

Bestyrelsesuddannelse

Bestyrelsen i landbrugsvirksomheden
Modul 2



På modul I arbejdede vi med...

- Behovet for en bestyrelse (kontrol, strategi og forretningsudvikling)
 - Virksomhedens **livsfaser og situation**
 - Det særlige ved **ejerledet** virksomheder
 - Det **gode** bestyrelsesarbejde
- Erkendelsen af de **strategiske forandringsbehov**
 - SWOT som udgangspunkt for forandring
- De **personlige kvalifikationer**, forudsætningen for at kunne;
 - Lytte & forstå → Fordøje informationen → Opnå gennemslagskraft
- Særlige **juridiske forhold** i praksis
 - Hvornår er du personligt ansvarlig for din deltagelse?



I dag vil vi arbejde med...

Etablering af bestyrelse

09:10 Bestyrelsens vigtigste opgaver og kompetencer

- Behov for vigtige kompetencer afdækkes ved kompetencehjul
- Sammensætning ud fra kompetencehjul

10:10 Gruppeopgave – Skejbylunds kompetencebehov...

- En opfordring - Din personlige kompetenceprofil

11:20 Bestyrelsens rammer

- Forretningsorden, årshjul, bestyrelseskontrakt m.v.

12:15 Frokost

13:15 Introduktion af bestyrelse og første møder

- Bestyrelsen klædes på
- Mini-strategiproces: Strategisk agenda og eksekvering

13:45 Gruppeopgave – Skejbylunds strategisk agenda...
inklusive kaffe

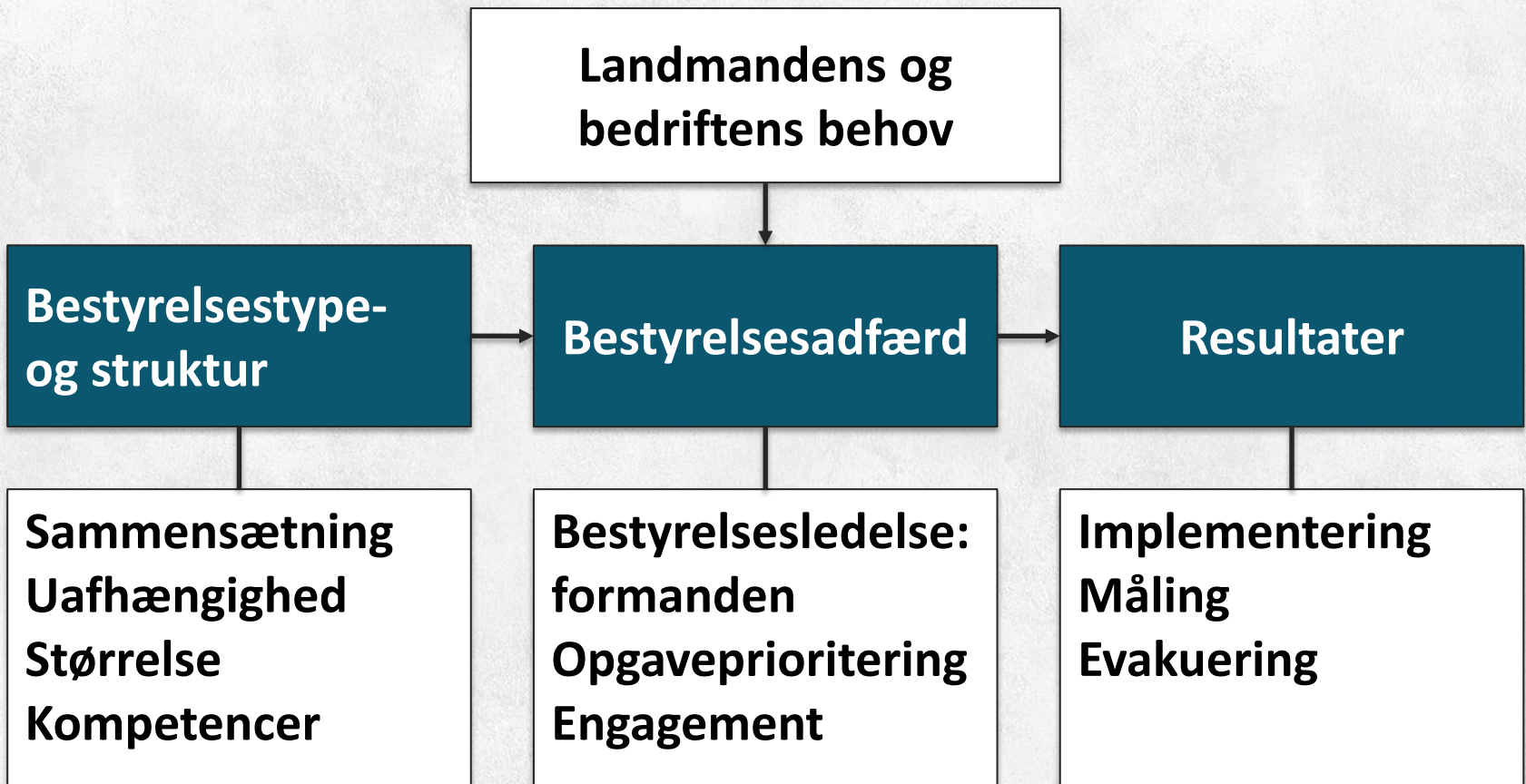
15:15 Tidsanvendelsen i bestyrelsen

- Driftens 20 minutter: modeller til løbende rapportering

16:00 Tak for i dag.



Godt bestyrelsesarbejde





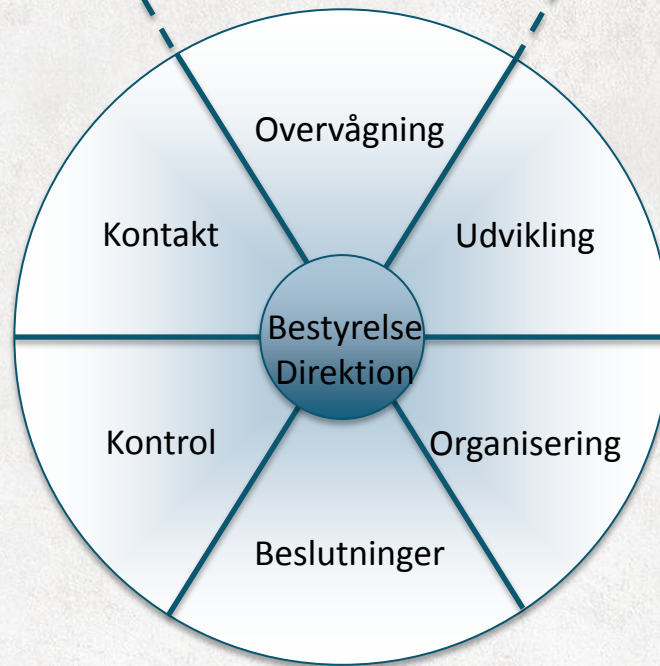
Kend bestyrelsens seks opgaver





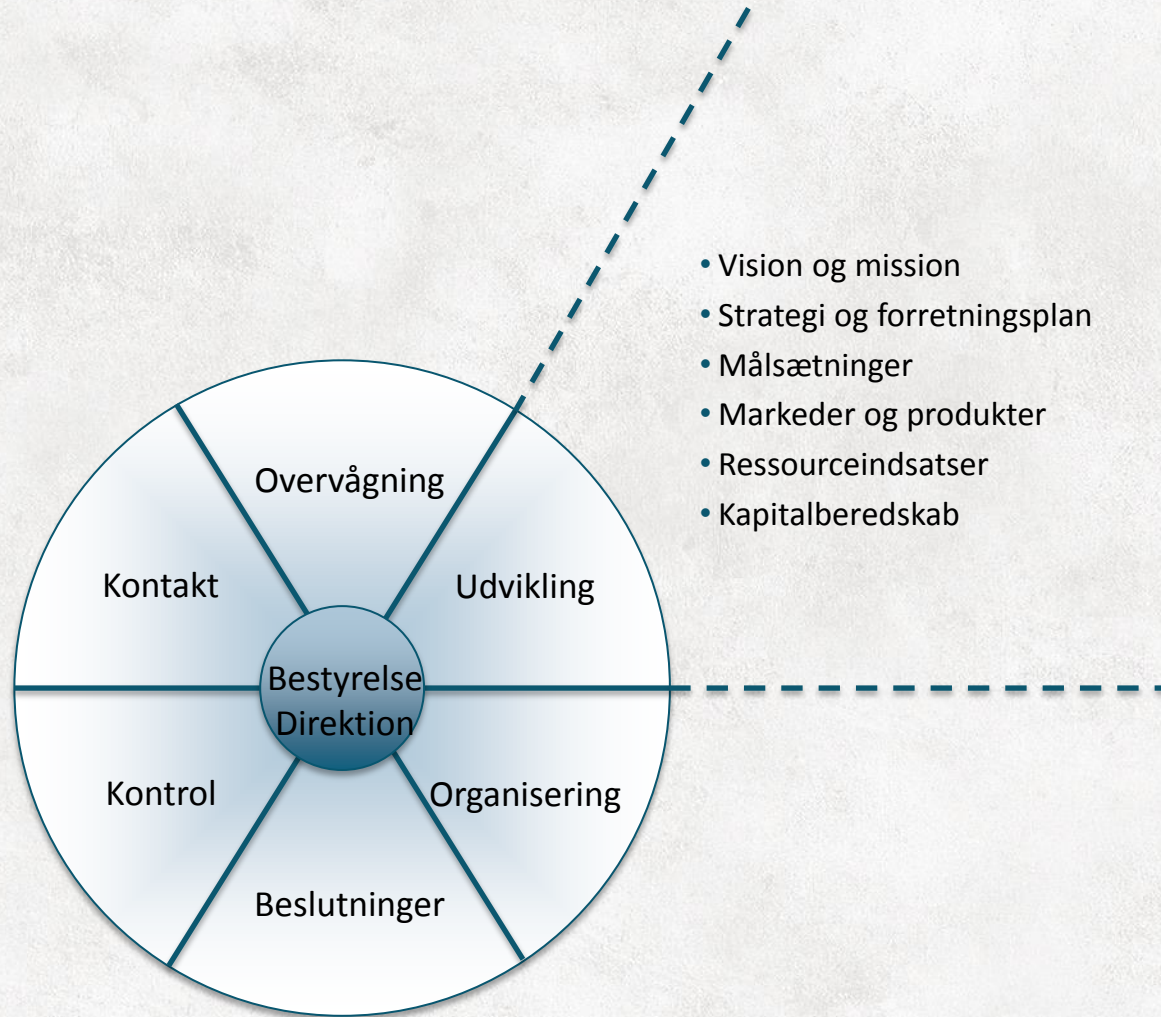
Overvågning (eksternt)

- Markeds- og konkurrenceforhold
- Økonomi- og samfundsforhold
- Nye præferencer hos forbrugere
- Nye teknologier
- Ny lovgivning
- Globalisering



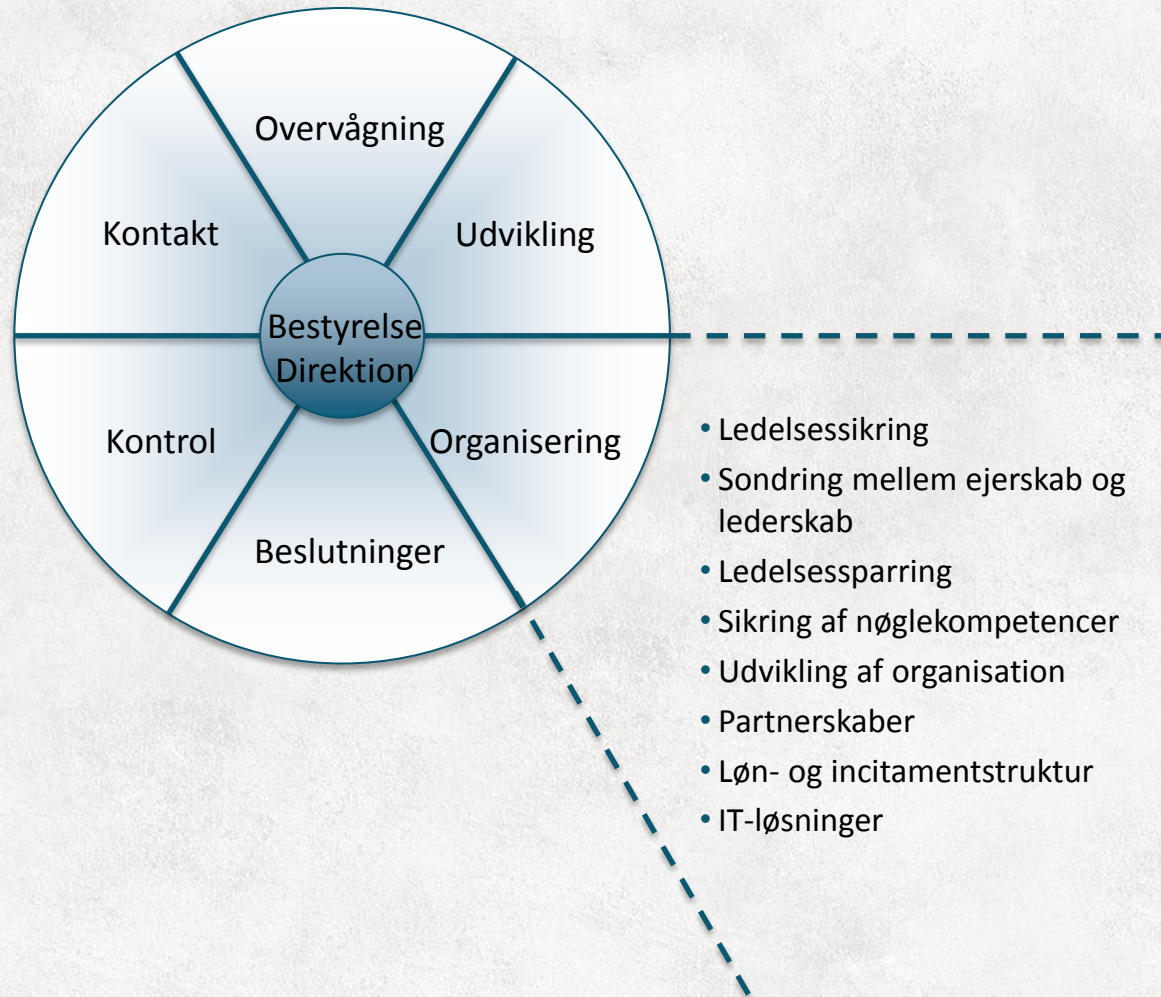


Udvikling





Organisering





Beslutninger



- Beslutte i konkrete sager
- Afvigelse fra strategien
- Større investeringer (f.eks. ejendoms køb)
- Bindende investeringer
- Fusioner og samarbejder



Kontrol



- Sikring af fornuftige rapporteringsrutiner
- Økonomirapporter
- Revision
- Forespørgsler/analyser
- Risikostyring



Kontakt

- Ambassadør-funktion
- Netværk (kunder, partnere, medarbejdere)
- Lejlighedsvis interagere med kunder og medarbejdere
- Pengeinstitut



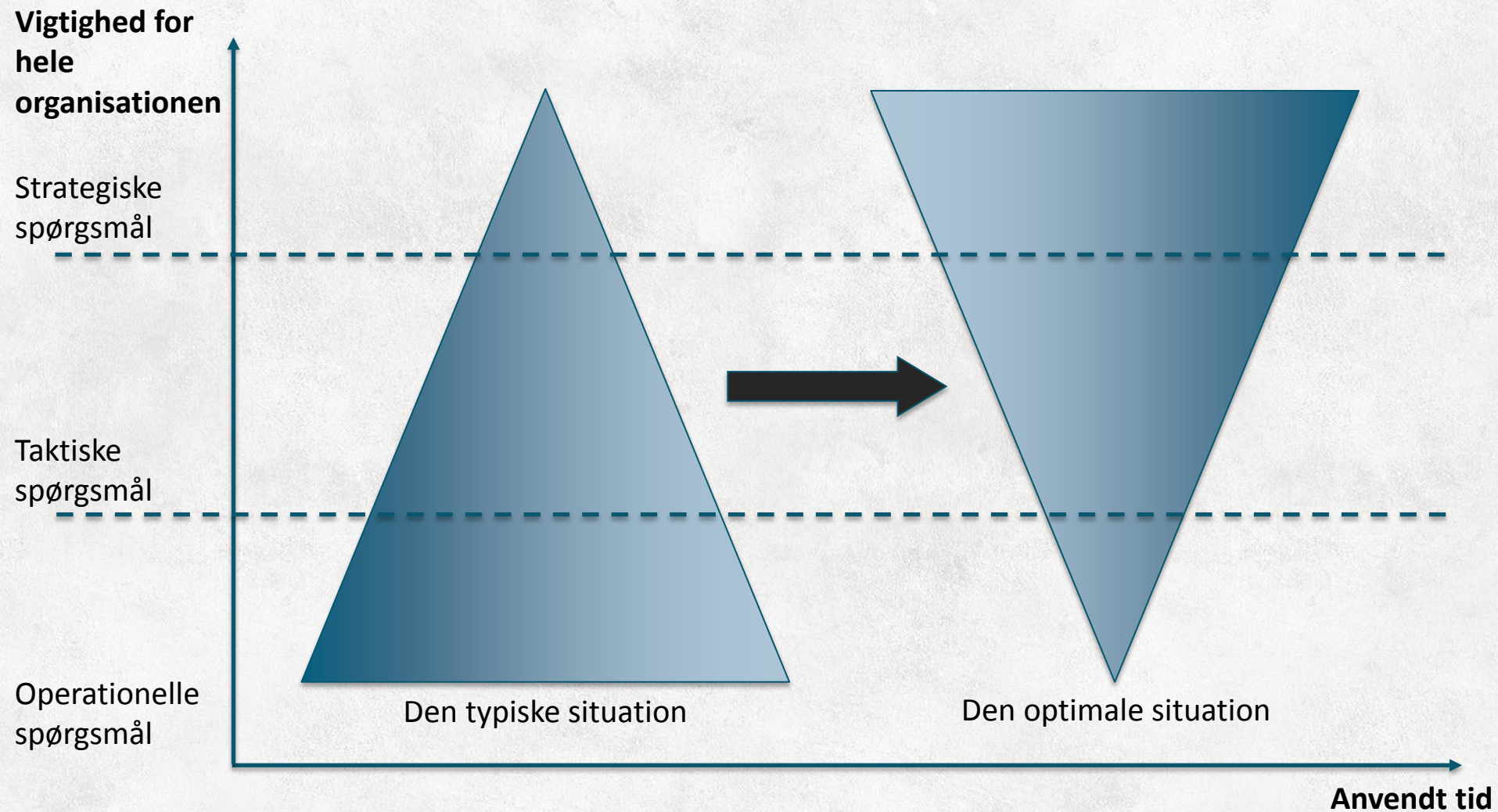


Det typiske billede





Fra drift til strategisk udvikling





Bestyrelsesuddannelse

Sammensætning af bestyrelsen med
brug af kompetencehjul

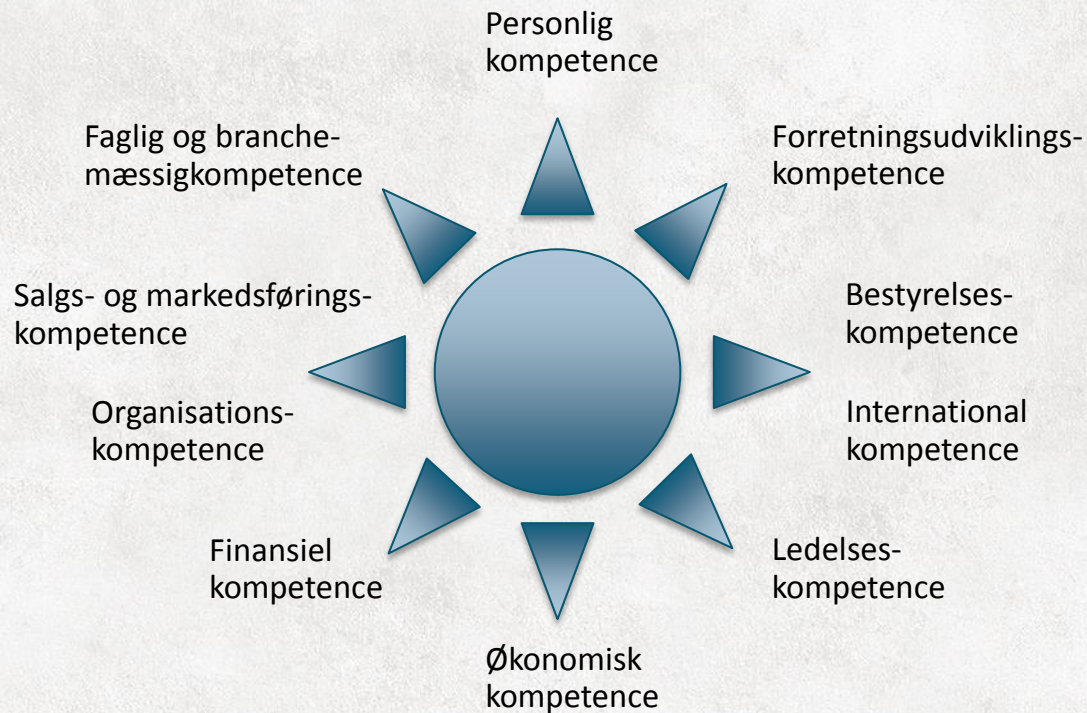


Mit udgangspunkt for sammensætning af bestyrelsen: sæt et vinderhold

- Jeg sikrer rekruttering og sammensætning af et team, der lever op til definitionen af et vinderteam:
 - Fælles mål for arbejdet
 - Fælles normer for arbejdet
 - Supplerer hinandens kompetencer
 - Hver deltager er holdspiller og kan tage eget ansvar i arbejdet
 - Klare forventninger
- Jeg sikrer introduktion af nye medlemmer og udvikling af kompetencer hos bestyrelsesmedlemmerne
- Jeg sikrer tilbagemelding til den enkelte omkring forventninger

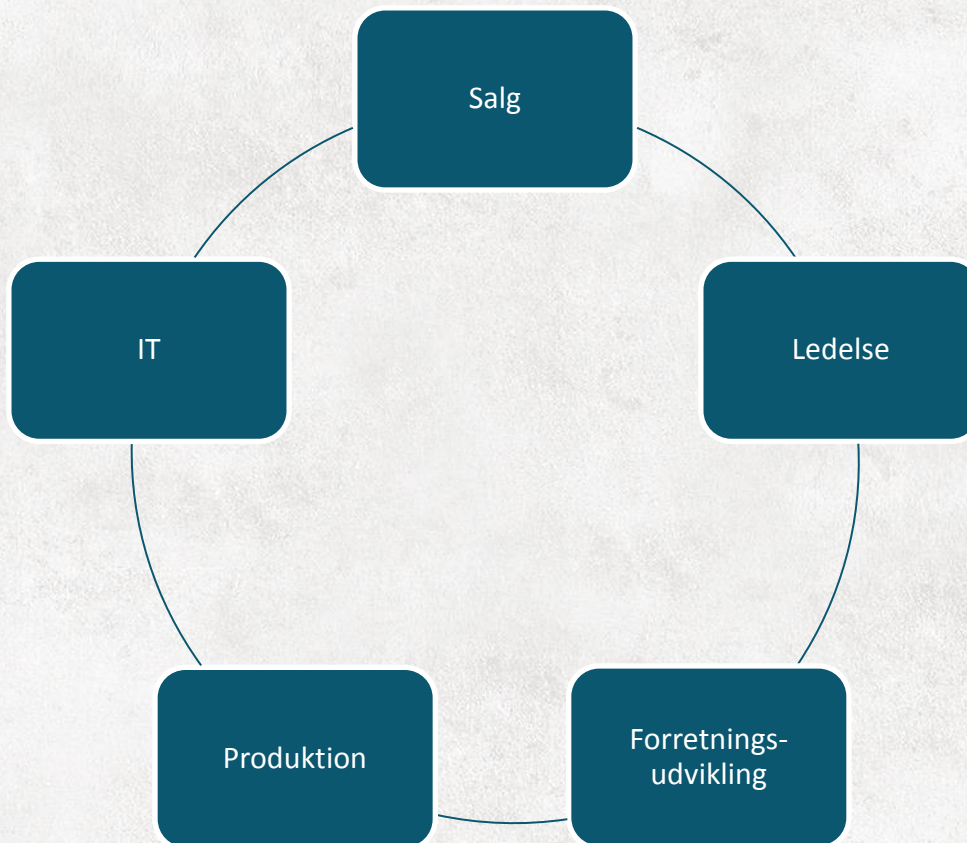


Bestyrelsens kompetencehjul - et værktøj til kortlægning af kompetencer for bestyrelser





Sammensætning af bestyrelse med kompetencer ud fra kompetencehjulet



- Vurdering i forhold til selskabets situation
- Synliggøre hver profil
- Skabe det samlede billede af bestyrelsen som helhed
- Ekstern hjælp til vurderingen
- Bestyrelsesformanden har initiativet
- Kortlægningen foregår åbent og i den samlede bestyrelse
- Temauddannelse for bestyrelsen i fællesskab inden for områder



Metode til sammensætning af bestyrelse

- Jeg anbefaler denne metode:
 - Afdækning af kompetencer v.h.a. kompetencehjulet
 - Dialog med ejeren om fælles normer for arbejdet
 - Supplerer hinandens kompetencer
 - Hver deltager er holdspiller med eget ansvar i arbejdet
 - Klare forventninger udtrykt i en ansvarsfordeling
- Sikre introduktion af nye medlemmer og udvikling af kompetencer hos bestyrelsesmedlemmerne
- Sikre tilbagemelding til den enkelte omkring forventninger



Bestyrelsessammensætning og -størrelse

- Små bestyrelser er mere handlekraftige
- Større bestyrelser kan tilføre kompetencer og kontakter
- Negativ nettoeffekt (?!) – Anbefaling: 3-5 i SMV'er
- Ejerlederen: kan sidde med / være direktør
- Helst mere end ét eksternt medlem
- Udskiftning er naturlig
- Kompetencer er afgørende



Model for, hvordan vi rekrutterer bestyrelsesmedlemmer

Profil på nyt bestyrelsesmedlem er et produkt af kompetence- analyse og analyse af selskabets situation:

- "Stillingsannonce" og kort beskrivelse af virksomhedens strategiske udfordringer
- Personlige/ sociale kompetencer
- Tid til bestyrelsesarbejde
- Økonomisk incitament
- Interessenthensyn
- Fratræden – bør være en naturlig følge af den åbne analyse af kompetencebehov hvert år



Tid til en case om bestyrelsens opgaver og kompetencer



Opgave 3 – Modul II

Kompetencebehov og profiler på Skejbylund

På baggrund af jeres hjemmearbejde med opgaven Kompetencebehov & profiler på Skejbylund, skal advisory boardet nu;

- 1. Diskuter advisory board'ets samlede kompetencebehov, som matcher Skejbylunds forandringsbehov, afdækket på forrige modul.**
- 2. Diskuter i hvilket omfang kompetencebehovet kan dækkes af interne kandidater (Hvem?) og argumenter for, i hvilket omfang det er fornuftigt. Hvilke fordele og ulemper er der ved at anvende de interne kompetencer?**
- 3. Diskuter hvilken/ hvilke profiler I anbefaler at hente eksternt og hvilken kompetenceprofil (sammensætning), de skal besidde.**



En opfordring...

- Din personlige kompetenceprofil
 - Refleksion over egen kompetenceprofil inden din personlige samtale med Jørgen den 5. December.



Bestyrelsesuddannelse

Bestyrelsens rammer



**Hvilken type
bestyrelse ønsker vi?**

**Vi skal have skrevet
det i en skabelon**





Forretningsorden (formål)

Forretningsordenen giver mulighed for at afstemme forventningerne til bestyrelsens arbejde:

- Hvilken type bestyrelse ønsker vi?
 - Kontrollerende?
 - Udviklende og udfordrende?
 - Fokus på forretningsudvikling?
- Hvordan ønsker vi dagsordenen opbygget
 - Formandens "standard-dagsorden"
 - Formanden sikrer input fra medlemmerne
 - Opdeling i "beslutninger" og "dialog"
- Hvilke aftaler laver vi vedrørende materialer inden mødet?
- Hvordan ønsker vi revisor involveret?





Forretningsorden (indhold)

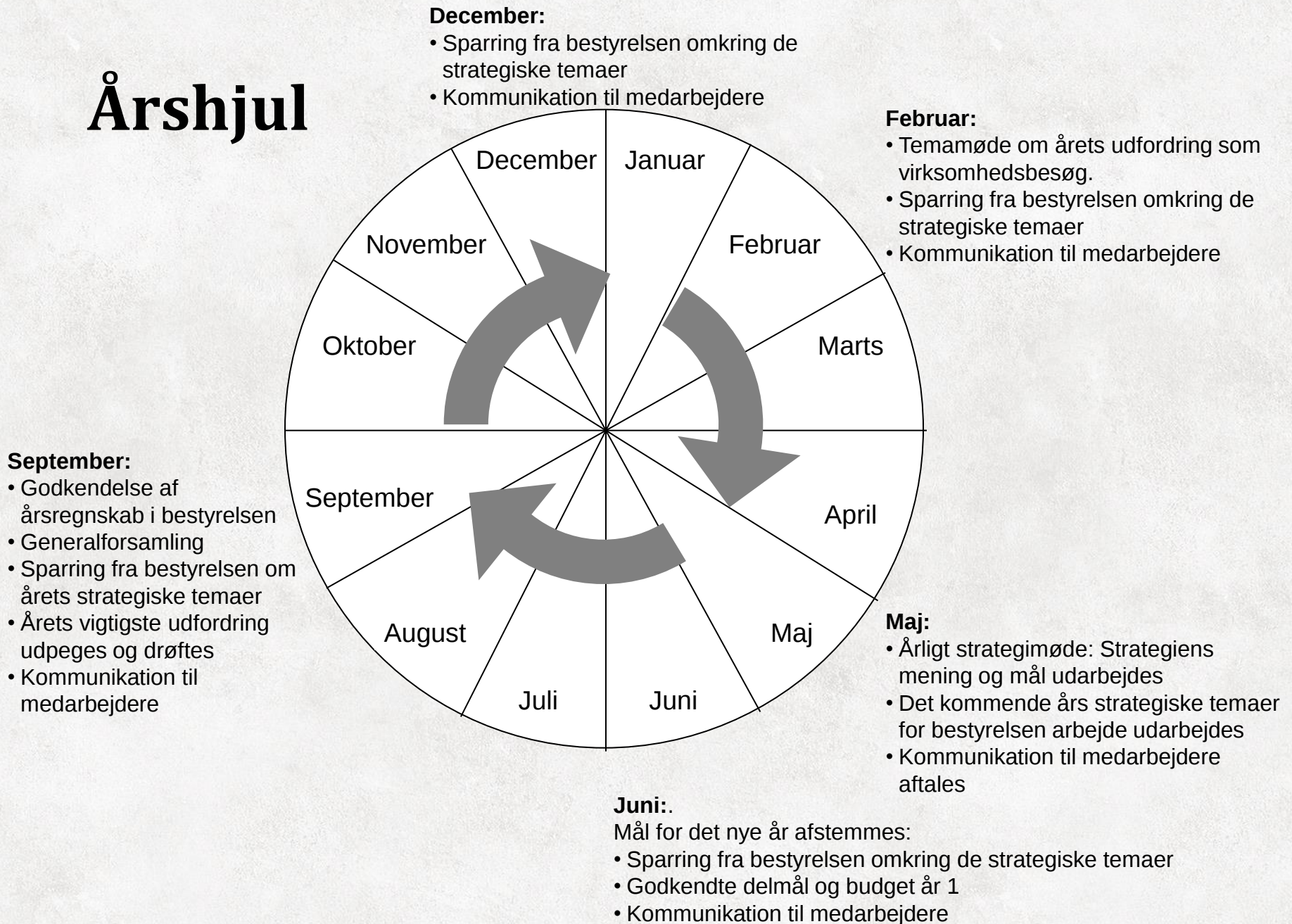
1. Bestyrelsens konstituering
2. Bestyrelsesmødernes antal og indkaldelse
3. Bestyrelsens beslutningsdygtighed
4. Dagsorden
5. Forhandlingsprotokol
6. Inhabilitet
7. Tavshedspligt
8. Direktionens opgaver
9. Bestyrelsens opgaver, herunder formandens rolle
10. Evaluering af bestyrelsen
11. Årsrapporten
12. Revisors deltagelse i bestyrelsesmøder
13. Ændring af forretningsorden

**Vi skal have
skrevet det i en
skabelon**





Årshjul





Årshjul bygges ind

- Kalendermæssig indplacering af faste temaer som regnskabsudkast, generalforsamling, budgettet, mv.
- Kalendermæssig indplacering af kritiske temaer i henhold til strategien, forretningsplanen og budgettet for det kommende år
- Årlig strategidag – ny strategi / review
- Evaluering af bestyrelsen og samarbejdet
- Bestyrelseskalender





Bestyrelseskontrakt (formål)

- Naturlig baggrund for en drøftelse af forventningerne til hinanden
- Giver en regulering ved fremtidige eventuelle uenigheder
- Giver klare aftaler om f.eks. Bestyrelsesmedlemmer kan påtage sig opgaver ud over bestyrelsesarbejdet og betingelserne herfor
- Giver klare aftaler om honorering



Bestyrelseskontrakt (indhold)

- Formelle oplysninger om parterne
- Længde af den periode, som bestyrelseserhvervet varer
- Antallet af ordinære mødet
- Tavshedspligt udadtil og loyal oplysningspligt indadtil
- Evt. habilitetsproblematik
- Specielle pligter i form af deltagelse i møder o. lign.



Hvor finder jeg inspiration og skabeloner?

www.landbrugsinfo.dk/ledelse;

Bestyrelse & Advisory board



Der er mange forhold, virksomhedsejere skal tage højde for, hvis de ønsker at inddrage ekstern kompetence og måske vil etablere eller udvikle bestyrelse, advisory board eller et gådråd. Overvejelserne kan være af både personlig og lovmæssig karakter og afhænger af, hvor langt man er med beslutningen

Hvor langt er du med din beslutning - vælg her

OVERVEJELSE

ETABLERING

UDVIKLING

Inspiration



- Forskningsmateriale
- Andres erfaringer
- [Bestyrelshåndbog - professionelle bestyrelser](#) 

Værktøjer



- Guides
- Vejledninger
- Love & regler

Du er logget ind

Søren Svendgaard (001ssv)

[Min profil](#)

[Ændre kodeord](#)

[Log ud](#)

Bestyrelse & Advisory board ▾

Bestyrelsesarbejdet er ikke raketvidenskab...

Torben Ballegaard, The Value Adding Board (2010)

Nye artikler

Ansvarlig



Aflønning af bestyrelse

- 6 årlige møder af 3 timer + 3 timers forberedelse, og med en timepris på mellem 750 og 1.250 kr. giver det et honorar på mellem 27.000 og 45.000 kr.
- Bestyrelsesformanden får typisk mellem 2 og 3 gange honoraret til et menigt medlem
- Et rekrutteringsfirma:
 - 25 – 50 mio. kr. → 30 – 60 t. kr.
 - 50 – 100 mio. kr. → 50 – 100 t. kr.
 - 100 – 250 mio. kr. → 100 – 150 t. kr.
 - 250 – 500 mio. kr. → 150 – 200 t. kr.



Bestyrelsesuddannelse

Introduktion: Det praktiske arbejde i
at starte en bestyrelse op

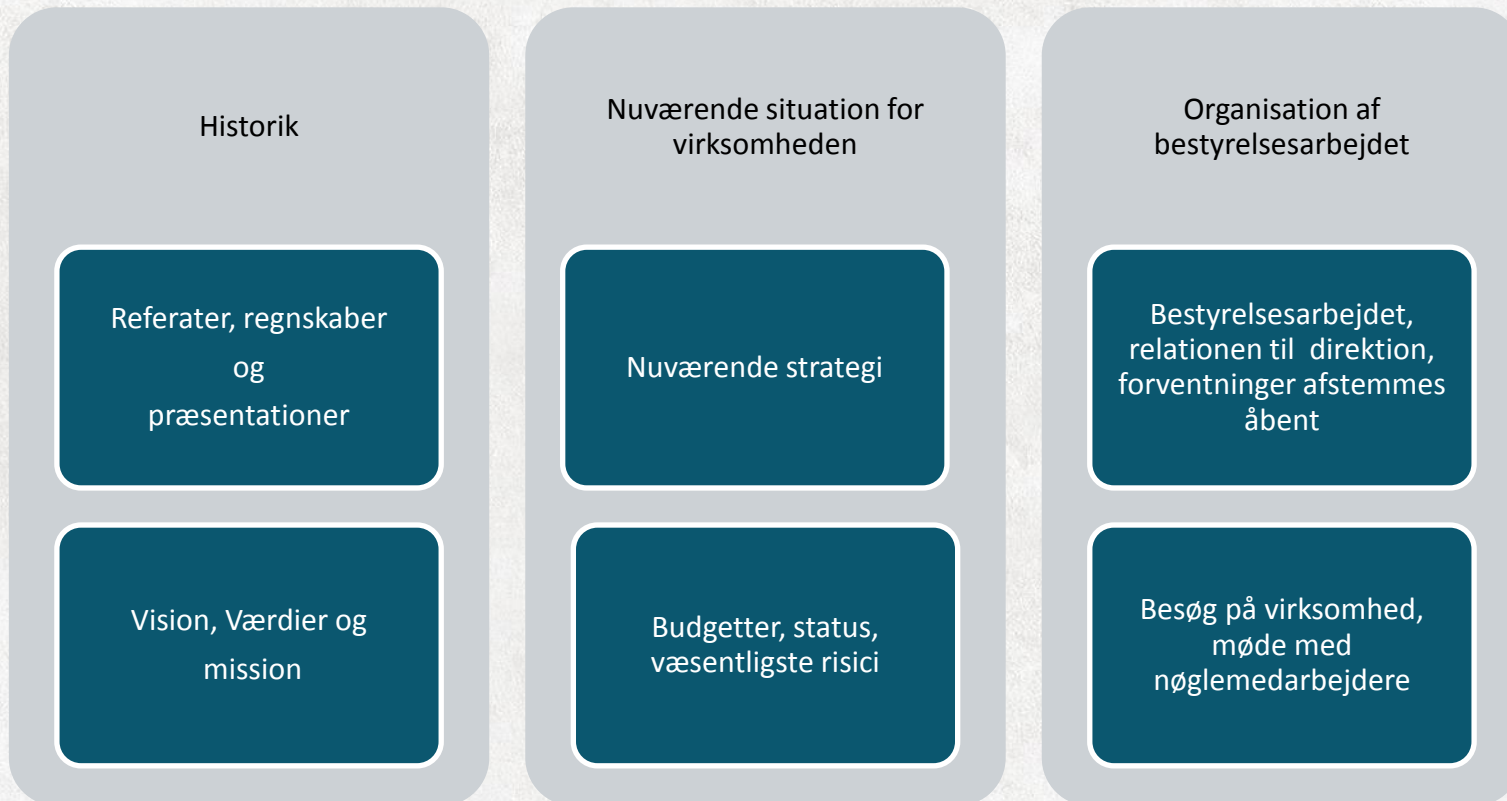


Bestyrelsens arbejdsform?

- **Den passive bestyrelse**
 - Godkender direktionens oplæg og beslutninger
- **Den kontrollerende bestyrelse**
 - Holder øje med ledelsen og økonomien
- **Den engagerede bestyrelse**
 - Kender sin rolle og sit ansvar og bidrager med indsigt, rådgivning og støtte
- **Den intervenerende bestyrelse**
 - Sætter sig på direktionen og er tæt involveret i beslutninger
- **Den operationelle bestyrelse**
 - Den bestyrelsesdrevne virksomhed



Model for introduktion af nye bestyrelsesmedlemmer



Større vægt på strategi og ledelse, hvis virksomhedens situation er i udviklingsscenariet



Bestyrelsens arbejdsform – den gode bestyrelse

- Arbejder sammen som et team
- Det strategiske arbejde
- Respekt om individuelle meninger og holdninger
- Velforberedte bestyrelsesmedlemmer
- Det enkelte medlems engagement og integritet
- Det effektive bestyrelsesmøde:
 - Forretningsorden
 - Årsmødeplan
- Bestyrelsesevaluering

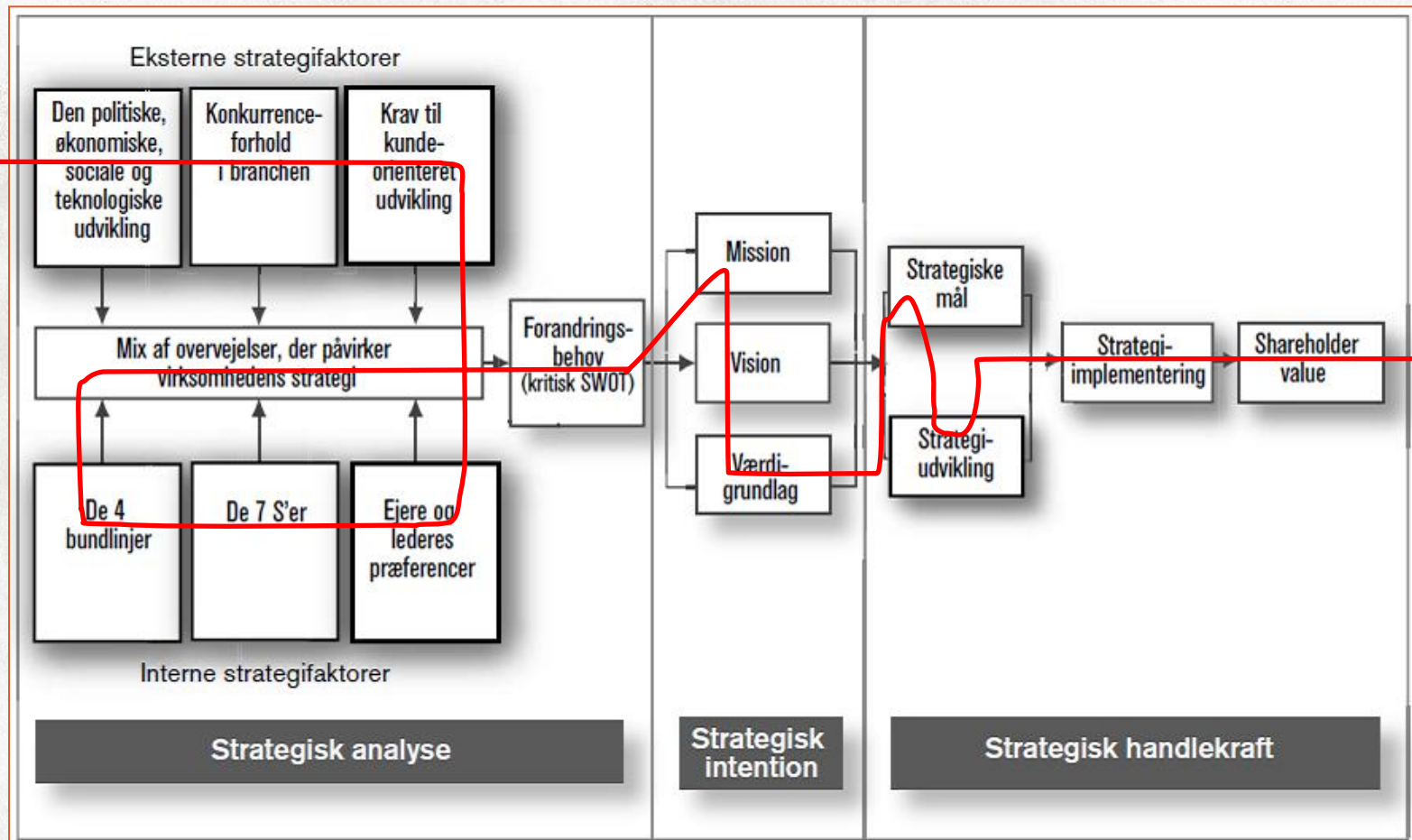


Bestyrelsens strategiske arbejde

- Jeg sikrer igangsættelse af strategiske processer
 - Sæt scenen til drøftelse af fremadrettede muligheder og udfordringer
 - Afklaring af ejernes præferencer: hegnspæle omkring værdier, politikker, investeringer
- Implementering af strategien med deltagelse af alle
 - Argumenter for at implementeringskraften findes hos medarbejderne
- Jeg forventer oplæg omkring strategien fra direktionen
- Jeg organiserer bestyrelsens sparring til direktionen om strategien



Forslag til strategiproces



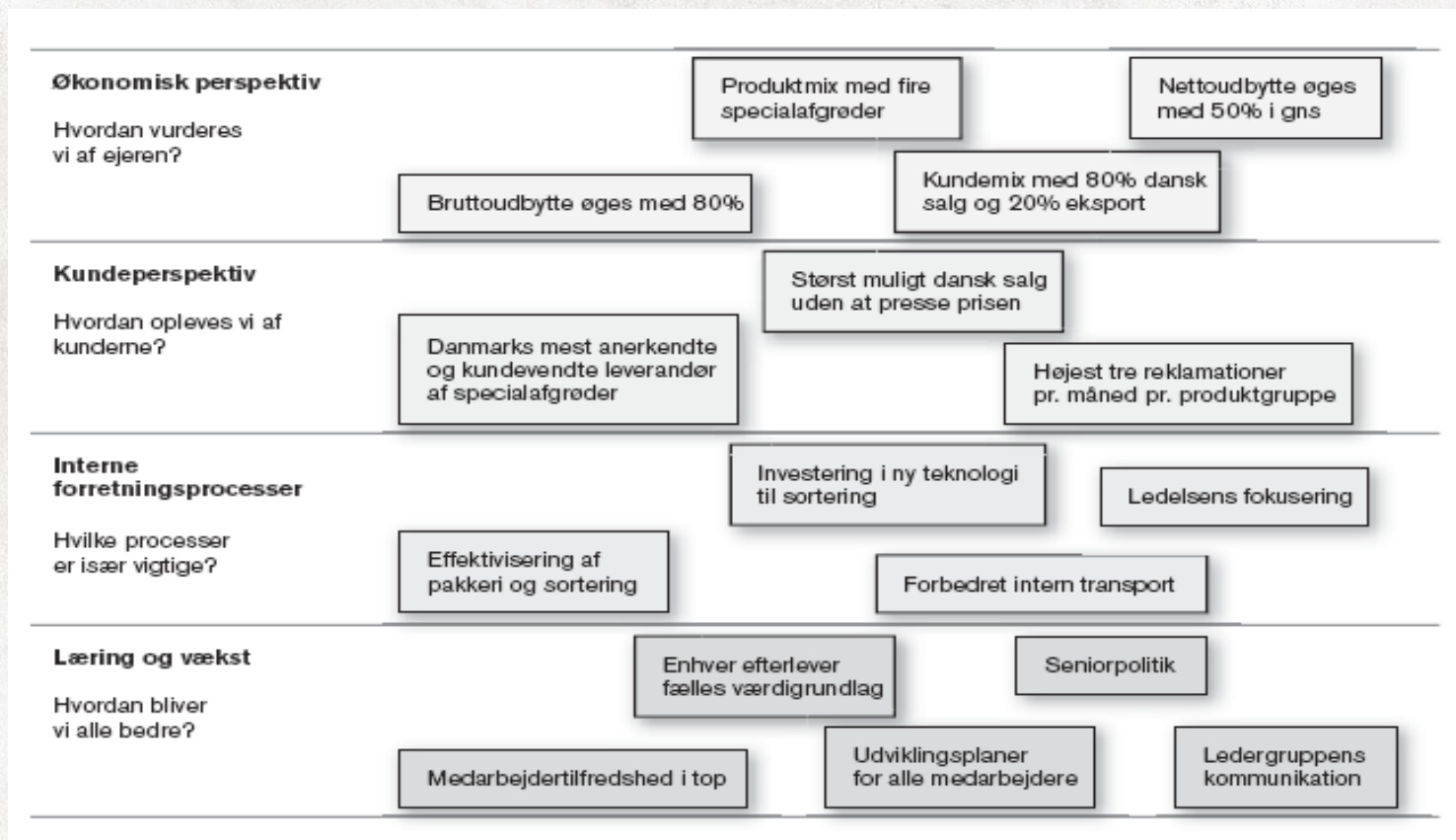


Bestyrelsens opfølgning på strategiens implementering

- Jeg sikrer, at der findes et præstationsmålingssystem:
 - Aftaler hvilke kritiske succesfaktorer der gælder
 - Anbefaler opstilling af strategikort



Strategikort for Gyldensteen Gods





Bestyrelsens opfølgning på strategiens implementering

- KPI-er anbefales opstillet i samarbejde mellem direktionen og medarbejderne
- Anbefaler opstilling som Balanced Score Card
- Jeg sikrer at opfølgningen rapporteres månedligt til bestyrelsen
- Jeg sikrer opfølgning på bestyrelsens planlagte aktiviteter mellem møderne
- I tilfælde af manglende implementering, er det bestyrelsens opgave, at strukturere en nye initiativer og handlingsplaner



Bestyrelsesmedlemmers arbejdsindsats i mindre vækstvirksomheder

Arbejdsindsatsen omfatter:

- Introduktion og oplæring
- Fast arbejdsindsats omkring planlagte bestyrelsesmøder
- Situationsbestemt involvering i specifikke opgaver

Du sidder ikke i en bestyrelse – du arbejder i en bestyrelse!

- 5 - 8 møder årligt
- Et normalt bestyrelsesmøde tager 2 - 4 timer
- Et årligt strategiseminar
- Formanden bør en gang hver 14. dag være i dialog med direktøren
- Eventuelt koble eksterne videnspersoner fra bestyrelsen med nøglemedarbejdere i virksomheden



Hvordan arbejder den gode bestyrelse?

Vi spiller sammen som et team!

- Det er i møderne, at den rette bestyrelseskultur udvikles
- Velforberedte bestyrelsesmedlemmer tilfører værdi (uforberedte bestyrelsesmedlemmer er spild)
- Respekt om individuelle meninger og holdninger
- Det engagerede bestyrelsesmedlem:
 - Ægte interesse for organisationen og dens vilkår
 - Er "til at regne med"
 - Trækker sig tilbage i tide
 - Har den nødvendige tid
- Bestyrelsesmedlemmers integritet:
 - Sige fra, når det gælder
 - Men kun, når det gælder
 - Stå sammen, når det gælder
 - Blive på sin post selvom krise



Det effektive bestyrelsesmøde

- Dagsorden er drøftet mellem formand og direktør og fastlagt i god tid før mødet
- Skabelon for dagsorden og årsrytme
- Hovedparten af tiden anvendes på indgående at diskutere 1 til 2 emner – forberedende eller besluttende
- Den (historiske) resultatopfølgning må ikke tage for meget tid
- Materiale udsendes i god tid og skal naturligvis understøtte dagsordenspunkterne (formandens ansvar)
- Mødet styres effektivt, men således at der er plads til drøftelser og at alle kan få ordet (formanden spørger hver enkelt i vigtige anliggender)
- I hovedreglen korte og præcise beslutningsreferater
- Forretningsorden og forventningsafstemningen er vigtig!



Opgave 4 – Modul II

Skejbylunds strategiske agenda og eksekvering

På baggrund af jeres hjemmearbejde med opgaven Skejbylunds strategisk agenda og eksekvering, skal advisory boardet nu;

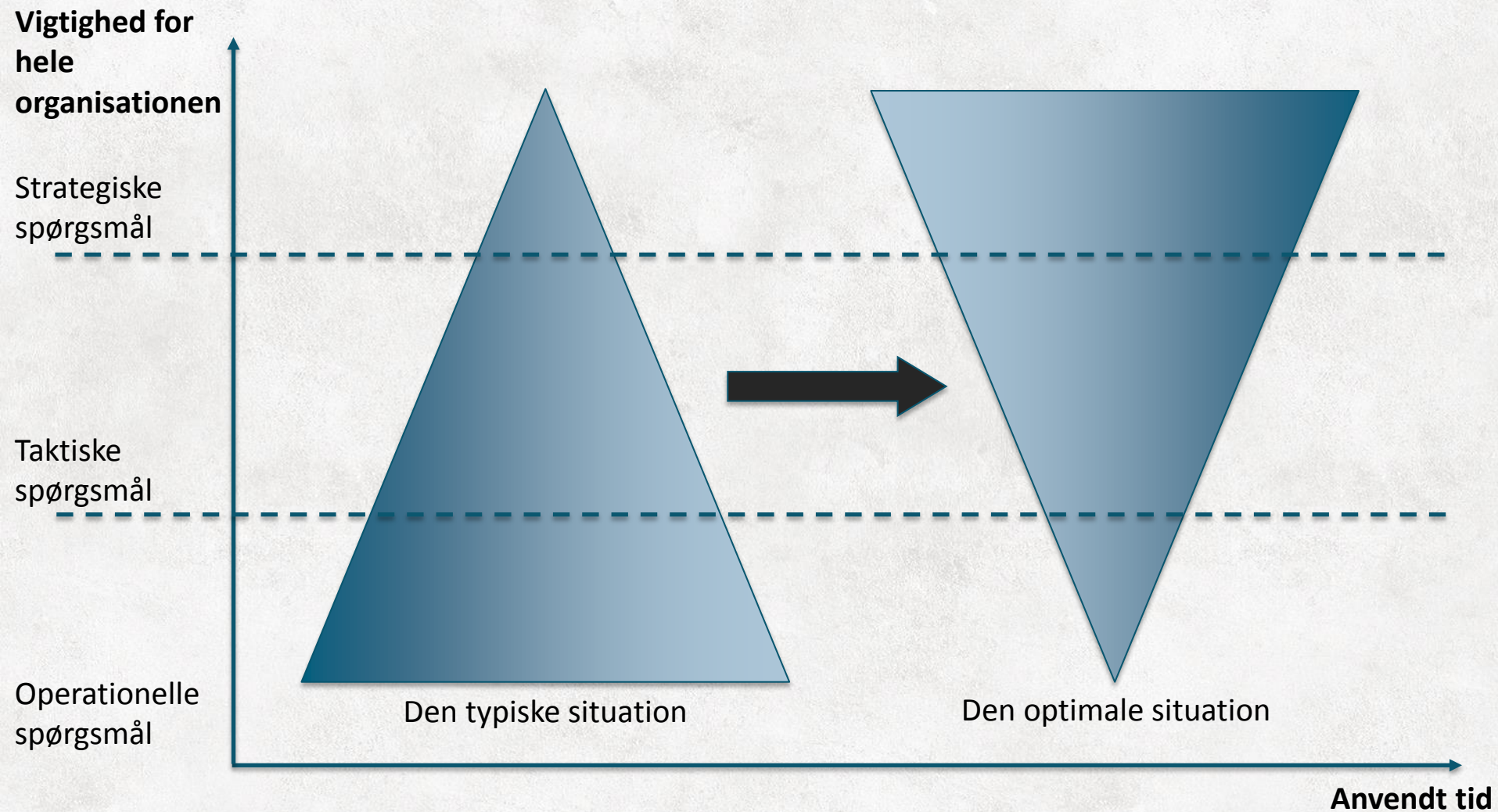
- 1. Diskutere og beslutte Skejbylunds strategiske mål**
 - Husk realistiske, langsigtede og accepter-bare mål, der er
 - Rodfæstet i kernekompetencer og/ eller matche strategiske muligheder
- 2. Udmønte strategien i handleplaner, der indeholder**
 - Konkrete udviklingstiltag (faser og evt. milepæle)
 - Aktiviteter i de enkelte faser (evt. med ansvarsfordeling)
 - Hvordan evaluerer I om fasen er effekteuret som forventet? (milepæl)
- 3. Prioriter de vigtigste kritiske succes faktorer for at nå i mål**

Bestyrelsesuddannelse

Landmandens rapportering til
bestyrelsen: Driftens 20 minutter



Fra drift til strategisk udvikling





Landmandens rapportering til bestyrelsen

Tema	Stikord for kvartalsvis rapportering
1. Økonomi	• Periodens driftsresultat og balance virksomhedsniveau (5 NØGLETAL) Dækningsgrad, indtjeningsbidrag, afkastgrad m.m. • Svinenøgletal • Planteproduktion nøgletal • Budgetafvigelser og resultatsammenligning med sidste år • Likviditet • Betalinger fra kunder/aftagere/merværdi på englandsproduktion
2. Kunder og marked	• Afsætning af slagtesvin – priser og mængder • Leveringstider og udvejningskvaliteter • Markedsforhold, herunder forventning til prisdannelse
3. Svine produktion, indkøb og underleverandører	• Produktionsnøgletal – Englandsproduktion – Sohold • Kapacitetsudnyttelse og effektivitetsmål
Planteproduktion	• Ombygning af produktionsudstyr (englandsgrise, ventilation, hjemmeavlet såsæd
4. Risici	• Forsikringer • Finansielle bindinger



Landmandens rapportering til bestyrelsen

Tema	Stikord for kvartalsvis rapportering
5. Medarbejdere	• Lønomskostninger og timer målt på output, realiseret, i forhold til sidste år/budget • Skærpelse af lønudgifter • Ansættelser og afskedigelser • Sygdom, tilskadekomst • Trivsel og andre "bløde" faktorer
6. Projekter	• Liste med ideer til diverse igangværende og nye udviklingsinitiativer • Afvikling/ Urentable produktlinjer • Undersøgelse af økonomi i planteavlproduktionen
7. Produktudvikling	• Nye produkter under implementering
8. Myndigheder og eksterne forhold	• Nyt om eventuelle verserende tvister eller korrespondance med offentlige myndigheder • Ny lovgivnings betydning for virksomheden og produktionen • Tilladelser fra myndigheder • Offentlige begivenheder med deltagelse fra virksomheden