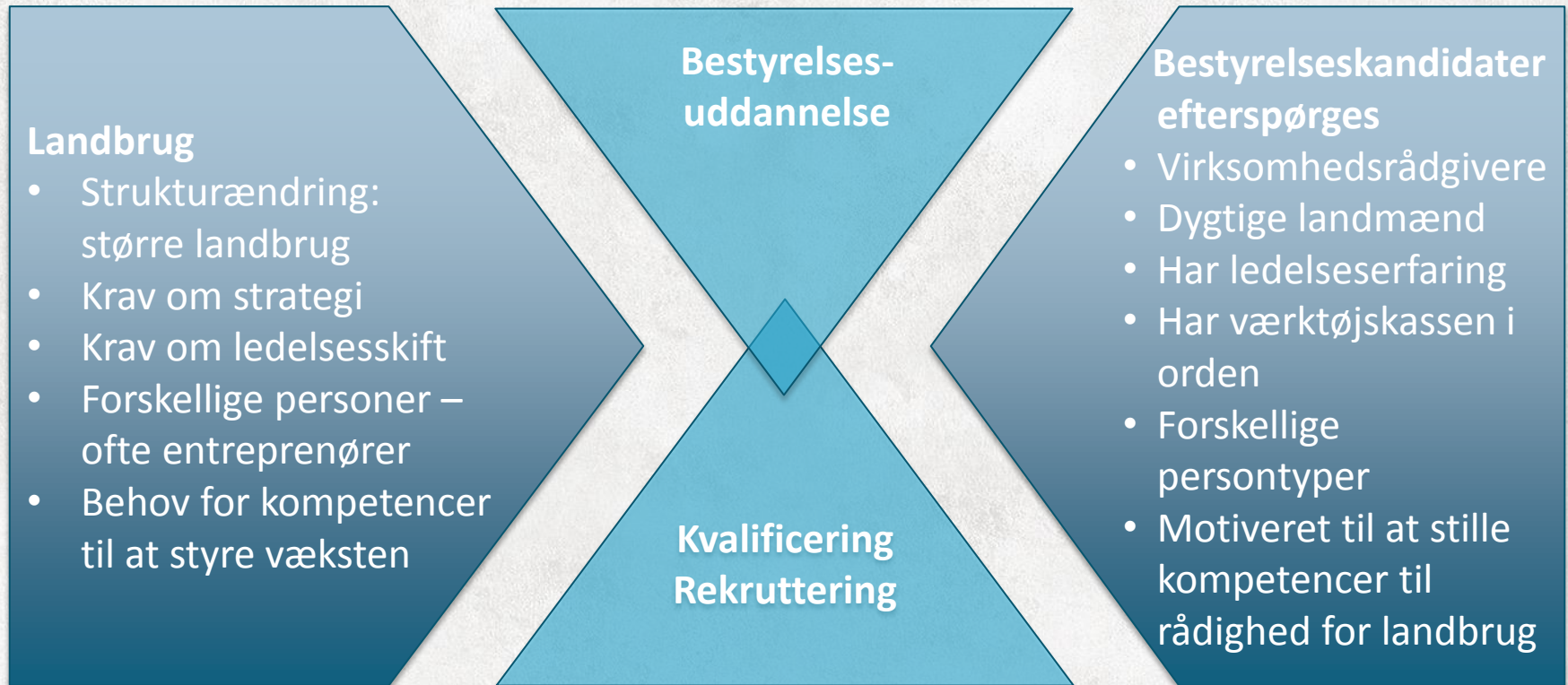


Bestyrelsesuddannelse

Bestyrelsen i landbrugsvirksomheden
Fra drift til strategisk udvikling



Landbrugets øgede behov for bestyrelseskandidater





Uddannelsens opbygning

Modul 1

Behov

Analyse af behovet for en bestyrelse:

- Hos virksomheden
- Hos landmanden
- Bestyrelsestyper og -struktur

Selskabsledelse
Bestyrelse eller
advisory board?

Modul 2

Etablering

Vigtige kompetencer
Sammensætning
Kompetencehjul
Nødvendige rammer
Introduktion af bestyrelse / første møder
Forretningsorden
Honorering af bestyrelsesarbejde

Modul 3

Bestyrelsens aktive liv

Rollefordeling mellem bestyrelse og ledelse
Bestyrelsesformanden
Forberedelse og afvikling af møder
Regnskabsvurdering
Etik, ansvar og risiko
Bestyrelseskultur
Evaluerings af bestyrelsesarbejdet



09.00	Præsentation og program
10.00	Behov for en bestyrelse
10.15	Værktøj til analyse af behov hos virksomheden: • Virksomhedens livscyklus • Strategimodeller om forandringsbehov : SWOT & TOWS
11.00	Gruppeopgave – Skejbylunds forandringsbehov
12.00	Frokost
13.00	Analyse af behov hos landmanden • 7 dyder • Passende selvafsløring • Personprofiler • Personlig modenhed
13.50	Gruppeopgave - Sparring og samarbejde i bestyrelsen
14.25	Kaffepause
14.45	Selskabsbestyrelse og Advisory board, herunder "Tvungen bestyrelse", ansvar og bestyrelsesforsikring
16.00	Tak for i dag...

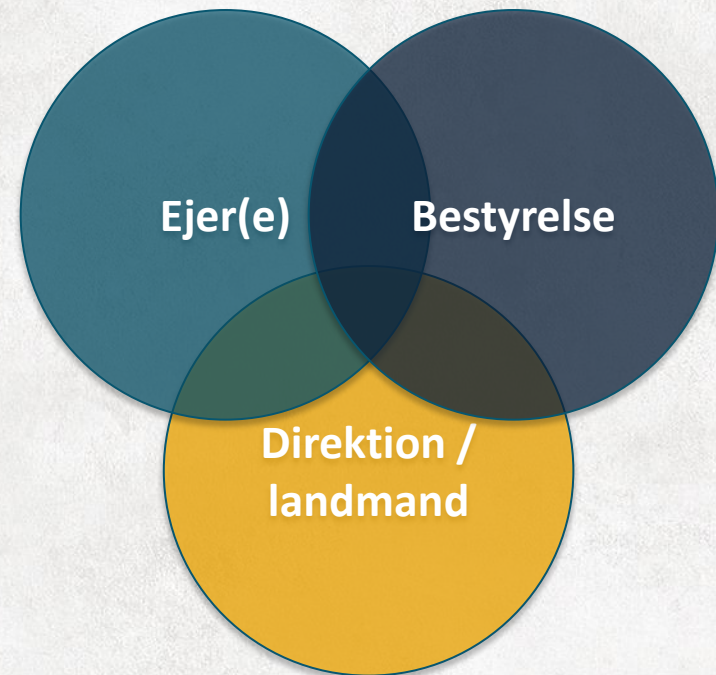
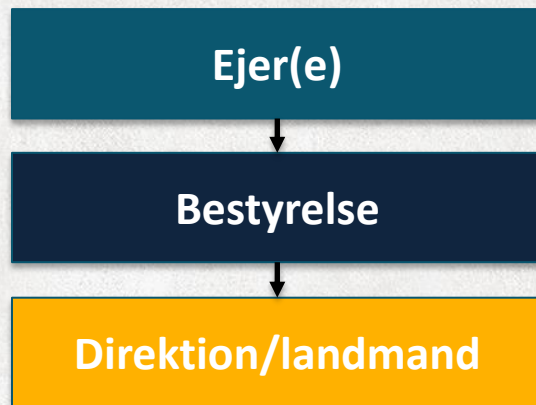


Behovet for en bestyrelse: Hvorfor have en bestyrelse i en landbrugsvirksomhed?

- Sparringspartnere
- Nye øjne på virksomheder – stille de tænkelige spørgsmål
- Sikre strategi og fokus
- Stramme op på styring og administration og sætte virksomheden i system
- "Mægler" i virksomheder med flere ejere
- Fødselshjælper ved generationsskifte
- Bibringe netværk
- God selskabsledelse (Corporate Governance)



Personsammenfald mellem ejer(e) og ledelse





Anbefalinger til god selskabsledelse

- Samspil mellem ejer(e), bestyrelsen og ledelsen
- God selskabsledelse handler om kontrol og styring af virksomheden, som den udøves af ejer(e) og bestyrelse
- Vi ønsker:
 - Aktiv brug bestyrelsen
 - Godt samspil mellem ejer(e) og virksomhed
 - Godt samspil med andre interessenter
- Ikke ledelse, men ”styring af ledelse”
- anbefalinger er ikke regler, men et arbejdsværktøj



Hvad betyder den overordnede struktur?

God ejeradfærd!
Ejerhånd

Årvågenhed og
kompetence!

Rekruttering og
Incitamenter!

Information og
redelighed

Ejerskab



Bestyrelse



Ledelse



Drift

Generationsskifte?
Overstyring?

Nikkedukker?
Politiske spil?

Egeninteresse?

Økonomistyring?
Sjusk? Implementering



Bestyrelsens arbejdsgrundlag



- Beskrivelse af det arbejdsgrundlag som bestyrelsen har vedtaget at arbejde efter for det kommende år.
- Hvilke problemstillinger står virksomheden over for?
- Afstemning af forventninger gennem et fælles arbejdsgrundlag



Bestyrelsesuddannelse

Landbrugsvirksomhedens behov
for en bestyrelse



Landbrugsvirksomhedens livsfaser kræver forskellige typer af bestyrelser





Det gode bestyrelsesarbejde





Kursets 3 typer af bestyrelser

Bestyrelse med fokus på **kontrol**:

- Regnskab, målsætning og budget

Bestyrelse med fokus på **strategi/udvikling**

- Strategiarbejde, studieture, ledelse

Bestyrelse med fokus på **forretningsudvikling**

- Nye forretningsområder , udvikling/køb af virksomheder



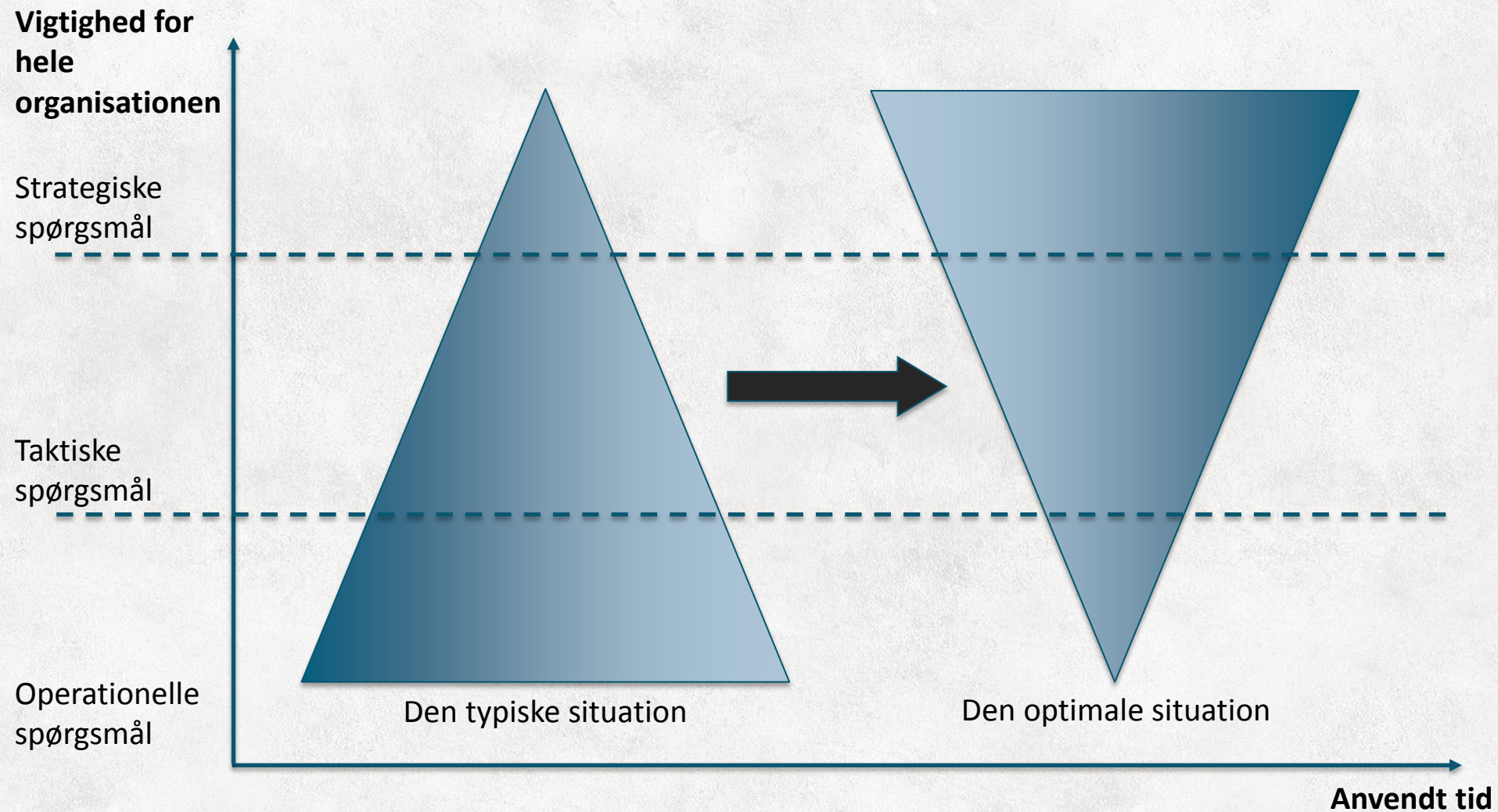
Hvad siger ejerlederne?

Nykredits ejerlederanalyse (2010)

- Ejerledere har ofte svært ved at se, hvad de kan bruge en bestyrelse til og er bange for en mere ufleksibel beslutningsstruktur, samtidig med
- ... en ekstern bestyrelse tilfører værdi og bidrager med udformning af strategier og styring
- Bidrag til fastlæggelse af virksomhedens strategi anses af ejerlederne som bestyrelsens vigtigste funktion



Tidsanvendelsen i bestyrelsen





Hvad er strategi?

Definition af strategi:

- Vejen til målet ...
- gennem et mønster af handlinger,
- der skaber konkurrenceevne og værdi



Ingen færdig opskrift på strategi

Enhver bestyrelse må finde sin egen måde at skabe forandringer på og finde den strategiske agenda for landbrugsvirksomheden.



Bestyrelsen må finde den strategiske agenda ...



SWOT – analysen er en start

I
N
T
E
R
N

STÆRKE SIDER (S)

- Rationel produktion i landbrug
- Navn / Brand
- Fleksible medarbejdere

SVAGE SIDER (W)

- Udskiftning af medarbejdere
- Forståelse for antal afgrøder og krav om udbytte
- Til tider for mange bolde i luften/samme medarbejdere

MULIGHEDER (O)

- Indføre skiftehold i landbrug (÷overarbejdstakst)
- Energibesparelser
- Udvikle samarbejde med kolleger/konkurrenter

TRUSLER (T)

- Faldende pris på afgrøder
- Vanskeligere finansieringsmuligheder
- "Dansk" efterspørgsel mindre

E
K
S
T
E
R
N



Bestyrelsens SWOT-spørgsmål

- Hvad er landbrugsvirksomhedens stærkeste sider?
 - Produkter, drift, teknologi, organisation, medarbejdere og ledelse
- Hvad er landbrugsvirksomhedens svageste sider?
 - Produkter, drift, teknologi, organisation, medarbejdere og ledelse
- Hvad er landbrugsvirksomhedens største muligheder ?
 - Inden for kunder, konkurrenter, leverandører
 - Politisk, økonomisk, socialt og teknologisk
- Hvad er virksomhedens største trusler ?
 - Inden for kunder, konkurrenter, leverandører
 - Politisk, økonomisk, socialt og teknologisk



Strategisk agenda

1. Type af mulige forandringsbehov:

Grøn lampe = en intern styrke, som passer med en ekstern mulighed.

mulighed => en mulighed, som skal udnyttes

Styrke	Svagthed
Mulighed	Trussel



Strategisk agenda

2. Type af mulige forandringsbehov:

Gul lampe = en intern styrke kombineret med en ekstern trussel

eller = en intern svaghed kombineret med en ekstern mulighed => et latent forandringsbehov

Styrke	Svaghed
Mulighed	Trussel

Styrke	Svaghed
Mulighed	Trussel



Strategisk agenda

3. Type af mulige forandringsbehov:

Rød lampe = en intern svaghed kombineret med en ekstern trussel.

trussel => et akut forandringsbehov, for at kunne imødegå den eksterne trussel

Styrke	Svaghed
Mulighed	Trussel



TOWS-analyse-modellen

... giver SWOT-analysen handlekraft
med strategiske initiativer

	TRUSLER	MULIGHEDER
SVAGHEDER	Initiativer hvor vi har SVAGHEDER i forhold til at undgå trusler	Initiativer til at udvikle os hvor vi har SVAGHEDER i forhold til at udnytte strategiske MULIGHEDER
STYRKER	Initiativer til at forberede os på TRUSLER ved at udnytte vores STYRKER	Initiativer baseret på vores STYRKER for at udnytte de strategiske muligheder



TOWS analyse (Muligheder – Styrker)

... tager SWOT – analysen et skridt videre!

Landbrugsvirksomheden

MULIGHEDER

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

STYRKER

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.



TOWS analyse (Muligheder – Svagheder)

... tager SWOT – analysen et skridt videre!

Landbrugsvirksomheden

MULIGHEDER

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

SVAGHEDER

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.



TOWS analyse (Trusler – Styrker)

... tager SWOT – analysen et skridt videre!

Landbrugsvirksomheden

TRUSLER

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

STYRKER

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.

- 7.
- 8.
- 9.



TOWS analyse (Trusler – Svagheder)

... tager SWOT – analysen et skridt videre!

Landbrugsvirksomheden

TRUSLER

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

SVAGHEDER

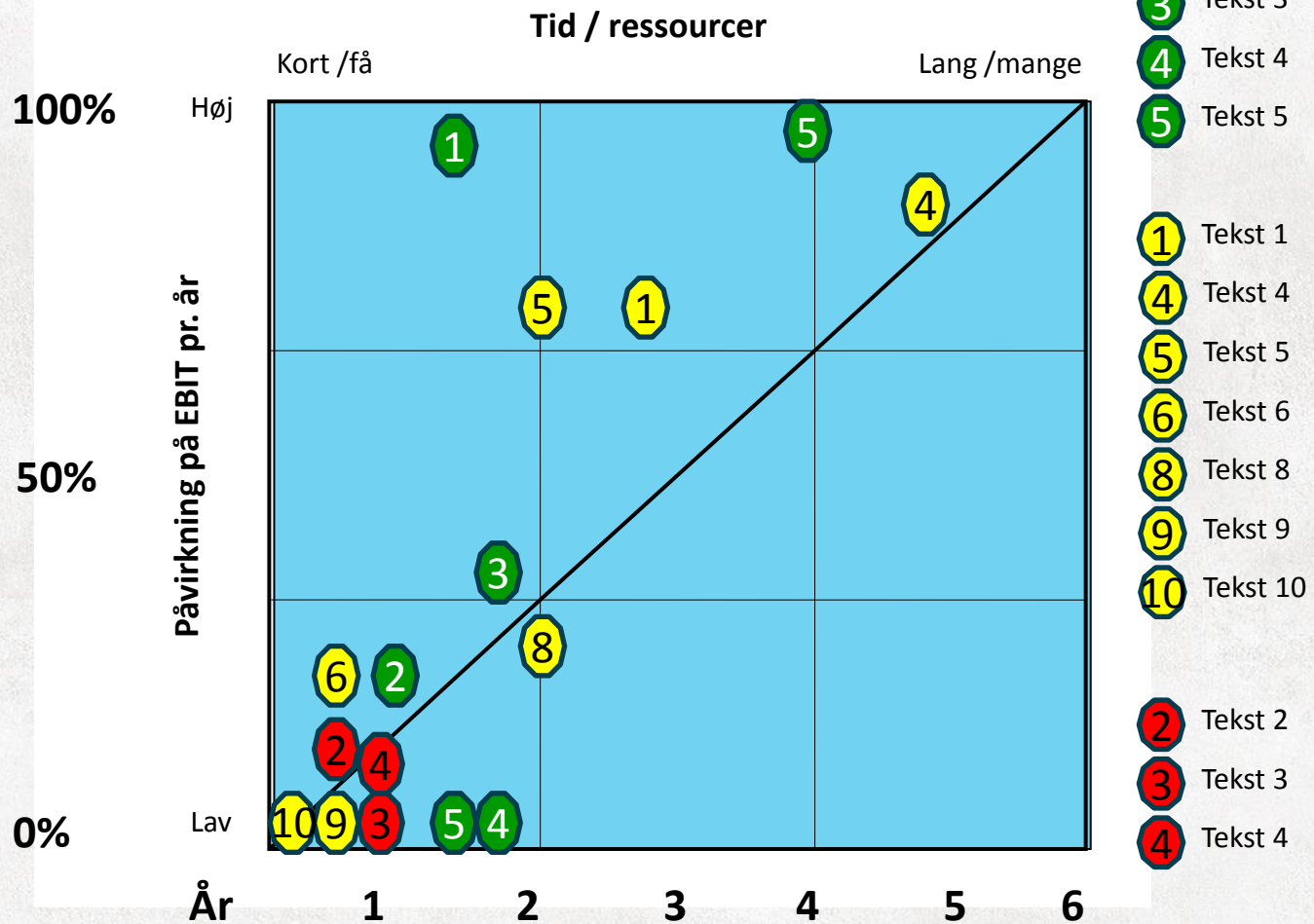
- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.



Positionering af de strategiske initiativer: agendaen

Indsats vs. Indtjening





Opgave modul I – Skejbylund

- **Hvad er forandringsbehovet på Skejbylund?**
 - Find forandringsbehovet ved at udarbejde en samlet SWOT analyse for Skejbylunds driftsgrene og forretningsområder
 - SWOT'en er et redskab til at analysere og skabe fælles forståelse for behovet for forandringer.
 - Find Styrker, Svagheder, Muligheder og Trusler og skriv disse på PostIt som I placere på udleveret SWOT-skabelon
- **11:40 Præsentation og diskussion af analyser i plenum**



Bestyrelsesuddannelse

Landmandens personlige behov
for en bestyrelse



Søren Kierkegaard,
i "En Ligeform Meddelelse",
1859

"At man, når det i sandhed skal lykkes en at føre et menneske hen til et bestemt sted, først og fremmest må passe på **at finde ham der, hvor han er**, og begynde der"

"For i sandhed at kunne hjælpe en anden må jeg forstå mere, end han - men dog vel først og fremmest **forstå det, han forstår**. Hvis jeg ikke gør det, så hjælper min mereforståen ham slet ikke"



Søren Kierkegaard,
i "En Ligeform Meddelelse",
1859

Vi begriber med de
begreber, vi har...

Det vi ikke har
begreb om, kan vi
ikke begribe...



De 7 personlige dyder

Empati

Modenhed

Sund
dømmekraft

Uhøjtidelighed

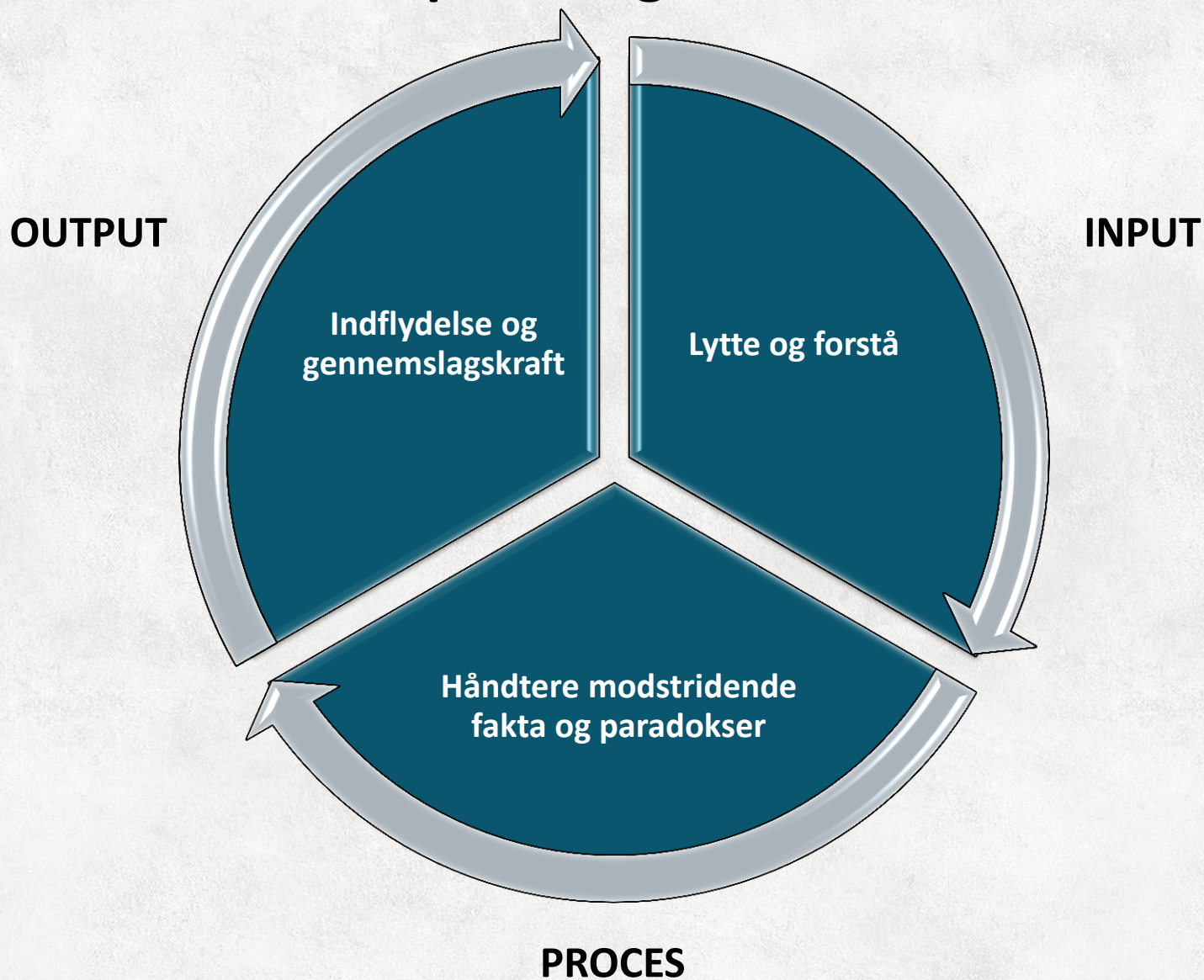
Nysgerrig og
entusiasme

Team play

Integritet



Tre personlige evner





Passende Selvafsløring

En vigtig faktor i opbygning af tillidsforhold til andre mennesker er færdigheden i at "åbne op": evnen, lysten og modet til at fortælle en passende og betydningsfuld information om sig selv.

Når du fortæller om dig selv, opnår du:

- Større grad af selvbevidsthed og mental sundhed
- Færre oplevelser af negative følelser
- Tættere forhold til andre mennesker

Når du fortæller om dig selv, opnår de andre:

- Opmuntring til også at fortælle mere om sig selv,
- Kontakt til hinanden, der rækker ud over det trivielle,
- Relationer hvor ideer, følelser og gensidighed er gældende.
- Den tillid og sympati, vi får til hinanden fremover



Nøglefaktoren er "Passende"

Jo mere en person taler om sig selv op til en bestemt grænse, desto mere er en anden person villig til at på samme måde at tale om sig selv.

Passende er baseret på vor kultur, tid og omstændigheder og på niveauet af "selvafsløringen".

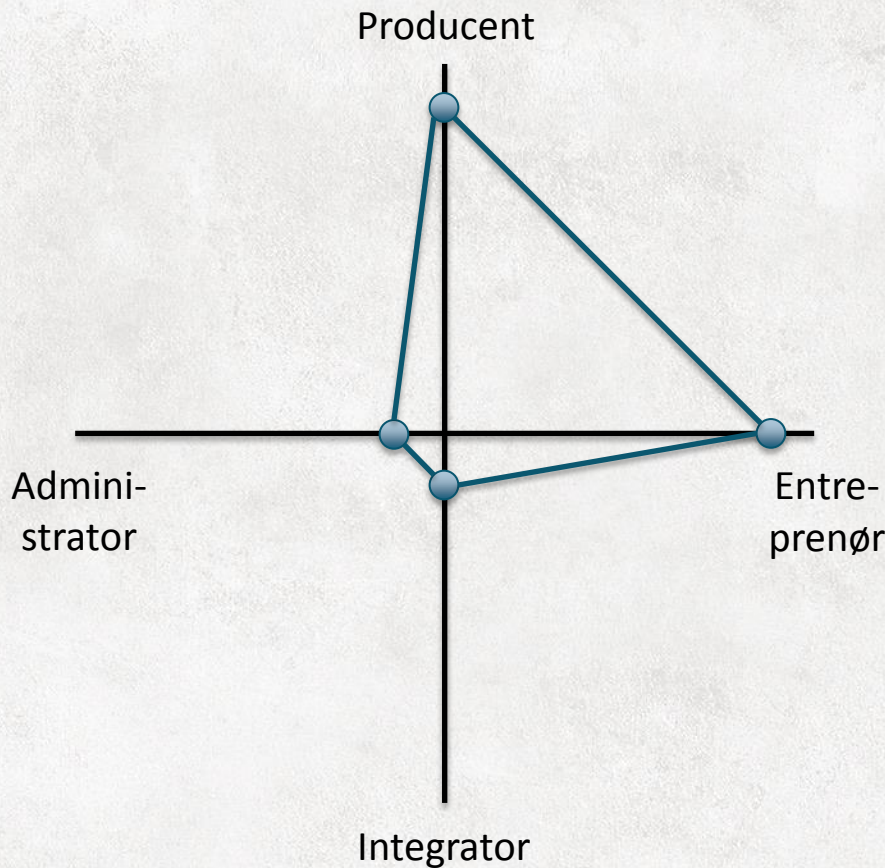
Passende "selvafsløring" skaber tætte relationer.

Upassende "selvafsløring" vil forhindre relationer i at udvikle sig.

Evnen til at vide, hvad vi ønsker at fortælle om os selv, og hvornår og hvordan vi vil gøre det, et vigtigt værktøj i at opbygge gode og sunde forhold til andre og en færdighed i at skabe tillid.



Kompetencer og profiler i landbruget



- Landmandens profil er ofte:
 - Idéskabende
 - Resultatorienteret
- Landbrugsvirksomhedens kompetenceprofil skal typisk styrkes på:
 - Administration og ledelse
 - Integration (at få tingene til at gå op i en højere helhed)

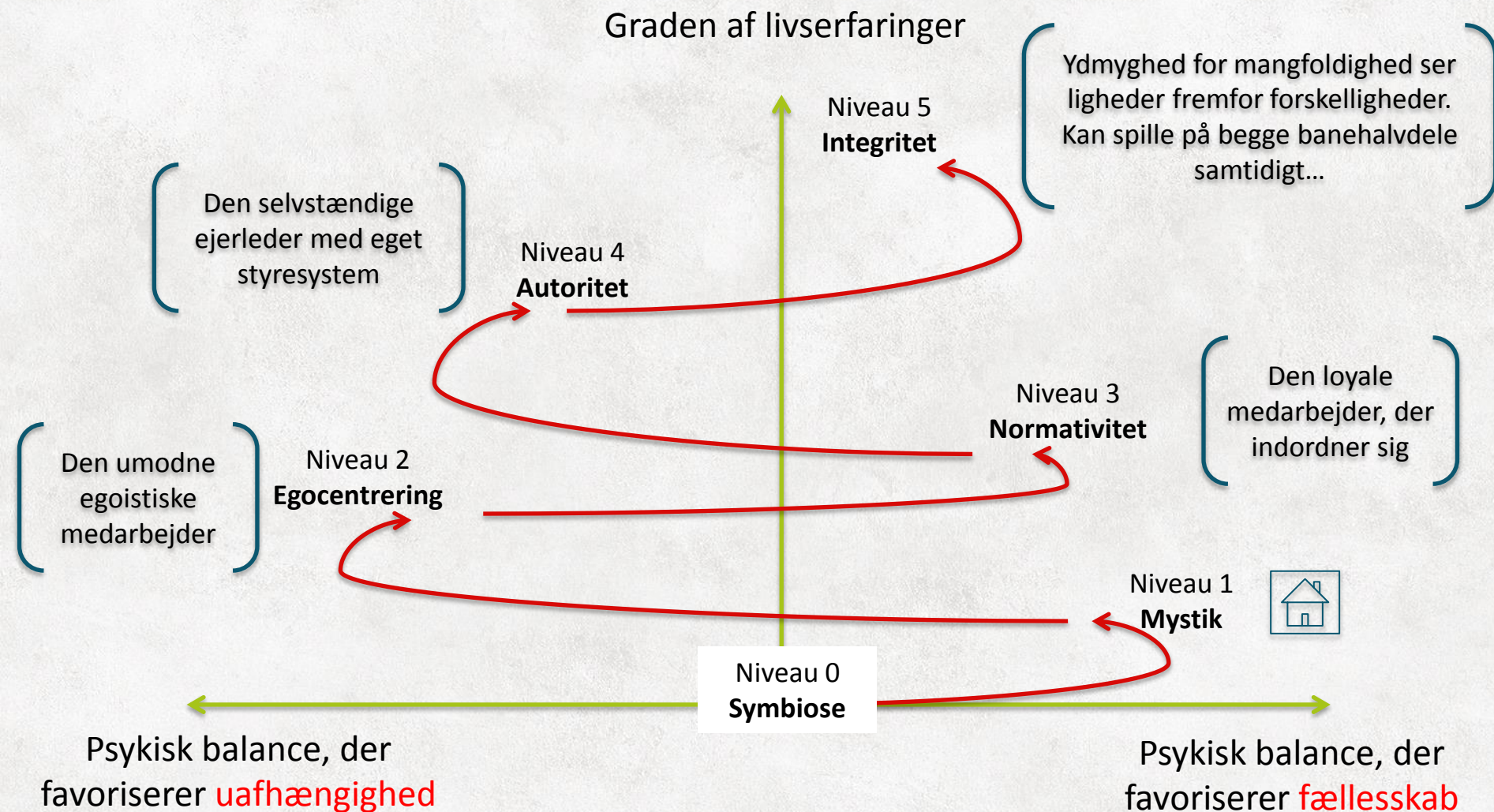


Adizes' rollefordeling

Rolle	Personlige kendetegn	Interesseområder
P – Producentrollen	Resultatorienteret Energi og vilje Præstationsbehov Viden	Aktiviteter Sager Kunder
A – Administratorrollen	Analytisk og systematisk Besindig og tænksom Stabilitet og orden Styring og kontrol	Systemet og regler IT Økonomi og regnskab Finans og jura
E – Entreprenørrollen	Kreativ Risikovillig Ønske om nye udfordringer og forandringer Visioner	Produktudvikling Overblik over forretningsgrundlaget Markedsføring
I – Integratorrollen	Menneskelig forståelse Intuition Samarbejde og fleksibilitet Ønske om at være sammen med andre	Psykologi og sociologi Organisatoriske sammenhænge Personaleudvikling Strategi og politikker



Deltagernes profiler efter Adizes vises her





Opgave 2 – modul I

Med afsæt i modellen for modenhedsniveauer;

- 1. Hvordan vil du som bestyrelsesmedlem samarbejde og kommunikere med ejerleder?**
 - 2. Hvordan vil du som bestyrelsesmedlem samarbejde med andre medstyrelsesmedlemmer?**
 - 3. Hvordan vil du som bestyrelsesmedlem give sparring til ejerleder om ledelse af medarbejdere?**
- Forberedelse i 3 mandsgrupper [ca. 15 min]**
 - Efterfølgende diskussion i plenum [ca. 15 min]**



I
N
T
E
R
N

STÆRKE SIDER (S)

SVAGE SIDER (W)

MULIGHEDER (O)

TRUSLER (T)

E
K
S
T
E
R
N