



Styrelseutvärdering februari 2018

Nacka vatten och avfall

BreddAnalys

BreddDiagram

Metod

Svar från 11 av 17 styrelseledamöter

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



Kan man utvärdera en styrelse 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 påståenden. 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 och styrelseutbildningar.
Snällism: Man är för snäll, vill inte kritisera personer man känner.	Det finns den tendensen – övergripande snällhet mot personer. Men ofta skarp kritik i genomförandet, det som driver en verksamhet. En styrelseplats ser många som ett uppdrag att vara konstruktivt kritisk i de viktiga processerna. Att ge av sina erfarenheter, dela med sig av sin kompetens. Det gör naturligtvis att styrelsens sammansättning är viktig. Valberedningen har en central roll och behöver en professionell utvärdering.
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. StyrelseAkademien garanterar konfidentiella svar.

Kan man utvärdera en styrelse 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 och vara bredare i tolkningen.
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")
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. Ofta börjar processen i feedback till valberedningen.
Koden säger att man skall göra en utvärdering – det räcker att göra en enkel, egen undersökning.	Dagens ansvarskrav på en styrelse och medias bevakning gör att man måste ha en professionell, förtroendeskapande utvärdering (mot ägare, aktiemarknad, politiker, media) och visa att den är ett led i en kontinuerlig förbättringsprocess.

Analyser och rapportering

BreddAnalys, BreddDiagram (ingår i basrapporten)

- **Fokus:** Resultaten per påstående rangordnade efter andelen 9 eller 10 (Instämmer). Enligt våra erfarenheter är det målet för en styrelse – och det är möjligt att nå enligt vår erfarenhet. Tabeller och diagram.
- **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

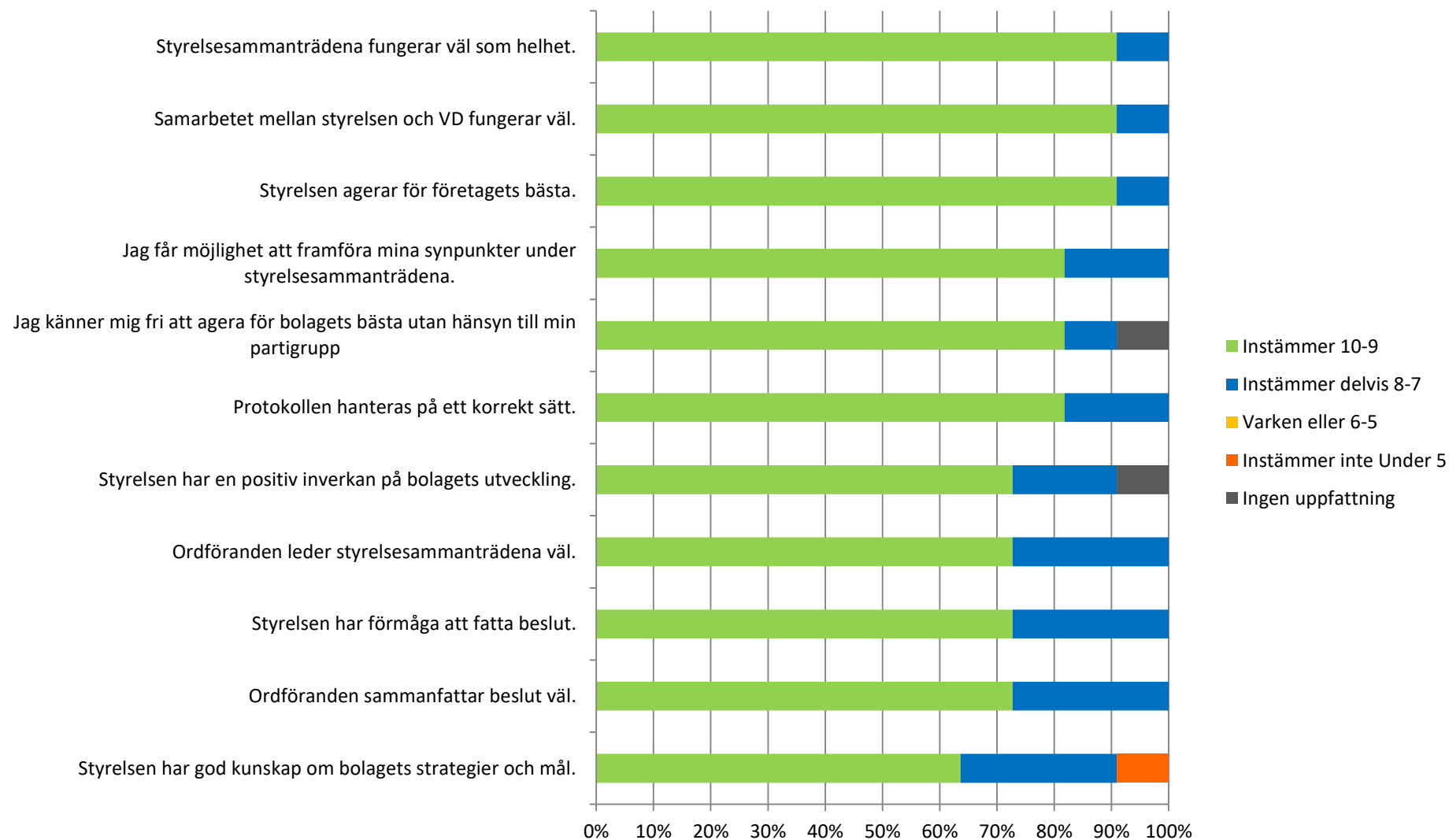
Ytterligare analyser/rapportering (efter önskemål)

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

BreddAnalys (1 av 4)

Påståenden rangordnade efter Instämmer	Instämmer 10-9	Instämmer delvis 8-7	Varken eller 6-5	Instämmer inte Under 5	Ingen uppfattning
Styrelsesammanträdena fungerar väl som helhet.	91%	9%	0%	0%	0%
Samarbetet mellan styrelsen och VD fungerar väl.	91%	9%	0%	0%	0%
Styrelsen agerar för företagets bästa.	91%	9%	0%	0%	0%
Jag får möjlighet att framföra mina synpunkter under styrelsesammanträdena.	82%	18%	0%	0%	0%
Jag känner mig fri att agera för bolagets bästa utan hänsyn till min partigrupp	82%	9%	0%	0%	9%
Protokollen hanteras på ett korrekt sätt.	82%	18%	0%	0%	0%
Styrelsen har en positiv inverkan på bolagets utveckling.	73%	18%	0%	0%	9%
Ordföranden leder styrelsesammanträdena väl.	73%	27%	0%	0%	0%
Styrelsen har förmåga att fatta beslut.	73%	27%	0%	0%	0%
Ordföranden sammanfattar beslut väl.	73%	27%	0%	0%	0%
Styrelsen har god kunskap om bolagets strategier och mål.	64%	27%	0%	9%	0%

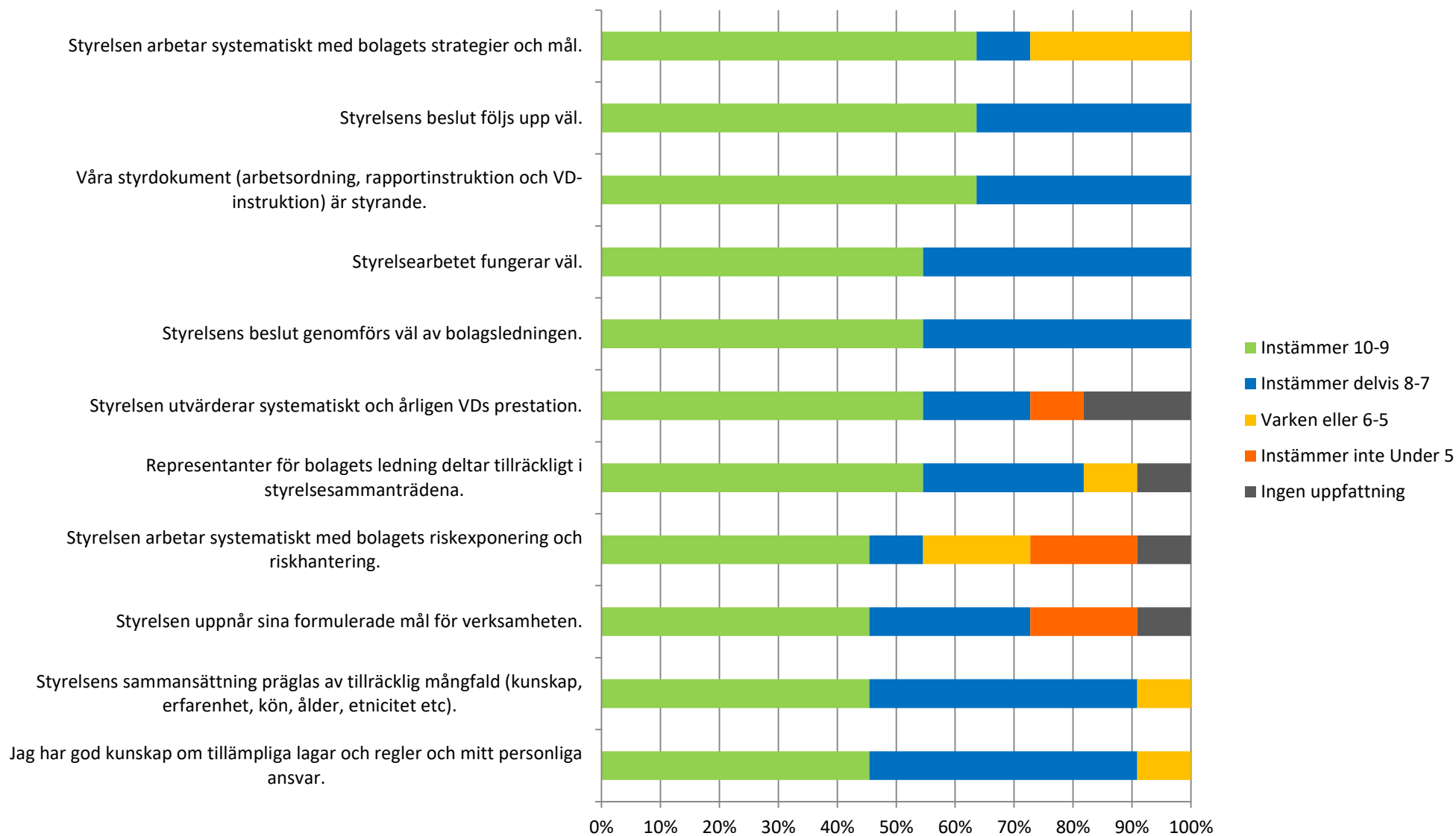
BreddDiagram (1 av 4)



BreddAnalys (2 av 4)

Påståenden rangordnade efter Instämmer	Instämmer 10-9	Instämmer delvis 8-7	Varken eller 6-5	Instämmer inte Under 5	Ingen uppfattning
Styrelsen arbetar systematiskt med bolagets strategier och mål.	64%	9%	27%	0%	0%
Styrelsens beslut följs upp väl.	64%	36%	0%	0%	0%
Våra styrdokument (arbetsordning, rapportinstruktion och VD-instruktion) är styrande.	64%	36%	0%	0%	0%
Styrelsearbetet fungerar väl.	55%	45%	0%	0%	0%
Styrelsens beslut genomförs väl av bolagsledningen.	55%	45%	0%	0%	0%
Styrelsen utvärderar systematiskt och årligen VDs prestation.	55%	18%	0%	9%	18%
Representanter för bolagets ledning deltar tillräckligt i styrelsesammanträdena.	55%	27%	9%	0%	9%
Styrelsen arbetar systematiskt med bolagets riskexponering och riskhantering.	45%	9%	18%	18%	9%
Styrelsen uppnår sina formulerade mål för verksamheten.	45%	27%	0%	18%	9%
Styrelsens sammansättning präglas av tillräcklig mångfald (kunskap, erfarenhet, kön, ålder, etnicitet etc).	45%	45%	9%	0%	0%
Jag har god kunskap om tillämpliga lagar och regler och mitt personliga ansvar.	45%	45%	9%	0%	0%

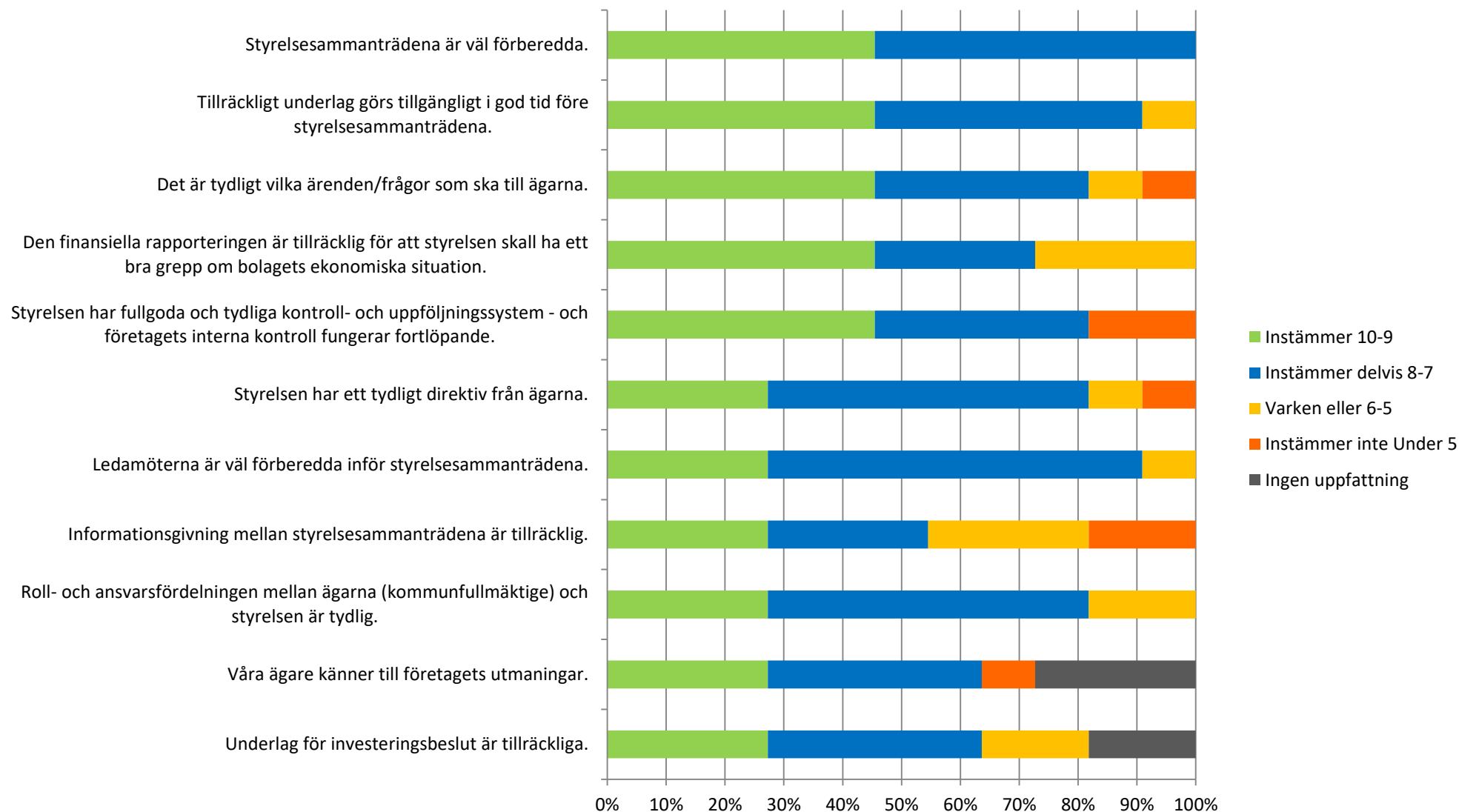
BreddDiagram (2 av 4)



BreddAnalys (3 av 4)

Påståenden rangordnade efter Instämmer	Instämmer 10-9	Instämmer delvis 8-7	Varken eller 6-5	Instämmer inte Under 5	Ingen uppfattning
Styrelsesammanträdena är väl förberedda.	45%	55%	0%	0%	0%
Tillräckligt underlag görs tillgängligt i god tid före styrelsesammanträdena.	45%	45%	9%	0%	0%
Det är tydligt vilka ärenden/frågor som ska till ägarna.	45%	36%	9%	9%	0%
Den finansiella rapporteringen är tillräcklig för att styrelsen skall ha ett bra grepp om bolagets ekonomiska situation.	45%	27%	27%	0%	0%
Styrelsen har fullgoda och tydliga kontroll- och uppföljningssystem - och företagets interna kontroll fungerar fortlöpande.	45%	36%	0%	18%	0%
Styrelsen har ett tydligt direktiv från ägarna.	27%	55%	9%	9%	0%
Ledamöterna är väl förberedda inför styrelsesammanträdena.	27%	64%	9%	0%	0%
Informationsgivning mellan styrelsesammanträdena är tillräcklig.	27%	27%	27%	18%	0%
Roll- och ansvarsfördelningen mellan ägarna (kommunfullmäktige) och styrelsen är tydlig.	27%	55%	18%	0%	0%
Våra ägare känner till företagets utmaningar.	27%	36%	0%	9%	27%
Underlag för investeringsbeslut är tillräckliga.	27%	36%	18%	0%	18%

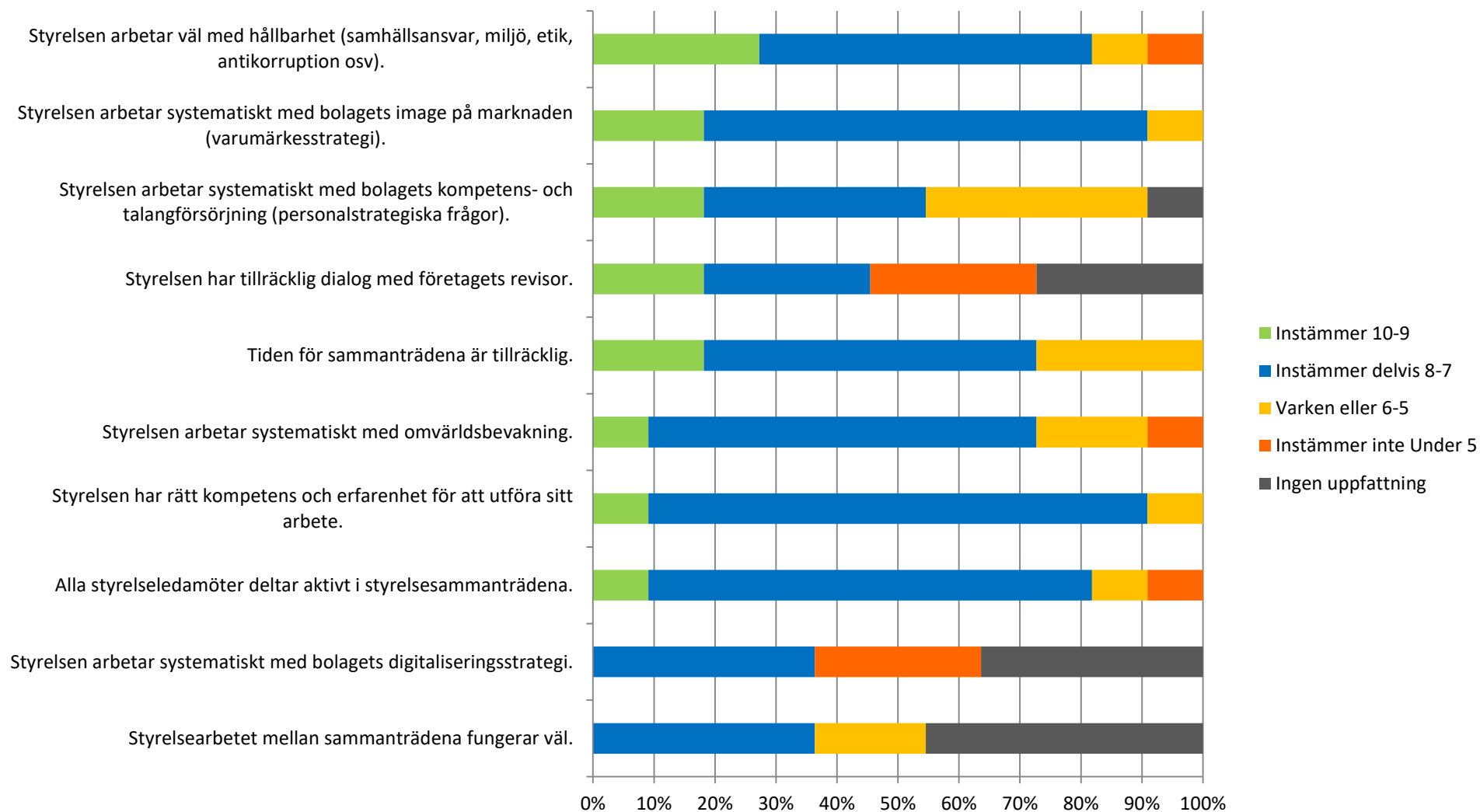
BreddDiagram (3 av 4)



BreddAnalys (4 av 4)

Påståenden rangordnade efter Instämmer	Instämmer 10-9	Instämmer delvis 8-7	Varken eller 6-5	Instämmer inte Under 5	Ingen uppfattning
Styrelsen arbetar väl med hållbarhet (samhällsansvar, miljö, etik, antikorrupcion osv).	27%	55%	9%	9%	0%
Styrelsen arbetar systematiskt med bolagets image på marknaden (varumärkesstrategi).	18%	73%	9%	0%	0%
Styrelsen arbetar systematiskt med bolagets kompetens- och talangförsörjning (personalstrategiska frågor).	18%	36%	36%	0%	9%
Styrelsen har tillräcklig dialog med företagets revisor.	18%	27%	0%	27%	27%
Tiden för sammanträdena är tillräcklig.	18%	55%	27%	0%	0%
Styrelsen arbetar systematiskt med omvärldsbevakning.	9%	64%	18%	9%	0%
Styrelsen har rätt kompetens och erfarenhet för att utföra sitt arbete.	9%	82%	9%	0%	0%
Alla styrelseledamöter deltar aktivt i styrelsesammanträdena.	9%	73%	9%	9%	0%
Styrelsen arbetar systematiskt med bolagets digitaliseringsstrategi.	0%	36%	0%	27%	36%
Styrelsearbetet mellan sammanträdena fungerar väl.	0%	36%	18%	0%	45%

BreddDiagram (4 av 4)



Ange det antal styrelsesammanträden
du anser mest lämpligt per år

6 sammanträden:	5 svar
5 sammanträden:	4 svar
4 sammanträden eller färre:	2 svar



Ange det antal ordinarie ledamöter
du anser styrelsen skall bestå av

10 ledamöter:	1 svar
9 ledamöter:	2 svar
8 ledamöter:	5 svar
7 ledamöter:	2 svar
6 ledamöter:	1 svar



Finns det något som du vill utveckla i ditt styrelseengagemang

- Arbetet utvecklas i en positiv riktning, särskilt efter det att vi börjat med strategimötena. Samtidigt är det en mycket stor anläggning som vi ansvarar för med ett stort investeringsbehov som bättre måste förstås.
- Verksamhetskunskap med platsbesök. Fördjupad kunskap om dagvattenhanteringen och hur den konkret tas om hand i den kommunala planeringen
- Styrelsekommunikation, ekonomisk styrning, LEAN-strategi och effektivitetsförbättringar.
- Djupare verksamhetskunskap. Djupare kunskap om krav kring dagvattenstrategi och ansvar mellan ägare och bolaget.
- Vill nog lära mig mer om de problem och frågor som bolaget möter när "Nacka bygger stad". Långsiktig verksamhetsplanering och den långsiktiga ekonomin. Det finns bra underlag men diskussioner gör att ämnet behärskas bättre.
- Kunna få ta del av större projekt tätare än idag

Finns det kunskaper som du anser styrelsen behöver men som saknas idag?

- Avfall, återvinning
- Mot bakgrund av framtida stora investeringar i såväl befintlig anläggning, tillkommande VA-nät som återvinningsstationer så finns det behov av personer med bakgrund från denna bransch, tex från företag som Bravida
- Media, kommunikation
- Teknisk kompetens/orientering om tekniken som hanterar färskvatten och avlopp. Avfallshanteringen är lättare för styrelsen att greppa. Styrelsen måste vara teknikorienterad för att kunna förstå beslutsunderlag i samband med tunga investeringar i underhåll och nybyggnad. Verksamheten är brutalt tekniktung.
- Byggnadsteknisk och kommersiell kompetens

Egna kommentarer

- En styrelse under uppbyggnad med mycket goda ambitioner från ordförande och VD att bygga kunskap hos styrelseledamöterna och ta vara på ledamöternas synpunkter och kompetens. God stämning!
- Möjligen kan en utbildning i ABL 2005:511 avseende styrelsens och VDs ansvar och roll (två skilda kapitel) kopplad till kommunlagen och andra lagar, som påverkar bolagets verksamhet och frihetsgrad, vara viktigt och kompetenshöjande.
- I den förändringsperiod Nacka går in i behöver styrelsen träffas oftare
- Ordförande sköter sitt uppdrag på ett bra sätt, har tålamod och är förtroendeingivande. Övriga styrelsen skulle behöva mer löpande info då sammanträdena är få under ett kalenderår.

Slutsatser – utvecklingsområden

- Engagemang i utvärderingen (endast 11 av 17)
- Digitaliseringsstrategi
- Dialog med revisor
- Informationsgivning mellan styrelsesammanträden
- Riskexponering och riskhantering
- Uppnående av styrelsens mål
- Kontroll- och uppföljningssystem samt internkontroll
- Omvärldsbevakning
- Ledamöters aktivitet i styrelsesammanträden