

VD-utvärdering februari 2018

Nacka vatten och avfall

BreddAnalys

BreddDiagram

Metod

Svar från 10 av 16 styrelseledamöter

- Rapport: StyrelseAkademien
 - Gunnar Hesse
 - Bo Bäckman
 - Anna Henricsson



Kan man utvärdera en VD genom enkäter?

Problem	Kommentar
Det är så få personer som svarar.	Den sammanlagda erfarenheten är ofta flera hundra år.
Många tröttnar på alla påståenden – man svarar mekaniskt.	Erfarenheten visar att man differentierar sina svar – få ger samma poäng på alla frågor. Men det är viktigt att ha relevanta och få frågor. Reducera antalet frågor, ställ intressanta frågor, ge feedback, engagera i analys/tolkning, se till att uppföljningen är konstruktiv (inte bara konstatera och lägga till handlingarna). Utnyttja StyrelseAkademiens erfarenhet av utvärderingar.
Snällism: Man är för snäll, vill inte kritisera person man känner, kanske har varit med och utsett.	Det finns den tendensen – övergripande snällhet mot personer. Men ofta skarp kritik i genomförandet, det som driver en verksamhet. Ett styrelseplatser ser många som ett uppdrag att vara konstruktivt kritisk i de viktiga processerna
Integritet: Risken finns att man kan "gissa" sig till vad en enskild styrelseledamot har svarat.	En styrelse består av professionella personer som vill ge/ avkrävs synpunkter – det är därför man valts in. En VD måste vara beredd på kritik. StyrelseAkademien garanterar konfidentiella svar.

Kan man utvärdera en VD genom enkäter?

Problem	Kommentar
Alla tolkar inte en skala på samma sätt, vissa ger inte 10:or.	Det viktiga är relationen mellan svaren och att inte övertolka små skillnader. En 10-gradig skala gör att man har möjlighet att nyansera sina svar.
Svårt att tolka skalstegen: Vad är bra, dåligt?	Vår långa erfarenhet av utvärderingar, kundnöjdhet, medarbetarmätningar, kvalitetsmätningar, opinionsanalyser visar att: 10 - 9: Instämmer (eller "perfekt", det är naturligtvis målet) 8-7: Instämmer delvis (eller "kan bli bättre") 6-5: Varken eller (eller "måste bli bättre") Under 5: Instämmer inte (eller "dåligt") I StyrelseAkademiens Benchmarkingsystem- BenchBase - kan man jämföra med andra företag/organisationer. Genom Benchlearning kan man förstå vad som skapar perfekt.
Diagram/tabeller skapar inte engagemang, det blir svåröverskådligt.	Fakta + Analys + Benchmarking gör man ser samband och söker förklaringar, lösningar till de mönster som finns. Vi vill undvika "massdiagram" och i stället fokusera på resultat som driver/hindrar en utveckling. Erfarenhet gör att man hittar lösningarna eller initierar en process.

Analyser och rapportering

BreddAnalys, BreddDiagram (ingår i basrapporten)

- **Bredd:** Alla resultat fördelade på nedanstående klasser. Tabeller och diagram.
 - 10-9: Instämmer
 - 8-7: Instämmer delvis
 - 6-5: Varken eller
 - Under 5: Instämmer inte
 - Ingen uppfattning (redovisas i BreddAnalysen)
- Egna kommentarer: Redovisas in extenso

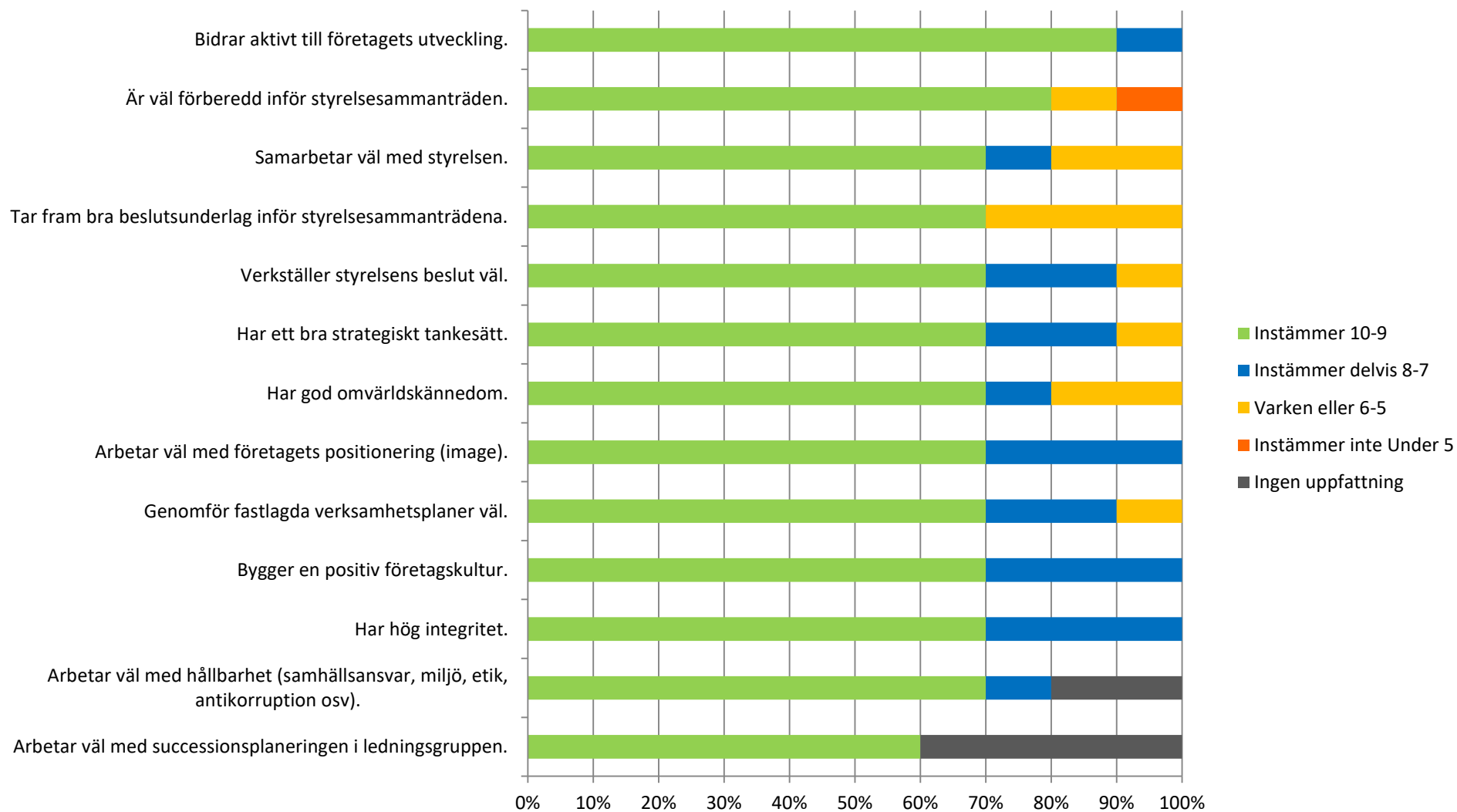
Ytterligare analyser/rapportering (efter önskemål)

- Benchmarking inom en koncern/grupp eller genom StyrelseAkademiens BenchBase
- Presentation för ordförande och/eller styrelsen.
- Analys, Rekommendationer.
- Diskussion med styrelse

BreddAnalys (1 av 3)

Påståenden rangordnade efter Instämmer	Instämmer 10-9	Instämmer delvis 8-7	Varken eller 6-5	Instämmer inte Under 5	Ingen uppfattning
Bidrar aktivt till företagets utveckling.	90%	10%	0%	0%	0%
Är väl förberedd inför styrelsesammanträden.	80%	0%	10%	10%	0%
Samarbetar väl med styrelsen.	70%	10%	20%	0%	0%
Tar fram bra beslutsunderlag inför styrelsesammanträdena.	70%	0%	30%	0%	0%
Verkställer styrelsens beslut väl.	70%	20%	10%	0%	0%
Har ett bra strategiskt tankesätt.	70%	20%	10%	0%	0%
Har god omvärldskännedom.	70%	10%	20%	0%	0%
Arbetar väl med företagets positionering (image).	70%	30%	0%	0%	0%
Genomför fastlagda verksamhetsplaner väl.	70%	20%	10%	0%	0%
Bygger en positiv företagskultur.	70%	30%	0%	0%	0%
Har hög integritet.	70%	30%	0%	0%	0%
Arbetar väl med hållbarhet (samhällsansvar, miljö, etik, antikorrupcion osv).	70%	10%	0%	0%	20%
Arbetar väl med successionsplaneringen i ledningsgruppen.	60%	0%	0%	0%	40%

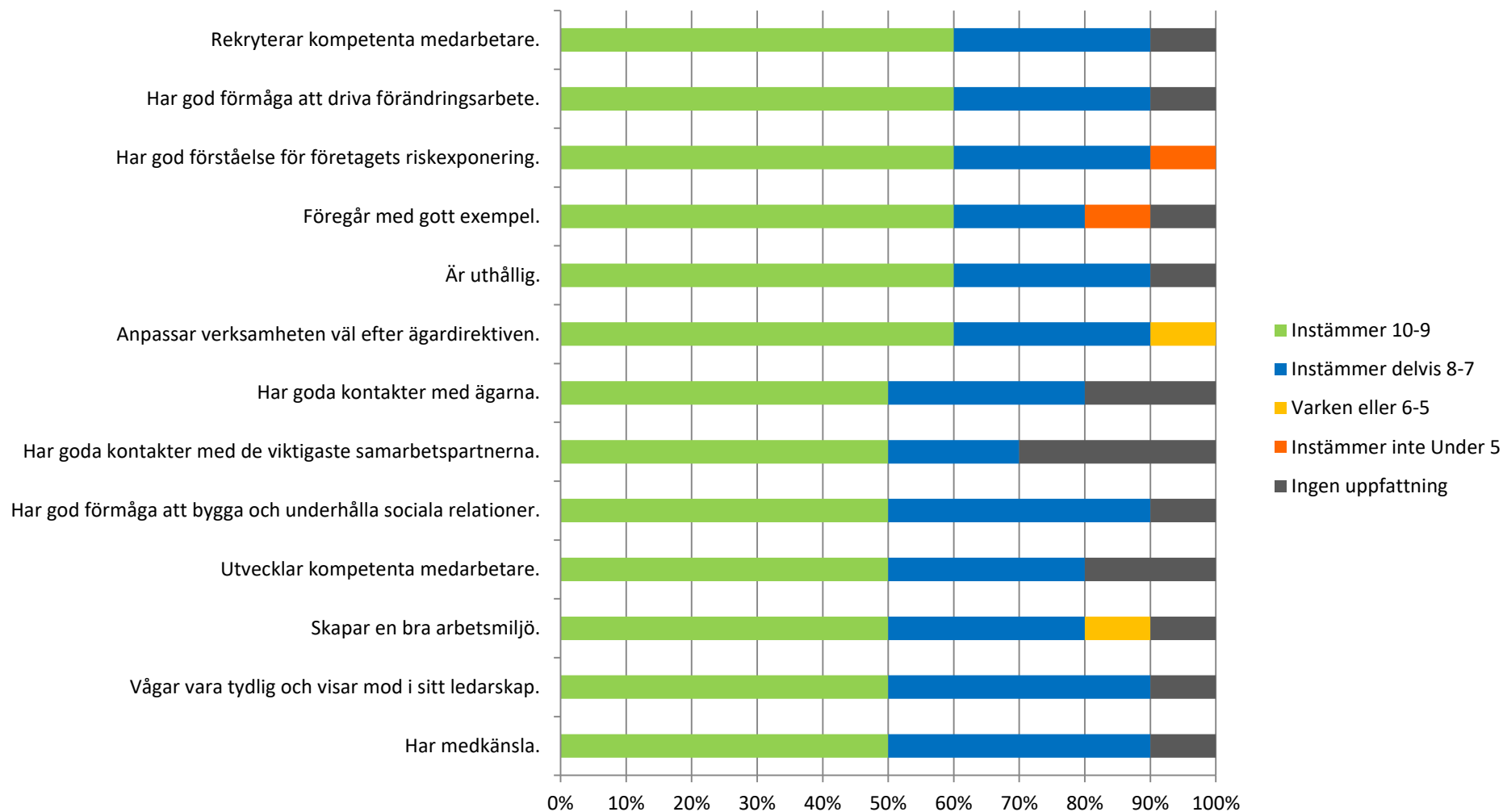
BreddDiagram (1 av 3)



BreddAnalys (2 av 3)

Påståenden rangordnade efter Instämmer	Instämmer 10-9	Instämmer delvis 8-7	Varken eller 6-5	Instämmer inte Under 5	Ingen uppfattning
Rekryterar kompetenta medarbetare.	60%	30%	0%	0%	10%
Har god förmåga att driva förändringsarbete.	60%	30%	0%	0%	10%
Har god förståelse för företagets riskexponering.	60%	30%	0%	10%	0%
Föregår med gott exempel.	60%	20%	0%	10%	10%
Är uthållig.	60%	30%	0%	0%	10%
Anpassar verksamheten väl efter ägardirektiven.	60%	30%	10%	0%	0%
Har goda kontakter med ägarna.	50%	30%	0%	0%	20%
Har goda kontakter med de viktigaste samarbetspartnerna.	50%	20%	0%	0%	30%
Har god förmåga att bygga och underhålla sociala relationer.	50%	40%	0%	0%	10%
Utvecklar kompetenta medarbetare.	50%	30%	0%	0%	20%
Skapar en bra arbetsmiljö.	50%	30%	10%	0%	10%
Vågar vara tydlig och visar mod i sitt ledarskap.	50%	40%	0%	0%	10%
Har medkänsla.	50%	40%	0%	0%	10%

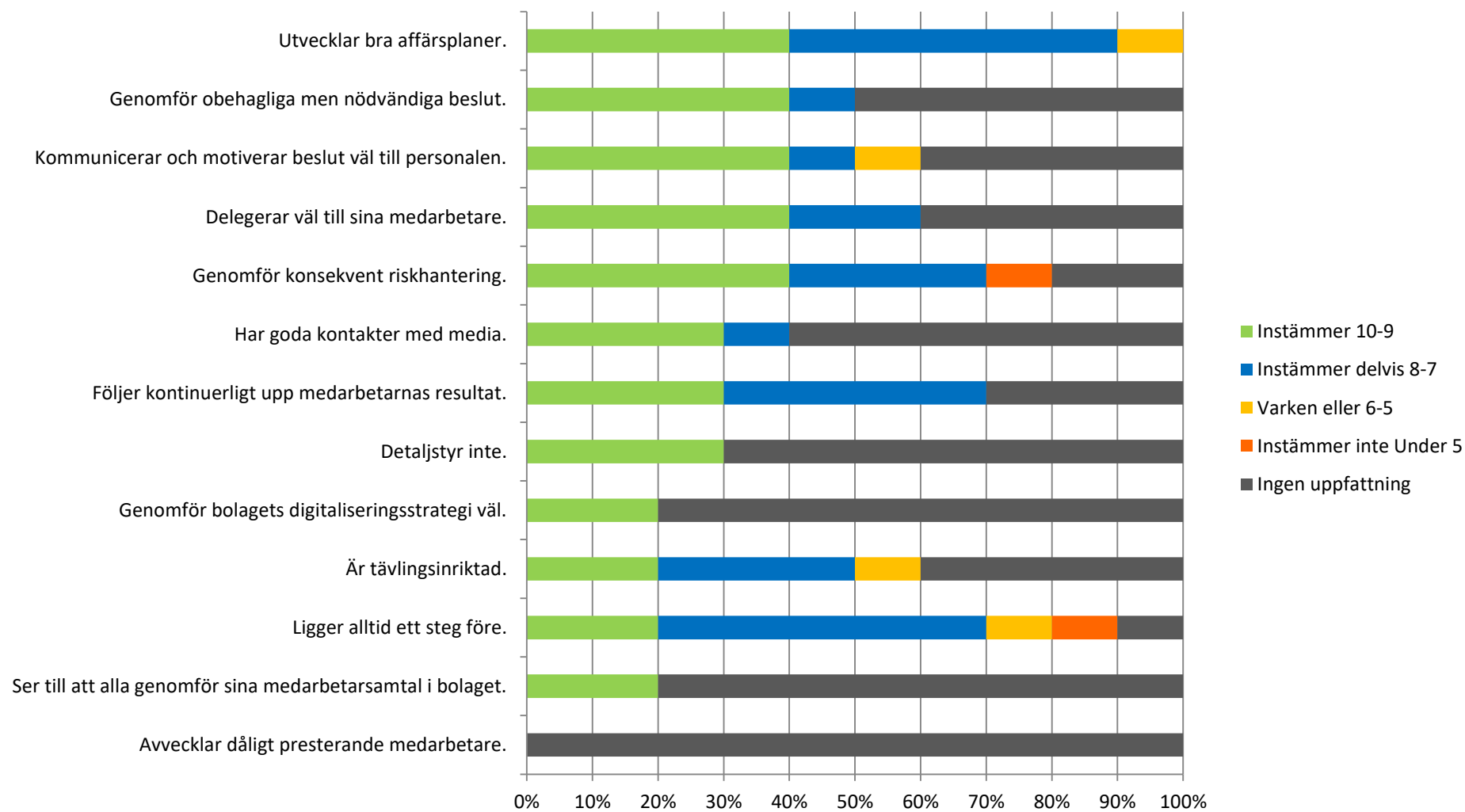
BreddDiagram (2 av 3)



BreddAnalys (3 av 3)

Påståenden rangordnade efter Instämmer	Instämmer 10-9	Instämmer delvis 8-7	Varken eller 6-5	Instämmer inte Under 5	Ingen uppfattning
Utvecklar bra affärsplaner.	40%	50%	10%	0%	0%
Genomför obehagliga men nödvändiga beslut.	40%	10%	0%	0%	50%
Kommunicerar och motiverar beslut väl till personalen.	40%	10%	10%	0%	40%
Delegerar väl till sina medarbetare.	40%	20%	0%	0%	40%
Genomför konsekvent riskhantering.	40%	30%	0%	10%	20%
Har goda kontakter med media.	30%	10%	0%	0%	60%
Följer kontinuerligt upp medarbetarnas resultat.	30%	40%	0%	0%	30%
Detaljstyr inte.	30%	0%	0%	0%	70%
Genomför bolagets digitaliseringsstrategi väl.	20%	0%	0%	0%	80%
Är tävlingsinriktad.	20%	30%	10%	0%	40%
Ligger alltid ett steg före.	20%	50%	10%	10%	10%
Ser till att alla genomför sina medarbetarsamtal i bolaget.	20%	0%	0%	0%	80%
Avvecklar dåligt presterande medarbetare.	0%	0%	0%	0%	100%

BreddDiagram (3 av 3)



Egna kommentarer

- Fortfarande mycket tidigt för en utvärdering
- En del av frågorna är av arten som kräver operativ detaljkännedom som kan göra det svårt att ge rätt bedömning.
- Saknar forum för systematisk löpande information till styrelsen från VD och ledning. VD-brev i (?) ggr per månad är tex en lösning alt från resp. områdeschef.

Kommentar från StyrelseAkademien: (?) = felskrivning?

Slutsatser – utvecklingsområden

- Engagemang i utvärderingen (endast 10 av 16)
- Ett steg före
- Riskhantering
- Förståelse för riskexponering
- Gott exempel
- Förberedelse inför styrelsesammanträden
- Beslutsunderlag inför styrelsesammanträden

Kommentar från StyrelseAkademien: väldigt många "Ingen uppfattning" avseende många påståenden; innebär utvecklingsområden för alla parter