

VIEW

KPMG

Ett magasin om samhälle och affärer från KPMG | #2 2016

Schysst med skifte

Så tacklar du förändringar

Säkra löften

Assurance maxar förtroendet

Virtuella valutor

Bitcoin och tekniken – så funkar det

I snabbkapsel till Finland

Hyperloop kan revolutionera resandet

Den rastlöse vd:n

Jarl Dahlfors känner suget efter förändring



”Ska du vara chef måste
du gilla och välkomna
förändring och känslan av
osäkerhet det för med sig.”

> Jarl Dahlfors, vd Anticimex sid 32-37

Alla tider är förändringens tid

FÖR FÖRETAG och organisationer ändras förutsättningarna för att finnas, verka och lyckas. Att vara framgångsrik idag handlar om att förstå, omfamna och genomföra förändringar. Att se nya möjligheter, upptäcka risker och vara snabb och trygg nog att ta för sig av allt det positiva som förändringar innebär. Mitt i den här världen står KPMG. Vi har, som revisorer och rådgivare, förmånen att få vara en del av våra uppdragsgivares förändringsresor här i Sverige och globalt. Det är inspirerande och vi lär oss mycket på vägen. Det hjälper oss att också utveckla vårt eget företag framåt. Revisionsbranschen står just nu inför stora förändringar. Den 17 juni infördes en ny revisionsreform inom EU vilket bland annat innebär nya krav på rotation av revisionsbyrå och restriktioner mot att leverera vissa icke-revisions-tjänster till kunder. Reformen innebär också att stora företag måste lämna ifrån sig både mer och bättre information som går att lita på. Syftet är att man vill förebygga framtida kriser och stärka Europas konkurrenskraft i världen. Vi på KPMG



"Vi ser förändringen som en möjlighet."

har valt att se den här förändringen som en möjlighet. Det betyder att vi behöver stå på tå, förstå förändringen och anpassa vår affär efter den. Vi uppskattar förändring helt enkelt. I det här numret av View har vi valt att lyfta fram historier och människor som är bra på att möta och som uppskattar förändring. Missa inte heller vår film- och podcastserie "De förändringsbenägna" där du möter fler inspirerande personer. Lyssna och läs mer kpmg.se/forandring.

George Pettersson
vd KPMG

VIEW

Ett magasin om samhälle och affärer från KPMG

Ansvarig utgivare:

George Pettersson, vd, KPMG AB

Chefredaktör:

Ellen Huitfeldt, KPMG AB
Tel: 08-723 94 32,
ellen.huitfeldt@kpmg.se

Produktion:

KPMG AB i samarbete med YouMe Agency och Appelberg.

Omslagsbild:

Eiko Ojala

Tryck:

Trydells, Laholm

KPMG erbjuder branschspecifika och kvalificerade tjänster inom revision, skatt och rådgivning. Genom vårt globala nätverk är vi ett av världens ledande kunskapsföretag med 174 000 specialister i 155 länder. I Sverige

har vi stark lokal förankring med 1 700 medarbetare på 60 orter.

©2016 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Sweden.



VARFÖR FÅR JAG TIDNINGEN?

View är en tidning från KPMG som skickas till dig som är kund eller till dig som på annat sätt visat intresse för KPMG.



Håll dig uppdaterad med KPMG:s nyhetstjänst. Anmäl din prenumeration på kpmg.se



Vill du inte ha tidningen? Kontakta oss på info@kpmg.se och märk meddelandet med "avsnällan View".



Har du funderingar kring någon av våra tjänster eller ämnena som berörs i tidningen är du varmt välkommen att kontakta våra experter på telefon **08-723 91 00**



Besök oss gärna på webben, kpmg.se

FÖLJ OSS



Twitter:
KPMGSweden



LinkedIn:
KPMG Sweden

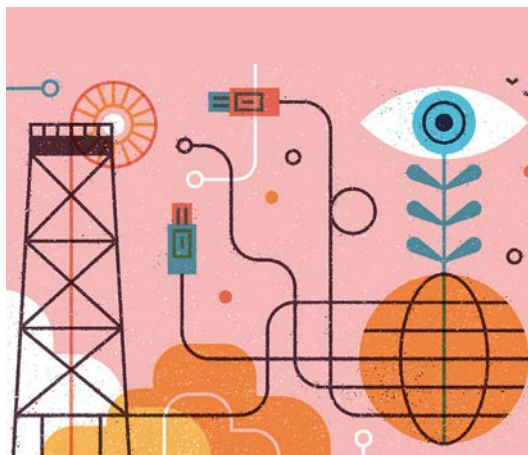


Facebook:
KPMGkarriär

Innehåll

- 07 **Finanschefens nya roll**
Från siffernisse till vd:s högra hand och en strateg med sikte på framtiden. CFO:n har fått en ny och utmanande roll.
- 16 **Flitig styrelsearbetare**
Charlotte Strömberg är ett av Sveriges mesta styrelseproffs. För View berättar hon hur man navigerar i en tid av snabb förändring.
- 21 **Virtuella valutor**
Bitcoin och blockchains växer så det knakar. Nu får du veta hur det egentligen fungerar.
- 27 **Regelpaket med möjligheter**
I juni började EU:s gemensamma regelverk för börsbolag och deras revisorer att gälla i Sverige.
- 38 **Löften som håller**
I en global och mediebevakad affärsvärld kan assurance var skillnaden mellan att vinna och försvinna.
- 45 **På språng med lätt packning**
Så klarar skatterådgivaren Louise Hemmestad det papperslösa kontoret.

21



32



Den där Anticimexchefen är inte rädd av sig.

07

Maria Redin, MTG





“Omvärlden förändras väldigt snabbt idag och du har egentligen inte råd att bli överraskad.”

JARL DAHLFORS SID 32



KPMG kommenterar

Vilket är det bästa sättet att möta förändring, enligt dig?



Mårten Asplund
revisor och
delägare

För mig är förändring en del av vardagen och det är farligt att tro att något tillstånd är permanent. Det kan vara obehagligt och ibland skrämmande att inse hur föränderlig vår omvärld kan vara. Jag tycker det är viktigt att möta förändring med nyfikenhet, som i sin tur skapar öppenhet för att anpassa sig. Fråga dig hur det nya kan gynna dig i stället för att söka det som kan hindra dig. Om du tänker tillbaka på de större förändringar du upplevt, så är jag säker på att du hittar en hel del positivt som kommit av dem också!



Marie Wirkestrand
chef Technology Enablement

Om man vill se nya resultat kan man inte göra samma sak som tidigare, utan det krävs en förändring. Själv möter jag förändringar genom att verkligen förstå drivkrafterna bakom dem och vilket resultat man vill uppnå. När det är tydligt blir det lättare för mig att ändra mitt beteende. För mig är förändring något jag som person drivs av, både på jobbet och privat. Det ger mig möjlighet att träffa nya människor, lära mig nya saker och vidga mina vyer. Det är också därför jag arbetar med förändringsledning hos våra kunder.



Mia Falk
riskspecialist

I förändring krävs ett öppet sinne och mod att tänka utanför ramarna. Förändringsarbete är ett utmärkt tillfälle att bryta gamla och kanske ineffektiva mönster. För att underlätta processen är det bra att vara väl förberedd och att ha tänkt igenom vilka risker förändringen kan innebära. Med god förberedelse och tydlig målbild kan man vända eventuella svårigheter till något positivt.

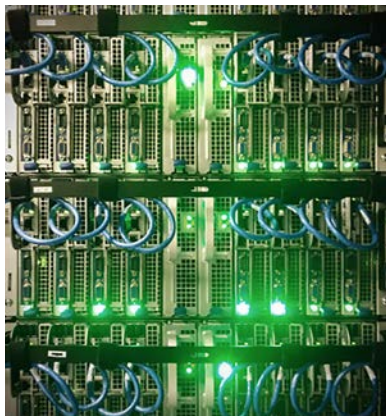


Matilda Axlind
auktoriserad
revisor

Att ständigt vara öppen för nya influenser och vara beredd att utmana och ifrågasätta det nuvarande. Förändring startar hos individer, en framgångsrik organisation måste kunna stödja individerna i detta. Förändring pågår hela tiden och det måste vara en naturlig del av en lärande organisation att bevaka influenser och hantera förändring. Utan förändring ingen innovation.

Nyheter

Företeelser, fenomen, trender och nyheter som berör KPMG:s värld



Nytt dataskydd värnar om konsumenten

Data som sparas om kunder, anställda och leverantörer är affärskritiskt för många bolag. Rätt hanterat kan uppgifterna ge både bättre erbjudande och mer relevant information, men hamnar uppgifterna i orätta händer kan det få förödande konsekvenser för enskilda individer. Det är bakgrunden till att EU nyligen skärpt kraven för alla företag som hanterar personuppgifter.

Målet är ökad transparens och tydlighet för konsumenter. Förändringarna kräver en översyn av organisation och IT-system. De som inte har ordning på sina rutiner riskerar skadestånd på 4 procent av omsättningen.



"Att leda är att förändra"

Alla på ett företag både kan och bör vara delaktiga i utveckling och innovation, och de små tingens förändringsarbete ska pågå hela tiden. Detta är ett par av budskapen i boken Uppdrag förändring, där **Maria Rankka** och **Marita Bildt** samlat synsätt och idéer kring ledarskap och förändringsarbete.

I boken skildrar författarna såväl misstag som framgångar för att hjälpa den som är, eller vill bli, chef i en tid där leda är att förändra.

Maria Rankka är vd för Stockholms Handelskammare och Marita Bildt är Senior Advisor på Six Year Plan.

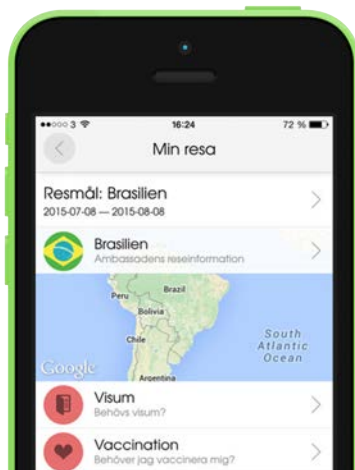
Uppdrag förändring släpps 6 september på Lava Förlag.

Tjänsten som hjälper dig inför och under resan

Vem ringer jag om jag hamnar i nödläge i utlandet? Hur är säkerhetsläget i Brasilien? Kan jag resa utan pass till Schweiz? I Utrikesdepartementets app UD Resklar finns råd och information som du har nytta av inför och under din utlandsresa.

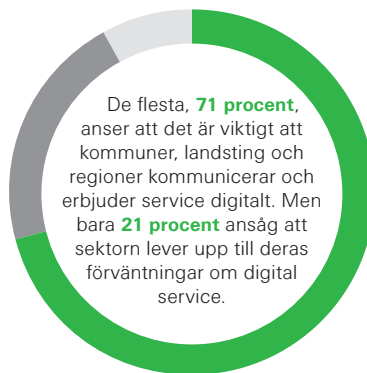
Appen är sammansatt av information från i första hand ud.se och sweden-abroad.com (ambassadernas webbplatser). 1177 Vårdguiden bidrar med information om hälsa och vaccination och Utrikespolitiska institutet står för fakta om länderna.

Appen kan laddas ner gratis från Appstore och Google play.



Digital kommunservice - ja tack!

Det finns höga förväntningar på att kommuner, landsting och regioner ska erbjuda digitala tjänster och kommunikation. Det visar en undersökning SKL låtit göra bland svenskarna. Digitalisera mera inom skola, vård och omsorg, säger invånarna, som hittills anser att den offentliga sektorn inte lever upp till förväntningarna.



Källa: Sveriges Kommuner och Landsting (SKL)

Kontor som passar framtiden

I augusti slog KPMG upp portarna till bländande nya lokaler i Stockholm. Huvudkontoret flyttar till den expansiva nya stadsdelen Arenastaden i Solna samtidigt som man skapar ett nytt citykontor för att behålla närheten till kunder belägna i city. Kontoren är aktivitetsbaserade och får ett rejält lyft vad gäller design, ergonomi, digital teknik och hållbarhet.





Möt CFO 2.0

Finanschefens roll har förändrats radikalt de senaste åren. Det räcker inte längre att ha koll på siffror och redovisning, för CFO 2.0 gäller det att förstå hela företagets affär och vara lite av en mångsysslare.

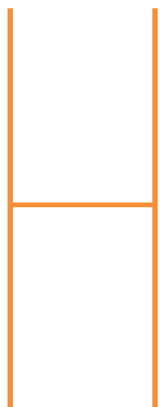
TEXT ERIK ARONSSON
FOTO TOBIAS OHLS



TYCKER DU ATT finanschefer fortfarande är en samling trista siffror som tillbringar dagarna med blicken nitad på sina excelark? Glöm det. Idag är finanschefen en av företagets nyckelspelare med uppgift att vara vd:s högra hand och ha ett helikopterperspektiv på hela verksamheten. Förändringarna drivs av ökad internationalisering, tuffare konkurrens och den tekniska utvecklingen, framför allt digitaliseringen.

Dagens CFO styr ett ständigt expanderande ekosystem där det gäller att tänka och arbeta globalt, att utnyttja finansiella data och analyser för att nå lönsam tillväxt, att utmana och möjliggöra affärsstrategier och att locka de bästa talangerna till företaget.

Det är en roll som kräver sin man eller kvinna. CFO:n måste kunna tackla många uppgifter: vara vakthund, spåman, coach och ambassadör. View fick sig ett snack med CFO:erna på MTG, SEB, Tele2 och Acando, för att ta tempen på hur dessa mångsysslare möter dagens och morgondagens utmaningar.



Hur tycker du att CFO:ns roll har förändrats?

JAN-ERIK BACK, SEB: Den har förändrats ganska mycket, visserligen beroende på vilken typ av bolag man jobbar inom. Tidigare handlade arbetet mest om redovisning och ekonomi med ett stort internt fokus. Idag är det i mycket större utsträckning ett externt jobb där man arbetar nära företagets vd. Just i finansbranschen har det också tillkommit en hel del nya regelverk och där gäller det för mig att vara påläst och fungera som en pedagog i den egna organisationen.

MARIA REDIN, MTG: Jag tycker att rollen har blivit betydligt bredare. Idag räcker det inte med att kunna de klassiska finansiella bitarna, man behöver ha en översikt när det



”Jag upplever att mer och mer samlas under CFO-hatten och att man blir något av vd:s högra hand.”

ANNELI LINDBLOM, CFO

gäller hela bolagets verksamhet och strategi så att man förstår helheten och därmed kan fatta rätt beslut. Det som ligger bakom den utvecklingen är att världen blivit betydligt mer snabbväxande och att alla bolag har effektiviserats. Det ställer högre krav inte bara på CFO:n utan på hela ledningsgruppen och gör att rollen som CFO har blivit mer utmanande men också mer spännande.

LARS NORDMARK, TELE2: För 20 till 25 år sedan låg fokus på siffror och på att rapportera det som hade hänt i bolaget. Nu arbetar vi mycket närmare säljorganisationen och marknaden och hjälper till att driva beslutsfattandet. I den omvärld vi lever i idag är resurser i form av pengar väldigt viktiga, och vår uppgift handlar mycket om att ge underlag för att ta rätt beslut när det gäller vad vi ska göra i framtiden men också vad vi inte ska göra.

ANNELI LINDBLOM, ACANDO: Numera måste man vara mer "i själva verksamheten", och ha större kunskaper om företagets affär, vad man de facto säljer. Jag upplever att mer och mer samlas under CFO-hatten och att man blir något av vd:s högra hand. Till exempel är det alltmer vanligt att funktioner som IT, inköp och HR läggs under

CFO:n. Dessutom snurrar allting fortare nu.

Hur fungerar samarbetet med vd?

JAN-ERIK: I mitt fall sitter vi vägg i vägg och vi pratar med varandra varje dag, om högt och lågt. Ibland kan jag känna att det är ungefär samma sak att vara finanschef i ett stort bolag som att vara vd i ett litet eller mindre.

LARS: Som finanschef har man ett intensivt samarbete med vd:n och man sparrar varandra på ett positivt sätt.

MARIA: Jag har ett väldigt bra och nära samarbete med vår vd, det fungerar som ett partnerskap. Vi har olika ansvarsroller men en bra dialog och genom att vi har olika angreppsvinklar kan summan av vårt arbete göra helheten bättre än de enskilda delarna.

Vilka är dina största utmaningar framöver?

ANNELI: I den bransch där jag jobbar är den fortsatta digitaliseringen en extremt viktig faktor. Det händer mycket på kort tid som påverkar våra



Anneli
Lindblom
Acando

Tidigare

Har tidigare haft befattningar på bland annat Bofors och Cybercom.

Ålder

49 år

Familj

Gift, och en dotter

Bor

Stockholm

Fritid

Cyklar, springer och hjälper dottern som dansar discodans.



Nyckeltal:
168 MKR
Rörelseresultat
2015

affärsmodeller och hur vi kan ta betalt för våra erbjudanden. Det sker exceptionellt mycket på gålet kort tid. Vi vill gärna se det som en möjlighet, men om man inte hänger med kan det lika gärna utgöra ett hot.

LARS: Inom just telekomindustrin sker det stora och snabba förändringar, så utmaningen är att se till så att vi kan se framåt och ta rätt beslut. En annan utmaning är att se till att vi har rätt personer på rätt plats i vår organisation att vi kan utveckla personer och

Maria Redin

MTG

Tidigare

Tidigare tf finanschef på MTG. Har innan dess haft en rad positioner inom MTG, bland annat CFO och CEO för spelbolaget Bet24.

Ålder

37 år

Familj

Man och två barn

Bor

Stockholm

Fritid

Umgås med familjen, ambitionen är att också hinna klämma in en löprunda då och då.

behålla den kärnkompetens som vi har.

MARIA: Varje bolag har sina utmaningar, men för oss med verksamhet inom mediabranschen sker det stora förändringar. Vi vill ta en ledande roll i den transformation som sker och står mitt i en utveckling där vi går från att vara ett traditionellt broadcastingbolag till att bli en digital underhållningskoncern. Det betyder att vi måste göra investeringar i både existerande och nya produkter men också genom att förvärva nya bolag. Det gör att det blir ännu viktigare för mig att förstå helheten och hjälpa till att fatta rätt beslut.

JAN-ERIK: Utmaningen är att ta sig an den komplexa omvärld som finansbranschen utgör där det ibland finns motstridiga regelverk, och tolka dessa och göra beräkningar så att organisationen kan styras rätt med ett enkelt och begripligt språk. Kan vi göra det på ett bra sätt kan vi också göra kunderna mer nöjda och skapa en smidig bank som fungerar på kundvänligt sätt.

Hur ser samarbetet ut med er revisor och hur har det utvecklats?

LARS: Vi har ett nära samarbete med våra revisorer. Det





Nyckeltal:
1 051 MKR
Kassaflöde
2015



"Jag har ett mycket bra och nära samarbete med vår vd,
det fungerar som ett partnerskap."

MARIA REDIN, CFO MTG



"Det handlar inte längre bara om att skyffla siffror, nu ser vi mer till vad siffrorna representerar."

JAN-ERIK BACK, CFO SEB

som är viktigt för mig är att revisorn är proaktiv och inte bara arbetar med ett finansiellt synsätt utan också har förståelse för det som präglar och driver vår verksamhet. Revisorn måste kunna titta framåt och se risker och möjligheter.

MARIA: Det är jätteviktigt att vi har ett bra samarbete och en tät dialog med våra revisorer. Precis som jag måste förstå helheten i vår verksamhet måste också revisorn göra det, så att de hjälper oss att göra rätt bedömningar, inte minst när det gäller de risker som finns i bolaget.

ANNELI: Generellt har det blivit så att fler och fler frågor behöver diskuteras med revisorn. Vår omvärld blir alltmer komplex och det ställer krav på att vi kan stämna av våra idéer om vad vi vill göra med en rådgivare som har rätt kompetens att hjälpa oss med detta.

JAN-ERIK: Jag tycker att det har utvecklats från att vara ganska kameralt till att bli betydligt bredare. Ett exempel är CSR och hållbarhetsfrågor, det är något som vi behöver ha en dialog kring och diskutera med revisorn. Det handlar inte längre bara om att skyffla siffror, nu ser vi mer till vad siffrorna representerar och hur de påverkar oss så att vi vet vad som är moraliskt rätt och fel.



Nyckeltal:
16,6 MDR
Nettoreultat
2015

Jan-Erik Back

SEB

Tidigare

Har tidigare bland annat arbetat som finanschef på Skandia och Vattenfall.

Ålder

55 år

Familj

Gift, två utflugna barn

Bor

Stockholm

Fritid

Gillar hockey, Leksand är laget.

Hur ser du på EU:s revisionsreform?

MARIA: Den är ett naturligt steg givet de krav vi idag generellt ser på ökad transparens, även om det ännu inte är skrivet i sten exakt hur det kommer att fungera. Det kommer att ställa nya krav på oss när det gäller hur vi redovisar och dokumenterar, men också på revisorerna att fungera som en extern part i både det arbetet och riskbedömningen. När det gäller kravet på att byta revisor med jämna mellanrum kan det väl möjligen finnas nackdelar. Om man har etablerat ett väl fungerande samarbete är det lättare att gå ännu mer på djupet med revisionsarbetet

"Revisorn måste kunna titta framåt och se risker och möjligheter."

LARS NORDMARK, CFO TELE2

då revisorerna har en större kunskap om verksamheten och dess villkor.

LARS: Det är en bra och viktig reform. För oss innebär det bland annat att vi regelbundet måste byta revisionspartner och att vi har en transparent process när vi väljer partner. Även om det sker en konsolidering i branschen finns det tillräckligt många möjliga samarbetspartners för att vi ska kunna få en bra lösning.

ANNELI: Det jag har sett hittills verkar ganska urvattnat. Den största förändringen för oss är rotationsreglerna som innebär att vi måste byta revisor med jämna mellanrum. På ett sätt kan man säga att det minskar konkurrensen, eftersom vi inte kan välja samma revisor igen blir det ju ett alternativ som faller bort.

Till sist – vad är bästa sättet att möta förändringar?

ANNELI: Det är omöjligt att

Lars
Nordmark
Tele2

Tidigare

Har tidigare bland annat arbetat som finanschef på T-Mobile, Orange och Q-tel.

Ålder

49 år

Familj

Skild, två barn

Bor

Stockholm

Fritid

Tennis och dykning.



Nyckeltal:
+ 8 %
EBITDA i Sverige
kv 4 2015

kunna allt, så jag tror att det är viktigt att man omger sig med bra personer.

JAN-ERIK: Gilla läget och inse att förändringar kommer att ske. Det bästa är att omfamna dem och jobba med dem, inte mot dem.

LARS: Att vara proaktiv och öppen för förändringar. Det gäller att skapa en företagskultur där det är acceptabelt att testa saker även om inte resultatet blir exakt som planerat. Är man inte villig att prova nya lösningar blir det inga förbättringar.

MARIA: Att se möjligheterna i dem. ●

Nyheter

Företeelser, fenomen, trender och nyheter som berör KPMG:s värld



Svenskarna gillar solenergi

Solenergi är den mest populära förnybara energikällan. Sju av tio svenskar tror att solenergi är en framtida energikälla och allt fler efterfrågar solenergi i sina elavtal. Det framgår av en undersökning som YouGov genomfört på uppdrag av Eon.



Rättelse

I View nummer 1, 2013 publicerade vi en bild på Lars-Eric Petersson, fd vd på Skandia, i samband med ett reportage om företagsskandaler, vilket har uppfattats som en felaktig publicering. Vi ber om ursäkt för detta. För den som vill läsa mer om Skandia-affären tipsar vi om boken Lex Skandia, skriven av Erik Nerep. Boken är kritisk till hur de svenska medierna rapporterade om härvan på Skandia och hur media sedan valde att förpassa nyheten om de friande domarna några år senare till notisplats.

#1

KPMG är Sveriges bästa skatterådgivare

KPMG är Sveriges bästa skatterådgivare och starkast i branschen när det gäller rådgivning inom internpris-sättning. Tidskriften International Tax Review (ITR) utser varje år National Tax Firm of the Year och National Transfer Pricing Firm of the Year. Under prisutdelningen i maj kammade KPMG Sverige hem en storseger och vann i båda kategorierna.



Nya mobilen en anti-smartphone

Runcible är en "dum smartphone", utvecklad av det amerikanska företaget Monohm. Mobilen är rund, anpassad till handflatan och inspirerad av de klassiska fickurens form och funktion. Hårdvaran präglas av ett tydligt hållbarhetstänk – precis som mobilens skal. Runcible görs i två versioner där den ena är tillverkad av återvunnen plast som har städats upp från haven, och den andra är klädd i kaliforniskt trä.

Finesserna i Runcible är lika smarta som i en smartphone, men reducerade till ett minimum. Utvecklaren Monohms tanke är att användaren ska få vila från smartphonens ständiga bekräftelsebehov. Mobilen ska således användas i mindre utsträckning och blir på så vis en "anti-smartphone".



FOTO: HAPPYEARS

Pod och film med tankar som inspirerar

"De Förändringsbenägna" är en serie poddar och filmer kring möten med människor som gillar, och själva driver, förändring. Möt bland andra Jacob Dalborg, vd på Bonnier Books som pratar om företagets förändringsresa eller inspireras av Andreas Vural, grundare av Happy Plugs.

6 FRÅGOR TILL EN STYRELSE- ARBETARE

Som ett av Sveriges mesta styrelseproffs är hon med och navigerar en rad tunga företag genom en tid som kanske aldrig tidigare har förändrats snabbare. *View* fick ett snack med **Charlotte Strömberg** om hur man gör.

TEXT JAN LINDROTH **FOTO** OSKAR KULLANDER





CHARLOTTE STRÖMBERG har en lång karriär i näringslivet och finansvärlden bakom sig. Det är lätt att ge henne epitetet styrelseproffs – oftast har hon varit involverad i mellan fem och sju styrelser samtidigt. Själv föredrar hon att kalla sig Lotta och bli titulerad styrelsearbetare. "Om jag kallar mig proffs som gör detta på heltid, vad är då en börs-*vd* som kanske sitter i en eller två styrelser – en amatör?". Hon är skarp. Idag är hon bland annat ordförande i fastighetsbolaget Castellum och sitter i styrelserna för Bonnier Holding, Rezidor, Ratos och Skanska.

Hur hanterar en styrelse förändring i företaget och i omvärlden?

– Det gör man hela tiden eftersom förändring idag är normalläget för en styrelse. En styrelse måste ha helikopterperspektivet, se framåt och strategiskt utveckla företaget. Utan förändring kommer du inte att kunna få tillväxt. Samtidigt så får man inte åsidosätta kontrollfunktionen, styrelsens andra viktiga huvuduppdrag.

Att kontrollera kan ju ibland vara att slå till bromsen. Hur kombinerar kontrollfunktionen med utvecklingen av företaget?

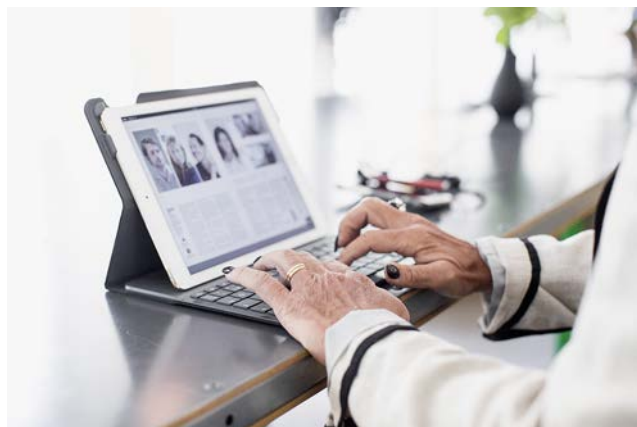
– Det är viktigt att välja ambitionsnivå för kontrollen. Det är ju enorm skillnad mellan till exempel Boomerang, ett modeföretag där jag suttit i styrelsen och Swedbank där jag satt samtidigt. Riskerna ska inte elimineras men måste identifieras, den typen av kartläggningar har vi blivit mycket bättre på under senare år, inte minst med bidrag från revisorerna.



Att vara styrelsemedlem är "ett lågintensivt arbete", enligt Charlotte Strömberg.

Svensk konsensus är ju berömd. Bråkas det för lite i svenska styrelser?

– Nej, det tycker jag inte. Bråk eller konflikter är inte något att sträva efter i en styrelse, men det är ju viktigt att alla inte tycker eller ser på saker likadant. En viss friktion i form av engagerade debatter där alla deltar är nödvändigt, men det är viktigt att hålla det negativa ute. Styrelsearbete är på ett sätt ett stort grupparbete och där har min bakgrund som rådgivare varit till bra nytta tror jag. Det handlar om att få med alla och lyfta fram det bästa från samtliga i gruppen.



”Digitalisering är ett vagt och missbrukat begrepp som kan betyda allt eller inget.”

CHARLOTTE STRÖMBERG

Förutsättningarna för hotellbranschen har snabbt förändrats med nya aktörer som booking.com och tripadvisor, berättar Charlotte Strömberg.



Kriser verkar ibland överraska företag. Hur hanterar en styrelse en kris?

– Kriser kommer i många olika skepnader och det är sällan man kan förutse hur de ser ut, men riskerna för företag kan kartläggas. Det viktigaste är att vara förberedd så att man vet vad som ska göras vid en kris, vem som har ansvar för vad, att det finns ett körschema och att man tränar. När det väl händer så är det sällan just det man tränat på men dynamiken är densamma och det ger dig bättre möjligheter att hantera en oplanerad, ofta accelererande händelsekedja. Styrelsearbete är ju en lågintensiv verksamhet, vi träffas bara några gånger per år och det är viktigt att gruppen lär känna varandra och litar på och har respekt för varandra. När en kris väl slår till är det för sent för det.

Näringslivet förändras snabbt, inte minst på grund av accelererande digitalisering och automatisering. Hur tar man sig an det här i en styrelse?

– Digitalisering tycker jag är ett rätt vagt och lite missbrukat begrepp som kan betyda allt eller inget. ►



CHARLOTTE STRÖMBERG

Född: "Ja, men inte igår" (enligt folkbokföringen dock 1959)

Familj: "Make och två utflugna barn"

Bor: Enskede

Utbildning: Civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm, även forskarstudier i finansiell ekonomi och en tid som lärare där.

Karriär: Hon avslutade den operativa karriären 2012 med att vara vd för Jones Lang LaSalle i Norden och innan dess basade hon för investment banking på Carnegie efter olika roller på Alfred Berg ABN Amro.

Nuvarande styrelseuppdrag. Ordförande: Castellum, Ledamot: Bonnier Holding, Karolinska Institutet, Ratos, Rezidor Hotel Group, Aktiemarknadsnämnden.

Intressen och passioner: "Resor och rörelse – gärna ute i naturen"

Laster: "För mycket Luther och Jante"

Hur möter man bäst förändring?: Välkomna med öppet sinne. Leta lösningar och var aktiv, särskilt när det känns hotfullt.

"Att tillsätta och avsätta vd:ar är bland det svåraste en styrelse har att göra."

CHARLOTTE STRÖMBERG

Företag har levt med förändringstryck länge, och livskraftiga företag har anpassat sig i alla tider, men visst sker det en väldigt snabb förändring på många områden. Ett tydligt exempel är Rezidor hotell där jag sitter i styrelsen. Där har nya aktörer som booking.com och Tripadvisor ibland tagit så mycket som 40 procent av värdekedjan, något som hotellkedjor nu satsar på att ta tillbaka genom att samarbeta via egna plattformar. Som styrelsearbetare är det viktigt att lära från olika företag. Bonnier Holding kan till exempel mycket om konsumentbeteende vilket kan vara viktigt för Castellum, där jag är ordförande, när kontakten med hyresgäster snabbt går från att vara via telefon till digitala plattformar.

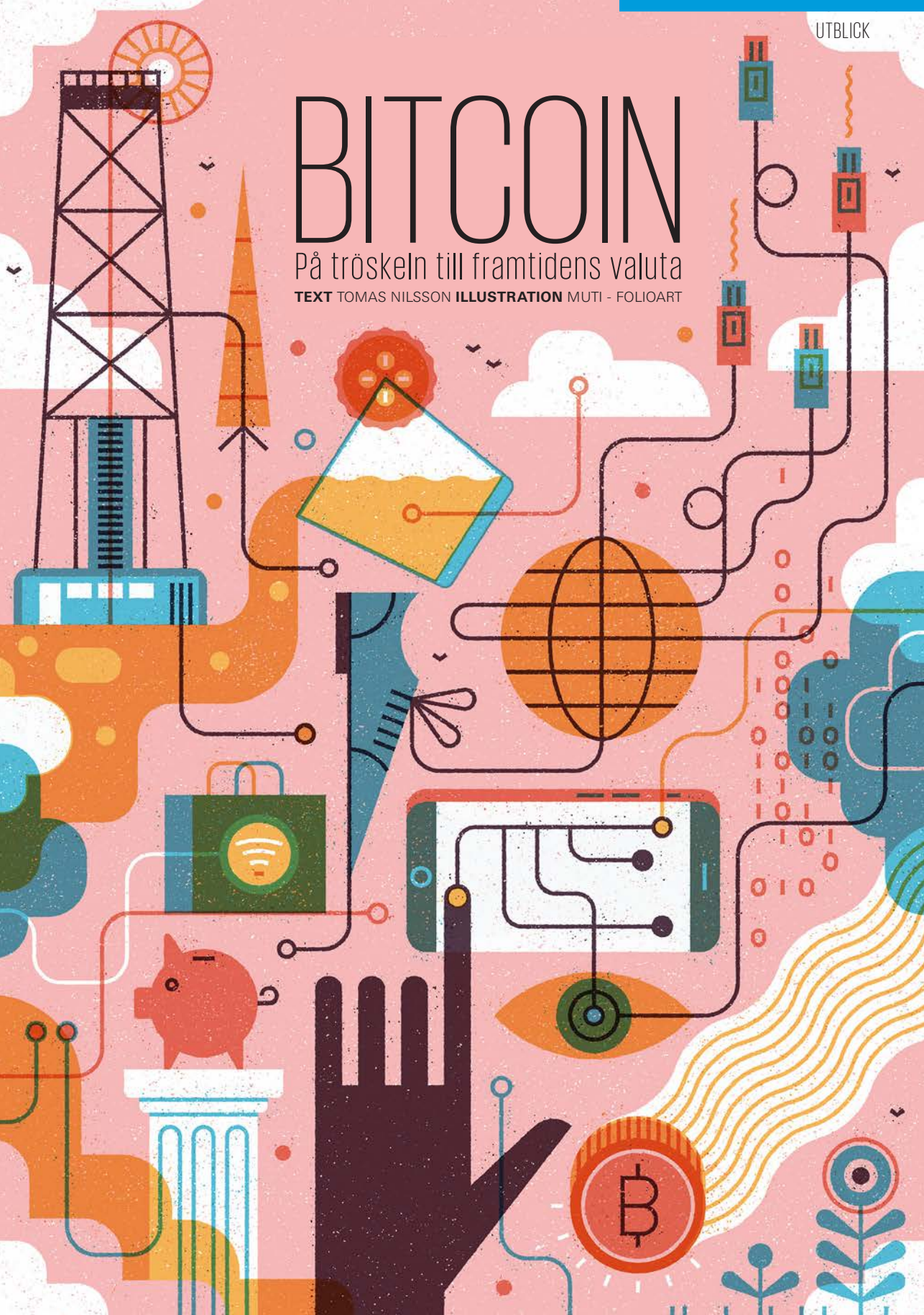
Vad är det svåraste i rollen som styrelsemedlem?

– Saker som berör människors integritet och hur de ser på sig själva. Det är aldrig lätt att ha en diskussion med en vd som kanske inte längre passar företaget och dess situation. Att tillsätta och avsätta vd:ar är bland det svåraste en styrelse har att göra och det är en av våra viktigaste uppgifter. ●

BITCOIN

På tröskeln till framtidens valuta

TEXT TOMAS NILSSON ILLUSTRATION MUTI - FOLIOART



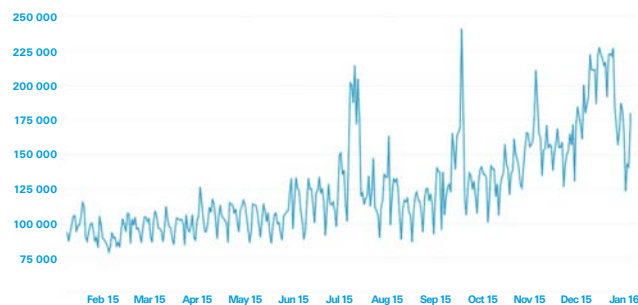
Låga avgifter, snabba överföringar och med en decentraliserad grundidé. Bitcoin lanserades under finanskrisen 2009 och har sedan dess vuxit i popularitet världen över. View ger en kort introduktion till den digitala valutan.

DET ÄR DEN 3 januari år 2009. En anonym programmerare under pseudonymen Satoshi Nakamoto släpper den första krypteringskoden för bitcoin och publicerar den på nätet. I koden finns ett datumstäplat meddelande. Det har i efterhand tolkats som en kritik av det internationella finansiella systemet och härstammar från en rubrik i brittiska tidningen The Times: "The Times 03/Jan/2009 Chancellor on brink of second bailout for banks" ("Riksbankchefen



Mats Henricson,
ordförande i
svenska Bitcoin-
föreningen

Antal bitcoin-transaktioner per dag



Källa: Blockchain.info

på väg att rädda bankerna för andra gången"). Sex dagar senare släpps ursprungsversionen av bitcoin. Ganska snart därefter försvinner Satoshi Nakamoto från nätet. Sedan dess har antalet användare av den alternativa, helt digitala valutan vuxit till uppskattningsvis en miljon världen över, och allt fler företag tar emot bitcoins.

I Sverige förmodas det finnas runt 20 000 användare och antalet har ökat stadigt. Bitcoins grundfilosofi är att göra det möjligt att genomföra transaktioner mellan två personer utan mellanhänder och utanför det traditionella banksystemet. Transaktioner kan genomföras helt anonymt och utan sedvanligt bankkonto; det enda som behövs är internetuppkoppling. Bankernas roll som mellanhänder är i stället ersatta av ett nätverk av datorer som verifierar samtliga betalningar. Detta nätverk utgör en databas som kallas blockkedjan där alla bitcoin-transaktioner journalförs och lagras.

– När jag åker på bitcoinkonferenser runtom i världen är det fram-





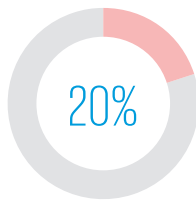
förallt en sak som slår mig – och det är deltagarnas skepsis mot banker. Många tycker att det fascinerande med bitcoin är att de genom valutan kan komma runt banksystemet, säger Mats Henricson, ordförande i Svenska Bitcoinföreningen och tillägger:

– Bitcoin är bankernas antites. Bankerna har ingen kontroll över dess skapande, de kontrollerar inte vem som äger dem, de kan inte stoppa någon från att ha ett konto, de kan inte stoppa transaktioner, och de kan inte ta betalt när det sker.

Hur gör man då för att själv använda bitcoins? Det vanligaste och enklaste sättet är att ladda ner en app – ett slags digital plånbok – till Iphone eller Android. Det andra man behöver göra är att köpa bitcoins på

”Det är framförallt en sak som slår mig – och det är deltagarnas skepsis mot banker.”

MATS HENRICSON



Enligt Coinbase i San Francisco, som driver världens största bitcoin-börs, finns det globalt 2,8 miljoner användare av bitcoin. Det har stor betydelse för detaljhandelsföretag som Dell och Overstock.com där cirka 20 procent av betalningarna nu involverar bitcoin-transaktioner.

växlingskontor som safello.com eller btcx.se genom Swish eller internetbanken. Därefter kan man föra över bitcoins till andra användare eller handla med bitcoins hos de företag som accepterar den digitala valutan. I Blueberrys butiker i Kista och på Sibyllegatan i Stockholm kan man köpa smoothies med bitcoins. Även näthandlare som Webbhallen och Tekungen accepterar valutan. Med rådande växlingskurs är en bitcoin värd runt 4800 kronor och kursen har svängt kraftigt genom åren. Till skillnad från andra valutor som regleras av Riksbanken är bitcoin helt decentraliserad och har ett värde som bestäms av efterfrågan och spekulation. Mats Henricson berättar att det finns i huvudsak tre incitament för någon att använda bitcoin. Det första är ren och skär spekulation. I likhet med när man investerar i aktier så handlas bitcoins i förhoppning om att värdet ska stiga. Det andra är att man kan köpa och sälja saker på nätet världen över utan att behöva ett bankkonto eller kreditkort. Det tredje är att man kan överföra pengar till en annan användare utan att använda sig av ett penningöverföringsbolag – pengarna skickas direkt och med avgifter på ett par ören. Mats Henricson säger att bitcoin kan komma att skapa nya affärsmöjligheter.

– Fördelen med bitcoin är att det är en internationell valuta som alla kan använda. Man kan köpa en produkt från Australien och betala på direkten, jämfört med en vanlig bank då överföringen tar någon dag. Det är smidigt. Nästa år väntas också en ny bitcoinmjukvara

Så här funkar blockchaintekniken

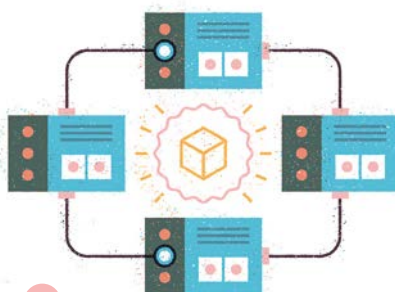
Blockchain-teknik är enkelt uttryckt ett sätt att dela information mellan olika parter i ett nätverk. Transaktioner kan bekräftas och registreras

på ett sätt som är öppet för insyn men samtidigt omöjligt att korrumpera eftersom alla datorer i systemet övervakar varandra.



1

Någon vill utföra en **transaktion**. Det kan exempelvis handla om att skicka pengar, kontrakt, eller liknande i digital form



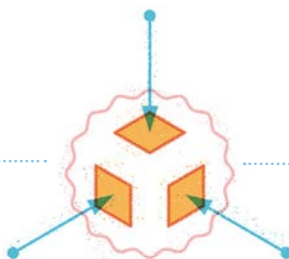
2

Den begärda transaktionen, representeras av ett **"block"** som skickas till alla delar i ett så kallat P2P-nätverk (peer-to peer) av noder, vilket består av sammankopplade datorer.



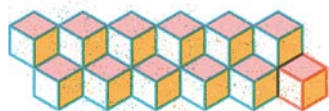
3

Noder bestämmer om transaktionen är ok, de **validerar** den, en process som baseras på algoritmer.



4

När transaktionen väl är validerad, kombineras den med andra transaktioner i systemet, för att skapa ett nytt block med information som går in i en **digital journal**.



5

En transaktion går inte igenom förrän dess block har blivit tillagt i **kedjan av andra transaktioner**. Kedjan blir en outplånlig och transparent journal över gjorda transaktioner.



6

Transaktionen är genomförd.

lanseras som möjliggör att ta emot mikrobetalningar på femtio öre. Det kan innebära att tidningsföretag kan ta betalt femtio öre för att ge kunden möjlighet att läsa en specifik artikel. Det som är spännande är att ingen riktigt vet vilka möjligheterna med bitcoin är. Det öppnar upp för nya innovationer bland företagen.

Men bitcoinvalutan medför ett antal risker som användarna bör vara medvetna om. Den första är att kursen har pendlat mycket och att den som investerar i bitcoin rimligen tar en hög ekonomisk risk. Det andra är att användaren bär med sig sina bitcoins i sin digitala plånbok. Om man tappar bort mobilen försvinner ens bitcoins och det finns inget sätt att hämta tillbaka dem på. Därför rekommenderas samtliga användare att säkerhetskopiera de digitala plånböckerna.

Sedan finns det också en konsumentskyddsproblematik, eftersom en transaktion inte kan vändas i systemet. Eftersom bitcoin kan överföras helt anonymt öppnar det också upp för illegal handel.

– Det finns även en, visserligen liten, risk som innebär att någon gör ett gigantiskt fel i programmeringen och att alla bitcoins brinner upp, säger Mats Henricson.

Användandet av bitcoins är än så länge försvinnande litet jämfört med andra vanliga valutor. Förespråkarna för den nya valutan säger däremot att bitcoins blotta existens har satt press på bankerna att förbättra och effektivisera sina betaltjänster. I dag är det dock högst oklart om bitcoins kommer

”Bitcoinmaskineriet förändras hela tiden genom att nya lösningar och program släpps.”

MATS HENRICSON

att kunna utmana de mer etablerade valutorerna.

– Många pratar om att bitcoins är en uppfinning i storlek med internet och att bitcoin kommer att göra samma sak med pengar som internet gjorde med information. Men jag vet inte. Framtiden får utvisa det. Bitcoinmaskineriet förändras hela tiden genom att nya lösningar och program släpps. Man brukar säga att de första tre gångerna som man tror att man förstår bitcoin, då har man fel. Utmaningen är att ta till sig all detaljerad information och förstå hur den fungerar, säger Mats Henricson. ●



Fredrik Voss,
vice president
för Nasdaqs
blockchain-
innovationer.



FOTO SASHA MASLOV

Betydande vinster för samhället

Finansvärlden börjar få upp ögonen för blockchaintekniken. Den kan komma att revolutionera inte minst aktiehandeln.

"Bitcoin är intressant, men den underliggande teknologin är ännu intressantare." Orden kommer från Fredrik Voss, vice president för amerikanska börsföretaget Nasdaqs blockchain innovation-avdelning i New York.

För nu har finansvärlden fått upp ögonen för blockkedjor. Blockkedjan är den underliggande tekniken i kryptovalutor, där bitcoin är den största idag. En blockkedja är en lång lista,

en logg, med transaktioner som andra kan ta del av och där alla aktörer är med och verifierar samtliga transaktioner som sker.

Tekniken med blockkedjor väntas revolutionera inte minst aktiehandeln genom att den kan ersätta alla mellanhänder och göra den enklare och mer direkt. SEB och Nordea är två svenska aktörer som är med i ett internationellt konsortium som ska utforska blockkedjans möjligheter för alla typer av transaktioner. Banksamarbetet, Distributed Ledger Group (DLG), där band andra JP Morgan, Barclays och Credit Suisse ingår, är nära knutet till det amerikanska startup-företaget R3, som tillverkar blockkedjetillämpningar för finansbranschen.

Man hoppas inte bara på en

revolutionerad finansmarknad. IT-arkitekten och affärsutvecklaren Christian Lagerkvist skriver i Computer Sweden att man även ser framför sig effekter som stärkt demokrati, minskad korruption, ökad transparens och en stabilare världsekonomi.

"Jag är övertygad om att det finns betydande samhällsekonomiska vinster i att koppla samman ett lands myndigheter, institutioner, företag och invånare i en gemensam, tillgänglig och omanipulerbar bild av verkligheten [...] En nationell blockkedja skulle i realiteten fungera som 'Tredje statsmakten 2.0'", skriver han.

En studie från World Economic Forum visade nyligen att bedömare tror att 10 procent av världens BNP skulle registreras i en blockkedja 2025. ●

SEB och Nordea utforskar blockkedjans möjligheter.

Ett paket med möjligheter

Ett stort och EU-anpassat "revisionspaket" med nya gemensamma regler är här. Företag ska byta revisionsbyrå regelbundet och reglerna som styr revisorernas arbete skärps.

TEXT ELLEN KARLBERG ILLUSTRATION ISTOCK



DEN 17 JUNI började EU:s gemensamma regelverk för börsbolag och deras revisorer att gälla i Sverige. Den svenska lagstiftningen har anpassats till nya EU-regler, det så kallade revisionspaketet. Poängen är att förbättra revisionens kvalitet och stärka revisorernas opartiskhet och självständighet. Särskilt höga blir kraven för revisorer med uppdrag i börsbolag, banker och försäkringsbolag.

På motsvarande sätt som den Europeiska centralbanken, ECB, ser till att Europas banker följer gemensamma regler ska regionens företag – och deras revisorer – följa ett gemensamt regelverk. EU:s stora företag ska lämna ifrån sig både mer och bättre information som går att lita på. På så sätt vill man förebygga framtida kriser och stärka Europas konkurrenskraft i världen.



REVISIONSPAKETET INNEBÄR stora förändringar för branschen. En av de stora nyheterna är kravet på byrårotation. Kunderna ska inte bara byta revisor, utan även leverantör av revisionstjänster. Tanken är att man ska sätta snurr på konkurrensen och bryta de lojalitetsband som kan uppstå i en lång affärsrelation.

Precis som i andra europeiska länder har det i Sverige förekommit situationer där revisorns roll och oberoende ifrågasatts. I branschen, som hellre vill arbeta med självreglering än att anpassa sig till tvingande lagstiftning, är revisorns oberoende en ständigt aktuell fråga. Självkritiken finns.

– Inom FAR [Föreningen auktoriserade revisorer, reds anm] har vi en policygrupp för etik och där ägnar vi stor del av tiden till att diskutera hur vi ska hantera EU-reformen och leva upp till de nya krav som ställs på oss revisorer och våra kunder, säger Anders Malmeby, revisor och KPMG Sveriges styrelseordförande.

Kravet på byrårotation är en viktig nyhet. Men att ett företag ska byta revisionsbyrå vart tionde år låter ändå som ett lågt satt krav. Tio år är väldigt lång tid.

– Det ska ses i ljuset av att det tar tid även för en erfaren revisor att förstå ett stort och komplext företag, säger Anders Malmeby, och menar att ett byte av revisor varje år vore bra ur ett teoretiskt oberoende-perspektiv. Men då det varken är effektivt eller praktiskt möjligt har tidsfaktorn kompromissats bort. Det anses som mycket viktigare att förstå verksamheten på djupet för att kunna identifiera de risker som verkligen är betydelsefulla för att kunna göra ett

Montering av noskon på en Trent 700 flygplansmotor vid Rolls Royces fabrik i Derby, England. Rolls Royce är ett av de företag som går i bräschen med en fylligare revisionsberättelse.



"Som revisorer kan vi göra mycket mer för att tillföra värde i företagen, men allt ryms inte i revisionsuppdrag."

ANDERS MALMEBY, STYRELSEORDFÖRANDE KPMG SVERIGE

bra och meningsfullt arbete.

Byrårotation kan tyckas som en stor förändring, men frågan är: Hur stor är den i praktiken? Förändringstakten i näringslivet är redan hög och ser inte ut att avta.

– Som alla vet kan både företagsledning, styrelse och rådgivare bytas ut med kort varsel, säger Anders Malmeby, som påpekar att det redan finns en konkurrens. Då antalet revi-



Anders Malmeby



sorer och rådgivare i vissa branscher är begränsat uppstår en ömsesidig konkurrens om både uppdrag och medarbetare.

Förtroendet för revisorer i Sverige har fått sig en rejäl törn till följd av en rad skandaler under senare år. Är ni stukade?

– Nej, det vill jag inte säga. Men vi tar dessa frågor på yttersta allvar. Från branschens sida känner vi att det är viktigt att omgivningen har förståelse för revisorns roll och uppgift så att förväntningarna är realistiska. Det finns ett förväntningsgap när det gäller den lagstadgade revisionen som vi behöver hantera, säger han.

– Som revisorer kan vi göra mycket

mer för att tillföra värde i företagen, men allt ryms inte i revisionsuppdrag.

Enligt de nya EU-reglerna ställs nu större krav på revisionsberättelsen. När revisorerna arbetar mer med kommunikation skapas ett mervärde. Genom att bearbeta och sammanställa information får aktieägarna mer kött på benen och bolagsstämmorna blir därmed mer intressanta. Ett exempel på företag som arbetat framgångsrikt på detta sätt är brittiska Rolls Royce, som har en fullständig revisionsberättelse.

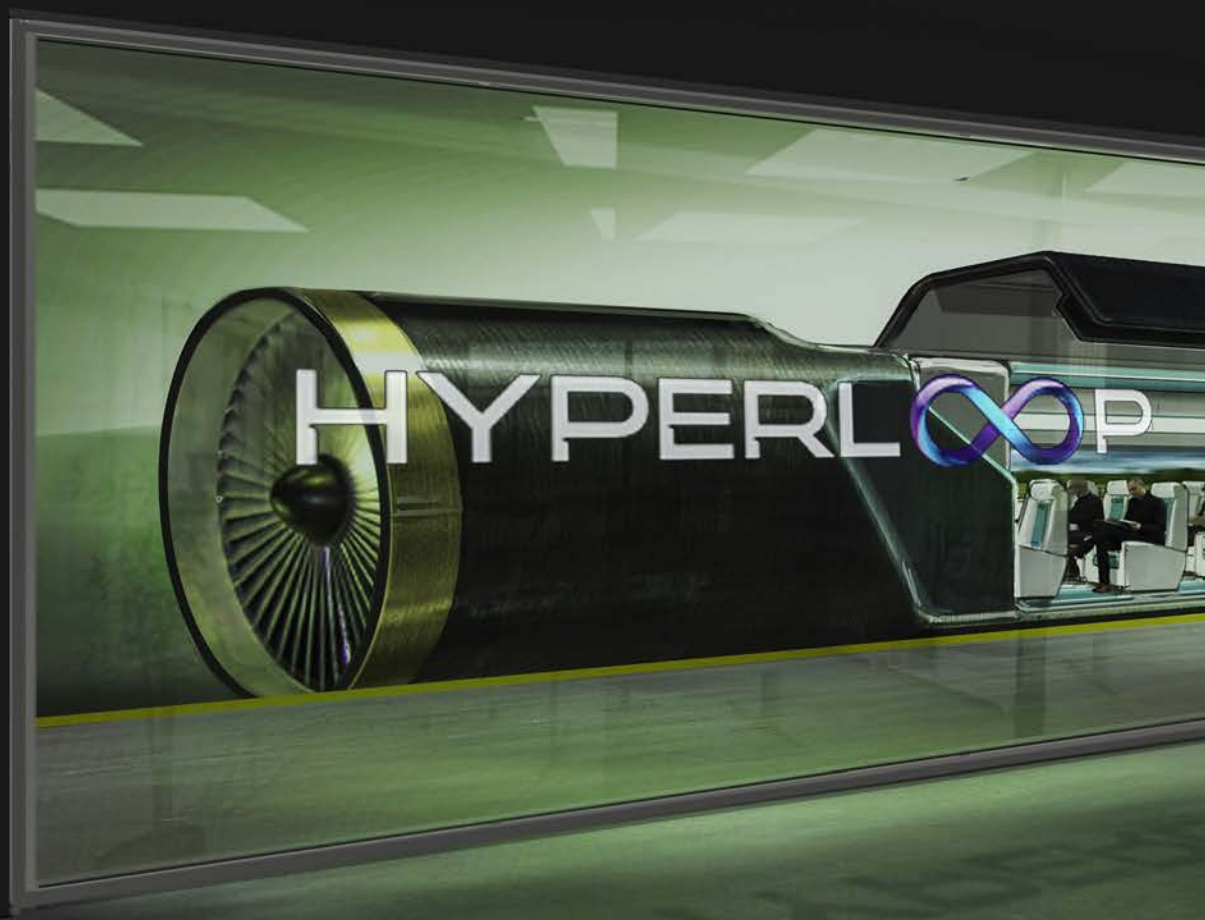
Vilket företag i Sverige blir vårt första Rolls Royce?

– Det återstår att se! Det är framkört så det är bara att sätta igång! ●

Paketet i korthet

- Revisionsberättelsen ska innehålla mer information till nytta för företagens intressenter.
- Börsbolag och de mest betydande finansiella företagen ska byta revisionsbyrå efter viss tid (så kallad byrårotation). Valet av ny revisor ska föregås av ett anbudsförfarande.
- Revisionsutskottet, som övervakar att företagets redovisning sköts på ett bra sätt, får fler uppgifter. Fler finansiella företag ska ha ett revisionsutskott.
- Om ett börsbolag eller finansiellt företag inte följer reglerna kring revision kan Finansinspektionen ingripa.
- Kraven på revisorns opartiskhet och självständighet skärps, bland annat när det gäller möjligheten för revisorn att lämna konsulttjänster till det granskade företaget.
- Revisorsnämnden får nya former av disciplinära åtgärder, bland annat beslut om sanktionsavgifter och tidsbegränsat förbud att utöva revisionsverksamhet. Nämnden ska kontrollera revisorer som har revisionsuppdrag i de mest betydande finansiella företagen.

*Tillämpas i Sverige från den 17 juni
(Källa: Regeringen)*



En kapsel till Finland

Du kliver på i Norrtälje. Åker i en slags rörpost
under Ålands hav i 1 200 km i timmen
och kliver av i Mariehamn 15 minuter senare.

TEXT ANNA GULLERS **FOTO** HYPERLOOP

Med Hyperloop-tekniken kan
restiden mellan Stockholm och
Helsingfors kortas till 28 minuter.



DENNA RESA, en supersnabb förbindelse, delvis under Östersjön, från Sverige till Finland med Åland som mellanstation, kan bli verklighet i en inte alltför avlägsen framtid. Att färdas så snabbt möjliggörs genom ny teknologi, så kallad Hyperloop. Med hjälp av magneter svävar farkosten, eller kapseln,

i en tunnel med extremt lågt lufttryck, och kan därigenom komma upp hastigheter runt 1 200 kilometer i timmen. En resa mellan Stockholm och Helsingfors skulle på det här viset ta runt 28 minuter. Det låter som science fiction, men nu ska förutsättningarna för en fast förbindelse mellan

de två länderna utredas. Det åländska utvecklingsföretaget FS Links har tillsammans med KPMG Sverige genomfört en idéstudie där projektets möjligheter utreds. ●

Ansvarig för projektet hos KPMG är
Åsa Hansson, epost:
asa.hansson@kpmg.se



Den rastlöse VD:IN

Jarl Dahlfors är en förändringsjunkie. Från att ha varit med och startat Attendo och byggt ett nytt Loomis landade han förra året som vd på Anticimex. "Ska du vara chef måste du gilla förändring – och känslan av osäkerhet det för med sig", säger han.

TEXT JAN LINDROTH **ILLUSTRATION** ALEXANDRA COMPAIN-TISSIER

NÄR PRIVATE EQUITY-FONDEN EQT köpte Anticimex i april 2012 från Ratos bodde Jarl Dahlfors i USA där han ledde den tunga amerikanska verksamheten för värdehanteringsföretaget Loomis. Anticimex nya ägare menade att en ny VD behövdes för att styra upp och få fart på verksamheten. Jarl Dahlfors var ett bekant namn sedan tidigare i private equity-kretsar, inte minst sedan han var med och startade vårdföretaget Attendo som bröts ut från Securitas och sedan utgjorde en viktig del av att få ut Loomis på banan och öka farten.

– De ville att jag skulle ta över

Anticimex och visst var det intressant och lockande, men jag sade nej. Jag var på väg tillbaka till Sverige och kände att det fanns mycket kvar att göra i Loomis, säger Jarl Dahlfors.

Drygt tre år senare har han ändå satt sig till rätta i vd-stolen på Anticimex huvudkontor på 13:e våningen på Hälsingegatan i Stockholm. Suget efter förändring kom till slut ikapp den forne revisorn, kontrollern och finanschefen. Efter nästan nio år på Loomis varav två år som vd (2013–2015), var det dags att gå vidare när EQT knackade på dörren igen.

– Det var dags för något nytt. Jag hade varit med och byggt det



nya Loomis och kände att jag var klar med det jag ville göra där efter nästan nio år. Förändra och utveckla verksamheter är det jag tycker är allra roligast och att fortsätta att skruva lite här och där – förvalta är inte det jag brinner för, säger han.

Det märks även på hemmaplan, tillstår Dahlfors som säger att "det har ju blivit ett antal husprojekt. Man köper ett hus, sedan är det fixande, byggande och renovering och så alldeles lagom till det känns klart är det dags för nästa."

Passionen för att utveckla företag och verksamheter har gjort honom till en drömkandidat för vd-poster bland aktiva ägare vars affärsidé är just att förändra, förädla och förbättra bolaget. Han jobbade för Bertil Hult på EF, tillbringade nästan 20 år i "Melker Schörling-sfären" och var CFO på Attendo under private equity-bolagen IK Invests (då Industrikapital) och Bridgepoints båda ägarperioder. Och nu har han alltså tagit klivet upp som vd för ett annat private equity-ägt företag.

Anticimex har en person som i stort sett enbart arbetar med att bevaka vad som händer i branschen.

– Ska du vara chef måste du gilla och välkomna förändring och känslan av osäkerhet det för med sig, säger han.

En avgörande aspekt i den positionen är att dels själv skaffa sig en korrekt uppfattning om var företaget står idag och sedan få med sig övriga medarbetare. Vet du inte var du är blir det svårt att ta ut en riktning.

– Det är oerhört viktigt att se verkligheten innan ett förändringsarbete drar igång. Det tar alltid längre tid än man tror och olika människor tar lite olika lång tid på sig. Man ska skynda men inte ha för bråttom, säger Jarl Dahlfors.

"Vi började bygga det nya Loomis just genom att se till att alla hade samma utgångspunkt."

JARL DAHLFORS





Är kusten klar?

Jarl Dahlfors

Född 1964

Karriär Revisor på PWC, Controller på Trygg Hansa Asset Management, CFO på EF i USA, CFO på Attendo, CFO på Loomis, USA-chef på Loomis, VD Loomis, VD Anticimex.

Utbildning Civilekonom Stockholms universitet, Cranfield School of Management, IMD Business School

Familj: Gift och två barn

Bor: Villa på Lidingö i Stockholm

Intressen: Segling, segling och mer segling kombinerat med lite skidåkning, mest i men ibland också utanför pisten.

Laster: Goda viner.

Entusiastisk vinprovare med egen källare med för närvarande ett par tusen inneboende buteljer. Favoriserar gamla världen men fick med sig en hel del flaskor från tiden i USA. Absoluta favoritområdet är Rhone och i synnerhet vinerna från Chateau-neuf-du-pape och då helst Chateau Beaucastel.

Bästa sättet att möta en förändring:

Att aldrig låta sig överraskas!

– När jag kom till Loomis så var det på vissa sätt ett trasigt företag som behövde förnyelse. Vi började bygga det nya Loomis genom att se till att alla hade samma utgångspunkt. Anticimex befinner sig inte i samma situation men även här är det viktigt med samma sorts samsyn, säger Jarl Dahlfors.

Insikten att förändring tar tid, kanske särskilt i början, placerar honom ibland mitt emellan drivande och engagerade ägare som emellanåt kan vara lite otåliga och som har sin egen önskan att åstadkomma varaktig och avgörande förändring. Det kräver

att hela företaget och alla medarbetare finns med på tåget.

Private equity-bolag med sina omtalade 100-dagarsplaner och fokus på utveckling och tillväxt kan vara krävande, men samtidigt oerhört inspirerande och stöttande, säger han.

Hela hans karriär har inbegripit serviceföretag i någon form, och just i dessa företag är det extra viktigt att göra medarbetarna delaktiga på riktigt, med eget ansvar och egna mandat som leder till egna initiativ.

– Det handlar om en decentraliserad modell där man litar på folk, deras

Vårdföretaget
Attendo är ett av de
företag där Jarl Dahlfors
arbetat. Serviceföretag
är den röda tråden i
hans karriär.



"Omvärlden förändras väldigt snabbt idag och du har egentligen inte råd att bli överraskad."

JARL DAHLFORS

förmåga och initiativ. I synnerhet gäller det de som jobbar i frontlinjen, de som möter och hanterar kunderna varje dag. Det är där riktig förändring och innovation sker i slutändan, säger han.

– Ett tydligt exempel på det var på Loomis i USA. Vi skapade en platt organisation där våra medarbetare kunde reagera på kundbehov och ändrade beteenden och initiera förändring utifrån tydliga mandat. Största konkurrenten Brink hade en mycket mer traditionell amerikansk struktur med rapportering uppåt i leden för minsta sak och sedan ner igen. Vi tog marknadsandelar från dem och hade en marginal som de bara kunde drömma om, säger Jarl Dahlfors.

Men han understryker också vikten av att det finns robusta system för att följa upp och ta hand om idéer, intryck, information och impulser.

För att kunna veta åt vilket håll ett företag bör utvecklas måste man även hålla koll på sin omvärld. Anticimex har till exempel en person som till stor del bara sysslar med att på nära håll bevaka vad som händer inom branschen, och som när vi träffar Jarl Dahlfors befinner sig i Korea och Japan för att scanna marknaden för teknikutveckling inom pestkontroll.

– Du måste ha örat mot rälsen. Omvärlden förändras väldigt snabbt

idag och du har egentligen inte råd att bli överraskad av vad som väntar runt hörnet, säger Jarl Dahlfors.

Sin bakgrund som revisor, första jobbet efter examen 1988 var hos Price Waterhouse i Stockholm, och sedermera controller och finanschef, tror han är viktig för hur han agerar som vd och ledare idag.

– Som revisor och controller utgår du från siffrorna för att göra en analys och den där sifferbaserade analysen av affären och verksamheten har jag med mig vilket är väldigt nyttigt. Sedan är det förstås också avgörande att vara ute och träffa så många som möjligt i organisationen, men ett faktabaserat angreppssätt kan säga mycket mer om tillståndet och utvecklingen än vad många tror, säger han.

– Din bakgrund påverkar helt klart hur du fungerar som ledare och chef. När jag kommer till möten med människor jag kanske inte är så bekant med är det nästan alltid tydligt med en gång vem som har en bakgrund som till exempel ingenjör eller säljare, även om de har andra roller idag, säger Jarl Dahlfors.

Han är också en stark anhängare av den så kallade pilotskolan, att ledning och styrelse också är delägare i företaget på något sätt. Inom private equity är det synsättet legio och i det närmaste ett krav på ledningsgrupp och styrelse.

– Jag investerade i både Attendo, Loomis och nu Anticimex och jag skulle hävda att en ledning som inte också tar en finansiell risk inte är trovärdig. För mig har det varit självklart, jag vill ju få del av det värde jag är med och bidrar till och dessutom skapar det en väldigt tydlig intressegemenskap för företagets långsiktiga utveckling, säger Jarl Dahlfors. ●

"Jag skulle hävda att en ledning som inte också tar en finansiell risk inte är trovärdig."



INTYGAD KVALITET

I en global och mediebevakad affärsvärld är riskminimering och förtroendemaximering allt viktigare framgångsfaktorer. Därför kan oberoende granskning av icke-finansiell information, assurance, vara skillnaden mellan att vinna eller försvinna.

TEXT ANNE HAMMARSKJÖLD FOTO GETTY IMAGES

KULTUREN AV FÖRTROENDE som präglat svenskt affärsliv förändras inte över en natt. Vackert så. Men i dag väljer allt fler företag, ofta de med internationell verksamhet, att ta vara på de fördelar i form av trygghet och ett försprång gentemot konkurrenterna som assurance, oberoende granskning av icke-finansiell information, erbjuder.



Jag lovar! Jag innehåller bara 100 % svenskt nötkött!



I USA ÄR ASSURANCE sedan länge ett vedertaget inslag i affärslivet. I Sverige har begreppet varit nästan synonymt med hållbarhetsredovisningar. Men assurance-tjänster omfattar också granskningar av till exempel produkttegenskaper, varumärkeslöften, Gröna obligationer och shared service centers. Verktyslådan för assurance-tjänster är lika beprövad och etablerad som den för traditionell redovisningsrevision, berättar Torbjörn Westman, som är ansvarig för KPMG:s assurantcetjänster.

– Det är egentligen ingen skillnad på att granska CO₂-utsläpp eller att granska ett bokslut, det handlar mest om olika tankesätt. Vi kan granska ”allt”, och vi utgår från befintliga ISAE 3000, International Standard on Assurance Engagements. Det är en investering i förtroende för kunden.

Tydliga fördelar och verktygen på plats – varför är assurance inte ännu vanligare bland svenska företag? Torbjörn Westman ser flera möjliga förklaringar. Bland annat har intresset för icke-finansiell information först under senare år ökat bland investerare, media, medarbetare och andra viktiga intressenter.

– Vi lever i ett hårdare klimat där flödet av information bara ökar. Det är mycket tuffare att sitta i en styrelse idag, och därför blir det allt viktigare att kunna visa att man gjort allt man kan för att förebygga till exempel korruption eller fusk som i fallet med Volkswagens utsläppsvärden.

Torbjörn Westman spinner vidare på fallet med Volkswagen som hypotetiskt exempel på hur en oberoende



Ikea

Assurance av Quality Compliance Standard (GO/NOGO) för underleverantörer.

granskning av en extern aktör kan ge konkurrensfördelar.

– Tänk dig att vara en biltillverkare som låtit granska sina utsläppsvärden innan det small för Volkswagen. Det företaget kan lugna sina befintliga och framtida kunder, och inte minst visa dokumentationen för olika myndigheter och på så sätt slippa resurskrävande utredningar och granskningar. Det ger ett ovärderligt försprång under lång tid.

I USA är kontraktsgranskning, contract assurance, en självklarhet. Men i Sverige är detta än så länge en relativt ovanlig företeelse. Den som är hederlig, vill kunna lita på andra.



Torbjörn Westman menar att i en värld där de flesta företag är beroende av underleverantörer i flera led, är förtroende tyvärr ett risktagande. Det har till exempel hänt flera gånger att svenska klädföretag som arbetar ambitiöst med socialt ansvarstagande, fått negativ uppmärksamhet för arbetsvillkoren hos sina underleverantörer.

– Tro inte att motparten gör vad de säger, och tro inte att SLA:t, service-level agreement, räcker. Följ upp genom att granska efterlevnaden av SLA:t för att få en förståelse för hur det verkligen fungerar på andra sidan. Ett företag som verkligen gjort

“En investering i assurance är en investering i konkurrenskraft, trygghet och därmed lönsamhet.”

TORBJÖRN WESTMAN,
ANSVARIG GÖR KPMG:S
ASSURANCETJÄNSTER

allt de kunnat för att verifiera sina och underleverantörernas rutiner och processer, har ett försprång gentemot konkurrenterna.

Torbjörn Westman har full förståelse för att företag kan tveka inför tanken på ytterligare granskningar. Dels för kostnaden, dels för risken att få en oren revisionsberättelse. Den senare går att förebygga med en oberoende pre-assurance, berättar Torbjörn Westman. Han vill hjälpa svenska företag byta perspektiv - från att se varje oberoende granskning av icke-finansiell information som en kostnad, till att se den som en investering.

– Jag tror att man som företag ska tänka var i min verksamhet kan jag skapa mervärde, alternativt är detta något som mina kunder frågar efter? En investering i assurance är en investering i konkurrenskraft, trygghet och därmed lönsamhet, avslutar Torbjörn Westman. ●

Säkra löften

Assurance
tillämpas inom
en mängd olika
branscher och
verksamheter.



Unilever

Dagligvarukoncernen Unilever (UK)
– assurance av
Gröna obligationer.



Boliden

– assurance för
försäljning av guld
på Londonbörsen.



Bra Miljöval

Naturskyddsföreningen – assurance
av produktcertifieringen Bra Miljöval.



Sandvik

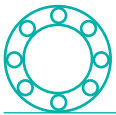
Industrikoncernen Sandvik – assurance av Supplier Code of Conduct för underleverantörer. ►



H&M

Modeföretaget H&M – assurance av Sustainable Impact Partnership Programme (SIPP), som koncernen började implementera 2015.



**SKF**

Produktportföljen
BeyondZero minskar
SKF:s miljöpåverkan.

”Det är skönt att alltid kunna känna oss trygga i det vi säger”

En strategisk investering i lärande och i kundnytta. Så kan kulagertillverkaren SKF:s satsning på en oberoende granskning av hållbarhetskonceptet BeyondZero sammanfattas. ”Vi vill undvika misstankar om green washing, och få svart på vitt att de miljöeffekter som vi lovar våra kunder också håller i verkligheten”, säger Magnus Rosén på SKF:s hållbarhetsavdelning, och projektledare för det arbete som blev BeyondZero-portföljen.

Berätta om bakgrunden till den oberoende granskningen av BeyondZero.

– Strategin för SKF:s hållbarhetskoncept BeyondZero lanserades 2005, och består av två delar: det ska dels minska negativ miljöpåverkan från vår verksamhet, dels öka den positiva miljöpåverkan hos våra kunder genom nya tekniska lösningar. För att definiera, mäta och verifiera SKF:s miljömässiga kundfördelar lanserade vi DMV-projektet (står för Definiera, Mäta och Verifiera) 2010. Vi började också mäta miljöpåverkan för våra kunder.

– Tankesättet med att minska våra kunders miljöpåverkan var relativt nytt då, men vi ville stärka trovärdigheten i det vi lovade och ha tydliga svar på marknadens frågor. Det var startskottet för att vi lät ett externt konsultbolag granska det nya sättet att mäta och definiera kategorier och definitioner för kundlösningar med signifikanta miljöfördelar.

BeyondZero i korthet

SKF:s produktportfölj BeyondZero hjälper concernens kunder att minska sin miljöpåverkan genom ökad energieffektivitet och effektivare resursutnyttjande. Några exempel är extra energieffektiva spårkullager, delsystem för start/stoppfunktion för bil- och motorcykelmotorer, lager för vindkraftverk och ställdon som får solfångare att följa solens gång.

Läs mer på skf.com/se



Lager för vindkraftverk är ett exempel på produkter i BeyondZero-portföljen.

Hur utvecklades metoden för granskningen?

– Vi ville ha svar på frågan ”hur mycket bättre är denna produkt än det konkurrerande alternativet?”. Vi tog fram några första kriterier och lösningar, som vi utvärderade. Så höll vi på tills vi hade ett system med kategorier och definitioner av BeyondZero. I dag har vi ett 60-tal produkter i BeyondZero-portföljen som bedöms löpande enligt den här styrprocessen.

– Miljöbedömningar ska vara en integrerad del av hur vi tar fram produkter och lösningar, och vi har försökt applicera detta sätt att tänka i de vanliga affärs- och produktionsutvecklingsmodellerna. Det är skönt att alltid kunna känna oss trygga i det vi säger.

Vilka är konkurrensfördelarna med en oberoende granskning?

– Utgångspunkten har varit ren kundnytta – och vi ser att vi själva

kan utvecklas. Sedan ser verkligheten för våra kunder olika ut. Inom vissa branscher är miljöprestanda extra viktigt, medan det i andra branscher inte är lika viktigt – ännu. Där ligger vi kanske lite före kundernas behov, men miljökraven förändras även där.

– Vi har valt en oberoende granskning av BeyondZero för att kunna beskriva de tekniska lösningarna och miljöfördelarna på ett trovärdigt sätt. Sedan är det upp till kunderna att välja. Men för SKF är detta strategiskt viktigt, och över tid allt viktigare för allt fler branscher.

Har du något tips på vägen till andra företag?

– Mitt bästa tips till andra företag gäller steget före granskningen; försök hitta en balans mellan trovärdiga processer och kriterier, som också är genomförbara i stora organisationer. Vår ledstjärna har varit ”trovärdigt men pragmatiskt” för att hitta det som leder till konkret förändring som håller över tid. Metodmässigt har vi till exempel valt att göra vissa antaganden där det är möjligt, och har dokumenterat allt så att det är spårbart. Vi har inte alla svar, men vi vill möta den viktiga utmaningen med minskad miljöpåverkan på ett seriöst sätt.

MED LÄTT PACKNING

TEXT ANNA GULLERS FOTO TOBIAS OHLS

NÄR VIEW TRÄFFAR Louise Hemmestad håller hon och kollegorna på Stockholmskontoret på att flyttstäda. I höst ska 800 KPMG-medarbetare ha fått nya lokaler, där några sitter på Vasagatan, andra i Arenastaden i Solna. På de nya så kallade papperslösa kontoren kommer ingen längre ha egen fast plats.

– Det blir som att kliva in i det moderna samhället – äntligen!, säger Louise Hemmestad som ser fram emot att jobba i de fräscha lokalerna.

Positiv. Det hade hennes chef förväntat om: "Louise är en lagspelare som alla avdelningar önskar att de hade.

Hon sprider enorma mängder positiv energi och glädje samtidigt som hon agerar blåslampa när det behövs för att kunden ska få bra service."

Louise har arbetat på KPMG sedan 2010 och har därmed inte fullt så mycket saker att packa ihop på Tegelbacken som vissa mer seniora kollegor.

– Det är fantastiska saker som dyker upp vid utrensningen, folk har samlat så mycket, jag hittar en massa godsaker.

Själv räknar hon med att bära runt på dator, telefon och skatte-lagboken. Och kanske diktafonen hon fyndade i flyttstädningen. ●



Louise Hemmestad

Arbete: Skatterådgivare med fokus på nyetablering av utländska företag

Ålder: 31

Bor: Kungsholmen, Stockholm

Gör en ledig dag:

"Jag träffar gärna vänner och reser."

Dold talang: "Av någon oförklarlig anledning har det visat sig att jag är riktigt bra på segwayrace – det du!"



1



2



1 HÖGTALARE

"Det här är ett måste under deklarations-säsongen. Det blir många sena jobbkvällar och musik och inkomst-deklarationer går bra ihop, speciellt riktigt bra house, musik med fart."

2 DATOR & TELEFON

"Telefon och dator är ju mina arbetsredskap. I mobilen är de nödvändiga apparna Spotify, mailen såklart, messenger och Whatsapp – allt annat kan jag leva utan."



3



4



5



6



7



8

3 NUMMERLAPP

"Gissa vilken sak jag har mest ångest över?"

Nummerlappen, garanterat! "Rätt! Jag ska springa Våruset. Sträckan är på 5 km men det är 4,9 km för långt för att jag ska känna mig bekväm. Det är tredje gången jag springer, men den första som otränad. Jag ser däremot väldigt mycket fram emot KPMG:s picknick efteråt."

4 MINIRÄKNARE

Det var länge sedan man såg en riktig miniräknare, har du inte en digital i telefonen?

"Det här är det sista jag släpper ur den gamla världen. Mobiltelefonens miniräknare funkar inte alls lika bra. Kidsen på jobbet räknar i excel, och jag strävar efter att komma dit någon gång, men det går långsamt."

5 DIKTAFON

Är du tillräckligt gammal för att veta vad det här är?

"Ja, den här diktafonen hittade jag hos en senior kollega,

Bernt Björkman, när vi rensade ut kontoren inför flytten. Vi får väl se om den kan få en revival nu när vi blir papperslösa, om chefen nappar på det (skratt)."

Har du vågat lyssna av bandet?

"Jag hoppades att jag skulle hitta en kärleksdikt till frun, men min kollega menar att det är ett jobbmemo på bandet."

6 KRÄM

Är det handkräm i tuben?

"Japp, torr luft kräver återfuktning. Jag har aldrig jobbat på ett kontor där det inte behövs handkräm."

7 SKOR

Nödumps. När man kommer till kontoret i converse och det visar sig att man har kundmöte.

8 SOLGLASÖGON

Solglasögon! Är det väldigt ljusi de nya lokalerna?

"Nej, det här sparar jag till våra afterworks i de nya kvarteren. Jag hoppas att jag får väldigt mycket användning av dessa den närmaste tiden."

