Adress: Birger jarlsgatan 119 5 tr 113 56

0. Vilket år tillträdde du som VD? (Låt VD välja det mest representativa VD-uppdraget om flera).

**2021**

Tema 1 - Alignment & Governance

Alignment

1. Vilka är de 2 viktigaste insatserna från ägarrepresentanterna som har bidragit till bra förtroende & samsyn mellan ägarrepresentanterna och dig som VD (avseende mål, affärsplan och modell för samarbetet mellan ägarrepresentanter och ledning)?

**1: Deras syn på viktigheten av ledarskap; de är tydliga med hur viktigt det är att ha ett jättebra management. 2: Gör det enkelt och kör hårt; hellre 80% rätt än 100% rätt men för långsamt. 3: Ett avstämnings möte varje månad; otroligt engagerade. 4: De har verksamhets förståelse.**

2. Hur hade ägarrepresentanterna kunnat agera för att skapa ännu starkare förtroende & samsyn mellan ägarrepresentanterna och dig som VD – ange 2 viktigaste förbättringspunkterna?

**Inget!**

3. Tänk dig att du fått denna fråga ca 6 månader efter att du tillträtt som VD: Hur rankar du graden av förtroende & samsyn mellan ägarrepresentanterna och dig som VD på en 10-gradig skala där ”3” är dåligt, ”5” är hyfsat och ”7” är bra?

**10**

4. Om score är <7 -> Ange 2 korta förklaringar till den score du gav?

5. Vilka topp 3 faktorer eller åtgärder hade lyft score till en 9?

Kompetens

6. Vilka är de 2 viktigaste bidragen som ägarrepresentanterna tillfört ledningen och bolaget avseende affärskritisk kompetens - exempelvis via kunskap/metoder/människor etc.?

**1: Deras kunskap i vad som bygger värde i bolaget; insikten att man måste bygga ett bra bolag, det går inte bara sminka till något.**

7. Hur hade ägarrepresentanterna kunnat agera för att än bättre tillföra affärskritisk kompetens till ledningen och bolaget – ange 2 viktigaste förbättringspunkterna?

**Nej!**

8. Tänk dig att du fått denna fråga ca 12 månader efter att du tillträtt som VD: Hur bra har ägarrepresentanterna tillfört affärskritisk kompetens på en 10-gradig skala där ”3” är dåligt, ”5” är hyfsat och ”7” är bra?

**10**

9. Om score är <7 -> Ange 2 korta förklaringar till den score du gav?

10. Vilka topp 3 faktorer eller åtgärder hade lyft score till en 9?

Governance

11. Vilka är de 2 viktigaste insatserna från ägarrepresentanterna som bidragit till en effektiv governance-modell; dvs. effektiv styrning & uppföljning av bolagets affärsplan & verksamhet?

**1: Finansiell rapportering både direkt till ägarna och till bankarna; ägarna ständigt ifrågasätter våra siffror vilket skapar engagemang. 2: De sätter inte upp för mycket styr parametrar; de ge friheten till verksamheten.**

12. Hur hade ägarrepresentanterna kunnat bidra till en ännu bättre governance-modell – ange 2 viktigaste förbättringspunkterna?

**Nej**

13. Tänk dig att du fått denna fråga ca 12 månader efter att du tillträtt som VD: Hur pass effektiv är governance-modellen på en 10-gradig skala där ”3” är dåligt, ”5” är hyfsat och ”7” är bra?

**10**

14. Om score är <7 -> Ange 2 korta förklaringar till den score du gav?

15. Vilka topp 3 faktorer eller åtgärder hade lyft score till en 9?

*Tema 2 - Ambition & Prioriteringar*

Tema 2 – Ambition & Prioriteringar

16. I din första affärsplan efter tillträdet som VD – vad anser du om affärsplanens ambitionsnivå avseende finansiella & strategiska mål?

(i) För lågt satta mål

(ii) Ngt för lågt satta mål

**(iii) Mål på rätt nivå**

(iv) Ngt för högt satta mål

(v) För högt satta mål

17a. Kort motivering till svaret i fråga 16?

**Stretchade men nåbara.**

17b. Grovt, vilket mål sattes för EBIT-tillväxt under de första 3 åren i affärsplanen?

**(v) Annat 3-årsmål för EBIT ökning – ange vilket mål (1,5 to 10 i omsättning på 5 år och öka lönsamhet från 6% till 10%)**

18. Vilka var de 2 viktigaste framgångsfaktorerna i arbetet med att sätta affärsplanens ambitionsnivå avseende finansiella och strategiska mål?

**1: Benchmarka gentemot marknaden 2: Bra branschkunskap.**

19. Hur hade arbetet med att sätta affärsplanens ambitionsnivå kunnat ske ännu bättre – ange 2 främsta förbättringspunkterna?

**Nej!**

20. I din första affärsplan efter tillträdet som VD – vad tycker du om affärsplanens omfattning avseende antalet strategikritiska & centrala initiativ?

**(iv) För många initiativ**

21. Varför blev det för få eller för många initiativ (beroende på svaret i fråga 20)?

**Väldigt mycket som skapar värde och det är svårt att prioritera bort.**

22. Vad blev konsekvenserna av för få eller för många initiativ (beroende svaret i fråga 20)?

**Det går långsammare; risken är att man drunknar i mängden.**

23. Hur många strategikritiska & centrala initiativ ingick i affärsplanen?

**(vi) >15 centrala initiativ**

24. Vilka var de 2 viktigaste framgångsfaktorerna i arbetet med att säkerställa tydligt prioriterade initiativ i affärsplanen?

**1: Att hela tiden vara tuff i selektering; att våga ta bort och fokusera på så få som möjligt.**

25. Hur hade arbetet med att säkerställa tydliga prioriteringar i affärsplanen kunnat ske ännu bättre – ange 2 främsta förbättringspunkterna?

**1: Att öka på den kommunikation och dialogen med den lokala verksamhet och koncernen för att få en bättre förståelse av vad som är viktigt.**

26. Hur bra blev er första affärsplan på en 10-gradig skala avseende rätt ambitionsnivå *och* tydligt prioriterade initiativ? (Där ”3” är dåligt, ”5” är hyfsat och ”7” är bra)

**8**

27. Om score är <7 -> Ange 2 korta förklaringar till den score du gav?

28. Vilka topp 3 faktorer eller åtgärder hade lyft score till en stark 8 eller 9?

Tema 3 – Människor & Mobilisering

29. På vilka sätt har du mobiliserat ett starkt ägarskap i organisationen för affärsplanens mål och prioriterade initiativ - ange de 2 viktigaste åtgärderna?

**1: Att ha en involvering i framtagningen av mål och aktiviteter. 2: Sen ha realistiska förväntningar och en bra dialog!**

30. Hur hade du kunnat agera för att mobilisera ett ännu starkare organisatoriskt ägarskap för affärsplanens initiativ - ange 2 främsta förbättringspunkterna?

**1: Gemensamma workshops, seminarier och uppstartsmötne för att skapa mer engagemang.**

31. Tänk dig att du får denna fråga ca 12-18 månader efter att du tillträtt som VD: Hur starkt är ägarskapet kring affärsplanens mål och prioriterade initiativ hos topp 10% av befattningshavare på en 10-gradig skala där ”3” är dåligt, ”5” är hyfsat och ”7” är bra?

**7**

32. Vilka topp 3 åtgärder hade lyft score till en stark 8 eller en 9?

**Se fråga 30.**

33. Tänk dig att du får denna fråga ca 12-18 månader efter att du tillträtt som VD: Hur starkt är ägarskapet kring affärsplanens mål och initiativ hos den övriga organisationen (utöver topp 10% av befattningshavare) på en 10-gradig skala där ”3” är dåligt, ”5” är hyfsat och ”7” är bra?

**5-6**

34. Vilka topp 3 åtgärder hade lyft score till en stark 8 eller en 9?

**Se fråga 30.**

35. Efter ca 12-18 månader som VD: I vilken utsträckning hade du ditt ”dream-team” på plats dvs. rätt person på rätt plats bland topp 5% av dina befattningshavare?

**(vi) Rätt person är på rätt plats för <50 % av topp 5% managementpositioner (40%)**

36. Hur hade du kunnat agera för att ännu bättre och snabbare få rätt person på rätt plats på topp 5% av befattningshavare - ange 2 främsta förbättringspunkterna?

**Han har nyligen har börjat.**

Tema 4 – Genomförande & Resultat

37. Hur säkerställde du att din organisation kunde hålla ett högt tempo i utveckling & genomförande av affärsplanen - ange de 2 viktigaste insatserna?

**1: Att vissa intressen; ställa frågor hela tiden 2: Ren formell uppföljning.**

38. Hur hade du och din ledning kunnat agera för att ännu bättre hålla uppe tempot i utvecklingen och genomförandet av affärsplanen – ange 2 främsta förbättringspunkterna?

**Nej!**

39. Tänk dig att du får denna fråga ca 18 månader efter att du tillträtt som VD: Hur bra är tempot i genomförandet av affärsplanen på en 10-gradig skala där ”3” är dåligt, ”5” är hyfsat och ”7” är bra?

**8**

40. Om score är <7 -> Ange 2 korta förklaringar till den score du gav?

41. Vilka topp 3 faktorer eller åtgärder hade lyft score till en stark 8 eller en 9?

42. På vilka sätt säkerställde du och din ledning organisationens framgång med att implementera affärsplanen och nå uppsatta mål enligt tidplan - ange de 2 viktigaste insatserna?

**1: Strukturerade aktiviteter i termer av tid och resurser 2: Ständigt mäta resultat.**

43. Hur hade du och din ledning kunnat agera för att organisationen skulle uppnå ännu bättre implementeringsframgång – ange 2 främsta förbättringspunkterna?

**Nej! Svårt iom att vi har nyss börjat.**

44. Tänk dig att du får denna fråga ca 18 månader efter att du tillträtt som VD: Hur framgångsrik är din organisation på att implementera affärsplanen på en 10-gradig skala där ”3” är dåligt, ”5” är hyfsat och ”7” är bra?

**5**

45. Om score är <7 -> Ange 2 korta förklaringar till den score du gav?

46. Vilka topp 3 faktorer eller åtgärder hade lyft score till en stark 8 eller 9?

**1: Lägga mer kraft på uppföljning; att var ute i organisation mer och ställa mer frågar.**

47. Vilka var topp den 2-4 centrala initiativen i bolagets affärsplan för EBIT tillväxt – välj av följande (läs upp samtliga teman först snabbt)?

**1: Tillväxt via förvärv 2: Turn-around / omstrukturering 3: Organiskst tillväxt**

48. Under ditt senaste verksamma VD-år innan coronakrisen - vad var den organiska EBIT-tillväxten i årstakt?

**Ej tillämpbart, nyss börjat.**

49. Om du hade fått göra om hela den här VD-resan med private equity från dag 1 - vad hade du gjort delvis eller helt annorlunda för att göra resan om möjligt än mer framgångsrik – 2 konkreta exempel?

**Det är för tidigt för honom. Inga stora saker jag skulle ändra just nu.**

50. Vårt samtal har handlat om best practices & lessons learnt för att lyckas som VD i private equity miljö – vad är dina 3 viktigaste råd till en nybliven VD i motsvarande sits?

**1: Se till att man väljer en ägare som har rätt kompetens (bransch och verksamehtsförsåelse 2: Lägga kraft på att förstå förväntningar hos ägarna.**