

ESG-ledelsesrapportering

Et ledelsesværktøj i landbrugsvirksomheden

Forfattere

Kirsten Marie Risbjerg og Ivan Damgaard, Strategi & Vækst, SEGES Innovation

Indhold

Hovedkonklusion.....	2
Sammendrag	2
Baggrund.....	2
Materialer og metoder.....	3
ESG-ledelsesrapportering overordnet.....	3
ESG-ledelsesrapportering - afprøvning hos projektets case-landmænd	4
Resultater og diskussion.....	5
Nye standarder for bæredygtighedsrapportering	5
Bæredygtig udvikling som en del af virksomhedens strategi	6
Potentialer i ESG forhold.....	7
Risikostyring	9
Dobbelt væsentlighed.....	10
ESG-rapportering – minimumsløsning?	12
ESG-ledelsesrapportering som ledelsesværktøj.....	13
ESG-ledelsesrapportering - afprøvning hos projektets case landmænd	15
Konklusion	16

Hovedkonklusion

Bæredygtig udvikling og rapportering på det er allerede et produktionsvilkår i landbrugsproduktion. For nogle landbrug kan et bilag til årsrapporten være nok, mens hvis man vælger at arbejde proaktivt med bæredygtig udvikling, rummer arbejdet stor ledelsesmæssig værdi for virksomheden.

Sammendrag

Bæredygtighed er allerede og bliver yderligere forstærket som produktionsvilkår i fremtidens landbrugsproduktion. Samtidig vil mange mene, at der er en iboende værdi i løbende at drive sin virksomhed i en bæredygtig retning.

Dette notat opsummerer projektgruppens erfaringer og giver et bud på den aktuelle status for landbrugsvirksomhedernes muligheder og udfordringer i forhold til at arbejde med bæredygtig udvikling og ESG-rapportering, baseret på projektets forløb med 12 case-landmænd.

Det forventes, at der inden for få år bliver krav fra bl.a. pengeinstitutter om at rapportere i en eller anden grad på ESG-forhold. For nogle landbrug kan det være nok at levere en databaseret ESG-rapportering, f.eks. som bilag til årsrapporten, evt. suppleret af prosa i årsrapportens ledelsesberetning.

Hvis man vælger at arbejde proaktivt med sin virksomheds bæredygtighed og bæredygtige udvikling, er der uendeligt mange indsatsområder på både E, S og G, man potentielt kunne tage fat i, men ikke alle giver lige stor mening, hverken for virksomheden eller dens interessenter. Det er derfor vigtigt at prioritere og udvælge sine indsatser på velovervejede grundlag, hvilket man kan bruge den såkaldte dobbelte væsentlighedsanalyse til.

Selve arbejdet med og processen omkring ledelsesrapporteringen rummer en stor værdi ledelsesmæssigt, som f.eks.:

- Arbejdet med at undersøge og forholde sig til den omverden virksomheden er en del af.
- Arbejdet med at komme "rundt om" den samlede virksomhed giver et forøget overblik over virksomhedens holistiske udfordringer og potentialer i en bæredygtig kontekst.
- Man bliver mere klar på sin virksomheds mål og værdigrundlag og kan bruge dette til at understøtte de valg og fravalg, man som ejer gør i arbejdet med den bæredygtige udvikling.
- Arbejdet med Governance – virksomhedsledelse og lederskab – skaber fokus på, hvor vigtig governance er for virksomhedens daglige drift og udvikling, og især hvor den kan styrkes.
- Der er tilføjet et ekstra element i virksomhedens risikoledeelse ved at tilføje dobbelt væsentlighedsbegrebet i virksomhedens bæredygtige udvikling.
- ESG-ledelsesrapporten fungerer som værktøj til både opfølgning, fremdrift og forankring af tiltagene for bæredygtig udvikling.
- Endelig udgør arbejdet med ESG-forhold og prioritering af indsatserne en optimering af virksomhedens markedsværdi med bæredygtig udvikling som omdrejningspunkt.
- ESG-ledelsesrapporten fungerer som kommunikationsværktøj, der eksempelvis kan afleveres til finansieringskilderne sammen med årsrapporten, men også kan fungere som virksomhedens vindue ud imod andre interessenter.

Baggrund

Bæredygtighed er allerede og bliver yderligere forstærket som produktionsvilkår i fremtidens landbrugsproduktion. Som udgangspunkt er det de markeder, som landbrugsvirksomheden leverer til, der definerer begrebet "bæredygtighed" og man må forvente, at markederne vil efterspørge dokumentation for, hvorledes status er på bæredygtighed og tiltag til bæredygtig udvikling fra leverandørerne.

Oplysninger om ESG-forhold giver overblik over en given virksomheds risikoprofil indenfor bæredygtighed til gavn for investorer og virksomheden selv.

Der er desuden meldinger fra de store landbrugsfinansierende pengeinstitutter, at de i højere grad og mere eksplicit vil inddrage ESG-forhold i deres rating af landbrugskunder, bl.a. har DLR, Nykredit, Danske Bank og Nordea meldt offentligt ud at dette vil ske. DLR har i år udsendt et spørgeskema til deres kunder, som omhandler virksomhedens arbejde med E, S og G.

Det er dog ikke noget nyt, at ESG-forhold inddrages i kreditvurdering, da pengeinstitutterne hele tiden har taget højde for bl.a. lederevner i ratingen og også har inddraget de S- og E-forhold i deres kreditvurdering, som repræsenterer væsentlige risici eller muligheder for den enkelte virksomhed. Eksempelvis vil en bank for enhver pris undgå at blive associeret med et landbrug med en dyreværnssag eller dårlige forhold for medarbejdere, mens man vil fremhæve sin finansiering af virksomheder, der gør en ekstra indsats for miljøet.

Samtidig er der fra EU's side udarbejdet et nyt direktiv "Corporate Sustainability Reporting Directive" (CSRD) med tilhørende standarder "European Sustainability Reporting Standards" (ESRS) for rapportering af bæredygtighed, som har været igennem høring og efterfølgende er blevet bearbejdet af EFRAG og pr. 15. november 2022 overgivet til EU-kommissionen. Rådet for den Europæiske Union har mandag den 28. november 2022 vedtaget det nye direktiv om bæredygtighedsrapportering. Bæredygtighedsrapporteringen skal fremefter ske i overensstemmelse med "European Sustainability Reporting Standards", som EU pt. arbejder på. Disse standarder forventes at være endeligt vedtaget af EU-Kommissionen i foråret 2023.

Selvom det i første omgang er større virksomheder, som bliver forpligtede til at rapportere på bæredygtighed efter disse standarder, er der alt mulig grund til, at landbrugsvirksomheder begynder at rapportere – eller gør klar til det – i tråd med standarderne: Krav og ønsker om øget rapportering på ESG-forhold for den enkelte landbrugsvirksomhed fra pengeinstitutter og aftagervirksomheder bliver løbende større, eftersom den finansielle sektor og andelsvirksomhederne selv er underlagt krav og imødegår tendenser i markedet, som entydigt efterspørger bæredygtig udvikling i produktionen.

Udover, at arbejdet med bæredygtig udvikling og rapportering på det allerede er og i stigende vil blive et krav fra finansieringskilder og aftagere, er det også medvirkende til at sikre "license to supply". Samtidig vil mange mene, at der er en iboende værdi i løbende at drive sin virksomhed i en bæredygtig retning.

Materialer og metoder

ESG-ledelsesrapportering overordnet

Forud for og sideløbende med indeværende projekt har SEGES Innovation arbejdet med andre PAF-støttede projekter om bæredygtig udvikling, f.eks. projekt "7989 Virkemidler til en handlingsorienteret bæredygtig landbrugsproduktion" i 2021. I dette projekt er der bl.a. udviklet en skabelon til ESG ledelsesrapportering i samarbejde med landbrugsvirksomheder med hhv. ren planteavl, griseproduktion, mælkeproduktion og fjerkræ. Vi bygger i indeværende projekt videre på erfaringer fra dette arbejde.

Projektgruppen har igennem hele 2022 nøje fulgt udviklingen på bæredygtighedsområdet både med hensyn til udmeldinger fra EU og den danske regering, nye krav og ønsker fra det primære landbrugs samarbejdspartnere og i forhold til tendenser i samfundet.

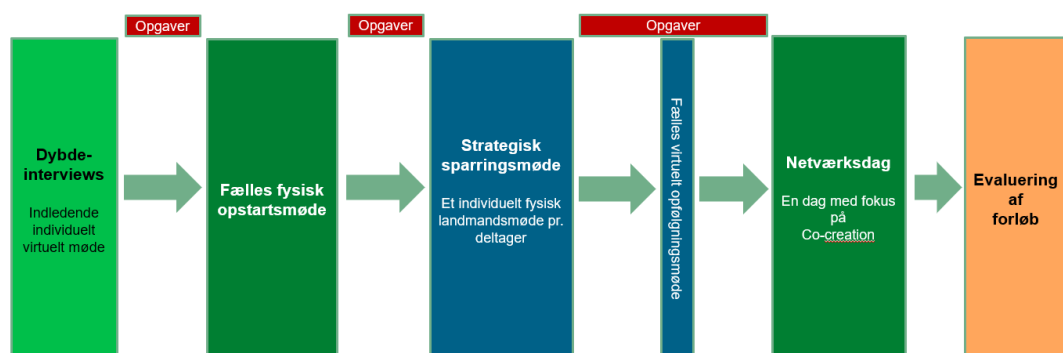
Flere af projektgruppens deltagere har været involveret i planlægning og undervisning på to afholdte åbne kurser for landbrugsrådgivere om klima og bæredygtighed. Kurserne har indeholdt fire fysiske kursusdage med opgaveløsning og online-sparring imellem kursusdage samt en døgneksamen i tværfaglige grupper. Kursisterne har på begge kurser været et bredt udsnit af landbrugsrådgivere fra hele Danmark. Det ene kursus blev afholdt i foråret, og det andet i efteråret 2022.

Dette notat opsummerer projektgruppens erfaringer og giver et bud på den aktuelle status for landbrugs-virksomhedernes muligheder og udfordringer i forhold til at arbejde med bæredygtig udvikling og ESG-rapportering.

ESG-ledelsesrapportering - afprøvning hos projektets case-landmænd

Projektet har fokus på landmandens ledelse af den bæredygtige udvikling, så virksomheden kan imødekomme kommende krav fra den finansielle sektor og andre interessenter. For at undersøge, afdække og komme med anbefalinger til landmanden i forhold til at indarbejde bæredygtighed, bæredygtig udvikling og ESG-ledelsesrapportering i virksomheden, har projektet gennemført et forløb for 12 case-landmænd.

Forløbet har været opbygget som anført nedenfor og læs evt. notat om Struktur, proces og opgaver i forløb med 12 case-landmænd [her](#).



Målet med forløbet har overordnet været:

- Dybdeinterview
 - o at få indsigt i hvem de 12 case-landmænd er og hvor de adskiller sig fra og ligner hinanden.
 - o at afdække hvor 12 case-landmænd er i forhold til arbejdet med bæredygtighed, bæredygtig udvikling og ESG-rapportering.
- Fælles fysisk opstartsmøde
 - o at give de 12 case landmænd relevant viden i forhold til deres ledelse af virksomhedens bæredygtige udvikling.
- Strategisk sparringsmøde – individuelt advisory board møde hos den enkelte deltager
 - o at overføre den nye viden fra opstartsmødet, tilpasset til den enkelte virksomhed, udfordre og sparre på implementering i den enkelte deltagers virksomhed.
- Fælles virtuelt opfølgingsmøde
 - o at deltagerne sammen sparrer og følger op på de igangsatte handlinger i de enkelte virksomheder, herunder at arbejde med barrierer og, uudnyttet og udnyttede potentialer.
- Netværksdag
 - o at deltagerne sammen drøfter, udfordrer og får færdiggjort deres strategiske overvejelser og arbejde med den endelige implementering af bæredygtig udvikling og udarbejdelse af egen ESG-ledelsesrapport.
- Evaluering
 - o at få samlet op på deltagerens oplevelser med forløbet og deres individuelle arbejde med bæredygtig udvikling og ESG-ledelsesrapportering.
- Opgaver
 - o forløbet har været understøttet af mindre opgaver, som den enkelte deltager med fordel kunne arbejde med. Målet med opgaverne er at få deltagerne til at holde fokus på det, der kan understøtte fremdrift i deres arbejde med bæredygtig udvikling.

Resultater og diskussion

Nye standarder for bæredygtighedsrapportering

Mens vi har ventet på EU-taksonomien, har andre dele af EU arbejdet, understøttet af den private organisation EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group). EFRAG blev etableret i 2001, understøttet af EU-kommissionen, og arbejder i to søjler: Finansiell rapportering og ikke-finansiell rapportering.

EU Kommissionen fremsatte 21. april 2021 et forslag om virksomheders bæredygtighedsrapportering; CSRD, "Corporate Sustainability Reporting Directive", og den foreløbige aftale blev godkendt af medlemslandene den 29. juni 2022. Direktivet er formelt vedtaget den 28. november 2022 og skal erstatte det nuværende direktiv om ikke-finansiell rapportering. Direktivet forventes at træde i kraft den 1. januar 2024 for store virksomheder og fra regnskabsåret 2026 for SMV'er og forpligter 50.000 virksomheder i EU til at rapportere på bæredygtighed og give oplysninger om strategi, mål, ledelsens og bestyrelsens rolle samt væsentlige negative påvirkninger af omgivelser.

I 2022 har EU-Kommissionen som et led i udmøntningen af CSRD, direktivet om bæredygtighedsrapportering, givet EFRAG opgaven at udarbejde udkast til standarder for bæredygtighedsrapportering kaldet ESRS (European Sustainability Reporting Standards) se figur 1 nedenfor, som efter høring og tilpasning skal vedtages af EU-Kommissionen som delegerede retsakter, hvilket betyder, at standarderne bliver gældende i de enkelte medlemslande. Virksomheder med mere end 250 ansatte og/eller en omsætning større end 40 mil. EUR og/eller en balance større end 20 mil. EUR samt børsnoterede virksomheder skal rapportere efter standarderne. Enkelte landbrug vil blive omfattet grundet balancestørrelse. Fra regnskabsåret 2027 må man forvente, at mange landbrug kan blive omfattet direkte, om end SVM i ESRS-sammenhæng ikke er defineret endnu.

EFRAG's udkast til standarder har været i høring hen over sommeren 2022 og udkastet er tilpasset efter høringsfasens afslutning. EFRAG har holdt møde 15. november 2022 og derefter offentliggjort, at antallet af standarder er reduceret fra 13 til 12, rapporteringskravene er reduceret fra 136 til 84 og antal af kvantitative og kvalitative datapunkter til rapportering er ca. halveret. Det ligger i de endelige standarder klart, at der er indbygget fokus på værdikæden og at rapporteringen skal bygge på en analyse af dobbelt væsentlighed. Der vil være en indfasningsperiode på 3 år.

Standarderne, som nu skal vedtages af EU Kommissionen senest 30. juni 2023, skal gælde på tværs af sektorer. De vil senere blive suppleret med sektorspecifikke standarder.

Sector-agnostic layer	Cross-cutting standards	ESRS 1 General provisions	ESRS 2 Strategy and business model	ESRS 3 Sustainability governance and organisation	ESRS 4 Sustainability material impacts, risks and opportunities	ESRS 5 Definitions for policies, targets, action plans and resources	
	Topical standards	Environment	Social		Governance		
		ESRS E1 Climate change	ESRS S1 Own workforce – general		ESRS G1 Governance, risk management and internal control		
		ESRS E2 Pollution	ESRS S2 Own workforce – working conditions		ESRS G2 Products and services, management and quality of relationships with business partners		
		ESRS E3 Water & marine resources	ESRS S3 Own workforce – equal opportunities		ESRS G3 Responsible business practices		
		ESRS E4 Biodiversity & ecosystems	ESRS S4 Own workforce – other work-related rights				
		ESRS E5 Circular economy	ESRS S5 Workers in the value chain				
			ESRS S6 Affected communities				
		ESRS S7 Consumers / end-users					
Sector-specific layer	ESRS SEC1 Sector classification						
	40 sector standards to be drafted in stage 2						
Conceptual Guidelines*	ESRS P1 Sustainability statements						
	ESRG 1 Double materiality	ESRG 2 Characteristics of information quality	ESRG 3 Time horizons	ESRG 4 Boundaries and levels of reporting	ESRG 5 EU and international alignment	ESRG 6 Connectivity	
	* Not part of standards, conceptual guidelines can be used as non-authoritative reference for the implementation of the standards						
	Opracowanie MATERIALITY na podstawie dokumentów EFRAG						

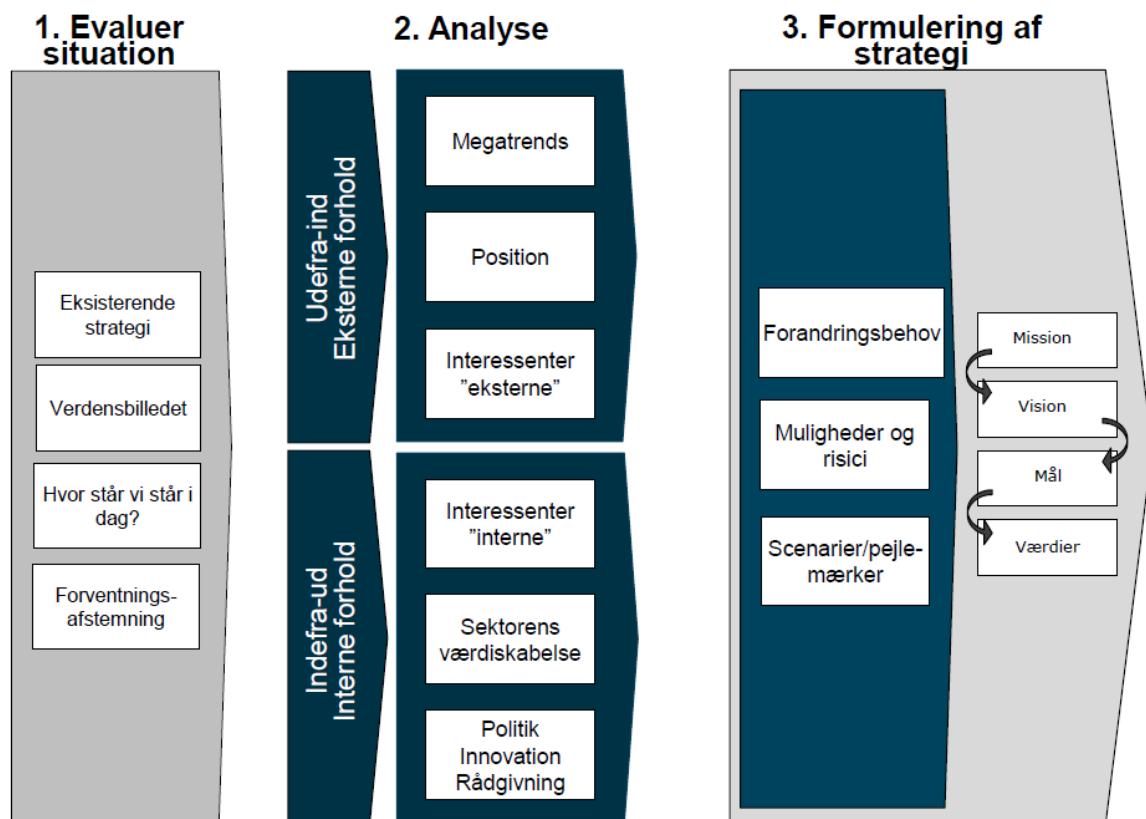
Figur 1: Opbygningen af de kommende ESRS-standarder for bæredygtighedsrapportering
 Kilde: https://pl.materiality.pl/wp-content/uploads/2022/03/esrs_architecture.pdf

Bæredygtig udvikling som en del af virksomhedens strategi

ESG-forhold og bæredygtighed rummer både muligheder og trusler for den enkelte landbrugsvirksomhed. Arbejdet med ESG og bæredygtighed er derfor uløseligt sammenvævet med strategiarbejdet. Samtidig er den økonomiske bæredygtighed hele grundlaget for udvikling på ESG-områderne, hvor en stram økonomi og likviditet kan afskære virksomheden fra handlemuligheder, uanset om de på længere sigt ville være rentable og fordelagtige på andre måder end økonomisk.

Bæredygtighedsparametre er en væsentlig del af analysen forud for formuleringen af strategien, ligesom interessentanalyse er det. Analysen af dobbelt væsentlighed er en delmængde af strategiarbejdet ved at sikre rigtige prioriteringer og klarlægge baggrund og årsager for valg og fravalg.

På figuren nedenfor ses et overblik over en strategiproces og dens delelementer:

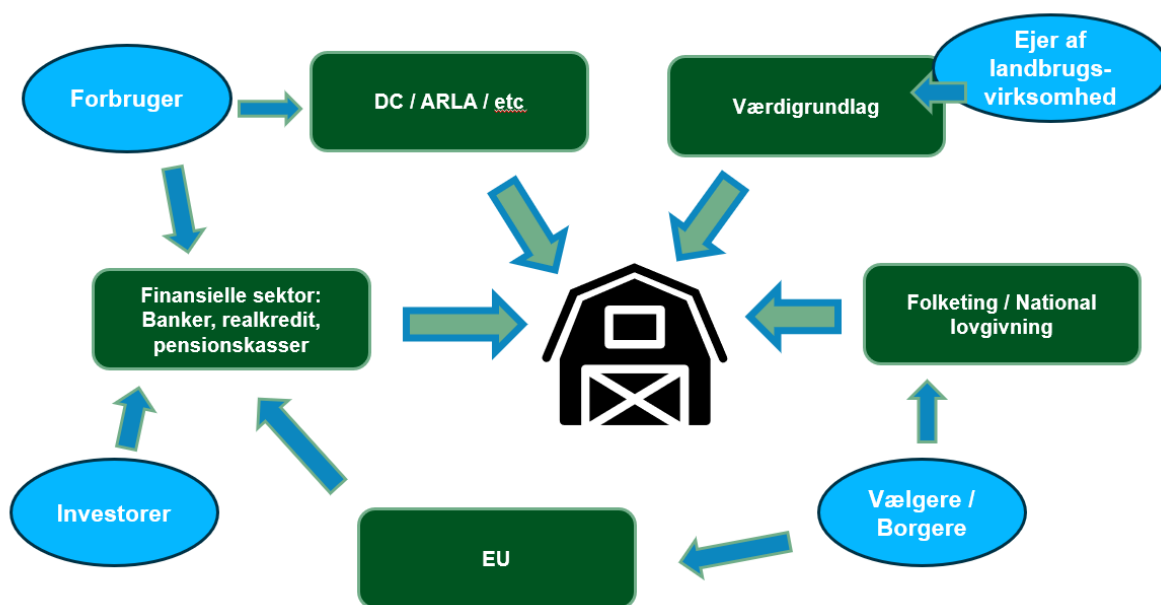


Figur 2: Strategiproces – når strategien er formuleret, er det meget vigtigt at sikre den efterfølgende implementering for, at strategien skal have værdi som styringsredskab

Kilde: Virksomhedsrådgiverens værktøjskasse, SEGES Innovation.

Potentialer i ESG-forhold

Arbejdet med ESG-forhold rummer en række potentialer, som potentielt kan indfries. I nogle tilfælde giver udviklingen af et område i bæredygtig retning øget indtjening, i andre tilfælde bidrager den til optimering af virksomhedens markedsværdi.



Figur 3: Ønsket om øget bæredygtighed i landbrugsproduktionen kommer mange steder fra

Kilde: Formidling af landmandens drivere i den bæredygtig udvikling, SEGES Innovation

Figur 3 skitserer de forskellige drivere landmanden kan have i arbejdet med bæredygtig udvikling.

- Vælgere/borgere vil via den politiske ramme være fokus i forhold til et "licence to produce".
- Investorer vil være i fokus i forhold til et licence to get sustainable financing.
- Forbrugerne vil f.eks. via aftageleddet være i fokus i forhold til et licence to supply.
- Og alt skal kombineres med landmandens værdigrundlag

Der kan være konkrete her-og-nu-gevinster ved at gøre bæredygtige tiltag, f.eks. Arlas nye afregningsprogram, hvor mælkeproducenten får points for en række indsatser. Der kan opnås op til 80 points, hvilket vil give et tillæg på 2,4 eurocents pr. kg. mælk, og der er planer om at udvide systemet til 100 points. I første omgang sigter Arla især på klimatiltag, men pointsystemet rummer mulighed for at inddrage mange flere tiltag henad vejen.

Arbejdet med øget bæredygtighed rummer også mindre håndgribelige gevinster som forbedring af afsætningsgrundlag, ligesom det kan være en del af virksomhedsejerens værdigrundlag at arbejde imod at aflevere verden til generationerne efter en selv som et bedre sted, end den var, da man selv blev født.

En vigtig opgave er at få listet de forskellige bæredygtige tiltag som ejer, rådgivere, aftagere, finansielle samarbejdspartnere og andre af virksomhedens interessenter kan inspirere ejer med. Figur 4 viser et ark der samler de mange gode ideer på en side, som giver ejer et overblik over de mange potentielle tiltag, som han så kan analysere og evt. arbejde videre med.

E-økonomi	E-miljø	S-social	G-governance
Optimering drift	Robusthed	Social kapital	Forretningsmodel
Optimering aktiver	Forbrug af ressourcer	Samfundsansvar	Virksomhedsstrategi
Optimering balance	Markens frugtbarhed	Robusthed	Ejerform
Robusthed	Lydforurening	Socialt ansvar	Kapitalstruktur
	Luftkvalitet	Omverden	Ledelsesmodel
	Klimabelastning	Arbejdsforhold	Organisering
	Biodiversitet	Arbejds miljø	Digitalisering
	Nedbringe miljørisici	Teknologi	Rapporteringssystem
	Recirkulering		Kommunikation
	Vand		Robusthed
	Energi	Dyrevelfærd	Agilitet
	Teknologi		Risiko

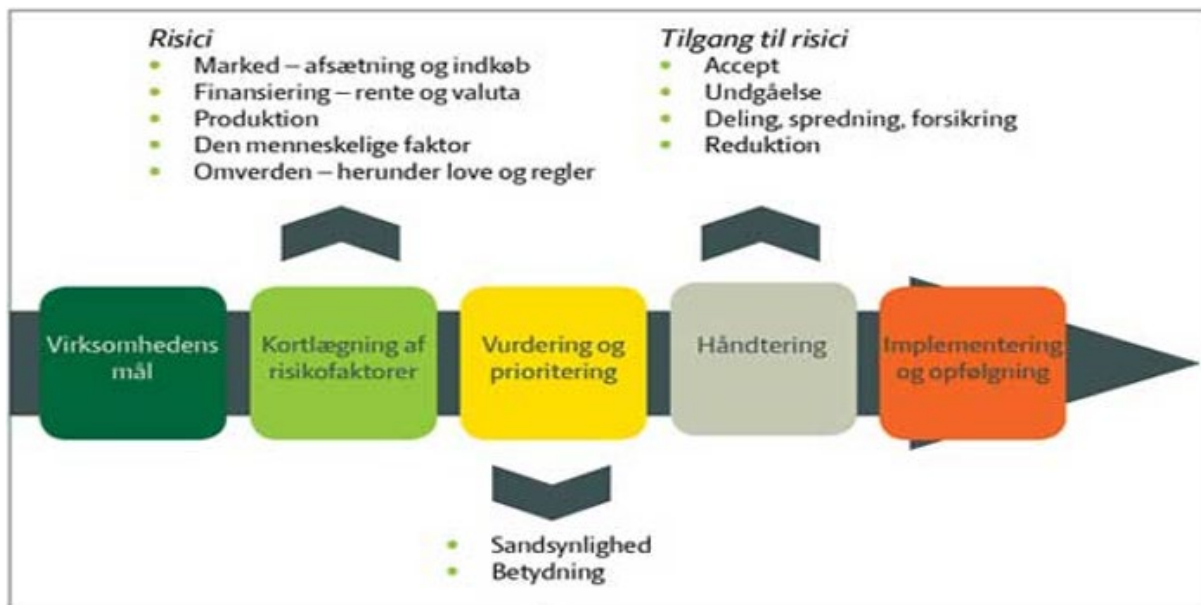
Figur 4: Potentielle optimeringsområder indenfor økonomi, E, S og G

Kilde: Mapping af bæredygtige tiltag, SEGES Innovation

Risikostyring

Risici er de forhold, som kan hindre, at virksomheden realiserer sine strategiske mål eller mere snævert; muligheden for økonomiske tab på den løbende indtjening eller på aktiver og passiver.

Håndtering af de ESG-forhold, som truer eller potentielt truer virksomhedens indtjening, fremtidige drift eller værdi, er en integreret del af risikostyring og rettidig omhu.

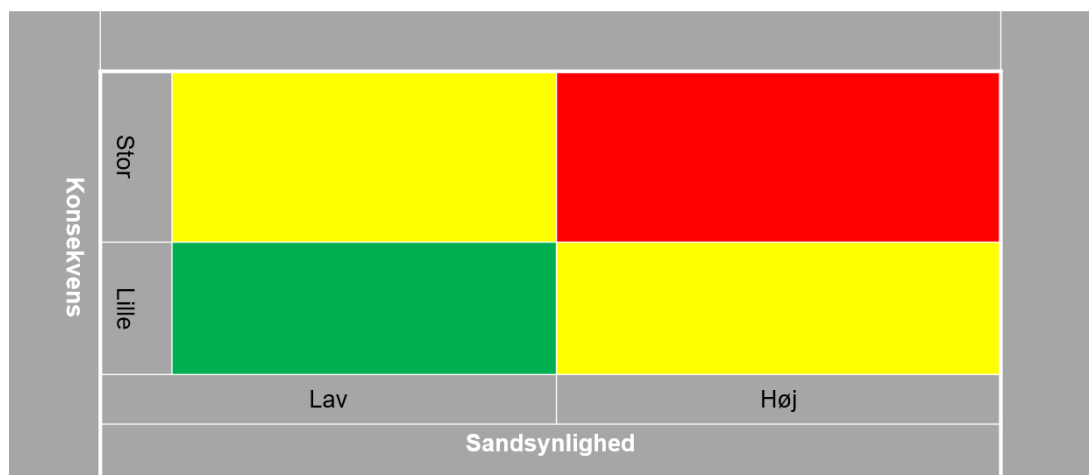


Figur 5: Overblik over processen i risikostyring

Kilde: Risikostyring, SEGES Innovation

Figur 5 viser hvordan arbejdet med risiko kan sættes i system for ejer:

Risici bør identificeres (kortlægges) og vurderes: Hvor stor en konsekvens har det for min virksomhed, hvis denne risiko indtræffer og hvor sandsynligt er det, at det sker? Herefter vurderes, hvor man skal lægge sin indsats for at undgå/afbøde/mildne konsekvenserne. Risici placeret i det røde felt på figuren (figur 6) nedenfor med høj sandsynlighed og høj konsekvens bør der naturligvis handles på så hurtigt som muligt, mens der er en højere grad af afvejning for risici i de gule felter. Hvis der er høj sandsynlighed, men lav konsekvens, giver det næppe mening at bruge mange ressourcer på at afværge risikoen, mens det godt kan give mening at gøre en lille og nem indsats. Hvis konsekvensen af en given risiko er høj, kan det omvendt godt være, at der skal bruges ressourcer på at undgå denne, selvom sandsynligheden for uheldet er lille.



Figur 6: Prioritering af risici

Kilde: Risikostyring, SEGES Innovation

Dobbelt væsentlighed

En ESG-rapportering kan potentielt indeholde et meget stort antal informationer om virksomhedens performance på forskellige områder, der knytter sig til miljømæssige-, sociale- eller ledelsesmæssige forhold. For modtagerne af ESG-rapporteringen er det dog ikke alt, der har relevans i vurderingen af virksomhedens ESG-forhold. Samtidig reduceres rapportens anvendelighed som ledelsesværktøj, hvis den bliver for omfattende.

En analyse af "dobbelt væsentlighed" er en måde at sortere og prioritere i de mange informationer og samtidig i sig selv en nyttig øvelse for virksomhedens ledelse.

Der bliver i øvrigt lagt vægt på dobbelt væsentlighed i de kommende standarder for rapportering om bæredygtighed fra EU (ESRS'erne), idet dobbelt væsentlighed er et omdrejningspunkt i direktivet om rapportering på bæredygtighed.

Kort fortalt består dobbelt væsentlighed af væsentlighed for virksomhedens interessenter (indefra og ud) og væsentlighed for virksomheden (ude fra og ind): Hvordan virksomhedens handlinger påvirker samfundet og planeten hhv. hvordan ESG-spørgsmål vil påvirke virksomhedens finansielle resultater og dens evne til at skabe langsigtet værdi.

Den dobbelte væsentlighed er både en delmængde af strategiarbejdet som forudsætning for virksomhedens mål og retning og en nødvendig information i rapporteringen, så læseren forstår valg og fravalg i arbejdet med bæredygtighed og rapporteringen af det. Eksempelvis er det ikke interessant, hvordan et landbrug placeret på midtjysk sandjord forholder sig til dyrkning af kulstofrige lavbundslande, eller hvordan kønssammensætningen er på en arbejdsplads uden ansatte.

Start med at kortlægge hvilke forhold, der er væsentlige for landbrugsvirksomheden:

Der er produktionsmæssige forhold i virksomheden, som er afgørende at forholde sig til, med henblik på at opretholde eller øge produktionen. Det kan eksempelvis være at reducere CO₂-aftrykket pr. produceret enhed for at opnå den højest mulige afregningspris eller at udarbejde beredskabsplan for nøglepersoners pludselige fravær eller at afdække hvilke klimarelaterede risici der fremefter vil påvirke virksomheden i form af øget nedbør, oversvømmelse, storm eller tørke.

Ejers vision for virksomheden skal også skinne igennem her: Hvilke forhold er væsentlige for ejer og virksomheden med henblik på at styre i retning af den overordnede strategi? Vurder hvor væsentlige de enkelte forhold er. Brug f.eks. score 0 = ikke væsentligt tiltag for virksomheden. Score 4 = meget væsentligt tiltag for virksomheden. Se tabel 1.

Tabel 1. Væsentlighedsanalyse - Kortlægning af væsentlige bæredygtige tiltag for virksomheden.

Bæredygtige E-ESG tiltag i virksomheden

Eksempel

- 1. Mapping af potentielle bæredygtige tiltag i virksomheden og væsentlighedsanalyse

Economy		Environment		Social		Governance	
Bæredygtige tiltag	Væsentlighed	Bæredygtige tiltag	Væsentlighed	Bæredygtige tiltag	Væsentlighed	Bæredygtige tiltag	Væsentlighed
Økonomisk robusthed		Genskabe natur		Medarbejdertrivsel		Energi – solceller	
Drift/afkast		Biomasse til gødkning		DISC – analyser		Energi - vindmøller	
Bundlinje		Affaldshåndtering		Kompetenceudvikling		Compliance	
Konsolidering		Skov - PEFC certificeret		Fælles høstfest		Risikospredning – planteproduktion udgør p.t. 80% af oms.	
Likviditet		Naturprojekt – læggen		Medarbejderbonus		Virksomhedsledelse	
		Klima alternative afgrøder / biomasse		Flexjobs		Lederskab	
		Præcisionslandbrug		Omværdens fokus		Oplevesøkonomi	
		Klimabelastning		Arbejdsforhold		Virksomhedsstrategi	
		Biodiversitet		Kompetenceudvikling		Kommunikation – intern/ekstern	
		Forbrug af ressourcer				Data til forretningsudvikling	
						Bestyrelse	
						kapitalberedskab	

2. 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

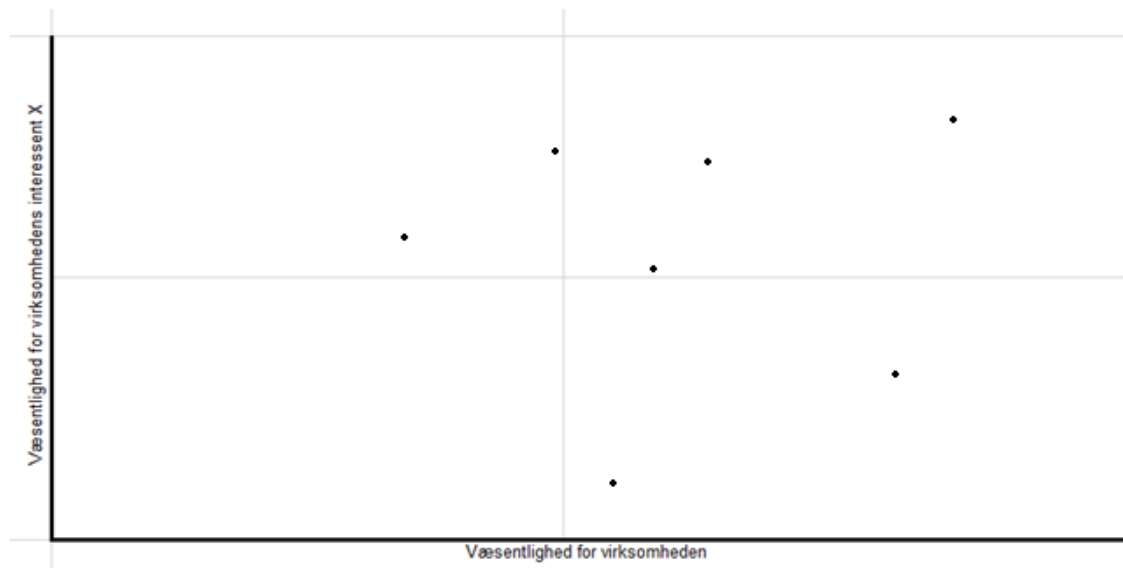
Herefter identificeres landbrugsvirksomhedens interessenter og det vurderes, hvordan landbruget påvirker og påvirkes af disse. Her defineres interessenter som personer, organisationer, samarbejdspartnere, myndigheder, aftagervirksomheder og andre, der kan påvirke, eller bliver påvirket, positivt eller negativt, af landbrugsvirksomhedens aktiviteter. Interessenter kan også være modtageren af ESG-leddesrapporten, altså nogen med interesse i virksomheden. F.eks. nuværende eller potentielle investorer og finansielle parter eller den brede offentlighed, lokalområdet og fremtidige medarbejdere.

Ved at orientere sig i interessenternes målsætninger og fokusområder fås et blik på landbrugsvirksomheden set med andres øjne. Fokusområder for interessenter som aftagervirksomheder kan oftest findes på virksomhedernes hjemmesider, mens øvelsen er vanskeligere hvad angår f.eks. lokalområdet eller fremtidige medarbejdere. Her må man forsøge sig med at spørge repræsentanter for interessentgrupperne og i øvrigt forsøge at sætte sig i deres sted.

Væsentlige interessenter kan både være direkte påvirket af landbrugsvirksomhedens aktiviteter, eller have direkte påvirkning på landbrugsvirksomhedens aktiviteter, men der kan også være tale om indirekte påvirkninger i værdikæden. Det svære i denne del af analysen er at begrænse sig.

Dobbelt væsentlighedsprincippet kan nu anvendes til at prioritere de indsatser, der ligger ud over grundlæggende compliance. Figur 7 viser et eksempel på hvordan ejer dels vurderer væsentlighed af et bæredygtigt tiltag i virksomheden (indfra-ud tilgang) og bagefter vurderer væsentlighed af et bæredygtigt tiltag for f.eks. en aftager (udefra-ind tilgang). Tiltag der er væsentlige for både virksomhed og interessent skal prioriteres højt af ejer.

Spørgsmålet, man stiller, er: ”Med de midler, der er afsat til at investere i forbedringer/den energi, der kan lægges i forandringer, hvor skal vi starte?”. Dobbelt væsentlighedsprincippet bidrager til svaret ved at sammenstille forhold, som er økonomisk væsentlige for virksomheden, og forhold som er væsentlige for omgivelser og interessenter. God praksis for rapportering af ESG-forhold involverer også, at man er bevidst om, hvorfor noget fravælges og kommunikerer dette.



Figur 7: Eksempel på udfaldet af en dobbelt væsentlighedsanalyse

Kilde: Mapping af væsentlige bæredygtige tiltag efter dobbelt væsentlighed

ESG-rapportering – minimumsløsning?

På baggrund af de eksisterende trends og tendenser i samfundet må det forventes, at det bliver en nødvendighed for alle landmænd på sigt at rapportere på ESG, ligesom det er en nødvendighed at rapportere på finansielle målepunkter.

Det er vigtigt at skelne mellem en **ESG-rapportering**, der typisk vil bestå af status og historiske data/tal, mens en **ESG-ledelsesrapportering** typisk vil have fokus på lidt prosa om ejer, værdier virksomhed, ambitioner, iværksatte bæredygtige tiltag i året der er gået, fremtidige bæredygtige tiltag for kommende år og et sæt af indikator, der viser historik og forventninger til kommende år.

For nogle landbrug kan det være nok at levere en databaseret ESG-rapportering, f.eks. som bilag til årsrapporten, evt. suppleret af prosa i årsrapportens ledelsesberetning. Data kan skaffes af landbrugeren selv eller i samarbejde med konsulenter, men det er visionen, at data på sigt kan trækkes automatisk, ligesom hovedparten af et regnskab efter tilendebragt bogføring.

Det vil være af afgørende betydning, at de rapporterede data kan valideres, for at rapporteringen bliver troværdig og ikke kan anfægtes.

Nedenfor ses SEGES Innovations bud på, hvordan en databaseret ESG-rapportering kunne se ud (uddrag):

ESG forhold for virksomheden

Miljøforhold på bedriften	2020	2021
Klima		
Co2e total uden kulstofbalance	5478	5463
Co2e total med kulstofbalance	5442	5421
Natur og Biodiversitet		
Max. HNV-score på bedriften	10	10
Andel af §3 beskyttet natur på ejendommen	5	7
Procentdel af de §3 beskyttede arealer på ejendommen der græsses	80	100
Andel af ejendommens arealer disponeret til skov uden hugst	10	10
Vand og luftkvalitet		
Planteværn - IPM point	77	52

Figur 8: Udklip af et bud på databaseret ESG-rapportering

ESG-ledelsesrapportering som ledelsesværktøj

Hvis man ikke vil nøjes med en minimumsløsning, men vælger at arbejde proaktivt med sin virksomheds bæredygtighed og bæredygtige udvikling, rummer selve arbejdet med og processen omkring ledelsesrapporteringen en stor værdi ledelsesmæssigt.

Vi har i 2021-projektet "Virkemidler til en handlingsorienteret bæredygtig landbrugsproduktion" fået den samstemmende tilbagemelding fra case-landbrugene, at arbejdet med at komme "rundt om" virksomheden har givet et forøget overblik.

Projektet udarbejdede bl.a. en skabelon til ESG-ledelsesrapportering i samarbejde med case-landbrugene. Skabelonen anbefaler, at ledelsesrapporteringen bygges op med en kernefortælling, allerede iværksatte tiltag til bæredygtig udvikling, fremtidige tiltag til bæredygtig udvikling og derefter målepunkterne, den datadrevne rapportering. SEGES Innovations forslag til indhold og opbygning ses i figuren nedenfor:



Figur 9: Indhold i virksomhedens ESG-ledelsesrapport – forslag fra SEGES Innovation




At selve arbejdet med den bæredygtige udvikling bærer en større del af værdien end den årlige ledelsesrapport i sig selv er også underbygget af erfaringer fra de to hold rådgivere på SEGES Innovations kursus i klima og bæredygtighed, hvor man af rådgiverne har meldt ind, at det er det, de observerer for

deres kunder. Selv de landbrugere, som er gået i gang med arbejdet på opfordring fra deres pengeinstitut eller fordi, de har sagt ja tak til at være en del af deres rådgivers kursusopgave, har oftest oplevet stor værdi af processen.

En del af processen – i hvert fald hvis man følger opfordringen til at inkludere en kernefortælling – er at blive mere klar på sin virksomheds værdigrundlag og at bruge dette til at understøtte de valg og fravalg, man som ejer gør i arbejdet med den bæredygtige udvikling. I kernefortællingen beskriver ejerne kort virksomheden, dens værdigrundlag og hvad ejerne er stolte af. Det giver også mening at liste de vigtigste milepæle i virksomhedens historie. Det er vigtigt, at det skinner igennem i kernefortællingen, hvad der er ejernes motivation og drivkraft.

Det er en del af den dobbelte væsentlighedsanalyse, at man vægter tiltag i tråd med egne værdier højt. Samtidig er kernefortællingen en måde at sætte rammen for læseren af ESG-ledelsesrapporten, som gerne skulle kunne se den røde tråd fra kernefortællingen til allerede iværksatte tiltage for bæredygtig udvikling såvel som til fremtidige tiltag for en bæredygtig udvikling.

Mit fokusområde

Ambitionen og motivationen 	Mål og skridt på vejen 	Status 
Beskriv kort ét område fra ESG-rapporten som er dit personlige hjertebar – noget du virkelig ønsker at arbejde på at forbedre.	Skriv kort hvad du vil gøre 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?).

Figur 10: Uddrag fra skabelon til kernefortælling, som kan sætte rammen for læseren af en ESG-ledelsesrapport

Et andet vigtigt udkomme af arbejdet frem mod en ESG-ledelsesrapport er den indbyggede risikostyring, som ligger i analysen af dobbelt væsentlighed og udvælgelse af indsatsområder.

Selve ESG-ledelsesrapporten fungerer som kommunikationsværktøj, der eksempelvis kan afleveres til finansieringskilderne sammen med årsrapporten, men også kan fungere som virksomhedens vindue ud imod andre interessenter. Der er allerede nu landbrugsvirksomheder, som offentliggør deres ESG-ledelsesrapport på hjemmesider eller Facebook-side, ligesom større virksomheder såsom Arla i en årække har offentliggjort deres bæredygtighedsrapporter, ESG-rapporter, CSR-rapporter eller lignende. Den er en redegørelse for samfundsansvar som er en del af den åbenhed og gennemsigtighed, som er en naturlig del af arbejde med ESG-dagsordenen.

Det vil være naturligt, at ESG-ledelsesrapporten er et arbejdsblad under løbende udvikling, forstået på den måde at rapporten ganske vist "afsluttes" f.eks. en gang årligt i forbindelse med regnskabsafslutning, men der løbende opdateres på rapporten, efterhånden som der arbejdes på ESG-indsatsområderne. Herved fungerer ESG-ledelsesrapporten som værktøj til både opfølgning, fremdrift og forankring af tiltagene. Se eksempel på årshjul for ejers arbejde med ESG Ledelsesrapportering.

ESG ledelsesrapportering – Oplæg til landmandens årshjul

4. Opfølgning og refleksion på ESG Ledelsesrapportering

- Iværksatte tiltag og mål for bæredygtig udvikling
- Opfølgning på iværksatte tiltag
 - Refleksion over afvigelse- positive og negative
- Opdateret plan for tiltag for at nå mål
- Ideer til nye tiltag kommende årerne med business case

1. ESG Ledelsesrapportering til den finansielle sektor

- Kernefortælling- opdateret fra sidste års rapportering
- Iværksatte tiltag og mål for bæredygtige udvikling for året der er gået
- Opfølgning på iværksatte tiltag i forhold til det vi forventede
 - Begrundelse for afvigelse- positive og negative
- Fremtidige tiltag og mål for bæredygtig udvikling for året der kommer



3. Opfølgning og refleksion på ESG Ledelsesrapportering

- Iværksatte tiltag og mål for bæredygtig udvikling
- Opfølgning på iværksatte tiltag
 - Refleksion over afvigelse- positive og negative
- Opdateret plan for tiltag for at nå mål
- Ideer til nye tiltag

2. Opfølgning og refleksion på ESG Ledelsesrapportering

- Iværksatte tiltag og mål for bæredygtig udvikling
- Opfølgning på iværksatte tiltag
 - Refleksion over afvigelse- positive og negative
- Opdateret plan for tiltag for at nå mål
- Ideer til nye tiltag

SEGES
INNOVATION

Figur 11: Oplæg til landmandens årshjul for arbejdet med ESG

Kilde: ESG-ledelsesrapportering, SEGES Innovation.

Endelig udgør arbejdet med ESG-forhold og prioritering af indsatserne en optimering af virksomhedens markedsværdi med bæredygtig udvikling som omdrejningspunkt.

ESG-ledelsesrapportering - afprøvning hos projektets case landmænd

Forløbets 12 case-landmænd har under forløbet og i evaluering af forløbet oplyst, at de har oplevet stor værdi ved at deltage i det fælles forløb med titlen "Optimer din virksomheds markedsværdi med bæredygtig udvikling", der blev startet op i september 2022 og afsluttet 29. november 2022.

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

Forløbets kombination af fælles møder, individuelle møder, virtuelle opfølgingsmøder og opgaver, har deltagerne været meget positive overfor.

Det, at præsentere viden til en gruppe af landmænd som de efterfølgende sammen bearbejder, drøfter og udfordrer, har fungeret rigtig godt og skabt værdi for deltagerne. Især det afsluttende netværksmøde er blevet trukket frem som meget værdiskabende, 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 udefrakommende 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 og gøremål.

I forbindelse med netværksdagen, har vi valgt at udarbejde et oplæg til en ESG-ledelsesrapport, som flere af deltagerne sagtens kunne se som mål i omfang og opbygning for deres egen virksomhed. Se oplægget til en ESG-ledelsesrapport [her](#).

Helt overordnet har projektet med forløbet skabt nysgerrighed, motivation og lyst hos deltagerne til at arbejde med bæredygtighed, bæredygtig udvikling og ESG-ledelsesrapportering. Det overordnede mål har været ambitiøst: At alle deltagerne fik udarbejdet en ESG-ledelsesrapport version 1 for 2022 – reelt har vi oplevet at min. 8 af deltagerne har fået udarbejdet en version 1, som primært mangler data på forskellige indikatorer.

Konklusion

Forløbet med de 12 landmænd har synliggjort, hvordan den bæredygtige udvikling og arbejdet med ESG-ledelsesrapportering kan implementeres i landmandens mindset og governance. Forløbet har også vist, at landmændene har været nysgerrige på hvad bæredygtighed egentlig er for en størrelse – flere af deltagerne har i forbindelse med opstart på forløbet set arbejdet med bæredygtig udvikling som en stor elefant, mens de efter netværksdagen nu ser opgaven som noget, der er til at overskue og kan skabe muligheder for virksomheden.

Det har været tydeligt at observere i dialogerne med kursisterne fra SEGES Innovations to rådgiverkurser i klima og bæredygtighed, at der er sket en udvikling på området i løbet af 2022. Det er blevet meget klart at arbejdet med bæredygtig udvikling og at rapportere på status og udvikling er et tog, der kører og de enkelte landbrugsvirksomheder skal finde ud af, hvor de vil stå på.

Der vil være virksomheder, som vil nøjes med en datadrevet rapportering som bilag til årsrapporten, hvor fremfindning af data forhåbentlig bliver automatiseret henad vejen.

Virksomheder, som vælger at gå proaktivt ind i arbejdet for øget bæredygtighed, kan høste ledelsesmæssige gevinster ved arbejdet og optimere deres virksomheds markedsværdi i processen.

Referencer

- [1] Karina Holm Henriksen & Christina Blak (2022): We Love People – ESG Barometer 2022
- [2] https://pl.materiality.pl/wp-content/uploads/2022/03/esrs_architecture.pdf

Arbejdspakke: AP2b ESG: Kriterier og krav

Leverance: ESG-rapportering et ledelsesværktøj

Projektnr: 7969



SEGES Innovation

Agro Food Park 15, 8200 Aarhus N

T: +45 8740 5000 - F: +45 8740 5010 - E: 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.