

Evaluerings- og utviklingsguide for styret

Referanse til kapittel 5

En evaluerings- og utviklingsguide for styret

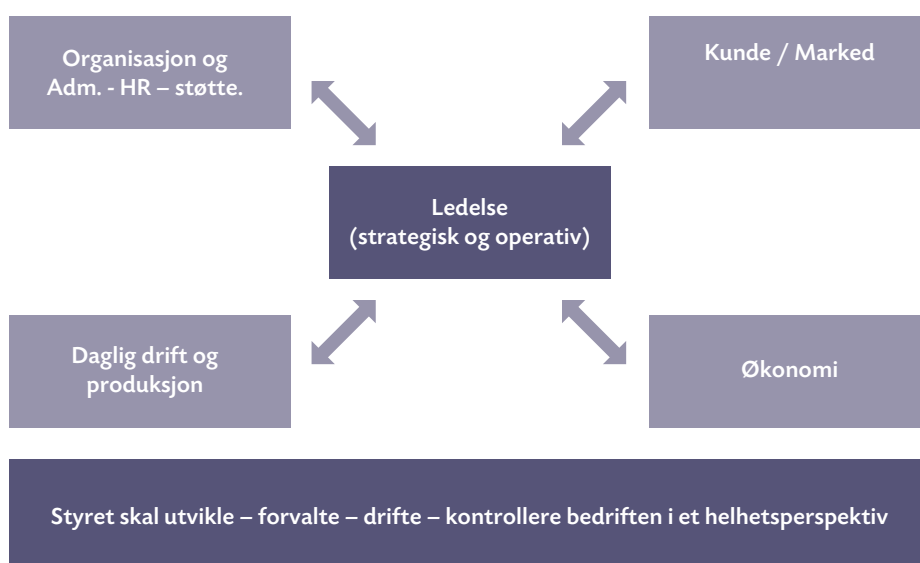
Guiden bygger på de beskrivelser og forhold som er tatt opp og beskrevet i blant annet bokens kapittel 6 Styret. Guiden er en sjekklister som ikke er dekkende 100 % for alle virksomheter, men dog dekkende for en serie vesentlige forhold styret i en mindre og mellomstor virksomhet må ha kontroll på. Videre sentrale momenter i forhold til selskapslovgivningen samt god eierstyring og selskapsledelse.

Guiden er ikke fyllestgjørende da det alltid vil være behov for særlige tilpasninger ut i fra type virksomhet, størrelse, kompleksitet osv. Guiden må slik sett benyttes som et rammeverk for dialog i styret og mellom styret og ledelsen for å kunne utvikle selskapets spesifikke sjekklister.

Guiden må sees i sammenheng med styrets instruks og årsplan for styrets arbeid. Videre i forhold til selskapets til enhver tid valgte strategi og utvikling. **Guiden må ikke brukes som et passivt verktøy for «avkryssing» hvor man da ikke går aktivt inn i en helhetlig og grundig behandling av de momenter guiden omfatter.**

Guiden er et aktivt verktøy som skal gi grunnlag for kritisk refleksjon, stille riktige krav og gjøre riktige prioriteringer, danne grunnlag for løpende styring og kontroll, få styret til å se seg selv og sin kompetanse med et kritisk blikk og å skape et helhetlig fokus på utvikling og ledelse av virksomheten.

Guiden er designet ut i fra boken kjernemodell med fokus på virksomheten i et helhetsperspektiv i forhold til ledelse og styring av virksomheten. Modellen er beskrevet i bokens innledningskapittel og er som følger sett i styreperspektivet:



Det understrekes igjen at det etterfølgende krever et aktivt og involverende styre og ikke et passivt kontrollorientert styre som er grundig beskrevet i bokens kapittel 6 Styret.

Ledelse – strategisk og operativ

Ved vurdering på skalaen i listen er 1 i svært liten grad og 5 i svært stor grad.

Hva	1	2	3	4	5	Kommentar	Tiltak
Styret har hatt aktivt fokus på aksjelovens bestemmelser og herunder fokus på asl kapittel 3 Selskapskapitalen og 6 Selskapets ledelse							
Formalia knyttet til protokoller, Brønnøysund, vedtekter med mer er løpende ivarettatt og ajour							
Kontakt mot bank, revisor, regnskapsfører, kjerneleverandører og nøkkelt kunder er løpende ivarettatt i samarbeid med styrets leder							
Strategisamling med styret og adm. er gjennomført							
Selskapets strategi er tydelig, gjennomarbeidet, oppdatert og implementert							
Strategien er en sentral del på alle møter og i forhold til alle beslutningssaker							
Strategisk status er en sentral del av daglig leders løpende redegjørelse overfor styret							
Selskapets forretningsmodell er gjennomarbeidet i forhold til valgt strategi							
Selskapets organisering er oppdatert og implementert ut i fra strategi og forretningsmodell							
Innovasjon og utvikling knyttet til de 10 typer innovasjoner er vurdert og iverksatt som en del av strategien							
Forretningsprosesser er gjennomgått og utvikling av digitale løsninger/forbedringer er definert							
Styrets instruks og årsplan er oppdatert ut i fra det foregående							
Alle beslutningssaker følges opp og evalueres inntil det er implementert og evaluert							
Formell evaluering av daglig leder med tilbakemelding er foretatt							
Styrets egnevaluering med forbedringstiltak er gjennomført							
Styreleder har hatt regelmessige møter med de største aksjonærene – ref. ASL							
Samfunnsansvar / CSR –etikk – bærekraftig ledelse – transparency er løpende vurdert i forhold til alle saker							
Styret har arbeidet aktivt med å legitimere virksomheten, og å bidra til å utvikle virksomhetens nettverk og relasjoner							
Varsling og varslingsrutiner er utarbeidet og implementert							
Daglig leders orientering er i samsvar med denne evalueringen							
Virksomhetens kontrollsystemer og løpende økonomirapportering, strategioppfølging, marked, prosjekter og risikooppfølging er løpende tilpasset behov og følges aktivt opp av styret							
Styret arbeider aktivt og styrets saksbehandling er god i samsvar med ovenstående og kravene i ASL							
Andre forhold som er spesifikt viktige for denne virksomheten knyttet til strategisk og operativ ledelse							

Økonomi

Ved vurdering på skalaen i listen er 1 i svært liten grad og 5 i svært stor grad.

Hva	1	2	3	4	5	Kommentar	Tiltak
Fokus på kravene til vår soliditet og oppnåelsen av kravet er ivare- tatt							
Fokus på vår likviditet knyttet til status og sannsynlig utvikling fremover er løpende vurdert							
Fokus på vår rentabilitet og kravene til denne følges opp løpende							
Fokus på vår egenkapital og kravene til denne – Bokført og reell er under løpende vurdering							
Vår finansieringsstruktur er under løpende vurdering og ansees optimal							
Våre prosjekter styres/ledes godt og er løpende underlagt risi- kovurdering							
Våre prosjekter/leveranser risikovurderes alltid før kontrakt/avta- leinngåelse, herunder lønnsomhetsvurdering mm							
Våre prosjektavtaler gir rom for uforutsette hendelser og termine- ring.							
Våre kundekontrakter er alltid formelt på plass før leveranse							
Våre kundekontrakter sikrer en pengestrøm som ikke belaster vår likviditet og sikrer oss mot tap							
Alle prosjekter/leveranser er gjenstand for evaluering og etter kalkulering							
Bedriftens kapasitet utnyttes godt og effektiviteten er høy							
Fordringsmasse vurderes fortløpende og tapsutsatte engasjement følges opp fortløpende							
Varelager vurderes fortløpende og minimering av varelager har løpende fokus							
Investeringskalkyler er innarbeidet og presentert for styret ved beslutning							
Prising av varer – tjenester – prosjekter evalueres og justeres fortløpende							
Kontrakter og kontrakts styring ivaretas fortløpende							
Kontrollsystemene og rapportering er i samsvar med våre løpende behov i forhold til strategi og drift							
Økonomisk rapportering er oppdatert i forhold til strategi og drift							
Andre forhold av viktighet							

Organisasjon – Adm. – HRM – støtte

Ved vurdering på skalaen i listen er 1 i svært liten grad og 5 i svært stor grad.

Hva	1	2	3	4	5	Kommentar	Tiltak
HMS er løpende oppdatert/revidert og følges opp fortløpende med avvikrapportering til styret							
Arbeidsavtaler og stillingsinstrukser er oppdatert i forhold til styrets krav og standarder							
Medarbeideroppfølging og standarder er i tråd med bedriftens krav							
Bedriftshelsetjenestens oppfølging er god og styrets er gjort kjent med alle forhold påpekt av BHT							
Oppfølging av sykefravær er godt ivaretatt							
Kompetansekartlegging er etablert og følges opp							
Plan for kompetanseutvikling/medarbeiderutvikling er etablert og følges opp løpende							
Lederevaluering foretas årlig							
Organisasjonsdesignet og implementering er i samsvar med virksomhetens mål og strategier							
Standarder for, og prosesser på, rekruttering er etablert og implementert							
Lærlingeordningen og lærlingene følges opp løpende og på en eksemplarisk måte							
Rutiner for og oppfølging av varsling er implementert							
Effektive rutiner er implementert i digitale verktøy så langt som mulig							
Fokus på mobbing og utilfredsstillende atferd følges opp aktivt av lederne og tiltak iverksettes fortløpende ved uønsket adferd.							
Andre forhold av betydning							

Kunde – Marked

Ved vurdering på skalaen i listen er 1 i svært liten grad og 5 i svært stor grad.

Hva	1	2	3	4	5	Kommentar	Tiltak
Vi har vi en klar inndeling i markeds – kundesegmenter og hva dette innebærer							
Vi er vi tydelige på hva vi leverer til hvem, hvordan og hvor							
Vi har løpende vurdert segmenter vi bør gå ut av og hvorfor							
Vi har løpende vurdert segmenter vi bør gå inn i og hvorfor							
Vi har og utvikler løpende produkter og tjenester som gir oss fortrinn i våre segmenter							
Vet vi hva som kjennetegner våre kunder							
Vi har foretatt kundetilfredshetsundersøkelser årlig							
Vi har foretatt en inndeling av våre kunder i eksempelvis ABC(D)							
Vet vi hvor stor tilgang har vi på nye kunder og hvorfor							
Vi vet hva gjenkjøpsraten er hos våre kunder							
Vet vi hvor stor avgang vi har av kunder og hvorfor							
Vi har foretatt analyser av kundelønnsomheten							
Vi driver systematisk kundeoppfølging							
Vi vet hva som er utviklingen i våre markeder på kort og lang sikt							
Vi vet hvilke nye aktører og substitutter som er i ferd med å komme							
Vi involverer våre kunder aktivt i å utvikle våre produkter og tjenester							
Vi bruker våre leverandører aktivt til å skape utvikling av produkter – tjenester							
Vi vet hvilken risiko som ligger i vår kundeportefølje							
Vi vet hvilken risiko som ligger i våre markeder							
Vi er klare på at vi har optimale verktøy og prosesser for løpende kundekontakt							
Vi har og utvikler løpende velfungerende nettsider for informasjon, kjøp, problemløsning etc. samt digitalisering av kundeprosessen ut i fra kundens ønsker og behov							
Vi har i løsninger som aktivt involverer kunden (selvbetjening og lignende)							
Andre forhold av betydning							

Daglig drift og produksjon

Ved vurdering på skalaen i listen er 1 i svært liten grad og 5 i svært stor grad.

Hva	1	2	3	4	5	Kommentar	Tiltak
Vi har et godt beskrevet og utviklet kvalitetssystem							
Våre prosesser og rutiner er godt dokumentert og kvalitetssikret							
Vi er bevisste på hvilke teknologiske/digitale forbedringer vi kan og bør foretas							
Vi har gode systemer og avtaler som er optimale på innkjøps – og leverandørsiden og som løpende utvikles							
Vi har produksjonssamarbeid med andre aktører – Nettverk							
Vi er aktive i utvikling av klynge/nettverk til beste for oss							
Vi arbeider aktivt med FoU og hvordan arbeider vi med FoU							
Vi vet hvor god vår leveranse kvalitet og våre leveringstider er i forhold til kundens ønsker og behov							
Varelager er til enhver tid optimalt							
Varer i produksjon/utvikling er godt ivaretatt							
Vi kjenner vår risiko og denne vurderes løpende							
Prosjektstyring og prosjektrutiner er godt innarbeidet og ivaretatt							