

Lene Sørig

Til: Karen Tegllund
Emne: SV: Bestyrelse og advisory boards i landbrugsvirksomheder1AUG Bestyrelsesnøglen
Seminardeltagere Virksomhedsrådgivere

Fra: Gustaf Bock
Sendt: 1. november 2012 16:01
Emne: Bestyrelse og advisory boards i landbrugsvirksomheder1AUG Bestyrelsesnøglen Seminardeltagere
Virksomhedsrådgivere

Kære virksomhedsrådgivere!

I fortsættelse af arbejdet med etablering af bestyrelser i på landbrugsvirksomheder har vi hos Videncentret for Landbrug iværksat en række initiativer:

Vi har:

1. Lavet en kompetencebase for potentielle bestyrelsesmedlemmer til bestyrelser (kapitalselskaber) og advisory boards, hvor konsulenter og landmænd, som gerne vil deltage i bestyrelser og advisory boards, kan melde sig ind <http://www.landbrugsinfo.dk/ledelse/Bestyrelse>
2. Skærpet vores aftalegrundlag og kontrakter ved indtrædelse og oprettelse af Gårdråd og advisory boards <http://www.landbrugsinfo.dk/ledelse/Gaardraad>
3. Udviklet VIP-koncept til inspiration og motivation for landmænd <http://www.landbrugsinfo.dk/ledelse/virksomhedsraadgivning>
4. Lavet forslag til løbende rapportering fra virksomhedslandbrug til banker og kreditforeninger m.v. <http://www.landbrugsinfo.dk/ledelse/Bestyrelse>
5. Styrket arbejdet med udvikling af bestyrelser på landbrugsvirksomheder, idet Søren Svendgaard, Økonomi og virksomhedsledelse, VFL fremover vil fokusere på dette udviklingsområde

Vi håber, I ser mulighederne i udviklingen af dette område. Siden den 1. januar har vi på VFL deltaget i oprettelsen af 26 nye bestyrelser og advisory boards på virksomhedslandbrug og gartnerier.

Venlig hilsen

Gustaf Bock
Chefkonsulent, New Business Development

T +45 8740 5046 (direkte) | M +45 4030 1757 | E gub@vfl.dk

VIDENCENTRET FOR LANDBRUG
Agro Food Park 15, Skejby, DK 8200 Århus N
www.vfl.dk

Den Europæiske Union ved Den Europæiske Fond for Udvikling af Landdistrikter og Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri har deltaget i finansieringen af projektet.





Bilag 1

Driftsfuldmagt

Undertegnede

*Navn
Adresse
Postnr. og by
Cpr.nr.
CVR-nr.*

Giver herved

*Konsulent
Navn på virksomhed
Adresse
Postnr. og by
Cpr.nr.
Virksomheds CVR-nr.*

fuldmagt til med bindende virkning for mig og uden min forudgående godkendelse at træffe alle sædvanlige driftsmæssige beslutninger og dispositioner vedrørende de af mig ejede landbrugs-ejendomme samt det på de pågældende landbrugsejendomme til enhver tid værende løsøre, inkl. besætninger og beholdninger.

Ejendomme

Nærværende driftsfuldmagt omhandler følgende ejendomme:

- 1:
- 2:

Fuldmagtstager er dog ikke berettiget til at afhænde fast ejendom.

Fuldmagtstagers opgaver

Fuldmagtstager har bl.a. men ikke alene følgende opgaver i henhold til nærværende driftsfuldmagt:

- Ledelse
- Økonomi
-

Ikrafttræden og ophør

Nærværende driftsfuldmagt træder i kraft på tidspunktet for fuldmagtsgiverens underskrift og er uopsigelig og uigenkaldelig fra fuldmagtsgiverens side.

Fuldmagtstager kan til enhver tid bringe fuldmagten til ophør ved skriftlig meddelelse herom til fuldmagtsgiver (og til _____ Bank)

Underskrifter

Dato:

Forretningsorden

for gårdråd (advisory board) i

_____ I/S
(herefter kaldet Virksomheden)

Denne forretningsorden gælder for det nedsatte gårdråd i _____ I/S, CVR-
nr. _____

1. Baggrund

- 1.1 _____ I/S er en landbrugsvirksomhed, som pr. ____201__ har _ interessenter. Virksomheden er baseret på *planteavl* og *svineproduktion*.
- 1.2 Med henblik på at optimere driften og opnå sparring på de ledelsesmæssige og strategiske områder, har interessenterne i Virksomheden valgt at etablere et gårdråd på bestyrelseslignende vilkår, således at dette varetager en ledelsesmæssig funktion i Virksomheden.

2. Udpegning, sammensætning og ophør

- 2.1 Gårdrådets medlemmer udpeges af interessenterne i Virksomheden for ét år ad gangen. Interessenterne udpeger en formand for gårdrådet.
- 2.2 Gårdrådet består af 4 medlemmer ud over interessenterne og sammensættes af personer med kompetencer inden for følgende områder:
 - Strategi og ledelse
 - Driftsøkonomi
 - Planteavl
 - Svineproduktion
- 2.3 Interessenterne i Virksomheden kan opsiges et medlem af gårdrådet med 1 måneds varsel til udgangen af en måned. Et medlem af gårdrådet kan med samme opsigelsesvarsel udtræde af gårdrådet.
- 2.4 Interessenterne i Virksomheden kan til hver en tid beslutte at nedlægge gårdrådet med 1 måneds varsel til udgangen af en måned.

3. Gårdrådets opgaver

3.1 Gårdrådet har til opgave at bistå interessenterne i varetagelsen af den overordnede og strategiske ledelse af virksomheden.

3.2 Gårdrådets opgaver er bl.a. at bistå interessenterne med at sikre:

- 1) At Virksomheden er organiseret på en forsvarlig måde,
- 2) At Virksomheden har en hensigtsmæssig målsætning, strategi og forretningsplan,
- 3) At bogføring og regnskabsaflæggelse foregår på en tilfredsstillende måde,
- 4) At der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller,
- 5) At gårdrådet løbende modtager den fornødne rapportering om selskabets økonomi,

3.3 Gårdrådet behandler efter behov og mindst én gang årligt følgende emner:

- 1) Årsbudget og -regnskab,
- 2) Ledelses- og organisationsforhold,
- 3) Målsætning, strategi og forretningsplan,
- 4) Forretningsprocedurer og interne kontroller,
- 5) Rapportering til gårdrådet om økonomi og andre forhold,
- 6) Gårdrådets sammensætning,
- 7) Forsikringsforhold,
- 8) Skattemæssige forhold, og
- 9) Gennemgang og eventuelt ændring af forretningsordenen.

4. Gårdrådets kompetence

4.1 Gårdrådet behandler og træffer beslutning i alle spørgsmål, der efter Virksomhedens forhold er af usædvanlig art eller stor betydning.

4.2 Gårdrådet træffer beslutning om blandt andet følgende forhold:

- 1) Godkendelse af budget for det kommende regnskabsår,
- 2) Virksomhedens målsætning, strategi og forretningsplan,
- 3) Væsentlig indskrænkning eller udvidelse af virksomhedens aktiviteter,
- 4) Køb, salg, leasing eller pantsætning af virksomhedens faste ejendomme

5. Indkaldelse til gårdrådsmøde

5.1 Gårdrådet mødes mindst 4 gange om året. Formanden skal sikre, at gårdrådet derudover holder møde, når det er nødvendigt.

5.2 Formanden skal sikre, at alle medlemmer af gårdrådet indkaldes. Indkaldelse skal ske skriftligt ved brev eller mail med mindst fjorten dages varsel.

5.3 Indkaldelse til gårdrådsmøde skal indeholde dagsorden og eventuelt skriftligt materiale, som er nødvendigt for at vurdere og behandle emnerne på dagsordenen.

5.4 Dagsordenen skal som minimum indeholde følgende emner:

- 1) Gennemgang og underskrivelse af referat fra sidste gårdrådsmøde
- 2) Meddelelser fra formanden,
- 3) Udestående emner fra tidligere gårdrådsmøder,
- 4) Interessenternes rapport om Virksomhedens stilling og væsentlige begivenheder,
- 5) Gennemgang af perioderegnskab og -budget,
- 6) Interessenternes rapport om status på strategi og forretningsplan,
- 7) Dato for næste gårdrådsmøde, og
- 8) Eventuelt

6. Afholdelse af gårdrådsmøde

6.1 Gårdrådsmøder afholdes som udgangspunkt på interessentselskabets adresse og ledes af formanden.

6.2 Gårdrådet kan træffe beslutning, når over halvdelen af medlemmerne er til stede. Beslutning må dog ikke træffes, uden at så vidt muligt alle medlemmer har haft adgang til at deltage i en sags behandling.

6.3 Hvis et gårdrådsmedlem har forfald, skal dette snarest muligt meddele det til formanden.

6.4 Alle beslutninger i gårdrådet træffes med simpelt stemmeflertal.

6.5 Formanden sørger for, at der udarbejdes referat af drøftelserne og beslutningerne på et gårdrådsmøde, og at dette udsendes til gårdrådets medlemmer senest otte dage efter gårdrådsmødet.

7. Honorar

7.1 Gårdrådets medlemmer honoreres under hensyn til arbejdets art og omfang. Interessenterne træffer beslutning om honorarets størrelse.

8. Tavshedspligt

8.1 Gårdrådets medlemmer har tavshedspligt med hensyn til alt, hvad de erfarer i deres egen- skab af gårdrådsmedlemmer, medmindre der er tale om forhold, som efter sagens natur skal bringes til tredjemands kundskab.

8.2 Når et gårdrådsmedlem fratræder, skal den pågældende straks tilbagelevere alt materiale, som vedkommende er i besiddelse af, til formanden og må ikke beholde kopi af materialet.

9. De for hvervet gældende regler – ansvar

9.1 Medlemmerne af gårdrådet skal ved udførelsen af deres hverv iagttage nærværende forretningsorden og beslutninger truffet på gårdrådsmøder.

9.2 Hvis medlemmerne af gårdrådet forsætligt eller uagtsomt tilsidesætter de under pkt. 9.1 nævnte regler, hvorved Virksomheden påføres skade, kan medlemmerne gøres erstatningsansvarlige herfor.

10. Andre bestemmelser

10.1 Forretningsordenen træder i kraft på den dato, der er anført nedenfor, og underskrives af alle gårdrådets medlemmer. Forretningsordenen skal særskilt underskrives af alle gårdrådsmedlemmer, der indvælges efter ikrafttrædelsesdatoen.

Således vedtaget den _____201__

I gårdrådet:

[indsæt navn]

[indsæt navn]

[indsæt navn]

[indsæt navn]

[indsæt navn]

[indsæt navn]



Forretningsorden

for gårdråd (advisory board) i

v/ _____
(herefter kaldet Virksomheden)

Denne forretningsorden gælder for det nedsatte gårdråd i _____, CVR-nr. _____

1. Baggrund

1.1 _____ v/ _____ er en landbrugsvirksomhed med *mælkeproduktion* og *planteavl*.

1.2 Med henblik på at optimere driften har Virksomheden valgt at etablere et gårdråd, hvis overordnede formål er at fungere som sparringspartner på især følgende områder:

- Ledelsesmæssige forhold, herunder Virksomhedens strategi
- Økonomiske forhold

2. Udpegning, sammensætning og ophør

2.1 Gårdrådets medlemmer udpeges af Virksomhedens ejer for ét år ad gangen.

2.2 Gårdrådet består af 5 medlemmer. Ud over virksomhedsejeren skal gårdrådet sammensættes af personer med kompetencer inden for følgende områder:

- Strategi og ledelse
- Driftsøkonomi
- Planteavl
- Mælkeproduktion

2.3 Virksomhedsejeren kan opsiges et medlem af gårdrådet med 1 måneds varsel til udgangen af en måned. Et medlem af gårdrådet kan med samme opsigelsesvarsel udtræde af gårdrådet.

2.4 Virksomhedsejeren kan til hver en tid beslutte at nedlægge gårdrådet med 1 måneds varsel til udgangen af en måned.

3. Gårdrådets opgaver

- 3.1 Gårdrådet har til opgave at anvise og vejlede virksomhedsejeren på:
- Emner, som virksomhedsejeren ønsker drøftet for bedriften
 - Emner, som det enkelte gårdrådsmedlem finder, kan støtte og gavne virksomhedsejeren drift af Virksomheden

4. Gårdrådets kompetence

- 4.1 Virksomhedsejeren er forpligtet til at konsultere gårdrådet i alle væsentlige beslutninger og rapportere om alle væsentlige afvigelser i forhold til meddelte planer.
- 4.2 Gårdrådet er forpligtet til at yde aktiv rådgivning og sparring vedrørende alle relevante spørgsmål, der behandles i gårdrådet.
- 4.3 Virksomhedsejeren er på intet tidspunkt forpligtet til at følge de råd og vejledninger, der modtages af gårdrådet.

5. Indkaldelse til gårdrådsmøde

- 5.1 Gårdrådet mødes mindst 4 gange om året. Virksomhedsejeren skal sikre, at gårdrådet ellers holder møde, når det er nødvendigt.
- 5.2 Virksomhedsejeren skal sikre, at alle medlemmer af gårdrådet indkaldes. Indkaldelse skal ske skriftligt ved brev eller mail med mindst fjorten dages varsel.
- 5.3 Indkaldelse til gårdrådsmøde skal indeholde dagsorden og eventuelt skriftligt materiale, som er nødvendigt for at vurdere og behandle emnerne på dagsordenen.
- 5.4 Dagsordenen skal som minimum indeholde følgende emner:
- 1) Gennemgang og underskrivelse af referat fra sidste gårdrådsmøde
 - 2) Meddelelser fra virksomhedsejeren,
 - 3) Udestående emner fra tidligere gårdrådsmøder,
 - 4) Virksomhedsejeren rapport om Virksomhedens stilling og væsentlige begivenheder,
 - 5) Gennemgang af perioderegnskab og -budget,
 - 6) Virksomhedsejeren rapport om status på strategi og forretningsplan,
 - 7) Dato for næste gårdrådsmøde, og
 - 8) Eventuelt

6. Afholdelse af gårdrådsmøde

- 6.1 Gårdrådsmøder afholdes som udgangspunkt på Virksomhedens adresse og ledes af virksomhedsejeren.

- 6.2 Gårdrådet kan træffe beslutning, når over halvdelen af medlemmerne er til stede. Beslutning må dog ikke træffes, uden at så vidt muligt alle medlemmer har haft adgang til at deltage i en sags behandling.
- 6.3 Hvis et gårdrådsmedlem har forfald, skal denne snarest muligt meddele dette til formanden.
- 6.4 Alle beslutninger i gårdrådet træffes med simpelt stemmeflertal.
- 6.5 Virksomhedsejeren sørger for, at der udarbejdes referat af drøftelserne og beslutningerne på et gårdrådsmøde, og at dette udsendes til gårdrådets medlemmer senest otte dage efter gårdrådsmødet.

7. Honorar

- 7.1 Gårdrådets medlemmer honoreres under hensyn til arbejdets art og omfang. Virksomhedsejeren træffer beslutning om honorarets størrelse.

8. Tavshedspligt

- 8.1 Gårdrådets medlemmer har tavshedspligt med hensyn til alt, hvad de erfarer i deres egen- skab af gårdrådsmedlemmer, medmindre der er tale om forhold, som efter sagens natur skal bringes til tredjemands kundskab.
- 8.2 Når et gårdrådsmedlem fratræder, skal den pågældende straks tilbagelevere alt materiale, som vedkommende er i besiddelse af, til virksomhedsejeren og må ikke beholde kopi af ma- terialet.

9. De for hvervet gældende regler – ansvar

- 9.1 Medlemmerne af gårdrådet skal ved udførelsen af deres hverv iagttage nærværende forret- ningsorden og beslutninger truffet på gårdrådsmøder.
- 9.2 Da gårdrådets opgave alene er af rådgivende karakter, kan medlemmerne af gårdrådet ikke gøres erstatningsansvarlig for et eventuelt tab, Virksomheden måtte lide ved at følge et af gårdrådet givet råd.

10. Andre bestemmelser

- 10.1 Forretningsordenen træder i kraft på den dato, der er anført nedenfor, og underskrives af alle gårdrådets medlemmer. Forretningsordenen skal særskilt underskrives af alle gårdrådsmed- lemmer, der indvælges efter ikrafttrædelsesdatoen.

Således vedtaget den _____ 201_

I gårdrådet:

[indsæt navn]

[indsæt navn]

[indsæt navn]

[indsæt navn]

[indsæt navn]

[indsæt navn]



Forretningsorden

for bestyrelsen i

_____ **A/S**
(herefter kaldet Selskabet)

Denne forretningsorden gælder for bestyrelsen i _____ A/S, CVR-nr. _____

1. Konstituering

- 1.1 Bestyrelsen træder sammen for at konstituere sig umiddelbart efter den ordinære generalforsamling.
- 1.2 Bestyrelsen vælger en formand på det konstituerende møde. Valget sker med simpelt stemmeflertal, og ved stemmelighed afgøres valget ved lodtrækning. Formanden kan ikke være et medlem af direktionen.

2. Indkaldelse af møde

- 2.1 Bestyrelsen afholder ordinært bestyrelsesmøde 4 gange om året. Formanden skal sikre, at bestyrelsen derudover holder møde, når det er nødvendigt, eller når det kræves af en direktør, et bestyrelsesmedlem eller revisor.
- 2.2 Formanden skal sikre, at alle medlemmer af bestyrelsen indkaldes. Indkaldelse skal ske skriftligt ved brev eller mail med mindst fjorten dages varsel. Varslet kan dog forkortes, hvis det er nødvendigt af hensyn til en sags hastende karakter.
- 2.3 Indkaldelse til bestyrelsesmøde skal indeholde dagsorden og eventuelt skriftligt materiale, som er nødvendigt for at vurdere og behandle emnerne på dagsordenen.
- 2.4 Dagsordenen skal som minimum indeholde følgende emner:
 - 1) Gennemgang og underskrivelse af referat fra sidste bestyrelsesmøde
 - 2) Meddelelser fra formanden
 - 3) Udestående emner fra tidligere bestyrelsesmøder
 - 4) Direktionens rapport om selskabets stilling og væsentlige begivenheder
 - 5) Gennemgang af perioderegnskab og -budget
 - 6) Direktionens rapport om status på strategi og forretningsplan
 - 7) Dato for næste bestyrelsesmøde
 - 8) Eventuelt

2.5 Direktionen fungerer som sekretariat for bestyrelsen.

3. Afholdelse af møde

3.1 Bestyrelsesmøder ledes af formanden.

3.2 Bestyrelsesmøder afholdes som udgangspunkt på selskabets hovedkontor, men kan afholdes et andet sted efter formandens bestemmelse, hvis det skønnes formålstjenligt eller nødvendigt.

3.3 Bestyrelsesmøder afholdes som udgangspunkt ved fysisk fremmøde, men kan afholdes skriftligt eller elektronisk efter formandens bestemmelse, hvis det er foreneligt med bestyrelsens arbejde. Ethvert medlem af bestyrelse eller direktion kan dog altid forlange, at der sker en mundtlig drøftelse.

3.4 Bestyrelsen kan træffe beslutning, når over halvdelen af medlemmerne er til stede. Beslutning må dog ikke træffes, uden at så vidt muligt alle medlemmer har haft adgang til at deltage i en sags behandling.

3.5 Hvis et bestyrelsesmedlem har forfald, og der er valgt en suppleant for bestyrelsesmedlemmet, så indtræder suppleanten i medlemmets sted, så længe forfaldet varer. Et bestyrelsesmedlem kan dog i enkeltstående tilfælde give et andet bestyrelsesmedlem fuldmagt i stedet for at indkalde sin suppleant, hvis det er betryggende henset til de emner, der skal drøftes.

3.6 Et medlem af bestyrelse eller direktion må ikke deltage i behandlingen af spørgsmål om aftaler mellem selskabet og den pågældende selv eller om søgsmål mod den pågældende selv, hvis hun eller han har en væsentlig interesse deri, der kan stride mod selskabets. Det samme gælder i forhold til aftaler mellem selskabet og tredjemand eller søgsmål mod tredjemand.

3.7 En direktør har, selv om hun eller han ikke er medlem af bestyrelsen, ret til at være til stede og udtale sig ved bestyrelsens møder, medmindre bestyrelsen i det enkelte tilfælde beslutter andet.

3.8 Alle beslutninger i bestyrelsen træffes med simpelt stemmeflertal.

4. Referat af møde

4.1 Formanden sørger for, at der udarbejdes referat af drøftelserne og beslutningerne på et bestyrelsesmøde. Af referatet skal det fremgå, hvem der har ledet mødet, hvem der har delttaget i mødet, hvad dagsordenen for mødet har været, og hvad drøftelserne og beslutningerne i relation til hvert enkelt punkt på dagsordenen har været.

- 4.2 Formanden sørger for, at referat af et bestyrelsesmøde udsendes til bestyrelsens medlemmer senest otte dage efter bestyrelsesmødet.
- 4.3 Et bestyrelsesmedlem, der har været til stede ved et bestyrelsesmøde, og som er uenig i en truffet beslutning, har ret til at få sin mening indført i referatet. Eventuelle bemærkninger til et referat skal meddeles formanden senest otte dage efter modtagelse af referatet.
- 4.4 Alle bestyrelsesmedlemmer, der har deltaget i et bestyrelsesmøde, skal underskrive referatet for mødet. Bestyrelsesmedlemmer, der ikke har deltaget i et bestyrelsesmøde, underskriver referatet for mødet med tilføjelsen "læst". Underskrivelsen sker på det efterfølgende bestyrelsesmøde.

5. Bestyrelsens opgaver

- 5.1 Bestyrelsen varetager den overordnede og strategiske ledelse af selskabet.
- 5.2 Bestyrelsens opgaver efter pkt. 5.1 indebærer blandt andet, at bestyrelsen skal sikre:
- 1) At selskabets virksomhed er organiseret på en forsvarlig måde,
 - 2) At selskabet til enhver tid har en hensigtsmæssig målsætning, strategi og forretningsplan,
 - 3) At bogføring og regnskabsaflæggelse foregår på en tilfredsstillende måde,
 - 4) At der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller,
 - 5) At bestyrelsen løbende modtager den fornødne rapportering om selskabets økonomi,
 - 6) At selskabet til enhver tid har en kompetent direktion,
 - 7) At der udarbejdes passende retningslinjer for direktionens arbejde,
 - 8) At direktionen udfører sit arbejde på passende måde og efter bestyrelsens retningslinjer,
 - 9) At selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt, og
 - 10) At selskabets lovpligtige ejerbog, protokoller m.v. oprettes og opdateres.
- 5.3 Bestyrelsen behandler efter behov og mindst én gang årligt følgende emner:
- 1) Årsbudget og -regnskab,
 - 2) Ledelses- og organisationsforhold,
 - 3) Målsætning, strategi og forretningsplan,
 - 4) Forretningsprocedurer og interne kontroller,
 - 5) Rapportering til bestyrelsen om økonomi og andre forhold,
 - 6) Retningslinjer for direktionen,
 - 7) Bestyrelsens sammensætning,
 - 8) Incitamentsordninger for ledelsen,
 - 9) Forsikringsforhold,
 - 10) Skattemæssige forhold, og
 - 11) Gennemgang og eventuelt ændring af forretningsordenen.

6. Bestyrelsens beslutningskompetence

6.1 Bestyrelsen behandler og træffer beslutning i alle spørgsmål, der efter selskabets forhold er af usædvanlig art eller stor betydning.

6.2 Pkt. 6.1 indebærer, at bestyrelsen træffer beslutning om blandt andet følgende forhold:

- 1) Godkendelse af årsrapport med forslag til anvendelse af overskud eller dækning af underskud,
- 2) Godkendelse af budget for det kommende regnskabsår,
- 3) Selskabets målsætning, strategi og forretningsplan,
- 4) Direktørers ansættelse, ansættelsesvilkår og opsigelse,
- 5) Væsentlig indskrænkning eller udvidelse af selskabets aktiviteter,
- 6) Køb eller salg af virksomhed,
- 7) Køb, salg, leasing eller pantsætning af selskabets faste ejendomme,
- 8) En disposition eller serie af dispositioner, hvis værdi overstiger _____ kr.,
- 9) Optagelse af eller udvidelse af eksisterende lån på _____ kr. eller derover, og
- 10) Anlæggelse af retssag eller voldgiftssag af væsentlig betydning.

7. Honorar

7.1 Bestyrelsens medlemmer honoreres under hensyn til arbejdets art og omfang. Generalforsamlingen træffer beslutning om bestyrelsesmedlemmernes honorar efter indstilling fra bestyrelsen.

8. Tavshedspligt

8.1 Bestyrelsens medlemmer har tavshedspligt med hensyn til alt, hvad de erfarer i deres egen- skab af bestyrelsesmedlemmer, medmindre der er tale om forhold, som efter sagens natur skal bringes til tredjemands kundskab.

8.2 Når et bestyrelsesmedlem fratræder, skal hun eller han straks tilbagelevere alt materiale, som hun eller han er i besiddelse af, til formanden og må ikke beholde kopi af materialet.

9. De for hvervet gældende regler – ansvar

9.1 Medlemmerne af bestyrelsen skal ved udførelsen af deres hverv iagttage den for Selskabet gældende lovgivning, Selskabets vedtægter, lovlige beslutninger truffet på Selskabets generalforsamling og bestyrelsesmøder samt nærværende forretningsorden.

9.2 Hvis medlemmerne af bestyrelsen forsætligt eller uagtsomt tilsidesætter de under pkt. 9.1 nævnte regler, hvorved Selskabet påføres skade, kan medlemmerne gøres erstatningsansvarlige herfor.

10. Andre bestemmelser

10.1 Forretningsordenen træder i kraft på den dato, der er anført nedenfor, og underskrives af alle bestyrelsens medlemmer. Forretningsordenen skal særskilt underskrives af alle bestyrelsesmedlemmer, der indvælges efter ikrafttrædelsesdatoen.

Således vedtaget den _____201_

I bestyrelsen:

[indsæt navn]

[indsæt navn]

[indsæt navn]

Konsulentaftale

Mellem

Navn

Adresse

Postnr. og by

Cvr.nr.:

(I det følgende kaldet "Virksomheden")

Og

Navn

Adresse

Postnr. og by

Cpr.nr.:

(I det følgende kaldet "Konsulenten")

1. Baggrund

- 1.1 Baggrunden for nærværende konsulentaftale er, at der mellem Virksomheden og ____Bank er indgået en aftale om frivillig afvikling af Virksomheden. I denne afviklingsaftale, som Konsulenten er gjort bekendt med, bestemmes, at Virksomheden i afviklingsperioden skal overlade en række opgaver til en af ____Bank udpeget rådgiver.
- 1.2 Virksomheden er en landbrugsvirksomhed, hvor der i afviklingsperioden er behov for bistand til optimering af driften med henblik på at opnå størst muligt provenu i forbindelse med afviklingen. Konsulenten påtager sig derfor ved denne aftale at udføre nærmere specificerede selvstændige ledelsesopgaver for Virksomheden.
- 1.3 *Selv om det er på foranledning af ____Bank, at nærværende aftale indgås, og selv om Konsulenten er udpeget af ____Bank til at udføre de i denne aftale nævnte opgaver, er der ikke udarbejdet et selvstændigt aftalegrundlag mellem Konsulenten og ____Bank. Konsulenten er derfor alene ansvarlig over for Virksomheden for de af Konsulenten udførte opgaver.*

2. Konsulentydelsen

- 2.1 Konsulentens bistand omfatter bl.a. (men er ikke begrænset til) følgende arbejdsopgaver:
1. Overordnet ledelse af Virksomheden, herunder ledelse af alle medarbejdere og ejer i enhver henseende, i relation til udførelsen af de daglige opgaver forbundet med driften.

2. Ansvar for styring af omkostninger og driftsbudgetter
3. Optimering af driften i enhver henseende under hensyntagen til, at Virksomheden skal søges afviklet enten ved samlet eller delvise salg med nuværende produktion. Såfremt det ikke lykkes, kan det komme på tale, at der skal ske afvikling af driften og derefter salg.

3. Virksomhedens ydelse

- 3.1 Virksomheden og dens ejer forpligter sig til at samarbejde med Konsulenten under dennes udførelse af de under pkt. 2.1 nævnte opgaver.
- 3.2 Virksomheden forpligter sig til månedligt at honorere Konsulenten i overensstemmelse med pkt. 5.

4. Konsulentens rettigheder og pligter

- 4.1 Konsulenten honoreres i henhold til denne aftale til at udføre konsulentydelse. Konsulenten er derfor ikke at betragte som ansat i Virksomheden og er ikke i underordningsforhold til Virksomhedens ledelse. Konsulenten er af samme grund ikke omfattet af funktionærloven, ferieloven, ansættelsesbevisloven eller andre love til beskyttelse af lønmodtagere.
- 4.2 *Konsulenten er over for Virksomheden ansvarlig for udførelsen af konsulentydelsen og kan i tilfælde af fejl eller forsømmelse gøres erstatningspligtig.*
- 4.3 Der gælder ikke nogen fast arbejdstid for Konsulenten, idet denne er forpligtet til at anvende den tid, der er nødvendig for at løse opgaven. Konsulenten tilrettelægger selv sin arbejdstid.
- 4.4 Konsulenten udfører sit arbejde, hvor der er behov, bl.a. på de gårde, der indgår i Virksomheden.
- 4.5 Konsulentens primære kontaktperson fra Virksomheden vil være _____
- 4.6 Konsulenten optræder i forbindelse med levering af konsulentydelsen i Virksomhedens navn.
- 4.7 Konsulenten gives af Virksomheden fuldmagt til at handle på Virksomhedens vegne i enhver henseende i relation til driften af Virksomheden, uden Virksomhedens forudgående godkendelse. Konsulenten kan dog ikke egenhændigt afhænde fast ejendom. Den omtalte driftsfuldmagt vedlægges som bilag 1 til nærværende aftale og underskrives samtidig med underskrift på nærværende aftale.

4.8 Konsulenten gives ved nærværende aftale ret til at råde over samtlige Virksomhedens konti i _____ Bank, og konsulent (navn nævnes) _____ forpligter sig til at underskrive nødvendige dokumenter i denne sammenhæng.

5. Vederlag

5.1 Konsulenten vederlægges bagud med kr. _____ ekskl. moms pr. måned. Træder aftalen ikke i kraft den 1. i måneden, afregnes der forholdsmæssigt bagud for den første kalendermåned.

5.2 Afregning sker på baggrund af en af Konsulenten fremsendt faktura.

5.3 Der evalueres senest 3 måneder efter aftalens ikrafttræden på sammenhængen mellem omfanget af den aftalte konsulentydelse og det herfor aftalte vederlag.

5.4 *I det omfang, der ikke er midler i Virksomheden til at betale konsulenten det aftalte vederlag, indestår _____ Bank med sin underskrift på nærværende aftale for betaling af vederlaget.*

6. Omkostninger

6.1 Konsulentens nødvendige omkostninger til løsning af de i nærværende kontrakt angivne opgaver afholdes af Konsulenten og refunderes efterfølgende af Virksomheden ved fremlæggelse af dokumentation herfor.

6.2 Kørsel mellem Konsulentens private adresse eller normale arbejdssted og Virksomhedens adresser er indeholdt i honoraret. Transport herudover refunderes i henhold til statens takster.

7. Opsigelse

7.1 Denne aftale træder i kraft på underskriftstidspunktet og gælder foreløbigt frem til _____. Aftalen kan dog til enhver tid opsiges skriftligt med mindst én måneds varsel til den 1. i en måned. Virksomheden kan kun opsiges nærværende aftale efter forudgående accept fra _____ Bank.

8. Misligholdelse

8.1 Såfremt én af parterne væsentligt misligholder sine forpligtelser i henhold til denne aftale, er den anden part berettiget til at ophæve aftalen uden varsel. Virksomheden kan dog kun ophæve aftalen som misligholdt efter forudgående accept fra _____ Bank.

9. Aflevering af materiale

- 9.1 Konsulenten er i tilfælde af opsigelse eller ophævelse af aftalen, uanset hvem der opsiger eller ophæver denne og uanset årsag, forpligtet til at udlevere alt materiale vedrørende Virksomheden, denne er kommet i besiddelse af i forbindelse med udførelsen af de i aftalen nævnte konsulenttydelser. Konsulenten er uberettiget til at udøve tilbageholdsret i materialet.
- 9.2 Ovennævnte bestemmelse gælder ligeledes for materiale, Konsulenten selv har udarbejdet i forbindelse med levering af sin ydelse.

10. Underskrifter

- 10.1 Nærværende aftale underskrives af parterne i to eksemplarer, hvoraf hver part modtager et underskrevet eksemplar.
- 10.2 Nærværende aftale underskrives endvidere af ____Bank, der med sin underskift tiltræder aftalens ordlyd, herunder bestemmelsen i pkt. 5.4.

Dato:

Dato:

"Virksomheden"

"Konsulenten"

Nærværende aftale tiltrædes af ____Bank

"____Bank"

VIF Guide

Rundt om i landet gennemfører virksomhederne jævnligt VIF arrangementer (arrangementer for særlige udvalgte kunder). Ikke to arrangementer er ens, men i planlægningsfasen er der typisk mange fællesnævne: Konceptet skal fastlægges, de enkelte eller særlige opgaver skal defineres og fordeles, og praktiske forhold som lokalefaciliteter, forplejning og logistik skal undersøges. Under afvikling af et arrangement kan man som koordinator ofte drage fordel af nogle af de samme erfaringer og værktøjer.

Projekt Virksomhedsrådgiver har samlet erfaringer fra diverse arrangementer i konceptet her.

Siderne her er en guide til brug og inspiration for de virksomhedsrådgivere, ledere og andre, der planlægger og afvikler VIF arrangementer og events. I guiden her finder du generelle tips og trick samt gode opmærksomhedspunkter til VIF arrangementer. Feedback og input til guiden er meget velkomne, så den med tiden kan blive udbygget til gavn for flest mulige.

Formål

Formålet med VIF arrangementer er, at deltagerne bliver inspireret, får ny viden, opdager potentialer og nye værdier i egen forretning og udveksler erfaringer med mere – i øvrigt i en passende atmosfære. For virksomheden er formålet at komme tættere på kunderne, få nye vinkler på deres forretning og interesser og dermed mulighed for at tilføre mere værdi i rådgivningen.

Støtte til afvikling fra Projekt Virksomhedsrådgiver

Projekt Virksomhedsrådgiver kan støtte arrangementer på flere områder. Du kan høre nærmere om de enkelte punkter ved at henvende dig til Projekt Virksomhedsrådgiver:

- Sparring i planlægningsproces
- Processtøtte under arrangementer
- Netværk til professionelle oplægsholdere
- Tilskud til eksterne oplægsholdere

Koncept VIF arrangementer

Konceptet for arrangementet er nøglen til den egentlige planlægning. Et godt koncept udstikker den overordnede ramme for, hvordan man ønsker at afvikle det pågældende arrangement. Konceptet bør som minimum fastlægge målgruppe, formål, attraktivitet og faciliteter.

Målgruppe	Formål for kunde	Attraktivitet og brandværdi	Faciliteter
Kunder med høj omsætning	Strategi	Person	Egne
Grønne kunder	Ledelse	Branche	Hos kunder
Kunder i udvikling	Økonomi	Organisation	Professionelle konferencecentre m.m.
Andre erhvervssegmenter	Specialer	Event	Virksomhedsbesøg
Andre	Andet		I div. innovationsrum



Den Europæiske Union ved Den Europæiske Fond for Udvikling af Landdistrikter og Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri har deltaget i finansieringen af projektet.

Herudover bør konceptet indeholde:

- Aktører og interessenter, der er vigtigt at inddrage i planlægningen eller have med til selve arrangementet? (oplægsholdere, ordstyrer, rundvisere m.fl.)
- Hvilken rolle har virksomhedsrådgiver før, under og efter?
- Hvilke faciliteter er vigtige for at kunne afvikle arrangementet, bordopsætning m.m.?
- Hvem og hvordan leveres forplejning?
- Hvornår er det mest hensigtsmæssigt at afholde arrangementet?
- Drejebog

Oplægsholdere

Professionelle oplægsholdere

Oplægsholdere kan rekrutteres efter emne fra professionelle eventbureauer og kan ofte formidle fagligt indhold på en underholdende måde, til gengæld ligger oplægsholdere herfra typisk i den dyre ende

Oplægsholdere rekrutteret i virksomhedens netværk

I virksomhedens netværk vil der ofte være personer, der kan rekrutteres til opgaven, f.eks. virksomheder i lokaleområdet, leverandører, samarbejdspartnere eller lignende, her er det selvfølgelig vigtigt at sikre sig, at den nødvendige præsentationsteknik er til stede eller tilbyde konkret hjælp hertil.

Oplægsholdere rekrutteret blandt egne kunder

Blandt virksomheden egne kunder er der personer, der kan fungere som oplægsholdere (first movere, særlige succes historier m.m.).

Drejebog for arrangementsdagen

Drejebogen er en udførlig tidsplan for selve afviklingen af et arrangement og bør derfor indeholde en udførlig og realistisk tidslinje fra start til slut. Den fungerer som fælles referenceramme for både koordinator og alle andre aktører som værter, bemanning, leverandør af forplejning mv.

Sæt tid af til at estimere tider og beskrive alle aktiviteter i samråd med relevante aktører, så alle er enige om forløbet. Sørg for at udstyre alle relevante parter med den færdige drejebog forud for arrangementet.

En kollegial sparringspartner eller back-up for den enkelte koordinator kan være en støtte undervejs i planlægningen.

Virksomhedsrådgiverens roller

Virksomhedsrådgiveren kan have flere roller, der i større eller mindre grad kan foldes ud under selve arrangementet, blandt andet:

Værtsrolle

Virksomhedsrådgiveren kan være vært for en udvalgt del af deltagerne - normalt er det egne kunder. Virksomhedsrådgiveren sikrer sig, at deltagerne føler sig godt tilpas og velkomne – de helt almindelige værtsroller.

Tema-rolle

Udover det almindelige værtsskab kan virksomhedsrådgiveren også have ansvaret for at støtte eller skabe dialog om arrangementets tema i pauser, ved gruppedialoger og lignende.

Netværks-rolle

Virksomhedsrådgiveren har på forhånd defineret de områder, som er vigtige at få viden og informationer om fra deltagerne og sikrer, at der bliver spurgt til dette i pauser m.m. Der kan endvidere være særlige budskaber, som er vigtige for virksomheden at få afleveret til deltagerne (den korte elevatortale), f.eks. nye produkter, nye forretningsområder, kommende kampagner eller lignende.

Før og efter arrangementet

Såvel virksomhed som virksomhedsrådgiver kan have en særlig interesse i at være godt forberedt. Blandt andet på rollerne her ovenfor, men også på hvordan resultater fra dagen, input fra deltagerne, evalueringer, samt indsamlet viden og informationer bliver sat i spil, dels i "en til en" relation mellem virksomhedsrådgiveren og den enkelte kunde og dels mellem virksomheden og kundegruppen, f.eks. i form af markedskampagner, salgsindsats og kommunikationsplaner.

Kommunikation

Hvordan skal aktiviteten kommunikeres – internt i huset, til deltagerne og til øvrige interessenter.

Mål og evalueringsområder

Kort efter forløbet kan deltagerne evaluere på udvalgte elementer. Evalueringen kan foregå ved afslutning af arrangementet eller ved en efterfølgende dialog med kunder. Blandt de områder der kan evalueres på kan nævnes:

- Kompetent afvikling
- Hyggelig atmosfære
- Udbytte
- Varighed
- Differentiering
- Sammenhæng mellem pris og udbytte
- Samlet oplevelse
- Servicekvalitet
- Netværksmuligheder - øget netværk
- Anbefale til kolleger

Eksempler på arrangementer

Eksklusivt arrangement for 6 kunder om professionelle bestyrelser

En virksomhed gennemfører et 2 timers fagligt indhold og 1½ -2 timers netværk efterfølgende med beværtning over norm. Formålet er professionelle bestyrelser: hvordan jeg sikrer, at min virksomhed er professionelt drevet. Målgruppen er ejere, der er afklaret med at de driver en virksomhed, hvor virksomhedens interesser er i centrum.

Tre korte oplæg om hhv. gårdråd, advisory board og professionelle bestyrelser sætter rammen for en efterfølgende fortrolig dialog. Virksomhedsrådgiveren er proceskonsulent og sikrer sig, at afklaringsproces støttes i den efterfølgende dialog. Den faglige dialog lukkes og fortsættes på det uformelle niveau ved den efterfølgende menu. Forløbet afvikles i en privat virksomheds innovationsrum. Ejeren deltager i et advisory board og er den ene oplægsholder. Efterfølgende kontakter virksomhedsrådgiveren de enkelte kunder og følger op på deres videre afklaring og afdækker eventuelle rådgivningsbehov.

Eksklusivt arrangement for 6 - 8 kunder med ægtefæller om synergi i strategi og livskvalitet

En virksomhed gennemfører en eftermiddags – aftens seance 6 – 8 kunder med ægtefæller. Målgruppen er yngre grønne bedrifter i VR målgruppen. Formålet er at give deltagerne indsigt i betydningen af at have en handlingsorienteret og kvalificeret strategi, der forholder sig til de forretningsmæssige forhold på bedriften og er afstemt med ejernes personlige udviklingsbehov.

Deltagerne arbejder med egen strategi med hjælp fra en VR og evt. en proceskonsulent. Udgangspunktet er 3-4 korte enkle oplæg i en let humoristisk tone, der hver afsluttes med strategiafklarende spørgsmål, som der arbejdes videre med individuelt, ejerne imellem eller i grupper.

Målet er at deltagerne er afklaret med betydningen af at have en strategi og har opdaget nye handlingsveje.

Arrangementet afsluttes med middag med god tid til netværk

Arrangement om styring og ledelse op til ca. 60

Deltagerne er bedrifter med ansatte i målgruppen for VR og evt. gule men med potentiale til grønne.

At bedrive virksomhed under vanskelige kår kræver sin mand, lederen skal både være i stand til at manøvrere ud fra instrumentbrættes talrige og detaljerede udsving og samtidig evne at kommunikere anerkende, inspirerende og klart med medarbejdere. Ikke mindst skal lederen være i stand til at finde synergien de to områder i mellem. Der er fokus på dette VIF arrangement. Formålet er at vise værdien ved at kunne manøvrere de to områder imellem og samtidig vise, at det ikke behøver at være specielt vanskeligt. To timer med efterfølgende netværk og forplejning enten morgenmøde med frokost eller aftenseance.

3 korte oplæg "sådan gjorde jeg" fra virksomheder fra andre brancher, professionel opsamling efter hvert oplæg, herefter dialog ved bordene, VR ved hvert bord samler op og er leder af proces.

Målet er at deltagerne opdager sammenhængen de to områder imellem, ser egen præferencer og kan se værdi og potentiale ved et øget fokus.

DLBR Akademi



Professionel ledelse af landbrugsvirksomheden

Sted
Dato

DLBR[®]

Professionel ledelse af landbrugsvirksomheden

– er Advisory Board, kapitalbestyrelse, eller udvikling via netværk relevant for din virksomhed?

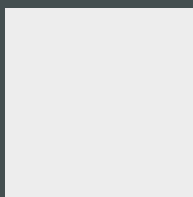
I takt med, at landbrugsvirksomhederne bliver større og mere organisatorisk komplekse er det relevant at overveje om ledelsen af virksomheden kan professionaliseres yderligere. Oftest giver det langt mere robuste og fremtidssikrede beslutninger, hvis ejerens viden og kompetencer suppleres med andres. Det kan f.eks. ske formaliseret via et Advisory Board, brug af netværk eller en egentlig kapitalbestyrelse.

På dette arrangement får du viden om fordele og udbytte ved hhv. Advisory Board og kapitalbestyrelse. Du får også viden om netværk, hvor du kan få inspiration til ledelse af din virksomhed.

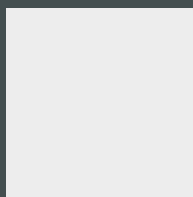
Program

- 09.00** **Check-in**
Morgenkaffe, mødets program og præsentation af deltagere
- 09.15** **Tre effektive muligheder for at professionalisere virksomhedens ledelse**
- NN, Netværk Danmark**
- inspiration til virksomhedsudvikling og nye vinkler på konkrete udfordringer
- Anders Bech, Bestyrelsesforum**
- Professionel bestyrelse stiller skarpt og holder mig på sporet
- Gustaf Bock, Videncentret for Landbrug**
- Et level up med Advisory Board
- 10.00** **Pause**
- 10.15** **Opsamling på de tre indlæg**
- 10.30** **Bordet rundt**
Deltagerne reflekterer over udfordringer og potentiale ved at supplere virksomhedens ledelse med viden og kompetence fra en af de tre former i egen virksomhed
- 11.30** **Præsentation og rundvisning på virksomheden, hvor mødet holdes**
- 12.30** **Netværksfrokost**
- 13.30** **Tak for i dag**

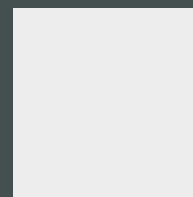
Indlægsholdere



NN.
Netværk Danmark



Anders Bech
Bestyrelsesforum



Gustaf Bock
Videncentret for Landbrug

Fakta

Netværk

Netværk er et centralt middel, når det gælder om at udvikle din virksomhed forretningsmæssigt. Netværk tager udgangspunkt i deltageres konkrete udfordringer, og giver mulighed for at deltagerne kan udveksle erfaringer og trække på andres viden. Netværk opstår når der er et tilstrækkeligt stort interessefællesskab blandt deltagerne er velegnet til at dele viden og erfaringer, og derved skabe udvikling og gavne din virksomhed.

Advisory Board

En gruppe af personer, der er udvalgt til at rådgive en virksomhedsejer om forretningsmæssige problemstillinger, for eksempel, finansiering, ekspansion, udvikling eller andet. Et advisory board rådgivere ejeren om ledelse af virksomheden, men har ikke myndighed til at stemme om eller træffe beslutninger om virksomhedernes forhold. Et advisory board er en uformel og fleksible gruppe og kan sammensættes fra sag til sag alt afhængig af den konkrete udfordring virksomheden står overfor.

Kapitalbestyrelse

En kapitalbestyrelse er et antal deltagere valgt, rekrutteret og aflønnet af virksomheden, en kapitalbestyrelse er en juridisk enhed, der har til formål og er forpligtet til at kontrollere firmaets aktiviteter og til at pege på fremtidige muligheder for udvikling. En kapital bestyrelse med eksterne medlemmer medvirker til at holde virksomheden på sporet og til at udfordre virksomhedens drift.

Praktisk information

Deltagere

Arrangementet er målrettet landmænd med store og/eller komplekse virksomheder. Du er specielt inviteret sammen med 6-8 andre virksomhedslandmænd.

Udbytte

Efter arrangementet har du god indsigt i:

- konkrete muligheder for at professionalisere din landbrugsvirksomheds ledelse
- hvordan du kan tilføje kompetencer og styrke lederskabet i din landbrugsvirksomhed
- fordele og ulemper ved forskellige set up i forhold til netop din virksomheds udvikling.

Pris

Det er gratis at deltage.

Tid og sted

Ekstern virksomhed

Dato

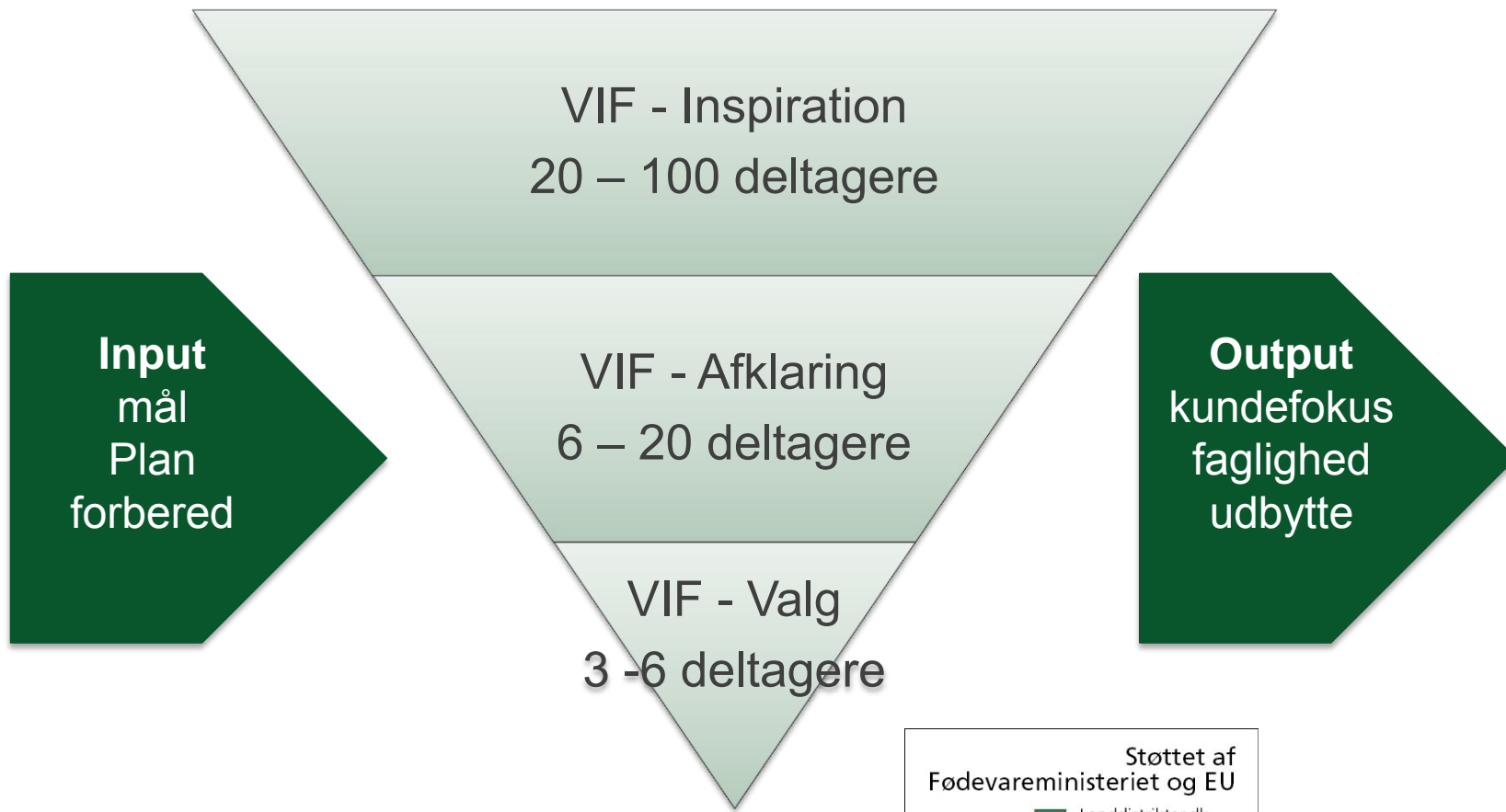
xx. xxxx. 2012

Kontakt

Virksomhedsrådgiver NN



Den Europæiske Union ved Den Europæiske Fond
for Udvikling af Landdistrikter og Ministeriet
for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri har deltaget
i finansieringen af projektet.





Rapporteringssystemer

Projekt
Virksomhedsrådgivning

10. juli 2012

Specialkonsulent
Forretningsudvikling
Ivan Damgaard



Rapporteringssystemer og bankerne

Opsamling fra møde med landbrugschef Morten Riget, Nordea Fyn

Udfordring med nuværende rapporteringssystem

- Ejer har generelt ikke økonomisk overblik
- Ejer har ikke altid ejerskab til de data han fremlægger
- Ejer mangler generelt skriftlighed, herunder beskrivelse af hvad han vil
- Ejer mangler generelt struktur og overblik i sin afrapportering
- Ejer tilbydes for sjældent benchmarking – vil udfordre ham/give ham mål
- Ejer har generelt ikke set/oplevet fordelene ved et økonomistyrings og rapporteringssystem – *modsat gartnerierne, der er kommet meget langt*
- Ejer har generelt mere styr på den operationelle rapportering (f.eks. e-kontrol) end for den samlede virksomhed

Rapporteringssystemer og bankerne

Opsamling fra møde med landbrugschef Morten Riget, Nordea Fyn

Udfordring med nuværende rapporteringssystem

- Der mangler en komprimeret side, der viser virksomhedens aktuelle tilstand, som forside til de mange sider (*rigtigt mange sider*) dokumentation ejer kommer med
- DLBR regnskabet er generelt mere et rådgivningsværktøj end et økonomistyringssystem i virksomheden, der skal sikre ejeren løbende overblik og mulighed for styring
- DLBR økonomikonsulenten har generelt overblik og styr på budgetopfølgning, men ofte mange ubesvarede spørgsmål til ejer i forhold til at periodisere o.lign.
- Økonomikonsulentens spørgsmål til ejer i forbindelse med budgetopfølgning overføres ofte ubesvaret til banken
- Det er fint med en bagudrettet budgetopfølgning, men der mangler i høj grad et rullende budget, der viser hvor virksomheden ender fremefter
- DB check er et meget visuelt værktøj, der med fordel kan anvendes
- Benchmarking bruges for lidt af DLBR
- Der bruges en del energi på at udarbejde forecast, men forholdsmæssig lidt tid på at se om disse forecasts er nået. Og hvorfor afvigelse?

Rapporteringssystemer og bankerne

Opsamling fra møde med landbrugschef Morten Riget, Nordea Fyn

Optimalt rapporteringssystem

- Overordnet mål med et rapporteringssystem
 - At komme tættere på virksomhedens forretningside og forretningsmodel
 - At komme tættere på virksomhedens ledelse og management
 - At få overblik og indblik i virksomhedens performance
 - At få et overblik i virksomhedens potentiale
- Økonomistyring og rapporteringssystemet skal ligge i virksomheden og ikke (kun) hos DLBR virksomheden
- Niveauopdeling af et rapporteringssystem
 - Den samlede virksomhed – kort og præcist
 - Virksomhedens forretningsportefølje - kort og præcist pr. forretningsområde
 - Det enkelte forretningsområde/indsatsområder – her skal der kunne graves dybt
- Struktur i et rapporteringssystem
 - HVAD
 - HVORDAN
 - HVORNÅR

Rapporteringssystemer og bankerne

Opsamling fra møde med landbrugschef Morten Riget, Nordea Fyn

Optimalt rapporteringssystem - RØD KUNDE

Virksomheder med stor kompleksitet

- F.eks. 3 års underskud i træ
- Banken ønsker at være meget tæt på kunden
 - banken vil vide hvad ejer vil gøre nu og f.eks. 3 år frem?
- Strategiplan, og som min. hvilken strategi der arbejdes efter, f.eks.:
 - Nedslidnings strategi
 - Ny stald/vækst strategi – krav om en forretningsplan
- Benchmarking – den samlede virksomhed/driftsgrene/forretningsområder
- Ved Turn Around/second opinion – måneds rapportering
 - En side udarbejdet af ejer og et rådgivningshold
 - Tal del: regnskab, balance, nøgletal, budgetopfølgning, rullende budget
 - Tekst del: Afvigelser fra strategi, forretningsplan og budget
 - hvad er der gang i
 - hvordan arbejdes med disse tiltag
 - hvornår starter/stopper de

Rapporteringssystemer og bankerne

Opsamling fra møde med landbrugschef Morten Riget, Nordea Fyn

Optimalt rapporteringssystem - GUL KUNDE

Virksomheder med stor kompleksitet

- Strategiplan
- Forretningsplan
- Budget
- Benchmarking – den samlede virksomhed/driftsgrene/forretningsområder
- Kvartals/halvårs rapportering
 - En side udarbejdet af ejer, evt. i samarbejde med rådgivningshold
 - Tal del: regnskab, balance, nøgletal, budgetopfølgning, rullende budget
 - Tekst del: Afvigelser fra strategi, forretningsplan og budget
 - hvad er der gang i
 - hvordan arbejdes med disse tiltag
 - hvornår starter/stopper de

Virksomheder med lille kompleksitet - kun handlingsplaner

Rapporteringssystemer og bankerne

Opsamling fra møde med landbrugschef Morten Riget, Nordea Fyn

Optimalt rapporteringssystem - GRØN KUNDE

Virksomheder med stor kompleksitet

- Strategiplan
- Forretningsplan
- Budget
- Benchmarking – den samlede virksomhed/driftsgrene/forretningsområder
- Kvartals/halvårs rapportering
 - En side udarbejdet af ejer
 - Tal del: regnskab, balance, nøgletal, budgetopfølgning, rullende budget
 - Tekst del: Afvigelser fra strategi, forretningsplan og budget
 - hvad er der gang i
 - hvordan arbejdes med disse tiltag
 - hvornår starter/stopper de

Virksomheder med lille kompleksitet kun handlingsplaner



Virksomhedsrådgivning og Rapporteringssystem

VIRKSOMHEDSRÅDGIVNING

— OVERORDNEDE DLBR MÅL

Landmanden er på vej gennem en udvikling fra:

bonde – landmand – driftsleder – virksomhedsleder – erhvervsleder

DLBR VirksomhedsRådgivning skal understøtte denne proces ud fra DLBR kundens aktuelle behov og ønsker

Landbrugsvirksomhederne bliver større og mere komplekse

DLBR VirksomhedsRådgivning skal sikre ejeren indsigt i og overblik over helheden, styringen og udviklingsmulighederne i virksomheden

At styrke danske landmænds ledelses- og konkurrencekraft ved at implementere viden og demonstrere praktiske metoder

DLBR VirksomhedsRådgivning skal via sparring og samarbejde med ejeren forretningsudvikle den enkelte virksomhed

Handling

Rapporteringssystem

Indblik

Overblik
Styring
Kontrol

Strategisk Niveau:
PROFIT

Taktisk niveau:
PROCES

Operationel niveau:
PROBLEM

Rapporteringssystem



Vision

Et rapporteringssystem der synliggør den værdi virksomheden har skabt, skaber p.t. og under givne forudsætninger kan skabe i den nærmeste fremtid



Rapporteringssystem

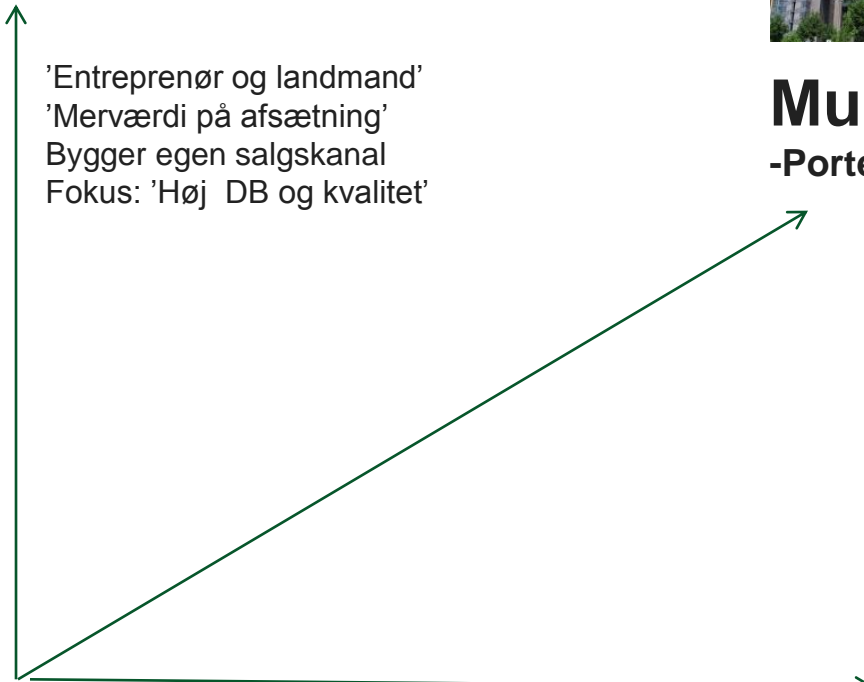
Målrettet:

Store/komplekse virksomhedslandbrug

Vækstlandbrug og kundetyper

Value added

- Merværdi



'Entreprenør og landmand'
'Merværdi på afsætning'
Bygger egen salgskanal
Fokus: 'Høj DB og kvalitet'

Multi-brug
-Portefølje

'Direktør og landmand'
'Portefølje af aktiviteter'
Fokus: 'Afkast af kapital'

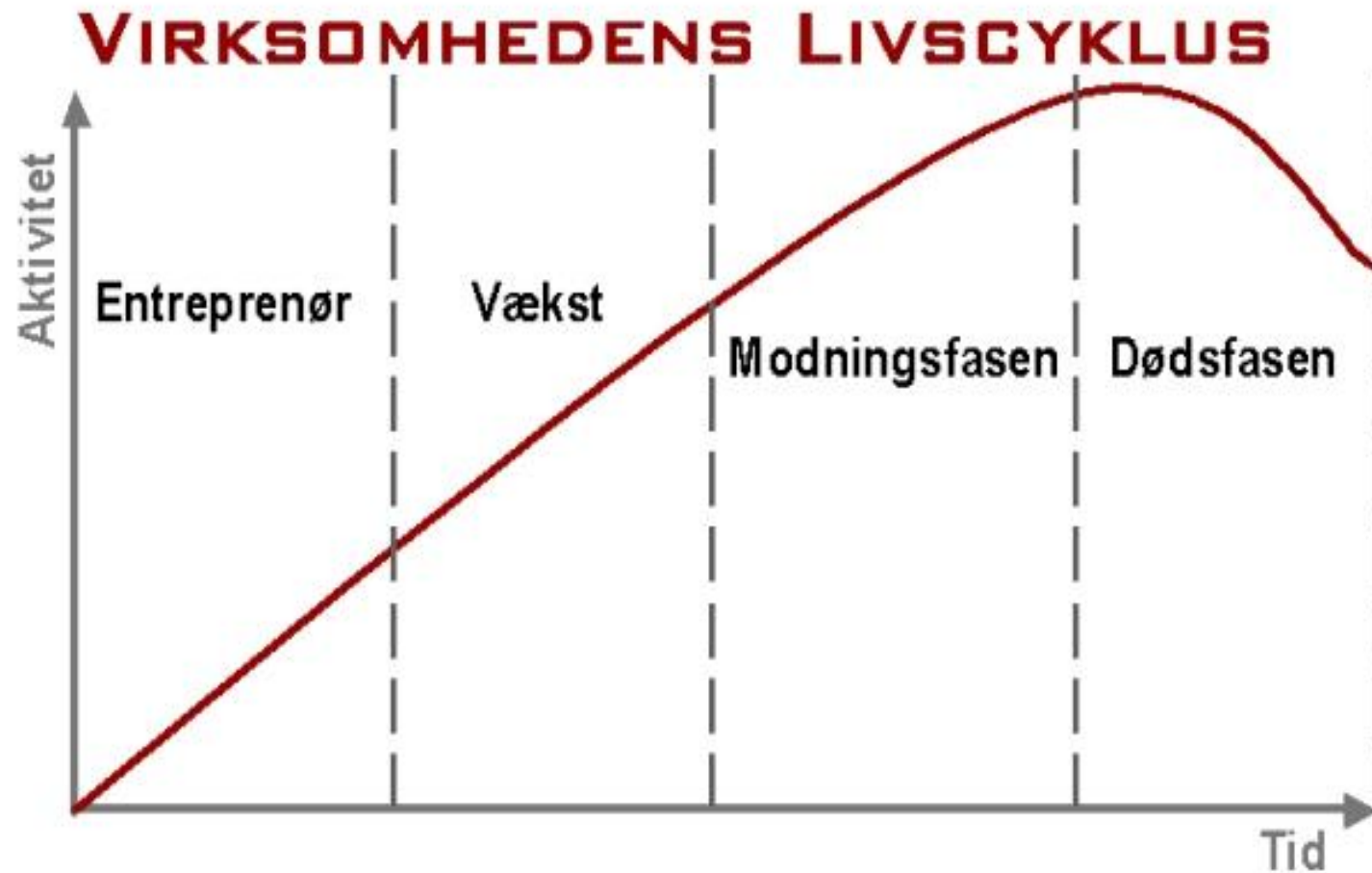
Bulk
-Stordrift

'Stor landmand'
'Mere af det samme'
Fokus: 'Omkostninger & stordrift'



Virksomhedsrådgivning - Kundesegmentering

GÆLD		Danmark - udtræk ØDB 2010 for 5040 fuldtidsejendomme			
over 100 %	driftsres (1.000)	11	-1006	-2458	
	res primær drift (1.000)	1928	742	-576	
	normtimer	8957	7316	6251	
	lønningsevne	163	-11	-252	
	%-andel	2,1	1,5	1,4	
80 til 100 %	driftsres (1.000)	407	-500	-1349	
	res primær drift (1.000)	1792	781	-18	
	normtimer	8058	8221	5459	
	lønningsevne	150	-2	-190	
	%-andel	6,6	7,5	5,8	
60 til 80 %	driftsres (1.000)	862	-63	-570	
	res primær drift (1.000)	1705	729	147	
	normtimer	6999	6152	4474	
	lønningsevne	157	-5	-172	
	%-andel	10,2	11,3	10,1	
o til 60 %	driftsres (1.000)	1058	374	-38	
	res primær drift (1.000)	1322	594	167	
	normtimer	4903	4282	3184	
	lønningsevne	190	-9	-209	
	%-andel	14,4	13,0	16,1	
Lønningsevne		god	middel	lav	





Rapporteringssystem Interessenter

Rapporteringssystem - Interessenter

- **Ledelsen/direktionen**
 - Overblik, indblik, kontrol, styring og handling
- **Bestyrelsen**
 - Overblik, indblik, optimering og udvikling
- **Pengeinstitutter**
 - Overblik, indblik, finansiering og risiko minimering
- **Aktionærer og investorer**
 - Overblik, afkast og risiko minimering
- **Virksomhedsrådgiveren**
 - Overblik, indblik, kontrol, sparring, optimering, udvikling, risikominimering, handling og opfølgning



Rapporteringssystem

Ide og grundlag

Virksomhedsrådgivning

- vi gør det lettere at være erhvervsdrivende

Overlevelse

- Indsatsområder:
- Forretningskoncept
- Organisation
- Virksomhedsdrift
- Kunderelationer

Udvikling

Overblik

Indsigt

Styring

Virksomhedens performance – lige nu!!



Strategi og mål



Forretningskoncept



Organisation



Kunderelationer



Virksomhedsdrift



Virksomhedens udviklingsfokus



Betalingsstrømme status



Betalingsstrømme fremadrettet



Risikoanalyse



Ledelse og management

Rapporteringssystem – ide og grundlag

- 1) Vurdering af virksomhedens strategi og mål
- 2) Vurdering af virksomhedens ledelse og management
- 3) Vurdering af virksomhedens SWOT i relation til forretningsudvikling
- 4) Vurdering af virksomhedens forretningskoncept
- 5) Vurdering af virksomhedens organisation
- 6) Vurdering af virksomhedens kunderelationer
- 7) Vurdering af virksomhedens drift og performance
 - I. Betalingsstrømme
 - a) I fortiden - ud fra års rapporten
 - b) I fremtiden - ud fra budget/optimal situation/benchmarket 10% bedste
 - II. Vurdering af virksomhedens risiko



Rapporteringssystem

Screenings kriterier

Rapporteringssystem

Screeningskriterier:

Virksomhedens ledelse og management

Dynamisk strategi

- Oversigtskort over bedriften



Virksomhedens ledelse og management

○ Strategi

- Hvilke visioner, ambitioner og mål findes der for virksomhedens udvikling i de kommende år

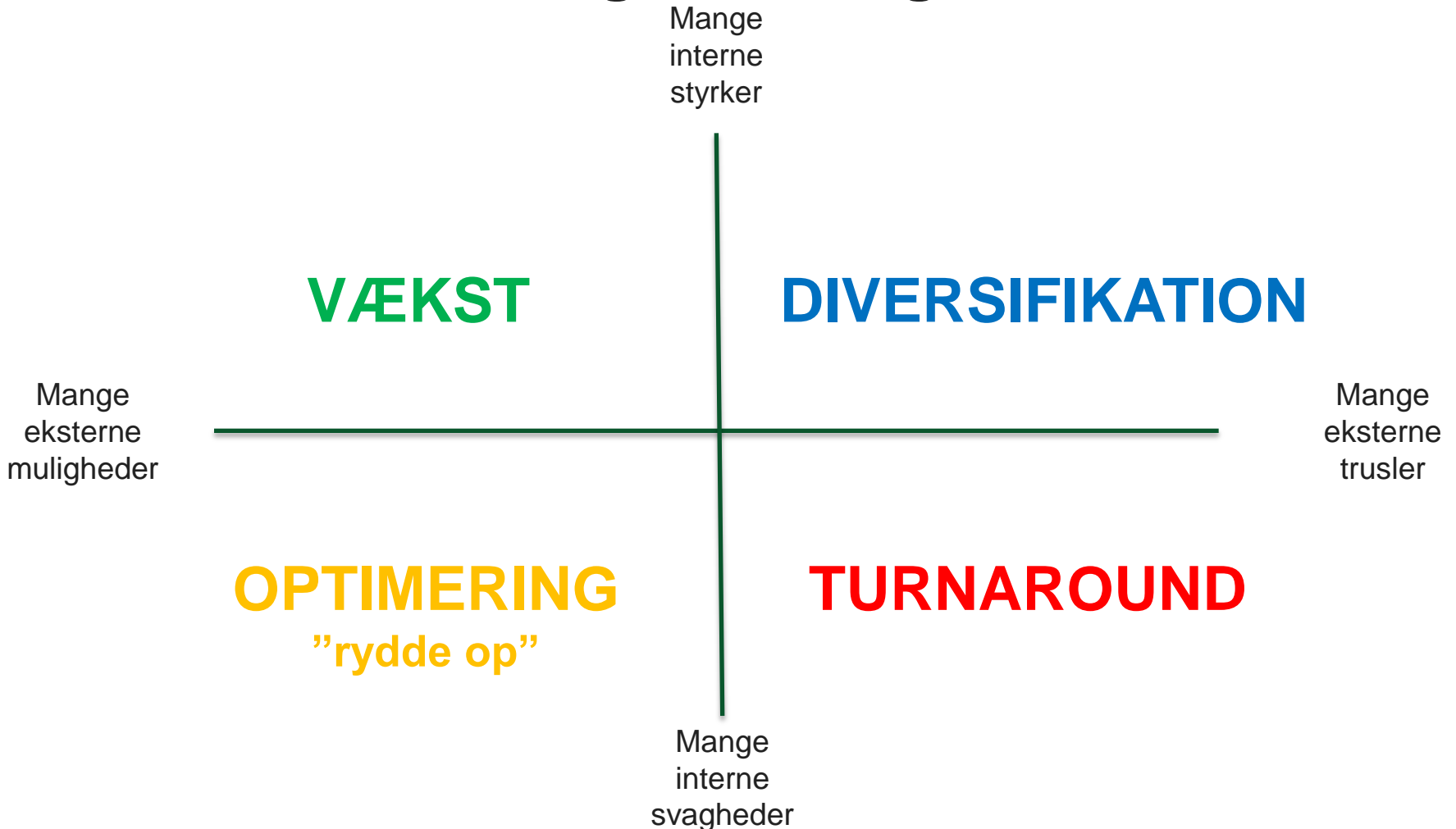
○ Ledelse

- Hvor synlig, effektiv og professionel er ledelsen
- Hvordan motiveres og inspireres den enkelte medarbejder og medarbejder teamet
- Hvordan er personalepolitikken og virksomhedens værdier på HR området
- Hvordan fungerer den løbende efteruddannelse og træning af medarbejdere
- Hvor effektive er beslutningsprocesserne og den interne dialog
- Hvordan er ansættelses og lønvilkår

○ Management

- Hvor god er ledelsen til at synliggøre interne og eksterne ressourcer, der kan skabe udvikling
- Hvor god er ledelsen til forretningsudvikling
- Hvor god er ledelsen til at effektivisere og rationalisere i virksomheden
- Hvor god er ledelsen til at udvikle og implementere kvalitetssikring

Virksomhedens SWOT og forretningsudviklings fokus





Rapporteringssystem

Screeningskriterier:

Udviklingshjulet

”Udviklingshjulet” (Væksthjulet)



Rapporteringssystem

Screeningskriterier:

Forretningskoncept

Indsatsområde - Forretningskoncept

Tema	Forklaring	Unikt	Udfordring	Indsatsområde
Forretningside	Virksomhedens mission, vision, forretningsområdet og de behov virksomheden dækker for sine kunder	0 - 5	0 - 5	
Produktportefølje	Produktgrupper og deres volumen. Varianter, kundetilpasning, standardisering eller andre kendetegn	0 - 5	0 - 5	
Forretningsmodel	Virksomhedens rolle og de aktiviteter, den har valgt i værdikæden	0 - 5	0 - 5	
Forretningsportefølje	Virksomhedens etablering af forretningsområder, herunder synergi	0 - 5	0 - 5	
Kundeportefølje	Antal kunder og deres opdeling i forskellige typer, størrelser eller andre parametre, der beskriver porteføljens sammensætning	0 - 5	0 - 5	
Markedsposition	Markedsandele og stærke sider i markedet i forhold til kunder og konkurrenter	0 - 5	0 - 5	

0 = ikke unikt/ingen udfordring
5 = meget unikt/stor udfordring



Skabe værdi

INFRASTRUKTUR

Ressourcer og
Kerne
kompetencer

Nøgleaktiviteter

Netværk og
Partnere

Værditilbud

YDELSER

Produkter og
ydelser

Levere værdi

KUNDER

Kunde
relationer

Kunde
segmenter

Distributions
kanaler

Omkostnings struktur

VÆRDI FANGST

Profitzonen

Betalingsstrømme



Rapporteringssystem

Screeningskriterier:

Organisation

Indsatsområde - Organisation

Tema	Forklaring	Unik	Udfordring	Indsatsområde
Ejerkreds & bestyrelse	Virksomhedens ejere og deres særlige interesse i eller bidrag til virksomhedens liv og udvikling	0 - 5	0 - 5	
Organisering	Virksomhedens organisering, mellemledere	0 - 5	0 - 5	
Medarbejdere	Medarbejdergrupper med særlige og nødvendige kompetencer	0 - 5	0 - 5	
Partnerskaber	Samarbejdspartnere, som virksomheden har væsentlig samspil med	0 - 5	0 - 5	
Forretningsprocesser	Virksomhedens væsentligste aktiviteter, såsom f.eks. Produktudvikling, produktion, distribution eller servicering. Fungerer arbejdsgangene optimalt?	0 - 5	0 - 5	
Jura	Selskabsform, aftaleforhold m.v.	0 - 5	0 - 5	

0 = ikke unikt/ingen udfordring
5 = meget unikt/stor udfordring

Rapporteringssystem

Screeningskriterier:

Virksomhedsdrift

Indsatsområde Virksomhedsdrift

Administration & økonomistyring

Tema	Forklaring	Unik	Udfordring	Indsatsområde
Faciliteter Vækstplanlægning	Virksomhedens grad af fremsynethed og værktøjer i form af planer, budgetter eller andre hjælpemidler, der anvendes i den langsigtede planlægning	0 - 5	0 - 5	
Administration og IT	Administrative systemer og deres anvendelse, herunder IT	0 - 5	0 - 5	
Leverance og projektstyring	Styring af produktion, entrepriser, aftalte indsatsområder eller andre væsentlige opgaver	0 - 5	0 - 5	
Betalingsstrømme	Årsrapportens nøgletal, budget, risiko analyse	0 - 5	0 - 5	
Produktion	Produktion, indkøb og underleverandører Producerede enheder, kapacitetsudnyttelse, fejl	0 - 5	0 - 5	
Medarbejdere	Ansættelser, afskedigelser, sygdom, lønomkostning	0 - 5	0 - 5	
Produktudvikling	Nye produkter	0 - 5	0 - 5	
Finansiering	Virksomhedens finansierings grundlag. Herunder långivere og deres engagementer	0 - 5	0 - 5	
Formuepleje	Virksomhedens formuepleje	0 - 5	0 - 5	
Økonomistyring	Økonomiske styringsværktøjer, såsom budgettering, forecasts m.v.	0 - 5	0 - 5	



Betalingsstrømme

Årsrapportens nøgletal

- Driftsresultat og balance
- Rapportering om enkelte forretningsområder
- Nøgletal
 - Afkastningsgrad, egenkapitalens forrentningsprocent, overskudsgrad, formuens omsætningshastighed, dækningsgrad, kapacitetsgrad, soliditetsgrad, nulpunktsomsætning, bruttoavance, indtjeningsbidrag
- Finansiering og likviditet
 - Likviditetsgrad, kapitalstruktur, kapitalfremskaffelse/kapitalanvendelse, arbejdskapital, soliditetsgrad, selvfinansiering, driftens likviditetsgrad
- Forfaldsliste store kunder, kredit dage
- Forfaldsliste store kreditorer, kreditdage

Budget

- Budgetafvigelse
- Rullende budget
- Resultatsammenligning med sidste år
- Budget forudsætninger – realistiske
- Benchmarking – mod hvilken målgruppe



Risikoanalyse

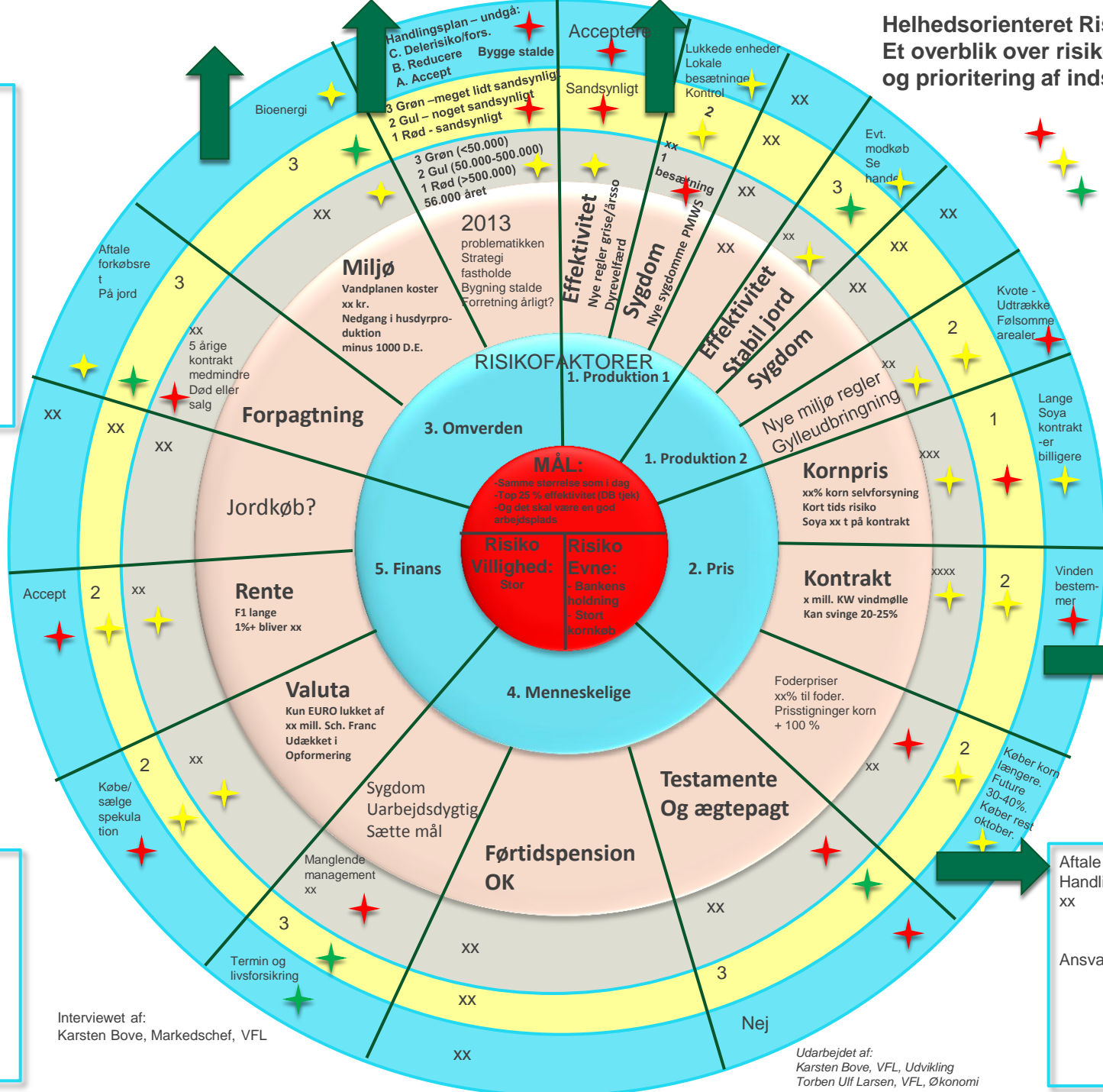
Navn:

x

Bedriften kort:

- xx årssøer
- Opfedning af slagtesvin på 2 lokaliteter
- Lejet xx slagtesvin
- Lejet halvpart i opformering med xx søer
- Slagtesvin xx i opformering
- Skov xx ha
- Mølle (3 søskende)
- Ukraine xx søer og xx ha
- Bioenergi

Helhedsorienteret Risikostyring Et overblik over risikofaktorer og prioritering af indsats



Risiko worst case

Rød	xx
Gul	xx
Grøn	xx
I alt	xx

Finansiel Beredskab
Kassekredit xx
Ukraine xx
I alt xx

Interviewet af:
Karsten Bove, Markedschef, VFL

Udarbejdet af:
Karsten Bove, VFL, Udvikling
Torben Ulif Larsen, VFL, Økonomi

Aftale om opfølgning
Handlingsplan
xx

Ansvarlig: xx

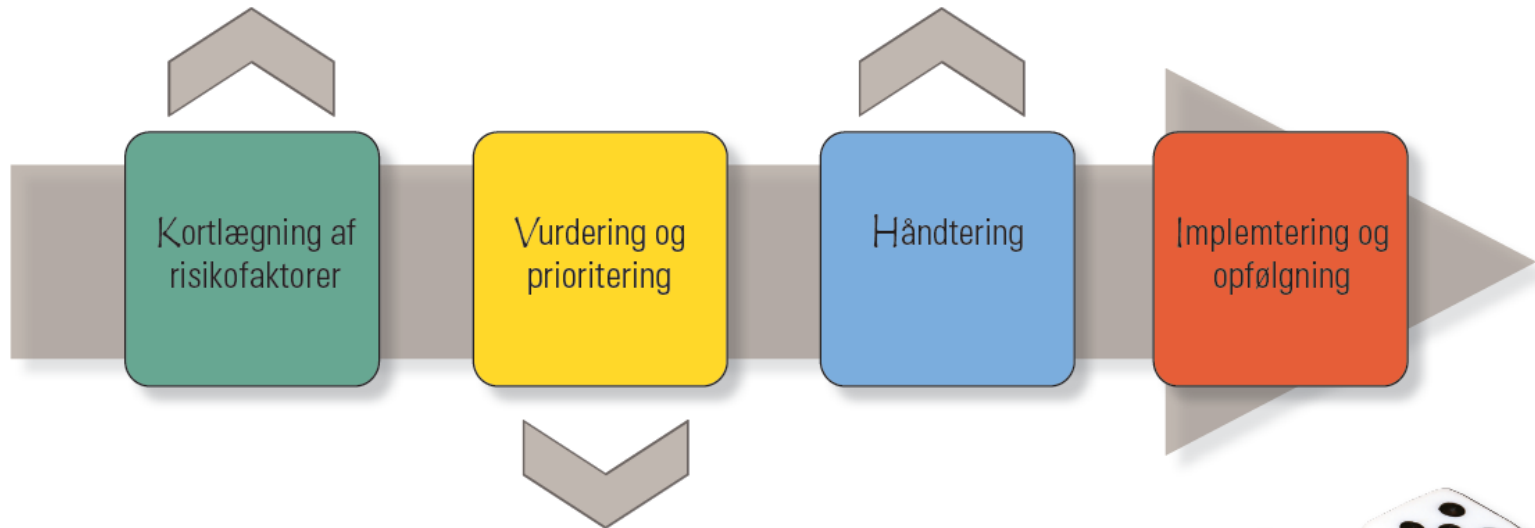
Risikostyring skal fokusere på usikkerhed, ikke på illusionen af forudsigelighed

Hvilke risici er der?

- Marked - afsætning og indkøb
- Finansiering - rente og valuta
- Produktion
- Humane
- Omverden

Hvad kan vi gøre ved risici?

- Acceptere
- Undgå
- Dele, sprede, forsikre
- Reducere



Hvor sandsynligt er det?
Hvor væsentligt er det?



Produktion, indkøb og underleverandører

- Producerede enheder og kvalitetsudfald
- Kapacitetsudnyttelse og effektivitetsmål, flaskehalse
- Igangværende arbejder og lagre af vigtige råvarer
- Leverandører, kvalitet og leveringssikkerhed
- Prisdannelse på råvarer, realiseret, i forhold til sidste år/budget
- Afvigelser fra normalen: større nedbrud, fejllleverancer, vejrlig m.m.
- Samarbejdsforhold med vigtige underleverandører

Medarbejdere

- Lønomkostninger og timer målt med output, i forhold til sidste år/budget
- Sæsonrelateret beskæftigelsessituation
- Ansættelser og afskedigelser
- Udenlandske medarbejdere
- Sygdom, tilskadekomst
- Trivsel og andre bløde faktorer

Økonomistyring

- Graden af økonomistyring på alle tre niveauer:
 - Operationelt niveau
 - Taktisk niveau
 - Strategisk niveau
- Kvaliteten og graden af overblik via økonomistyring
- Hvor tjenes pengene
- Muligheder for handling baseret på økonomistyring

Projekter

- Detailrapportering om tidsplan, økonomi og milepæle i implementering af investeringer, aftalte indsatsområder eller projekter
- Løbende summering af afvigelser i forhold til oprindelige vedtagelse/budget

Produktudvikling

- Nye produkter under implementering
- Nye emballager og services underindkøring
- Udviklingsomkostninger

Myndigheder og eksterne forhold

- Nyt om eventuelle verserende tvister eller korrespondance med offentlige myndigheder
- Events der kræver særlig opmærksomhed eller indsats
- Gæster i virksomheden
- Offentlige begivenheder med deltagelse fra virksomheden



Rapporteringssystem

Screeningskriterier:

Kunderelationer

Indsatsområde - Kunderelationer

Tema	Forklaring	Unik	Udfordring	Indsatsområde
Branding	De værdier m.v. som virksomhedens brand repræsenterer Er virksomheden/produkter/ydelser synlige for marked/kunder	0 - 5	0 - 5	
PR og Kommunikation	Samspil med kunder og markeder	0 - 5	0 - 5	
Salg	Hvorledes er salget organiseret og hvorledes sker salgsarbejdet	0 - 5	0 - 5	
Markedsføring	Markedsføringsmetoder og deres effekt	0 - 5	0 - 5	
Netværk	Netværk som virksomheden og dens nøglepersoner indgår i	0 - 5	0 - 5	

0 = ikke unikt/ingen udfordring
5 = meget unikt/stor udfordring

Kunder og markeder

- Afsætning af virksomhedens værdiydelser – priser og mængder
- Leveringstider og fejlprocenter
- Eksport eller indenlandsk handel
- Markedsforhold på hovedmarkeder, herunder prisdannelse og konkurrenter
- Benchmarking på konkurrent- eller markedsniveau
- Ordrebeholdning
- Produktspecifikke udsagn (godt/skidt) udstillinger og kundebesøg