

## STRATEGISK UDVIKLING AF BEDRIFTEN PÅ BASIS AF RISE ANALYSER

Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne:  
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne



Miljø- og Fødevarerministeriet  
NaturErhvervstyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond  
for udvikling af Landdistrikterne

**LDP 2020**



Se 'EU-kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne'

SEGES Økologi Innovation har de seneste fire år arbejdet med at udvikle metoder til en bæredygtig udvikling af økologiske bedrifter. Det er nødvendigt, selvom økologi har som formål at arbejde med økologiske systemer og kredsløb, og hjælpe med at bevare dem. På samme måde er cirkulær økonomi, hvor produkter og materialer recirkuleres, så de bibeholder den højeste mulige værdi længst muligt, også en del af de økologiske principper. Basisprincipperne for økologisk drift er beskrevet her, og du kan se, hvordan reglerne skal fortolkes på bedriftsniveau her.

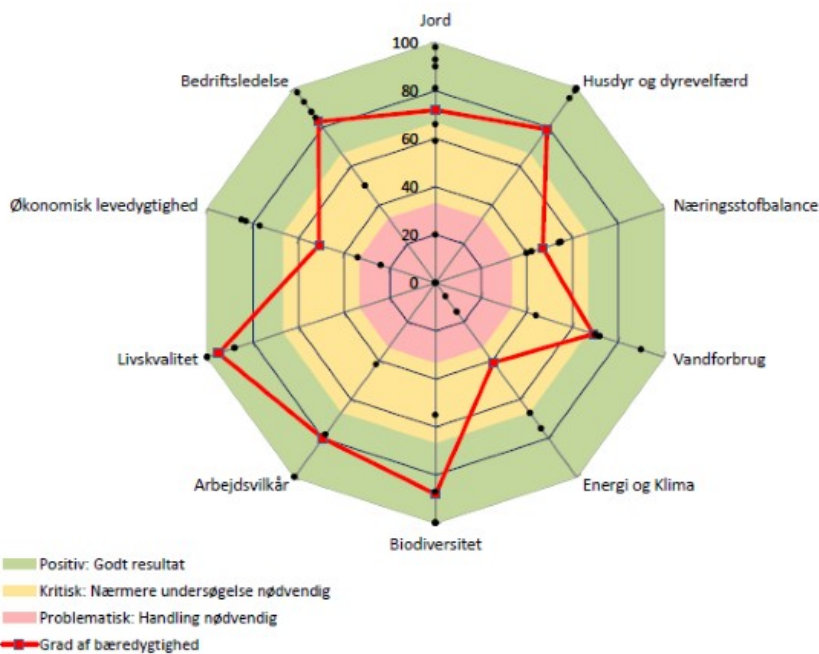
## RISE – MÅL FOR BÆREDYGTIGHED PÅ BEDRIFTSNIVEAU

Bæredygtig økologi skabes på bedriftsniveau, og hverken principper eller regler kan garantere eller klassificere niveauet. For at kunne hjælpe med at udvikle økologiske bedrifter med øget

bæredygtighed, har vi hos SEGES Økologi Innovation valgt at tage udgangspunkt i en skabelon udarbejdet af Sustainability Assessment of Food and Agricultural systems (SAFA, et udvalg under FAO – Food and Agricultural Organisation under UN - United Nations). SAFA har lavet en konsensus rapport for at ensrette bæredygtighedsbegrebet, og undgå at diskussionen kun går på uenighed om begreberne. SAFAS konsensus rapport måler og vejer indikatorer som forbindes med bæredygtighedsmål på en konstruktiv måde. På basis heraf har HAFU university college (forbundet med Bern Universitet) udviklet et online hjælpeværktøj RISE (Response Inducing Sustainability Evaluation), som SEGES har oversat og tilpasset Danske normer og udbytter.

RISE analysen resulterer i en rapport, som afleveres og diskuteres med bedriftsejeren. Rapporten sammenfatter en vurdering af bæredygtighedsgraden af 10 temaområder. Scoren er relativ fra 0-100, og udspecificerer yderligere, hvilke indikatorer bidrager til denne score. Målet med rapporten er at give bedriftsejeren et indblik i graden af bæredygtighed indenfor hvert temaområde, så han/hun sammen med bæredygtighedskonsulenten kan udarbejde en handlingsplan for øget bæredygtighed på bedriften. Erfaringen har vist, at det er i landmandens eget prioriteringsområde, der kan forventes mest aktiv handling. Der udover, vil der selvfølgelig være nogle områder, der ikke straks handles på, men de ligger beskrevet og er klar til næste skridt.

RISE vurderingen er en faktisk vurdering i forhold til generiske mål og reference værdier som SEGES Økologi står garant for. Den viser bedriftslederen, hvor der er grund til forbedring, og på hvilke områder der præsteres godt. Ved at lege med data kan konsulenten og landmanden simulere forbedringer, og se hvordan det påvirker scoren indenfor det enkelte temaområde og for hele paletten.



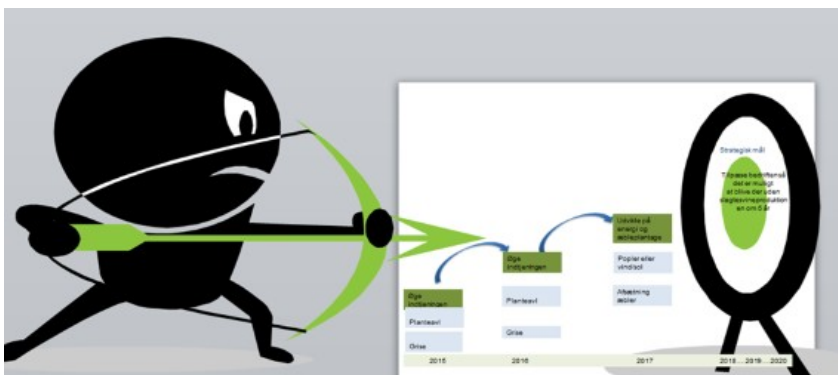
# FRA ANALYSE TIL HANDLING

RISE-rapporten er en del af en analyse som beskriver situationen, og den kan ikke altid stå alene. Det er meget vigtigt. Der kan være ting, der skal analyseres til bunds, før landmanden har det rigtige grundlag for at træffe sine beslutninger. For at sikre at landmanden bliver bedre rustet til at træffe sine beslutninger har en gruppe certificerede RISE-konsulenter uddannet sig til at lave en udvidet analyse, hvor der bl.a. tages kontakt til relevante virksomhedsrelationer (f.eks. driftsøkonomen, samarbejdspartnere, banken, venner, samleveren osv.). Hele processen aftales på forhånd og godkendes og underskrives af partnerne på kontraktform. De RISE konsulenter, som hjælper med i forløbet, er ikke uddannet som virksomhedsrådgivere eller strategirådgivere, men de har fået min. 15 timers sidemandsoplæring. Det gør dem i stand til at hjælpe de bedrifter, der ikke i forvejen har en virksomhedsrådgiver tilknyttet. Yderligere lærte de at arbejde med nogle strategiske værktøjer, og de fik indsigt i, hvordan de kan bringe deres bæredygtighedskompetencer i spil. Landmanden vælger selv to personer, som også er involveret i processen. Der er ingen begrænsninger på, hvem det kan være.

Der bliver ligeledes lavet en SWOT-analyse, som afdækker styrker, svagheder, -muligheder og trusler, og en udvidet situations analyse, der indeholder usikkerheder, bastioner, dårlige vaner og nødvendige forandringer.

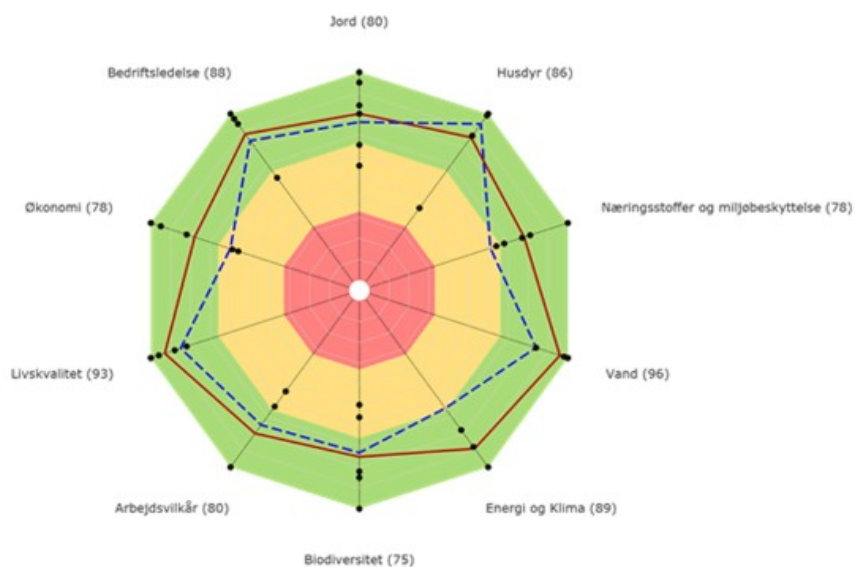
Herefter udpeges konkrete handlingsområder, hvor der kan ydes en indsats, som beskrives i handlingsplaner. I denne fase er det vigtigt, at handlingsplanerne forankrer sig så vidt muligt i bestående tilbud, værktøjer eller muligheder, såsom konsulenter fra DLBR, virksomheds rådgivere, EDB hjælpeprogrammer eller regneprogrammer (Mark-online, DMS, mm). Men, det kan også godt være, der skal helt nyt smør på brødet eller tænkes utraditionelt. Specifikke forbedringer af enkeltparametre kan ofte kombineres med de gængse rådgivningstilbud, men mere omfattende virksomheds ændringer eller produktionsomlægninger kræver en anden indsats. Det er også derfor projektet i sit to årige forløb har arbejdet med syv cases, hvor forskellige discipliner har været involveret. Ofte har strategiske ændringer konsekvenser på mange fronter, som også skal overvejes, og processerne tager ofte flere år og velovervejede skridt.

Eksempel på strategisk planlægning:



## OPFØLGNING ER VIGTIG

Når handlingsplanerne er udformet, er opfølgning utrolig vigtigt. Hvordan man gør skal aftales på forhånd, og alle parter skal være enige. Drejer det om enkeltfaktorer såsom dødelighed, omkostninger til service, arbejdstid, mm., kan direkte opfølgning i form af en registreringstavle eller modul med tidsfrister (dashboard) give mening. Er det mere komplekse mål, kræves andre status indikatorer. I perioden efter analysefasen og indtil det aftalte statusmøde kan bedriften indgå i et rådgivningsforløb. SEGES Økologi Innovation anbefaler, at der efter 3 til 4 år igen laves en vurdering af bæredygtigheden med RISE på bedriftsniveau. RISE har muligheder for direkte sammenligninger, som f.eks. kan se sådan ud (fiktiv eksempel).



Hvor en analyse (røde linje) er lavet tre år efter den første (blå stiplede).

## KONKLUSION

RISE bæredygtigheds vurdering er et godt redskab, der kan inkluderes i den strategiske proces, hvor en økologisk bedrift arbejder på at blive mere bæredygtig. Den indledende analyse skal udføres som en dynamisk interaktiv proces, hvor både bedriftsledelsen, rådgivere og andre samarbejdspartnere er involveret. Alt efter om handlingsplanen er fokuseret på konkrete kortsigtede mål eller langsigtede strategiske mål, skal de relevante beslutningstagere og rådgivere involveres, så ansvarsfordelingen er klar for alle involverede.

SEGES arbejder på at udvikle en proces som kan forankre handlingsplanerne ud fra RISE, med det bestående rådgivningstilbud fra DLBR. Derudover vil en konkret katalog med beslutningsstøtteværktøjer og potentielle praktiske gøremål, ledsage opfølgningen. Ved hjælp

af cases vil SEGES teste om bestående rådgivningsværktøjer og beslutningsstøtte systemer kan kobles på RISE handlingsplanen og indgå i et samlet bæredygtigheds udviklingsforløb.

---

© 2021 - SEGES Projektsitet