

BEST PRACTICE FOR HANDLINGSPLANER

Sådan lykkes rådgivning med handlingsplaner

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



Miljø- og Fødevareministeriet
NaturErhvervstyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne



BEST PRACTICE FOR HANDLINGS-
PLANER

er udgivet i projekt Økonomi-,
ressource- og risikostyring

SEGES P/S
Erhvervsøkonomi
Agro Food Park 15
DK 8200 Aarhus N

D +45 8740 5000

Kontakt
Mads Rugholm Simonsen
Heidi Hundrup Rasmussen
Vibeke Hjorslev Rasmussen

Oktober 2016

Indhold

Introduktion	2
Hvorfor anvende handlingsplaner?	2
1. FØR udarbejdelse af handlingsplanen - Analysefasen	3
Hvem har glæde af en handlingsplan?	3
Hvornår laver man en handlingsplan?	3
Hvad skal der til for at få succes?	4
Hvordan udpeges indsatsområder?	4
2. UNDER. Handlingsplanen udarbejdes	6
Skabeloner og deres anvendelse	6
<i>Eksempel på handlingsplan</i>	8
SMART mål	8
Hvem skriver handlingsplanen?	10
Forventningsafstemning	10
Hvor mange handlingsplaner kan man have?	11
3. EFTER. Handlingsplanen gennemføres	11
Om opfølgning, vedholdenhed og disciplin	11
Om korrigerende handlinger	12
Kommunikation	12
Eksempel på skabelon til en handlingsplan:	13

Introduktion

Dette dokument er udarbejdet i forbindelse med SEGES-projektet "Økonomi-, ressource-, og risikostyring".

Arbejdspakke 2 i projektet handler om sammenhængende produktions- og økonomistyring, og i den forbindelse har vi arbejdet med landmænd og rådgivere i ERFA-grupper. Landmændene har anvendt deres produktions- og økonomistyring til at udpege de områder på bedriften, der har et forbedringspotentiale. For at realisere dette potentiale er det en god ide at anvende en handlingsplan. Anbefalingerne i dokumentet bygger på erfaringer fra forløbet med ERFA-grupperne i arbejdsplanen 2 i projektet, men også på erfaringer fra tidligere. Indholdet henvender sig især til rådgivere, men også til landmænd, der har erfaringer med handlingsplaner og ønsker at forbedre processen og dermed udbyttet og succesraten.

Dokumentet er bygget op i tre hovedafsnit: "Før", "Under" og "Efter" udarbejdelsen af handlingsplan. Vi har valgt at dele processen op i tre dele for at kunne understrege, at succes med handlingsplaner kræver en analysefase (før) og en opfølgingsfase (efter), der omslutter selve udarbejdelsesfasen (under).

Hvorfor anvende handlingsplaner?

Handlingsplanen er en måde at synliggøre og fastholde de planer, man har. *Synliggørelsen* er vigtig i forhold til omverdenen – det bliver muligt at forklare andre, hvad man vil, og det bliver nemmere for medarbejdere og rådgivere at forstå meningen og dermed at kunne engagere sig i arbejdet. *Fastholdelsen* er en vigtig faktor for succes med gennemførelsen. Når en plan er skrevet ned, forpligter den mere, og man bliver mindet om, hvad man har lovet sig selv.

Landmændene i ERFA-grupperne siger, at den nedskrevne handlingsplan er en stor hjælp til at vælge de rigtige tiltag, få gennemført tiltagene og nå målene. Dét, at man har forpligtet sig på skrift, og der står nogle deadlines, som andre følger op på, er med til at sikre gennemførelsen.

1. FØR udarbejdelse af handlingsplanen - Analysefasen

I denne fase forberedes handlingsplanen og mulige indsatsområder udpeges. Dette afsnit handler om processen frem mod den skriftlige handlingsplan – hvordan man finder frem til, hvad der skal stå i planen.

Hvem har glæde af en handlingsplan?

Alle har glæde af at have en handlingsplan:

Medarbejdere: Det giver medarbejderne øget arbejdsglæde og sammenhold at have et fælles mål, og det giver lyst til nye indsatser.

Ejer: Når handlingsplanen er relevant og rigtigt strikket sammen, er virksomhedens ejer tilfreds, fordi han oplever en bedre indtjening eller en mere rationel hverdag. Det er også nemmere at være leder for tilfredse medarbejdere end det modsatte.

Samarbejdspartnere: Ofte har handlingsplanen et overordnet mål - at øge indtjeningen. Når effekten af handlingsplanen indtræder, vil banken være mere tilfreds.



Enhver, der lykkes med en forbedring, oplever en succes.



Hvornår laver man en handlingsplan?

En handlingsplan skal udarbejdes, når man er motiveret til at gøre en indsats, så der kan ske en forbedring. Det behøver ikke være en fuldstændig omlægning, men kan godt være en optimering af en eksisterende proces. Det vigtigste er, at de personer, der skal udføre den nye handling, er motiverede for at ændre adfærd. Ofte ser man, at det er banken, der igangsætter processen ved at kræve en handlingsplan som betingelse for fremtidigt samarbejde. Hvem der tager initiativet er dog ikke nødvendigvis afgørende for, om handlingsplanen lykkes eller mislykkes, men det er dog altid lettere at finde motivationen, når man selv har taget beslutningen.

Der er ikke et bestemt tidspunkt, hvor handlingsplan **skal** laves, men hvis der er flere parter indblandet, vil det være naturligt, at handlingsplanen igangsættes som proces, så man ved fælles hjælp får identificeret et område, hvor en særlig indsats vil kunne betyde noget for virksomheden. Det kan være i forbindelse med personalemøder og/eller tavlemøder på bedriften eller i forbindelse med udarbejdelse af budget, årsregnskab eller strategi.

"Fraktilanalysen viste, at vores maskinomkostninger lå i det røde felt. Det motiverede mig til at få kigget på de forskellige driftsgrene, og hvor vi egentlig tjener penge. Blandt andet gav maskinanalysen det overblik, jeg havde brug for – nu ved jeg, hvilke operationer vi selv laver billigt – og jeg har et bedre beslutningsgrundlag, når maskinerne skal skiftes."

Rådgiverne kan støtte landmanden i at udpege indsatsområder, hvor der vil være et potentiale, som ikke indfries med de nuværende indsatser. Det vigtigste er, at indsatsområdet er et landmanden har tillid til, at han kan ændre, og at ændringen vil gøre en forskel – i denne sammenhæng særligt for hans økonomi.

Hvad skal der til for at få succes?

Ofte handler det om at erkende behovet for at ændre den daglige indsats. De daglige rutiner foregår ofte på en måde, så resten af dagens indsats er tilpasset det, man plejer at udføre. Så hvis noget skal ændres midt på dagen, kan det have konsekvenser for resten af dagens arbejde. De konsekvenser vil typisk være, at der de første dage efter igangsættelsen af handlingsplanen opleves forsinkelser på resten af rutinerne. Derfor er det vigtigt, at alle parter er motiverede for at nå målet.

Succesfaktorer:

- Erkendelse af behov for forandringer
- Involvering af relevante interessenter (medarbejdere, rådgivere, dyrlæge, ægtefælle, kolleger)
- Gode instrukser til medarbejdere og andre, der er med i processen
- Vedholdenhed
- Opfølgning

Det vil sige, at hvis der er medarbejdere, der skal udføre dele af handlingsplanen, så er det en forudsætning, at ledelsesindsatsen tilpasses. Alle involverede skal have beskrevet, hvilke rutiner der skal justeres, og hvordan de kan forvente at se resultatet af den ændrede rutine. Ligeledes skal der forventningsafstemmes medarbejderne imellem, så der ikke er medarbejdere, der sjusker eller undlader at følge de ændrede rutiner.

Hvordan medarbejderne motiveres, afhænger af landmandens individuelle ledelsesstil, og umiddelbart er der ikke nogen rigtig måde at gøre det på, men der er masser af forkerte. Det vigtige er, at ledelsesstil og medarbejdere passer sammen.

"Jeg kan godt se, at min facon nogle gange er for hurtig og direkte – medarbejderne synes, jeg tromler hen over dem. Det går bedre, når vi får talt om, hvorfor ændringen er vigtig, og hvad jeg forventer af dem, og hvordan planen ser ud. "

Hvordan udpeges indsatsområder?

I forbindelse med udpegning af indsatsområder er det vigtigste at udpege målet. Hvad er det, der skal drive landmanden som leder og dermed medarbejderne til at ændre rutiner?

I den nuværende situation er der som regel allerede rutiner og opgaver nok til hele dagen, måske endda rigeligt. Det er som tidligere nævnt erkendelsen af, at noget ikke fungerer, ikke er optimalt i nu-situationen, der kan motivere landmanden til at se nærmere på, hvad han kan ændre for at opnå forbedringer.

Det er muligt at analysere budgetopfølgninger og regnskaber og derved identificere indsatsområdet. Det er dog en væsentlig betingelse, at der kan være tillid til materialet, uanset om der er tale om en budgetopfølgning eller et regnskab. I begge tilfælde kan upræcise opmålinger af beholdninger og forkerte skøn give anledning til fejlkonklusioner. Det samme gør sig gældende, når driftsgrensfordelingen udarbejdes. Derfor er det enormt vigtigt, at opmåling og fordelingsprincipper er ensartede fra år til år. Kun på den

Begrebsdefinition – udtryk vi anvender i arbejdet med handlingsplaner:

Indsatsområde: det problem eller problemområde, du gerne vil arbejde med og forbedre. Et indsatsområde kan f.eks. være højere udbytter, lavere omkostninger, kortere arbejdstid.

Indsatser: de emner eller ting, du kan tage fat på, som vil påvirke indsatsområdet.

Tiltag: de handlinger, du skal foretage for at nå målet.

måde kan man som virksomhedsejer agere ved hjælp af det økonomiske materiale, som rådgivningsselskabet udarbejder.

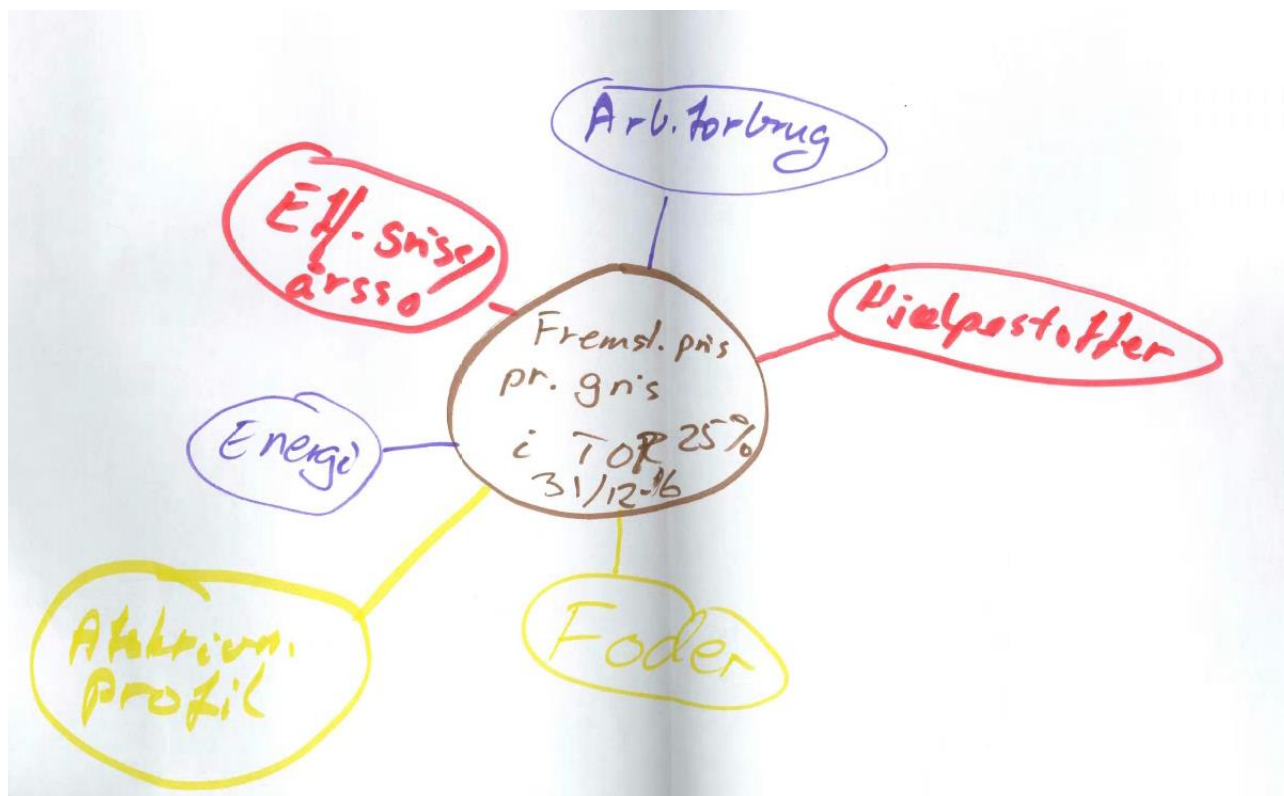
Når man har tillid til datamaterialet (f.eks. økonomiske opfølgninger og produktionskontroller), er det oplagt at lade sig inspirere. Det vil være muligt at arbejde sig baglæns gennem materialet. Hvis bundlinjen har brug for forbedring, er det muligt at øge bruttoindtægten, sænke de variable omkostninger eller kapacitetsomkostningerne.

Mange bedrifter er sammenlignelige, og det er oplagt at sammenligne sig med andre bedrifter for at se, hvor der umiddelbart er det største potentiale. Det vigtigste er imidlertid, at der er enighed om, at indsatsen kan ændre nu-situationen, og at der er et behov for at ændre den.

"Det bedste ved at arbejde med handlingsplaner har været den proces, hvor man tager stilling til, hvad det er, man skal arbejde med."

En oplagt fremgangsmåde til udpegning af emner til handlingsplanen er en tretrinsskridt efter nedenstående model:

- a. *Udpegning af indsatsområder med de største potentialer. F.eks. ved hjælp af benchmarking (f.eks. Ø90, driftsgrensanalyse, fraktalanalyse, DB-tjek, KvægNøglen)*
- b. *Brainstorm på mulige indsatser på de(t) udpegede område(r), hvilke områder har jeg lyst til at arbejde med, tror jeg på det påviste potentiale, kan indsatsen ændre på min bedrift, vil det kræve investeringer?*
- c. *Udvælgelse af indsatsområde (f.eks. reduktion af vedligeholdelsesomkostninger på maskiner i marken) og opstilling af mål (se nedenfor)*



Eksempel på brainstorm og input til handlingsplanen. På basis af regnskab og benchmark er landmanden vidende om, at indsatsområdet (punkt a) er "fremstillingspris pr. gris" og målet er "I top 25 % pr. 31/12 2016" (punkt c). Landmanden har brainstormet på mulige indsatser (effektivitet, foder, afskrivningsprofil, energi, arbejdsforbrug (punkt b). Landmanden har analyseret indsatserne (punkt b), og er nået frem til, at han vil arbejde videre med energi og arbejdsforbrug, og har lavet handlingsplaner for dette.

2. UNDER. Handlingsplanen udarbejdes

En handlingsplan er skriftlig, og en god skabelon kan gøre det mere overskueligt og nemmere at kommunikere den til andre. SMART-mål er med til at sikre, at du er på rette spor og får effekt. Handlingsplaner kan hjælpe dig med at få gennemført ting, der er svære, og som ligger ud over de daglige rutiner.

Skabeloner og deres anvendelse

En handlingsplan beskriver målet for en given indsats og de tiltag, der skal føre til de ønskede mål.

En god handlingsplan indeholder følgende elementer:

- Beskrivelse af indsatsområde (handlingsplanens titel)
- Målsætning
- Deadline
- Udgangspunkt – nuværende niveau
- Målemetode
- Tiltag/handlinger

- Ansvarlige for de forskellige tiltag
- Aftaler om opfølgning

Hvordan handlingsplanen ser ud, er sådan set underordnet, men skal man vise den til andre, er det en fordel, at den er overskueligt sat op og læselig for andre.

De fleste rådgivningsvirksomheder har handlingsplansskabeloner, og på [LandbrugsInfo](#) kan man også finde inspiration – søg på "vejledning til handlingsplaner". Der findes også digitale handlingsplaner (se bilag), som gør det muligt for landmanden og rådgiverne at administrere alle landmandens handlingsplaner og dele dem med hinanden.

Nedenstående handlingsplan er et eksempel – den er ikke nødvendigvis et godt eksempel, men den er taget med for at vise, at det nok kræver lidt øvelse at få det hele udfyldt helt efter bogen. Denne handlingsplan er udarbejdet af en landmand til eget brug. I dette eksempel var indsatsområdet "Reduktion af kapacitetsomkostningerne", og handlingsplanen fokuserer på bedre udnyttelse af arbejdskraften ved indførelse af relevante LEAN-værktøjer, så der er tid til at vedligeholde mere og reparere mindre. Indsatserne/tiltagene består af forskellige former for planlægning, som skal sikre, at medarbejderne ved, hvad de skal tage fat på, og skal sikre, at værktøjerne findes dér, hvor de skal være, og at nødvendige reservedele er til stede. Denne handlingsplan kunne skærpes ved at:

- Målet gøres målbart (f.eks. "Målet er at spare 50.000 kr. på reparation af staldinventar i 2016", eller "målet er at undgå nedbrud på foderkæden i 2016")
- Det aktuelle niveau kan gøres mere specifikt (f.eks. "nuværende niveau er 150.000 kr. til reparation" eller "nuværende niveau er 5 nedbrud pr. år")
- Indsatserne kan være svære at forstå for udenforstående – de burde stå i kronologisk orden.
- "Brug Google Keep" er ikke påført ansvarlig og deadline. Det er i virkeligheden en ide til overvejelse. Man kunne skrive "undersøg om Google Keep er en mulighed" eller man kunne flytte indsatsen ned til feltet "andre aftaler" som et notat.

Eksempel på handlingsplan

Handlingsplan:		Nr.
<i>Bedre udnyttelse af arbejdsindsats</i>		Dato
Mål: <i>Mere vedligehold/ mindre reparationer</i>	Aktuelt niveau: <i>Bruger for meget tid på at lede.</i>	
Opnået pr.:	Dokumentation af mål:	
Tiltag	Ansvarlig	Hvornår
<i>Prioritere vedligehold.</i>	<i>Ok + medarbejder</i>	<i>1/3 16</i>
<i>Planlægge - i - (Skemner)</i>	<i>Ok + medarbejder</i>	<i>1/3 16</i>
<i>Have plan for værktøj.</i>	<i>A.P. Ok / leaser</i>	<i>1/2 16</i>
<i>Have plan for Reservedele</i>	<i>- i -</i>	<i>1/2 16</i>
<i>Brug Google keep.</i>		
Opfølgning på tiltag og mål	Ansvarlig	Hvornår
<i>Status diskuteres på medarbejdermøde</i>	<i>Ok</i>	<i>15/2</i>
Navn:	Ansvarlig rådgiver:	
Tlf.:		
Chr. nr.:		
Andre aftaler:		

SMART mål

SMART modellen kan anvendes, når du skal sætte mål. SMART modellen er fem krav, du skal stille til dit mål, før du kan kalde det for et godt mål. De fem krav betyder rigtig meget for effekten:

- Dit mål skal være SPECIFIKT – hvad er det helt præcist, du vil opnå? Prøv at se forskellen mellem disse to mål:
 - * Jeg vil være den bedste svineproducent i Danmark
 - * Jeg vil være i top 5 blandt dem, der får lavet business check i 2016.

Det første mål er ikke særligt konkret. For hvad vil det sige at være den bedste? Handler det om grise pr. årssø eller afkastningsgrad? Med mål nummer to kan du afgøre, om du når dit mål.

2. Dit mål skal være MÅLBART. Du skal kunne svare på, hvornår du er i mål og hvilke kriterier, der skal være opfyldt, før du lader champagnepropperne springe. Dette kan også lade sig gøre, selvom det handler om blødere ting, som f.eks. personlig udvikling.
3. Dit mål skal være ATTRAKTIVT. Rigtig mange når ikke i mål, fordi de stræber efter andres mål – så dit mål skal være vigtigt for dig.
4. Dit mål skal være REALISTISK. Du skal have de nødvendige ressourcer for at nå i mål, så lad være med at være overambitiøs og snyde realiteterne.
5. Dit mål skal være TIDSBESTEMT. Deadline er både noget, vi frygter og noget, vi ser frem til. Hvis du sætter gode mål og måske endda gode delmål, bliver deadline noget at se frem til. Sæt en konkret deadline på fra starten. Hvis du ikke ved, hvornår du skal være i mål, er der ingen grund til at starte – så kan du jo altid udskyde det.

"Det er ikke realistisk for mig at udvide bedriften, så for mig handler realistiske mål om optimering af nudrift og nye forretningsområder."

Hvorfor skal du sætte mål? Et mål – som du er motiveret for at nå – hjælper dig til at:

- Fokuserer din energi på opgaver, der giver mening for dig.
- Styrker din motivation.

Og så hjælper det dig til rent faktisk at nå målet. Vi har alle drømme. Ting, som vi gerne vil opnå. Rigtig mange går rundt og håber, at de en dag får deres ønsker opfyldt. Målsætning er sådan lidt firkantet sagt en måde at planlægge sig frem til, at ønskerne bliver opfyldt. Hvis du bruger et værktøj som SMART modellen, når du sætter dine mål, så øger du samtidig chancen for, at dit mål rent faktisk bliver til virkelighed.

Hvorfor skal du sætte mål med SMART modellen?

Rigtig mange mennesker er gode til at sætte mål. Problemet er, at de sætter urealistiske, umotiverede eller ureflekterede mål. Altså et mål som dette:

• • •

Jeg vil gerne være en succesfuld leder!

• • •

Hvis du er leder, så er der da en chance for, at du nikker ja til det mål. Problemet er bare, at det er lidt svært at sige, hvornår du har nået det mål. For hvad vil det egentlig sige at være en succesfuld leder?

S	Specifikt
M	Målbart
A	Ambitiøst
R	Realistisk
T	Tidsbestemt

SMARTmodellen kan hjælpe dig med at kvalitetssikre dine mål og gøre dem egnede til at arbejde med.

SMART modellen hjælper dig med at få defineret og motiveret dit mål, så du rent faktisk sætter mål, som er mulige at forfølge og dele med rådgivere og medarbejdere. SMART modellen hjælper dig til at sætte mål, som du faktisk ved, hvornår du har nået.

Et eksempel kunne være:

• • •

Jeg vil gerne hæve medarbejdernes tilfredshed med 3 procentpoint til næste års medarbejdertilfredshedsundersøgelse.

• • •

Det sidste mål er bare meget lettere at lave en handlingsplan for end målet "jeg vil være en succesfuld leder"

Hvem skriver handlingsplanen?

For at sikre landmandens ejerskab er det altafgørende, at han skriver handlingsplanen, alternativt skriver den i samarbejde med rådgiveren. Hold fast i de formuleringer, der giver mening for landmanden, men sørg for at skrive så klart og udførligt, at andre har en chance for at forstå meningen (og man selv kan huske, hvad man mente, når dokumentet genses).

Handlingsplanen bør altid være skriftlig, så den kan bruges løbende i arbejdet og kommunikeres til andre.

Forventningsafstemning

Ligesom målsætningerne skal være realistiske, er det afgørende, at tiltagene er det samme. Derfor skal parterne afstemme forventningerne, når handlingsplanen udarbejdes. Det kan ikke nytte noget at forudsætte tiltag, der kræver meget tid eller store investeringer, hvis det ikke er realistisk. Så vær åben og ærlig, når handlingsplanen udarbejdes. Det er vigtigt at droppe ønsketænkningen og fokusere på virkeligheden. Hvis ressourcerne af forskellige årsager er så knappe, at det viser sig umuligt at formulere realistiske tiltag med den ønskede effekt, kan det være nødvendigt at gå et skridt tilbage i processen og tage endnu et kig på de målsætninger, resultater og strategier, som ligger til grund. Måske kan de omformuleres, måske skal noget udskydes eller helt opgives.

Hvor mange handlingsplaner kan man have?

Indsatsområder på bedriften kan være på operationelt, taktisk eller strategisk niveau. Komplexiteten og tidshorisonten øges, når man bevæger sig fra operationelt mod strategisk niveau. Handlingsplaner med høj grad af kompleksitet er vanskelige at udarbejde og kræver, at man bryder dem ned i mindre "bidder" – det er vigtigt at kende sin strategi, men vejen dertil skal nedbrydes i delmål og dertil hørende handlingsplaner med en overskuelig tidshorisont og konkrete tiltag. Jo mere komplekse og omfattende handlingsplanerne er – des færre handlingsplaner kan man have.

Det er naturligvis også individuelt, hvor mange handlingsplaner man kan håndtere ad gangen. Det afhænger af ressourcer på bedriften og som nævnt af handlingsplanernes omfang. Normalt anbefaler vi maksimalt 1-3 indsatsområder ad gangen på en bedrift – der kan naturligvis være flere handlingsplaner pr. indsatsområde, men vores anbefaling vil lyde på maksimalt 5 handlingsplaner ad gangen. For mange vil det være nok med 1-2 handlingsplaner ad gangen, da de jo ofte indeholder tiltag, der skal gennemføres ud over det normale arbejde på bedriften. Ofte laves handlingsplanerne jo på områder, som man synes er svære, og hvor det kræver en indsats at holde fast (hvis det var nemt, havde man jo bare gjort det). Derfor er det en god ide at lade være med at være alt for ambitiøs – hellere have 1 handlingsplan, der bliver gennemført end 3, der ligger i skuffen.

3. EFTER. Handlingsplanen gennemføres

De fleste oplever dog bump på vejen, når handlingsplanen skal gennemføres. Det er ikke altid let at holde fokus, og nogle af tiltagene lykkes måske ikke, eller kan ikke gennemføres som planlagt. Derfor er det vigtigt at sikre sig opfølgning, da det er nøglen til succes med handlingsplaner.

"Min søn og jeg brugte et par weekender på at komme i gang, så blev det mere overskueligt for os alle. Det var vigtigt for processen at investere den ekstra tid i starten."

Om opfølgning, vedholdenhed og disciplin

Handlingsplaner kræver som regel, at man skal gøre noget anderledes: nye rutiner, nye opgaver, gennemførelse af handlinger og processer, som man ikke normalt foretager. Det kræver vedholdenhed og disciplin at gennemføre ændringer og gøre noget anderledes. Hvis det var nemt og ligetil, så havde man nok allerede gjort det, og så var det ikke nødvendigt med en handlingsplan. Det er således vigtigt at erkende, at det er svært og kræver en indsats, og at man nok får brug for hjælp undervejs for at fastholde fokus.



Der er tre vigtige ting, der skal være til stede for at lykkes med handlingsplaner; det første er opfølgning. Det andet er opfølgning. Og det tredje er opfølgning.



Som nævnt ovenfor er aftaler om opfølgning en del af handlingsplanen. Der er ingen regler for, hvem man laver aftalen med, det kan være med rådgiveren, dyrlægen, medarbejderne, kollegerne i erfa-gruppen, ægtefællen eller bankrådgiveren. Hvor hyppigt der skal følges op, afhænger af handlingsplanens tidshorisont samt tidligere erfaringer med handlingsplaner: hvor plejer det at gå galt? Man tager derfor bestik af hver enkelt handlingsplan og udpeger kritiske perioder og afgørende milepæle – her skal der placeres en opfølgning. Man aftaler også opfølgningsmetode: møde, telefonsamtale, sms eller mail.

”En af grundene til at jeg fik gennemført handlingsplanen var, at vi skulle fremlægge resultaterne for hinanden i erfa-gruppen”

Om korrigerende handlinger

Selvom man har været grundig i analysefasen og i udarbejdelsen af handlingsplanen, kan det være nødvendigt med korrigerende handlinger. Det er udtryk for, at man altid bliver klogere undervejs, og at man ikke kan forudse alt. De korrigerende handlinger kan med fordel sættes i værk i forbindelse med opfølgningen: her er lejlighed til at diskutere, hvordan det går, og hvor der er behov for at ændre på handlingsplanen. Det er derfor en god ide, at dén, der følger op, også er i stand til at give nogle input til handlingsplanen, når tingene ikke går, som de skal. En korrigerende handling kan også være en justering af tidsplanen – tingene går jo ikke altid som planlagt, og i stedet for at give op og gemme handlingsplanen er mørkt sted, så brug opfølgningen til at justere og forny aftalerne. Så er man stadig på rette spor og kan holde fokus.

Kommunikation

I vores arbejde med handlingsplaner hører vi, at det virker motiverende og forpligtende at skrive det ned, man gerne vil opnå, og at det er med til, at man får det gennemført. At kommunikere til udvalgte nøglepersoner om det mål, man gerne vil opnå og den vej, man vil følge dertil, er derfor et godt værktøj til opnåelse af succes med handlingsplaner. Holder man handlingsplanen tæt til kroppen, er den nemmere at skubbe til side, mens man ved involvering af rådgivere, medarbejdere, kolleger og familie skaber interesse og opbakning til ”projektet”. Ofte vil man opleve, at man kan få værdifuld sparring og gode input ved at fortælle om planerne og også ved undervejs at dele udfordringer og problemer.

At fejre succeser – opnåelse af delmål og det endelige mål – giver god energi og lyst til mere. Så hejs flaget, server kage til kaffen, eller hvad der nu er passende i situationen, stop op og glæd dig over, at målet er nået.

Eksempel på skabelon til en handlingsplan:

Handlingsplan:		Nr.
		Dato
Mål: Aktuelt niveau: Opnået pr.: Dokumentation af mål:		
Tiltag	Ansvarlig	Hvornår
Opfølgning på tiltag og mål	Ansvarlig	Hvornår
Navn: Tlf.:	Ansvarlig rådgiver:	
Andre aftaler/risici, som skal tages i betragtning:		

Se også www.landbrugsinfo.dk for flere skabeloner. Søg på "vejledning til handlingsplaner".

Guide til brug af Digitale Handlingsplaner

Kom godt i gang

Indhold

Digitale Handlingsplaner.....	2
Udbytte ved Digitale Handlingsplaner	2
Baggrund for at arbejde med Digitale Handlingsplaner	2
Guide til anvendelse af Digitale Handlingsplaner	3
Sådan får du adgang.....	3
Når du har åbnet Digitale Handlingsplaner på landmand.dk	4
Tilknyt brugere til dine handlingsplaner.....	4
Opret en handlingsplan.....	5
Tiltag i handlingsplanen	6
Afslut et gennemført tiltag.....	7
Rediger et tiltag	8
Historik og kommentar	9
Mailnotifikationer (beskedindstillinger).....	10
Udskriv handlingsplan	11

Digitale Handlingsplaner

Digitale handlingsplaner er et værktøj, der understøtter gennemførelse af handlingsplaner på bedriften. Det er et online program på landmand.dk, som kan tilgås af landmanden, hans medarbejdere og hans tilknyttede konsulenter. Programmet gør det lettere at nå i mål med handlingsplanerne, da alle relevante personer løbende inddrages.

Med Digitale Handlingsplaner kan man registrere og følge udviklingen i handlingsplanen via landmand.dk. Derudover har det også et notifikationssystem, der giver landmanden mulighed for at modtage en mail, hver gang der har været aktivitet i handlingsplanerne – f.eks. når han skal udføre et tiltag, der er blevet ændret i handlingsplanen, eller hvis konsulenten har skrevet en kommentar til handlingsplanen. Landmanden tilknytter sine rådgivere til handlingsplanerne. Dermed bliver de ligeledes orienteret, hvis der sker ændringer i handlingsplanerne, eller når de skal følge op på et eller flere tiltag.

Udbytte ved Digitale Handlingsplaner

Fordelene ved at anvende Digitale Handlingsplaner er:

- Det skaber fælles overblik for rådgivere, landmand og medarbejdere.
- Det sætter opfølgningen i system
- Der gives notifikationer, når opgaver skal udføres

Baggrund for at arbejde med Digitale Handlingsplaner

Handlingsplaner er et middel til at få rådgivningen til at lykkes. Udfordringerne er at bevare fokus på målene og tiltagene via opfølgning samt at have overblik over, hvad der er i gang på bedriften på tværs af produktionsgrene.

Digitale Handlingsplaner kan understøtte rådgivernes behov for at kunne tilgå alle landmandens handlingsplaner og dermed styrke den tværfaglige tilgang. Notifikationssystemet i Digitale Handlingsplaner styrker behovet for at få sat opfølgning i system.

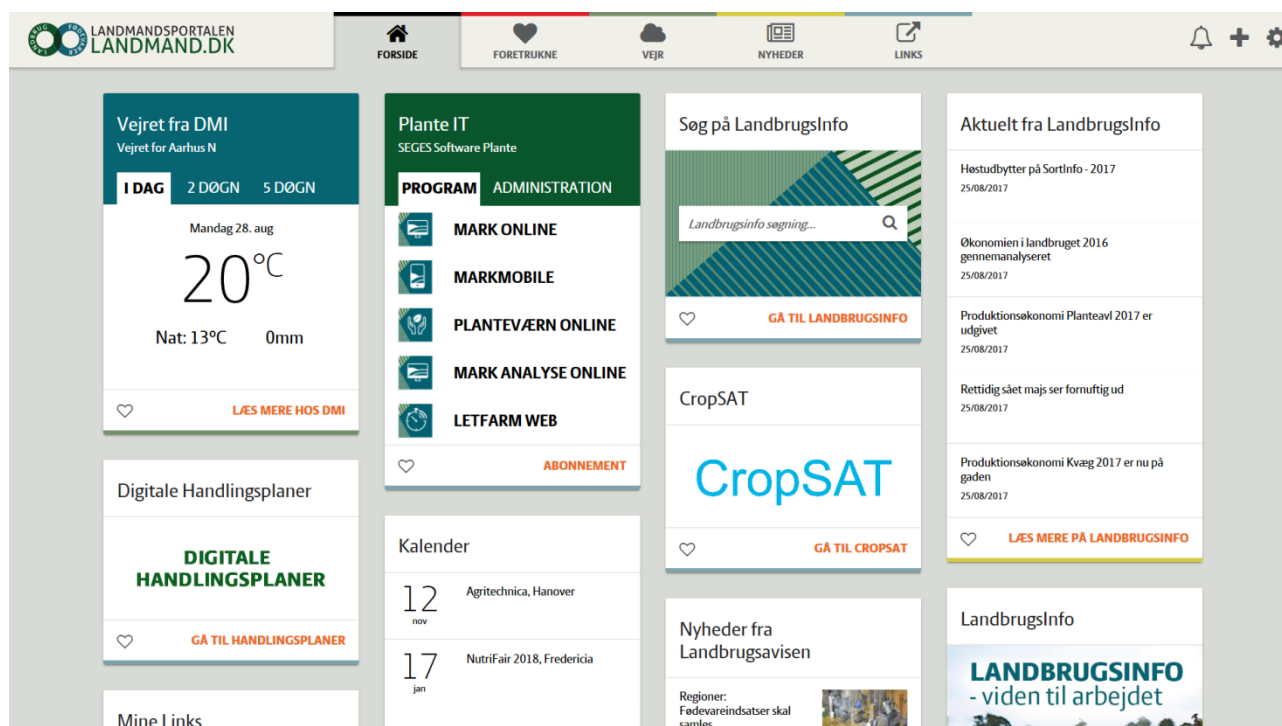
Guide til anvendelse af Digitale Handlingsplaner

Denne guide vil trinvis føre dig igennem processen med at anvende Digitale Handlingsplaner og viser med et eksempel, hvordan din første handlingsplan med tilhørende indsatser oprettes.

Sådan får du adgang

Du skal have et abonnement (gratis) på Digitale Handlingsplaner, og det kan du gøre på en af følgende måder:

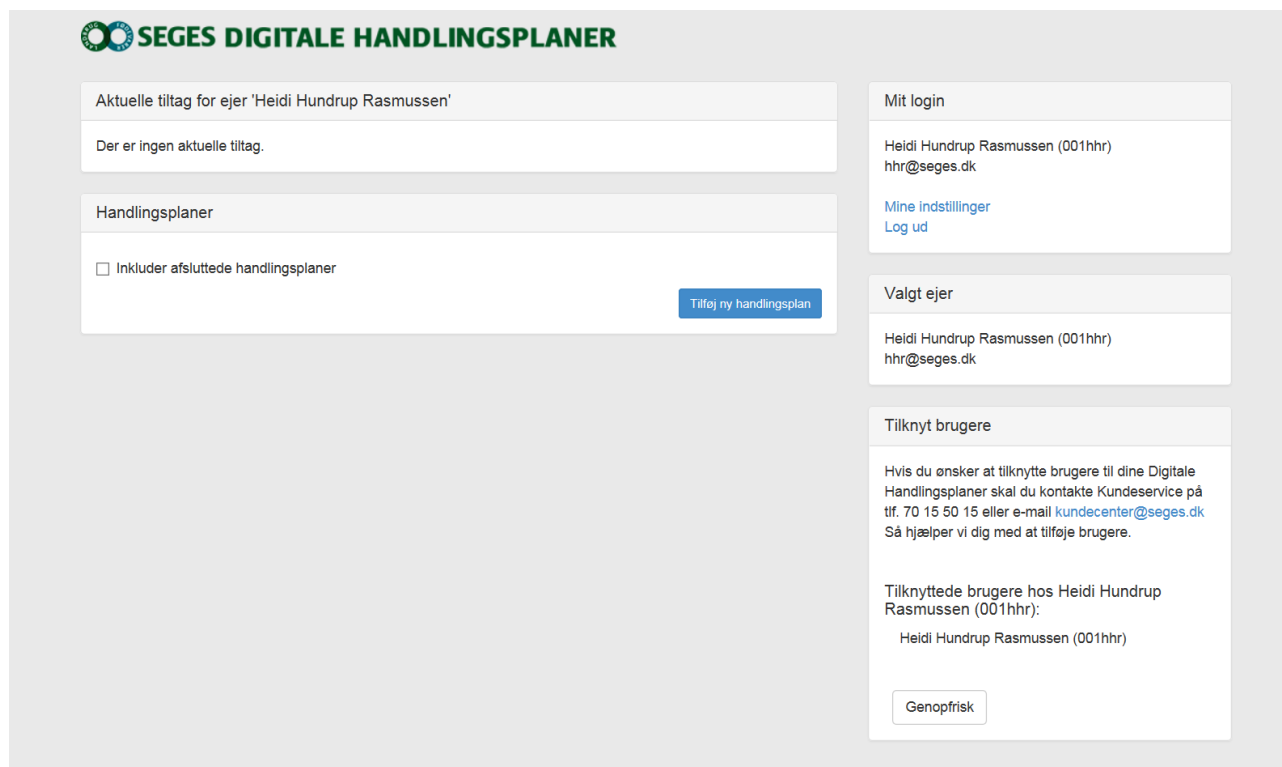
- Kontakt SEGES Kundecenter på tlf. 70 15 50 15 eller e-mail kundecenter@seges.dk
- Bestil online her <https://onlinebestilling.dlbr.dk/Order/Shop/Actionplans>
- Gå til www.landmand.dk og find boksen "Digitale Handlingsplaner", se **Fejl! Henvisningskilde ikke fundet.**



Figur 1

Når du har åbnet Digitale Handlingsplaner på landmand.dk

Du kan evt. blive bedt om at logge ind. Du skal anvende dit DLBR-bruger ID og password (anvendes også til LandbrugsInfo og Landmand.dk). Når du er logget ind, ser du skærbilledet som i Figur 2.



Figur 2

Tilknyt brugere til dine handlingsplaner

Det er landmanden, der skal sørge for at tilknytte de aktuelle rådgivere til Digitale Handlingsplaner. Det kan gøres ved at:

- Kontakte kundecenter på 7015 5015 eller kundecenter@seges.dk. Du skal oplyse brugerens navn og DLBR-bruger ID
- Der er også mulighed for selv at tilknytte brugere via dette link <https://delegation.dlbr.dk/>

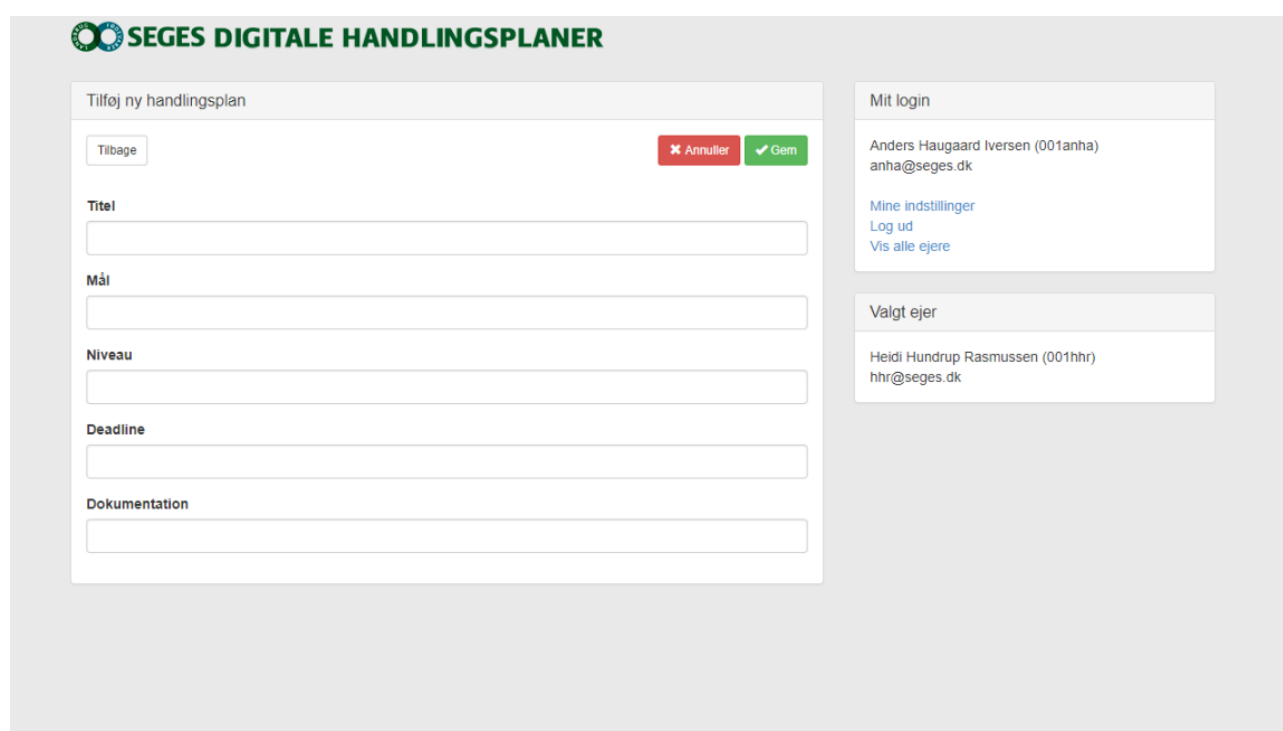
Såvel landmand som tilknyttede rådgivere kan se, oprette og redigere de digitale handlingsplaner.

Du er nu klar til at oprette en handlingsplan.

Opret en handlingsplan

Nye handlingsplaner oprettes på landmandens bruger:

- Tryk på den blå knap "Tilføj ny handlingsplan", og billedet i Figur 3 kommer frem
- Giv handlingsplanen en titel, f.eks. "Lavere vedligeholdelsesomkostninger på traktorer"
- Udfyld målet (SMART), f.eks. "Vedligeholdelsesomkostninger på bedriftens 5 traktorer skal reduceres med 15 pct. 2018"
- Angiv det aktuelle niveau, f.eks. "Vedligeholdelsesomkostninger 250.000 kr."
- Angiv deadline for opfyldelse af målet, f.eks. 31/12 2018
- Angiv, hvordan målet dokumenteres, f.eks. via budgetopfølgning eller regnskab
- Tryk "Gem" (grøn knap)



The screenshot displays the 'SEGES DIGITALE HANDLINGSPLANER' interface. On the left, a form titled 'Tilføj ny handlingsplan' contains a 'Tilbage' button, an 'Annuller' button, and a 'Gem' button. Below these are input fields for 'Titel', 'Mål', 'Niveau', 'Deadline', and 'Dokumentation'. On the right, a 'Mit login' section shows the user 'Anders Haugaard Iversen (001anha)' with email 'anha@seges.dk' and links for 'Mine indstillinger', 'Log ud', and 'Vis alle ejere'. Below this, a 'Valgt ejer' section shows 'Heidi Hundrup Rasmussen (001hhr)' with email 'hhr@seges.dk'.

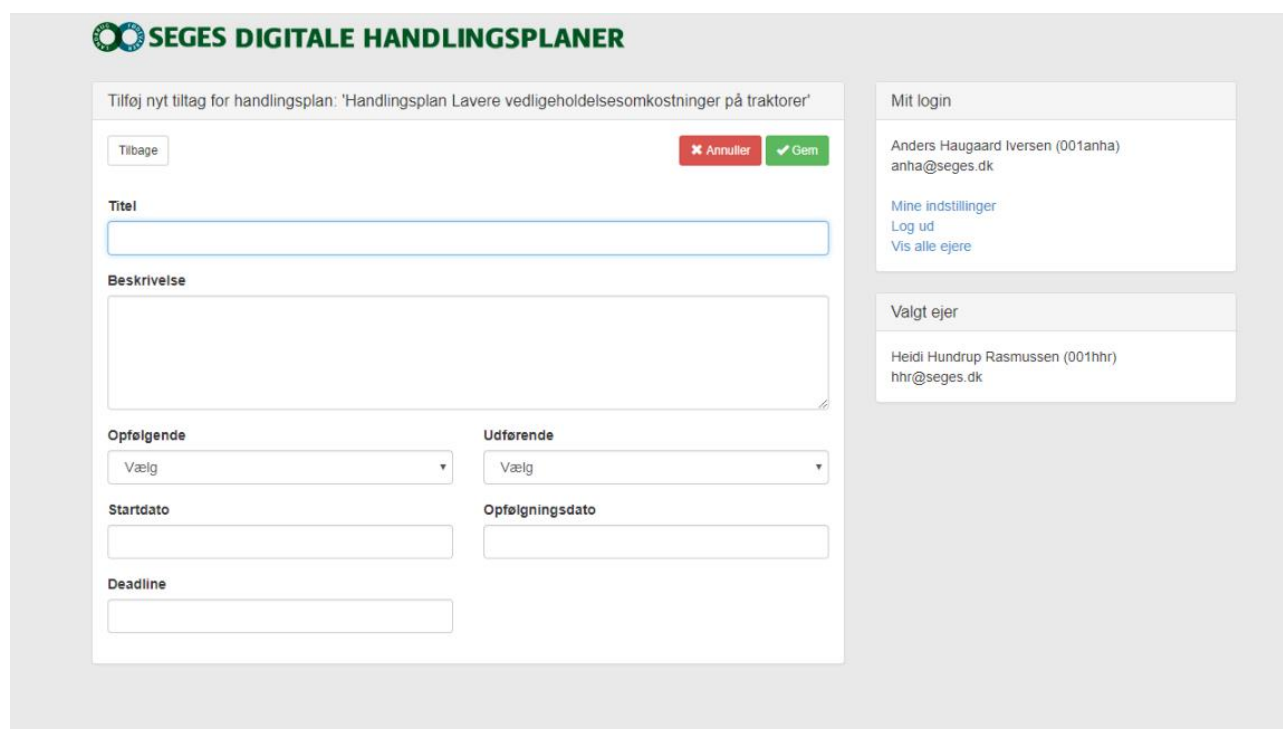
Figur 3

Tiltag i handlingsplanen

En handlingsplan består af en række tiltag, der skal sættes i gang for at nå målet. For at tilføje tiltag i handlingsplanen skal du:

- Vælg "tilføj tiltag", og skærmbilledet i Figur 4 vil komme frem
- Giv tiltaget en titel (overskrift). Det er en god ide at starte med landmandens initialer (for rådgivernes skyld, hvis man har mange handlingsplaner i gang, gør det tingene mere overskuelige).
- Beskriv tiltaget. Det gøres bedst i samarbejde, så alle forstår, hvad det går ud på
- Vælg "opfølgende" og "udførende" – den/disse person(er) modtager en notifikation i mailboksen, når en af datoerne er nået.
- Udfyld "startdato", "opfølgningsdato" og "deadline"
- Afslut ved at trykke "gem"

Du kan lave alle de tiltag, der er brug for.



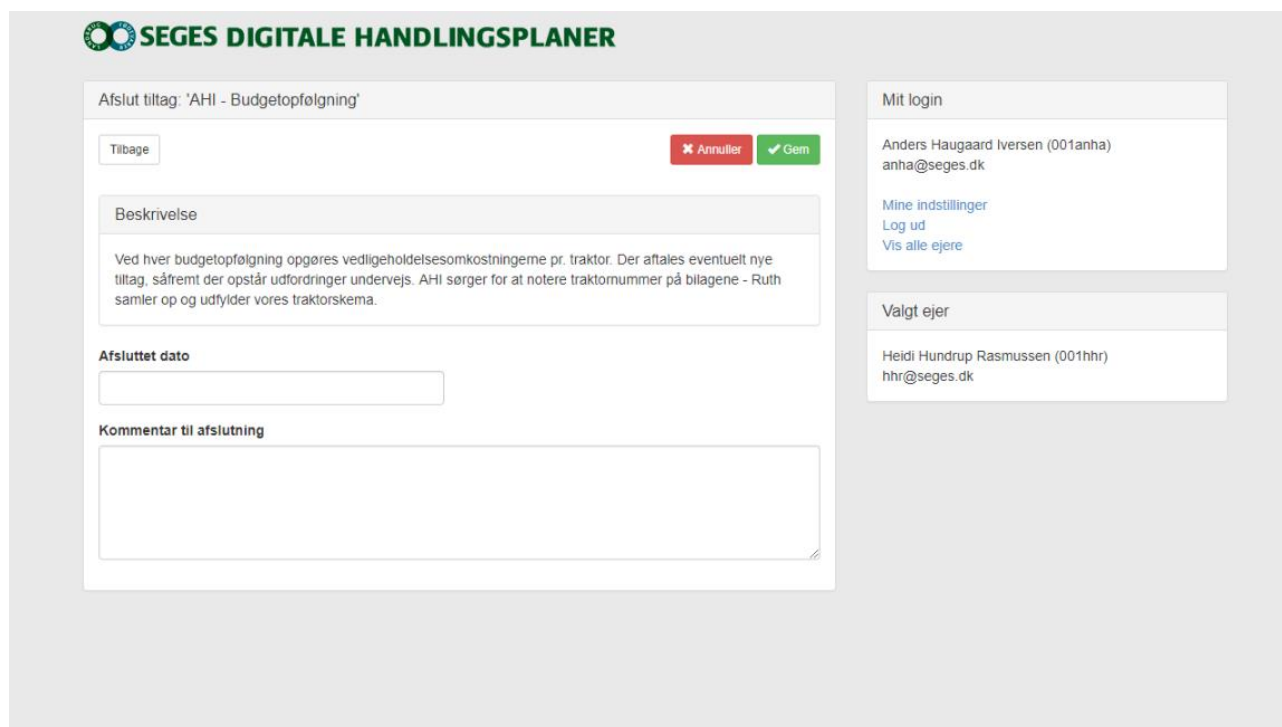
The screenshot displays the 'SEGES DIGITALE HANDLINGSPLANER' interface. The main heading is 'Tilføj nyt tiltag for handlingsplan: 'Handlingsplan Lavere vedligeholdelsesomkostninger på traktorer''. Below this, there is a 'Tilbage' button and 'Annuller' and 'Gem' buttons. The form includes a 'Titel' field, a 'Beskrivelse' text area, and two dropdown menus for 'Opfølgende' and 'Udførende', both currently set to 'Vælg'. There are also input fields for 'Startdato', 'Opfølgningsdato', and 'Deadline'. On the right side, there is a 'Mit login' section showing the user 'Anders Haugaard Iversen (001anha)' with email 'anha@seges.dk' and links for 'Mine indstillinger', 'Log ud', and 'Vis alle ejere'. Below that is a 'Valgt ejer' section showing 'Heidi Hundrup Rasmussen (001hhr)' with email 'hhr@seges.dk'.

Figur 4

Afslut et gennemført tiltag

Når et tiltag er opnået, skal det afsluttes. Det gør du således:

- Vælg handlingsplanen og tryk på tiltaget (det folder sig ud).
- Vælg "afslut tiltaget", og følgende skærbilledet vises (Figur 5)
- Vælg afslutningsdato, og tilknyt eventuelt en kommentar. Tryk "gem", når du er færdig.
- Fortryder du, kan du fjerne afslutningen under "rediger"
- Fjern her ✓-tegnet i boksen "Afsluttet den ..."



SEGES DIGITALE HANDLINGSPLANER

Afslut tiltag: 'AHI - Budgetopfølgning'

Tilbage Annuller Gem

Beskrivelse

Ved hver budgetopfølgning opgøres vedligeholdelsesomkostningerne pr. traktor. Der aftales eventuelt nye tiltag, såfremt der opstår udfordringer undervejs. AHI sørger for at notere traktornummer på bilagene - Ruth samler op og udfylder vores traktorskema.

Afsluttet dato

Kommentar til afslutning

Mit login

Anders Haugaard Iversen (001anha)
anha@seges.dk

[Mine indstillinger](#)
[Log ud](#)
[Vis alle ejere](#)

Valgt ejer

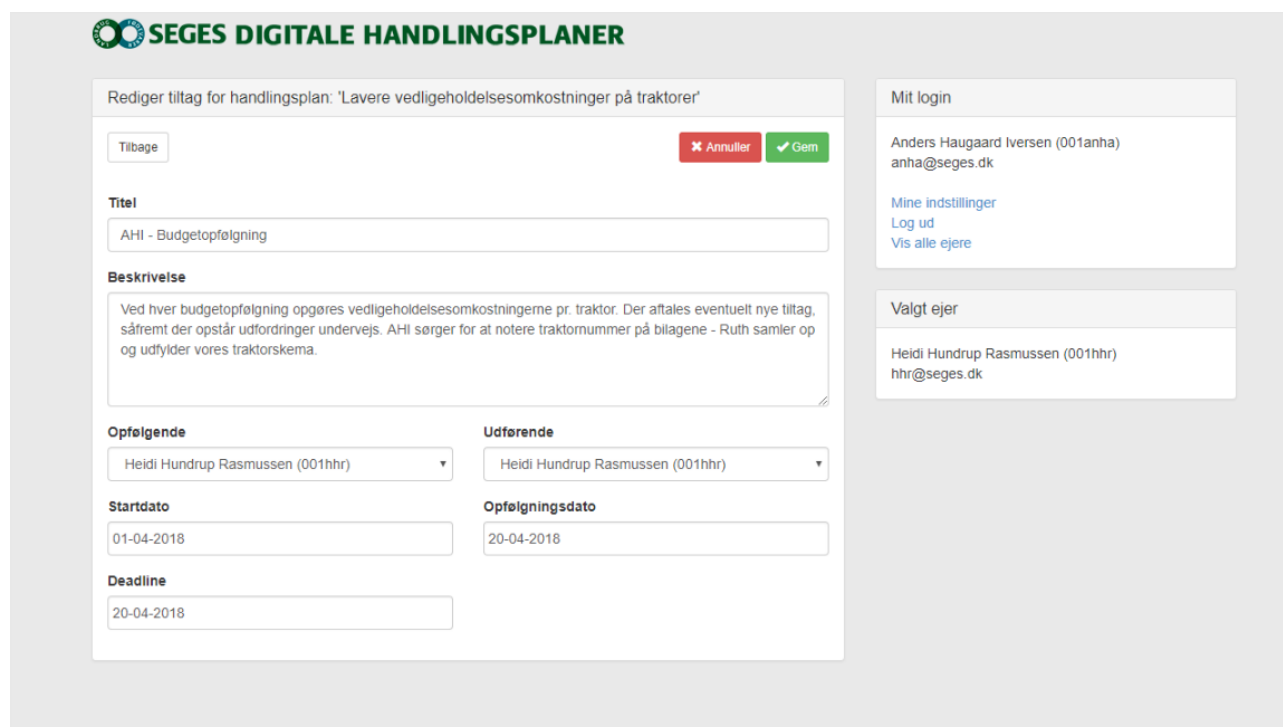
Heidi Hundrup Rasmussen (001hhr)
hhr@seges.dk

Figur 5

Rediger et tiltag

Det er også muligt at ændre i et eksisterende tiltag:

- Vælg handlingsplanen, og tryk på tiltaget (det folder sig ud).
- Vælg "rediger", og følgende skærbilledet vises (Figur 6)
- Nu kan datoer og tekst ændres efter behov. Tryk "gem", når du er færdig.



SEGES DIGITALE HANDLINGSPLANER

Rediger tiltag for handlingsplan: 'Lavere vedligeholdelsesomkostninger på traktorer'

Tiltage Annuller Gem

Titel
AHI - Budgetopfølgning

Beskrivelse
Ved hver budgetopfølgning opgøres vedligeholdelsesomkostningerne pr. traktor. Der aftales eventuelt nye tiltag, såfremt der opstår udfordringer undervejs. AHI sørger for at notere traktornummer på bilagene - Ruth samler op og udfylder vores traktorskema.

Opfølgende
Heidi Hundrup Rasmussen (001hhr)

Udførende
Heidi Hundrup Rasmussen (001hhr)

Startdato
01-04-2018

Opfølgingsdato
20-04-2018

Deadline
20-04-2018

Mit login
Anders Haugaard Iversen (001anha)
anha@seges.dk
[Mine indstillinger](#)
[Log ud](#)
[Vis alle ejere](#)

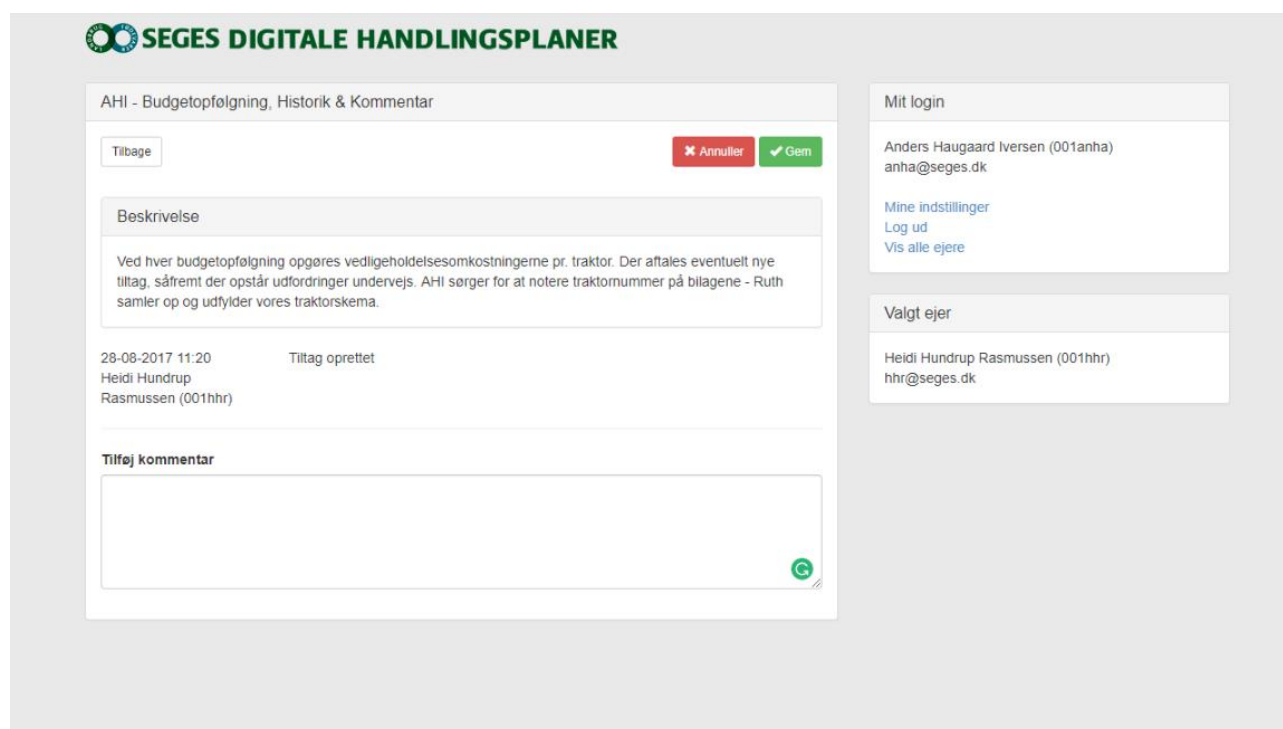
Valgt ejer
Heidi Hundrup Rasmussen (001hhr)
hhr@seges.dk

Figur 6

Historik og kommentar

Under "Historik og kommentar" under tiltaget, kan man se de ændringer, der er lavet – det er en såkaldt log over forløbet. Her er der mulighed for at tilføje kommentarer til forløbet:

- Vælg "historik og kommentar", og følgende skærbillede vises (Figur 7)
- Skriv kommentaren i "Tilføj kommentar"
- Tryk "gem", når kommentaren er udført



The screenshot displays the 'SEGES DIGITALE HANDLINGSPLANER' interface. The main content area is titled 'AHI - Budgetopfølgning, Historik & Kommentar'. It features a 'Tilbage' button and 'Annuller' and 'Gem' buttons. Below this is a 'Beskrivelse' section with text about budget tracking and a 'Tiltag oprettet' section showing the date and user. At the bottom is a 'Tilføj kommentar' section with a text input field and a green circular icon. On the right side, there are two panels: 'Mit login' showing the user's name and email, and 'Valgt ejer' showing the selected owner's name and email.

Figur 7

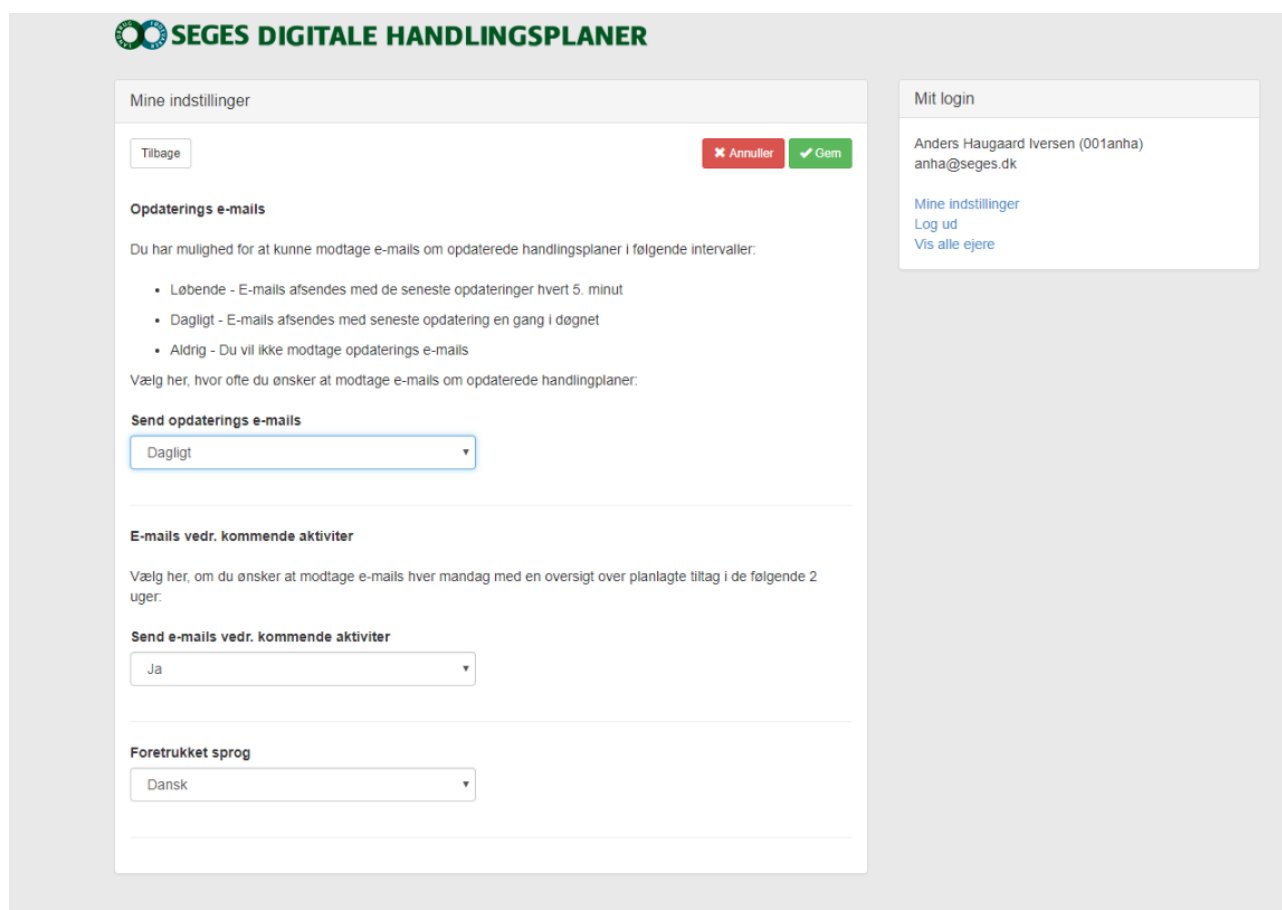
Mail-notifikationer (beskedindstillinger)

Du kan tilpasse, hvor ofte du får notifikationer fra handlingsplanerne, og hvilke du får:

- Vælg "Mine indstillinger" under fanen "Mit login", og følgende skærbillede (Figur 8) vises.
- Her kan du vælge, hvor tit du vil have notifikationer (mails)
- Her vælger du ligeledes, om du ønsker "mandagsmailen", der er en oversigt over planlagte tiltag de næste to uger.

Under hvert enkelt tiltag kan du vælge hvem, der skal have notifikationer om det givne tiltag

- Vælg handlingsplanen og fold tiltaget ud
- Vælg "beskedindstillinger", og skærbilledet (Figur 9) vises
- Vælg, hvilke af de viste personer, der skal have e-mail
- Tryk "gem"



SEGES DIGITALE HANDLINGSPLANER

Mine indstillinger

Tilbage Annuller Gem

Opdaterings e-mails

Du har mulighed for at kunne modtage e-mails om opdaterede handlingsplaner i følgende intervaller:

- Løbende - E-mails afsendes med de seneste opdateringer hvert 5. minut
- Dagligt - E-mails afsendes med seneste opdatering en gang i døgnet
- Aldrig - Du vil ikke modtage opdaterings e-mails

Vælg her, hvor ofte du ønsker at modtage e-mails om opdaterede handlingplaner:

Send opdaterings e-mails

Dagligt

E-mails vedr. kommende aktiviteter

Vælg her, om du ønsker at modtage e-mails hver mandag med en oversigt over planlagte tiltag i de følgende 2 uger:

Send e-mails vedr. kommende aktiviteter

Ja

Foretrukket sprog

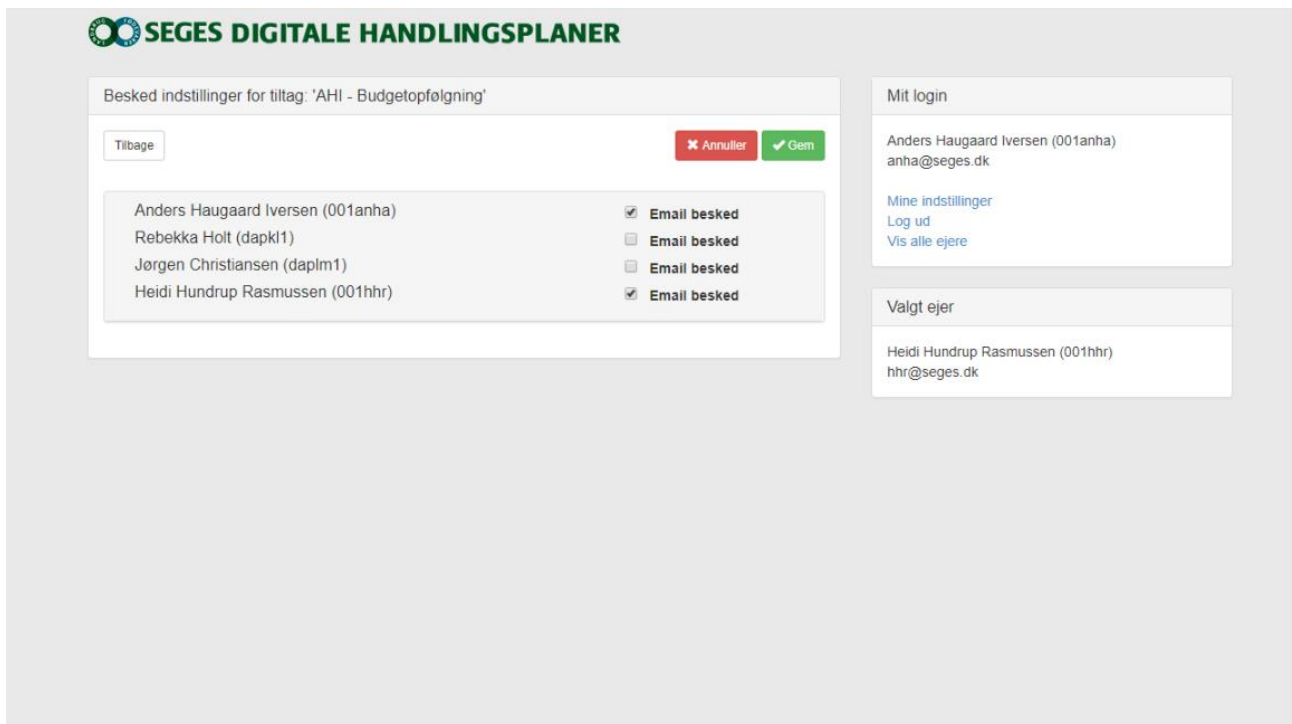
Dansk

Mit login

Anders Haugaard Iversen (001anha)
anha@seges.dk

[Mine indstillinger](#)
[Log ud](#)
[Vis alle ejere](#)

Figur 8



SEGES DIGITALE HANDLINGSPLANER

Besked indstillinger for tiltag: 'AHI - Budgetopfølgning'

[Tilbage](#) [✖ Annuller](#) [✓ Gem](#)

Anders Haugaard Iversen (001anha)	☒ Email besked
Rebekka Holt (dapkl1)	☐ Email besked
Jørgen Christiansen (daplm1)	☐ Email besked
Heidi Hundrup Rasmussen (001hhr)	☒ Email besked

Mit login

Anders Haugaard Iversen (001anha)
anha@seges.dk

[Mine indstillinger](#)
[Log ud](#)
[Vis alle ejere](#)

Valgt ejer

Heidi Hundrup Rasmussen (001hhr)
hhr@seges.dk

Figur 9

Udskriv handlingsplan

- Vælg den ønskede handlingsplan
- Vælg "Udskriv"
- Du får nu en liste med alle oplysninger i denne handlingsplan.

SEGES P/S skaber løsninger til fremtidens landbrugs- og fødevareerhverv. Vi udvikler forretningsmuligheder og serviceydelser i tæt samarbejde med vores kunder, forskningsinstitutioner og virksomheder over hele verden.

SEGES P/S
Agro Food Park 15
DK 8200 Aarhus N

W seges.dk
T +45 8740 5000
E info@seges.dk

