

VIRKEMIDLER til bæredygtig udvikling ØKONOMI & VIRKSOMHEDSLEDELSE

Ledelse af din landbrugsvirksomhed er grundlaget for, hvordan du arbejder med bæredygtig udvikling. Din personlige ledelse og de værktøjer og handlinger du anvender i din ledelse kan være afgørende for retning og resultat, og omfatter tiltag indenfor blandt andet økonomi, strategi, involvering, risikoleadelse, opfølgning og kommunikation.

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



Sådan kommer du i gang med at arbejde med bæredygtig udvikling

Uanset hvor du er i dit strategiske arbejde med bæredygtig udvikling, er målet med denne guide at give dig anbefalinger til et workflow tilpasset din nuværende situation. Guiden er fleksibel og kan benyttes i rækkefølge eller efter behov med en eller flere af anbefalinger og tilknyttede virkemidler.

Guiden tager udgangspunkt i figuren fra virkemiddelsbeskrivelsen: *4 anbefalinger til arbejdet med bæredygtig udvikling*

1. Forståelse for rammerne for bæredygtig udvikling a. Søg relevant viden om bæredygtighed, bæredygtigt udvikling, ESG og ESG-ledelsesrapportering. b. Spørg dig selv om, hvordan denne viden vil påvirke dig og din virksomhed i forhold til udfordringer og potentialer på kort og lang sigt	2. Rammesætningens betydning for din virksomhed a. Perspektivering af din virksomhed i forhold til virksomhedens økonomiske robusthed og estimerede investering af ledelsestid, nødvendige ressourcer og nødvendige investeringskroner, der kan understøtte virksomhedens bæredygtig udvikling. b. Afdæk din motivation for at igangsætte en bæredygtig udvikling i din virksomhed. c. Tag stilling til, hvordan du vil prioritere dit arbejde med bæredygtig udvikling.	3. Lederskabet af din virksomheds bæredygtige udvikling – på langt sigt a. Vær omstillingsparat i dit lederskab – fremtiden byder på mange nye udfordringer og potentialer. b. Arbejd med din forretningsmodel, så den kan tilpasses nye rammer samt samfunds og markedskrav. c. Søg strategisk inspiration til viden om og sparring på bæredygtig udvikling af din samlede virksomhed. d. Udarbejd og/eller opdater virksomhedens strategi, så den omfatter mål og handlinger, der understøtter og styrker virksomhedens bæredygtige udvikling.	4. Din virksomheds ESG-ledelsesrapportering – på kort sigt a. Søg tværfaglig og holistisk viden og/eller rådgivning på de potentielle bæredygtige tiltag for og krav til din virksomhed. b. Fokuser dit videre arbejde på de bæredygtige tiltag, der er væsentlige for din virksomhed og din virksomheds interessenter og aftagere. c. Udarbejd en ESG-ledelsesrapport og arbejd aktivt med virksomhedens bæredygtige udvikling. d. Indarbejd ESG-ledelsesrapporteringen i virksomhedens årshjul
--	---	--	--

Under hver af de fire anbefalinger hører en række strategiske ESG indsatser til sikring af fremdrift af din virksomheds bæredygtige udvikling. Disse er prioriteret i figuren på denne og følgende side med henvisninger til hvert enkelt virkemiddel i kataloget.

1. Forståelse for rammerne for bæredygtig udvikling

- *CSRD og ESRS: Sådan påvirkes danske landbrugsvirksomheder*
- *Deltag i faglige netværk og ERFA-grupper*

Anbefaling 1

Har du behov for viden om rammerne for bæredygtig udvikling anbefales enten at søge information i artikler eller evt. deltage i faglige netværk og erfagrupeer.

2. Rammesætningens betydning for din virksomhed

- *Virksomhedsoverblik*
- *Gennemfør risikoanalyse for virksomhedens drift*
- *Etabler plan for indsatser, der forebygger eller afbøder effekt af kritiske hændelser*
- *Deltag i faglige netværk og ERFA-grupper*

Anbefaling 2

Arbejder du konkret med bæredygtig udvikling indenfor strategi og ledelse anbefales følgende proces:
Det første du skal gøre, er at få et overblik over den samlede virksomhed til understøttelse af arbejdet i anbefaling 2, 3 og/eller 4.

- *Virksomhedsoverblik*

Næste skridt er at gennemføre risikoanalyse for virksomhedens drift og udarbejde en plan for indsatser, der afbøder effekt for kritiske hændelser. Det er en vigtig øvelse i anbefaling 2, anbefaling 3 og anbefaling 4. Her kan du også drage fordel af at deltage i faglige netværk og erfagrupeer.

- *Gennemfør risikoanalyse for virksomhedens drift*
- *Etabler plan for indsatser, der forebygger eller afbøder effekt af kritiske hændelser*
- *Deltag i faglige netværk og ERFA-grupper*

Når risikoanalysen er foretaget, og der er udarbejdet planer for minimering af kritiske hændelser, kan du gå videre til arbejdet med virksomhedens skriftlige strategi i anbefaling 3 eller direkte til ESG-ledelsesrapportering i anbefaling 4.

3. Lederskabet af din virksomheds bæredygtige udvikling – på langt sigt

- Virksomhedsoverblik
- Gennemfør risikoanalyse for virksomhedens drift
- Etabler plan for indsatser, der forebygger eller afbøder effekt af kritiske hændelser
- Deltag i faglige netværk og ERFA-grupper
- Udarbejd en skriftlig strategi for virksomheden
- Intern kommunikation. Informer medarbejdere om strategien
- Kommuniker om aktivitet, aktuelle emner og mærkesager
- Opret en profil på et socialt medie og/eller lav en hjemmeside

Anbefaling 3

I anbefaling 3 arbejdes med at udarbejde virksomhedens skriftlige strategi. I dette arbejde bør medarbejderne inddrages og eventuelt en bestyrelse eller et advisory board.

- Udarbejd en skriftlig strategi for virksomheden
- Intern kommunikation. Informer medarbejdere om strategien
- Etabler en bestyrelse eller et advisory board

Efterfølgende kan landmanden udarbejde handlingsplaner for strategiske tiltag, der kan styrke virksomhedens bæredygtige udvikling. Igen kan du inddrage en bestyrelse eller advisory boardet.

- Udarbejd handlingsplaner for strategiske mål
- Optimer inden for de givne rammer
- Optimer rammerne for produktionen
- Byg den rigtige finansiering
- Digitaliser løsninger for dokumentation
- Følg løbende op på strategiske mål
- Etabler en bestyrelse eller et advisory board

Når du har udarbejdet dine handlingsplaner og strategiske mål for virksomhedens bæredygtige udvikling, bør disse kommunikeres internt og eksternt.

- Intern kommunikation. Informer medarbejdere om strategien
- Kommuniker om aktivitet, aktuelle emner og mærkesager
- Opret en profil på et socialt medie og/eller lav en hjemmeside

4. Din virksomheds ESG-ledelsesrapportering – på kort sigt

- Virksomhedsoverblik
- Gennemfør risikoanalyse for virksomhedens drift
- Etabler plan for indsatser, der forebygger eller afbøder effekt af kritiske hændelser
- Deltag i faglige netværk og ERFA-grupper
- Udarbejd en skriftlig strategi for virksomheden
- Intern kommunikation. Informer medarbejdere om strategien
- Kommuniker om aktivitet, aktuelle emner og mærkesager
- Opret en profil på et socialt medie og/eller lav en hjemmeside
- ESG ledelsesrapportering

Anbefaling 4

Når du har gennemgået trinene i anbefaling 3, er du klar til at udarbejde en ESG-ledelsesrapportering under anbefaling 4.

Alternativt kan du gå direkte fra anbefaling 2 til anbefaling 4, hvis din virksomhed er i en konsolideringsfase eller af anden grund af mindre behov for strategisk arbejde. Det er naturligvis under forudsætning, at du har forståelse for rammerne for bæredygtig udvikling (anbefaling 1) og overblik over rammesætningens betydning for dig og din virksomhed.

- ESG ledelsesrapportering

4 ANBEFALINGER TIL ARBEJDET MED BÆREDYGTIG UDVIKLING

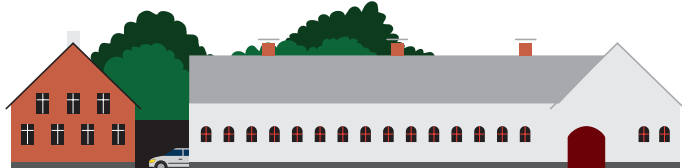
Virkemidlet understøtter governance i ESG:



SÅDAN VIRKER TILTAGET

Det anbefales, at du forholder dig til, hvor du og din virksomhed befinder sig i arbejdet med bæredygtig udvikling. Det kan gøres ved hjælp af oversigtfiguren i fire anbefaling med anbefalinger til arbejdet med bæredygtig udvikling til højre. Her skal du tage stilling til, hvilken beskrivelse, der passer på dig og din virksomhed.

I første omgang tænker du måske, at arbejdet med bæredygtig udvikling er en complianceopgave, der består i at levere en ESG-rapport til den finansielle sektor eller dit aftagerled. Erfaringsmæssigt viser det sig ofte, at arbejdet ender som en ledelsesopgave, da bæredygtig udvikling kommer til at ændre din virksomhed.



I praksis

I praksis kan der være stor forskel på, hvor du som landmand er i arbejdet med bæredygtig udvikling.

Erfaringer viser, at nogle landmænds første indtryk af bæredygtig udvikling er, at det er en compliancemæssig ”skal”-opgave. Det kendetegner oftest de landmænd, der er mødt med krav om ESG-rapportering, men endnu ikke har forholdt sig til, hvad ESG og bæredygtig udvik-

ling omfatter. Disse landmænd bør starte med at få en forståelse for rammene for bæredygtig udvikling (anbefaling 1), inden de selv eller får andre til at udarbejde en ESG-rapport.

Erfaringer viser, at når landmanden opnår forståelse for rammerne, så har næste skridt været at omsætte denne viden i forhold til virksomheden, dens ressourcer og landmandens motivation (anbefaling 2) for bæredygtig udvikling.

I praksis er virksomhedens størrelse og kompleksitet afgørende for, om landmanden vælger at arbejde videre med langsigtede bæredygtighedsmålsætninger (anbefaling 3) eller går direkte til handlingsoriente-rede ESG-tiltag (anbefaling 4).

Eksempelvis har landmænd i konsolideringsfasen gået direkte fra anbefaling 2 til handlingsorienterede ESG-tiltag i anbefaling 4, hvorimod en landmand i vækstfasen oftest arbejder med langsigtede bæredygtighedsmålsætninger i anbefaling 3 inden handlingsorienterede ESG-tiltag i anbefaling 4.



Fire anbefalinger til landmanden omkring arbejdet med bæredygtig udvikling

1. Forståelse for rammerne for bæredygtig udvikling a. Søg relevant viden om bæredygtighed, bæredygtigt udvikling, ESG og ESG-ledelsesrapportering. b. Spørg dig selv om, hvordan denne viden vil påvirke dig og din virksomhed i forhold til udfordringer og potentialer på kort og lang sigt	2. Rammesætningens betydning for din virksomhed a. Perspektivering af din virksomhed i forhold til virksomhedens økonomiske robusthed og estimerede investering af ledelsestid, nødvendige ressourcer og nødvendige investeringskroner, der kan understøtte virksomhedens bæredygtig udvikling. b. Afdæk din motivation for at igangsætte en bæredygtig udvikling i din virksomhed. c. Tag stilling til, hvordan du vil prioritere dit arbejde med bæredygtig udvikling.	3. Lederskabet af din virksomheds bæredygtige udvikling – på langt sigt a. Vær omstillingsparat i dit lederskab – fremtiden byder på mange nye udfordringer og potentialer. b. Arbejd med din forretningsmodel, så den kan tilpasses nye rammer samt samfunds og markedskrav. c. Søg strategisk inspiration til viden om og sparring på bæredygtig udvikling af din samlede virksomhed. d. Udarbejd og/eller opdater virksomhedens strategi, så den omfatter mål og handlinger, der understøtter og styrker virksomhedens bæredygtige udvikling.	4. Din virksomheds ESG-ledelsesrapportering – på kort sigt a. Søg tværfaglig og holistisk viden og/eller rådgivning på de potentielle bæredygtige tiltag for og krav til din virksomhed. b. Fokuser dit videre arbejde på de bæredygtige tiltag, der er væsentlige for din virksomhed og din virksomheds interessenter og aftagere. c. Udarbejd en ESG-ledelsesrapport og arbejd aktivt med virksomhedens bæredygtige udvikling. d. Indarbejd ESG-ledelsesrapporteringen i virksomhedens årshjul
---	--	---	---

Udarbejdet i samarbejde med landmænd 2022 og 2023, SEGES Innovation

Sådan kommer du i gang



BRUG FIGUREN, og tag stilling til det første anbefaling. Opfylder du kriterierne for den første anbefaling, kan du gå videre til næste anbefaling i figuren osv.

- 1. FORSTÅELSE FOR RAMMERNE** for bæredygtig udvikling. Har du overblik over, hvordan kravene til bæredygtig udvikling vil påvirke din virksomhed? Hvis ikke, anbefales det at søge relevant viden herom.
- 2. RAMMESÆTNINGENS BETYDNING** for din virksomhed. Når du har overblik over krav og påvirkning, kan du arbejde med, hvordan det påvirker rammerne for din virksomhed. Her analyserer og prioriterer du dit arbejde med bæredygtig udvikling og ikke mindst, hvad der motiverer dig som leder af virksomheden.
- 3. LEDERSKABET** af din virksomheds bæredygtige udvikling. Efter analyse og prioritering er næste skridt at arbejde med langsigtede målsætninger og forretningsmodellen for virksomhedens bæredygtige udvikling.
- 4. DIN VIRKSOMHEDS ESG-LEDELSESRAPPORTERING**, på kort sigt (1-3 år).Omsæt langsigtede målsætninger til konkrete ESG-tiltag og kommuniker disse i din virksomheds ledelsesrapportering.

VIRKSOMHEDSOVERBLIK

Virkemidlet understøtter governance i ESG:

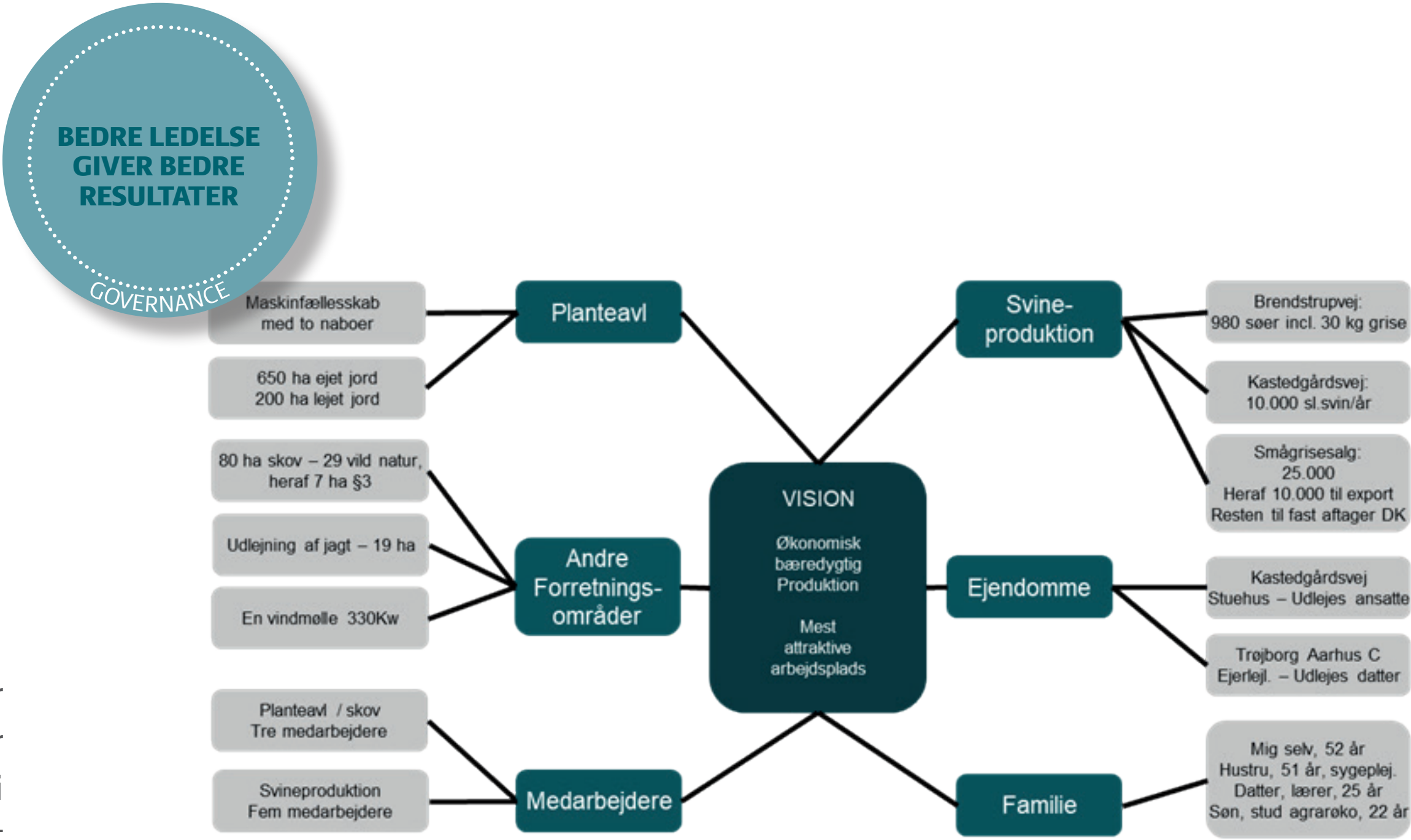


SÅDAN VIRKER TILTAGET

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

Virksomhedsoverblikket er et godt udgangspunkt for samtaler med rådgivere, medarbejdere, banken og andre. Her fremgår både leverandører og kunder, konkurrencesituationen, risici som skal håndteres, medarbejdere, indtægtskilder og meget andet.

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



Forenklet virksomhedsoverblik. Det kan laves på flere måder – det vigtige er, at det viser det, der er vigtigt for virksomhedens forretning og for landmandens liv.
Kilde: SEGES Innovation Strategi & Vækst

Sådan kommer du i gang



- 1 KONTAKT** en strategi- 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 plakate op med virksomhedsoverblikket.

Økonomi for implementering

- 5-10 af dine egne timer – gratis, men går fra noget andet
- 4-5 timer med en landbrugskonsulent/-rådgiver – cirka 6.000 kr.
- Layout og print af plakate – cirka 1-3.000 kr.



GENNEMFØR RISIKOANALYSE FOR VIRKSOMHEDENS DRIFT

Virkemidlet understøtter governance i ESG:



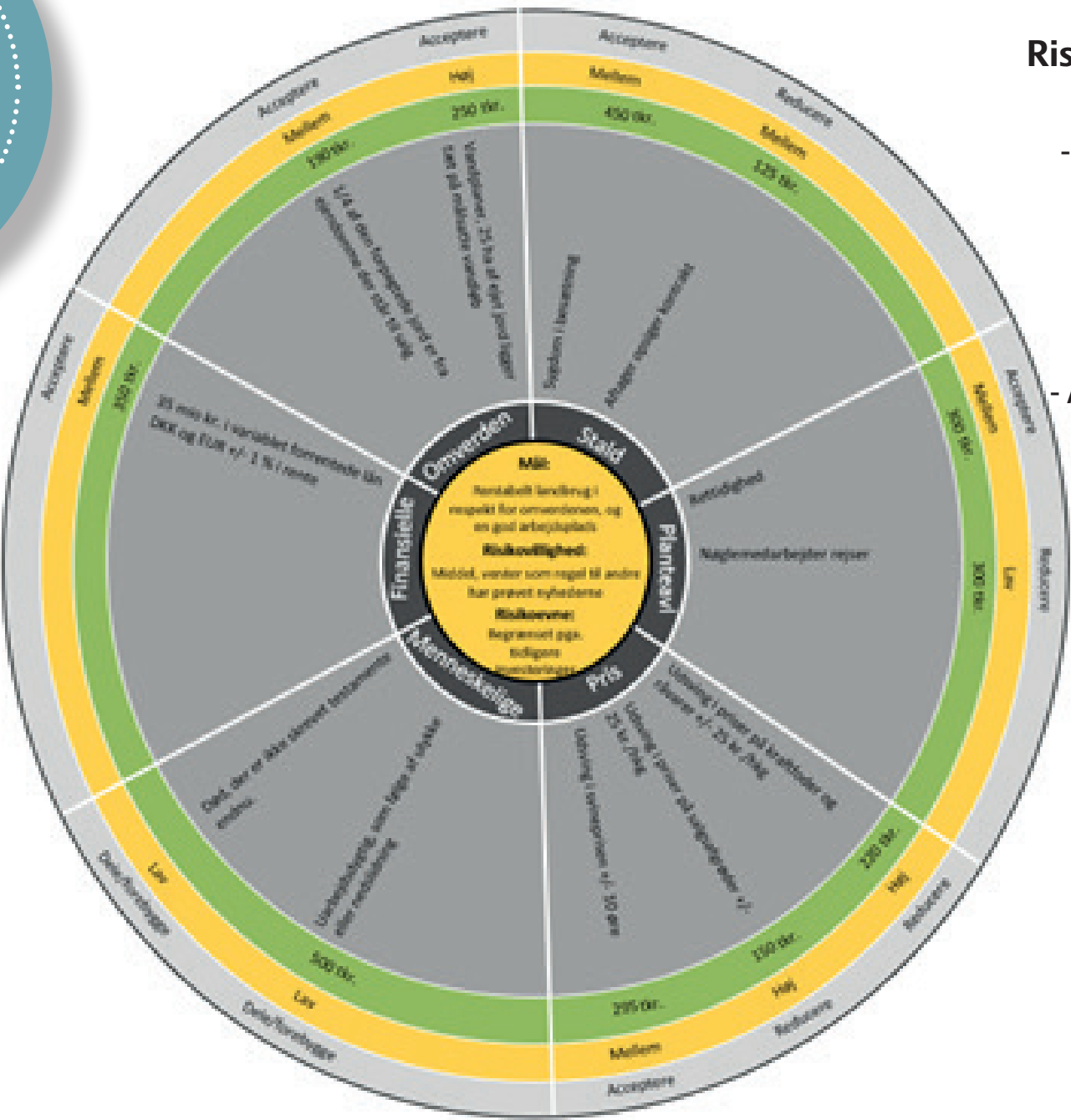
SÅDAN VIRKER TILTAGET

Med en risikoanalyse afdækker og vurderer du hændelser, som kan påvirke virksomheden negativt. 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 besætninger, 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 struktur 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 Innovation Strategi & Vækst

Sådan kommer du i gang



- 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.
- DET NÆSTE** er en vurdering af hver enkelt faktor med 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.
- 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 et virksomhedsoverblik, en SWOT- og måske en interessentanalyse samt en omverdensanalyse.

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

Virkemidlet understøtter governance i ESG:



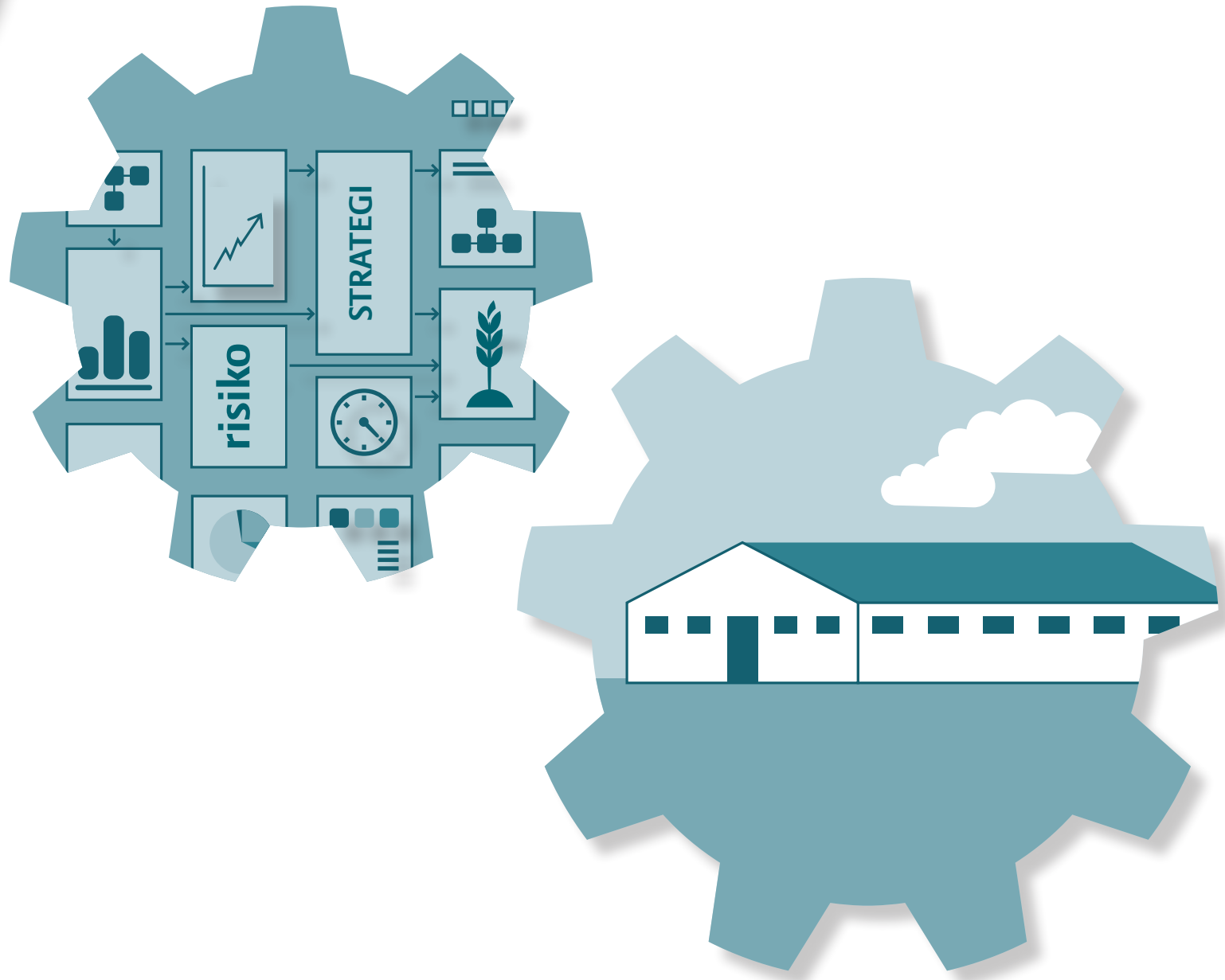
SÅDAN VIRKER TILTAGET

På baggrund af en risikoanalyse kan der prioriteres og planlægges indsatser. Nogle indsatser vil med 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 struktur 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 UDARBEJD 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 DRIFTS-LEDER** på virksomheden, kan denne person med fordel involveres.

DELTAG I FAGLIGE NETVÆRK OG ERFA-GRUPPER

Virkemidlet understøtter 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 Innovation
- Fødevarerspild / Food & Bio Cluster Denmark
- Jordens frugtbarhed / Velas
- Kvæg - mælk og kød / LandboNord
- Plante proteiner / 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.

UDARBEJD EN SKRIFTLIG STRATEGI FOR VIRKSOMHEDEN

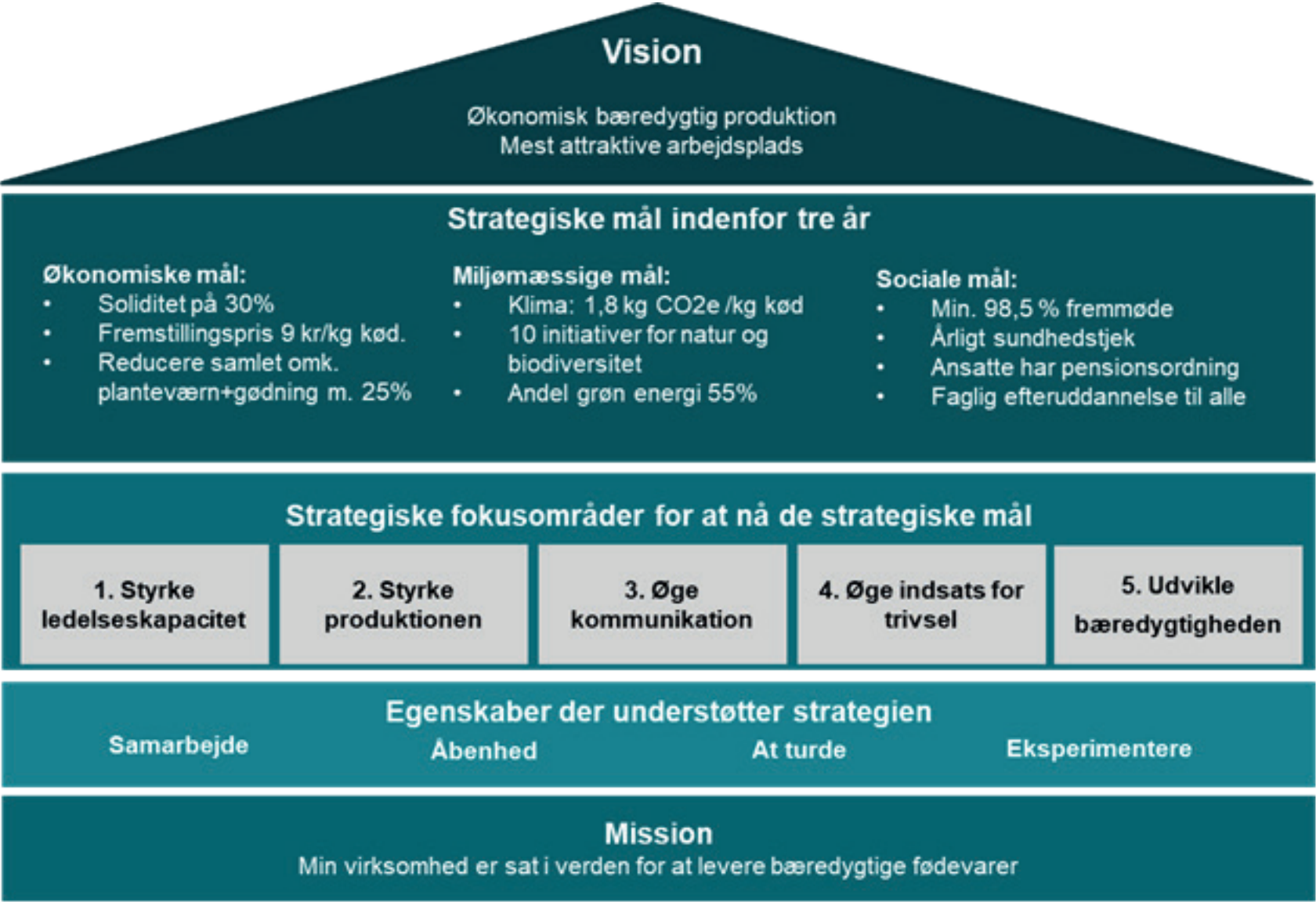
Virkemidlet understøtter governance i ESG:



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 til bæredygtig udvikling af og på virksomheden. Strategien bruges med ansatte, med banken, i dit netværk og som det redskab, I sammen 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 med 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 Innovation 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.

INTERN KOMMUNIKATION

INFORMÉR MEDARBEJDERE OM STRATEGIEN

Virkemidlet understøtter governance i ESG:



SÅDAN VIRKER TILTAGET

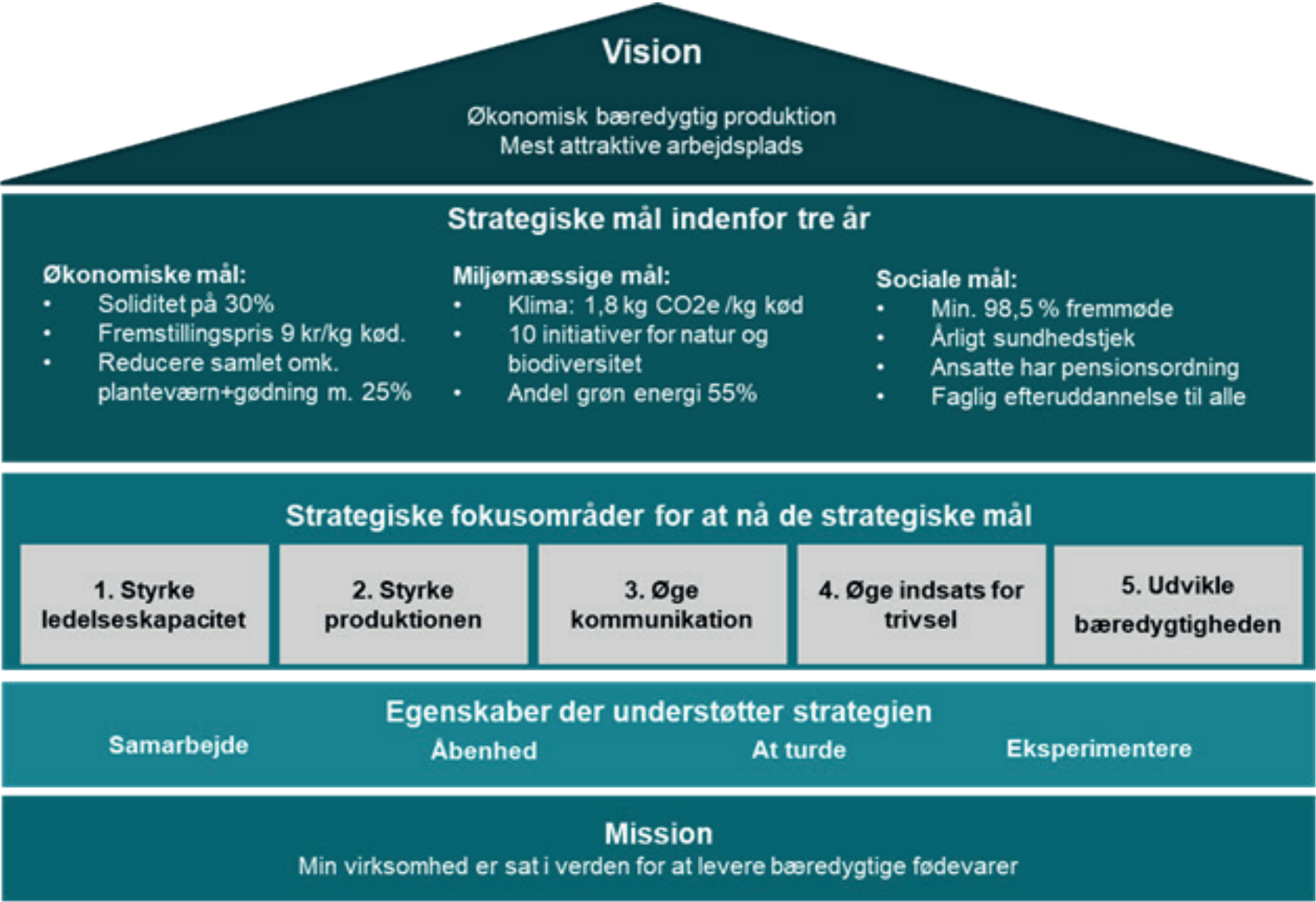
Virksomhedens medarbejdere skal have kendskab til strategien og dermed også til mål og plan for bæredygtig udvikling.

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, ved 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.



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 Innovation Strategi & Vækst



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 strategiprocessen.
- 2 AFSÆT GOD TID** til den første præsentation af strategien (lanceringen).
- 3 HUSK, AT ANSATTE** og andre relevante nok ikke har været med i strategiprocessen. Arbejd derfor med at gøre baggrund for mål og indsatser forståelig.

ETABLER EN BESTYRELSE ELLER ET ADVISORY BOARD

Virkemidlet understøtter 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 struktur 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 kapitalselskab (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 Innovation for inspiration til hvorfor og til hvad du kan have glæde af en bestyrelse/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.



UDARBEJD HANDLINGSPLANER FOR STRATEGISKE MÅL

Virkemidlet understøtter 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 forderoptimeret 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.

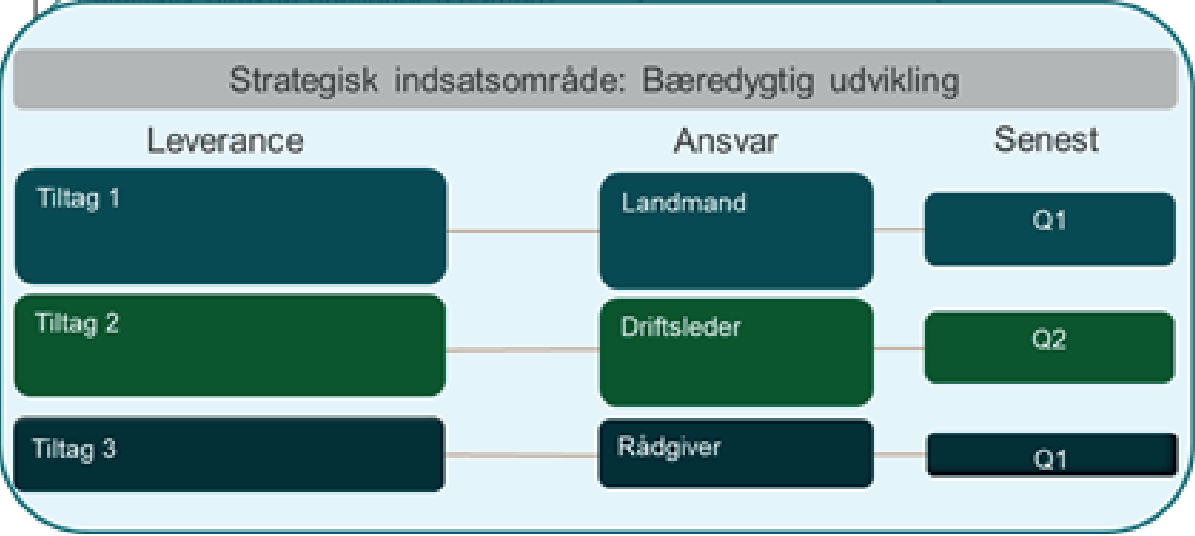
Du kan nedbryde de mest langsigtede mål i delmål og lægge dem ind i driftsplaner og budgetter for året. Strategien skal nedbrydes i konkrete handlinger, så den enkelte medarbejder ved, hvad strategien betyder for vedkommende.

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 NØGLEINTERESSETER
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 Næstved direktør udvælges (separate)	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 Innovation 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 strategiprocessen.
- 3 IMPLEMENTERING** af virkemidlet kan fremmes ved, at du i din personlige ledelsesopgave har involvering af medarbejderne som et ledelsesfokus.

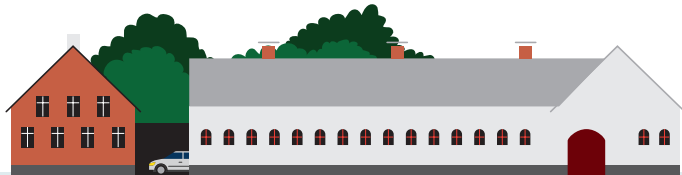
OPTIMER INDEN FOR DE GIVNE RAMMER

Virkemidlet understøtter 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.



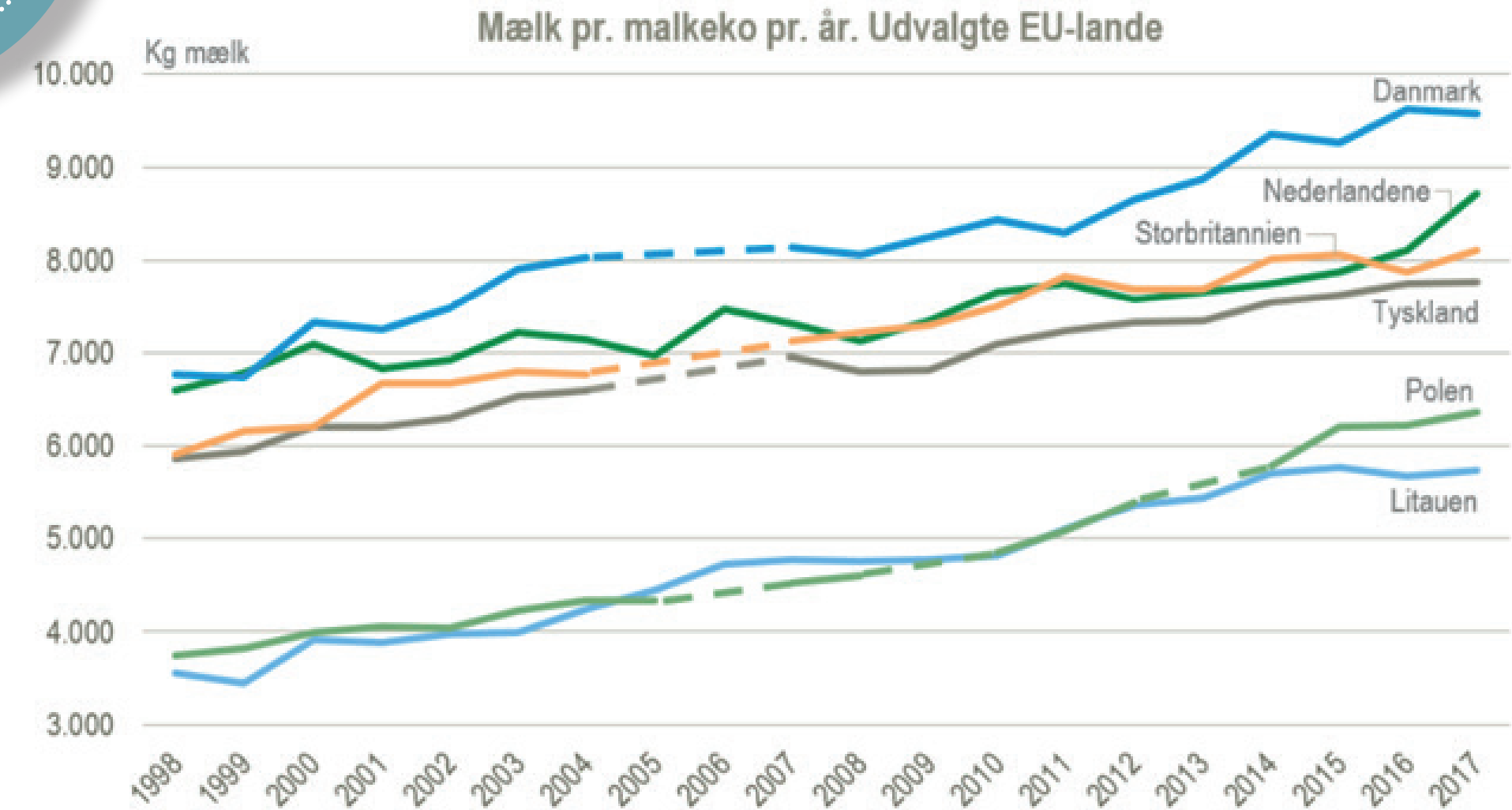
Eksempel

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.

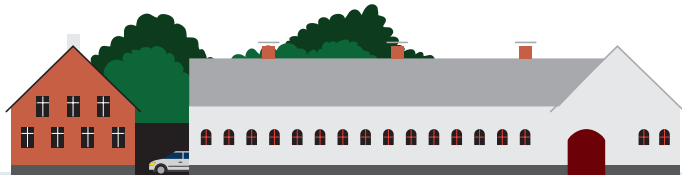
OPTIMER RAMMERNE FOR PRODUKTIONEN

Virkemidlet understøtter 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.

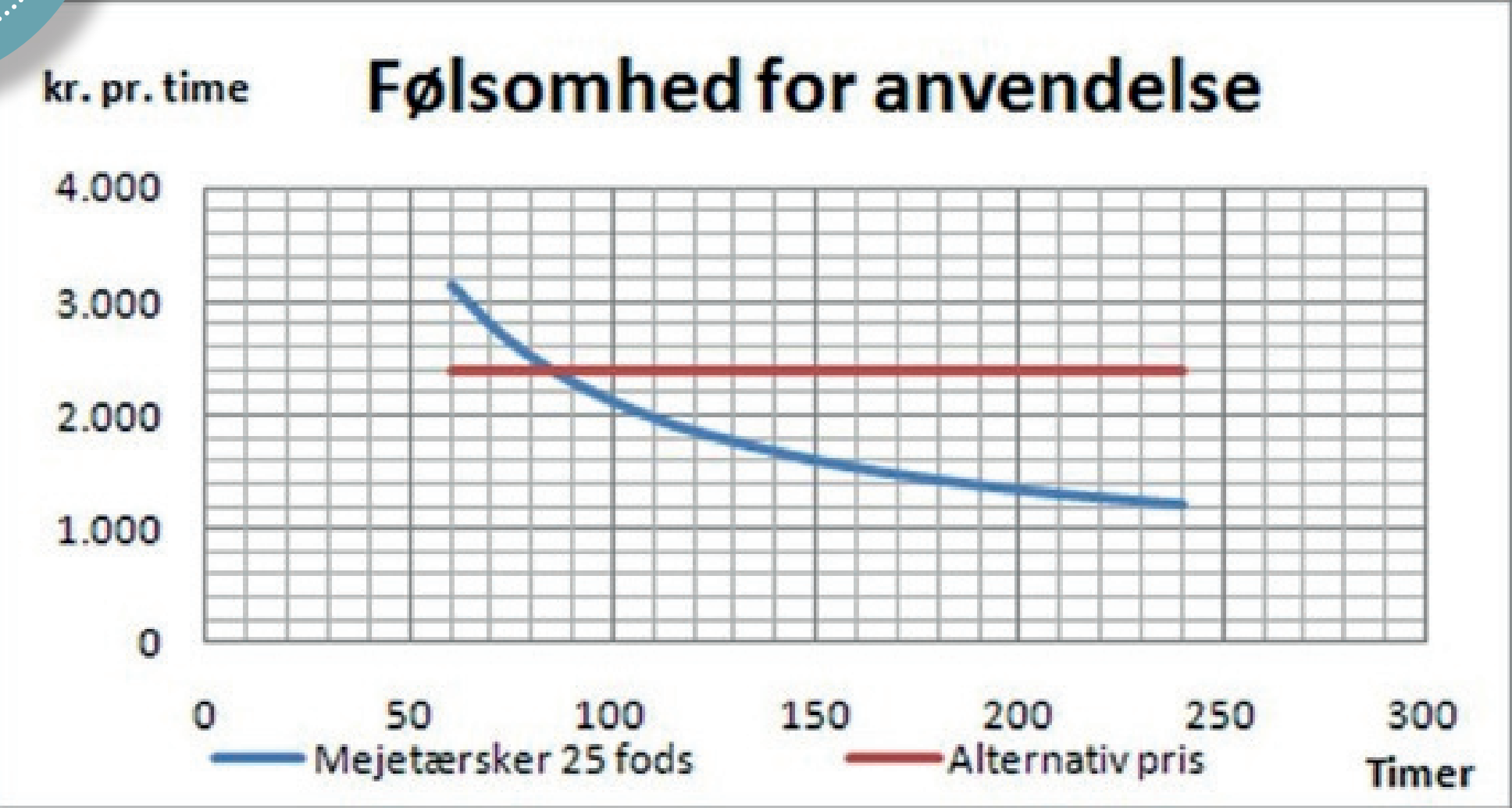


Eksempel

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 Fraktilanalyse 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 opsig forpagtningerne og skære ned på sin planteavl. Han beholder markdrift på sin egen jord for at opretholde en vis selvforsyning til stalden.



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

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.

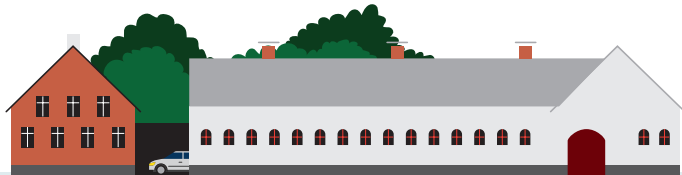
BYG DEN RIGTIGE FINANSIERING

Virkemidlet understøtter governance i ESG:



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 obligatonslån 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.



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

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.



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 Innovations Finansieringstjek til hjælp.
- 2 BEREKN 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.

DIGITALISER LØSNINGER FOR DOKUMENTATION

Virkemidlet understøtter governance i ESG:



SÅDAN VIRKER TILTAGET

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

Digitale løsninger kan bla. hjælpe dig til at undgå fejl- eller overbehandlinger og reducere tab. 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, rapporterer eller kommunikere med ansatte, leverandører og kunder.

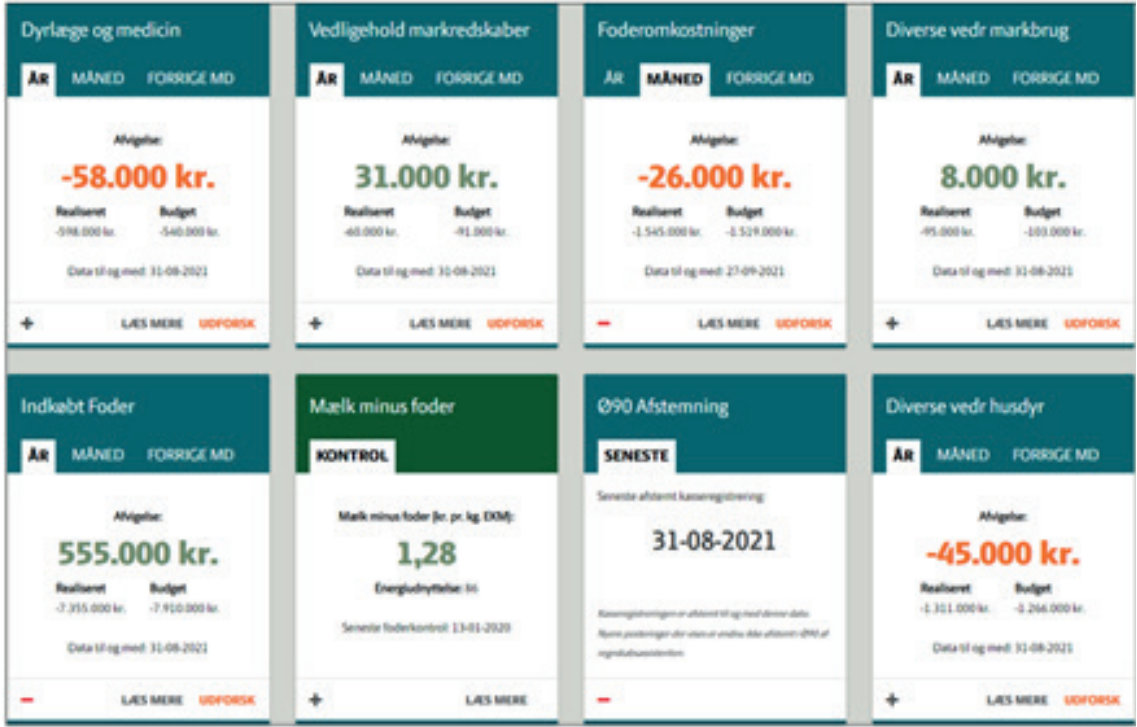


Eksempel på et såkaldt eOverblik. Afhængig af hvad du har af digitaliseret dokumentation, kan det sættes op til at vise det, du ønsker. Kilde: SEGES Innovation Digital

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 *seges.dk*.
- 3 VÆR OPMÆRKSOM PÅ muligheder for opdate-ring og udbygning med nye digitale datakilder. Følg eventuelt med hos *SEGES Innovation på facebook*.



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.

FØLG LØBENDE OP PÅ STRATEGISKE MÅL

Virkemidlet understøtter 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 struktur 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.



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. Øget kvælstofudnyttelse
- 7. Afkastningsgrad +25%

Eks. 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. Sektionskontrol på alle arealer
- 7. Afkastningsgrad +10%

Forenklede eksempler på strategiske mål og delmål for opfølgning.
Kilde: SEGES Innovation 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, målbare og skal opnås inden for en given tidshorisont.

KOMMUNIKER OM AKTIVITET, AKTUELLE EMNER OG MÆRKESAGER

Virkemidlet understøtter 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.



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 ET SOCIALT MEDIE OG/ELLER LAV EN HJEMMESIDE

Virkemidlet understøtter governance i ESG:



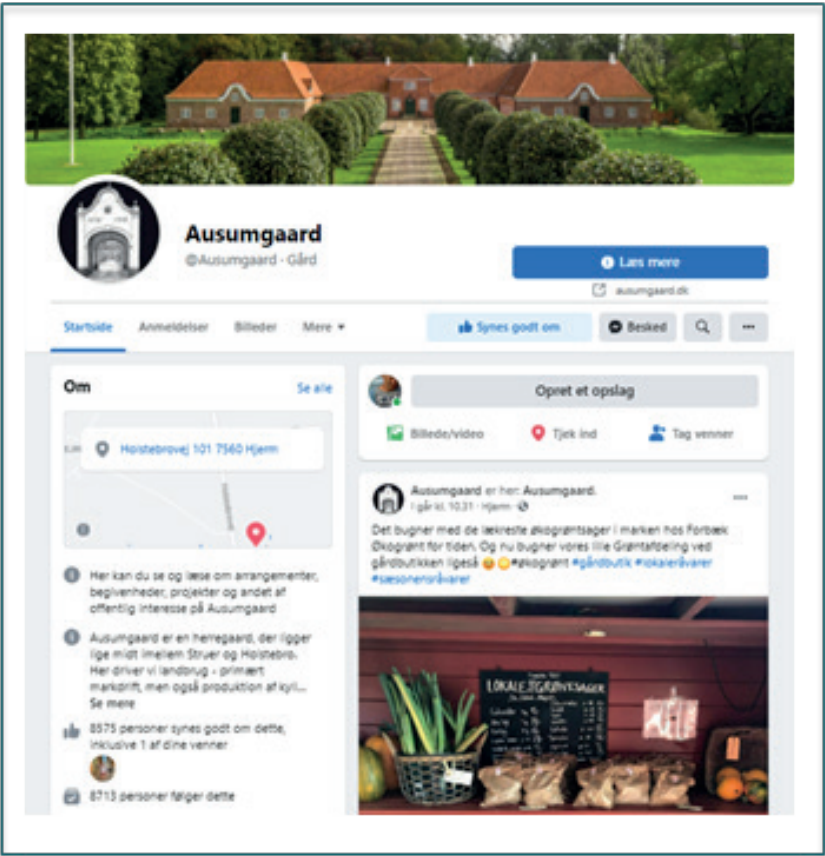
SÅDAN VIRKER TILTAGET

En profil på et socialt medie 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 entrere 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.

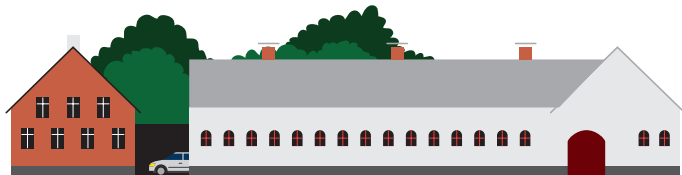
UDARBEJD EN ESG-LEDELSESRAPPORTERING

Virkemidlet understøtter governance i ESG:



SÅDAN VIRKER TILTAGET

ESG Ledelsesrapportering tager udgangspunkt i din virksomhedsstrategi, hvor du bl.a. har opstillet langsigtede mål (5-7 år) for din virksomheds bæredygtige udvikling. ESG Ledelsesrapporteringen er en ledelsesopgave, hvor du nedbryder dine langsigtede mål til kortsigtede E-ESG-mål (1-2 år) og sætter handlinger i gang. En ESG Ledelsesrapportering omfatter også selve compliance opgaven, dvs. rapportering af data til f.eks. din finansielle samarbejdspartner og aftagere på aktuelle temaer og specifikke indikatorer, der kan dokumentere virksomhedens fremdrift på specifikke ESG-indikatorer.



Eksempel

Jens Landmand har griseproduktion og planteavl og vil gerne i gang med ESG-ledelsesrapportering. Jens har altid arbejdet efter ”det gode landmandskab”, men den finansielle samarbejdspartner begynder at presse på i forhold til, at Jens kan dokumentere virksomhedens bæredygtighed og især synliggøre, hvilke ESG-tiltag der kan understøtte virksomhedens bæredygtige udvikling. Jens går derfor i gang med at kortlægge, hvilke ESG-tiltag han allerede har sat i gang og potentielle nye tiltag, som han har ressourcer til at igangsætte. Derudover

afdækker han, hvilke ESG-data han kan fremskaffe fra virksomhedens drift, og som kan være hans første ”minimums” ESG-ledelsesrapportering. Den første ESG Ledelsesrapport indeholder en kernefortælling, oversigt over virksomheden og dens milepæle, de væsentligste risikoområder og 6 indikatorer på E, 3 indikatorer på S og 3 på G. Jens er blevet inspireret af arbejdet med ESG Ledelsesrapportering og dialogen med den finansielle samarbejdspartner og vil nu indarbejde rapporteringen i sin virksomhedsledelse.



Bæredygtige E-ESG tiltag i virksomheden - Få et overblik over allerede igangsatte bæredygtige tiltag din virksomhed og prioriter hvor væsentlige de har været

Economy		Environment		Social		Governance	
Bæredygtige tiltag	Væsentlighed	Bæredygtige tiltag	Væsentlighed	Bæredygtige tiltag	Væsentlighed	Bæredygtige tiltag	Væsentlighed
Driftsafkast	4	Produktions effektivitet	4	Tiltrækning af medarbejdere	4	Driftsledelse	4
Løstere renter i betragt	2	Forbrug af ressourcer	4	Afledningsforhold	3	Kapitalberedskab	4
Syrene likviditet	4	Plageti dyrkning på 25% af areal	3	Frauer	3	Bæredygtighedsplan	3
Mindste maskininvesteringer	3	50% Nedrivning af halm for at styrke kulstof niveau i jorden	3	Implementeret miljøledelse og arbejdsforholdsgarantier	3	LEAN i daglig driftsledelse	4
Mindste andel af bankgæld	3	GPS til styring af maskiner	3	Færdigheder og udvikle vore medarbejdere	3	Vi ønsker at være synlige i lokalsamfundet	3
		10 ha udsat område projekt for at ligesåde miljø og natur	4	Personalehåndtering på dansk og engelsk	4	Dyrevelfærd	4
		Blomster - leuconstrøber	3	Afholder MUS	4		

Vurdering af væsentlighed for virksomhedens bæredygtige udvikling - score:
0 – ikke væsentligt tiltag for virksomhedens bæredygtige udvikling
4 – meget væsentligt tiltag for virksomhedens bæredygtige udvikling

SEGES INNOVATION

Bæredygtige E-ESG tiltag i virksomheden - Få et overblik over potentielle bæredygtige tiltag din virksomhed og prioriter hvor væsentlige de er

Economy		Environment		Social		Governance	
Bæredygtige tiltag	Væsentlighed	Bæredygtige tiltag	Væsentlighed	Bæredygtige tiltag	Væsentlighed	Bæredygtige tiltag	Væsentlighed
Økonomisk robusthed	3	Genetiske natur	2	Medarbejdertrivsel	4	Energi – solceller	2
Styrke afsætningsgrad	3	Biomasse til gødskning	2	DISC – analyser	2	Energi – vindmøller	2
Styrke soliditet	2	Afaldshåndtering	3	Kompetenceudvikling	3	Compliance	4
Konsolidering	4	Skov - PEFC certificeret	2	Fælles høstfest	3	Risikoprædning – planlægning udgør p.t. 80% af oms.	4
Styrke likviditet	4	Naturprojekt – løvhøg	2	Medarbejderbonus	2	Virksomhedsledelse	4
Kapitalberedskab	4	Klima alternative afgrøder / biomasse	2	Fleksibilitet	3	Ledelskab	4
		Præcisionslandbrug	4	Omverdens fokus	3	Opfølgelsesøkonomi	2
		Klimabelastning	4	Arbejdsforhold	4	Virksomhedsstrategi	3
		Biodiversitet	4	Virksomhedskultur	4	Kommunikation – intern/ekstern	3
		Forbrug af ressourcer	4			Data til forretningsudvikling	4
						Beskyttelse	3

Vurdering af væsentlighed for virksomhedens bæredygtige udvikling - score:
0 – ikke væsentligt tiltag for virksomhedens bæredygtige udvikling
4 – meget væsentligt tiltag for virksomhedens bæredygtige udvikling

SEGES INNOVATION

Sådan kommer du i gang



- UDARBEJD din virksomheds *kernefortælling*, fakta om virksomheden og dens milepæle og prioriter dine/virksomhedens 2-4 vigtigste risikoområder, f.eks. fra dit arbejde med kortlægning af dine / virksomhedens risici under G-virkemiddel X (*Eksempel på ESG-ledelsesrapportering*)
- KORTLÆG større gennemførte ESG-tiltag for de foregående 1-2 år, og prioriter dem i forhold til, hvilken effekt de har haft på virksomhedens bæredygtige udvikling. Brug en skala fra ”0” for et ikke væsentligt tiltag for virksomhedens bæredygtige udvikling til ”4” for et meget væsentligt tiltag for virksomhedens bæredygtige udvikling.
- KORTLÆG potentielle nye ESG-tiltag, der kan understøtte virksomhedens bæredygtige udvikling. Du kan søge inspiration fra SEGES-kataloget med konkrete virkemidler til dit arbejde



Sideeffekter

ESG-ledelsesrapportering er et værdibaseret ledelses-og udviklingsværktøj, som i struktureret drift i virksomhedens ledelse sikrer fremdrift på virksomhedens samlede bæredygtige udvikling, redegørelse for samfundsansvar, risikolelse/risikostyring og intern/ekstern kommunikation.

med ESG (*ESG: Konkrete tiltag, der forbedrer din indsats for bæredygtig udvikling*, rådgivere, naboer og samarbejdspartnere. Husk at noter de mange ideer.

- GENNEMFØR en dobbelt væsentlighedsanalyse, og kategoriser hvilke af de kortlagte potentielle ESG-tiltag er væsentlige for:
 - virksomhedens bæredygtighedsrelaterede risici og muligheder, som kan påvirke virksomhedens økonomiske situation og drift.
 - virksomhedens påvirkning på miljøet, samfundet og mennesker og samarbejdet med finansielle- og aftagervirksomheder

Slut af med at prioritere potentielle ESG-tiltag, som du har af dækket i din dobbelt væsentlighedsanalyse, dine økonomiske og ledelsesmæssige ressourcer. Brug en skala fra ”0” for ingen væsentlig effekt til ”4” for en meget væsentlig effekt.

- OPSTIL tabeller for ESG-temaer, indikatorer og data, der indeholder historiske data og mål, der peger 1-2 år frem.