

# DLBR Ledernetværket

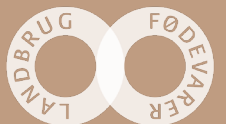
SEGES d. 5. september 2019

Mille Møller Nielsen og Ivan Damgaard

Projekt Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd

**SEGES**

STØTTET AF  
**Promille**afgiftsfonden for landbrug



# Øget økonomisk og mental robusthed i dansk landbrug

## SÅDAN ER VÆKSTLANDMANDEN

**PERSONLIGE EGENSKABER, KOMPETENCER OG VÆRDIER**

**Mentalt overskud**  
Ingen drømme om at blive landmand  
Ingen hurtige beslutninger

**Opsøger nye relationer**  
Netværker både uden og inden for branchen

**NETVÆRK**

**Kulturbærende**  
Medarbejderne er det vigtigste aktiv

**LEDELSE OG ORGANISATION**

**ØKONOMI**

**VÆKST landmand**

**”** Jeg kunne sagtens se mig selv i en anden branche, da jeg er fornuftig som virksomhedsleder.

**”** Medarbejderne er helt klar over, hvad vi forventer af dem, og hvad de kan forvente af os.

**”** Det har aldrig været et mål at have mange hektar eller mange dyr. Men at etablere og drive en virksomhed, der er en god forretning og en god arbejdsplads.

**”** Netværk er utrolig vigtigt. Det kan flytte noget – næsten alt!

Tænker ikke: Jo større, jo bedre  
Styr på budgettet  
Tænker: Bundlinje, bundlinje, bundlinje



Chefkonsulent

Ivan Damgaard

Telefon 0045-8740 5036

Mobil 0045-2916 3134

Mail: [ivd@seges.dk](mailto:ivd@seges.dk)

## Arbejdsopgaver

### Understøtte ejerleder i direktørrollen

- **LifeTime Strategi ® – Strategi for Livet**
- **Personlig udvikling af ejerleder**
- **Virksomheds- og forretningsforståelse**
- **Virksomhedsstrategi og forretningsudvikling**
- **Strategisk ledelse**
- **Advisory Boards – etablering, drift og udvikling**
- **Bestyrelser – etablering, drift og udvikling**

- **Kommercielle opgaver**

- Bestyrelsesformand – to landbrugsselskaber
- Arbejder i 4 strategiske Advisory boards
- Virksomhedsrådgiver for p.t. 12 virksomheder
- AgriNet Upcomers – unge talenter
- Danida Entrepreneurship - underviser
- Strategisk ledelse - ejerledere
- Rapporteringssystemer – ejerledere
- Risikostyring – ejerledere
- Forretningsudvikling – DLBR
- **BIG DATA – DLBR og Dansk Landbrug**

- **Projektleder**

- Opnå resultater som de bedste landmænd

- **Projektdeltager**

- Ejerskifte – Giv stafetten videre
- Uddannelses Campus Agro Food Park
- Implementering af grøn bioraffinering
- Vækst med bæredygtighed
- Design Thinking – Double Diamond Model
- SMV – Vækstledelse for fremtiden, AU

# Plan for de næste 2 timer

## Øget økonomisk og mental robusthed i dansk landbrug

- **Ivan**
  - Kort om TOP 2 projektet fra 2017
  - Kort om projektet "Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd" – 2019 og 2020
- **Mille**
  - Adfærd og adfærdsdesign
  - Findings fra interviews af case-landmænd
  - Barrierer for forandring
- **Ivan**
  - Hvordan arbejder vi med at skabe forandringer hos landmanden i projektet?
  - Metoder til implementering af forandringer hos landmanden
  - Hvad er på dagsordenen hos case-landmændene (og udviklingspartnerne)
  - Bred implementering i dansk landbrug

A yellow Volvo tractor with a front loader is shown in a field. The tractor is the central focus, with its front loader bucket raised. The background is a blurred green field under a cloudy sky. A semi-transparent teal banner is overlaid across the middle of the image, containing white text.

# Top 2

- Hvor skal væksten komme fra i landbruget?

**SEGES**

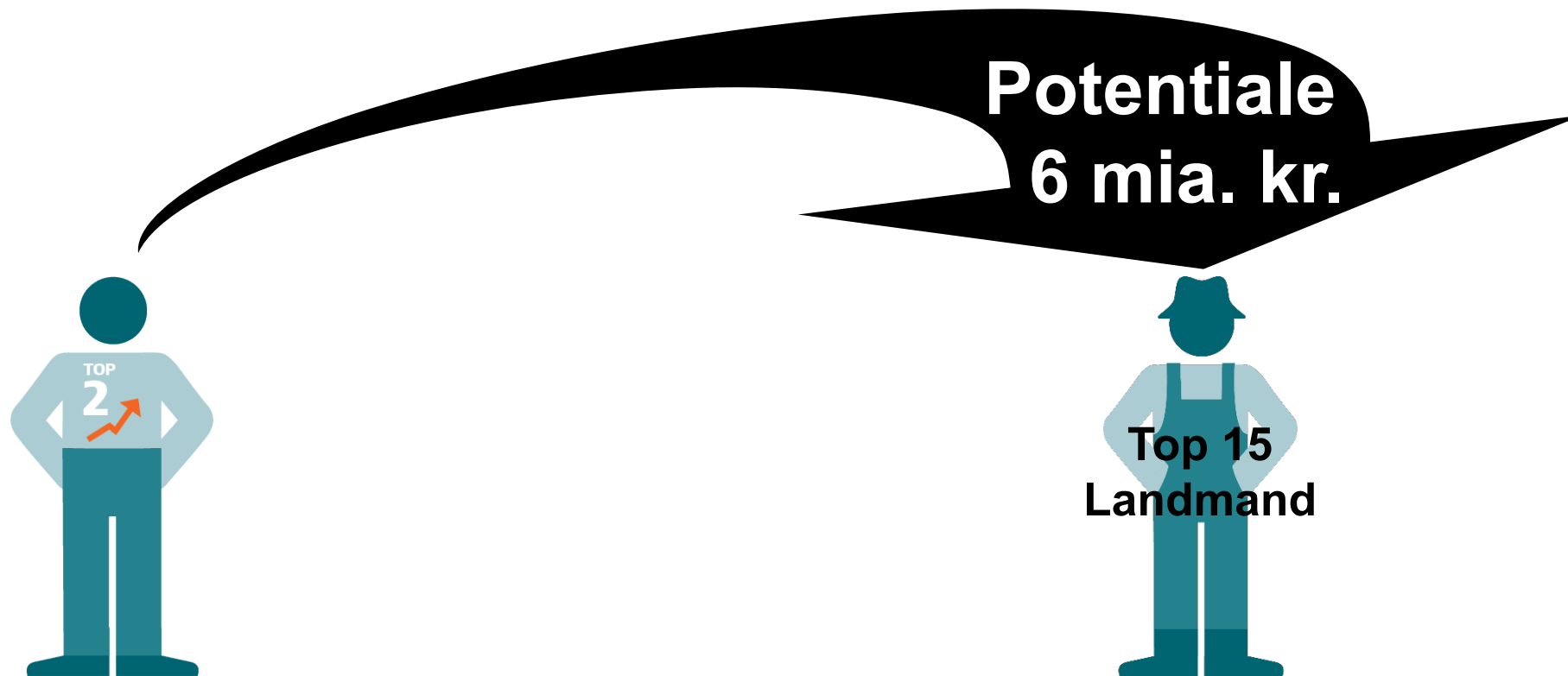


# Top 2 landmandens stærke sider

- Klare mål
  - Ledelseskraft
  - Virksomhedskultur og medarbejderfokus
  - Markeds-og forretningsorienteret
  - Økonomisk forståelse og stærk økonomisk fokus
  - Kontinuerlig rationel tankesæt baseret på rettidig omhu
  - Stort fokus på netværk
- 
- Overblik over den samlede virksomhed
  - Indsigt i virksomhedens DNA
  - Handlingsorienteret

7...  
Direktørfokus &  
"bundlinje frem for størrelse"

# Uudnyttet potentiale – teoretisk



**SEGES**





# HVOR skal væksten komme fra i landbruget?

Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd  
- Projektet

SEGES



## Projektets formål

Formålet er at forbedre bundlinjen på den enkelte landbrugsbedrift ved at styrke landmændenes forretnings- og virksomhedsforståelse - baseret på viden fra de 2 % dygtigste landmænd målt på økonomisk afkast og soliditet

# Projektets hypotese

Forskellen mellem TOP2 og andre landmænds økonomiske performance ligger i:

- **Ejerleders kendskab til og interessen for at arbejde med personlige styrker og svagheder**
- **Ejerleders forretnings- og virksomhedsforståelse**
- **Ejerleders evne til at udøve strategisk ledelse**

# Projektets målgrupper

- Projektet er et udviklingsforløb tilpasset den enkelte ejerleder, med mulighed for at følge to forskellige udviklingsspor:
- Målgruppe 1 – 1-3 netværksgrupper med hver 6-10 case landmænd  
**”synliggør uudnyttede potentialer og hvad jeg bør forandre, så implementerer jeg det”**
  - hvor viden om værdiskabende forandringer, kommer fra:
    - deltagelse i projektets 2 videns seminarer i 2019 og igen i 2020
    - deltagelse i projektets netværksgruppe, der afholder 2-4 netværksmøder med projektet som facilitator i 2019 og igen i 2020
- Målgruppe 2 – 14 case landmænd  
**”synliggør uudnyttede potentialer og hvad jeg skal forandre, og hjælp mig med at implementere de relevante forandringer”**
  - hvor viden om værdiskabende forandringer, kommer fra:
    - deltagelse i projektets 2 videns seminarer i 2019 og igen i 2020
    - etablering af et virksomhedsspecifikt strategisk advisory board med egen udviklingspartner, hvor projektet/SEGES deltager som udviklingskonsulent
    - Der gennemføres 3 advisory board møder i 2019 og igen i 2020
- Målgruppe 3
  - Bred test, implementering og kommunikation til Dansk Landbrug

**SEGES**

Selskaber

Advisory  
boards



# Projektets målgrupper

- Projektet er et udviklingsforløb som **også** vil arbejde med udvikling af rådgivningen.
- Projektets udviklingspartnere er Patriotisk Selskab og LandboNord
  - I alt 10 rådgivere
- Målet er
  - at udfordre de deltagende udviklingspartnere på kulturen i og omkring rådgivning af landmænd
  - at gøre den strategiske rådgivning mere proaktiv
  - at udnytte big data og dyb viden om landbruget generelt og det enkelte landbrug specielt, til værdiskabende rådgivning
  - at tilbyde ejerleder strategisk sparring og opfølgning målrettet ejerleders ønsker og behov
  - at de deltagende udviklingspartnere bliver forandringsagenter i egen rådgivningsvirksomhed



**Mille Møller Nielsen**

Specialkonsulent, Forandringsprocesser, Sociolog  
Kompetencer & Vækst

D +45 8740 5356

M +45 3027 1417

E [mmni@seges.dk](mailto:mmni@seges.dk)

## Arbejdsområder

- **Adfærd og adfærdsændringer**
- **Behovsafdækning hos landmænd og medarbejdere**
- **Dybdegående interviews og observation**
- **Test af værktøjer og processer hos landmænd**
- **Procesfacilitering**
- **Projektledelse**
- **Strategiprocesser**

# Projekter

- Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd
- Vækst med bæredygtighed
  - Potentialer og muligheder i deleøkonomi og cirkulær økonomi for Dansk Landbrug
  - Hvilken værdi det skaber for landmanden i at arbejde med bæredygtighed
- Giv stafetten videre til næste generation
  - Udvikling af dialogværktøj til landbrugsskoleelever
  - Udvikling og implementering af dialogværktøjet Ejerskiftebarometeret
- Fremtidens Landmand (Awardshow til "Leder i landbruget - Konferencen om økonomi og virksomhedsledelse d. 5. december)

# Adfærd og adfærdsdesign

Med inspiration fra Louise Neel Høyer, Human Univerz

**SEGES**







A photograph of a park area. In the foreground, a paved path curves from the bottom left towards the center. To the left of the path, there is a grassy area with a dirt trail. In the middle ground, a large green lawn is visible. In the background, a fenced-in area, possibly a sports field, is surrounded by trees and a building. A street lamp stands near the path.

MENNESKER

ØNSKET ADFÆRD

# NUDGING VS. ADFÆRDSDESIGN

## NUDGING

Folk egne intentioner (ingen eliminering af valg)

## ADFÆRDSDESIGN

Organisationens intentioner (frihed til at eliminere valg)

*Men teorien er den samme*



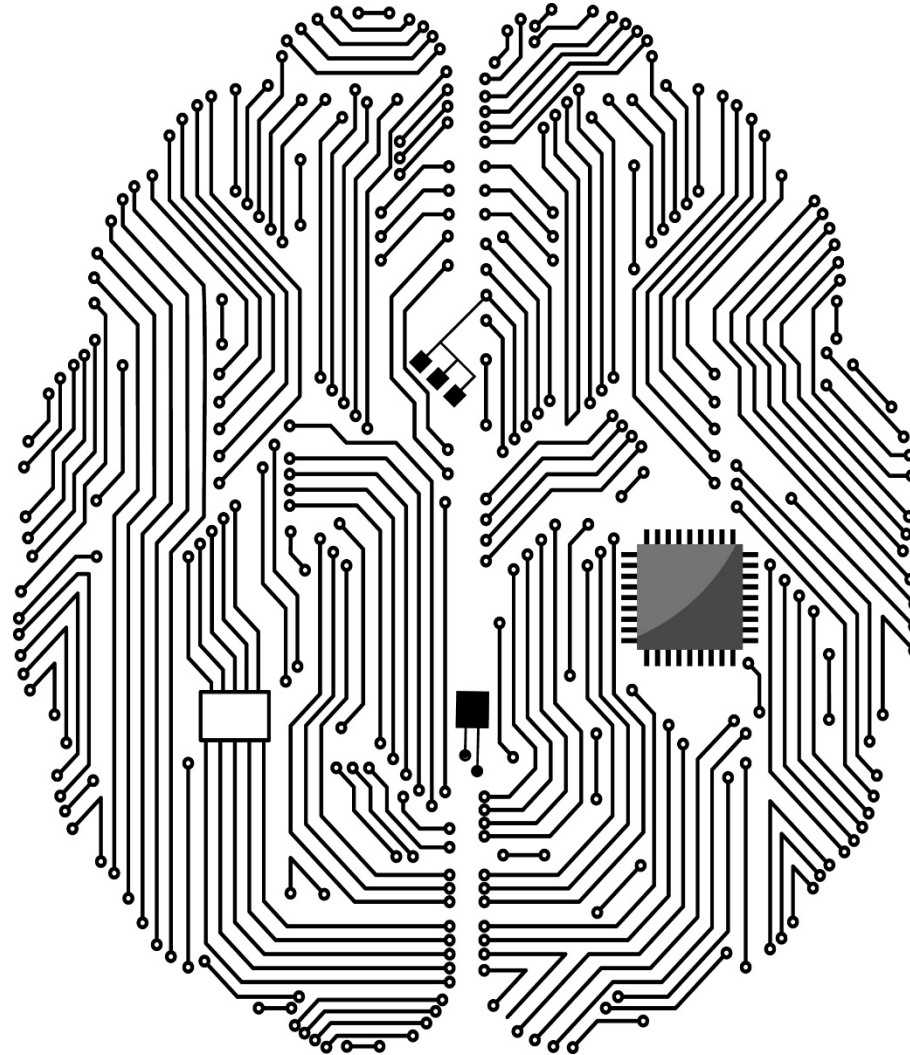
**Forstå din  
hjerne og udnyt  
den til din fordel**

**SEGES**



# HJERNENS TO SYSTEMER

**System 1**  
Autopiloten



**System 2**  
Energikræveren

**SYSTEM 2 KØRER HURTIG TRÆT...**



# HVAD SÆTTER SYSTEM 1 I GANG?

- Uvished om handling
- Uopmærksomhed
- Mental træthed



# DERFOR SPARER KLOGE MENNESKER PÅ ENERGIEN







L O P Z D

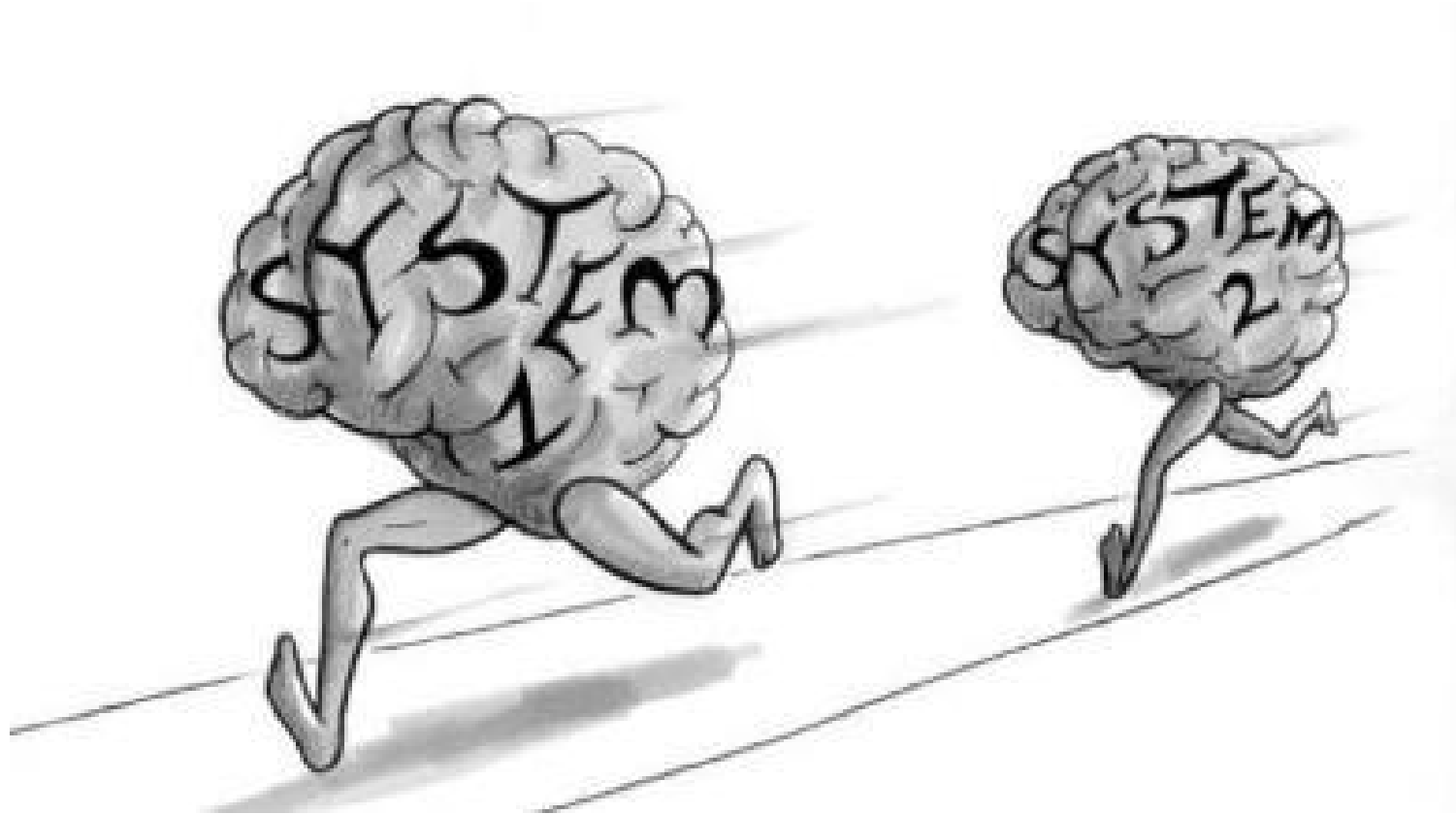
P O T E C

O D P C T

C E O

C F T D

# HANDLING KOMMER SOM UDGANGSPUNKT ALTID FØR HOLDNING



**Det betyder altså, at vi  
ofte handler her og nu  
og glemmer at tænke  
på fremtiden**

**SEGES**

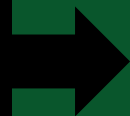
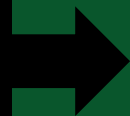


# FIXED MINDSET

Undgår udfordringer og kan nemt give op på grund af forhindringer

Føler sig ofte truet af andres succes

Ser nederlag som en fiasko



# GROWTH MINDSET

Kan lide at udfordre sig selv, omfavner udfordringer og tager chancer

Finder inspiration i andres succes

Ser nederlag som en mulighed for at gøre det bedre næste gang

# FIXED MINDSET

## Konsekvens:

Behov for ros  
og anerkendelse

# GROWTH MINDSET

## Konsekvens:

Behov for læring  
og feedback

# FIXED MINDSET

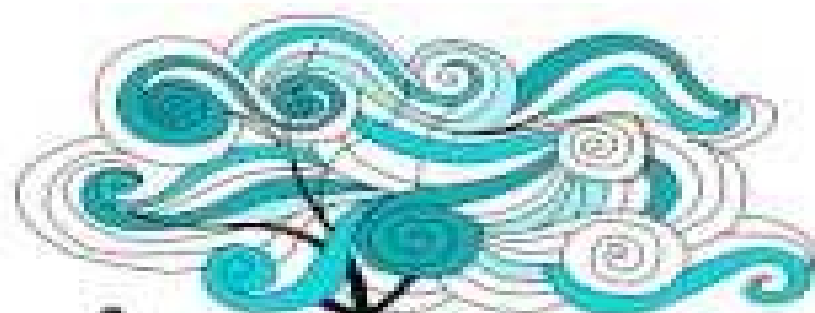
## Konsekvens #2:

Psykisk belastende  
at håndtere pres

# GROWTH MINDSET

## Konsekvens #2:

Større  
arbejdsglæde



OPEN  
CURIOUS  
COMMITTED TO LEARNING



WHE

WIP

COMMITTED TO BEING RIGHT  
DEFENSIVE  
CLOSED



## Hvor er du? – og hvornår?

- Hvornår er du over stregen?
- Hvornår er du under stregen?
- Hvad gør du, når du er under stregen, for at komme over?
- Hvad gør du, når andre er under stregen?



# ”Hvis du vil have folk til at forandre sig, må du have en klasklar retning”

Studie fra West Virginia

Spis sundere

Drik  
skummemælk  
frem for  
sødmælk

Køb  
skummemælk  
fremfor  
sødmælk

Specifik  
kampagne 1  
glas mælk = 5  
skiver bacon

Skummemælken gik fra en  
markedsandel på 18% til 41%

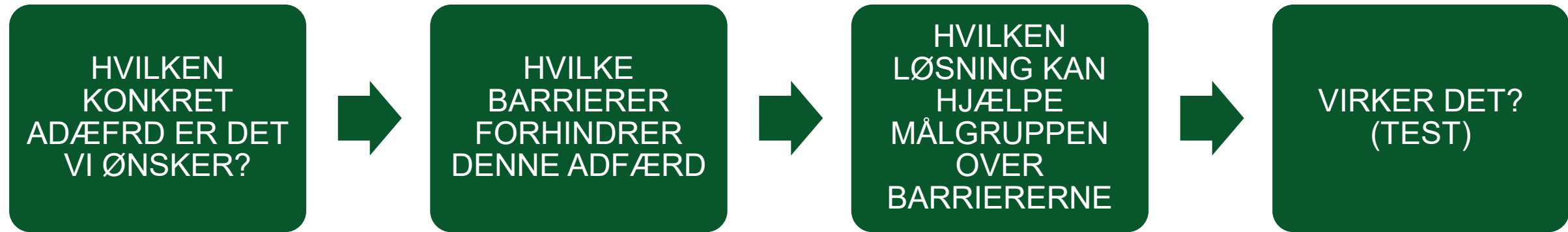
**SEGES**



## Så derfor:

- Vejled Rytteren (Klar retning)
- Motiver Elefanten (Engagere den følelsesmæssige side)
- Let vejen

# 4 TRINS MODELLEN



MÅL	ØGET ØKONOMISK OG MENTAL ROBUSTHED		
INDSATS-OMRÅDER	Personlig indsigt	Virksomheds- og forretningsforståelse	Strategisk ledelse, forandringsledelse og eksekvering
MINE FOKUSOMRÅDER			
MIN KONKRETE ADFÆRD I DAG			

# VI GØR HVAD VI FORPLIGTER OS TIL

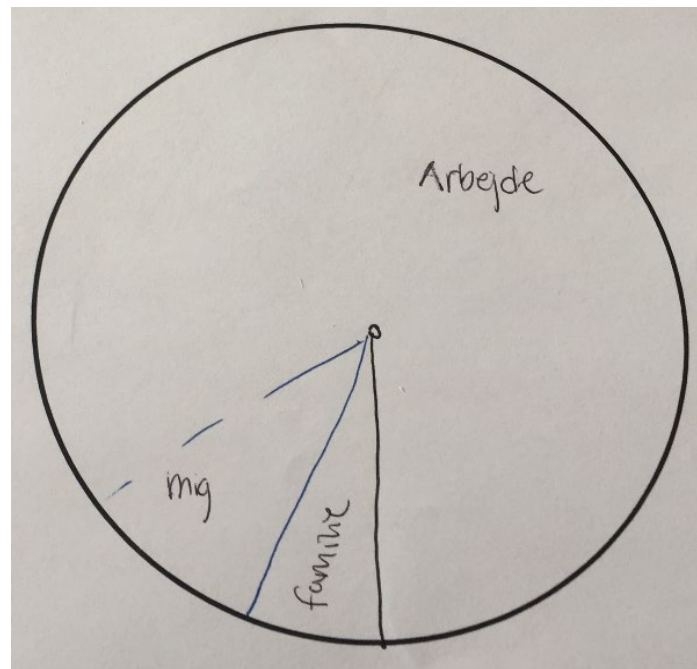
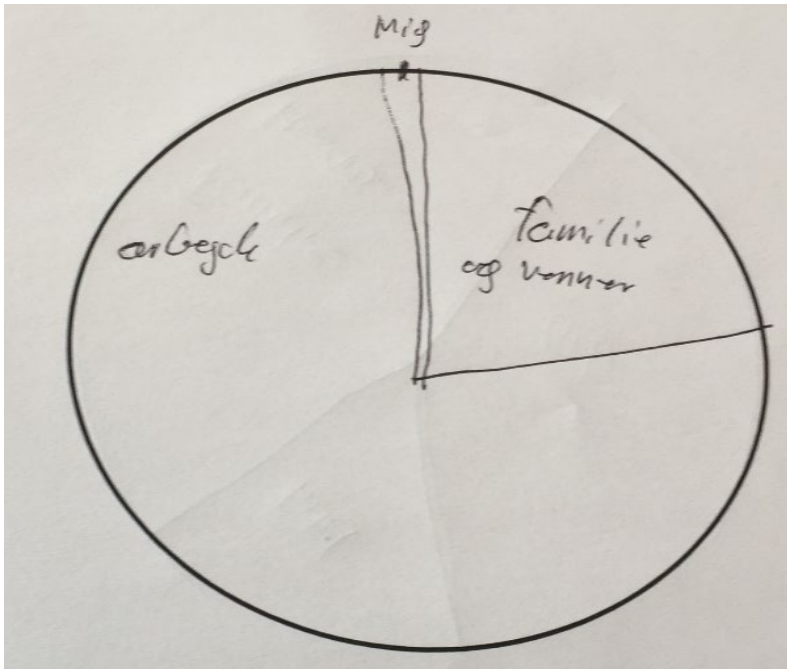
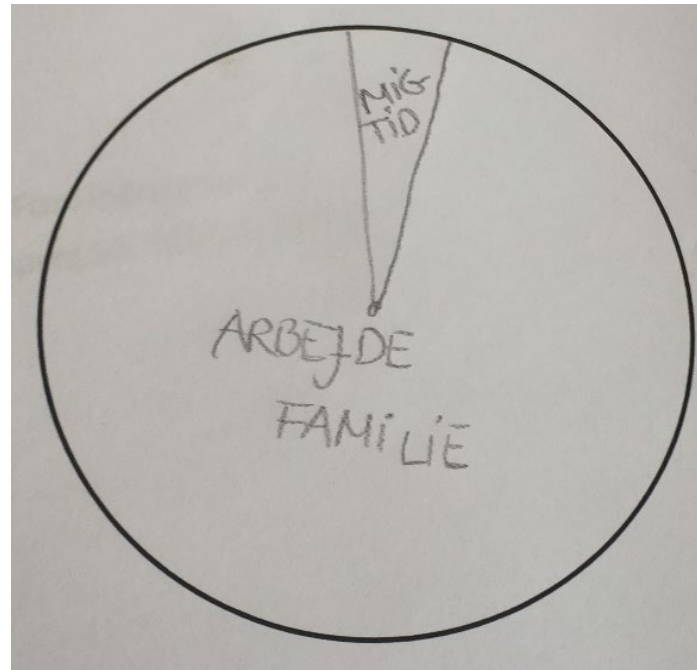
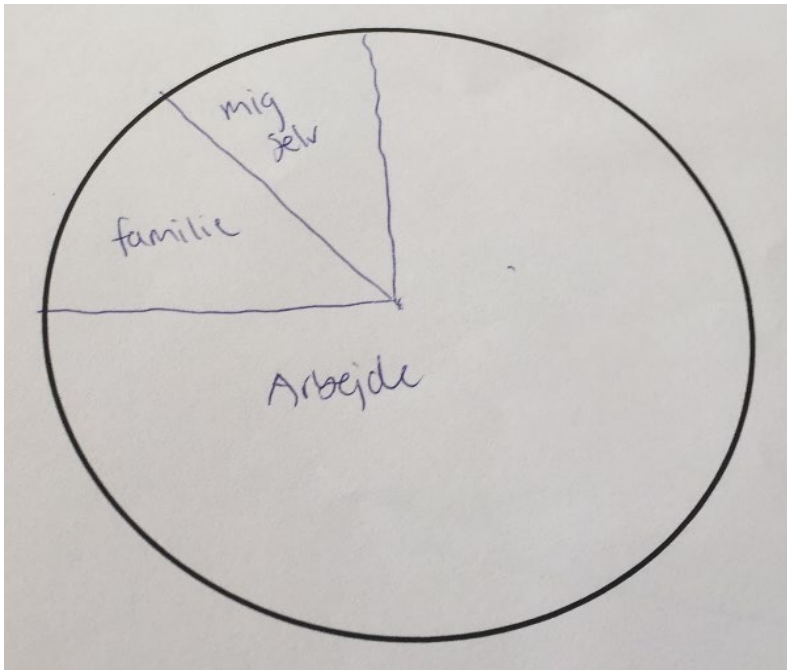
Derfor skal du få din modtager til at forpligte sig. Bed hellere om noget småt end noget stort, men sørg for, at de forpligter sig mundtligt, skriftligt og offentligt



# Ejerledernes adfærd ændringer

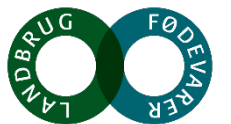
**SEGES**





# PRIORITERE ANDET END ARBEJDE

**SEGES**





***“Min kone ville skilles sidste år, så jeg blev mere bevidst om min tid. Jeg spiste kun aftensmad med familien før”***

**(Landmand 9)**

***“Arbejder fylder meget, efter en skilsmisse bliver man mere bevidst om prioritering. Jeg har altid arbejdet en del, og når man springer i gang som selvstændig, så siger man farvel til mange ting (...)”***

**(Landmand 6)**

**SEGES**



## BARRIERER:

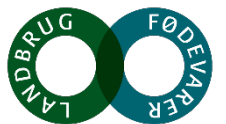
Manglende erkendelse af reel arbejdstid

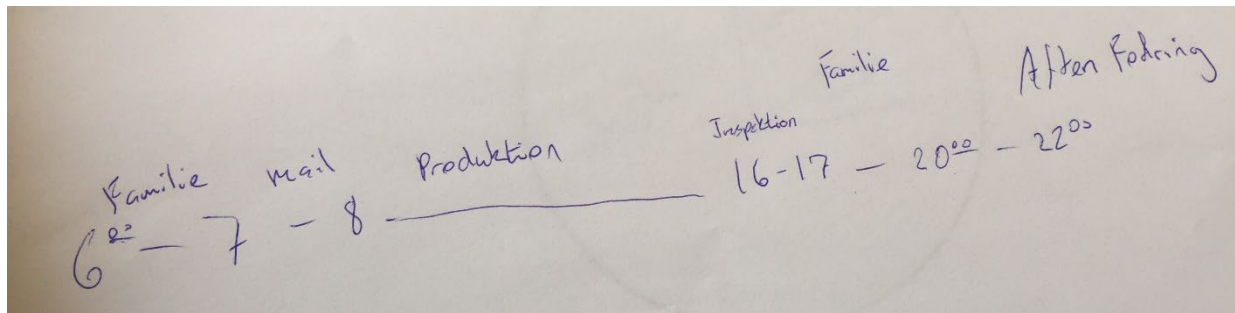
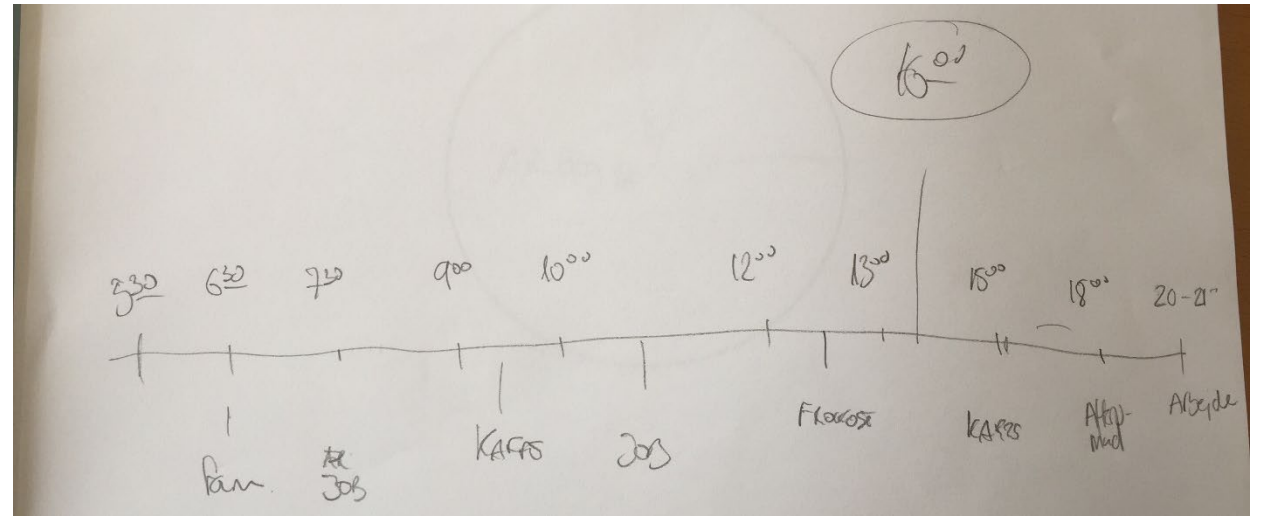
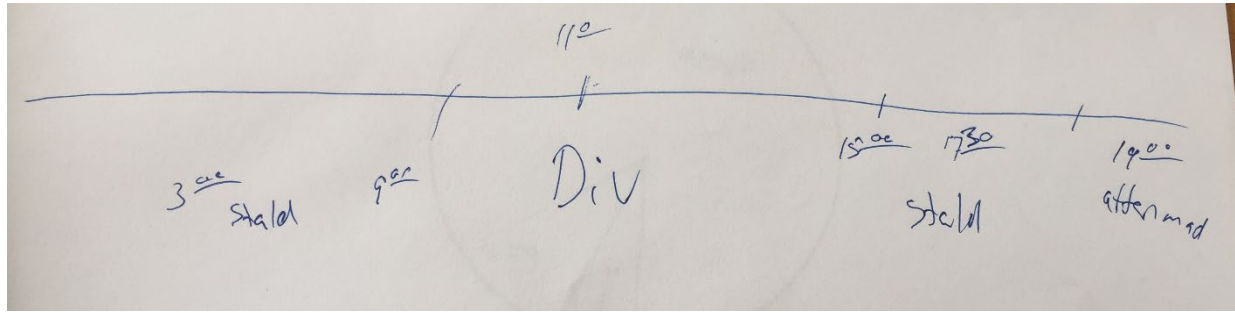
Evnen til at afgive kontrol

*”Jeg er billigere i weekenden end mine medarbejdere”*

# EFFEKTIV ARBEJDSTID OG KONTORTID

**SEGES**





***“systematisk skulle jeg nok være noget mere effektiv, og så blive færdig, men hobby og arbejde flyder sammen og jeg går ikke op i klokkeslæt” (Landmand 11)***

***“Jeg vil gerne være mere struktureret så jeg kan være mere effektiv med mine timer, så min dårlige samvittighed ikke forfølger mig med ting jeg ikke nåede. Jeg får rumlen i maven og det påvirker mig. Jeg bryder mig ikke om at gøre tingene halvt” (Landmand 10)***

**SEGES**



***“Jeg regner ud i regneark, hvad jeg har fået ud af at sidde på kontor, og så kan jeg se, at det virker. Men jeg ser det stadigvæk ikke som rigtigt arbejde” (Landmand 8)***

***“Jeg føler jeg tjener flere penge ved det praktiske arbejde” (Landmand 10)***

## BARRIERER:

Manglende erkendelse af vigtighed ved kontortid

Manglende fysiske rammer

Opgaverne er ofte svære, komplekse og uhåndterbare

Kultur:

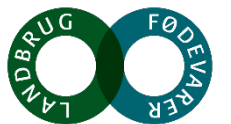
*"Det er ikke et rigtigt arbejde"*

*"Medarbejdere ser ned på når jeg er på kontoret"*

Tradition for at andre laver kontorarbejde

# STØRRE ØKONOMISK FORSTÅELSE

**SEGES**





***“Jeg arbejder ikke med afkastningsgrad  
eller soliditetsgrad, men jeg vil gerne lære  
det”***

**(Landmand 13)**

**SEGES**



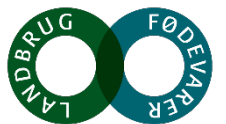
## BARRIERER:

*”Jeg bruger ikke budgetter, jeg kan ikke se, hvad jeg skal bruge det til, jeg ser på sidste års regnskab og bestemmer mig bare for, at det skal gøre bedre året efter”*

Hvorfor?

# UDDELEGERE MERE ANSVAR TIL MEDARBEJDERE

**SEGES**



***“Jeg er for flink, det er nemmere at gøre det selv. Eksempelvis til fyraften, så står jeg tit selv tilbage, selvom der er tidsplaner osv.” (Landmand 9)***

***“Mine medarbejdere kan ikke holde tingene på det niveau jeg gerne vil. Derfor skal jeg i stalden hver weekend for at have ro”  
(Landmand 2)***

**SEGES**



# Uddelegerer mere ansvar til medarbejderne

## BARRIERER:

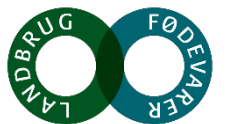
Manglende tillid til medarbejdere

*"Det er lettere at gøre det selv"*

Mentalt og økonomisk overskud, til at uddelegere og lade dem fejle

# MEDARBEJDERLEDELSE

**SEGES**



***“Jeg synes, at vi skal arbejde med vores konfliktskyhed og få redskaber, der kan hjælpe os med ikke at tage det med videre, når vi har en konflikt” (Landmand 17)***

### BARRIERER:

*”Vi bør få mere struktur på vores ad-hoc opgaver. Det er blevet en kultur at vi skubber tingene”*

Konfliktskyhed

*“Jeg skal få driftslederne til at se udfordringerne og de nødvendige forandringer som noget positivt for dem og for virksomheden. Driftslederne ser ofte forandringer som udfordringer”.*



# HVOR skal væksten

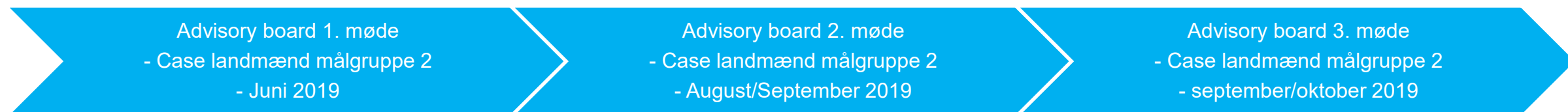
Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd  
- Hvordan vi arbejder med forandringer hos landmanden

komme fra  
i landbruget?

SEGES



# Processen 2019



# HVOR skal væksten komme fra i landbruget?

Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd  
- Projektets generelle anbefalinger

SEGES



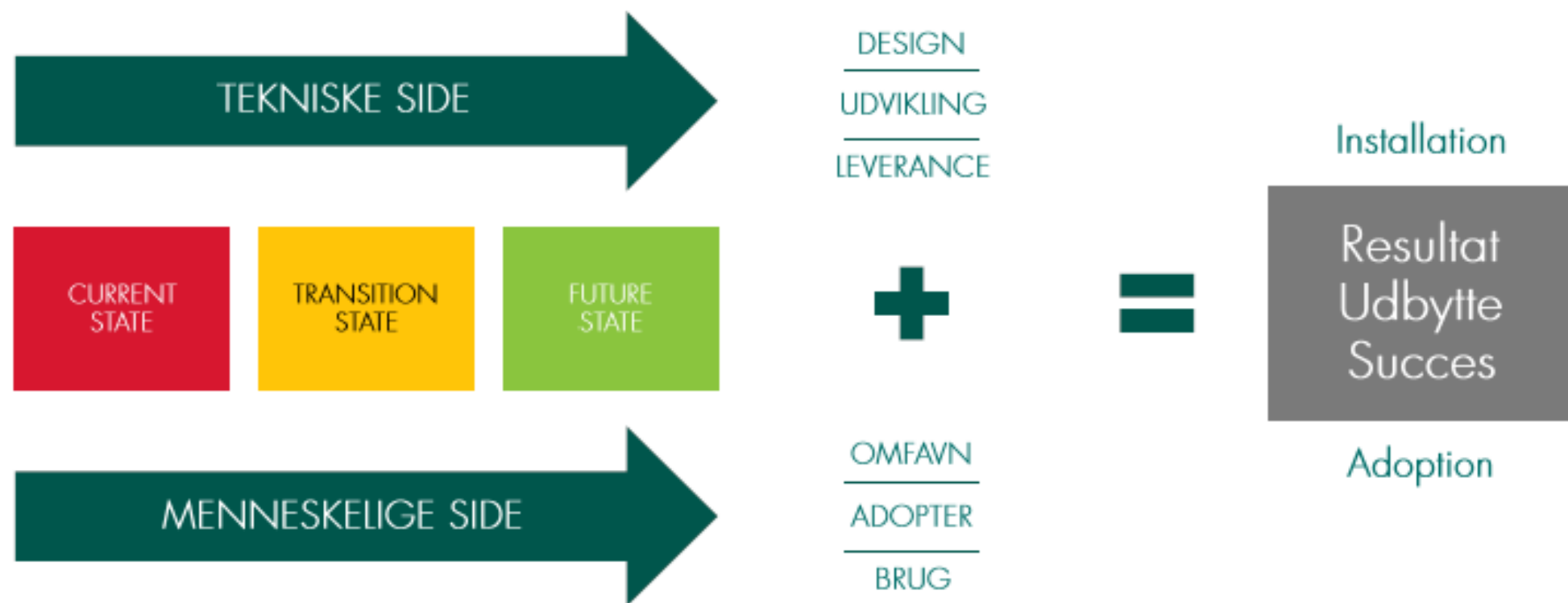
**4 generelle anbefalinger:**

**Hvordan bliver I de bedste?**

**1# ANBEFALING**

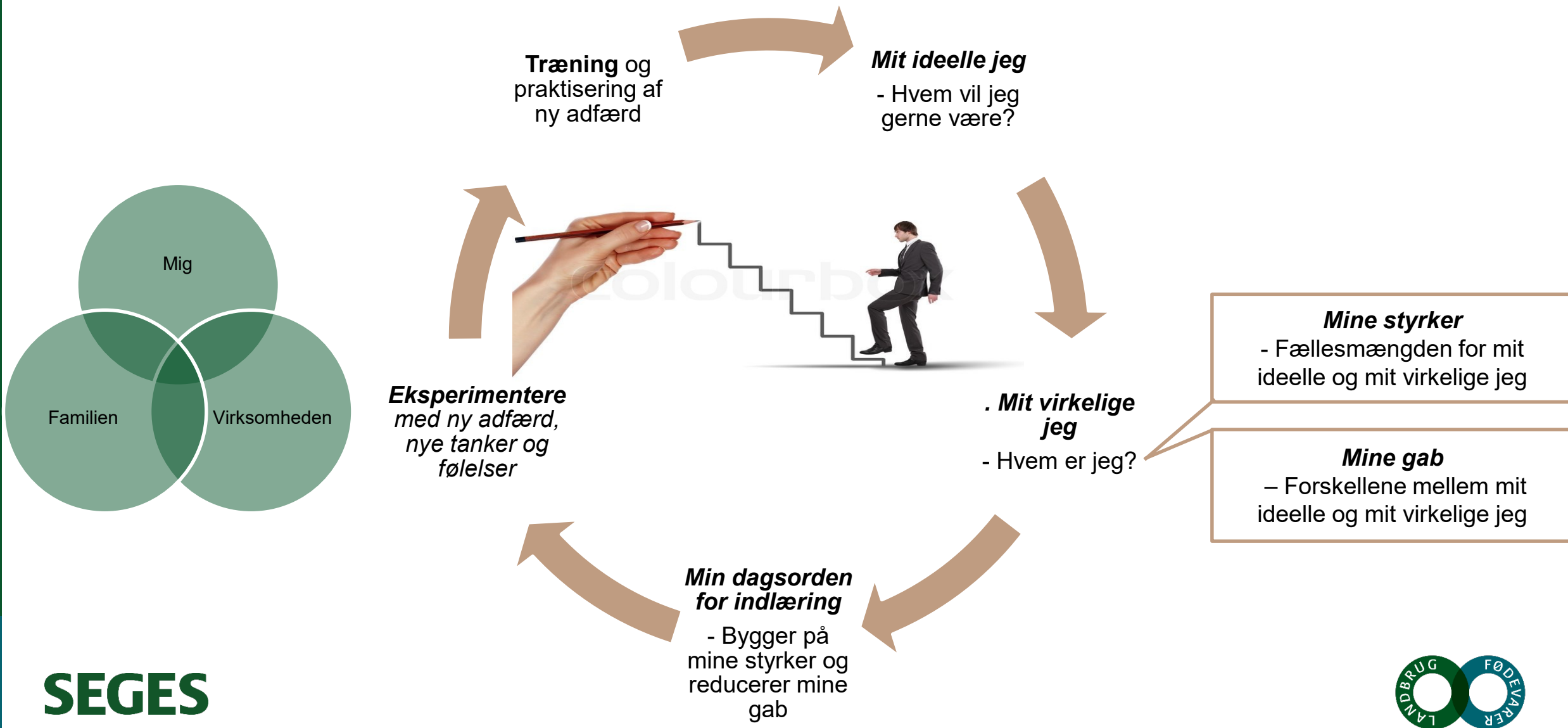
**KEND DINE PERSONLIGE STYRKER  
OG SVAGHEDER**

# SUCCEFULD FORANDRING KRÆVER BÅDE FOKUS PÅ DEN TEKNISKE SIDE OG DEN MENNESKELIGE SIDE



Kilde: Prosci®

# Personlig udvikling - Fra drøm til virkelighed



# Analyse af mig / mig og min ægtefælle

<b>Styrker at bygge på</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1.</li><li>2.</li><li>3.</li><li>4.</li><li>5.</li></ol>	<b>Svagheder at adressere</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1.</li><li>2.</li><li>3.</li><li>4.</li><li>5.</li></ol>	<b>Sikre usikkerheder</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1.</li><li>2.</li><li>3.</li><li>4.</li><li>5.</li></ol>	<b>Vigtige forandringer</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1.</li><li>2.</li><li>3.</li><li>4.</li><li>5.</li></ol>
<b>Muligheder at kapitalisere</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1.</li><li>2.</li><li>3.</li><li>4.</li><li>5.</li></ol>	<b>Trusler at minimere</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1.</li><li>2.</li><li>3.</li><li>4.</li><li>5.</li></ol>	<b>Bastioner at forsvare</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1.</li><li>2.</li><li>3.</li><li>4.</li><li>5.</li></ol>	<b>Områder at aflære</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1.</li><li>2.</li><li>3.</li><li>4.</li><li>5.</li></ol>

**Top 3 udfordringer**

<ol style="list-style-type: none"><li>1.</li><li>2.</li><li>3.</li></ol>
--

**Top 3 potentialer**

<ol style="list-style-type: none"><li>1.</li><li>2.</li><li>3.</li></ol>
--



# Personligt udviklingskort

HVILKEN KONKRET ADFÆRD ØNSKER JEG?	HVILKE BARRIERER FORHINDRER DENNE ADFÆRD?	HVILKEN LØSNING KAN HJÆLPE MIG OVER BARRIERERNE?	TEST LØSNINGEN I DIN DAGLIGDAG. VIRKER DET?
<p>Mere effektiv i min hverdag</p> <p>Struktur på min hverdag</p> <p>Bedre til at følge op på det jeg har sat i gang</p> <p>Jeg vil gerne være bedre til at afslutte det jeg har startet op</p> <p>Jeg vil gerne være er på kontoret i direktørrollen</p> <p>Jeg vil gerne være mindre konfliktsky</p>	<p>Jeg er meget lyststyret og udviklingsorienteret</p> <p>Jeg er tidsoptimist Jeg er ikke god til at strukturere min hverdag</p> <p>Jeg er ikke god til at følge op på det jeg har sat i gang – jeg taber interessen, og vil heller videre med noget nyt</p> <p>Jeg er ikke god til at afslutte det jeg har startet op – jeg taber interessen, og vil heller videre med noget nyt</p> <p>Jeg bruger ofte overspringshandlinger for at "undgå kedelige" kontoropgaver</p> <p>Jeg er ikke god til at fortælle andre hvad jeg forventer på en konstruktiv måde</p>	<p>Udarbejd en liste med de opgaver som kun jeg kan og skal levere på Bruge min Outlook kalender til struktur</p> <p>Sætte mine opgaver for dagen/ugen op på en liste – prioritere dem i forhold til deadlines, dagens konkrete opgaver og om andre kan gøre det end mig.</p> <p>Jeg sætter opfølgingsmøder med relevante personer ind som et møde i min kalender</p> <p>Jeg skal prøve at definere min egen rolle i implementering af nye initiativer, og især hvornår jeg kan slippe den, og overdrage ansvaret til andre incl. mål med nyt tiltag</p> <p>Kontortid skal indlægges i min kalender som en fast kontortid. Kontortiden skal "tænde mig" ved at jeg får listet de opgaver som jeg og kun jeg kan løse</p> <p>Jeg skal have sparring på at opstille mål og forventninger til mine medarbejdere, og især hvordan jeg leder og kommunikerer konstruktivt ud fra disse</p>	

## **2# ANBEFALING**

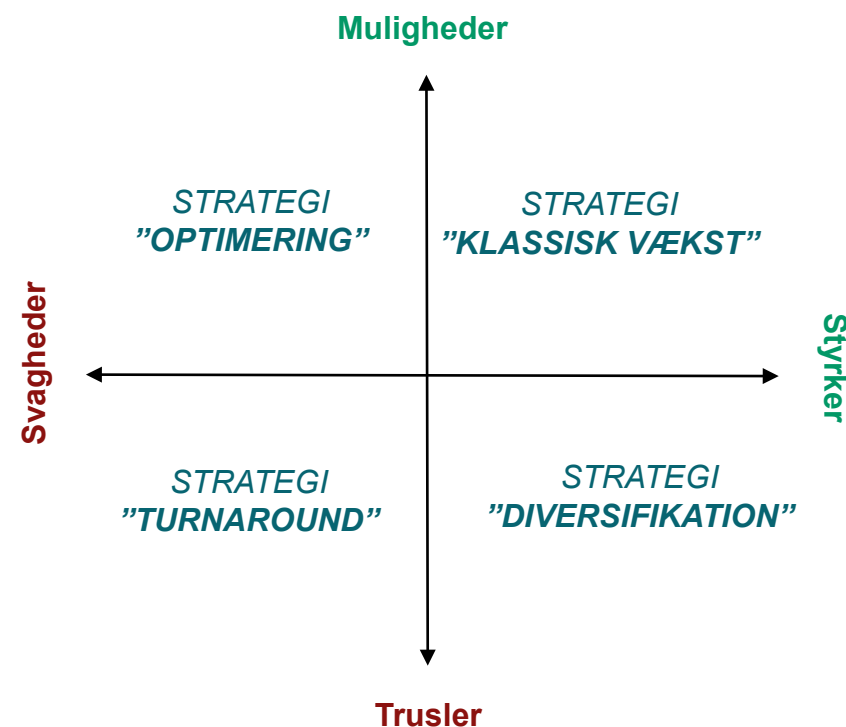
**FIND TID TIL DE STRATEGISKE  
SPØRGSMÅL**

# Hvilke strategiske temaer styrer du efter?

## Situationsanalysens vurdering

<b>Styrker I dag</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvor er vi stærkest?</li><li>• Hvad har drevet succesen historisk?</li><li>• Hvor er vi bedre end vores konkurrenter?</li></ul>
<b>Svagheder I dag</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvor er vi svage?</li><li>• Hvad hæmmer succes?</li><li>• Hvor er vi dårligere end vores konkurrenter?</li></ul>
<b>Muligheder I fremtiden</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvad er de vigtigste strategiske muligheder?</li><li>• Hvad kan vi blive bedre til?</li><li>• Hvad gør vi ikke i dag?</li></ul>
<b>Trusler i fremtiden</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvad er de vigtigste usikkerheder?</li><li>• Hvad skal vi tage os i agt for?</li><li>• Hvad kan bremse succesen?</li></ul>

## Den strategiske palette med temaer

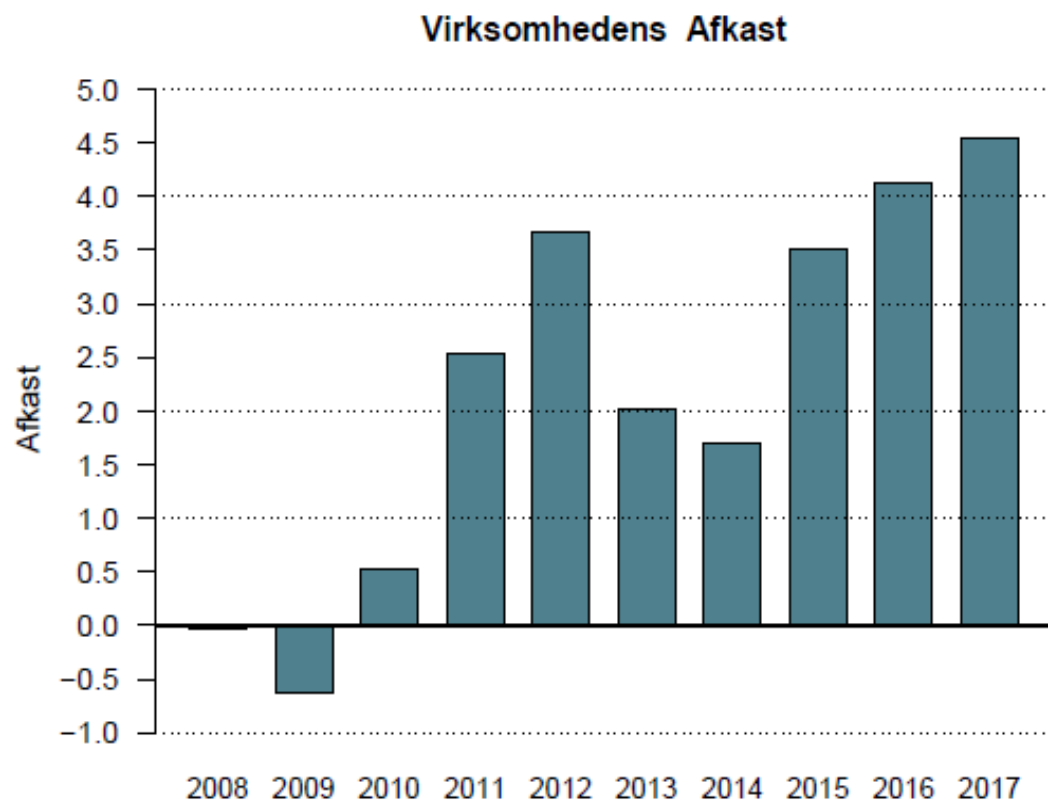


# DE GRUNDLÆGGENDE SPØRGSMÅL

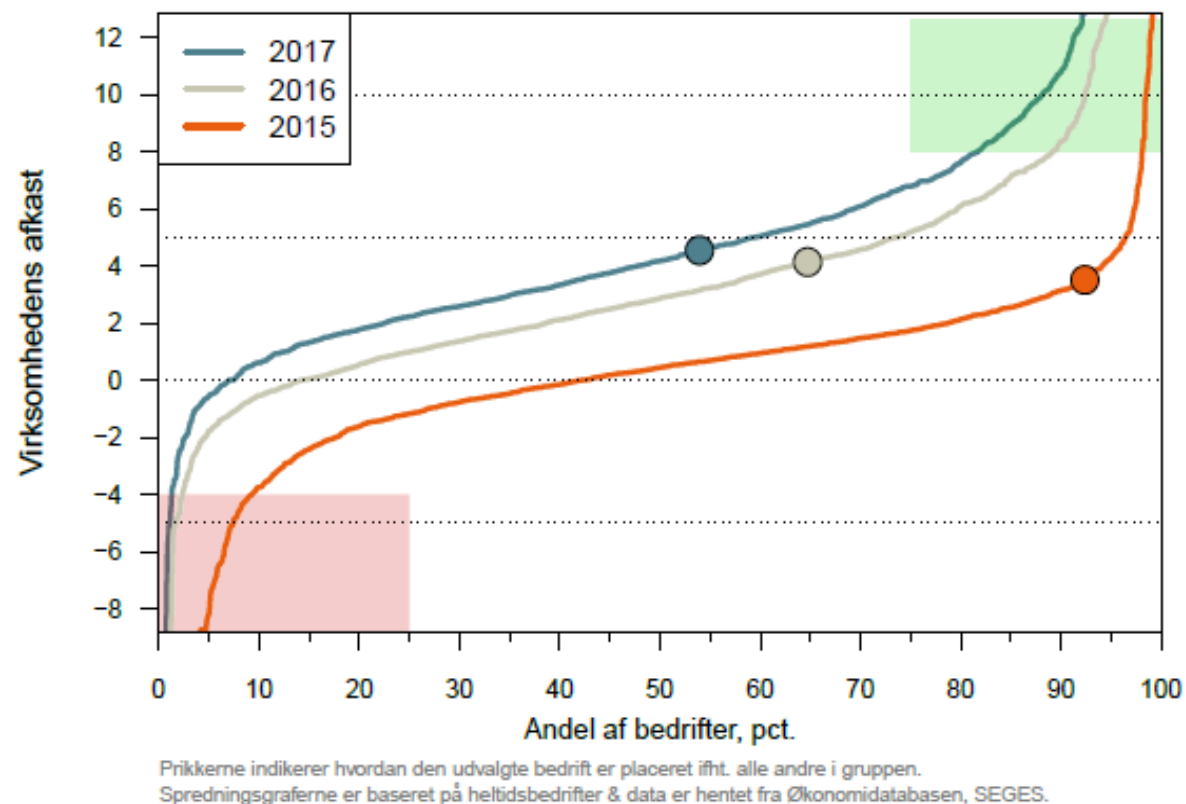
- Hvad er vi sat i verden for? (mission)
- Hvad går vi ikke på kompromis med? (værdier)
- Hvor vil vi hen? (vision)
- Hvad er succes for os og hvordan måler vi det? (mål)
- Hvordan kommer vi i mål? (strategiske initiativer)

# Strategisk nøgletalsrapport – ejendom 1

Figur 1: Virksomhedens afkast de seneste 10 år.

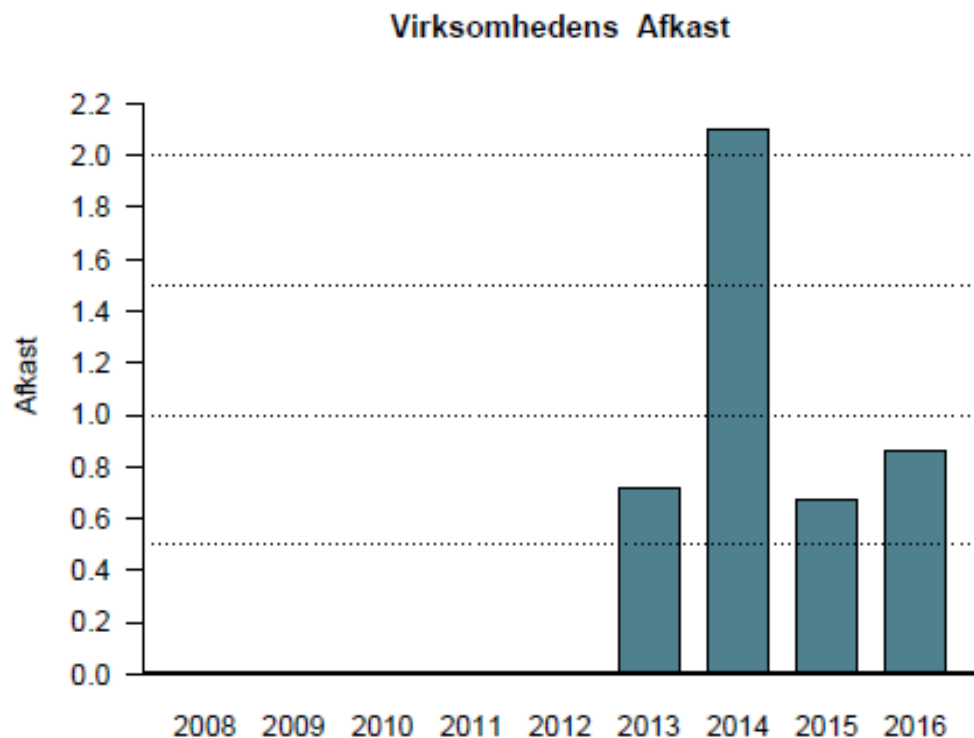


Figur 2: Spredningen over alle svineproducenternes afkast de seneste 3 år.

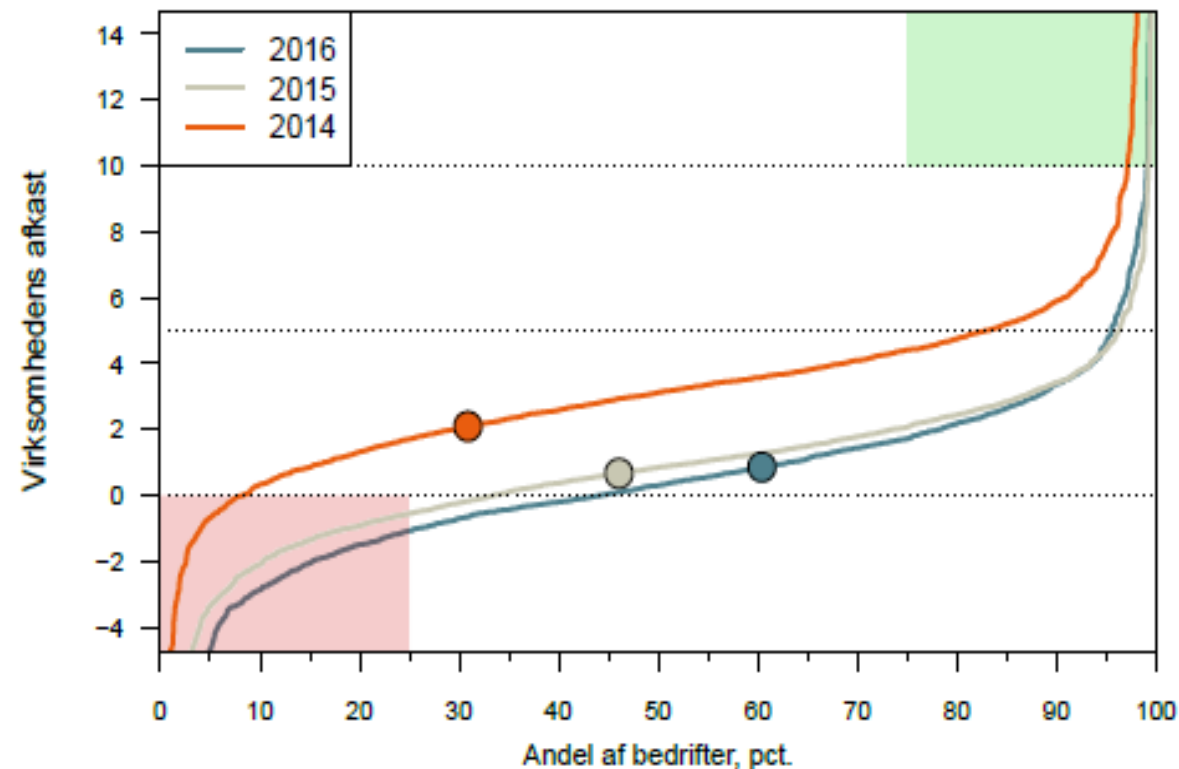


# Strategisk nøgletalsrapport – ejendom 2

Figur 1: Virksomhedens afkast de seneste 4 år.



Figur 2: Spredningen over alle mælkeproducenternes afkast de seneste 3 år.



Prikkerne indikerer hvordan den udvalgte bedrift er placeret i forhold til alle andre i gruppen.  
Spredningsgrafeme er baseret på heltidsbedrifter & data er hentet fra Økonomidatabasen, SEGES.

**3# ANBEFALING**

**SKAB ET  
GROWTH MINDSET**

# FIXED MINDSET

”Jeg er bare ikke god til medarbejdere”

”Med erhvervets rammevilkår kan jeg ikke tjene penge”

“Jeg kan ikke lade være med at sige min mening”

# GROWTH MINDSET

”Jeg vil gerne blive bedre til at håndtere medarbejdere – vil du hjælpe mig?”

”Andre landmænd kan tjene gode penge, hvordan tjener jeg penge?”

“Gider du ikke losse mig over benet, hvis jeg bliver for spids i tonen, for jeg er nødt til at huske på at tøjle mig selv?”



# Eksempler på forandrings metoder vi arbejder med

## Netværk - Mental og økonomisk robusthed



SEGES



## Videns seminar

Ledelsesberetning			
Udarbejdet den			
Opfølgning for perioden			
Ejerleders mentale tilstand – hvor er du lige nu Er du over strengen og føler dig åben, nysgerrig og ivrig for at lære. Eller er du under strengen, hvor du er i defensiv, lukkede og vil have ret.			
Virksomheden Helt overordnet i forhold til drift og performance			
Nøgletal for perioden De mest relevante målinger, pr. produktionsgren præsenteres og suppleres med kommentarer til afvigelser		Nøgletal 1	Nøgletal 2
Realiseret		Realiseret	Realiseret
Budget		Budget	Budget
Afvigelse		Afvigelse	Afvigelse
Nøgletal 3		Nøgletal 4	
Realiseret		Realiseret	Realiseret
Budget		Budget	Budget
Afvigelse		Afvigelse	Afvigelse
Nøgletal 5		Nøgletal 6	
Realiseret		Realiseret	Realiseret
Budget		Budget	Budget
Afvigelse		Afvigelse	Afvigelse
Kommentarer til afvigelser:			
Likviditet og kapitalberedskab Suppleret med relevant data med opfølgning og historik.			
Ledelse og management Hvordan følger vi de ledelsesmæssige planer, hvordan går det med de opstillede strategiske handlingsplaner i forhold til det, vi planlagde ved årets start eller siden sidst.			
Medarbejdersituationen Status på medarbejdertilfredshed, opsigelse/tyrtinger, lønforhold, manglende kompetencer, kompetenceudvikling mv.			
Status på forretningsområder Relevant information om forretningsområdernes performance og udvikling siden seneste beretning.			
<b>Early warnings</b> Kommentarer til spirende risici, der kan vokse sig større, herunder hvordan ejerleder vil mindske/fjerne dem. Denne omfatter udover virksomheden også familie og ejerleder.			

## ADVISORY BOARD GUIDE

### Hvad er et advisory board?

Et advisory board er et fortroligt forum, der er sat i verden for at rådgive ejerleder, hvor der kan diskuteres alt fra strategi og ledelse til ejerleders personlige indsigt. Et advisory board handler nødvendigvis ikke om at kontrollere virksomhedens budget eller daglige ledelse, men kan have et andet og mere personligt, virksomheds- og/eller strategisk fokus. Deltagerne i et advisory board har ingen juridiske forpligtigelser og har derved ingen magt eller ansvar. Der er typisk 3-4 deltagere i advisory boardet.

Det anbefales, at der på møderne disponeres over tiden, så 80 % af tiden omhandler fremtid, og 20 % fortid. Desuden bør sammensætningen af deltagerne overvejes, så de kan udfordre ejerleder på det strategiske niveau.

### Forretningsorden

Vi anbefaler, at ejerleder inden 1. møde får udarbejdet en forretningsorden, som sendes til alle deltagere inden mødet og gennemgås ved 1. møde.

I forretningsordenen bør der svares på følgende spørgsmål:

- Hvad er formålet med dit advisory board?
- Hvilke mål skal dit advisory board hjælpe dig med at indfri?
- Hvad er dine forventninger til dig selv i dit advisory board?
- Hvad er dine forventninger til medlemmerne i dit advisory board?
- Hvordan skal dit advisory board organiseres?
- Hvilke områder skal behandles på advisory board-møderne?
- Ønskes der opfølgning mellem møderne, hvis ja hvilken type?



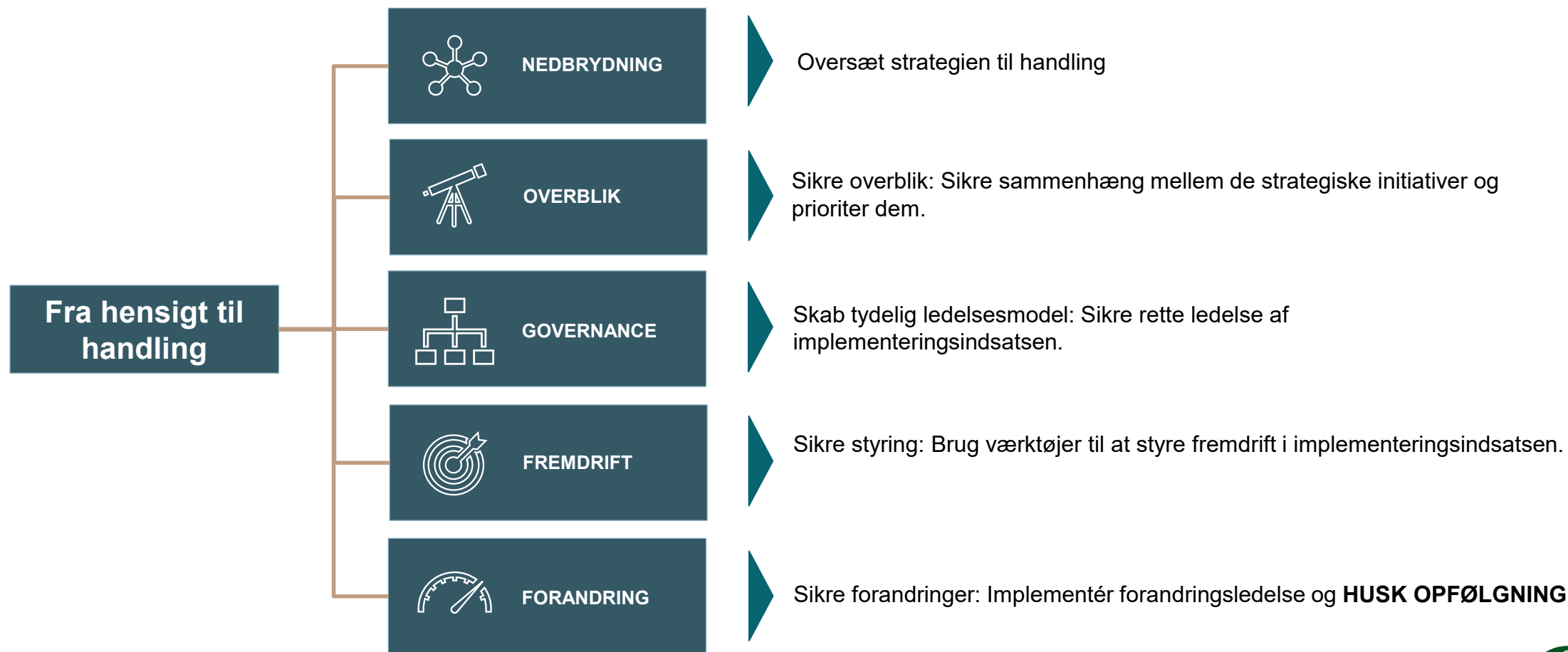
Kilde: The Conscious Leadership Group 2014






**4# ANBEFALING**

**GÅ FRA HENSIGT TIL HANDLING**

# Implementering er vores "kæphest"



# Opfølgning

Projekt Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd										STØTTEL AF		Promilleafgiftsfonden for landbrug	
VIRKSOMHED										Opfølgingsplan		20. juni 2019	
Kort opsamling fra telefonmødet:													
Nr.	Aktivitet / handling	Oprettet d.	Kommer fra	Prioritering	Ansvarlig for action	Opgaven startet	Ressource personer	deadline for opgaven	Status på opgaven	Baggrund for aktivitet / handling	Kort om selve aktiviteten / handlingen	Værdiskabelse/effekt af initiativ for ejer/leder	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
										 proces skal afsluttes hurtigst muligt  proces sat i gang  proces gennemført		Opfølgning og opsamling ved:	

# Advisory board

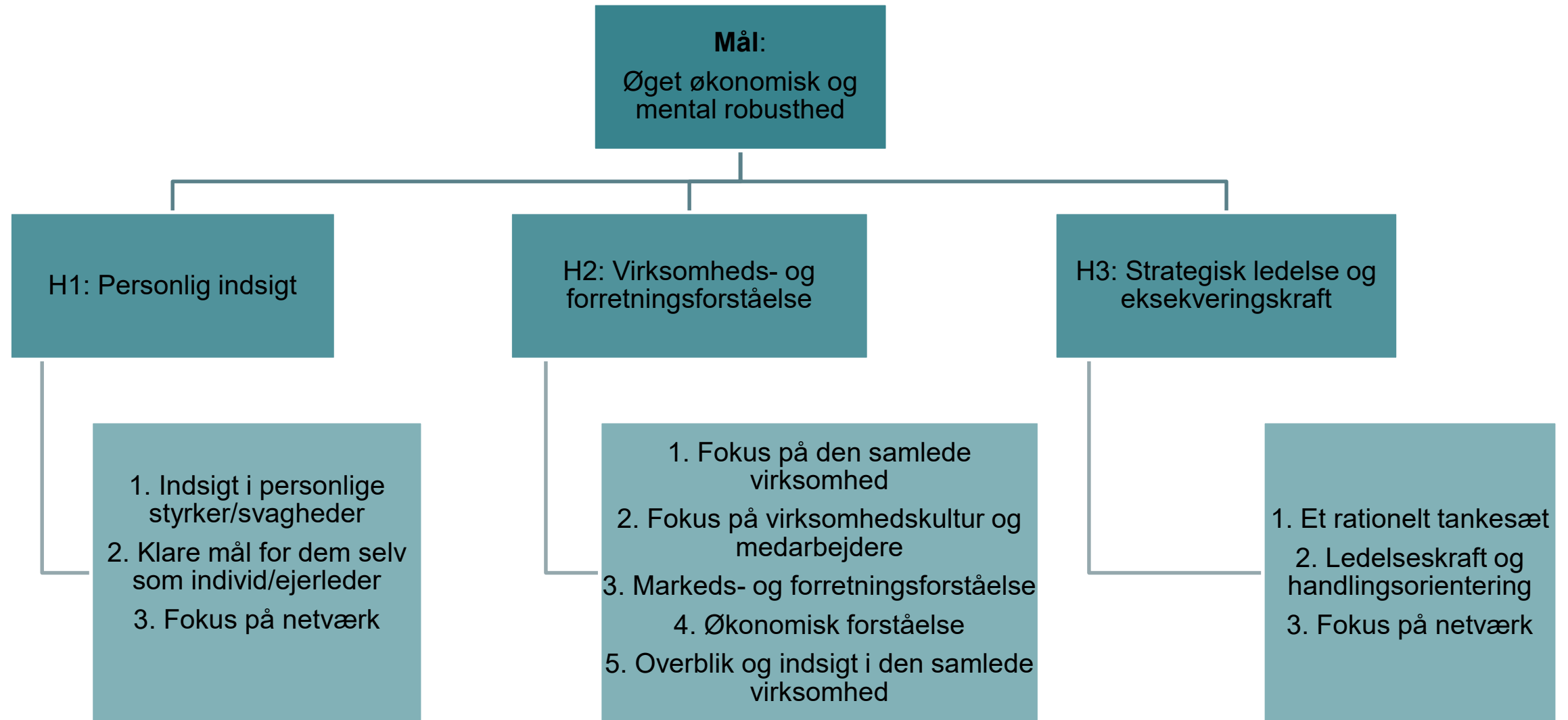
	Fag-Fagligt fokus	Regnskabs fokus	Turn around fokus	Strategisk ledelse
Leder af Advisory Board	Ejer	Ejer	Ejer	Ekstern leder
Deltagere	Ejer Ansatte Fagrådgiver Dyrlæge	Ejer Økonomi Rådgiver Eksterne Virksomhedsrådgiver	Ejer Økonomi Rådgiver Bank Eksterne Virksomhedsrådgiver	Ejer Eksterne Virksomhedsrådgiver
Rekruttering	Netværk Faglighed Specialist	Netværk Faglighed Specialist	Netværk Faglighed Specialist	Persontest Samtale Team Generalister
Fokus	Produktion	Regnskab Budgetopfølgning Kontrol/Bevilling	Overlevelse	Værdiskabelse - Strategisk - Økonomisk - Socialt
Tidshorisont	Her og nu	Bagudrettet	Her og nu fremtid	Fremtiden
Handlinger	Operationel	Operationel Taktisk	Operationel Taktisk	Strategisk Taktisk

# *Bred implementering*

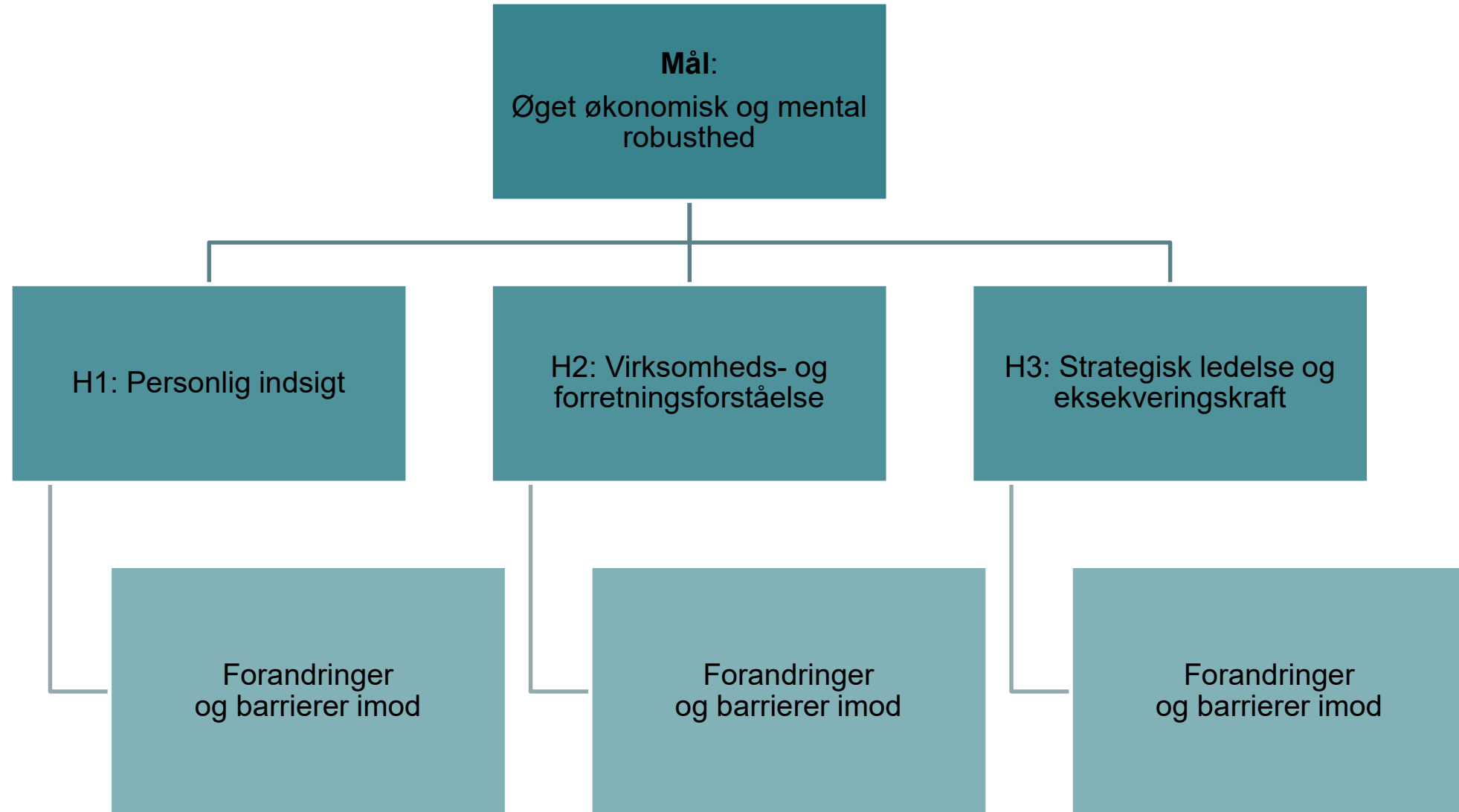
Noget af det bedste i verden



# Konceptudvikling I

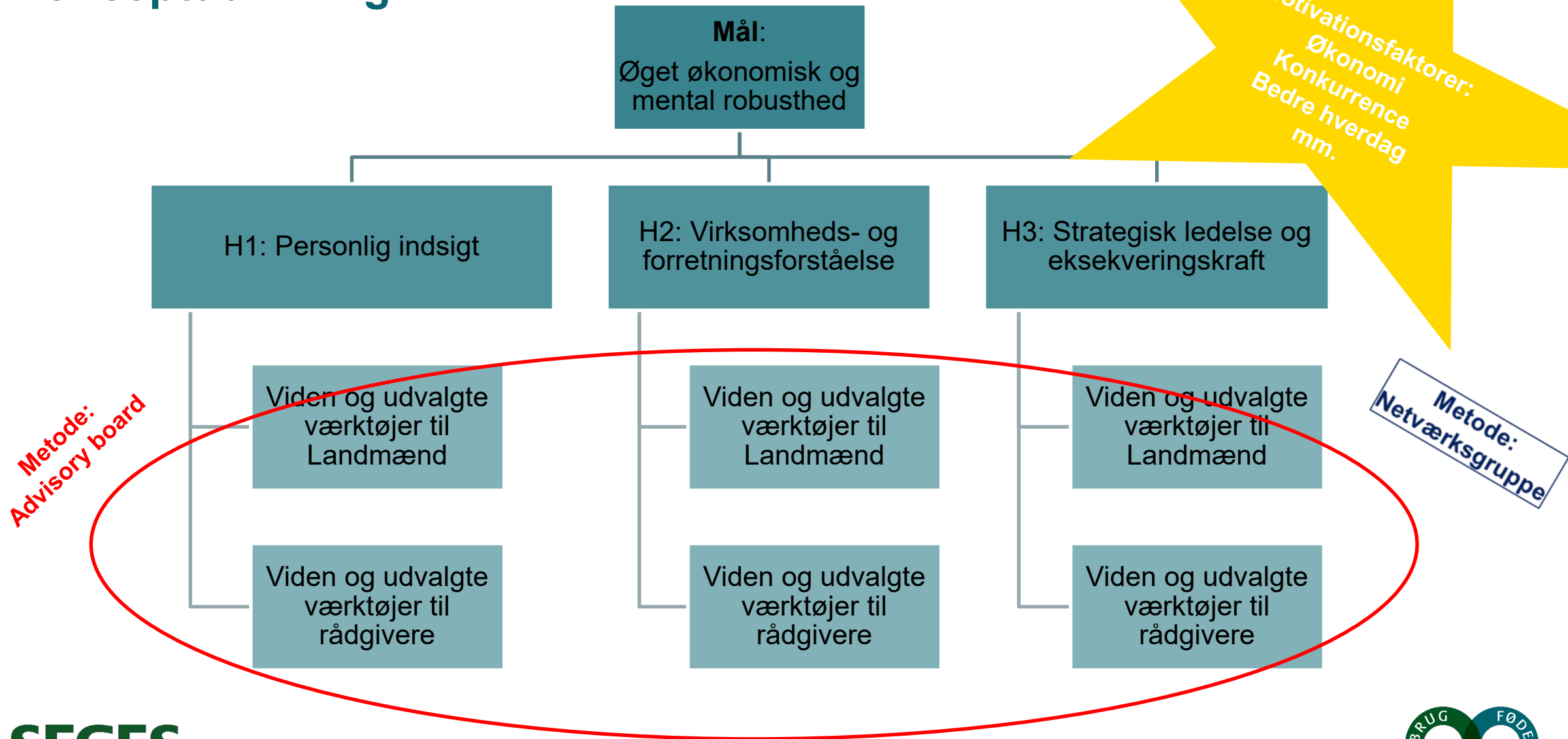


# Konceptudvikling II





# Konceptudvikling III



# Generelt – teori og værktøjer

- Trumf på rådgivningen
- SFU-uddannelsen (Virksomhedsrådgiver)
- Fokuseret ledelse
- Digitalisering, Summax, Dashboard, E-overblik
- Årsrapport og skatte regnskab
- Budget og budgetopfølgning
- Bestyrelsesuddannelse
- ”Tag din virksomhedsledelse et niveau op”

# Fokus på H1: mennesket bag ejerleder og familien omkring ejerleder

- Personligt udviklingskort
- LifeTime Strategi  
fokus på selvledelse, værdisæt og familien bag virksomheden
  - Personlige stærke/svage sider (og familiens)
  - Personlig strategisk intention (og familiens)
  - Personlig udviklingsplan (og familiens)
- Family Governance  
Fokus på familien og ejerskifte
- Kompetenceafdækning  
Fokus på ejerleders kompetencer i forhold til virksomhedens behov
- NEO-PI-3 personlighedsanalyse  
Fokus på ejerleders personlige udfordringer, barrierer og potentialer
- Over/under linjen  
Fokus på mindset

# Fokus på H2: virksomheden – analyseområder og værktøjer

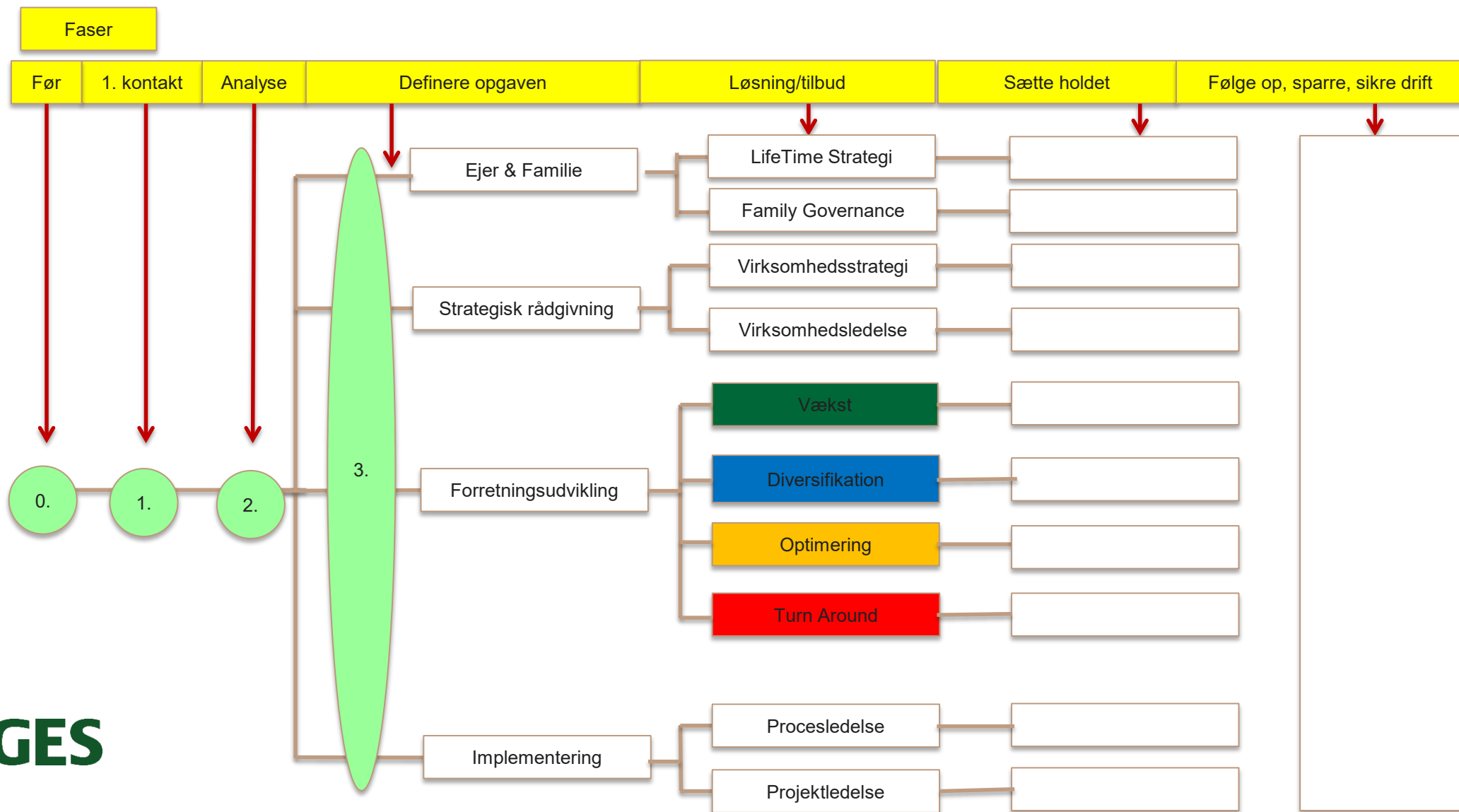
- Governance
  - Virksomhedsledelse
  - Compliance
  - Direktørrollen – Analyse af direktørrolle, hvad kalder virksomheden på og jobbeskrivelse
  - Bestyrelse - Analyse af bestyrelsens sammensætning, rolle og drift
  - Rapportering – internt og eksternt
  - Virksomheds-og Forretningsforståelse
  - Viden fra Top 2
- Virksomheden
  - Virksomhedsanalyse
  - Interessentanalyse
  - Risikoanalyse og risikomanagement
  - Rating og Due dilligence
  - Digitalisering
  - Virksomhedens produktion, rammer, tekniske data / fundament, produktionsmæssige udfordringer / potentialer
  - Virksomhedens finansiering, ejerstruktur, gældsserviceringsevne, finansielle udfordringer / potentialer
  - Virksomhedens strategiske hoved-og nøgletal, historik og benchmarking, økonomiske udfordringer / potentialer
  - Virksomhedens organisering, forretningsområder, organisatoriske udfordringer / potentialer
  - Virksomhedens HRM, ansatte, kompetencer / kompetenceudvikling, HR udfordringer /& potentialer
- Strategi og forretningsudvikling
  - Virksomhedens strategiske intention
  - Virksomhedsstrategi
  - Strategiske handlingsplaner
- Virksomhedskultur
  - Virksomhedens værdisæt

# Fokus på H3: strategisk ledelse og eksekveringskraft

## - analyseområder og værktøjer

- Strategisk ledelse
  - direktør rollen
  - handlingsplaner
- Eksekveringskraft
  - analyse af eksekveringskraft
  - opfølgingsplan – hvad er der sat i gang, hvem har ansvar og hvornår skal det ske
  - opfølgning via fysiske og Skype/telefonmøder
- Forandringsledelse
  - implementering via ejerleder
  - via implementeringskonsulent, forandringskonsulent, virksomhedsrådgiver
  - via etablering af strategisk advisory boards
  - via udvikling af dynamisk og effektiv bestyrelse
  - via ejerleders deltagelse i netværk med fokus på strategisk ledelse og direktørrollen

# Virksomhedsrådgiverens faser



# Bred implementering af tema

Drøftelse af hvordan vi sammen får kommunikeret erfaringerne videre

- ***Lokalt – i jeres egen Rådgivningsvirksomhed***
- ***Nationalt – i Dansk Landbrug***

og især hvordan vi får

- ***Flere ejerledere og***
- ***Flere rådgivere***

til at arbejde med tema og indsatsområder

# Opsamling på bud til bred implementering

- Der skal skabes en ny fælles front → hvad er den nye norm for at være virksomhedsejer i landbruget?
- Kultur og medarbejdere må meget gerne få mere fokus i den brede implementering
- Barriererne kan være, at der skal sidde to til tre rådgivere rundt om bordet. Det er for dyrt. Hvordan overbeviser vi landmanden om, at det kan være nødvendigt?
- Det kræver at rådgiverne får det på dagsordenen, hvis det skal sælges ind
- Hvad er vejen ind til landmanden? Det kan f.eks. være synlighed i landbrugsavisen. De lægger mærke til det, hvis det de ser budskaberne flere gange.
- Anerkendelse blandt kollegaer, at dem, der arbejder med ledelse og andre ting skal retfærdiggøres blandt kollegaer --> det skal ind via kollegaer



# Opsamling på bud til bred implementering

- Vi skal vise hvad rådgiveren kan: "Hvis bare vi får lov kan vi få lov til at levere".
- Hvis vi kan få landmændene til at tale om erfaringer. Finde eksempler/erfaringer. Se andre med succes
- Vi skal have rådgivningsvirksomhederne i tale på direktørniveau
- Få hovedbudskaberne frem omkring potentialet på de 6 milliarder kr. eller tal ind i pointen omkring et growth mindset, så skal rådgiverne nok komme
- "Vi skal hjem og gå forrest. Det er frygten for at fejle, der er allerstørst, vi skal tude prøve det af.