen till bättre affärer.

Närmare 40 procent av de sökanden till styrelser var kvinnor

–Projektet startades genom att vi annonserade via Styrelseakademiens nätverk och hemsida, i våra kanaler och några andra nätverk. Vi fick till en ganska bred spridning av rekryteringen. Den första insikten var att det var färre kvinnor än män bland de sökande. Det var ändå intressant att det var närmare 40 procent kvinnliga sökande som anmälde intresse för att delta i styrelserna. Bilden av att det inte skulle finnas ett stort utbud av kvinnliga ledamöter med rätt kompetens som ofta reproduceras stämmer inte.

Ansökningar som styrelseledamöter från hela landet

– Sedan upptäckte vi även att vi fick in ansökningar från hela landet i större utsträckning än vad vi kanske hade trott att vi skulle få. Varken bolagen som rekryterade eller ledamöterna som ansökte om att få delta i deras styrelser såg det som problematiskt att man satt på olika orter. Man löste det helt enkelt via Skype, via gemensamma möten på Arlanda eller genom att ledamoten reste upp till företaget. Det var lite som när människor från olika delar av landet träffas via Tinder: man behöver inte vara geografiskt nära.

Rätt kompetens, erfarenhet och bakgrund viktigare än geografiska avstånd

– Det intressanta för företagen var att de sökande hade rätt kompetens, erfarenhet och bakgrund. Digitaliseringen har minskat de geografiska avstånden. Vi kunde även se att det fanns ett stort intresse från seniora företagare och styrelsemedlemmar att gå in i mindre bolag. Många av dem såg det som intressant att ta del av våra deltagares verklighet och vardag. De som ansökte om att bli styrelseledamot gick inte i första in i det engagemanget av affärsmässiga eller ekonomiska skäl. Det fanns ett genuint intresse av att bidra med kunskap om det som man har själv har byggt upp under många år.

Företagen behövde tid för att besluta om deltagande i projektet

– Till en början var söktrycket inte särskilt högt. Det här med att se över den strategiska styrningen av ett bolag är ett omfattande arbete och det är många parter som ska vara överens om vad man vill göra innan man kan fatta ett beslut om att delta i ett sådant här projekt. När det väl hade gått lite mer tid och fler hade hunnit kommunicera med sin styrelse och ledningsgrupp visade det sig att intresset var stort. Då fick vi istället utvidga gruppen av deltagare.

Styrelseutveckling och breddning kräver tid

– Det var en viktig lärdom att när man driver projekt som handlar om frågor som rör långsiktigt styrelsearbete tar det tid att rekrytera deltagare. När det kommer till aktiviteterna började vi med att låta deltagarna skapa en nulägesbeskrivning och en kompetenskartläggning i den egna styrelsen. Det materialet tjänade som underlag för rekrytering av extern kompetens. Många företag och styrelser uttryckte att de ville komplettera sina befintliga kompetenser. I flera fall bestod styrelsen av ägaren och dennes familj. I de fall där man redan hade externa styrelseledamöter hade dessa ofta ungefär samma bakgrund, nätverk och kompetens. Företagen förstod att om de vill växa och nå ut till nya marknader finns det goda skäl till att bredda styrelsekompetensen. Det kom sig därför naturligt att integrera mångfaldsperspektivet i samtliga aktiviteter som vi genomförde.

Den största utmaningen var att få med kvinnor som äger och driver företag

– Eftersom det är för få kvinnor som äger och driver företag i Sverige idag är det alltid en utmaning att nå upp till målsättningen om att ha 50 procent kvinnliga deltagare. Givet dagens situation måste man ändå förhålla sig realistiskt till ett enda projekts möjligheter att förändra hela strukturer. Med det sagt är det intressant att det ändå verkar vara möjligt att göra det inom många bolag.

– Aleva Omsorg i Umeå är ett exempel på ett företag som rekryterade en kvinnlig styrelseledamot. Flera andra företag rekryterade externa, kvinnliga styrelseledamöter trots att de egentligen redan hade de kompletterande kompetenser som behövdes i styrelsen. När man driver ett projekt inom ett område där man vill se en förändring är det i sig alltid utmanande.

Extern styrelserekrytering svårare än förväntat för företagen

– Jag hade naturligtvis hoppats att ännu fler företag hade rekryterat kompletterande kompetens till sina styrelser. En av projektets målsättningar var att bidra till de deltagande företagens tillväxt genom rekrytering av extern kompetens. Den externa kompetensen kan i sig ses som bidragande till mångfald, i och med att man får in ledamöter som inte hör till familjen eller de närmast sörjande.

Samarbetet med Styrelseakademien framgångsrikt

– Samarbetet mellan oss och Styrelseakademien förtjänar att lyftas fram här. Vi hade olika roller och kompletterade varandra på ett bra sätt. Almi ansvarade för rådgivning, processledning och hela den dialogen. Styrelseakademien ansvarade för styrelseutbildning och rekrytering. Ytterst var det förstås de deltagande bolagen som ansvarade för vilka som rekryterades till deras styrelser. Styrelseakademien hjälpte dem i rekryteringsprocessen och i utformning av annonser. De har ett väldigt brett nätverk av ledamöter. Den kompetensen har inte vi. Det ledde till ett bra och naturligt samarbete mellan oss och Styrelseakademien.

Sedan upplevde vi även att kontakterna med Lisbeth och Karin på Tillväxtverket har fungerat väldigt bra. Vi har upplevt den kontakten som väldigt flexibel och lättsam vilket har påverkat projektet på ett positivt sätt. De nätverksträffar och erfarenhetsutbyten som myndigheten arrangerade har verkligen närt det här projektet.

Mer fokus på rekrytering av extern kompetens och mångfaldsperspektiv i Almis rådgivningsinsatser

– Almi har ett basutbud inom styrelseutbildning, som bland annat består av tjänsten Växa smart vd-grupp. Där har vi själva dragit lärdom av projektet genom att försöka sätta mer fokus på rekrytering av extern kompetens och mångfaldsperspektiv i de rådgivningsinsatser som vi redan har. Sedan driver vi ytterligare ett projekt, Digital Styrelsekompetens Nord, tillsammans med Tillväxtverket. Det har visserligen en lite annan ingång än det här projektet men det rör sig fortfarande om strategiskt styrelsearbete.

Intervju med Gunvor Engström, ordförande Styrelseakademien Stockholm

I flera av projekten som deltog i programsatsningen Strategiskt styrelsearbete ingick Styrelseakademien som samarbetspartner.

STYRELSEAKADEMIEN

Styrelseakademien har nära 7 000 medlemmar och 16 lokalföreningar runt om i Sverige. Uppgiften är att höja kvaliteten på styrelsearbetet i svenska bolag. Styrelseakademien riktar sig huvudsakligen till små och medelstora företag. Den grundläggande verksamheten består av utbildningar i styrelse- och ägarfrågor – styrelseutbildningar av olika slag, styrelseutvärderingar, fortsättningskurser på högre nivåer och även ordförandeutbildningar. Styrelseakademien erbjuder också seminarier och möten för erfarenhets- och kunskapsutbyten. Nya erbjudanden är under utveckling bl.a. för matchmaking för rekrytering.

Viktig insikt om behovet av "minst en extern ledamot" i styrelsen

– En av vinsterna är att när man tar in en extern ledamot blir skillnaderna mellan ägare, styrelse och ledning tydligare. Jag har en bakgrund från företagssidan. Därifrån har jag tagit med mig insikten om vikten av att få företagen att inse att de behöver en styrelse, att de behöver minst en extern ledamot och hur de behöver arbeta med sin styrelse. Om man inte har externa ledamöter i sin styrelse är risken annars att rollerna går in i varandra och glider ihop. När man startar ett bolag utgörs ägarna, styrelsen och ledningen ofta av samma personer. Men ju mer man vill utvecklas och expandera desto viktigare blir det att tydliggöra skillnaderna mellan de här olika bolagsfunktionerna.

Mer fokus på ägarsidan och på mindre noterade bolag

–Hittills har vi inte haft så mycket fokus på ägarsidan, utan vi har fokuserat mest på ledamöterna. I vår uppdragsbeskrivning står det dock att vi ska fokusera på små och medelstora företag. Vi tycker att det är särskilt intressant att titta på mindre noterade bolag, där det finns ett extra behov att utveckla sitt styrelsearbete. Det är en av våra mest intressanta målgrupper.

Företagets situation och framtid avgör behovet av styrelsekompetens

– Det finns inget entydigt svar. Behoven av kompetensprofil styrs helt och hållet av det enskilda företagets situation. Det finns inga generella tips om hur en styrelse ska se ut, utan att först veta vad du vill som bolag, om du ska satsa på internationalisering eller inte, hur din kundbas kan komma att förändras, om du kan komma att behöva ändra distributionsmetod eller utveckla din affärsidé framöver. Det är först när man har koll på hur företagets situation ser ut som man kan skapa en kompetensprofil och börja leta efter rätt kompetenser till sin styrelse.

Behoven så mycket mer än digitalisering och hållbarhet

– Ett ytligt behov på frågan är att behoven handlar om digitalisering och hållbarhet. Det är självklart viktiga ämnen och kompetenser men jag tycker att det riktigt viktiga är att hela tiden utgå ifrån hur man vill att det enskilda bolaget ska utvecklas när man ser över sitt styrelsearbete.

Stor potential att utveckla en mer aktiv och professionaliserad styrelse

– Jag tror att potentialen är stor. Det är fortfarande väldigt många svenska företag som idag uppger att de inte har någon styrelse eller så utgörs den ofta av nära bekanta, släktingar eller andra till företagaren närstående personer. I entreprenörsledda bolag är det fördelaktigt att balansera upp styrelsen genom att rekrytera åtminstone ett par externa ledamöter, för att få till den här tydliga rollfördelningen som vi har talat om.

Blandar ihop ägarmöten med styrelsemöten

– Jag har varit mentor åt flera vd:ar som har gett uttryck för att deras styrelsemöten plötsligt har känts som ägarmöten, att man har blandat ihop rollerna. Det är visserligen viktigt att ha ett ägarmöte men det är en helt annan sak än ett styrelsemöte. Som vd i ett bolag måste du förstås enkelt kunna avgöra vad som är vad.

Ökat intresse för styrelsearbete bland företag och potentiella ledamöter

– Det finns väldigt många fler bolag där ute som ännu inte riktigt har kommit till skott med att börja utveckla sitt styrelsearbete. Just nu känns det ändå som att det finns ett ökat intresse för styrelsearbete, både från de som vill sitta i styrelser och från de som vill rekrytera styrelsekompetens.

Väntad ökning av utbud och efterfrågan av extern kompetens i styrelsen

– Jag tror att utbudet och efterfrågan av extern kompetens är någonting som bara kommer att öka de närmaste åren. Styrelsearbete är förstås någonting som alltid har funnits, men det utvecklande arbetet har inte funnits på kartan på det här sättet tidigare.
Det uppstår fler diskussioner kring styrelsers ansvar, funktioner och kompetenser idag jämfört med för några år sedan. Man har förstås länge pratat om jämställdhet i styrelser och det är självklart en viktig aspekt av att utveckla styrelser. Men ur ett vidare perspektiv finns det många andra aspekter av att utveckla styrelser.

Utmaningar för att skapa attraktiva mötesplatser för olika intressenter

– Nästa steg för oss är att jobba ännu mer med att få de olika intressenterna att mötas. Många ägare vill ha styrelser men vet inte var de hittar externa ledamöter. Det finns idag inga riktigt bra system för att hitta externa ledamöter. Visst kan man gå till ett headhunting-bolag eller en rekryteringsfirma eller fråga runt i sin bekantskapskrets, men det finns inget riktigt fullvärdigt system för att hitta bra styrelseledamöter. Lika ofta får vi höra från de ledamöter som går våra styrelseutbildningar, som är intresserade av att hitta nya styrelseuppdrag, att de inte vet var de ska börja leta efter ett sådant. Många tror kanske att vi kan förmedla styrelseuppdrag men det kan vi naturligtvis inte. Det vi

däremot kan göra är att utbilda de här personerna, så att de har kompetenserna som krävs för att ta olika styrelseuppdrag. Sedan kan vi även se till att de här två parterna – ägaren och ledamoten som letar efter varandra – hittar varandra.

Styrelseakademiens framtida erbjudanden

–Till våra ”matchmaking”-event anordnar vi utbildningar och aktiviteter dit entreprenörer och styrelseledamöter från komma. Vi vill att de ska bli medlemmar hos oss och därefter blir de inbjudna till eventen. Vi letar inte efter en viss typ av extern styrelsekompetens. Man måste komma ihåg att vi inte är någon rekryteringsfirma. Ju mer aktuella och intressanta våra utbildningar och aktiviteter är, desto mer intressanta personer söker sig till oss.

– Jag tror att vi överhuvudtaget måste bli snabbare på att fånga upp nya utmaningar för företagen och att förändra innehållet i våra utbildningar. Vilka frågor som är aktuella och vilken verklighet som företagarna har att förhålla sig till, förändras väldigt snabbt numera. Ett tydligt exempel på det där är det här med risk, som vi nyligen anordnade ett seminarium kring. Där går utvecklingen så fort, inte minst när det gäller informationssäkerhet, att det till och med blir utmanande att definiera själva riskerna.

8 Tillväxtverkets rapporter Kompetensutvecklingsprogrammet

Strategisk styrelsekompetens

Rapport 0215, 2017

På uppdrag av Tillväxtverket genomförde Kontigo under 2016 en kartläggning av aktörer, utbud och efterfrågan relaterat till småföretags styrelsearbete.

Kort sammanfattning av innehåll och slutsatser i studien:

- *Företagens miljö och ägarnas insikter* är avgörande för mer genomgripande förändringar av styrelsens arbete. Upprättandet av formella riktlinjer, exempelvis ägardirektiv är en kritisk punkt för att kunna utföra ett strategiskt styrelsearbete.

- Trender på marknaden är att företag efterfrågar *allt mer spetskompetens i styrelserummen*; b.l a. inom marknadsföring, kompetensförsörjning, affärsjuridik samt digitalisering och hållbarhet.

- *Brister i ekonomisk kompetens* i styrelser kring bokföring, nyckeltals- och bokslutsanalys i vissa typer av småföretag.

- *Olika vägar att gå för styrelseutveckling* – stärka befintlig kompetens, ta in externa ledamöter eller arbeta med alternativa styrningsmodeller, exempelvis advisory board.

- *Framtidsfokus och behovet av omvärldsanalys* i styrelsearbetet är tydligare idag medan kontrollfunktionen tonats ned.

Ladda ned Rapporten ”Strategisk styrelsekompetens. Kartläggning av aktörer, utbud och efterfrågan” här.

Styrelsetrappan

Pub.nr. 0715, 2019

Styrelsetrappan är en guide framtagen för företagare, företagsfrämjare och intressenter. Här finns information om olika styrelseformer, arbetssätt och tips hur man kan utveckla företagets styrelsearbete mer strategiskt och aktivt.

Guiden har tagits fram av Tillväxtverket och grundas på Tillväxtverkets erfarenheter och lärande av genomförandet av programsatsningen för Strategiskt styrelsearbete.

Ladda ned Styrelsetrappan här.

Ägardirektiv

Pub.nr. 0306, 2019

Ägarens vilja och vision. Två fiktiva exempel på ägardirektiv framtagna som ett kunskapsunderlag och i utbildningssyfte. Ladda ner publikationen här.

Strategiskt styrelsearbete – starkare företag

Info 0571, 2016

Olika projektexempel och erfarenheter från pilotsatsningen på Strategiskt styrelsearbete 2013–2014. Ladda ned publikationen här.

Övriga publikationer – Kompetensutvecklingsprogrammet för tillväxt i småföretag

Strategisk affärskompetens

Den affärsjuridiska tillväxtresan

Pub.nr. 0716, 2019

Boost Asia – Trender, utmaningar och verktyg för att stärka born globals

Info 0697, 2018

Klara, färdiga, internationalisera!

Info 0677, 2017

Att förberedas för internationalisering

Info 0620, 2015

Internationaliseringskompetens – Att förbereda små tillväxtföretag och startups för internationalisering (forskningsstudie)

Pub.nr.: Rapport 0285

Legal tech – En förstudie om en juridisk marknad under omvandling

Pub.nr.: Rapport 0286

Tillväxtverket
Swedish Agency for Economic
and Regional Growth

Tel 08-681 91 00
tillvaxtverket.se

Tillväxtverket arbetar för hållbar tillväxt och konkurrenskraftiga företag i alla delar av Sverige. Det gör vi genom att stärka företag och regioner. Vi erbjuder kunskap, nätverk och finansiering. Det ger direkt nytta till företag, och också förutsättningar för företag och regioner att möta framtidens utmaningar. Tillväxtverket är nationell myndighet med regional närvaro på nio orter. Ett Sverige med fler företag som vill, kan och vågar är vår vision.

tillväxt
verket