

17. januar 2022

Fysisk møde**Advisory Board for Bæredygtig finansiering af dansk landbrug**

Tirsdag d. 25. januar 2022, kl. 09.00-15.00

- 08.30 Netværkskaffe
- 09.00 **Velkomst og dagens program**
v/projektleder Ivan Damgaard
- 09.15 **Bæredygtig finansiering 2021 – Highlights**
v/Projektleder Ivan Damgaard
Kommentarer / refleksioner v/deltagerne
- 10.00 **Bæredygtig finansiering 2022 – overordnet plan**
v/Projektleder Ivan Damgaard
Kvalificering af overordnet plan v/deltagerne
- Målgrupper
- Værdiskabelse for målgrupperne
- 11.00 **Mobilisering af en grøn omstilling**
v/Konsulent Ditte Kjær Jacobsen, SEGES Innovation P/S
Refleksion og kvalificering v/deltagerne
- 12.00 Frokost
- 13.00 **Bæredygtig finansiering i landbruget**
v/Chefkonsulent Kenneth Kjeldgaard, Fondsmæglerselskabet SEGES, Finans & Formue A/S
Refleksion og kvalificering v/deltagerne
- 14.00 **Klimaværktøjet**
v/Klimachef Hans Roust Thysen, Center for Klima & Bæredygtighed, SEGES Innovation P/S
- 14.45 **Opsamling og næste step**
- 15.00 Tak for i dag

Venlig hilsen

Ivan Damgaard
Chefkonsulent
SEGES Innovation P/S
+45 2916 3134
ivd@seges.dk

Projekt:

Bæredygtig finansiering af landbrugsvirksomheden og ledelse af en bæredygtig udvikling.

- Advisory board møde

Projektleder Ivan Damgaard

SEGES d. 25. januar 2022



**GODMORGEN
og
VELKOMMEN**

Dagsorden



08.30 Netværkskaffe

09.00 Velkomst og dagens program

v/projektleder Ivan Damgaard

09.15 Bæredygtig finansiering 2021 – Highlights
Kommentarer / refleksioner

v/projektleder Ivan Damgaard
v/deltagerne

10.00 Mobilisering mod en grøn omstilling
Refleksion og kvalificering

v/konsulent Ditte Kjær Jacobsen
v/deltagerne

11.00 Bæredygtig finansiering 2022 – overordnet plan
Kvalificering af overordnet plan

v/projektleder Ivan Damgaard
v/deltagerne

12.00 Frokost

Dagsorden



13.00 Bæredygtig finansiering i landbruget
Refleksion og kvalificering

v/chefkonsulent Kenneth Kjeldgaard
v/deltagerne

14.00 Klimaværktøjet

v/klimachef Hans Roust Thysen

14.45 Opsamling og næste step

v/alle

15.00 Tak for i dag



Bæredygtig Finansiering 2021 - Highlights

Projektets formål

1.

at landmændene bliver i stand til at imødekomme den finansielle sektors kommende krav om bæredygtighed

2.

at landmændene kan lede landbrugsvirksomhedens bæredygtige udvikling

Projektets mål

1.

at analysere og vurdere EU's krav til bæredygtig finansiering

2.

at synliggøre hvilke muligheder landbruget har for at opnå bæredygtig finansiering

3.

at formidle om ledelsesmæssige tiltag, der understøtter en bæredygtig udvikling af landbrugsvirksomheden.

Temaer vi har arbejdet med i 2021

Tema 1

EU Taksonomiens
placering i landbruget

Tema 2

Muligheder for
bæredygtig
finansiering

Tema 3

Bæredygtige
investeringer

Tema 4

Krav fra aftager-
/forbrugerledet

- Licence to supply

Tema 5

Udviklingsværktøjer til
bæredygtig udvikling

Tema 6

Landmandens ledelse af en bæredygtig udvikling

- Virksomhedsledelse og lederskab

Tema 7 Formidling

Tema 1 EU Taksonomiens placering i landbruget

EU-Taksonomien er ikke på plads

- Overført midler fra 2021 til 2022

Vi har i 2021 arbejdet med:

- Et overblik over påvirkning og udvikling
- What-if-analyse
- One-pager: EU-taksonomi
- **ESG og ESG Ledelsesrapport**

- *EU Taksonomi er en definition af, hvad der kan anses som grønne investeringer/projekter.*
- *EU Taksonomiens formål er at skaffe yderligere kapital til bæredygtige projekter gennem klare definitioner og øget gennemsigtighed. Derved kan EU Taksonomien komme til at sætte minimumsstandarderne for grønne projekter i EU.*
- *Kan måske betyde en konkurrencemæssig fordel for 'mere bæredygtige' investeringer/projekter i en europæisk sammenhæng.*

EU-Miljømål

Modvirkning af
klimaændringer



Tilpasning til
klimaændringer



Bæredygtig udnyttelse og
beskyttelse af vand og
havressourcer



Overgang til cirkulær
økonomi



Forebyggelse og
bekæmpelse af forurening



Beskyttelse og genopretning
af biodiversitet og
økosystemer



Tema 1 EU Taksonomiens placering i landbruget

Skabeloner til ESG-ledelsesrapport

Eksempel på udfyldt ESG-ledelsesrapport

Mælk: skabelon til ESG-ledelsesrapport

Gris: skabelon til ESG-ledelsesrapport

Planteavl: skabelon til ESG-ledelsesrapport

Fjerkræ: skabelon til ESG-ledelsesrapport

Vejledning til udfyldning af kernefortælling

Læs også: Konkrete tiltag, der forbedrer din ESG-rapport

ESG og ESG Ledelsesrapport - er kommet ind i landbruget

- **Tværfagligt** samarbejde / **holistisk** tilgang til landbrugsvirksomheden

- ESG som en del af budgettet **Forudsætter** at virksomheden har en strategi for en grøn omstilling

— ~~ESG strategi~~ —

E-ESG - **fundamentet** for en dialog med ejerleder om grøn omstilling

E-ESG – en **del af** virksomhedens strategi for en grøn omstilling

ESG – Ledelsesrapporten et rapporterings setup

ESG – Ledelsesrapporten vil fremefter være en del af årsrapporten

- ESG ledelsesrapportering **SEGES** – udvikler skabeloner og indhold

Indhold i virksomhedens ESG-ledelsesrapport

1. Kernefortælling
2. Iværksatte tiltag for en bæredygtig udvikling
3. Fremtidige tiltag for en bæredygtig udvikling
4. ESG-forhold i virksomheden
5. Anvendt praksis

Miljømæssige forhold (E):

- Klimaudledning
- Natur og biodiversitet
- Vand og luftkvalitet

Sociale forhold (S):

- Grisenes sundhed og velfærd
- Arbejdsforhold og arbejdsmiljø
- Socialt ansvar

Forhold i virksomhedsledelsen (G):

- Virksomhedsledelse
- Compliance
- Økonomiske nøgletal





Refleksion?

Kommentarer?

Spørgsmål?

Tema 2 Muligheder for bæredygtig finansiering

Hvad vi har arbejdet med i 2021:

- Investeringsfonde inkl. business angels
- **Afklaringsområder for at hente bæredygtig finansiering**
- Sammensætning af løsninger til finansiering af bæredygtig omstilling
- **Landbrugets økonomiske robusthed i forhold til grøn omstilling**
- **Forretningsmodel for bæredygtig egenkapitalfinansiering**
- **Værdiskabelse igennem investors aktive ejerskab**
- "Drifts- og likviditetsberegninger for forskellige grønne finansieringsforslag
– herunder præsentation af kapitalfondskonstruktion"

Kenneth præsenterer disse senere

Tema 2 Muligheder for bæredygtig finansiering

Afklaringsområder for at hente bæredygtig finansiering

- | | |
|--|--|
| 1. Virksomhedens ejerstruktur | Selveje/selskab med fuld finansiering - leje/forpagtning |
| 2. Virksomhedens produktionsgren | Mælke-, svine-, plante, eller anden produktion |
| 3. Virksomhedens livsfase | Prefase, opstart, vækst, konsolidering, afvikling/ejerskifte |
| 4. Virksomhedens økonomiske situation | Indtjening og likviditet – status og ved et nyt projekt der kræver investering |
| 5. Virksomhedens bæredygtighed | Status på bæredygtighed – Plan for bæredygtig transformation |

Tema 2 Muligheder for bæredygtig finansiering

Landbrugets økonomiske robusthed i forhold til grøn omstilling

En forundersøgelse der indikerer at:

- ca. 75 % af de personligt ejede landbrug i alt
- ca. 45 % af de personligt ejede produktions- og virksomhedslandbrug

må forventes at være tilstrækkelig økonomisk robuste til at investere i en bæredygtig udvikling af deres landbrugsvirksomhed enten finansieret via egne midler eller via en finansiell samarbejdspartner.

- ca. 12 % af de personligt ejede landbrug i alt
- ca. 30 % af de personligt ejede produktions- og virksomhedslandbrug

må forventes at stå overfor

- min. en turn-around i et tæt samarbejde med en finansiell samarbejdspartner
- for de fleste dog en kommende exit-strategi i forbindelse med krav om investering i bæredygtig udvikling.

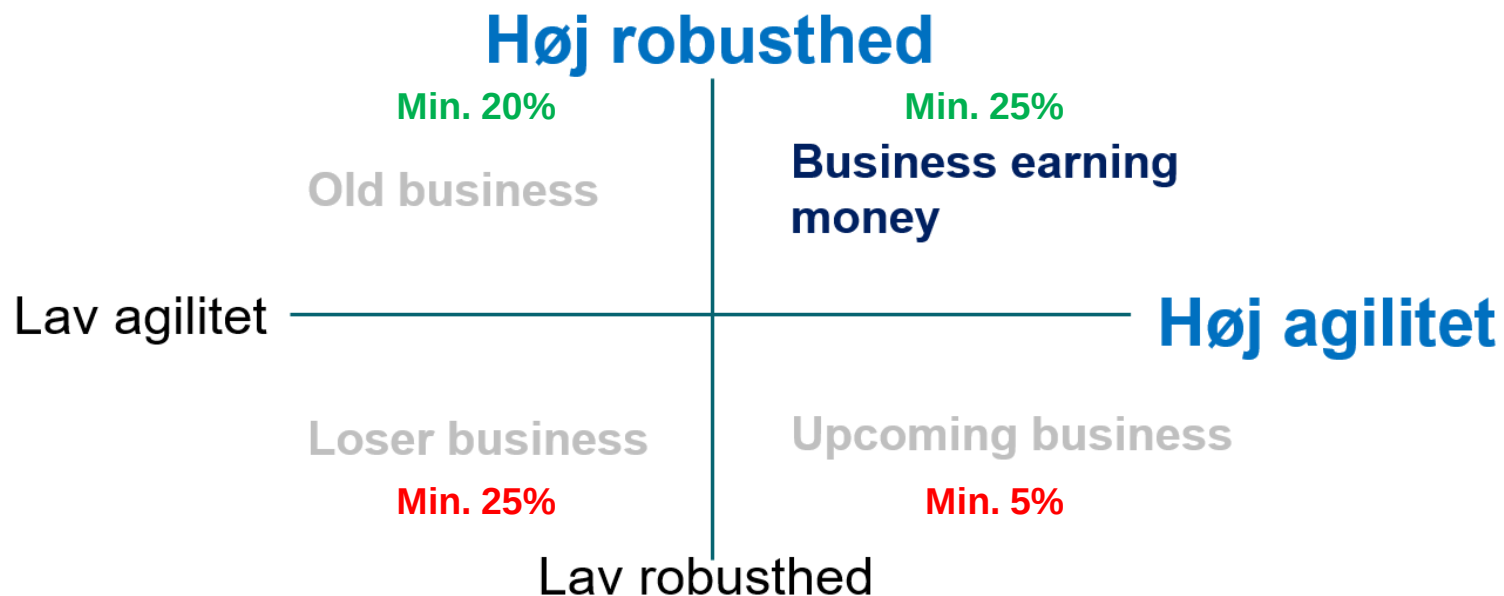
Tema 2 Muligheder for bæredygtig finansiering

Landbrugets økonomiske robusthed i forhold til grøn omstilling

- forundersøgelsens skøn på fuldtidsbrugenes fordeling, baseret på økonomiske kriterier:

Direktørens vigtigste fokus

- transformation mod høj robusthed og høj agilitet



Tema 2 Muligheder for bæredygtig finansiering

Forretningsmodel for bæredygtig egenkapitalfinansiering og Værdiskabelse igennem investors aktive ejerskab

Målgrupper

- Målgruppe 1 – Landbrugsvirksomheder der står foran en TurnAround-strategi og/eller exit-strategi
- Målgruppe 2 – Landbrugsvirksomheder der kan og vil bæredygtig vækst
- Målgruppe 3 – Nyetableringer
- Målgruppe 4 – Newbizz virksomheder

Finansieringstilbud

- Ansvarlig, tålmodig, aktiv og klog egenkapitalfinansiering

Investor

- Business angel
- Kapitalfond

*Landbruget investerer i landbruget
Nye samarbejdsmodeller i landbrugets værdikæde*



Refleksion?

Kommentarer?

Spørgsmål?

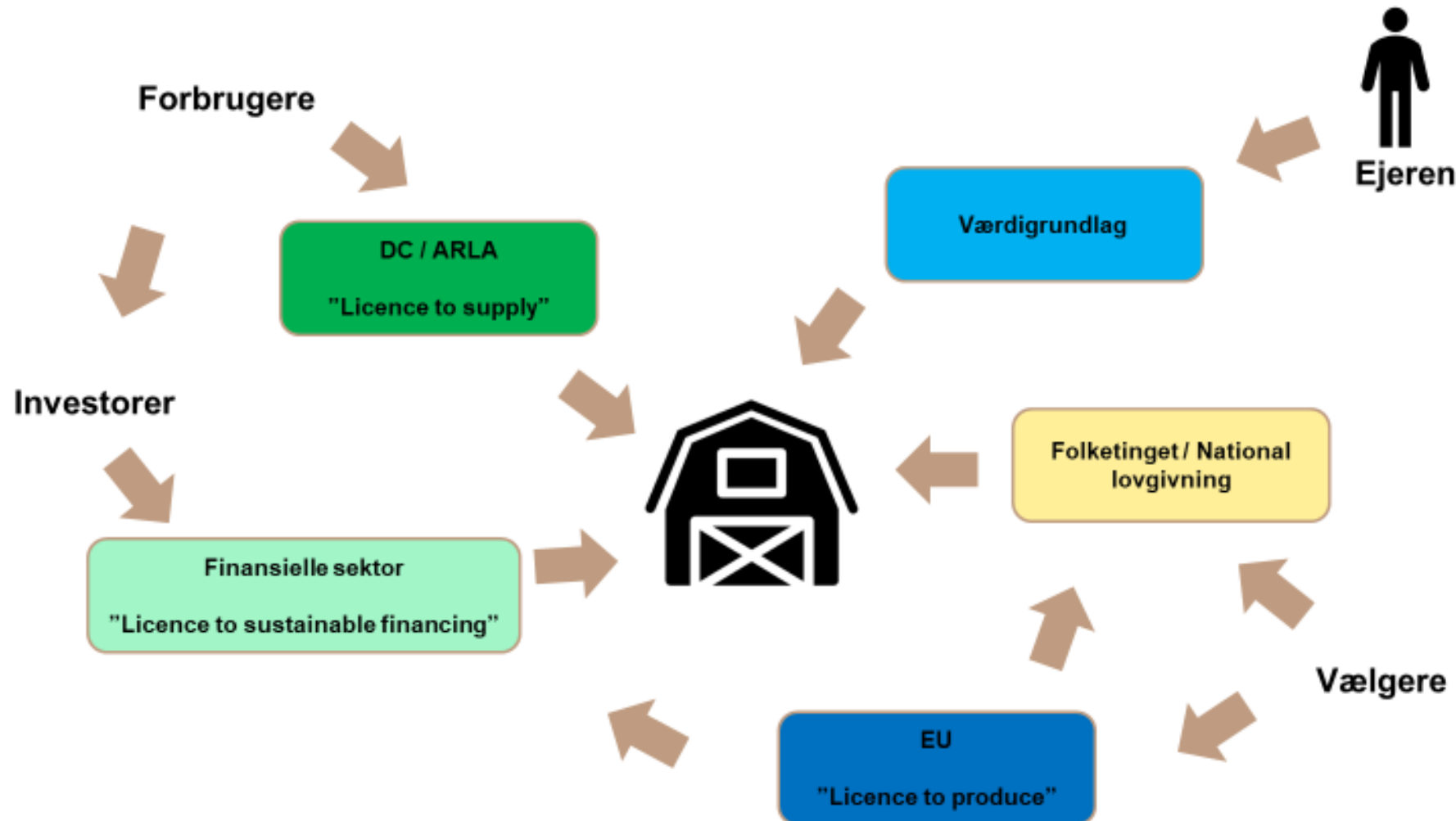
Tema 6 Landmandens ledelse af en bæredygtig udvikling

Hvad vi har arbejdet med i 2021:

- Barrierer for bæredygtig finansiering
- Muligheder og barrierer ifm. ledelse af den bæredygtige udvikling
- Mobilisering af mennesker i en forandringsproces – mod en bæredygtig udvikling
- Grøn mobilisering i landbruget
- Værdiskabelse Facebook-gruppen "Fremtid, forretning og bæredygtighed – for landmænd"
- "Anbefalinger til arbejdet med bæredygtig udvikling – baseret på indlæg i Facebook-gruppen"
- Få styr på aftagernes og forbrugerleddets krav til din bæredygtige udvikling
- Virksomhedsledelse i en grøn kontekst

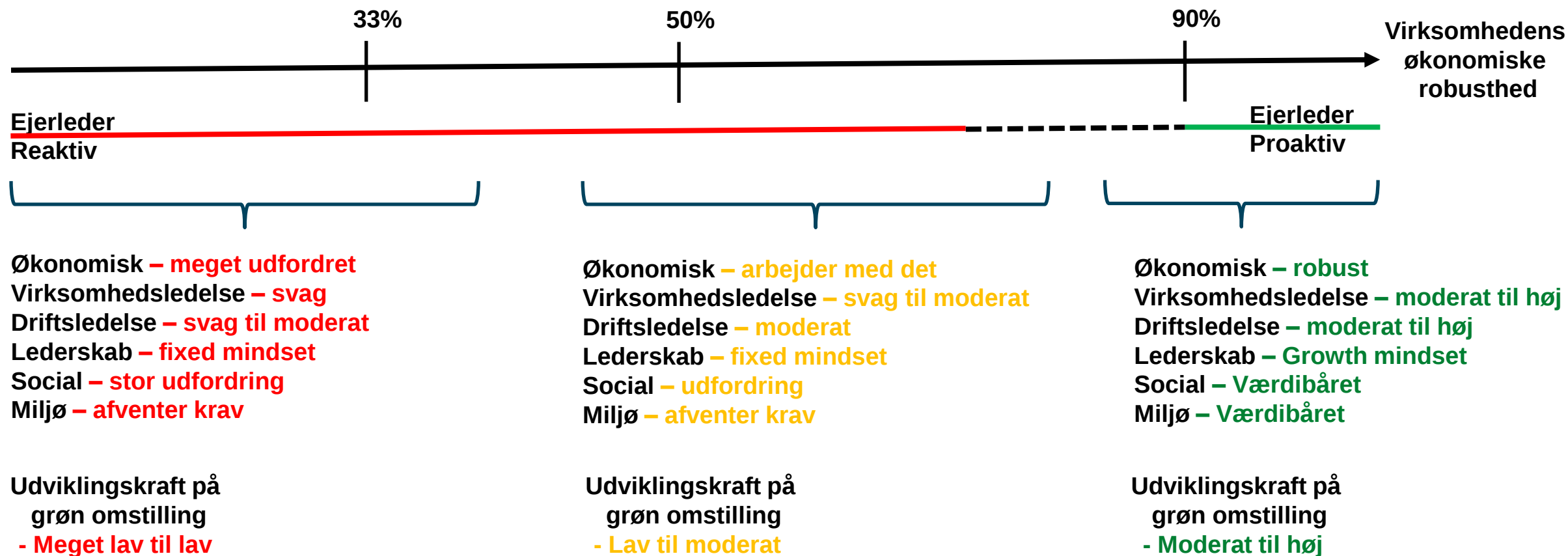
Tema 6 Landmandens ledelse af en bæredygtig udvikling

Grøn mobilisering i landbruget – landmands perspektiv



Strategiproces for virksomhedens grønne omstilling

- Robusthed - afdækkede tendenser til nu



Tema 6 Landmandens ledelse af en bæredygtig udvikling

Virksomhedsledelse i en grøn kontekst

Overordnede anbefalinger:

1. Få udarbejdet en virksomhedsstrategi
2. Nedbryd virksomhedsstrategien i strategiske handlingsplaner
3. Etabler en ledelsesmodel
4. Følg op og kommuniker
5. Søg strategisk sparring

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)

Det strategiske hus

Vision – hvad stræber vi efter:

Vi er blandt de mest robuste, agile og bæredygtige landbrugsvirksomheder i Danmark, baseret på professionel virksomhedsledelse, lederskab, digitalisering, teknologi og dygtige medarbejdere.

Strategiske mål 2026:

Økonomiske mål:

- Afkastningsgrad > 6,5 %
- Soliditetsgrad > 25 %
- Nulpunkt 315 kr. for en 30 kg's gris
- Dækningsgrad i planteavl >32%

Governance mål:

- Ny ledelsesmodel og ansvarsfordeling
- Risikomanagement
- Strategisk sparring via advisory board
- Dygtige og veluddannede ledere
- 100% fokus på compliance
- Digitalisering af virksomheden

Miljømæssige mål:

- Leverer på "klimamål" for virksomheden
- Leverer på "natur og biodiversitets mål"
- Årligt iværksætte min. 3 nye tiltag der forbedrer natur og ressourceanvendelse
- Mindske forbrug af indkøbt foder

Sociale mål:

- Høj dyrevelfærd
- Integration af og investering i medarbejdere
- Etablere attraktive rammer og arbejdsforhold
- Min. 95% fremmøde målt over året
- Sørge for godt naboskab.
- Efteruddannelse af ejer og medarbejdere

Strategisk initiativer – hvordan vi vil nå visionen og de opstillede mål;

1. Styrke virksomhedsledelsen og lederskabet

2. Styrke virksomheden som forretning

3. Styrke virksomhedskulturen

4. Grøn omstilling af den samlede virksomhed

5. Salgsmodning af virksomheden

Værdier – vi ikke går på kompromis med:

- Ordentlighed, selvstændighed og arbejdsglæde
 - Præsentabelt landbrug med overskud.
 - Sikre tid til fritid og et godt familieliv.
 - En bæredygtig fødevareproduktion
- Vi skaber den gode arbejdsplads, arbejder som et samlet team og udvikler vore medarbejdere

Mission – hvad er vi sat i verden for :

- at producere bæredygtige fødevarer, gøre en forskel og skabe bæredygtig økonomisk vækst i harmoni med virksomhedens værdier til gavn for virksomhedens medarbejdere og ejere, baseret på et moderne og højteknologisk produktionsanlæg, en effektiv produktion og et professionelt salg



Refleksion?

Kommentarer?

Spørgsmål?

Mobilisering mod grøn omstilling

v. Ditte Kjær Jacobsen, Strategi & Vækst

25. januar 2022

STØTTET AF
Promilleafgiftsfonden for landbrug

SEGES
INNOVATION

Mod en grøn omstilling

Vi undersøgte

Hvordan landbruget og andre brancher, nationalt og internationalt, er lykkedes med at mobilisere mennesker i en forandringsproces.

Hvor er landmændene?

Hvordan er andre lykkedes med en mobiliseringsproces?

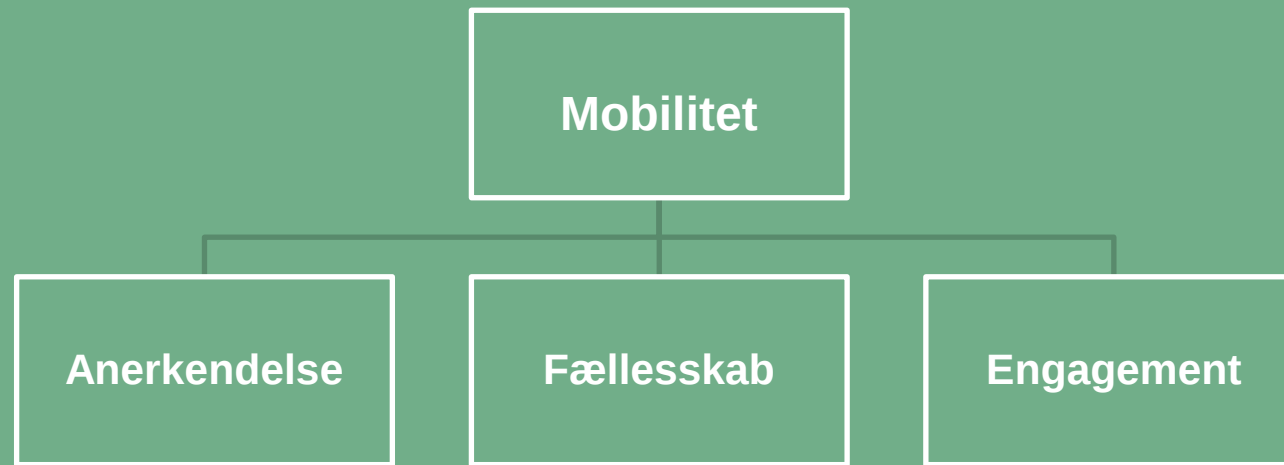


Hvordan er andre lykkedes med en mobiliseringsproces?

”Min første tanke var, hvorfor kommunikerer Chr. Hansen kun sig selv som en ingrediensvirksomhed. Hvorfor kalder vi os det, når de ingredienser vi laver, giver så meget mening - de er med til at tage kemikalier ud af mad, og fjerne antibiotika fra landbruget (...), der var virkelig potentiale til at vende den på hovedet.”

Camilla Lercke

Grundstenene i mobilisering



Hvor er landmændene i den bæredygtige udvikling?

- De reaktive
- De proaktive
- Ideologerne

Hvor er landmændene i den bæredygtige udvikling?

- og dog er det ikke så enkelt

”Vi mangler en retning, vi skal vide, hvilken retning vi skal i. (...) de nemme ting, som vi altid har gjort, det har vi, hvad er det, man mener med bæredygtighed og klima? Hvad er et grønt tiltag? (...) Jeg kan ikke gøre noget, før man ved, hvad man vil have. Vi reducerer gerne og sætter tiltag i gang, men økonomien skal passe, det er ikke for sjov. (...) Det er ikke, fordi jeg er negativ, men kerneforretningen skal være i orden.”

Hvor er landmændene i den bæredygtige udvikling? - og dog er det ikke så enkelt

Jeg tænker, vi har et godt udgangspunkt i forhold til mange af vores kolleger, vi gør alt, hvad vi kan og vores økonomi tillader (...). Vi er selv altafgørende for at være med til at dokumentere, hvad der giver mest effekt for pengene (...) Fakta og faglighed er altafgørende.”

Hvor er landmændene i den bæredygtige udvikling? - og dog er det ikke så enkelt

"Jeg må være ærlig at sige, at som så mange andre, kan vi se, at klimadagsordenen betyder mere og mere, men i den praktiske hverdag er det ikke noget, vi tænker ind. Vi har heller ikke planer for det på den korte bane, men vi snakker om, at der er noget, vi bliver nødt til at forholde os til inden for de nærmeste år, men jeg føler mig ikke klædt på, hvilken vej skal vi gå? (...) Når der bliver krav fra de virksomheder, vi handler med, så rykker vi."

Facebookgruppen: ”Fremtid, forretning og bæredygtighed – for landmænd - Konceptet

Et landmands-debatfællesskab for bæredygtig udvikling

-Nemt, tilgængeligt og inspirerende

Formål

- At skabe en bevægelse/et community for landmænd, hvor fokus er på bæredygtig udvikling og forretning.
- At skabe et rum, hvor landmænd får viden, mulighed for inspiration og dialog om udfordringerne og mulighederne i arbejdet med bæredygtig udvikling, og dermed tappe ind på den bæredygtige dagsorden.

Fordi der er brug for:

- Et nyt narrativ - en ny fortælling der synliggør dét, landmændene allerede gør
- Viden, input og deling – konkret: ”hvad kan jeg gøre og hvorfor”
- At skabe en fællesskabsfølelse – landmanden står ikke alene med udfordringerne

Hvordan:

- Via konkrete vidensindlæg, medlemmerne kommer med i loopet om, hvad der er oppe lige nu ift. bæredygtig udvikling, hvad der er af muligheder og potentialer. Debatten startes både af fyraftensindlæggene og små posts, som fx deling af artikler.
- 12-14 indlæg fra maj-dec 2021. Fyraftens-debat-indlæg hver 14. dag i 10 min. Efterfølgende mulighed for dialog og debat (køres som livesessions).

Facebookgruppen: "Fremtid, forretning og bæredygtighed – for landmænd - Indlæg

Bæredygtig forretning og de tre bundlinjer
Nye markeder, nye afgrøder
Mere bæredygtig produktion gennem integreret plantebeskyttelse
Tre råd om natur og biodiversitet på landbrugsbedriften
Licence to produce og strategisk ledelse
Bliv klogere på klimakreditter
Klima aftryk og virkemidler
En attraktiv arbejdsplads
Tiltrækning af finansieringsløsninger til bæredygtig udvikling
Meld dit landbrug ind i klimakampen nu
Sund jord er dyrkningssikker jord
Cirkulær økonomi på landbrugsbedriften
Hvorfor ESG?

Facebookgruppen: ”Fremtid, forretning og bæredygtighed – for landmænd –

”Forretning og bæredygtighed har aldrig været vigtigere for fremtidens landmænd.”

”Jeg ønsker at være medlem af gruppen, fordi jeg som selvstændig landmand finder det svært at finde den rigtige retning for udvikling af mit landbrug”

Facebookgruppen: "Fremtid, forretning og bæredygtighed – for landmænd"



1. Fokus på hvad du kan TILBYDE
de unge/nye (ikke bare beskriv hvad du forventer, men mere vægt på hvad du tilbyder). Tænk i åbent landbrug, samarbejde med landbrugsskoler mm.

2. Lav en oplæringsplan, også en social en! Giv folk en god start, du er nød til at vise du investerer i dem. Indvi dem i visionen, og opbyg relationer

3. Udvikle medarbejderne – det giver motivation og fastholdelse. Det behøves ikke være et kursus, giv noget faglig sparring, brug målingerne, lad dem møde eksperterne/rådgiverne mm.

Kirstine Simoni Faurholt was live.
16 September
Få tre gode råd til, hvordan du skaber den attraktive arbejdsplads.

Tilgangen til den sociale handling
Jeg er blevet oplyst af 10 af landets 100 tilgængelige til den sociale handling i vores virksomhed. 10 eksperter, men jeg skal prøve at sætte det over på mine egne betingelser.

10 gode råd til den sociale handling med 1000-1100
Indlægget af Kirstine Faurholt med 10 gode råd til den sociale handling med 1000-1100
En video
For at se mere tilgængelige til den sociale handling og fastholdelse i virksomheden, se den video her for 10 tilgængelige til den sociale handling.

Facebookgruppen: "Fremtid, forretning og bæredygtighed – for landmænd"



Facebookgruppen: "Fremtid, forretning og bæredygtighed – for landmænd

<https://www.facebook.com/groups/284609743208374>

Facebookgruppen: "Fremtid, forretning og bæredygtighed – for landmænd – En succes eller....."

"De indlæg jeg har set, har været spændende, og det er også godt, at de ikke varer så længe, så har man lige tid og overskud til at se med. (...) jeg vil godt bruge muligheden til at se indlæg sammen med elever på produktionsleder-uddannelsen, så ja, jeg synes gruppen er relevant og jeg er en flittig følger."

Facebookgruppen: ”Fremtid, forretning og bæredygtighed – for landmænd – En succes eller.....

”Måske er grunden til, at der ikke er så mange, der deler erfaringer, at folk endnu ikke har prøvet så meget endnu, man ved ikke så meget endnu, og måske heller ikke helt sikker på, hvad det handler om. Der er meget større uvished end f.eks. facebookgruppen Grisen, hvor flere nok tør kommentere med mere, fordi det er et meget kendt område.”

Facebookgruppen: ”Fremtid, forretning og bæredygtighed – for landmænd – En succes eller.....

”Det er et godt initiativ med gode konkrete indlæg. Jeg er faktisk temmelig overrasket over, hvor konkrete indlæggene har været. Det er et vigtigt forum, der er blevet etableret, og et godt forum til den rejse vi skal på. Det tog lidt tid at forstå konceptet, men efter de første par indlæg gav det fint mening.”

Spørgsmål i plenum

- Hvordan kan vi bruge facebookgruppen fremadrettet med de 723 medlemmer?
- Hvordan kan vi klæde landmændene på ledelsesmæssigt til at arbejde med grøn omstilling – Hvilke behov oplever I? Hvad er begrænsninger? Hvor er potentialerne?
- Kan vi arbejde med at mobilisere landmænd mod en bæredygtig udvikling på andre måder?



Bæredygtig Finansiering 2022 - Overordnet plan

Temaer vi skal arbejde med i 2022

Tema 1

EU Taksonomiens
placering i landbruget

Tema 2

Muligheder for
bæredygtig
finansiering

Tema 3

Bæredygtige
investeringer

Tema 4

Krav fra aftager-
/forbrugerledet

- Licence to supply

Tema 5

Udviklingsværktøjer til
bæredygtig udvikling

Tema 6

Landmandens ledelse af en bæredygtig udvikling

- Virksomhedsledelse og lederskab

Tema 7 Formidling

Tema 1 EU Taksonomiens placering i landbruget

Hvad vi skal arbejde med i 2022:

- De **endelige kriterier for EU miljømål** og hvordan kriterierne påvirker landbrugsvirksomhederne.
- Løbende formidling af information om **kriterierne og om resultatet af analyser, vurderinger, perspektiveringer** mv.
- Deltagelse i **international konference** om EU Taksonomi
- **Studietur** – hvordan landbruget og andre brancher er lykkedes med at mobilisere mennesker i en grøn forandringsproces

INPUTS – REFLEKSION – KOMMENTARER – SPØRGSMÅL?

Tema 2 Muligheder for bæredygtig finansiering

Hvad vi skal arbejde med i 2022:

- Synliggørelse af finansieringspotentialer for landbruget
 - en gruppe af **potentielle investorer** vurderer mulighederne i at investere i landbruget
 - **8-12 case-bedrifter** fordelt i landet, hvor landmændene gennem forskellige programmer og certificeringer har dokumenteret bæredygtigheden i deres landbrugsvirksomhed.
 - gruppen af finansielle investorer kvalificerer og vurderer landbrugsvirksomhedernes mulighed for at tiltrække bæredygtig kapital, så det kan være til **inspiration for andre landmænd**.
- Undersøge anvendelse af ESG rapporteringen til **vurdering og rating** af landbruget for potentielle investorer
- Undersøge hvordan landmanden kan arbejde med at **forbedre sin rating** ved at arbejde aktivt med forbedring af landbrugsvirksomhedens ESG resultater.

INPUTS – REFLEKSION – KOMMENTARER – SPØRGSMÅL?

- ❖ Investorer – udvælgelseskriterier?
- ❖ Case-bedrifter – udvælgelseskriterier?
- ❖ ESG ledelsesrapport – Virksomhedsstrategi?
 - ❖ Rating - SEGES Rating værktøj?
- ❖ Ramme for investormøde – Roundtable?

Tema 4 Krav fra aftager- / forbrugerleddet

Hvad vi skal arbejde med i 2022:

- Sikre landmændene fremadrettet kan imødekomme kommende krav fra afsætningsvirksomheder og forbrugere i forhold til klima og bæredygtighed

INPUTS – REFLEKSION – KOMMENTARER – SPØRGSMÅL?

Tema 6 Landmandens ledelse af en bæredygtig udvikling

Hvad vi skal arbejde med i 2022:

- Sikre landmændene fremadrettet kan imødekomme **kommende krav** fra den finansielle sektor og andre interessenter, herunder afsætningsvirksomheder og forbrugere i forhold til klima og bæredygtighed
- Undersøge hvordan landmanden bedst muligt **understøttes** i ledelsen af en bæredygtig udvikling af landbrugsbedriften
- **Landmanden i centrum** i forhold til den bæredygtige udvikling
 - gennemføre initiativer, der understøtter landmænd i ledelsen af en bæredygtig udvikling af landbrugsbedriften
- **ESG og ESG Ledelsesrapport**
 - hvordan landmanden bruger ESG rapporteringen til sin **ledelse** af virksomhedens grønne omstilling
 - **konkrete tiltag** landmanden kan iværksætte i sin egen landbrugsvirksomhed for at understøtte en bæredygtig udvikling og dermed opnå finansiering i fremtiden

INPUTS – REFLEKSION – KOMMENTARER – SPØRGSMÅL?

- ❖ ESG Ledelsesrapportering – ledelses opfølgnings- eller udviklingsværktøj?
- ❖ Etablering af individuelle advisory boards?

Tema 7 Formidling

Hvad vi skal arbejde med i 2022:

- **Webinarer, videoer, podcast o.l.**
 - virtuelle formidlingsaktiviteter, hvor landmanden på en nem og overskuelig måde får viden om bæredygtig finansiering samt ledelsen af en bæredygtig udvikling.
- **Indlæg på møder, workshops, temamøder, kongresser o.l.**
 - synliggøre hvilke muligheder landmændene har fremadrettet for at opnå finansiering.
 - I forbindelse med aktiviteterne oprettes et panel af oplægsholdere, der kan være med til at synliggøre og nuancere dialogen om bæredygtig finansiering.
- Korte informationsmøder målrettet landbrugets rådgivere for at få kommunikeret projektets resultater.
- **Artikler og formidling via sociale medier o.l.**
 - synliggøre hvilke muligheder landmanden har for at opnå finansiering i fremtiden.
 - ledelsesmæssige tiltag, som landmændene kan iværksætte for at understøtte landbrugsvirksomhedens bæredygtige udvikling.

INPUTS – REFLEKSION – KOMMENTARER – SPØRGSMÅL?

Bæredygtig finansiering i landbruget

v/Kenneth Kjeldgaard

25/1-2022

STØTTET AF
Promilleafgiftsfonden for landbrug

SEGES
INNOVATION

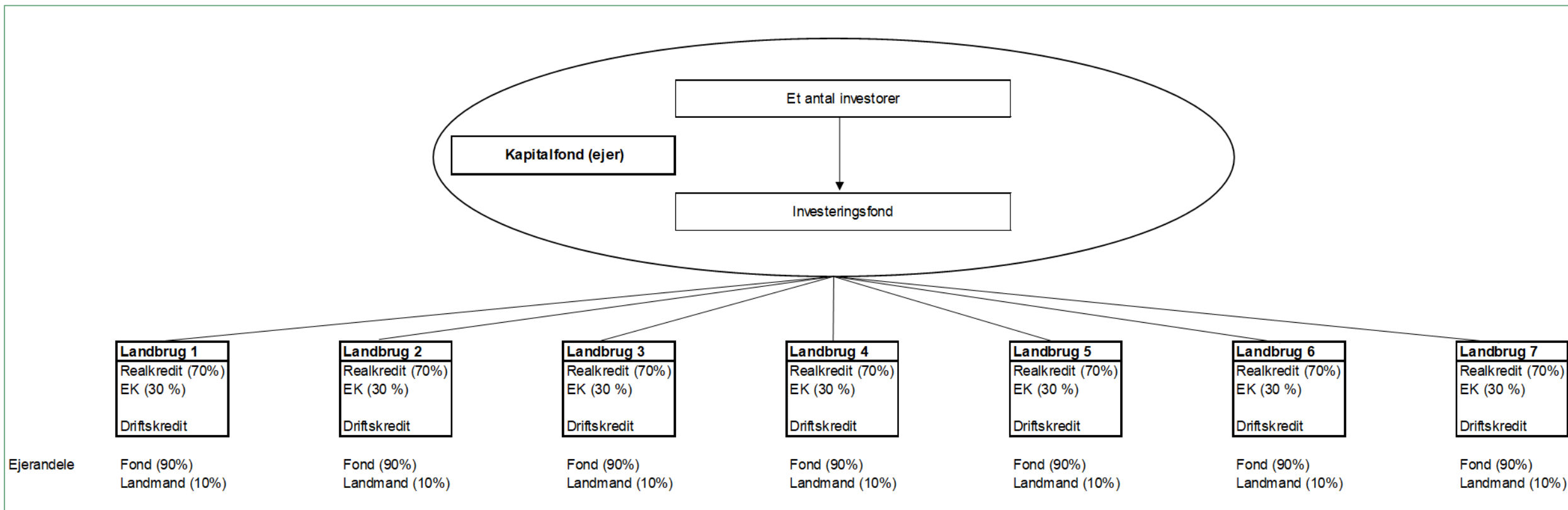
Bæredygtig Finansiering

- Har landbruget det nødvendige økonomiske råderum til at gennemføre en bæredygtig transformation?
- Svaret på spørgsmålet afhænger af flere faktorer:
- Fremtidige krav til landbruget -> behov for investeringer i nye og mere bæredygtige produktionsmetoder og –teknologier.
- Fortsætter strukturudviklingen? -> øget behov for kapital?
- Hvilken type finansiering/kapital er til rådighed?

Finansiering af modelvirksomhed til 50 mio. kr.

- 3 case eksempler:
- Køb af landbrugsvirksomheder til 50 mio. kr. indenfor hhv. kvæg- og svineproduktion samt planteavl. Beregninger foretages under 3 forskellige kapitalstrukturkonstruktioner med introduktion af finansiering gennem en kapitalfondskonstruktion.
- Kapitalfondskonstruktion (figur 1)
- Selveje med finansiering fra Vækstfonden
- Selveje med "traditionel" realkredit- og pengeinstitutfinansiering.

Figur 1: Kapitalfondskonstruktion



Fordele og ulemper ved fondskonstruktion og selveje

Fondskonstruktion med ejerandel		Selveje med fuld finansiering	
Fordele	Ulemper	Fordele	Ulemper
Bedre kapitalstruktur	Mindre ejerandel fra start	100 % ejerandel	Dyrere kapitalstruktur
Mere robust virksomhed i dårlige år		(Risiko for andres regning)	Mindre robust virksomhed i dårlige år
Større finansiel fleksibilitet			Mindre finansiel fleksibilitet
Større forhandlingsstyrke overfor realkredit- og pengeinstitut	Direktøren kan afskediges		Mindre forhandlingsstyrke overfor realkredit- og pengeinstitut
Governancestruktur	Mindre beslutningskompetence	Større beslutningskompetence	Manglende governance-struktur
Direktørløn			Ikke sikker på løn
Mulighed for større ejerandel			

Kapitalstruktureksempler

	Hovedstol	Rente	Adm.bidrag	Løbetid	Ydelse	Rente/udbytte	Adm.bidrag	Afdrag
Realkredit IO	20.000.000	1,50%	0,50%	30	300.000	300.000	100.000	-
Realkredit CIBOR	15.000.000	0,10%	0,50%	30	507.787	15.000	75.000	492.787
Fond	12.500.000	10,00%				1.250.000		
Landmand	2.500.000	10,00%				250.000		
I alt	50.000.000				807.787	1.815.000	175.000	492.787

	Hovedstol	Rente	Adm.bidrag	Løbetid	Ydelse	Rente/udbytte	Adm.bidrag	Afdrag
Realkredit IO	20.000.000	1,50%	1,25%	30	300.000	300.000	250.000	-
Realkredit	10.000.000	0,10%	1,25%	30	338.525	10.000	125.000	328.525
PI-lån	5.000.000	6,00%		20	435.923	300.000	-	135.923
Vækstlån	5.000.000	8,00%		15	584.148	400.000	-	184.148
Etableringslån	7.500.000	8,00%		10	1.117.721	600.000	-	517.721
Landmand	2.500.000	10,00%				250.000	-	
I alt	50.000.000				2.776.317	1.860.000	375.000	1.166.317

	Hovedstol	Rente	Adm.bidrag	Løbetid	Ydelse	Rente/udbytte	Adm.bidrag	Afdrag
Realkredit	15.000.000	1,50%	1,50%	30	624.588	225.000	225.000	399.588
Realkredit	15.000.000	0,10%	1,50%	30	507.787	15.000	225.000	492.787
PI-lån	17.500.000	8,00%		20	1.782.414	1.400.000	-	382.414
Landmand	2.500.000	10,00%				250.000	-	
I alt	50.000.000				2.914.789	1.890.000	450.000	1.274.789

Alternativernes resultat og likviditet

Kvæg (2020)		Alternativ A	Alternativ B	Alternativ C
Resultat før regulering og skat		2.737.735 kr.	1.442.735 kr.	1.337.735 kr.
Likviditet efter afdrag		1.383.887 kr.	- 730.213 kr.	- 898.856 kr.
Likviditet efter udbytte		- 116.113 kr.		

Svin (2020)		Alternativ A	Alternativ B	Alternativ C
Resultat før regulering og skat		4.084.688 kr.	2.789.688 kr.	2.684.688 kr.
Likviditet efter afdrag		2.620.359 kr.	105.866 kr.	- 160.698 kr.
Likviditet efter udbytte		1.120.359 kr.		

Planteavl (2020)		Alternativ A	Alternativ B	Alternativ C
Resultat før regulering og skat		1.942.738 kr.	647.738 kr.	542.738 kr.
Likviditet efter afdrag		746.544 kr.	- 1.479.969 kr.	- 1.711.505 kr.
Likviditet efter udbytte		- 753.456 kr.		

Kvæg (Normalår)		Alternativ A	Alternativ B	Alternativ C
Resultat før regulering og skat		2.232.794 kr.	937.794 kr.	832.794 kr.
Likviditet efter afdrag		1.215.832 kr.	- 1.300.137 kr.	- 1.501.741 kr.
Likviditet efter udbytte		- 284.168 kr.		

Svin (Normalår)		Alternativ A	Alternativ B	Alternativ C
Resultat før regulering og skat		2.568.917 kr.	1.273.917 kr.	1.168.917 kr.
Likviditet efter afdrag		1.608.237 kr.	- 1.189.709 kr.	- 1.359.004 kr.
Likviditet efter udbytte		108.237 kr.		

Planteavl (Normalår)		Alternativ A	Alternativ B	Alternativ C
Resultat før regulering og skat		2.039.221 kr.	744.221 kr.	639.221 kr.
Likviditet efter afdrag		1.195.564 kr.	- 1.404.858 kr.	- 1.538.635 kr.
Likviditet efter udbytte		- 304.436 kr.		

Veje til overskudslikviditet - kapitalfond

- Sænke udbytteprocenten til 8 %

Kvæg (2020)		Alternativ A	Alternativ B	Alternativ C
Resultat før regulering og skat		2.737.735 kr.	1.492.735 kr.	1.387.735 kr.
Likviditet efter afdrag		1.383.887 kr.	- 680.213 kr.	- 848.856 kr.
Likviditet efter udbytte		183.887 kr.		

Svin (2020)		Alternativ A	Alternativ B	Alternativ C
Resultat før regulering og skat		4.084.688 kr.	2.839.688 kr.	2.734.688 kr.
Likviditet efter afdrag		2.620.359 kr.	155.866 kr.	- 110.698 kr.
Likviditet efter udbytte		1.420.359 kr.		

Planteavl (2020)		Alternativ A	Alternativ B	Alternativ C
Resultat før regulering og skat		1.942.738 kr.	697.738 kr.	592.738 kr.
Likviditet efter afdrag		746.544 kr.	- 1.429.969 kr.	- 1.661.505 kr.
Likviditet efter udbytte		- 453.456 kr.		

Kvæg (Normalår)		Alternativ A	Alternativ B	Alternativ C
Resultat før regulering og skat		2.232.794 kr.	987.794 kr.	882.794 kr.
Likviditet efter afdrag		1.215.832 kr.	- 1.250.137 kr.	- 1.451.741 kr.
Likviditet efter udbytte		15.832 kr.		

Svin (Normalår)		Alternativ A	Alternativ B	Alternativ C
Resultat før regulering og skat		2.568.917 kr.	1.323.917 kr.	1.218.917 kr.
Likviditet efter afdrag		1.608.237 kr.	- 1.139.709 kr.	- 1.309.004 kr.
Likviditet efter udbytte		408.237 kr.		

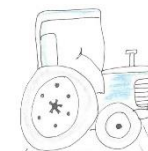
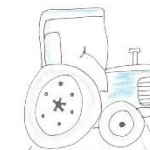
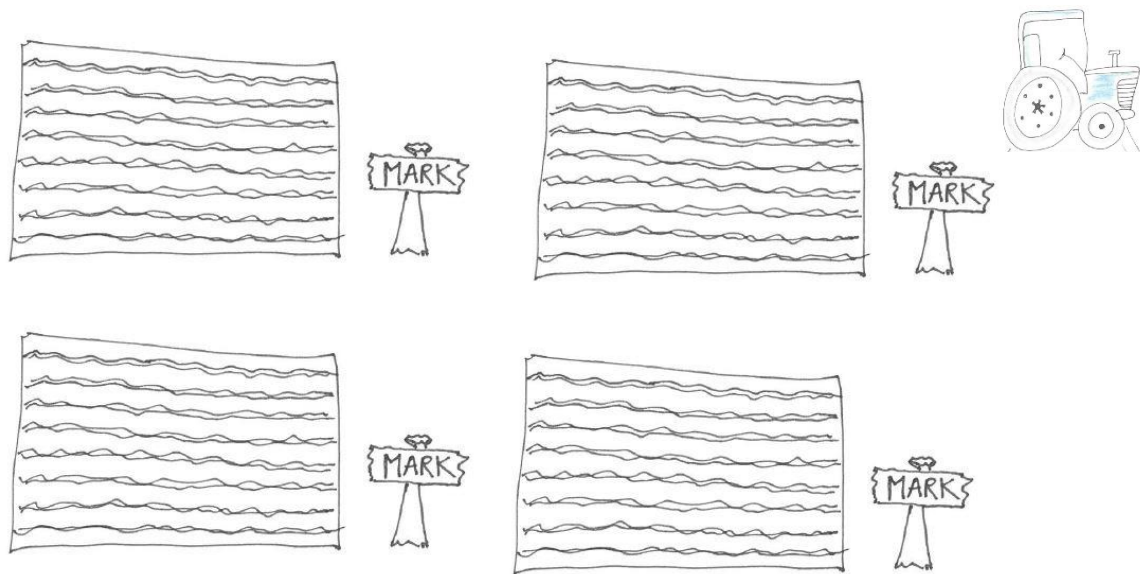
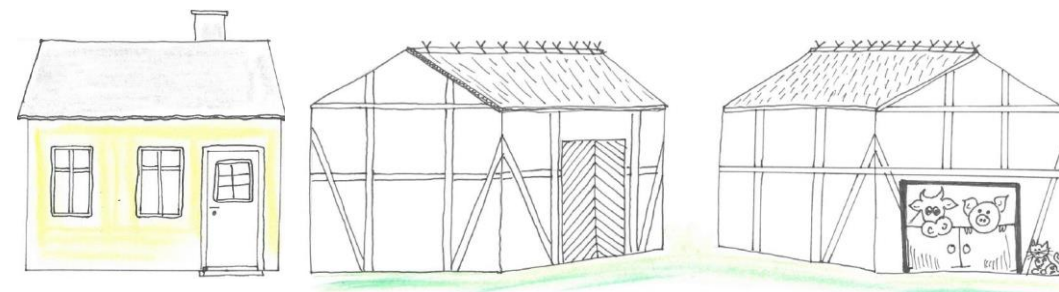
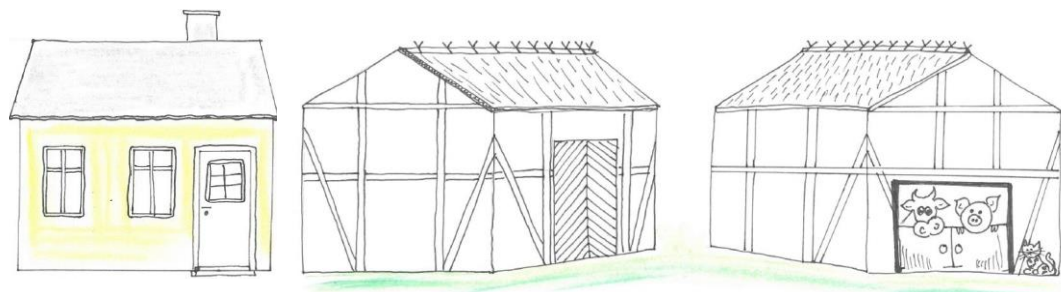
Planteavl (Normalår)		Alternativ A	Alternativ B	Alternativ C
Resultat før regulering og skat		2.039.221 kr.	794.221 kr.	689.221 kr.
Likviditet efter afdrag		1.195.564 kr.	- 1.354.858 kr.	- 1.488.635 kr.
Likviditet efter udbytte		- 4.436 kr.		

Veje til overskudslikviditet - kapitalfond

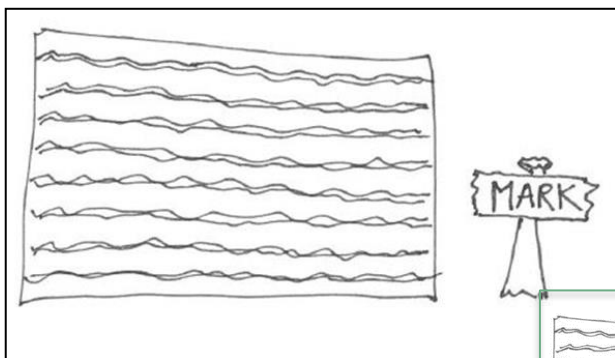
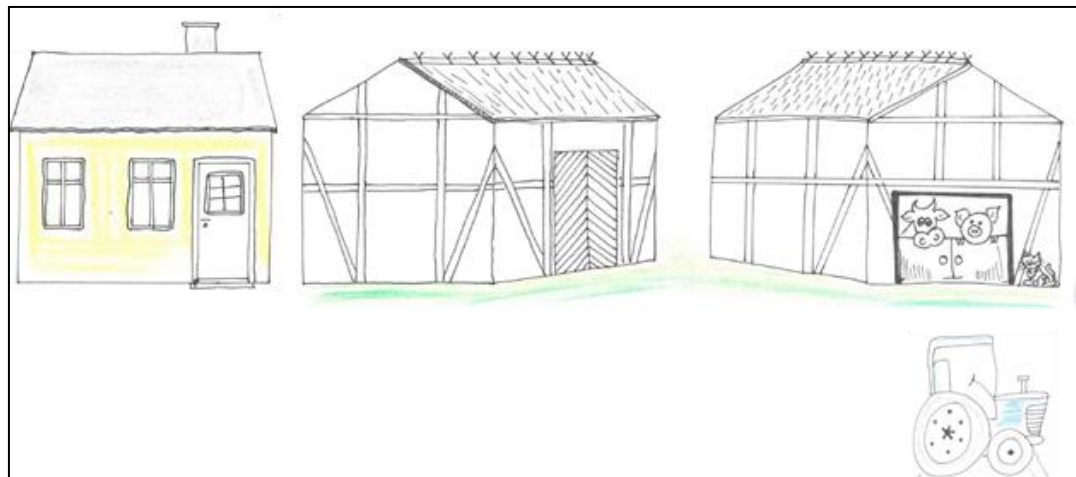
- Årligt afkast ved prisstigning på 10.000 kr. pr. ha

År	Kvæg	Svin	Planteavl
1	17,00%	16,67%	20,53%
2	8,17%	8,01%	9,79%
3	5,37%	5,27%	6,42%
4	4,00%	3,93%	4,78%
5	3,19%	3,13%	3,81%
6	2,65%	2,60%	3,16%
7	2,27%	2,23%	2,70%
8	1,98%	1,95%	2,36%
9	1,76%	1,73%	2,10%
10	1,58%	1,55%	1,55%

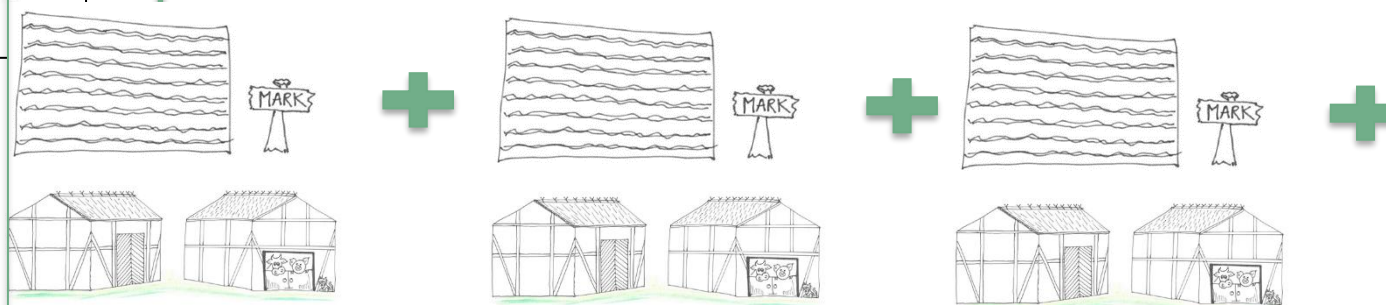
Hvordan skal virksomheden se ud?



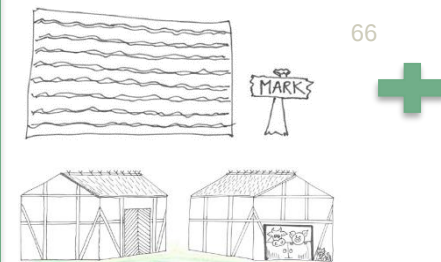
Ejerskiftemodeller - KØBER



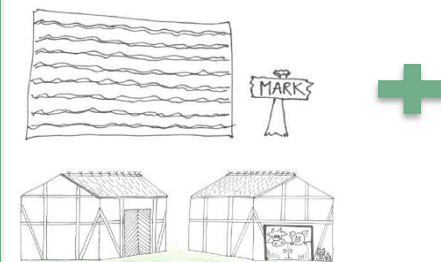
KOMPAGNISKAB



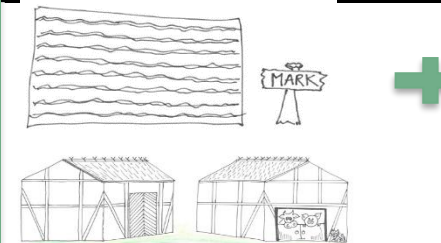
FORPAGTNING 1



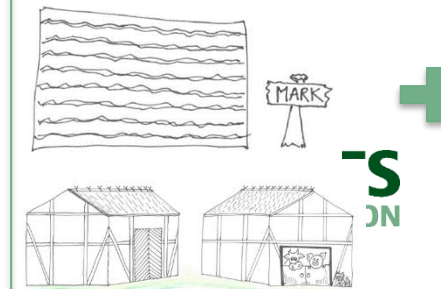
FORPAGTNING 2



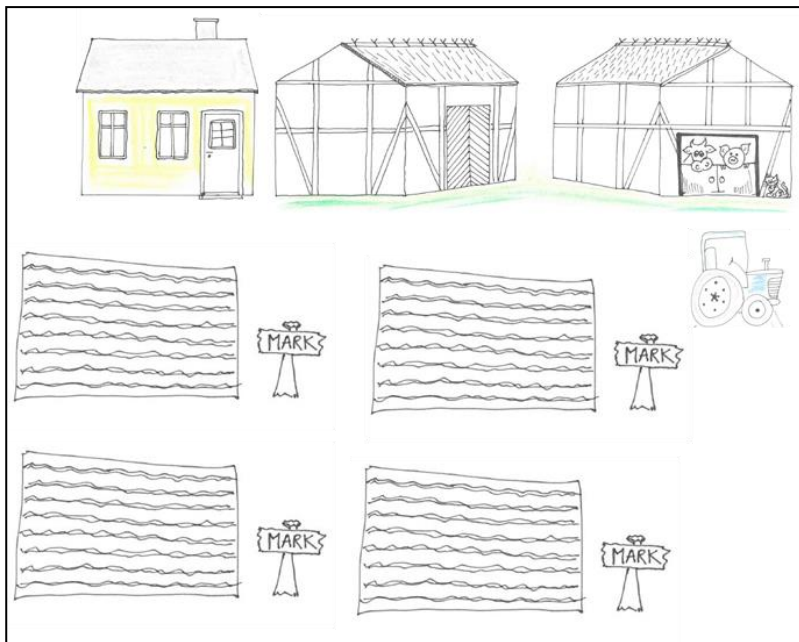
FORPAGTNING 3



VSO/SELSKAB



Ejerskiftemodeller - SÆLGER



SALG AF HELE BEDRIFTEN

FORPAGTNING

1. Hele bedriften
2. Staldanlæg
3. Kombination

DELSALG

- 1 ejendom
+ Jordlod 1

DELSALG

- Staldbygninger
Stuehus
Bortforpagtning af jord

DELSALG

- 1 ejendom
+ Alt produktion

OMDANNELSE TIL SELSKAB

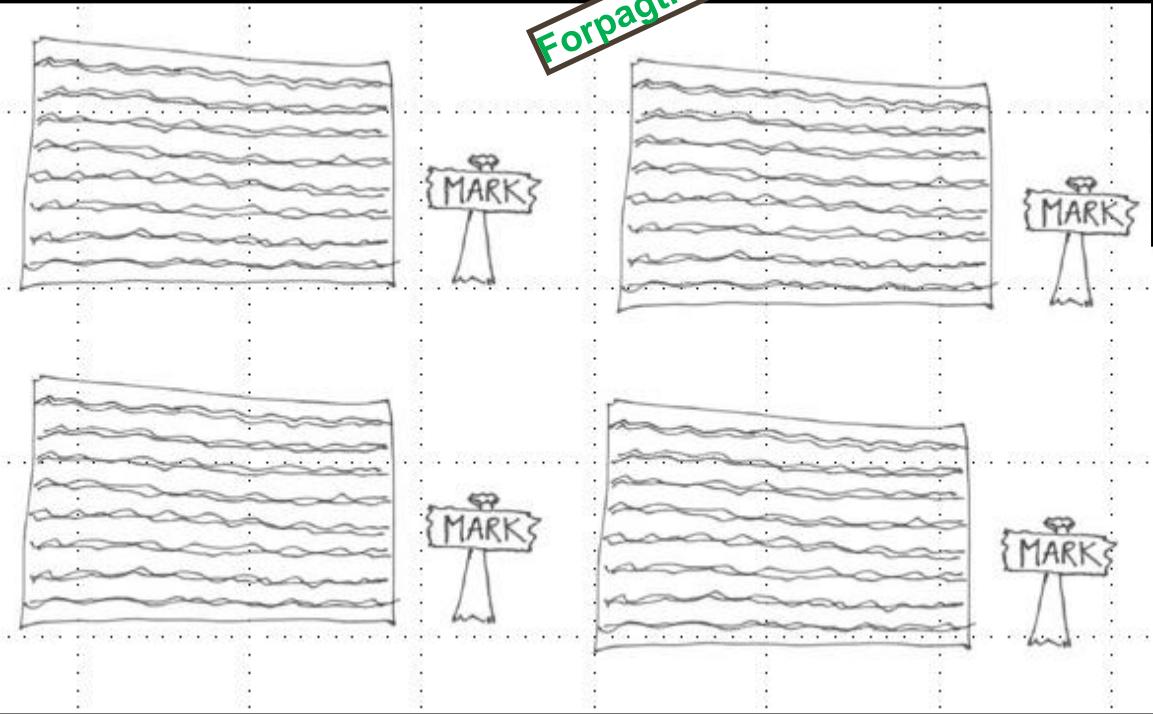
EKSTERNE INVESTORER

KØBERANDELE

MEDARBEJDER MV.

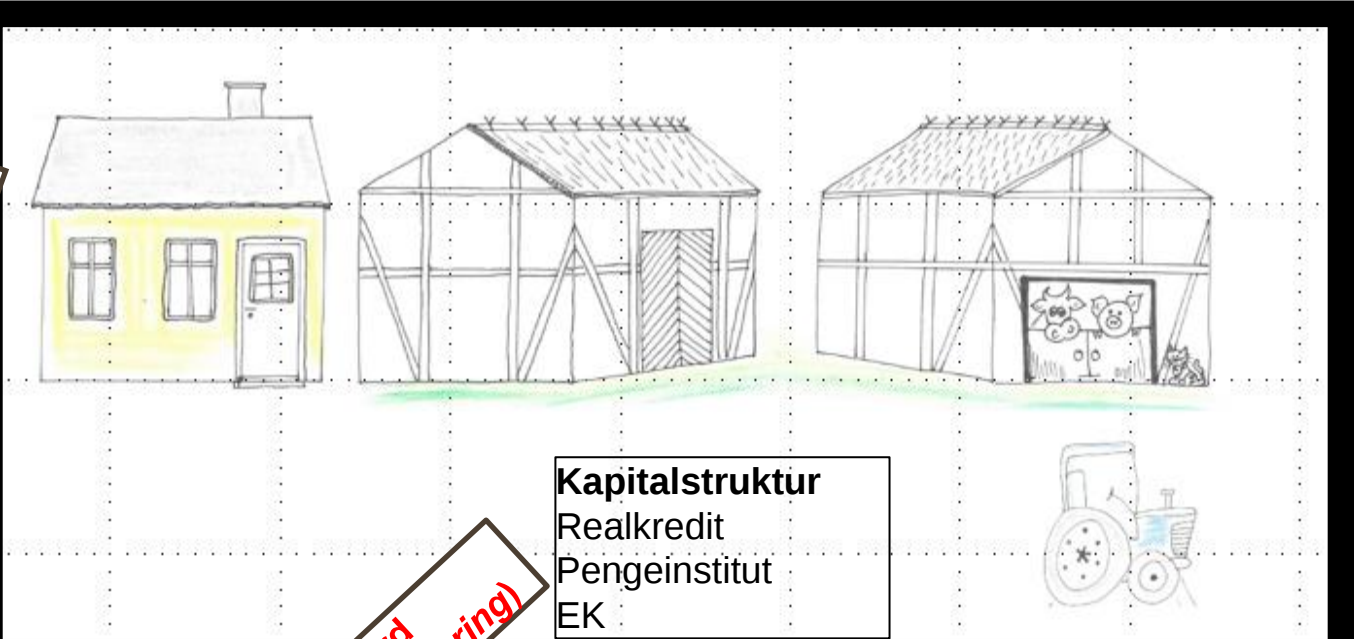
Ejer: Pensionskasse/Fond

Kapitalstruktur:
EK



Forpagtningsaftale med køberet

Ejer: Landmand



Kapitalstruktur
Realkredit
Pengeinstitut
EK

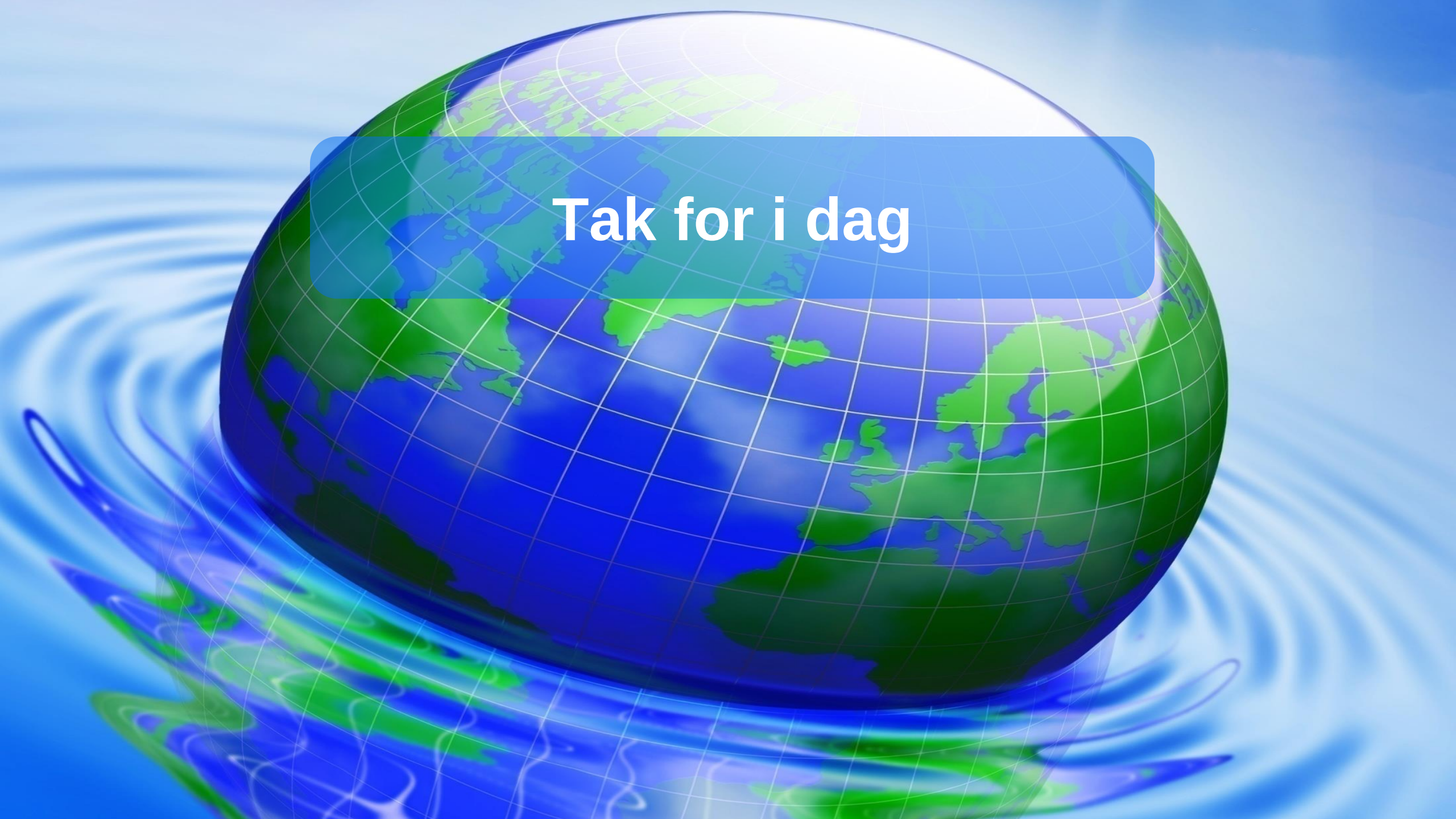
Ved default: Køberet til jord
overgår til kreditor (re-etablering)

Andre løsningsmuligheder/anbefalinger

- Indtjeningen (og risikoen) er i stalden. Vi kender endnu ikke kravene til bæredygtighed, men alt andet lige, må det forventes, at der er store forbedringspotentialer men også store investeringer.
- Historisk har jorden ikke givet store afkast. Derimod har jordens konjunkturudvikling været medvirkende til at gøre landmænd (og den finansielle sektor m.fl.☺) både velhavende og fattige.
- **Hvordan får vi enderne til at mødes?**
 - Kan vi forbedre drift og likviditet ved at gøre op med nuværende tilgang?
 - Øge indtjeningen i landbruget – tror vi, at den bæredygtige omstilling giver bedre priser?
 - Mindske selveje?
 - Mere tålmodig og klogere kapital - eksempelvis at jorden ejes af store kapitalfonde?
 - Skal vi opdele aktivklasserne for bedre og mere retvisende finansiering?
 - (Større) realkreditfinansiering i staldprojekter? – Er det i konflikt med afskrivningsregler?
 - Eller tror vi, at den nuværende forretningsmodel for landbruget? – konjunktoren redder os

Opsamling og evaluering af mødet

Næste advisory board møde



Tak for i dag