

Notat omkring erfaringer med rådgivning af og værktøjer til landmænd der ønsker at skabe vækst via bæredygtighed	Ansvarlig	RBLA,MMNI
	Oprettet	17-12-2018
	Side	1 af 8

## **Notat omkring erfaringer med rådgivning af og værktøjer til landmænd der ønsker at skabe vækst via bæredygtighed**

*Af Rasmus Berg Larsen & Mille Møller Nielsen, Forretning & Implementering, SEGES.*

*Notatet er udviklet med støtte fra promillemidler til projekt; 7694 – Vækst med bæredygtighed*

### **Formål**

Indeværende notat har til formål at beskrive værktøjer og rådgivningsinitiativer, som kan støtte landmændene i at indfri deres bæredygtige potentialer og skabe vækst via bæredygtighed. Med bæredygtige potentialer forstås der de potentialer der er for de tre bæredygtige bundlinjer: Den økonomiske, sociale og miljømæssige bundlinje.

Værktøjerne og rådgivningsinitiativerne er delt op i tre kategorier:

1. Værktøjer og rådgivningsinitiativer fra SEGES
2. Værktøjer og rådgivningsinitiativer fra andre fødevarerrelaterede virksomheder
3. Værktøjer og rådgivningsinitiativer fra andre brancher

## 1. Værktøjer og rådgivningsinitiativer fra SEGES

Fra SEGES, er der et væld af rådgivningsinitiativer og værktøjer, som kan være med til at indfri de bæredygtige potentialer samt skabe vækst via bæredygtighed. SEGES' fagområder dækker alle tre bæredygtige bundlinjer, hvor SEGES tilbyder en bred vifte af rådgivningsinitiativer og værktøjer, som dækker disse bundlinjer enkeltvis.

Det følgende afsnit vil tage udgangspunkt i et udpluk af de rådgivningsinitiativer og værktøjer, som er udviklet af SEGES. En decideret gennemgang af alle de rådgivningsinitiativer og værktøjer, som er udviklet af SEGES, ville være urealistisk ligesom ikke alle initiativer og værktøjer ville skabe værdi for notatet. Derfor er udvalgt et par rådgivningsinitiativer og værktøjer, som er særligt relevante i denne sammenhæng, eksempelvis fordi de bruges i sammenhænge hvor bæredygtig udvikling er på dagsordenen. Det skal kort nævnes, at ét initiativ eller værktøj sjældent kun skaber vækst på én bundlinje. Som oftest vil andre bundlinjer også blive påvirket, optimalt set en positiv påvirkning.

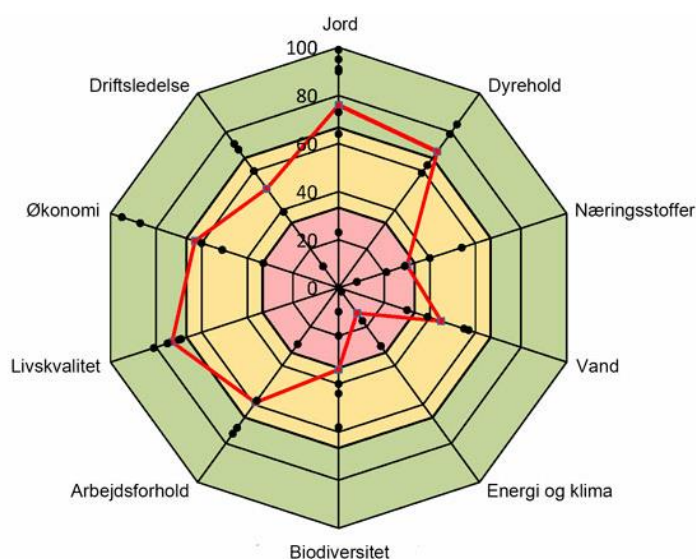
### 1.1 RISE (Response Inducing Sustainability Evaluation)

RISE er et program, der ved hjælp af landmandens svar på en række spørgsmål, måler bæredygtigheden på 50 forskellige indikatorer fordelt på ti temaer<sup>1</sup>. Resultatet tegnes ind i et ti-kantet 'spindelvæv'. Jo tættere på spindelvævet yderkant, bedriftens resultat ligger, jo mere bæredygtig er den. SEGES Økologi står som koordinatorene, og de ruller RISE ud over landet. SEGES Økologi har stået for, at lokale økologikonsulenter er blevet uddannet til at bruge RISE, så de kan bruge det på bedrifter i deres lokalområde. RISE er ikke udviklet på SEGES, men i Schweiz. SEGES har dog taget modellen til sig og tilpasset den danske forhold

Bæredygtigheden måles på ti indikatorer:

1. Jord
2. Dyrehold
3. Næringsstoffer
4. Vand
5. Energi og klima
6. Biodiversitet
7. Arbejdsforhold
8. Livskvalitet
9. Økonomi
10. Driftsledelse

Spindelvævet, som ses til højre i figur 1, giver derved et overblik over bæredygtighedsgraden.



Figur 1 - RISE 'Spindelvæv'

Med RISE får landbrugsvirksomheden bl.a.<sup>2</sup>:

- En omfattende gennemgang og vurdering af hele virksomheden, med fokus på bæredygtighed
- Konkrete forslag til handlinger eller tiltag landmanden kan implementere
- Forslag til større strategiske initiativer

Processen for en RISE-Analyse består af fem dele<sup>3</sup>:

1. Forberedelsesdel sammen med certificerede RISE-konsulenter som er en del af DLBR
2. Indsamling af oplysninger om landmanden og hans/hendes bedrift
3. Vores eksperter går i gang med det omfattende analysearbejde
4. Præsentation af analysen
5. Udvikling af handlingsplan – Eventuelt suppleret med tidsplan for opfølgning af strategiske forløb

<sup>1</sup> <https://www.seges.dk/da-dk/fagomraader/oekologi/cases/baeredygtighed-testes-i-nyt-program>

<sup>2</sup> RISE – Måling og forbedring af bæredygtigheden på din bedrift, SEGES 2018

<sup>3</sup> RISE – Måling og forbedring af bæredygtigheden på din bedrift, SEGES 2018

Erfaringerne fra de landmænd der har fået en RISE analyse er gode. En slagtekalveproducent fra Fyn, som havde fået lavet en RISE analyse, fik en række konkrete områder hvorpå han kunne videreudvikle sin bæredygtighedsprofil. Den viden han har fået fra analysen, har også gjort at han står bedre ift. hans aftagere<sup>4</sup>. Han kan nu bruge sin bæredygtighedsprofil aktivt i afsætningen af hans produkter.

## 1.2 Forretningsudvikling<sup>5</sup>

En anden måde hvorpå landmanden kan skabe vækst via bæredygtighed er forretningsudvikling. Det kan enten være via produkt- eller procesinnovation. Bæredygtighed er allerede et konkurrenceparameter, og i fremtiden vil det formentligt være et endnu vigtigere konkurrenceparameter. Derfor kan landmanden skabe værdi, såfremt han formår at skabe nogle produkt- og/eller procesinnovationer, som implementeres succesfuldt.

Der skelnes mellem produkt- og procesinnovation. Begge dele kan skabe vækst via bæredygtighed, eksempelvis via en innovation i produktionen, som reducerer ressourceinputtet uden at mindske outputtet. Samtidig kan en produktinnovation også skabe vækst via bæredygtighed, f.eks. ved at udvikle en fødevarer, hvor der eksempelvis er indbygget en historie om højere dyrevelfærd, som over for forbrugerne, retfærdiggør en merpris.

SEGES har udviklet et koncept, som landmanden kan bruge sammen med rådgiveren, til at komme fra ide til implementering af forretningsmodellen. Der skelnes mellem produkt- og procesinnovation, dog er mange af faserne ens.

For produktinnovation er faserne<sup>6</sup>:

1. Ny start
2. Styrk idéen
3. Kend markedet
4. Beskriv organisationen
5. Lav budget og planlæg
6. Skaf finansiering
7. Husk love og gode råd
8. Forretning

For procesinnovation, er der følgende punkter<sup>7</sup>:

1. Ny start
2. Find potentialet
3. Kend processen
4. Beskriv organisationen
5. Lav budget og planlæg
6. Skaf finansiering
7. Husk love og gode råd
8. Udvikling
9. Implementering
10. Drift

For hver af disse faser er der tilknyttet en række værktøjer, artikler, gode råd o.l. Der er derfor rig mulighed for at landmanden, sammen med rådgiveren, kan skabe vækst via bæredygtig produkt- eller procesinnovation.

---

<sup>4</sup> <https://www.landbrugsinfo.dk/Oekologi/baeredygtighed/Sider/Oe-18-3797-Det-fik-jeg-ud-af-RISE.aspx>

<sup>5</sup> <https://www.landbrugsinfo.dk/ledelse/forretningsudvikling/sider/startside.aspx>

<sup>6</sup> [https://www.landbrugsinfo.dk/ledelse/forretningsudvikling/Sider/ov\\_16\\_forretningsudvikling\\_vaerktoejer-oversigt.aspx](https://www.landbrugsinfo.dk/ledelse/forretningsudvikling/Sider/ov_16_forretningsudvikling_vaerktoejer-oversigt.aspx)

<sup>7</sup> [https://www.landbrugsinfo.dk/ledelse/forretningsudvikling/Sider/ov\\_16\\_forretningsudvikling\\_vaerktoejer-oversigt.aspx](https://www.landbrugsinfo.dk/ledelse/forretningsudvikling/Sider/ov_16_forretningsudvikling_vaerktoejer-oversigt.aspx)

## 2. Værktøjer og rådgivningsinitiativer fra andre fødevarer virksomheder

Dette afsnit vil beskrive de værktøjer og rådgivningsinitiativer, som er udviklet af andre virksomheder end SEGES. Afsnittet vil komme ind på værktøjer og rådgivningsinitiativer fra Arla.

### 2.1 Arla Klimatjek

Arla har et mål om at reducere udledningen af drivhusgasser på gårdniveau med 30 % pr. kilo mælk fra 1990 til 2020<sup>8</sup>. For at imødekomme dette mål, tilbyder de den enkelte andelshaver et gratis klimatjek. Målet med Klimatjekket er at reducere klimaaftrykket og samtidigt sikre, at andelshaverne får en bedre ressourceudnyttelse og dermed en stærkere økonomi. Et klimatjek afdækker, hvor på gården det vil kunne betale sig at sætte ind, og hvor man med enkelte ændringer kan påvirke bundlinjen positivt<sup>9</sup>.

I Klimatjekket beregnes klimapåvirkningerne for produktion af mælk på gården. Klimatjekket er beregnet for en periode på et år. De drivhusgasser som indgår i Klimatjekket, og som bidrager til klimaaftrykket er metan, lattergas og CO<sub>2</sub>. Med Klimatjekket har landmanden mfl. dermed mulighed for at se deres klimatryk, eller kg. CO<sub>2</sub> pr. kg. produceret EKM<sup>10</sup>.

I klimatjekket indgår udslippet fra følgende aktiviteter<sup>11</sup>:

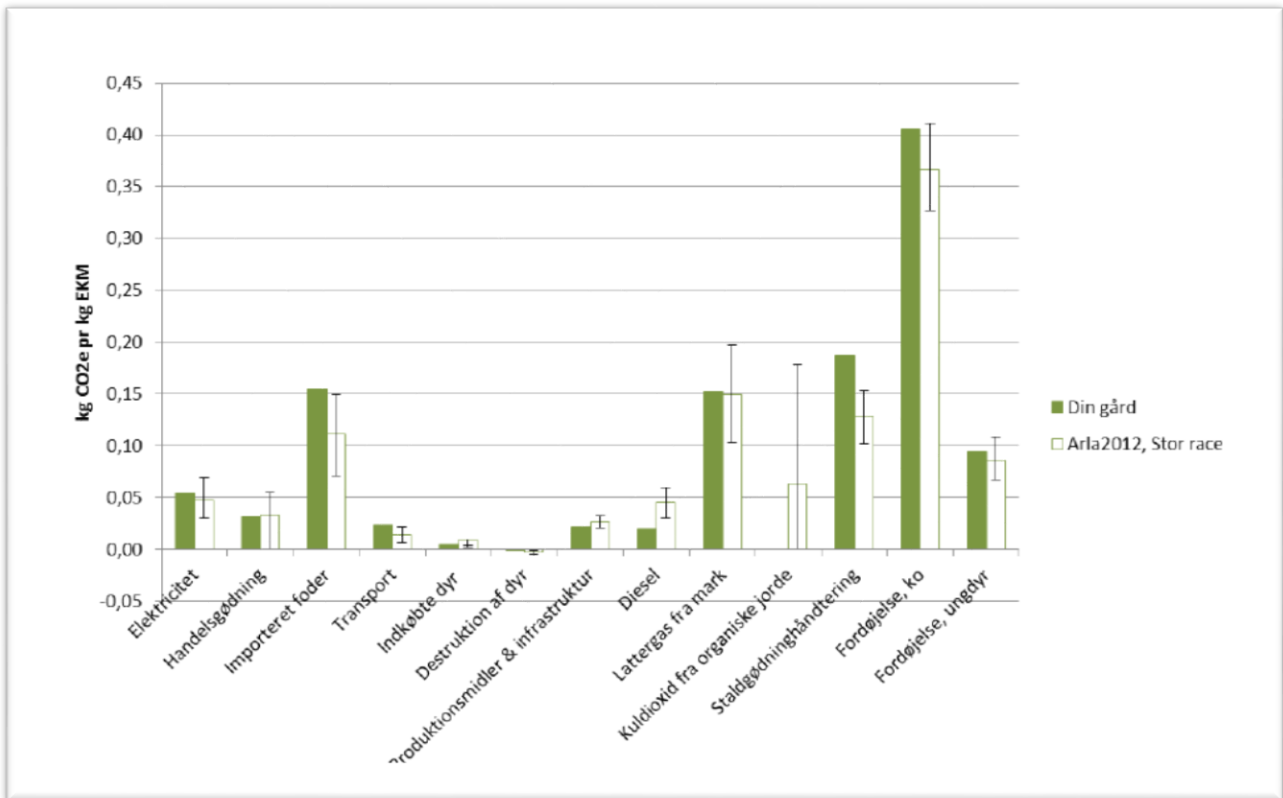
- Elektricitet: El, der bruges på gården. Klimagasserne opstår, når kraftværket producerer strømmen, derfor vises det som en aktivitet "udenfor gården".
- Handelsgødning: Produktion af handelsgødning, der er købt ind til gården.
- Importeret foder: Produktion af foder, der er købt ind til gården.
- Transport: Transport af foder til gården.
- Indkøbte dyr og handlet husdyrgødning: Opdræt af indkøbte dyr samt bidrag fra købt og solgt husdyrgødning
- Destruktion af dyr: Forbrænding af døde dyr. Der er taget hensyn til, at varmen fra forbrændingen kan erstatte fossile brændstoffer. Derfor bliver bidraget negativt.
- Produktionsmidler & infrastruktur: F.eks. produktion af lastbiler eller kabler, der forsyner gården.
- Diesel: Diesel og andre brændstoffer, der bruges på gården.
- Lattergas fra mark: Lattergas fra kvælstofomsætning i marken.
- Kuldioxid fra organiske jorder: CO<sub>2</sub> fra nedbrydning af tørvejord.
- Staldgødningshåndtering: Metan og lattergas fra håndtering, lagring og spredning af husdyrgødning.
- Fordøjelse, ko er metan fra køernes fordøjelse af foderet.
- Fordøjelse, ungdyr er metan fra ungdyrene fordøjelse af foderet.

<sup>8</sup> Arla, CSR Rapport 2016

<sup>9</sup> <http://www.sagro.dk/nyhedsarkiv/faa-et-gratis-klimatjek-arla-betaler>

<sup>10</sup> Arla, Rapport – Resultat af Klimatjek

<sup>11</sup> Arla, Rapport – Resultat af Klimatjek



Figur 2 - Klimatjek Arla

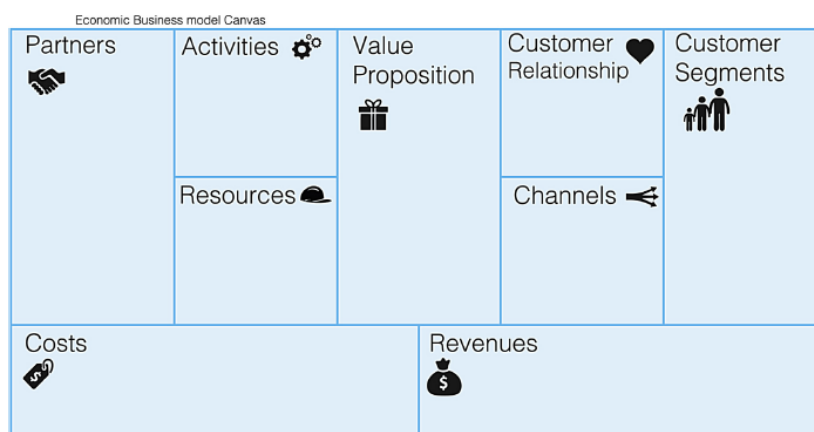
Klimatjekket gør det muligt for mælkeproducenterne at sammenligne deres resultater med andre gårde. Ovenfor i figur 2, ses et udsnit fra Klimatjek rapporten. Landmanden kan se hans egen gård, de grønne kolonner, og derved sammenligne med gennemsnittet. Derudover kan landmændene identificere styrker og svagheder og få specifikke anbefalinger for deres gårde. Derved kan landmændene styrke deres bæredygtige udvikling, da de kan identificere specifikke områder hvor de kan reducere klimaaftrykket og derved indgå i en bæredygtig udvikling.

### 3. Værktøjer og rådgivningsinitiativer fra andre brancher

Dette afsnit vil kort beskrive værktøjer og rådgivningsinitiativer fra andre brancher. Afsnittet vil komme ind på innovation af forretningsmodellen ud fra et bæredygtigt perspektiv, samt Odense Kommunes arbejde med bæredygtighed.

#### 3.1 Innovation af forretningsmodellen

Innovation af forretningsmodellen, også kendt som *Business Model Generation*, er innovation af en given virksomheds forretningsmodel. Forretningsmodeller opstilles ofte efter Canvas modellen, se figur 4 nedenfor.



Figur 3 – (Economic) Business Model, Joyce & Paquin (2016)

En forretningsmodel består af ni centrale aspekter<sup>12</sup>:

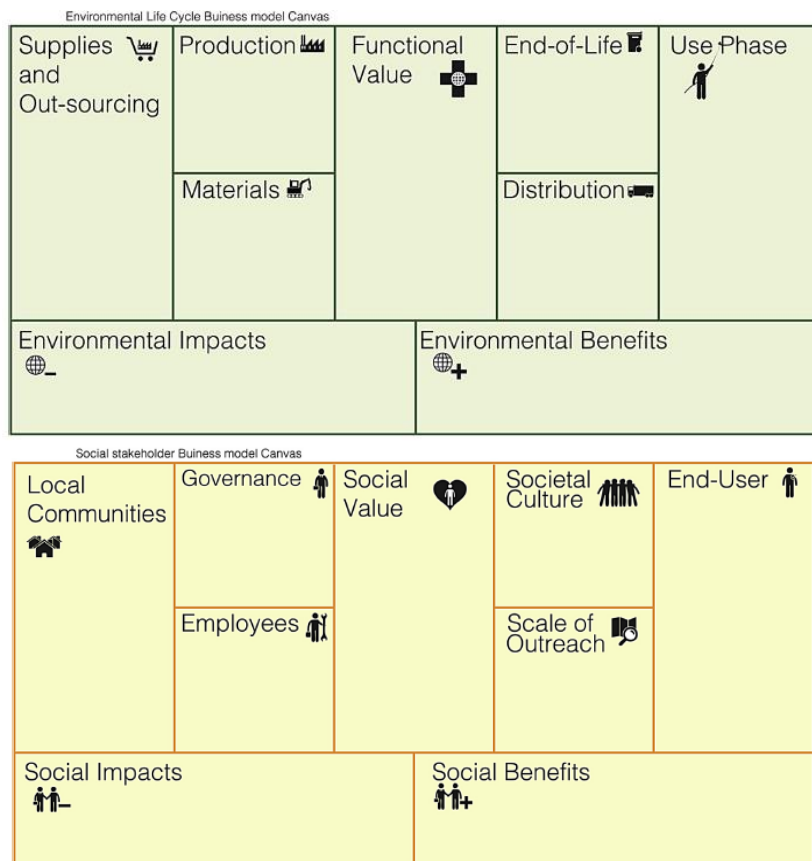
1. Kundesegmenter
2. Værditilbud
3. Kanaler
4. Kunderelationer
5. Nøgleressourcer
6. Nøgleaktiviteter
7. Nøglepartnere
8. Indtægtsstrømme
9. Omkostningsstruktur

Alexandre Joyce og Raymond Paquin har videreudviklet den traditionelle Business Model Canvas<sup>13</sup>. De har, med udgangspunkt i Business Model Canvas, lavet en model der analyserer hvordan virksomheder kan integrere økonomiske, sociale og miljømæssige parametre i virksomhedens forretningsmodel, for derved at opnå en mere holistisk og ansvarlig forretningsmodel og virksomhed som følge deraf.

<sup>12</sup> Business Model Generation, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010)

<sup>13</sup> Joyce & Paquin, The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models (2016)

Nedenstående kan det i figur 5, ses hvordan den sociale og miljømæssige dimension er inkorporeret.



Figur 4 – Social & Environmental Business Model, Joyce & Paquin (2016)

Med udgangspunkt i denne model, kan landmændene, i et eventuelt samarbejde med rådgiveren, arbejde med hvordan virksomhedens forretningsmodel, set ud fra et økonomisk, socialt og miljømæssigt perspektiv, kan skabe værdi for kunden, og hvordan landmanden kan skabe en profitabel forretning på dette.

Det er derfor et værktøj der kan fungere dels som et analyseværktøj, men også som et dialog/visualiseringsværktøj, der kan få landmanden til at reflektere over hvordan hans virksomhed kan arbejde bæredygtigt.

Modellen kan og bør inkorporeres med andre faglige bæredygtige modeller og teorier, da disse andre modeller kan være med til at udpege de bæredygtige initiativer. Overstående model hjælper med at analysere og visualisere hvordan der skabes en forretningsmodel på disse initiativer.

### 3.2 Odense Kommune – Bæredygtigheds Puslespillet

Odense Kommune har, som en del af deres bæredygtighedsstrategi, udviklet 'Bæredygtigheds Puslespillet'. Puslespillet skal bruges til at se "en indsats" i et helhedsperspektiv. En indsats skal forstås bredt, de kan nemlig dække over et projekt, en aktivitet, noget fysisk der skal opføres, en opgave, en virksomhed osv.<sup>14</sup>

Med andre ord kommer spillerne, ved at spille spillet, igennem en proces hvor de skal forholde sig til bæredygtigheden i en given "indsats". Målet er derfor at reflektere over om "indsatsen" er bæredygtig eller om den kan gøres mere bæredygtig på andre områder. Eksempelvis er en af brikkerne "Social Ulighed", som omhandler om indsatsen "er med at bekæmpe fattigdom og social ulighed"<sup>15</sup>. Brugeren kan derfor reflektere over om vedkommendes 'indsats' er med til at bekæmpe fattigdom og social ulighed.

<sup>14</sup> Introduktion til Bæredygtigheds Puslespillet

<sup>15</sup> Bæredygtigheds Puslespillet, Odense Kommune



Figur 5 - Bæredygtigheds Puslespil Odense Kommune

På trods af at puslespillet er udviklet til primært internt brug i Odense Kommune, kan landmænd og rådgivere uden tvivl bruge puslespillet eller lade sig inspirere af det.

Spillet består af 30 brikker, som inddrager de tre bæredygtige bundlinjer; Den økonomiske, sociale og miljømæssige bundlinje. Se figur 3 ovenfor, for visuelt overblik, eller nedenstående tabel over emner:

Miljømæssig bundlinje	Økonomiske bundlinje	Sociale bundlinje
1. Miljøledelse	14. Uddannelse	22. Kultur
2. Regnvand	15. Beskæftigelse	23. Frivillighed
3. Vandforbrug	16. Infrastruktur	24. Social ulighed
4. Affald	17. Samarbejde	25. Ligestilling
5. Natur	18. Styrkepositioner	26. Integration
6. Biodiversitet	19. CSR	27. Tryghed
7. Forurening	20. Lokalt erhverv	28. Sundhed
8. Klimatilpasning	21. Økonomi	29. Mennesker med handicap
9. CO <sub>2</sub> reduktion		30. Mangfoldighed
10. Transport		
11. Byggeri		
12. Indkøb		
13. Livscyklus		