

Kapitel 13 – Vd-utvärdering

Den årliga vd-utvärderingen ska bygga på den samlade styrelsens utvärdering av vd:ns arbete och prestation under det gångna året. Som underlag till denna utvärdering finns bland annat det vd-uppdrag som styrelsen har definierat, hur målen i ägardirektivet och styrelsens strategiska plan som omvandlats till en affärsplan har uppnåtts, hur verksamheten har utvecklats både operativt och finansiellt, vd:ns samarbete med styrelsen och dennes ledarskap.

Steg 1 – att definiera de frågeställningar och variabler som ska definieras

Under fyra rubriker ska styrelsen formulera ett antal frågeställningar som tillsammans bygger en webbaserad enkät. Vanligtvis blir det totalt mellan 35–40 frågor.

Frågorna kan med fördel bygga på gradering i ett intervall 1–7 med möjlighet att komplettera med öppna svar.

Uppfyllt vd-uppdraget

Områden som brukar återfinnas under denna rubrik:

- Vd:s förmåga att översätta ägardirektivet till konkreta handlingar i företagets affärsplan.
- Vd:s förmåga att översätta styrelsens strategiska beslut till konkreta handlingar i företagets affärsplan.
- Vd:s arbete med de viktigaste momenten i vd-uppdraget.
 - Utvärdera var och en av era definierade moment separat.
- Vd:s arbete med kris- och riskhantering.
- Vd:s arbete med hållbarhetsfrågor.
- Ny vd – dennes förmåga att snabbt sätta sig in i förutsättningarna för den nya rollen.

Samarbetet med styrelsen

Områden som brukar återfinnas under denna rubrik:

- Utvärdering av samarbetet vd–styrelse.
- Hur väl vd förbereder material till styrelsen.
- Hur förberedd vd själv är inför styrelsemöten.
- Hur väl vd genomför av styrelsen fattade beslut.
- Vd:s rapportering – korrekt och relevant?
- Vd:s förmåga att föreslå jobba med nödvändiga beslut.

Ledarskapet

Områden som brukar återfinnas under denna rubrik:

- I vilken omfattning vd har organisationens förtroende.
- Vd:s förmåga att prioritera.
- Vd:s förmåga att planera sin egen tid.
- Vd:s förmåga att planera och skapa goda förutsättningar för sin organisation.
- Vd:s förmåga att sätta ihop och leda sin ledningsgrupp.
- Vd:s förmåga att rekrytera och utveckla medarbetare/talanger.
- Vd:s förmåga att vara ett föredöme avseende företagets värderingar och kultur.

- Vd visar hög integritet.
- Vd:s förmåga att utveckla kontakterna med prioriterade leverantörer och samarbetspartners.
- Vd:s förmåga att bygga team – både internt och externt.
- Vd:s förmåga att delegera.
- Vd:s förmåga att representera företaget med externa intressenter.
- Vd:s förmåga att genomföra jobbiga men för företagets nödvändiga beslut väl.
- Vd:s kostnadseffektivitet.
- Vd som också är ägare – vd:s förmåga att hålla isär rollerna ägare-styrelse-vd.

Hur företaget har utvecklats

Områden som brukar återfinnas under denna rubrik:

- Vd:s omvärldsbevakning och förmåga att omsätta insikter till konkreta handlingar som utvecklar företaget.
- Vd:s konkurrentbevakning.
- Vd:s förmåga att driva förändringsarbete.
- Hur företagets varumärken har utvecklats.
- Hur företagets attraktion som arbetsgivare har utvecklats.
- Hur NMI (Nöjd Medarbetarindex) har utvecklats.
- Hur NKI (Nöjd Kundindex) har utvecklats.
- Hur företagets kultur har utvecklats.
- Hur företags ekonomiska resultat har utvecklats.

Steg 2 – ett antal öppna frågor

När den första delen av utvärderingen är klar kan dessa frågor med fördel kompletteras med ett antal öppna frågor där ledamöter har möjlighet att öppet utvärdera en rad områden.

En fråga kan omfatta dimensioner eller prestationer som ledamöten anser att vd utfört särskilt väl eller mindre väl under året.

En annan kan vara specifika områden, uppdrag eller projekt som man vill att styrelsen ska utvärdera. Exempel på detta kan vara förvärv eller avyttring av verksamheter, insteg på nya marknader eller marknadssegment, ett större projekt eller en större investering, succession på nyckelpositioner eller hantering av en kris.

En tredje önskade prioriteringar eller mål för kommande år.

Steg 3 – skicka ut enkäten med hjälp av ett webbaserat verktyg

Enkäten bör gå ut till samtliga medlemmar – ofta är det styrelsens ordförande som håller i detta. Om det finns rapporter om varumärke, medarbetarundersökningar eller annat som ledamöterna inte annars har del av kan dessa med fördel läggas upp i en digital mapp.

Steg 4 – arbetsmöte i styrelsen

När resultaten är framme sammanställer ordföranden dessa och kallar till ett arbetsmöte i styrelsen – som vare sig vd eller någon annan tjänsteman från företaget ska vara med i.

I mötet går vd:n igenom resultaten och målsättningen är att mötet ska enas om både en samsyn på hur vd:n har presterat det senaste året och vad styrelsen vill att vd:n utvecklar under kommande år.

Mötet går också igenom om övriga styrande dokument (vd-uppdrag, vd-instruktion, rapportinstruktion) behöver uppdateras.

Steg 5 – genomför utvecklingssamtal med vd

Ordföranden och en person till från styrelsen bokar in möte med vd:n och genomför ett utvecklingssamtal med denne som bygger på utvärderingen och dess slutsatser.

	<i>Status</i>	<i>Åtgärder</i>	<i>Uppföljning</i>
Kryssfrågor till vd-utvärdering			
Öppna frågor till vd-utvärdering			
Genomföra vd-utvärdering			
Arbetet med resultat från vd-utvärdering			
Genomföra utvecklingssamtal med vd			

Övning ger färdighet

Om styrelsen och/eller vd:n är ovan vid denna typ av utvärderingar kan det vara bra att träna genom att antingen välja ut en välkänd vd från näringslivet och på distans göra de fyra första stegen i utvärderingen eller välja en fallstudie från managementlitteratur.