

LEDERENS VERKTØYKASSE

Formålet med å legge sentrale lederverktøy ut på denne nettsiden er å bidra til praktisk anvendelse og innlæring av lærebokens mange tema. Her finner lederen og studenten verktøyene som de kan benytte ved løsning av ulike ledelsesmessige problemstillinger og oppgaver. Enten dette er oppgaver som må gjøres i en virksomhet som leder, eller som ledd i tilegnelse av kunnskap og kunnskapsutvikling for studenter.

Alle verktøy er forankret i pensum, slik at en redegjørelse for tema, begrep og selve modellene vil være godt belyst der. Vårt mål er å presentere gode lederverktøy, gi oppskrifter for analyser, prosesser og beslutningsgrunnlag. Vi oppfordrer til å tilpasse verktøyene og anvendelsen av disse ut i fra eget behov. Verktøyene må gjerne skreddersys!

Lederverktøyene er alle angitt med hvilket kapittel det enkelte lederverktøyet er knyttet til, samt anvendte kilder. Enkelte verktøy er utviklet av forfatterne.

- Lederstil (kapittel 2)
- Relasjonsorientert - oppgaveorientert (kapittel 2)
- Markedsstrategi – en praktisk guide(kapittel 4)
- Salgsprosessen (kapittel 4)
- Markedsplan (kapittel 4)
- Salgsplan (kapittel 4)
- Omdømmemåling (kapittel 5)
- Styreinstruks (kapittel 6)
- Årsplan styrearbeid (kapittel 6)
- Evalueringsguide for styret (kapittel 6)
- Før du går inn i styret (kapittel 6)
- Utvikling av menneskelige ressurser (kapittel 8)
- Verktøy for kompetansekartlegging (kapittel 8)
- Prosjektmandat (kapittel 9)
- Milepælplanlegging (kapittel 9)
- Aktivitetsplan med ansvarsfordeling (kapittel 9)
- Interessentanalyse ved prosjekt (kapittel 9)
- Prosjektevalueringsskjema (kapittel 9)
- Forretningside (kapittel 10)
- PESTEL (kapittel 10)
- Bransjeanalyse (kapittel 10)
- Interessentanalyse (kapittel 10)
- VRIO (kapittel 10)
- SWOT (kapittel 10)
- Diagnoseskjema strategidokumentet og strategiprosessen (kapittel 10)
- Strategidokument – et oversiktsnotat (kapittel 10)
- Innovasjonsanalyse (kapittel 12)
- Forretningsmodell (kapittel 12)
- Verktøy for analyse av forretningsplan (kapittel 13)
- Lederegenskaper (kapittel 14)

Salgsprosessen

Referanse til kapittel 4

Godt salgsarbeid avhenger av grundig og systematisk planlegging og gjennomgang av de ulike fasene. Stegene i prosessen fokuserer på målet om å få nye kunder og få ordrer fra dem. De fleste selgerne skaper gode, langsiktige relasjoner til sine eksisterende kunder.

1. Prospektering og prekvalifisering	2. Inngående analyse av prospektene	3. Kontakt; presentere og demonstrere
4. Bearbeiding og utvikling av tilbud	5. Avslutning	6. Oppfølging

Vi poengterer at vår modell er en generell modell som ikke kan brukes på alle typer salg, men som kan være en god plattform for utvikling av egen salgsprosess.

1. Prospektering og prekvalifisering

Et prospekt er en mulig kunde. Det første trinnet i en salgsprosess er derfor å identifisere prospekter. Det handler om å skaffe seg oversikt over de kundene som er mest attraktive i markedet. Utgangspunktet er en grundig markedssegmentering (dele markedet inn i ulike segmenter- ofte ABC-klassifisering av kunder). Underveis i prospekteringen vurderes de ulike prospektene ut fra om de har nødvendige behov for våre produkter og tjenester og har de nødvendig økonomi. Det er mulig å bruke avansert programvare for å finne de mest attraktive prospektene. Resultatet av prospekteringen er en liste over de potensielle kundene som det er verdt å kontakte.

2. Inngående analyse av prospektene

Før selgeren tar kontakt med kunden må man lære så mye som mulig om prospektet. Selgeren må skaffe seg mest mulig informasjon om de prospektene som kom på «to do -listen». Det trengs en mer detaljert analyse av kundens behov, deres kjøpsprosess, hvem deltar i kjøpsbeslutningen og deres innkjøpspolicy. Når man selger på bedrifts-markedet må man i mange sammenhenger forholde seg til et kjøpscenter (innkjøpsgruppe). Den består av flere personer og selger må skaffe seg oversikt over hvem som inngår i denne gruppen, de ulike rollene og hvordan de samarbeider. Hvem er innkjøper, påvirker, beslutningstaker eller bruker av våre produkter og tjenester? Med utgangspunkt i grundig kjennskap til innkjøpsprosessen med hensyn på «hvem, når, hvordan og hvorfor», må selgeren sette seg et mål og velge en salgsstrategi for salgsmøtet. Videre må den beste kontaktsformen vurderes (personlig besøk/telefon/epost) og en vurdering hva som er beste timing for kontakt.

Før første møte må selgeren skaffe seg en avtale. Det er ikke alltid like lett å få til en avtale med kjøperen. Dette er travle mennesker som også har stor pågang av andre konkurrerende leverandører.

3. Kontakt; presentere og demonstrere

Kjøper og selger møtes for første gang. Det kan være påkrevet at selgeren må bruke tid på å bli akseptert som leverandør (prekvalifiseringsfase). Ved første møte må selgeren fortelle om sin virksomhet og det vedkommende kan tilby. Viktigst er å presentere fordeler for kunden og vise hvordan produktet løser kundens problemer. Kunder i dag vil ha løsninger og de ønsker selgere som lytter til deres utfordringer, forstår deres behov og responderer med de rette produktene og tjenestene. Kunden vil stille spørsmål for å redusere sin usikkerhet og risiko med hensyn til leverandør og foreslåtte løsninger. Det skal godt gjøres å finne en løsning som passer kunden perfekt med en gang og selgeren må være forberedt på at kunden kan komme med motargumenter og svakheter ved det som presenteres. Forbedringer av løsningen gjennom demonstrasjoner og eksemplifisering kan bidra til å redusere usikkerhet hos kunden. En god og konstruktiv dialog ligger til grunn for at det første møte skal lykkes. Kunder generelt misliker selgere som er pågående og lite forberedt. De kvaliteter ved en selger kjøperer setter mest pris på er ærlighet, lyttende, tillitsfull og gjennomføringsevne. Gode selgere vet hvordan de skal selge, men viktigst er evnen til å bygge sterke, langsiktige kunderelasjoner.

4. Bearbeiding utvikling av tilbud

I flere tilfeller må selgerne tilbake til egen virksomhet for å kunne utarbeide et godt tilbud. Dette tilbudet bygger på all den informasjon og innsikt selgeren har med seg fra de innledende fasene og i sitt første møte med kunden. Selgeren bør fokusere på å designe den løsningen som best dekker kundens behov og forventninger, og en grundig beskrivelse av kravspesifikasjonen.

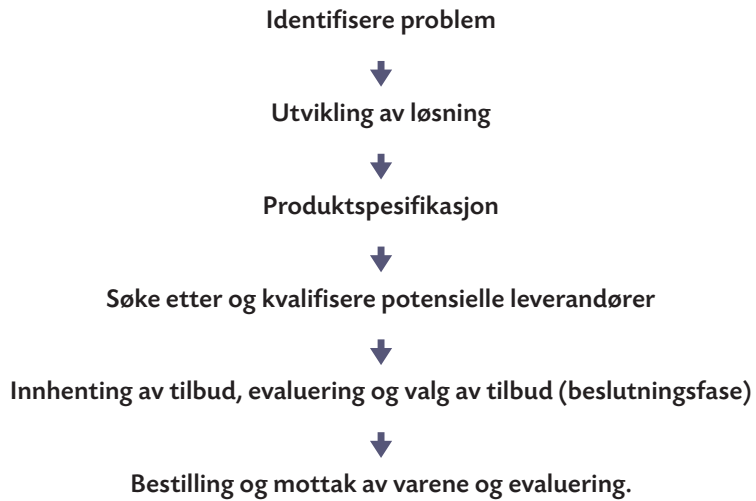
5. Avslutning

Det er viktig at selgeren bringer salgsprosessen fram til en avslutning. Amerikanske selgere har uvanlig mye fokus på denne fasen og kaller den for «closing». Selgeren må lete etter tegn på at kjøperen er klar til å fullføre salget (utsagn, feedback og aksept). Det er mulig at selgeren underveis i denne fasen må forhandle ved å fremheve verdien av tilbudet for kunden, reforhandle deler av tilbudet eller tilby tilleggstjenester og rabatter for å få ordren. Når tegnene fra selgeren er tydelige, kan selgeren be om ordren. Aksepten kan komme i møte, men like gjerne skriftlig som svar på et tilbud. Selv om målet er å få aksept, er det viktig å få en avslutning på salgsprosessen. Ved avslag er det viktig å få et klart nei slik at selger kan bruke ressursene sine på andre potensielle prospekts.

6. Oppfølging

Når avtalen er skrevet, må leveransen følges opp. Det er faktisk en svakhet i mange salg at selgeren ikke følger opp godt nok. Oppfølging og vedlikehold er nødvendig for å sikre at kundene blir tilfredse og kommer tilbake. Umiddelbart etter at salget er avsluttet, bør selgeren avklare eventuelle detaljer rundt leveringstidspunkt som riktig mengde, riktig kvalitet, levert til riktig tid, andre kjøpsbetingelser eller annet som er viktig for kunden. Selgeren bør avtale et oppfølgingsmøte etter levering for å kontrollere at produktet er riktig installert, at kunden har fått nødvendig opplæring og service, og at det ikke har oppstått problemer. Formålet er å gjøre kjøperen trygg på at selgeren er interessert og ønsker å redusere eventuelle misforståelser. Selger bør utarbeide egne delplaner for oppfølging og utvikling av kundeforholdet. En annen type oppfølging er å møte kunden mellom leveransene. I disse møtene må selgeren igjen lytte til kundens eventuelle nye behov og endringer (innsikt) og presentere egne nyheter. Noen bruker denne fasen til å selge andre løsninger eller skape mersalg. Hovedoppgaven her er å utvikle forholdet videre og komme med forslag til nye løsninger.

For å lykkes med en salgsprosess kan det være en god ide å ta utgangspunkt i kundens kjøpsprosess:



MARKEDSPLAN

Referanse til kapittel 4

1. Sammendrag	2. Situasjonsanalyse	3. Markedsstrategi
4. Markedstiltak	5. Budsjett	6. Gjennomføring og kontroll

1. Sammendrag

Sammendraget skal gi leseren en rask innføring i dokumentet. Dette er en kort oppsummering av de viktigste elementene i markedsplanen som har til hensikt å gi leseren en kort og konsis oversikt over målene og tiltakene. Her får leseren innblikk i essensen i situasjonsanalysen og en overordnet beskrivelse av de viktigste strategiske utfordringene (problemene som skal løses). Her bør også utvalgte nøkkeltall og økonomiske forventninger fra budsjettet - omsetningsutvikling, markedsandel og kostnader forbundet med tiltakene - presenteres.

2. Situasjonsanalyse

Markedsførere starter planleggingen i god tid før gjennomføringen, slik at det blir gitt god tid til markedsundersøkelser og analyser. Situasjonsanalysen presenterer relevante bakgrunnsdata om markedsforhold (størrelse, potensiale og vekst), kundeatferd, kundesegmenter, salg, konkurrentene og de ulike eksterne faktorer og trender som kan påvirke virksomheten (PESTEL-analyse). Her tar man utgangspunkt i den innsikt som er innhentet fra markedet. Det er ikke uvanlig at denne innsikten samles i en SWOT-analyse (se kapittel 10 om strategi for nærmere beskrivelse av PESTEL og SWOT).

3. Markedsstrategi

Her defineres forretningsidè, markeds mål og strategiske initiativ for å nå målene. Målene skal være konkrete og utformet slik at ledelsen kan måle og overvåke utviklingen. Det er nødvendig å skille mellom kortsiktige og langsiktige mål. Videre presenteres de ulike målgruppene det skal satses på og hvilke markedstilbud hvert enkelt segment skal tilføres.

4. Markedstiltak

Dette er konkrete tiltak som skal iverksettes for å oppfylle markedsstrategien.

Her beskrives produkt og tjenestetilbudet og hvilke nøkkelegenskaper som vil appellere til de ulike målgruppene. Prisdelen spesifiserer det generelle prisnivået og hvordan prisen kan variere for ulike typer kunder eller i ulike distribusjonskanaler. I prisdelen presenteres også eventuelle insentiv- og rabattprogrammer. Videre hvor produktene og tjenestene skal selges - for eksempel direkte og indirekte distribusjon. Markedskommunikasjonsdelen viser hvilke verktøy (reklame, salgspromosjon, personlig salg, sponing, DM og interaktive verktøy), budskap og media som skal tas i bruk. Med fremveksten av digitale og sosiale medier er det nødvendig å ha strategier og tiltak for å nå målgruppen effektivt gjennom disse. Gode hjemmesider (optimaliserte og mobiltilpasset) og søkeordsannonsering kan være eksempler. I denne fasen bestemmes også hvorvidt man skal involvere kommunikasjonsbyrå i utformingen av tiltakene.

5. Markedsbudsjett

Et markedsbudsjett bør inneholde en inntektsside med beregnet salgsvolum for hver måned og produktkategori. På kostnadssiden føres forventede kostnader til markedsføring. Det bør også inngå en nullpunktsanalyse med beregninger om hvor mange enheter foretaket må selge hver måned for å tjene inn de faste månedlige kostnadene og gjennomsnittlig variabel kostnad per enhet. Noen velger å presentere en prognose på utvikling i inntekter og lønnsomhet de neste tre årene.

6. Gjennomføring og kontroll

Her beskrives kontrollmekanismene som skal brukes for å overvåke og justere gjennomføringen av markedsplanen. Det vanlige er å kontrollere budsjettene for hver måned eller hver kvartal. Etter hvert som de ulike handlingsplanene iverksettes, vil

markedsførerne følge opp resultatene fortløpende, undersøke alle avvik fra planene, korrigere etter behov og oppdatere og tilpasse markedsplanene underveis. Markedsplanen bør definere hvordan implementeringen skal måles. Ledere bruker gjerne budsjetter, tidsplaner og markedsdata for å følge opp og evaluere resultater. Ut fra budsjetter kan de sammenligne planlagte inntekter og kostnader med faktiske resultater innenfor en gitt periode. Tidsplaner gjør det enkelt for ledelsen å se når oppgaver skulle vært utført og når de i realiteten ble fullført. All innsikt i denne fasen blir tatt med til neste markedsplanlegging.

Salgsplan

Referanse til kapittel 4

Grunnlag for en god salgsplan

- Gjennomføre nødvendige analyser og beskrivelser for å forstå kundens marked og kjøpsmotiver
- Beskrive kundens oppfattelse av det vi har gjort og levert til organisasjon
- Sette mål og delmål for aktiviteter, økonomi og kostnader
- Utforme nødvendige strategier for å nå målene
- Utforme handlingsplaner
- Analyse av markedet



Selgers salgsplan

- Selgers budsjett fordelt på år, halvår etc.
- Årsplanen, 1. halvår, Q1, pr. måned, pr. uke
- Innsalgsaktiviteter; digitale, SOME postale, telefoniske
- «Faglige kundesamlinger»
- Messer
- Workshops med store kunder
- Interne salgsmøter
- PU, trening, opplæringsamlinger
- Faste innedager for tilbudsskriving og -oppfølging
- Fokus på salgstrakta si

Månedspan

Navn: _____

Salgstrakta		Mål	Res
Antall tlf	A-kunder		
	B-kunder		
	C-kunder		
Gjennomførte møter	A-kunder		
	B-kunder		
	C-kunder		
Avsluttede salg	A-kunder		
	B-kunder		
	C-kunder		

Disp av dagene	Mål	Res
Møtebooking		
Tlf oppfølging		
Tilbudsskriving		
Kundemøter		
Interne møter		

Analyse, testing, evaluering av forretningsplanen

Referanse til kapittel 13

Som beskrevet i kapittel 13 er forretningsplanen et sentralt verktøy i utviklingen av en virksomhet. Den er ikke et dokument basert på å skrive ned noen «velvalgte ord». Den er et arbeidsdokument for gründeren gjennom hele prosessen fra ide til realisering av den nye virksomheten.

Å utvikle et forretningsplan krever mange runder med utsjekking – klargjøring – undersøkelser – dokumentering av sentrale forhold knyttet til å realisere og lykkes med den nye virksomheten.

Dette verktøyet gir deg som gründer et hjelpemiddel basert på læreboken og spesifikt kapittel 13 om entreprenørskap. Et hjelpemiddel som utfordrer deg til å systematisere og sjekke ut vesentlige forhold av betydning for din virksomhet.

Verktøyet er heller ikke bare for nye virksomheter, men like mye for etablerte virksomheter som ønsker å utvikle og realisere nye forretningsområder, konsepter med mer for sin virksomhet alene eller i samarbeid med andre.

Det må også understrekes at å kombinere dette materialet med eksempelvis det som finnes i kapitler i boken, eksempelvis kapittel 9 om prosjektledelse vil være å anbefale. Å realisere en ny virksomhet er jo definitivt et prosjekt.

Rammeverk for forretningsplanen:

- a. Bakgrunn
- b. Trender
- c. Forretningside og hovedmål
 - a) Visjon
 - b) Beskrivelse av forretningsideen
 - c) "Value proposition"
- d) Forretningsmodellen
 - e) Hovedmål
- d. Forretningsmodell og forretningsprosesser
 - a) Vår forretningsmodell
 - b) Våre sentrale forretningsprosesser

- c) Vår digitale plattform internt og eksternt
- e. Produkter og tjenester
 - a) Beskrivelse, spesifikasjon
 - b) Unikhet
 - c) IPR som beskyttelse av det unike
- f. Marked
 - a) Verdikonfigurasjon (kjede – verksted – nettverk)
 - b) Segmenter & start segment
 - c) Brukerkrav & prisvillighet
 - d) Markedspotensialet
- g. Konkurransesituasjon
 - a) Konkurrerende produkter
 - b) Konkurrenter
- h. Produksjon – drift - leveranse
- i. Organisasjon
 - a) Eierne
- b) Gründerteamet
- c) Allianser og nettverk
- j. Strategier
 - a) ”Beachhead” og ”roadmap”
 - b) Kommunikasjonsstrategi
 - c) Partnerstrategi
- k. Budsjetter - økonomi
 - a) Produktkalkyle
 - b) Investeringsbehov
 - c) Cashflow
 - d) Lønnsomhetsanalyse
 - e) Kapitalbehov og finansiering
- l. Risikoanalyse og kritiske suksessfaktorer
- m. Aksjonsplan

Verktøyet tar utgangspunkt i å reise relevante spørsmål til de ulike hoveddelene i forretningsplanen.

Det er helt sentralt at alle vurderinger som gjøres må være gjenstand for en vurdering og prioritering. Videre at det må kunne fremlegges dokumentasjon på alle elementene i form av valide undersøkelser, datainnhenting – fakta osv.

Dette innebærer at der hvor man ikke klarer å dokumentere holdbart så må man enten skaffe dokumentasjon og / eller vurdere risiko knyttet til dette.

Ikke glem at dette er et dokument for deg som gründer, men like mye et dokument for dine fremtidige samarbeidspartnere, investorer, bank, kunder, leverandører.

REFERANSE TIL KAPITTEL 13

Spørsmål	I hvilken grad					Viktighet					Tiltak
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
I hvilken grad er du / dere oppdatert på de utviklingstrekk som ser ut til å komme i din bransje lokalt – regionalt - internasjonalt											
I hvilken grad er denne virksomheten i takt med den kommende utvikling											
I hvilken grad har vi produkter og tjenester under utvikling som tar høyde for trender og utvikling											
I hvilken grad er vi rustet for den digitale utviklingen som trendene «vil kreve»											
I hvilken grad kan dere føre bevis for og dokumentasjon på vår evne til å tilfredsstille behovs – og markedsutviklingen											
I hvilken grad har du / dere den kompetanse selv som kreves fremover selv eller gjennom nettverk / allianser											
I hvilken grad er denne beskrivelse av trender i samsvar med markedet – og omgivelsenes syn											
I hvilken grad har vi foretatt systematiske undersøkelser som dokumenterer dette, og hva slags undersøkelser.											
Andre forhold som er relevante											

ANALYSE, TESTING, EVALUERING AV FORRETNINGSPLANEN

Spørsmål	I hvilken grad					Viktighet					Tiltak
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Forretningsside og hovedmål											
Hva vi leverer til hvem, hvordan og hvor kan konkret og tydelig beskrives											
I hvilken grad har vi et tydelig mål som konkret og målbart kan si noe om hvor vi skal være om 10 år											
I hvilken grad kan det dokumenteres at dette er realistisk											
I hvilken grad har vi et konkret og målbart tydelig mål som kan si noe om hvor vi skal være om 5 år											
I hvilken grad kan det dokumenteres at dette er realistisk											
I hvilken grad har konkrete kjerneverdier som ligger til grunn for utvikling og drift av denne virksomheten											
I hvilken grad er virksomhetens moralske ståsted og sosiale ansvar konkret og tydelig											
I hvilken grad er dette så tydelig at det kan anvendes til å kommunisere det vi ønsker å oppnå, og til å motivere											
I hvilken grad har vi tydelig identifisert de ressurser (personer, selskaper, interesser, øvrig nettverk) som skal og bør bli involvert											
I hvilken grad har vi konkret dialog og aksept fra de aktuelle ressurser											
I hvilken grad har vi tydelig og konkret definert den gevinst de aktuelle ressurser vil få											
I hvilken grad har vi kommunisert den risiko som ligger i dette											
I hvilken grad er har vi konkretisert hva som er din / deres økonomiske forventede gevinst i dette											
I hvilken grad har du / dere tydelig definert hvilken nye relasjoner og nettverks om må utvikles / etableres											
I hvilken grad og på hvilken måte vil dette du /dere utvikler tilfredsstillende de kommende behovene i marked og samfunn											
I hvilken grad har vi etablert konkrete markedsmessige mål											
Hvor tydelige er vi på hva vi leverer											
Hvor tydelige er vi på hvem vi leverer til											
Hvor tydelige er vi på hvor vi leverer											
Hvor tydelig er vi på hvordan vil leverer											

REFERANSE TIL KAPITTEL 13

Spørsmål	I hvilken grad					Viktighet					Tiltak
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Konkurransesituasjon											
I hvilken grad kan vi beskrive og dokumentere konkurrerende produkter / tjenester og substitutter i dagens marked											
I hvilken grad har vi analysert de viktigste konkurrerende produkter / tjenester opp i mot våre produkter / tjenester											
I hvilken grad har vi fått eksterne ressurser – brukerpanel til å komme med sine vurderinger opp i mot konkurrentene											
I hvilken grad kjenner vi våre konkurrenter og deres styrker / svakheter											
I hvilken grad kjenner vi våre konkurrenters økonomiske ressurser og soliditet											

Spørsmål	I hvilken grad					Viktighet					Tiltak
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Produksjon – drift - leveranse											
I hvilken grad skal vi ivareta all produksjon og leveranse selv											
Har vi nøye beskrevet og definert de behov som knytter seg til vår produksjon og leveranse											
Har vi definert de ulike kvalitetsparametere som må tilfredsstilles											
Hva er vår serviceytelse for å kunne sikre en kvalitetsmessig høy leveranse											
Kjenner vi til og kan dokumentere markedets krav til service og leveranse											
Kjenner vi til de lover og regler som kan tenkes / vil legge føringer for vår produksjon og leveranse											
Har vi et gjennomarbeidet kvalitetssystem utviklet for virksomheten											
Har vi definert de ulike risiki som forefinnes											
I hvilken grad baserer vi oss på samarbeidspartnere / allianser og har vi definert hva og hvordan											
Kjenner vi til de investeringer som må foretas for å kunne produsere – levere											

ANALYSE, TESTING, EVALUERING AV FORRETNINGSPLANEN

Spørsmål	I hvilken grad					Viktighet					Tiltak
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Risikoanalyse og kritiske suksessfaktorer											

Som en del av alle forretningsplanens elementer er det foretatt en vurdering av risiko og de kritiske suksessfaktorer

Det er utviklet prosesser og rutiner som har til hensikt å forebygge, eliminere og håndtere risiko i virksomheten

Spørsmål	I hvilken grad					Viktighet					Tiltak
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Aksjonsplan											

Basert på alle momenter er det utviklet en konkret aksjons – og handlingsplan frem til oppstart og videre etter oppstart i samsvar med strategien

Sjekkliste for styrets arbeid og oppgaver

En evaluerings – og utviklingsguide for styret

Referanse til kapittel 6

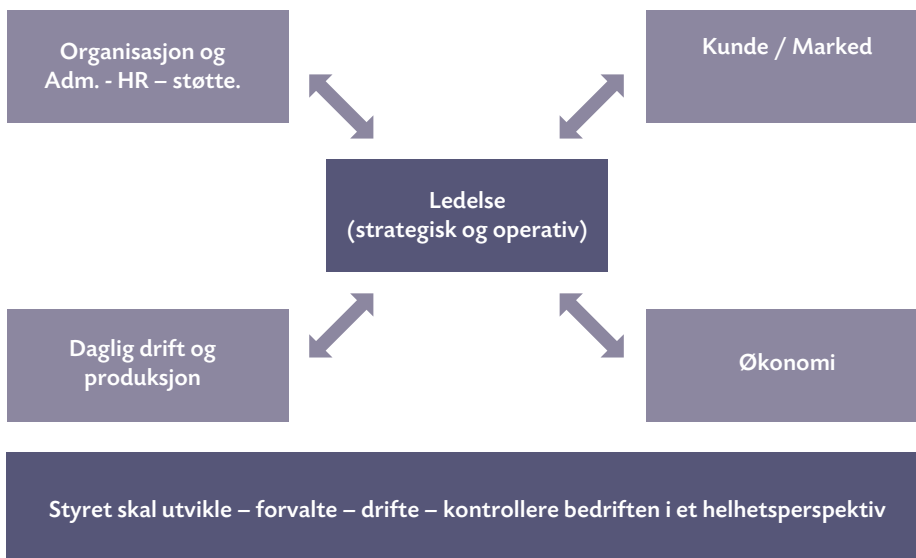
Guiden bygger på de beskrivelser og forhold som er tatt opp og beskrevet i blant annet bokens kapittel 6 Styret. Guiden er en sjekkliste som ikke er dekkende 100% for alle virksomheter, men dog dekkende for en serie vesentlige forhold styret i en mindre og mellomstor virksomhet må ha kontroll på

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 sjekkliste.

Guiden må sees i sammenheng med styrets instruks og årsplan for styrets arbeid, og 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 §3 Selskapskapitalen og §6 Selskapets ledelse							
Formalia knyttet til protokoller, Brønnøysund, vedtekter med mer er løpende ivaretatt og ajour							
Kontakt mot bank, revisor, regnskapsfører, kjerneleverandører og nøkkelpersoner er løpende ivaretatt 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 egenevaluering med forbedringstiltak er gjennomført

Styreleder har hatt regelmessige møter med de største aksjonærene – ref. ASL

Samfunnsansvar / CSR –etikkk – 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 ivaretatt							
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 risikovurdering							
Våre prosjekter / leveranser risikovurderes alltid før kontrakt / avtaleinngåelse, herunder lønnsomhetsvurdering mm							
Våre prosjektavtaler gir rom for uforutsette hendelser og terminering.							

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 avviksrapportering 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 – kundeseg- menter 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 tjenest- er 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 ek- sempelvis 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 kundepor-
tefølje

Vi vet hvilken risiko som ligger i våre markeder

Vi er klare på at vi har optimale verktøy og pros-
esser for løpende kundekontakt

Vi har og utvikler løpende velfungerende nett-
sider 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 kvalitetssys- tem							
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 opti- male 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

Våre produksjonsplaner og vår produksjonsstyring er god

Andre driftsmessige forhold av betydning

Før du går inn i styret

Referanse til kapittel 6

Å ta på seg et styreverv er som det tydelig fremgår av kapittel 6 Styret noe som innebærer et stort ansvar.

Konsekvensene kan være svært alvorlige for et styremedlem / en styreleder og det er slik at alle i styret er kollektivt ansvarlig for det som skjer. Å protokollere seg bort fra ansvar går heller ikke an.

Mange hevder at å tegne en styreansvarsforsikring sikrer meg mot problemer. Dette er tull, da man ikke kan forsikre seg bort fra manglende ivaretagelse av sitt ansvar som er klart definert i lovverket.

Styreansvar blir stadig mer krevende og det rettes et stadig sterkere og aktivt fokus mot styrene i virksomheten. Dette innebærer en sterkt endret hverdag for de som innehar styreverv, og en endring som bare vil bli tydeligere fremover.

Å ha skaffet seg kompetanse på styrearbeid er selvsagt viktig før du går inn i et styre i en virksomhet. Det gir forståelse og kunnskap som setter deg bedre i stand til å kunne utføre oppgaven godt både i forhold til virksomheten og deg selv.

Dette verktøyet gir noen viktige momenter for å hjelpe til med de vurderinger du bør ta før du sier ja til å ta på deg et styreverv.

Spørsmål du må sjekke ut og informasjon du må skaffe deg:

1. Hva kan du tilføre et styre og spesifikt dette spesielle styret?
2. Hvorfor vil de ha deg til å bli medlem av dette styret og hva forventes av deg?
3. Hvorfor tok de kontakt med akkurat deg?
4. Hva er dages styre og hva kjennetegner de som er der. Er du en erstatning for noen som går ut eller er du en tilførsel av en ny ressurs
5. Skaff deg regnskap med kommentarer for de siste årene og så langt i inneværende år som de har regnskap klart

6. Sjekk med Brønnøysund / enhetsregisteret i forhold til hva som er registret på selskapet og om informasjonen er oppdatert
7. Sjekk heftelser og forpliktelser
8. Få vedtektene og gå igjennom disse i lys av nåværende situasjon
9. Få informasjon om hvilke underliggende verktøy og prosesser styret benytter i dag. Herunder styreinstruks og andre forpliktende avtaler. Som kan binde selskapet
10. Sjekk ut møtefrekvens og varighet på møtene samt få innsyn i protokoller fra de siste 2 – 3 årene
11. Få tilgang til alle planer og ikke minst strategier og sjekk ut statusen på disse, samt i hvilken grad de løpende er gjenstand for diskusjon og oppfølging
12. Skaff deg oversikt over kvalitetssystem, HMS, personalkontrakter og eventuelle særlige avtaler med daglig leder, nøkkelpersoner og evt. andre
13. Sjekk ut referanser som bedriftens bankforbindelse, revisor, regnskapsfører, sentrale leverandører, nøkkelukunder, allianser og kanskje tillitsvalgt
14. Der du finner klare mangler så ta en dialog med de ansvarlige som vil ha deg inn i forhold til hva og i tilfelle om det skal foretas noe med disse manglene
15. Er det pågående rettslige forhold knyttet til virksomheten?
16. Har man styreansvarsforsikring?
17. Ut i fra dette – er du fortsatt av den oppfatning at du 100% ønsker å si ja til styrevervet?
18. Hvis ikke så sier du nei, det kommer flere tog.

Før du går inn i styret

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
Kan du tilføre et styre og spesifikt dette spesielle styret de de har behov for						
Er det tydelig hvorfor vil de ha deg til å bli medlem av dette styret og hva de forventer av deg						
Er det tydelig for deg hvorfor tok de kontakt med akkurat deg						
Hva er dagens styre og hva kjennetegner de som er der. Er du en erstatning for noen som går ut eller er du en tilførsel av en ny ressurs						

Har du skaffet deg regnskap med kommentarer for de siste årene og så langt i inneværende år som de har regnskap klart

Har du sjekket med Brønnøysund / Enhetsregisteret i forhold til hva som er registret på selskapet og om informasjonen er oppdatert

Har du sjekket heftelse og forpliktelse og hva disse evt innebærer

Har du fått vedtektene og gått igjennom disse i lys av nåværende situasjon

Har du fått informasjon om hvilke underliggende verktøy og prosesser styret benytter i dag. Herunder styreinstruks og andre forpliktende avtaler. Som kan binde selskapet

Har du sjekket ut møtefrekvens og varighet på møtene samt få innsyn i protokoller fra de siste 2 – 3 årene

Har du fått tilgang til alle planer og ikke minst strategier og sjekk ut statusen på disse, samt i hvilken grad de løpende er gjenstand for diskusjon og oppfølging

Har du skaffet deg oversikt over kvalitetssystem, HMS, personalkontrakter og eventuelle særlige avtaler med daglig leder, nøkkelpersoner og evt. andre

Har du sjekket ut referanser som bedriftens bankforbindelse, revisor, regnskapsfører, sentrale leverandører, nøkkelt kunder, allianser og kanskje tillitsvalgt

Har du der du finner klare mangler tatt en dialog med de ansvarlige som vil ha deg inn i forhold til hva, og i tilfelle om det skal foretas noe med disse manglene

Er det pågående rettslige forhold knyttet til virksomheten, og i så fall hva er sannsynlig utfall og konsekvens av dette

Har man styreansvarsforsikring?

Ut i fra dette – er du fortsatt av den oppfatning at du 100% ønsker å si ja til styrevervet og med hvilken begrunnelse.

Verktøy for kompetansekartlegging

Referanse til kapittel 8. Menneskelige ressurser – Human Resources (HR)

Kilde: Verktøyet er utviklet fritt etter VOX Nasjonalt fagorgan for kompetansepolitikk

En oversikt over kompetanse gjennom en utvidet CV

CV - verktøyet er tenkt utfyllt av den enkelte medarbeider selv og som et dokument som kan brukes i blant annet i sammenheng med de årlige utviklings-/medarbeidersamtaler og som underlag for videre kompetanseutvikling. Skjema for CV og kompetanseoversikt skal kunne benyttes for alle yrkeskategorier i virksomheten.

Verktøy for kompetanseoversikt er et underlag for ledelsen og HR/personal.

CV og kompetanseoversikt

- En oversikt og dokumentasjon på egen kompetanse
- Du fyller ut dette selv (se rettledning i selve dokumentet)
- Gjennomgå med nærmeste leder
- Både din leder og du selv som medarbeider signerer CV og kompetanseoversikten når den er ferdigstilt
- Tas med til de årlige utviklings-/medarbeidersamtaler

Papirformat – eller elektronisk utfylling. Endringer på skjema

Verktøyene har et elektronisk format, men kan fylles ut skriftlig av den enkelte om ønskelig, for senere elektronisk utfylling av personal -/ HR ansvarlig.

Selvet verktøyet er laget slik at de åpne celler - der det skal skrives inn noe - utvides. Det er imidlertid ikke satt av stor plass, og det skal også være en kort og effektiv tekst (ikke «norsk stil» som forventes). Linjene lages større ved å sette markør på selve streken for så å dra linjen nedover. Ved behov for nye linjer kan disse legges inn. Om det er tema ikke relevant for deg, så skrives det ikke noe inn her (ikke slett tema og linjen; det kan være aktuelt tema for deg ved en senere anledning!).

Kompetanseområder Fagkompetanse, Lederkompetanse og sosial/ personlig kompetanse

De valgte kompetanseområdene vil være relevante i de fleste stillinger, men vil naturlig nok variere i grad av betydning. Mange vil naturlig nok ha behov for å beskrive mest under faglig kompetanse, mens andre igjen har en del kontakt med ulike interessenter og kunder. Da vil sosial og personlig kompetanse være viktig. Kompetanse knytte til ledelse gjelder ikke kun rene lederposisjoner. Flere har gjerne ansvar for personal/arbeidsledelse, team, prosjekt, opplæring med mer.

Faglig kompetanse	Kompetanse som er direkte relevant for å kunne utføre gitte oppgaver og funksjoner på en faglig (yrkesmessig, teknisk, praktisk) fullgod og formålstjenlig måte..
Lederkompetanse	Kompetanse som er relevant for oppgavemessig, personalmessig og strategisk ledelse, herunder gjennom beslutningstaking, organisering, måldefinering og tilrettelegging for måloppnåelse.
Personlig kompetanse	Kompetanse utover det rent faglige, som påvirker egen oppgaveutførelse isolert sett, herunder ansvarsfølelse, etisk bevissthet, fleksibilitet, nøyaktighet, kreativitet og evne til ny- og egenutvikling.
Sosial kompetanse	Kompetanse som er av betydning for samarbeid med andre, herunder kommunikasjons- og samarbeidsferdigheter, samt evner til utvikling i samarbeid med andre.

Ulike kompetanseformer,

Kilde Linda Lai (2004), *Strategisk kompetansestyring*, 2. utgave, Bergen: Fagbokforlaget

Kommentarer og oppfølging ved utvikling og bruk av CV og kompetanseoversikt

- Skjema er tiltenkt som et underlag for å få datafangst og en oversikt over sentrale kompetanseområder til den enkelte og virksomheten totalt sett
- Skjema bør lages og benyttes slik at kompetanseområder blir søkbare og lett tilgjengelig ved bruk for leder og ledelsen. Excel og Adobe kan være eksempel
- Søkebarhet kan legges til rette for ved å kode i egen kolonne
- Bruk og tilgjengelighet av CV og kompetanseoversikt må tenkes over; hvem skal ha tilgang til hvilke data om den enkelte. Hvordan håndtere dette. Formål og bruk av CV og kompetanseoversikt må være tydeliggjort og i tråd med lovverket knyttet til GDPR
- Vurder språk og bruk av ord. Gjør gjerne endringer i veiledningen slik at denne stemmer mer med «språket» og begreper som benyttes i egen virksomhet.
- Nivå/ karaktersetting av kompetanse kan være aktuelt (egenrapportering), men vurderes som ikke ønskelig i en første runde. Kan benyttes ved senere anledning når virksomheten og den enkelte har fått en erfaring med CV og kompetanseoversikten Eks:

Spesifisering av faglige kompetanseområder	Nivå
Viktig fagkompetanse i arbeidet	Beskriv din viktigste faglige kompetanse når du utfører arbeidsoppgavene dine. Ta med det som ikke er kommet fram ved å beskrive arbeidsområdene/arbeidsoppgavene ovenfor eller som ikke framkommer i den formelle utdanningen.
Utviklingsarbeid	Forbedringer - utvikling av nye fagområder, produksjonsmetoder, produksjonsprosesser, tjenestetilbud, læreplaner
Nivå A = Utfører enkle oppgaver etter veiledning. Nivå B = Jobber selvstendig innen eget arbeidsområde	Nivå C = Kan ha faglig ansvar, gi råd og veilede. Nivå D = Har svært god innsikt i fagområdet, kan lede utvikling på eget arbeidssted

Navn på sertifikat	Spesifisering av hva det omfatter
<ul style="list-style-type: none"> • Om et kurs fører til sertifikat, føres dette opp. • Også bilsertifikat, truckførerbevis tas med. 	

Kursnavn / Sertifisering	Varighet/Omfang	Gjennom-ført år	Viktig innhold
Ta med de kurs du selv mener er viktige. Skriv gjerne i kronologisk rekkefølge (de siste kursene først) Før også opp kurs du mener er av betydning - selv om du ikke har dokumentasjon på dette Om du har gjennomført kurs som fører fram til en avsluttende eksamen med vekttall, føres dette opp under utdanning	Skriv timer, dager, mnd, eller år		Beskriv i stikkord det viktigste innhold i kurset – jf. kursbevis, kursplan, timeplan, omfang. Bruk gjerne egen ord.
Type kompetanse - aktivitet	Ferdigheter og nærmere beskrivelse av oppgavene		
Eksempel:Faglige, politiske, offentlige verv/oppgaver Arbeid/deltagelse i foreninger og frivillige organisasjoner Språkferdigheter (tilegnet for eks gjennom utenlandsopphold) Datakunnskap som er tilegnet utenfor arbeidsforhold Styrearbeid Prosjekterfaring Andre fritidsaktiviteter - hobbyer - personlige arbeider Beskriv om mulig også tidsrom for aktiviteten	Beskriv hvilke ferdigheter du har fått på bakgrunn av den aktuelle aktiviteten.		
	Eks.: Møteledelse, økonomistyring, regnskapsføring. Innsikt i organisasjonens oppbygging. Planlegging, delegering, koordinering av oppgaver. Argumentere for egne synspunkter.		
	Eks: Sette seg inn i andres situasjon. Kunnskap om helse-/sosialsystem, rettigheter. Kunnskap om kosthold og hygiene		
	Eks: Muntlig og/eller skriftlig ferdigheter i språk. Erfaring i oversetting. Ferdigheter i instruksjon av andre.		
	Eks: Bruk av Internett, tekstbehandling, programmering, sosiale medier		
	Eks: Prosjektledelse, prosjektstyring, byggeledelse		
	Eks: Slektsgransking. Reiseledelse. Snekring. Rutemerking av turløyper. Spesielle kunnskaper om litteratur, historie, natur og miljøfag		

Andre opplysninger

Eksempel: Eventuelle publiseringer, artikler som er utgitt

Du kan ta med om du har vært arbeidsledig eller har vært ute i permisjon i en periode, om du mener dette er viktig å få frem

Sted:

Dato:

Signatur

Utfylling av Kompetanseoversikt**Personlige opplysninger**

Etternavn:

Fornavn:

Født:

Stilling

Arbeidsgiver/avdeling

Stillingsstr.

Tilsatt fra

%

Viktigste arbeidsområder

Korte samlebeskrivelser om arbeidsområdene dine.

Bruk de samme beskrivelsene som i CV-delen under praksis/arbeidsområder

Stillingsbeskrivelse, jobbkraav, arbeidsplaner kan være nyttig å ta utgangspunkt i.

Nærmere beskrivelse av oppgavene

Bak hvert hovedarbeidsområde gis en mer detaljert beskrivelse av arbeidsoppgavene.

Oversikten skal gi andre god informasjon om hva du arbeider med.

Beskrive hvilket ansvar du har i forhold til aktuelle oppgaver

Organisering av arbeidet – arbeidsmåter

Beskriv hvordan arbeidet organiseres: team-/gruppearbeid, nettverksarbeid, jobbotasjon, individuelt arbeid. Prosjektarbeid. Nasjonalt/internasjonalt samarbeid

Beskriv eventuelt også hvilke arbeidsmåter du selv bruker i arbeidet

Spesifisering av faglige kompetanseområder	
Viktig fag-kompetanse i arbeidet	Beskriv din viktigste faglige kompetanse når du utfører arbeidsoppgavene dine. Ta med det som ikke er kommet fram ved å beskrive arbeidsområdene/arbeidsoppgavene ovenfor eller som ikke framkommer i den formelle utdanningen.
Bransje-kunnskap	Beskriv både den generelle og den mer inngående/spesifikke kunnskapen du har om virksomheten/bransjen du arbeider i. Stikkord: Organisering/oppbygging, lover, regel- og avtaleverk
Markeds-føring	Eksempler: Kundehåndtering, markedsføring/reklame, kontrakt - oppfølging, salg/ordrehåndtering, innkjøp, tilbud/kontrakter/prising
HR/ Personal	Eksempler: Motivasjonsarbeid, medarbeiderutvikling, medarbeidersamtaler, konflikthåndtering, arbeidsmiljøloven, lønnskjøring, avvikling/ nedbemanning
Ledelse (se også egen rubrikk nedenfor)	
Data – IKT - Almen kunnskap	Beskriv hvordan du behersker f.eks: ulike dataverktøy - programvarekunnskap (Word, Excel, Adobe, Power Point, Internett, sosiale medier, m.m).
Data – IKT - Fordypet kunnskap	Prosesstyringssystem - nettverksdrift - systemutvikling – systemkunnskap - data-systemer – datautstyr. Bruk av lyd/bilde - videokonferanse
Produksjon	Ledelse av produksjon, prosjektledelse, produktutvikling, kvalitetssikring, produksjonsplanlegging, etc
Økonomi	Beskriv din kompetanse når det gjelder: Innkjøp, budsjettering, regnskap, fakturering, økonomioppfølging, Sammenheng drift og økonomisk resultat
Kvalitet, HMS	Lover og forskrifter i arbeidslivet, helse- miljø og sikkerhet (HMS), vern av ytre/indre miljø, kvalitetsstandarder, avviksbehandling, egenkontroll
Utviklings-arbeid	Forbedringer - utvikling av nye fagområder, produksjonsmetoder, produksjonsprosesser, tjenestetilbud, etc
Teknisk	Beherskelse av maskiner, utstyr, teknologi
Språk	Bruk av andre språk enn norsk i jobben (eksempel: engelsk, tysk, fransk, spansk). Beskriv din kompetanse/arbeidsoppgave: muntlig og/eller skriftlig bruk av språket
Annen faglig kompetanse	Ta med det du mener er viktig og som ikke kommer fram under andre områder

Spesifisering av personlig og sosial kompetanse/erfaring i stillingen	
Samarbeid/ Kommunikasjon	<p>Eksempler:</p> <p>Bidra til gode samarbeidsløsninger, løse oppgaver i fellesskap, bygge nettverk, skape tillitsforhold, skape lagånd. Gi konstruktive tilbakemeldinger, oppmuntre andre, lytte, gi støtte og omsorg. Vis respekt for andres synspunkter, argumentere for egne meninger. Kontaktskapende, bidra til trygghet, yte andre positiv oppmerksomhet, åpen og utadvendt. Formuleringsevne, uttrykke seg tydelig. Gjennomføre forhandlinger, inngå kompromisser, håndtere konflikter.</p>
Arbeidsinnsats Kvalitet Service	<p>Eksempler:</p> <p>Løsningsorientert, handlingsorientert, ta del i beslutninger, arbeide selvstendig, se hva som må gjøres. Pålitelig, overholde frister og avtaler, pliktoppfyllende, ansvarsbevisst. Arbeidskapasitet, takle arbeidsintensive perioder, effektiv, få ting unna. Kvalitetsbevisst., service ovenfor andre, kundekontakt</p>
Initiativ Kreativitet Flexibilitet Omstilling	<p>Eksempler:</p> <p>Omstillingsarbeid, ta i bruk nye arbeidsmetoder, ny teknologi, nye fagområder/kunnskap</p> <p>Tilpasse nye arbeidssituasjoner og arbeidsoppgaver. Åpen for forandring og utvikling. Ta initiativ, forslag nye løsninger, metoder, teknikker. Flexibel, påta seg andre/nye oppgaver. Nyskaping og nytenking</p>
Spesifisering av ledelseskompetanse/selvledelse i stillingen	
Personal- ledelse Motivasjon	<p>Eksempler:</p> <p>Type ledelse (arbeidsleder, teamleder, prosjektleder, adm.leder, mellomleder, topledere).</p> <p>Medarbeidersamtaler/utviklingssamtaler. Planlegge, organisere, delegere, ta beslutninger.</p> <p>Lede forandringsarbeid, omstillingsprosesser.</p> <p>Motivere til felles innsats, lede mot ønsket retning – felles mål. Ha autoritet.</p>
Resultat og målstyring	<p>Eksempler:</p> <p>Delta i arbeid med/ha ansvar for strategiske planer. Utvikling av nye planer. Prosjektledelse - prosjekterfaring. Ta aktivt del i beslutninger. Arbeid med organisasjonsutviklingsprosesser. Arbeide mot prosessmessige og budsjetterte mål.</p>
Opplæring av andre	<p>Eksempler:</p> <p>Erfaring med eller ansvar for opplæring av andre. Oppfølging av vikarer/nyansatte/lærlinger. Ansvar for interne kurs</p>
Selvledelse	<p>Å ta initiativ, selvgående, selvstendig, ta ansvar for egen faglig og personlige utvikling, besluttsom, handlekraftig</p>

Andre opplysninger - annen kompetanse

Andre arbeidsforhold/verv/oppgaver som du har hatt hos arbeidsgiver i denne perioden (tillitsvalgt, verneombud, prosjektansvarlig for et prosjekt).

Noe om virksomhetens utviklingsstrategi.

Beskriv kompetanse som du ikke har fått med andre steder

Oppgi eventuelt aktuelle referansepersoner som kan kontaktes om denne stillingen.

Sted:

Dato:

Ansattes underskrift:

Sted:

Dato:

Arbeidsgivers underskrift:
