

ER BESTYRELSEN KLAR TIL AT LEDE DIGITAL OMSTILLING?

CENTER FOR SMÅ OG MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER

- Omstilling af danske SMV'er til fremtiden

Teori på praksis / praksis på teori



Viden der virker!
300 SMV'er i forløb

SMV-BESTYRELSEN SOM
DIGITAL KATALYSATOR

PROJEKT
GENTÆNK NU!

Accellerer vejen fra idé til strategisk funderet eksekvering

ESG

FRA RAPPORTERING TIL FORRETNING

Ejerdynamik i
små og mellemstore
virksomheder

DET SKAL UD AT VIRKE I PRAKSIS!

Forløb & Kurser

Vækst- og udviklingsforløb

Stil skarpt på virksomheden og mulighederne for udvikling

Udviklet i samarbejde med Center for Små og Mellemstore Virksomheder og Sparhus som kernegrund



Se din forretningsmodel i nyt perspektiv

GENTÆNK NU!

Bæredygtighed som konkurrencefordel

Århus, Odense & København primo 2023

Fremtidens SMV
- Uddannelse for ejerledere

SMV'ers forretningsmiljø er under konstant forandring. Dette sker som følge af den eksponentielle udvikling af nye teknologier og den grønne dagsorden, men også på grund af kriser som COVID-19 og krigen i Ukraine, som har forandret verden på ultrakort tid og med langvarige globale effekter. Et manglende eller for svært fokus på sådanne forandringer kan blive kostbart, fordi man i bedste fald går glip af de muligheder, der ligger i f.eks. digitalisering og grøn omstilling og i værste fald taber sin konkurrenceevne, fordi virksomheden bliver irrelevant.

Fakta

Studiestart: 2023

Sted: Comwell Kellers Park



CENTER FOR SMÅ OG MELLESTORE VIRKSOMHEDER
INSTITUT FOR VIRKSOMHEDSLEDELSE
AARHUS UNIVERSITET

Konferencer



Bestyrelsesuddannelser



Uddannelse for bestyrelsesformænd

Du får konkrete redskaber til at tackle de problematikker, du typisk skal håndtere som bestyrelsesformand, herunder nye retningslinjer, grøn omstilling og digitalisering.



Bestyrelsesuddannelse for andelsvirksomheder og øvrige demokratiske virksomheder

Bestyrelsesuddannelsen er målrettet bestyrelser tilknyttet demokratiske virksomheder - f.eks. inden for landbrug og fødevarer, energi og forsyningssektoren.



Bestyrelsesuddannelse med fokus på små og mellemstore virksomheder (SMV)

Bestyrelsesuddannelsen har gennemgående fokus på, hvordan bestyrelsen skaber værdi i små og mellemstore virksomheder. Det kræver en dyb forståelse af DNA'et i SMV'er, herunder værdier og motivationsfaktorer.



Bestyrelsesuddannelse med fokus på grøn omstilling

Bæredygtighed og grøn omstilling er blevet en nødvendighed for at kunne drive forretning i dag og i fremtiden. Forbrugere, samarbejdspartnere og leverandører stiller højere krav til SMV-virksomhederne.



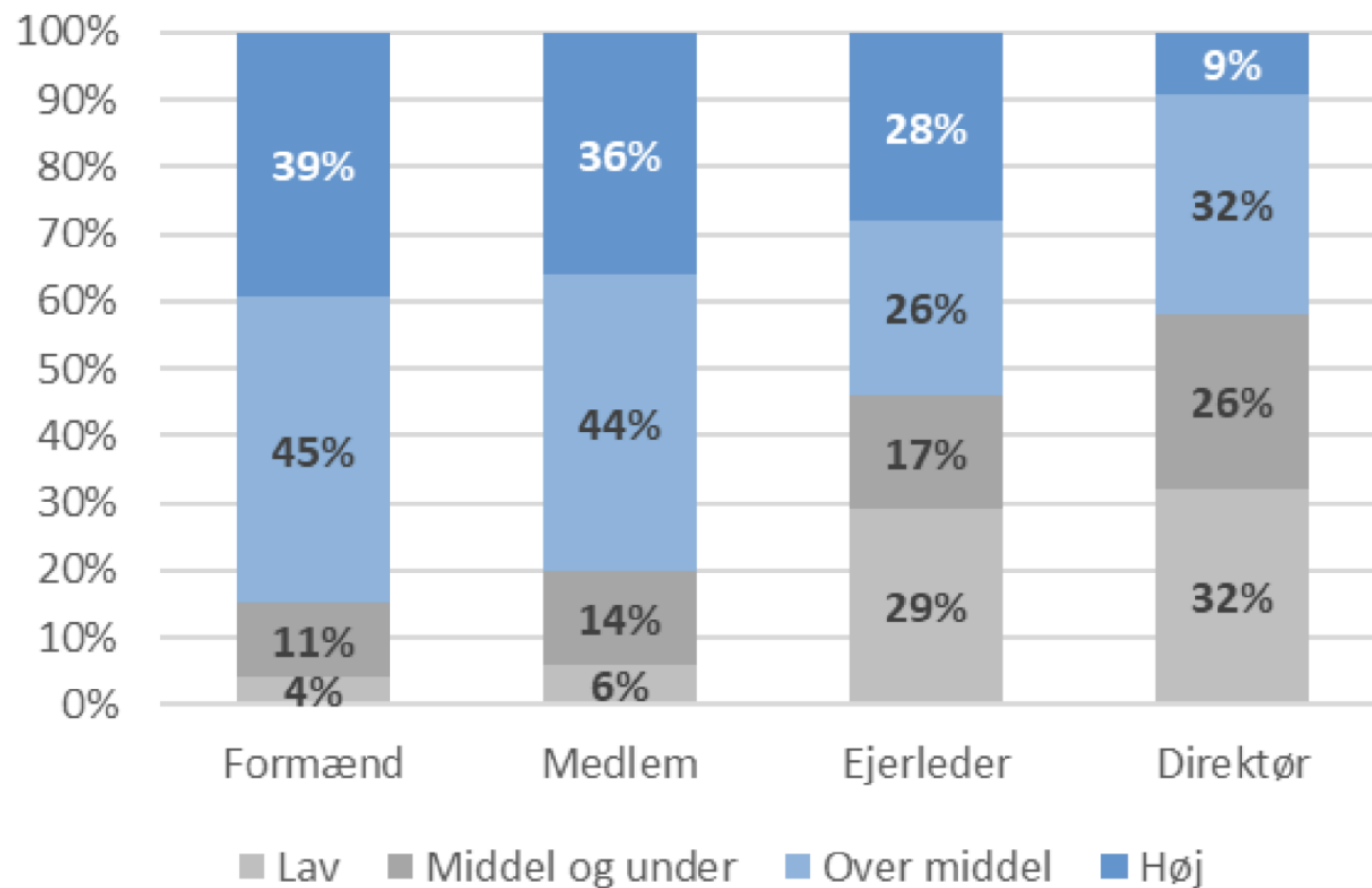
Bestyrelsesuddannelse i digital omstilling - med fokus på SMV'er

Bestyrelsesuddannelsen i digital omstilling - for SMV'er giver dig indsigt og værktøjer til at lede din virksomhed gennem digital transformation. Fokus er på strategisk beslutningstagning, forretningsudvikling, teknologi, cybersikkerhed og digital ledelse.

Ca. 900 deltagere



LYKKES BESTYRELSERNE?



Bestyrelsens pligter

§ 115. I kapitalselskaber, der har en bestyrelse, skal denne, udover at **varetage den overordnede og strategiske ledelse** og **sikre en forsvarlig organisation** af kapitalselskabets virksomhed, påse, at

1) **bogføringen og regnskabsaflæggelsen** foregår på en måde, der efter kapitalselskabets forhold er tilfredsstillende,

2) der er **etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller**,

3) bestyrelsen løbende modtager den **fornødne rapportering om kapitalselskabets finansielle forhold**,

4) **direktionen udøver sit hverv på en behørig måde** og efter **bestyrelsens retningslinier** og

5) kapitalselskabets **kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt**, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde kapitalselskabets nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder.



FOR AND RING

Risikobilledet forandrer sig



Målet er at påtage os de rigtige risici og styre dem bedst mulig, så vi kan skabe værdi for virksomheden.

Vi skal have den rigtige balance mellem risici og afkast

MULIGHEDER

RISICI



Sektorlovgivningen

sektorlovgivningens krav i relation til bestyrelser

Adskillelse og forbrugerrepræsentation

Generelt

- Sektorlovgivningen herunder blandt andet varmeforsyningsloven stiller krav om ejermæssig adskillelse samt forbrugerrepræsentation i relation til den forsyningsvirksomhed, der udøves
- **Projektbekendtgørelsen**, som fastlægger krav til varmeforsyningsplaner mv., er et centralt regelsæt fra Energistyrelsen til understøttelse af varmeområdets planlægning og godkendelser.

Demokratiske pligter

Samarbejde og kommunikation med repræsentantskabet / kommunen

Politisk interessevaretagelse

Og det her er vi også ansvarlige for nu...

DIGITALISERING &
CYBERSIKKERHED



Rod i fjernvarmeøkonomien: Bortvist økonomidirektør politianmeldt

Odsherred Forsynings bortviste økonomidirektør er blevet påtalt, og fjernvarmeprojekt er nu 600 millioner dyrere end beregnet.

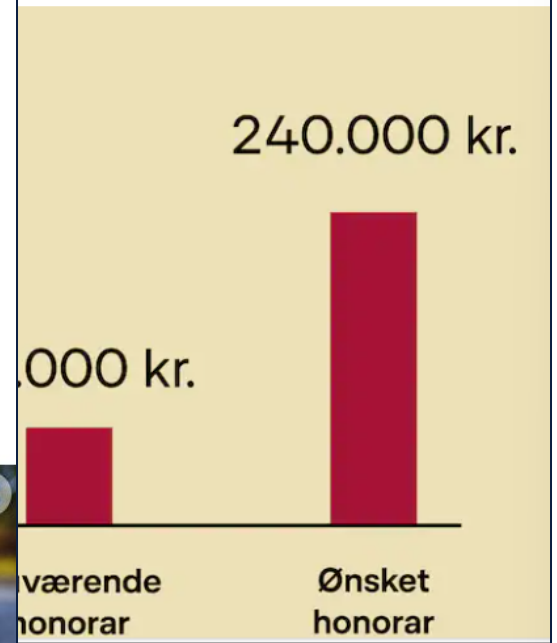
Bestyrelse i skandaleramt forsyningsselskab blandt de bedst lønnede i landet

Ekspert og borgmester retter skarp kritik af bestyrelse, som med tredobling af sine honorarer er strøget til tops på listen over de højest lønnede bestyrelser på forsyningsområdet.

I dag løftes sløret for skandalen i forsyningsselskab, som kan koste kommunens borgere dyrt

Økonomien er løbet helt løbek i fjernvarmeudrulning i

Odsherred Kommune og rekonstruktøren har indledt en sag – stævning – mod det tidligere ledelseslag i Odsherred Forsyning og Odsherred Varme. Det samlede **erstatningskrav** ligger i omegnen af **50 millioner kroner**



Ny udvikling i stor svindelsag - seks tidligere bestyrelsesmedlemmer sagsøgt i Østjysk Bolig

Østjysk Bolig vil afprøve, om tidligere medlemmer af bestyrelsen kan være erstatningsansvarlige. Tidligere formand har ingen kommentar.

[DEL ARTIKLEN](#) | [GIV ARTIKLEN](#) | [GEM PÅ LÆSELISTE](#)



Illustration: Agnete Holk



RENOVERING AF BOLIGER

Sammen med revisionsfirmaet Deloitte har den nye ledelse i Østjysk Bolig fundet frem til, at der i forbindelse med renoveringen af 124 almene boliger i Ryhaven er bogført private udgifter. Prisen for arbejdet i 2015-2018 er sandsynligvis blevet 1,7 mio. kr. for højt, lyder vurderingen.



KØKKENER

Der er foretaget privatindkøb eller holdt privatlignende udgifter for ca. 3,5 mio. kr. på Østjysk Boligs regning. Det drejer sig bl.a. om indkøb af køkkener, hårde hvidevarer, rejser, ophold, golftøj og -bolde, Apple-produkter, vin, kaffemaskiner og inventar.



GOLFTURE

Ifølge Kromann Reumerts advokatundersøgelse er der holdt private udgifter på Østjysk Boligs regning for mindst 6,7 mio. kr. Omkring halvdelen er gået til to »erhvervsnetværk«, hvor ledende medarbejdere boligforeningen sammen med leverandører har været på golfrejser i Danmark og udlandet, til sociale arrangementer og på en »privat cykeltur«.



VIN

Ifølge Kromann Reumerts advokatundersøgelse blev der i 2011-2020 brugt 1,6 mio. kr. på »repræsentationsudgifter«, hvortil mange kvitteringer mangler. Der er bl.a. brugt penge på »et stort antal restaurationsbesøg«, hvor der i flere tilfælde er købt børnemenuer, samt et »højt udgiftsniveau til vin m.m.«.



POLITISK FOKUS

**BEDRE VILKÅR
VIL HAVE BEDRE GOVERNANCE**

HVAD UDFORDRER BESTYRELSENERNE



Matche behovet i en kompleks verden

Opfylde krav til bestyrelsesarbejdet

Dialog og samarbejde med ejerne /
repræsentantskab

FX:

Bestyrelsesuddannelse for
andelsvirksomheder og øvrige
demokratiske virksomheder
Bestyrelsesuddannelse

NORLYS



Danish Agro



dlg



ENERGI
VIBORG

NRGi



CENTER FOR SMÅ OG
MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER
INSTITUT FOR VIRKSOMHEDSLEDELSE
AARHUS UNIVERSITET

Anbefalinger – indhold



GOVERNANCE

Hvad:

Der nedsættes et udvalg der skal udarbejde anbefalinger om god ledelse (governance) for demokratiske virksomheder. Anbefalingerne skal tage udgangspunkt i:

- Hvordan ledelsen kan arbejde med at bevare den særlige demokratiske virksomhedskultur samtidig med, at der drives en sund kommerciel forretning.
- Hvordan ledelsen kan arbejde med interessenthåndtering og varetagelse af medlemsdemokrati.
- Hvordan ledelsen bedst arbejder med at fremtidssikre virksomheden i en tid, hvor kompleksiteten i at drive virksomhed er stigende som følge af kriser og nye store dagsordener som bæredygtighed og digitalisering, mv.
- Hvordan ledelsen kan sikre det nødvendige kompetenceniveau i ledelsen ift. at varetage såvel den økonomiske kontrolforpligtelse som det overordnede strategiske ansvar.
- Hvordan ledelsen kan arbejde med særlige problemstillinger, som habilitetsspørgsmål, tavshedspligt mv.

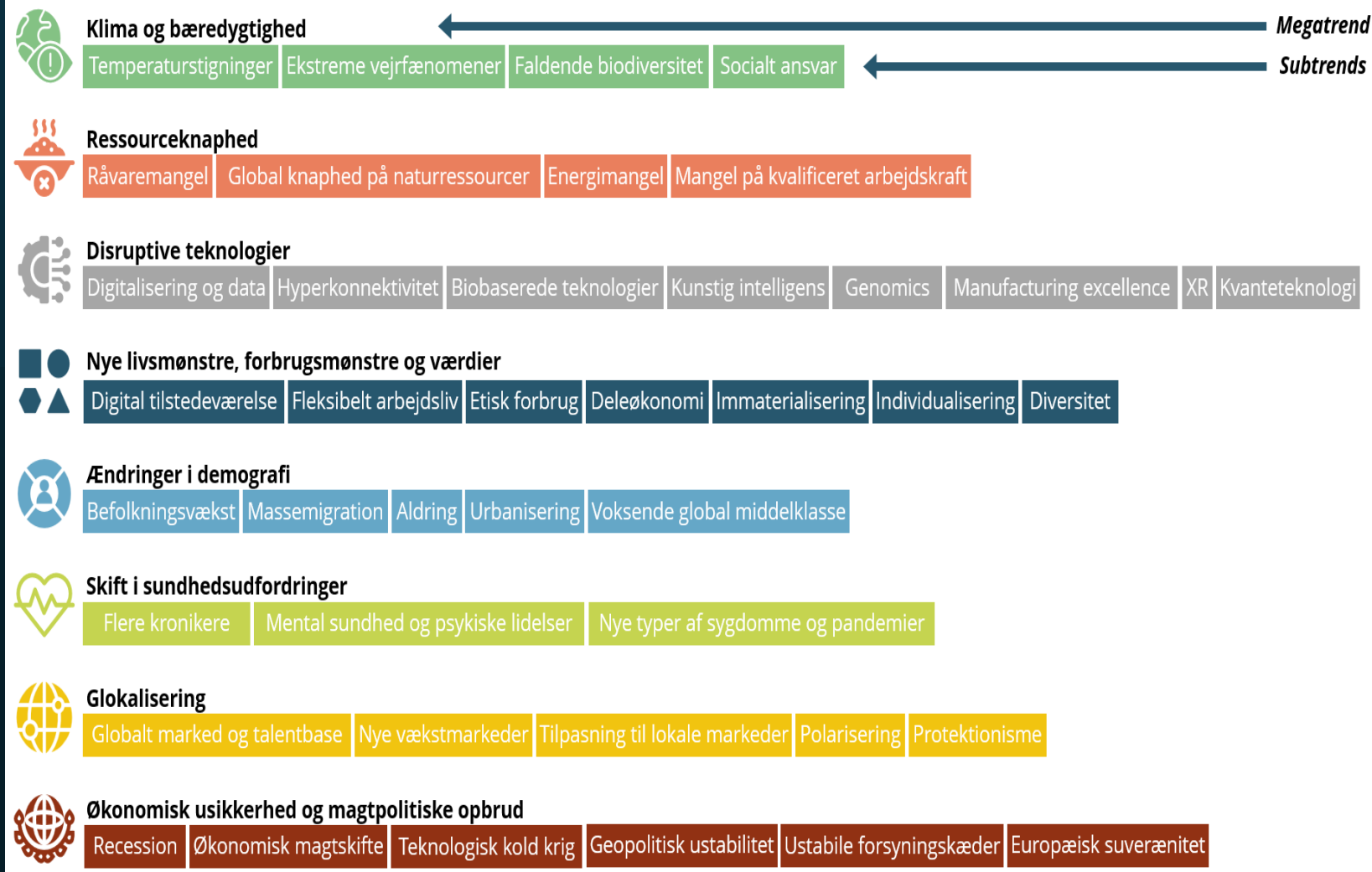
Megatrends

Analyse af megatrends og deres betydning for danske SMV'er

Udarbejdet for Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, februar 2023



IRISgroup



Erhvervsfremmebestyrelsens rapport “Analyse af megatrends og deres betydning for SMV’er” (2023)

Jeg ved ikke, hvor græsset er bedst.
Jeg vil gerne stole på min
mavefornemmelse, men jeg er forvirret
Jeg har jo fire forskellige
mavefornemmelser!

**DET HANDLER OM STRATEGI, RISIKOSTYRING OG
ORGANISATION**



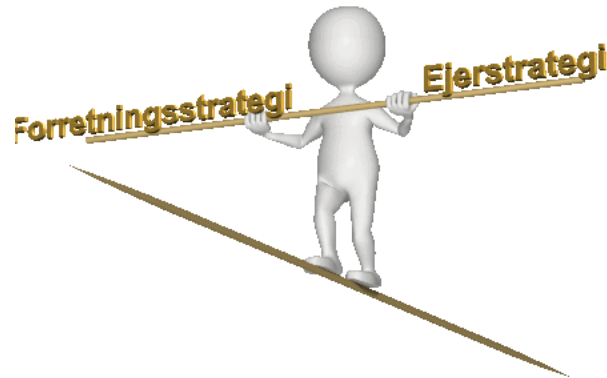
BESTYRELSEN SKAL BALANCERE



CENTER FOR SMÅ OG
MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER
INSTITUT FOR VIRKSOMHEDSLEDELSE
AARHUS UNIVERSITET

UDVIKLINGSTEMAER I NRGi-PERSPEKTIV

-  **Bæredygtighed**
Miljømæssig, social,
økonomisk
El bliver fremtidens energibærer og baner
vejen mod en renere planet
-  **Fællesskab**
Deleøkonomi, partnerskaber,
økosystemet
Forbrugernes mulighed for at være en del af
den grønne omstilling med fleksibelt forbrug og
energilagring danner nye fællesskaber og
udvider NRGi's rolle
-  **Infrastrukturer**
Connected, generationer,
urbanisering
Der stilles stadig større og nye krav til
eldistributionsnettet, da elektrificeringen øges
og decentrale løsninger vinder frem
-  **Digitalisering**
Innovation, industri 4.0,
kunstig intelligens
Fremtidens energiforsyning- og forbrug
optimeres ved hjælp af innovative teknologier,
dataovervågning samt
digitale løsninger
-  **Sundhed**
Mennesker, bygninger,
samfund
Stort fokus på vores egen samt vores
bygningers sundhed, hvor indeklima og
energiudgivning spiller en vigtig rolle
-  **De 17 Verdensmål**
Klima, innovation, energi,
lokalsamfund
De 17 Verdensmål skaber en fælles ramme for
at målsætte og kommunikere vores indsatser
og bidrag til et velfungerende samfund



Det går godt hos NRGi i den nordlige del af Aarhus. Sidste års resultat var så solidt, at der nu gives rabat på en del af elregningen til de 235.000 andelshavere i Østjylland. Foto: Google Street view

ERHVERV + For abonnenter

Det går forrygende i energiselskab: Nu får 235.000 kunder rabat - er du en af dem?

COPYRIGHT

§ 115 “... Overordnede
strategiske ledelse...og
forsvarlig
organisation...og
procedurer for
risikostyring

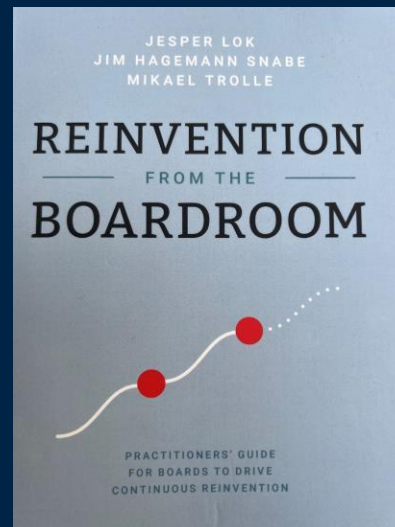


EN BESTYRELSESOPGAVE



For at sikre sig 'a license to operate' bør samfundsansvar og bæredygtighed (CSR, ESG mv.) indtænkes i selskabets strategi. Bestyrelsens varetagelse af den overordnede strategiske ledelse indebærer, at bestyrelsen aktivt involverer sig i strategiarbejdet og endeligt godkender strategien.

ØGET FOKUS PÅ, AT
FORANDRINGSFASTIGHEDEN
PÅVIRKER BESTYRELSENS
ARBEJDE



INTRODUCTION	11
RACES & SEASONS	11
IN A RADICALLY CHANGING WORLD	15
... WE ARE WITNESSING TECTONIC SHIFTS	15
... DRIVEN BY DISRUPTION AT AN EXPONENTIAL PACE	20
... WHERE SPEED BEATS SIZE	24
THE BOARD NEEDS TO REINVENT ITSELF	31
THE BOARD MUST MOVE BEYOND ITS TRADITIONAL ROLES	31



Strategic foresight in Danish businesses

CIFS // Berlingske's CXO panel

(CXO's from the 1000 largest Danish companies)

- **26%** have defined strategic foresight as a business priority
- **11%** work systematically with scanning for potential future developments on the longer term (+5 years)

But, paradoxically...

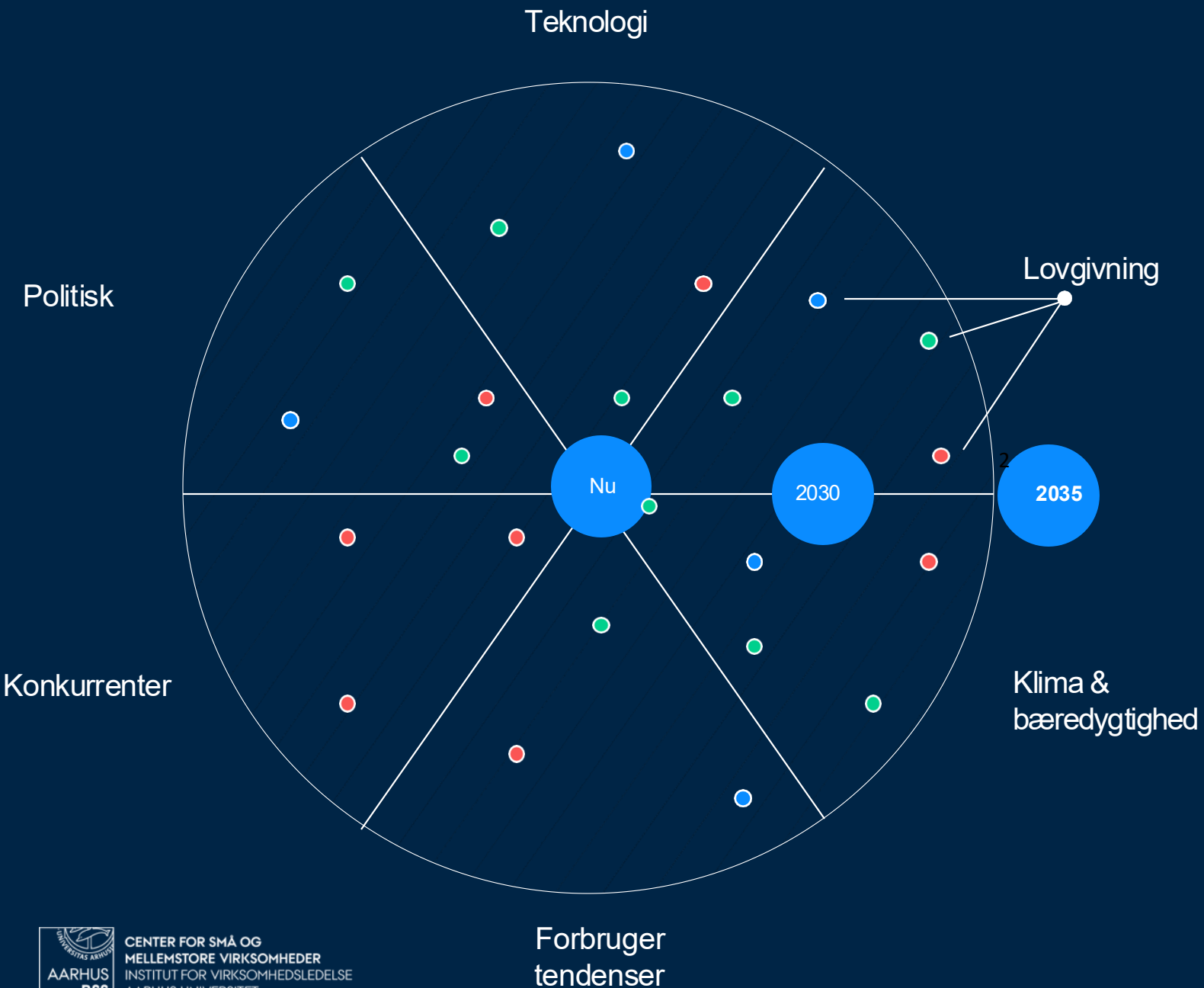
- **Around half** believe that their core business will undergo fundamental changes over the course of the coming 3-5 years



Bestyrelsen har en radarfunktion



Michele Wucker (2016)
*"The Gray Rhino: How to Recognize and Act on the
Obvious Dangers We Ignore"*.



Collection	Interpretation	Utilization
- Identification of weak signals by a global scouting network - Ordering or purchase of external studies - Desk research on publications and online content	- Evaluation and anticipation of customer needs - Analyzing technological developments and trends - Analyzing new products and services in the market	- Strategic decisions on activities and budget allocation - Launching new projects based on identified opportunities or threats - Developing new business fields - Sourcing of know-how through acquisition or co-operation

Fig. 2. DTAG's process of Strategic Foresight.

2025 Power and Utilities Industry Outlook

Utilities are navigating a new era of growth and transformation as they address emerging challenges and rising demand



Top 10 Utilities Industry Trends & Innovations in 2025

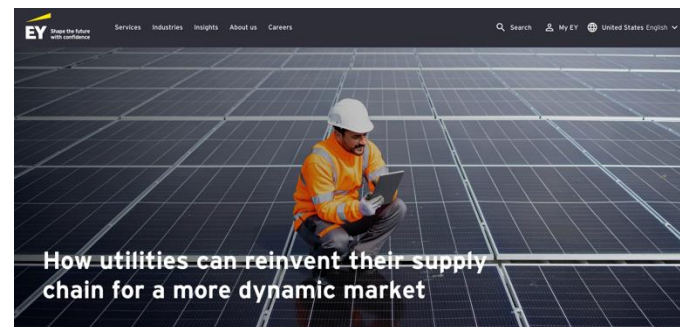
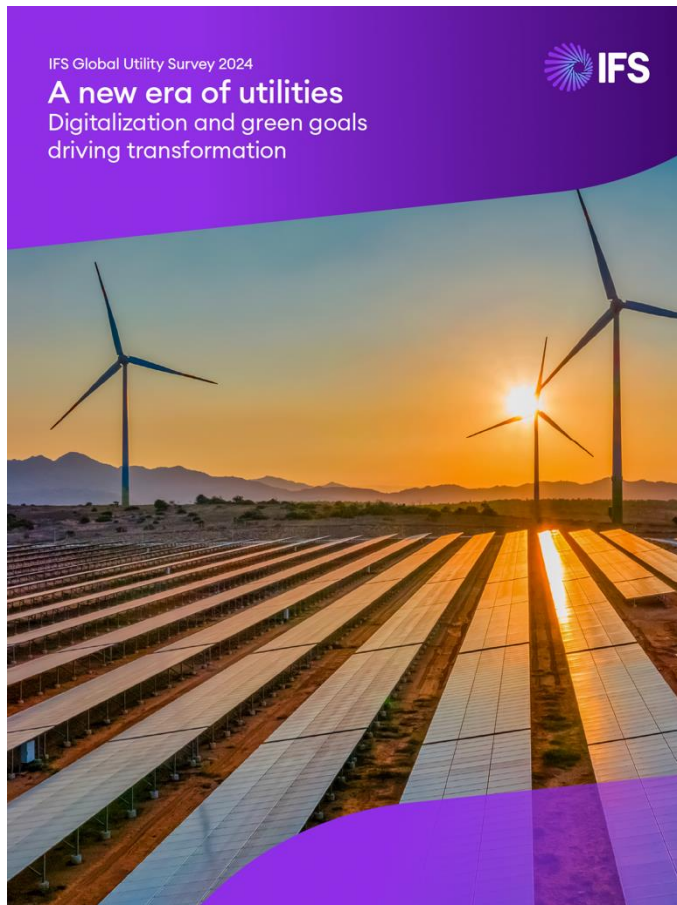
StartUs
insights



7157 startups & emerging companies analyzed

IFS Global Utility Survey 2024

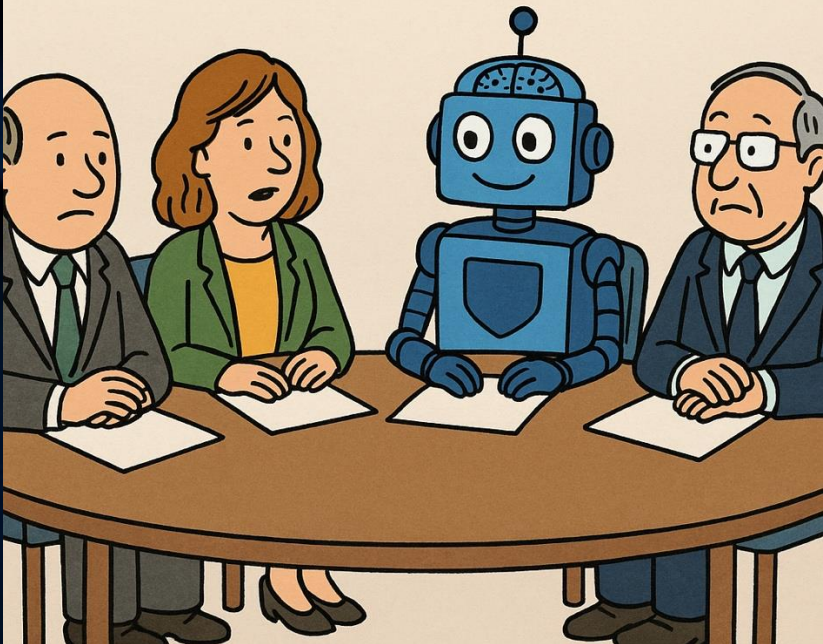
A new era of utilities
Digitalization and green goals
driving transformation



Five Trends Energy
Utilities Can't Ignore
When Preparing for the
Future



KUNSTIG INTELLIGENS SOM ET EKSTRA BESTYRELSESMEDLEM



1. AI & data-drevne teknologier

Betydning: For et mindre fjernvarmeselskab kan AI bruges til **predictive maintenance** (fx overvågning af pumper og rør), optimering af varmeproduktion ift. vejrprognoser samt kundeservice via chatbots.

Barrierer: Begrænsede kompetencer og investeringsevne → kræver partnerskaber eller fælles dataplatforme med andre forsyninger.

2. Grid-modernisering & IoT

Betydning: Smart meters og IoT-sensorer gør det muligt at overvåge energitab, lækager og forbrugsprofiler i realtid.

For et mindre selskab: Investeringer kan virke store, men kan gennemføres modulært. IoT giver bedre drift og reducerer spild → kan hurtigt frigive værdi.

3. Supply chain digitalisering og robusthed

Betydning: For fjernvarme gælder det primært **reservedele, rør, pumper og brændsler**. Digital sporing og samarbejde med leverandører kan reducere nedetid.

Bestyrelsens rolle: At sikre beredskab, så man ikke bliver sårbar ved enkeltleverandører.

4. Vedvarende energi & decentrale systemer

Betydning: Fjernvarme er en vigtig brik i den grønne omstilling (fx integration af solvarme, varmepumper, overskudsvarme fra industri).

Strategisk chance: Små selskaber kan positionere sig lokalt som "energi hubs", der integrerer el, varme og evt. lagring i én løsning.

5. Sammenhængende digital strategi & bæredygtighed

Betydning: Digitalisering skal ikke være enkeltprojekter, men en integreret del af forretningsstrategien, hvor ESG-krav og digital drift hænger sammen.

Praktisk: En "roadmap" med både drift, økonomi, kunde og ESG kan skabe klarhed.

6. Strategisk kapitalindsprøjtning & M&A

Betydning: Små fjernvarmeselskaber kan blive presset økonomisk. Samarbejde, fusioner eller fælles services (fx IT, kundeservice) kan frigøre ressourcer.

Bestyrelsen bør overveje: Hvornår står vi stærkere sammen?

7. Regulatoriske krav & ESG/klimafokus

Betydning: EU's grønne krav, NIS2 og nationale klimaaftaler vil øge rapporterings- og investeringskrav.

For et mindre selskab: Kan føles tungt, men kan også være en konkurrencefordel at være "compliance-ready".

8. Teknologisk hastighed & forbillede-cases

Betydning: Digital twins, generativ AI og immersive træningsteknologier bruges allerede i sektoren.

For små selskaber: Man kan springe nogle skridt over ved at kopiere best practice fra større aktører (undgå at opfinde selv).

9. Kapitalbehov & investeringstryk

Betydning: Elektrificering og AI driver et globalt capex-boom. Også fjernvarmeselskaber vil møde øgede krav om investering i **digitale systemer, nye energikilder og infrastruktur**.

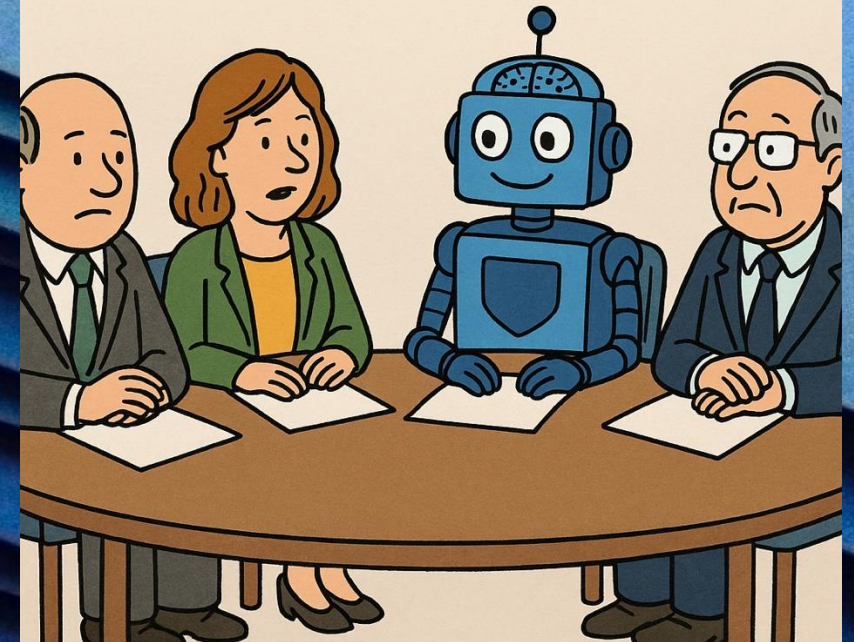
Bestyrelsen: Skal balancere kortsigtet likviditet med langsigtet transformation.

10. Net-resiliens & cyberbeskyttelse

Betydning: Små forsyninger er lige så udsatte for cyberangreb som store. Angreb kan lamme driften, påvirke kunder og give regulatoriske bøder.

Praktisk: Minimumsstandards i IT-sikkerhed, awareness-træning og evt. fælles SOC (Security Operation Center) med andre forsyninger.

KUNSTIG INTELLIGENS SOM ET EKSTRA BESTYRELSESMEDLEM



Spørgsmål til bestyrelsesmedlemmer



HVOR ENIG ER DU I FØLGENDE UDSAGN:

BESTYRELSEN HAR TILSTRÆKKELIGT FOKUS PÅ DE FORANDRINGER, DER SKER I VIRKSOMHEDENS FORRETNINGSMILJØ?



MEGET ENIG



ENIG



HVOR ENIG ER DU I FØLGENDE UDSAGN:

BESTYRELSEN FÅR ANALYSERET, HVAD FORANDRINGERNE BETYDER FOR DEN STRATEGISKE UDVIKLING AF FORRETNINGEN (TRUSLER OG MULIGHEDER)?



A pair of hands is shown holding a small, realistic globe of the Earth. The globe displays the continents of North and South America, surrounded by blue oceans and white, swirling clouds. The hands are positioned on either side of the globe, with fingers gently gripping it. The background is a soft, out-of-focus gradient of light colors, with a bright, circular light source visible on the left side, creating a warm, ethereal atmosphere.

Fra megatrend til omstilling





DIGITALISING

← FUTURE BACK

← Hvad kræver det fx af kapabiliteter, teknologier og talentprofiler,

Hvordan ser
markedet ud
2030 / 2035 /
2040



VI SKAL ARBEJDE ANDERLEDES STRATEGISK

FUTURE BACK I PRAKSIS

Scenarie-workshops:

Saml ledere, kunder, regulatorer og teknologiekspertes. Udarbejd 3–4 fremtidsscenarier.

Backcasting:

Definér, hvilke milepæle man skal nå år for år for at være positioneret i hvert scenarie.

Strategiske valg:

Prioritéér de investeringer og partnerskaber, der giver robusthed på tværs af flere scenarier.

Strategiske valg:

Prioritéér de investeringer og partnerskaber, der giver robusthed på tværs af flere scenarier.

Strategiske muligheder ved digitalisering vores forsyningselskab

Det kan vi ikke,
for vi er for små



Begrænsede
ressourcer

- Økonomisk
- Kompetence-



STATUS PÅ DIGITALISERING – GALTEN VANDVÆRK

- Radiomålere aflæses kun én gang om året → ingen realtidsdata for kunder
- Ingen online kundeportal til forbrugs- eller kvalitetsdata
- SMS-service og enkelte selvbetjeningsfunktioner (fx flyttemeddelelser)
- Moderne SRO-anlæg giver intern overvågning i driften
- Ingen digital gennemsigtighed ud mod kunderne
- Potentiale: Smart meters, kundeportal, AI-analyser, bedre datadeling



3.221 boligenheder × 85 %
≈ 2.738 andelshavere

STATUS – HASSELAGER-KOLT VANDVÆRK A.M.B.A.

- Kåret til Årets
Vandværk 2024

- Smart meter-projekt
med ca. 3.600 målere
(med mikrofoner til
lækagedetektion)

- Kundeapp/portal
med time-for-time
forbrugsindsigt

- Nyt SRO-anlæg og
energieffektive
pumper

- Meget lavt vandspild:
ca. 1,8 % i 2022
(landsgennemsnit:
~6,4 %)

**Brugere og
medlemsstruktur**



3.217 andelshavere og
ca. 320 i
boligforeninger

- I alt ca. 3.593
forbrugere

MULIGE DIGITALISERINGSSKRIDT?

1. Opgradere til fjernaflæste smart meters (hyppigere data)
2. Etablere central database for måler- og SRO-data
3. Udvikle kundeportal med forbrugs- og kvalitetsdata
4. Starte pilotprojekt med lækagedetektion og AI-analyse
5. Opbygge basale cyber- og datasikkerhedsprocedurer
6. Kompetenceudvikling i bestyrelsen eller ekstern sparring
7. Samarbejde med andre vandværker om fælles digitale løsninger



FUTURE-BACK PROCES – MULIGHEDER I ET VANDVÆRK?



3.221 boligenheder × 85 % ≈ 2.738 andelshavere

Vision 2040: Digitalt styret vandsystem med fuld transparens, høj sikkerhed og bæredygtig ressourceudnyttelse

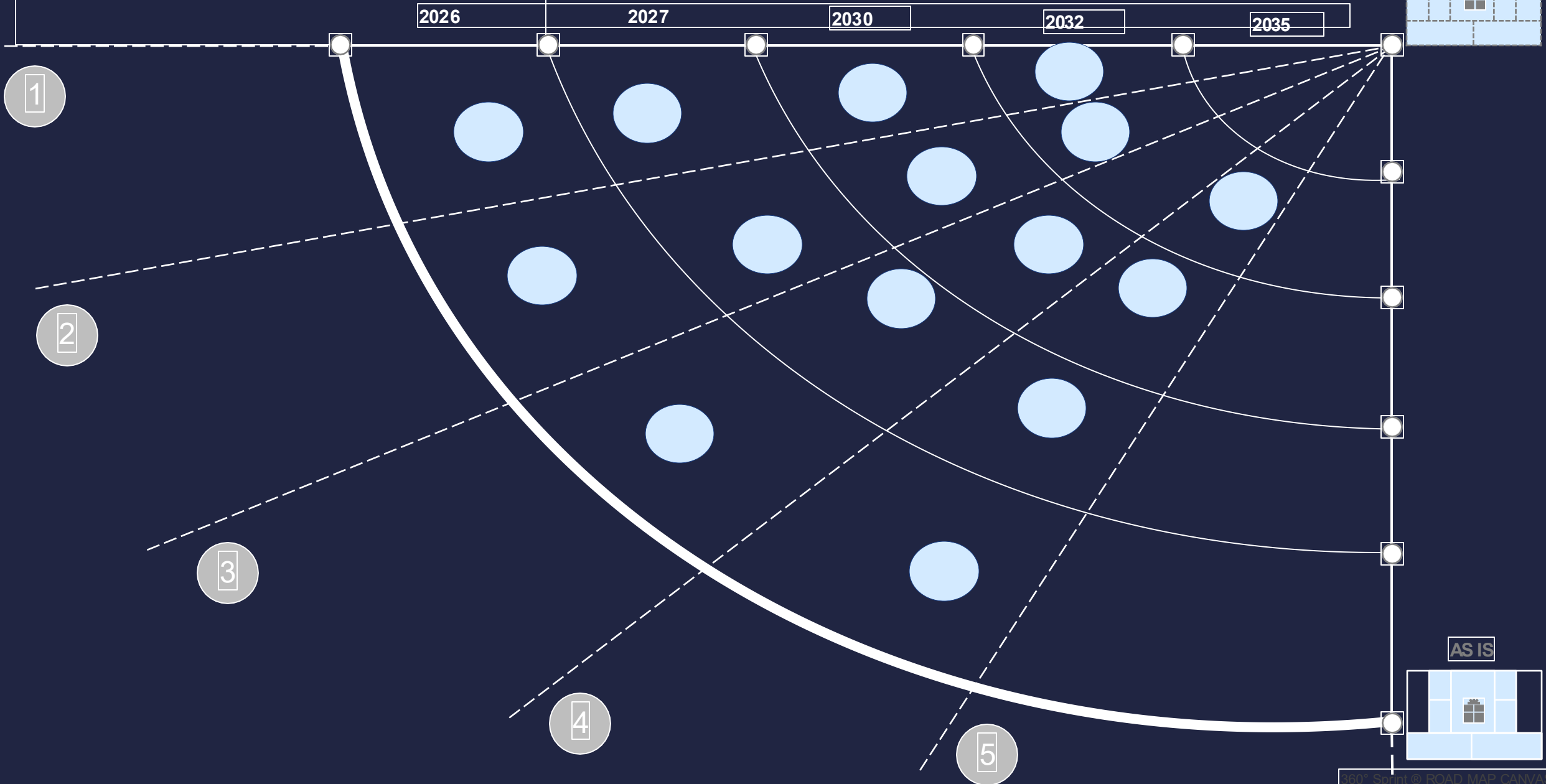
Milepæl 2035: Udbredt brug af digitale tvillinger, fuldautomatisk overvågning af kvalitet og lækager

Milepæl 2030: IoT-sensorer på hele nettet, kundeportaler med realtidsdata, AI til risikovurdering

Milepæl 2027: Smart meters og lækagedetektion implementeret, første digitaliseringsstrategi vedtaget

Nutid 2025: Kortlægning af digitale muligheder, små pilotprojekter, kompetenceudvikling i bestyrelsen

ROAD MAP - MILESTONES

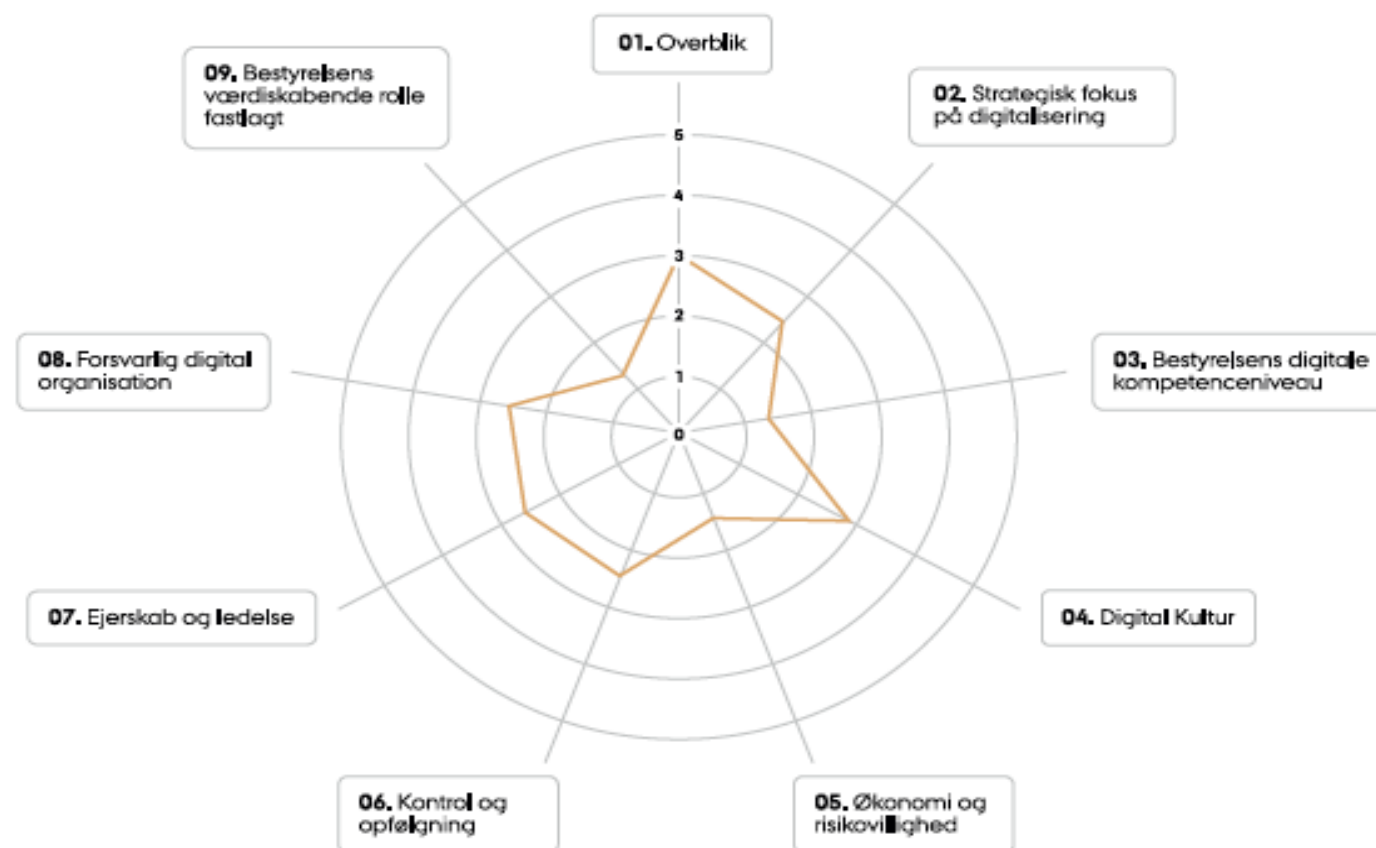


DIGITAL OMSTILLING – ET PUSLESPIL MED MANGE BRIKKER?



Figur 17

Benchmark: Digital parathed i SMV-bestyrelser



DIGITAL OMSTILLING KRÆVER SHARED GOVERNANCE

Den ledelsesmæssige sammenhæng mellem bestyrelse, ejerlederen/direktøren og organisationen





**IDENTIFICER,
FORSTÅ OG REAGER
PÅ DIGITALE
MULIGHEDER
I TIDE**



**HVAD VIL VI SOM BESTYRELSE OG
DIREKTION GERNE VIDE, FØR VI
TRYKKER PÅ KNAPPEN?**

BESTYRELSENS ROLLE

01

- Se digitalisering
som en strategisk
investering

02

- Spørge: hvordan
skaber digitalisering
værdi for
forbrugerne?

03

- Afveje økonomi,
sikkerhed og
fremtidssikring

04

- Sikre
efteruddannelse og
hente ekstern
rådgivning

05

- Skabe en kultur,
hvor digitalisering
er på dagsordenen

PROJEKT NAVN:

POSITIV FORANDRING (DELTA)



Hvad vil vi skabe med strategisk initiativ / fokus	Hvad er udgangspunktet

VALIDERING AF ANTAGELSER



Hvad er de mest kritiske antagelser	Valideringstemaer og test

VÆRDISKABELSE



INTERN Bidrag til værdiskabelse		EKSTERN Bidrag til værdiskabelse	
Kvalitativt: <i>Direkte:</i>	Kvantitativt: <i>Direkte:</i>	Kvalitativt: <i>Direkte:</i>	Kvantitativt: <i>Direkte:</i>
<i>Indirekte/ afledte:</i>	<i>Indirekte / afledte:</i>	<i>Indirekte / afledte:</i>	<i>Indirekte / afledte:</i>
<i>Impact (høj, middel lav):</i>	<i>Impact (høj, middel lav):</i>	<i>Impact (høj, middel lav):</i>	<i>Impact (høj, middel lav):</i>

EKSEKVERING

Initiativ	Mål/milestones	Hæmmere	Opgaver	Hvem Init.	start	slut	Status

TEAM (internt og eksternt)

Int.	Rolle	Ansvar

KRAV TIL VORES KAPABILITETER (processer, værktøjer, viden, skills og organisationsdesign)

Hvilke krav stiller det til os?	Fit til eksisterende kapabiliteter	Behov for nye kapabiliteter

KILL



Hvorfor skal vi ikke gøre det?

THRILL



Hvorfor skal vi gøre det?

ALTERNATIVER



Hvad er alternativene?

RISIKOANALYSE



TOP RISICI	MITEGERING

ØKONOMI



T.kr.	år 1	år 2	år 3	år 4	år 5	Total
Indtægtsstrømme	0	100	500	1000	1500	3100
Direkte omk	0	-200	-150	-250	-750	-1350
Andel af indirekte omk	0	-100	-120	-200	-300	-720
Bidrag / cash flow	0	-200	230	550	450	1030
Akk. Cash flow	0	-200	30	580	1030	

KONKLUSION / INDSTILLING



Konklusion:

HAR VI KOMPETENCERNE?



CENTER FOR SMÅ OG
MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER
INSTITUT FOR VIRKSOMHEDSLEDELSE
AARHUS UNIVERSITET



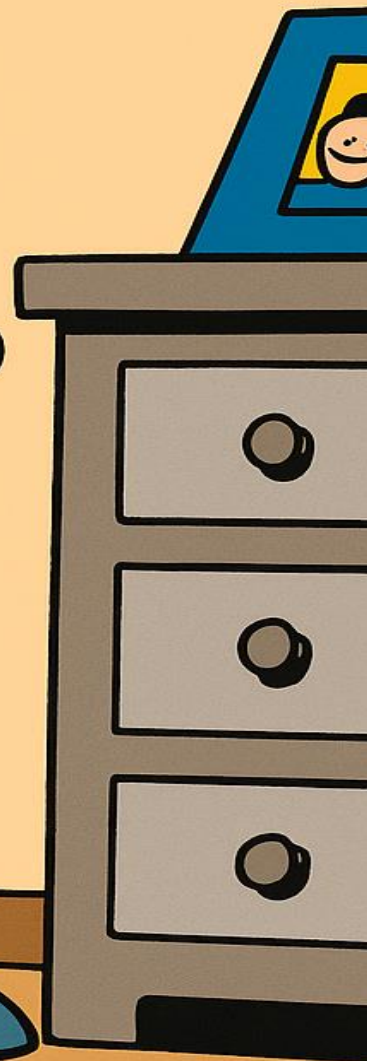
Fremtidssikring af bestyrelses-kompetencer i forsyningssektoren – del 2

Bestyrelsens adgang til forretningskritiske kompetencer

Forsyningssektoren står som kritisk infrastruktur over for stadig stigende krav og risikobetonede investeringer i forbindelse med grøn omstilling, cybersikkerhed, digitalisering og sektorkobling. Dette medfører markant øgede krav til de enkelte forsyningsselskaber og dermed også til deres bestyrelser.

I denne artikel belyser vi bestyrelsernes muligheder for at supplere den demokratisk valgte bestyrelse med udvalgte forretningskritiske kompetencer. I

Spejl på væggen der,
vis hvem som er den
mest kompetente her



PROJEKTSTART - DE DELTAGENDE VIRKSOMHEDER

“

Jeg er svag på det, jeg er svag selv. Som menneske tror jeg også, det er svært at tage noget op, som man godt selv ved, man ikke ved nok om.
...Så forsøger man at undgå det...

Formand ved projektstart

“

Hver gang jeg løfter tæppet for digitalisering ligger der et monster og skriger til mig.
Jeg har behov for at få det brudt ned i bidder...

Formand ved projektstart



ANBEFALINGER FOR GOD SELSKABSLEDELSE FOR FORBRUGEREJEDE
FORSYNINGSSKABER
Præcisering samt udvidelse af anbefalingerne om vederlag (juni 2023)

Anbefaling 17

Beskriv årligt de enkelte bestyrelsesmedlemmers kompetencer i relation til selskabets strategi og udvikling – og gør beskrivelsen offentlig

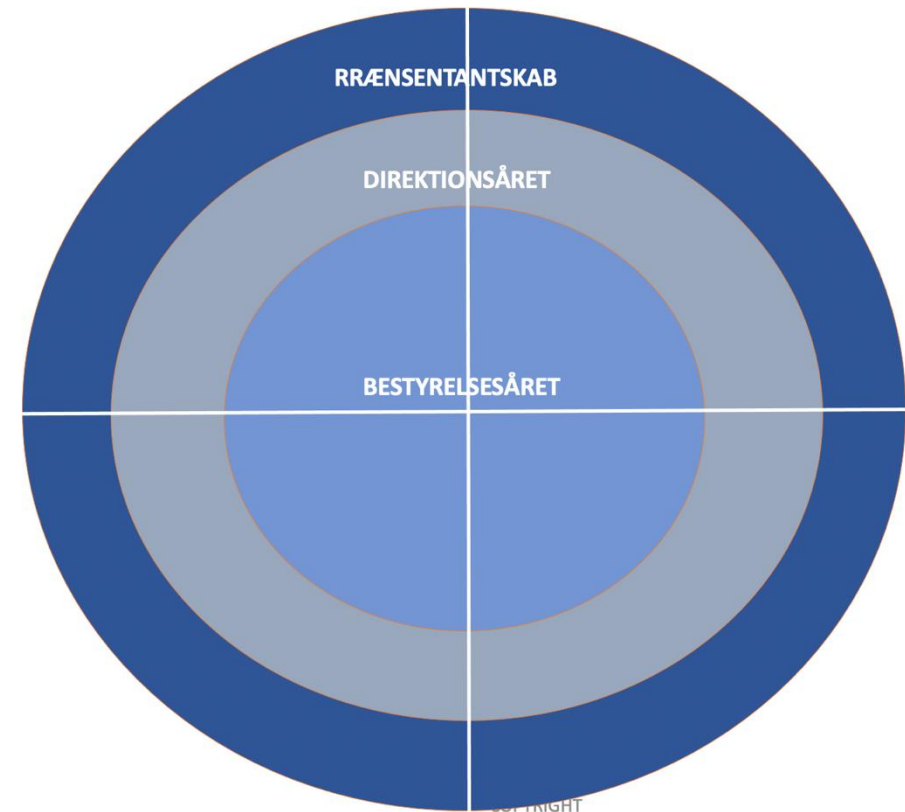
På selskabets hjemmeside bør bestyrelsesmedlemmernes kompetencer stå beskrevet. Beskrivelsen kan desuden fremgå af årsrapporten.

Beskrivelsen bør – ud over medlemmernes navn og beskæftigelse – indeholde en kortfattet redegørelse for det enkelte medlems kvalifikationer (uddannelsesmæssig baggrund) og kompetencer (erhvervsmæssig erfaring, og kompetencer erhvervet på anden vis) af relevans for bestyrelsens arbejde med selskabets strategi, udvikling, kontrol og risikostyring. Man kan også lade oplysninger om alder, uafhængighed, anciennitet, øvrige ledelseshverv og bestyrelsesposter fremgå, hvilket skaber yderligere transparens.

Kompetencebeskrivelserne tjener to formål: De skaber transparens ift. ejerkredsen og andre interessenter, og de danner baggrund for en løbende evaluering af bestyrelsens kompetencer med det formål at sikre, at bestyrelsen har den rette sammensætning.

Repræsentantskabets valg af bestyrelsesmedlemmer?

- Samarbejde med repræsentantskab
 - Hvad er der brug for og hvorfor?
 - Gøre repræsentantskabsarbejdet interessant?
 - Tilbud om uddannelse?
 - Proces for opstilling og valg?
(Hvad kan og skal man kunne bidrage med?)





■ Repræsentantskabsmedlem i Danish Crown, Daniel Overgaard, der årligt producerer 60.000 slagtesvin, er ifølge AgriWatch enig i, at der er brug for fornyelse i bestyrelsen. Arkifoto: John Andersen

Nye krav om udskiftning i Danish Crowns bestyrelse

Flere og flere vil have nye kræfter ind i Danish Crowns bestyrelse. Der er brug for fornyelse, mener de ifølge mediet Agri-Watch.

SLAGTERIER

Morten Ipsen
mip@effektivtlandbrug.dk

■ To repræsentantskabsmedlemmer i Danish Crown erklærer sig nu enige med svineproducenterne Martin Lund Madsen og Kim Kjær Knudsen i, at Danish Crown har brug for udskiftning i bestyrelsen. Det skriver AgriWatch.

– Jeg mener ikke, at repræsentantskabet og bestyrelsen har været deres ansvar bevidst. Ansvar for efterslæbet ligger 100 procent hos ledelsen og bestyrelsen – og i sidste ende repræsentantskabet, lyder det fra Mikkel Bruus Jensen, medlem af repræsentantskabet og ejer af MB Landbrug, som årligt leverer 33.000 slagtegrise til slagterikoncernen, til AgriWatch, og tilføjer:

– Det, der er sket, kan vi ikke rette op på. Men nu har vi brug for fornyelse og at vinde konkurrenceevnen tilbage.

Mange år i bestyrelsen
Repræsentantskabsmedlemmet Daniel

Overgaard, der årligt producerer 60.000 slagtesvin til slagterikoncernen, er enig i, at der er brug for fornyelse i bestyrelsen.

– Jeg kan ikke sige, at de ikke gør det godt nok. Men formanden har siddet i AmbA-bestyrelsen i 22 år og næstformanden i 20 år. Det kan give lidt udfordringer, idet jeg ikke mener, at vi har en naturlig afløser til formandsposten, når der en dag skal ske et skifte, siger han til AgriWatch.

Debatten er opstået efter, at landets største svineproducent Martin Lund Madsen har foreslået udskiftning i bestyrelsen og mere magt til de store producenter i selskabet efter et år med sløjte noteringer.

STORMØDE for Danish Crown-leverandører

Vil have bedre kompetencer i Danish Crown-ledelsen

Den fremtidige økonomi blandt slagtesvineleverandører hos Danish Crown kræver en udskiftning hos slagterigigantens øverste ledelse. Det er holdningen hos arrangørerne af tirsdagens stormøde for leverandørerne.

Henning K. Andersen
hka@effektivtlandbrug.dk

■ »Møde for fremtidens aktive Danish Crown-leverandører«. Det var den officielle titel, da et møde, som 25 leverandører stod bag, løb af stablen på Bygholm Landbrugsskole tirsdag.

Mødet havde på forhånd fået bred omtale i medierne, og det kunne ses på fremmødet. Der var dækket op til 250 besøgende i hallen ved landbrugsskolen, og der var godt fyldt op. Således stod folk i ka for at komme indenfor, kort inden mødet gik i gang.

Gruppen på 25 slagtesvineproducenter, som stod bag mødet, leverer til sammen 15 procent af de cirka 11 millioner slagtesvin, som Danish Crown årligt slakter. En af dem, Peter Kjær Knudsen, udtrykte pæne forventninger til initiativstøtten blandt de fremmødte kort inden mødet.



■ - Vi skal have nogle bedre kompetencer til at sidde i front på vores bestyrelse for Danish Crown, sagde Peter Kjær Knudsen forud for tirsdagens stormøde på Bygholm Landbrugsskole. Fotos: Henning K. Andersen

– Det er mine forventninger, at de mange mennesker, der er kommet i dag, har lyst til at være med til at forme Danish Crowns fremtid, og at vi kan få en rigtig god debat om det i dag, sagde han inden mødet til Effektivt Landbrug.

- Vi taber slagtesvinene på gulvet

Han betonedede, at det var meget væsentligt, at man får taget hul på debatten.

– Sagen er jo den, at vores konkurrencekraft er udfordret med de prognoser, der ligger for 2024. Hvis man lægger Seges' prognoser ind i DB Tjek-grupperne, så kommer slagtesvineproducenten ud med et minus på 400.000 ved 12.000 leverede slagtsvin, som er gennemsnittet for DB-Tjek-gruppen ved slagtsvin, siger Peter Kjær Knudsen og fortsætter:

– Og for DB-Tjek-gruppen for søer med 1.200 søer i gennemsnit, med jord, og det gælder også for slagtesvinene, så kommer de ud med 3 millioner i plus. Der ser vi jo, at vi taber slagtesvinene på gulvet, og det er vi nødt til at gøre noget ved. Men bare ved, at noteringen stiger med en krone, så har vi lige pludseligt et plus på 1,2 millioner kroner til fordel for slagtesvinene.

Flere kompetencer

Han slog forud for tirsdagens møde fast, at der er brug for at få personer valgt ind hos Danish Crowns øverste ledelse, der har bedre kompetencer til at sidde i front for den danske slagterigigant, men som også har bedre kompetencer på svineproduktionen.

– Vi har jo haft foretrædere fra bestyrelsen, så de kender vores tanker. Og vi har nu rettet blikket imod repræsentantskabet, som er den øverste ledelse af Danish Crown. Og der vil vi forsøge



■ Der var god tilstrømning til Bygholm Landbrugsskole, hvor stormødet fandt sted over en time inden, at mødet gik i gang.

at få nogle gode, unge folk ind, der har fremtiden for øje til at prøve at kigge på en anden måde på ledelsen af Danish Crown, lyder det fra Peter Kjær Knudsen.

På mødet, der var berammet til at vare fire timer, var der lagt op til debat om ideer til professionalisering og mere

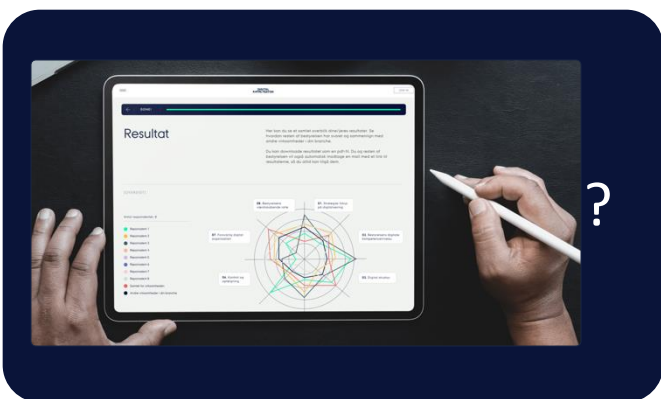
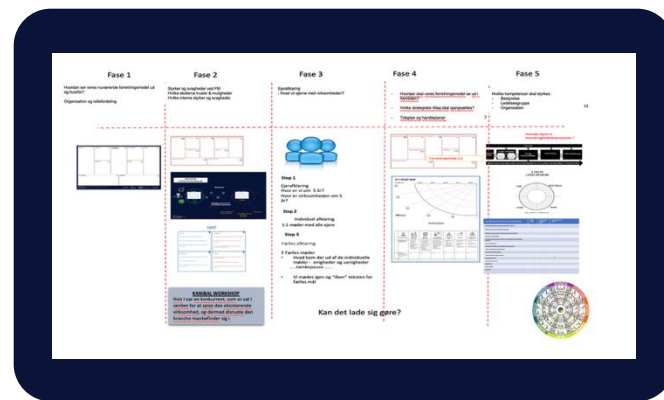
aktivt ejerskab i Danish Crown og forberedelse af valg til repræsentantskabet i valgkredsene i december. Samtidig skulle de fremmødte forholde sig til, hvordan man kunne få valgt »et aktivt og moderniseret repræsentantskab, så der kan foretages et nødvendigt generationsskifte i AmbA-bestyrelsen«.

STRATEGI



Hvad har vi brug for?

Hvordan finder vi kompetencerne?



	Digitalt Bestyrelsesmedlem	Digital Advisory	Uddannelsesforløb	Konsulent
Styrker	Det lange træk Det generelle fokus Tæt på forretningsplanen Strategisk fokus og lettere. Hånden på kogepladen	Øger fleksibiliteten Blid overgang Løser udskiftningsproblemer	Størst generelt løst Taler samme sprog (flere afsted) Får digitalt mindset Øger det generelle fokus	Hjælpe med eksekvering (viden & ressource) Analyser
Udfordringer	Kompetenceafklaring Forretningsforståelse Onboarding Investeringsvillighed Absenhet og fokus Diversitet skal ledes	Skal lukkes ind Onboarding Opfølgning Synker let ned i organisationen Ikke en billig konsulent Forretningsforståelse	Videndeling kan være svært Det rette tilbud? Viden uden handling er ingenting værd	Synker let ned i organisationen og bliver operationel Mangler viden og forståelse for den samlede forretning



HVILKE KOMPETENCER ER DER BEHOV FOR, FOR AT I KAN NÅ JERES MÅL?	BEHOV? JA/NEJ/J	ER DE TIL STEDE I BESTYRELSEN JA/NEJ	HVEM BESIDDER DE? (NAV)
ERFARING MED LEDELSE OG STRATEGI I INTERNATIONALE KONCERNER			
RISIKOSTYRING, HERUNDER STRATEGISK RISIKOSTYRING			
UDVIKLING I VIRKSOMHEDENS PRODUKTER/KUNDER/SERVICES/MARKEDER			
AFSÆTNING / MARKEDSFØRNING			
KONCERNØKONOMI OG REVISIØN, HERUNDER RISK MANAGEMENT OG OPTIMERING AF PROCESSER			
BUSINESS DEVELOPMENT			
ORGANISATIONSDYKLING OG STRATEGISKE FORANDRINGSPROCESSER			
TRUSLER NYE AKTØRER/PRODUKTER/SERVICES			
INNOVATION OG PRODUKTUDVIKLING			
INVESTOR RELATIONS OG PUBLIC RELATIONS			
INTERNATIONAL HANDEL			
FINANSIELLE INSTRUMENTER			

3 MIN

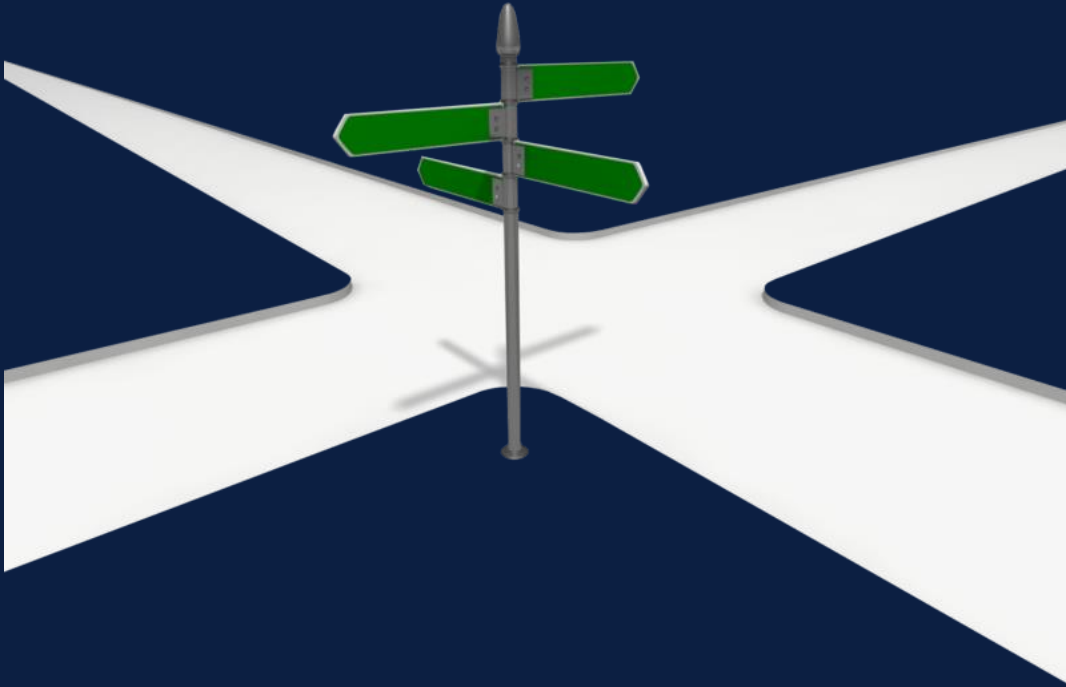
WORK ALONE

**FORETAGER I KOMPETENCEAFKLARINGER I
FORBINDELSE MED VALG?**

**HAR BESTYRELSEN DEN RIGTIGE SAMMENSÆTNING
ELLER MANGLER I NOGET?**

**HVAD KUNNE I GØRE FOR AT GØRE BESTYRELSEN
ENDNU STÆRKERE?**





EKSTERNE MEDLEMMER?

BRUG AF ADVISORIES

**KOMPETENCELØFT AF DEN SIDDENDE
BESTYRELSE**

KONSULENTER IND MOD BESTYRELSEN

**UDVIKLINGEN
I ANDRE
DEMOKRATISKE VIRKSOMHEDER**

Bryder med 100 års politik: Arla vil have eksterne i bestyrelsen



Danish Crowns fremtidsplaner

Danish Crowns manglende konkurrenceevne gav som også udslag i, at de enkelte andelshavere mistede store indtægter. Blandt de ca. 5.300 andelshavere blev der rejst et krav om store ændringer både i virksomheden og i den folkevalgte ledelse.

Det resulterede i en vedtægtsændring i efteråret 2024, så bestyrelsen ud over fem andelshavere og tre medarbejdervalgte medlemmer også kom til at bestå af fem eksterne medlemmer. Som noget helt nyt for en andelsvirksomhed blev der lagt op til, at formandsposten besættes af et af de eksterne medlemmer. Ny formand blev Søren Schou, tidligere administrerende direktør for A. P. Møller - Mærsk.

DC-formand: Eksterne bestyrelsesmedlemmer kommer med vigtige input

Danish Crown har valgt at have fire eksterne bestyrelsesmedlemmer, hvilket ifølge formand Erik Bredholt er en styrke i bestyrelseslokalet.

20. nov. 2021 kl. 11:05

Jonas Okholm Nielsen



02.11.2023 | kl. 14:31 | ANDELSSELSKABER

DLG udpeger nyt eksternt bestyrelsesmedlem

Anita Eckart er nyt bestyrelsesmedlem hos andelskoncernen DLG.



kart er udpeget som nyt eksternt bestyrelsesmedlem. PR-foto: DLG

Velas udvider bestyrelsen med digital profil



VIRKSOMHEDSSTOF | 10-12-2022 09:42:42 |

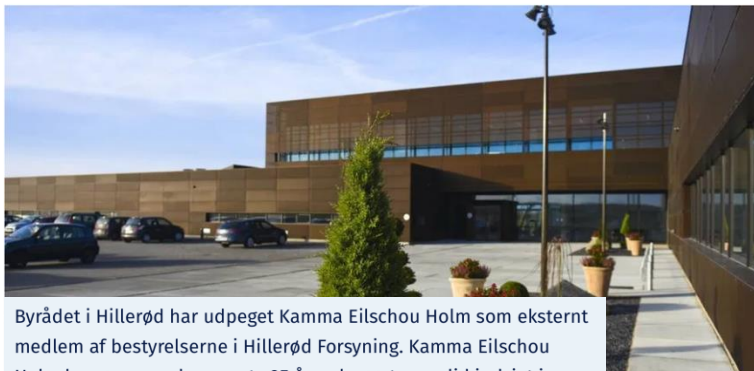
Udvider bestyrelsen med eksternt medlem

Rådgivningsvirksomheden Velas tager nu et skridt imod at professionalisere sig yderligere. Det sker ved at udvide bestyrelsen med et eksternt bestyrelsesmedlem, der har fokus på strategi og forretningsudvikling. Derudover er der planer om at udvide med yderligere et eksternt medlem.



Byråd udpeger eksternt medlem til forsyningsbestyrelse

Det nye eksterne bestyrelsesmedlem har 25 års erfaring inden for forsyningssektoren.



Byrådet i Hillerød har udpeget Kamma Eilschou Holm som eksternt medlem af bestyrelserne i Hillerød Forsyning. Kamma Eilschou Holm har gennem de seneste 25 år opbygget en solid indsigt i forsyningssektoren – ikke mindst energisektoren.

En nylig undersøgelse fra november 2022 viste, at 27% af forsyningsselskaberne i Danmark i øjeblikket har eksterne bestyrelsesmedlemmer. Disse medlemmer indgår på lige fod med de øvrige bestyrelsesmedlemmer, der traditionelt set er politisk udpeget, og fungerer som en værdifuld videnbank inden for specifikke områder.

11. sep. 2023

SK Forsyning moderniserer bestyrelsen

Efter en lang strategiproces, 360°-evaluering, nye erkendelser og drøftelser med Byrådet er SK Forsyning klar til at sammensætte bestyrelsen efter en ny metode. Det fortæller direktør Jan Østerskov og formand Flemming Erichsen.

Af: Ida Marie Behr

Energi Danmark®

To stærke profiler indtræder i Energi Danmarks bestyrelse

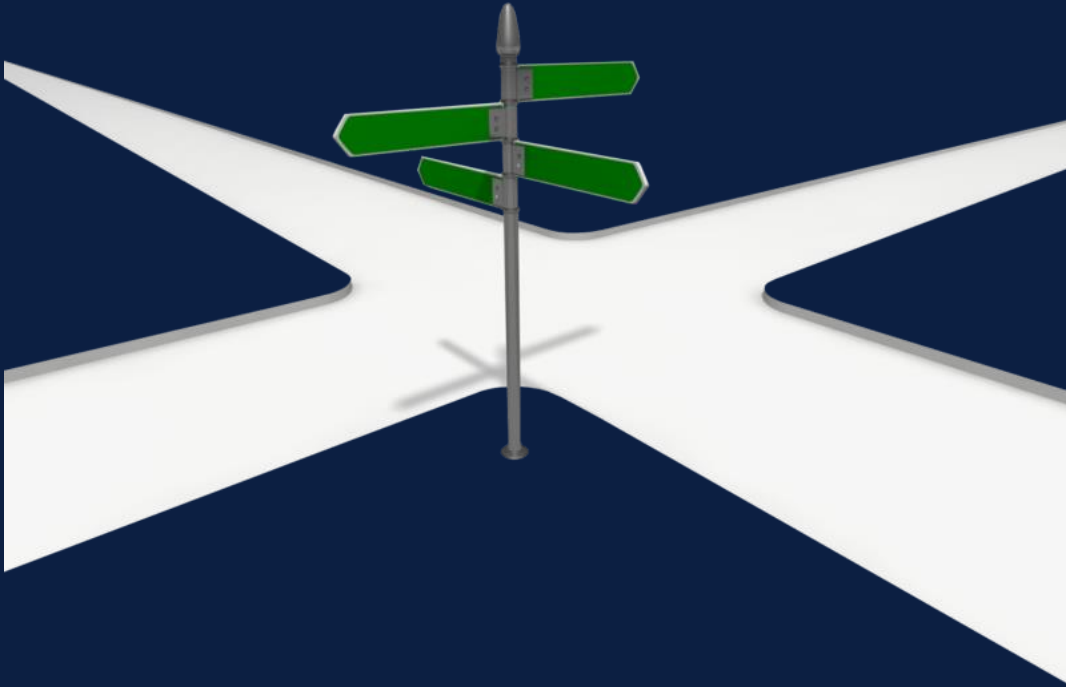
21.11.2023 09:00:00 CET | Energi Danmark

Del [f](#) [in](#) [tw](#) [en](#) [wh](#)

Anne Broeng og Torben Möger Pedersen indtræder som eksterne bestyrelsesmedlemmer i energihandelsselskabet Energi Danmark, der er ejet af de to andelsselskaber Andel og NRGi.

Energi Danmark styrker nu fundamentet for sin videre udvikling, når Anne Broeng og Torben Möger Pedersen træder ind som eksterne bestyrelsesmedlemmer.

"Jeg er glad for at byde velkommen til to meget kompetente erhvervsprofiler som nye bestyrelsesmedlemmer i Energi Danmark. Energi Danmark skaber stor samfundsværdi i transformationen af vores energisystem fra fossil energi til vedvarende energi, og de nye bestyrelsesmedlemmer kommer med stærke kompetencer, der kan styrke bestyrelsesarbejdet med den opgave," siger Jesper Hjulmand, der er administrerende direktør i Andel og bestyrelsesformand i Energi Danmark.



EKSTERNE MEDLEMMER?

BRUG AF ADVISORIES

**KOMPETENCELOFT AF DEN SIDDENDE
BESTYRELSE**

KONSULENTER IND MOD BESTYRELSEN

AI – det ekstra bestyrelsesmedlem??

<https://chatgpt.com/share/e/68bf3967-d4b0-8012-887b-51f7ea9554e5>

VI SKAL FORSTYRRES

- Otto Scharmer: Udvikling sker når vi krydser hinandens felter
- Maturana – forandringer sker under – tilpasse – forstyrrelser
- Er nødvendig for at sætte nye tanker i gang
- Forstyrrelse kan hjælpe os ud af vores fastlåsthed
- Få nye perspektiver på vores handlemønstre, holdninger og tankebaner.





**Bestyrelsesuddannelse for
andelsvirksomheder og øvrige
demokratiske virksomheder**

Bestyrelsesuddannelsen er målrettet bestyrelser tilknyttet demokratiske virksomheder - f.eks. inden for landbrug og fødevarer, energi og forsyningssektoren.

Modul 1 den 4. december 2025 – Comwell Kellers Park

- Demokratiske erhverv
- Politisk fokus på demokratiske virksomheder/ny lovgivning
- Den demokratisk valgte bestyrelses rolle – paradigmeskiftet
- De retlige rammer for bestyrelsens arbejde
- Workshop – vi arbejder med en case

Modul 3 den 15. januar 2026 – Comwell Kellers Park

- Arbejdet med megatrends og usikkerheder
- Hvad rammer sektorerne og de demokratiske virksomheder?
- Cybersikkerhed

Modul 5 den 26. februar 2026 – Comwell Kellers Park

- Kompetenceafklaring og rekruttering
- Medarbejderrepræsentation
- Det effektive bestyrelsesarbejde, del I

Modul 2 den 5. december 2025 – Comwell Kellers Park

- Bestyrelsen i et krydsfelt
- Organisationsstrukturer/modeller for valg af bestyrelsen
- Samspillet mellem bestyrelsen, ejer, repræsentantskab og politisk bagland
- Rollefordeling og samarbejde mellem bestyrelse og direktion

Modul 4 den 16. januar 2026 – Comwell Kellers Park

- Økonomi – kontrol, kapitalberedskab og risikostyring

Modul 6 den 27. februar 2026 – Comwell Kellers Park

- Det effektive og dynamiske bestyrelsesarbejde, del II
- Formandens rolle som bestyrelsesleder
- Bestyrelsesevaluering
- Bestyrelsesansvaret, ansvarsbegrænsninger og forsikringer

GOD REJSE MOD DEN DIGITALE OMSTILLING

