



DLBR **Akademiet**

Rådgivernes rolle i landbrugs- virksomhedens professionelle ledelse – bestyrelse



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

Bestyrelsesseminar for virksomhedsrådgivere m.fl.

Program

- 13.45 Kaffe og kage er serveret
- 14.00 Velkomst og introduktion**
Gustaf Bock, chefkonsulent Business Development, Videncentret for Landbrug
- 14.10 Hvad er bestyrelsens bidrag til virksomheden? Hvilke forhold skal man være opmærksomme på ved etablering og hvilke kompetencer skal bestyrelsen besidde?**
Mikael Tipsmark, programmanager, Connect Denmark
- 15.00 Pause
- 15.10 En virksomhedslandmands erfaring med at gå fra ejerleder til bestyrelse, når der etableres en helt ny forretning**
Mark Rokkedahl, indehaver af Rokkedahl Landbrug og Rokkedahl Kylling
- 16.10 Pause
- 16.20 Professionalisering af ledelsen af landbrugsvirksomheder set fra bankens side**
Morten Riegel, landbrugskundechef, Nordea Fyn
- 17.20 Pause
- 17.30 Rådgiveransvar og forsikring, når DLBR-rådgivere indtræder som bestyrelsesmedlemmer i landbrugsvirksomheder og andre virksomheder**
Herluf Post Pedersen, afdelingsleder, Økonomi & Virksomhedsledelse, Videncentret for Landbrug
- 18.10 Skal DLBR-rådgivere være aktive bestyrelsesmedlemmer og hvad skal der til for at virksomhederne vælger os – herunder prissættelse af bestyrelsesarbejdet?**
Gruppedrøftelser
Torsten Gruhn, chefkonsulent, LandboNord og Gustaf Bock, chefkonsulent Business Development, Videncentret for Landbrug
- 18.45 Afrunding – herunder kort præsentation af Videncentret for Landbrugs aktiviteter på bestyrelsesområdet i regi af Projekt Virksomhedsrådgivning i 2012 samt evaluering af eftermiddagens udbytte**
Gustaf Bock, chefkonsulent, Business Development, Videncentret for Landbrug
- 19.00 Netværksmiddag**
- 20.00 Tak for i dag



Bestyrelsen vil være en del af fremtidens ledelse af store og komplekse landbrugsvirksomheder

Begrundelsen for etablering af en bestyrelse kan have forskelligt udgangspunkt, f.eks.:

- ejeren ønsker støtte og hjælp til ledelsesarbejdet på strategisk niveau
- ejeren søger kapital, hvor den professionelle bestyrelse via erfarne og prøvede kræfter kan være medvirkende til at garantere og blåstempe virksomhedens projekt og dermed sikre kapitaltilførsel
- ejeren ønsker at styrke sin viden og sit fokus på specifikke emner, som f.eks. optimering, vækst eller forretningsudvikling
- ejeren ønsker at etablere netværk/kontakter til andre virksomheder ved at have et kendt navn i bestyrelsen
- virksomheden står overfor et generationsskifte, hvor bestyrelsen skal være med frem til generationsskiftet og støtte efter overtagelsen.

Praktisk information

Målgruppe

Ud over virksomhedsrådgivere, har vi valgt også at invitere rådgivere, der arbejder med "Løft Bundlinjen", Turnaround, Ejerskifte, Ledelsesrådgivning samt ledere og direktører i DLBR.

Efter seminaret har du

- Et klart billede af, hvorfor bestyrelser vil være et vigtigt ledelsesmæssigt element i fremtidens landbrugsvirksomheder og hvornår de skaber værdi
- Viden om, hvordan DLBR-rådgivere kan indgå i bestyrelsesarbejdet, herunder hvordan du er dækket forsikringsmæssigt og hvordan din indsats honoreres
- Viden om, hvilke kompetencer en bestyrelse samlet set skal besidde alt efter virksomhedens strategiske mål
- Inspiration til at kvalificere din beslutning om evt. at indgå i bestyrelsesarbejde i landbrugs- og/eller andre virksomheder.

Form

Seminaret består af en række forholdsvis korte oplæg med efterfølgende tid til diskussion og refleksion.

Tid og sted

Torsdag den 26. april 2012 kl. 14.00-20.00

Centrovic

Damsbovej 11

5492 Vissenbjerg

Pris

500 kr. ekskl. moms. Beløbet dækker udgift til forplejning og lokaleleje.

Projekt Virksomhedsrådgivning finansierer øvrige udgifter.

Hvis du afmelder efter tilmeldingsfristens udløb eller ikke møder op til arrangementet, tillader vi os at opkræve et "No show"-gebyr på 1.000 kr. pr. deltager.

Spørgsmål – kontakt

Gustaf Bock, gub@vfl.dk, 8740 5046 / 4030 1757

Ivan Damgaard, ivd@vfl.dk, 8740 5036 / 2916 3134

Karen Tegllund, kat@vfl.dk, 8740 5107 / 2171 7766

Tilmelding

Tilmelding til Marianne Borg – senest den 16. april 2012

E-mail: mab@vfl.dk.

Telefon: 8740 5502

Arrangør

Projekt Virksomhedsrådgivning



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

Søger du netværk, inspiration og kompetenceudvikling?

Bliv medlem af Connect Denmark!

DLBR®

Udvid dit netværk

Projekt Virksomhedsrådgivning har indgået et guldsporsat i Connect Denmark. Er du interesseret i at deltage, har du nu mulighed for at være med til en yderst fordelagtig pris.

Hvorfor deltage?

Landmænd med store og/eller komplekse virksomheder har typisk tre strategiske indsatsområder – nemlig optimering, vækst og/eller forretningsudvikling. Vi vil med dette tilbud inspirere og udvikle dig som DLBR-virksomhedsrådgiver på rådgivning om forretningsudvikling og vækst for kundens samlede virksomhed. Du får således styrket dine strategiske færdigheder.

Du får kontakter til rådgivere i andre brancher, som du danner netværk med og som du kan hente masser af viden og inspiration hos.

Som deltager i Connect Danmarks Springboards bliver du "smittet" af iværksætternes entusiasme og netværkets enorme viden. At være medlem i Connect Denmark er derfor meget mere end at netværke. Det er karriere- og kompetenceudviklende!



At være med til et springboard i Connect Denmark er en god oplevelse. Det er fedt at møde iværksættere, der brænder for deres spirende virksomhed og ideer.

Jeg beundrer, at iværksættere stiller op til et springboard for at forbedre deres forretningskoncept og ideer. De møder til gengæld konstruktiv kritik fra et bredt sammensat panel, med deltagelse fra flere brancher, i alle aldersklasser og med begge køn repræsenteret.

Min oplevelse med at deltage i Connect Danmarks arrangementer er, at det giver god energi at møde forskellige engagerede iværksættere. Det giver også rig mulighed for at udbygge sit netværk, især uden for landbrugskredse. Samtidig har det givet mig et større indblik i, hvad en god forretningsplan bør indeholde og nye ideer til, hvordan vi klæder nyetablerede på til opgaven som virksomhedsejer.

Benny Lage, virksomhedsrådgiver, Jysk Landbrugsrådgivning

Aktiviteter

Du bestemmer selv, hvor mange aktiviteter, du vil deltage i, i løbet af det kommende år. Der er følgende typer af aktiviteter at vælge imellem:

Springboard, der er Connect Denmarks største aktivitet. Formålet med springboards er at bistå iværksættere med at skabe det bedst mulige grundlag for at blive en succesrig vækstvirksomhed. Deltagerne i springboardet stiller deres ekspertise og kompetencer frivilligt til rådighed for virksomhedsejerne i de to timer springboardet varer.

Der er to former for springboards:

- **Pre-Springboard**, der er for iværksætteren, der endnu ikke kan præsentere en færdig forretningsplan.
- **Springboard**, der er for den mere "modne" vækstvirksomhed, og som kan være den afgørende test for virksomheder, der allerede har udarbejdet en forretningsplan og som er klar til at søge investorer.

Du kan vælge, om du vil deltage som observatør eller som aktiv deltager. Er du selv aktiv i springboardet må du gerne tage en kollega med som observatør.

Ud over springboards inviterer Connect Denmark jævnligt til temamøder og du har også mulighed for at tilbyde dig som bestyrelsesmedlem i iværksættervirksomheder.

Om Connect Denmark

Connect Denmark er en nonprofit virksomhed. Her får vækstiværksættere adgang til professionel rådgivning med henblik på at udvikle flere succesfulde vækstvirksomheder i Danmark.

Netværket består af repræsentanter fra dansk erhvervsliv, forskningsinstitutioner og offentlige institutioner.

Læs mere om Connect Denmark på www.connectdenmark.dk



Målgruppe

Alle rådgivere i DLBR med interesse for at indgå i et eksternt netværk med fokus på vækst og forretningsudvikling.

Pris

Din pris for medlemskab frem til 1. marts 2013 er 5.000 kr. Den normale pris er 9.000 kr. Projekt Virksomhedsrådgivning yder et tilskud på 4.000 kr. pr. deltager.

Kontakt

Interesseret i at høre mere om Connect Danmarks aktiviteter, kontakt:

Ivan Damgaard

Markedschef, Videntretet for Landbrug
8740 5036 / 2916 3134
ivd@vfl.dk

Jakob Lave

Udviklingschef, Videntretet for Landbrug
8740 5510 / 2171 7786
jal@vfl.dk

Ønsker du medlemskab, kontakt:

Karen Tegllund

Projektleder, DLBR Akademiet, Videntretet for Landbrug
8740 5107 / 2171 7766
kat@vfl.dk

Ønsker du at overvære et springboard, inden du beslutter, om du vil være medlem, er du velkommen til at kontakte Karen Tegllund. Hun formidler gerne dette til Connect Denmark.

Bestyrelsesseminar den 26. april 2012

Deltagerliste

Agri Nord	Mike Timmermann
Agri Nord	Just Bach Andersen
Agrovi - Ringsted	Henrik Holm Andersen
Centrovic	Kirsten Larsen
Centrovic	Jens Norup
Centrovic	Søren Bech
Centrovic	Kai Henriksen
Centrovic	Louise Helmer
Dansk Landbrug Sydhavsøerne	Morten Bjerre
Deltager emne navn	Deltager navn
GartneriRådgivningen	Jens Jørgensen
Heden & Fjorden	Jacob Hvalkof
Heden & Fjorden	Steen Tøttrup
Heden & Fjorden	Jacob Schmidt Rossen
Jysk Landbrugsrådgivning	Bjarke Poulsen
Jysk Landbrugsrådgivning	Kjeld Askjær
Jysk Landbrugsrådgivning	Jacob Carl
Kolding Herreds	Claus Bech Jensen
Kolding Herreds	Ulrik Simonsen
Landboforeningen Gefion	Thomas Skøtt
Landboforeningen Gefion	Bente Deigaard Poulsen
Landboforeningen Gefion	Henning Andersen
Landboforeningen Gefion	Jens Ole Pedersen
LandboNord	Uffe Bertelsen
LandboSyd	Dennis Calender
Lemvigegnens Landboforening	Peder Østergaard
Lemvigegnens Landboforening	Kristian Sejersbøl
LHN	Poul Erik Hedegaard
LMO I/S	Jacob Frey Hansen
LMO I/S	Kaj Kristensen
LMO I/S	Karsten Lauridsen
LMO I/S	Lars Boje
LRØ	Bjarke Lassesen
LRØ	Carsten Kragh Paulsen
LRØ	Casper Steinfeldt-Møller
Nordjysk Familielandbrug	Heidi Lærke Sørensen
Patriotisk Selskab	Peter Borreby
Svinerådgivning Vest	Dorthe Poulsgård Frandsen
Vestjysk Landboforening	Johannes Enevoldsen
Østdansk LandbrugsRådgivning	Thomas Lind
Videncentret for Landbrug	Ivan Damgaard
Videncentret for Landbrug	Jørgen Kroer
Videncentret for Landbrug	Jakob Lave
Videncentret for Landbrug	Kirstine Simoni Faurholt
Videncentret for Landbrug	Karen Tegllund
Videncentret for Landbrug	Lene Sørig
Videncentret for Landbrug	Birgitte Wulff Mikaelson
Videncentret for Landbrug	Pia Søgaard-Nielsen
Videncentret for Landbrug	Gustaf Bock



>>> BESTYRELSEN MED VÆRDI



CONNECT Denmark

Den værdiskabende bestyrelse

VIDENCENTRET FOR LANDBRUG



Mindre virksomheder fravælger bestyrelser

15. november 2011 Pressemeddelelse:

Virksomheder i **vækst** gør mere hyppigt brug af bestyrelser end andre virksomheder.

Desværre er andelen af mindre virksomheder med bestyrelse faldet. I dag udkommer en ny publikation om ”Den kompetente bestyrelse”, der skal motivere ejere til at bruge bestyrelser til at skabe værdi i deres virksomheder.

Andelen af danske selskaber med under 100 ansatte, der har en bestyrelse, er faldende.

I 2000 havde 52 pct. af virksomhederne en bestyrelse, mens det kun var **39 pct. i 2008.**



>>> **ERHVERVS- OG VÆKSTMINISTER**

OLE SOHN:

En kompetent bestyrelse kan være med til at udarbejde og realisere vækststrategier for virksomheden.

Og den giver ofte virksomheden bedre adgang til bl.a. kompetencer, netværk og kapital.

Derfor er det ærgerligt, at en lavere andel af virksomhedsejerne end tidligere benytter sig af de muligheder en ekstern bestyrelse giver.





BESTYRELSE ARBEJDE BAGGRUND:MIKAEL TIPSMARK

Arbejdet med bestyrelses arbejde siden

- 1978 i foreninger;
 - 1993 i bank
 - 1994 politisk
 - 2003 ekstern professionel, siddet i **12 ejerledet** bestyrelser
- Startet 4 ejerledet bestyrelser op fra "bunden"
 - Strategisk sammensat +35 bestyrelser i CONNECT
 - Jungle Sports, norsk/dk koncept virksomhed globalt salg
 - Kitna Antik, handelsvirksomhed global, skandi antik
 - Past; ConEcom, It, kabling, konsulent; fra 23 til 5 nu7 ansatte. Fusion Global Connect

Licens ®



BESTYRELSESMARKEDET

Bestyrelsesmarkedet – kendetegn:

- **80 % rekrutteres gennem kendte kontakter / netværk.**

Bestyrelsesmedlemmerne har et kendskab til virksomheden, ejerne, eller andre bestyrelsesmedlemmer.

Heraf har 68 % sammenfald mellem fremtrædende bestyrelsesmedlemmer/direktion samt hyppigheden af bestyrelsesforbindelser.

- **10 % rekrutteres af professionelle rekrutteringsbureauer / netværk.**

Primært børsnoterede selskaber, store virksomheder, bestyrelser med alsidige bestyrelseserfaringer/holdninger.

- **10 % samarbejdspartnere.**

F.eks. investorer, banker, revisorer, advokater.

HVEM ER CONNECT DENMARK

**Medlemsejet Non-profit forening etableret i Danmark april 2000;
som giver vederlagsfri rådgivning**

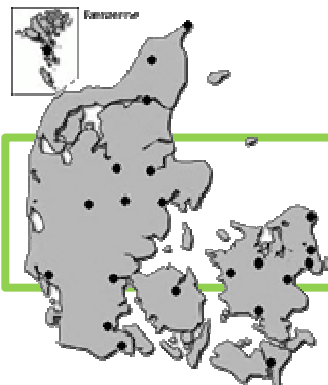
- vækst iværksættere
- vækstvirksomheder.

Internationale søstre organisationer

- 43 foreninger, første etableret 1985 University California San Diego

Foreningens finansieres gennem medlems sponsor

- 905 medlemmer fra 335 virksomheder.



Hovedkontor i København, lokalkontor i Aalborg, Århus, Odense,
Vordingborg og København.

CONNECT DENMARK TILBYDER

- Udvalgte iværksættere og/eller vækstvirksomheder et Spring Board som er en:
 - styrkelse af strategiproces og forretningsplan
 - sparring til virksomhedens ledelse
-
- Herudover stilles bestyrelsesnetværket til rådighed for tilførsel af kompetencer:
 - Søgning ud fra strategi analyse
 - Advisory board
 - Bestyrelse komplementerer nuværende med værdi

>>> BESTYRELSENS OPGAVER - NY SELSKABSLOV

§ 115. I kapitalselskaber, der har en bestyrelse, skal denne ud over at varetage **den overordnede og strategiske ledelse** og **sikre en forsvarlig organisation** af kapitalselskabets virksomhed **påse, at**

1. bogføringen og regnskabsaflæggelsen foregår på en måde, der efter kapitalselskabets forhold er tilfredsstillende,
2. der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller,
3. bestyrelsen løbende modtager den fornødne rapportering om kapitalselskabets finansielle forhold,
4. direktionen udøver sit hverv på en behørig måde og efter bestyrelsens retningslinjer og
5. **NY:** kapitalselskabets **kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt**, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde kapitalselskabets nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder, og kapitalselskabet er således til enhver tid forpligtet til at vurdere den økonomiske situation og sikre, at det tilstedeværende kapitalberedskab er forsvarligt.

Loven sikrer heller ikke dynamik – skal skabes af bestyrelsen



PLATIN SPONSORER



OPGAVE: SOM EJER, BESTYRELSE, LEDELSE:

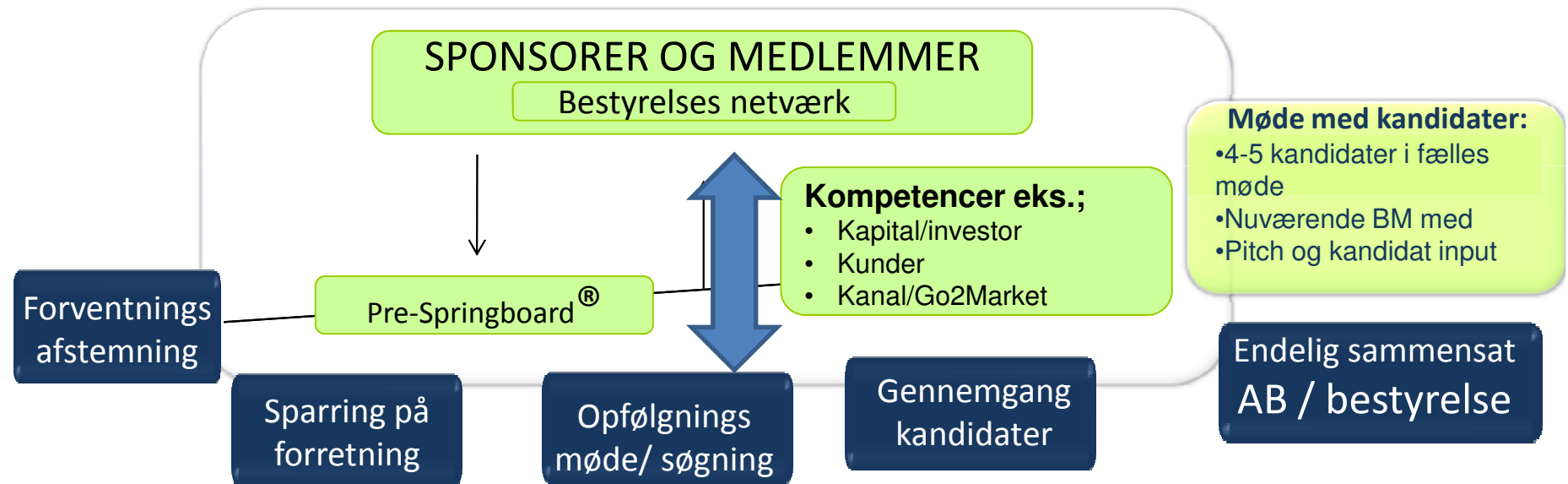
**15 ÅR GAMMEL. GARTNERI; 25% EKSPORT, TYSKLAND,
NORGE. 2012: HOLLAND OG BRASILIEN; SALG EU VIA GASA.
PRIMÆRT 2 ÅRS FORÆDLEDE PLANTER.**

**HVORLEDES SER MIN IDEEL BESTYRELSE UD:
KOMPETENCER
ROLLER
ANSVAR**

3 MIN INPUT FRA ALLE I PLENUM:

SPARRINGS PROCESSEN

CONNECT Denmark matcher udfordringer med kompetencer til acceleration med værdiskabende bestyrelser



SPARRINGSFORLØB mod værdiskabende bestyrelse



HVOR ER VIRKSOMHEDEN OG HVOR VIL MAN HEN?





Diagramværktøjer Kompetencehjul bestyrelser.xls [Kompatibilitetstilstand] - Microsoft Excel

Startside Indsæt Sidelayout Formler Data Gennemse Vis Design Layout Formater

Sæt ind Arial 12 Ombyd tekst Standard Betinget formatering Formater som tabel Celletypografi Indsæt Slet Formater Autosum Fyld Sorter og filter Find og vælg

Udklipsholder Skrifttype Justering Tal Typografier Celler Redigering

Sikkerhedsadvarsel Makroer er deaktiveret. Indstillinger...

Chart 5 f_x

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S

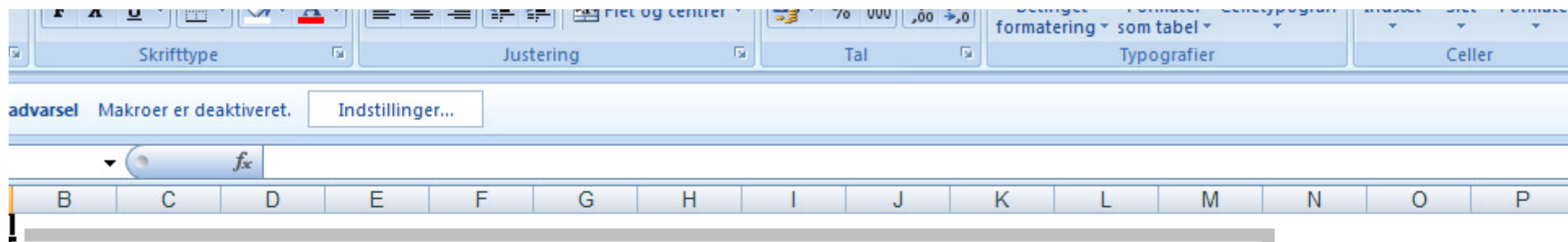
Bestyrelsens kompetenceoversigt - behov og profil

■ Kompetenceprofil
■ Kompetencebehov

Klik for at gå tilbage til "Forside"

<p>Personlig kompetence "Sund fornuft" - kemi - coachingkompetence - løbende sparringspartner for direktør/direktion - evne til dagligt medspil og modspil til ledelsen</p> <p>Bestyrelseskompetence Erfaring med bestyrelsesarbejde - forståelse for bestyrelsesarbejde - loyalitet i forhold til bestyrelsesbeslutninger</p> <p>Ledelseskompentence Ledelseserfaring - kendskab til ledelsesværktøjer - forståelse for en mindre virksomheds vilkår - kendskab til strategimodeller og ledelse af strategiproceser</p> <p>Finansiell kompetence Viden om kapitalfremskaffelse - kontakter til og goodwill i den finansielle verden - viden om økonomisk gearing af virksomheden</p>	<p>Forretningsudviklingskompetence Evne til at omsætte ideer til forretning - udvikling af forretningsmodeller - sparring om ideudvikling og evner til at få kontakt til relevante forretningsmiljøer</p> <p>International kompetence Erfaring med internationalisering - kendskab til andre kulturer og markedsforhold - gode sprogegenskaber</p> <p>Økonomikompentence Økonomisk indsigt - forstand på virksomhedsdrift - erfaring med at træffe økonomiske beslutninger - evne til at forstå og respektere de økonomiske forhold</p> <p>Organisationskompetence Erfaring med udvikling af organisationer og struktur - indsigt i IT og andre styringssystemer - erfaring med HR-området</p>
---	--

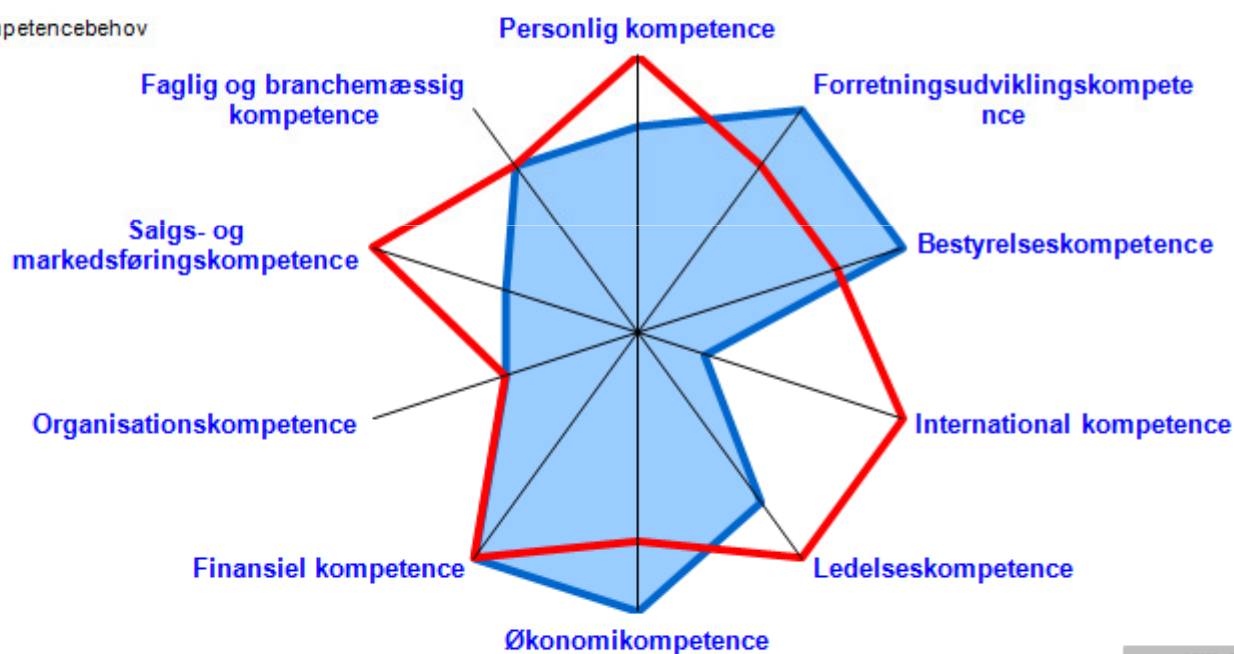
Klar Forside Introduktion Indtast kompetencebehov Indtast kompetenceprofil **Kompetenceoversigt** Ark1 100% 08:49



Bestyrelsens kompetenceoversigt - behov og profil

■ Kompetenceprofil

■ Kompetencebehov



Klik for at gå tilbage til "Forside"

Personlig kompetence

"Sund fornuft" - kemi - coachingkompetence - løbende sparringspartner for direktør/direktion - evne til dagligt medspil og modspil til ledelsen

Bestyrelseskompetence

Erfaring med bestyrelsesarbejde - forståelse for bestyrelsesarbejde - kvalitet i forhold til bestyrelseskonklusioner

Forretningsudviklingskompetence

Evne til at omsætte ideer til forretning - udvikling af forretningsmodeller - sparring om ideudvikling og evner til at få kontakt til relevante forretningsmiljøer

International kompetence

Erfaring med internationalisering - kendskab til andre kulturer og markedsforhold - gode samarbejdsforhold

AFSTEMNING AF FORVENTNINGER

Inden tiltrædelse som bestyrelsesmedlem:

- Hidtidig erfaring med bestyrelsesarbejde – hvad er virksomhedens/ejernes erfaringer hidtil.
- Kort beskrivelse af nuværende bestyrelsesarbejde, resultater, udfordringer mv.
- Ejernes tanker** om bestyrelsens arbejde.
- Hvor bliver møderne holdt?
- Hvordan er stemningen på møderne?
- Deltager alle i diskussionerne?
- Hvilket materiale kan man forvente at modtage?
- Hvor mange timer vurderer ejerne** at man som formand skal bruge på bestyrelsesarbejdet, til forberedelse, videnindsamling, anden kontakt, møder mv.
- Hvorfor er jeg interessant som formand?
- Hvilke forventninger er der til mig?
- Informationer (skriftlige) om de øvrige bestyrelsesmedlemmer.
- Hvad ligger der af skriftligt materiale omkring bestyrelsesarbejdet?
- Hvordan forestiller virksomhedens sig, at jeg bliver **introduceret både til virksomheden, til bestyrelsen og til bestyrelsesarbejdet.**
- Har jeg eksterne roller og funktioner?
- Hvordan og hvilke tanker ligger der omkring kompetenceudvikling af bestyrelsen.

Stemning og kemi tilpasses



At sætte
en stemning
og
have kemi



”Vi skal udvikle
talenter med en stærk
iværksætter ånd”.

BESTYRELSESMAPPEN

Din egen personlige
bestyrelshåndbog til den
vækstorienterede bestyrelse



STRATEGI PLANEN:

Agenda:

1. Summary
2. Organisation
3. Marked/konkurrenter
4. Value Proposition / Uniqueness
5. Forretningsmodel
6. Aktivitetsplan visionær
7. Økonomi



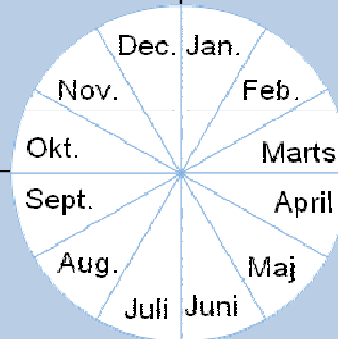
BESTYRELSENS ÅRSHJUL

Fjerde kvartal

- Rapportering 3. kvartal
- Budget for det kommende år
- Oplæg til forberedelse af bestyrelsens selvevaluering
- Oplæg til vurdering af direktionen
- Forberedelse af årsafslutningen

Første kvartal

- Årsrapport (Revisor deltager)
 - Beretning
 - Særlige problemområder
 - Revisionsprotokollen
 - Udbytte
- Selvevaluering af bestyrelsen
- Vurdering af direktionen
- Forberedelse af generalforsamlingen



Tredje kvartal

(Bedst med et 1½ dages møde)

- Rapportering 2. kvartal
- Strategidrøftelse
- Risikostyring

Andet kvartal

- Generalforsamling
- Konstituering
- Introduktion af nye bestyrelsesmedlemmer
- Næste årsplan
- Rapportering 1. kvartal
- Målsætningsdrøftelse for strategiarbejdet
- Kapitalberedskab
- Regnskabsføring og intern kontrol

Summary

Vær grundig og hav lagt de store linjer i strategien før kompetencer vælges ind til supplerende af nuværende bestyrelse.

Forventningsafstemning med ejerne.

Bestyrelses mappen, kontrakten, evaluering, kalender osv.

Fast fremadrettet dagsorden suppleret med variable temaer

SPØRGSMÅL / KONTAKT



Mikael Tipsmark

+45 5129 2953

Mikael@connectdenmark.com

Steffen Vestergaard

+45 2335 3599

Steffen@connectdenmark.com



Professionalisering af ledelsen i en landbrugsbedrift

.....evt. etablering af bestyrelse

Morten Riget, Landbrugschef, Fyn



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

26.04.2012

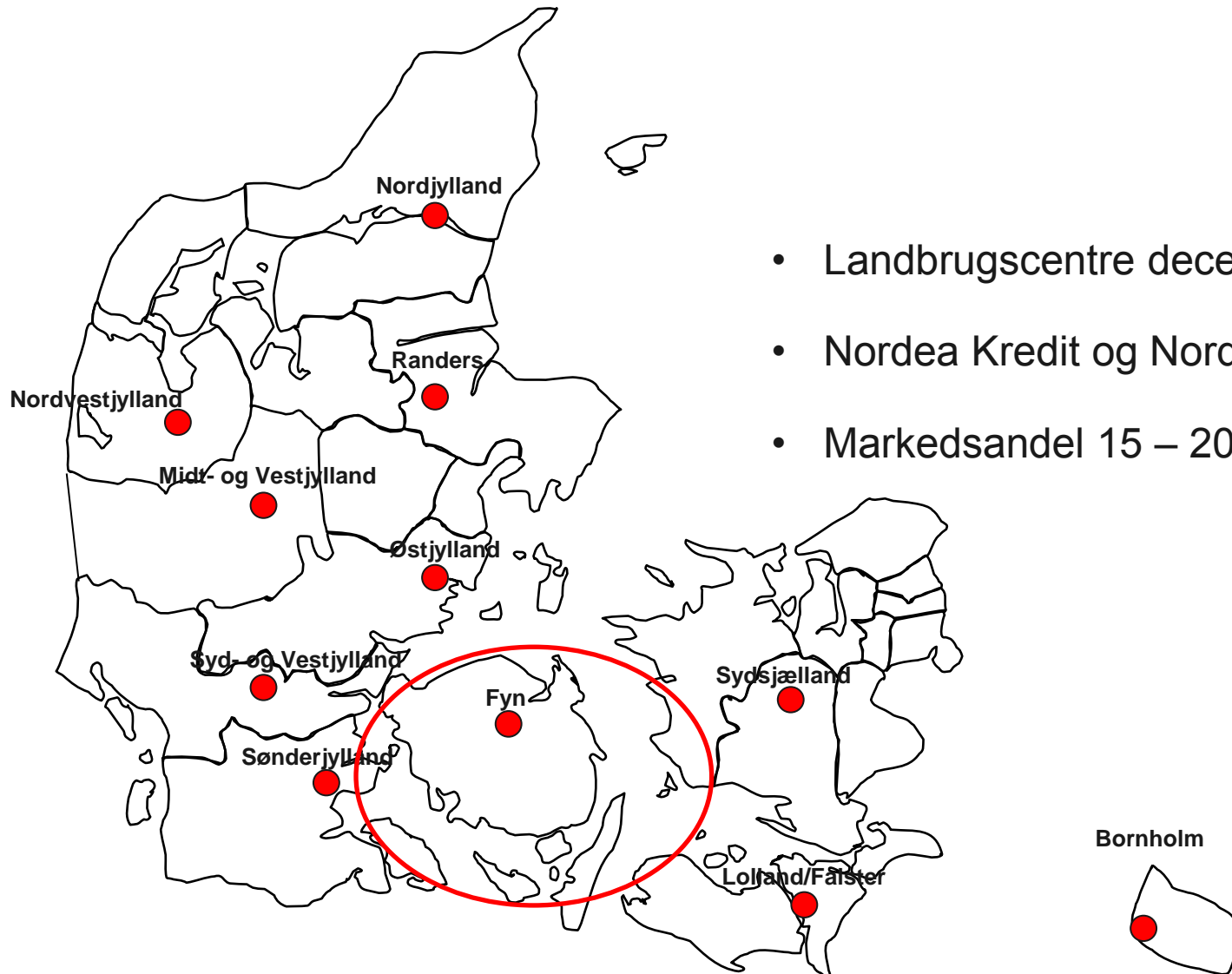
Making it possible

Disposition

- **Indledning/præsentation**
- **Dansk landbrug**
 - Udfordringer
 - Muligheder - styrker
- **Kollektiv ramt – individuelt påvirket**
- **Bestyrelse/advisory board**
 - Hvor/hvornår
 - Opgaver
 - Erfaringer med cases
- **Sådan ser vi fremtidens virksomhedsleder**
- **Hvad lægger vi vægt på ved finansiering**



Hvor er vi placeret?



- Landbrugscentre decentralt
- Nordea Kredit og Nordea Finans
- Markedsandel 15 – 20%

På mange områder har dansk landbrug styrker

- God uddannelsesmæssig baggrund
- Dygtige driftsledere
- Mange fremtidsorienterede produktionsenheder
- Velorganiseret erhverv
- Veludviklet rådgivningstjeneste
- Ejerskab i stærke afsætningselskaber
- Veludviklet infrastruktur omkring landbruget
- Produktion af kvalitetsprodukter, høj fødevarerikkerhed og leveringssikkerhed
 - Efterspørges af voksende global middelklasse



På nogle områder presses landbruget

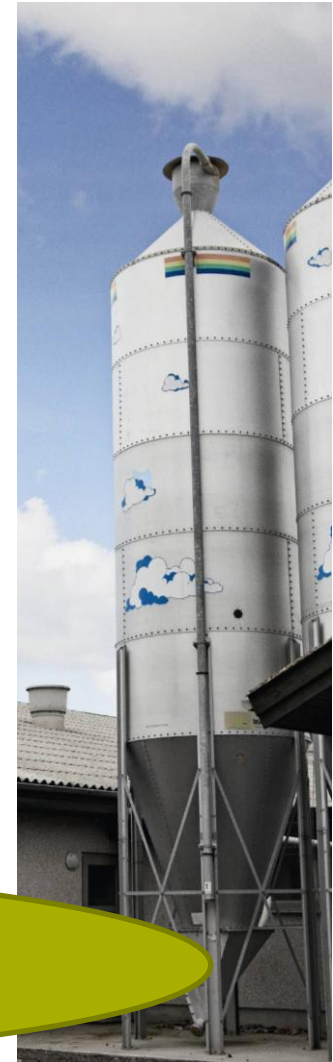
- **Rammebetingelser** fra jord til bord
 - Landbrug, natur og miljø
 - Generelt omkostningsniveau i Danmark
- **Volatilitet**
 - Håndtering af prisudsving på in – og outputpriserne
- **Gæld**
 - Den skal serviceres, hvis udvikling skal finansieres
- Strukturudviklingen stiller krav til **ledelseskompetencerne**



Landbruget er kollektivt ramt – men individuelt påvirket

- **Mange landmænd agerer som virksomhedsledere:**
 - Har kontrol over situationen og klarer sig gennem de nuværende udfordringer og leverer fornuftige driftsresultater
 - Har høj effektivitet og stærkt omkostningsfokus via løbende optimering
 - Er lydhøre og søger den nødvendige sparring
- **Andre landmænd:**
 - Har ikke i tilstrækkelig grad kontrol over situationen
 - Ved ikke klart nok hvor pengene tjenes / tabes på bedriften
 - Ser kun løsning i stigende afregning eller yderligere investering
 - Har ikke den nødvendige lyst/evne til omstilling

**Vi oplever en stor polarisering i
landbrugserhvervet – bl.a. på grund af forskellige
ledelseskompetencer**



Hvor ser vi bestyrelser i landbruget

- **Virksomhedslederen der har styr på udviklingen og ekspansionen**
 - Ejeren tager selv initiativet !
 - Erfaudveksling/søger sparring
 - Han/hun vil udfordre sig selv
 - Ser bestyrelsen som et aktiv i virksomheden
 - Vil gøre "den gode bundlinie bedre"
- **Landmanden der har udfordringer**
 - Nogle har fokus på at ændre kurs (også på eget initiativ)
 - Et led i en turn around proces
 - Kan blive tilskyndet til at etablere en bestyrelse (af stakeholders)
 - Nogle ser mulighederne – andre tror ikke på second opinion

Etablering, værdien og udbyttet af bestyrelsen er meget individuelt

Det er væsentligt, at landmanden / virksomhedslederen er medspiller (ejerskab)

Bestyrelsens baggrund og opgave

- I **nogle** tilfælde kan bedriften være kompleks
 - Så kan etablering af en bestyrelse for professionalisering af virksomheden være nødvendig
- Bestyrelsens formål er at **fungere som arbejdsgiver** for ”direktøren” (ejereren)
- Bestyrelsens sammensætning er afgørende for bestyrelsens effekt
 - Der skal sikres de **rette kompetencer** i bestyrelsen
 - ”Tantebestyrelse” giver erfaringsmæssig **ingen værdi**
- Inden etablering af en bestyrelse kan følgende overvejes:
 - Rolle
 - Ansvar
 - Beslutningskompetence
 - Opfølgningprocedure
 - Materiale
 - Aflønning

Et skriftligt kommissorium for bestyrelsen viser sig at være godt

Cases fra det virkelige liv

- Bestyrelser på helt eget initiativ er få men ganske effektfulde
 - Har støttet landmanden i såvel ”krise-tiltag” som i udvikling af bedriften
- Gartneribranchen er ”foran” (hvorfor er de det?)
- ”Hård fødsel” / lange overvejelser i en del sager
- Meget positive tilbagemeldinger fra aktuelle sager med ”nye” bestyrelser
 - ”Det har givet masser af input bl.a. til optimering af arbejdsgange/processer”
 - ”Jeg får hjælp til alle mine ”bolde i luften” – det letter mig utrolig meget”
 - ”Det skulle vi have gjort for lang tid siden”

Sådan ser Nordea fremtidens landmænd / virksomhedsleder

- Overbevisende ledelseskompetencer
 - Herunder stor omstillingsevne/åben for nye initiativer og tiltag
 - Søger løbende sparring og har et stærkt hold omkring sig
- Fremtidsorienteret produktionsapparat og stabil produktion
- Effektivitet i top og med fokus på marginale omkostninger
- Professionel omkostningsstyring
- Evner at håndtere volatilitet i priser og renter
- Fokuseret på kernerdrift og risikostyring / -minimering
- Professionel rapportering til stakeholders

Ovenstående skal udmønte sig i positive tal på bundlinjen / resultatgenerering

Hvad lægger vi i Nordea vægt på, når vi finansierer?

- Bedriften er **veldrevet** — og med et resultat der står mål med indsatsen (kapital og risiko)
- Tilfredsstillende egenkapital
- Der er en **klar strategi** for bedriftens udvikling
- Virksomhedslederen besidder de **nødvendige kompetencer**
- Holdet omkring landmanden finder/realiserer bedriftens og ejerens potentialer
- Gennemarbejdet og troværdigt **beslutningsmateriale**
- **Sund økonomi** i projektet — og for bedriften som helhed
 - Investeringer skal isoleret set udvise et positivt drifts- og likviditetsmæssigt resultat (med andre ord **lønsomhed**)
- Gensidig tillid

Kort sagt — at vi betrygges i at fremmedfinansieringen kan serviceres



Konklusion

- Mange bedrifter vil kunne klare sig med nuværende hold omkring sig
 - Herunder skarpe rådgivere ved landboforeningen og i banken
- Nogle bør overveje ”nye øjne” / igangsætning af turn around proces
 - Vil nok i nogle tilfælde medføre etablering af (ad hoc) bestyrelser

Men:

- Vi finder det også naturligt at større landbrugsvirksomheder på lige fod med andre erhvervsvirksomheder søger udvidet sparring/støtte via etablering af bestyrelser
 - Så ledelsens set-up følger bedriftens udvikling

A low-angle photograph of a field. In the foreground, several bright red poppies are in various stages of bloom, some fully open and others as green buds. They are surrounded by tall, golden wheat stalks. The background is a clear blue sky with soft, white clouds. The overall scene is bright and sunny.

**Tak for
opmærksomheden**



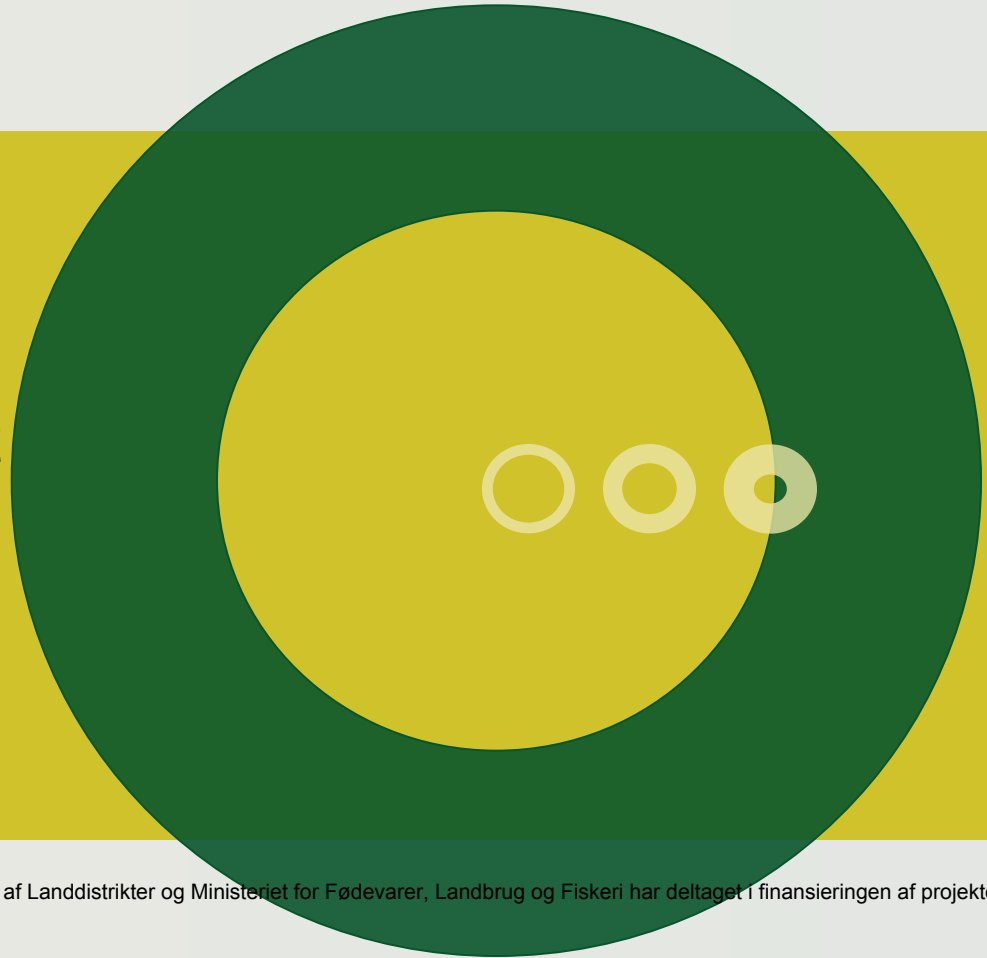
VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Bestyrelsesseminar

Torsdag den 26. april 2012



Rådgiveransvar og
forsikring
v/afdelingsleder,
cand.jur. Herluf Post
Pedersen



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

PARTNER I

DLBR

DANSK
LANDBRUGSRÅDGIVNING

Juridiske ejerformer

- Egt. selskabsformer (A/S, ApS, P/S, m.v)
- Forenings- og fondsejet
- Personlig ejet
- I/S ?
- "Gårdråd"
- "Gårdbestyrrelse"

Lov- og retsgrundlag

- Selskabsloven (lbkg. 322 af 11. april 2011)
- Årsregnskabsloven (lbkg. 323 af 11. april 2011)
- Vedtægter for selskabet
 - Formålsbestemmelsen
 - Forretningsorden for bestyrelsen
 - Evt. aktionæroverenskomster
- Miljølovgivningen
- Revisorlovgivning
- M.fl.

Selskabslovens § 361

Stk. 1

Stiftere og medlemmer af ledelsen, som under udførelsen af deres hverv forsætligt eller uagtsomt har tilføjet kapitalselskabet skade, er pligtige til at erstatte denne. Det samme gælder, når skaden er tilføjet kapitalejere eller tredjemand.

Stk. 2.

Stk. 3

Er et revisionselskab valgt til revisor, er både revisionselskabet og den revisor, som revisionen er overdraget til, erstatningsansvarlig. (*dvs. solidarisk*)

Selskabslovens § 363

Stk. 1

Erstatning efter §§ 361 og 362 kan nedsættes, når dette findes rimeligt under hensyn til skyldgraden, skadens størrelse og omstændighederne i øvrigt.

Stk. 2

Er flere samtidig erstatningspligtige, hæfter de solidarisk for erstatningen.

Selskabslovens § 363 (fortsat)

Stk. 2 (fortsat)

Den, hvis erstatningsansvar er lempet efter reglerne i stk. 1, er dog kun ansvarlig med det nedsatte beløb. Har en af de erstatningspligtige betalt erstatningen, kan den pågældende afkræve hver enkelt af de medansvarlige dennes del under hensyntagen til størrelsen af den skyld, der måtte påhvile hver enkelt, samt omstændighederne i øvrigt.

”Gårdråd”

- Personligt ejet
- Driftsledelsesansvar hos ejeren
- Beslutningskompetence hos personlige ejer
- Ikke særlige lovbestemmelser om ”gårdrådsansvar”
- Dvs. almindeligt culpa-ansvar som rådgiver
- Skærpet professionsansvar
- Vigtigt: Forventningsafstemning
- Vigtigt: ”Rådgivningsaftale”
- Risikofonden dækker for rådgivningsansvaret – ekskl.driftslederansvaret

”Gårdbestyrelse”

- Personligt ejet
- Driftsledelsesansvar hos ejeren
- Beslutningskompetence hos personlige ejer
- Ikke særlige lovbestemmelser om ”Gårdbestyrelsesansvar”
- Dvs. almindeligt culpa-ansvar
- Skærpet professionsansvar
- Vigtigt: Forventningsafstemning
- Vigtigt: Rådgivningsaftale
- Risikofonden dækker rådgivningsansvaret – ekskl. driftslederansvaret

”Gårdbestyrelse” (”Gårdråd”)

- Foreligger der beslutningskompetence?
- Vil der med betegnelsen ”bestyrelse” hos en udenforstående tredjemand være en forventning om ansvar også for ”ikke-ejerne”? Eks. kreditgivere?
- Vær særdeles forsigtig med:
 - ”Vedtægtsgrundlaget”
 - Almindelige handlemåde – også i forhold til tredjemand
- Problemer med ”rådgiveransvarsdækning” generelt, hvor der er tale om driftsledelse!! Ansættelse!!

Retspraksis

- UfR 2006.2637H: Bestyrelsen i AOF i Aarhus frikendt for ansvar for fortsat drift ud fra en konkret vurdering. H: Ansvaret er det samme som ansvaret for bestyrelsesmedlemmer i erhvervsdrivende virksomheder
- UfR 2011.1290H: Selskabs bestyrelse (ejere og deltagere i daglige drift) ansvarlig for tab over for konkursbo. Revisor skulle friholde et bestyrelsesmedlem, der ikke deltog i den daglige drift.

Forsikringsdækning

- Direktions – og bestyrelsesansvarsforsikring
- Advokatansvarsforsikring (hvis advokatmedlem)
- Direktions- og bestyrelsesmedlemmer er uforsikrede – dvs. hæfter personligt, ubegrænset og oftest solidarisk ("egen lomme-betragtning"!)
- Normalt og sædvanligt tegner selskabet en forsikring, der dækker de til enhver tid værende medlemmer af direktion og bestyrelse

Direktions- og bestyrelsesansvarsforsikring

- Risikofonden har tegnet
- Dækker 31 rådgivningsvirksomheder (ca. 500 pers.)
- Direktion og bestyrelsesmedlemmer
- Præmien er 2.400 kr. /år/forening
- Dækningssum på 20 mio. kr. pr. forsikringsår – højst 5 mio. kr. pr. forsikringsbegivenhed
- Dækker også datterselskaber
- Dækker også associerede selskaber – i dette tilfælde højst 5 mio. kr. pr. forsikringsbegivenhed og i alt pr. år.

Risikofondens direktions- og bestyrelsesansvarsforsikring

- Krænkelser af arbejdstagernes rettigheder – 2 mio. kr. pr. forsikringsbegivenhed og pr. år.
- Dækker tidligere, nuværende og kommende bestyrelsesmedlemmer og direktører i de tilmeldte foreninger
- Ingen selvrisiko
- Dækker erstatningskrav rejst i forsikringstiden og anmeldt senest 12 måneder efter forsikringens ophør (normalt 3 måneder)
- Dækker rimelige sagsomkostninger

Risikofondens direktions- og bestyrelsesansvarsforsikring

- Dækker IKKE:
- Garantitilsagn, kaution el. lign.
- Offentlige skatter og afgifter
- Bod eller bøder
- Personskade
- Produktansvar
- Forureningsskade
- Luft-, søfartøj eller motorkøretøj
- Injurier, ærekrænkelser, bagvaskelse

Andre forsikringsmuligheder

- Board Assure A/S (Stiftet i 2011)
- Bestyrelse: Flemming Lindeløv, Lars Nørby Johansen og Christian Engelsen
- ”Personlig bestyrelsesforsikring”
- Dækker personen – i alle bestyrelser
- Dækker IKKE:
 - Poster i børsnoterede selskaber
 - Poster i børsnoterede selskaber
 - Ejendoms- og udviklingselskaber

Board Assure A/S

- Dækker IKKE:
- Uberettiget personlig vinding
- Forsætlige forhold
- Bøder, skatter og afgifter
- Prospektansvar
- Ansvar i børsnoterede selskaber
- Virksomheder omfattet af LFV (pengeinstitutter, pensionskasser, ejendomsselskaber, o.lign.)
- Ikke dækning for ansvar i egenskab af direktør

Board Assure A/S

- Præmien: 5.975,00 kr. pr. år.

Konklusion

- Medarbejderes ansvar i bestyrelser (A/S, ApS, P/S): Dækkes normalt af den pågældende virksomheds selvstændigt tegnede bestyrelsesansvarsforsikring
- "Gårdråd": Omfattet af Risikofondens ansvarsdækning for rådgiveransvar.
- "Gårdbestyrelser": Udgangspunkt omfattet af Risikofondens ansvarsdækning for rådgiveransvar.
- Direktører og bestyrelsesmedlemmer i de landøkonomiske foreninger: Omfattet af Risikofondens direktions- og bestyrelsesansvarsforsikring



LN LANDBONORD



***Indsigt i landbrug
- tanke for helhed!***

Skal DLBR-rådgivere være aktive bestyrelsesmedlemmer og hvad skal der til for at virksomhederne vælger os – herunder prissættelse af bestyrelsesarbejdet?

***Chefkonsulent
Torsten Gruhn***



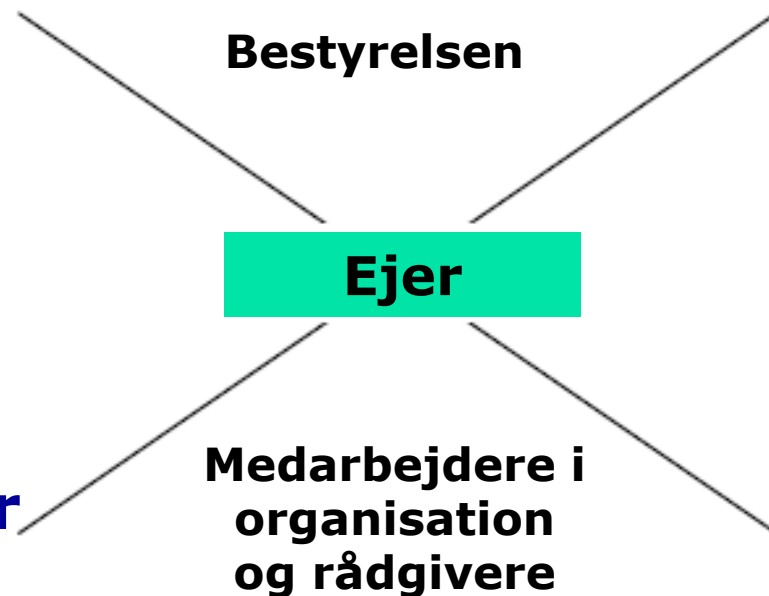
Professionel bestyrelse

Produktet

- ❑ Sikre at virksomhedens værdier, vision og strategi bliver gennemført
 - ❑ Fokus på proces
 - ❑ 4 – 5 deltagere inkl. ejer
-
- ❑ **Hvorfor?**
 - ❑ Adskillelse fra GårdRåd®
 - ❑ Tydeligere afklaring af opgaver og ansvar
 - ❑ Fokus på udvikling, herunder "Turn around"
 - ❑ Der er et marked

Professionel bestyrelse

- **Bestyrelsen arbejder strategisk og på ledelsesniveau.**
 - **GårdRåd arbejder typisk med taktiske og operationelle opgaver**
- **Bestyrelsen sætter rammerne for de operationelle handlinger på bedriften.**
- **Bestyrelsen er bredt sammensat mht. personlige og faglige kompetencer.**



Professionel bestyrelse

Målgruppe

- ❑ **Producenter, der selv ønsker en bestyrelse.**
- ❑ **Producenter, der bliver presset til at have en bestyrelse af pengeinstitut.**
 - ❑ **Producenter i udvikling herunder nyetablerede.**
 - ❑ **Producenter i krise.**

Potentiale – hos LandboNord

- ❑ **2 - 4 producenter om året, der selv er motiveret.**
- ❑ **30 – 40 producenter, der "bliver hjulpet" til at blive motiveret.**

Professionel bestyrelse

Vores rolle

- ❑ **Etablere bestyrelser**
 - ❑ **Netværk**
- ❑ **Lede bestyrelser**
 - ❑ **Erfaringer og uddannelse**
- ❑ **Deltage i bestyrelser**
 - ❑ **Kendskab til branchen og værktøjerne**
- ❑ **Egne kunder?**
 - ❑ **Afhænger af baggrunden.**

Professionel bestyrelse

Kompetencer

- ❑ **Stor indsigt i erhvervets produktions vilkår**
- ❑ **Mestre strategiske værktøjer og processer**
- ❑ **Mestre værktøjer til vurdering af personlig profiler og værdiskabelse**
- ❑ **Forretnings- og regnskabsforståelse**
- ❑ **Møde/procesleder**
- ❑ **Bidrage med en spidskompetence**

Professionel bestyrelse

Udfordringer

- ❑ Klar definition af produkterne ud fra opgaver og ansvar
 - ❑ GårdRåd®
 - ❑ Gårdbestyrelse
 - ❑ Bestyrelse
- ❑ Er kunderne klar til en bestyrelse?
- ❑ Afklaring mht. forsikring.

Projekt Virksomhedsrådgivning – bestyrelser i landbrugsvirksomheder



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

Kort info

v/ Karen Tegllund

Projektleder

Projekt virksomhedsrådgivning

Projektgruppe 2012



Ivan Damgaard



Lene Sørig



Kirstine Faurholt



Jakob Lave



Jørgen Kroer



Karen Tegllund

Aktiviteter, der støtter arbejdet med bestyrelser i landbrugsvirksomheder

Sparring på konkrete opgaver – etablering og drift

Vidensformidling via landbrugsinfo.dk

Synliggøre potentielle bestyrelsesmedlemmer

Eksterne leverandører/samarbejdspartnere

Kompetenceudviklingsaktiviteter

Hent sparring/viden hos:



Gustaf Bock
Etablering og evaluering
af bestyrelsen



Jens Jørgensen
Etablering og drift
af bestyrelsen



Herluf Post Pedersen
Bestyrelsesforsikring og ansvar



Martin Elkjær
Regnskab, revision og review



Morten Haahr Jensen / Pia Søgaard-Nielsen
Lovgrundlaget omkring selskaber,
drift, afvikling og etablering



Morten Hyldgaard Jensen
Skat i relation til selskaber



Morten Langgaard
IT værktøjer til
økonomistyring i selskaber

Connect Denmark

- Træn bestyrelsesmøder via springboard i Connect Denmark
- Deltag i temmøder/seminarer om bestyrelser
- Din pris: **5.000 kr. for det kommende år** – Projekt virksomhedsrådgivning yder tilskud på 4.000 kr. pr. deltager

Kommende arrangementer

- Netværksmøde om rådgivning til landbrugsvirksomheder med udviklingskraft
Medio juni
- Seminar om makroøkonomi
21. august
Muligt at invitere en landmand med som gratist

Afslutning

- Bilagsmateriale lægges på www.landbrugsinfo.dk/virksomhedsraadgivning
- Udfyld venligst evalueringsskemaet incl. miniundersøgelse
- Middag er serveret – netværk – find plads med dit navn på!



Landdistrikter.dk



Løft Bundlinjen – skab forandring og nå dine mål

Virksomhedsrådgivning

Målet med denne aktivitet er at demonstrere bedrifts- og erhvervspotentialer for den rådgivning, der understøtter virksomhedsledere i deres udvikling og strategi på bedriften, og de udfordringer, de har i forbindelse med produktions-, ledelses- og medarbejderproblemer, samt samarbejde med andre virksomheder, dialogen med samfundet, styring af økonomien, finansiering m.m.

Aktiviteterne i 2012 fastholder og videreudvikler indsatser i forhold til at etablere en ny rådgivningsprofil – virksomhedsrådgivningen. Virksomhedsrådgivningen indgår i et tæt samarbejde med faglige rådgivere og specialister om at skabe struktur og fremdrift på de innovative projekter hos landmænd, der foreslår større fremdrift eller udvikler nye forretningsområder og sikre, at de hverfaglige og ofte komplekse udviklingsopgaver i landbrugsvirksomheder løses på en tidlig og effektiv måde. Vi fortsætter fokus fra 2011, hvor vi har synliggjort landmændens behov for virksomhedsrådgivning samt virksomhedsrådgivningens arbejdsform, faglige profil og kompetenceprofil, og hvilke værktøjer understøtter virksomhedsrådgivningen.

Centrovic
Damsbovej 11, 5492 Vissenbjerg

26. april 2012

Bestyrelsesseminar

Danmark og EU investerer i landdistrikter
Projektet er støttet af Fødevareministeriet og EU.

Ministeriet for Fødevarer,
Landbrug og Fiskeri



Den Europæiske Land-
brugsfond for Udvikling
af Landdistrikterne