

## Kapitel 4 – Behovsanalys av styrelsens sammansättning

### Viktigt att ha koll på utmaningarna!

När en styrelse ska sättas samman är det viktigt att först lägga ner tid på att identifiera de olika utmaningar som finns i och utanför företaget. Först när dessa är kända kan man bedöma vilka kompetenser och erfarenheter som behöver vara representerade i styrelserummet. Detta kan antingen ske genom att utse ledamöter till styrelsen eller genom att adjungera personer till styrelsen när vissa frågor ska hanteras.

### Övergripande behovsanalys

Tabellen nedan bygger på att följande steg genomförs:

1. Börja med att bestämma vilket det önskade framtida läget är för verksamheten som helhet respektive för enskilda delar/områden. Utgångspunkten för detta arbete bör vara det ägardirektiv som tagits fram av ägarna och med en tidshorisont på tre till fem år fram i tiden.
2. Dokumentera sedan sedan hur det faktiskt ser ut idag för verksamheten respektive inom de valda delarna/områdena.
3. Jämför sedan de båda med varandra och tydliggör skillnaden mellan önskat läge och nuläget.
4. Fundera därefter på vilka utmaningar som förflyttningen från nuläget till det önskade läget innebär. Det kan vara utmaningar som ligger i ägandet eller i arbetet med att infria de mål som ägarna satt upp i sitt ägardirektiv. Det kan också handla om utmaningar i verksamheten eller i företagets bransch och omvärld.
5. Sista steget är sedan att fundera på vilka kompetenser och erfarenheter som behövs för att kunna hantera de utmaningar som identifierats.

Önskat läge	Nuvarande läge	Skillnad	Utmaningar	Kompetenser och erfarenheter

Resultatet av den övergripande behovsanalysen blir att de kompetenser och erfarenheter som behövs för att infria den av ägarna önskade inriktningen blir tydlig.

### Bestäm hur styrelsens sammansättning bör se ut

Nästa fråga är vilken sammansättning styrelsen bör ha. Forskning visar att en optimal storlek på en väl presterande grupp är fem till sju personer. Forskningen visar också att gruppen inte bör vara allt för homogent sammansatt. Därför är det viktigt att beakta olika aspekter på mångfald när styrelsen sätts samman. Ett bra tillvägagångssätt i arbetet med att bestämma styrelsens sammansättning framgår nedan. Tabellen nedan bygger på att följande steg genomförs:

1. Bedöm vilka av de identifierade kompetenserna och erfarenheterna som faktiskt måste vara representerade hela tiden i styrelserummet. När behovet är mer tillfälligt eller begränsat till enskilda frågeställningar kan alternativet i stället vara att adjungera personer till de möten där just dessa frågor hanteras.

2. Bedöm vilka interna kandidater (ägare eller anställda i företaget) som faktiskt matchar de kompetenser och erfarenheter som behöver ingå i styrelsen.
3. Bedöm vilka kompetenser och erfarenheter som endast kan tillgodoses genom att ta in externa ledamöter till styrelsen.
4. Bedöm vilka aspekter i övrigt som är viktiga att beakta när det gäller mångfald. Utgå från de utmaningar som identifierats i behovsanalysen när denna bedömning görs.

Identifierade kompetenser och erfarenheter	Tillfälligt eller permanent behov?	Finns intern kandidat?	Aktuellt med extern kandidat?	Är mångfald en möjlighet?

Efter genomgången kan en första bedömning göras av hur styrelsens sammansättning kan se ut. Det finns naturligtvis många andra aspekter som också är viktiga att beakta. När listan av de kompetenser och erfarenheter som ska tillföras externt blir allt för lång bör förmodligen mer än en ledamot sökas eftersom få eller ingen besitter en sådan bredd. En annan är om företaget haft ett aktivt styrelsearbete tidigare. Om så inte är fallet kan det krävas att man börjar med en mindre styrelse som först skapar ordning och reda och en bra organisation och att styrelsen därefter kompletteras med ytterligare personer. Är ägarna eller företaget inte riktigt moget för ett aktivt styrelsearbete kan det istället vara aktuellt att börja med en så kallat advisory board. Se vidare kapitel 4 i boken.

### Rekryteringen av styrelseledamöter

Nästa steg är att faktisk söka de ledamöter och den ordföranden som matchar de identifierade behoven av att tillföra kompetenser och erfarenheter. Det är viktigt att dokumentera tydliga kravspecifikationer för respektive ledamot respektive för ordföranden och att det även framgår vilka egenskaper som är viktiga att besitta. Rekommendationen är att inte bara göra detta arbete för de externa ledamöter som söks. Det är en fördel att även interna ledamöter rekryteras på motsvarande sätt. Det är särskilt viktigt i företag som har många ägare, inte minst ägarledda företag där ägarna ofta dessutom är aktiva i verksamheten. Se vidare kapitel 4 hur denna del av processen bör bedrivas.