

Rapportering til bestyrelsen i landbrugsvirksomheden

Af Specialkonsulent Søren Svendgaard, Videncentret for Landbrug, 2014

Denne artikel beskriver, hvad en bestyrelsesrapport bør indeholde i en ejerledet landbrugsvirksomhed.

Indledning

Som det overordnede ledelsesorgan skal bestyrelsen varetage den strategiske ledelse af virksomheden og sikre, at der er et forsvarligt økonomisk grundlag for virksomhedens fortsatte drift. For at leve op til det ansvar er opfølgning på den økonomiske udvikling en del af bestyrelsens naturlige opgaver. Ikke kun af hensyn til bestyrelsesmedlemmets personlige ansvar, men i lige så høj grad for at kunne give ejerlederen den sparring, som han efterspørger fra sin bestyrelse.

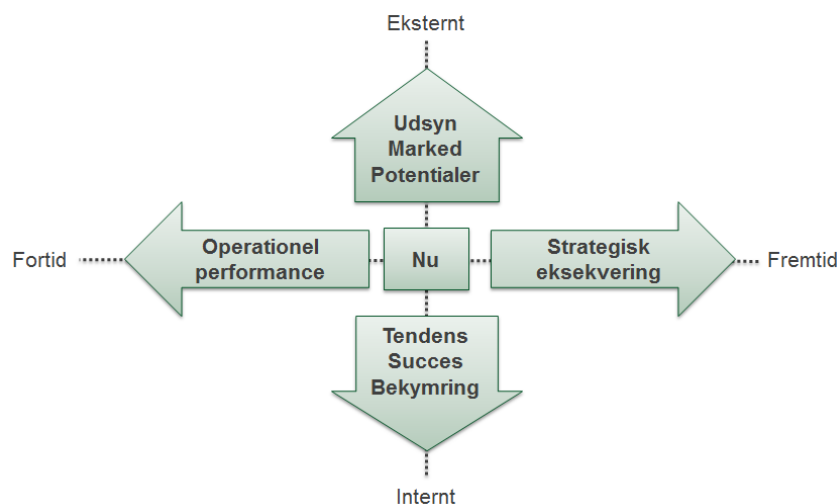
Bestyrelsen har brug for en overskuelig, relevant og konsistent afrapportering, og det er bestyrelsens opgave at definere, hvilke informationer den har brug for til at udføre sit virke. Ejerleder har derfor en vigtig opgave i at forsyne sin bestyrelse med enkle og relevante informationer i en passende detaljeringsgrad, der gør det muligt for bestyrelsen at give ejerleder den bedste sparring i driften af virksomheden.

Bestyrelsens effektivitet hæmmes i praksis af ufuldstændig information og manglende overblik over de betydende faktorer i virksomheden. Det skyldes ofte, at ejerleder ikke filtrerer og fordøjer den omfangsrige information, som driften dagligt producerer, og fordi bestyrelsen ikke er tydelig i sine krav til ejerleder. Det understreges derfor, at det er bestyrelsens ansvar at stille kravene til afrapportering.

Denne artikel giver inspiration til, hvad en bestyrelsesrapportering bør indeholde, og har det formål at få den enkelte bestyrelse og ejerleder til at reflektere over, hvad der er relevant og overskuelig information i den konkrete virksomhed. Målet er, at den enkelte virksomhed definerer sit eget unikke fokus, som er nødvendigt for at lede den enkelte virksomhed. Hverken mere eller mindre!

Hvad bør en bestyrelsesrapport indeholde?

Rapportering til bestyrelsen kan opdeles i fire perspektiver. Det første perspektiv er den hidtidige/ aktuelle performance på den operationelle drift. Det andet perspektiv er den strategiske situation og status på den strategiske eksekvering. Det tredje og fjerde perspektiv er såvel en kvalitativ beskrivelse af interne tendenser og succeser som refleksioner omkring eksterne faktorer, der kan indvirke på strategien, se Figur 1.



Figur 1; Fire perspektiver – operationel performance og interne tendenser, samt strategisk eksekvering og eksternt udsyn

I driften af et virksomhedslandbrug har vi tradition for at bruge et hav af produktionsnøgletal og detaljerede regnskabsdata. Hvis ikke ejerlederen filtrerer, fordøjer og nøje vurderer relevansen af den information, der gives videre til bestyrelsen, er der stor risiko for, at bestyrelsen druknes i irrelevant information. Vores produktionsstyrings- og regnskabssystemer genererer mange tal og data, som nok er relevante for den daglige driftsledelse, men som ikke er særlig meningsfulde for den overordnede og langsigtede ledelse. Bestyrelsen skal i stedet fokusere på de parametre, der er særlig meningsfulde for at føre tilsyn med strategiens eksekvering og driftens overordnede performance og i stedet lade ledelse og medarbejdere om at køre den daglige drift.

Afrapporteringens opbygning kan derfor opdeles i to hovedområder;

1. **Driftens performance**, herunder en vurdering af de interne tendenser, succeser mv.
2. **Strategisk eksekvering** suppleret af refleksioner fra det eksterne udsyn

I det følgende udfoldes de to områder.

Driftens performance

Regnskab og budgetkontrol er sjældent bestyrelsens bedste styringsredskab. Nok har regnskab og budgetkontrol en vigtig overordnet ledelsesfunktion, når der skal føres tilsyn med virksomhedens økonomiske grundlag, men det rækker ikke i en moderne økonomistyring og tilsynsfunktion.

Data i regnskab og budgetkontrol er **afledte effekter** af de aktiviteter, virksomheden **har** foretaget. Regnskabet og budgetkontrollen er dermed de økonomiske konsekvenser af de aktiviteter, der blev gennemført for flere måneder siden. Det betyder, at en virksomhed ikke kan styres efter regnskab og budgetkontrol alene. Bruger vi en bil til at visualisere dette, svarer det til at skulle styre en bil ved kun at måtte se i bakspejlet. Når der kommer et vejsving, går der et stykke tid, før svinget kan ses i bakspejlet. Når vejsvinget kan erkendes i bakspejlet, er det ofte for sent at rette ind. Derfor må man nødvendigvis styre efter det fremadrettede udsyn, man har igennem foruden.

Den professionelle bestyrelse skal vide, hvilke faktorer der **driver** virksomhedens økonomi (value-drivers). Value-drivers er indikatorer på de faktorer, der **leder** økonomien. Disse kan sammenlignes med indikatorer på bilens aktuelle bevægelser, som fx hastighed, retning og position. Det er forhold, der udspringer af førerens umiddelbare reaktion på hans udsyn igennem forruden.

Bestyrelse og ejerleder bør i fælleskab udpege 10 – 15 indikatorer, som bedst indikerer driftens performance og som samtidig er så aktuelle, at bestyrelsen kan nå at reagere på udviklingen i tide. Indikatorerne bør være en blanding af både finansielle nøgletal samt de vigtigste produktionsnøgletal, som leder økonomien i virksomheden.

Nøgletallene skal matche essensen af virksomhedens forretningsmodel og samtidigt være dækkende for værdikædens forskellige led. Opgaven er at finde de nøgletal, der har størst kausalitet (årsag-virkning) mellem det, vi gør og det, vi vil opnå. Sørg for at holde antallet af nøgletal nede og overblikket oppe.

I afrapporteringen bør nøgletallene suppleres af ledelsens kommentarer og korte beskrivelse af de succeser og udfordringer, driften har oplevet. Det kan også være relevant at fremhæve nogle opmærksomhedspunkter eller tendenser, som ikke kan ses i nøgletallene, men som ejerlederen fornemmer vigtigheden af. Det kan give anledning til at ændre sammensætningen af nøgletal eller måske udpege nogle ad hoc nøgletal, som man undtagelsesvis vil følge i en kortere indsatsperiode.

Vær på vagt overfor den mentale træghed og inert! Når vi over en periode har vænnet os til en positiv udvikling i de nøgletal, som vi oprindeligt udvalgte, ledes vi nemt til at tro, at det hele går forrygende. Vi tror fejlagtigt, at de udvalgte nøgletal giver det nøjagtige billede af virkeligheden. Men de produktionsmæssige forudsætninger ændrer sig og vi skal følge med. Derfor er det relevant med jævne mellemrum at diskutere, om de udvalgte nøgletal forsat er den bedste repræsentation for virksomhedens aktuelle udfordringer.

Eksempel – ledende værdidrivere i en integreret svineproduktion

Forretningsmodellen for en integreret svineproduktion er at optimere leverancen af slagtesvin i forhold til Danish Crowns afregningsbestemmelser. Virksomheden har fokus på omkostningsoptimering og en effektiv udnyttelse af det store kapitalapparat. Derfor har virksomheden interesse i at estimere mængden af leverede kilo slagtevægt så tidligt som muligt og samtidigt monitorere medgåede omkostninger til at frembringe mængden af svinekød. Virksomheden har udpeget følgende 10 nøgletal;

Nøgleindikator	Begrundelse for indikator	Hyppighed
1. Antal drægtige søer pr. ugehold	Antallet af scannede drægtige søer pr. ugehold er ledende for det forventede antal leverede slagtesvin i fremtiden. Nøgletallet giver input til nøgletal nr. 9	Graf med ugentlige data
2. Fravænnede grise pr. so pr. ugehold	Indikerer produktiviteten pr. so og giver input til estimatet af leverede slagtesvin X antal uger frem (nøgletal 9)	Graf med ugentlige data
3. FE pr. prod. 30 kg gris	Viser aktuelle variable omkostninger medgået til at værdiforøge en 30 kg gris.	Kvartal
4. Andre omkostninger pr. prod. 30 kg gris	Viser udviklingen i andre ikke-henførbare variable omkostninger (antibiotika, hjælpestoffer mv.).	Kvartal
5. DB pr. årssso	Indikerer indtjeningssevne pr. årssso og forbedrer estimatet af den økonomiske prognose	Kvartal
6. Antal grise indsat i slagtesvin stald. pr. uge	Indikerer produktivitet i klimastald og forbedrer tidligere estimat af leverede slagtesvin X antal uger frem	Graf med ugentlige data
7. FE pr. produceret slagte-	Viser aktuelle variable omkostninger medgået til at værdi-	Kvartal

svin	forøge et slagtesvin	
8. DB pr. prod. slagtesvin	Indikerer aktuel indtjeningsevne og forbedrer estimatet af den økonomiske prognose	Kvartal
9. Ugeprognose for antal svin til slagtning	Rullende prognose over antal forventede svin til slagtning pr. uge de næste 50 uger frem.	ugentligt
10. % leveret i basis vægtinterval	Viser evnen til at udpege slagtesvin til levering inden for rette vægtinterval.	Ugentligt – Ad hoc nøgletal
Nøgletal nr. 10. for '% leveret i basis vægtinterval' er et ad hoc nøgletal, som bestyrelsen har ønsket at følge særskilt, fordi den ser et væsentligt forbedringspotentiale, som bestyrelsen ønsker at høste.		

Det er måske ikke nødvendigt at medtage alle de viste nøgletal. Det er måske mere relevant at udskifte 5 af ovenstående og i stedet at inddrage andre nøgletal fra andre dele af virksomheden eller at give mere plads til økonomiske nøgletal for likviditet eller finansiering etc.

Eksemplet demonstrerer blot, hvordan nøgletal kan udvælges i forhold til en værdikædetankegang, hvor virksomhedens forretning er at levere den størst mulige mængde kød til færrest mulige medgåede variable produktionsomkostninger ud fra en given produktionskapacitet. Produktionskapaciteten kan implicit indbygges i de ugentlige estimater for leverede slagtesvin X antal uger frem ved at indbygge et standardmål for hver enkelt uge, afhængig af uge-sektionens størrelse.

De overordnede nøgletal bygger selvfølgelig på en række variable forudsætninger (andre nøgletal), der ændrer sig løbende. Det er ledelsens opgave at sikre, at disse forudsætninger tilrettes i takt med udviklingen. For eksempel vil de første estimater af ugentligt leverede slagtesvin, målt på soens løbningstidspunkt, basere sig på forventninger til bl.a. antal levende fødte pr. kuld, dødelighed i farestald, daglig tilvækst i klimastald etc. Alle disse forventninger må naturligvis opdateres i takt med, at nye data fremkommer. Det er ejerlederens opgave at sikre, det sker, men det er bestyrelsens opgave at tilse, at procedurerne herfor er til stede.

Hvis du som bestyrelsesmedlem fører tilsyn med virksomheden i eksemplet herover og kun må vælge et nøgletal, hvilket nøgletal vil du så vælge?

Et godt bud er nøgletal nr. 9 'Ugeprognose for antal svin til slagtning'. Med dette nøgletal kan man estimere indtjeningen et år frem. Det gør det muligt i god tid at forberede sig på svigtende indtjening, forårsaget af interne faktorer. Udefrakommende prisudsving fanges ikke, men bestyrelsen kan bede om at se prognoser og future-priser på termin og måske ligefrem lægge en politik for prissikring.

Nøgletal nr. 9 vil tidligt i forløbet indikere sygdoms- eller managementproblemer, der skal tages hånd om. Havde bestyrelsen valgt alene at tilse økonomien via kvartalsvise budgetopfølgninger, vil et reproduktionsproblem i so-holdet kunne eskalere i 10 måneder, førend det ses i regnskabsdata. Medmindre ledelsen af egen kraft informerer herom, 'styrer' bestyrelsen uvidende videre i 10 måneder uden korrektioner.

Meget bestyrelsesarbejde handler om tillid, men en bestyrelse har et juridisk ansvar for at sikre implementering af tilstrækkelige økonomistyringsprocesser og tilse, at økonomien udvikler sig som forventet. Det er grænsende til ansvarspådragende ikke at erkende det alvorlige reproduktionsproblem, førend det materialiserer sig i regnskabet.

Den strategiske eksekvering

Hvor den operationelle rapporteringsdel har fokus på driftens hidtidige og aktuelle performance, sætter den strategiske rapporteringsdel fokus på eksekvering af strategiens handleplaner.

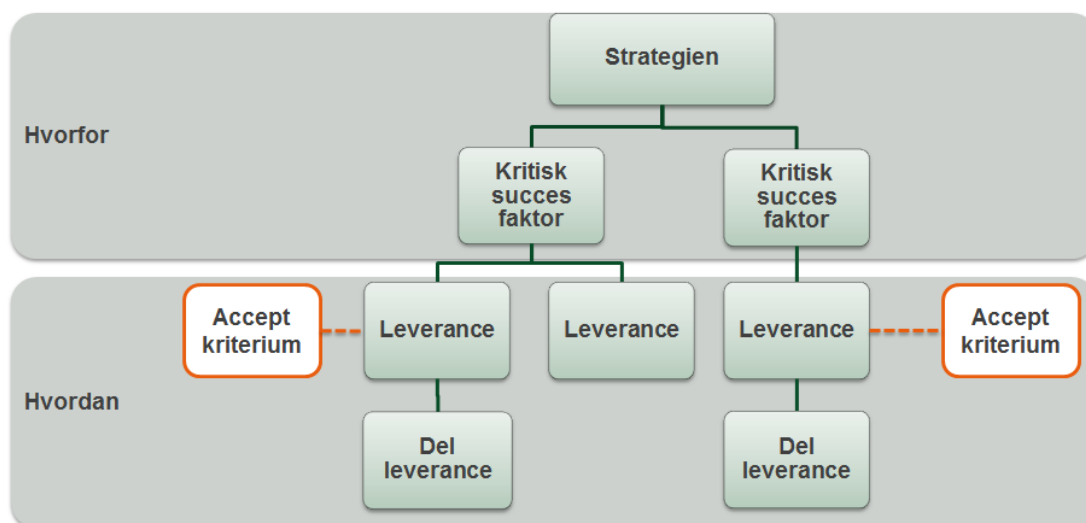
Det er bestyrelsens opgave at følge op på strategien og se til, at virksomheden eksekverer strategien planmæssigt. Når visionen er omsat til en klar strategi, skal bestyrelsen hjælpe eksekveringen på vej ved at lave en god udrulning af strategien (se Figur 2). Implementeringsfasen er en konkretisering af, hvordan virksomheden skal forcere de barrierer og forhindringer, som virksomheden forventes at møde undervejs. Du kan læse mere om strategiimplementering i artiklen 'Bestyrelsens rolle i strategiimplementeringen'.



Figur 2: Bestyrelsens rolle er at sikre strategiudvikling og understøtte implementeringen

Når strategien er overdraget til den daglige ledelse, bør bestyrelsen føre tilsyn med eksekveringen fra side-linjen.

I implementeringsfasen nedbrydes strategien i kritiske succesfaktorer (KSF) og leverancer mv. jf. Figur 3.



Figur 3: Nedbrydning af strategi i Kritiske Succesfaktorer, Leverancer og Acceptkriterier

- **Kritiske succesfaktorer** – Hvilke faktorer er altafgørende for strategiens succes
- **Leverancer og milepæle** – Hvad skal handleplanerne indeholde og hvad skal der leveres af forandrings tiltag hvornår.
- **Acceptkriterier** – En beskrivelse af de kriterier, der skal til for at godkende en leverance

Bestyrelsen bør som minimum føre tilsyn med udviklingen af de kritiske succesfaktorer. Da de kritiske succesfaktorer er altafgørende for strategiens samlede succes, bør bestyrelsen føre tilsyn med, at de essentielle målsætninger eksekveres af ledelsen.

I mange tilfælde giver det også mening at rapportere på de mere lavpraktiske handleplaner. Afrapporteringen kan være status på igangværende aktiviteter og om resultatet af de gennemførte aktiviteter lever op til forventningerne mv.

Hvis det giver mening at anvende produktionstekniske eller økonomiske nøgletal, der validt kan indikere udviklingen i strategiens eksekvering, er det oplagt også at anvende disse. Her gør de samme forhold sig gældende, som beskrevet under driftens performance. Sjældent kan man dog undvære den verbale kommunikation af, hvor langt man er kommet med aktiviteterne og hvad man lærte undervejs. Det fører til afrapporteringens sidste perspektiv.

Ejerlederen kan med fordel supplere med refleksioner omkring sit syn på de tendenser og forhold i omverdenen, han synes har betydning for strategien. Ændringer i omverdens-forholdene kan åbne nye muligheder og potentialer, som bør tages i betragtning. Ligeledes kan ejerlederen måske se nogle nye risici eller trusler, som bestyrelsen bør informeres om.

Ved løbende at debattere strategiens forudsætninger bliver strategien mere dynamisk. Ikke dermed sagt, at strategien skal til debat på hvert bestyrelsesmøde. Refleksionerne kan løbende opsamles og såfremt emnet ikke er påtrængende, kan det tages op til behandling i bestyrelsens årlige strategitema.

Design

Det er vores anbefaling, at hver enkelt bestyrelse udarbejder sine egne krav til, hvad der skal rapporteres. Derfor findes der ikke generiske skabeloner, der kan anvendes bredt. Risikoen ved at overtage andres skabeloner er nemlig, at man ikke forholder sig til, hvad der er essentielt i sin egen virksomhed.

I erkendelse af at det kan være rart med inspiration, henviser vi til få eksempler på, hvordan andre bestyrelser har valgt at løse opgaven. Vi har udpeget to ganske forskellige forslag til inspiration. Vi vil ikke dømme, hvilken der er bedst, men lade det være op til de enkelte bestyrelser at varetage deres professionelle rolle.

Eksempler på afrapportering;

- Virksomhedsrapport udarbejdet af LMO
- 'Temperaturmåleren' – Kvægproduktion 2010

"Temperaturmåleren" (nr 3)

(nr 3)

Pulsen på bedriften (Jan - Marts 06)

	Økonomi	Opnået	Fraktil	
			75%	25%
Økonomi				
Mælkeindtægt, beregnet (kr/købdag)		46	58	52
Manglende kvalitetsstillæg (kr/købdag)		0,3	0,09	0,62
Produktion				
Prognose for kvotoudnyttelse		118	104	113
Startydelse Kg EKM/øvrig	1 kalvs	24 ¹⁶ *	31,7	26,6
	2 kalvs	103,4 ¹⁴ *	108,4	104,6
	Øvrige	106,1 ²⁰ *	110,7	106,0
Kg EKM/FE Kg EKM/FE				
Udbytte fra kælvning til 1. ins.		95	68	90
Miljø & ressourcer				
DE		230,6		
Sundhed & velfærd				
Dyrlægebehandlinger (%)		6	28	Normal
Døde køer (%)		0,0	0,0	2,7
Døde kalve 0-14 dg (udlevt 12 mdr (%)		1,8	1,4	5,1
Fødevaresikkerhed				
Medicinforbrug (antal doser pr ko)				

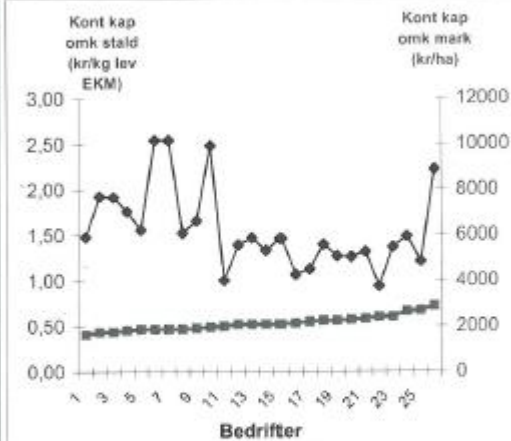
Farve udenfor mål viser god målopfølgelse

Opnået
Mål (75 Fraktil)
Opnået sidste kvrt.



Tema: Økonomi, periode 2005

	Opnået	Fraktil
Kvotoudbytte pr FE (kr/FE)	3,1	2,80 2,59
DB pr årsko inkl slagtekalve (kr/årsko)	11.854	13.489 11.406
Mark (kr/ha)	4.850	5.063 6.757
Kontante Kap. Omk. Stald (kr/kg lev EKM)	0,67	0,47 0,57
Norm timer	4.887	
Arbejde Lønnede timer v. 144 kr/t	3.341	
Mark (kr/ha)	549	1.483 673
Afskrivninger Stald (kr/kg lev EKM)	0,28	0,32 0,24
Gennemsnitlig betalt rente (%)	3,9	3,72 4,96



Indsatsfaktorer

Periode: 1 kvartal

Fokusområde	Første tiltag	Niveau	Mål (dato)	Udarbejdede dokumenter