

# Virkemidler til tema ”Virksomhedsledelse”

Søren Bisp

SEGES Future Farming, Strategi & Vækst

## Sammenfatning

Virksomhedsledelse omfatter vigtige handlinger for det system og de strukturer der udgør en god selskabsledelse også kendt som virksomhedens governance.

Vi peger her på virkemidler, der både skaber rammer for og understøtter bæredygtig udvikling. Det er virkemidler, der understøtter seks indikatorer for virksomhedsledelse:

### Indikator 1: Vi har en strategi, der sætter retning for virksomhedens udvikling

1. Lav et visuelt overblik over virksomheden
2. Gennemfør en SWOT-analyse
3. Udarbejd en skriftlig strategi

### Indikator 2: Vi anvender aktivt vores strategi i ledelsen af virksomheden

4. Informér medarbejdere om strategien
5. Udarbejd handlingsplaner for strategiske mål
6. Følg løbende op på strategiske mål

### Indikator 3: Vi anvender driftsbudget for planlægning og opfølgning

7. Digitalisér løsninger for dokumentation
8. Arbejd med virksomhedens nøgletal for målopfyldelse (Ikke i katalog)

### Indikator 4: Vi har planer for at sikre den fortsatte drift ved kritiske nedbrud og truende kriser

9. Gennemfør risikoanalyse for virksomhedens drift
10. Udarbejd plan for indsatser der kan forebygge eller afbøde effekt af kritiske hændelser

### Indikator 5: Vi søger inspiration og sparring fra personer udenfor virksomheden

11. Deltag i faglige netværk og erfa-grupper
12. Etablér en bestyrelse eller et advisory board

### Indikator 6: Vi er åbne og imødekommende om vores virksomhed

13. Kommunikér om aktivitet, aktuelle emner og mærkesager
14. Opret en profil på facebook og/eller lav en hjemmeside

## Indhold

Sammenfatning .....	1
Baggrund: Temaer og indikatorer.....	5
Fokus på virkemidler for virksomhedsledelse .....	5
Virkemidlernes kobling til indikatorerne for virksomhedsledelse .....	6
Indikator 1: Vi har en strategi, der sætter retning for virksomhedens udvikling .....	7
Virkemiddel 1.1: <b>Lav et visuelt overblik over virksomheden</b> .....	7
Sådan fungerer virkemiddel 1.1 .....	7

Effekt på indikator 1 .....	7
Samspil med andre virkemidler for virksomhedsledelse .....	8
Sideeffekter .....	8
Dokumentation af brug af virkemiddel .....	8
Implementering .....	8
Forudsætninger for beregning af økonomi .....	8
Eksempel på et enkelt udført virksomhedsoverblik .....	9
Virkemiddel 1.2: <b>Gennemfør en SWOT-analyse</b> .....	9
Sådan fungerer virkemiddel 1.2 .....	9
Effekt på indikator 1 .....	9
Samspil med andre virkemidler for virksomhedsledelse .....	9
Sideeffekter .....	10
Dokumentation af brug af virkemiddel .....	10
Implementering .....	10
Forudsætninger for beregning af økonomi .....	10
Eksempel på SWOT .....	11
Virkemiddel 1.3: <b>Udarbejd en skriftlig strategi</b> .....	11
Sådan fungerer virkemiddel 1.3 .....	11
Effekt på indikator 1 .....	11
Samspil med andre virkemidler for virksomhedsledelse .....	11
Sideeffekter .....	11
Dokumentation af brug af virkemiddel .....	12
Implementering .....	12
Forudsætninger for beregning af økonomi .....	12
Eksempel på strategihus .....	13
Indikator 2: Vi anvender aktivt vores strategi i ledelsen af virksomheden .....	13
Virkemiddel 2.1: <b>Informér medarbejdere om strategien</b> .....	14
Sådan fungerer virkemiddel 2.1 .....	14
Effekt på indikator 2 .....	14
Samspil med andre virkemidler for virksomhedsledelse .....	14
Sideeffekter på andre temaer for bæredygtig udvikling .....	14
Dokumentation af brug af virkemiddel .....	14
Implementering .....	15
Forudsætninger for beregning af økonomi .....	15
Virkemiddel 2.2: <b>Udarbejd handlingsplaner for strategiske mål</b> .....	15
Sådan fungerer virkemiddel 2.2 .....	15
Effekt på indikator 2 .....	16
Samspil med andre virkemidler for virksomhedsledelse .....	16

Sideeffekter – handlingsplaner kan ikke overvurderes!.....	16
Dokumentation af brug af virkemiddel .....	16
Implementering af virkemidlet.....	16
Forudsætninger for beregning af økonomi .....	17
Eksempler handlingsplaner for strategiske mål.....	17
Virkemiddel 2.3: <b>Følg løbende op på strategiske mål</b> .....	18
Sådan fungerer virkemiddel 2.3.....	18
Effekt på indikator 2 .....	18
Samspil med andre virkemidler for virksomhedsledelse .....	18
Sideeffekter – opfølgning er lig med optimering .....	18
Dokumentation af brug af virkemiddel .....	18
Implementering af virkemidlet.....	19
Forudsætninger for beregning af økonomi .....	19
Eksempler på strategiske mål og strategiske delmål .....	19
Indikator 3: Vi anvender driftsbudget for planlægning og opfølgning.....	20
Virkemiddel 3.1: <b>Digitalisér løsninger for dokumentation</b> .....	20
Sådan fungerer virkemiddel 3.1.....	20
Effekt på indikatoren .....	20
Samspil med andre virkemidler for virksomhedsledelse .....	20
Sideeffekter.....	20
Dokumentation af brug af virkemiddel .....	21
Implementering .....	21
Forudsætninger for beregning af økonomi .....	21
Eksempel på præsentation af digitaliseret dokumentation.....	22
Virkemiddel 3.2: <b>Arbejd med virksomhedens nøgletal for målopfyldelse (Ikke i virkemiddelkatalog)</b> .....	22
Sådan fungerer virkemiddel 3.2.....	22
Effekt på indikator 3 .....	22
Samspil med andre virkemidler for virksomhedsledelse .....	23
Sideeffekter.....	23
Implementering .....	23
Forudsætninger for beregning af økonomi .....	23
Indikator 4: Vi har planer for at sikre den fortsatte drift ved kritiske nedbrud og truende kriser.....	23
Virkemiddel 4.1: <b>Gennemfør risikoanalyse for virksomhedens drift</b> .....	24
Sådan fungerer virkemiddel 4.1.....	24
Effekt på indikatoren .....	24
Samspil med andre virkemidler for virksomhedsledelse .....	24
Sideeffekter.....	24

Dokumentation af brug af virkemiddel .....	25
Implementering .....	25
Forudsætninger for beregning af økonomi .....	25
Eksempel på risikoanalyse .....	26
Virkemiddel 4.2: <b>Udarbejd plan for indsatser der kan forebygge eller afbøde effekt af kritiske hændelser</b> .....	28
Sådan fungerer virkemiddel 4.2 .....	28
Effekt på indikatoren .....	28
Samspil med andre virkemidler for virksomhedsledelse .....	28
Sideeffekter .....	28
Dokumentation af brug af virkemiddel .....	28
Implementering .....	28
Forudsætninger for beregning af økonomi .....	28
Indikator 5: Vi søger inspiration og sparring fra personer udenfor virksomheden .....	29
Virkemiddel 5.1: <b>Deltag i faglige netværk og erfa-grupper</b> .....	29
Sådan fungerer virkemiddel 5.1 .....	29
Effekt på indikatoren .....	30
Samspil med andre virkemidler for virksomhedsledelse .....	30
Sideeffekter .....	30
Dokumentation af brug af virkemiddel .....	31
Implementering .....	31
Forudsætninger for beregning af økonomi .....	31
Virkemiddel 5.2: <b>Etablér en bestyrelse eller et advisory board</b> .....	31
Sådan fungerer virkemiddel 5.2 .....	31
Effekt på indikatoren .....	31
Samspil med andre virkemidler for virksomhedsledelse .....	32
Sideeffekter .....	32
Dokumentation af brug af virkemiddel .....	32
Implementering .....	32
Forudsætninger for beregning af økonomi .....	32
Indikator 6: Vi er åbne og imødekommende om vores virksomhed .....	33
Virkemiddel 6.1: <b>Kommunikér om aktivitet, aktuelle emner og mærkesager</b> .....	34
Sådan fungerer virkemiddel 6.1 .....	34
Effekt på indikatoren .....	34
Samspil med andre virkemidler for virksomhedsledelse .....	34
Sideeffekter .....	34
Dokumentation af brug af virkemiddel .....	34
Implementering .....	34

Forudsætninger for beregning af økonomi .....	35
Virkemiddel 6.2: <b>Opret en profil på facebook og/eller lav en hjemmeside</b> .....	35
Sådan virker virkemiddel 6.2.....	35
Effekt på indikatoren .....	35
Samspil med andre virkemidler for virksomhedsledelse .....	35
Sideeffekter .....	36
Dokumentation af brug af virkemiddel .....	36
Implementering .....	36
Forudsætninger for beregning af økonomi .....	36

## Baggrund: Temaer og indikatorer

For troværdighed og mulighed for handling i landmandens rapportering af bæredygtig udvikling etableres der et fagligt grundlag for rapportering. Der er i et SEGES-projekt i 2019 finansieret af Landbrugets Promilleafgiftsfond (Titel: Landbrugsbedriftens bæredygtighedsværktøj – Udvikling af drejebog og kravspecifikation) **peget på, at landbrugsbedriftens bæredygtighedsrapportering som udgangspunkt omfatter følgende ni temaer:**

1. Bedriftens økonomiske robusthed
2. Optimal ressourceanvendelse
3. Ledelse af bedriften
4. Arbejdsforhold
5. Klimapåvirkning
6. Biodiversitet og natur
7. Vandmiljø og vandkvalitet
8. Husdyrenes sundhed
9. Markjordens frugtbarhed

I 2020 er der efterfølgende beskrevet indikatorer for de ni temaer, som er de konkrete forhold, det anbefales at udvikle på (Projekt finansieret af Landbrugets Promilleafgiftsfond. Titel: Fundamentet for landbrugsbedriftens bæredygtighedsplatform). For hver indikator er det landbrugsfaglige grundlag beskrevet, og der er fastlagt bestemmelsespunkter og metoder for bestemmelse af værdi/niveau. **For virksomhedsledelse er der foreslået seks indikatorer:**

1. Vi har en strategi for virksomheden, der sætter retning for dens udvikling
2. Vi anvender aktivt vores strategi for virksomheden i bedriftens ledelse
3. Vi anvender driftsbudget for planlægning og opfølgning
4. Vi har planer for at sikre fortsat drift ved kritiske nedbrud og truende kriser
5. Vi søger inspiration og sparring hos personer udenfor virksomheden
6. Vi er åbne og imødekommende om vores virksomhed

### Fokus på virkemidler for virksomhedsledelse

Der forskes i og sælges rådgivning for hvilken personlig ledelsesstil og hvilke ledelsesværktøjer der bedst understøtter en bæredygtig udvikling og grøn omstilling. Ofte støder man på artikler om og analyser af hvilke parametre, der skal ledes på. Det er parametre som ressourceforbrug, genbrug, forbrug af vand, klimapåvirkning og energimiks (grøn/sort energi).

Virksomhedsledelse er en adfærd repræsenteret ved handlinger og tiltag der blandt andet kan påvirke økonomi, robusthed overfor forandringer, omdømme samt kompetence og retning for landbrugsvirksomhedens udvikling og forretningsmodel. Handlinger og tiltag, som landbrugsvirksomheden især kan engagere sig i for at understøtte en bæredygtig udvikling af bedriften, relaterer sig til strategiarbejde, brug af driftsbudget, risikohåndtering og åbenhed.

Udvalgte systemer og strukturer for virksomhedens ledelse indgår også i god selskabsledelse. Det er et fagområde, der også er kendt som governance og som har stor betydning for en virksomheds såkaldte ESG-profil (Environment, Social, Governance).

## Virkemidlernes kobling til indikatorerne for virksomhedsledelse

Indikatorerne tager afsæt i et strategisk niveau. Det operationelle niveau kommer til udtryk i andre temaer på landbrugsbedriftens bæredygtighedsplatform (optimal ressourceanvendelse, dyrenes sundhed, robust økonomi m.v.).

Indikatorerne er søgt formuleret således, at der kan rapporteres uanset landbrugsvirksomhedens ejerskab og uanset om der rapporteres af en ekstern konsulent eller af landbrugsvirksomhedens ejer/driftsansvarlige. Det er vigtigt at slå fast, at indikatorer og således også virkemidler i et vist omfang er generiske – de støtter primært op om en bæredygtig udvikling i det omfang, at det er udtrykt i virksomhedens strategi.

Hver indikator vurderes på en semantisk kontinuerlig 5-punktskala også kendt som en Likert-skala. Dette kan danne grundlag for en score for bedriftens virksomhedsledelse i en samlet rapportering af bæredygtig udvikling. Der foreligger ikke statistik eller anden empiri der gør, at vi kan vægte de enkelte indikatorers betydning for bæredygtig udvikling i forhold til hinanden. Indikatorerne har været prøvet i intern SEGES-workshop og notatet har været udsat for eksternt peer review.

### Version af indikator for landmandens registrering og rapportering

#### Indikator 1

En strategi kan være en langsigtet plan i ens hoved, som man kan sætte ord på og udvikle sin virksomhed efter. Det kan også være en nedskrevet plan med tidshorisont, handleplaner og målsætninger samt måske vision og mission. En strategi er en overordnet plan for udvikling af virksomheden.

#### *Vi har en strategi for virksomheden, der sætter retning for dens udvikling*

1	2	3	4	5
Nej	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad

Indikatorerne og de foreslåede virkemidler er taget fra en meget stor værktøjskasse for virksomhedsledelse. I værktøjskassen indgår blandt andet også værktøjer for lederens personlige udvikling, kontrolsystemer for god drift samt virksomhedens efterlevelse af love og regler samt brug af certificeringer og standarder. Indikatorer og virkemidler er udvalgt ud fra viden om og erfaring med hvordan de spiller indbyrdes sammen og ligeledes hvordan de forudsætter og/eller medfører arbejdet med andre indikatorer og virkemidler.

Afsættet for arbejdet med virksomhedens bæredygtig udvikling ligger i processen med forarbejde for strategi, strategiens formulering, implementering af strategi og løbende opfølgning for korrektion og videreudvikling.

Nedenfor præsenteres de seks indikatorer med hver 2-3 virkemidler for en positiv påvirkning af indikatorerne.

## Indikator 1: Vi har en strategi, der sætter retning for virksomhedens udvikling

Det er ved at have en form for plan, at der kan sættes retning og styrke for landbrugsbedriftens arbejde med bæredygtig udvikling. Planen kan være en nedskrevet strategi, det kan være en opdateret forretningsplan og det kan også være den plan, som man har i sit hoved, for hvor man vil hen med sin drift og udvikling af virksomheden. Det grundlæggende vigtige er, at der sættes ord på, hvorhen og hvordan virksomheden skal udvikle sig over tid, og dermed anvende planen i ledelse af bedriften.

Med henhold til det meget begrænsede antal indikatorer der søges beskrevet, er variabelen formuleret for så stor forklaringsgrad og bred anvendelighed som muligt – det vil sige uden direkte henvisning til bæredygtig udvikling da der findes gode og konkurrerende forretningsmodeller og -filosofier for drift af en landbrugsvirksomhed.

### Version af indikator for landmandens registrering og rapportering

#### Indikator 1

En strategi kan være en langsigtet plan i ens hoved, som man kan sætte ord på og udvikle sin virksomhed efter. Det kan også være en nedskrevet plan med tidshorisont, handleplaner og målsætninger samt måske vision og mission. En strategi er en overordnet plan for udvikling af virksomheden.

#### *Vi har en strategi for virksomheden, der sætter retning for dens udvikling*

1	2	3	4	5
Nej	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad

## Virkemiddel 1.1: *Lav et visuelt overblik over virksomheden*

### Sådan fungerer virkemiddel 1.1

Man skal lave et samlet overblik over sin virksomhed: Hvor kommer pengene fra? Hvilke partnere til hvad? Hvor mange ansatte og sammensætning? Produktionsaktiver og lokaliteter? Hav det både som en side i en virksomhedspræsentation og som stor plakat et sted, hvor alle ansatte kan se den. Med andre ord, så anbefaler vi, at en virksomhedsbeskrivelse laves som en "tegning". Se længere nede for eksempel.

Med et virksomhedsoverblik lægges fundamentet for andre analyser, for virksomhedens organisation og administration, for et strategipapir. Det er i virksomhedsoverblikket, at mange samtaler starter: Bank, kredit, strategiproces, investeringsbehov, risikoanalyse, fokus i kommunikation, SWOT-analyse m.v.

### Effekt på indikator 1

Effekten opnås ved at man ved selvrapporing eller en ekstern person får en relativt stærkere oplevelse af, at virksomheden, når den kender virksomheden godt, har en strategi, der sætter retning for dens udvikling og dermed vil være tilbøjelig til at evaluere højere på 1-til-5 skalaen.

## Samspil med andre virkemidler for virksomhedsledelse

Ved at lave et overblik over virksomheden bliver man bedre i stand til at arbejde med de øvrige to virkemidler indenfor indikatoren (SWOT-analyse og skriftlig strategi) samt med ledelse helt generelt.

### Sideeffekter

Et godt virksomhedsoverblik kan sættes lig med en god virksomhedsforståelse. Denne grundlæggende virksomhedsforståelse vurderes især at kunne have en positiv effekt på økonomi- og driftsledelse samt ved kommunikation af virksomheden.

### Dokumentation af brug af virkemiddel

- Konsulent kan referere til at virksomhedsoverblikket er anvendt i andre opgaver.
- Ansatte kan referere til at man anvender virksomhedsoverblikket ved møder.
- Virksomhedsoverblikket indgår i rapportering og/eller prospekter.

### Implementering

Den hurtige og nemme måde at komme i gang på, er at kontakte en strategi- eller virksomhedskonsulent hos DLBR/SEGES. Med en konsulent får man erfaring og hjælp til fokus og prioritering.

Den egentlige implementering sker ved at anvende virksomhedsbeskrivelsen sammen med ansatte og i videre analyser frem mod at udarbejde virksomhedens strategi.

### Forudsætninger for beregning af økonomi

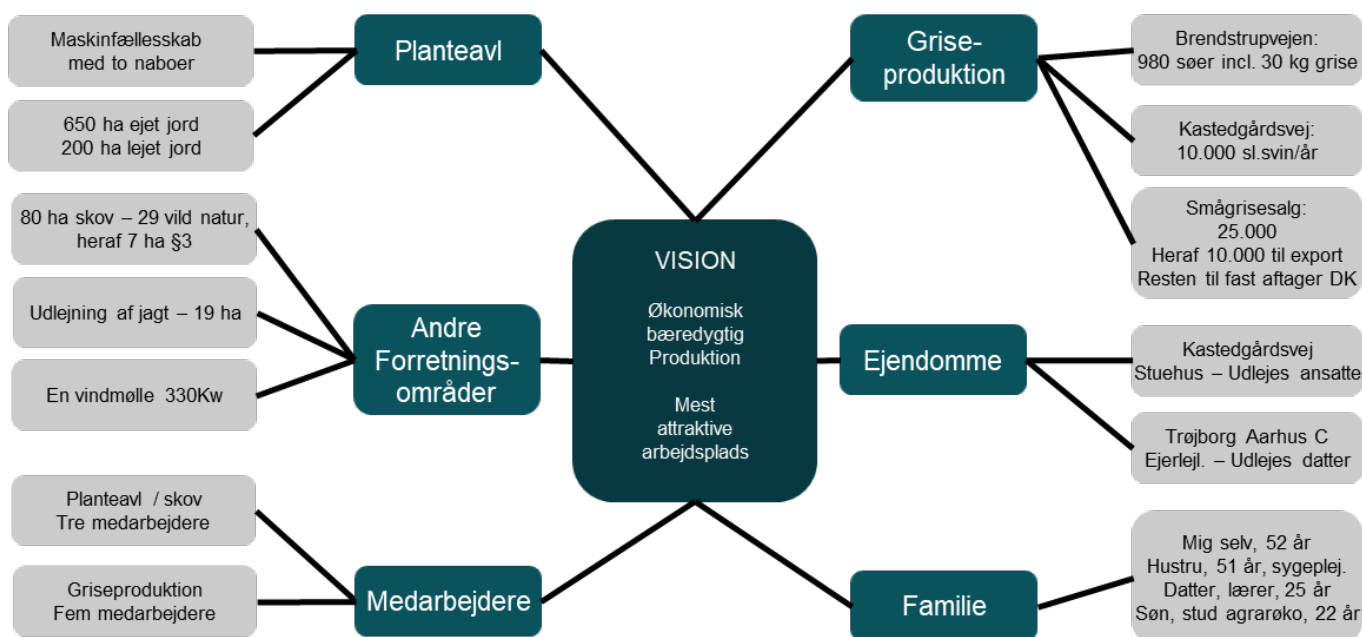
- Man bruger 5-10 af sine egne timer (Gratis, men går fra noget andet).
- Der købes 5 timer med en landbrugskonsulent/-rådgiver (6.000).
- Der printes 1-2 plakater (maks. 1.000 kr)

Der må påregnes driftsomkostninger: Det anbefales at revidere virksomhedsbeskrivelsen minimum hvert femte år eller ved større ændringer i virksomheden.

**Driftsomkostning/estimeret gnms pr år: 1.500 kr**



## Eksempel på et enkelt udført virksomhedsoverblik



## Virkemiddel 1.2: *Gennemfør en SWOT-analyse*

### Sådan fungerer virkemiddel 1.2

Der bør gennemføres en SWOT-analyse. SWOT står for Strengths (styrker), Weaknesses (svagheder), Opportunities (muligheder) og Threats (trusler). Det er vigtigt, at man som ejer eller driftsansvarlig deltager aktivt i gennemførelsen af en SWOT, da den udgør det måske vigtigste element i en beskrivelse og analyse af virksomhedens situation inkl. overvejelser på kunder, konkurrenter, teknologi, økonomi, trends, lovgivning m.m.

En SWOT er et stærkt udgangspunkt for en diskussion af, hvor man bør sætte ind, prioritere vigtigste potentialer og trusler og udnytte det man er bedst til. Her skal man især være opmærksomhed på faktorer som bæredygtighedsprofil (egen, kunders, konkurrenters), virksomhedens handlerum, evne til at agere hurtigt og hensigtsmæssigt (agilitet) og robusthed.

Med en analyse af virksomhedens styrker, svagheder, muligheder og trusler tager man afsæt i virksomhedsoverblik og beskrivelse og analyserer den ind i det marked virksomheden afsætter til. Udover virksomhedsoverblikket kan andre gode værktøjer være virksomhedens regnskab/driftsregnskab, en ESG-analyse (Environment, Social, Governance), en RISE bæredygtighedsprofilering, en omverdens-/markedsanalyse og/eller samtaler med vigtige interessenter.

### Effekt på indikator 1

Effekten opnås ved at man ved selvrapportering eller en ekstern persons evaluering får en relativt stærkere oplevelse af, at der findes en strategi, der sætter retning for virksomhedens udvikling og dermed vil være tilbøjelig til at evaluere højere på 1-til-5 skalaen.

### Samspil med andre virkemidler for virksomhedsledelse

Ved at gennemføre en SWOT-analyse for virksomheden bliver man bedre i stand til at udarbejde en skriftlig strategi og tilhørende handleplaner samt styrke ledelse generelt.

## Sideeffekter

En vel gennemført SWOT-analyse kan sidestilles med en god markedsforståelse. Denne grundlæggende markedsforståelse vurderes at kunne have en positiv effekt på samtlige temaer for virksomhedens bæredygtige udvikling.

At arbejde med virksomhedens styrker, svagheder, muligheder og trusler i et omverdensperspektiv betyder, at man bedre kan forholde sig til de øvrige temaer for en bæredygtig udvikling: Er der nogle af dem, der træder specielt positivt eller negativt frem og dermed fremstår som indsatsområder?

Man skal være opmærksom på, at en SWOT også kræver en vis åbenhed og erkendelse – at perspektivere egen virksomhed, ledelse og kompetencer i forhold til omgivelserne kan være svært.

## Dokumentation af brug af virkemiddel

At landmanden anvender virkemidlet i sin ledelse, kan dokumenteres ved:

- Indgår i procesbeskrivelse eller på opgaveliste i forbindelse med strategiproces.
- Ansatte og andre interessenter kan bevidne at have leveret inputs til SWOT.
- Optræder på fakturering fra leverandør / Findes på kontoudtog.
- Fremgår af dagsorden for møder med ansatte eller advisory board.

## Implementering

En god måde at komme i gang på, er at kontakte en strategi- eller virksomhedskonsulent hos DLBR/SEGES. Med en konsulent får man erfaring og hjælp til proces, metode, begreber og eventuel inddragelse af supplerende analyser og information.

Den egentlige implementering sker ved at bruge SWOT-analysen i ledelse af drift og ansatte samt som et afsæt for udarbejdelse af virksomhedens strategi.

## Forudsætninger for beregning af økonomi

- Man bruger 15-20 af sine egne timer (Gratis, men går fra noget andet).
- Der købes 10 timer med en landbrugskonsulent/-rådgiver (12.000).
- Der printes 1-2 plakater (maks. 1.000 kr)
- Anbefales: Landmanden får gennemført en interessentanalyse (10.000).

Der må påregnes driftsomkostninger: På grund af ofte hurtige og/eller markante ændringer i virksomhedens marked og omgivelser anbefales det at gennemføre en SWOT-analyse en gang om året. Omkostninger ved gentagelse vil være markant lavere end første gang der gennemføres en SWOT.

**Driftsomkostning/estimeret gnms pr år: 2.500 kr**

## Eksempel på SWOT



### Figur

Eksempel på en forenklet SWOT for en landbrugsvirksomhed.

Nogle ting kan man ikke håndtere, men nogle emner kan være så væsentlige for virksomheden, at håndtering vil indgå i en strategi eller i en risikoanalyse.

## Virkemiddel 1.3: *Udarbejd en skriftlig strategi*

### Sådan fungerer virkemiddel 1.3

Dette er det ultimative virkemiddel for at have en strategi, der sætter retning for virksomhedens retning: Lav den!

Identificér og besvar de strategiske spørgsmål for virksomheden – gerne med afsæt i en SWOT-analyse. Udarbejd SMART-mål for virksomhedens tre bundlinjer (økonomi, miljø og social) og tilhørende strategiske handlinger og plan for opfølgning. SMART-mål lægger op til, at målene i strategien bør være **S**pecifikke, **M**ålbare, **A**ccepterede, **R**ealistiske og **T**idsafgrænsede.

En skriftlig strategi er det måske vigtigste ledelsesredskab for at sikre virksomhedens kurs, ejerskab i organisation og hos de vigtigste interessenter samt prioritering og koordinering af udviklingsindsatser, investeringer og ressourcer for bæredygtig udvikling af og på virksomheden.

### Effekt på indikator 1

Effekten opnås ved at man ved selvrapportering eller en ekstern persons evaluering kan give højest eller næsthøjest evaluering på denne indikator for bedriftens ledelse.

## Samspil med andre virkemidler for virksomhedsledelse

Indenfor indikator 1 betyder udarbejdelse af en skriftlig strategi, at der opstår behov for som minimum et virksomhedsoverblik og en SWOT-analyse. På samme måde betyder udarbejdelse af en skriftlig strategi, at der skabes rammer og retning for arbejdet med de øvrige virkemidler for bedriftens ledelse.

### Sideeffekter

Det er i arbejdet med strategien, at man kan udvide både selvforståelse og omverdensforståelse. Det er således i strategiprocessen og udarbejdelse af en skriftlig strategi, at de andre temaer for bæredygtig udvikling så som virksomhedens indsatser for klima, medarbejderforhold og biodiversitet "får et hjem". Det er i virksomhedens strategi, at disse temaer sameksisterer og får værdi i virksomhedens samlede forretning og udvikling.

## Dokumentation af brug af virkemiddel

- Der foreligger helt konkret et dokument, en strategi.
- Målepunkter, milepæle og lignende fra strategien indgår i virksomhedens ledelsesopfølgning.
- Det kan bekræftes at strategien anvendes ved møder med for eksempel advisory board, virksomhedsrådgiver eller med ansatte.

## Implementering

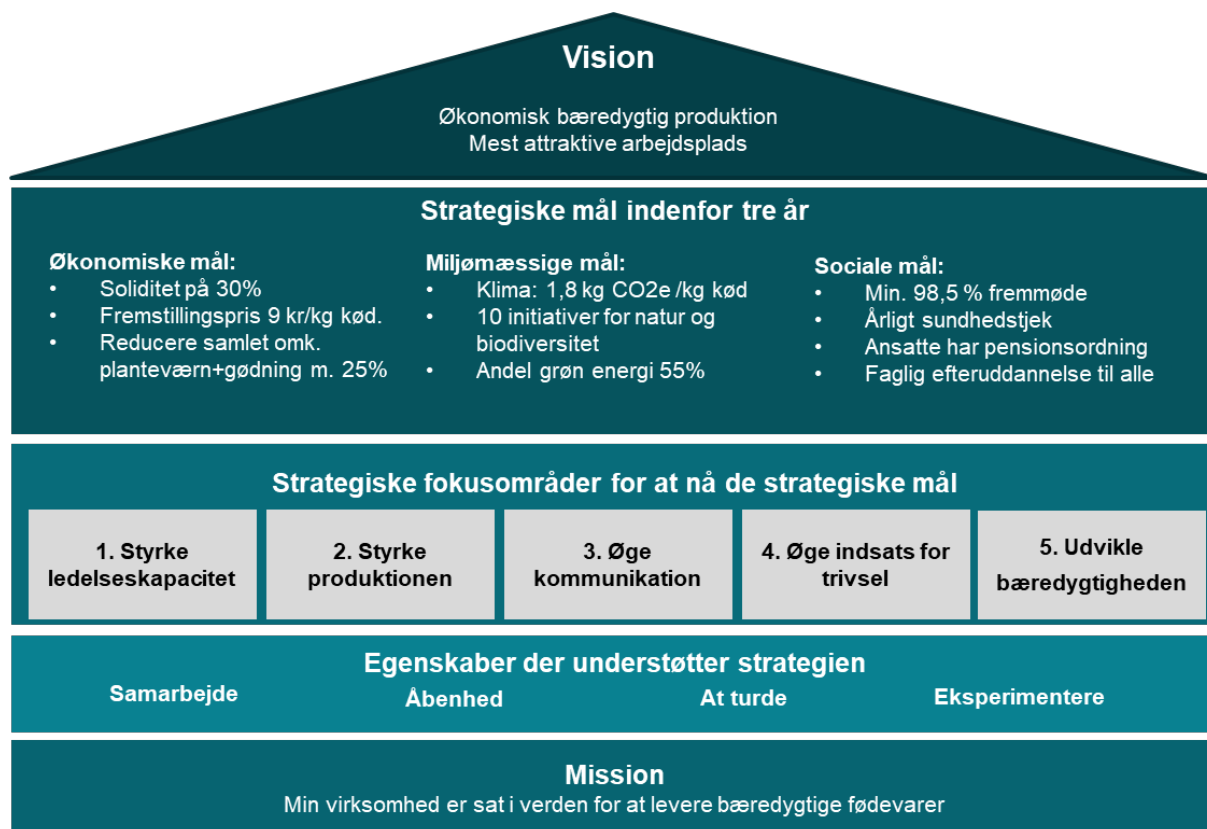
- En god måde at arbejde sig igennem en strategiproces på er, at kontakte en strategi- eller virksomhedskonsulent hos DLBR/SEGES. Med en konsulent får man erfaring og hjælp til proces, metode, begreber og ikke mindst strukturering og udarbejdelse af strategien.
- Den endelige implementering sker, når strategiens handlingsplaner integreres i virksomhedens driftsbudgetter, investeringsplaner, markedstilgang og naturligvis udvikling i stalden, på marken og hos medarbejderne i virksomheden.

## Forudsætninger for beregning af økonomi

- Man bruger 15-25 af sine egne timer (Gratis, men går fra noget andet).
- Der indkøbes 30-40 timer med en landbrugskonsulent/-rådgiver (36 – 48.000).
- Der printes 1-2 plakater (maks. 1.000 kr)
- Anbefales: Der investeres i virksomhedsbeskrivelse, SWOT m.m. (Se 1.1 og 1.2 ovenfor)

Der er få driftsomkostninger ved at have en skriftlige strategi. Nogle vælger at trykteste og opdatere strategien årligt. Nogle vælger at "starte forfra" hvert tredje år eller lignende. Det anbefales at gennemløbe en strategiproces minimum hvert femte år. **Driftsomkostning/estimeret gnms pr år: 7.500 kr**

# Eksempel på strategihus



## Indikator 2: Vi anvender aktivt vores strategi i ledelsen af virksomheden

En aktivt anvendt strategi eller plan hjælper landmanden til at fastholde virksomhedens mål og den beskrevne vej til målet. Med "aktivt anvendt" menes der, at strategien fungerer som det landkort landmanden løbende konsulterer for helt basalt at komme fra A til B efter den aftalte køreplan.

Strategien aktiveres ved at involvere medarbejdere med indsigt, uddelegering og opfølgning. Det sikrer fokus, effektiv brug af ressourcer og beslutningsprocesser over tid og bidrager dermed til stabilitet, stabilitet og robusthed i ledelse af bedriften.

### Indikator 2

At tale om, følge op på og udfordre sin strategi hjælper til at fastholde virksomhedens mål og den beskrevne vej til målet. En aktiv anvendelse af strategien øger fokus, effektiv brug af ressourcer og beslutningsprocesser og kan dermed bidrage til stabilitet og robusthed i ledelse af bedriften.

#### *Vi anvender aktivt vores strategi for virksomheden i bedriftens ledelse*

1	2	3	4	5
Nej	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad

## Virkemiddel 2.1: *Informér medarbejdere om strategien*

### Sådan fungerer virkemiddel 2.1

Sørg for at virksomhedens medarbejdere har kendskab til strategien og dermed også til mål for bæredygtig udvikling. Effekten er, at alle får bedre forudsætning for at forstå deres rolle, arbejdsmæssige relationer og betydning for virksomhedens udvikling. At informere om strategien er et godt ledelsesværktøj for involvering og motivation, men også et værktøj, der kræver lederens opmærksomhed, personlige engagement og vedholdenhed.

At informere medarbejdere om virksomhedens strategi kan ikke begrænses til et informationsmøde ugen efter strategien er skrevet færdig. Landmanden skal som virksomhedsleder og ejer af strategien formå at involvere de rette medarbejdere ved rette lejlighed. Har man en eller flere driftsledere vil de typisk have ansvar for udførelse af dele af strategien og skal derfor engageres i de handlingsplaner og den drift der fører til målopfyldelse. En praktikant eller ungarbejder kan nøjes med at vide at strategien findes.

Det kan være en fordel at have strategien illustreret ved en overskuelig figur – ofte kaldet et strategihus – eller en ganske kort tekst med væsentlige mål på punktform. Den kan hænge som plakat der hvor man spiser sin frokost, den kan indgå i en medarbejderhåndbog hvis man har sådan en og den kan være det udgangspunkt man tager, når der måske afholdes udviklingssamtaler med den enkelte medarbejder.

Det er vigtigt, at landmanden inviterer til og giver plads til spørgsmål og dialog om hvad strategien betyder. Både selve meningen med mål og handlinger for virksomheden og for den enkelte medarbejder.

### Effekt på indikator 2

Effekten opnås ved at man ved selvrapportering eller en ekstern persons evaluering får en relativt stærkere oplevelse af, at landmanden driver aktiv virksomhedsledelse og således formår at udvikle virksomheden i den ønskede og planlagte retning. Dette vil øge tilbøjeligheden til at evaluere højere på 1-til-5 skalaen.

### Samspil med andre virkemidler for virksomhedsledelse

Ved at informere medarbejderne om virksomhedens strategi, øges motivation og jobtilfredshed og forudsætningerne for selvledelse og effektivitet styrkes. Er der medarbejdere der indgår i virksomhedens planlægning og driftsopfølgning, styrker det disse medarbejders beslutnings- og handlekompetence.

### Sideeffekter på andre temaer for bæredygtig udvikling

At informere medarbejdere om virksomhedens strategi kan have en direkte og positiv effekt på alle øvrige temaer i landmandens indsats for en bæredygtig udvikling. Dette naturligvis under forudsætning af, at et eller flere af disse temaer er bragt i spil i virksomhedens strategi.

### Dokumentation af brug af virkemiddel

At landmanden anvender virkemidlet i sin ledelse, kan dokumenteres ved:

- Indgår i dagsordener
- Fremgår af mødereferater
- Integreres i struktur for udviklingssamtaler med medarbejdere
- Undersøges via trivselsundersøgelser
- Tydeliggøres i materiale for nye ansatte (on-boarding)

Ovenstående steder hvor der kan informeres, er afhængig af virksomhedens størrelse og ressourcer til rådighed.

## Implementering

En effektiv tilgang til implementering af information om virksomhedens strategi er at have emnet med som et element i strategiprocesen. Så kommer ledelsesopgaven med at informere og involvere ikke som en måske overset hovsa-løsning, når strategien skal til at rulles ud på landbruget.

Implementering af virkemidlet fremmes også ved at landmanden i sin ledelsesopgave allerede har information til og involvering af sine medarbejdere som et ledelsesfokus.

Vær opmærksom på, at få sat tilstrækkelig tid af til den første præsentation af strategien, det vi kan kalde lanceringen af strategien – dette indebærer også en opmærksomhed på, at har man medarbejdere, der ikke taler så godt dansk eller dansk overhovedet, kan sproget i et strategipapir være langt fra det daglige sprog i driften.

## Forudsætninger for beregning af økonomi

- Engagement af medarbejderne ved information, dialog og uddelegering betragtes som uden økonomiske omkostninger.
- I det omfang at information til og involvering af medarbejdere er et element som landmanden bruger tid på at udvikle hos sig selv som leder, kan der være tale om konsulenttid eller andet for personlig udvikling. Denne omkostning går på tværs af al landmandens ledelse og det giver ikke mening at forsøge at henvføre specifikt til herværende virkemiddel.
- At informere og involvere kræver ledelsestid – tid der går fra noget andet. Det antages dog, at et godt informationsniveau har positive effekter på den enkelte medarbejders effektivitet som nævnt under punkterne om samspil og sideeffekter. Merforbrug af landmandens tid til information/ledelse antages således opvejet af øget effektivitet hos medarbejderne.

## Virkemiddel 2.2: *Udarbejd handlingsplaner for strategiske mål*

Strategien indeholder mål for, hvad virksomheden skal arbejde hen imod. Det kan være målsætninger om øget økonomisk robusthed, en bedre biodiversitet på virksomhedens ikke-dyrkede jorder eller måske mere familietid. Målene kan være mange, og bør alle mere eller mindre støtte op om den vision som landmanden har med sin virksomhed.

For at nå disse mål, skal der udarbejdes planer for, hvad der skal sættes i værk for at nå målene, hvilke indsatser der skal implementeres eller justeres på. Der hvor det giver mening, bør man forsøge at nedbryde de langsigtede mål i delmål og lægge dem ind i driftsplaner og budgetter for året.

Strategien skal nedbrydes i konkrete handlinger, så den enkelte medarbejder ved, hvad strategien betyder for vedkommende. Vær opmærksom på ikke at gøre tingene mere komplicerede end de er og også på, at der er masser af handlinger og planer på en gård der ikke nødvendigvis er koblet op på strategien. Hellere for lidt end for meget – det vigtige er, at der handles på strategien.

## Sådan fungerer virkemiddel 2.2

Strategien for en landbrugsvirksomhed kan være mere omfattende end "bare" arbejdet for en bæredygtig udvikling, men for eksemplets skyld refereres der her til virkemidler for temaer for bæredygtig

udvikling. Det kan være et strategisk mål om at øge dyrevelfærden, om at øge medarbejdernes trivsel, om en reduceret klimapåvirkning og/eller mere frugtbar jord.

Med udgangspunkt i relevante medarbejders indblik i virksomhedens strategi kan de enkelte strategiske mål nedbrydes til en planlagt indsats ved implementering af de mange kendte virkemidler, som en landbrugsvirksomhed har til rådighed.

Nogle virkemidler kan være helt nye og kræver derfor en mere detaljeret plan måske omfattende investeringer i udstyr og uddannelse for kompetence, andre virkemidler kan være kendte og kræver derfor kun en justering i indsatsen.

## Effekt på indikator 2

Effekten opnås ved, at man ved selvrapportering eller en ekstern persons evaluering får en relativt stærkere oplevelse af, at landmanden driver aktiv virksomhedsledelse og således formår at udvikle virksomheden i den ønskede og planlagte retning. Dette vil øge tilbøjeligheden til at evaluere højere på 1-til-5 skalaen.

## Samspil med andre virkemidler for virksomhedsledelse

Ved at udarbejde handlingsplaner for opnåelse af virksomhedens strategiske mål involveres der medarbejdere i virksomhedsledelsen. Dermed styrkes grundlaget for medarbejdernes motivation og jobtilfredshed og der skabes bedre forudsætninger for selvledelse og effektivitet. For de medarbejdere der indgår i virksomhedens planlægning og driftsopfølgning, styrker det disse medarbejders beslutnings- og handlekompetence.

## Sideeffekter – handlingsplaner kan ikke overvurderes!

At udarbejde handlingsplaner for opnåelse af virksomhedens strategiske mål kan være altafgørende for virksomhedens succesfulde arbejde med andre temaer for bæredygtig udvikling og med implementering af virksomhedens samlede mix af virkemidler.

Det er i strategiarbejdet og i den koordinerede udarbejdelse af handlingsplaner, at der skabes en effektiv og efficient indsats for bæredygtig udvikling.

## Dokumentation af brug af virkemiddel

Handlingsplaner relateret til bæredygtig udvikling og til virksomhedens ansvarlige produktion af fødevarer er ofte selve kernen i efterlevelse af mange kunders og organisationers bæredygtighedsprogrammer. Man skal vise, at man har indsigt og produktionsdata på plads – at man som ansvarlig virksomhedsleder agerer og reagerer – og at man planlægger for handling og for forandring.

At landmanden anvender virkemidlet i sin virksomhedsledelse, kan dokumenteres ved:

- Fremgår af dagsordener for møder, workshops og lignende
- Fremgår af mødereferater
- Integreres i struktur for udviklingssamtaler med medarbejdere
- Undersøges via trivselsundersøgelser
- Tydeliggøres i rapportering og virksomhedsbeskrivelse
- Præsenteres som styrke i en SWOT-analyse
- Findes i digitale dokumenter for nem deling med interessenter

Ovenstående steder hvor der kan dokumenteres for handlingsplaner er eksempler og afhængig af virksomhedens størrelse og ressourcer til rådighed. Men dokumentationen af netop dette virkemiddel bør ikke ignoreres eller negligeres.

## Implementering af virkemidlet



En effektiv tilgang til implementering af udarbejdelse af handlingsplaner for opnåelse af virksomhedens strategiske mål er at have opgaven med som et integreret og ufravigeligt element i strategiprocesen. Ledelsesopgaven med udarbejdelse af handlingsplaner skal gøres til en planlagt og prioriteret opgave, når strategien skal rulles ud på landbruget.

Implementering af virkemidlet fremmes også ved at landmanden i sin personlige ledelsesopgave har involvering af sine medarbejdere som et ledelsesfokus.

## Forudsætninger for beregning af økonomi

Det forudsættes at selve strategien for virksomheden er klar og tydelig og, at der er arbejdet med S.M.A.R.T.-mål. Det er ofte ved udarbejdelsen af handlingsplanerne, at landmanden og måske hans virksomhedskonsulent eller en nær medarbejder returnerer til strategien for en eventuel præcisering og justering.

At "oversætte" strategiske mål til handlingsplaner med ressourceallokering, tidsplaner, prioritering og koordinering med øvrige handlingsplaner er ikke nødvendigvis verdens nemmeste opgave – og slet ikke første gang.

- Man bruger 25-50 af egne/driftleders timer (Gratis, men går fra noget andet).
- Der indkøbes 15-20 timer med en landbrugskonsulent/-rådgiver (18 – 24.000 kr.).

Der beregnes ingen driftsomkostninger ved at udarbejde handlingsplaner for opnåelse af virksomhedens strategiske mål. Opfølgning og løbende justering er en del af landmandens ledelse.

## Eksempler handlingsplaner for strategiske mål

Strategisk indsatsområde – Virksomheden overordnet															
FORMÅL	ANSVARLIG	INVOLVEREDE OG NØGLEINTERESSENER													
<b>FORMÅL MED INITIATIVER ER:</b> • Implementere forretningsmodel • Sikre klar ledelsesstruktur	+ Jarzeck og Kasper	+ Ivan, Casper, Jasmin og Lars													
	<b>INDSATS</b>	<b>AKTIVITETER</b>	<b>DEADLINE</b>												
	1. Virksomhed overordnet	1.0 Implementere ny organisationsplan 1.1 Etablering af professionel bestyrelse 1.2 Etablere effektiv mødestruktur for ejere	Q1 år 0+2												
<b>SUCCESKRITERIER OG VÆSENTLIGE FORANDRINGER:</b> • Markant bedre intern rapportering og analyse	2. Ledelse og management	2.0 Direktør køres i stilling 2.0.1 Afklaring af direktørrollen 2.1 Netværk, direktørnetværk (seminar)	Q3 år 0+1												
<b>KRÆVEDE INVESTERINGER</b> • Nyt administrationssystem og IT	3. Forretning	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px;"> <p style="text-align: center; background-color: #e0e0e0; margin-bottom: 5px;">Strategisk indsatsområde: Bæredygtig udvikling</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%; text-align: center;">Leverance</th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Ansvar</th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Senest</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Tiltag 1</td> <td style="text-align: center;">Landmand</td> <td style="text-align: center;">Q1</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Tiltag 2</td> <td style="text-align: center;">Driftsleder</td> <td style="text-align: center;">Q2</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Tiltag 3</td> <td style="text-align: center;">Rådgiver</td> <td style="text-align: center;">Q1</td> </tr> </tbody> </table> </div>		Leverance	Ansvar	Senest	Tiltag 1	Landmand	Q1	Tiltag 2	Driftsleder	Q2	Tiltag 3	Rådgiver	Q1
Leverance	Ansvar			Senest											
Tiltag 1	Landmand	Q1													
Tiltag 2	Driftsleder	Q2													
Tiltag 3	Rådgiver	Q1													
	4. Økonomistyring og rapportering														

**Figurer:** Eksempler på strukturer for handlingsplan for strategiske mål. Arbejde med virksomhedskonsulent for bedste løsning til virksomheden.

## Virkemiddel 2.3: *Følg løbende op på strategiske mål*

Følg løbende op på opfyldelse af strategiske mål med henblik på at kunne bruge ansatte og ressourcer bedst muligt samt for at kunne nå målene eller måske korrigerer på de strategiske mål og eventuelle delmål.

### Sådan fungerer virkemiddel 2.3

Når strategiske mål er indarbejdet i drift og budgettering, følges der op. Dette giver mulighed for korrigerende justeringer og handling i rette tid. Det er også et godt grundlag for udvikling af bedriften ved involvering af medarbejdere og samarbejde med rådgivere.

Løbende opfølgning på fremdrift er med til at motivere både ledelse og medarbejdere. Hvor ofte "løbende opfølgning" er må man prøve sig frem til. Det skal være så ofte, at der kan korrigeres i tide og samtidig med så lav frekvens, at der kan forventes en effekt på de strategiske mål.

En formaliseret opfølgning på strategi - især på nøgleparametre for områder der har at gøre med bæredygtig udvikling – indgår som en del af virksomhedens selskabsstruktur for kontrol og rettidig omhu, det man også kalder "governance".

### Effekt på indikator 2

Effekten opnås ved at man ved selvrapportering eller en ekstern persons evaluering får en relativt stærkere oplevelse af, at landmanden driver aktiv virksomhedsledelse og således formår at udvikle virksomheden i den ønskede og planlagte retning. Dette vil øge tilbøjeligheden til at evaluere højere på 1-til-5 skalaen.

### Samspil med andre virkemidler for virksomhedsledelse

Ved at følge løbende op på strategiske mål involveres der medarbejdere i ledelse af virksomheden. Dermed styrkes grundlaget for disse medarbejders motivation og jobtilfredshed og der skabes bedre forudsætninger for selvledelse og effektivitet. For medarbejdere der indgår i virksomhedens planlægning og driftsopfølgning, styrker det disse medarbejders beslutnings- og handlekompetence i den daglige drift og eventuelle ledelse.

Den løbende opfølgning er ligeledes en konstant forberedelse på en hurtig og præcis næste strategiproces.

### Sideeffekter – opfølgning er lig med optimering

Netop i perspektiv af bæredygtig udvikling kan løbende opfølgning på strategiske mål have stor betydning for landbrugsvirksomhedens øvrige indikatorer for bæredygtig udvikling. Dette skyldes, at flere indikatorer og virkemidler for at påvirke disse indikatorer positivt (2021) er relativt nye at arbejde med for landmanden og for virksomhedens interessenter. Her er endnu ikke tale om driftsrutiner og værdi/effekt af strategiske handlinger og mål kan være usikre og måske ligefrem ukendte.

Med andre ord kan en løbende opfølgning på strategiske mål ansues som et værktøj for løbende optimering af landbrugsvirksomhedens indsats for bæredygtig udvikling.

### Dokumentation af brug af virkemiddel

At landmanden løbende følger op på strategiske mål, kan dokumenteres ved:

- Indgår i procesbeskrivelse eller på opgaveliste i forbindelse med strategiproces.
- På dagsorden ved møder med driftsleder, advisory board, bank eller måske DLBR virksomhedsrådgiver.
- Mødereferater o.lign. hvor opfølgningen nævnes.
- Genererede rapporter i landmandens driftssystem.

## Implementering af virkemidlet

Arbejder man i forvejen med at følge op på forskellige mål for driften, er det ikke så svært at komme i gang med opfølgning på de strategiske mål. Er løbende opfølgning helt nyt for landmanden i hans ledelse af virksomheden, vil det muligvis kræve en form for efteruddannelse/kompetenceudvikling samt investering i IT/software.

Afgørende for implementering er, at de strategiske mål i tilstrækkeligt omfang er udarbejdet som S.M.A.R.T.-mål, hvilket her betyder, at de er specifikke, målbare og skal opnås indenfor en given tids-horisont. Det er disse tre målparametre der gør, at der kan følges op.

## Forudsætninger for beregning af økonomi

Det forudsættes at selve strategien for virksomheden er klar og tydelig og, at der er arbejdet med S.M.A.R.T.-mål. At der er udarbejdet handlingsplaner, er også forudsættelse for en god opfølgning på strategiske mål. Denne opfølgning skal ikke være en særskilt opfølgning og bør indgå i den opfølgning der ellers foregår på mål for driften. Opfølgningen lettes der, hvor det har været muligt af sætte tal på mål/delmål og hvor disse tal fremgår af virksomhedens øvrige ledelsessystem.

- Man bruger 20-30 af egne/driftleders timer om året som en integreret del af sin virksomhedsledelse (Gratis, men går fra noget andet).
- I det omfang data findes, men ikke aktuelt er tilgængelige i ens ledelsessystem, kan det overvejes at få opdateret/programmeret systemet til at levere data(analyser). Et groft estimat er 5-8.000 kr. per datatype.
- I det omfang, at der ikke findes de ønskede data, kan der overvejes metoder til indhentning af disse data. Det kan for eksempel være data på biodiversitet eller medarbejdertilfredshed. Variansen i denne investering kan være fra 5.000 til måske 50.000 – det er svært at sætte tal på.

Der beregnes ingen driftsomkostninger ved at følge op på strategiske mål og delmål. Opfølgning og løbende korrektion er en del af landmandens ledelse.

## Eksempler på strategiske mål og strategiske delmål

### Eksempler på strategiske mål for opfølgning (4 års strategiperiode)

1. Ydelse per ko over levetid
2. Forhold ha udbytte/omk +15%
3. Returemballage i system
4. Andel af grøn strøm 75%
5. Medicinforbrug -15%
6. Kvælstofudledning: Præcis reg
7. Afkastningsgrad +25%

### Eksempler på delmål for løbende opfølgning (år 1 i strategiperioden):

1. Optimere fodermix
2. Mere præcis gødsning
3. Overblik over emballager
4. System for korrekt fordeling
5. Medicinforbrug -5%
6. Kvælstofudledning - Marker
7. Afkastningsgrad +10%

# Indikator 3: Vi anvender driftsbudget for planlægning og opfølgning

Anvendelse af driftsbudgetter er et godt fundament for tilstrækkelig og nødvendig opmærksomhed på bedriftens produktionstal/udbytter, ressourceanvendelse og overordnede økonomi.

Det vil sige, at driftsbudgettet er indgangen til at kunne lede på den optimale brug af input-variable som energi, gødsning, planteværn, medicin, foder og maskiner i forhold til det ønskede output (kvalitet, mængder, afkast).

## Indikator 3

Et driftsbudget er et godt værktøj til at kunne planlægge og følge op på optimal brug af ressourcer som energi, gødsning, planteværn, medicin, foder, timer til ansatte og maskiner.

### *Vi anvender driftsbudget for planlægning og opfølgning*

1	2	3	4	5
Nej	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad

## Virkemiddel 3.1: *Digitaliser løsninger for dokumentation*

Digitale løsninger for dokumentation er et grundlag for, at man kan følge med i og rapportere, hvad der sker i virksomhedens produktion. Anvendt ved rapportering i realtid kan det bidrage til at optimere forhold mlm indsats og udbytte.

### Sådan fungerer virkemiddel 3.1

Implementering af digitale løsninger for dokumentation og rapportering i realtid drejer sig om at kunne reagere og korrigere så tæt på tidspunktet for en uhensigtsmæssig afvigelse på driftskritiske variable som muligt.

Dokumentation og rapportering i realtid kan være med til at reducere eksempelvis fødevarer tab eller undgå oversprøjtning og det kan også bidrage til hurtigere at opnå ønskede effekter ved indsatser for husdyrenes sundhed eller brug af nye foderblandinger.

### Effekt på indikatoren

Effekten opnås ved at man ved selvrapporering eller en ekstern persons evaluering får en relativt stærkere oplevelse af, at landmanden aktivt anvender driftsbudget for planlægning og opfølgning og således formår at udvikle virksomheden i den ønskede og planlagte retning. Dette vil øge tilbøjeligheden til at evaluere højere på 1-til-5 skalaen.

### Samspil med andre virkemidler for virksomhedsledelse

Digitaliseret dokumentation og rapportering i realtid kan også spille sammen med og understøtte opfølgning på strategiske mål og delmål.

### Sideeffekter

Implementering af digitale løsninger dokumentation understøtter ikke kun opfølgning på strategiske mål og delmål.

Afhængig af den konkrete landbrugsproduktions typiske KPI'ere og virksomhedens strategiske mål og delmål understøtter digitaliseret dokumentation og deraf følgende muligheder for rapportering i realtid ethvert tema og enhver indikator for bæredygtig udvikling.

Som det er tilfældet med opfølgning på strategiske mål og delmål kan rapportering i realtid have betydning for landbrugsvirksomhedens øvrige indikatorer for bæredygtig udvikling. En så hurtig som mulig effektmåling på ibrugtagning af virkemidler kan have både økonomisk betydning og betydning for den bæredygtige udvikling og valg/optimering af virkemidler.

## Dokumentation af brug af virkemiddel

At virksomheden rent faktisk anvender digitaliseret dokumentation og rapportering kan ses i den måde, den hastighed og den kvalitet som landmanden trækker rapporter med.

Det kan eksempelvis være ved gennemgang af produktionsdata med ansatte, ved møde med revisor eller ved den løbende rådgivning om planteavl og husdyrbrug.

## Implementering

Implementering af digital dokumentation og løsninger for rapportering i realtid er for mange landbrug en opdatering af eksisterende IT-system. Har virksomheden et af branchens etablerede økonomi- og driftsstyringsystemer, vil de data hvor det er muligt allerede blive leveret for analyse og rapportering på en dag-til-dag basis.

Den store udfordring – og dermed barriere for implementering – er datafangst af datatyper på indikatorer, der aktuelt ikke kan lade sig gøre.

Kontakt den lokale DLBR-rådgivning for analyse af hvad man allerede har og fremtidigt kan få af data for digitaliseret dokumentation. Man kan orientere sig i softwareløsninger og priser på [seg.es.dk](http://seg.es.dk).

Vær opmærksom på muligheder for opdatering og udbygning med nye digitale datakilder. Følg eventuelt med hos [SEGES på facebook](https://www.facebook.com/seg.es).

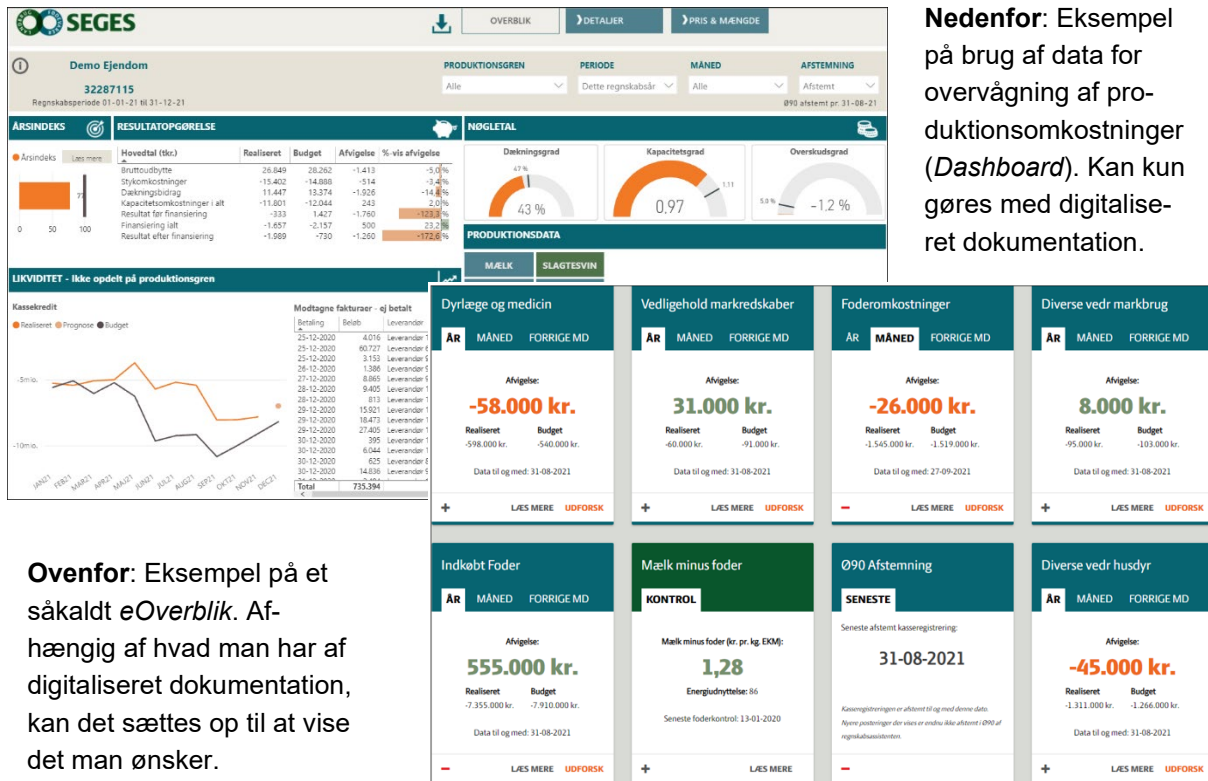
## Forudsætninger for beregning af økonomi

Det forudsættes, at landmanden har et IT-system og software for driftsbudgettering og – opfølgning. I det omfang der er tale om løbende opdatering af systemet vil omkostningen ofte indgå i en serviceaftale.

En helt anden sag er det, hvis der skal installeres sensorer i en stald eller måske indkøbes teknologi for indhentning af markdata. Endnu en anden situation er det, hvis der skal udvikles ny software fordi der måske kommer bedre satellitdata eller fordi der udvikles sensorer og lignende til markredskaber.

- Enkelt IT-system med basale funktioner for økonomi og andre driftsdata: Kr. ca 5.000/år
- Avanceret system med fuldt udbyggede muligheder for smart-farming: Kr. ca 20.000/år
- Afhængig af udgangspunkt opleves der ofte halveringer i tildeling af eksempelvis planteværn og gødning.

# Eksempel på præsentation af digitaliseret dokumentation



## Virkemiddel 3.2: Arbejd med virksomhedens nøgletal for målopfyldelse (Ikke i virkemiddelkatalog)

En moderne landbrugsvirksomhed har en overflod af data og kan præsentere et hav af resultater og bundlinjetal. Med udviklingen indenfor bæredygtig udvikling og stigende dokumentationskrav kommer der kun flere til.

Derfor er det vigtigt for det daglige overblik og for det rette fokus på hvad der bidrager til strategiske mål og delmål at prioritere og kun arbejde med tal og information for virksomhedens vigtigste driftsresultater. Vi kan tale om virksomhedens nøgletal for målopfyldelse eller det man også nogle gange omtaler som KPI'ere; Key Performance Indicators.

### Sådan fungerer virkemiddel 3.2

At arbejde med KPI'ere skaber fokus på det vigtigste, hurtigere overblik og et mere enkelt grundlag at lede sin virksomhed og sine ansatte på. Den svære opgave er at prioritere og udvælge netop de vigtigste indikatorer, de tal eller den information der er "key" for virksomheden.

Nøgletal for målopfyldelse kan relatere sig til afkastningsgrad, ydelse per ko over levetid, hektarudbytte, kvælstofudledning, medicinforbrug, returemballage, brug af grøn strøm og meget andet. Alle er det tal der fremgår eller kan komme til at fremgå af virksomhedens driftsresultat og som kan relatere sig til mål og delmål fra virksomhedens strategi.

### Effekt på indikator 3

Effekten opnås ved at man ved selvrapportering eller en ekstern persons evaluering får en relativt stærkere oplevelse af, at landmanden anvender et driftsbudget for planlægning og opfølgning og således formår at udvikle virksomheden i den ønskede og planlagte retning. Dette vil øge tilbøjeligheden til at evaluere højere på 1-til-5 skalaen.

## Samspil med andre virkemidler for virksomhedsledelse

Nøgletal for målopfyldelse kan spille sammen med opfølgning på strategiske mål og delmål, de kan indgå i landmandens ledelse af de ansatte og de kan anvendes i virksomhedens rapportering og kommunikation.

## Sideeffekter

Nøgletal for målopfyldelse kan have positiv effekt på samtlige øvrige temaer for bæredygtig udvikling. I det omfang et tema eller en indikator indgår som et element i virksomhedens strategi, bør det forventes at der er opsat mål og delmål for temaet/indikatoren.

Brugen af nøgletal for målopfyldelse bliver dermed instrumental for effektivitet i landbrugsvirksomhedens indsats for bæredygtig udvikling.

## Implementering

At arbejde med virksomhedens nøgletal for målopfyldelse udspringer af strategiarbejdet.

Det er i udarbejdelse og implementering af strategien, at der beskrives og opsættes mål for, hvor og hvor hurtigt/ambitiøst virksomheden skal udvikle sig og hvilke nøgletal der viser, at man er på rette spor

## Forudsætninger for beregning af økonomi

Der påregnes ikke ekstra ledelsestid eller tid med konsulent for at udlede dette virkemiddel. Det bør være en integreret del af strategiprocesen.

Arbejdet med nøgletallene forstået som opfølgning, eventuel justering og korrigerende handlinger er en integreret del af landmandens øvrige ledelse og estimeres til at optage cirka to timer om måneden.

## Indikator 4: Vi har planer for at sikre den fortsatte drift ved kritiske nedbrud og truende kriser

At gennemføre risikoanalyser og følgende udarbejde beredskabsplaner kan være afgørende for virksomhedens fortsatte drift og dermed for ejernes økonomiske overlevelse.

Typisk vil det omfatte situationer af force majeure-agtig karakter som effekterne af brand, storm eller oversvømmelse på landbrugsbedriftens produktionsaktiver, men også sygdomsangreb i besætninger, alvorlig sygdom i familien eller hos kritiske ansatte samt virksomhedens finansieringsprofil skal håndteres.

På den baggrund skal der udarbejdes beredskabsplaner for den fortsatte drift af virksomheden – hvad gør vi hvis? For at forenkle og fokusere indikatoren rapporteres der udelukkende på i hvilken grad man har planer for at sikre den fortsatte drift ved nedbrud eller truende kriser.

#### Indikator 4

Risikoanalyser og beredskabsplaner kan sikre virksomhedens fortsatte drift. Det kan være planer for handling ved brand, storm, tørke eller oversvømmelse, men også sygdomsangreb i besætninger, alvorlig sygdom i familien eller hos kritiske ansatte og samt virksomhedens finansieringsprofil kan der være planer for.

#### *Vi har planer for at sikre fortsat drift ved kritiske nedbrud og truende kriser*

1	2	3	4	5
Nej	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad

## Virkemiddel 4.1: *Gennemfør risikoanalyse for virksomhedens drift*

### Sådan fungerer virkemiddel 4.1

En risikoanalyse afdækker og vurderer hypotetiske, men réelle risici, som kan påvirke virksomheden i negativ grad. Ved at identificere, forstå og vurdere virksomhedens risici kan man tage nødvendige og mulige forholdsregler og dermed gøre virksomheden mere robust og driftssikker. Som sidegevinst får man en langt bedre forståelse af sin virksomhed og de vilkår den producerer under.

Risici kan være brand, storm, tørke eller oversvømmelse, men også sygdomsangreb i besætninger, alvorlig sygdom i familien eller hos kritiske ansatte samt forhold vedrørende virksomhedens finansieringsprofil og mulig lovgivning om kritiske forudsætninger for produktion.

Afhængig af virksomhedens økonomiske situation, kan der også indgå mindre dramatiske faktorer så som almindelige udsving i afsætning, afhængighed af en/få kunder samt kraftige udsving i inputfaktorer som energi, foder og gødning.

Som det første identificeres og beskrives virksomhedens risikofaktorer. Det næste er en vurdering af hver enkelt faktor. Vurderingen kan gennemføres som et estimat på hvor sandsynligt det er at hændelsen opstår ganget med hvor alvorligt det er hvis hændelsen opstår. Endelig kan der estimeres omkostninger hvis hændelsen indtræffer. Disse estimater er subjektive og kan derfor med fordel gennemføres sammen med en eller flere andre personer.

### Effekt på indikatoren

Effekten opnås ved at man ved selvrapportering eller en ekstern persons evaluering får en relativt stærkere oplevelse af, at landmanden har overblik over hvordan den fortsatte drift sikres ved kritiske nedbrud og truende kriser og således formår at udvikle virksomheden i den ønskede og planlagte retning. Dette vil øge tilbøjeligheden til at evaluere højere på 1-til-5 skalaen.

### Samspil med andre virkemidler for virksomhedsledelse

At lave en risikoanalyse er en forudsætning for at kunne bestemme, planlægge og hvis nødvendigt investere i forebyggelse og håndtering af kritiske hændelser.

Risikoanalysen kan spille sammen med strategien da strategien i sig selv udgør et område for risici: hvad sker der, hvis ikke strategien gennemføres i sin helhed og til tiden? På samme måde kan det pege på vigtige områder for indarbejdelse i eller korrektion af strategien.

Risikoanalysen kan bruge SWOT-analysen som et sæt af faktorer, der kan vurderes på: Hvilke styrker kan trues på hvilken måde? Hvilke trusler er relevante og réelle?

### Sideeffekter



At udarbejde en risikoanalyse første gang kan være en øjenåbner. Det kan få sårbare, hidtil oversete eller helt nye emner for en bæredygtig udvikling af virksomheden frem i lyset.

Som det kan være tilfældet med udarbejdelsen af en SWOT-analyse, udvælgelse af KPI'ere og hele den bagvedliggende strategiproces indgår risikoanalysen i det sæt af analyser, der i et iterativt forløb giver landmanden stadig større indsigt i udvikling og ledelse af sin virksomhed.

## Dokumentation af brug af virkemiddel

At landmanden anvender virkemidlet i sin ledelse, kan dokumenteres ved:

- Indgår i procesbeskrivelse eller på opgaveliste i forbindelse med strategiproces.
- Ansatte og andre interessenter kan bevidne at have leveret inputs til risikoanalysen.
- Optræder på fakturering fra leverandør / Findes kontoudtog.

## Implementering

En risikoanalyse kan med fordel indgå i en strategiproces. Sammen med en virksomhedsbeskrivelse, en SWOT og måske en interessentanalyse samt en omverdensanalyse kan det tjene som et godt input til strategien og virksomhedens generelle udvikling.

Første gang mand som virksomhedsejer gennemfører en risikoanalyse, bør man arbejde sammen med en konsulent eller anden erfaringsperson. Det er vigtigt at kunne komme godt rundt i økonomi og driftsregnskaber, besøge kritiske funktioner på virksomheden samt inddrage en generel og uvildig vinkel på virksomheden.

Har man en driftsleder på virksomheden, kan man overveje at involvere vedkommende.

## Forudsætninger for beregning af økonomi

- Man bruger 10-15 af sine egne timer (Gratis, men går fra noget andet).
- Der købes 5 timer med en landbrugskonsulent/-rådgiver (6.000).

En risikoanalyse behøver man ikke lave så ofte. Det anbefales at gennemføre den i forbindelse med en strategiproces. Der er således ingen driftsomkostninger. Omkostningen for at lave den kan indgå som en delleverance i en strategiproces.

## Eksempel på risikoanalyse



**Figur:** Risikohjulet samler risikoanalysen på (fra midten og ud):

- Mål/Risikovillighed/Risikoevne,
- Risikoområder,
- Kritiske hændelser/svagheder,
- Omkostning ved hændelse,
- Sandsynlighed for hændelse og
- Acceptere/Reducere/Forebygge.

## Virkemiddel 4.2: *Udarbejd plan for indsatser der kan forebygge eller afbøde effekt af kritiske hændelser*

### Sådan fungerer virkemiddel 4.2

På baggrund af den udarbejdede risikoanalyse kan der prioriteres og planlægges en række indsatser – det er her der skabes værdi af risikoanalysen. Nogle indsatser vil kunne eliminere eller kraftigt reducere en given risiko mens andre indsatser vil indgå i virksomhedens beredskabsplan.

Det drejer sig om at eliminere risici, forebygge kritiske hændelsers opståen eller afbøde effekt af kritiske hændelser på virksomhedens drift. Den efterfølgende implementering af denne plan får således betydning for virksomhedens robusthed og muligheder for en bæredygtig udvikling.

Ved særligt store investeringer for at eliminere eller kraftigt reducere en given risiko, kan indsatsen indgå som et element (en handling) i virksomhedens strategi.

Risikoanalyse, handlingsplan og beredskabsplan er centralt i virksomhedens selskabsstruktur for kontrol og rettidig omhu – det man også kalder "governance".

### Effekt på indikatoren

Effekten opnås ved at man ved selvrapportering eller en ekstern persons evaluering får en relativt stærkere oplevelse af, at landmanden har planer for at sikre den fortsatte drift ved kritiske nedbrud og truende kriser og således formår at udvikle virksomheden i den ønskede og planlagte retning. Dette vil øge tilbøjeligheden til at evaluere højere på 1-til-5 skalaen.

### Samspil med andre virkemidler for virksomhedsledelse

At udarbejde plan for indsatser der kan forebygge eller afbøde effekt af kritiske hændelser, udspringer af risikoanalysen. Ligeledes kan særligt investeringstunge indsatser i planen indgå i virksomhedens strategi.

### Sideeffekter

Helt afhængig af risikoanalyse og efterfølgende indsatser og beredskabsplan kan der spores effekter – positive som negative – i mange af virksomhedens aktiviteter, i økonomi og i den information som eksempelvis ansatte og bank/realkredit skal modtage.

### Dokumentation af brug af virkemiddel

- Vist indsats- og/eller beredskabsplan til kunder i forbindelse med indsalg.
- Vist indsats- og/eller beredskabsplan til finansielle partnere ved låntagning eller kreditgivning.
- Indsatser fra plan fremgår af strategi og/eller investeringsplan.

### Implementering

At udarbejde en plan for indsatser der kan forebygge eller afbøde effekt af kritiske hændelser, er svær at beskrive, hvordan man kommer i gang med. Omfang og kompleksitet afhænger meget af dybden og alvoren af den forudgående risikoanalyse.

Det er dog en opgave, som man første gang den gennemføres, bør involvere en erfaren virksomhedskonsulent i for ikke at ignorere eller overse væsentlige risici og handlemuligheder.

Har man en driftsleder på virksomheden, kan denne person med fordel involveres.

### Forudsætninger for beregning af økonomi

- Man bruger 10-15 af sine egne timer (Gratis, men går fra noget andet).
- Man bruger måske 5-10 timer hos en driftsleder (Gratis, men går fra noget andet).

- Der købes 5 timer med en landbrugskonsulent/-rådgiver (Kr. 6.000).
- En beredskabsplan kan antage flere formater (dokument, på telefon, plakat..). Omkostningen er svær at estimere, men sættes her til kr. 1.500.
- Der indgår ikke omkostninger for eventuel implementering af indsatser/beredskabsplan, da dette ikke i sig selv er et virkemiddel for virksomhedsledelse og ligeledes er umuligt at sætte tal på.

Udarbejdes der en indsats- og beredskabsplan for forebyggelse eller afbødning af effekter af kritiske hændelser vil dette ske på baggrund af en risikoanalyse. Dette kan, men vil ikke nødvendigvis være, en del af en strategiproces. Der er ikke nogen årlig driftsomkostning.

## Eksempel

Der er ikke fundet noget brugbart eksempel på en beredskabsplan.

## Indikator 5: Vi søger inspiration og sparring fra personer udenfor virksomheden

Landbrugsvirksomheden ledes ofte med udgangspunkt i en enkelt eller få personers tid og kompetencer. For at styrke udsyn og fremsyn i forhold til produktion, drift og marked, kan det understøtte beslutningskompetence og ledelseskraft at søge indsigt og sparring blandt personer udenfor virksomheden. Det kan ske ved at etablere et gådråd eller en bestyrelse, man kan deltage i faglige erfagrupper og man kan investere tid i lokalpolitisk eller branchepolitisk arbejde.

Det er i et eksternt besat gådråd eller bestyrelse, der kan ske en debat og kvalificering af tiltag for både kontinuitet og større udviklingspring mens det i de andre fora er mere begrænset til sparring og inspiration.

### Indikator 5

Det kan understøtte beslutninger og ledelse at søge inspiration og sparring hos personer udenfor virksomheden. Det kan ske i et gådråd eller en bestyrelse, man kan deltage i netværk eller måske være engageret i lokalpolitisk eller branchepolitisk arbejde.

#### *Vi søger inspiration og sparring hos personer udenfor virksomheden*

1	2	3	4	5
Nej	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad

## Virkemiddel 5.1: *Deltag i faglige netværk og erfa-grupper*

### Sådan fungerer virkemiddel 5.1

At møde andre der arbejder med det samme eller næsten med det samme som en selv er der mange gode ting i. I forbindelse med virksomhedsledelse kan det give udsyn, inspiration og sparring til at udvikle og lede virksomheden samt håndtere de mange spørgsmål og udfordringer, der hele tiden dukker op i en landbrugsvirksomhed. Det er vigtigt at kunne dele faglige frustrationer med kolleger.

Især i forbindelse med hvordan marked og produktionsforhold ændrer sig og den hastighed forandringen sker med, er det vigtigt at holde sig opdateret og inspireret. Tales der specifikt om bæredygtig

udvikling er der grænser for, hvor meget man kan sidde og fintænke tingene hjemme i virksomheden og der er en stor risiko for, at man overser vigtige hændelser og gode løsninger.

Faglige netværk eller erfa-grupper etableres ofte på initiativ af ens landboforening. Nogle grupper, især indenfor virksomhedsledelse og strategi sættes i gang ved SEGES, men kan også opstå i faglige miljøer som hos Økologisk Landsforening og blandt ejerne af andelsselskaberne.

En erfa-gruppe er typisk på omkring 10 personer og mødes 4-5 gange om året. Man taler om og sparrer på deltagernes udfordringer og efter behov kan der inviteres "eksperter" og fagpersoner ind for inspiration og debat. Gruppen administreres typisk af en professionel fra en af landbrugets egne virksomheder eller organisationer.

Netværk er meget varierende i størrelse – fra størrelsen på en erfa-gruppe til flere hundrede personer. Jo mindre den er, jo større er muligheden for at sparre på egne spørgsmål. Netværk i form af lukkede facebook-grupper og lignende digitale fora kan være vigtige og effektive at indgå i. Så kan man måske være i en erfa-gruppe for den mere personlige sparring.

[Biogas](#) / Innovationsnetværket for bioressourcer  
[Direktørnetværk](#) / Privat initiativ med SEGES  
[Fødevarespild](#) / Food & Bio Cluster Denmark  
[Jordens frugtbarhed](#) / Velas  
[Kvæg - mælk og kød](#) / LandboNord  
[Planteproteiner](#) / Plantebaseret Videnscenter  
[Præcisionssprøjtning](#) / Teknologisk Institut  
[Reduceret jordbearbejdning](#) / FRDK  
[Svineproduktion](#) / VKST  
[Unge landmænd](#) / Frej  
[Unge økologer](#) / Landbrug & Fødevarer  
[Økologi](#) / Økologisk Landsforening

### Eksempler på netværk og erfa-grupper

Klik på det understregede for adgang.

Nogle netværk kræver direkte medlemskab, andre opnås der adgang til via en forening og atter andre er gratis.

## Effekt på indikatoren

Effekten opnås ved at man ved selvrapportering eller en ekstern persons evaluering får en relativt stærkere oplevelse af, at landmanden søger inspiration og sparring udenfor virksomheden og således formår at udvikle virksomheden i den ønskede og planlagte retning. Dette vil øge tilbøjeligheden til at evaluere højere på 1-til-5 skalaen.

## Samspil med andre virkemidler for virksomhedsledelse

Det er op til den enkelte deltagers personlighed og formål med at være medlem af et netværk, hvor meget samspil der er med andre virkemidler for virksomhedsledelse. Jo mere engageret og åben man er i netværket, jo mere inspiration og sparring kan man få på brugen af øvrige virkemidler for virksomhedsledelse – og al anden ledelse og faglighed for den sags skyld.

## Sideeffekter

Som ved samspil med andre virkemidler er det også med sideeffekter: Jo større engagement, jo mere får man med tilbage fra de andre deltagere i netværket. Der er som udgangspunkt ikke tale om negative effekter, men om at kunne øge implementeringshastighed og effekt af de tiltag, man som virksomhedsleder gør i sin virksomhed.

## Dokumentation af brug af virkemiddel

At landmanden anvender virkemidlet i sin ledelse, kan dokumenteres ved:

- Mødedeltagelse optræder i landmandens kalender
- Poster for medlemskab i regnskab / kontoudtog
- Ansatte kan referere til, at ejer/leder har talt om, hvad hun eller han har fået med fra netværksmødet. Kan også fremgå af dagsordenspunkt for møde med ansatte.

## Implementering

Man kan selv tage initiativ til at etablere en erfa-gruppe (som jo også er et lille netværk). Det kan være tidskrævende selv at starte op og kan betyde, at noget af det vigtigste med et netværk, nemlig inspiration og sparring, ikke kommer så stærkt i spil. Til gengæld kan det være mere personligt og tæt på ens virksomhed.

Det mest effektive er at spørge en landbrugsrådgiver. De kender ofte til eksisterende grupper eller kan, hvis der kan etableres grundlag for det, etablere en fokuseret og relevant erfa-gruppe.

Bliver man medlem af en eksisterende erfa-gruppe eller et større netværk, kan man nemmere komme ud af det, hvis ikke det lever op til ens behov og forventninger.

## Forudsætninger for beregning af økonomi

- Netværk der er koblet op på projekter eller tidsbegrænsede indsatser, er typisk gratis.
- Netværk via medlemskab af foreninger har en omkostning på 1-5.000 kr/år.
- At deltage i en skræddersyet og administreret erfa-gruppe/netværk hos DLBR eller SEGES koster 4-8.000 kr/år. Deltager man i en erfa-gruppe samles man typisk på skift hos de forskellige medlemmer. Påregn en samling per år. Morgenbrød, frokost og diverse ligger mellem 1000 og 2000 kroner.
- Netværk – ofte private/lukkede - for ledelse og personlig udvikling har en omk. på 10-15.000 kr/år.
- For bedst muligt udbytte af et møde bør man beregne tid til forberedelse og opfølgning. Sammen med deltagelse og transport. Ens egen tid er gratis, men går fra andet arbejde og måske familietid eller sport. Beregn 3 timer per samling eller cirka 15 timer om året.

## Virkemiddel 5.2: *Etablér en bestyrelse eller et advisory board*

### Sådan fungerer virkemiddel 5.2

Betydningen af at invitere andre personer indenfor i ledelsen af sin virksomhed, breder sig i takt med at landbrugsvirksomheder vokser i størrelse og i kompleksitet. Om man kalder det en bestyrelse, et advisory board eller et gådråd er lidt et temperamentsspørgsmål, men også relateret til virksomhedens juridiske konstruktion og behov for governance (systemer og strukturer for god selskabsledelse).

Som et virkemiddel til at søge inspiration og sparring udenfor virksomheden kan der være stor værdi i at have folk tæt på sig selv og på sin virksomhed. Folk der med forskellige indsigter og erfaringer kan fungere som kritisk sparring til at udvikle og ruste virksomheden til de muligheder og trusler der opstår rundt om virksomheden.

Konkrete opgaver kan være strategi- og forretningsudvikling, det kan være et generationsskifte eller en turn around situation, eller måske hvordan man navigerer og omstiller i en tid med nye krav til bæredygtig udvikling. Overvejelserne om at inddrage ekstern ledelseskompetence er mange.

### Effekt på indikatoren

Effekten opnås ved at man ved selvrapportering eller en ekstern persons evaluering får en relativt stærkere oplevelse af, at landmanden søger inspiration og sparring udenfor virksomheden og således formår at udvikle virksomheden i den ønskede og planlagte retning. Dette vil øge tilbøjeligheden til at evaluere højere på 1-til-5 skalaen.

## Samspil med andre virkemidler for virksomhedsledelse

Ved at lade sig udfordre og korrigere på ens virksomhedsledelse og på ens tanker og handlinger, får man større træfsikkerhed i den strategiske udvikling og ledelse af virksomheden.

### Sideeffekter

Som ved samspil med andre virkemidler er det også med sideeffekter: Ved at lade sig udfordre og korrigere på ens virksomhedsledelse og på ens tanker og handlinger, får man større træfsikkerhed i den strategiske udvikling og daglige ledelse af virksomheden. Der er som udgangspunkt ikke tale om negative effekter, men om bedre at kunne perspektivere og vurdere investeringer og øge implementeringshastighed og effekt af de tiltag, man som virksomhedsleder gør i sin virksomhed.

## Dokumentation af brug af virkemiddel

- Kalender hvor møder optræder.
- Referater eller opsamlinger fra møder.
- Budget / kontoudtog der viser omkostninger ved at have et advisory board.
- Omtale på hjemmeside og/eller i årsrapportering.

## Implementering

Skriv ned hvad man vil med involvering af ekstern ledelseskompetence. Som ved mange andre redskaber for virksomhedsledelse: Spørg en god kollega, en virksomhedskonsulent eller måske en bankrådgiver om deres erfaring og råd. For eksempel til, hvordan man laver en god forretningsorden for gruppens arbejde.

For mere formel information om at etablere et advisory board eller en bestyrelse, kan man [læse på denne side ved SEGES](#). På denne side kan man blive klogere på reglerne for kapitalselskaber, inden man træffer en beslutning om oprettelse af en bestyrelse, et advisory board eller et gådråd. Man kan også få et overblik over de forskellige niveauer i både kapitalselskaber og privatejede virksomheder og blive klogere på, hvilken form en ekstern kompetencegruppe kan have.

## Forudsætninger for beregning af økonomi

- Omk. bestyrelse: Minimum 4 x kr. 20.000 plus forplejning, transport m.v. i alt kr. 100.000/år.
- Omk. advisory board/gådråd: Min. 3 x kr. 15.000 plus forplejning, transport m.v. i alt kr. 50.000/år.
- Ens egen tid til forberedelse, gennemførelse og opfølgning: 20-30 timer/år.



## Eksempler på bestyrelse og på advisory board

### Et eksempel på en bestyrelse – Krav i et kapitalselskab (A/S eller ApS)

- Situation og behov: Strategisk omstilling til endnu mere bæredygtig produktion
- Medlemmer: Bankmand (ikke ens egen), DLBR virksomhedskonsulent, adm. dir. fra produktionsvirksomhed, landmand (der har "omstillet").
- Man mødes min. fire gange/år.

### Et eksempel på et advisory board/gårdråd – Ønske i en personligt ejet virksomhed

- Situation og behov: Sparring, optimering og forretningsudvikling
- Medlemmer: DLBR fagkonsulent, virksomhedsejer, landmand med god markedsforståelse.
- Man mødes min. fire gange/år.

## Indikator 6: Vi er åbne og imødekommende om vores virksomhed

Ledelse omfatter også at udvikle og pleje relationer til eksterne relationer som banker, kunder, andre landmænd/kolleger i branchen, leverandører og forbrugere/borgere. Centralt i denne relationspleje er at udvise åbenhed om forhold som hvad der produceres, bedriftens kompleksitet, udvalgte nøgletal og hvad der ellers vurderes relevant for at skabe troværdighed og tillid omkring den specifikke bedrift.

Åbenhed og åben kommunikation er mange ting, kan gøres ad mange kanaler og fora og kan involvere landmanden i forskellig grad. Især involvering af landmanden i bedriftens kommunikation bør ikke sættes i bås og boks da vi alle er meget forskellige i vores personlige behov og kompetencer for åbenhed og for kommunikation.

Derfor beskrives indikatoren bredt og lægger således op til egen udlægning af "åbne og imødekommende".

### Indikator 6

At være åben og imødekommende om hvordan der produceres, årets gang, virksomhedens opbygning og ejerne er med til at skabe tillid og respekt. Eksempler på værktøjer er at have en god hjemmeside, en aktiv facebookprofil, invitere til Åbent Landbrug eller tage imod skoleklasser og børnehaver.

### *Vi er åbne og imødekommende om vores virksomhed*

1	2	3	4	5
Nej	I lav grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad

## Virkemiddel 6.1: *Kommunikér om aktivitet, aktuelle emner og mærkesager*

### Sådan fungerer virkemiddel 6.1

Åbenhed, imødekommenhed, transparens, troværdighed, tillid, respekt... det er vigtige kvaliteter for familie, ansatte og naboer, det betyder noget i leverandør- og kunderelationer og det kan have betydning for at tiltrække medarbejdere og god finansiering.

Et af mange greb er at kommunikere om emner der har at gøre med virksomhedens bæredygtige udvikling. Det kan være stort og småt, det kan være godt og mindre godt... det helt centrale er, at ens omgivelser oplever, at her er en virksomhed der arbejder sammen med det omkringliggende samfund og ikke imod det.

Om man kalder det at rapportere, kommunikere, fortælle om, dele eller informere afhænger af den kanal eller det medie man kommunikerer i – hvilket kan være alt fra at tale om sin virksomhed på et netværksmøde, lave opslag på facebook, udarbejde en årsrapport, fortælle om det på en folkeskole eller invitere naboer og byboer indenfor til Åbent Landbrug.

Det vigtige – og måske sværeste - er, at man som virksomhedsejer har sat sig ind i hvad der kan kommunikeres. Hvad der egentlig hører under bæredygtig udvikling, hvad der er vedkommende for dem man rapporterer til og hvad der er væsentligt for virksomheden og for ejerne.

### Effekt på indikatoren

Effekten opnås ved at man ved selvrapportering eller en ekstern persons evaluering får en relativt stærkere oplevelse af, at landmanden er åben og imødekommende om sin virksomhed og således står i spidsen for en ansvarlig og fremsynet virksomhed. Dette vil øge tilbøjeligheden til at evaluere højere på 1-til-5 skalaen.

### Samspil med andre virkemidler for virksomhedsledelse

At kommunikere åbent om sin virksomhed kan spille sammen med indholdet af strategien. Det er blandt andet i processen med at formulere og fastlægge strategien, at landmanden får hjælp til emner, der kan kommunikeres om.

### Sideeffekter

Der er ikke sideeffekter på andre temaer for bæredygtig udvikling, men en åben kommunikation om aktivitet, aktuelle emner og mærkesager skaber ofte en dialog ned folk omkring virksomheden, Denne dialog kan bidrage til en perspektivering og dermed fortsat udvikling af virksomheden generelt og indsatsen for bæredygtig udvikling specifikt.

### Dokumentation af brug af virkemiddel

En åben kommunikation om aktivitet, aktuelle emner og mærkesager er selvdokumenterende. Gør man ikke noget, er der ikke noget at se. Med andre ord er frekvens og omfang på eksempelvis en facebookprofil dokumentation for brug af virkemidlet.

### Implementering

- Skriv kommunikation ind i strategien som et udviklingsområde.
- Engager en konsulent fra landbrugsrådgivningen eller et mindre kommunikationsbureau.
- Er man med i en erfa-gruppe eller et netværk, eller har man en bestyrelse/advisory board er opstart og den løbende kommunikation et emne at tage op for inspiration og sparring.
- Hvad, hvornår og hvordan der skal kommunikeres, skal læres, og man bliver kun bedre, ved at prøve sig frem. Start i det små og lær af erfaringerne.

## Forudsætninger for beregning af økonomi

- At komme i gang afhænger af medievalg, brug af konsulent og ambitionsniveau for omfang, om virksomheden vil drifte det selv, eller om det er noget, man vil købe hjælp til.
- Kommunikation tager tid og er en værdiskabende investering, og man skal regne med løbende driftsomkostninger. Driften afhænger af de samme beslutninger, som påvirker startomkostninger.

## Eksempler på kommunikation

### "Undskyld - Vi kører gylle nu": Flere landmænd bruger sociale medier til at nå lokalsamfundet



**Landmand bruger Facebook til at dele dronevideoer og bejle til kommende elever**

Find en landmand og book gratis gårdbesøg. Fysisk eller online.

Mannerup Mollegård  
Her producerer vi mælk  
Se mere

**Collage:** Det bedste at kommunikere om og det bedste sted at kommunikere: Gården!

Men i hverdagen er kanalerne de sociale medier, måske en hjemmeside og ellers i de netværk, hvor man er aktiv.

## Virkemiddel 6.2: Opret en profil på facebook og/eller lav en hjemmeside

### Sådan virker virkemiddel 6.2

En profil på facebook og/eller en hjemmeside på nettet giver mulighed for at kommunikere, hvad og hvordan virksomheden producerer, fortælle om de mennesker der arbejder på virksomheden og om hvad man som virksomhedsejer tænker og gør.

At være til stede på internettet er den hurtigste og mest dynamiske måde at kommunikere aktivitet, aktualitet og mærkesager. På den måde er en profil på facebook og/eller en hjemmeside stærkt medvirkende til at skabe gennemsigtighed – en vigtig parameter i arbejder for bæredygtig udvikling.

Det signalerer ansvarlighed, imødekommenhed og engagement i det man gør. Vigtigt når vi taler fødevarer, brug af landet, ansattes tilhørsforhold og relationer til naboer. Gør man det godt, bidrager en ærlig og levende tilstedeværelse på nettet til virksomhedens værdiskabelse.

### Effekt på indikatoren

At kommunikere på en hjemmeside og på sociale medier underbygger i høj grad indikatoren om at være åben og imødekommende om virksomheden. Og desto større aktiviteten er (frekvens for opslag og opdateringer) og jo flere følgere man har, desto mere vil virkemidlet påvirke indikatoren.

### Samspil med andre virkemidler for virksomhedsledelse

En hjemmeside anbefales for mere statisk information (udvalgte strategiske målsætninger, værdier, mærkesager & vision, årsrapporter, brug af/levering til certificeringer, historie, produkter og produktion,

partnerskaber o.lign.). En hjemmeside kan således bruges til at skabe opmærksomhed om hvad virksomheden er og hvad den står for (strategi og ledelsesrapportering til omverdenen).

Facebook – og/eller måske Instagram – er til den mere dynamiske kommunikation (årstidernes gang på gården, gode resultater på temaer for bæredygtig udvikling, nye aktiviteter, familien og de ansatte). De sociale medier kan især anvendes til at skabe opmærksomhed om den løbende ledelse og udvikling af virksomheden.

## Sideeffekter

På den positive side står, at en god kommunikation af tiltag for bæredygtig udvikling – det vil sige tiltag for biodiversitet, mindre klimabelastning, arbejdstagerforhold osv – kan bidrage til værdiskabelsen af disse tiltag.

På den mindre hensigtsmæssige side betyder åbenhed på især sociale medier som facebook også en øget eksponering for personer, organisationer og konkurrenter, der måske ikke er så venligt stemt overfor virksomheden. Med andre ord gør man sig mere sårbar og inviterer til debat og måske utilsigtede reaktioner. Dette skal man som leder være opmærksom på at forebygge og kunne håndtere, hvis situationen opstår.

## Dokumentation af brug af virkemiddel

At kommunikere via en hjemmeside eller på sociale medier som især facebook, men også instagram, dokumenterer sig selv :-)

## Implementering

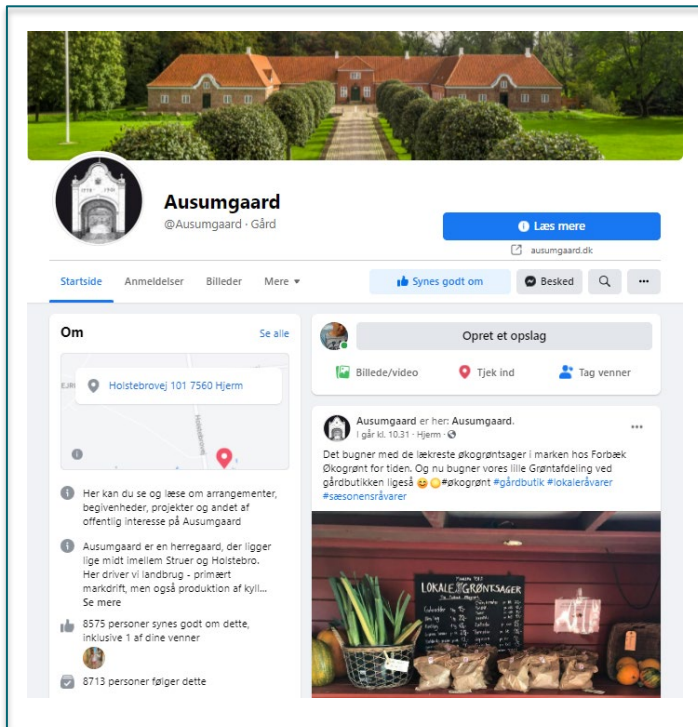
- Find facebookprofiler og hjemmesider, man ville ønske, var ens egne (benchmark)
- Kontakt dem der ejer dem. Spørg dem til råds (Hvem lavede det? Driftstid? Gode tips..)
- Arbejd i små og hurtige faser for læring og udbygning over tid

Inden man begynder udvikling og implementering er det vigtigt at gøre sig klart, hvilke ressourcer man har eller vil investere i drift og vedligehold.

## Forudsætninger for beregning af økonomi

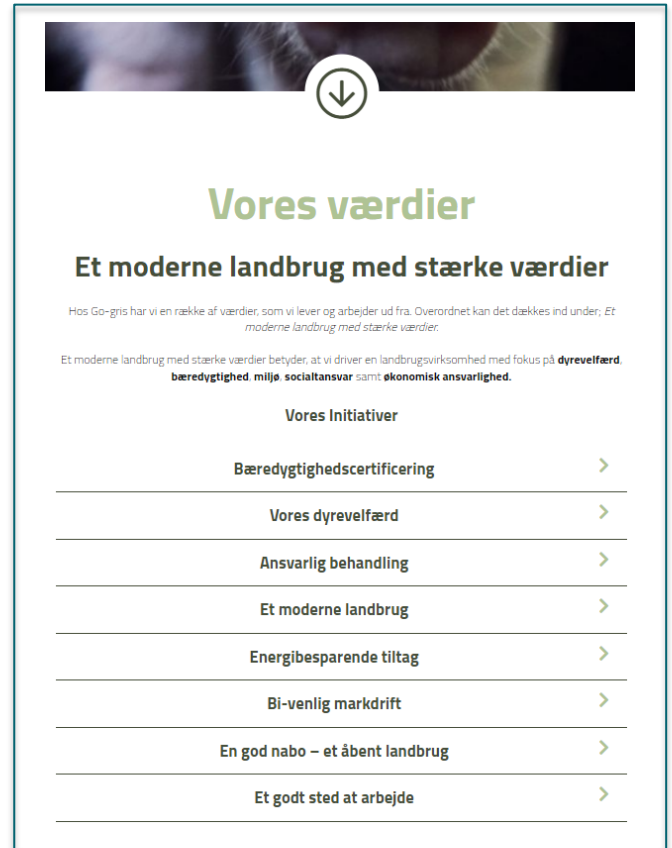
Afhængig af ambition og behov (eksempler): Kan startes op ved egne timer ("gratis"), man kan hyre en studerende med flair for online kommunikation (kr. 2-5.000) eller man kan entrere sig med et kommunikationsbureau (kr. 20-50.000). Det der tager tid – og er det mest spændende og udviklende - er at finde sin egen fortælling i ord og i billeder. Det er hjemmesiden der koster kroner.

# Eksempler på indhold fra facebook og fra hjemmeside



**Ovenfor:** Eksempel på virksomhed der bruger facebook som et levende supplement til hjemmesiden [www.ausumgaard.dk](http://www.ausumgaard.dk). Facebook giver muligheder for at kommunikere liv, sæson og handling.

**Nedenfor:** Eksempel på virksomhed der bruger en hjemmeside til grundfortællingen om, hvad virksomheden er og hvad den står for. Samtidig har man en profil på facebook der supplerer med liv og aktivitet.



## Appendiks / Referencer

---



*SEGES - Landbrug & Fødevarer F.m.b.A.  
Agro Food Park 15, 8200 Aarhus N*

*T: +45 8740 5000 - F: +45 8740 5010 - E: [info@seges.dk](mailto:info@seges.dk)*

Ansvar: Informationerne på denne side er af generel karakter og søger ikke at løse individuelle eller konkrete rådgivningsbehov. SEGES er således i intet tilfælde ansvarlig for tab, direkte såvel som indirekte, som brugere måtte lide ved at anvende notatets informationer.