

VIRKEMIDLER til bæredygtig udvikling

ØKONOMI & VIRKSOMHEDSLEDELSE

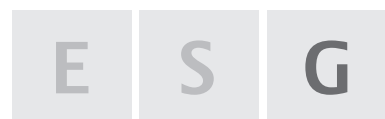
Ledelse af din landbrugsvirksomhed har en stor indvirkning på, hvordan I som landbrug bidrager til og indgår i bæredygtig udvikling. Din ledelse er afgørende, og mere eller mindre bevidst omfatter den for dig økonomi, strategi, involvering, risikoledeelse, opfølgning og kommunikation.

Her i kataloget peger vi på specifikke tiltag, der skaber de nødvendige rammer for og understøtter virksomhedens indsats for bæredygtig udvikling. Det er tiltag, der indgår i det system og de strukturer, der udgør en god selskabsledelse – også kendt som virksomhedens governance.



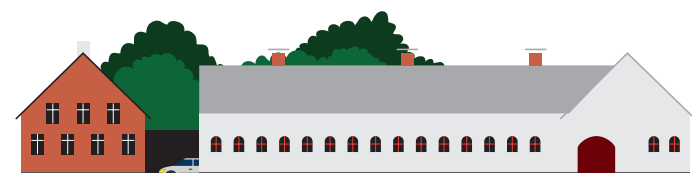
OPTIMER INDEN FOR DE GIVNE RAMMER

Virkemidlet imødekommer governance i ESG:



SÅDAN VIRKER TILTAGET

Det giver mening at producere flest mulige enheder til salg, som kan betale de omkostninger, der er uafhængige af produktionsomfanget – det kan være forrentning og afskrivning af produktionsapparatet. Sigt efter høj effektivitet, så hver ha. og hvert husdyr giver størst muligt udbytte. Du skal dog være opmærksom på, at det kan blive for dyrt at få de sidste enheder med, så det økonomisk optimale niveau er lavere end det højest opnåelige.



Eksempel

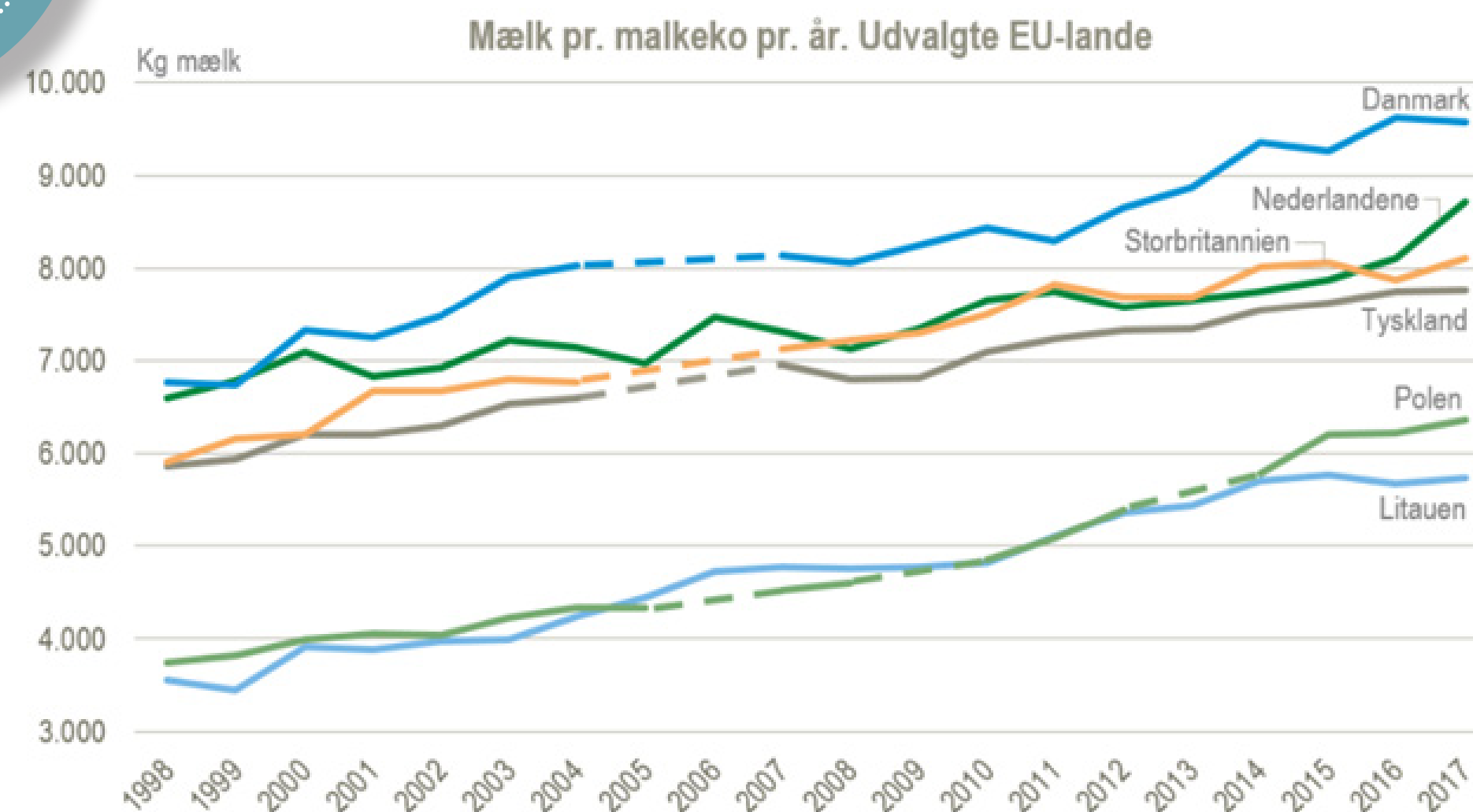
Julius Thomsen er smågriseproducent og sælger sine grise til faste aftagere. Med stigende effektivitet i soholdet og fuld udnyttelse af staldens kapacitet producerede han efterhånden flere smågrise, end hans aftagere havde plads til. Hans alternative afsætningsmulighed for de overskydende grise betalte ca. 100 kr. mindre pr. gris. Julius beregnede, at det bedre kunne betale sig at have færre søer i stalden og udelukkende producere grise til de

faste aftagere. Derved sparer han omkostningerne til de sidste søer, og han har desuden en lidt lavere omkostning pr. produceret gris, da logistikken er nemmere i den knap så fyldte stald, og det er de sundeste og mest effektive søer, han har beholdt.

Sideeffekter

Ved husdyrhold kan det økonomisk optimale produktions- og effektivitetsniveau ligge udover, hvad der er dyrevelfærds- og sundhedsmæssigt optimalt.

Samtidig kan de økonomisk optimale niveauer ligge et andet sted end de miljømæssigt optimale niveauer.



Stigende effektivitet i mælkeproduktion, Eurostat 2018

Sådan kommer du i gang



- 1 SAMMENLIGN** din egen virksomhed med de bedste virksomheder med samme hovedproduktion og i samme størrelsesinterval – og lad dig inspirere af, hvilke produktions- og effektivitetsniveauer disse ligger på.
- 2 BUDGETTER** for flere forskellige produktions- og effektivitetsniveauer for at skyde dig ind på de økonomisk bedste niveauer.
- 3 BRUG DIN PRODUKTIONSFAGLIGE VIDEN** til at finde veje til at arbejde i retning af disse niveauer.

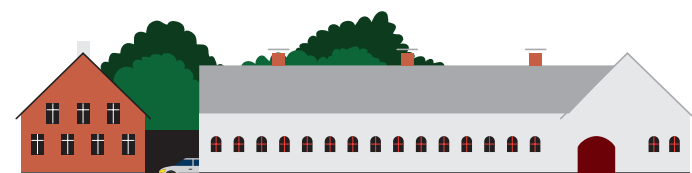
OPTIMER RAMMERNE FOR PRODUKTIONEN

Virkemidlet imødekommer governance i ESG:



SÅDAN VIRKER TILTAGET

Best practice for kapaciteter handler om løbende at tilpasse sine kapaciteter til virksomhedens behov, så virksomheden ideelt set kun rummer de aktiver, der bidrager positivt til indtjeningen. Der bør ikke være kapital bundet i aktiver, som virksomheden ikke tjener penge på. Afhænd de aktiver, der ikke er behov for, eller som er underskudsgivende.

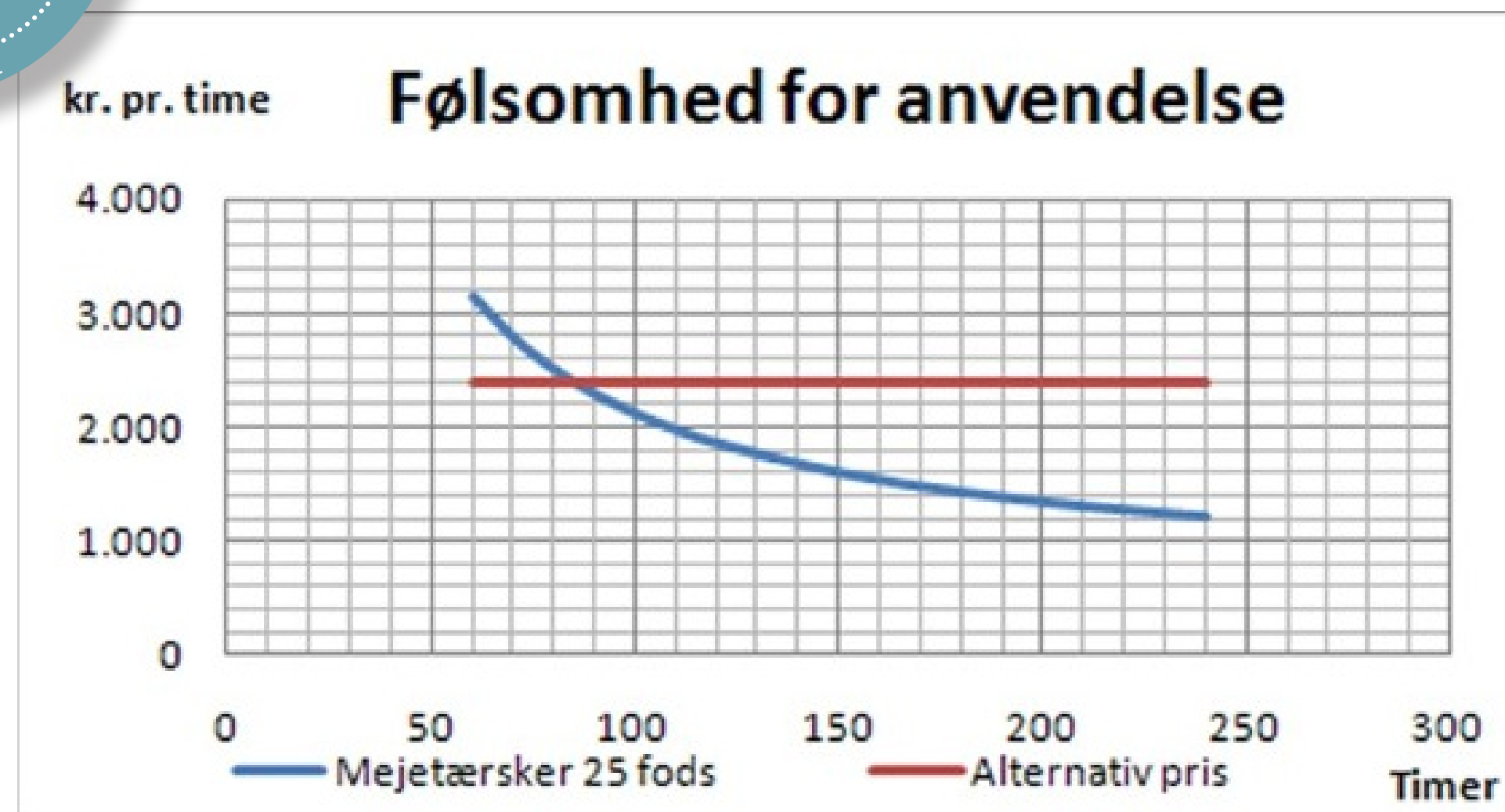


Eksempel

Claus Larsen har svineproduktion og markbrug, som gør ham selvforsynende med korn, og desuden producerer han korn til salg. Han har en fornemmelse af, at planteavl ikke er lønsom. Han bruger Business Check, som viser ham, at svineproduktionen tre år i træk

har "betalt til" driftsgrenen mark. Han er i tvivl om, om det skyldes et par uheldige år i planteavl generelt. Han tager derfor Fraktanalyse i brug og finder ud af, at hans fremstillingspris på kornet er høj sammenlignet med andre producenter. Det betaler sig derfor ikke for

ham at dyrke jorden, og han beslutter at opsi-ge forpagtningerne og skære ned på sin planteavl. Han beholder markdrift på sin egen jord for at opretholde en vis selvforsyning til stal- den.



Vurdér, om du skal købe en maskine eller leje den ind. Figur: SEGES

Sådan kommer du i gang



- 1 FORHOLD DIG KRITISK** til de enkelte aktiver og deres berettigelse i den aktuelle og forventede produktion. Det gælder også aktiver, som er fuldt afskrevet. Aktiver, der ikke længere bidrager positivt til bundlinjen, bør i princippet afhændes.
- 2 RENTABEL?** Før enhver investering regner du igennem, om den er rentabel
- 3 INVESTER** i de aktiver, der giver bedst afkast.

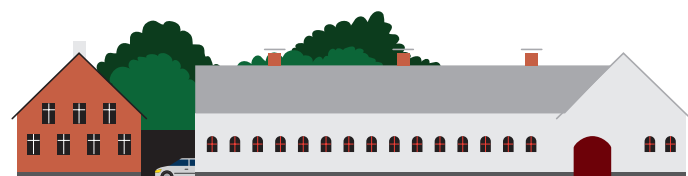
BYG DEN RIGTIGE FINANSIERING

Virkemidlet imødekommer governance i ESG:

E S G

SÅDAN VIRKER TILTAGET

Den rigtige finansiering er den, hvor der er den bedste balance mellem pris, risiko for stigning i omkostninger og adgangen til at låne tilstrækkeligt, som kan afdrages i et tempo, der er likviditet til. Prisen indeholder renter, gebyrer og administrationsbidrag.



Eksempel

Tobias Hansen har blandt andet finansieret sit landbrug med et variabelt forrentet realkreditlån. Lånets rente er -0,18%, og Tobias har nydt den lave rente på realkreditlånene, men er klar over, at renten kan stige på et tidspunkt. Han har derfor holdt flere møder med sit pengeinstitut og sin økonomirådgiver for at få rådgivning om sine muligheder for at rentesikre.

Han kan få et 10-årigt fastforrentet obligationslån med en nominel rente på 0,00% til en meget fordelagtig kurs. Det fastforrentede lån er altså kun marginalt dyrere end det variabelt forrentede, og Tobias lægger så stor en del af gælden om, som han forventer at have likviditet til at afdrage over de næste 10 år.

Sideeffekter

Finansieringen kan have stor effekt på andre virkemidler. Finansieres et projekt, kan det medføre en øget indtjening, ligesom det ofte er afgørende for, om andre tiltag kan sættes i værk.



Balance mellem pris, risiko og mulighed for at skaffe kapital. Foto:Change

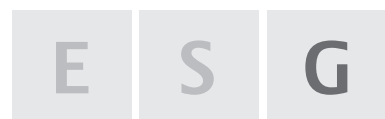
Sådan kommer du i gang



- 1 DAN DIG ET OVERBLIK** over din virksomheds kapitalstruktur, finansieringsomkostninger og finansieringsprodukternes egenskaber. Du kan tage et regneark eller et værktøj som for eksempel SEGES Finansierings-tjek til hjælp.
- 2 BEREGN VIRKSOMHEDENS FØLSOMHED** på rente- og valutaændringer: Hvad er effekten på renteudgifterne og på lånenes formueforhold?
- 3 LÆG EN PLAN** for den "optimale" finansieringssammensætning og arbejd løbende i retning af denne.

HOLD STYR PÅ RISIKOEN

Virkemidlet imødekommer governance i ESG:



SÅDAN VIRKER TILTAGET

Landbrugsproduktion er underlagt risici fra mange forskellige kilder. Vejret, prisændringer på indkøb og salg og pludselig sygdom hos ejer eller medarbejdere bare for at nævne nogle.

Alle de forskellige risici giver større eller mindre tab, hvis de indtræffer. I mange tilfælde kan du mindske risikoen eller mindske tabet, men dette koster typisk en "forsikringspræmie". Derfor må du vurdere, hvilke risici der er så alvorlige, at de skal afdækkes.



Landbrugsproduktion er underlagt risici fra mange forskellige kilder, fx vejret. Det er vigtigt at afveje risikoen størrelse mod prisen for at mindske risikoen.

Sideeffekter

Mange risici kan undgås, eller deres effekt kan afbødes, men det koster som regel en "forsikringspræmie". Du må derfor afveje, hvor langt du vil gå for at mindske de enkelte risici.

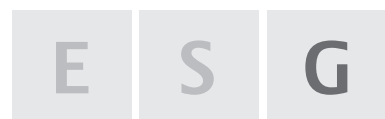
Sådan kommer du i gang



- 1 FORETAG EN VURDERING** af, hvor stor en risiko de enkelte faktorer har på virksomhedens bundlinje og hvor sandsynligt, det er, at uheldet indtræffer.
- 2 DAN ET SAMLET OVERBLIK OVER RISICI** i virksomheden og mulighederne for at mindske hver risiko. Noget kan afdækkes med forsikring eller faste aftaler om pris, afsætning, levering eller serviceydelser. Andre risici mindskes ved at lægge handlingsplaner for, hvordan du skal agere, når skaden sker.
- 3 IVÆRKSÆT TILTAG** til at imødegå de risici, du vurderer, det er nødvendigt at afdække.

VIRKSOMHEDSOVERBLIK

Virkemidlet imødekommer governance i ESG:



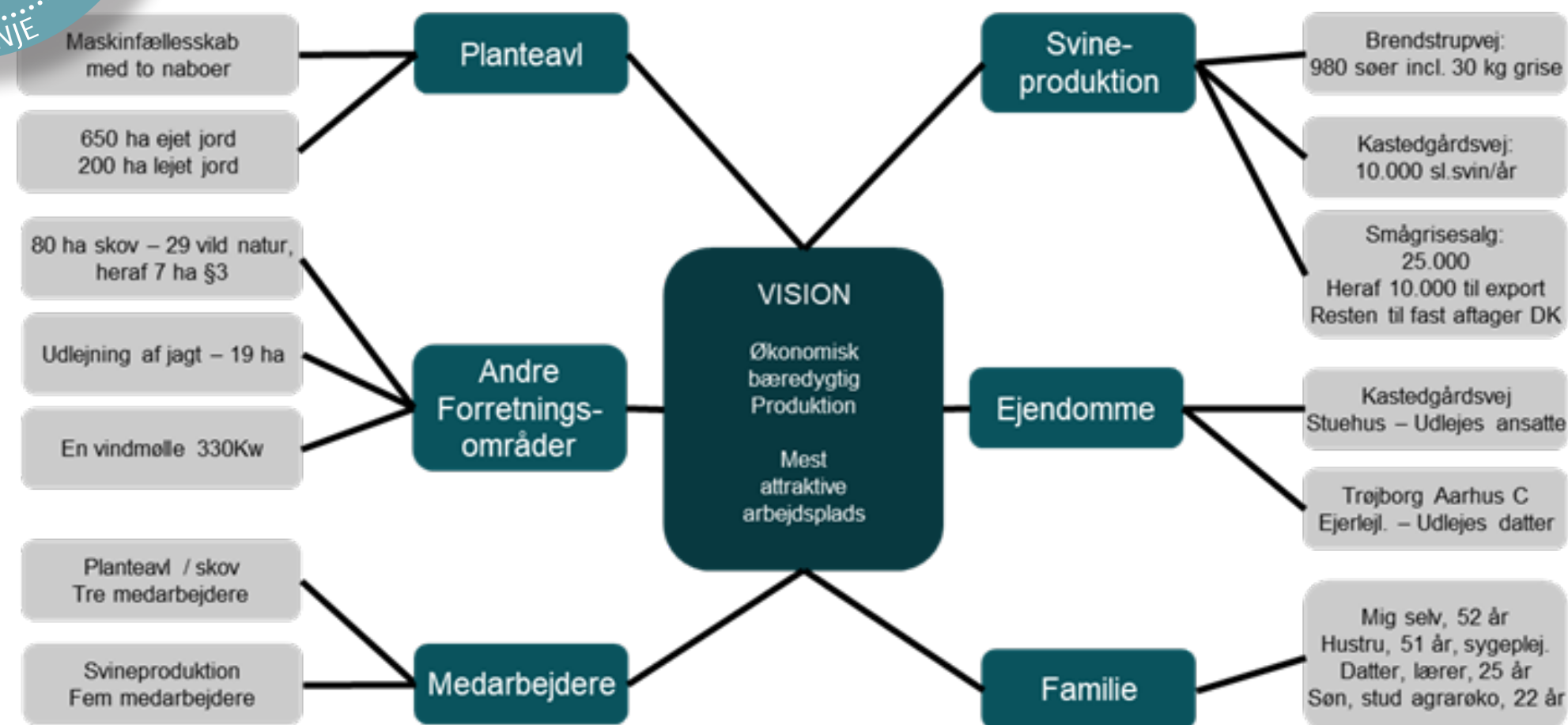
SÅDAN VIRKER TILTAGET

Et godt virksomhedsoverblik kan sættes lig med en god virksomhedsforståelse. Det er virksomhedens væsentligste aktiver og aktiviteter.

”Det her er mig og min virksomhed.”

Det er i virksomhedsoverblikket, at mange samtaler starter. Det kan for eksempel handle om: Hvor pengene kommer fra? Hvem arbejder sammen om hvad? Hvor mange og hvilke ansatte er der? Hvem har man som leverandører og kunder? Hvad er konkurrencen? Hvor er der risici, man skal håndtere?

Et visuelt overblik over virksomheden er de brikker, du aktuelt kan flytte rundt med. Afhængig af strategi og andre udviklingsfaktorer ændrer billedet sig over tid.



Forenklet virksomhedsbeskrivelse. Den kan laves på flere måder – det vigtige er, at den viser det, der er vigtigt for virksomhedens forretning og for landmandens liv.

Kilde: SEGES Strategi & Vækst



Økonomi for implementering

- 5-10 af dine egne timer – gratis, men går fra noget andet
- Fire-fem timer med en landbrugskonsulent/-rådgiver – cirka 6.000 kr.
- Layout og print af plakat – cirka 1-3.000 kr.

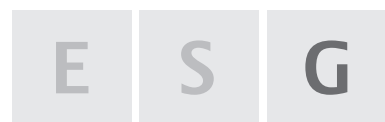
Sådan kommer du i gang



- 1 KONTAKT** en strategier eller virksomhedskonsulent. Med en konsulent får du erfaring og hjælp til fokus og prioritering af, hvad der er væsentligt for dig og for virksomheden.
- 2 FIND EN PERSON**, der er god til at illustrere, altså beskrive virksomheden i gode billeder, ord og tal.
- 3 FIND ET ELLER FLERE GODT SYNLIGE STEDER** at hænge en stor plakat op med beskrivelsen.

GENNEMFØR RISIKOANALYSE FOR VIRKSOMHEDENS DRIFT

Virkemidlet imødekommer governance i ESG:



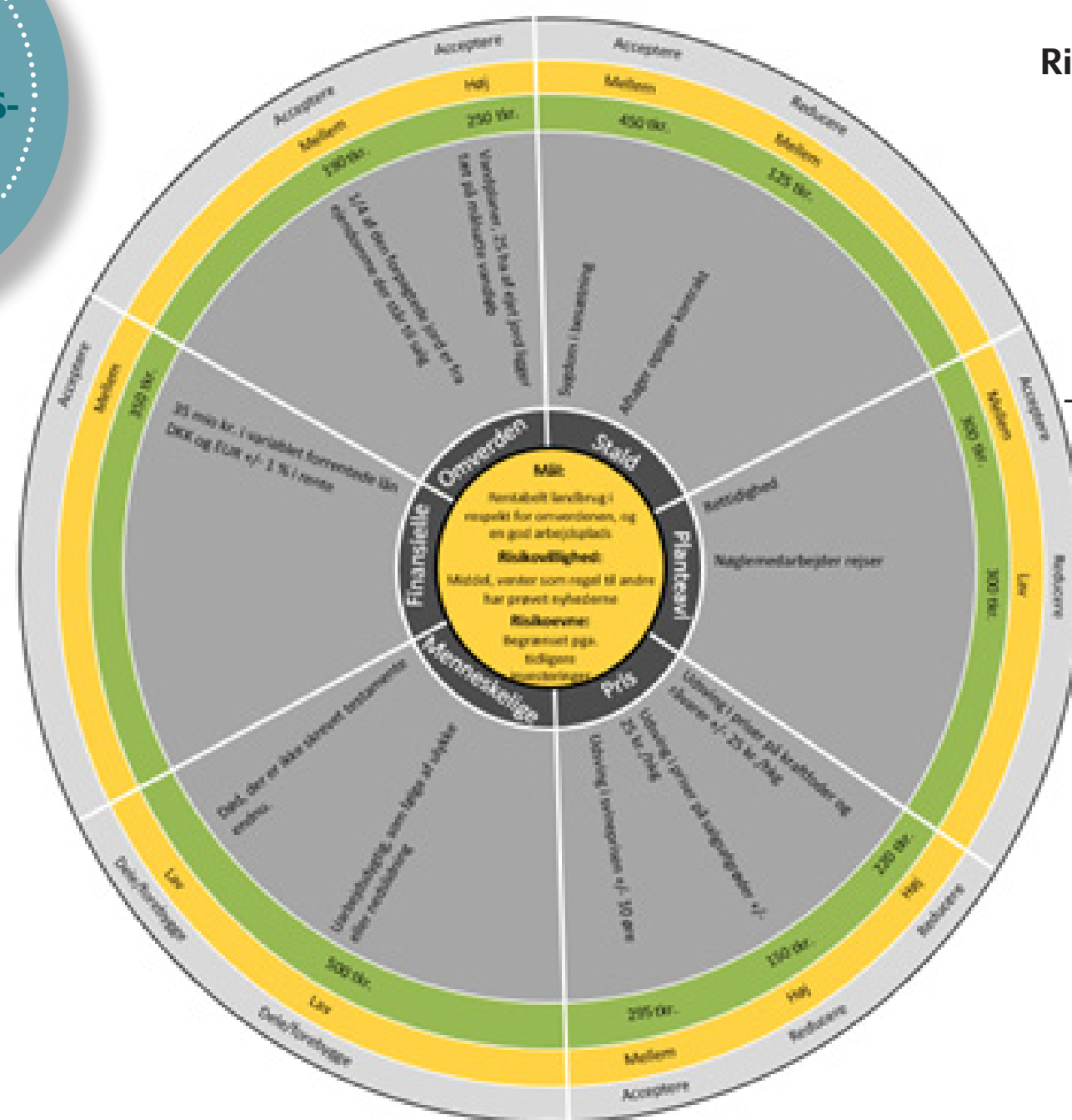
SÅDAN VIRKER TILTAGET

Med en risikoanalyse afdækker og vurderer du hændelser, som kan påvirke virksomheden nega-tivt. Ved at forstå og vurdere virksomhedens risici, kan du tage dine forholdsregler og dermed gøre virksomheden mere robust og driftssikker – to vigtige elementer i arbejdet med at skabe en mere bæredygtig produktion.

Risici kan være være storm, tørke og oversvømmelse, det kan være sygdomsangreb i besætnin-ger, alvorlig sygdom i familien eller hos vigtige ansatte. Det kan være finansieringsprofil, konsekvenser af lovgivning eller måske markante skift i markedet.

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

En risikoanalyse er en del af virksomhedens selskabsstruktur for kontrol og rettidig omhu, og den indgår dermed i det, man også kalder "governance".



Risikohjulet samler risikoanalysen på (fra midten og ud):

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

Kilde: SEGES Strategi & Vækst

Sådan kommer du i gang



- 1 SOM DET FØRSTE** identificeres og beskrives virksomhedens risikofaktorer. Dette kan ske på baggrund af en SWOT-analyse, hvor du har vurderet på virksomhedens trusler og svagheder.
- 2 DET NÆSTE** er en vurdering af hver enkelt faktor som et estimat på, hvor sandsynligt det er, at hændelsen opstår – sammenholdt med, hvad det kan koste, hvis hændelsen opstår. Det er nødvendigt at komme godt rundt i økonomien, besøge kritiske driftsfunktioner og inddrage en uvildig vinkel på virksomheden og forholdene rundt om de.
- 3 GENNEMFØR** fx risikoanalysen med en god kollega, en fra banken og en virksomhedskonsulent.

Økonomi for implementering

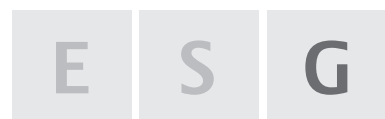
- 10-15 af dine egne timer
- Fem timer med en rådgiver. Cirka 6.000 kr.
- Omkostningen kan medgå i en strategiproces.

En risikoanalyse kan indgå i en strategiproces sammen med en virksomhedsbeskrivelse, en SWOT- og måske en interessentanalyse samt en omverdensanalyse.



UDARBEJD EN SKRIFTLIG STRATEGI

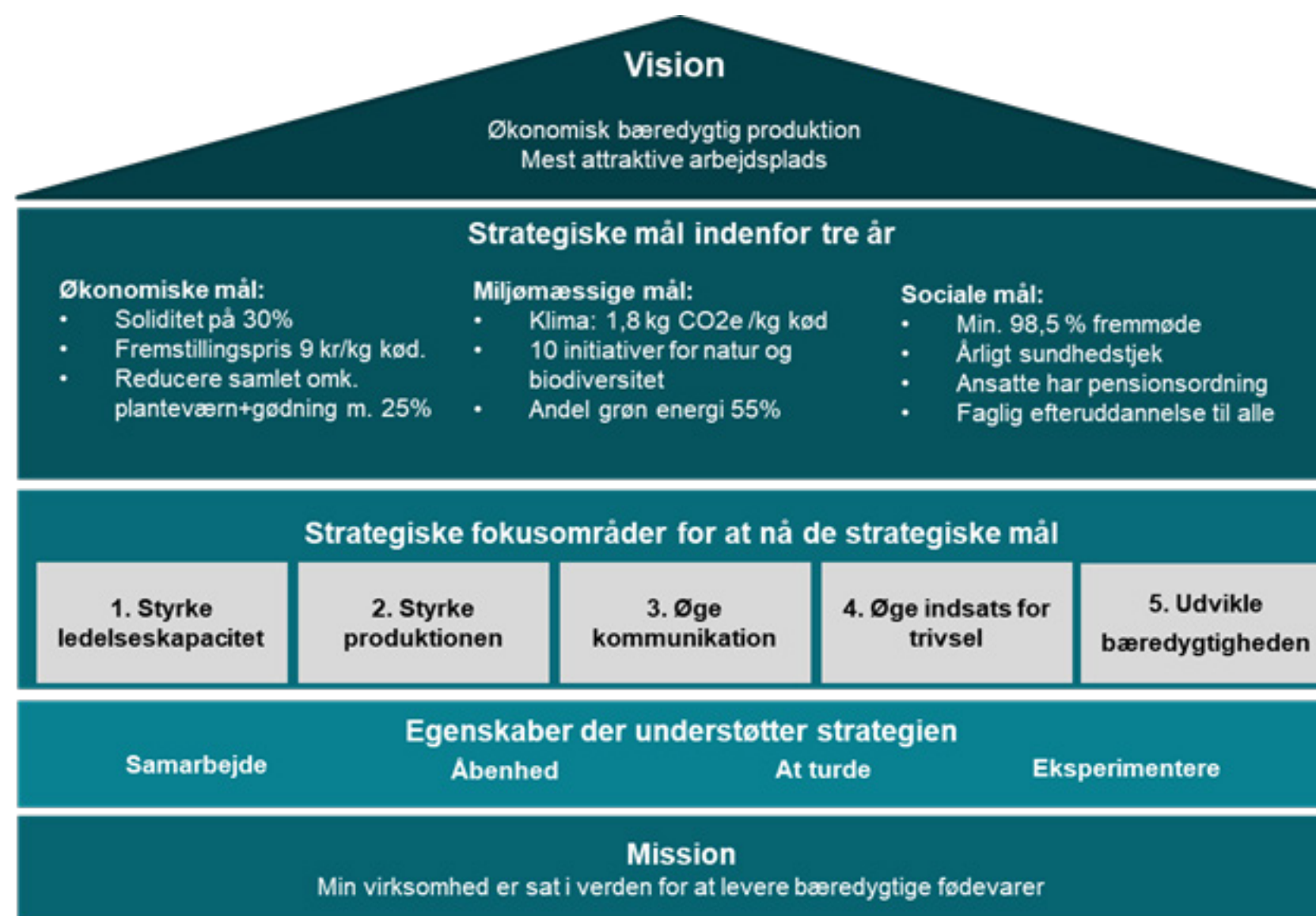
Virkemidlet imødekommer governance i ESG:



SÅDAN VIRKER TILTAGET

En skriftlig strategi er et ledelsesredskab for at beskrive virksomhedens mål og vejen derhen. Det er en "aftale" om udviklingsindsatser, investeringer og ressourcer for bæredygtig udvikling af og på virksomheden. Strategien bruges med ansatte, med banken, i dit netværk og som det redskab du griber til for at holde kursen.

Det er i arbejdet med strategien, at du kan udvide både selvforståelse og omverdensforståelse. Det er i strategiprocesen og udarbejdelse af en skriftlig strategi, at temaer for bæredygtig udvikling som indsatser for klima, ressourceoptimering og biodiversitet får "et fælles hjem".



Uanset hvor mange sider en strategi fylder, er det en god idé at illustrere den med et "strategihus". Strategihuset er godt at have med rundt for samtale og for kommunikation. Det kan også printes i plakatformat for fastholdelse med de ansatte. Eksemplet her er med et forenklet indhold. Kilde: SEGES Strategi & Vækst



Økonomi for implementering

- 15-25 af dine egne timer - gratis, men går fra noget andet
- 30-40 timer med en landbrugskonsulent/-rådgiver – 35-45.000 kr.
- Forvent investering i virksomhedsbeskrivelse, risikoanalyse, SWOT med mere

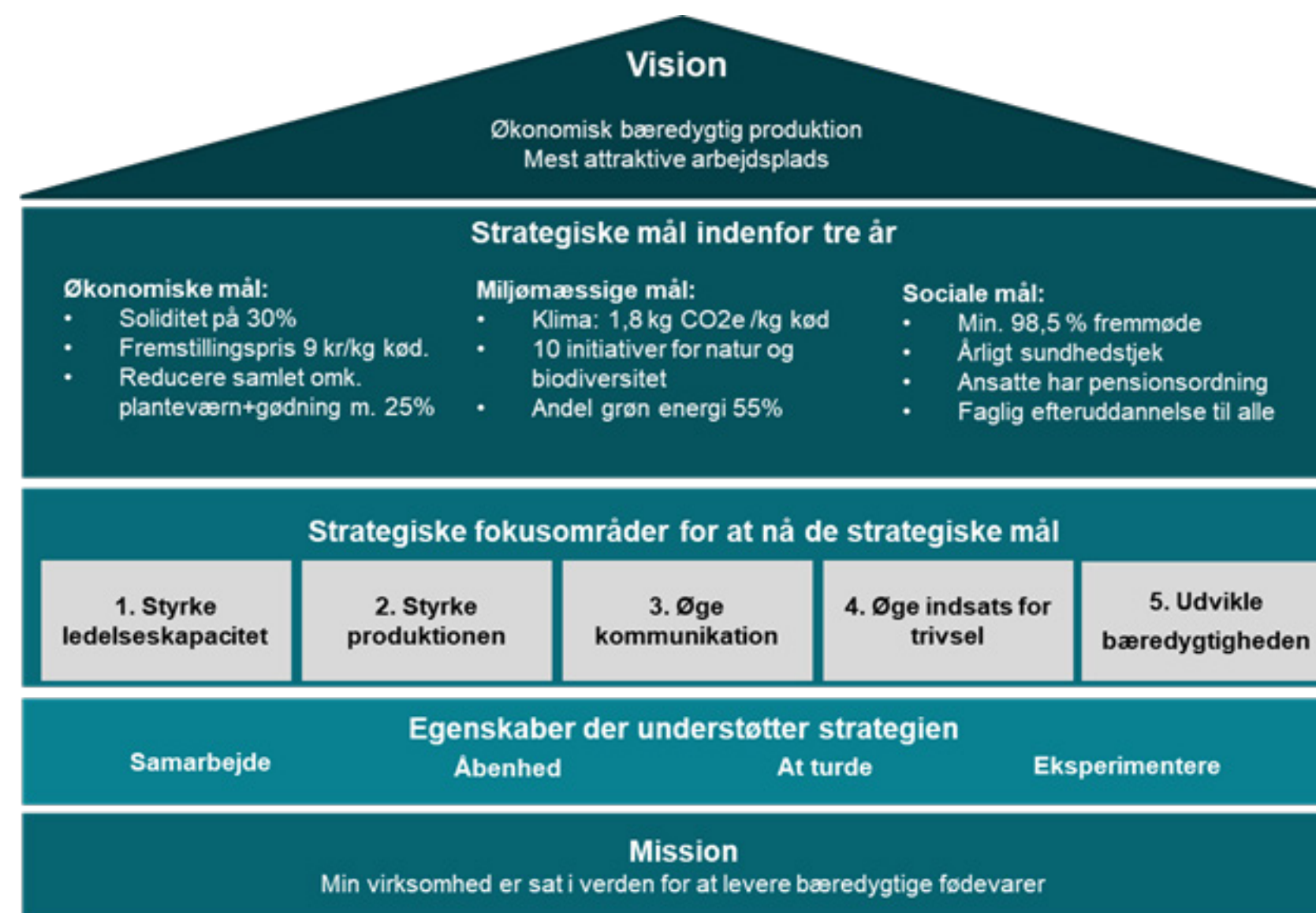
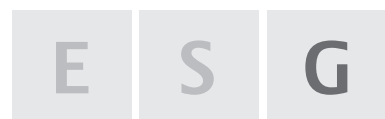
Sådan kommer du i gang



- 1 SÆT ORD PÅ BEHOV:** Hvorfor en strategi?
- 2 VÆR INDSTILLET PÅ** en proces på seks-ni måneder og på at investere i data og analyser.
- 3 KONTAKT** en strategi- eller virksomhedskonsulent. Med en konsulent får du erfaring og hjælp til proces, metode og udarbejdelse.

INFORMER MEDARBEJDERE OM STRATEGIEN

Virkemidlet imødekommer governance i ESG:



Uanset hvor mange sider en strategi fylder, er det en god idé at illustrere den med et "strategihus". Strategihuset er godt at have med rundt for samtale og for kommunikation. Det kan også printes i plakatformat for fastholdelse med de ansatte. Eksemplet her er med et forenklet indhold. Kilde: SEGES Strategi & Vækst

SÅDAN VIRKER TILTAGET

Virksomhedens medarbejdere skal have kendskab til strategien og dermed også til mål og plan for bæredygtig udvikling.

Som ejer af strategien bør du involvere dine ansatte. Har man driftsledere og lignende stillinger, vil de sikkert have ansvar for udførelse af dele af strategien, og de bør engageres i handlingsplaner og drift, der fører til målopfyldelse.

Det er en god idé at have strategien illustreret ved en overskuelig figur – ofte et såkaldt strategihus. Det kan hænge som plakat, hvor I spiser frokost, og den kan være det udgangspunkt, I taler ud fra, når der måske afholdes udviklingssamtaler med den enkelte medarbejder.

Det er vigtigt, at du som leder inviterer til spørgsmål og dialog om, hvad strategien betyder. Både meningen med mål og handlinger for virksomheden og for den enkelte medarbejder.

Ved at informere medarbejderne om virksomhedens strategi øger du 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.

Økonomi for implementering

Engagement af medarbejderne ved information, dialog og uddelegering indgår i den generelle ledelse og betragtes som uden ekstra økonomiske omkostninger.

Sådan kommer du i gang

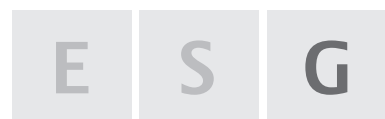


- 1 GØR INFORMATION OM STRATEGI** til en opgave i strategiprocesen.
- 2 AFSÆT GOD TID** til den første præsentation af strategien (lanceringen).
- 3 HUSK, AT ANSATTE** og andre relevante nok ikke har været med i strategiprocesen. Arbejd derfor med at gøre baggrund for mål og indsats forståelig.



UDARBEJD HANDLINGSPLANER FOR STRATEGISKE MÅL

Virkemidlet imødekommer governance i ESG:



SÅDAN VIRKER TILTAGET

Strategien indeholder mål for, hvad virksomheden skal arbejde hen imod. Det kan være mål om øget økonomisk robusthed, en bedre biodiversitet udenfor dyrkningsfladen, en foderoptimeret mælkeydelse, mere familietid, bedre styring og rapportering eller måske klargøring til ejerskifte.

Når du udarbejder handlingsplaner for de strategiske mål, er det en fordel at involvere medarbejdere i virksomhedsledelsen. Dermed styrkes grundlaget for motivation og jobtilfredshed, og der skabes bedre forudsætninger for selvledelse og effektivitet.

Du kan nedbryde de mest 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.

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



Strategisk indsatsområde – Virksomheden overordnet			
FORMAL	ANSVARLIG		INVOLVEREDE OG NØGLEINTERESSENER
FORMAL MED INITIATIVER ER: • Implementere forretningsmodel • Sikre klar ledelsesstruktur	+ Jarzeck og Kasper		+ Ivan, Casper, Jasmin og Lars
	INDSATS	AKTIVITETER	DEADLINE
	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
SUCCESKRITERIER OG VÆSENTLIGE FORANDRINGER: • Markant bedre intern rapportering og analyse	2. Ledelse og management	2.0 Direktør køres i stilling 2.0.1 Afklaring af direktørrollen 2.1 Næstleder, direktør, økonomi (overordnet)	Q3 år 0+1
KRÆVEDE INVESTERINGER • Nyt administrationssystem og IT	3. Forretning		
	4. Økonomistyring og rapportering		

Eksempler på strukturer for handlingsplan for strategiske mål. Arbejd med virksomhedskonsulent for bedste løsning til virksomheden.
Kilde: SEGES Strategi & Vækst



Økonomi for implementering

At "oversætte" strategiske mål til handlingsplaner med ressourceallokering, tidsplaner, prioritering og koordinering med øvrige handlingsplaner kræver tid.

- Man bruger 25-50 af egne/driftleders timer - gratis, men går fra noget andet

Sådan kommer du i gang

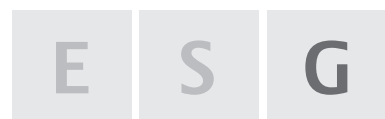


- 1 UDARBEJD SMART-mål** for virksomhedens tre bundlinjer (økonomi, miljø og social) og tilhørende strategiske handlinger og plan for opfølgning. SMART-mål betyder, at målene i strategien skal være Specifikke, Målbare, Accepterede, Realistiske og Tidsafgrænsede.
- 2 HAV UDARBEJDELSE** af handlingsplaner for strategiske mål integreret i strategiprocesen.
- 3 IMPLEMENTERING** af virkemidlet kan fremmes ved, at du i din personlige ledelsesopgave har involvering af medarbejderne som et ledelsesfokus.



FØLG LØBENDE OP PÅ STRATEGISKE MÅL

Virkemidlet imødekommer governance i ESG:



SÅDAN VIRKER TILTAGET

Opfølgning på strategiske mål og delmål giver mulighed for at korrigere og handle i rette tid.

Ved at følge løbende op på nøgleparametre for strategiske mål og delmål kan medarbejdere involveres i ledelse af virksomheden. Dermed styrkes grundlaget for motivation og jobtilfredshed, og der skabes bedre forudsætninger for selvledelse og effektivitet.

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

"Løbende opfølgning" er så ofte, at der kan korrigeres i tide og samtidig med så lav frekvens, at der kan forventes en effekt på de strategiske mål og delmål.



HAR DU STYR
PÅ VIRKSOMHEDS-
LEDELSEN

BLÅ BUNDLINJE

Eks. på strategiske mål for opfølgning

Fire års strategiperiode

1. Ydelse pr. 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%

Eks. på delmål for løbende opfølgning

År 1 i strategiperioden

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

Forenklede eksempler på strategiske mål og delmål for opfølgning.
Kilde: SEGES Strategi & Vækst

Økonomi for implementering

- Er denne form for opfølgning et helt nyt ledelsesredskab, skal du regne med 5-10 timer med en konsulent for at "oversætte" strategiske mål og delmål til nøgleparametre for opfølgning.
- 20-30 interne timer om året som en integreret del af sin virksomhedsledelse.

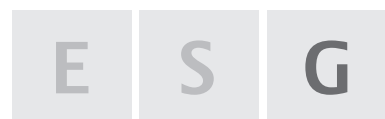
Sådan kommer
du i gang



1. FØLGER DU ALLEREDE OP på mål for driften, kommer du i gang ved at integrere nøgleparametre for strategiske mål og delmål i opfølgningen.
2. ER LØBENDE OPFØLGNING NYT i ledelse af virksomheden, vil det muligvis kræve efteruddannelse/kompetenceudvikling samt investering i IT/software. Tal med eksempelvis en økonomikonsulent fra den lokale landboforening.
3. VIGTIGT FOR IMPLEMENTERING er, at de strategiske mål og delmål, der skal følges op på, er specifikke, målbar og skal opnås inden for en given tidshorisont.

DIGITALISER LØSNINGER FOR DOKUMENTATION

Virkemidlet imødekommer governance i ESG:

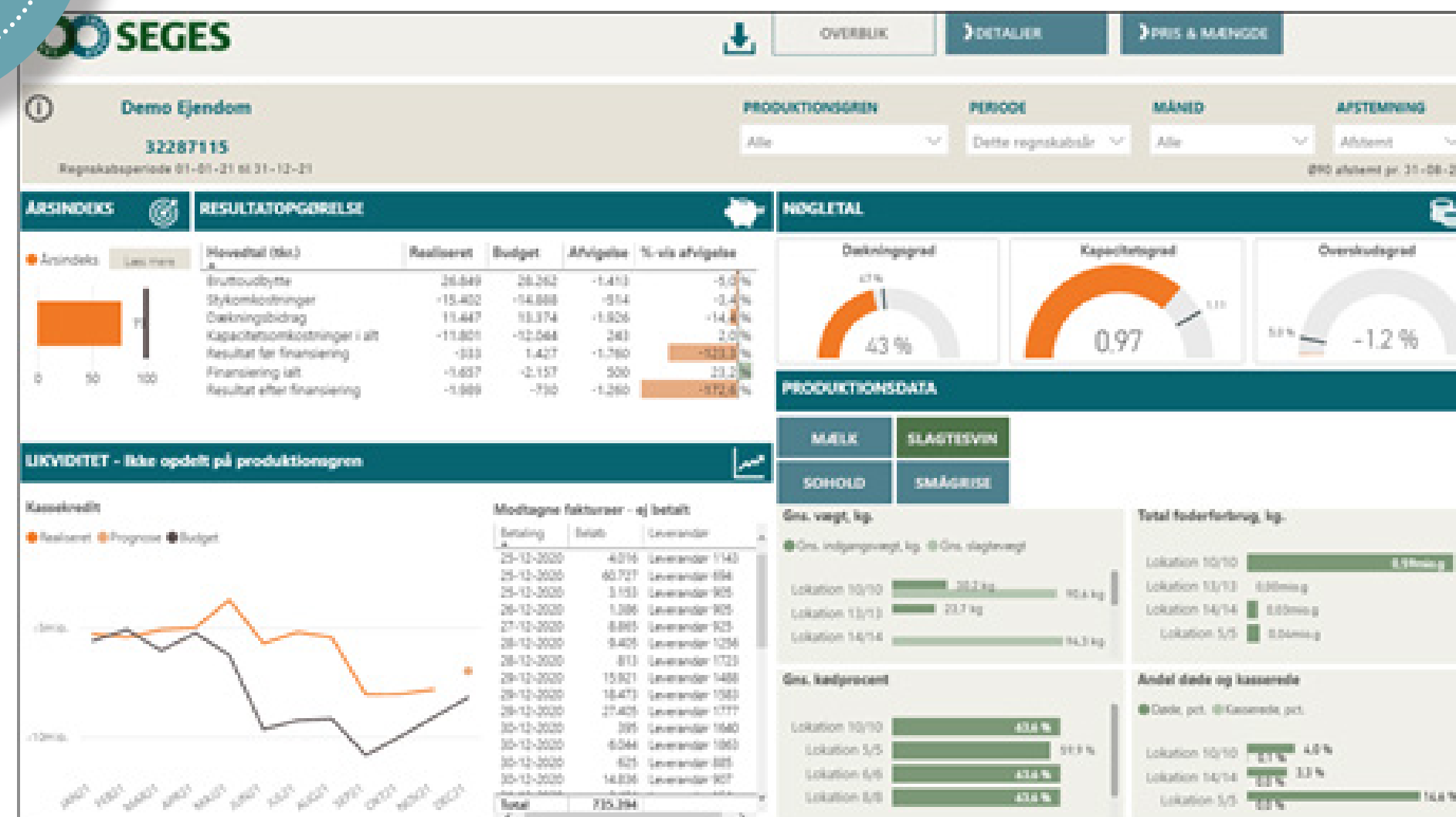


SÅDAN VIRKER TILTAGET

Digitale løsninger for dokumentation er et grundlag for, at du kan følge med i og rapportere, hvad der sker i virksomhedens produktion.

Digital dokumentation hjælper dig til at undgå overbehandling af marker og dyr eller reducere fødevaretab. Det bidrager til hurtigere at opnå ønskede effekter ved indsatser for husdyrenes sundhed eller brug af nye foderblandinger. Ligeledes understøtter digitale løsninger opfølgning på strategiske mål og delmål.

Digitalt registrerede produktionsdata er også et rigtig godt redskab, når du skal lave analyser, rapporter eller kommunikere med ansatte, leverandører og kunder.

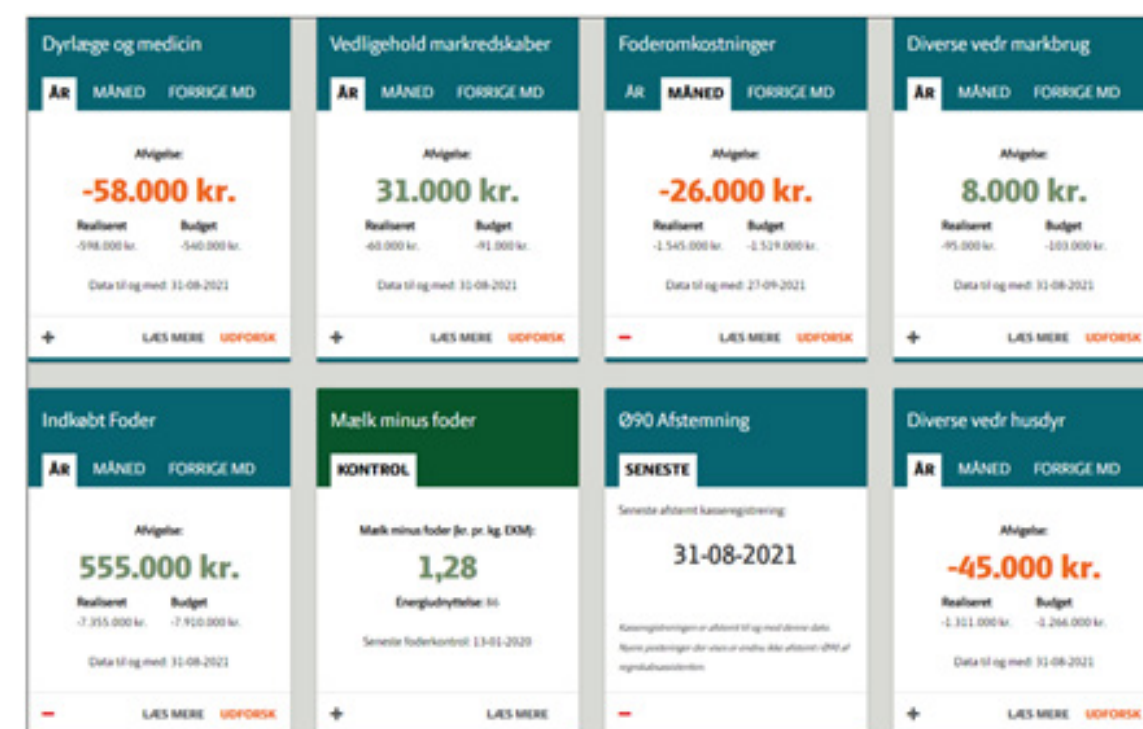


Eksempel på et såkaldt eOverblik. Afhængig af hvad du har af digitaliseret dokumentation, kan det sættes op til at vise det, du ønsker. Kilde: SEGES Digital

Sådan kommer du i gang



- 1 KONTAKT DIN RÅDGI-VER** for analyse af, hvad man allerede har og fremtidigt kan få af data for digitaliseret dokumentation
- 2 SE SOFTWARELØSNIN-GER** og priser på seg.es.dk.
- 3 VÆR OPMÆRKSOM PÅ** muligheder for opdatere og udbygning med nye digitale datakilder. Følg eventuelt med hos [SEGES på facebook](https://www.facebook.com/SEGES).



Eksempel på brug af data for overvågning af produktionsomkostninger (Dashboard). Kan kun gøres med digitaliseret dokumentation.

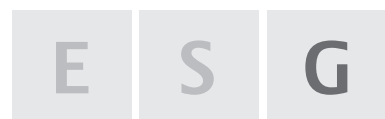
Økonomi for implementering

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



PLAN FOR INDSATSER, DER FOREBYGGER ELLER AFBØDER EFFEKT AF KRITISKE HÆNDELSER

Virkemidlet imødekommer governance i ESG:



SÅDAN VIRKER TILTAGET

På baggrund af en risikoanalyse kan der prioriteres og planlægges indsatser. Nogle indsatser vil ved de nødvendige investeringer fjerne eller kraftigt reducere en risiko, mens andre indsatser kan indgå i virksomhedens beredskabsplan.

Implementering af planen får betydning for virksomhedens robusthed og muligheder for en bæredygtig udvikling.

Afhængigt af risikoanalysen kan det kræve ændrede arbejdsgange, køb af forsikringer, investeringer i forebyggelse eller måske justeringer i arbejdsplanlægning. Ved særligt store investeringer for at fjerne eller reducere en given risiko, kan indsatsen indgå som en handling i virksomhedens strategi.

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



Økonomi for implementering

Påregn 10-15 timer på analyse, diskussion og beskrivelse af planen. Heraf 5-10 timer med en driftsleder eller lignende. Køb eventuelt fire-fem timer med en landbrugskonsulent, der har løst opgaven før.

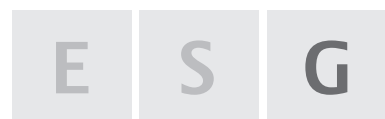
Sådan kommer du i gang



- 1 **UDARBEJJD EN RISIKO-ANALYSE**, inden du planlægger indsatser. Risikoanalyse og plan for indsatser kan eventuelt indgå i en strategiproces.
- 2 **INVOLVER EN ERFAREN VIRKSOMHEDSKONSULENT** første gang opgaven gennemføres. Erfaring er vigtig for ikke at ignorere eller overse væsentlige risici og handlemuligheder.
- 3 **HAR DU EN DRIFTSLEDER** på virksomheden, kan denne person med fordel involveres.

DELTAG I FAGLIGE NETVÆRK OG ERFA-GRUPPER

Virkemidlet imødekommer governance i ESG:



SÅDAN VIRKER TILTAGET

At møde andre virksomhedsledere, der arbejder med det samme eller næsten med det samme som en selv, giver udsyn, inspiration og sparring til at udvikle og lede virksomheden. Og så er det sundt at kunne dele faglige udfordringer og frustrationer med kolleger.

Markedet og produktionsforhold ændrer sig med høj hastighed og stor styrke, og det er derfor afgørende at holde sig opdateret og inspireret.

Netværk er meget varierende i størrelse – fra størrelsen på en uformel erfa-gruppe på fire-fem personer til flere hundrede personer organiseret i foreninger eller længerevarende udviklingsprojekter. Jo mindre gruppen er, jo større er muligheden for at sparre på egne spørgsmål. Jo større og mere formaliseret gruppen er – som for eksempel i form af en forening eller en interesseorganisation – desto større udbud af nyhedsbreve, markedsinformation og faglige arrangementer.

Netværk i form af lukkede Facebook-grupper og lignende digitale fora kan være effektive at indgå i.



- 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

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



Økonomi for implementering

- Netværk koblet op på projekter eller tidsbegrænsede indsatser er typisk gratis
- Netværk via medlemskab af foreninger har en omkostning på 1-5.000 kr. om året.
- Netværk i regi af landboforeninger har en omkostning på 4-8.000 kr. om året.
- Netværk for ledelse og personlig udvikling (ofte private/lukkede) har en omkostning på 10-15.000 kr. om året.

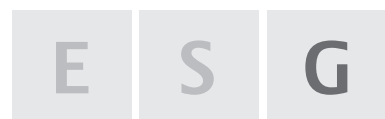
Sådan kommer du i gang



- 1 HVOR VIL DU HAVE SPARRING**, og hvor tæt på ønsker du den? Tjek med strategien, og match med interesser og personlighed.
- 2 SPØRG BLANDT GODE KOLLEGER**. Spørg landboforeningen. Hvad findes, og hvad virker?
- 3 FAGLIGE NETNÆRK ELLER ERFA-GRUPPER** etableres ofte på initiativ af landboforeningerne. Nogle grupper, især inden for virksomhedsledelse og strategi, hyrer administrator. Andre udspringer af fælles interesser og organiserer sig som foreninger eller tidsbegrænsede projekter.

ETABLER EN BESTYRELSE ELLER ET ADVISORY BOARD

Virkemidlet imødekommer governance i ESG:



SÅDAN VIRKER TILTAGET

Ved at invitere ekstern ledelseskompetence ind i virksomheden får du inspiration og sparring til strategi og personlig udvikling. Folk udefra giver dig forskellige indsigter og erfaringer, og de kan perspektivere og nuancere dine muligheder og udfordringer.

En ekstern gruppe af kompetente folk kan fungere som en del af virksomhedens selskabsstruktur for kontrol og rettidig omhu – det man også kalder ”governance”.

Konkrete opgaver kan være strategi- og forretningsudvikling, et generationsskifte eller en turn around. Sammensætningen af en bestyrelse eller et advisory board kan ændres alt efter de strategisk vigtigste opgaver for virksomheden.

Ved at lade dig udfordre og korrigere på din ledelse og planer for virksomheden, får du større træfsikkerhed i den strategiske udvikling og daglige ledelse. Du skal være klar til at åbne op og måske gøre dig mere sårbar som leder og som menneske.



Eksempel på en bestyrelse

Krav i et kapital selskab (A/S eller ApS)

- Situation og behov: Strategisk omstilling til endnu mere bæredygtig produktion
- Medlemmer: Bankmand (ikke ens egen), virksomhedskonsulent, adm. dir. fra produktionsvirksomhed, landmand (der har ”omstillet”)
- Man mødes minimum fire gange om året.

Eksempel på et advisory board/gårdråd

Ønske i en personligt ejet virksomhed

- Situation og behov: Sparring, optimering og forretningsudvikling
- Medlemmer: fagkonsulent, virksomhedsejer, landmand med god markedsforståelse
- Man mødes minimum fire gange om året.

Økonomi for implementering

OMKOSTNINGER TIL EN BESTYRELSE: Minimum 4 x 20.000 kr. plus forplejning, transport med videre. I alt cirka 100.000 kr. om året.

OMKOSTNINGER TIL ET ADVISORY BOARD/GÅRDRÅD: Minimum 3 x 15.000 kr. plus forplejning, transport med videre. I alt cirka 50.000 kr. om året.

Sådan kommer
du i gang

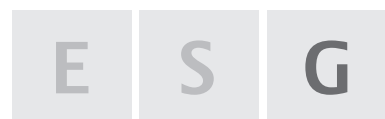


- 1 **SKRIV NED**, hvad du vil med involvering af ekstern ledelseskompetence.
- 2 **LÆS PÅ DENNE SIDE** ved SEGES om selskabsregler med mere, inden der træffes beslutning om oprettelse af en bestyrelse eller et advisory board.
- 3 **SPØRG EN GOD KOLLEGA**, en virksomhedskonsulent eller måske en bankrådgiver om deres erfaring og råd. For eksempel til, hvordan du laver en god forretningsorden for gruppens arbejde.



KOMMUNIKER OM AKTIVITET, AKTUELLE EMNER OG MÆRKESAGER

Virkemidlet imødekommer governance i ESG:



SÅDAN VIRKER TILTAGET

Åbenhed, troværdighed, tillid og respekt. Det er vigtige kvaliteter for familie, ansatte og for naboer. For en virksomhed kan det også betyde en del for leverandør- og kunderelationer, og det kan have betydning for at tiltrække medarbejdere og god finansiering.

Et greb er at kommunikere om aktuelle emner eller mærkesager, der ofte relaterer sig til virksomhedens bæredygtige udvikling. Det kan være stort og småt, det kan være godt og mindre godt. Og du behøver ikke at være hverken skærmtrold eller mester i ord – det vigtigste er at være sig selv og fortælle åbent, ærligt og engageret om det, man har på hjerte.

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

Det vigtige – og måske sværeste – er, at du som virksomheds-ejer finder ud af, hvad du kan og vil kommunikere, og hvad målet er.



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



Det bedste at kommunikere om og det bedste sted at kommunikere: Gården! Men i hverdagen er det sociale medier, måske en hjemmeside og ellers i de netværk, man er aktiv.

Økonomi for implementering

Afhænger af medievalg, brug af konsulent og ambitionsniveau for omfang. Kommunikation tager tid og er en værdiskabende investering, og du skal regne med løbende driftsomkostninger. Driften afhænger af de samme beslutninger, som påvirker startomkostninger.

Sådan kommer du i gang

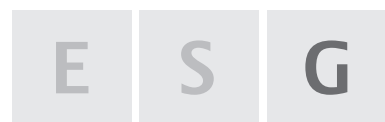


- 1 SKRIV KOMMUNIKATION IND I STRATEGIEN som et udviklingsområde.
- 2 ENGAGER EN KONSULENT fra landbrugsrådgivningen eller et mindre kommunikationsbureau. Du kan også sparre med din erfa-gruppe, din bestyrelse eller dit advisory board, hvis det er aktuelt for dig.
- 3 HVAD, HVORNÅR OG HVORDAN der skal kommunikeres, skal læres, og du bliver kun bedre ved at prøve dig frem. Start i det små og lær af erfaringerne.



OPRET EN PROFIL PÅ FACEBOOK OG/ELLER LAV EN HJEMMESIDE

Virkemidlet imødekommer governance i ESG:



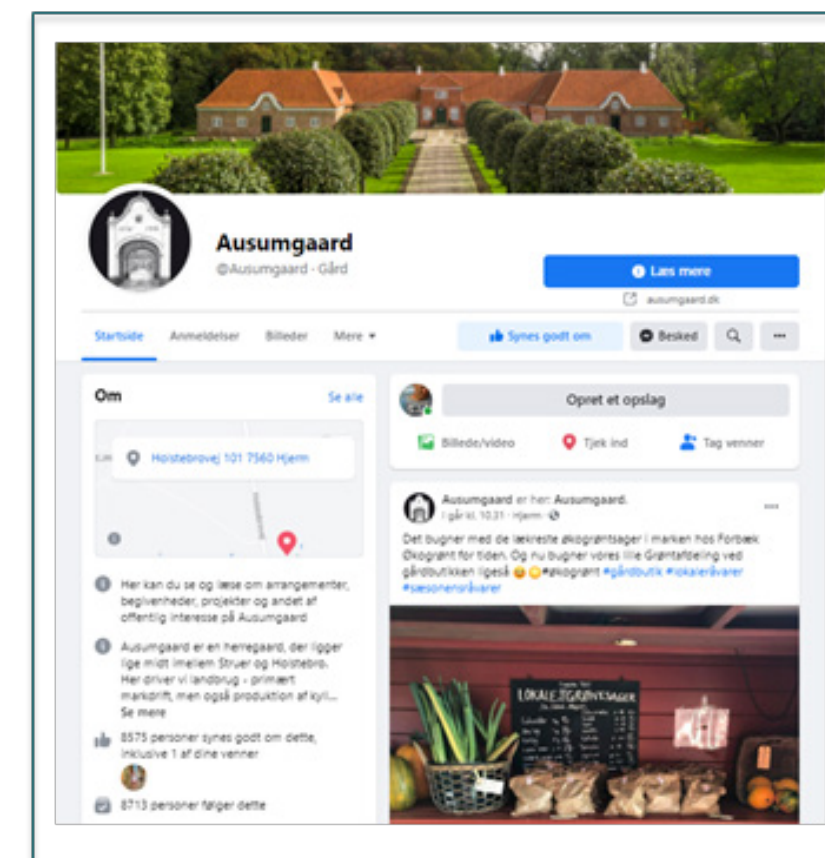
SÅDAN VIRKER TILTAGET

En profil på Facebook og/eller en hjemmeside giver dig mulighed for at kommunikere bredt til omverdenen. Du kan kommunikere om, hvad og hvordan virksomheden producerer, du kan fortælle om de mennesker, der arbejder på virksomheden – og om, hvad du som virksomhedsejer tænker og gør.

Det signalerer ansvarlighed, imødekommenhed og engagement i det, du gør. Og det er vigtigt, når det omhandler fødevarer, brug af landet, ansattes tilhørsforhold og relationer til naboer. Gør du det godt, bidrager en ærlig og levende tilstedeværelse på nettet og sociale medier til virksomhedens værdiskabelse.



Eksempel på virksomhed der bruger Facebook som et levende supplement til hjemmesiden www.ausumgaard.dk. Facebook giver muligheder for at kommunikere liv, sæson og handling.



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.



Økonomi for implementering

Det er meget afhængig af ambition og behov. Du kan starte op kun ved brug af egne timer, du kan hyre en studerende med flair for online kommunikation til 2-5.000 kr., eller du kan entreere med et kommunikationsbureau til 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.

Sådan kommer du i gang



- 1** FIND Facebookprofiler og hjemmesider, du ville ønske, var dine egne.
- 2** KONTAKT dem, der ejer dem, og spørg dem til råds.
- 3** ARBEJD i små og hurtige faser for læring og udbygning over tid.