Skema 1.0

|  |  |
| --- | --- |
| Skema 1.0. | Syretest af strategien  |
| **Formål:** For at sikre en succesfuld implementering af strategien er det vigtigt at teste sin strategi for, hvor implementerbar den er. Her kan nedenstående skema bruges som en vejledning, hvor debatten bør tages i fællesskab med direktion, ledelse og implementeringsteam. Alle starter med at udfylde skemaet. |

| Spørgsmål – hovedspørgsmål og underspørgsmål | Heltuenig1 | Uenig2 | Hverken-eller3 | Enig4 | Heltenig5 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| a) Vi har en velfungerende blå maskine, hvor der er plads til også at arbejde med det grønne. |  |  |  |  |  |
| * Vi drifter som planlagt.
 |  |  |  |  |  |
| * Vi har i det store hele gennemført de effektiviserings- og rationaliseringsprocesser, vi skulle.
 |  |  |  |  |  |
| * Vi har en god forståelse for vores kunders ønsker og behov.
 |  |  |  |  |  |
| * Vi arbejder med både kunde- og medarbejderloyalitet, og vi udvikler os på basis af analysernes resultat.
 |  |  |  |  |  |
| * Vi har effektive processer.
 |  |  |  |  |  |
| b) Vores strategi anviser den retning, der håndterer vores største udfordringer. |  |  |  |  |  |
| * Vi har bygget vores strategi på det, vi ikke har opnået, og som vi brændende gerne vil opnå.
 |  |  |  |  |  |
| c) Strategien anviser den retning, der fører mod vores inderlige passion (vision og ledestjerne). |  |  |  |  |  |
| * Vi har ført intense dialoger om det, vi brænder for.
 |  |  |  |  |  |
| * Vi har været innovative og indimellem helt vilde i processen med at udarbejde vores vision.
 |  |  |  |  |  |
| d) Vores vision kan betegnes som grøn. |  |  |  |  |  |
| * Den endelige vision er uden for rækkevidde, men inden for synsfelt. Det er næsten uopnåeligt. Men helt urealistisk er den ikke.
 |  |  |  |  |  |
| * Visionen er klart og tydeligt formuleret.
 |  |  |  |  |  |
| e) Vores strategi er udarbejdet med udgangspunkt i vores brændende passion for fremtiden, og ikke fordi det var nødvendigt for at udarbejde vores budget. |  |  |  |  |  |
| * Vi har udarbejdet vores strategi og dernæst vores budget. Ikke omvendt.
 |  |  |  |  |  |
| * Vi har afsat rigelige ressourcer (tid og penge) til det grønne arbejde.
 |  |  |  |  |  |
| f) Strategien tydeliggør helt klart det epokegørende nye, der skaber **revolution**. |  |  |  |  |  |
| * Vi ved, hvad nyt og revolutionerende vi går efter.
 |  |  |  |  |  |
| * Vi ved, det er revolutionerende, fordi vi har undersøgt det grundigt.
 |  |  |  |  |  |
| g) Strategien bygger på solide datagrundlag. |  |  |  |  |  |
| * Vi har lavet interessentanalyser.
 |  |  |  |  |  |
| * Vi har lavet forhindringsanalyser.
 |  |  |  |  |  |
| * Vi har lavet konkurrentanalyser.
 |  |  |  |  |  |
| * Vi har lavet RISK-analyser.
 |  |  |  |  |  |
| h) Vores industri, fundament og marked er analyseret i rette omfang. |  |  |  |  |  |
| * Vi har analyseret, at påstande og tro formuleret i strategien også holder vand i den virkelige verden.
 |  |  |  |  |  |
| * Vi kender vores konkurrenters situation i markedet.
 |  |  |  |  |  |
| i) Strategien bygger på få grønne relevante aspekter. |  |  |  |  |  |
| * Vi ved, de er relevante, fordi de er innovative – og vi kan forklare hvorfor.
 |  |  |  |  |  |
| * Vi opererer med maks. 10 aspekter.
 |  |  |  |  |  |
| j) Disse aspekter er formuleret konkret. |  |  |  |  |  |
| * Aspekterne er entydige og forståelige.
 |  |  |  |  |  |
| * Vi kan måle på aspekterne.
 |  |  |  |  |  |
| k) Aspekterne er målfastsat. |  |  |  |  |  |
| * Vi har brugt SMART eller andre lignende metoder til at målfastsætte aspekterne.
 |  |  |  |  |  |
| * Vi opererer med såvel kvalitative som kvantitative mål.
 |  |  |  |  |  |
| l) Strategien har reel opbakning fra direktion og bestyrelse, ejere eller myndighed. |  |  |  |  |  |
| * Ovennævnte har deltaget aktivt i processen og givet delaccepter undervejs.
 |  |  |  |  |  |
| * De har et lige så stærkt ejerskab til strategien, som vi har.
 |  |  |  |  |  |
| m) Vi har finansiel og anden strategisk handlefrihed fra vores bestyrelse og ejere. |  |  |  |  |  |
| * Budget og øvrige vilkår – herunder rapportering – er handlet af med bestyrelse/ejere.
 |  |  |  |  |  |
| * Vi afstemmer løbende forventninger med bestyrelse og ejere.
 |  |  |  |  |  |
| n) Strategien er ledelsesfunderet. |  |  |  |  |  |
| * Vi har sikret os, at strategien er set, hørt, forstået og accepteret af øverste ledelseslag.
 |  |  |  |  |  |
| * Der er håndslag på at ville gennemføre strategien under de aftalte rammer og vilkår.
 |  |  |  |  |  |
| * Vi har lavet den rigtige ledelsesmæssige prioritering mellem fravalg af blå opgaver og tilvalg af grønne opgaver.
 |  |  |  |  |  |
| o) Vi har en stærk styrende koalition, der er parat til at træffe og føre strategiske beslutninger igennem. |  |  |  |  |  |
| * Koalitionen er sammensat af de bedste inden for hvert deres felt.
 |  |  |  |  |  |
| * Adm. direktør er primær garant for koalitionen.
 |  |  |  |  |  |
| * Bestyrelsen (formanden) er taget i ed som medspiller.
 |  |  |  |  |  |
| p) Ledelsen har tilstrækkelige strategiske kompetencer. |  |  |  |  |  |
| * Vi har gennemført leadership-pipeline eller lignende for at sikre, at alle besidder de nødvendige strategiske faglige færdigheder.
 |  |  |  |  |  |
| * Vi har arbejdet systematisk med at udvikle lederne personligt, så de kan omsætte de faglige færdigheder i praksis.
 |  |  |  |  |  |
| q) Vores medarbejdere besidder de rette kompetencer til at føre strategien ud i livet. Ellers er vi indstillede på at sørge for, at de uddannes. |  |  |  |  |  |
| * Vi har gennemført en GAP-analyse, der viser, hvor vi skal sætte ind.
 |  |  |  |  |  |
| * Vi har udarbejdet kompetenceprofiler for alle medarbejdergrupper.
 |  |  |  |  |  |
| r) Vi ved, hvor afgørende det er at udarbejde en plan for implementeringsarbejdet. Og vi er indstillede på at gøre det. |  |  |  |  |  |
| * Vi har talt om tidligere implementeringsprocesser, og vi ved, hvad der virker og ikke virker i vores organisation.
 |  |  |  |  |  |
| * Vi har identificeret de tre største forhindringer i arbejdet med at implementere vores strategi.
 |  |  |  |  |  |
| s) Vi har et belønningssystem, der honorerer grønne indsatser og resultater. Ellers er vi indstillede på at udvikle det. |  |  |  |  |  |
| * Vi har erfaring med at opstille konkrete og målbare mål.
 |  |  |  |  |  |
| * Vi har et bonussystem, der honorerer resultatopnåelser.
 |  |  |  |  |  |
| t) Vi har organiseret os sådan, at vores organisationsstruktur understøtter strategien. |  |  |  |  |  |
| * Vi har vedtaget vores organisering, efter vi har udarbejdet vores strategi.
 |  |  |  |  |  |
| * Vi har valgt den organisering, der bedst muligt understøtter vores strategi.
 |  |  |  |  |  |
| **Enige og uenige sammentælles, hvorefter de involverede skal forholde sig til, hvad der skal ske på de områder, hvor der ikke er enighed.**  |  |  |  |  |  |