

12. februar 2020

Projekt 5383 "Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd"**Advisory Board møde 3**

Møde: fredag d. 21. februar 2020 kl. 9.00 – 15.00, Meeting room 11, SEGES

- Der er kaffe og brød fra kl. 8.30

Deltagere: Deltagerlisten ligger i projektmappen

Mødeleder: Ivan Damgaard

Plan for mødet:

1. Velkomst v/Ivan
2. Advisory Board – siden sidst v/alle
 - a. Bordet rundt med inputs / refleksioner / "hvad har jeg hørt" i forhold til projektet
3. Status på projektet v/Ivan
 - a. Baggrund, deltagere og fremdrift i projektet
 - b. Midtvejsevaluering november 2019 - highlights
 - c. Vort fokus i 2020 – bred implementering
4. **Advisory Board - 1. runde** **De 7 adfærdsændringer**
 - a. Præsentation af de 7 adfærdsændringer vi arbejder med v/Mille
 - b. Drøftelse af hvordan vi bedst bruger dem i den brede implementering
5. **Advisory Board – 2. runde** **Det overordnede koncept og de 5 anbefalinger**
 - a. Præsentation af det overordnede koncept og vore 5 anbefalinger v/Kristian/Ivan
 - b. Drøftelse af hvordan vi bedst bruger det i den brede implementering
6. **Advisory Board – 3. runde** **Bred implementering i landbruget**
 - a. Bred implementering af den opsamlede viden i landbruget v/Rasmus
 - b. Drøftelse og kvalificering af oplæg
7. Opsamling på mødet - ris/ros - Inputs til næste møde og tak for i dag

Jeg glæder mig til mødet.

Venlig hilsen

Ivan Damgaard
Projektleder

Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd - advisory board møde 3

SEGES, 21. februar 2020

Projektleder Ivan Damgaard

HVOR skal væksten komme fra i landbruget?

SEGES

Projekt Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd

STØTTET AF
promilleafgiftsfonden
for landbrug

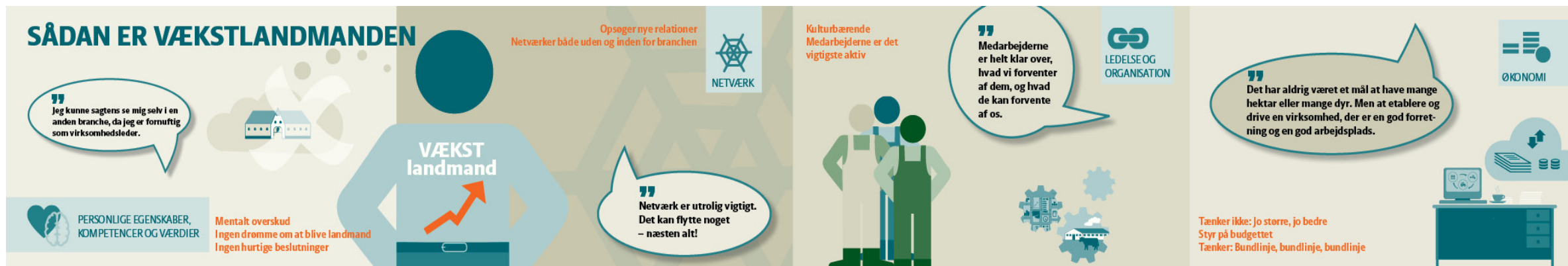


Advisory board møde 3

Velkommen

Tema:

Øget økonomisk og mental robusthed i dansk landbrug



Plan for dagen

1. Velkomst v/Ivan
2. Advisory Board – siden sidst v/alle
3. Status på projektet v/Ivan
4. **Advisory Board - 1. runde** **De 7 adfærdsændringer**
 - a. Præsentation af de 7 adfærdsændringer v/Mille
5. **Advisory Board – 2. runde** **De 5 anbefalinger**
 - a. Præsentation af det overordnede koncept og de 5 anbefalinger v/Ivan
6. **Advisory Board – 3. runde** **Bred implementering i landbruget**
 - a. Bred implementering af den opsamlede viden i landbruget v/Rasmus
7. Opsamling på mødet
8. Tak for i dag

2. Bordet rundt - Inputs og refleksioner til projektet

v/alle

Bordet rundt – siden sidst/lige nu

- **Mig og min virksomhed**
 - Personlige forhold, der fylder i min hverdag
 - Virksomheden - udfordringer og potentialer
 - Forandringer og implementeringer af disse
- **Mine tanker om projektet siden sidst**
- **Hvad har jeg hørt om projektet i mine netværk**

2. Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd

- Status på projektet

v/Ivan



Baggrund

SEGES



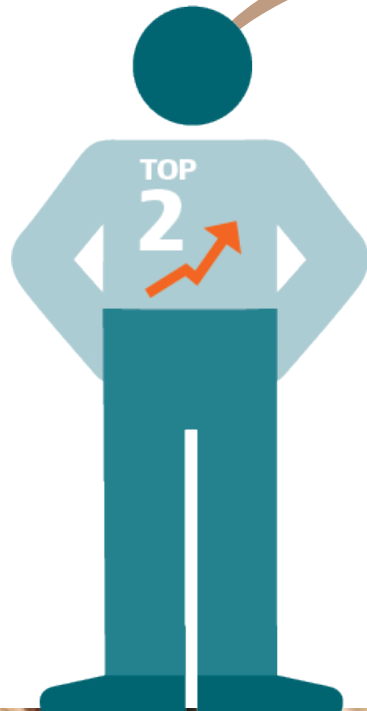
Top 2 landmandens stærke sider

- 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

*Direktørfokus og
"bundlinje frem for størrelse"*

Uudnyttet potentiale – teoretisk

Potentiale
- 6 mia. kr.



Vores hypotese

Forskellen mellem TOP 2 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



Vore målgrupper

- **Målgruppe 1 – Netværksgrupper** - LandboNord / Patriotisk Selskab
”synliggør uudnyttede potentialer og hvad jeg bør forandre, så implementerer jeg det”
- **Målgruppe 2 – Individuelle Advisory board** - hos 14 case landmænd
”synliggør uudnyttede potentialer og hvad jeg skal forandre, og hjælp mig med at implementere de relevante forandringer”
- **Målgruppe 3 – Danske landmænd**
Bred test, implementering og kommunikation til dansk landbrug
- **Målgruppe 4** – 10 udviklingspartnere
Værdiskabende rådgivning baseret på vores hypotese



Konceptet, deltagere og fremdrift

SEGES



Konceptet

- Forløbet for de deltagende landmænd og udviklingspartnere i det store netværk

2019	
Screening af landmændene	Marts/april
Videns seminar 1	Juni
Advisory board-møder	Fra juni – december
Videns seminar 2	November

2020	
Videns seminar 3	April
Advisory board-møder	Fra januar – december
Netværksmøder - Specifikke netværk	Fra januar – december
Videns seminar 4	November

Forløbet for de deltagende landmænd i det store netværk

Meget
værdiskabende

- **Screening af landmændene**

- Dybdeinterview
- Personligt udviklingskort version 0
- Tidslinje for typisk arbejdsuge
- Livscirklen
- Strategisk Nøgletalsrapport



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?
Mere effektiv i min hverdag Struktur på min hverdag Bedre til at følge op på det jeg har sat i gang Jeg vil gerne være bedre til at afslutte det jeg har startet op Jeg vil gerne være på kontoret i direktørrollen Jeg vil gerne være mindre konfliktsky	Jeg er meget lyststyret og udviklingsorienteret Jeg er tidsoptimist Jeg er ikke god til at strukturere min hverdag 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 Jeg er ikke god til at afslutte det jeg har startet op – jeg taber interessen, og vil heller videre med noget nyt Jeg bruger ofte overspringshandlinger for at "undgå kedelige" kontoropgaver Jeg er ikke god til at fortælle andre hvad jeg forventer på en konstruktiv måde	Udarbejd en liste med de opgaver som kun jeg kan og skal levere på Brug min Outlook kalender til struktur Sæt mine opgaver for dagen/ugen op på en liste – prioriter dem i forhold til deadlines, dagens konkrete opgaver og om andre kan gøre det end mig. Jeg sætter opfølgningsmøder med relevante personer ind som et møde i min kalender 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 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' Jeg skal have sparring på at opstille mål og forventninger til mine medarbejdere, og især hvordan jeg leder og kommunikerer konstruktiv ud fra disse	

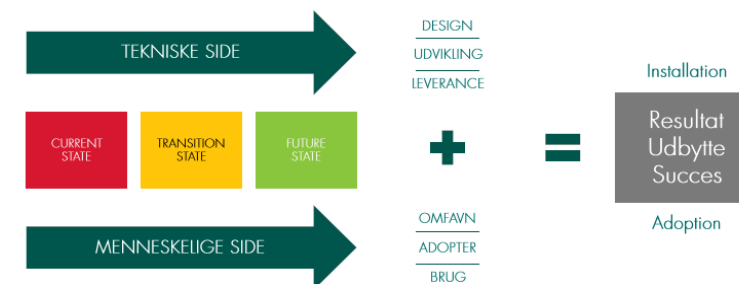
Forløbet for de deltagende landmænd og udviklingspartnere i det store netværk

Meget
værdiskabende

- **Vidensseminar**
- Mennesket bag ejerleder
- Adfærd, Adfærdsændring og Adfærdsdesign
- Fixed mindset contra Growth Mindset
- Videndeling
- Workshops



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

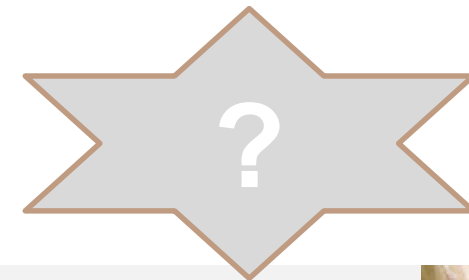


Kilde: Prosci®

© HUMAN UNIVERZ 2010 - 2019

Målgruppe 1

- Formålet med de specifikke netværk



Personlig udvikling

- Ejerleders kendskab til og interesse for at arbejde med personlige styrker og svagheder

Forretningsudvikling

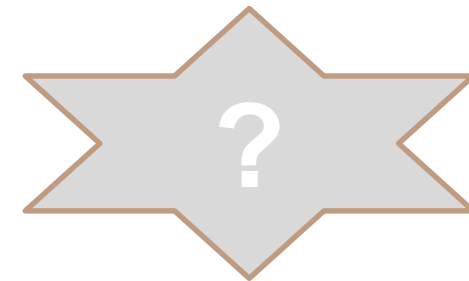
- Ejerleders forretnings- og virksomhedsforståelse
- Systemledelse, overblik og indsigt i virksomheden og forretningen
- Hvad spørger virksomheden efter i forhold til udvikling

Lederudvikling

- Ejerleders evne til at arbejde med strategisk ledelse og eksekveringskraft
- Omsætte drømme og strategier til handling / forandring via beslutningskompetencer

Målgruppe 1

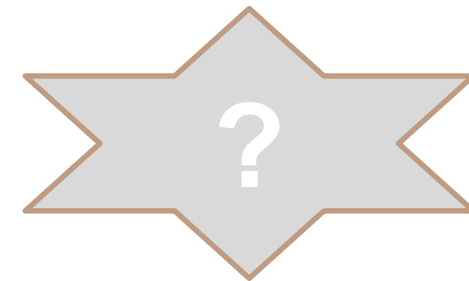
- Karakteristika for den enkelte netværksgruppe



- Målet er en netværksgruppe på 8-12 landmænd
- Netværksgruppen betaler selv for én facilitator for gruppen der f.eks. sikrer forventningsafstemning, dagsorden, mødeledelse og opfølgning.
- Der afholdes 2 netværksmøder i 2020
- Der afholdes 1-2 fælles videns seminarer i 2020
- Deltagerne og facilitator overtager selv netværket pr. 1. januar 2021
- Netværksgruppen udfordrer og sparrer hinanden i et fortroligt rum på netværksmøderne og mellem netværksmøderne.
- SEGES's rolle
 - Deltager i de to netværksmøder i 2020 – sikrer fokus på personlig udvikling, forretningsudvikling og ledelsesudvikling
 - Tilbyder at være sparringspartner for netværket og netværkets deltagere mellem møderne

Målgruppe 1

- Specifikke netværk – karakteristika/værdier



Den enkelte deltager i netværket:

- Tager ansvar for egen læring
- Organisatorisk og social læring
- Give og tage
- Fremme identitetsfølelsen
- Gripe udfordringen og begreberne
- Story telling
- Tage udgangspunkt i den enkelte deltager
- Adfældsændring – personligt, kompetencemæssigt og socialt
- Indikatorer på hvor og hvordan jeg udvikler mig

Netværket i fællesskab:

- Support og challenge
- Lære af den nærmeste fremtid og ikke kun af fortiden
- Step up i leader-pipeline
- Udfordre energien i netværket
- Cirkulær sparring
- Netværksgruppen bruges til at teste virksomhedens udfordringer

Målgruppe 2 – Strategiske advisory board

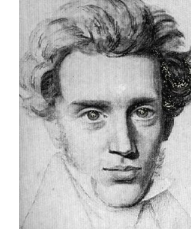
Meget
værdiskabende

	Gårdråd Fag-Fagligt fokus	Gårdråd Regnskabs fokus	Turn around fokus	Advisory board Strategisk ledelse
Leder	Ejer	Ejer	Ekstern leder / Ejer	Ekstern leder / Ejer
Deltagere	Ejer Ansatte Faglige rådgivere Dyrlæge	Ejer Økonomi Rådgiver Eksterne specialister Virksomhedsrådgiver	Ejer Økonomi Rådgiver Bank Eksterne specialister Virksomhedsrådgiver	Ejer Eksterne Virksomhedsrådgiver Mentor / Coach
Rekruttering	Netværk Faglighed Specialist	Netværk Faglighed Specialist	Netværk Faglighed Specialist	Persontest Interview / Samtale Teams Generalister/strateger
Fokus	Produktion	Regnskab Budgetopfølgning Kontrol/Bevilling	Overlevelse	- Ejerleder / direktør - Virksomhedens forretningsmodel - Strategi og forretningsudvikling - Virksomhedens økonomiske robusthed - Virksomhedskultur og HRM
Tidshorisont	Her og nu	Bagudrettet	Her og nu Senere fremtid	Fremtiden
Handler	Operationel	Operationel Taktisk	Operationel Taktisk	Strategisk Taktisk

Rådgiverne – hvad vi arbejder med

Forstå kunden

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"

Personligt udviklingskort

Trumf på Rådgivningen

Opfølgning



Kilde: The Conscious Leadership Group 2014



Rollerne blandes i praksis

Forventningsafstemning om roller med klienten er afgørende

Ekspert

Værdiskabelse for klienten

- Faglighed og erfaring med et specifikt emne (eks. Gårdråd eller Risikostyring)

Rolle

- Undersøge og analysere sig frem til den "objektive sandhed". Fremlægge de rigtige løsninger.

Ansvar

- Stort medansvar for at "det rigtige gøres". Klienten vil med god ret kunne pege på eksperten og sige at det var dennes ansvar. Intet ansvar for realiseringen af forandringen

Facilitator

Værdiskabelse for klienten

- Den rigtige proces der sikrer fælles/organisatorisk forståelse, kompetencer og accept af forandringen

Rolle

- Undersøge og analysere sig frem til den rigtige fremgangsmåde. Iscenesætte processen.

Ansvar

- Lille eller intet ansvar for endelige løsning. Klienten har selv givet indholdet til løsningen. Stort ansvar for forankringen af løsningen og "det gøres rigtigt"

Driver

Værdiskabelse for klienten

- Fremdrift og energi i projektet omkring forandringen

Rolle

- Projektledelse – scoping, planlægning, organisering, kommunikation, interessent- & risikohåndtering. Mødeledelse, motivation, ressourcestyring og sikring af kvalitet og rettidige beslutninger etc.

Ansvar

- Ansvar for at "det gøres effektivt" og opgaven løses indenfor den aftalte ramme – tid, kvalitet og ressourcer. Ansvar for interessenternes tilfredshed.

Coach

Værdiskabelse for klienten

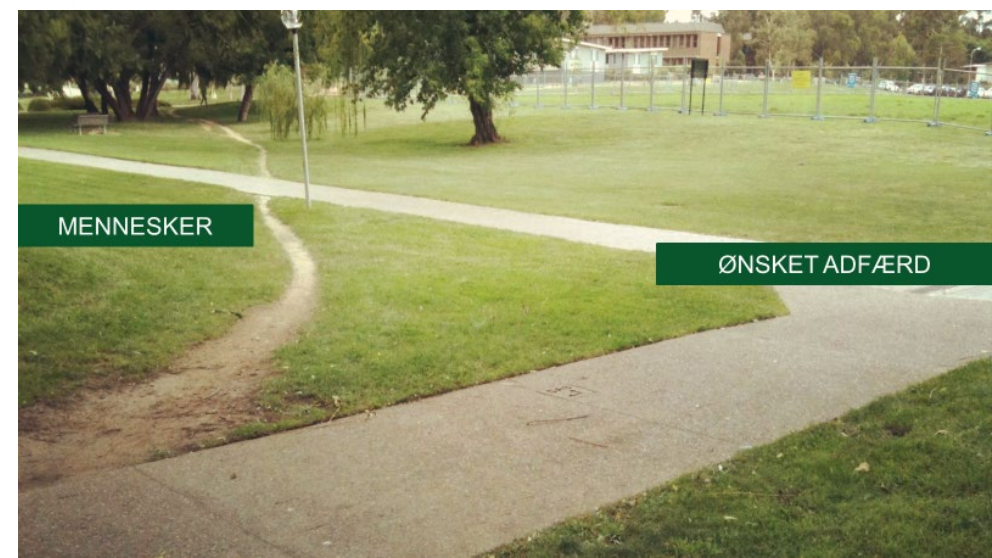
- Refleksion omkring personlige udfordringer og svære valg og finde egne praktisable svar og løsninger.

Rolle

- Observere og lytte samt spørge til centrale/svære udfordringer – INGEN svar. Overblik og sikring af at samtalen/forløbet styres i den rigtige retning. Ansvar

Ansvar

- Sikre at samtalen er ligeværdig. Ansvar for at fokuspersonen når længere end denne ville have nået alene. Opfølgning på mål og aftaler.





Midtvejsevaluering november 2019 - highlights

SEGES



Evaluering 1. år - fra projektets side

- Afgørende for adfærdsændringer og forandringsledelse

1. Motivation
 2. Få fastlagt retning for virksomheden og skabt et overblik
 3. Understøtte og skabe nysgerrighed
 4. Etablere et fortrolig rum med plads til refleksion og overordnede drøftelser
 5. Skriftlighed - tilpasset den enkelte
 6. Ikke "bare" anvise løsninger, men få problemerne og mulighederne foldet ud
 7. Fokus på, at man som ejerleder prioriterer "mig tid"
- Alle ejerlederne har defineret og gennemført adfærdsændringer og forandringer
 - Der er opstået nye værdiskabende spilleregler mellem rådgivere og landmænd

HVOR skal væksten komme fra i landbruget?

Vort fokus i 2020 – Bred implementering

SEGES



2017 – TOP 2 fokus

Hvad gør landets bedste vækstlandmænd og på hvilke parametre kan de forbedre sig yderligere?

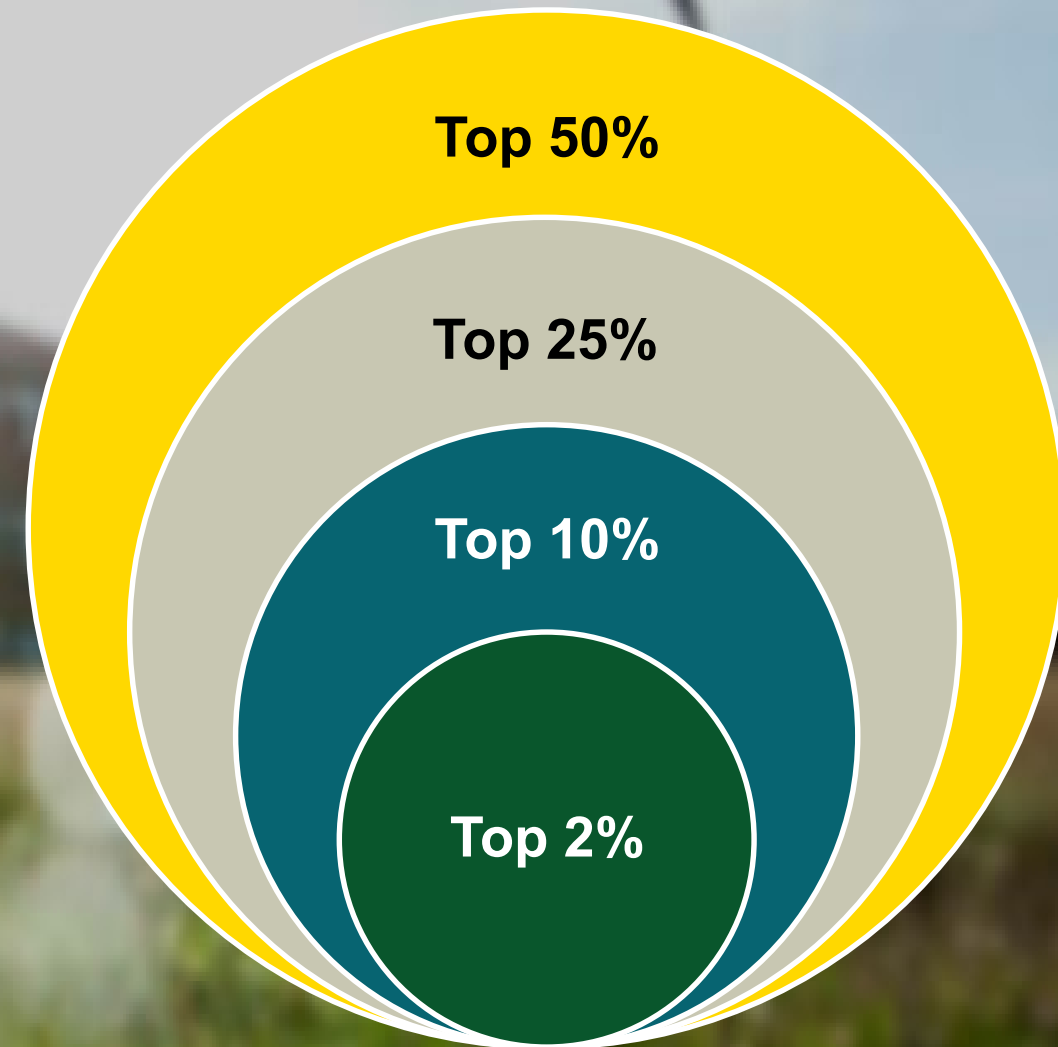
2019 – Lær af de bedste

Udvikling af koncept og metode til bred implementering via etablering af netværk af case landmænd og udviklingspartnere

2020 – Bred implementering

ØGET ØKONOMISK OG MENTALT OVERSKUD LANDBRUGET

Viden spredning fra arbejdet med landets bedste landmænd via udviklet koncept til det samlede danske landbrug



Advisory board

- Refleksion, overvejelser, spørgsmål?



Advisory board - runde 1

De 7 adfærdsændringer

v/Mille

SEGES

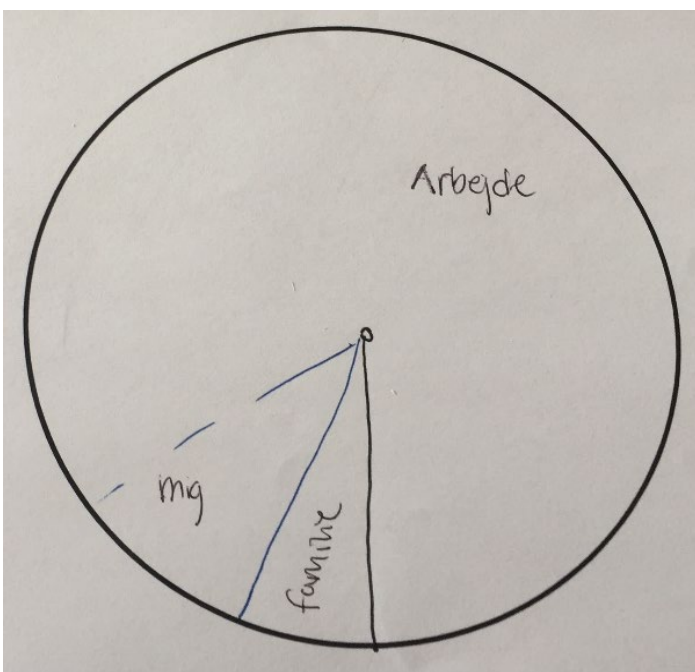
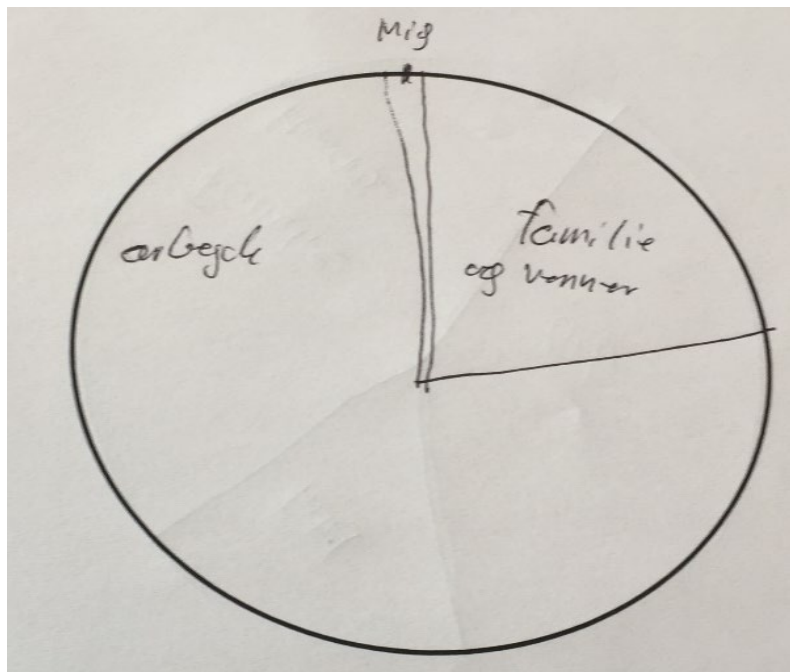
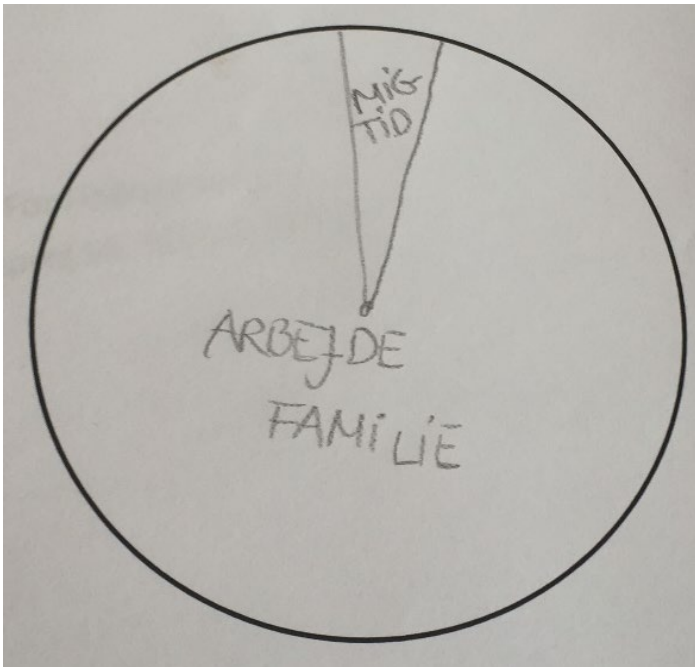
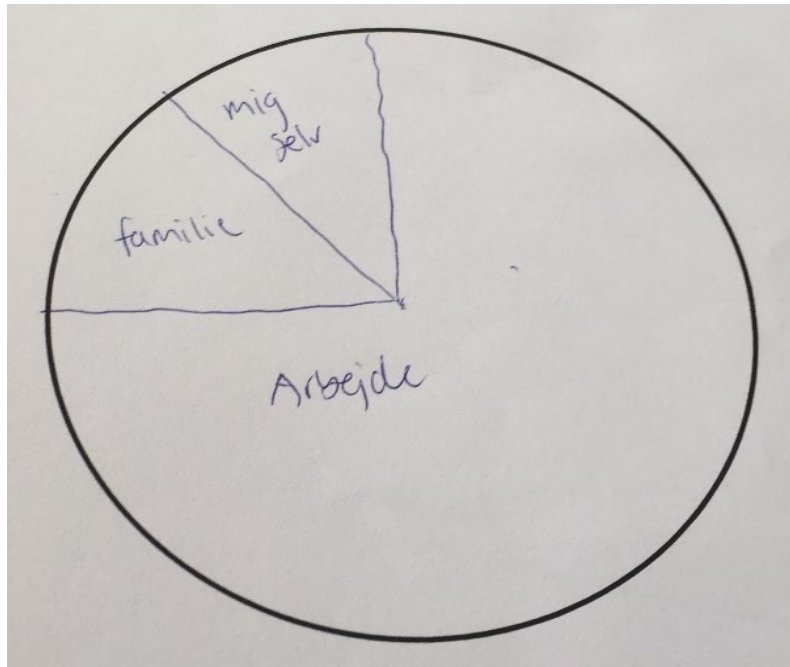


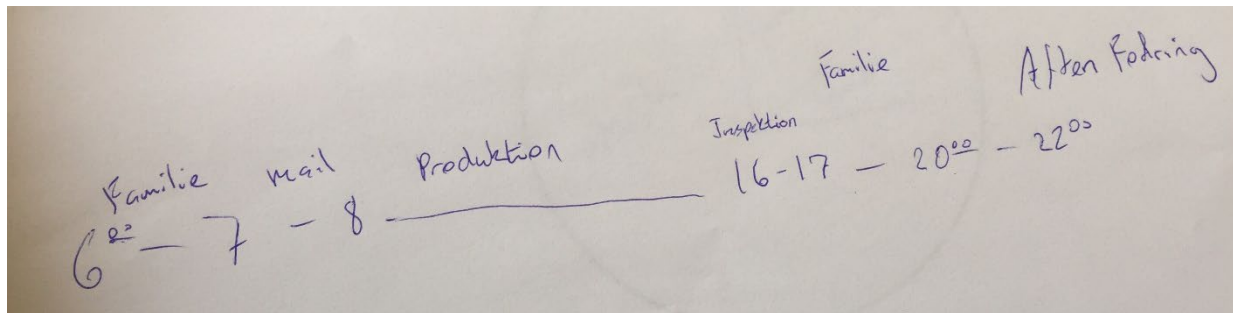
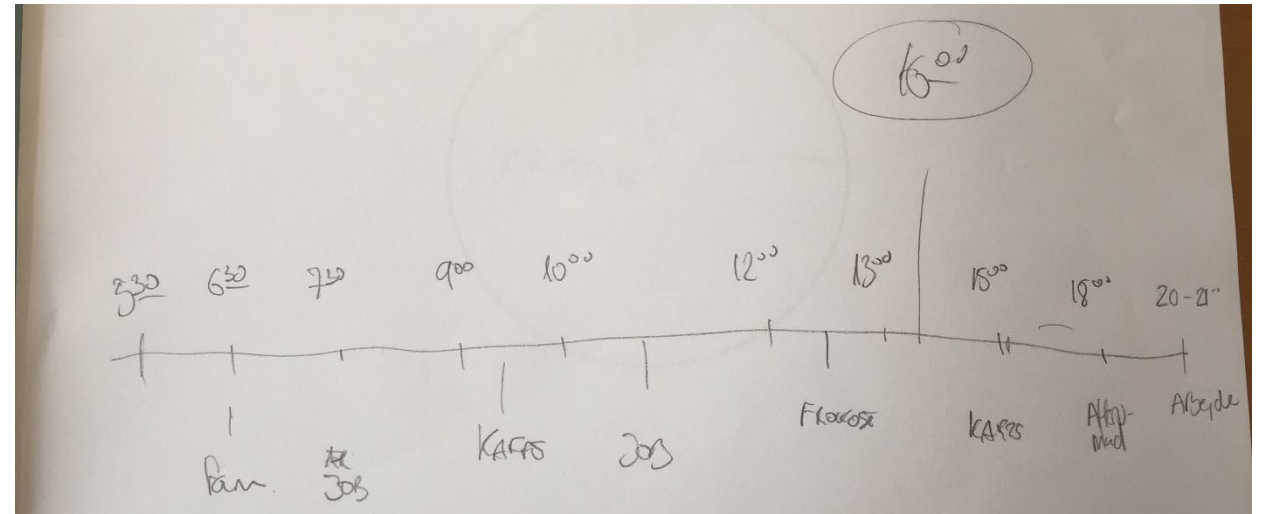
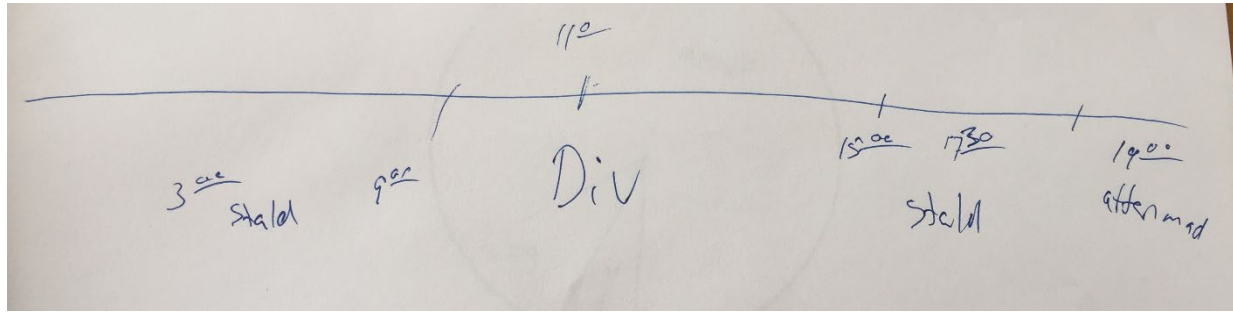
Vejen mod de syv adfærdsændringer

SEGES



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			





De syv adfærdsændringer vil hjælpe landmanden med at opnå en større personlig indsigt, de vil styrke landmandens virksomheds- og forretningsforståelse ligesom de vil styrke landmandens strategiske ledelse og eksekvering.

1 Skab mere tid til familien

”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)

Manglende erkendelse af reel arbejdstid

Evnen til at afgive kontrol

”Jeg er billigere i weekenden end mine medarbejdere”

2 Opnå indsigt i egne styrker og svagheder

“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 12).

Det er svært at arbejde med det personlige – det der kan gøre ondt

Selve erkendelsesprocessen er en barrierer, og det tager tid at arbejde med de reelle svagheder

3 Opnå effektiv arbejds- og kontortid

"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).

Manglende erkendelse af vigtighed ved kontortid

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

4 Tag løbende ejerskab til virksomhedens økonomi

“Jeg arbejder ikke med afkastningsgrad eller soliditetsgrad, men jeg vil gerne lære det” (Landmand 13)

Mentalt overskud

Mere langsigtet effekt end produktionsresultater

5 Skab overblik over forretningsområderne og organiseringen

"Jeg kan godt i hverdagen miste overblikket over hvordan mine forskellige produktionsgrene klarer sig og om de overhovedet tjener penge" (Landmand 18)

Manglende tid og overskud til at danne sig overblikket

Hvordan skabes overblikket det? Hvilke slags regnskaber er med til at give overblikket?

6 Uddeleger mere ansvar til medarbejdere

*”Jeg går forrest ift. medarbejderne – det giver færre konflikter, men motiverer ikke medarbejderne til at tage ansvar”
(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)

Manglende tillid til medarbejdere

”Det er lettere at gøre det selv”

***Mentalt og økonomisk overskud, til at uddelegere og lade dem fejle
forklare folk, hvad jeg er utilfreds med, og hvad jeg så gerne vil have” (Landmand 7)***

7 Styrk ledelsen af medarbejdere

“Jeg skal være bedre til at sige hvad jeg mener, og være mere konsekvent” (Landmand 2)

“Jeg oplever gang på gang, at jeg har svært ved at forklare folk, hvad jeg er utilfreds med, og hvad jeg så gerne vil have” (Landmand 7)

”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”.

Drøftelse af hvordan vi bruger de syv adfærdsændringer i den brede implementering



SEGES



Hvordan fanger vi landmændenes
nysgerrighed og deres interesse for de syv
adfærdsændringer?

Hvordan kommunikerer vi
adfærdsændringerne på en god
måde?

Hvilke kanaler skal vi bruge?

Advisory board - runde 2

De 5 anbefalinger v/Ivan

SEGES



SEGES:

5 generelle anbefalinger:

Hvordan bliver I de bedste?

1# ANBEFALING

**SKAB ET
GROWTH MINDSET**

Hvad vi arbejder med

- Mindset
 - Transformationen fra fixed mindset til growth mindset
 - Over/under linjen
- Nysgerrighed
- Innovation
- Personlig udvikling

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?"



2# ANBEFALING

**SÆT FOKUS PÅ DIN
PERSONLIGE UDVIKLING**

Hvad vi arbejder med

- Personligt udviklingskort
- Livscirklen/Mercedes stjernen
- Tidslinjen
- Personprofiler – primært NEO-PI-3, alternativt DISC/Insight
- Life Time Strategi værktøjer
 - Personlige / familiens stærke/svage sider
 - Personlig / Familiens strategiske intention
 - Personlig udviklingsplan
- Adfærdsændringer / adfærdsdesign
- Lederskab og eksekvering
- Top2 viden



Personligt udviklingskort
Navn: _____
Dato: _____

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

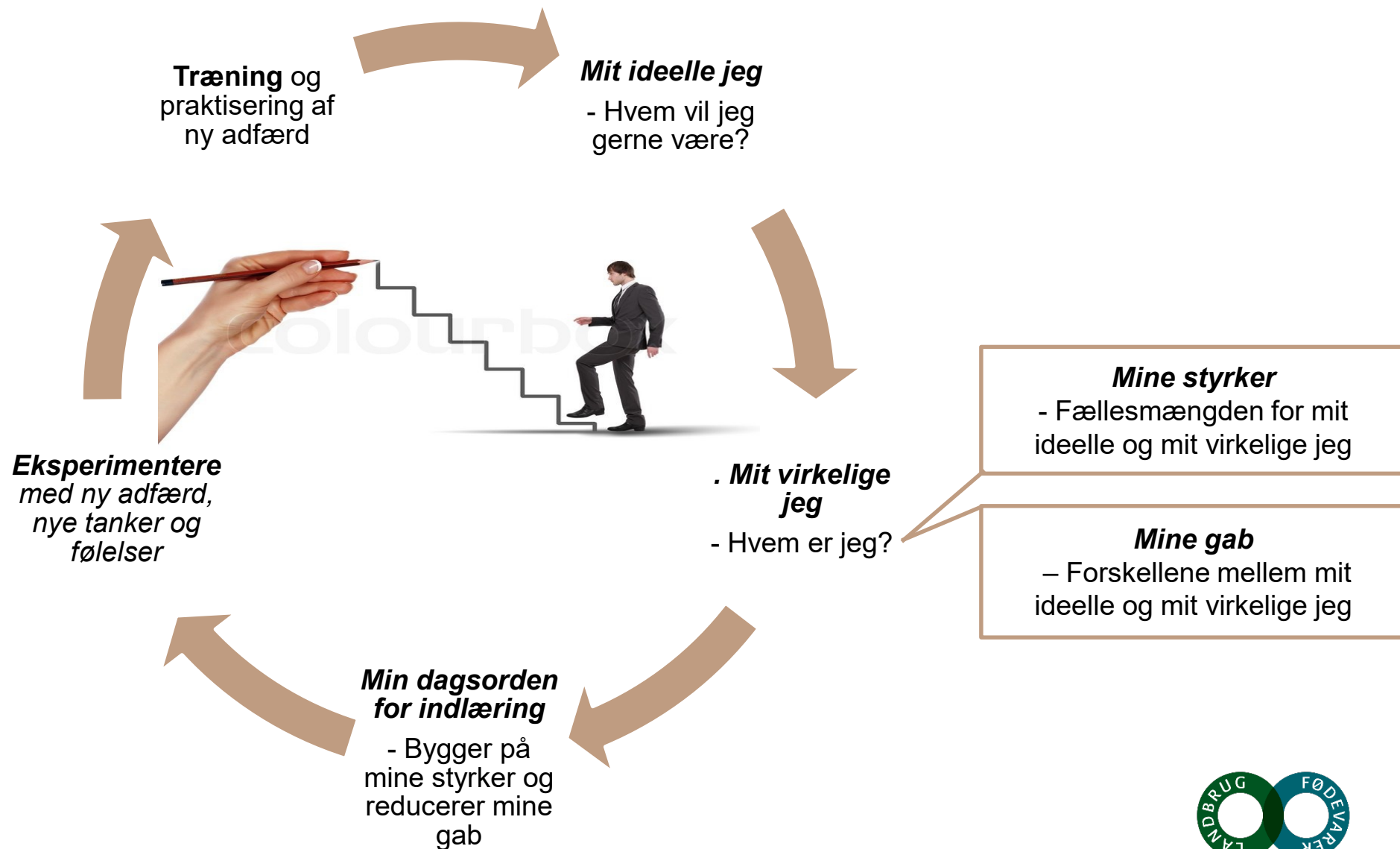
Promilleafgiftsfonden for landbrug

Personligt udviklingskort

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



Personlig udvikling - Fra drøm til virkelighed – Ny adfærd



3# ANBEFALING

**FIND TID TIL DE STRATEGISKE
SPØRGSMÅL**

Hvad vi arbejder med

Strategisk analyse

- Virksomhedsoverblik
- Strategisk intention – status
- Virksomhedsanalyse
- Risikoanalyse
- De grundlæggende strategiske spørgsmål

Strategi

- Virksomhedsstrategi
- Strategiske initiativer
- Handlingsplaner

Forretningsudvikling

- Virksomhedens governance
- Virksomhedens compliance
- Digitalisering
- Organisering / forretningsområder
- Ledelse og management
- Rapporteringssystemer

Virksomhedskultur

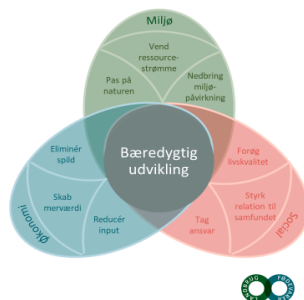
HRM

- Rekruttering
- Onboarding
- Medarbejdertrivsel/-pleje

Bæredygtig udvikling

Visionen er bæredygtighed
Et landbrug er bæredygtigt, når det opfylder samfundets **nuværende** behov for landbrugsproduktion samtidig med, at det sikrer **fremtidige** generationers behov

Missionen er bæredygtig udvikling
Et landbrug bidrager til en bæredygtig udvikling, når det hele tiden arbejder hen i mod at skabe en holdbar balance mellem produktionens **økonomiske udbytte** og produktionens konsekvenser for miljø og **for mennesker**



Risiko vurdering

Konsekvens		
	Stor	
	Lille	
	Sandsynlighed	
	Lav	Høj

SEGES



De grundlæggende strategiske 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)**

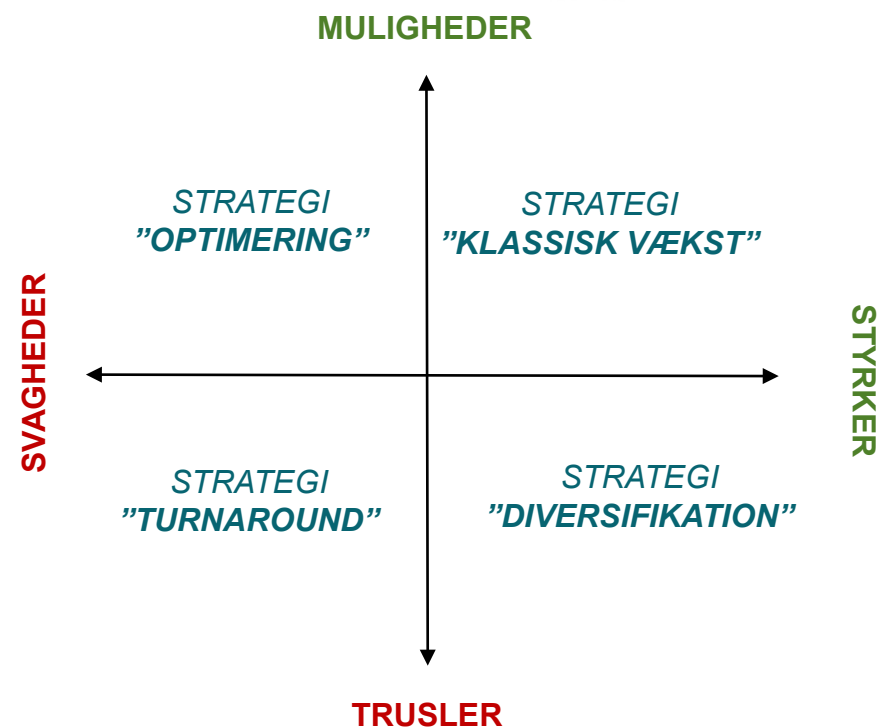


Hvilke strategiske udviklingsveje styrer du efter?

Situationsanalysens vurdering

STYRKER i dag	• Hvor er vi stærkest? • Hvad har drevet succesen historisk? • Hvor er vi bedre end vores konkurrenter?
SVAGHEDER i dag	• Hvor er vi svage? • Hvad hæmmer succes? • Hvor er vi dårligere end vores konkurrenter?
MULIGHEDER i fremtiden	• Hvad er de vigtigste strategiske muligheder? • Hvad kan vi blive bedre til? • Hvad gør vi ikke i dag?
TRUSLER i fremtiden	• Hvad er de vigtigste strategiske trusler? • Hvad skal vi tage os i agt for? • Hvad kan bremse succesen?

De strategiske udviklingsveje



Strategi 2022

Mission

At producere slagtekalve, smågrise og afgrøder af højeste kvalitet, der sikrer en økonomisk stærk virksomhed. Vi går op i medarbejdernes og vores egne arbejdsforhold og værner om, at lokalsamfundet og samarbejdspartnere oplever os som en troværdig samarbejdspartner.

Vision 2022

At vi er blandt Danmarks dygtigste slagtekalve- og svineproducenter målt med lignende bedrifter. Vores planteavl er optimeret og udviklet til et økonomisk bæredygtigt forretningsområde, der sikrer en større selvforsyningsgrad for vores andre forretningsområder.

Strategiske mål 2022

- Afkastningsgrad på minimum 5,5 % i gennemsnit i strategiperioden for koncernen
- Soliditetsgrad på minimum 25 % for koncernen
- EBIT blandt de bedste 10% slagtekalveproducenter
- EBIT blandt de bedste 25 % smågriseproducenter
- EBIT blandt de bedste 25 % planteavl
- At virksomheden kan køre uden vi er tilstede

Værdier

Vi handler på baggrund af økonomisk ansvarlighed
 Vi stræber efter at udøve rettidig omhu
 Vi agerer ordentligt og troværdigt
 Vi prioriterer vores tid (fritid og arbejde)

Strategisk initiativer

1.
Styrke
 slagtekalveproduktion

2.
Styrke
 svineproduktionen

3.
Udvikle
 planteproduktionen

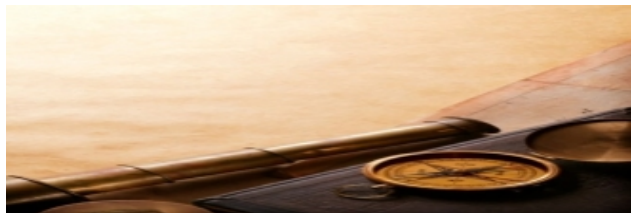
4.
Minimer
 risikofaktorer

5.
Udvikle
 forretningen

6.
Find vækstpentialer

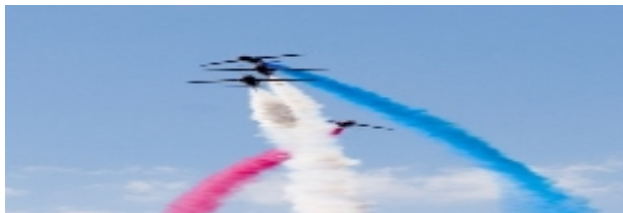
Lederskab - Kurs, koordinering og commitment 97

KURS



- Skabe fælles, engagerende og realistiske visioner, mål og opgaver
- Håndtere prioritering og konkurrence mellem opgaver og interesser
- Etablere strategisk kommunikation
- Korrigere

KOORDINERING



- Skabe velfungerende organisationsstrukturer, processer og samarbejdsflader
- Tydeliggøre ansvar og roller
- Skabe muligheder for deling af information og viden, feedback, hjælp og sparring

COMMITMENT



- Motivere og skabe positive følelser, tro og håb
- Opbygge tillid
- Skabe relationer og netværk
- Håndtere trivsel, tvivl, frustration og usikkerhed
- Fejre successer

4# ANBEFALING

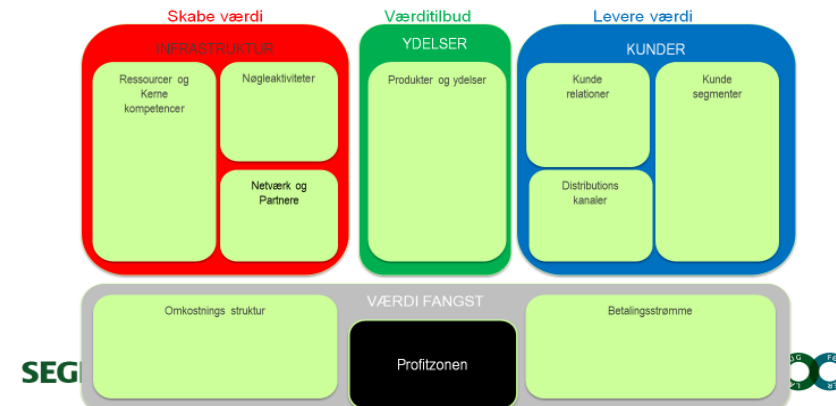
**FORSTÅ OG STYRK DIN
FORRETNING**

Hvad vi arbejder med

- Virksomhedens forretningsmodel
 - Marked og kunder
 - Kundesegmenter
 - Kunderelationer
 - Distributionskanaler
 - Produkter og ydelser
 - Værdiskabelse
 - Ressourcer og kernekompetencer
 - Nøgleaktiviteter
 - Netværk og partnere
 - Værdifangst
 - Betalingsstrømme
 - Omkostningsstruktur
 - Profit
- Virksomhedens økonomiske performance
 - Virksomhedens økonomiske og historiske nøgletal
 - Virksomhedens økonomiske potentiale
 - Økonomiske benchmarks

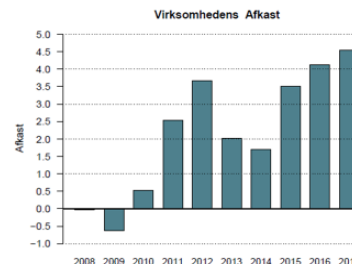
SEGES

Virksomhedens forretningsmodel

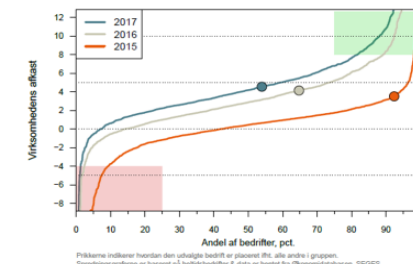


Strategisk nøgletalsrapport – svineproducent

Figur 1: Virksomhedens afkast de seneste 10 år.



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



SEGES



Den digitale virksomhed / Det digitale kontor

Data Driven Business Value



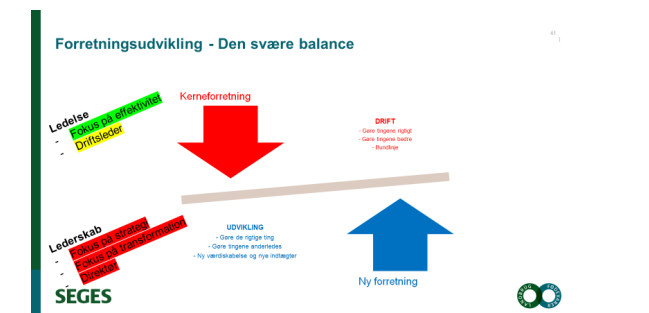
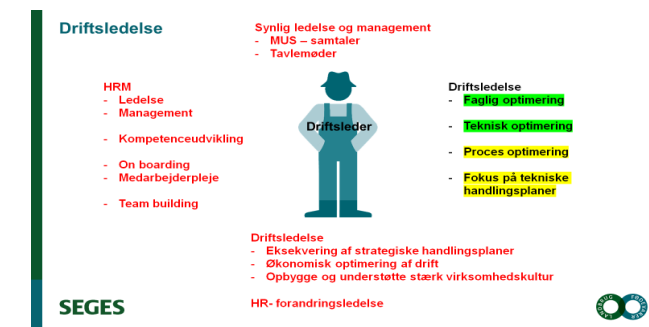
5# ANBEFALING

GÅ FRA HENSIGT TIL HANDLING

Hvad vi arbejder med

- Fra strategi til handling
 - Omsætte strategi til handling
 - Sikre overblik og sammenhæng mellem de strategiske initiativer
 - Prioritere de strategiske handlinger
 - Sikre tydelig ledelsesmodel
 - Virksomhedens overordnede governance / direktør rollen
 - Koncernoverblik
 - Driftslederrollen og driftsledelse
 - Medarbejdere – HRM
 - Virksomhedskultur
 - Sikre styring
 - Opfølgning – metoder og værktøjer
 - Sikre forandringer
 - Lederskab, forandringsledelse og eksekveringskraft
- Ledelsesrapportering

SEGES



Ledelse og lederskab

Den moderne leder:

- "Jeg skal være synlig"
- "Jeg skal træffe beslutningerne"
- "Jeg skal gå forrest"
- "Jeg skal vise retningen"
- "Jeg skal tage ansvaret"
- "Jeg skal mene, vide og handle"



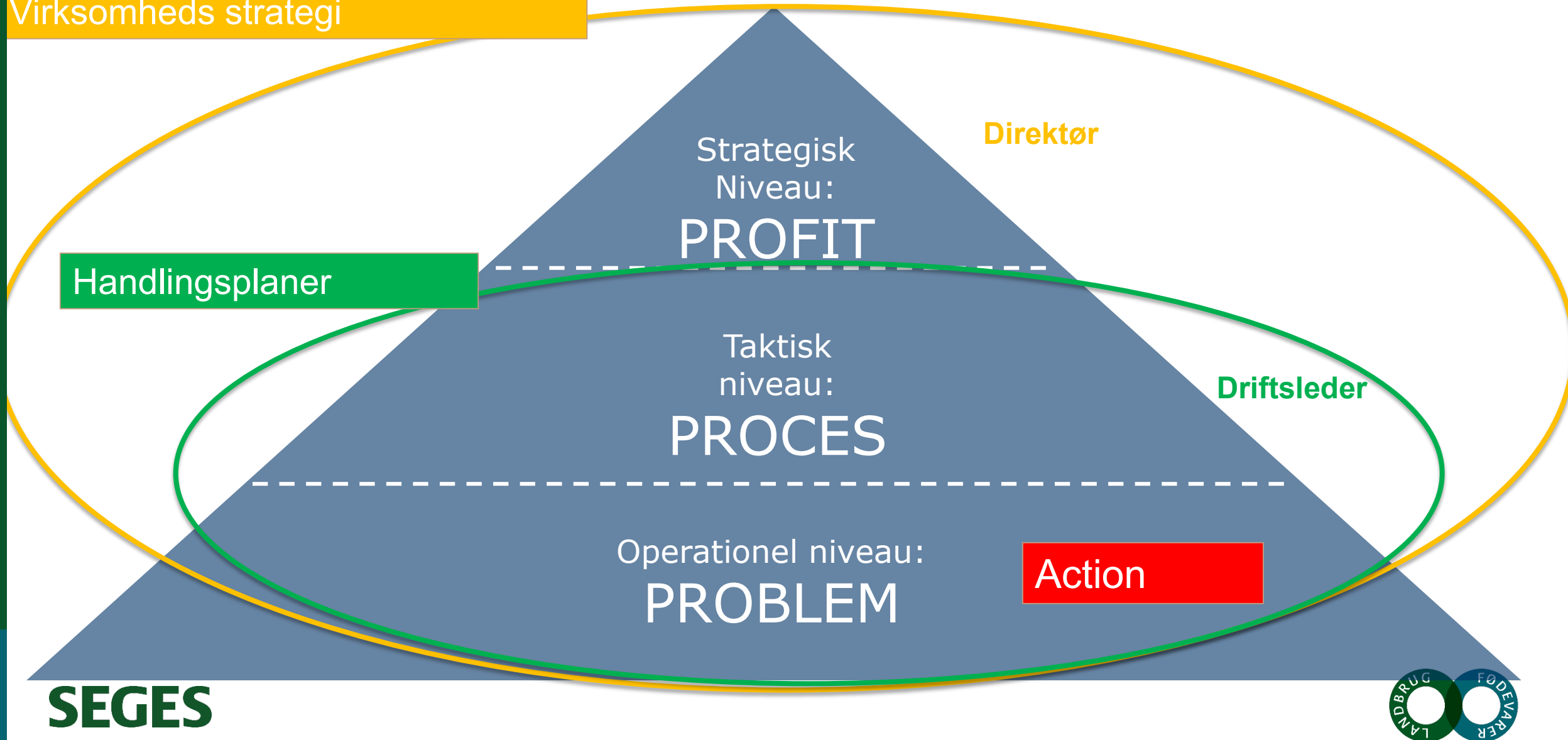
Den postmoderne leder:

- "Jeg skal engagere"
- "Jeg skal motivere"
- "Jeg skal bakke op"
- "Jeg skal medinddrage"
- "Jeg skal anerkende, spørge og lytte"



Ledelseslag – organisering - roller

Virksomheds strategi



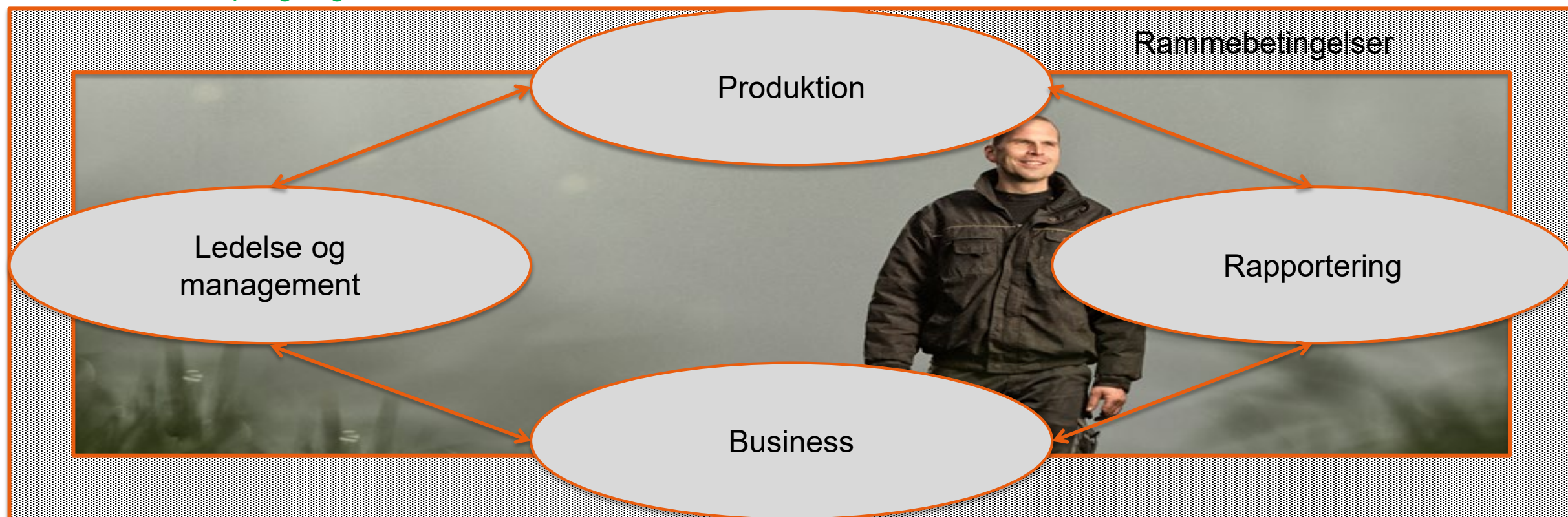
Virksomhedens governance

Direktør rollen

- Hvad kalder virksomheden på
- Direktørens opgaver
- Eksekveringskraft
- Handlingsplaner
- Opfølgning

Juridiske bestyrelser

- Hvad kalder virksomheden på
- Rekruttering til bestyrelsen
- Drift af bestyrelse



SEGES

På baggrund af de eksisterende rammebetingelser skal fremtidens landmand være bevidst om sine styrker og svagheder inden for de fire områder når virksomhedens strategi skal implementeres.



Rapportering

- Struktur
- Skriftlighed
- Internt
- Eksternt

Ledelsesberetning			
Udarbejdet den			
Opfølgning for perioden			
Ejerleders mentale tilstand – hvor er du lige nu Er du over strengen og føler dig åben, nysgerrige og ivrige for at lære. Eller er du under strengen, hvor du er i defensive, lukkede og vil have ret.			
Virksomheden Helt overordnet i forhold til drift og performance			
Nøgletal for perioden De mest relevante mål/køber pr. produktionsgren præsenteres og suppleres med kommentarer til afvigelser	Nøgletal 1		Nøgletal 2
	Realiseret		Realiseret
	Budget		Budget
	Afvigelse		Afvigelse
	Nøgletal 3		Nøgletal 4
	Realiseret		Realiseret
	Budget		Budget
	Afvigelse		Afvigelse
	Nøgletal 5		Nøgletal 6
	Realiseret		Realiseret
	Budget		Budget
	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, opsigelser/tyringer, lønforhold, manglende kompetencer, kompetenceudvikling mv.			
Status på forretningsområder Relevante information om forretningsområdernes performance og udvikling siden seneste beretning.			
Early warnings Kommentarer til spirende risici, der kan vokse sig større, herunder hvordan ejerleder vil mindske/tjerne dem. Denne omfatter udover virksomheden også familie og ejerleder.			

Opfølgningsplan

Projekt:
Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd

VIRKSOMHED

Kort opsamling fra telefonmødet:

Opfølgingsplan

20. juni 2019

Nr.	Aktivitet / handling	Oprettet d.	Kommer fra	Prioritering	Ansvarlig for action	Opgaven startet	Ressource personer	Aftalt 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												

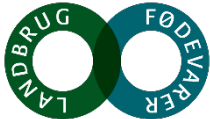
 proces skal afsluttes hurtigst muligt
 proces sat i gang
 proces gennemført

Opfølgning og opsamling ved:



STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug



Advisory board – runde 2

- Hvordan bruger vi bedst de **5 anbefalinger** i den brede implementering?
- Hvordan kommunikerer vi anbefalingerne på en god måde?
- Hvilke kanaler skal vi bruge?

An aerial photograph of a rural landscape. The foreground shows a large, golden-brown field, likely a harvested crop. In the middle ground, there are several smaller fields of different colors (green, brown, yellow) and a small cluster of buildings, including a church with a white steeple. The background shows more fields and a line of trees. A semi-transparent green banner is overlaid across the middle of the image, containing the title text.

Drøftelse af hvordan vi bruger de fem anbefalinger i den brede implementering

SEGES



Hvordan fanger vi landmændenes
nysgerrighed og deres interesse for de fem
anbefalinger?

Hvordan kommunikerer vi
anbefalingerne på en god måde?

Hvilke kanaler skal vi bruge?

Advisory board - runde 3

Den brede implementering v/Rasmus

SEGES



De næste 45 min

1. KONCEPTET

- Fra målet → 3 Hypoteser → 7 adfærdsændringer → 5 anbefalinger → 3 værktøjer → Forandringsagenten

2. TRE KONKRETE VÆRKTØJER TIL AT STYRKE LANDMANDENS BUNDLINJE

3. BRED IMPLEMENTERING:

- Aktiviteter i 2020
 - Stiletter i landbruget
 - Erfa-møder
 - 5 DLBR virksomheder
 - Andre veje til implementering

Konceptet

Fra målet → 3 Hypoteser → 7 adfærdssændringer → 5 anbefalinger → 3 værktøjer → Forandringsagenten

Konceptudvikling – Inspiration fra interviews og Advisory Boards

Mål:

Øget økonomisk og
mental robusthed

De 5 anbefalinger

- | | |
|----------------------|---------------------------------------|
| 1# ANBEFALING | SKAB ET GROWTH MINDSET |
| 2# ANBEFALING | SÆT FOKUS PÅ DIN PERSONLIGE UDVIKLING |
| 3# ANBEFALING | FIND TID TIL DE STRATEGISKE SPØRGSMÅL |
| 4# ANBEFALING | FORSTÅ OG STYRK DIN FORRETNING |
| 5# ANBEFALING | GÅ FRA HENSIGT TIL HANDLING |

Forandringsagenten

- Rådgiver
- Advisory Board
- Netværk - Videnseminar
- Samlever
- Medarbejdere
- Landmanden selv
- Andre?

Værktøjer der understøtter forandringen

H1: Personlig indsigt

- Livscirklen
- Tidslinjen
- **Udviklingskortene**
- Over/under strengen
- Disc og NEO-PIR
- To-do lister
- Lifetime Strategy
 - Person/familie, drømme og karriereplan
- Interessantanalyse

H2: Virksomheds- og forretningsforståelse

- Strategisk nøgletalsrapport
- Forretningsmodellen BMC
- Fokuseret Ledelse
- Dialogkort for bæredygtig udvikling
- **Virksomhedsanalysen**

H3: Strategisk ledelse og eksekveringskraft

- Direktør- og bestyrelseshjæl
- **Det Strategiske Hus**
- Handlingsplan og opfølgning
- Risikomapping
- **Ledelsesberetningen**
- Kurs, Koordinering og Commitment
- Personaleledelse
- Dashboard & E-Overblik
- Dynamisk strategi

Tre konkrete værktøjer til at styrke landmandens bundlinje

Landmandens Personlige Udviklingskort

SEGES



De personlige udviklingskort

Værktøjets egenskaber:

- Udviklingskort 1 hjælper landmanden med at sætte ord på hans adfærd i dag, og hvilke fokusområder han gerne vil arbejde med – ift. hver af de tre fokusområder.
- Udviklingskort 2 uddyber og konkretiserer de ønskede adfærdsændringer endnu mere, ved at bruge metodologien fra projekts tilgang (4 trins modellen, der kan ses i figur 1).

Værktøjets fordele:

Fordelene ved de to udviklingskort er:

- De hjælper landmanden med at erkende og bevidstgøre hvad det er for en adfærdsændring han vil arbejde med.
- De hjælper landmanden med at konkretisere adfærdsændringen og bryde den op i mindre dele, der synliggør for landmanden, hvad der skal til.
- De er simple og fleksible – og kan bruge på forskellige måder.

Værktøjets udbytte:

- Udbyttet ved de to udviklingskort er en simpel og overskuelig tilgang til adfærdsændringer, som gør processen konkret og simpel for landmanden. Udviklingskortene støtter landmanden i hans adfærdsændringer, ved at bryde processen op for ham.

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			

Personligt udviklingskort 2

Navn:

Dato:

Projekt: Opnå økonomiske resultater som
de bedste landmænd

HVILKEN KONKRET ADÆFRD
ØNSKER JEG?

HVILKE BARRIERER
FORHINDRER DENNE
ADFÆRD?

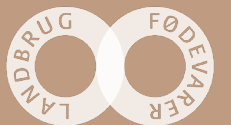
HVILKEN LØSNING KAN
HJÆLPE MIG OVER
BARRIERERNE?

TEST LØSNINGEN I DIN
DAGLIGDAG. VIRKER DET?



Det Strategiske Hus

SEGES



Det strategiske hus

Værktøjets egenskaber:

- Det strategiske hus er et værktøj der hjælper landmanden med at afdække hans virksomheds ønskede udvikling. Ved at arbejde og udfylde det strategiske hus, skal landmanden arbejde aktivt med sin virksomhed og dens udvikling.
- Et eksempel på det strategiske hus og interview guiden hertil ses på de kommende slides.

Værktøjets fordele:

Fordelene ved det strategiske hus, er at:

- Landmanden får besvaret de grundlæggende strategiske spørgsmål for sin virksomhed. Ved at arbejde og forholde sig aktivt til disse, er landmanden med at sikre virksomhedens langsigtede konkurrenceevne.
- Landmanden på en konkret og overskuelig måde får visualiseret de grundlæggende spørgsmål for hans virksomhed.

Det strategiske hus

Værktøjets udbytte:

- Landmanden får reflekteret og afklaret med ham selv, hans familie, medarbejdere, organisation mm. hvad det egentligt er han gerne vil opnå med virksomheden. Det hjælper også med at sikre at virksomheden og dens aktiviteter, giver mening for ledelsen og medarbejderne.
- Samtidig vil landmanden også stå stærkere overfor virksomheden og dens interessenter. Har landmanden besvaret de grundlæggende strategiske spørgsmål for sin virksomhed, vil han stå stærkere overfor kreditgivere, medarbejdere, Advisory Boards, bestyrelser og andre interessenter.
- Slutteligt vil landmanden ved at fastlægge det strategiske hus, også få mulighed for at fastsætte og følge op på målene. Derved bliver det muligt at fejre succeserne, iværksætte initiativer der skal hjælpe virksomheden i mål o.l.
- Landmanden kan derved besvare hvornår hans virksomhed er en succes – hvornår han er tilfreds.

Det strategiske hus

Vision – hvad stræber vi efter

Vision

Strategiske mål – hvad vil vi nå senest 2025

Økonomiske mål:

- *Mål 1*
- *Mål 2*
- *Mål 3*

Miljømæssige mål:

- *Mål 1*
- *Mål 2*
- *Mål 3*

Sociale mål:

- *Mål 1*
- *Mål 2*
- *Mål 3*

Strategisk initiativer – hvordan kommer vi i mål

1. Strategisk initiativ

2. Strategisk initiativ

3. Strategisk initiativ

4. Strategisk initiativ

5. Strategisk initiativ

Værdier – vi ikke går på kompromis med

- *Værdi 1*
- *Værdi 2*
- *Værdi 3*

Mission – hvad er vi sat i verden for

Mission

Interviewguide til det Strategiske hus

Mission – hvad er I sat i verden for

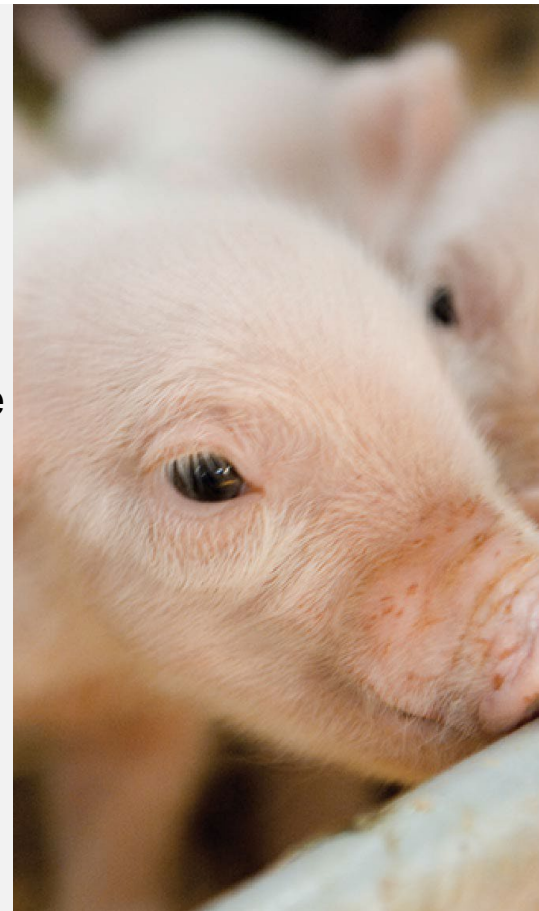
- Hvad mener I, at jeres virksomhed er sat i verden for?
- Hvad tror I, at medarbejderne vil sige, at virksomheden er sat i verden for?
- Hvad håber I, at jeres interessenter (pengeinstitut, rådgivere, netværk mv) tænker, når de ser ind på virksomheden?



Interviewguide til det Strategiske hus

Visionen – hvad stræber vi efter

- Hvad mener I, at I og jeres virksomhed skal stræbe efter på længere sigt?
- Hvilken retning vil virke inspirerende og attraktiv for jer, jeres medarbejdere og vigtige interessenter?



Interviewguide til det Strategiske hus

Strategiske mål – hvad vil vi nå

- Hvornår er virksomheden en succes for jer?
- Hvilke konkrete mål mener I, at visionen skal udmønte sig i herunder?
 - Økonomiske mål
 - Menneskelige mål
 - Samfundsmæssige mål
 - Miljømæssige mål



Interviewguide til det Strategiske hus

Strategisk initiativer – hvordan kommer vi i mål

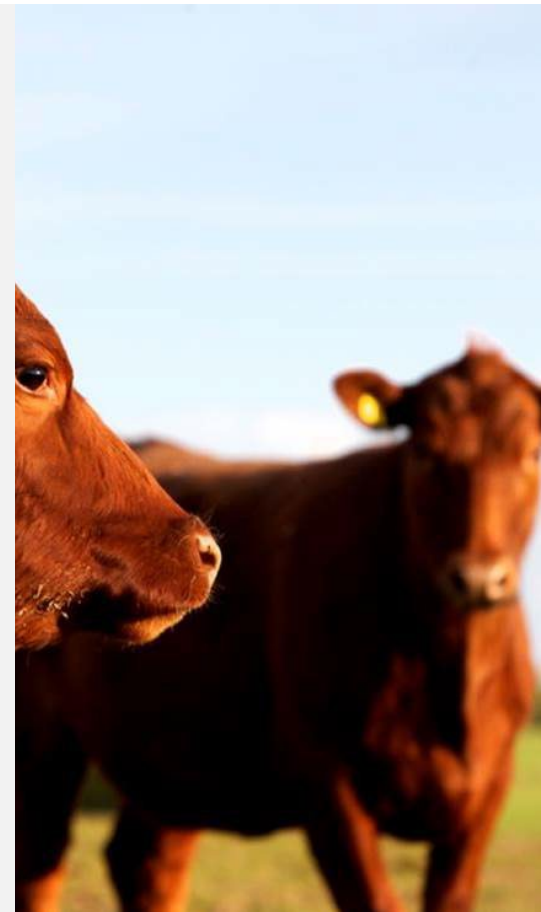
- Hvordan får I bedst muligt indfriet jeres vision og mål. Hvilke initiativer er vigtige?
- Hvilke kompetencer mener I er vigtige for, at I kommer i mål med de initiativer I nævner?



Interviewguide til det Strategiske hus

Værdier – vi ikke går på kompromis med

- Hvilke værdier mener I, der ligger til grund for jeres måde at agere og fungere på?
- Hvilke værdier er ifølge jer vigtige for at nå jeres mål og indfri virksomhedens vision?



Ledelsesberetningen

SEGES



Ledelsesberetningen

Værktøjets egenskaber:

- Ledelsesberetningen er et værktøj der hjælper landmanden med at afrapportere virksomhedens status og udvikling for en given periode.
- Ledelsesberetningen kan bruges internet og eksternt, f.eks. overfor medarbejdere, Advisory Boards og kreditgivere.

Værktøjets fordele:

Fordelene ved det Ledelsesberetningen, er at:

- Det er et overskueligt værktøj, der hjælper landmanden med at afrapportere sin virksomheds historiske udvikling, på en simpel og konkret måde.
- Landmanden tvinges til at forholde sig til de vigtigste områder i virksomheden, og ikke mindst ham selv som ejerleder. Det er ikke 'kun' en afrapportering på virksomhedens performance, men i lige så høj grad ejerleders tilstand. Landmanden skal f.eks. forholde sig til sin mentale tilstand, om 'han er over eller under stregen'.

Ledelsesberetningen

Værktøjets udbytte:

- Ledelsesberetningen gør at landmanden kan afrapportere virksomhedens og hans egen tilstand til virksomhedens interessenter, på en simpel og overskuelig måde.
- Landmanden skal aktivt forholde sig til en række områder i virksomheden og tage stilling til hvordan det går og hvad skal der til for at komme videre.
- Ledelsesberetningen giver også landmanden tiden og rummet til at sætte sig i en ½ time og danne sig overblikket over virksomhedens situation. Det giver overblik og hjælper landmanden med at skabe en mere struktureret hverdag.
- Overblikket giver også landmanden mulighed for løbende, afhængig af frekvens Ledelsesberetningen udarbejdes, for at fejre succeserne og iværksætte handlinger hvis målene ikke indfries.

Ledelsesberetningen

Ledelsesberetning				
Udarbejdet den				
Opfølgning for perioden				
Ejerleders mentale tilstand – hvor er du lige nu Er du over strengen og føler dig åben, nysgerrige og ivrige for at lære. Eller er du under strengen, hvor du er i defensive, lukkede og vil have ret.				
Virksomheden Helt overordnet i forhold til drift og performance				
Nøgletal for perioden De mest relevante mål/kpi'er pr. produktionsgren præsenteres og suppleres med kommentarer til afvigelser	Nøgletal 1		Nøgletal 2	
	Realiseret		Realiseret	
	Budget		Budget	
	Afvigelse		Afvigelse	
	Nøgletal 3		Nøgletal 4	
	Realiseret		Realiseret	
	Budget		Budget	
	Afvigelse		Afvigelse	
	Nøgletal 5		Nøgletal 6	
	Realiseret		Realiseret	
	Budget		Budget	
	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, opsigelser/fyringer, lønforhold, manglende kompetencer, kompetenceudvikling mv.	
Status på forretningsområder Relevante information om forretningsområdernes performance og udvikling siden seneste beretning.	
Early warnings Kommentarer til spirende risici, der kan vokse sig større, herunder hvordan ejerleder vil mindske/fjerne dem. Denne omfatter udover virksomheden også familie og ejerleder.	

REFLEKSIONER?

**VILLE I KUNNE
BRUGE
VÆRKTØJERNE?**

Den brede implementering – Aktiviteter i 2020

Den brede implementering – Aktiviteter i 2020

TEST AF VÆRKTØJER:

- Test af værktøjer løbende i Advisory Boards
- Test af værktøjer til Videns seminar

BRED IMPLEMENTERING:

- Fokusgruppe med *Stiletter i Landbruget* d. 17 marts
- Workshop hvor 15-20 erfagrupeer inviteres
- Møder med 5 DLBR virksomheder
- Andre veje til implementering?

SEGES



Den brede implementering – Aktiviteter i 2020

Fokusgruppe med *Stiletter i Landbruget* d. 17 marts

- Fokus på:
 - Landmandens personlig Indsigt
 - Hvordan samleveren kan agere forandringsagent i hverdagen
 - De 5 anbefalinger
 - Hvordan Stiletterne i Landbruget kan bidrage til den brede implementering

Hvordan kan vi
bruge Stiletter
i landbruget?

Den brede implementering – Aktiviteter i 2020

Heldags workshop for erfagrupeer, juni 2020

- Fokus på:
 - ½ dag med projektet $\leftrightarrow$ ½ dag eget erfa-møde
 - Præsentation af projektet og dets koncept
 - Workshop med værktøjerne
 - Andet?

Hvad vil I gerne høre om og arbejde med?

Hvad skulle der til for at I ville deltage?

Hvad er den optimale markedsføring og rekruttering?

Den brede implementering – Aktiviteter i 2020

Møder med 5 DLBR virksomheder

- Præsentere konceptet, tilgangen og metoderne
- Vil de være med?

Hvad kan/skal vi tilbyde dem?

Hvem skal vi mødes med?

Veje til implementering - Advisory Board

Hvordan kan
Advisory Boardet bruge
projektet og dets koncept?

Hvordan kan projektet bruge
Advisory Boardet
i implementeringen?

Advisory board – runde 3

- Drøftelse og kvalificering af oplæg

7. Opsamling på mødet - Ris/Ros Inputs til næste advisory board møde

v/alle