

Bæredygtig Finansiering

Anders Rasmussen og Mikkel Laustsen

Oplæg og workshop – Erhvervsakademi Aarhus
15/3-2022



Anders Rasmussen

Agro Business Manager

Teamleder Strategi & Vækst

E-mail: aras@seges.dk

Tlf.: +45 2243 1598

Strategi

Bæredygtighed

NewBizz

Forretningsudvikling

Netværk



Mikkel Laustsen

Agro Business Manager

Praktikant Strategi & Vækst

E-mail: mihl@seges.dk

Tlf.:

Strategi

Bæredygtighed

Samspillet mellem mennesker

Forretningsudvikling

Ledelse

Agenda

Rammer for bæredygtighed i landbruget

Workshop om formidling af anbefalinger

ESG virkemidler

Workshop om ESG virkemidler

The background image is a conceptual illustration. At the top, a hand is shown dropping a single coin. Below, a pair of hands holds a stack of coins. A tree is growing out of this stack of coins. The tree's canopy is visible in the upper half of the image, while its trunk and roots are in the lower half. The entire scene is set against a light green background with a dark teal horizontal band across the middle where the text is located.

FN's Verdensmål og L&F

FN's 2030 dagsorden for bæredygtig udvikling



17 Sustainable Development Goals – SDG17... leave no one behind...

Sagt af Landbrug & Fødevarer om FN's verdensmål og landbrug

FN's verdensmål for en bæredygtig udvikling sætter en ambitiøs dagsorden for, hvordan vi kan skabe de bedst mulige betingelser for mennesker og miljø både nu og i fremtiden. Her er, og skal, det danske fødevarerhverv være en del af løsningen – og det er vi med stolthed.





Klima-neutralt fødevareerhverv 2050

I partnerskab med Danmark



The background image is a conceptual illustration. At the top, a hand is shown dropping a single coin. Below, a pair of hands holds a stack of coins. A small tree is growing out of this stack of coins. The tree's canopy is positioned behind a dark teal horizontal band that contains the title text. The entire scene is set against a soft, out-of-focus green background.

2. EU - taksonomi

Hvad er EU Taksonomi?

- 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 minimumsstandarden for grønne projekter i EU.
- Kan måske betyde en konkurrencemæssig fordel for '*mere bæredygtige*' investeringer/projekter i en europæisk sammenhæng.

EU's taksonomi for bæredygtig finansiering

Reducere klimapåvirkning



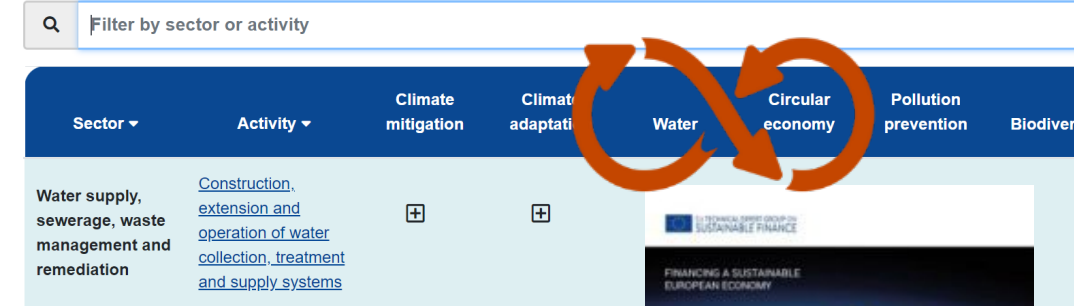
Sætter rammer for et investeringsobjekts grad og type af "bæredygtighed".

Tilpasning til konsekvenser af klimaforandringer



Landbrugsvirksomheden påvirkes via krav til dens kunder.

EU Taxonomy Compass



Beskyttelse af vandressourcer og havmiljø



Omstilling til cirkulær økonomi



Forebyggelse af og kontrol med forurening



Beskyttelse og genetablering af biodiversitet og økosystemer



EU Taxonomy
Much more than Climate Objectives

RAMBOLL



Taxonomy: final report of the Technical Expert Group on Sustainable Finance

EU-Taksonomi

- Målgrupper, der er omfattet af kravene i EU-Taksonomien
 - Den finansielle sektor, herunder kapitalkrav til sektoren.
 - Virksomheder med +500 medarbejdere
 - Den offentlige sektor og EU
- Landbruget bliver indirekte påvirket:
 - Investorer er forpligtet til at give oplysninger i henhold til taksonomien for deres investeringer,
 - Derudover skal store virksomheder offentliggøre deres klimaaftryk, som defineret i taksonomien. Indenfor landbruget gælder det fx Arla og Danish Crown.

EU Taksonomiens påvirkning af landbruget

Kriterier på klima:

- Landbrugsvirksomheden har to muligheder for at leve op til EU Taksonomi (side 103)
 1. Dokumentere CO2 reduktion
 2. Opfyldning af en række management praksisser, der kan reducere udslippet af drivhusgas.

Appendiks til den tekniske rapport (side 412-427) beskriver de enkelte management tiltag for planteavl (årlige og flerårige afgrøder) samt husdyrproduktion.

Begge kriterier skal desuden opfylde princippet om "Do no significant harm" (DNSH)

The background image shows a conceptual scene where a tree is growing out of a stack of coins held in a person's hand. Another hand is shown at the top, dropping a coin into the tree. The scene is set against a bright green background with a dark teal horizontal band across the middle containing the text.

ESG og landbruget

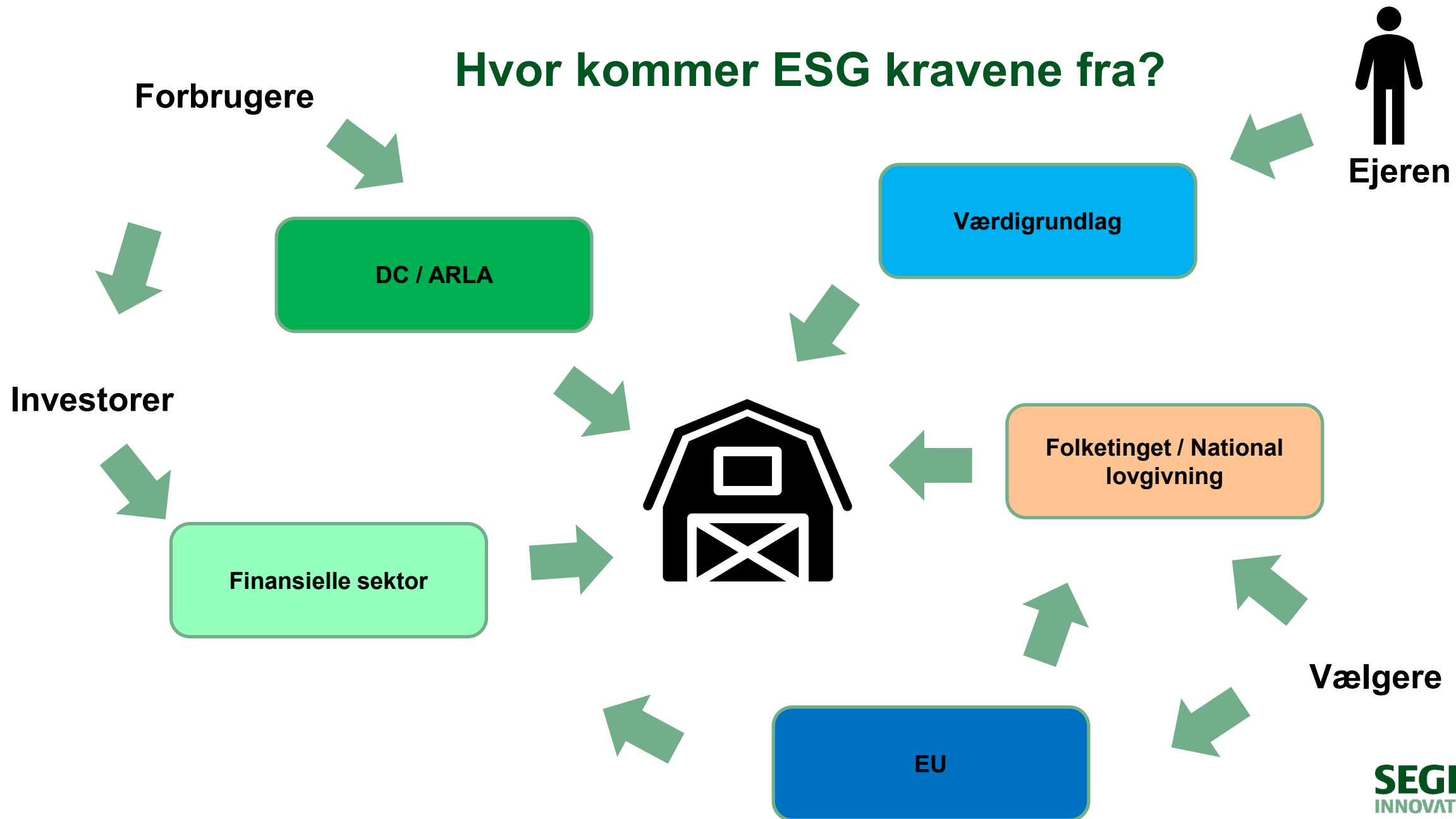
- Hvilke krav og hvorfra

Definition - ESG

- **E, *Environment***, står for miljøkriterier og omfatter den energi som virksomheden bruger og det affald, den udleder, de ressourcer, den har brug for, og de afledte konsekvenser for omverdenen. E omfatter ikke mindst drivhusgasmissioner og klimaændringer. Enhver virksomhed bruger energi og ressourcer; enhver virksomhed påvirker og påvirkes af miljøet.
- **S, *Social***, står for sociale kriterier og omhandler de relationer som virksomheden har og det omdømme, den skaber med mennesker og institutioner dér, hvor virksomheden driver forretning. S omfatter arbejdsforhold og mangfoldighed og inklusion. Enhver virksomhed opererer i et bredere, mangfoldigt samfund.
- **G, *Governance***, står for selskabsledelse og omfatter det interne system af praksis, kontroller og procedurer, som virksomheden anvender for at styre sig selv, træffe effektive beslutninger, overholde loven og opfylde behovene hos eksterne interessenter. Enhver virksomhed, der selv er en juridisk enhed, kræver styring.

Frit oversat efter McKinsey, ESG Framework

Hvor kommer ESG kravene fra?



ESG-LEDELSESRAPPORT 2021

Miljømæssige (E), sociale (S) og virksomhedsledelse (G)

Landbrugsvirksomheden

Ejerleder

Landbrugsvej 1

1234 Landbruget

CVR nr: 12345678



STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

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):

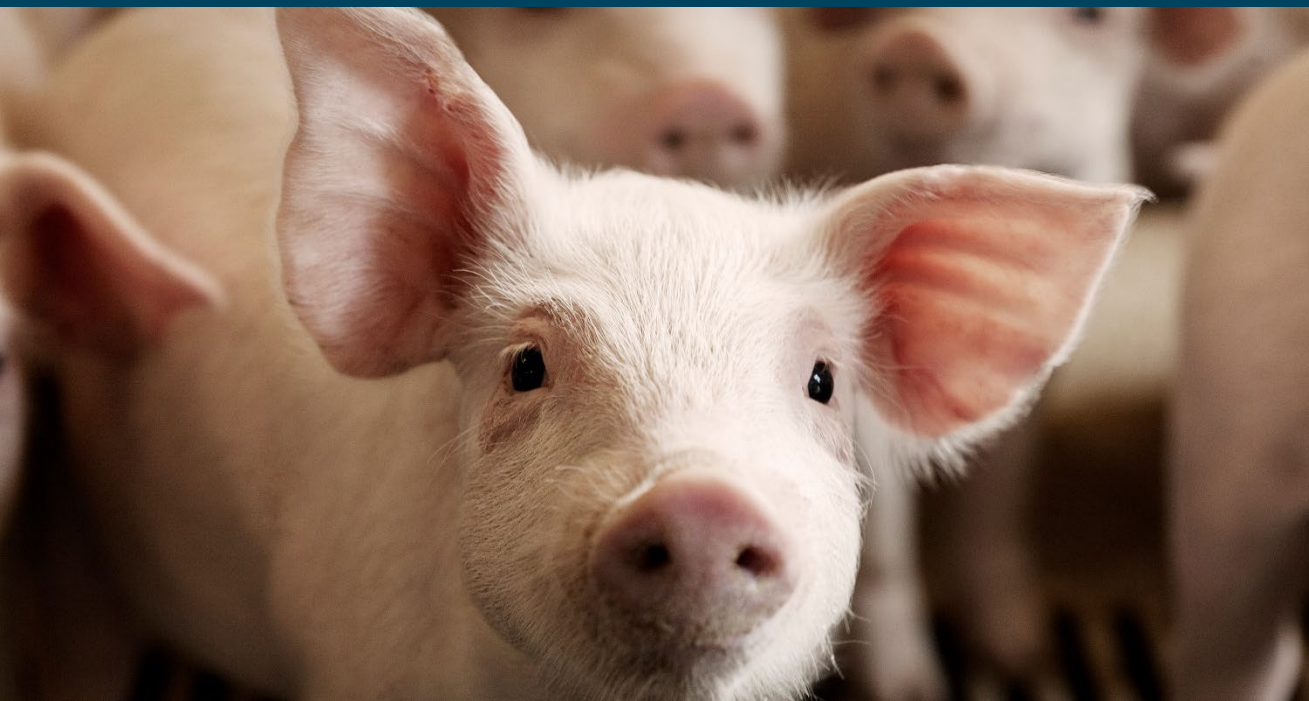
- Klimaudledning
- Natur og biodiversitet
- Vand og luftkvalitet

Sociale forhold (S):

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

Forhold i virksomhedsledelsen (G):

- Virksomhedsledelse
- Compliance
- Økonomiske nøgletal



Kernefortælling



Virksomhedens historie og værdigrundlag

I 2012 overtog jeg virksomheden i fri handel.

I starten troede jeg, at det rigtige var at skalere bedriften, og fordoble antal årssøer, men jeg fandt ud af, at jeg ikke ville være leder for flere medarbejdere, men derimod selv have et større overblik over både den daglige drift og den strategiske ledelse.

Det tvang mig fra starten til at opbygge det værdigrundlag, der stadig kendetegner min bedrift:

- Vi skal holde bedriften i en størrelse, hvor vi selv kan have overblikket. Det er stadig det, der er motivationen i dagligdagen.
- Vi skal have fokus på at få det bedste ud af det, vi har, og dermed løbende udvikle os for at følge nye krav fra vores omverden.

Milepæle i virksomhedens historie

- I 2014 holdt vi op med at dyrke ukurante små-arealer, ligesom vi fortsat holder bræmmer langs vandløb dyrkningsfri. Dette øger biodiversiteten samtidig med at det beskytter vandløbene mod næringsstofudvaskning.
- Vi fik løsgående søer i 2016.
- I 2018 udfasede vi zink.
- P.t. afprøver vi modeller for at øge mængden af egenproduceret protein.
- Nu er vi der, hvor vi kan udvide uden at gå på kompromis med vores værdigrundlag.

Mit personlige fokusområde

- Mit personlige fokusområde er dyrevelfærd. Motivationen for dette fokus er både etisk og økonomisk. Etisk betyder det noget, at jeg kan se, at dyrene har det godt. Økonomisk viste omstillingen til løsgående søer, at det gav lavere dødelighed og dermed mindre tab.

**Ambitionen og
motivationen**



- Første skridt på vejen er at bygge en ny stald med mere plads pr. so og velfærdsområder.
- Målet er, at alle virksomhedens tal for dyrevelfærd skal ligge over landsgennemsnittet fra 2022 og frem.

Mål og skridt på vejen



- I 2020 lykkedes det os at nedbringe smågrisedødeligheden markant sammenlignet med 2019, således at vi nu ligger under landsgennemsnittet.

Status



Iværksatte tiltag for en bæredygtig udvikling

Miljømæssige tiltag	Sociale tiltag	Tiltag for virksomhedsledelsen
• Vi har i 2020 haft fokus på at udlægge ukurante produktionsarealer til natur for at styrke naturen samt øge produktiviteten • Vi laver gylleanalyser fra al gylle – gødkningen tilpasses ud fra analyserne • Kompost fra genbrugsstation spredes ud på markerne for at forbedre jordkvaliteten	• Vi er med i flere projekter, der skal styrke dyrevelfærden blandt vores grise. Eksempelvis har vi et stort fokus på livsydelsen på vores søer. • Vi investerer i relevant teknologi for at lette manualet arbejde og forhindre nedslidning • Vi har fokus på løbende at involvere vores omgivelser og samfund, ved at invitere indenfor i staldene.	• Åbenhed omkring virksomheden

Fremtidige tiltag for en bæredygtig udvikling



Tiltag for en bæredygtig udvikling:

Vi arbejder med en lang række af tiltag, som alle bidrager til vores bæredygtige udvikling i fremtiden.

Vi har bl.a. fokus på nedenstående tiltag, der skal styrke virksomhedens bæredygtige udvikling, ligesom det skal forbedre indikatorerne i vores ESG-rapportering:

Klimapåvirkning:

Vi får lavet klimaregnskab for 2020 og klimahandleplan for bedriften.

For at reducere virksomhedens klimapåvirkning, undersøger vi mulighederne for at anvende nitrifikationshæmmere.

Dette forventes at reducere virksomhedens klimapåvirkning med 120 – 250 ton CO₂-eq pr. år.

Samtidig undersøges mulighederne for at anvende græs ift. kulstoflagring.

Natur og biodiversitet:

Vi har løbende fokus på at styrke virksomhedens natur og biodiversitet. Derfor har vi igangsat et NaturTjek, som skal kortlægge og styrke naturen og biodiversiteten på vores arealer.



Miljømæssige forhold i virksomheden

Beskrivelse af forhold

Klima	Natur og biodiversitet	Vand- og luftkvalitet
Landbrug & Fødevarer præsenterede i 2019 en ambition om at være klimaneutrale i 2050, og rejsen imod klimaneutralitet er allerede begyndt. Klimapåvirkning fra landbrugets primærproduktion kommer bl.a. fra udledning af kulstofdioxid (CO₂), fra energiforbrug og organogene jorde, lattergas (N₂O) fra gødningsudbringning samt metan (CH₄) fra dyrenes fordøjelse samt fra gødningsopbevaring. Klimaindsats er et afgørende tema bl.a. som følge af landbrugets egen vision om klimaneutral fødevareproduktion i 2050. Klimatiltag kan i mange tilfælde spare på ressourcer og dermed forbedre økonomien.	Biodiversitet betyder mangfoldigheden af levende organismer. Ordet er dannet af ordene "bio", der betyder liv, og ordet "diversitet", der betyder forskellighed. For at sikre mangfoldigheden af liv er det væsentligt at have fokus på de arter, der er mest akut truede. Det vil sige de arter, der er i størst risiko for at forsvinde fra et område eller helt at uddø. Det handler derfor om at sikre og bevare sjældne og truede arter, der hvor de er. Landbruget kan gøre en positiv forskel for naturen og biodiversiteten, fordi tabet af biodiversitet først og fremmest skal standses på selve naturarealerne. Mange af Danmarks naturarealer ejes af landmænd. På virksomhedsniveau kan den enkelte landmand gøre en indsats, og prioriteringen af indsatsen bør tage udgangspunkt i de eksisterende naturarealer.	For at virksomheden kan bidrage til en positiv udvikling af Danmarks luft- og vandressourcer skal der sættes fokus på sammenhængen og afhængigheden mellem de landbaserede landbrugsaktiviteter og vand- og luftkvalitet. Indikatorerne inden for dette område viser således virksomhedens bidrag til hhv.: • Aktivt at sikre vandrelaterede økosystemers robusthed i landskabet. • At reducere tabet af kvælstof (N) og fosfor (P) fra landbrugsarealer til vandmiljøet. • At begrænse forbruget af planteværn på vores landbrugsarealer. Resultaterne herunder viser virksomhedens bæredygtighed samt dens udvikling i forhold til indikatorerne inden for temaet vand- og luftkvalitet.

Miljømæssige forhold i virksomheden

	Indikator	Enhed	2021	Sammenligningsgrundlag
Klima	Emissioner pr. produkt	CO ₂ -eq		
	Samlet emission fra virksomheden	CO ₂ -eq	12.839	
Biodiversitet	Er der lavet NaturTjek på ejendommen	Ja/Nej	Nej	
Vand- og luftkvalitet	Ammoniakfordampning fra stalden			
	Fosforoverskud	Kg P/ha	6	5,7-12 ¹
	Planteværn (IPM-score)	0-100	77	

¹ Gennemsnit for planteavlsbrug og husdyrbrug (2015-2019) som indgår i Landovervågningsoplande 2019 NOVANA

Sociale forhold i virksomheden



Beskrivelse af forhold

Husdyrenes sundhed og velfærd	Arbejdsforhold og arbejdsmiljø	Socialt ansvar
Sunde husdyr er fundamentet for en høj bæredygtighed på virksomhedsniveau og er derfor et væsentligt område for virksomhedens bæredygtige udvikling. Eksempelvis tilstræbes et tilpas antibiotikaforbrug og en lav dødelighed. Det er også en forudsætning for en ressourceeffektiv og bæredygtig produktion samt god produktionsøkonomi og værdi i eksporten. Husdyrenes sundhed er også et væsentligt parameter ift. de andre temaer i Rapport for bæredygtig udvikling. Fx vil en god husdyrsundhed påvirke økonomien positivt, grundet en højere foderudnyttelse og færre udgifter til pasning, behandling osv. Ligeledes vil sunde husdyr bidrage positivt til miljøbelastningen, idet der produceres en større mængde fødevarer pr. forbrugt ressource.	Arbejdsforhold er her dækkende for forholdene vedrørende relationen mellem arbejdsgiveren og de beskæftigede. Relationen mellem arbejdsgivere og lønmodtagere er en hjørnesten i den bæredygtige udvikling i landbruget, da denne relation kan være udslagsgivende for gennemførelsen af mange andre forbedrende tiltag. Sikre og stabile arbejdsforhold er grundlaget for, at virksomheden som helhed kan udvikle, igangsætte og implementere de tiltag, der skaber en vækst i balance på alle andre parametre. Resultaterne her er hentet ved at spørge virksomhedens medarbejdere samt ledelsen i virksomheden. Det skal derfor understreges, at disse svar naturligvis er subjektive og skal behandles derefter.	En del af landbrugsvirksomhedens sociale ansvar handler om at skabe relationer til det omgivende samfund ved at være åben og imødekommende. Det handler om at tage ansvar for de mennesker, der står udenfor arbejdsmarkedet, ved at tilbyde fleksible arbejdspladser med forståelse og respekt for den enkelte medarbejders mulighed for arbejde, hvad enten det er fysiske eller psykiske udfordringer. Ligeså handler det om at tage ansvar for fremtidens landmænd ved at tage elever, studerende mv. ind i virksomheden.

Sociale forhold i virksomheden

	Indikator	Enhed	2021	Sammenligningsgrundlag
Grisenes sundhed og velfærd	Dødelighed: slagtesvin (30-110 kg) døde + kasserede	Pct.	3,4	3,4 ¹
	Dødelighed: Pattegrise inkl. dødfødte (0-7 kg)	Pct.	19,8	23,1 ¹
	Dødelighed: Smågrise (7-30 kg)	Pct.	3,5	3,6 ¹
	Dødelighed: Søer	Pct.	11,0	12,9 ¹
	Antibiotikaanvendelse: Pattegrise, søer, gylte og orner	ADD	2,8	3,2 ²
	Antibiotikaanvendelse: Fravænnede grise op til 30 kg	ADD	11,5	17,2 ²
	Antibiotikaanvendelse: Slagtesvin og polte	ADD	3,5	4,4 ²
	Bemærkninger i DANISH	Ja/nej	Ja	
	Deltagelse i hjerteordning	Ja/nej	Ja	
Socialt ansvar	Tage ansvar for dem, der står udenfor arbejdsmarkedet	Antal ansatte på tilskudsordninger eller lignende	1	
	Uddanne fremtidens landmænd ved at tage praktikanter, elever og studerende ind	Antal praktikanter, elever og studerende	3	

¹ Landsgennemsnittet for produktivitet 2019

² Grænseværdier fra Fødevarestyrelsens gulkortordning (2019)

Sociale forhold i virksomheden

	Indikator	Enhed	2021	2020
Arbejdsforhold og arbejdsmiljø	Vi har ordnede ansættelsesforhold for vores medarbejdere		4,5	
	Vi bruger de lovpligtige indsatser for arbejdssikkerhed som afsæt for hele tiden at forbedre sikkerheden	1 Nej 2 I lav grad	4	
	Vi forebygger arbejdsulykker og følger op, hvis der sker en ulykke eller en nærvæd-ulykke	3 I nogen grad 4 I høj grad	3,5	
	Vi informerer om og involverer medarbejderne i virksomhedens drift og udvikling	5 I meget høj grad	4	
	Vi har fokus på sundhed og trivsel i den daglige ledelse og drift af virksomheden		4	
	Ulykker i virksomheden	Antallet af ulykker	0	
	Sygdom og arbejdsskader	Antal sygedage	2/pers	coronakarantæne
	Uddannelse eller anden kompetenceudvikling	Antal dage pr. medarbejder afsted	1	

A photograph of two women standing in a field of tall, golden wheat. The woman on the left has blonde, curly hair and is wearing a brown quilted vest over a white long-sleeved shirt and grey jeans. She is gesturing with her right hand towards the horizon. The woman on the right has brown hair tied in a bun and is wearing a dark blazer over a white shirt and dark jeans. She is holding a tablet computer in her right hand and has a dark bag slung over her shoulder. In the background, there is a line of trees under a cloudy sky. A dark teal horizontal band is superimposed over the middle of the image, containing the title text.

Forhold i virksomhedsledelsen

Beskrivelse af forhold

Virksomhedsledelse	Compliance	Økonomi
God ledelse, herunder strategiarbejde, personaleledelse, risikoafdækning og organisering m.m., er alle vigtige aktiviteter for en modstandsdygtig, tilpasningsdygtig og udviklingsorienteret landbrugsvirksomhed. Ledelse af virksomheden er et nødvendigt fundament for at kunne identificere og prioritere ressourcer og handlinger, der bidrager til virksomhedens bæredygtige udvikling. Ledelse er dermed et afgørende og væsentligt element i en virksomheds bæredygtige udvikling. Resultaterne her er hentet ved at spørge virksomhedens interessenter samt ledelsen i virksomheden. Det skal derfor understreges at disse svar naturligvis er subjektive og skal behandles derefter.	Arbejdsforhold er her dækkende for forholdene vedrørende relationen mellem arbejdsgiveren og de beskæftigede. Relationen mellem arbejdsgivere og lønmodtagere er en hjørnesten i den bæredygtige udvikling i landbruget, da denne relation kan være udslagsgivende for gennemførelsen af mange andre forbedrende tiltag. Sikre og stabile arbejdsforhold er grundlaget for, at virksomheden som helhed kan udvikle, igangsætte og implementere de tiltag, der skaber en vækst i balance på alle andre parametre. Resultaterne her er hentet ved at spørge virksomhedens medarbejdere samt ledelsen i virksomheden. Det skal derfor understreges, at disse svar naturligvis er subjektive og skal behandles derefter.	En sund økonomi er en del af en virksomheds bæredygtighed. Samtidig er det en væsentlig forudsætning for, at virksomheden kan agere bæredygtigt i bred forstand, at virksomheden er økonomisk robust. Det skyldes, at bæredygtighed eller transformationen til en bæredygtig virksomhed er forbundet med økonomisk krævende indsatser. En altafgørende forudsætning for en tilstrækkelig robusthed og investeringskapacitet er, at virksomheden er økonomisk rentabel, og at indtjeningen kan dække alle omkostninger. For at kunne vurdere, om en given virksomhed er økonomisk robust, er der udvalgt to nøgletal, der beskriver landbrugsvirksomhedens indtjening og konsolidering: hhv. afkastningsgrad og soliditetsgrad. Fremstillingsprisen fortæller, om virksomheden er i stand til at producere en enhed af sin vare til en konkurrencedygtig pris.

Forhold i virksomhedsledelsen

	Indikator	Enhed	2021	2020
Virksomheds- ledelse	Vi har en nedskrevet strategi for virksomheden, der sætter retning for dens udvikling	1 Nej 2 I lav grad 3 I nogen grad 4 I høj grad 5 I meget høj grad	4,5	
	Vi anvender aktivt vores strategi i ledelsen af virksomheden		4	
	Vi anvender driftsbudget for planlægning og opfølgning		3,5	
	Vi har planer for at sikre den fortsatte drift ved kritiske nedbrud og truende kriser		4	
	Vi søger inspiration og sparring fra personer udenfor virksomheden		4	
	Vi er åbne og imødekommende om vores virksomhed		5	

Forhold i virksomhedsledelsen

	Indikator	enhed	2020	Sammenligningsgrundlag*
Compliance	Bemærkninger, anmærkninger o.l. fra offentlige myndigheder, samarbejdspartnere mv.	Antal	1: For mange grise produceret	
Økonomi	Afkastningsgrad	%	9,1%	Søer 30 kg: 5,1% Slagtegrise: 5,8%
	Soliditetsgrad	%	33,5	Søer 30 kg: 22,2% Slagtegrise: 29%
	Fremstillingspris	Kr./enhed	Søer 30 kg: 359 kr./stk. Slagtegrise: 10,98 kr./kg	Søer 30 kg: 371 kr./stk. Slagtegrise: 10,99 kr./kg

* Landsgennemsnit 2020

Det strategiske hus

Vision – hvad stræber vi efter:

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

Strategiske mål 2025:

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 nyt advisory board
- Dygtige og veluddannede leder.
- 100% fokus på compliance
- Digitalisering af virksomheden

Miljømæssige mål:

- Leverer på de opsatte klimamål
- Leverer på natur og biodiversitet
- Årligt iværksættes 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.
- 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

Workshop

- Se vedhæftede ark med anbefalinger
- Diskuter i gruppen hvordan I vil lave et formidlingsproduktion til danske landmænd
- Landmanden bør starte med anbefalinger vedr. virksomhedsledelse

Den bæredygtige redningskrans

1. Kommuniker virksomhedens gode historie internt og eksternt

2. Sæt fokus på din virksomheds værdikæde

3. Kommuniker og følg op på de igangsatte strategiske handlingsplaner og koordiner medarbejdere og indsatser i fremdriften

**Kommunikation
& samfunds-
kontrakt**

1. Etabler en effektiv og værdiskabende strategisk sparring

2. Opsøg netværksaktiviteter

3. Tænk i fællesskaber

**Partnerskaber
& Netværk**

**VIRKSOMHEDS-
LEDELSE**



**Bæredygtig
finansiering**

1. Analyser dine behov og forudsætninger for at opnå bæredygtig finansiering

2. Analyser potentielle finansieringsprodukter og kapitalstrukturmodeller – søg dialog med potentielle finansielle samarbejdspartnere

3. Fastlæg en finansieringsstrategi

Konkrete tiltag

1. Analyser, hvilke tiltag, der bedst hjælper din virksomhed på vej, og som du har råd og tid til at eksekvere på

2. Etabler baseline og sæt nye mål

3. Formuler de konkrete ting du vil ændre – keep it simple

Listning af samtlige anbefalinger til landmanden kan ses her

1. Sæt kursen for din virksomhed med en virksomhedsstrategi, der også indeholder ESG mål

2. Udarbejd strategiske handlingsplaner, der kan sikre opfyldelse af strategien

3. Etabler en velfungerende og effektiv ledelsesmodel og sørg for commitment til strategien og handlingsplanerne

Projekt: Bæredygtig finansiering af landbrugsvirksomheden og ledelse af en bæredygtig udvikling

Promilleafgiftsfonden for landbrug

STØTTET AF

ESG i praksis

- Budget
- Målsætning
- Et delmål i din strategi



RESULTAT - INTERNT

RESULTATVISNING 1.000 KR	BUDGET 2021	BUDGET 2022	BUDGET 2023
	Opgave 3	Opgave 3	Opgave 3
Korn	1.369	1.369	1.340
Svin	---	---	---
Bruttoudbytte			
Udsæd			
Gødning			
Planteværn			
Korn			
Færdigblanding mv.			
Dyrlæge og medicin			
Diverse vedr. husdyr			
Stykomkostninger			
Dækningsbidrag			
Energi			
Maskinstation mv.			
Vedligehold			
Lønomkostninger			
Ejendomsskat og forsikringer			
Diverse omkostninger			
Kontante kapacitetsomkostninger			
Af- og nedskrivninger mv.			
Kapacitetsomkostninger i alt			
Resultat af primær drift			
Afkøbt EU-støtte mv.			
Resultat før finansiering			
Renteudgifter			
Finansiering ialt			
Resultat efter finansiering			
Private indtægter/omkostninger			
Resultat før regulering og skat			
Resultat før skat			
Resultat efter skat			

INVESTERING OG FINANSIERING - INTERNT

RESULTATVISNING 1.000 KR	BUDGET 2021	BUDGET 2022	BUDGET 2023
	Opgave 3	Opgave 3	Opgave 3
Resultat før skat	571	443	1.603
Afskrivninger mv.			
Tilbageførsel af ikke likvide poster			
Privat			
Afskrivninger privat tilf.			
Privat udtræk, skat og pension i			
Til investering og afdrag			
Besætning			
Beholdninger			
Likviditet for anlægsinvesteringer			
Driftsbygninger			
Inventar husdyrbrug			
Inventar andet			
Svin			
Beholdninger egen avl			
Jordbeholdninger			
Landbrugsaktiver	24.670	24.338	24.338
Anlægsinvesteringer i alt			
Likviditetsoverskud/-behov			
Likvider, indlån og KK pos.			
Realkreditinstitutter			
Pengeinstitutter			
Moms og afgifter			
Kassekredit			
Likviditetsanvendelse/-fremskaffel			
Realkreditinstitutter	-15.000	-14.669	-14.669
Pengeinstitutter	-1.500	-1.300	-1.300
Moms	-50	-99	-99
Kassekredit	-1.172	-1.172	-1.172
Gæld i alt	-16.550	-16.068	-16.068
Egenkapital	8.120	8.491	8.734

BALANCE - INTERNT

	BUDGET 2021	BUDGET 2022	BUDGET 2023
	Opgave 3	Opgave 3	Opgave 3
1.000 kr	Primo Ultimo	Primo Ultimo	Primo Ultimo
Fast ejendom	22.000	21.800	21.600
Inventar husdyrbrug	1.300	1.170	1.040
Inventar andet		421	421
Svin	1.275	1.275	1.190
Beholdninger egen avl		1.140	1.140
Jordbeholdninger	95	93	60
Landbrugsaktiver	24.670	24.338	25.451
Private aktiver			270
Kassekredit		221	
Finansaktiver		221	
Aktiver i alt	24.670	24.559	25.451
Realkreditinstitutter	-15.000	-14.669	-14.326
Pengeinstitutter	-1.500	-1.300	-1.100
Moms	-50	-99	-119
Kassekredit	-1.172	-1.172	-1.683
Gæld i alt	-16.550	-16.068	-16.717
Egenkapital	8.120	8.491	8.734

Virksomhedens strategiske mål – E-ESG mål

- eks. på strategiske mål vi har haft inde over strategiprocesserne i 2020-2021 med landbrugets virksomhedsledere

Mål - generelt	Vigtigt at arbejde med SMART mål, hvilket betyder - S – specifikke mål, der er formuleret tydeligt, afgrænset og veldefinerede - M – målbare mål, så vi kan dokumentere virksomhedens udvikling og at målene er opfyldt - A – accepterede mål som ejerleder, finansielle samarbejdspartnere og ledende medarbejdere bakker op om - R – realistiske mål som er forankret i den virkelighed og omverden virksomheden befinder sig i - T – tidsbegrænset, som sætter målene ind i en afgrænset periode for opfyldelse
E -ESG Økonomiske mål	- Mål for virksomhedens økonomiske robusthed - Mål for afkastningsgrad - Mål for soliditetsgrad - Mål for likviditetsgenerering - Mål for andel af bankgæld

Virksomhedens strategiske mål – ESG mål

- eks. på strategiske mål vi har haft inde over strategiprocesserne i 2020-2021 med landbrugets virksomhedsledere

Mål	
Miljømæssige mål E- ESG	Mål for opfyldelse af EU-taksonomi og gældende DK lovgivning på området Mål for biodiversitet og natur Mål for klimapåvirkning, klimaaftryk og CO2 emission Mål for vandmiljø og vandkvalitet Mål for markens frugtbarhed Mål for luftkvalitet Mål for forbrug af ressourcer/el/vand/brændstof/indkøbt foder Mål for recirkulering, reducer inputs/spild og maksimer værdiskabelsen/output Mål for håndtering af affald/plast Mål for nedbringelse af miljørisici

Virksomhedens strategiske mål – ESG mål

- eks. på strategiske mål vi har haft inde over strategiprocesserne i 2020-2021 med landbrugets virksomhedsledere

Mål	
Sociale mål E-ESG	Mål for ejerleder (efteruddannelse / ikke blive rusten / working balance / stress)) og ejerfamilie (livskvalitet), netværk, lokalsamfund Mål for HRM/medarbejdere, ansættelses/arbejdsforhold, uddannelse, medarbejderpleje/livskvalitet, overenskomst, mangfoldighed, working balance, virksomhedskultur, den sociale kapital Mål for relationerne til medarbejdere, naboer, forbrugere og samarbejdspartnere. Mål for overholdelse af menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder og sikkerheds- og sundhedspolitik på arbejdspladsen, herunder whistleblower setup. Mål for hvordan vi sikrer at vore samarbejdspartnere efterlever de samme værdier og krav som vi arbejder efter i virksomheden. Mål for dyrevelfærd, husdyrenes sundhed og trivsel Mål for sygdom, ulykker og dødsfald

Virksomhedens strategiske mål – ESG mål

- eks. på strategiske mål vi har haft inde over strategiprocesserne i 2020-2021 med landbrugets virksomhedsledere

Mål	
Governance mål E-ESG	Mål for virksomhedsledelse, ledelse af bedriften, lederskab, eksekveringskraft og grøn omstilling Mål for organisering, ledelsesmodel Mål for risikostyring, risikomanagement, risikoledelse, early warnings Mål for "brug af land" / "land costs" / "land use" (natur, foderproduktion, fødevareproduktion, skov) Mål for ressourceanvendelse, spild og cirkulær økonomi Mål for produktionsanlæg, stalde, teknologi, innovation Mål for vores værdikædes bæredygtighed / leverandørernes bæredygtighed Mål for strategisk sparring – 1:1, advisory board, bestyrelse Mål for lønstruktur Mål for digitalisering, styringssystem, datafangst, datastruktur Mål for styrket forretningsmodel Mål for opfølgning der sikrer indsigt i om den ønskede kurs for virksomheden holdes Mål for lederskab som sikrer forandringsopgaven Mål for gennemsigtighed og åbenhed i rapportering – internt og eksternt Mål for compliance / E-ESG-rapportering / efterlevelse i forhold til rammer og opfølgning / kontrolmekanismer

Virkemidler bæredygtig udvikling

- [Virkemidler](#) til ESG rapport
 - Økonomi og ledelse
 - Kvægstalden
 - Grisestalden
 - Marken



VIRKEMIDLER til bæredygtig udvikling

ØKONOMI & VIRKSOMHEDSLEDELSE

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

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



Konkrete virkemidler Økonomi og ledelse

VIRKEMIDDELKATALOG | ØKONOMI & VIRKSOMHEDSLEDELSE | 2021 | SIDE 6

VIRKSOMHEDSOVERBLIK

Virkemidlet inædkommer governance i ESG:



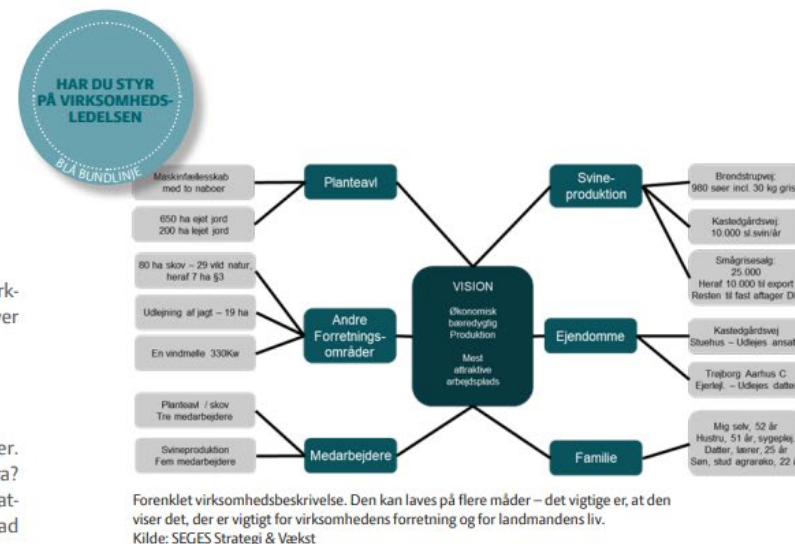
SÅDAN VIRKER TILTAGET

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

"Det her er mig og min virksomhed."

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

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

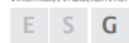


Økonomi for implementering

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

OPTIMER INDEN FOR DE GIVNE RAMMER

Virkemidlet inædkommer governance i ESG:



SÅDAN VIRKER TILTAGET

Det giver mening at producere flest r som kan betale de omkostninger, der duktionsomfanget – det kan være for af produktionsapparatet. Sigt efter høj og hvert husdyr giver størst muligt udt opmærksom på, at det kan blive for d, der med, så det økonomisk optimale n højest opnåelige.



Eksempel

Julius Thomsen er smågriseproducent og s ger sine grise til faste aftagere. Med stigen effektivitet i soholdet og fuld udnyttelse a staldens kapacitet producerede han efter den flere smågrise, end hans aftagere havt plads til. Hans alternative afsætningsmulig hed for de overskydende grise betalte ca. . kr. mindre pr. gris. Julius beregnede, at det bedre kunne betale sig at have færre søer i stalden og udelukkende producere grise ti

UDARBEJD EN SKI STRATEGI

Virkemidlet inædkommer governance i ESG:



SÅDAN VIRKER TILTAGET

En skriftlig strategi er et ledel somhedens mål og vejen derh lingsindsatser, investeringer o vikling af og på virksomheden. med banken, i dit netværk og: at holde kursen.

Det er i arbejdet med strategi forståelse og omverdensforstå og udarbejdelse af en skriftlig: tig udvikling som indsatser fo biodiversitet får "et fælles hjer



Sådan kommer du i gang



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

VIRKEMIDLER til bæredygtig udvikling KVÆGSTALDEN

Når du gør noget nyt på din bedrift, skal det bare virke. Sådan er det også med tiltag inden for bæredygtig udvikling. Derfor får du her et katalog over virkemidler, der understøtter en bæredygtig udvikling på kvægbedrifter.

Virkemidlerne er eksempler på centrale tiltag inden for emnerne:

- Husdyrenes sundhed og velfærd
- Klima
- Vand- og luftkvalitet

Kataloget giver dig inspiration til at iværksætte nye tiltag, som bidrager til bæredygtig udvikling på din bedrift. Rækken af virkemidler får det måske også gjort klart for dig, at du gør mange af tingene i forvejen. Uanset om kataloget giver dig inspiration, overblik eller klarsyn, er det et brugbart fundament for dit arbejde med at afrapportere om bedriftens arbejde med bæredygtig udvikling.



VIRKEMIDLER til bæredygtig udvikling GRİSESTALDEN

Når du arbejder i din grisebald, skal tingene bare virke. Sådant er det også med tiltag inden for bæredygtig udvikling. De skal virke, og de skal have en effekt. Derfor får du her et katalog over virkemidler, der understøtter en bæredygtig udvikling i stalden hos griseproducenter.

Virkemidlerne er eksempler på centrale tiltag inden for emnerne:

- Husdyrenes sundhed og velfærd
- Klima
- Vand- og luftkvalitet

Kataloget giver dig inspiration til at iværksætte nye tiltag, som bidrager til bæredygtig udvikling på din grisebald. Rækken af virkemidler får det måske også gjort klart for dig, at du gør mange af tingene i forvejen. Uanset om du får dig inspiration, overblik eller klarsyn, er det et brugbart fundament for dit arbejde med at afbalancere økonomi og miljø inden for bæredygtig udvikling.



VIRKEMIDLER til bæredygtig udvikling MARKEN

Hvordan understøtter du som landmand en bæredygtig udvikling i arbejdet på din mark? Der får du inspiration til i dette virkemiddelkatalog.

Virkemidlerne er eksempler på centrale tiltag inden for emnerne:

- Klima
- Vand- og luftkvalitet
- Biodiversitet
- Markjordens frugtbarhed

Kataloget giver dig inspiration til at iværksætte nye tiltag, som bidrager til bæredygtig udvikling på din mark. Måske får du ved læsning af virkemidlerne oplevelsen af, at du gør mange af tingene i forvejen – men uanset, om kataloget giver dig inspiration, overblik eller klarsyn, er det et brugbart fundament for dit arbejde med bæredygtig udvikling på bedriftens indsats inden for bæredygtig udvikling.



Case ejendom

Kvægeejendom

Turupvej 104

- Kvæggård/planteavl
- 179 ha
- 170 årskøer
- To ejendomme



Opgave

- 10 minutter i grupper
- Hvordan kan ESG-afrapportering gøres til et udviklingsværktøj for landbrugsvirksomheden?
 - Hvad vil du som ejer af case landbruget fremhæve i en ESG rapportering?
 - Fokus på G'et, økonomi og virksomhedsledelse
 - Sammenhæng til strategien?
 - Ledelsesmæssige indikatorer og målsætninger?
- Opsamling i plenum

An aerial photograph of a rural landscape at sunset. A paved road curves through the scene, with a small car visible in the lower left. The landscape is divided into various fields, some of which are dark and appear to be recently plowed. In the background, there are rolling hills and a small cluster of houses. The sky is a mix of orange, yellow, and blue, indicating the time is either dawn or dusk. A semi-transparent dark brown rectangle is overlaid on the left side of the image, containing the text "Tak for i dag".

Tak for i dag

SEGES
INNOVATION