

## Koncept:

### Optimer din virksomheds markedsværdi med bæredygtig udvikling

- Struktur, proces og opgaver i forløb med 12 case-landmænd

Chefkonsulent Ivan Damgaard og konsulent Ditte Kjær Jacobsen

SEGES Innovation, Strategi & Vækst

---

## Hovedkonklusion

Forløbet har synliggjort behovet for at viden om bæredygtighed, som den enkelte landmand sammen med andre og individuelt, kan arbejde med. Forløbet har også vist at landmændene på relativ kort tid, kan komme langt i arbejdet med bæredygtig udvikling.

## Sammendrag

12 case-landmænd har oplevet stor værdi ved at deltagelse i et fælles forløb med titlen "Optimer din virksomheds markedsværdi med bæredygtig udvikling", der blev startet op i september 2022 og afsluttet d. 29. november 2022.

Landmændene repræsenterer forskellige aldre, geografiske placeringer, driftsgrene og virksomhedsstørrelser, men drevet af en fælles nysgerrighed og lyst til at vide mere om bæredygtighed, bæredygtig udvikling, bæredygtig finansiering og ESG Ledelsesrapportering.

Forløbet har kombineret fælles møder, individuelle møder, virtuelle opfølgingsmøder og opgaver, hvilket deltagerne har været meget positive overfor.

Præsentation af viden til en gruppe af landmænd som de efterfølgende sammen bearbejder, drøfter og udfordrer, har fungeret rigtig godt. Og især det afsluttende netværksmøde har skabt stor værdi, fordi deltagerne efter deres individuelle arbejde, har kunnet drøfte deres udfordringer og succeser med andre landmænd.

De individuelle møder hos den enkelte landmand, har haft stor effekt ved, at det har flyttet viden helt ind i virksomheden, men også ved at to helt udefra kommende konsulenter har udfordret og sparret landmanden på en meget nærværende, tværfaglig og værdiskabende måde.

Det indlagte virtuelle opfølgingsmøde, som vi valgte at dele i to, for at gøre antallet af deltagere mindre, har indeholdt gode drøftelser og sparring på udfordringer, potentialer og fremdrift for den enkelte deltager.

De små opgaver mellem de enkelte møder i forløbet, har betydet at deltagerne har fået skærpet deres fokus på "hvad er det nu vi skal fokusere på i vores arbejde med bæredygtig udvikling" i en dagligdag med masser af andre tanker i hovedet.

## Baggrund

Projekt "Bæredygtig finansiering" har et overordnet mål om at give landmanden viden, så vedkommende kan:

- bliver i stand til at imødekomme den finansielle sektors kommende krav om bæredygtighed og bæredygtig udvikling.
- bevarer og optimerer virksomhedens markedsværdi ved at arbejde strategisk og fokuseret med bæredygtighed og bæredygtig udvikling.
- kan lede landbrugsvirksomhedens bæredygtige udvikling.
- sammen med andre landmænd, værdikæden og andre interessenter kan understøtte landbrugets bæredygtige udvikling.

En viden, der tager udgangspunkt i hvor dansk landbrug og landmanden er p.t. i forhold til arbejdet med bæredygtig udvikling, men i høj grad også i forhold til de krav og muligheder landmanden har i forhold til "licence to produce" (krav og muligheder i den politiske og juridiske rammesætning), "licence to supply" (krav og muligheder fra aftagerleddet) og "licence to get sustainable financing" (krav og muligheder fra de finansielle samarbejdspartnere).

Projektet har arbejdet med alle 3 typer af "licenser", som overordnet har omhandlet:

- at analysere og vurdere EU's krav til bæredygtig finansiering samt bæredygtighed og bæredygtig udvikling.
- at synliggøre hvilke muligheder landbruget har for at sikre en bæredygtig udvikling og opnå bæredygtig finansiering.
- at formidle og rapportere om ledelsesmæssige tiltag, der understøtter en bæredygtig udvikling af landbrugsvirksomheden.

I projektet har vi valgt at undersøge, hvordan 12 case-landmænd forholder sig til de overordnede mål og hvordan deres eksisterende viden om bæredygtighed og bæredygtig udvikling balancerer. Samtidig har det været vigtigt at afdække de 12 case-landmænds muligheder og udfordringer ved at arbejde med bæredygtig udvikling af deres landbrugsvirksomheder.

De 12 case-landmænd har tilmeldt sig forløbet ud fra en invitation udsendt bredt til danske landmænd. De 12 case-landmænd er repræsentative for dansk landbrug forstået på den måde, at det er fuldtidslandbrug, forskellige aldre, produktionsgrene, omsætningstørrelser og geografiske placeringer.

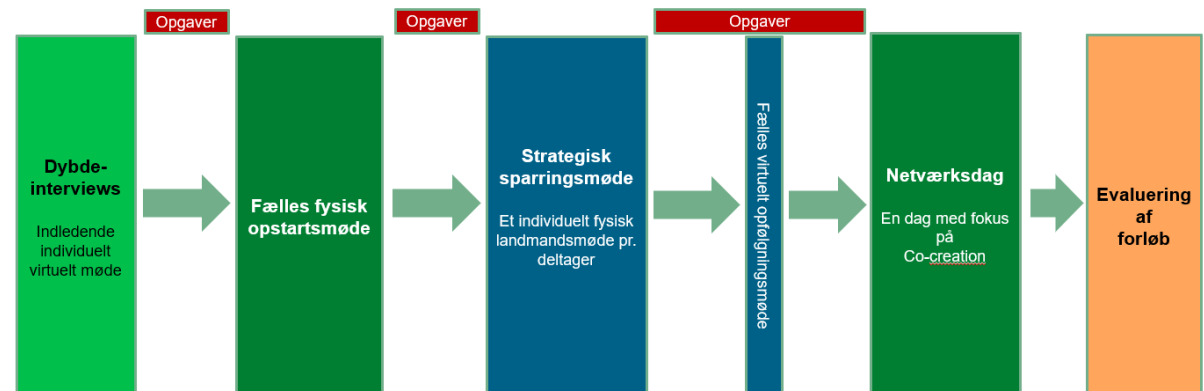
Målet med forløbet har været at præsentere de 12 case-landmænd for aktuel viden om bæredygtighed og bæredygtig udvikling i landbruget, landbrugets værdikæde og i forhold til landbrugets interessenter. En viden som case-landmændene efterfølgende har brugt i arbejdet med forskellige individuelle opgaver, der skal skabe nysgerrighed, overblik over muligheder og udfordringer, indsigt i konkrete bæredygtige tiltag og handlingsmuligheder for dem som virksomhedsledere.

Projektet opsamler læringspunkter fra forløbet, som bruges til et sæt af konkrete anbefalinger og handlinger, som andre landmænd kan lade sig inspirere af.

# Materialer og metoder

## Forløbets struktur og proces

Forløbet for de 12 case-landmænd har bestået af nedenstående 6 delelementer:



Delelementerne vil i nedenstående uddybes.

### Dybdeinterviews

Alle 12 case-landmænd er virtuelt blevet interviewet individuelt ultimo august – primo september 2022 ud fra samme interviewguide. Se interviewguiden [her](#).

Målet med disse interviews har dels været få indsigt i deltagernes "baseline" via svar på de udarbejdede spørgsmål i interviewet, dels at få on-boardet deltagerne i forløbet via spørgsmål, som forløbet efterfølgende vil fokusere på at folde ud for deltagerne. Se notat vedr. analyse af de 12 deltagende landmænd [her](#).

### Fælles fysisk opstartsmøde

7. september 2022 var alle 12 case-landmænd samlet til opstartsmøde.

Målet med opstartsmødet var at få gruppen af deltagere til at modtage viden, videndele med hinanden, udfordre hinanden, skabe nysgerrighed og sætte den bæredygtige udviklingsproces i gang.

Mødet startede med at introducere landmændene for hinanden, som landmænd og virksomhedsledere, en deltager ad gangen med efterfølgende mulighed for at de øvrige deltagere kunne stille uddybende spørgsmål.

Faglige personer fra SEGES præsenterede (se præsentationen [her](#)) de 12 case-landmænd for viden om:

- **Omverdensanalyse og risikoafdækning**
  - De universelle udfordringer, EU vil beskytte borgeren og redde planeten, markeder og forbrug i bevægelse og Klima risici i landbruget.
- **Rammer for bæredygtig udvikling og bæredygtig finansiering**
  - Fra FN's Verdensmål til CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)/ESRS (European Sustainability Reporting Standard).
  - CSRD / ESRS og bæredygtig finansiering.
- **Introduktion til bæredygtig udvikling**
  - Fra Brundtland (1987) til grøn omstilling (Klima) og bæredygtig udvikling.
  - Hvad styrer landmanden? / efter?
  - Afklaringsområder i arbejdet med bæredygtig udvikling og bæredygtig finansiering.
  - Bæredygtig udvikling: Landmanden, gruppe af landmænd og landbrugets værdikæde.
- **Mindset for bæredygtig udvikling**
  - Fixed og growth mindset i en forandringsproces.

- Analyse af de 12 deltagere ud fra interviews.
- Personlig udvikling og hvordan landmanden kan arbejde med at implementere forandring.
- **Virksomhedens governance i forhold til bæredygtig udvikling**
  - Virksomhedens agilitet og robusthed
  - Governance indsatser
    - Økonomi
    - ESG og ESG Ledelsesrapportering
    - Virksomhedsstrategi
    - Virksomhedens forretningsudvikling
    - Compliance
- **Virksomhedens bæredygtige finansiering**
  - Afklaringsområder i arbejdet med bæredygtig finansiering
    - Virksomhedens ejerstruktur
    - Virksomhedens økonomisk robusthed
    - Virksomhedens livsfaser
    - Virksomhedens primære produktionsgren
    - Virksomhedens kapitalstrukturmodel

Hvert emne blev afsluttet med en fælles drøftelse om udfordringer og potentialer for den enkelte deltager og for dansk landbrug. Mødet sluttede med en opsamling, "hvad tager jeg med hjem" og næste step.

### Strategisk sparringsmøde – Advisory Board-møde

Alle 12 case-landmænd er blevet tilbudt et individuelt Advisory Board-møde på tre timers varighed på deres egen adresse. 11 af de deltagende landmænd tog imod tilbuddet.

Målet med disse Advisory Board-møder var at arbejde videre med de fælles drøftelser på opstartsdagen og føre dem helt ud til den enkelte deltagers køkkenbord og virksomhed for at styrke den bæredygtige udvikling.

Advisory Board-mødet blev valgt som struktur for det individuelle møde ud fra et ønske om at 80 % af mødet skal fokusere på fremtiden og 20 % på status/historik. Se SEGES' guide for inspiration til Advisory Board-møder [her](#).

Deltagerne fik et tilbud om en strategisk nøgletalsrapport, som viser, hvordan den samlede virksomhed performer på udvalgte økonomiske nøgletal – historisk i virksomheden og historisk benchmarket mod andre virksomheder med samme primære produktionsgren - som afkastningsgrad og soliditetsgrad. Otte af deltagerne tog imod tilbuddet om den strategiske nøgletalsrapport. Målet med den strategiske nøgletalsrapport er at stille skarpt på, hvor økonomisk robust virksomheden er til at investere i en bæredygtig udvikling.

Formålet med det individuelle Advisory Board-møde var bl.a. at udfordre case-landmændene på professionel mødeledelse og inddragelse af tværfaglig viden til virksomheden.

Deltagerne blev anbefalet at sende en ledelsesrapport, baseret på en SEGES-skabelon 3-5 dage forud for mødet for at introducere de to konsulenter fra SEGES til, hvad der er arbejdet med lige nu i virksomheden. Målet er at effektivisere mødet med denne baggrundsviden til alle mødets deltagere forud for mødet. Se en skabelon til en Ledelsesberetning [her](#).

Deltagerne blev opfordret til at udsende en dagsorden for mødet 3-5 dage forud for mødets afholdelse. Målet er at få virksomhedslederen til at fastlægge mødets indhold, så de to eksterne konsulenter igen er klædt på til at levere på forventningerne, men også at få virksomhedslederen til at agere mødeleder og dermed sikre sig udbytte af mødet.

Et andet mål med møderne var at drøfte, udfordre, sparre og bidrage med viden til det den enkelte deltager gerne vil drøfte på mødet.

Overskrifterne fra møderne har været følgende:

- Opsamling fra opstartsmødet – spørgsmål og refleksion
- Spørgsmål og sparring på den udsendte ledelsesberetning
- Opsamling fra arbejdet med de udsendte opgaver
- Governance: Virksomhedsledelse, lederskab, eksekveringskraft
- Bæredygtig finansiering: Rammer, udfordringer og potentialer
- Strategiske drøftelser: Bæredygtighed og bæredygtig udvikling
- Arbejdet med ESG og bæredygtig udvikling
- ESG ledelsesrapportering
- Personlig udvikling af ejer-/virksomhedsleder
- Opfølgning og fremdrift for den bæredygtige udvikling
- Opsamling og evaluering af mødet

Se highlights fra Advisory Board-møderne [her](#).

Se [her](#) opfølgning på Advisory Board-møder og arbejdet med ESG.

### Fælles virtuelt opfølgningsmøde

Deltagerne blev opdelt i to grupper, som hver fik tilbudt 2 timers virtuel opfølgning via Teams. Målet med opfølgningsmøderne er at få drøftet barrierer/udfordringer/potentialer for fremdrift af den bæredygtige udvikling via den enkelte deltagers indlæg og inddrage de øvrige deltagere i rollen som udfordrer og coach på fremdriften for deltageren der præsenterer.

Møderne blev afholdt d. 16. og 17. november 2022. Der var i alt 11 af deltagerne, der deltog i de to møder. Temaet for de virtuelle opfølgningsmøder var: Fremdrift i arbejdet med bæredygtig udvikling af min virksomhed.

Plan for møderne var som følgende:

1. Velkomst og plan for mødet
2. Bordet rundt: Hver deltager præsenterer på 8-10 min.
  - a. Hvad har jeg taget med fra Advisory Board-mødet?
  - b. Mit arbejde med ESG og ESG Ledelsesrapportering
  - c. Status
    - a. Hvor er jeg kommet til?
    - b. Hvad har jeg arbejdet med til nu?
    - c. De tre største potentialer, som jeg har fået afdækket til nu, i den bæredygtige udvikling af min virksomhed.
    - d. De tre største barrierer for fremdrift i mit arbejde med bæredygtig udvikling af min virksomhed?
    - e. Mit næste step / hvad vil jeg gøre for at sikre fremdrift i mit arbejde med bæredygtig udvikling.
  - d. Andre refleksioner?
  - e. Sparring fra de øvrige landmænd på fremdriften – 8-10 min. i alt pr. præsentation
3. Opsamling fra mødet og kommende fællesmøde

Se [her](#) opfølgning på de virtuelle opfølgningsmøder.

### Fælles netværksdag

Den afsluttende fælles netværksdag (se PowerPoint-præsentation fra mødet [her](#)) blev afholdt som et heldagsmøde d. 29. november 2022. Målet med den afsluttende netværksdag er at få samlet alle deltagere igen for at få tilført manglende viden, afklaret spørgsmål og frustrationer, til at vi sammen drøfter

deres individuelle refleksioner, læringspunkter og videre arbejde med bæredygtig udvikling efter dette forløb.

På de to virtuelle opfølgingsmøder, havde vi afdækket 5 gennemgående temaer, som flere af deltagerne gerne ville have mere viden på og især få lov at drøfte sammen med de øvrige deltagere.

Planen for dagen var som følgende:

1. Forløbet fra opstartsmødet, Advisory Board-møderne, de virtuelle opfølgingsmøder til nu
  - a. Synliggøre den rejse deltagerne have været på i arbejdet med bæredygtig udvikling og bæredygtig finansiering
2. Små indlæg og workshops i grupper om de 5 afdækkede temaer fra opfølgingsmøderne
  - a. ESG Ledelsesrapportering
  - b. Risikostyring i forhold til den bæredygtige udvikling
  - c. Medarbejder-inddragelse i den bæredygtige udvikling
  - d. Optimering af markedsværdi med bæredygtig udvikling som omdrejningspunkt
  - e. Væsentlighed og dobbelt væsentlighed i den bæredygtige udvikling
3. Workshops i grupper
  - a. Læringspunkter og anbefalinger fra arbejdet med bæredygtig udvikling – hvad deltagerne vil anbefale andre landmænd i forhold til deres arbejde med bæredygtig udvikling
  - b. Præsentation og drøftelse af hver gruppes arbejde
4. Fælles drøftelse om, hvordan arbejdet med bæredygtig udvikling kan komme til at gøre en forskel i landbruget
5. Evaluering og afslutning på dagen

Se opsamling fra Netværksdagen [her](#).

### **Evaluering af forløb**

Som afslutning på forløbet var det oprindeligt meningen at invitere deltagerne til et fælles virtuelt evalueringsmøde kort tid efter netværksdagen. Målet var at få deltagernes inputs på forløbet – hvad fungerede godt, hvad manglede og hvad kunne udelades i forløbet.

Deltagerne ville hellere evaluere sammen på netværksdagen og så mødes igen om nogle måneder for at drøfte, hvordan den videre udvikling har været for deltagerne hver især.

## Opgaver

Fra tidligere forløb med ejer-/virksomhedsledere har vi god erfaring med at tilbyde deltagerne opgaver mellem i et forløb og mellem møderne, som kan skabe nysgerrighed, øge fokus og understøtte fremdrift i deres ellers meget travle hverdag.

I dette forløb har vi i alt tilbudt deltagerne 12 små og mellemstore opgaver, ikke som et krav, men som et tilbud, at deltagerne arbejder med opgaverne og/eller sender deres besvarelser til projektet. Omvendt har projektet tilbudt feedback på de besvarelser, deltagerne har sendt til os.

Følgende opgaver er blevet tilbudt:

### *Opgaver udsendt før opstartsmødet*

- Opgave 1: Virksomhedsoverblik
- Opgave 2: Kernefortællingen i ESG Ledelsesrapporten
- Opgave 3: Personligt udviklingskort 1 og 2

### *Opgaver udsendt før Advisory Board-mødet*

- Opgave 4: Udvidet virksomhedsanalyse
- Opgave 5: De strategiske spørgsmål
- Opgave 6: Det strategiske hus
- Opgave 7: De strategiske handlingsplaner
- Opgave 8: Skabelon til ledelsesberetning forud for et Advisory Board-møde
- Opgave 9: Dagsorden til Advisory Board-mødet
- Opgave 10: Iværksatte tiltag for en bæredygtig udvikling af virksomheden
- Opgave 11: Fremtidige tiltag for en bæredygtig udvikling

### *Opgaver udsendt før afsluttende netværksmøde*

- Opgave 12: ESG Ledelsesrapport (SEGES-skabelon)

Opgaverne vil i det efterfølgende blive gennemgået.

### Opgave 1: Virksomhedsoverblik

Målet med opgaven er at sætte fokus på at ejer-/virksomhedsleder "ikke kun er mælkeproducent", men at han har en samlet virksomhed.

Arbejdet med bæredygtige udvikling omhandler den samlede virksomhed og denne lille opgave skaber et fokus for deltageren på den samlede virksomhed.



Der er 10 deltagere der har sendt deres besvarelse af opgaven til projektet til kommentering og på Advisory Board-møderne havde de sidste 2 også besvaret opgaven. Opgaven er blevet meget positiv modtaget af deltagerne.

### Opgave 2: Kernefortællingen i ESG Ledelsesrapporten

Målet med opgaven er at få deltagerne til at starte arbejdet med deres egen ESG Ledelsesrapport.

Opgaven er delt i tre

1. Kernefortælling: Skriv kort om virksomheden.
  - a. Hvem er I?
  - b. Hvad er jeres værdigrundlag?
  - c. Hvad er I stolte af?
2. Kernefortælling – landbrugsvirksomhedens historie og milepæle
  - a. Milepæle i virksomhedens historie – meget gerne som korte bullets.
  - b. Her skal du liste de vigtigste milepæle i virksomhedens historie.
  - c. Fokuser på milepæle der handler om positive miljømæssige, sociale eller forretningsmæssige udviklinger. Har du mange at vælge imellem, tager du de nyeste.
3. Mit fokusområde
  - a. Ambitionen og motivationen: Beskriv kort ét område fra arbejdet med bæredygtig udvikling / ESG-ledelsesrapporten som er dit personlige hjertebarn – noget du virkelig ønsker at arbejde på at forbedre.
  - b. Mål og skridt på vejen  
Skriv kort hvad du vil gøre for at nå din ambition og sæt gerne konkrete mål for dit fokusområde - (hvad vil du opnå, hvornår?).
  - c. Status: Skriv kort hvad status er for dit fokusområde (hvad har du allerede gjort?).

## Kernefortælling — Landbrugsvirksomhedens historie og milepæle

Skriv kort om virksomheden Hvem er I? Hvad er jeres værdigrundlag? Hvad er I stolte af?

### Milepæle i virksomhedens historie

Her skal du liste de vigtigste milepæle i virksomhedens historie. Fokuser på milepæle der handler om positive miljømæssige, sociale eller forretningsmæssige udviklinger. Har du mange at vælge imellem, tager du de nyeste.



[Link til vejledning til opgaven om kernefortællingen i ESG-ledelsesrapporten](#)

## Mit fokusområde

| Ambitionen og motivationen                                                                  | Mål og skridt på vejen                          | Status  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Beskriv kort ét område fra arbejdet med bæredygtig udvikling / ESG-ledelsesrapporten som er dit personlige hjerte barn – noget du virkelig ønsker at arbejde på at forbedre. | Skriv kort hvad du vil gøre for at nå din ambition og sæt gerne konkrete mål for dit fokusområde - (hvad vil du opnå, hvornår?). | Skriv kort hvad status er for dit fokusområde (hvad har du allerede gjort?).               |
|                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                  |                                                                                            |

Der er 8 deltagere der har sendt deres besvarelse af opgaven til projektet til kommentering og på Advisory Board-møderne havde yderligere 1 også besvaret opgaven. Opgaven er blevet meget positiv modtaget af deltagere.

### Opgave 3: Personligt udviklingskort 1 og 2

Målet med de personlige udviklingskort er at få deltagerne til at arbejde aktivt med personlig udvikling og adfærdsændringer.

#### DIT PERSONLIGE UDVIKLINGSKORT 1

|                           |                                                                       |                                       |                               |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|
| MÅL                       | AT OPTIMERE MARKEDSVÆRDIEN AF MIN VIRKSOMHED MED BÆREDYGTIG UDVIKLING |                                       |                               |
| INDSATS-OMRÅDER           | Personlig indsigt                                                     | Virksomheds- og forretningsforståelse | Virksomledelse og eksekvering |
| MINNE FOKUS-OMRÅDER       |                                                                       |                                       |                               |
| MIN KONKRETE ADFÆRD I DAG |                                                                       |                                       |                               |

#### PERSONLIGT UDVIKLINGSKORT 2

|                                                                                      |                                           |                                                  |                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Hvilken konkret adfærd ønsker jeg?                                                   | Hvilke barrierer forhindrer denne adfærd? | Hvilken løsning kan hjælpe mig over barriererne? | Test-løsningen i din dagligdag, virker det? |
|  |                                           |                                                  |                                             |

Der er 8 deltagere, der har sendt deres besvarelse af det personlige udviklingskort 1, mens 3 har sendt det personlige udviklingskort 2. På Advisory Board-møderne drøftede vi med nogle af deltagerne, at denne opgave er for svær at arbejde med alene og den kræver tid og fokus for at gøre en forskel. De fleste deltagere kan sagtens se meningen med opgaven.

#### Opgave 4: Udvidet virksomhedsanalyse

Målet med opgaven er, at få deltagerne til at analysere deres egen virksomhed ud fra en udvidet SWOT-analyse med fokus på ESG / bæredygtighed

##### Virksomhedsanalyse - Udvidet SWOT - analyse



|                            |                        |                       |                      |
|----------------------------|------------------------|-----------------------|----------------------|
| Styrker at bygge på        | Svagheder at adressere | Sikre usikkerheder    | Vigtige forandringer |
| Muligheder at kapitalisere | Trusler at minimere    | Bastioner at forsvare | Områder at aflære    |

Top 3 udfordringer

Top 3 potentialer

SEGES  
INNOVATION

Der er 8 deltagere, der har sendt deres besvarelse af opgaven.

På Advisory Board-møderne drøftede vi med nogle af deltagerne, at denne opgave med fordel kan bruges i dialogen med virksomhedens strategiske interessenter ud fra et ønske om at høre, hvad de mener om virksomheden. De der ikke havde sendt deres besvarelse, kendte udmærket analysen og havde tidligere brugt den med succes.

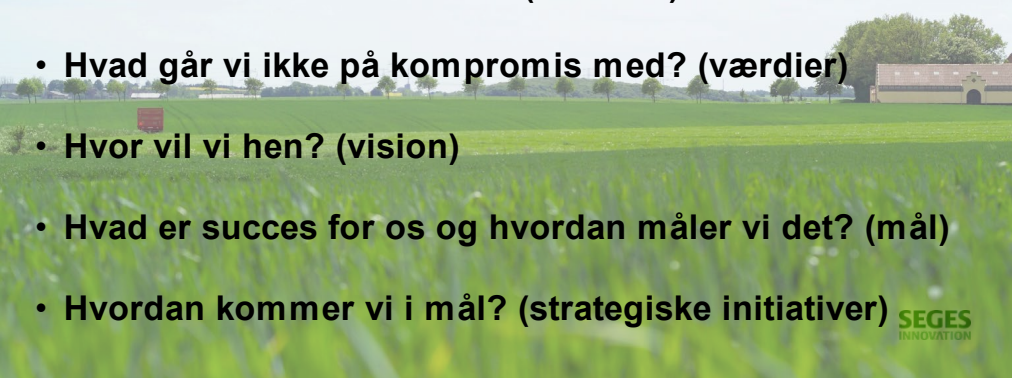
#### Opgave 5: De strategiske spørgsmål

Målet er at få deltagerne til at arbejde med de 5 strategiske spørgsmål i en bæredygtig kontekst.

### Virksomhedsstrategi

- De grundlæggende strategiske spørgsmål

- Hvad er vi sat i verden for? (mission)
- Hvad går vi ikke på kompromis med? (værdier)
- Hvor vil vi hen? (vision)
- Hvad er succes for os og hvordan måler vi det? (mål)
- Hvordan kommer vi i mål? (strategiske initiativer)



SEGES  
INNOVATION

Der er 8 deltagere der har sendt deres besvarelse af opgaven til projektet til kommentering. Opgaven er blevet meget positiv modtaget af deltagerne.

## Opgave 6: Det strategiske hus

Målet er at få deltagerne til at arbejde videre med deres besvarelse af de strategiske spørgsmål til en virksomhedsstrategi i en bæredygtig kontekst.

### Det strategiske hus



Der er 5 deltagere, der har sendt deres besvarelse af opgaven til projektet til kommentering. Kommentarerne fra dem, der ikke havde arbejdet med opgaven, har været meget positive og især, at de 4 strategiske målsæt -økonomi, miljø, social og governance- er så tydelige i det strategiske hus. Det skal bemærkes, at en deltager havde en skriftlig virksomhedsstrategi og tre deltagere havde en virksomhedsstrategi, der var udløbet før forløbet.

## Opgave 7: De strategiske handlingsplaner

Målet er at få deltagerne til at omsætte deres virksomhedsstrategi til konkrete handlinger.

| STRATEGISK INITIATIV                        |           |             |                                   |
|---------------------------------------------|-----------|-------------|-----------------------------------|
| STRATEGISK HANDLING                         |           |             |                                   |
| FORMÅL                                      | ANSVARLIG |             | INVOLVEREDE OG NØGLEINTERESSENTER |
|                                             | Ejerleder |             | Driftsledere + advisory board     |
| FORMÅL MED INITIATIV ER:                    | INDSATS   | AKTIVITETER | DEADLINE                          |
|                                             |           |             |                                   |
|                                             |           |             |                                   |
|                                             |           |             |                                   |
| SUCCESKRITERIER OG VÆSENTLIGE FORANDRINGER: |           |             |                                   |
|                                             |           |             |                                   |
|                                             |           |             |                                   |
| KRÆVEDE INVESTERINGER                       |           |             |                                   |
|                                             |           |             |                                   |
|                                             |           |             |                                   |

Der er 5 deltagere, der har sendt deres besvarelse af opgaven til projektet til kommentering. Kommentarerne fra dem, der ikke havde arbejdet med opgaven, har været, at de sagtens kan se værdien i en strategisk handlingsplan for at sikre fremdrift i implementeringen af virksomhedsstrategien og sikre fremdrift på den bæredygtige udvikling af virksomheden.

### Opgave 8: Skabelon til ledelsesberetning forud for et Advisory Board-møde

Målet er, at få deltagerne til at sende en ledelsesrapport baseret på en SEGES-skabelon 3-5 dage forud for et Advisory Board-møde. I ledelsesberetningen introduceres eksterne deltagere i mødet til, hvad der er arbejdet med lige nu i virksomheden. Målet er at effektivisere mødet med denne baggrundsviden til alle mødets deltagere forud for mødet.

| Advisory board møde                                                                                                                                                                                                          |            | Ledelsesberetning |            |                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------|------------|-----------------|
| Virksomhed:                                                                                                                                                                                                                  |            |                   |            |                 |
| Udarbejdet den:                                                                                                                                                                                                              |            |                   |            |                 |
| Opfølgning for perioden:                                                                                                                                                                                                     |            |                   |            |                 |
| Virksomhedsleders mentale tilstand – hvor er du lige nu?<br>Er du over strengen og føler dig åben, nysgerrig og ivrig for at lære noget nyt.<br>Eller er du under strengen, hvor du er defensiv, lukket og vil have ret.     |            |                   |            |                 |
| Virksomheden samlet<br>Status for den samlede virksomhed i forhold til drift og performance                                                                                                                                  |            |                   |            |                 |
| Nøgletal for perioden<br>De mest relevante målområder med tilhørende målværdier pr. produktionsgren præsenteres og suppleres med kommentarer til afvigelser                                                                  | Nøgletal 1 | Anfør målområde   | Nøgletal 2 | Anfør målområde |
|                                                                                                                                                                                                                              | Realiseret |                   | Realiseret |                 |
|                                                                                                                                                                                                                              | Budget     |                   | Budget     |                 |
|                                                                                                                                                                                                                              | Afvigelse  |                   | Afvigelse  |                 |
|                                                                                                                                                                                                                              | Nøgletal 3 | Anfør målområde   | Nøgletal 4 | Anfør målområde |
|                                                                                                                                                                                                                              | Realiseret |                   | Realiseret |                 |
|                                                                                                                                                                                                                              | Budget     |                   | Budget     |                 |
|                                                                                                                                                                                                                              | Afvigelse  |                   | Afvigelse  |                 |
|                                                                                                                                                                                                                              | Nøgletal 5 | Anfør målområde   | Nøgletal 6 | Anfør målområde |
|                                                                                                                                                                                                                              | Realiseret |                   | Realiseret |                 |
| Budget                                                                                                                                                                                                                       |            | Budget            |            |                 |
| Afvigelse                                                                                                                                                                                                                    |            | Afvigelse         |            |                 |
| Kommentarer til afvigelser (både positive og negative afvigelser):                                                                                                                                                           |            |                   |            |                 |
| Likviditet og kapitalberedskab<br>Status suppleret med relevante data med opfølgning og historik.                                                                                                                            |            |                   |            |                 |
| Ledelse og management<br>Status på de ledelsesmæssige planer.<br>Hvordan går det med implementering af de opstillede strategiske handlingsplaner i forhold til det, vi planlagde ved årets start eller siden sidst.          |            |                   |            |                 |
| Medarbejdersituationen<br>Status på medarbejdersituationen, medarbejdertilfredshed, opsigelser/fyringer, lønforhold, manglende kompetencer, kompetenceudvikling mv.                                                          |            |                   |            |                 |
| Bæredygtig udvikling<br>Status på årets igangsatte bæredygtige handlinger.                                                                                                                                                   |            |                   |            |                 |
| Virksomhedens produktionsgrenene / forretningsområder<br>Status og relevant information om de enkelte forretningsområders performance og udvikling siden sidst.                                                              |            |                   |            |                 |
| Early warnings<br>Kommentarer til spirende risici, der kan vokse sig større, herunder hvordan du som virksomhedsleder vil mindske/fjerne de enkelte risici.<br>Denne omfatter udover virksomheden også familie og ejerleder. |            |                   |            |                 |

Der er 5 deltagere, der har sendt deres ledelsesberetning forud for Advisory Board-mødet. Yderligere 5 har sendt deres ledelsesberetning fra deres virksomheds årsrapport. Kommentarerne til ledelsesberetnings-skabelonen har været positive og deltagerne kan sagtens se, at selve mødet bliver mere effektivt, når den er udsendt på forhånd.



## Opgave 11: Fremtidige tiltag for en bæredygtig udvikling

Målet er at få deltagerne til at synliggøre de bæredygtige tiltag de ønsker at sætte i gang i virksomheden

### Fremtidige tiltag for en bæredygtig udvikling af din virksomhed

Tiltag for en bæredygtig udvikling:

- Miljømæssige tiltag – gerne 1-3 iværksatte tiltag – gerne som bulletts
- Sociale tiltag – gerne 1-3 iværksatte tiltag – gerne som bulletts
- Tiltag indenfor ledelse – gerne 1-3 iværksatte tiltag – gerne som bulletts



**SEGES**  
INNOVATION

Der er 5 deltagere, der har sendt deres besvarelse af opgaven til projektet til kommentering. Kommentarerne fra dem, der ikke havde arbejdet med opgaven, har været, at de ikke lige har sat sig ind i, hvilke potentielle bæredygtige tiltag, de kunne sætte i gang. På Advisory Board-mødet har de eksterne konsulenter mappet de bæredygtige tiltag, der blev talt om på mødet og som kunne være potentielle at iværksætte, og denne mapping er efterfølgende sendt til de 11 deltagere, der har afholdt et Advisory Board-møde. Der var på tværs af deltagerne 15-25 potentielle bæredygtige tiltag i hver virksomhed. Det blev deltagerne overraskede over da de så mappingen.

## Opgave 12: ESG Ledelsesrapport (SEGES-skabelon)

Målet med opgaven er, at få deltagerne til at færdiggøre deres egen ESG Ledelsesrapport for 2022. Udover ovenstående opgaver om kernefortællingen, mit fokusområde, iværksatte bæredygtige tiltag og fremtidige bæredygtige tiltag indeholder denne opgave også konkrete indikatorer.

| E Miljømæssige forhold i virksomheden |                                                           |                   |      |      |      |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------|------|------|------|
|                                       | Indikator                                                 | Enhed             | 2023 | 2022 | 2021 |
| Klima                                 | Samlet emission fra virksomheden inkl. kulstofrige jorder | CO <sub>2</sub> e |      |      |      |
|                                       | Samlet emission fra virksomheden uden kulstofrige jorder  | CO <sub>2</sub> e |      |      |      |
| Biodiversitet                         | Er der gennemført NaturTjek?                              | Ja/nej            |      |      |      |
|                                       |                                                           |                   |      |      |      |
| Vand- og luftkvalitet                 | Ammoniakfordampning fra marken                            |                   |      |      |      |
|                                       | Fosforoverskud                                            | Kg P/ha           |      |      |      |
|                                       | Planteværn (IPM-score)                                    | 0-100             |      |      |      |
| ?                                     |                                                           |                   |      |      |      |
|                                       |                                                           |                   |      |      |      |

| S Sociale forhold i virksomheden <i>Generelle</i> |                                                                                                          |                                                      |      |      |      |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------|------|------|
|                                                   | Indikator                                                                                                | Enhed                                                | 2023 | 2022 | 2021 |
| Arbejdsforhold og arbejdsmiljø                    | Vi har ordnede ansættelsesforhold for vores medarbejdere                                                 | 1 Nej                                                |      |      |      |
|                                                   | Vi bruger de lovpligtige indsatser for arbejdssikkerhed som afsæt for hele tiden at forbedre sikkerheden | 2 I lav grad                                         |      |      |      |
|                                                   | Vi forebygger arbejdsulykker og følger op, hvis der sker en ulykke eller en nærværd-ulykke               | 3 I nogen grad                                       |      |      |      |
|                                                   | Vi informerer om og involverer medarbejderne i virksomhedens drift og udvikling                          | 4 I høj grad                                         |      |      |      |
|                                                   | Vi har fokus på sundhed og trivsel i den daglige ledelse og drift af virksomheden                        | 5 I meget høj grad                                   |      |      |      |
|                                                   | Ulykker i virksomheden                                                                                   | Antallet af ulykker                                  |      |      |      |
|                                                   | Sygdom og arbejdsskader                                                                                  | Antal sygedage                                       |      |      |      |
|                                                   | Uddannelse eller anden kompetenceudvikling                                                               | Antal dage pr. medarbejder                           |      |      |      |
|                                                   |                                                                                                          |                                                      |      |      |      |
| Socialt ansvar                                    | Tage ansvar for dem, der står udenfor arbejdsmarkedet                                                    | Antal ansatte på tilskudsordninger eller lignende    |      |      |      |
|                                                   | Uddanne fremtidens landmænd ved at tage praktikanter, elever og studerende ind                           | Antal ansatte for praktikanter, elever og studerende |      |      |      |
|                                                   |                                                                                                          |                                                      |      |      |      |
| ?                                                 |                                                                                                          |                                                      |      |      |      |

| G Forhold i virksomhedsledelsen og lederskabet |                                                                                       |                    |      |      |      |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------|------|------|
|                                                | Indikator                                                                             | Enhed              | 2023 | 2022 | 2021 |
| Virksomhedsledelse                             | Vi har en nedskrevet strategi for virksomheden, der sætter retning for dens udvikling | 1 Nej              |      |      |      |
|                                                | Vi anvender aktivt vores strategi i ledelsen af virksomheden                          | 2 I lav grad       |      |      |      |
|                                                | Vi anvender driftsbudget for planlægning og opfølgning                                | 3 I nogen grad     |      |      |      |
|                                                | Vi har planer for at sikre den fortsatte drift ved kritiske nedbrud og truende kriser | 4 I høj grad       |      |      |      |
|                                                | Vi søger inspiration og sparring fra personer udenfor virksomheden                    | 5 I meget høj grad |      |      |      |
|                                                | Vi er åbne og imødekommende om vores virksomhed                                       |                    |      |      |      |
|                                                |                                                                                       |                    |      |      |      |
| Compliance                                     | Bemærkninger, anmærkninger o.l. fra offentlige myndigheder, samarbejdspartnere mv.    | Antal              |      |      |      |
|                                                |                                                                                       |                    |      |      |      |
|                                                |                                                                                       |                    |      |      |      |
| Dyrevelfærd - Kvæg                             | Ko-dødelighed                                                                         | Pct.               |      |      |      |
|                                                | Kalvedødelighed                                                                       | Pct.               |      |      |      |
|                                                | Nu-infektionsprocenten (kvæg)                                                         | Pct.               |      |      |      |
|                                                | Celletal, mejeri                                                                      | Celler pr ml. mælk |      |      |      |
|                                                | Hjerteordningen                                                                       | 0,1,2,3            |      |      |      |

Der er 8 deltagere, der har sendt deres besvarelse eller medbragt den til det afsluttende netværksmøde.

## Konklusion

Forløbet med de 12 landmænd har helt overordnet fungeret godt i forhold til den fastlagte struktur og proces.

Kombinationen mellem:

1. at sætte flere ejer-/virksomhedsledere sammen til et fælles opstartsmøde og få deltagerne til at fortælle, hvor de selv er i den bæredygtige udvikling af deres virksomhed, give dem viden om bæredygtighed og bæredygtig udvikling og lade dem diskutere den nye viden sammen.
2. afholdelse et 3 timers Advisory Board-møde hos den enkelte deltager hvor fokus er deltageren og hans virksomhed, hvor samtalen bliver mere intens og dyb.
3. fælles virtuelt opfølgingsmøde, hvor det er muligt at få luft for sine frustrationer, få inputs fra de øvrige deltagere og dermed fornyet gejst på at komme videre.
4. for så til sidst at stå med en ESG ledelsesrapport version 1.0 for din egen virksomhed og lade andre få indsigt i arbejdet med den og det færdige resultat har samlet været en værdiskabende proces for deltagerne.

Dog er det vigtigt her at pointere respekten for, at forandring tager tid, forløbet har været kort og intenst og det har i høj grad påvirket målet om at understøtte en bæredygtig udvikling hos den enkelte deltager i forhold til ham som ejer-/virksomhedsleder og i virksomheden og kunne se denne udvikling.

Bæredygtig udvikling er umiddelbart en stor og kompleks opgave for mange ejer-/virksomhedsledere, hvilket øger behovet for at dele arbejdet op i mindre og overskuelige handlinger i dagligdagen.

På fællesmøderne kan det tydeligt mærkes, at deltagerne har fået et fælles sprog om bæredygtighed og bæredygtig udvikling, men der er for flere af deltagerne langt fra at italesætte til at implementere nye bæredygtige tiltag, hvis ikke det lige giver noget på bundlinjen, som flere pointerer.

De strategiske nøgletalsrapporter har også synliggjort, at det kan være en stor udfordring for nogle af deltagerne at have økonomisk robusthed til at investere i den bæredygtige udvikling. Omvendt har det også medført større et fokus på, hvor arbejdet med ESG og bæredygtig udvikling kan forbedre virksomhedens økonomiske performance.

De deltagere, der er godt i gang med den bæredygtige udvikling, peger på, at arbejdet med ESG og ESG ledelsesrapportering har gjort den bæredygtige udvikling mere overskuelig, og især det at arbejde med handlingsplaner og jævnlig opfølgning på handlingsplanerne har betydet meget for implementeringen.

Opgaverne, der er blevet stillet til deltagerne, er som forventet blevet modtaget meget forskelligt. Helt generelt er nogle af deltagerne blevet udfordret af skriftlighed, mens andre har "manglet tid" og ikke har prioriteret at arbejde med opgaverne. Helt overordnet viser forløbet, at opgaverne er vigtige for at få deltagerne til at danne fokus i deres arbejde med ESG og bæredygtig udvikling. De der ikke har arbejdet med opgaverne, har lært meget af snakken med de øvrige deltagere.

Et andet læringspunkt fra forløbet er de deltagende ejer-/virksomhedslederes prioritering af møder – lige fra ledelsesrapportering forud for et møde til mødets deltagere, udsendelse af dagsorden til deltagerne og til mødeledelsen. Rådgivning er dyr har vi fået pointeret flere gange i forløbet, men deltagerne er også enige om, at det kræver tværfaglig rådgivning for at få udpeget og prioriteret, hvilke bæredygtige tiltag, der potentielle for virksomheden, hvilke udfordringer/omkostninger, der er forbundet med tiltaget og hvordan tiltaget bedst og mest effektivt sættes i gang. Alt sammen noget, der kræver en effektiv ramme om den tværfaglige rådgivning, f.eks. via et årligt Advisory Board-møde, hvor de tværfaglige kompetencer inviteres til en opfølgning på det, der blev sat i gang sidste år og en brainstorm på, hvad

der kan sættes i gang de kommende år. Et møde hvor ejer-/virksomhedsleder skal være skarp for at få mest mulig ud af de kompetencer, der samles.

## Deltagere fra SEGES

Ditte Kjær Jacobsen

Søren Bisp

Kenneth Kjeldgaard

Ivan Damgaard

Abejdspakke: nr. 4a Landmandens ledelse af den bæredygtige udvikling

Leverance Del af handlingskatalog

Projektnr: 7969

---



*SEGES Innovation*

*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.