

Kapitel 7 – Planera styrelsens arbetsinsats

Viktigt att organisera och anpassa styrelsens arbetsinsats till verkligheten!

I en omvärld där förändringar sker i en allt snabbare takt ställs högre krav på styrelsens arbete. Det är därför viktigt att utgå från den situation som verksamheten befinner sig i – inte den man önskar den vore i. Det som varit en tillräcklig arbetsinsats tidigare år kan bli helt otillräcklig när det händer mycket i eller utanför företaget. Följande steg säkerställer ett aktivt och väl organiserat styrelsearbete:

1. En behovsanalys som identifierar de utmaningar styrelsen har att hantera under det kommande året och som tydliggör vem av ägare, styrelse och vd som gör vad när dessa ska hanteras.
2. En tydlig årsplan som beaktar såväl styrelsens som vd:ns/ledningens behov.
3. Tydlig mål för styrelsearbetet under det kommande året och våga utvärdera hur väl styrelsen lyckas i sitt arbete.
4. Se till att varje möte förbereds och genomförs på ett bra sätt. Agenda och underlag senast en vecka före mötet.
5. Säkerställ att tydliga beslut fattas på basis av väl genomarbetade underlag. Följ sedan upp genomförandet.

Övningen nedan handlar om punkt 1 och 2. Se även kapitel 7 i boken om arbetet med samtliga punkter ovan.

Utmaningar och ansvarsfördelning

Tabellen nedan bygger på att följande steg genomförs:

1. Börja med att identifiera de utmaningar som kommer att vara viktiga att hantera under det närmaste året. 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. Om styrelsen helt eller delvis är nyvald kan arbetet som gjorts för att fastställa kravprofiler för nya styrelseledamöter utgöra en bra utgångspunkt i detta arbete. Se vidare övning Kapitel 4 – Behovsanalys av styrelsens sammansättning.
2. Bedöm sedan hur dessa påverkar ägare, styrelse och vd. Vilket ansvar faller på respektive roll när utmaningen ska hanteras? Kommer ägare eller vd att behöva stöd och hjälp från ordförande eller styrelsen för att kunna utföra sina respektive delar av arbetet? I ägarledda företag och familjeföretag är det snarare en regel än ett undantag att ägarna och vd:n behöver ett aktivt stöd från ordförande/styrelsen.
3. Sista steget är att bestämma vilken effekt respektive utmaning får på styrelsearbetet. Det handlar om på vilket sätt olika utmaningar behöver hanteras av styrelsen samt vilka krav det ställer på tidsåtgång i och utanför styrelserummet. Kommer styrelsen att behöva adjungera någon kompetens eller erfarenhet när olika frågor kopplade till utmaningarna ska hanteras? Om ägarna och vd:n behöver stöd under året, på vilket sätt ska det tillgodoses? Vem eller vilka i styrelsen behöver hjälpa till? Mest naturligt är det att ordföranden har dialog med ägarna och vd:n, men även ledamöter med rätt kompetens och erfarenheter kan behöva medverka i detta arbete.

Identifierad utmaning	Ägare	Styrelse	Vd	Effekt på styrelsearbetet

Resultatet av detta arbete är att underlag erhålls för att ta fram en övergripande årsplan för det kommande årets styrelsearbete.

Fastställa årsplan

Syftet med en årsplan för styrelsens arbete är framförallt att säkerställa att de förväntade frågorna på styrelseagendan blir väl organiserade. Det skapar förutsättningar för en god framförhållning i beslutsfattandet samtidigt som det också skapar bättre förutsättningar att hantera oväntade frågor som ofta dyker upp under året. I tabellen nedan finns ett antal viktiga områden och frågeställningar som behöver beaktas när årsplanen fastställs.

Område/frågeställning	Påverkan på styrelsearbetet	Viktiga tidpunkter ägare/styrelse/vd
Vilka av de utmaningar som identifierats i behovsanalysen behöver styrelsen arbeta med under året?		
Hur ska strategi- och affärsplanearbetet bedrivas? Vilka är stegen från ägardirektiv till färdig affärs- och aktivitetsplan? Vem av ägare, styrelse och vd gör vad i de olika stegen?		
Finns det några planerade större projekt eller andra investeringar under året? När kommer i sådana fall styrelsen att behöva fatta ett beslut?		
Finns det några särskilda formaliafrågor, exempelvis olika instruktioner, att hantera under året och när behöver det ske?		
Vilka tidpunkter gäller för de finansiella rapporterna, exempelvis årsredovisningen?		
När och hur ska utvärdering av styrelse respektive vd genomföras?		

Finns det nya ledamöter som behöver skolas in eller utbildas?		
När är det aktuellt att adjungera personer från ledning eller externt?		
Annat relevant som behöver beaktas?		

Baserat på ovanstående genomgång kan bedömning ske av hur många möten som behöver hållas under styrelseåret, samt vilka frågor som ska hanteras på respektive möte. Vad gäller strategiarbetet i styrelsen rekommenderas minst ett årligt endagars strategimöte, där vd:n/ledningen deltar helt eller delvis. Det rekommenderas även att olika framtidsteman ges utrymme för diskussion på flera av styrelsens möten. Dessa teman baseras på de viktiga framtidsfrågorna som identifierats i arbetet med att ta fram årsplanen.

Ett årligt återkommande arbete

Kom ihåg att varje år är unikt, varför det är viktigt att genomföra denna övning årligen. Ett väl utfört arbete tidigare år leder till att startsträckan blir kortare nästa gång. Det är dock viktigt att säkerställa att det inte sker förändringar i omvärlden som är okända för styrelsen, varför denna process behöver genomföras varje år. En god samverkan mellan styrelse och ledning ger bättre kvalitet på årsplanen, vilket i slutändan framför allt gynnar styrelsens arbete.