

Governance

16. august 2022

Chefkonsulent Ivan Damgaard

VIRKSOMHEDENS Governance

Governance - Inspiration

Governance dækker over det system af strukturer og mekanismer, der sikrer rammer, retning og resultat.

I praksis er der tale om:

- virksomhedsstrategi, forretningsudvikling, plan for generationsskifte
- virksomhedsledelse, lederskab, eksekveringskraft, risikostyring, virksomhedskultur
- procedurer og værktøjer for intern kontrol, efterlevelse af regler, love og standarder (compliance) og rapportering.

Værktøjerne får virksomheden fra lovgivning, rådgivere og kunder, samt fra egen forretningsmodel og kultur.

Spændende inspiration fra Deloitte 2015:

Deloitte.

Sådan kan bestyrelsens effektivitet vurderes

En samlet model til vurdering
af virksomhedens governance-model



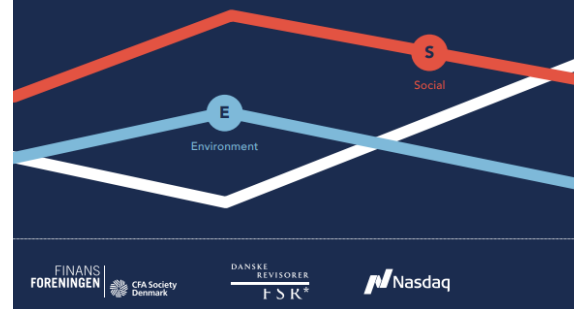
Deloitte's governance model

SEGES
INNOVATION

Governance - Inspiration

ESG-hoved- og nøgletal i årsrapporten

Bedre ESG-data, bedre indsigt, bedre investeringer



ESG-data bruges som supplement til de traditionelle selskabsanalyser, når de har den samme kvalitet som de finansielle data.

ESG-hoved- og nøgletalsoversigt

	Enhed	Mål	2020	2019	2018	2017	2016
Environment - miljødata							
CO ₂ e, scope 1	Tons	4.200	4.389	4.479	4.658	4.751	4.870
CO ₂ e, scope 2	Tons	2.500	2.679	2.734	2.843	2.900	2.973
Energiforbrug	GJ	48.000	48.619	49.611	51.595	52.627	53.943
Vedvarende energiandel	%	52	51	49	46	39	32
Vandforbrug	m ³	1.325	1.352	1.380	1.435	1.464	1.501
Social - sociale data							
Fuldtidsarbejdsstyrke	FTE	4.450	4.498	4.510	4.690	4.971	5.369
Kønsdiversitet	%	40	40	38	37	33	32
Kønsdiversitet for øvrige ledelseslag	%	33	30	31	24	22	17
Lønforstel mellem køn	Gange	1,0	1,2	1,2	1,2	1,3	1,4
Medarbejderomsætningshastighed	%	10	11	11	12	12	13
Sygefravær	Dage/FTE	4,5	5,3	5,4	5,6	6,0	6,4
Fastholdelse af kunder	%	88	85	87	83	81	79
Governance - ledelsesdata							
Bestyrelsens kønsdiversitet	%	33	33	33	17	0	0
Tilstedeværelse på bestyrelsesmøder	%	98	95	92	92	90	92
Lønforstel mellem CEO og medarbejdere	Gange	22	23	22	21	21	20

Mål og data i ESG-hoved- og nøgletalsoversigten er eksempler for at illustrere hvordan det kunne se ud for et givent selskabs årsrapport. I forhold til målsætninger bør mål og tidsramme konkretiseres i selskabets guidance.

14

ESG-data, definitioner Governance - ledelsesdata

Bestyrelsens kønsdiversitet

Formel

Bestyrelsens kønsdiversitet = $\left(\frac{\text{Kvindelige generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer}}{\text{Alle generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer}} \right) * 100$.

Enheds: %

Forklaring

Kønsdiversitet for den generalforsamlingsvalgte bestyrelse opgjørt på balancedagen. Bemærk at for selskaber underlagt Finanstilsynets Regnskabsbekendtgørelse er det diversiteten i den fulde bestyrelse, inklusive medarbejdervalgte medlemmer, men undtagen politisk udpegede medlemmer.

Hvorfor inkluderet

Der er lavet flere undersøgelser, der viser, at kønsdiversitet har en korrelation med bedre finansiell performance. Nogle investorer målretter deres investeringer til mere diversificerede selskaber. Relevant i forhold til SDG indikator: 5.5.2.

REFERENCER:

- Finansforeningens Nøgletalsvejledning
- Nasdaq (2019) ESG Reporting Guide 2.0, G1

Tilstedeværelse på bestyrelsesmøder

Formel:

Tilstedeværelse på bestyrelsesmøder = $\left(\frac{\sum \text{Antal bestyrelsesmøder, hvor man har været tilstede}}{\sum \text{Antal bestyrelsesmøder} * \text{Antal bestyrelsesmedlemmer}} \right) * 100$.

Enheds: %

Forklaring

Måler aktivitetsniveauet for bestyrelsesmedlemmer.

Hvorfor inkluderet

Skal ses i sammenhæng med Komitéen for god Selskabsledelses anbefaling om evaluering af bestyrelsesmedlemmer. En relativ lav eller faldende tilstedeværelse kan indikere mindre opmærksomhed på bestyrelsesarbejdet, hvilket kan indikere en risikabel ledelseskultur.

REFERENCER:

- Finansforeningens Nøgletalsvejledning
- Anbefalinger for god Selskabsledelse (2017)

Lønforstel mellem CEO og medarbejdere

Formel

Lønforstel mellem CEO og medarbejdere = $\frac{\text{CEO kompensation}}{\text{Median medarbejderløn}}$.

Enheds: Gange

Forklaring

Hvor mange gange medarbejdernes medianløn kan dækkes af CEO-kompensationen som et udtryk for social lighed. Der arbejdes med medianløn fremfor gennemsnittet for ikke at skævvride nøgletallet med ekstremt dyre og/eller billige medarbejdere. Vær opmærksom på at dette nøgletal kan være svært at anvende i komparative analyse mellem selskaber med forskellig geografisk dækning af medarbejdere pga. forskellige lokale lønniveauer.

Hvorfor inkluderet

En relativt høj eller stigende Lønforstel mellem CEO og medarbejdere kan udtrykke selskabets værdiansættelse af CEO'en ift. den almindelige medarbejder. Dette nøgletal kan investor sammenligne med selskabets finansielle performance – og hvis denne modsat er relativt lav eller faldende, vil investor måske overveje om aflønningspakken er socialt passende, og det kan måske også indikere en risikabel ledelseskultur. Obligatorisk for mange børsnoterede selskaber i USA og UK.

REFERENCER:

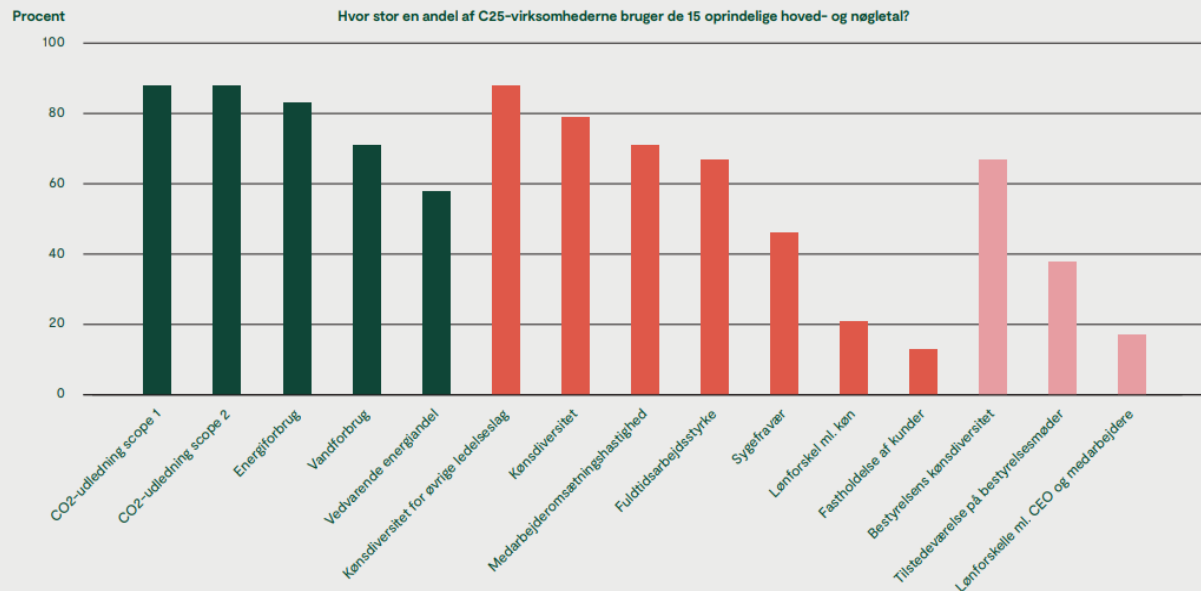
- Finansforeningens Nøgletalsvejledning
- Nasdaq (2019) ESG Reporting. Guide 2.0, S1

Governance - Inspiration

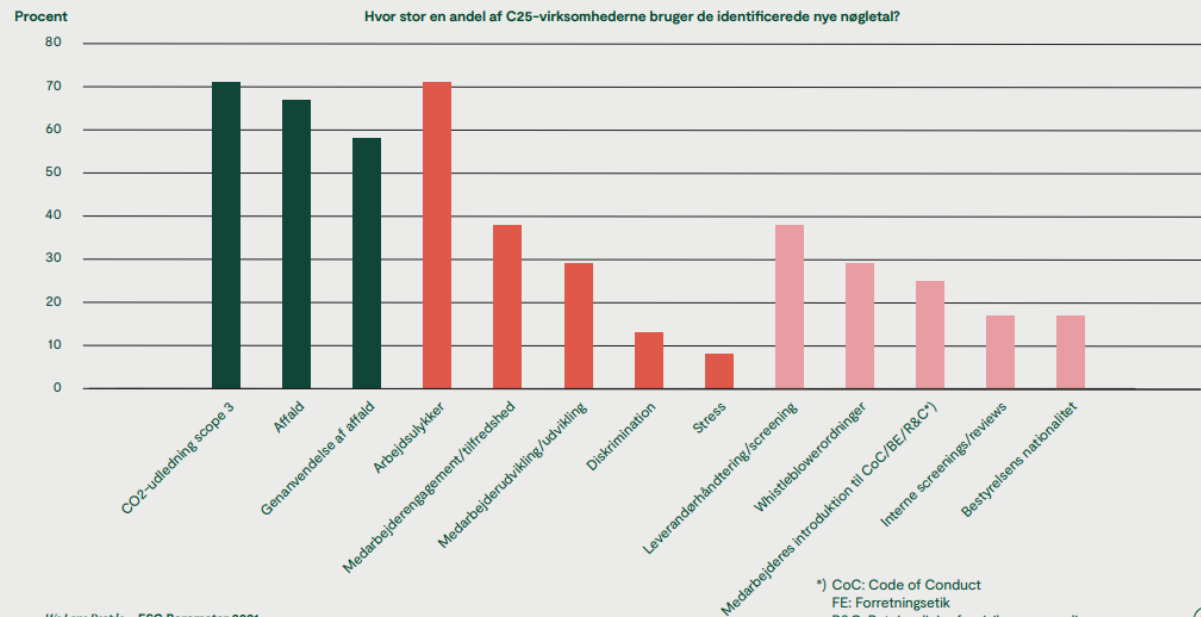
De 13 nye nøgletal viser, at hele 70% allerede rapporterer på scope 3. Det vidner om stor modenhed inden for E'et. Til gengæld halter S'et og G'et.

Note: Scope 3 dækker over indirekte udledninger, som ligger uden for virksomhedens direkte kontrol.

De 15 oprindelige ESG hoved- og nøgletal



De 13 nye ESG hoved- og nøgletal



Governance - Inspiration

E

Environmental

Minimising the impact
of a company on nature

S

Social

The contribution of
a company to fairness
in society

G

Governance

Processes for decision
making, reporting and
ethical behaviour

Det nye G

Governance handler om principper for god selskabsledelse. For at skabe orden i eget hus og komme i mål med miljømæssige og sociale mål, har virksomheder brug for mekanismer, der sikrer en ansvarlig og etisk korrekt måde at drive virksomhed på. Ligesom ved sociale tematikker er det derfor afgørende, at virksomhederne ikke forbigår governance strukturer i arbejdet med bæredygtighed til fordel for de presserende miljømæssige problemer.

En ny bevægelse mod G+ kan spores i arbejdet med CSRD. Dette udvidede G har til formål at fremme transparens og tilskynde virksomhederne yderligere til bæredygtig forretningspraksis. The European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG), som udarbejder udkast til CSRD-direktivets standarder under opsyn af EU-kommissionen¹³⁾, anbefaler, at G vokser til G+¹⁴⁾ og i fremtiden favner både forretningsetik, ledelsesstil, corporate activism, virksomhedskultur og relationen med stakeholders. Der er derfor god grund til at forvente en udvidet rapportering på Governance i fremtiden.

Governance

- Inspiration EU Lovgivning og ESRS

EU's handlingsplan for finansiering af bæredygtig vækst

(EU's action plan for financing sustainable growth)

Skal bidrage til at imødekomme de specifikke behov, der eksisterer inden for den europæiske og globale økonomi, til gavn for vores planet og vores samfund.

Handlingsplanen skal bl.a. være med til at omlægge kapitalstrømme i retning af bæredygtige investeringer.

Disclosure-forordningen (SFDR)

(Sustainable Finance Disclosure Regulation)

Stiller en række øgede oplysningsforpligtelser til finansielle markedsdeltagere og finansielle rådgivere, når det kommer til bæredygtigheden af deres finansielle produkter.

Skal styrke beskyttelsen af investorer, øge gennemsigtigheden for dem og sikre dem et mere kvalificeret beslutningsgrundlag for deres investeringer.

Taksonomiforordningen

(the EU Taxonomy Regulation)

Supplerer og specificerer de overordnede krav, der stilles i Disclosure-forordningen.

Fremover skal finansielle markedsdeltagere og finansielle rådgivere rapportere, hvor bæredygtige deres aktiviteter er med udgangspunkt i denne taksonomi.

Regulatoriske tekniske standarder (RTS)

(Regulatory Technical Standards)

Opstiller præcise kriterier for, hvornår en økonomisk aktivitet må betegnes som miljømæssigt bæredygtig.

Mere præcist defineres det, hvornår en aktivitet bidrager væsentligt til et af miljømålene, og hvornår en aktivitet kan siges at skade de respektive miljømål væsentligt.

Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

Stiller en række krav til virksomheders bæredygtighedsrapportering. Direktivet skal sikre, at virksomheder rapporterer de data, som bl.a. kapitalforvaltere skal bruge for at kunne rapportere, hvor bæredygtige deres finansielle produkter er, i overensstemmelse med Disclosure-forordningen og EU-taksonomien.

FN's 17 verdensmål for bæredygtig udvikling

(the UN's 17 sustainable development goals)

+

Parisaftalen

(Paris Climate Agreement)

Governance

- Inspiration EU Lovgivning og ESRS

Det nye sæt af regler for bæredygtighedsrapportering, der er på vej fra EU:

– I EU forventes Corporate Sustainability Reporting Directive (**CSRD**) (*EU's direktiv om bæredygtighedsrapportering*) vedtaget ved udgangen af i år. De første standarder for rapportering blev offentliggjort i april måned og er i høring indtil 8. august. (**ESRS = de tilhørende standarder**)

CSRD-direktivet vil gælde for virksomheder, der er børsnoteret på et reguleret marked i EU, og for hvem to af nedenstående tre gælder:

- Har i gennemsnit 250 fuldtidsansatte eller flere
- Har en balancesum på mere end 20 millioner euro
- Har 40 millioner euro eller mere i nettoomsætning
- Der er desuden lagt op til, at der skal udvikles tilpassede krav for børsnoterede SMV'er gældende tre år efter kravene for store virksomheder.

Governance

- Inspiration EU Lovgivning og ESRS

Impact-investeringer er et af de helt store *buzzwords* lige nu både i startup-verdenen og den finansielle sektor.

- Enhver venturefond med respekt for sig selv har i dag en impact-afdeling eller -portefølje. Flere og flere investorer slår sig op på at være decideret impact-fokuserede, og store etablerede institutioner som banker og pensionsfonde er også begyndt at rykke i den bæredygtige retning. Og kigger man på nogle af de startup-virksomheder, som de seneste år virkelig er lykkedes med at hente store summer til videre skalering, er flere af dem impact-drevne.
- En af de store forandringer i forhold til bæredygtigheds rapportering handler om **”double materiality” – eller ”dobbelt væsentligheds princip”**
- - EU’s Corporate Sustainability Reporting Directive-initiativ er også relevant for impact-området, da det introducerer double materiality-princippet, dvs. både **outside in (miljø- og samfunds-risici på virksomheden)**, men også **inside out (hvordan virksomhedens aktiviteter påvirker eksempelvis klimaet)**. Det kan medvirke til at screene hvilke virksomheder, som reelt positivt påvirker verdenen med deres aktiviteter (altså impact).

Governance

- Inspiration EU Lovgivning og ESRS

Sector-agnostic layer	Cross-cutting standards					
	ESRS 1 General provisions	ESRS 2 Strategy and business model	ESRS 3 Sustainability governance and organisation	ESRS 4 Sustainability material impacts, risks and opportunities	ESRS 5 Definitions for policies, targets, action plans and resources	
	Topical standards	Environment		Social		Governance
		ESRS E1 Climate change		ESRS S1 Own workforce – general		ESRS G1 Governance, risk management and internal control
		ESRS E2 Pollution		ESRS S2 Own workforce – working conditions		ESRS G2 Products and services, management and quality of relationships with business partners
		ESRS E3 Water & marine resources		ESRS S3 Own workforce – equal opportunities		ESRS G3 Responsible business practices
		ESRS E4 Biodiversity & ecosystems		ESRS S4 Own workforce – other work-related rights		
		ESRS E5 Circular economy		ESRS S5 Workers in the value chain		
		ESRS S6 Affected communities				
		ESRS S7 Consumers / end-users				
Sector-specific layer	ESRS SEC1 Sector classification					
	40 sector standards to be drafted in stage 2					
Conceptual Guidelines*	ESRS P1 Sustainability statements					
	ESRG 1 Double materiality	ESRG 2 Characteristics of information quality	ESRG 3 Time horizons	ESRG 4 Boundaries and levels of reporting	ESRG 5 EU and international alignment	
				ESRG 6 Connectivity		

* Not part of standards, conceptual guidelines can be used as non-authoritative reference for the implementation of the standards

**VIRKSOMHEDENS
EJER / DIREKTØR**

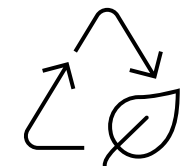
Grøn omstilling – Bæredygtig udvikling

- Governance

Lederskab - Hvad styrer landmanden? / - efter?



FN's verdensmål for en bæredygtig udvikling sætter en ambitiøs dagsorden for, hvordan vi kan skabe de bedst mulige betingelser for mennesker og miljø både nu og i fremtiden. Her er, og skal, det danske fødevarerhverv være en del af løsningen – og det er vi med stolthed.



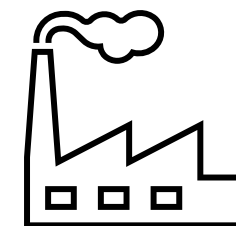
License to "play"



License to get sustainable financing



License to produce / operate



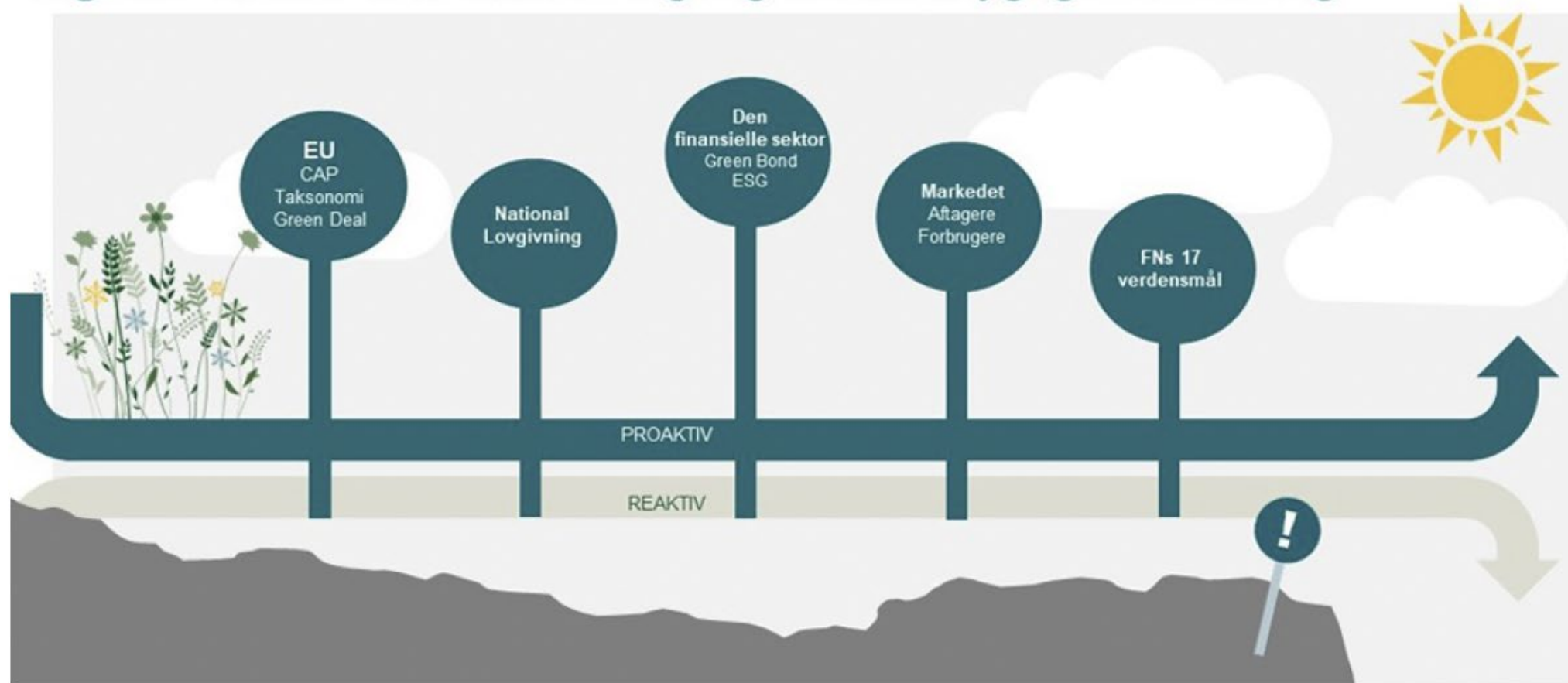
License to supply

Grøn omstilling – Bæredygtig udvikling

- Governance

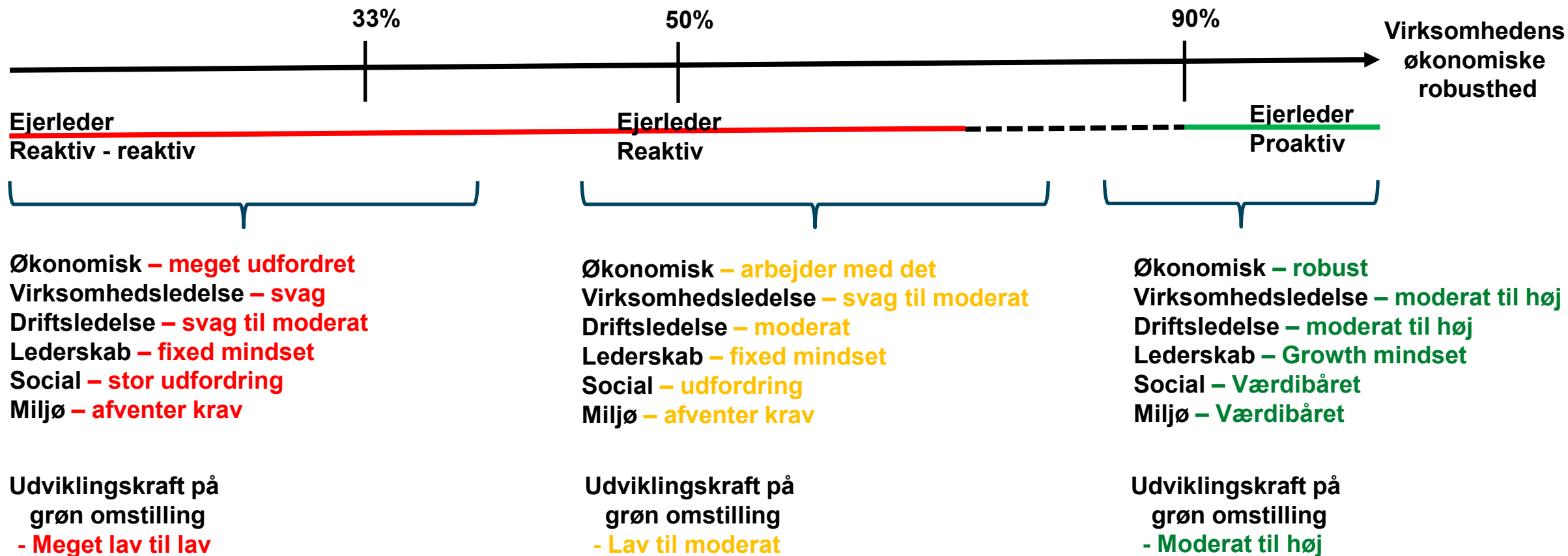
Virksomhedsledelse: reaktiv? - proaktiv?

Figur: Proaktiv eller reaktiv tilgang til bæredygtig finansiering



Grøn mobilisering i landbruget – landmands perspektiv

- Virksomhedsledelse - afdækkede tendenser til nu



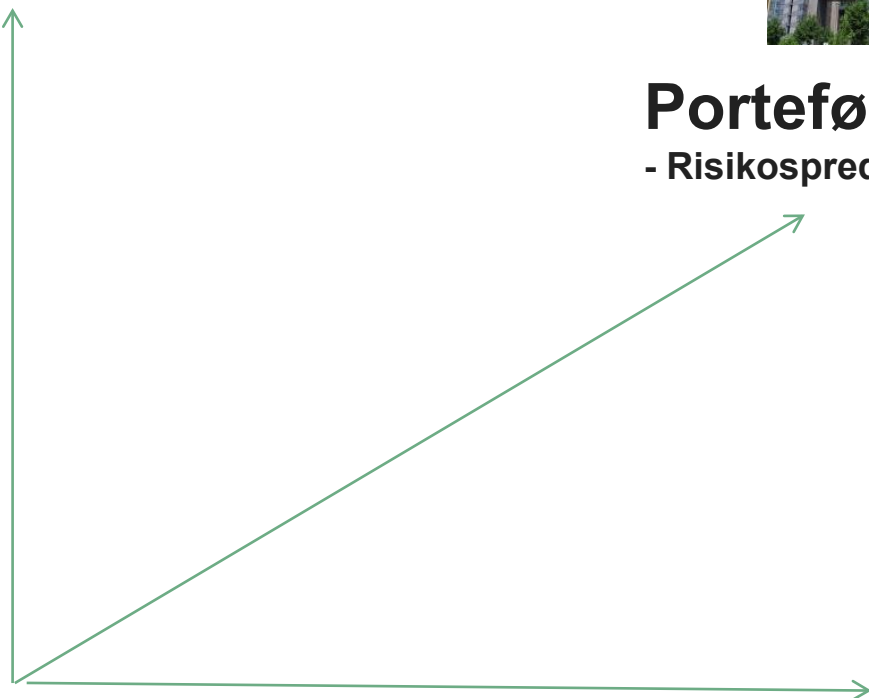
Landbrugets arketyper

Value added

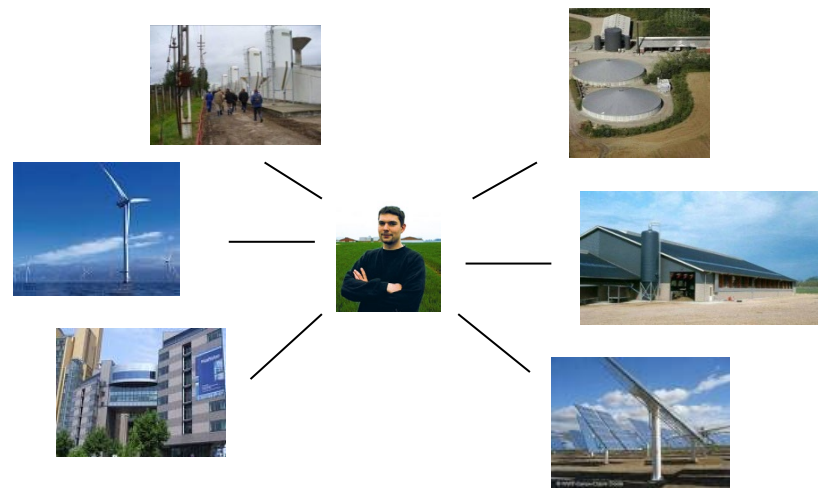
- Merværdi



"Entreprenør og landmand"
"Merværdi på afsætning"
"Etablerer egne salgskanaler"
Fokus: "Markedet og forbrugerne"
"Højt DB og udsøgt kvalitet"



Porteføljer - Risikospredning



"Direktør og landmand"
"Risikospredning ved portefølje af aktiviteter"
Fokus: "Afkast på investeret kapital"

Bulk - Stordrift



'Stor landmand'
'Mere af det samme'
Fokus: 'Omkostninger & stordrift*'

Landmandens driver/værdisæt



Livsstil
- Merværdi



Liebhaber
- Portefølje



Bulk
- Storproduktion

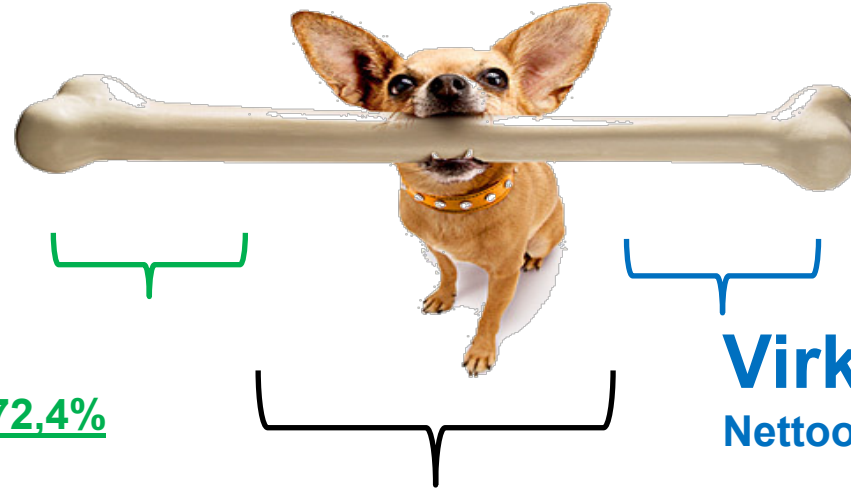


Pioner
- nye forretningsområder

VIRKSOMHEDENS EJERSTRUKTUR

DLBR – Landbrugssegmenter – status årsregnskaber 2020

- I alt 31.714 virksomheder i Ø90



Small Business

Nettoomsætning < 2 mio. kr. 72,4%

Virksomhedslandbrug

Nettoomsætning > 5 mio. kr. 15,2%

Produktionslandbrug

Nettoomsætning 2-5 mio. kr. 12,4%

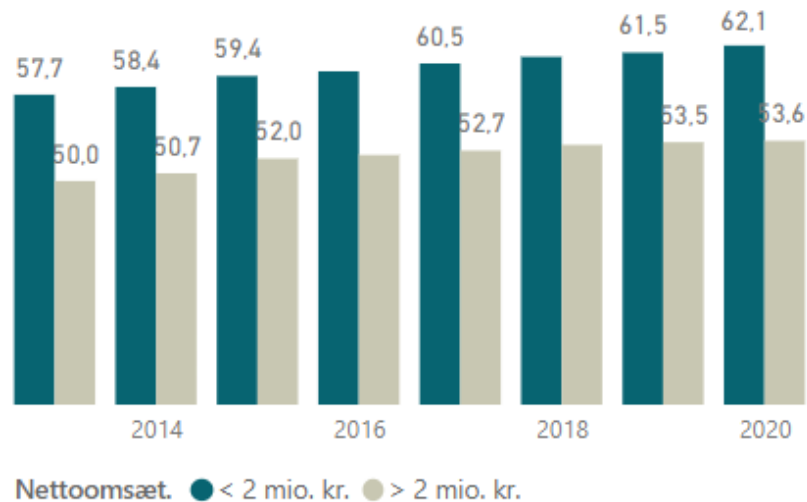
DLBR – Landbrugssegmenter – status årsregnskaber 2020

- I alt 31.714 virksomheder i Ø90

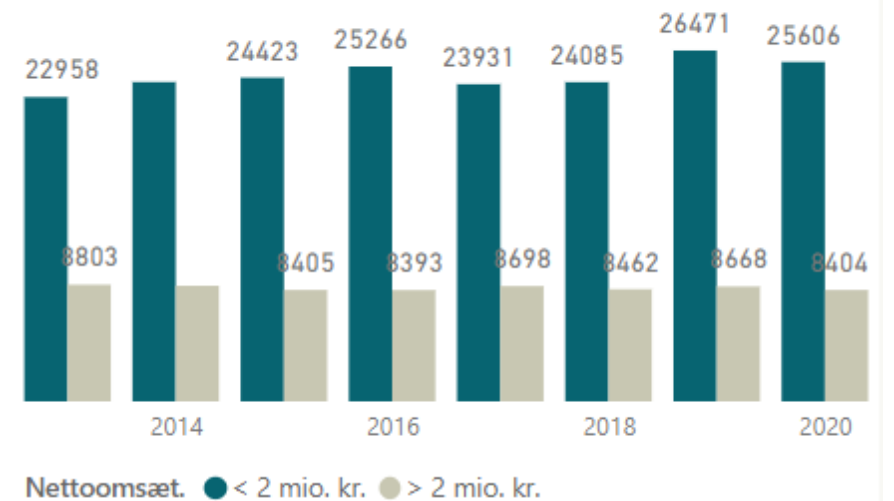
	Nettoomsætningsgruppe kr. pr. år	Andel af antal virksomheder i alt	Andel af nettoomsætning i alt	Andel af landbrugsomsætning i alt
Small Business	0-2 mio. kr.	72,4%	19,0% ↓	8,2% ↓
Produktionslandbrug	2-5 mio. kr.	12,4% ↓	13,3% ↓	12,2% ↓
Virksomhedslandbrug	5-10 mio. kr.	7,5% ↓	17,1% ↓	19,6% ↓
	10-20 mio. kr.	5,0% ↑	22,6%	26,6% ↓
	Over 20 mio. kr.	2,6% ↑	28,0% ↑	33,4% ↑
I alt		100%	100%	100%

Antal ejendomme i alt – overblik - Ø90 udtræk

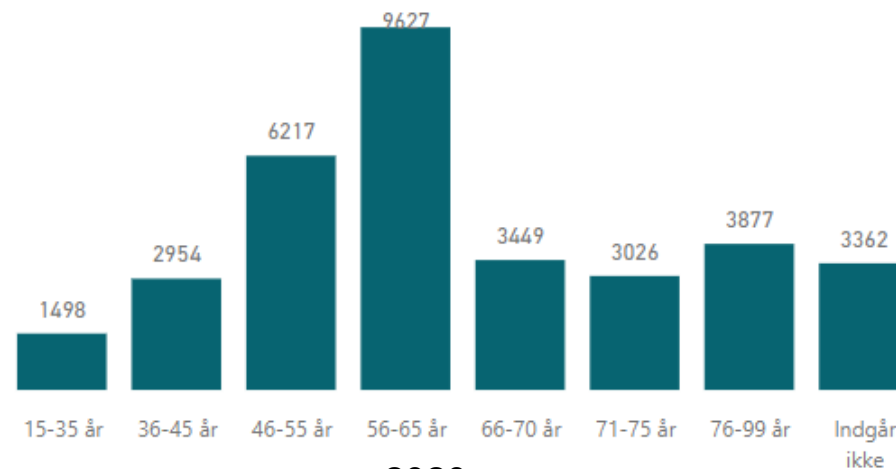
Gennemsnitsalder pr. omsætningsgruppe



Antal ejendomme pr. omsætningsgruppe

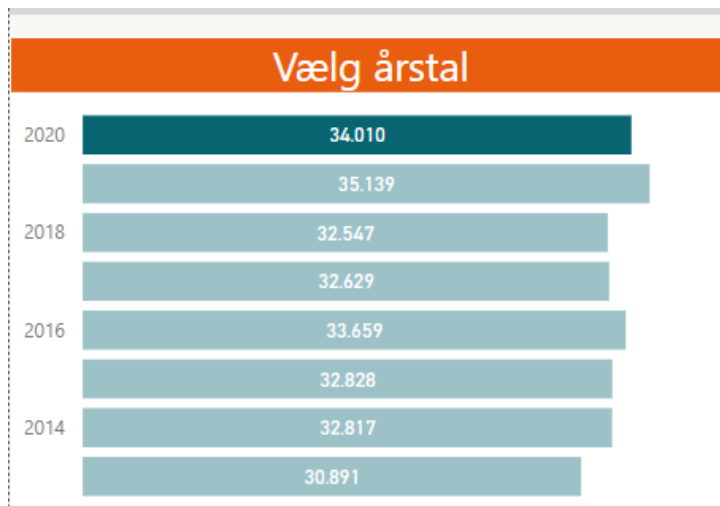


Antal ejendomme i alt opdelt efter aldersgruppe

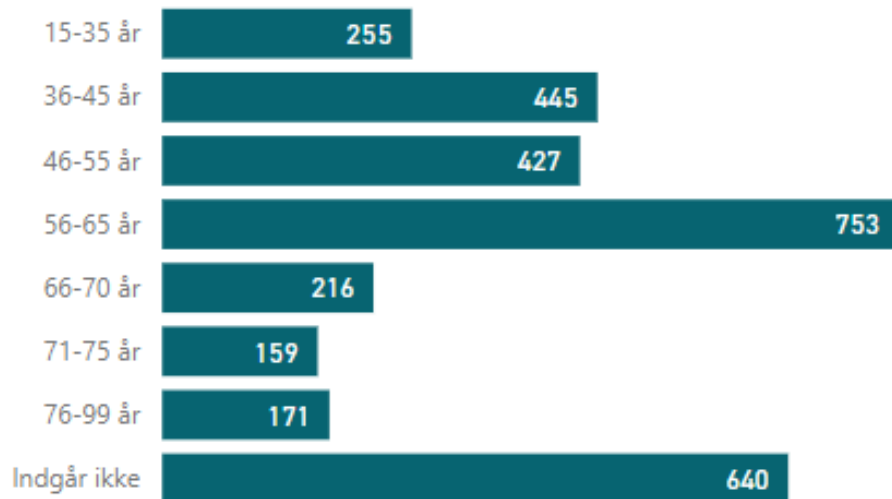


2020

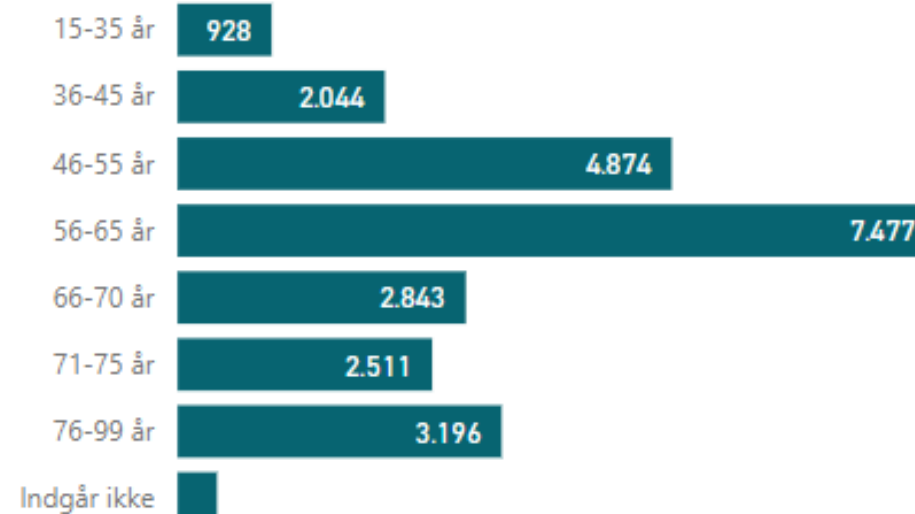
Antal ejendomme i alt – overblik - Ø90 udtræk



I/S



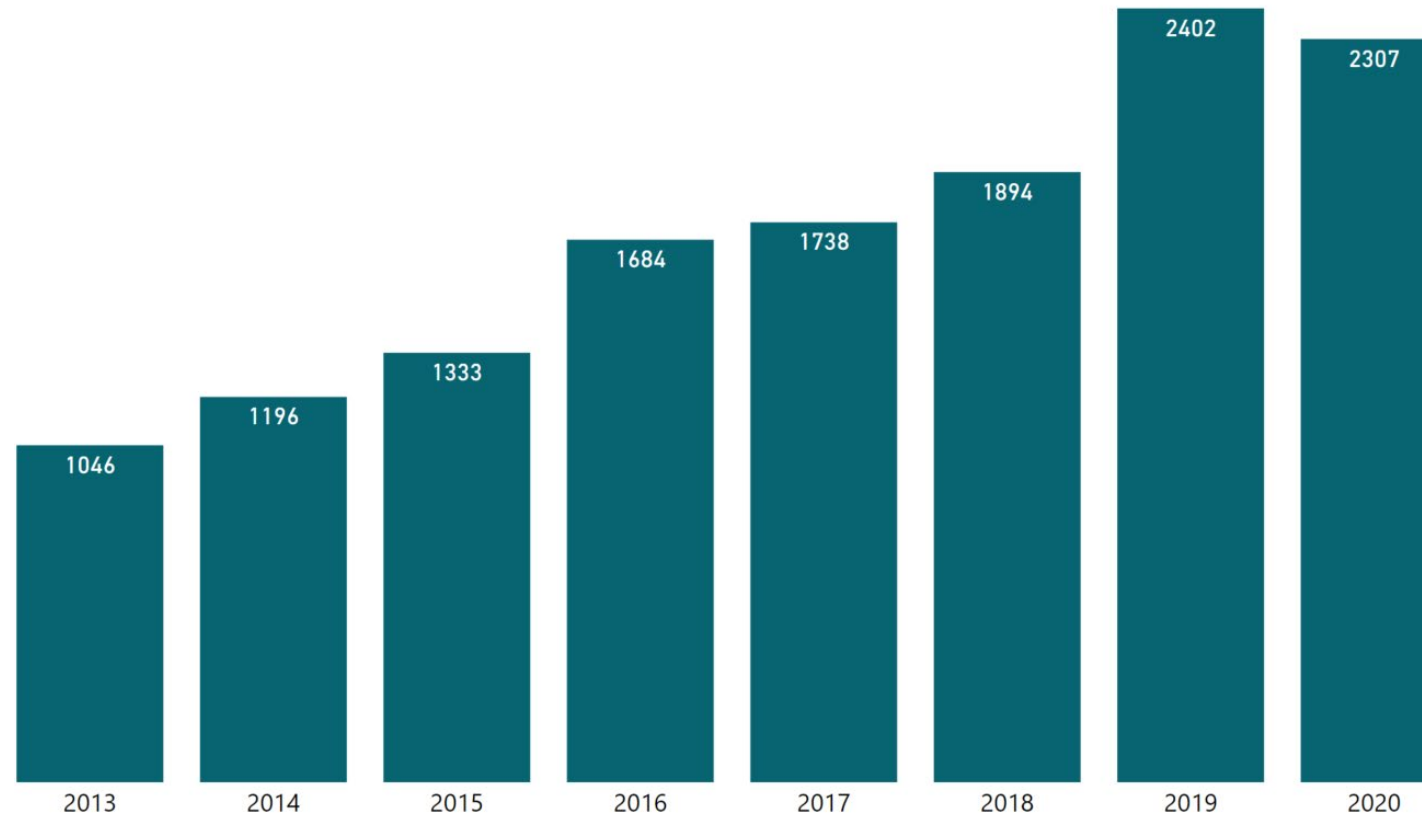
Personligt ejet



Selskaber



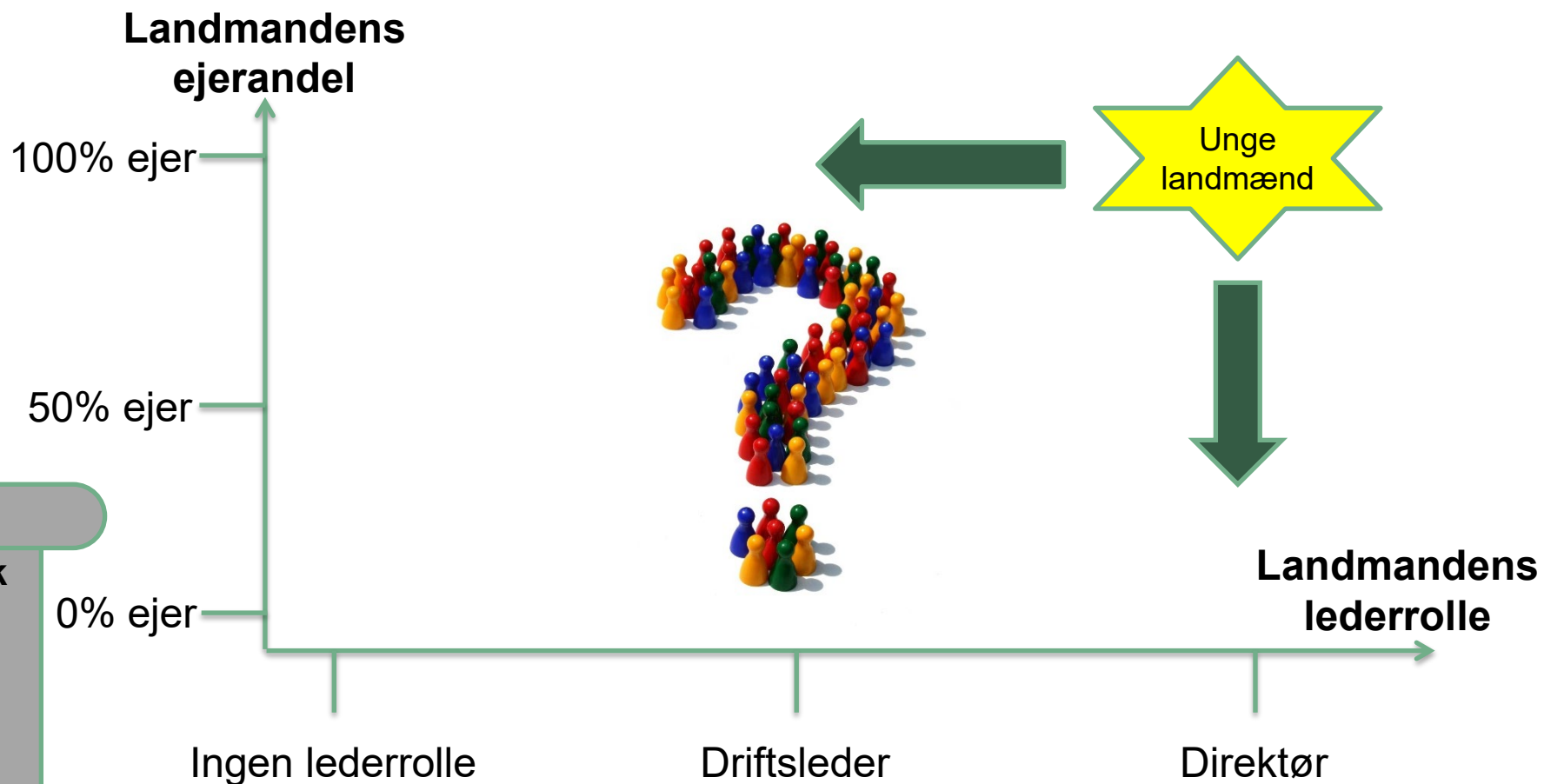
Udvikling i antallet af selskaber i Ø90



Ejerform og lederrolle

- analyse

14. oktober 2022 23



Dansk landbrugspolitik
- ikke gennemtvunge
bestemt ejerstruktur

- LEVEL PLAYING
FIELD

Sammenlægningsgrænser,
bopælspligt og ejerkrav
forsvinder over tid

Ejerform

- inspiration til dialog og analyse

Udfordringer, problemer og muligheder for **den traditionelle selvejerform**:

- Egenkapitalbehov per ejendom er stort og stigende
- Fortsatte stordriftsfordele og strukturudvikling sætter selvejet under pres
- Specialiseringen er stigende, men det kræver større finansiel stødpude
- Stigende markedsusikkerhed forudsætter større finansiel stødpude
- Finanskrisen har begrænset adgangen til lånekapital
- **Præference for selveje kan være en barriere for nye ejerformer**
- Landmænds ejerskab af andelsselskaber medfører finansielle forpligtelser
- Det langsigtede økonomiske afkast i landbruget kan være ikke-attraktivt for investorer
- Svingende konjunktur og ejendomspriser medfører finansiel usikkerhed
- Usikre landbrugspolitiske rammevilkår

Selveje og familie eje er stadig den dominerende ejerform i Danmark

44% af landbrugsselskaber med jord er ejet af én familie/person

Landmandens drivere:

Selveje?

- God økonomi?
- Storproduktion?
- Niche/højværdiproduktion?
- Livskvalitet?
- Bæredygtighed?

Så længe der er landmænd, der er så glade for at være selvstændige og herre i eget hus, at de er villige til at betale ejendoms- og jordpriser, der er så høje, at deres egen aflønning og forrentningen af deres egen kapital er langt under markedslønningerne og markedsrenten, så er det svært at se, hvad langsigtede investorer vil få ud af at investere i landbruget, selv om de får mulighed for det. (Kærgård, N., 2010).



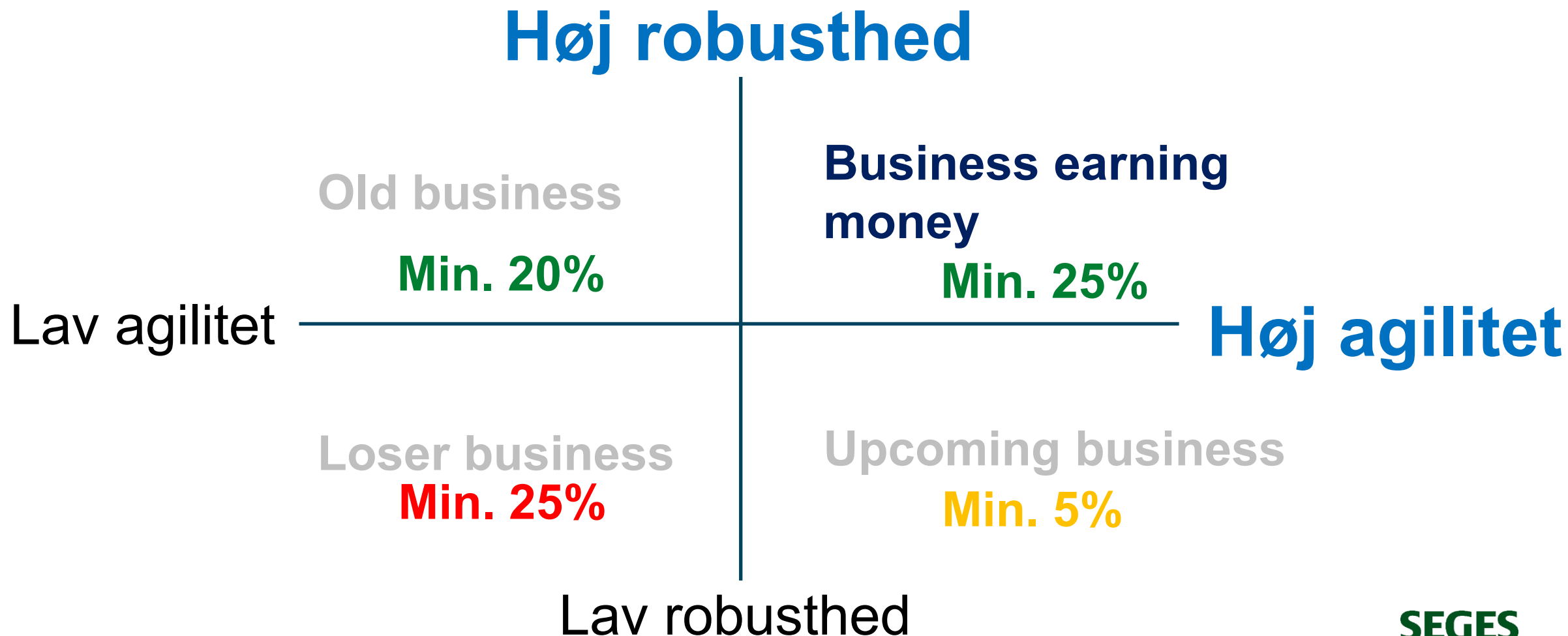
Fremtidens ejerformer i dansk landbrug –
udfordringer og løsninger

Finansieret af:
**Forenet
Kredit**

VIRKSOMHEDENS ROBUSTHED OG AGILITET

Landbrugets robusthed og agilitet

- Transformation mod høj robusthed og høj agilitet



Robusthed - virksomhedens robusthed / stabilitet, eksempler på indsatsområder

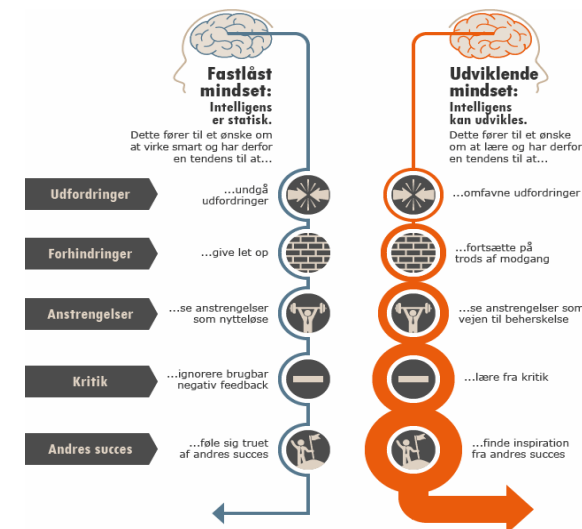
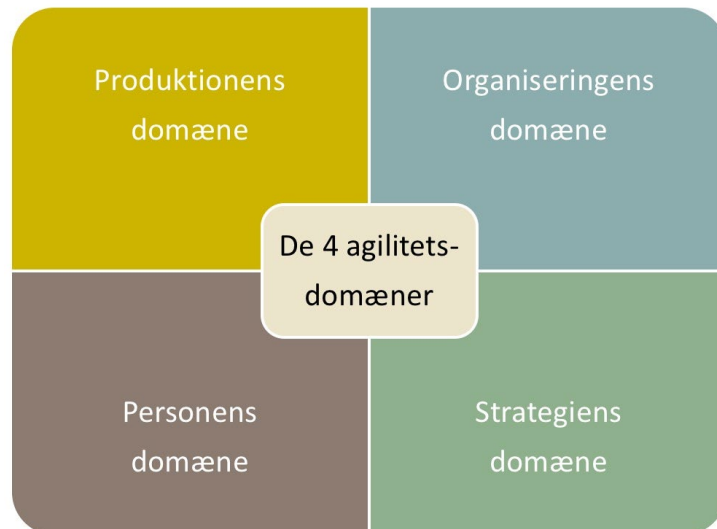
Virksomhedens strategiske robusthed – nu / på sigt

- **Governance** – målt på virksomhedsledelse, forretningsudvikling/lederskab, bestyrelse/advisory board, virksomhedskultur, sikring af generationsskifte, risikostyring, compliance, intern kontrol og en klar og præcis rapportering.
- **Virksomhedens forretningsmodel** – målt på virksomhedens marked/aftagere, produkter og ydelser, værdiskabelse og værdifangst.
- **Virksomhedens strategi** – målt på ejerleders personlige vision contra virksomhedens aktivmasse, produktionsapparat, arrondering og udnyttelse af virksomhedens økonomiske potentiale.
- **Ejerform og kapitalstruktur** – målt på ejerform, kapitalstruktur og virksomhedens udviklingsfase (livsfase)
- **Ledelse og management** – målt på ledelsesmodel, management og organisering.
- **Økonomi** – målt over tid på afkastningsgrad, aktiver, gæld/gældsprocent, likviditetsgenerering, risiko, benchmark, evnen til at modstå ”stød”
- **Digitalisering** – målt på indsamling af data, strukturering af data, analyse af data og inputs til forretningsudvikling.
- **Produktion** – målt på indkøb/forsyninger/ressourceforbrug, selvforsyningsgrad, genetik, produktionsapparat, produktionsprocesser, spild/affald og output.
- **HRM / Medarbejdere** – målt på virksomhedskultur, den sociale kapital, ”den gode arbejdsplads”, on-boarding, medarbejderudvikling og medarbejderpleje.
- **Rapporteringssystem** – målt på compliance, digitalisering, datafangst, dataanalyse, overblik, indsigt og handlingsmuligheder og ophæng til ESRS - / E-ESG - ledelsesrapportering.
- **Bæredygtighed/bæredygtig udvikling** – målt på f.eks. E-ESG - ledelsesrapportering ESG-rating, klimaregnskab, Rise, Arla Klimatjek, DC-vi går klimavejen, DLG Zero

Agilitet – ejerleder og virksomhedens forandringsparathed, eksempler på indsatsområder

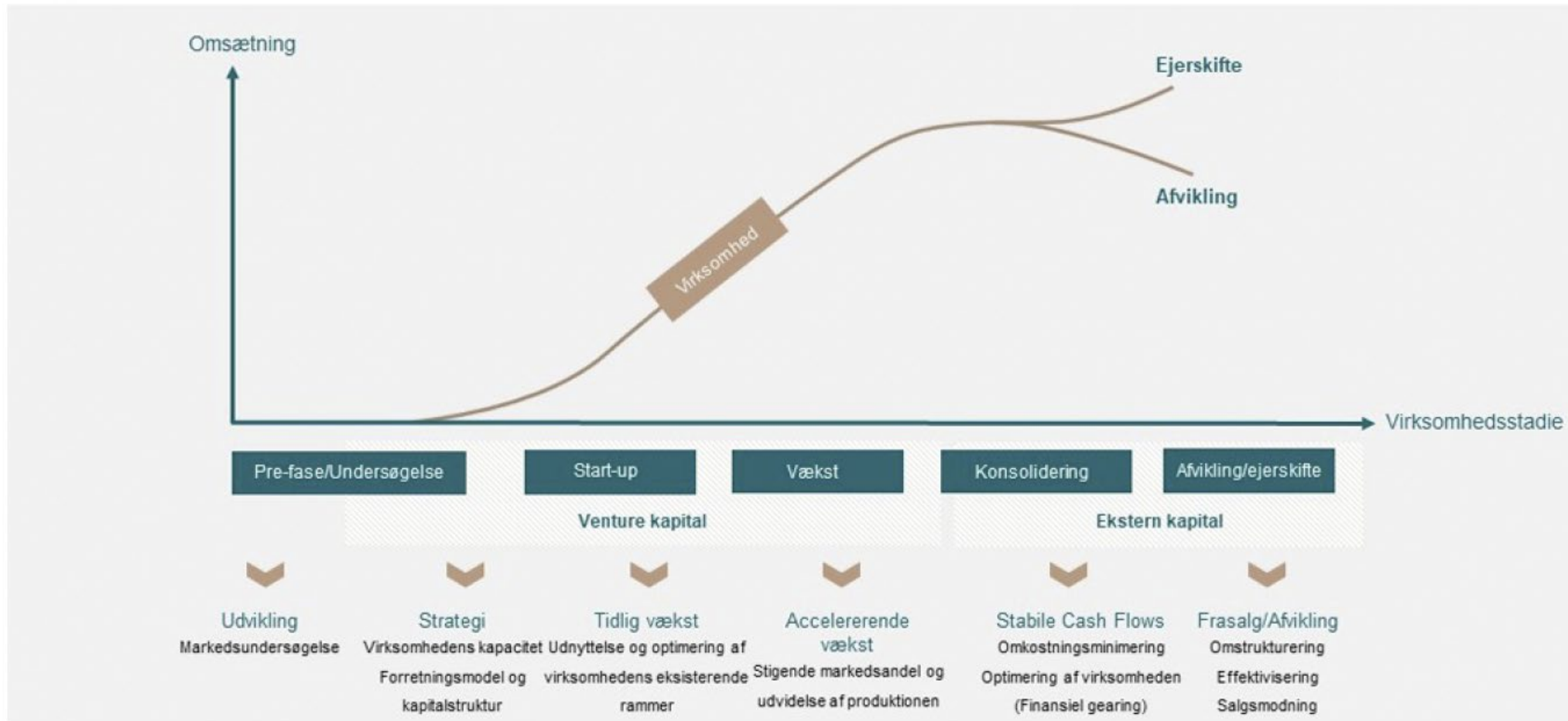
Ejerleder og virksomhedens strategiske agilitet – langt sigt

- **Ejerleders mindset**
 - målt på hvor stort fokus ejerleder har på den omverden virksomheden lever i og leverer til, hvor hurtigt ejerleder er til at tilpasse virksomheden til nye markeder, produkter, processer og teknologier uden ikke-bæredygtige investeringer.
- **Ejerleders innovationskraft**
 - målt på den proces, der gør, at gode ideer bearbejdes, konkretiseres og implementeres
 - en proces fra ”nyt” over ”nyttigt” til ”værdiskabende for virksomheden og dens drift”.
- **Virksomheden og dens omverden**
 - målt på ejerleders fokus på en ”udefra-ind” tankegang og udnytte denne viden til disruption, bæredygtig udvikling, styrkelse af CSR.
- **Forretningsmodeller**
 - ejerleders fokus på at tilpasse, udvikle og styrke virksomhedens forretningsmodel.
- **Design Thinking**
 - ejerleders fokus på dynamisk forretningsudvikling, f.eks. via SPRINT-processer.



VIRKSOMHEDENS LIVSFASE

Figur: Virksomhedens livscyklusfaser



VIRKSOMHEDENS GOVERNANCE ANALYSE

Governance - analyse

Governance dækker over det system af strukturer og mekanismer, der sikrer rammer, retning og resultat.

I praksis er der tale om:

- virksomhedsstrategi, forretningsudvikling, plan for generationsskifte
- virksomhedsledelse, lederskab, eksekveringskraft, risikostyring, virksomhedskultur
- procedurer og værktøjer for intern kontrol, efterlevelse af regler, love og standarder (compliance) og rapportering.

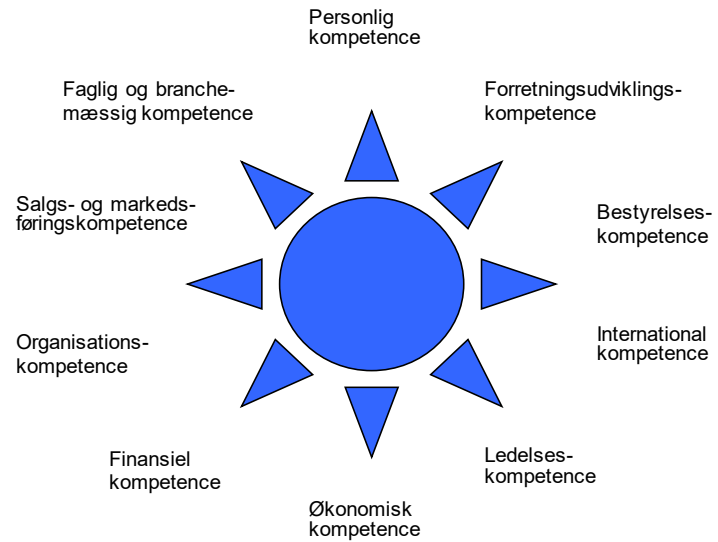
Værktøjerne får virksomheden fra lovgivning, rådgivere og kunder, samt fra egen forretningsmodel og kultur.



Deloitte's governance model

Bestyrelseskompetencer

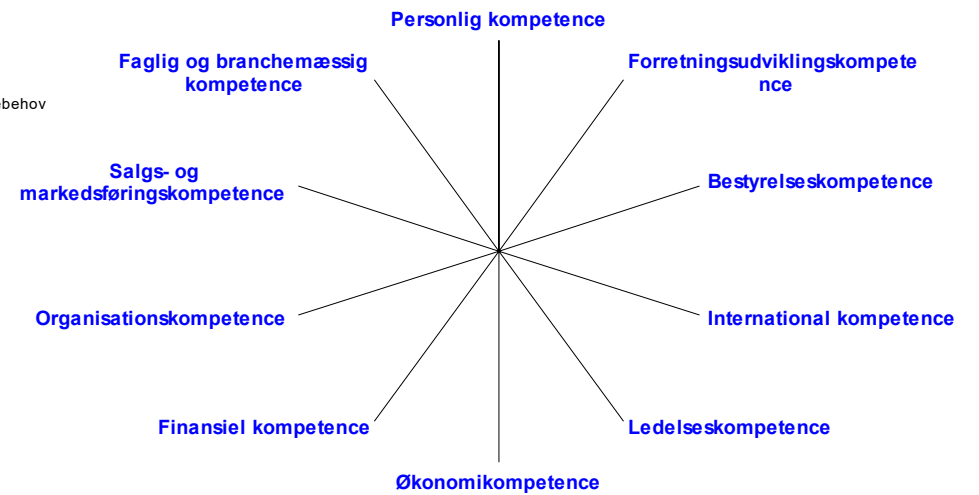
- Et værktøj til kortlægning af kompetencer for bestyrelser i små og mellemstore virksomheder



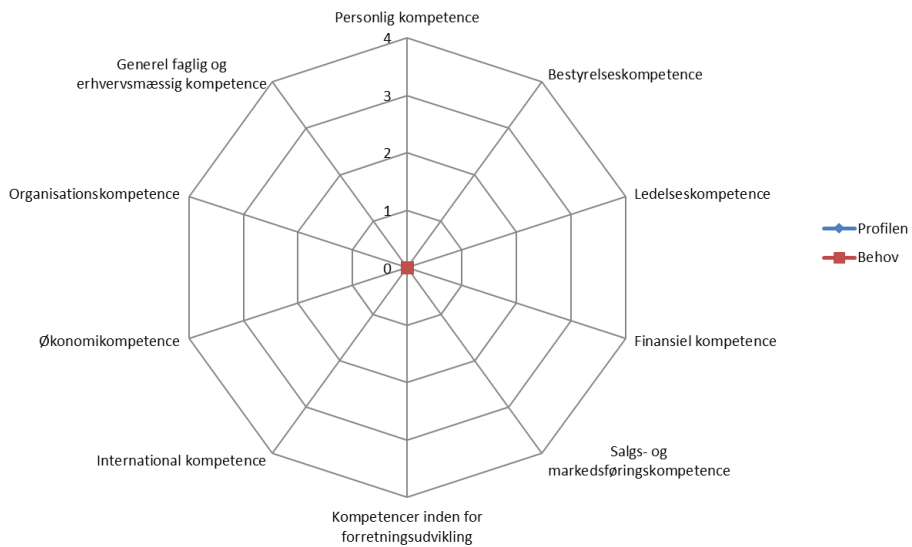
Klik for at gå videre til "Introduktion"

Bestyrelsens kompetenceoversigt – behov og profil

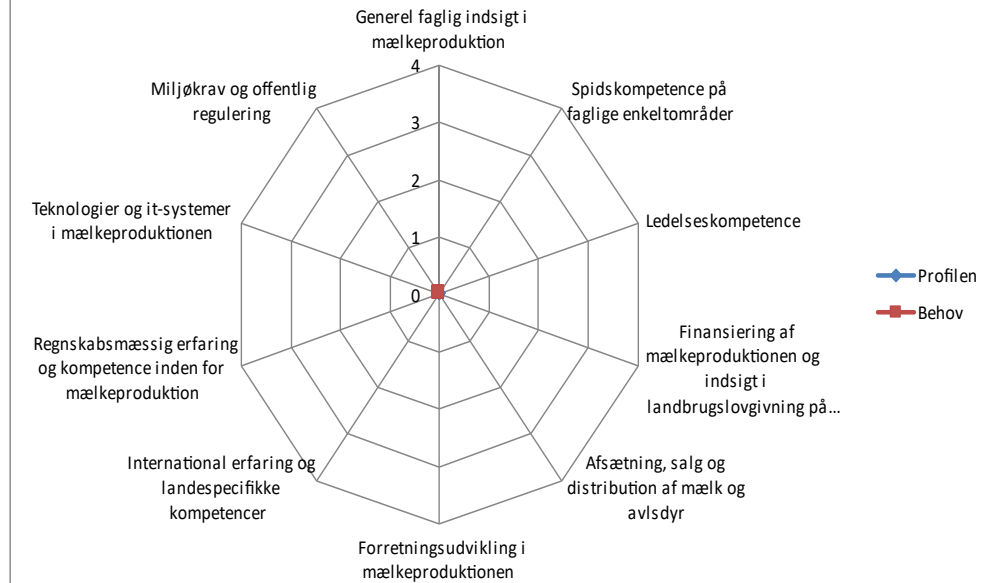
- INN1
- INN2
- INN3
- INN4
- INN5
- Kompetencebehov



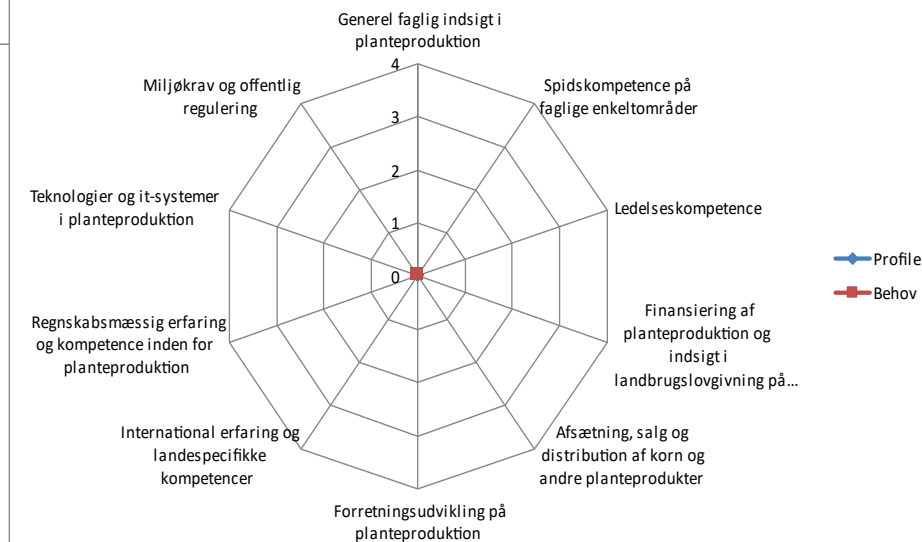
Kompetencer Bestyrelse eller Advisory Board



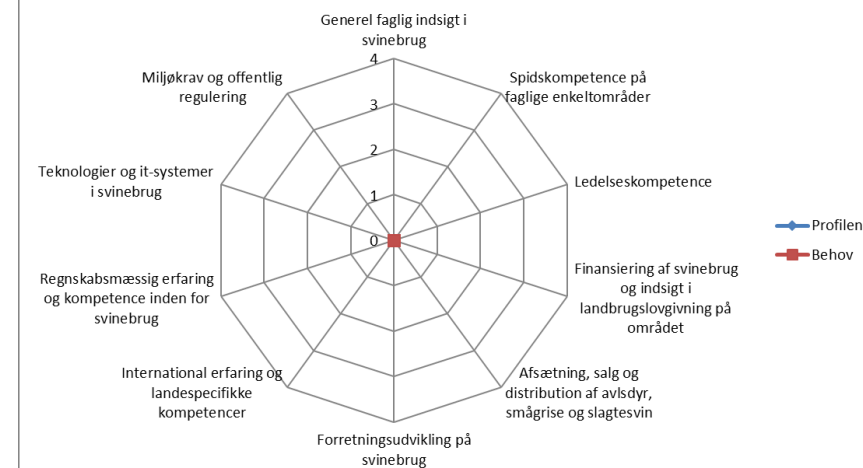
Fagkompetencer Mælkeproduktion



Fagkompetencer Planteproduktion



Fagkompetencer Svineproduktion



Direktørværktøjet

Målet med Direktørværktøjet er at afdække hvor vigtige forskellige strategiske indsatsområder er for virksomheden, hvor vigtig de strategiske indsatsområder er for ejerleder og hvordan der leveres på de strategiske indsatsområder i dag.

De tre vinkler – **hvad kalder virksomheden på, hvad er vigtig for ejer og hvordan leveres der på de strategiske indsatsområder i dag** – giver et samlet billede af det vi benævner **Direktørens kompetenceprofil**, som kan bruges i dialogen med ejerleder og bestyrelse/advisory board om styrkelse af den strategiske virksomhedsledelse/direktørrollen.

De konkrete strategiske indsatsområder i **Direktørværktøjet** har baggrund i erfaringer fra mange strategi- og udviklingsprocesser med ejerledere i dansk landbrug, suppleret med erfaringer og inputs fra i SMV-segmentet.

De strategiske indsatsområder er grupperet i 5 overordnede kategorier (fordelt på 5 faner i excel-arket):

1. **Strategi & risiko** - Virksomheden overordnet
2. **Produktion** – Virksomhedens overordnede produktion
3. **Ledelse & management** - Virksomhedens ledelse og management
4. **Økonomistyring & rapportering** - Virksomhedens interne og eksterne økonomistyring og rapportering
5. **Forretningsmodel** - Virksomhedens samlede forretningsmodel

Hver kategori indeholder mellem 9 -14 indsatsområder, hvor der er sat eksempler på indhold i indsatsen.

Anbefaling til processen omkring Direktørværktøjet:

1. **Start med "Hvor vigtig er indsatsområdet for virksomheden" - Orange område**
 - a. Det vil være optimalt, at det er andre end ejer selv, der vurderer, hvor vigtigt området er for virksomheden.
 - b. Det bør være virksomhedens bestyrelse, advisory board, en rådgiver og/eller en finansiel partner der udfylder/scorer.
 - c. De 5 kategorier – fane 1-5 – åbnes nu en af gangen.
 - d. Det enkelte indsatsområde på hver fane tildeles en score fra 0-5 i de grå felter.
 - e. Bemærk at i alt 4 personer kan bidrage med en score, hvor det så er gennemsnittet, der føres videre for det enkelte indsatsområde.
 - f. Husk at gemme excel-arket, når alle har udfyldt.
2. **Så følger "Hvor vigtig er indsatsområdet for ejer" - Lilla område**
 - a. Her er det ejer selv, der udfylder/scorer hver af de 5 kategorier og de tilhørende indsatsområder.
 - b. Vigtigt at ejer udfylder uden, at kunne se scoren under "Hvor vigtig er indsatsområdet for virksomheden".
 - c. Husk at gemme excel-arket, når det er udfyldt.
3. **Og derefter "Hvordan leveres der på indsatsområdet i dag" – Grønt område**
 - a. Her er der mulighed for, at op til 5 personer kan score de enkelte indsatsområder.
Det kan være virksomhedens bestyrelse, advisory board, en rådgiver, en finansiel partner og ejer selv, der udfylder.
 - b. Vigtigt at alle udfylder uden, at kunne se scoren under "Hvor vigtig er indsatsområdet for virksomheden" og "Hvor vigtig er indsatsområdet for ejer".
 - c. Husk at gemme excel-arket, når det er udfyldt.
4. **Sidst samles alle score i det samme Direktørværktøj.**
 - a. For hver kategori vil der yderst til højre være et "spindelvæv", der viser scoren for det enkelte indsatsområde.
 - b. På sidste fane "Direktørens kompetenceprofil" ses det samlede "spindelvæv" for hver kategori.

Har du spørgsmål/kommentarer til Direktørværktøjet, så er du velkommen til at kontakte:

Ivan Damgaard
Chefkonsulent, Skov & Landskabsing./Civiløkonom HD-R
Strategi & Vækst

D +45 8740 5036
M +45 2916 3134
E ivd@seges.dk

Landbrug & Fødevarer F.m.b.A.
SEGES
Agro Food Park 15, DK 8200 Aarhus N
seges.dk

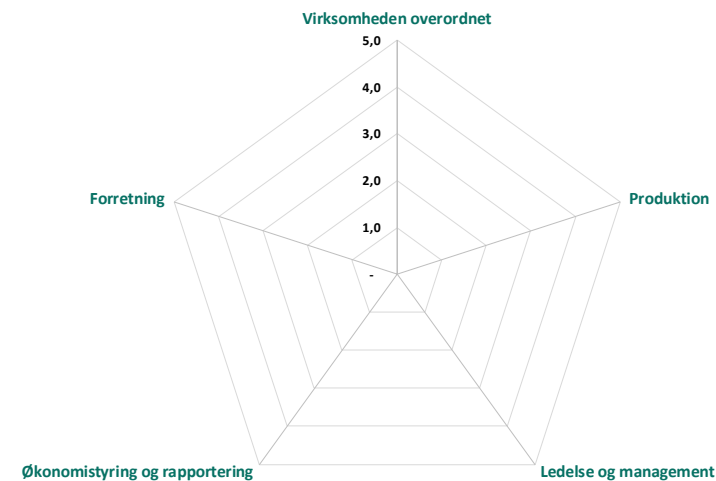
SEGES skaber løsninger til fremtidens landbrugs- og fødevarerhverv. Vi udvikler forretningsmuligheder i tæt samarbejde med vores kunder, forskningsinstitutioner og virksomheder over hele verden. SEGES er en del af Landbrug & Fødevarer F.m.b.A.

CVR-nr. 25529529

Direktør rollen

- Hvad kalder virksomheden på?
- Virksomhedsledelse?
- Lederskab?
- Direktørens opgaver?
- Eksekveringskraft?
- Strategiske handlingsplaner?
- Opfølgning?

Direktørens kompetence profil



🟠 Hvor vigtig er indsatsområdet for virksomheden

🟡 Hvor vigtig er indsatsområdet for ejer

🟢 Hvordan leveres der på indsatsområdet i dag

STØTTE AF
Promilleafgiftsfonden for landbrug

SEGES MANAGEMENT 23 SPØRGSMÅL

Driftsgren:	sorenhelme mail@stend eu@volsga; torben@tjoer klaus@heine aage@saers jk@skovdal-; bosebjerg@mail.dk								Gns. Alle	Slagtegrise	Smågrise
Samlet score	Smågrise	Smågrise	Smågrise	Smågrise	Smågrise	Slagtegrise	Slagtegrise				
3,3	4,5	3,1	3,5	3,9	3,7	-	-	3,7	I alt	Smågrise	I alt
Passer strategien til virksomhedens livscyklus?								3,8			
Nej								0%	0%	0%	
I lav grad								0%	0%	0%	
I nogen grad	3							16%	0%	20%	
I høj grad		4	4	4	4	4		84%	100%	80%	
I meget høj grad								0%	0%	0%	
Er strategien realistisk?								4,0			
Nej								0%	0%	0%	
I lav grad								0%	0%	0%	
I nogen grad	3							16%	0%	20%	
I høj grad		4	4	4	4			66%	0%	80%	
I meget høj grad						5		18%	100%	0%	
Har virksomheden evne, vilje og afsat tid til produktinnovation?								3,5			
Nej								0%	0%	0%	
I lav grad			2					16%	0%	20%	
I nogen grad	3	3						33%	0%	40%	
I høj grad				4		4		34%	100%	20%	
I meget høj grad					5			16%	0%	20%	
Har virksomheden en stærk forretningsmodel?								3,5			
Nej								0%	0%	0%	
I lav grad			2					16%	0%	20%	
I nogen grad	3			3				33%	0%	40%	
I høj grad					4	4		34%	100%	20%	
I meget høj grad		5						16%	0%	20%	

Governance - analyse

- **BusinessRate**
 - Management
 - Risk management

SEGES RISK MANAGEMENT 15 SPØRGSMÅL

Driftsgren:	sorenhelme mail@stend eu@volsga; torben@tjoer klaus@heine aage@saers jk@skovdal-; bosebjerg@mail.dk								Gns. Alle	Slagtegrise	Smågrise
Samlet score	Smågrise	Smågrise	Smågrise	Smågrise	Smågrise	Slagtegrise	Slagtegrise				
3,0	3,4	3,1	2,8	3,0	2,8	3,1	-	3,0	I alt	Smågrise	I alt
Hvor stor en del af produktion eksporterer virksomheden selv?								4,0			
Ingen eksport					1			20%	-	20%	
0-25 pct.								0%	-	0%	
25-50 pct.								0%	-	0%	
50-75 pct.			4					20%	-	20%	
75-100 pct.	5	5		5				60%	-	60%	
Er der mulighed for at kunne forpagte den nødvendige jord de næste 5 år?								2,6			
Nej				1				14%	0%	20%	
I lav grad						2		15%	50%	0%	
I nogen grad	3	3	3		3	3		71%	50%	80%	
I høj grad								0%	0%	0%	
I meget høj grad								0%	0%	0%	
Er det sandsynligt, at ejendommen skal sælges inden for de næste 5 år?								2,4			
Nej					1	1		29%	50%	20%	
I lav grad	2		2					28%	0%	40%	
I nogen grad		3		3				28%	0%	40%	
I høj grad								0%	0%	0%	
I meget høj grad						5		15%	50%	0%	

BusinessRate | **SEGES INNOVATION**

Premiere

Nyt økonomisk værktøj
Kend dit landbrugs økonomiske styrke

Governance

- f.eks.:

Compliance

Regler

Retningslinjer

Love

Kontrakter

Aftaler

Whistleblower
ordning

Kommunikation

Kommunikér om
aktivitet, aktuelle
emner og
mærkesager

Opret en profil på
Facebook og/eller
lav en hjemmeside

Deltag i faglige
netværk og erfa-
grupper

Etabler en
bestyrelse eller et
advisory board

Transparens
hele vejen
rundt

Rapporterings
system

Digitaliser
løsninger for
dokumentation

Driftsbudget

Investerings
budget

Virksomhedsledelse

Virksomheds-
overblik

Risikoanalyse

Organisering /
Ledelsesmodel

Hold styr på
risikoen

Optimer
rammerne for
produktionen

Plan for indsatser,
der forebygger eller
afbøder effekt af
kritiske hændelse

Optimer indenfor
de givne rammer

Planer for fortsat
drift ved kritisk
nedbrud

Byg den rigtige
finansiering

Lederskab

Udvikle
virksomhedens
forretningsmodel

Udarbejd en
skriftlig strategi

Anvend
strategien aktivt
i ledelsen af
virksomheden

Udarbejde
handlingsplaner for
strategiske mål

Følg løbende op
på strategiske
mål

Informér
medarbejderne
om strategien

G

Virksomhedens strategiske mål – E-ESG mål

- eks. på strategiske mål vi har haft inde over strategiprocesserne i 2020-2022 med landbrugets virksomhedsledere



Mål - generelt	Vigtigt at arbejde med SMART mål, hvilket betyder S – specifikke mål, der er formuleret tydeligt, afgrænset og veldefinerede M – målbare mål, så vi kan dokumentere virksomhedens udvikling og at målene er opfyldt A – accepterede mål som ejerleder, finansielle samarbejdspartnere og ledende medarbejdere bakker op om R – realistiske mål som er forankret i den virkelighed og omverden virksomheden befinder sig i T – tidsbegrænset, som sætter målene ind i en afgrænset periode for opfyldelse
E-ESG Økonomiske mål	<ul style="list-style-type: none">➤ virksomhedens økonomiske robusthed➤ afkastningsgrad➤ soliditetsgrad➤ likviditetsgenerering➤ andel af bankgæld

Governance - **Inspiration**

- eks. på governance mål vi har haft inde over strategiprocesserne i 2020-2022 med landbrugets virksomhedsledere

Mål	
Governance mål E-ESG	<ul style="list-style-type: none">➤ corporate governance➤ virksomhedsledelse, ledelse af bedriften, lederskab, eksekveringskraft og grøn omstilling➤ organisering, ledelsesmodel, ledelsesstrukturer➤ risikostyring, risikomanagement, risikoledelse, early warnings➤ "brug af land" / "land costs" / "land use" (natur, foderproduktion, fødevareproduktion, skov)➤ ressourceanvendelse, spild og cirkulær økonomi➤ produktionsanlæg, stalde, teknologi, innovation➤ vores værdikædes bæredygtighed / leverandørernes bæredygtighed➤ strategisk sparring – 1:1, advisory board, bestyrelse➤ lønstruktur➤ bogføring og revision➤ skattepolitik➤ digitalisering, styringssystem, datafangst, datastruktur➤ styrket forretningsmodel➤ whistle-blower ordning➤ opfølgning der sikrer indsigt i om den ønskede kurs for virksomheden holdes➤ lederskab som sikrer forandringsopgaven➤ gennemsigtighed og åbenhed i rapportering og rapporteringsprocedurer – internt og eksternt➤ compliance / E-ESG-rapportering / efterlevelse i forhold til rammer og opfølgning / kontrolmekanismer