

Analyse af dybdeinterviews

Baseret på dybdeinterview af 12 case-landmænd der deltager i et forløb

Af Anders Trige Jensen & Ditte Kjær Jacobsen, Strategi & Vækst, SEGES Innovation

Sammenfatning

Baggrund

Denne analyse er lavet med udgangspunkt i 12 interviews med 12 deltagere, der deltager i et forløb omhandlende optimering af virksomhedens markedsværdi med bæredygtig udvikling. Interviewene blev foretaget inden forløbet opstart.

Metode

Der er interviewet 12 landmænd ud fra en semistruktureret interviewguide, hvor fokus har været på deres baggrund og forståelse samt motivation for arbejdet med bæredygtig udvikling.

Gennemsnitsalderen for de 12 landmænd er 43,9 år, hvor den yngste er 34 år og den ældste 53 år. To er kvinder og 10 er mænd. Landmændene er anonyme, og er derfor angivet med et nummer i analysen (Landmand (L) 1-12). Landmand 4 deltog i interviewet med sin ægtefælle, hvorfor de vil fremgå som hhv. Landmand 4A og Landmand 4B.

Der er forholdsvis stor spredning på størrelsen af deltagernes virksomheder. Antallet af medarbejdere ligger på alt fra 0 til 40 med et gennemsnit på 11 og den økonomiske omsætning spænder ligeledes bredt. 10 virksomheder er personligt ejede, ét er et anpartsselskab og ét er fondsejet.

Fordelingen mellem de primære produktionsgrenene er som følger:

Alle 12 deltagere driver planteavl (mellem 160 og 2500 ha), hvoraf

- 2 producerer grovfoder/grovvarer men har ingen dyreproduktion
- 10 har én eller flere former for dyreproduktion, hvoraf
 - 6 producerer slagtesvin
 - 3 producerer mælk
 - 2 producerer slagtekvæg

Case-landmændene står alle for ledelsen af deres respektive virksomheder. De har mellem 4 og 28 års erfaring som virksomhedsleder. Omkring 2/3 har overtaget bedriften fra deres forældre, gerne gennem et glidende generationsskifte, men en del har også grundlagt deres egen virksomhed. Udover den primære produktion driver de fleste deltagere også en række andre aktiviteter, som udlejning af boliger, drift af biogasanlæg og maskinstationer, forpagtning af skov, jagtudlejning eller naturpleje. Der er en gennemgående tendens blandt deltagere, at de er nysgerrige på nye forretningsområder.

Syv af case-landmændene har en virksomhedsstrategi. Knap halvdelen af deltagerne fortæller, gerne i lidt forsigtige vendinger, om en god eller forholdsvis god økonomisk situation (L1, L3, L4B, L5, L10). Ingen påstår at have en dårlig økonomi. Baseret på oplysninger fra halvdelen af deltagerne, ligger den gennemsnitlige soliditetsgrad på 34 %.

Analysen er bygget op om interviewguidens temaer. Sidst i dette dokument kan interviewguiden ses

Analyse

Virksomhedens udfordringer og potentialer

Adspurgt om virksomhedernes største udfordringer, udtrykker flere af case-landmændene (L1, L2, L3, L4B) bekymring for tidens energiforsyningsproblemer og høje inflationsniveau. Den klareste tendens er dog en overordnet usikkerhed i forhold til at fremtidssikre virksomheden. Case-landmændene har udfordringer med at forudse, hvordan landbrugssektoren vil udvikle sig i fremtiden, hvilke krav der vil blive stillet til den, og hvordan de derfor skal investere deres ressourcer. Nogle sigende udtalelser lyder som følgende:

"Det hele er så usikkert. Vi har lige købt mejetærsker, men ikke den vi ville have, for hvilken afgrøder kommer der? Det er ikke nemt at navigere i [...] Den usikkerhed med, hvad det er vi skal. Vi vil også gerne bygge et større lager, men hvad skal vi have? Vi står lidt i et vadeded. Der er vi nødt til at tage små skridt."

Landmand 4A

Eller:

"Den største udfordring er at være med på at investere i de rigtige faglige korrekte løsninger og ikke render med på en tilfældig dagsorden."

Landmand 12

I den forbindelse nævner flere specifikt udfordringer med den grønne omstilling, fx med at "gøre virksomheden bæredygtig" (L2). En anden oplister udfordringer med "(...)at få husdyrproduktionen grøn nok. Vi har en husdyrtung virksomhed. Krav om 50 % reduktion på pesticider, og vi har mange kartofler. Krav om mindre energi/brændselsforbrug." (L7). En tredje fremhæver i den forbindelse følgende:

"Den her transformation i den bæredygtige omstilling og at træffe de rigtige beslutninger på det rette grundlag. Vi ved ikke, hvad vi bliver reguleret efter. Vi ved ingenting. Inden vi ved det, så er det svært at gøre noget. Jeg vil gerne have målt vores CO₂-udledning, men hvad er den rigtige udregning?"

Landmand 8

Ud over udfordringen med at fremtidssikre virksomhederne, nævnes også udfordringer med "(...) sammenhængskraften mellem medarbejdere" (L8) eller at "få de medarbejdere, der er nødvendige, og dygtige" (L11). "Personale er altid noget, der fylder meget. Selvom vi står et godt sted lige nu, så er vi bare sårbare på personale" (L9), siger én.

I kontrast til deltagernes tvivl – og tøven – ift. hvordan fremtidens landbrug ser ud, har de gjort sig forholdsvis mange tanker om uudnyttede potentialer i deres virksomhed. Case-landmændene har generelt meget at sige til dette. Ofte er der tale om forholdsvis konkrete produktionsændringer og effektiviseringer, som optimering af sædskifte, bedre udnyttelse af gødning, præcisionslandbrug, nye vandingmaskiner, *"mere mælk pr. ko"* (L9) o.l. Nogle deltagere nævner muligheden for at udvikle på energiproduktion og biogas (L2, L4, L7). Ud over de rent produktionsrelaterede idéer, nævner nogle deltagere branding (L5, L12) og turisme (L6, L10) som uudnyttede potentialer – dog med varierende personlig interesse.

Opsummerende om deltagerne og deres virksomheder kan altså siges følgende: Vores gennemsnitlige deltager er en mand på knap 44 år med personligt ejet virksomhed som han overtog fra sine forældre. Han har 11 medarbejdere og 840 ha. land samt en nedskrevet virksomhedsstrategi. Han driver planteavl og producerer derudover enten slagtesvin, slagtekvæg eller mælk. Hans største kommercielle udfordring er at foretage de rigtige investeringer, da han har svært ved at gennemskue hvordan landbrugssektoren kommer til at udvikle sig i den nærmeste fremtid. Omvendt har han mange idéer til hvordan han *kan* udvikle sit landbrug, først og fremmest gennem optimering af produktionen.

Case-landmændenes funktioner og kompetencer

Case-landmændenes har alle ansvaret for ledelsen af deres respektive virksomheder. For dem alle indebærer det den overordnede ledelse og at *"(...) skabe og sikre struktur på de opgaver, der skal løses"* (L2), *"(...) drive processen"* og *"(...) sætte rammer op"* (L7), el.lign. Der er også bred enighed om, at de har ansvaret for virksomhedens udvikling og fremtidige vækst. I den forbindelse udtales følgende:

"At udvikle, det kan jeg li'. Det tænder mig at udvikle." (Landmand 3)

Eller:

"Mine vigtigste roller er at forme den virksomhed som jeg brænder for (...). At definere en ny forretningsmodel, der skal kigge ind i de næste 20 år." (Landmand 6)

Det varierer, hvor konkret dette udviklingsansvar bliver beskrevet og hvordan de i så fald udformes. Når deltagerne går mere i detaljer, nævner de for eksempel at *"(...) se nye forretningsområder"* (L11), at *"(...) bringe viden hjem via advisory board, bestyrelsesarbejde og erfagrupper"* (L12) eller have *"fingeren på pulsen ift. det strategiske (...). Jeg prøver at følge med og gøre virksomheden interessant."* (L4A). Derudover fortæller et par af deltagerne om at arbejde på produktionsniveau, men i så fald er det i en løs rolle og afhængigt af, hvor og hvornår der er behov. Én fortæller således at han har ansvar for *"(...) den overordnede ledelse og planlægning af dagligdagen, og så går jeg til hånde, hvor der er behov, Især i sæson, der hjælper jeg meget i marken. I vinterhalvåret er det meget administrativt (...)"* (L1).

Endelig nævner nogle deltagere opgaver som fakturering (L4B) og ESG-rapportering (L7, L12). Disse ansvar for overordnet ledelse og for virksomhedsudvikling afspejles også i høj grad i de kompetencer, deltagerne mener at besidde. Først og fremmest fortæller flere om en evne til at skabe struktur, sætte i system og tænke langsigtet. En italesætter, at vedkommende er god til at *"(...) komme op i*

helikopterhøjde og få det lange perspektiv på udviklingen” (L2), mens en anden har *”(...) et godt overblik over virksomheden og de muligheder, der kommer”* (L3).

På den anden side fortæller flere deltagere om en svag side i, at de er *”utålmodig”* (L4A), *”uorganiseret”* (L10) eller *”impulsiv og ikke så struktureret”* (L6). De *”kaster for mange bolde i luften – der kommer mange ting, jeg fanger dem, i stedet for at holde fokus på én ting (...)”* (L3) eller har *”popcorn-hjerne – får alt for mange idéer”* (L12).

Nogle nævner, at de er innovative og/eller idérige og kan *”(...) sætte tingene”* eller *”(...) mig selv i gang”* (L6, L12). Andre mener at der *”(...)skal meget til at stresser mig”* (L2) eller at de *”(...) er rimelig god til at holde hovedet koldt i pressede situationer.”* (L4B)

Når det kommer til de mere sociale eller relationelle kvaliteter, er der mere delte meninger. Det gælder især i forhold til medarbejderne. Nogle deltagere italesætter positive kompetencer såsom *”optimisme og gåpåmod”* (L12), at være *”positiv minded”* (L10) eller have en *”god situationsfølelse ift. mennesker jeg omgås med.”* (L8) Eksplicit ift. virksomhedernes ansatte fortæller nogle:

”Jeg er god til at give plads til den enkelte medarbejder” (Landmand 2)

Eller:

”En af mine stærke sider er at kunne tiltrække nye medarbejdere der kan og vil fællesskabet.” (Landmand 7)

Andre gange er deltageres forhold til de ansatte mere vanskeligt, om end aldrig decideret dårligt, som hér:

*”Medarbejdere er et nødvendig onde, men mine medarbejdere har altid være glad for at arbejde med mig. Jeg er ikke god til at uddelegere og få spillet medarbejderne gode (...)
Jeg er ikke så let at samarbejde med.”*

Landmand 6

I lignende dur nævner flere (L3, L8, L10) konfliktskyhed som en svag side, ligesom én deltager (L2) giver udtryk for at det er svært at få holdt MU-samtaler. Nogle siger, at det kan være svært at slippe kontrollen og lægge ansvar fra sig (L1, L6).

Til sidst er det interessant, at kun én af deltagerne italesætter kompetencer ift. *”at vise vores virksomhed udadtil.”* (L4A). To andre er gode til at *”søge viden, og give viden videre til medarbejderne”* (L3) eller *”netværke ind i landbruget, at omsætte netværksviden til vores virksomhed”* (L12), men ellers er det begrænset, hvor meget virksomhedens relation til omverdenen fylder i deltageres selvrappede kompetencer (og svagheder).

Når de bliver spurgt til, hvordan de arbejder med deres styrker og svagheder, er deltagerne mindre præcise. 7 af de 12 har ikke noget svar, og én *”arbejder ikke bevidst så meget med det”* – men nævner

også, at de for nylig har taget en efteruddannelse (L2). Én *"øver mig hele tiden"* (L6), og en anden *"prøver at lære der hvor jeg kan se, at det kan give mig værdi"* (L12). En enkelt (L1) kan konkret nævne en erfagruppe, de er medlem af og synes, de får meget ud af, men ellers beskrives dette personlige arbejde kun meget vagt, hvis overhovedet.

Det er vanskeligt at give en overordnet karakteristik af deltagernes kompetencer og svagheder. Deres funktioner ligner i udgangspunktet hinanden en del: De står for den overordnede ledelse og udviklingen af deres landbrugsvirksomheder, men i hvilken grad de eksempelvis arbejder på produktionsniveau, udvikler nye virksomhedsstrategier eller netværker med kollegaer er meget forskelligt.

Én ting, de kan siges at have til fælles, er den nævnte forpligtelse på at udvikle deres virksomheder i stedet for at fortsætte med det samme. Alene det at de deltager i dette forløb vidner om en villighed til at omstille i mere bæredygtig retning og at tage styring af denne udvikling. Som beskrevet tidligere har de gang i mange forskellige aktiviteter, ligesom de gør sig mange overvejelser om optimeringspotentialer, så de besidder en vis evne til at se og gribe de forretningsmuligheder, der opstår.

Bæredygtig udvikling

Bæredygtig udvikling er dét centrale begreb i forløbet, landmændene deltager i, og i interviewene. Det er derfor interessant, at langt de fleste deltagere udtrykker relativt mangesidede forståelser af begrebet. Bæredygtighed handler måske først og fremmest om miljøbelastning og klimaaftryk, men for de flestes vedkommende handler det også om meget andet. For én handler det om *"meget mere end CO₂ – også medarbejderne, bæredygtig ledelse"* (L4A), ligesom en anden svarer:

"Så tænker jeg klima, økonomi og ledelse. Det spiller meget godt ind i ESG-målene, som nok kommer på et tidspunkt. Det kræver økonomi og at jorden kan holde til det. Og fastholde de medarbejder, der er her."

Landmand 10

Både Brundtlandrapporten og FN's verdensmål bliver også nævnt i denne sammenhæng (L5, L8). Nogle deltagere virker dog til at 'falde tilbage på' klima og miljø, selv når de i princippet forstår begrebet bredere:

"Sådan hurtigt så forbinder jeg det med miljø – udnytte vores ressourcer med mindre. Bæredygtighed er mange ting, men det er ikke rigtig i mit mindset endnu. Det er måske også fordi jeg synes, vi er langt, isæt ift. governance, så for mig handler det mere om de her CO₂-besparelser."

Landmand 1

Endelig er der nogle få, der ser ud til relativt ensidigt at forbinde bæredygtighed med at *"udfase fossil energi"* (L2) eller *"at prøve at mindske sit aftryk på verden, mindre CO₂ og negativ påvirkning"* (L3).

Som nævnt har de fleste dog en mere omfattende forståelse af bæredygtig udvikling. Måske meget forståeligt oplever nogle derfor, at bæredygtighed bliver et vanskeligt begreb at forholde sig til. Det ses eksempelvis i følgende citat:

"Det er rigtig nok, så snart nogen siger bæredygtighed, så er det fint nok, men jeg er bedst til at man kan slå to steger under. Lige præcis med CO₂ og afgifter, det er flyvsk for mig, så det har jeg det stramt med."

Landmand 4B

Denne udfordring med bæredygtig udvikling som koncept vender vi tilbage til. Som vi skal se, er det en central motivation blandt landmændene for at deltage i forløbet.

Med sådan et flyvsk og mangesidet begreb finder vi således også meget forskellige bud på, hvordan case-landmændene arbejder med bæredygtig udvikling af deres virksomheder og hvad deres egen rolle er i denne proces. Ligesom det var tilfældet med deres tanker om uudnyttede potentialer, er der hér overvejende fokus på konkrete produktionsændringer og effektiviseringer, selvom nogle også arbejder med bæredygtighed i forbindelse med mere overordnede målsætninger.

Først og fremmest har de fleste deltagere fokus på ressourceforbrug og optimering, enten i meget overordnet forstand, men også konkret i forhold til at arbejde med f.eks. præcisionslandbrug, energiforsyning eller forbrug af gødning. Ofte er ræsonnementet, at det, der giver det bedste økonomiske afkast, også ofte er det, der er bedst for miljøet. Det ses tydeligt i følgende to udtalelser:

"Vi arbejder på mest muligt output med mindst muligt input. Vi gør mange ting som er gode for klimaet og miljøet, men også vores pengepung." (Landmand 4B)

Eller:

"Og foderpriserne – der er mange penge i at være mere effektiv, og det er også bæredygtighed." (Landmand 9)

I modsætning til denne generelle trend, udtrykker især én deltager sig dog i rimelig overordnede vendinger om at gøre andet og mere end 'blot' at optimere produktionen:

"Mit fokus er ikke at forbedre min produktivitet med nogle få procent. Jeg tror vi skal til at arbejde med noget meget større og nyt (...). Jeg har et ønske om at skabe store forandringer, men med økonomisk afkast. Effektivisering er ikke nok til at komme i mål med bæredygtige udvikling."

Landmand 2

Ud over dette spørgsmål om effektivisering har enkelte også fokus på bæredygtighed i virksomhedens strategi og/eller målsætning. To landmænd (L4, L7) har bæredygtighed som en central del af den vision

eller kernefortælling, de har formuleret for virksomheden, og en tredje nævner *"virksomhedsstrategien [og] ESG-ledelsesrapportering"* (L12) som eksempler på arbejdet med bæredygtig udvikling.

I den forbindelse er det værd at bemærke, at tre deltagere svarer bekræftende på, om de rapporterer deres bæredygtige tiltag, mens fire på forskellig vis giver udtryk for at arbejde på det eller lejlighedsvis at gøre det, og fem svarer, at de ikke rapporterer deres bæredygtige tiltag.

Når det kommer til spørgsmålet om deltagernes rolle i deres virksomheders bæredygtige omstilling, tegner der sig et lignende billede. Enkelte deltagere appellerer til deres overordnede funktion i forhold til at udvikle virksomheden når de f.eks. nævner at *"trække informationer og indtryk udefra og ind i virksomheden"* (L10) eller *"få etableret ESG ledelsesrapporteringen"* (L12). Størstedelen fortæller dog snarere om forskellige, måske lidt spredte, tiltag og ændringer de har foretaget på produktionsniveau.

Vender vi os mod deltagernes vurderinger af muligheder og begrænsninger for videre bæredygtig udvikling, tegner der sig et forholdsvis ensidigt billede med to tydelige tendenser. På den ene side har Danmark mulighed for at være foregangsland på en række fronter, men på den anden side er der bekymring for en udvikling, f.eks. gennem lovgivning, der truer landmændene økonomisk. Sidstnævnte er specielt udtalt, idet 2/3 af landmændene italesætter en eller anden form for spænding mellem økonomi og bæredygtig udvikling.

Der nævnes to måder, hvorpå en bæredygtig udvikling kan udfordre deltagernes økonomisk. Dels bliver det en udfordring hvis *"det går for stærkt"* (L9). *"Det kan være en risiko, at aftagere går for hurtigt frem til noget, vi ikke er klar til."* (L3) Dels er der en udfordring i at *"vælge den rigtige udviklingsvej"* (L6), at *"få prioriteret, afgrænset og sat fokus på få gode udviklingsområder."* (L12).

Der er dog også plads til lidt optimisme hos et par af deltagerne, som f.eks. her:

"Køerne giver et godt økonomisk bidrag til resultatet, så det er ikke et mål at vi skal acceptere et mindre økonomisk resultat ved at vælge en bæredygtig udvikling." (Landmand 2)

Overfor disse økonomiske udfordringer ser deltagerne som nævnt især en mulighed i, at man hertilands positionerer sig som foregangsland i den bæredygtige omstilling. Dansk landbrug har ifølge én *"nogle muligheder for at byde ind i noget, andre måske ikke er så gode til"* (L1), ligesom en anden udtaler, at *"Danmark er et godt sted at have køer. Vi skal bare sørge for at være foran."* (L9)

Deltagerne kan altså godt se en idé i at udvikle i en mere bæredygtig retning, jf. deres villighed til at tage ejerskab på den bæredygtige omstilling, som beskrevet tidligere. De er dog nervøse for, at det kommer til at have negative effekter for deres virksomheders økonomi. Det skal ses i forlængelse af de ovenfor beskrevne udfordringer med at fremtidssikre deres virksomheder: Landmændene ved ikke, hvilke krav og forventninger, der vil komme i forhold til at gøre deres virksomheder mere bæredygtige, og de har ikke råd til at investere i projekter, der ikke giver et økonomisk afkast. Flere understreger

således de økonomiske hensyn, når de bliver spurgt ind til investeringsfokus i forhold til bæredygtig udvikling (L4B, L6, L8).

Dette dilemma kommer tydeligst frem i deltagernes svar på, hvorfor de valgte at deltage i forløbet. Op mod halvdelen udtrykker et ønske om at være på forkant med udviklingen, hvorfor det meget naturligt bliver vigtigt med viden og inspiration om, hvordan den bæredygtige omstilling forventes at komme til at se ud.

"Jeg ønsker at blive dygtigere og få nye information omkring den store udvikling dansk landbrug er i/er på vej ind i. Jeg går meget op i at være på forkant så vi ikke skal lave de helt store ændringer i driften, men løbende optimere så det bliver gjort i et flydende tempo i stedet for at vi skal ud i store kvantespring."

Landmand 10

"Bæredygtighed er kommet for at blive. Det går ikke væk, så i stedet for at afvente situationen kunne det være super at være med forrest i bussen og se mulighederne og få en bæredygtig profil."

Landmand 11

Denne efterspørgsel på viden kan tage forskellige former. For nogle handler det om at søge inspiration, undersøge muligheder og udbygge sit sociale netværk. Andre gange er motivationen for at deltage i højere grad præget af tvivl og/eller usikkerhed og derfor et ønske om afklaring. Dette skal ses i forlængelse af tidligere nævnte udfordring med at fremtidssikre deltagernes virksomheder. Én deltager er f.eks. med for at *"gøre min virksomhed klar til de næste 10 år"* og *"finde den rigtige vej gennem klimadagsordenen mv."* (L9).

Denne usikkerhed hænger i høj grad sammen med ovenstående meget omfattende forståelse af bæredygtig udvikling som koncept. Det er uklart, hvad det betyder – eller kommer til at betyde rent politisk – hvorfor nogle deltagere også udtrykker et ønske om afklaring på et konceptuelt niveau:

"Bæredygtighed er meget bredere end klimaneutralitet – et nyt begreb vi trænger til at definere i fællesskab." (Landmand 2)

"Kunne godt tænke mig en definition af bæredygtighed og med det udgangspunkt tydeliggøre vores bæredygtighed og få kortlagt handlemuligheder for forbedringer. Jeg har indtryk af, at vi faktisk er bæredygtige på række områder, men det kunne være rart at få tydeliggjort det både til internt brug i virksomheden samt til eksternt brug." (Landmand 11)

Når deltagerne efterspørger en definition på bæredygtighed, skal det givetvis forstås som en efterspørgsel på nogle konkrete kriterier eller retningslinjer, man kan forholde sig til og kan drive (og udvikle) en bæredygtig landbrugsvirksomhed ud fra.

Det er dog vigtigt at pointere, at en diskussion af, hvad bæredygtighed er, ikke nødvendigvis besvarer, hvilke *krav* der vil blive stillet ift. bæredygtig udvikling. En god forståelse af, hvad der er bæredygtigt, er ikke nødvendigvis enslydende med en forståelse af, hvad man vil blive reguleret efter. Hvis hovedformålet med at deltage i forløbet, og med at udvikle sin virksomhed i en "bæredygtig" retning, er at være på forkant med udviklingen og fremtidssikre virksomheden, er det sidstnævnte, ikke førstnævnte, der er vigtig.

Det er rigtigt nok vanskeligt at regne ud, hvad bæredygtighed indebærer og hvordan bæredygtig omstilling kan se ud. Det er, fordi bæredygtighed stadig er et begreb til forhandling, men af samme grund er det vigtigt *ikke* at lægge sig fast på en enkelt færdig definition i sin udviklingsstrategi. Man skal være i stand til at tilpasse sig krav som måtte udspringe af forskellige udlægninger. Det kan givetvis være gavnligt at spørge hvad "bæredygtighed" betyder, men så skal det ske med fokus på samfundstendenser og trends frem for endegyldige definitioner.

Sammenfattende kan man altså først og fremmest konkludere, at "bæredygtig udvikling" er et vanskeligt begreb at få styr på. Fordi landbrugssektoren i fremtiden med al sandsynlighed vil blive underlagt flere og flere regler og lovgivning relateret til bæredygtighed, er det vigtigt for landmændene at forstå, hvad det indebærer, så de ved, hvad der vil blive forventet af dem og kan tilpasse sig efter/til. Noget, der således muligvis udmærker disse tolv landmænd i om et generelt ønske om at være på forkant med den bæredygtige udvikling.

Dette ønske om afklaring skal dog ikke forveksles med passiv afventning. Disse tolv landmænd har gjort sig mange tanker om, hvordan de kan omstille deres virksomheder i en mere bæredygtig retning, ligesom mange allerede har igangsat en række tiltag, der kan karakteriseres som bæredygtige. For nogle vedkommende handler det om ESG-ledelsesrapportering og fastlæggelse af virksomhedsstrategiske mål, men oftere kommer det til udtryk på produktionsniveau i form af effektiviseringer og optimeringer. Det er givetvis, fordi "bæredygtighed" er mere tydeligt forbundet med CO₂-reduktion og miljøhensyn end f.eks. virksomhedsledelse, men det er primært, fordi produktionsændringer nemmere forenes med de økonomiske hensyn, som den bæredygtige omstilling også hele tiden må opvejes imod.



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 Innovation er således i intet tilfælde ansvarlig for tab, direkte såvel som indirekte, som brugere måtte lide ved at anvende notatets informationer.