



IDDAS SMV MODENHED STANDARD

11.06.2022

Version 01.02



INDHOLDSFORTEGNELSE

1	Introduktion til SMV Modenhed Standarden	4
1.1	Baggrund	4
1.2	Standardens opbygning	4
1.3	Formål med standarden.....	5
1.4	Ejerskab	5
1.5	Ophavsret	6
1.6	Krav til kontrakt mellem programejer og verifikationsorgan	6
1.7	Udgivelsesnoter og ændringslog.....	6
2	SMV Modenhed – Verifikationsprocessen.....	7
2.1	Introduktion	7
2.2	Verifikationsprocessen.....	7
2.2.1	Indgåelse af aftaler og kontrakter.....	8
2.2.2	Indledende vurdering af klienten.....	8
2.2.3	Planlægning.....	8
2.2.4	Verifikationsudførelse	10
2.2.5	Gennemgang	11
2.2.6	Beslutning og udstedelse af verifikationserklæring.....	11
2.3	Kompetencer.....	12
2.4	Håndtering af ændringer efter verifikation	12
2.5	Registreringer.....	12
3	IDDAS SMV Modenhed Værktøjet	14
3.1	Introduktion	14
3.1.1	Definition af dokumentationskrav til modenhedsscoren	14
3.2	Overblik	15
3.2.1	Udgangspunktet for bestemmelse af modenhedsscoren	15
3.2.2	Analyseområder og modenhedsindikatorer	17
	Definition af modenhedsscoren.....	19
3.2.3	Beregning af modenhedsscoren	23
3.2.4	Anvendelsen af SMV Modenhed Værktøjet	24
4	SMV Modenhed – Programledelsen	26
4.1	Anvendelsesområde.....	26
4.2	Ejer	26



4.3	IDDAS SMV Modenhed – Organisatoriske rammer	26
4.3.1	IDDAS Bestyrelsen	26
4.3.2	IDDAS Teamet	27
4.3.3	SMV Modenhed Teknisk komité	27
4.3.4	SMV Modenhed Styregruppe og community	28
4.4	IDDAS SMV Modenhed – Publicering af data	28
4.5	IDDAS SMV Modenhed – Udvikling og vedligehold af programmet	29
4.6	Krav til overvågning af personale	29
4.7	Krav til upartiskhed af verifikatorer	29
5	Bilag: Termer og definitioner	30
6	Bilag: SMV Modenhed Verifikationserklæring skabelon	32
7	Bilag: SMV Modenhed Værktøjet	33



TABELLER

Tabel 1. Verifikationsprocessen, effektivt tidsforbrug	10
Tabel 2. Parametre til bestemmelse af modenhedsscoren	16
Tabel 3. Oversigtstabel over udviklingen af modenhedsscoren	18
Tabel 4. Modenhedsniveauer	19
Tabel 5. Definition af den generiske modenhedsscore	21
Tabel 6. Angivelse og beregning af modenhedsscore	22
Tabel 7. Udvalgelse af udsagn.....	23
Tabel 8. Muligheder for beregning af modenhedsscores efter udfyldt Skema.	24
Tabel 9. IDDAS SMV Modenhed – Publicering af data.....	28



1 Introduktion til SMV Modenhed Standarden

1.1 Baggrund

Foreningen International Due Diligence Association Denmark (IDDAS) blev grundlagt i 2018 og har til formål at udvikle standarder til små og mellemstore virksomheder (SMV'er).

Standarderne udvikles og etableres som udgangspunkt af foreningen IDDAS i samarbejde med eksperter der har specialistviden indenfor SMV området.

I dette set-up blev SMV Modenhed Standarden udviklet i løbet af 2021, som den første SMV Modenhed Standard i IDDAS regi. Standarden omfatter beskrivelse af SMV Modenhed Værktøjet, som danner grundlag for bestemmelsen af en verificerbar modenhedsscore, samt de krav, der stilles til verifikationsprocessen og programledelsen i henhold til DS/EN ISO/IEC 17029:2019. Overensstemmelsesvurdering – Generelle principper og krav til validerings- og verifikationsorganer.

SMV Modenhed Værktøjet blev i første halvdel af 2021 udviklet i et separat projekt kaldet *SMV Modenhed Standard projektet*. Projektet blev ledet af IDDAS teamet med reference til en SMV Modenhed Styregruppe bestående af repræsentanter fra såvel de store SMV erhvervsorganisationer som SMV ejerledere.

Udviklingen af SMV Modenhed Værktøjet indebærer desuden nedsættelse af et panel af forretningsekspert og områdespecialister, som ved hjælp af den iterative DELPHI metode definerede SMV Modenhed Værktøjets hovedgrupper, analyseområder, tværgående kategorier, modenhedsscoren og kritiske udsagn. Både IDDAS som organisation og *SMV Modenhed Standard projektet* er støttet af repræsentanter fra Danmarks største SMV-organisationer. Yderligere information fremgår af hjemmesiden www.iddas.org.

Se definition af DELPHI metoden på https://en.wikipedia.org/wiki/Delphi_method

Der gøres opmærksom på, at væsentlige elementer i beskrivelsen af SMV Modenhed Værktøjet kan indebære patentrettigheder. Kommentarer eller spørgsmål til indholdet i dette dokument skal rettes til IDDAS. Kontaktinformation fremgår af hjemmesiden www.iddas.org.

1.2 Standardens opbygning

SMV Modenhed Standarden er opdelt i 4 kapitler.

Kapitel 1 beskriver baggrunden, formålet, anvendelsesområdet og ejerskabet af SMV Modenhed samt IDDAS ophavsrettigheder.

Kapitel 2 beskriver kravene til SMV Modenhed Verifikationsprocessen.

Kapitel 3 beskriver grundlaget for SMV Modenhed Værktøjet, som anvendes til at bestemme SMV-ens modenhedsscore.

Kapitel 4 beskriver SMV Modenhed programledelsen. Afsnittet omfatter både en indledende beskrivelse af IDDAS organisatoriske rammer og forudsætninger for udvikling og vedligehold af programmet, samt de generelle krav der stilles til verifikationsorganets struktur og ressourcer, mv.



1.3 Formål med standarden.

Formålet med SMV Modenhed Standarden er at definere en metode til at verificere SMV'ers modenhedsniveau. Metoden er indeholdt i et selvevalueringskema opdelt i hovedområderne Salg, Drift, Organisation og Økonomi. Virksomheden udfylder skemaet og indsamler dokumentation til understøttelse af den valgte modenhedsscore, hvorved virksomhedens modenhedsscore kan beregnes.

Begrebet SMV'er defineres i dette program som EU's definition.

Se link: https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_da.

Ved hjælp af SMV Modenhed Værktøjet bestemmes virksomhedens modenhedsscore, som efterfølgende kan være genstand for en upartisk og uafhængig akkrediteret verifikation i henhold til DS/EN ISO/IEC 17029:2019. Denne akkrediteringsstandard sikrer, at processen for verifikationen af modenhedsscoren foretages professionelt. Virksomheden får et overblik over deres modenhed og udviklingsniveau på op til 23 forretningskritiske områder og dermed et samlet overblik over virksomhedens udviklingsmuligheder. Modenhedsscoren kan anvendes i mange situationer, herunder til due diligence forløb, hvor sælger forbereder sig på eksterne parter undersøgelser af virksomheden samt den interne forretningsudvikling der foregår i virksomhedens ledelse, herunder bestyrelsen. Dertil kommer at modenhedsscoren også kan opfattes som en karakteristik af virksomhedens modstandskraft (resiliens) mod interne og eksterne forhold. Modenhedsscoren kan også bruges som udgangspunkt for indgåelse af partnerskaber af strategisk karakter, idet styrker og svagheder for såvel strategi, ledelse, processer og digitalisering vil fremgå af modenhedsscoren. Endelig vil modenhedsscoren kunne anvendes ved vurdering af finansielle arrangementer i forhold til banker og andre finansielle organisationer.

Virksomheder, som undergår verifikationsprocessen og får en godkendt en modenhedsscore i henhold til kravene i SMV Modenhed Standarden, vil få udstedt en verifikationserklæring af verifikationsorganet med opnået modenhedsscore.

Denne SMV Modenhed Standarder tilgængelig for alle interesserede parter og kan downloades fra hjemmesiden www.iddas.org.

IDDDAS overordnede mål for SMV Modenhed Værktøjet er at standarden kan godkendes og distribueres globalt af de internationale akkrediteringsorganisationer under European Accreditation (EA) og International Accreditation Forum (IAF).

1.4 Ejerskab

International Due Diligence Association (IDDDAS) er ejer af SMV Modenhed Standarden. Verifikationsorganer som ønsker at anvende Standarden kan kontakte IDDDAS på nedenstående mailadresse.

contact@iddas.org

International Due Diligence Association, IDDDAS

Mørdrupvej 18

DK-3060 Espergærde

CVR: 39750368

Web: www.iddas.org



1.5 Ophavsret

Ophavsretten til SMV Modenhed Standarden giver IDDAS fuldt ejerskab. Hvis der sker uautoriseret brug af standarden, træffer IDDAS passende foranstaltninger.

SMV Modenhed Standard logoet er ophavsretligt materiale og er et varemærke ejet af IDDAS. Brugen af SMV Modenhed Standard logoet reguleres af IDDAS.

Kun virksomheder, der har fået tildelt en gyldig SMV Modenhed Standard verifikationserklæring, kan bruge SMV Modenhed Standard logoet.

SMV Modenhed Standard logoet er ikke et produktcertificeringsmærke og må ikke anvendes på produkter eller produktemballage.

1.6 Krav til kontrakt mellem programejer og verifikationsorgan

IDDAS vil som programejer stille krav til verifikationsorganer.

Som et grundlæggende krav skal verifikationsorganet og dets medarbejdere, der fungerer som verifikatorer, være godkendt af IDDAS forud for kontraktens indgåelse. Dette kræver at verifikationsorganet er akkrediteret i henhold til DS/EN ISO/IEC 17029:2019 og at deres udnævnte verifikatorer er eksamineret i standarden af IDDAS.

Verifikationsorganet skal acceptere at IDDAS kan vælge at deltage som observatør ved planlægning, gennemførelse og beslutning af en verifikation.

Verifikationsorganet skal informere IDDAS om ændringer der kan påvirke verifikationsorganets evne til at opfylde standardens krav.

Derudover skal verifikationsorganet informere IDDAS om alle verifikationer der foretages, således at IDDAS kan registrere disse og liste virksomheder, der har modtaget verifikationserklæringer, [på www.iddas.org](http://www.iddas.org).

Alle verifikationer vil indgå i IDDAS database således at verifikationsorganer kan få adgang til at gennemføre en benchmarking.

Verifikationsorganet må ikke bringe IDDAS eller standarden i miskredit.

1.7 Udgivelsesnoter og ændringslog

Version	Udgivelsesdato	Ikrafttrædelsesdato	Kommentar
01.00	2021-10-20	-	Indsendt til DANAK sammen med programansøgningen.

Verifikationer skal udføres på basis af den gældende versions ikrafttrædelsesdato og med hensyntagen til en overgangsperiode på 6 måneder for konvertering fra gammel til ny udgave af SMV Modenhed Standarden.

Verifikationserklæringer udstedes på grundlag af den gældende version og er gældende 2 år.



2 SMV Modenhed – Verifikationsprocessen

2.1 Introduktion

Denne standard angiver de specifikke krav der stilles til verifikationsorganer, som gennemfører verifikationer og udsteder verifikationserklæringer. Verifikationsprocessen planlægges, udføres og evalueres i henhold til kravene i DS/EN ISO/IEC 17029:2019.

Verifikationsorganer, som er akkrediterede i henhold til SMV Modenhed og DS/EN ISO/IEC 17029:2019 kan udføre SMV Modenhed verifikationer og udstede verifikationserklæringer. Dette forudsætter:

- at verifikationsorganet er registreret hos IDDAS
- at SMV Modenhed Standarden anvendes i sin helhed uden begrænsninger og uden tilføjelser
- at medarbejdere der udpeges til verifikatorer, uddannes og eksamineres af IDDAS
- at der skal betales et registreringsbeløb for hver verifikationserklæring
- at alle verifikationer udføres på IDDAS online SMV Modenhed Standard værktøj. Se link på www.iddas.org

Alle registrerede verifikationsorganer angives på IDDAS' hjemmeside.

SMV Modenhed Programmet etableres indledningsvist som en national ordning. Akkrediteringsorganer som akkrediterer verifikationsorganer i henhold til SMV Modenhed Programmet og DS/EN ISO/IEC 17029:2019, skal være tilknyttet enten European Accreditation (EA), Multilateral Agreement (MLA) eller være medunderskriver af International Forum Multilateral Agreement (IAF MLA) i henhold til anvendelsesområdet.

SMV Modenhed verifikationserklæringer udstedes ved overensstemmelse med kravene i SMV Modenhed Standarden. Nye revisioner og løbende ændringer i standarden, vil fremgå af udgivelsesnoterne i SMV Modenhed standardens ændringslog og vil blive offentliggjort på IDDAS' hjemmeside www.iddas.org.

2.2 Verifikationsprocessen

Verifikationsorganet skal etablere, implementere og vedligeholde en proces for SMV Modenhed verifikationsprocessen, for at sikre overensstemmelse med DS/EN ISO/IEC 17029:2019, standarden samt verifikationsorganets egne krav til SMV Modenhed processen.

Verifikationsprocessen består af 6 faser:

- Indgåelse af aftaler og kontrakter
- Indledende vurdering af klienten
- Planlægning
- Verifikationsudførelse
- Gennemgang
- Beslutning og udstedelse af verifikationserklæring



2.2.1 Indgåelse af aftaler og kontrakter

Før SMV Modenhed verifikationsprocessen kan igangsættes, skal verifikationsorganet og virksomheden (herefter kaldet klienten) indgå en kontrakt.

2.2.2 Indledende vurdering af klienten

Den indledende vurdering indebærer at klienten udfylder en formular med firmaoplysninger og svarer på indledende spørgsmål, som efterfølgende indsendes til verifikationsorganet.

Spørgsmålene har til hensigt at udvælge de udsagn som skal indgå i verifikationen.

Formularen kan enten downloades fra verifikationsorganets hjemmeside, udfyldes online eller rekvireres pr. mail.

Firmaoplysningerne og de indledende spørgsmål anvendes til at bestemme omfanget af SMV Modenhed verifikationen.

Efter verifikationsorganets gennemgang af klientens indsendte firmaoplysninger kan verifikationsorganet kontakte klienten for uddybende spørgsmål.

De indledende firmaoplysninger skal som minimum omfatte:

- Klientens navn.
- Klientens cvr- og p-nummer.
- Klientens adresse for forretningsmæssige aktiviteter.
- Klientens udfyldelse af indledende spørgsmål til udvælgelse af udsagn
- Klientens ansvar og forpligtigelser og verifikationsorganets ansvar og forpligtigelser
- Andre oplysninger som krævet af standarden.

Såfremt der foreligger en verifikationserklæring fra et andet verifikationsorgan, skal klienten udlevere dette til verifikationsorganet.

Når alle information er modtaget, foretager verifikationsorganet en vurdering af firmaoplysningerne og resultatet af de indledende spørgsmål.

Oplysningerne fra den indledende evaluering danner grundlag for den første SMV Modenhed verifikation.

Ved efterfølgende verifikationer af klientens modenhedsscore, indgår den senest gennemførte verifikationserklæring i den indledende vurdering.

2.2.3 Planlægning

Verifikationsorganet skal planlægge SMV Modenhed verifikationsaktiviteterne på grundlag af den indgåede kontrakt for verifikationen.

Planlægningen skal resultere i en SMV Modenhed verifikationsplan med følgende informationer:

SMV Modenhed verifikationsplan skal angive de aktiviteter, som er nødvendige for at kunne gennemføre SMV Modenhed verifikationen og bestemme modenhedsscoren. Det vil sige, hvilke forretningsmæssige processer, områder og bevismateriale, der skal være adgang til, og hvilke personer der skal være til rådighed, for at kunne fuldføre verifikationen i overensstemmelse med de specificerede krav og omfanget af SMV Modenhed. SMV Modenhed verifikationsplanen skal tillige tage hensyn til risici og eventuelle



forudgående tiltag som klienten har iværksat, for at være i stand til at kontrollere kilder til og mangler i dokumentationen.

Detaljeringsgraden i SMV Modenhed verifikationsplanen vil afhænge af verifikationsorganets krav til bevismaterialet for at kunne afgøre, om der er fejl, mangler eller forkert fremstilling af det indsamlede materiale. Derfor kan udarbejdelsen af SMV Modenhed verifikationsplanen i nogle tilfælde betragtes som en iterativ proces.

Verifikationsorganet skal udpege kompetente ressourcer til SMV Modenhed verifikationsteamet:

- Relevante personer fra verifikationsorganets team er:
 1. SMV Modenhed verifikator til udførelse og gennemgang af verifikationen
 2. Ansvarlig fra verifikationsorganet til gennemgang, beslutning og udstedelse af verifikationserklæring

Ad. 1 SMV Modenhed Verifikator til udførelse og gennemgang af verifikationen skal have:

- Gennemført og bestået en IDDA SMV Modenhed verifikatoreksamen
- Konkret viden om SMV Modenhed Standarden
- Viden om SMV Modenhed Værktøjet, specifikt selvevalueringskemaet
- Kendskab til DS/EN ISO/IEC 17029:2019 og dens betydning for SMV Modenhed Standarden.
- Sektorspecifik viden indenfor:
 - Udvikling af fysiske produkter og
 - Fysisk produktion

Og/eller

- Udvikling af services og
- Levering af services

Ad. 2 Ansvarlig fra verifikationsorganet til gennemgang, beslutning og udstedelse af verifikationserklæring skal have:

- Kendskab til SMV Modenhed Programmet
- Kendskab til SMV Modenhed Værktøjet
- Viden om DS/EN ISO/IEC 17029:2019

Verifikationsorganet skal sikre, at klienten informeres om SMV Modenhed verifikationsplanen, så klienten med et tilstrækkeligt varsel kan gøre indsigelse mod udnævnelsen af en eller flere af de udpegede SMV Modenhed Verifikatorer.



Typisk tidsforløb for verifikationsprocessen målt i effektivt tidsforbrug:

Verifikationsprocessen	SMV Modenhed verifikation	Efterfølgende SMV Modenhed verifikationer
Indgåelse af aftaler og kontrakter	2 dage	1 dag
Indledende vurdering af klienten	2 dage	1 dag
Planlægning	1	1
Verifikationsudførelse, fysiske produkter, herunder udvikling af fysiske produkter	3 dage	2 dage
Verifikationsudførelse, services, herunder udvikling af services	2	1
Gennemgang	1 dage	1 dag
Beslutning og udstedelse af verifikationserklæring	1 dag	1 dag

Tabel 1. Verifikationsprocessen, effektivt tidsforbrug

2.2.4 Verifikationsudførelse

Verifikationsprocessen gennemføres af verifikatoren i samarbejde med klienten, og i overensstemmelse med SMV Modenhed verifikationsplanen. Klienten udfylder modenhedsscoren og dokumentation selvstændigt, hvorefter verifikator skal overensstemmelsesvurdere modenhedsscoren i forhold til dokumentationen.

Alle udsagn i SMV Modenhed Værktøjet gennemgås og relateret bevismateriale vurderes efter fastlagte kriterier for at kunne fastlægge en modenhedsscore for hvert udsagn. Når alle udsagn er gennemgået og har fået tildelt en score, beregnes den samlede modenhedsscore.

SMV Modenhed Verifikatoren skal sikre,

- at udsagn og relateret bevismateriale vurderes i overensstemmelse med de specificerede krav i SMV Modenhed standarden
- at bevismaterialet er tilstrækkeligt og dokumenteret i henhold til SMV Modenhed standardens krav
- at bevismaterialet, originale data og oplysninger, er påtrykt dato eller versionsnummer for at sikre sporbarhed.
- at evt. mangler, såsom behov for indsamling af yderligere informationer registreres, og eventuelle risici adresseres og håndteres.

Når verifikationen er udført, skal SMV Modenhed verifikatoren udarbejde:

- En konklusion om resultatet af SMV Modenhed verifikationen.
- Et udkast til SMV Modenhed verifikationserklæring



2.2.5 Gennemgang

Den udførte SMV Modenhed verifikation skal gennemgås inden beslutning og udstedelse af verifikationserklæring. Gennemgang af verifikationen skal foretages af en SMV Modenhed ansvarlig der ikke har været involveret i verifikationen. Denne udformer udkast til en verifikationserklæring.

2.2.6 Beslutning og udstedelse af verifikationserklæring

Når SMV Modenhed verifikationen er afsluttet og gennemgået, skal verifikationsorganet tage beslutning om, hvorvidt modenhedsscoren kan godkendes.

Beslutningen træffes af en person i verifikationsorganets team, som ikke har været involveret i hverken planlægning og udførelse af SMV Modenhed aktiviteterne. Personen kan være den samme som har forestået Gennemgang, se ovenfor.

Baseret på denne beslutning udstedes en verifikationserklæring i henhold til kravene til SMV Modenhed verifikationsstandard. Når beslutningen er truffet og verifikationen er godkendt, udsteder verifikationsorganet en verifikationserklæring. Verifikationserklæringen skal indeholde følgende oplysninger:

- Klientens navn og adresse.
- Klientens cvr- og p-nummer.
- At der er tale om en verifikationserklæring i henhold til DS/EN ISO/IEC 17029:2019
- At der er tale om en verifikation af en SMV Modenhed modenhedsscore samt gældende periode.
- Verifikationsorganets navn, adresse og logo.
- Formålet og omfanget af verifikationen.
- Data og oplysninger, der understøtter modenhedsscoren.
- Reference til SMV Modenhed Standarden.
- Beslutning, der er truffet vedrørende godkendelsen af verifikationen og det relaterede krav om væsentlighed eller forpligtigelser.
- Eventuel beskrivelse af ændringer, som ikke var indtrådt på tidspunktet for udførelsen af verifikationen.
- Dato for udstedelse og gyldighedsperiode af verifikationserklæringen.
- Underskrift fra verifikationsorganet.
- IDDA logo.
- Akkrediteringsorganets logo.

En verifikationserklæring kan ikke udstedes såfremt der er uoverensstemmelse med klienten om fastsættelsen af modenhedsscoren eller verifikatoren vurderer at der ikke er modtaget tilstrækkeligt dokumentation.

I disse tilfælde og øvrige tilfælde, hvor verifikationsorganet ikke kan godkende SMV Modenhed verifikationen og dermed ikke kan udstede en SMV Modenhed verifikationserklæring, skal verifikationsorganet underrette klienten og IDDA, med begrundelse for afvisningen.



2.3 Kompetencer

Verifikationsorganet skal have systemer og procedurer på plads som sikrer, at verifikatorer er kompetente og opfylder de krav som er beskrevet i verifikationsprogrammet og DS/EN ISO/IEC 17029-2019. Det skal have systemer og procedurer på plads for at sikre, at verifikatorer, der foretager verifikationer, opfylder de krav, der er beskrevet i DS/EN ISO/IEC 17029-2019.

Verifikationsorganerne skal basere beslutningen om tilknytning af verifikatorerne til konkrete sektorer, på den eksamination, som IDDAS foretager af verifikatoren. IDDAS vil på eksaminationsbeviset skrive verifikatorens specifikke faglighed inden for produktion og/eller service samt udviklingen af produktion og/eller service. Det er verifikationsorganets ansvar at kontrollere verifikatorens evner til at udføre arbejde inden for specifikke sektorer som produktion og service.

Verifikatorer skal opføre sig professionelt, opmærksomt, indsigtsfuldt og beslutsomt, og være bevidst om behovet for fortrolighed og et professionelt adfærdskodeks. Verifikatoren skal reeksamineres hvert år eller når der er væsentlige ændringer i standarden. Hvis der er begrundet tvivl om verifikatorens erfaring, herunder, men ikke begrænset til sektor-erfaring, kan verifikatoren evalueres ved, at en eksamineret verifikator overvåger gennemførelsen af en verifikation. For at sikre overensstemmelse mellem verifikationsorganer og med henblik på akkreditering kan IDDAS kræve at en verifikation bevidnes eller vurderes af en repræsentant IDDAS.

Verifikatorer skal have en praktisk erfaring som leder, som en del af ledelsen af en SMV gennem minimum 5 år eller som konsulent eller anden form for rådgivning af SMV'er. Verifikatorer skal have kendskab til relevante lovgivningsmæssige krav som en virksomhed måtte være omfattet af og samtidig have en bred indsigt i strategi, ledelse, processer og digitalisering.

2.4 Håndtering af ændringer efter verifikation

Ved henvendelser fra klienten, efter SMV Modenhed verifikationen er godkendt og verifikationserklæringen er udstedt, skal verifikationsorganet have etableret, implementeret og vedligeholdt en proces for håndtering af ændringer.

Baseret på klientens henvendelse skal verifikationsorganet vurdere om SMV Modenhed verifikationserklæringen kræver revision eller tilbagetrækning.

Hvis SMV Modenhed verifikationserklæringen kræver revision og klienten accepterer, at der gennemføres en ny verifikation, skal verifikationsorganet foretage en ny verifikation, eller gentage relevante trin i verifikationsprocessen.

2.5 Registreringer

Verifikationsorganet skal etablere, implementere og vedligeholde et filhåndteringssystem til registrering af SMV Modenhed verifikationsaktiviteterne.

Følgende dokumentation skal opbevares af verifikationsorganet:

- Aftaler og kontrakter med klienten



- Klientens udfyldelse af selvevalueringskemaet, der afleveres til verifikatoren til efterfølgende vurdering.
- Verifikatorens afsluttende udfyldelse af selvevalueringskemaet, inkl. modenhedsscore og dokumentation, der anvendes til udfærdigelse af verifikationserklæringen.
- Verifikatorens samlede verifikationsrapport.
- Firmaoplysningerne og besvarelse af de indledende spørgsmål, der anvendes til at bestemme omfanget af SMV Modenhed verifikationen.
- Verifikationserklæringen.
- Sagsforløbet vedr. anker fra klienter

Verifikationsorganet skal opbevare dokumentation og registreringer sikkert og fortroligt. Dokumentation og registreringer opbevares i mindst 5 år efter den seneste verifikation.



3 IDDAS SMV Modenhed Værktøjet

3.1 Introduktion

Formålet med SMV Modenhed Værktøjet er at skabe indsigt i klienten og oplyse ledelsen hvilken grad af udvikling eller modenhed den har. Den opnåede score for hvert enkelt udsagn vil fortælle ledelsen hvilken modenhed den har på det givne område og dermed give mulighed for at vurdere, hvilke aktiviteter der skal gennemføres for at øge modenhedsscoren til et højere niveau. En stigning i modenhedsscoren vil betyde en øget udvikling af klienten samt en stærkere modstandskraft overfor eksterne trusler samt interne svagheder. Derudover vil ejerledere, deres familier, leverandører, finansielle kilder og strategiske samarbejdspartnere kunne opleve en stigende professionalisering af klienten.

Modenhedsscoren kan endvidere bruges internt udviklingsværktøj for den øverste ledelse og den daglige ledelse, herunder ejerlederen, bestyrelsen og den ansatte direktør.

3.1.1 Definition af dokumentationskrav til modenhedsscoren

Vigtigt for at opnå en konkret score, er at der foreligger dokumentation.

Dokumentation er defineret som skriftlig dokumentation i form af referater, mails, digitale dokumenter, fysiske dokumenter e.l., og dokumentation gennem mundtlige udsagn i form af udtalelser fra ledelsen samt interviews med ledere og medarbejdere.

Typen af dokumentation, skriftlig og/eller mundtlig, vil blive brugt til at underbygge den valgte modenhedsscore for det enkelte udsagn.

Ved mundtlige udsagn, der ikke kan understøttes af enten skriftlig dokumentation eller mindst én yderligere person i ledelsen eller blandt ledende medarbejdere, kan der højst opnås en score på 2 "Begyndt", mens et udsagn, afgivet af klienten, der kan underbygges af den øvrige ledelse eller medarbejdere, højst kan opnå en score på 3.

Ved scoringen af mundtlige udsagn skal verifikator sikre, at udsagnet beskrives og vurderes i forhold til modenhedsscoren.



3.2 Overblik

SMV Modenhed Værktøjet indeholder de forretningskritiske udsagn, som skal modenhedsscores af den klient der verificeres. Selvevalueringskemaet indeholder også afkrydsningsmuligheden for den dokumentation der er tilgængelig og som skal medvirke til at underbygge klientens valg af modenhedsscore for hvert af de forretningskritiske udsagn.

For klienten er dette et redskab der kan skabe overblik over dens modenhedsniveau og den grad af dokumentation man kan fremvise på anfordring.

SMV Modenhed Værktøjet er initialt udfyldt af klienten og er grundlaget for verifikationsorganets arbejde med verifikationsprocessen.

SMV Modenhed Værktøjet vil derfor være et værktøj brugt løbende af både direkte klientens ledelse og af verifikationsorganet i forbindelse med verifikationen.

3.2.1 Udgangspunktet for bestemmelse af modenhedsscoren

Formålet med angivelse af modenhedsscoren, er at give en reel afspejling af den modenhed, som klienten har på et givet tidspunkt. Klientens modenhed afhænger direkte af dens udviklingsniveau, der blev identificeret på tidspunktet for verifikationen.

Den samlede modenhedsscore beregnes ud fra et simpelt gennemsnit af de afgivne modenhedsvurderinger for hvert udsagn under hvert analyseområde. Kun de udsagn der modenhedsscores, bliver en del af beregningen. Manglende scoringer af udsagn eller scoringer angivet med "Ikke relevant", skal blive genstand for undersøgelse af det verificerende organ.

Nedenfor vises sammenhængen mellem de væsentlige parametre, ud fra hvilke modenhedsniveauet bestemmes.

Parametrene er:

- Hovedområder

De fire kategorier som analyseområderne opdeles i:

Salg, drift, organisation og økonomi, som omfatter alle væsentlige områder inden for en klients aktiviteter.

- Analyseområder

De 23 områder, indenfor hvilke, der defineres forretningskritiske udsagn

Se tabel 2 nedenfor.

- Tværgående kategorier

De fire tværgående kategorier, som de kritiske udsagn opdeles i, indenfor hvert analyseområde:

Strategi, ledelse, processer og digitalisering, som angiver en holistisk opdeling i en klient, som går på tværs af alle analyseområder.

- Kritiske udsagn

De forretningskritiske udsagn som skal modenhedsvurderes:

For hvert af analyseområderne, er der defineret en række forretningskritiske udsagn, der skal modenhedsscores.

- Modenhedsscore

De mulige niveauer udgøres af:

0: Ikke udviklet

1: Planlagt

2: Begyndt

3: Opbygget

4: Proaktivt forbedret

”Ikke relevant”

- Dokumentation

Registrering af data, der skal underbygge den valgte modenhedsscore.

Hovedområder	Analyseområder	Tværgående kategorier	Forretningskritiske udsagn	Modenhedsscore
SALG	<ol style="list-style-type: none"> 1. Markedet 2. Marketing 3. Kundeværdi 4. Salgskanaler 5. Kundeforhold 	Strategi Ledelse Processer Digitalisering	Udsagn a(1)..a(n)	0. Ikke udviklet 1. Planlagt 2 - Begyndt 3 - Udviklet 4 - Proaktivt forbedret ”Ikke relevant” Dokumentation
DRIFT	<ol style="list-style-type: none"> 6. Udvikling & innovation 7. Indkøb 8. Indgående logistik 9. Fremstilling af fysiske varer 10. Udgående logistik 11. Udvikling af services 12. Levering af services 	Strategi Ledelse Processer Digitalisering	Udsagn b(1)..b(n)	0. Ikke udviklet 1. Planlagt 2 - Begyndt 3 - Udviklet 4 - Proaktivt forbedret ”Ikke relevant” Dokumentation
ORGANISATION	<ol style="list-style-type: none"> 13. Selskabets grundlag 14. Selskabets formelle rammer 15. Selskabets interne organisering 16. Ejer Involvering 17. Selskabs kulturen 18. Menneskelige ressourcer 	Strategi Ledelse Processer Digitalisering	Udsagn c(1)..c(n)	0. Ikke udviklet 1. Planlagt 2 - Begyndt 3 - Udviklet 4 - Proaktivt forbedret ”Ikke relevant” Dokumentation
ØKONOMI	<ol style="list-style-type: none"> 19. Værdiskabelse 20. Økonomistyring 21. Resultater og aftalebindinger 22. Risikostyring og forsikringer 23. Kapital og finansiering 	Strategi Ledelse Processer Digitalisering	Udsagn d(1)..d(n)	0. Ikke udviklet 1. Planlagt 2 - Begyndt 3 - Udviklet 4 - Proaktivt forbedret ”Ikke relevant” Dokumentation

Tabel 2. Parametre til bestemmelse af modenhedsscoren

3.2.2 Analyseområder og modenhedsindikatorer

For hvert analyseområde, er der opstillet en generisk modenheds indikator, der beskriver på hvilket grundlag verifikationsorganet skal vurdere modenhedsscoren for hvert af de forretningskritiske udsagn.

Analyseområde	Modenhedsindikator
SALG	Beskriver hvordan klienten styrer sine kunder, markedsfører, sælger til dem og servicerer dem.
1. Markedet	Beskriver hvordan klienten arbejder med at opfatte, udvikle og tilpasse sig kunder, konkurrenter og markeder.
2. Marketing	Beskriver klientens arbejde med at skabe kendskab til dens produkter og services og hvilke markedsføringskanaler klienten anvender.
3. Kundeværdi	Beskriver kundens oplevede værdi af de produkter og services klienten leverer til sine kunder, herunder de problemer, der løses og de fordele deres produkter og services giver.
4. Salgskanaler	Beskriver klientens arbejde med at definere og udvikle salgskanaler for at nå ud til kunderne med sine produkter. Analyseområdet definerer kontaktpunkterne til kunderne, herunder personligt, telefonisk, elektronisk eller om salget sker direkte til kunderne eller via partnere. Hertil kommer arbejdet med salgsprocesser.
5. Kundekendskab	Beskriver klientens arbejde med at definere og udvikle kundeloyalitet, afhængighed af kunder, kundeafgang/tilgang og kundetilfredshed.
DRIFT	Beskriver hvordan man udvikler, producerer og leverer produkter og services og håndterer samarbejdspartnere i forbindelse med driften og leverancen.
6. Udvikling & innovation	Beskriver hvordan klienten arbejder med at definere og udvikle nye og eksisterende produkter og services samt udvikler nye og eksisterende interne processer og understøttende systemer.
7. Indkøb	Beskriver hvordan klienten arbejder med at definere og udvikle leverandørkæden, herunder aktiviteter relateret til indkøb, relationer til leverandører og kommunikationen med dem.
8. Indgående logistik	Beskriver klientens arbejde med at definere og udvikle håndteringen af fysiske eller ikke fysiske varer, herunder varemottagelse og lagerhåndtering af indgående varer til brug i fremstillingsprocessen eller videresalg, produkter til videre bearbejdning, komponenter til intern forbedring og vedligehold af anlæg og maskiner.
9. Fremstilling af fysiske produkter	Beskriver klientens aktiviteter relateret til fremstillingen af klientens fysiske produkter, enten i form af standard produkter og/eller kundetilpassede produkter.
10. Levering af fysiske produkter	Beskriver klientens aktiviteter til at håndtere fysiske varer, herunder vareforsendelse og lagerhåndtering af ompakkede, indkøbte varer til direkte videresalg samt plukning, pakning og slutlevering til kunden.
11. Udvikling af services	Beskriver klientens aktiviteter relateret til udviklingen (fremstillingen) af klientens services enten i form af standard services og/eller kundetilpassede services.
12. Levering af services	Beskriver klientens arbejde med at levere services til kunden, herunder samarbejdet med leverandører og kunder.
ORGANISATION	Beskriver klientens måde at definere roller, fordeling af ansvar og opgaver, og udvikling af kompetencer.
13. Selskabets grundlag	Beskriver klientens arbejde med at definere og udvikle forretningsgrundlaget, således at det relaterer sig til klientens idegrundlag, mission og vision.
14. Selskabets formelle rammer	Beskriver klientens arbejde med at definere indholdet i de formelle aftaler samt indholdet og håndteringen af de forhold som typisk indgår i selskabets vedtægter, ejeraftale, certificeringer og indgåede kontrakter samt love og regler der sætter de ydre rammer om selskabets drift og udvikling.
15. Selskabets interne organisering	Beskriver klientens arbejde med interne aftaler, procedurer og regler som er bevidst fastlagt med udgangspunkt i selskabets fundament og mål. Hertil kommer sammensætning af og

	arbejdsmetodik i den øverste ledelse og samarbejde mellem daglig ledelse og den øverste ledelse.
16. Ejerinvolvering	Beskriver klientens arbejde med retningslinjer, roller og interaktion, aftalt med og praktiseret af ejerskabet i forhold til selskabets drift og udvikling, herunder ejers involvering og betydning i den overordnede ledelse. Hertil kommer ejers synlighed og kompetencer og selskabets afhængighed af ejere, afklaringen af generationsskifte og arvefølge.
17. Selskabskulturen	Beskriver klientens arbejde med de grundlæggende værdier, etik, moral, adfærd og holdninger, som præger både ledelsens og medarbejdernes måde at fungere på, udtrykt i ledelsesstilen, samarbejdskulturen og medarbejdernes beslutningskompetence.
18. Menneskelige ressourcer	Beskriver klientens arbejde med at tiltrække, fastholde, afvikle og udvikle de menneskelige ressourcer for at realisere selskabets formål og udvikle motivation samt sikringen af vidensdeling.
ØKONOMI	Dækker måden man økonomisk styrer aktiviteter, kapacitet, finansiering og risici.
19. Værdiskabelse	Beskriver klientens arbejde med at skabe indtjening, udvikle kunder, optimere på drift og kompetencer, som grundlag for klientens evne til at skabe værdi.
20. Økonomistyring	Beskriver klientens arbejde med at definere og udvikle den økonomiske styring af klienten i form af intern rapportering for resultatopgørelse, balance, arbejdskapital og likviditet, herunder analyser af produkter og services i forhold til kunder, omsætning og lønsomhed og håndteringen af ledelsens økonomiske beslutningsgrundlag for korrigerende handlinger.
21. Resultater og aftalebindinger	Beskriver klientens arbejde med at definere og udvikle strategien, driften og organisationen gennem analyse af resultater og indgåede aftaler, der binder klienten, som f.eks. lån, leasingaftaler, kundekontrakter, leverandørkontrakter og ansættelsesaftaler.
22. Risikostyring og forsikringer	Beskriver klientens arbejde med at definere og udvikle risikostrategien gennem risikoanalyse, forebyggende aktiviteter, risikohåndtering og forsikringsforhold, der kan afdække væsentlige risici.
23. Kapital og finansiering	Beskriver klientens arbejde med at definere og udvikle kapitalstrukturen, herunder kapitalbehov, kapitalfremskaffelse og kapitalanvendelse.

Tabel 3. Oversigtstabel over udviklingen af modenhedsscoren



Definition af modenhedsscoren

Modenhedsscoren kan karakteriseres ved nedenstående udsagn. Ved vurdering af modenhedsscoren, skal klienten og verifikationsorganet tage udgangspunkt i, om det enkelte forretningskritiske udsagn opfylder én eller flere af disse udsagn.

Modenhedsniveau 0: Ikke-udviklet	Modenhedsniveau 1: Planlagt	Modenhedsniveau 2: Begyndt	Modenhedsniveau 3: Opbygget	Modenhedsniveau 4: Proaktivt forbedret
<p>Karakteriseres også som:</p> <p>Ikke udviklet styring</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Området er ikke styret og der foreligger ingen dokumentation for at man er begyndt på styring af området. <p>Ikke udviklet eksekvering</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Der er ikke truffet beslutninger på området og derfor er der ikke eksekveret på området. Der findes der ingen dokumentation for at eksekvering er begyndt på området. <p>Ikke startet udvikling</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Der er ikke udviklet på området og derfor findes der ingen dokumentation for at man er begyndt udvikling af området. 	<p>Karakteriseres også som:</p> <p>Planlagt styring</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Der planlægges styring og der foreligger kun lidt dokumentation for at man planlægger styring af området. <p>Planlagt eksekvering</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Der planlægges eksekvering på området. Der findes kun lidt dokumentation for at eksekvering planlægges på området. <p>Planlagt udvikling</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Der er planlagt udvikling på området og der findes kun lidt dokumentation for at man planlægger udvikling af området. 	<p>Karakteriseres også som:</p> <p>Begyndt styring</p> <p>Man har begyndt styring på området og der foreligger nogen dokumentation for at man er begyndt på styring af området, men ikke tilstrækkelig dokumentation for at man har opbygget styring.</p> <p>Begyndt eksekvering</p> <p>Man har truffet beslutninger på området der har medført eksekvering på området. Der findes der nogen dokumentation for at eksekvering er begyndt på området, men ingen tilstrækkelig dokumentation.</p> <p>Begyndt udvikling</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Man er begyndt at udvikle området og der findes nogen dokumentation for at udviklingen er begyndt, men der foreligger ingen tilstrækkelig dokumentation for udviklingen. 	<p>Karakteriseres også som:</p> <p>Opbygget styring</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Man har opbygget styringen på området og der foreligger tilstrækkelig dokumentation for den opbyggede styring af området, men der sker ingen løbende ændringer. <p>Opbygget eksekvering</p> <p>Man har opbygget eksekvering på området og der foreligger tilstrækkelig dokumentation for den opbyggede eksekvering på området, men der sker ikke løbende udvikling af eksekveringen.</p> <p>Opbygget udvikling</p> <p>Man har opbygget området og der foreligger tilstrækkelig dokumentation for den opbyggede udvikling af området, men der sker ikke løbende udvikling af området.</p>	<p>Karakteriseres også som:</p> <p>Proaktivt forbedret styring</p> <p>Man har etableret en styring med proaktive forbedringer på området og der foreligger tilstrækkelig dokumentation for den at styringen proaktivt forbedres på området.</p> <p>Proaktivt forbedret eksekvering</p> <p>Man har etableret en eksekvering med proaktive forbedringer på området og der foreligger tilstrækkelig dokumentation for at eksekveringen proaktivt forbedres.</p> <p>Proaktivt forbedret udvikling</p> <p>Man har etableret en udvikling af området med proaktive forbedringer af udviklingen og der foreligger tilstrækkelig dokumentation for at udviklingen proaktivt forbedres.</p>

Tabel 4. Modenhedsniveauer



Ud over de viste modenhedsscorer, er der defineret en yderligere score: "Ikke relevant", såfremt udsagnet ikke er relevant for klienten. Såfremt klienten vælger at svare "Ikke relevant", vil udsagnet blive gransket af verificeringsorganet.

I tabellen nedenfor defineres den generiske modenhedsscore indenfor hver af de fire tværgående kategorier, strategi, ledelse, processer og digitalisering:

Modenhed defineret for hver af de tværgående kategorier: strategi, ledelse, processer og digitalisering	
Modenhedsniveau	Modenhedsegenskaber
Generisk	Generisk
0 – Ikke udviklet:	<p>Strategi: Analyseområdet er ikke i strategisk fokus.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dette indebærer at der ikke foreligger en strategi for området og at området ikke er inkluderet i den foreliggende strategi. Man har ikke begyndt strategisk udvikling på området, hvorfor der heller ikke kan eksekveres på en strategi på området eller udvikles strategisk på området. <p>Ledelse: Ledelsen har ikke fokus på analyseområdet</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dette indebærer at der ikke foreligger ledelsesmæssig fokus på området og at området ikke er inkluderet i ledelsens fokus. Man har ikke begyndt ledelsesmæssig udvikling på området, hvorfor der heller ikke kan eksekveres på ledelsesmæssige forhold på området eller udvikles på hvordan ledelsen på området skal foregå. <p>Processer: Der findes ingen definerede processer.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dette indebærer at der ikke foreligger definerede processer på området og at området ikke er indeholdt i andre områders definerede processer. Man er ikke begyndt på en procesudvikling på området, hvorfor der heller ikke kan eksekveres på processer eller udvikles på hvordan processer på området skal defineres. <p>Digitalisering: Der findes ingen etablerede systemer for analyseområdet.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dette indebærer at der ikke foreligger implementerede digitale systemer på området. Man er ikke begyndt på en systemudvikling på området fordi der ikke findes processer for området, hvorfor der heller ikke kan eksekveres på systemudvikling.
1. Planlagt	<p>Strategi: Klienten planlægger og overvejer at inkludere analyseområdet i strategiplanen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dette indebærer at klienten planlægger og overvejer at inkludere analyseområdet i strategien. Man planlægger og overvejer eksekvering på strategien. Udviklingen af strategien planlægges og overvejes for området og interne og eksterne forhold planlægges at blive inkluderet. <p>Ledelse: Ledelsen planlægger at analyseområdet skal i fokus.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dette indebærer at der planlægges og overvejes en ledelsesmæssig fokus på området og at området planlægges inkluderet i ledelsens planer til udførelse. Man planlægger og overvejer, at definere ansvarsfordeling og opgaver på området. Klienten planlægger og overvejer definition af ansvarsfordeling og opgaver for området. <p>Processer: Klienten planlægger at dokumentere processer.</p>



	<ul style="list-style-type: none"> ● Dette indebærer, at der planlægges og overvejes processer på området og at områdets processer planlægges kortlagt. <p>Digitalisering: Man planlægger at finde systemer og planlægger implementering af nogle af disse.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dette indebærer at der planlægges implementering af nogle enkelte digitale systemer på området. Man planlægger en systemudvikling på området for at understøtte områdets processer.
2. Begyndt	<p>Strategi: Klienten har delvist inkluderet analyseområdet i strategiplanen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dette indebærer at klienten delvist har inkluderet analyseområdet i strategien. Man er begyndt strategisk udvikling på området, således at der delvist kan eksekveres strategien. Udviklingen af strategien er ikke færdig for området og interne og eksterne forhold inkluderes ikke fuldt ud. <p>Ledelse: Ledelsen har besluttet at analyseområdet skal i fokus.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dette indebærer at der delvist er ledelsesmæssig fokus på området og at området delvist er inkluderet i ledelsens planer til udførelse. Man er begyndt at definere ansvarsfordeling og opgaver på området, hvorfor der delvist kan eksekveres på ansvarsfordeling og opgaver. Klienten udvikler fortsat på at definere ansvarsfordeling og opgaver for området. <p>Processer: Klienten er begyndt at dokumentere processer.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dette indebærer, at der delvist er defineret processer på området og at områdets processer delvist er kortlagt. Man er begyndt at definere proceser på området, hvorfor der delvist kan eksekveres på nogle processer. Klienten udvikler fortsat på at definere processer for området. <p>Digitalisering: Man er begyndt at finde systemer og implementere nogle af disse.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dette indebærer at der er implementeret nogle enkelte digitale systemer på området. Man er begyndt på en systemudvikling på området for at understøtte områdets processer, hvorfor der kan eksekveres på nogle systemer.
3 – Udviklet:	<p>Strategi: Der foreligger en strategi for området</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dette indebærer at klienten har inkluderet analyseområdet i strategien. Man har udviklet en strategi på området, således at der kan eksekveres på strategien. Strategien er udviklet for området og interne og eksterne forhold inkluderet, men der sker ikke løbende udvikling af strategien ved inddragelse af interne og eksterne forhold. <p>Ledelse: Ledelsen har truffet beslutninger, der gennemfører ansvarsfordeling og fordeling af opgaver</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dette indebærer at der er ledelsesmæssig fokus på området og at området er inkluderet i ledelsens planer til udførelse. Man har defineret ansvarsfordeling og opgaver på området, hvorfor der kan eksekveres på ansvarsfordeling og opgaver for området, men der udvikles ikke på området. <p>Processer: Der er dokumenteret processer for analyseområdet</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dette indebærer, at der er defineret processer på området og at områdets processer er kortlagt, hvorfor der kan eksekveres på disse processer. Der foregår dog ingen udvikling af processerne. <p>Digitalisering: Der findes systemer som understøtter analyseområdet</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dette indebærer at der er implementeret digitale systemer, der understøtter området og dets processer, hvorfor der kan eksekveres på systemerne og deres brug. Der foregår dog ingen udvikling af systemerne.



<p>4 – Proaktivt forbedret:</p>	<p>Strategi: Strategien forbedres og tilpasses proaktivt i takt med ændringer i interne og eksterne forhold.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dette indebærer at klienten proaktivt udvikler og styrker strategien på analyseområdet. Man forbedrer proaktivt strategien på området, således at der proaktivt kan eksekveres på strategien. Strategien udvikles og forbedres proaktivt i takt med ændringer i interne og eksterne forhold. <p>Ledelse: Ledelsen foretager proaktivt forbedringer af ansvarsfordeling og opgaver, som konsekvens af ændringer i interne og eksterne forhold.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dette indebærer at klienten proaktivt udvikler og styrker ansvarsfordeling og opgaver på området. Man udvikler og forbedrer proaktivt på ansvarsfordelingen og opgaver på området, hvorfor der kan eksekveres på ansvarsfordeling og opgaver. <p>Processer: Der sker en proaktiv udvikling af processer i overensstemmelse med udviklingen internt og eksternt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dette indebærer, at definerede processer proaktivt forbedres på området. Man eksekverer proaktivt på de forbedrede processer. <p>Digitalisering: Systemer udvikles proaktivt med ændringer i processer og interne og eksterne forhold.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dette indebærer at de digitale systemer der understøtter områdets processer, proaktivt udvikles og forbedres, således at de digitale systemer dermed proaktivt udvikles i forhold til interne og eksterne forhold.
<p>Ikke relevant:</p>	<p>Strategi: Udsagnet er ikke relevant for klientens strategi.</p> <p>Ledelse: Udsagnet er ikke relevant for klientens ledelsesopgaver.</p> <p>Processer: Udsagnet er ikke relevant for klientens processer.</p> <p>Digitalisering: Udsagnet er ikke relevant for klientens digitale systemer.</p>

Tabel 5. Definition af den generiske modenhedsscore

3.2.3 Beregning af modenhedsscoren

Grundlaget for fortolkningen af modenhedsscoren er den beskrevne struktur i tabellerne 1-5. Ved angivelse af en modenhedsscore for hvert af de forretningskritiske udsagn, vil der ske en addition af alle modenhedsscorer inden for hver af de 4 tværgående kategorier indenfor hvert af de 23 analyseområder. Se tabel nedenfor.

Tabellen viser at modenhedsscoren angives for hvert udsagn, under hvert af de tværgående kategorier og tælles sammen gennem almindelig addition for alle udsagn og modenhedsscore, hvorefter summen divideres med det antal udsagn, der er scoret.

Alle udsagn skal scores.

I eksemplet er udsagnet: "Medarbejderne inddrages i planlægning af fremstillingen.", scoret med "Ikke relevant". Verifikator vil, i et sådant tilfælde, være forpligtet til at undersøge baggrunden for den manglende score, og såfremt den vurderes relevant, at ansætte en score for udsagnet. Alternativt kan scoren fastholdes såfremt dette vurderes relevant.

Dokumentationen for hver gruppe af udsagn, i dette tilfælde Ledelse, skal afkrydses af klienten i forhold til om dokumentationen findes eller kan anskaffes på anfordring og uden rimelig ventetid for verifikator. Eksempel på angivelse og beregning af modenhedsscore ses af tabel 6.

Analyseområde: Fremstilling af fysiske varer Tværgående område: Ledelse Udsagn:	0. Ikke-udviklet	1. Planlagt	2. Begyndt	3. Opbygget	4. Proaktivt forbedret	Ikke relevant
Den daglige ledelse tilser at de nødvendige kompetencer i fremstillingen er til stede.			x			
Den daglige ledelse har fokus på udvikling i fremstillingen.				x		
Medarbejderne inddrages i planlægning af fremstillingen.	x					
Den daglige ledelse følger processer, der ligger til grund for gennemførelse af arbejdspladsvurderinger (APV)					x	
Den daglige ledelse tager hånd om sager og påbud fra myndigheder.			x			
Den daglige ledelse følger op på gennemførelse af virksomhedens hensigter og planer med bæredygtighed			x			
						Sum af score
Dokumentation Sæt kryds hvis det findes eller kan skabes	Sæt kryds	0	6	3	4	13
Referater fra samarbejdsudvalg.	x					Gennemsnit af score
Medarbejderinformation om APV.	x					
Instruktion til spørgeskemaer om APV.	x					2,6
Spørgeskemaer APV.	x					
Certificeringer, autorisationer og certifikater for fremstillingsmetoder samt evt. anlæg og materiel, produkter og services.						
Oversigt over forkalkulation og efterkalkulation af dækningsbidraget.	x					

Tabel 6. Angivelse og beregning af modenhedsscore

3.2.4 Anvendelsen af SMV Modenhed Værktøjet

Forud for verifikationsprocessen, skal der ske en udvælgelse af udsagn. Nedenfor vises opdelingen på udvalgte analyseområder, afhængigt af, om klienten har udvikling af services og/eller fysiske produkter og om klienten har fysisk produktion og/eller fremstilling og levering af services.

Indledende spørgsmål	Analyseområder
Udvikler fysiske produkter?	1-10, 13-23
Har fysisk produktion?	1-5, 7-10, 13-23
Udvikler services?	1-6, 11-23
Leverer services?	1-5, 11-23

Tabel 7. Udvalgelse af udsagn

Udvælgelsen af forretningskritiske udsagn sker for at tilpasse udsagnene til den konkrete klient, således at klienten, så vidt muligt, kun skal udfylde modenhedsscoren for de udsagn som er relevante. Disse indledende spørgsmål skal besvares inden klienten starter besvarelsen. Besvarelsene vil resultere i at de forretningskritiske udsagn bliver udvalgt, hvorefter det kun er udfyldelsen af disse udvalgte udsagn, der vurderes at være relevante for den konkrete klient.

Ved at modenhedsscore udsagnene, kan klienten beregne scoren for hvert tværgående område inden for hvert analyseområde og dermed se sin score på dette detaljeringsniveau. Det er endvidere muligt at beregne sin modenhedsscore for hvert hovedområde og endelig beregne sin score for hvert af de tværgående områder både inden for hvert hovedområde og på tværs af alle hovedområder.

Det er muligt at udfylde skemaet i trin, således at hvert analyseområde kan udfyldes og dokumentationen findes eller laves hvis den ikke findes på tidspunktet for scoringen. Hele Skemaet skal være udfyldt inden for en rimelig tidshorisont inden for hvilken der ikke sker ændringer af de hidtil udfyldte forretningskritiske udsagn, dog maksimalt 30 dage.

I tabellen nedenfor vises beregningsmulighederne af modenhedsscoren.

Beregningsmuligheder	Salg	Drift	Organisation	Økonomi
Strategi: For hvert hovedområde og analyseområde.	Hvert af analyseområderne: 1. Markedet 2. Marketing 3. Kundeværdi 4. Salgskanaler 5. Kundeforhold	Hvert af analyseområderne: 6. Udvikling & innovation 7. Indkøb 8. Indgående logistik 9. Fremstilling af fysiske varer 10. Udgående logistik 11. Udvikling af services 12. Levering af services	Hvert af analyseområderne: 13. Selskabets grundlag 14. Selskabets formelle rammer 15. Selskabets interne organisering 16. Ejer Involvering 17. Selskabs kulturen 18. Menneskelige ressourcer	Hvert af analyseområderne: 19. Værdiskabelse 20. Økonomistyring 21. Resultater og aftalebindinger 22. Risikostyring og forsikringer 23. Kapital og finansiering
Ledelse: For hvert hovedområde og analyseområde.	Hvert af analyseområderne: 1. Markedet 2. Marketing 3. Kundeværdi 4. Salgskanaler 5. Kundeforhold	Hvert af analyseområderne: 6. Udvikling & innovation 7. Indkøb 8. Indgående logistik 9. Fremstilling af fysiske varer 10. Udgående logistik 11. Udvikling af services 12. Levering af services	Hvert af analyseområderne: 13. Selskabets grundlag 14. Selskabets formelle rammer 15. Selskabets interne organisering 16. Ejer Involvering 17. Selskabs kulturen 18. Menneskelige ressourcer	Hvert af analyseområderne: 19. Værdiskabelse 20. Økonomistyring 21. Resultater og aftalebindinger 22. Risikostyring og forsikringer 23. Kapital og finansiering
Processer: For hvert hovedområde og analyseområde.	Hvert af analyseområderne: 1. Markedet 2. Marketing 3. Kundeværdi 4. Salgskanaler 5. Kundeforhold	Hvert af analyseområderne: 6. Udvikling & innovation 7. Indkøb 8. Indgående logistik 9. Fremstilling af fysiske varer 10. Udgående logistik 11. Udvikling af services 12. Levering af services	Hvert af analyseområderne: 13. Selskabets grundlag 14. Selskabets formelle rammer 15. Selskabets interne organisering 16. Ejer Involvering 17. Selskabs kulturen 18. Menneskelige ressourcer	Hvert af analyseområderne: 19. Værdiskabelse 20. Økonomistyring 21. Resultater og aftalebindinger 22. Risikostyring og forsikringer 23. Kapital og finansiering
Digitalisering: For hvert hovedområde og analyseområde.	Hvert af analyseområderne: 1. Markedet 2. Marketing 3. Kundeværdi 4. Salgskanaler 5. Kundeforhold	Hvert af analyseområderne: 6. Udvikling & innovation 7. Indkøb 8. Indgående logistik 9. Fremstilling af fysiske varer 10. Udgående logistik 11. Udvikling af services 12. Levering af services	Hvert af analyseområderne: 13. Selskabets grundlag 14. Selskabets formelle rammer 15. Selskabets interne organisering 16. Ejer Involvering 17. Selskabs kulturen 18. Menneskelige ressourcer	Hvert af analyseområderne: 19. Værdiskabelse 20. Økonomistyring 21. Resultater og aftalebindinger 22. Risikostyring og forsikringer 23. Kapital og finansiering

Tabel 8. Muligheder for beregning af modenhedsscores efter udfyldt Skema.



4 SMV Modenhed – Programledelsen

4.1 Anvendelsesområde

SMV Modenhed Standarden fastlægger de krav der stilles til verifikationsorganer, som er akkrediterede til at gennemføre SMV Modenhed verifikationer af modenhedsscoren for små og mellemstore virksomheder. Standarden er tilgængelig for alle interesserede parter. Den seneste version kan downloades fra hjemmesiden www.iddas.org.

4.2 Ejer

International Due Diligence Association (IDDDAS) er ejer af SMV Modenhed Standarden.

IDDDAS er en juridisk og økonomisk uafhængig organisation. IDDDAS er forsikret til dækning af eventuelle ansvarsforpligtelser, der måtte opstå som følge af aktiviteter i forbindelse med SMV Modenhed. Ophavsrettigheder relateret til SMV Modenhed og brugen af SMV Modenhed logoet overvåges.

4.3 IDDDAS SMV Modenhed – Organisatoriske rammer

IDDDAS' organisation er struktureret og åben. Relevant information vedrørende ejerskabet, de organisatoriske rammer, nøglepersoner og medlemmer af bestyrelsen, teamet, teknisk komité, styregrupper, communities og tekniske komitéer er offentligt tilgængelige.

SMV Modenhed Programmet ledes af IDDDAS og understøttes af følgende enheder:

- IDDDAS Bestyrelsen
- IDDDAS Teamet
- SMV Modenhed Styregruppe(r)
- SMV Modenhed Community
- SMV Modenhed Teknisk komité

4.3.1 IDDDAS Bestyrelsen

IDDDAS Bestyrelsen er den øverste ledelse og fører tilsyn med den daglige ledelse af IDDDAS.

IDDDAS Bestyrelsen består af repræsentanter udpeget af bl.a. Danmarks store SMV-organisationer. Medlemmerne af bestyrelsen vælges på en årlig generalforsamling efter en formel gennemgang af organisationernes foreslåede bestyrelsesmedlemmer forud for deres udnævnelse.

IDDDAS Bestyrelsen har følgende beføjelser og ansvar:

- Strategisk ledelse af SMV Modenhed Programmet.
- Godkendelse af medlemmer af SMV Modenhed Tekniske komité.
- Godkendelse af ændringer til og tilføjelser til SMV Modenhed Standarden.
- Ledelseevaluering af bestyrelse og daglig ledelse
- Evaluering af Ledelsens upartiskhed og fortrolighed.
- Evaluering af Interne auditer.
- Sikre at tilstrækkelige midler og tilstrækkelige ressourcer er tilgængelige.



IDDAS Bestyrelsen skal have:

- Viden om SMV Modenhed Standarden
- Viden om SMV Modenhed Værktøjet
- Kendskab til DS/EN ISO/IEC 17029:2019
- Gennemført og bestået et IDDAS SMV Modenhed kursus for bestyrelsesmedlemmer

4.3.2 IDDAS Teamet

Den daglige ledelse af SMV Modenhed Programmet ledes af IDDAS Teamet, som består af direktøren og kompetente medarbejdere til administration, overvågning og udvikling af SMV Modenhed Programmet. Direktøren udpeges af IDDAS Bestyrelsen.

IDDAS Teamet har følgende beføjelser og ansvar:

- Daglig ledelse af SMV Modenhed Programmet.
- Ledelse af den tekniske komité, styregrupper og community.
- Kommunikation med verifikationsorganer og akkrediteringsorganer.
- Afholdelse af kurser i SMV Modenhed for den øverste ledelse, personale og interne verifikatorer.
- Deltagelse i SMV Modenhed verifikationsaktiviteter.
- Udarbejdelse af kontrakter vedrørende verifikationsprocessen og personale, herunder SMV Modenhed verifikatorer.
- Overvågning af SMV Modenhed Programmet.
- Håndtering af klage- og ankesager.
- Udarbejdelse af en årlig SMV Modenhed evalueringsrapport.

IDDAS Teamet skal have:

- Viden om SMV Modenhed Programmet
- Viden om SMV Modenhed Værktøjet
- Viden om DS/EN ISO/IEC 17029:2019
- Gennemført og bestået et IDDAS SMV Modenhed kursus for personale

Den daglige ledelse udpeger et medlem af IDDAS Teamet, som skal være ansvarlig for såvel rapportering til denne som udvikling, vedligehold og implementering af SMV Modenhed programledelsen og SMV Modenhed Verifikationshåndbogen.

4.3.3 SMV Modenhed Teknisk komité

SMV Modenhed Standarden udvikles og vedligeholdes af den tekniske komité i tæt samarbejde med kompetente repræsentanter fra IDDAS Teamet og SMV segmentet.

SMV Modenhed Teknisk komité har følgende beføjelser og ansvar:

- Fastlæggelse af struktur, indhold og kriterier for SMV Modenhed.
- Fastlæggelse af politikker, mål og målsætninger for SMV Modenhed.

- Fastlæggelse af krav til verifikationsorganer.
- Fastlæggelse af ændringer og tilføjelser til SMV Modenhed.
- Sikre, at SMV Modenhed løbende evalueres.

SMV Modenhed Teknisk komité skal have:

- Viden om SMV Modenhed Programmet.
- Viden om SMV Modenhed Værktøjet.
- Viden om DS/EN ISO/IEC 17029:2019.
- Gennemført og bestået et IDDAS SMV Modenhed kursus for den Tekniske Komité.

4.3.4 SMV Modenhed Styregruppe og community

Styregrupper etableres når der er specifikke behov for sparring i forbindelse med udvikling af SMV Modenhed Programmet. Styregruppens hovedopgave er at levere input til specifikke udviklingsområder og diskutere tekniske, operationelle og fortolkningsmæssige emner.

Community består af en ikke-formaliseret samling af interessenter, som har interesse i at følge arbejdet med SMV Modenhed Standarden eller periodevist er aktive i diskussionsfora og lignende.

4.4 IDDAS SMV Modenhed – Publicering af data

Datatype	Publiceres på *	Tilgængelig for
IDDAS SMV DD Standard, gældende version	www.iddas.org	Alle
IDDAS SMV DD Værktøj (pdf), gældende version	www.iddas.org	Alle
IDDAS SMV DD Værktøj (online)	www.iddas.org	Personale og klienter med kode
IDDAS SMV DD Vejledning, gældende version	www.iddas.org	Alle
IDDAS SMV DD Akkrediteringscertifikat (DANAK)	www.iddas.org	Alle
IDDAS SMV DD Verifikationserklæring (pdf, online)	www.iddas.org	Personale og klienter med kode
IDDAS SMV DD Organisationens rammer	www.iddas.org	Alle
IDDAS SMV DD Politikker og målsætninger	www.iddas.org	Alle
IDDAS SMV DD Akkrediterede verifikationsorganer	www.iddas.org	Alle
IDDAS SMV DD Verificerede klienter, aktuelle	www.iddas.org	Alle
IDDAS SMV DD Program, information og gebyrer	www.iddas.org	Alle
SMV DD Kursusbeskrivelser	www.iddas.org	Alle
SMV DD Formularer til klager og anker	www.iddas.org	Alle

Tabel 9. IDDAS SMV Modenhed – Publicering af data



4.5 IDDAS SMV Modenhed – Udvikling og vedligehold af programmet

Udvikling og vedligeholdelse af SMV Modenhed Programmet sker på grundlag af både forretningsmæssige faktorer og krav samt (de) principper som SMV Modenhed Programmet er baseret på.

Ændringer skal registreres og godkendes i henhold til følgende:

- IDDAS skal anmode DANAK om godkendelse af ændringer inden ikrafttrædelse.
- Verifikationsorganer, som er godkendt af IDDAS i henhold til SMV Modenhed Programmet, skal orienteres om ændringer og overgangsreglerne inden ikrafttrædelse.
- Ændringer skal fremgå af SMV Modenhed Standardens udgivelsesnoter og ændringslog.
- Ændringer meddeles på IDDAS' hjemmeside.

4.6 Krav til overvågning af personale

Personale der er tilknyttet verifikationsorganet som verifikatorer, skal årligt gennemgå en opdatering og reeksamination gennem IDDAS for at blive opdateret på udviklingen i programmet og sikre kvaliteten af verifikationer.

Hvert 2. år skal hver enkelt verifikator kontrolleres ved at en anden verifikator deltager i verifikationen. Kontrollen skal meddeles IDDAS.

4.7 Krav til upartiskhed af verifikatorer

Verifikationsorganet skal kræve, at alt personale, der er involveret i verifikationsaktiviteter, skal indgå en kontrakt, hvorved personalet forpligter sig til følgende:

- at overholde verifikationsorganets politikker og procedurer for upartiskhed og fortrolighed.
- at erklære enhver tidligere og/eller nuværende tilknytning til en anden organisation eller person, som er eller kan give anledning til en interessekonflikt.
- at tilkendegive enhver situation de har kendskab til, som er eller kan opfattes som en interessekonflikt.

Oplysningerne anvendes som input til at identificere trusler mod upartiskhed og fortrolighed.

Personalet skal behandle alle oplysninger, der er indhentet eller registreret under udførelsen af verifikationsorganets SMV Modenhed verifikationsaktiviteter, fortroligt.

Verifikationsorganet skal sikre, at personalets pligter, ansvar og beføjelser fremgår af de respektive stillingsbeskrivelser og indgåede kontrakter.

Personale, som indenfor en periode på 2 år har rådgivet en klient i andre sammenhænge, må ikke tage del i SMV Modenhed verifikationsaktiviteterne for den samme klient.

5 Bilag: Termer og definitioner

Ord	Betydning
Analyseområde	Et underområde til et hovedområde, hvortil der hører en række forretningskritiske udsagn opdelt i strategi, ledelse, processer og digitalisering. Relaterer til SMV Modenhed Værktøjet.
Bevismateriale	Klientens dokumentation, som understøtter modenhedsscoren for besvarelsen af de enkelte udsagn. Relaterer til SMV Modenhed Værktøjet.
Forbedring	Forbedring af verifikationsprocessen og programledelsessystemets processer eller dokumenteret information, som oftest er afledt af risikoanalysen og ledelsens evaluering.
Hovedområder	Et overordnet område i en virksomhed, der karakteriserer en række analyseområder. Relaterer til SMV Modenhed Værktøjet.
IDDAS	International D ue D iligence A ssociation.
Interessenter	En gruppe af individer og virksomheder der interesserer sig for SMV Modenhed standarden.
Klient	En virksomhed der er i eller ønsker et kundeforhold med verifikationsorganet og deres SMV Modenhed Verifikator med det formål, at opnå en verifikationserklæring.
Klientens krav	Klientens krav til (eller påstand om) SMV Modenhed modenhedsscoren.
Korrigerende handling	Handling, der iværksættes for at korrigere en afvigelse.
Kritiske udsagn	Udsagn der er defineret som absolut vigtige for klienten at få besvaret i form af en modenhedsscore. Relaterer til SMV Modenhed Værktøjet.
Modenhedsindikator	En beskrivelse af en faktor der har afgørende indflydelse på hvordan modenhedsscoren skal fortolkes. Relaterer til SMV Modenhed Værktøjet.
Modenhedsscore	En utvetydig definition af en virksomheds evne til at arbejde med et område, der er specificeret af et forretningskritisk udsagn. Relaterer til SMV Modenhed Værktøjet.
Personale	Alle personer, som er involveret i SMV Modenhed aktiviteterne og har indgået en kontrakt med verifikationsorganet. Personalet omfatter alle medlemmer af verifikationsorganets bestyrelse, team, teknisk komité og styregrupper samt SMV Modenhed Verifikatorerne.
Procedure	Et dokument i Verifikationshåndbogen. Proceduren beskriver en specifik arbejdsgang, angiver formålet med arbejdsgangen, den ansvarlige person, anvendelsesområdet, fremgangsmåden, referencer til andre dokumenter i Verifikationshåndbogen samt bilag, såsom anvendte skabeloner til for eksempel kontrakter og lignende.
Proces	Med udtrykket "... skal etablere, implementere og vedligeholde en proces ..." menes, at der arbejdsgangen skal beskrives, implementeres og vedligeholdes i henhold til kravene om Dokumenteret information. Det vil sige, der skal foreligge en procedure og understøttende dokumenter til registrering af data, skabeloner til kontrakter og lignende.

Programledelse	Verifikationsorganets strategiske og operationelle ledelsessystem, som omfatter beskrivelse af verifikationsorganets organisation, politikker og målsætninger samt procedurer og værktøjer til udvikling og vedligehold af SMV Modenhed Programmet.
SMV	Små og Mellemstore Virksomheder.
SMV DD	SMV Modenhed
SMV segmentet	Små og Mellemstore Virksomheder, som efter EU's definition består af: »Kategorien små og mellemstore virksomheder (SMV'er) omfatter virksomheder, som beskæftiger under 250 personer, og som har en årlig omsætning på ikke over 50 mio. EUR og/eller en årlig samlet balance på ikke over 43 mio. EUR.«
SMV Modenhed Verifikator	Intern verifikator, som har gennemført et SMV Modenhed kursus og har indgået en kontrakt med verifikationsorganet om at udføre verifikationsaktiviteter. SMV Modenhed verifikatorer hører ind under verifikationsorganets personale.
Tværgående kategorier	Generel beskrivelse af en opdeling alle analyseområder i strategi, ledelse, processer og digitalisering.
Verifikationsaktiviteter	En aktivitet hvor et verifikationsorgan gennemfører en samlet proces for at sikre overensstemmelse mellem standarden og virksomhedens besvarelser i form af modenhedsscorer og tilgængelig dokumentation.
Verifikationserklæringer	Et dokument, som angiver resultatet af en godkendt verifikation.
SMV Modenhed Verifikationshåndbogen	En samling af dokumentation, som beskriver hvordan verifikationsorganet opfylder kravene i henhold til DS/EN ISO/IEC 17029:2019.
Verifikationsledelsen	Teamet, som verifikationsorganet udpeger til at udføre verifikationen.
Verifikationsorgan	En organisation der er blevet akkrediteret i henhold til DS/EN ISO/IEC 17029:2019 og som er blevet givet tilladelse fra IDDAS til at verificere modenhedsscoren og udstede verifikationserklæringer i henhold til SMV Modenhed.
Verifikationsplan	Plan, som angiver tidsrammen, verifikationsledelsen sammensætning og de opgaver, der relaterer til udførelsen af verifikationen.
Virksomhed	En virksomhed, der anvender SMV Modenhed Værktøjet uden at ønske verifikation i henhold til SMV Modenhed.
Øverste ledelse	Verifikationsorganets strategiske ledelse. Varetages af Bestyrelsen eller Tilsynsråd



6 Bilag: SMV Modenhed Verifikationserklæring skabelon

Hermed erklæres, at
IDDAS – International Due Diligence Association,
akkrediteret af Den Danske Akkrediteringsfond,
som 3. part verifikationsorgan har verificeret

[Klient navn, cvr nummer]

Følgende scorer er opnået.

Modenhedsscoren er verificeret i henhold til IDDAS SMV Modenhed Standarden

[Eventuelle beslutninger om undtagelser og ændringer efter verifikation]

Hovedområde	Modenhedsscore
Salg	
Drift	
Organisation	
Økonomi	

Tværgående	Modenhedsscore
Strategi	
Ledelse	
Processer	
Digitalisering	

Data og oplysninger til understøttelse af modenhedsscoren er historiske
og er vurderet troværdige af IDDAS

Verifikationserklæring ID nr. _____

Verifikationsrapport nr. _____

Dato for udført verifikation: _____

Dato for udstedelse af verifikationserklæring: _____

Gyldighedsperiode: _____

Klaus Kryder Jacobsen
direktør
IDDAS

IDDAS – International Due Diligence Association©

Alle rettigheder forbeholdes





7 Bilag: SMV Modenhed Værktøjet

Se nedenstående eller vedhæftede bilag: SMV Modenhed Værktøjet