

UTVÄRDERING AV STYRELSEARBETE.

Enligt Svensk kod för bolagsstyrning skall styrelsen se till att ”*dess arbete årligen utvärderas genom en systematisk och strukturerad process*” samt att ”*styrelsens ordförande skall se till att styrelsens arbete årligen utvärderas och att valberedningen informeras om resultatet av utvärderingen*”.

Ett av Styrelsekollegiets syften är att verka för ett aktivt och ansvarstagande styrelsearbete i vad vi kallar ”kompetensstyrelser”. Vi menar att styrelsen är en viktig del av bolaget och att dess ledamöter skall föreslås och väljas till styrelsen för att de förväntas bidra till bolagets verksamhet. Utgångspunkten för deras engagemang ska vara bolagets behov samt de kompetenser ledamöterna individuellt och styrelsen som kollektiv representerar. För oss är det därför inget konstigt att styrelsen och ledamöterna utvärderas, precis som andra funktioner i företaget.

Frågan om utvärdering får dock motstånd. Framför allt är det många som känner sig obekväma med momentet där ledamöterna skall betygsätta varandra. Tills vidare strider inte Styrelsekollegiet för individuell betygsättning utan har i detta utvärderingsverktyg riktat ljuset mot styrelsens prestation som helhet, möjligtvis med visst fokus på ordföranden.

Av de svenska aktiebolag som Kodens direktiv omfattar, kommer en del att engagera specialiserade konsulter för att genomföra utvärderingen. Vårt antagande är emellertid, att huvuddelen av bolagen kommer att göra utvärderingen själva, särskilt av kostnadsskäl. Dessa framför allt små- och medelstora företag erbjuds här ”en hjälp till självhjälp” i form av Styrelsekollegiets verktyg, utan att vi därmed gör anspråk på att vår modell kan mäta sig med en utvärdering i full skala gjord av specialister.

Denna och följande sidor - själva utvärderingsschemat - presenteras som nedladdningsbar PDF, vilken kan printas ut och användas i utvärderingsarbetet. Ansvarig redaktör inom Styrelsekollegiet är Björn Claéson. Vi är naturligtvis mycket intresserade av kommentarer till och erfarenheter av detta verktyg och tar under mailadress claeson@swipnet.se tacksamt emot dessa.

I utvärderingsschemat har vi under avsnitt som kan motivera fördjupning och en bredare diskussion än vad som är möjligt att gå in på i ett kortfattat schema, gjort hänvisningar bl.a. till Styrelsekollegiets skrifter. Dessa kan läsas och laddas hem på vår hemsida www.styrelsekollegiet.se under ”Skrifter”.

UTVÄRDERING AV STYRELSEARBETE - DISPOSITION.

Utvärderingen bör ske genom en strukturerad process, anpassad till bolagets förhållanden, som följer i huvudsak följande ordning:

- 1 Uppstartsmöte med inriktning på *överblick*, bolagets strategier, affärsförutsättningar och arbetsformer;
- 2 Intervjuer på *gruppens (styrelsens) nivå*, om ledarskap, om bolagets styrelsearbete, om styrelsens utbildning, analys, affärskompetenser, dynamiska kompetenser, i vilken utsträckning styrelsen bidrar till att föra verksamheten framåt;
- 3 Intervjuer på *ledamotens nivå*, om ledarskap, om bolagets styrelsearbete, om styrelsens utbildning, analys, affärskompetenser, dynamiska kompetenser;
- 4 Summering och avrapportering av resultat och diskussion. Kontinuitet.

Vår uppfattning är, att ordföranden skall sammanställa resultaten genom att de olika delmomenten ges ett ”snittbetyg” som kan följas upp och jämföras över tiden.

Frågor som ska ställas i processen är inriktade på följande:

- Är styrelsen klar över sitt juridiska ansvar, sin roll i bolagets verksamhet samt kraven på styrelsen som företrädare för bolaget?
- Är styrelsen drivande i strategiska frågor och konsekvent strategiskt tänkande? Är styrelsen affärsorienterad och bidrar till värdeskapande?
- Har styrelsen fattat beslut som påverkat bolagets utveckling, alternativt hindrat strategiska åtgärder i bolaget?
- Har styrelsen god kunskap om:
 - allmän företagsstrategi och konkurrensförhållanden inom aktuell bransch?
 - produktutveckling, produktion och marknadsföring?
 - IT och annan relevant teknik?
 - börs- och finansmarknad, finansiering och ackquisition?
 - organisation och personalutveckling?
- Fungerar styrelsen som möjliggörare, bollplank, kravställare eller uppföljare?
- Är styrelsen helt eller i delar operativ och skulle ledamöterna kunna utnyttjas bättre?

I. **Överblick, bolagets strategier, affärsförutsättningar och arbetsformer.**

BETYG: 5 = JA, ABSOLUT 4 = JA, I STORT 3 = NEUTRAL 2 = INTE RIKTIGT 1 = ABSOLUT INTE

BETYG

- 1:1 Har styrelsen en tydlig bild av ägarnas mål och avsikter med ägandet i bolaget?
SMÅSKRIFT 7 "CORPORATE GOVERNANCE"
- 1:2 Har styrelsen en klar uppfattning om bolagets verksamhet, mål och medel samt styrelsens arbetsordning?
SMÅSKRIFT 6 "STYRELSEARBETE - KRAV OCH MÖJLIGHETER"
- 1:3 Är styrelsen medveten om bolagets policies och finns samstämmighet i frågor om etik, moral och värderingar?
SMÅSKRIFT 1 "ETIK OCH MORAL I STYRELSEARBETET"
- 1:4 Har styrelsen kunskap om bolagets varumärken, sortiment och profilering?
SMÅSKRIFT 5 "STRATEGISK PLANERING"
- 1:5 Har styrelsen kunskap om marknad och kundstruktur?
SMÅSKRIFT 5 "STRATEGISK PLANERING"
- 1:6 Besitter styrelsen den kunskap som är erforderlig med hänsyn till sitt juridiska ansvar samt till lagar, regler, kod för bolagsstyrning och självreglering?
SMÅSKRIFT 8 "STYRELSELEDAMÖTERS PERSONLIGA ANSVAR"
- 1:7 Har styrelsen kompetens, kunskap och erfarenheter som behövs för att prioritera och utveckla en strategisk plan för bolaget?
SMÅSKRIFT 5 "STRATEGISK PLANERING"
- 1:8 Har styrelsen allmän erfarenhet av och kunskap om styrelsearbete?
SMÅSKRIFT 8 "STYRELSELEDAMÖTERS PERSONLIGA ANSVAR"
- 1:9 Är styrelsen aktiv och effektiv, d.v.s. engagerad under möten, väl förberedd och påläst, konstruktiv i diskussioner och beslutsfattande samt fokuserar på det väsentliga?
SMÅSKRIFT 2 "STYRELSEARBETE I KOMPETENSSTYRELSER"
- 1:10 Fungerar samarbetet mellan styrelse och VD på ett konstruktivt sätt?
SMÅSKRIFT 4 "PLANERING FÖR VD-STOLEN"

SNITTBETYG (SUMMAN AV BETYGEN DIVIDERAD MED 10 FRÅGOR):

2. Intervju på gruppnivå, ”styrelsen som helhet”.

BETYG: 5 = JA, ABSOLUT 4 = JA, I STORT 3 = NEUTRAL 2 = INTE RIKTIGT 1 = ABSOLUT INTE

BETYG

2:1 Fungerar styrelsen övergripande, d.v.s finns en effektivitet i styrelsearbetet?

SMÅSKRIFT 2 ”STYRELSEARBETE I KOMPETENSSTYRELSE

2:2 Finns det ett bra arbetsklimat i styrelsen, d.v.s lyhördhet, respekt för varandra, personkemi och interaktion?

SMÅSKRIFT 2 ”STYRELSEARBETE I KOMPETENSSTYRELSE

2:3 Agerar ordföranden skickligt som mötesledare?

SMÅSKRIFT 2 ”STYRELSEARBETE I KOMPETENSSTYRELSE

2:4 Fungerar underlag för diskussion och beslut på ett bra sätt?

SMÅSKRIFT 6 ”STYRELSEARBETE - KRAV OCH MÖJLIGHETER”

2:5 Fungerar rutinerna med kallelse, dagordning, tider och lokal inför möten?

SMÅSKRIFT 6 ”STYRELSEARBETE - KRAV OCH MÖJLIGHETER”

2:6 Har styrelsen kontroll över bolagets organisation och nyckelpersoner?

AKTIEBOLAGSLAGEN 8 KAP. 3§ SAMT SMÅSKRIFT 6 ”STYRELSEARBETE - KRAV OCH MÖJLIGHETER”

2:7 Finns i styrelsen betryggande kontroll över bolagets medelsförvaltning (ekonomisk rapportering)?

AKTIEBOLAGSLAGEN 8 KAP. 4§ SAMT SMÅSKRIFT 6 ”STYRELSEARBETE - KRAV OCH MÖJLIGHETER”

2:8 Har styrelsen granskat bolagets risker och säkerställt förhindrande av kris?

SMÅSKRIFT 8 ”STYRELSELEDAMÖTERS PERSONLIGA ANSVAR”

2:9 Är styrelsen drivande i strategiska frågor och har förmåga att formulera förutsättningar för ledningens arbete med strategisk planering?

SMÅSKRIFT 5 ”STRATEGISK PLANERING”

2:10 Hur är kvalitén på mötesprotokollen, uppföljning av öppna frågor etc.?

SMÅSKRIFT 2 ”STYRELSEARBETE I KOMPETENSSTYRELSE

SNITTBETYG (SUMMAN AV BETYGEN DIVIDERAD MED 10 FRÅGOR):

3. Intervju på ledamotens nivå.

BETYG: 5 = JA, ABSOLUT 4 = JA, I STORT 3 = NEUTRAL 2 = INTE RIKTIGT 1 = ABSOLUT INTE

BETYG

3:1 Har Du som styrelseledamot i detta bolag :

- Kompetens för att klara arbetet?
- Erfarenhet och kunskap för att kunna bedöma bolagets verksamhet?
- Tillräcklig närhet till den verklighet bolaget lever i?
- Den tid Du behöver för att träffa kloka beslut?
- Kunskap om de styrkefaktorer bolaget har så att Du kan bidra med att stärka och skydda dem?
- Tillräcklig kunskap om strategiskt arbete?

3:2 Tycker Du att Du har:

- Kunskap om lagar och förordningar för styrelsearbete?
- Den information Du behöver inför ett styrelsesammanträde?
- Förtroende för VD:s underlag och presentation för styrelsen?
- Fått den introduktion Du behöver för att förstå företaget och affären?
- Förtroende för utskottens rekommendationer och förberedelse inför styrelsebeslut?
- Förstått bolagets nyckeltal och redovisning?

3:3 Har Du de starka sidor som behövs för styrelsearbetet:

- Erfarenhet av, förståelse och intresse för styrelsearbete?
- Engagemang, målinriktning och drivande förmåga?
- Oberoende och personlig integritet?
- Motivation, lugn och styrka?
- Lyhördhet och samarbetsvilja?
- Kunskaper om företagande?
- Mod och styrka att deklarerat Din åsikt?
- Tid för ordentliga förberedelser?

SNITTBETYG (SUMMAN AV BETYGEN DIVIDERAD MED 20 FRÅGOR):

4. Summering.

Varje ledamot får ett snittbetyg för vart och ett av de tre utvärderingsavsnitten.

Ordföranden kan nu väga samman dessa och få fram ett snittbetyg för hela styrelsen:

1. **Överblick, bolagets strategier, affärsförutsättningar och arbetsformer.**
2. **Intervju på gruppnivå, ”styrelsen som helhet”.**
3. **Intervju på ledamotens nivå.**

Styrelsen bör utvärderas regelbundet. Dock kan/bör man variera utvärderingen så att man fångar upp nya behov och möjligheter. Här några avslutande frågor:

- 4:1 Har styrelsen utvärderats tidigare?
- 4:2 Har styrelsen utvärderats genom självanalys?
- 4:3 Har styrelsen utvärderats av styrelseordföranden?
- 4:4 Har styrelsen utvärderats av valberedning/nomineringskommitté?
- 4:5 Har styrelsen utvärderats av extern expert?
- 4:6 Har styrelsearbetet blivit bättre av utvärderingen?
- 4:7 Skall vi fortsätta med utvärdering av styrelsen?

JA	NEJ

Vilka kommentarer vill Du slutligen ge till ansvariga?