

# Fremtidens landbrug og fremtidens kompetencer i en bæredygtig kontekst

Asmildkloster Landbrugsskole,  
8. december 2022

**Chefkonsulent Ivan Damgaard**



Chefkonsulent

Ivan Damgaard

Mobil +45-2916 3134

Mail: [ivd@seges.dk](mailto:ivd@seges.dk)

## Understøtte ejerleder i direktørrollen

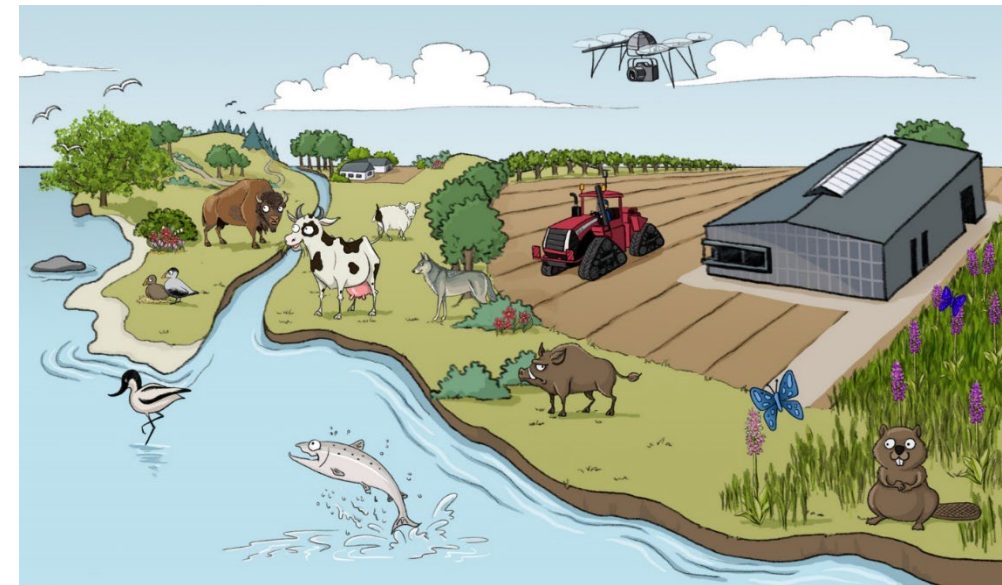
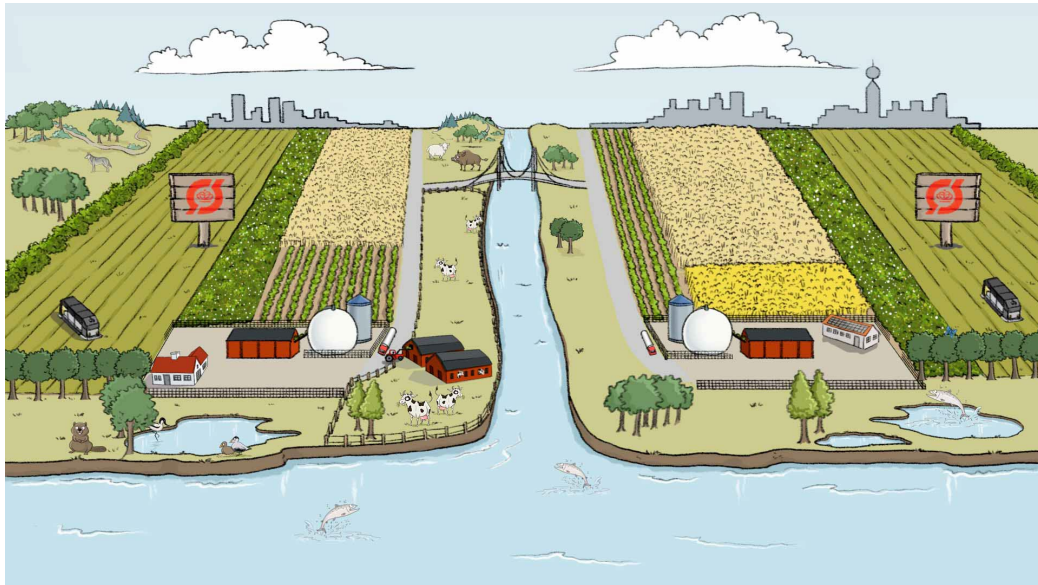
- **Mennesket og familien bag ejerleder**
  - LifeTime Strategi ® – Strategi for Livet
  - Personlig udvikling af ejerleder
  - Virksomheds- og forretningsforståelse
- **Ejerleder og virksomheden**
  - Virksomhedsledelse / direktørrollen
  - Virksomhedsstrategi og forretningsudvikling
- **Ejerleder og strategisk ledelse/eksekvering**
  - Sparring og opfølgning
  - Advisory Boards – etablering og drift
  - Bestyrelser – etablering og drift



# Fremtidens landbrug & Fremtidens ledelseskompetencer

## Fremtidens bæredygtige landbrugsvirksomhed

- License to produce
- License to supply
- License to get sustainable financing



Kilde: Fremtidens landbrug, Rådet for Grøn Omstilling

# Landbruget i tal

## Highlights 2021 fra Ø90-regnskaber

# DLBR – Landbrugssegmenter – status årsregnskaber 2021

## - I alt 30.961 virksomheder i Ø90

	Nettoomsætningsgruppe kr. pr. år	Andel af antal virksomheder i alt	Andel af nettoomsætning i alt	Andel af landbrugsomsætning i alt
<b>Small Business</b>	0-2 mio. kr.	70,6% ↓	17,7% ↓	7,1% ↓
<b>Produktionslandbrug</b>	2-5 mio. kr.	13,0% ↑	12,8%	11,1% ↓
<b>Virksomhedslandbrug</b>	5-10 mio. kr.	8,5% ↑	19,1% ↑	21,8% ↑
	10-20 mio. kr.	5,4% ↑	23,6% ↑	28,2% ↑
	Over 20 mio. kr.	2,5% ↓	26,9% ↓	31,8% ↓
<b>I alt</b>		100%	100%	100%

Konsolideringen i dansk landbrug gør det sværere at etablere sig som ung ejerleder

Konsolideringen i dansk landbrug medfører mangel på unge veluddannede, der kan og vil virksomhedsledelse, lederskab, funktionsledelse, driftsledelse, forretning og økonomi

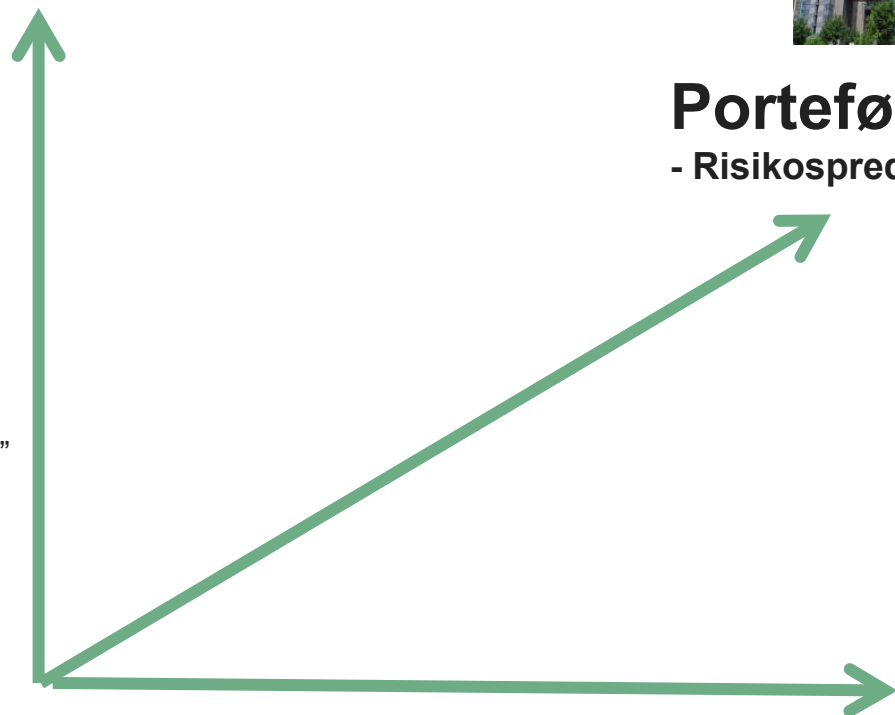
# Landbrugets arketyper

## Value added

- Merværdi

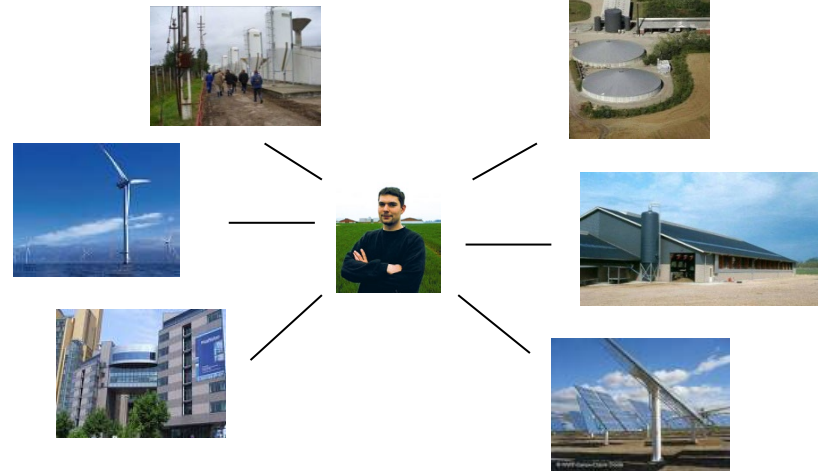


"Entreprenør og landmand"  
"Merværdi på afsætning"  
"Etablerer egne salgskanaler"  
Fokus: "Markedet og forbrugerne"  
"Højt DB og udsøgt kvalitet"



## Porteføljer

- Risikospredning



"Direktør og landmand"  
"Risikospredning ved portefølje af aktiviteter"  
Fokus: "Afkast på investeret kapital"

## Bulk

- Stordrift



'Stor landmand'  
'Mere af det samme'  
Fokus: 'Omkostninger & stordrift'

Andelen af virksomheder med forretningsportefølje øges p.t.

# Governance

Virksomhedsledelse og lederskab

# Governance - Inspiration

Fundament for fremtidens  
landbrug

Et krav til fremtidens  
virksomhedsleder

## Governance

- dækker over det system af **strukturer** og **mekanismer**, der sikrer **rammer, retning og resultat**.

I praksis er der tale om:

- Virksomhedens bæredygtige økonomisk performance og resultat
- virksomhedsstrategi, forretningsudvikling, plan for generationsskifte
- virksomhedsledelse, lederskab, eksekveringskraft, risikostyring, virksomhedskultur
- vurdering af væsentlighed for og prioritering af E - ESG / bæredygtige tiltag i virksomheden
- procedurer og værktøjer for intern kontrol, efterlevelse af regler, love og standarder (compliance) og rapportering.

Værktøjerne får virksomheden fra lovgivning, rådgivere og kunder, samt fra egen forretningsmodel og kultur.



## Strategisk markedstilgang

Marked

TROR PÅ  
KERNE-  
MARKED

TROR  
IKKE PÅ  
KERNE-  
MARKED

2

SØGE LÆ



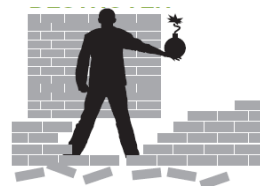
4

VÆKST



1

FUSION/EXIT



3

NYE GRÆSGANGE



RESSOURCESVAG

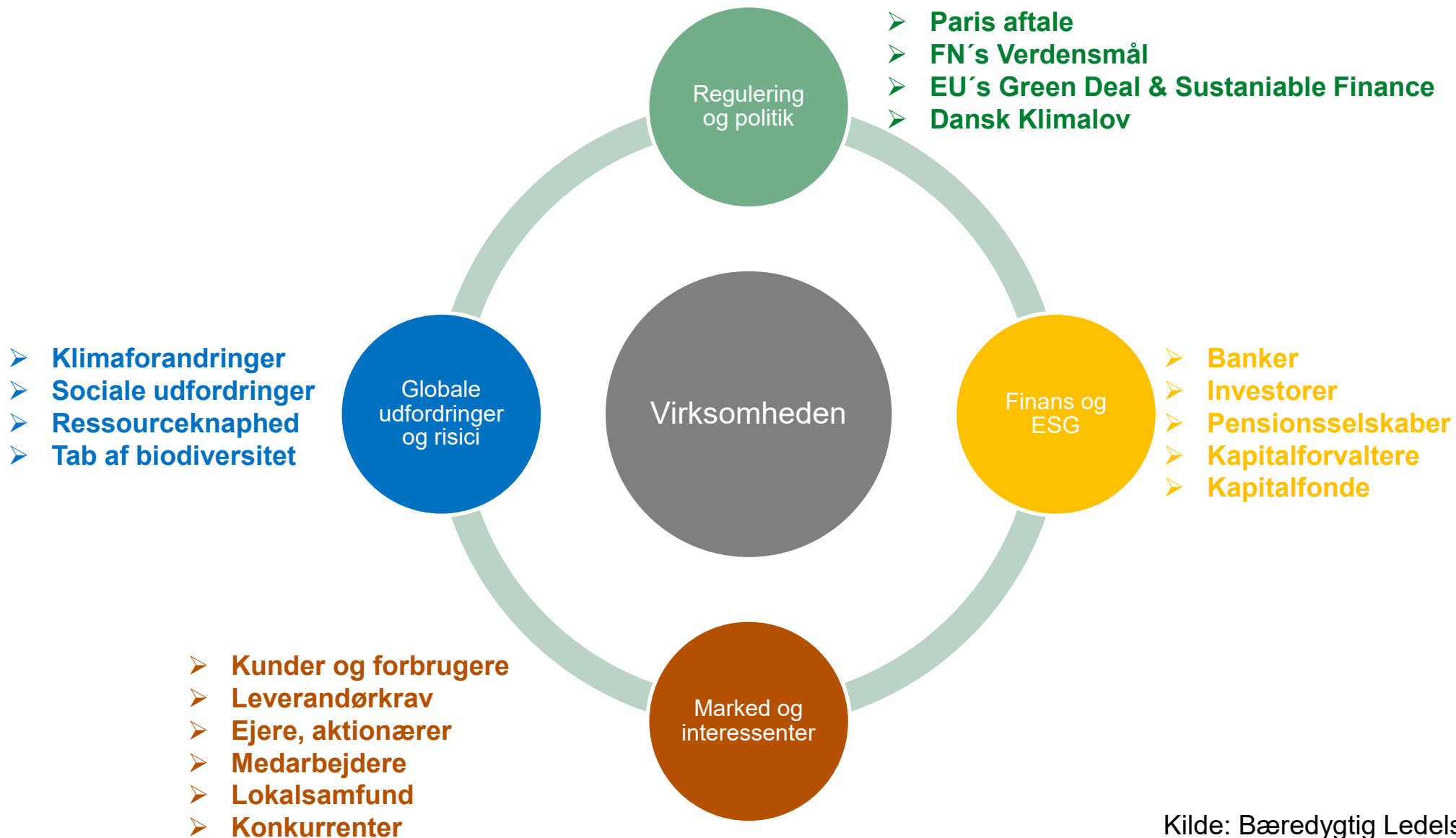
RESSOURCESTÆRK

Fundament

Vigtigt at få afklaret den strategiske markedstilgang før, under og efter en "krise"

# Virksomheden skal leve op til nye krav og forventninger fra mange sider

## - Stor og kompleks Governance opgave



# Tag stilling til din virksomhedsledelse og lederskab



## Førerhund?

- Udfordring for den bæredygtige landbrugsvirksomhed

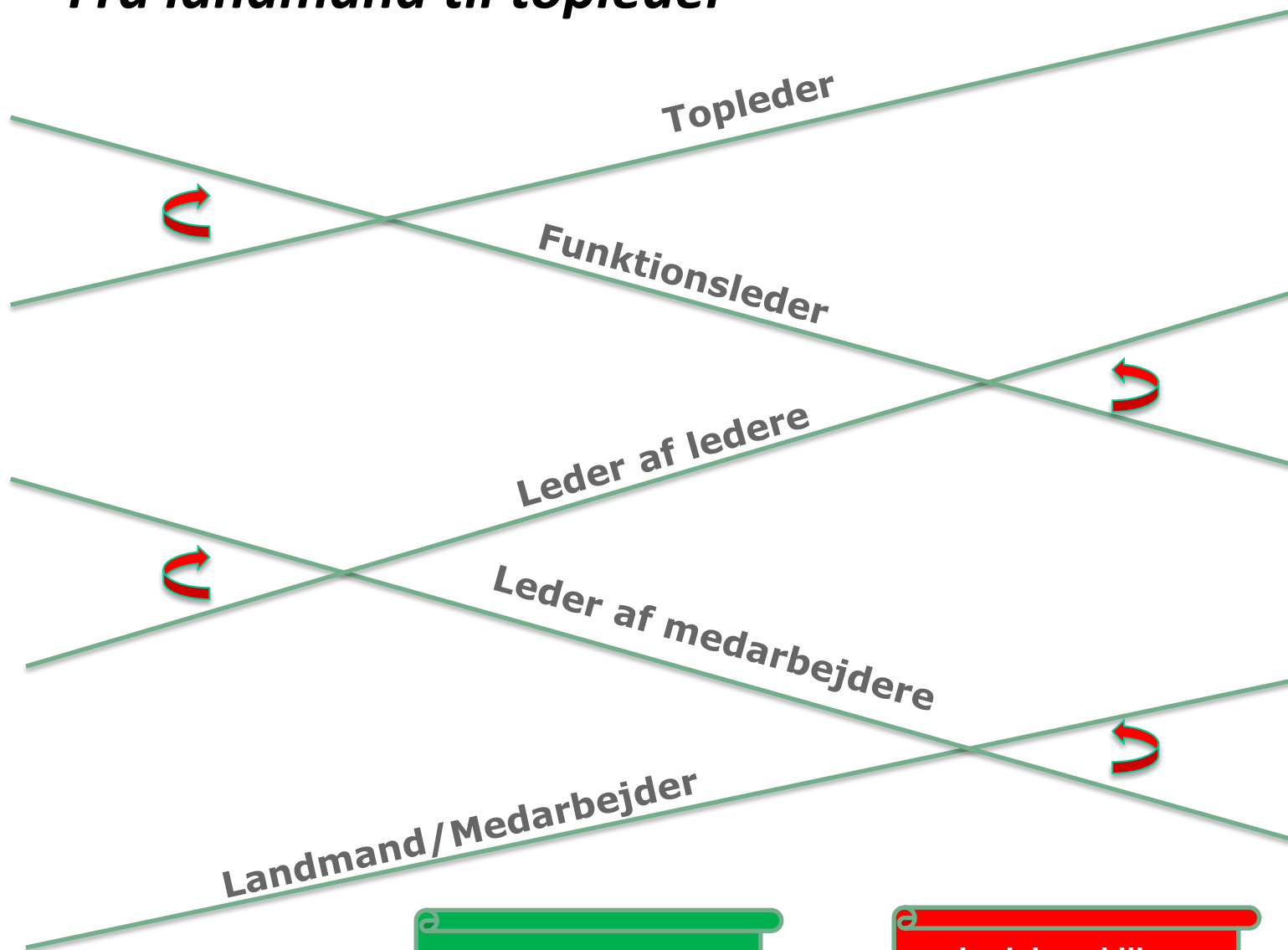


## Hundefører?

- Potentiale for den bæredygtige landbrugsvirksomhed

# The Leadership Pipeline – én model med 4 ledelseslag

## Fra landmand til topleder



Ledelsesmodel og  
karrierevej i  
fremtidens landbrug

Ledelse skiller  
fårene fra bukkene  
på alle niveauer

### Toplederen

– at skabe resultater igennem en organisation

### Funktionsleder

– at skabe resultater igennem en sammensat funktion

### Leder af ledere

– at skabe resultater igennem ledere

**Leder af medarbejdere** – at skabe resultater igennem medarbejdere

### Medarbejder

– at skabe resultater igennem egen indsats



# Governance

I en bæredygtig kontekst

# Governance

- strategiske indsatser f.eks.:

Compliance

Regler

Retningslinjer

Love

Kontrakter

Aftaler

Whistleblower  
ordning

Kommunikation

Kommunikér om  
aktivitet, aktuelle  
emner og  
mærkesager

Opret en profil på  
Facebook og/eller  
lav en hjemmeside

Deltag i faglige  
netværk og erfa-  
grupper

Etabler en  
bestyrelse eller et  
advisory board

Transparens  
hele vejen  
rundt

Rapporterings  
system

Digitaliser  
løsninger for  
dokumentation

Driftsbudget

Investerings  
budget

**Virksomhedsledelse**

Virksomheds-  
overblik

Risikoanalyse

Organisering /  
Ledelsesmodel

Hold styr på  
risikoen

Optimer  
rammerne for  
produktionen

Plan for indsatser,  
der forebygger eller  
afbøder effekt af  
kritiske hændelse

Optimer indenfor  
de givne rammer

Planer for fortsat  
drift ved kritisk  
nedbrud

Byg den rigtige  
finansiering

**Lederskab**

Udvikle  
virksomhedens  
forretningsmodel

Udarbejd en  
skriftlig strategi

Anvend  
strategien aktivt  
i ledelsen af  
virksomheden

Udarbejde  
handlingsplaner for  
strategiske mål

Følg løbende op  
på strategiske  
mål

Informer  
medarbejderne  
om strategien

**SEGES**  
INNOVATION

G

# EN LANDBRUGSBEDRIFTS FORRETNINGSMODEL I RELATION TIL BÆREDYGTIG UDVIKLING

KLIMAPÅVIRKNING



LUFTKVALITET



JORDENS FRUGTBARHED



KOMMUNIKATION

LEDELSE

MÅL	INDSATS PÅ MÅLET	GODT SIDEN SIDST
FØRBEDRINGER/ IDEER	PRIORITERINGS- GRAF	HANDLINGS- PLAN



ARBEJDSFORHOLD

HUSDYRENES SUNDHED

VANDMILJØ OG VANDKVALITET



BIODIVERSITET OG NATUR



ØKONOMISK ROBUSTHED



OPTIMAL RESSOURCE- ANVENDELSE



SEGES



# Afklaringsområder

- i arbejdet med bæredygtig udvikling og bæredygtig finansiering

Virksomhedens  
Ejer / direktør

Virksomhedens  
økonomiske  
situation

Virksomhedens  
agilitet og  
robusthed

Virksomhedens  
livsfase

Virksomhedens  
bæredygtighed

Virksomhedens  
kapitalstrukturmodel

Ejerleder

Virksomhedens  
ejerstruktur

Strategiske  
nøgletal

Virksomhedens  
forretningsmodel

Virksomhedens  
produktionsgren

ESG

Personlig  
udvikling

Virksomhedens  
Governance

Omverdens  
analyse

ESG –  
Ledelses-  
rapportering

Mindset

Risiko

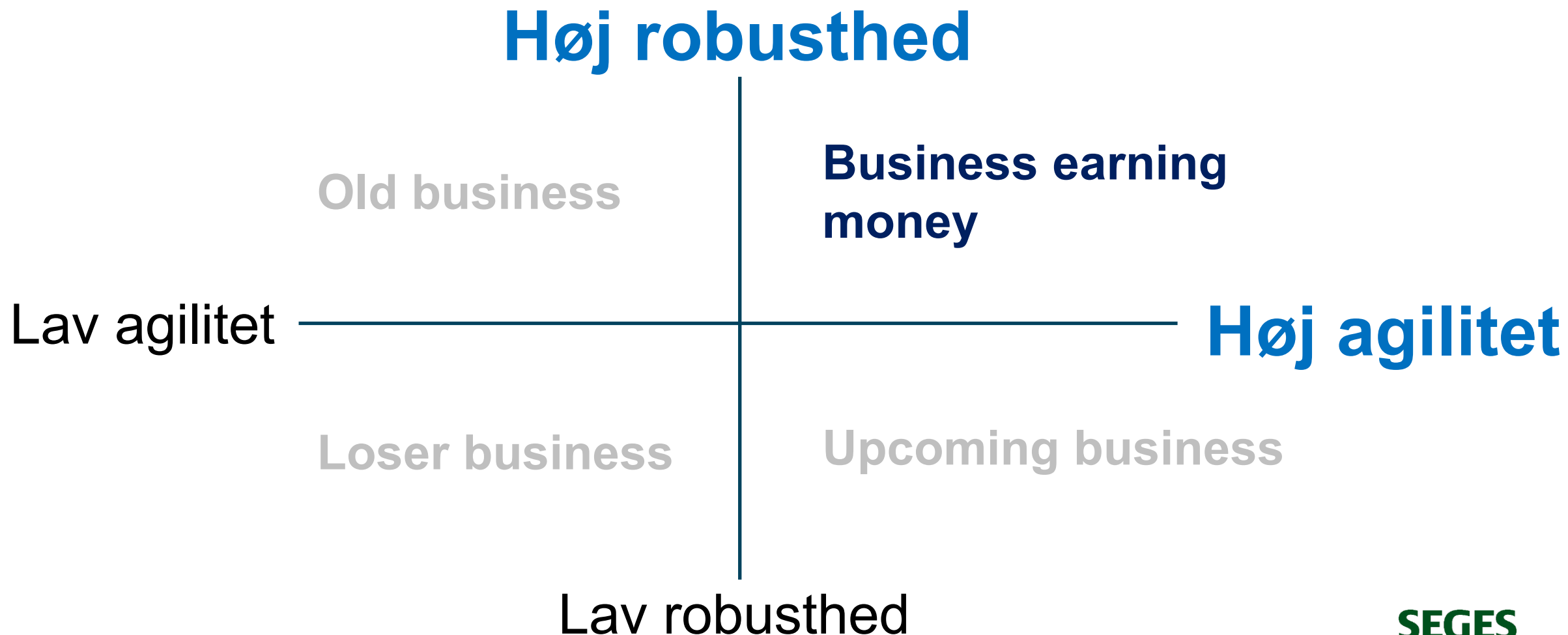
Agilitet

Virksomheds  
strategi



# Landbrugets robusthed og agilitet

## - Transformation mod høj robusthed og høj agilitet



# Robusthed - virksomhedens robusthed / stabilitet, eksempler på indsatsområder

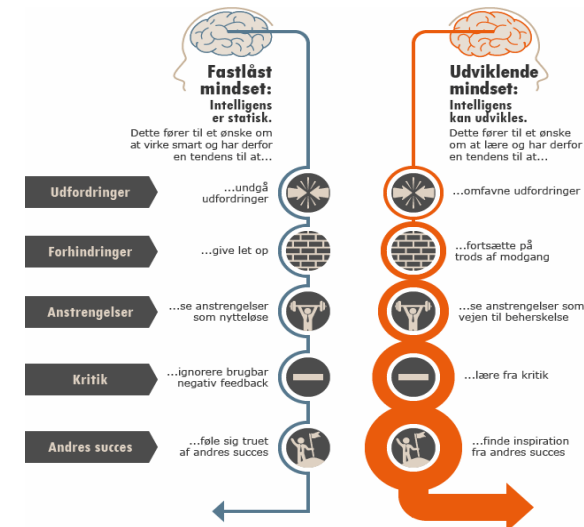
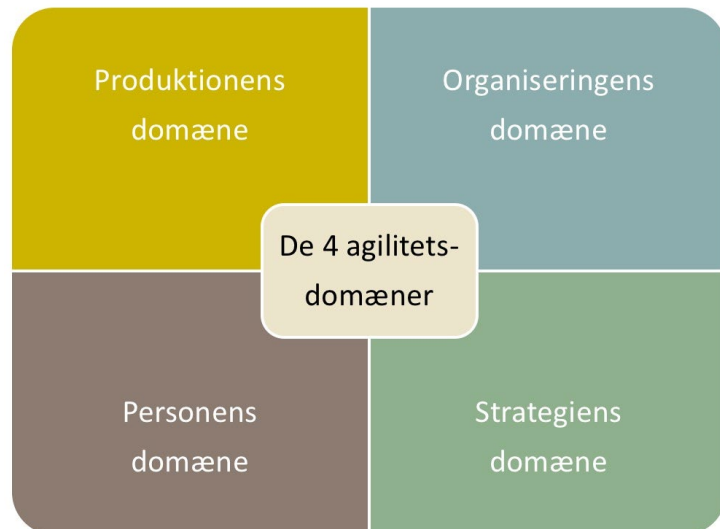
## Virksomhedens strategiske robusthed – nu / på sigt

- **Governance** – målt på virksomhedsledelse, lederskab, bestyrelse/advisory board, sikring af generationsskifte, risikostyring og intern kontrol.
- **Virksomhedens forretningsmodel** – målt på virksomhedens marked/aftagere, produkter og ydelser, værdiskabelse og værdifangst.
- **Virksomhedens strategi** – målt på ejerleders personlige vision contra virksomhedens aktivmasse, produktionsapparat, arrondering og udnyttelse af virksomhedens økonomiske potentiale.
- **Ejerform og kapitalstruktur** – målt på ejerform, kapitalstruktur og virksomhedens udviklingsfase (livsfase)
- **Ledelse og management** – målt på ledelsesmodel, management og organisering.
- **Økonomi** – målt over tid på afkastningsgrad, aktiver, gæld/gældsprocent, likviditetsgenerering, risiko, benchmark, evnen til at modstå ”stød”
- **Digitalisering** – målt på indsamling af data, strukturering af data, analyse af data og inputs til forretningsudvikling.
- **Produktion** – målt på indkøb/forsyninger/ressourceforbrug, selvforsyningsgrad, genetik, produktionsapparat, produktionsprocesser, spild/affald og output.
- **HRM / Medarbejdere** – målt på virksomhedskultur, den sociale kapital, ”den gode arbejdsplads”, on-boarding, medarbejderudvikling og medarbejderpleje.
- **Rapporteringssystem** – målt på compliance, digitalisering, datafangst, dataanalyse, overblik, indsigt og handlingsmuligheder og ophæng til ESRS - / E-ESG - ledelsesrapportering.
- **Bæredygtighed/bæredygtig udvikling** – målt på f.eks. E-ESG - ledelsesrapportering ESG-rating, klimaregnskab, Rise, Arla Klimatjek, DC-vi går klimavejen, DLG Zero

# Agilitet – ejerleder og virksomhedens forandringsparathed, eksempler på indsatsområder

## Ejerleder og virksomhedens strategiske agilitet – langt sigt

- **Ejerleders mindset**
  - målt på hvor stort fokus ejerleder har på den omverden virksomheden lever i og leverer til, hvor hurtigt ejerleder er til at tilpasse virksomheden til nye markeder, produkter, processer og teknologier uden ikke-bæredygtige investeringer.
- **Ejerleders innovationskraft**
  - målt på den proces, der gør, at gode ideer bearbejdes, konkretiseres og implementeres
    - en proces fra ”nyt” over ”nyttigt” til ”værdiskabende for virksomheden og dens drift”.
- **Virksomheden og dens omverden**
  - målt på ejerleders fokus på en ”udefra-ind” tankegang og udnytte denne viden til disruption, bæredygtig udvikling, styrkelse af CSR.
- **Forretningsmodeller**
  - ejerleders fokus på at tilpasse, udvikle og styrke virksomhedens forretningsmodel.
- **Design Thinking**
  - ejerleders fokus på dynamisk forretningsudvikling, f.eks. via SPRINT-processer.



# Bæredygtige ESG tiltag i virksomheden

## 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		Digitalisering		Arbejdsforhold		Compliance	
Soliditetsgrad		Klimabelastning		Netværk		APV	
Afkastningsgrad		Input – output optimering		Medarbejderhåndbog		ESG Ledelsesrapport	
Likviditetsgenerering		Gødningssystem		Attraktiv arbejdsplads		Risikostyring - Risikoafdækning	
		Gødningstrategi		Bæredygtige ledelse		Budget	
		BioChar – Kulstoflagring		Aktive i lokalsamfundet		Virksomhedsstrategi	
		Præcisionslandbrug		Medarbejder involvering		Virksomhedsledelse	
		Nitrifikations hæmmere		Samfundskontakt		Lederskab	
		Efterafgrøder - alle marker		Åbent landbrug		Forretningsmodel	
		Pløjefri dyrkning		Socialt ansvar		Omkostningsstyring	
		Lastvognstransport gylle				Finansierings strategi	
		GPS styring / spor				Restitution for ejerledere	
		IPM 72 p				Investor muligheder	
		Lærkepletter				Nye forretningsområder	
		Naturområder				Compliance	
		Biomasse kort				Hurtig fakturering	
		Biogas				Leje mere jord	
		Biodiversitet				Omlægning til selskab	

### 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



# Kapitalstruktur

## - hvordan arbejder du med bæredygtig finansiering?

- Sådan finansierer du den grønne omstilling af din bedrift - SEGES TV

Sælger-  
pantebrev

Banklån

Erhvervs-  
obligation

Ekstern  
investorlån

Vækstlån

Driftskredit

Ekstern  
investorkapital

Realkreditlån

Crowdfundinglån

Etableringslån

Forpagtning

Leasing

# ESG-ledelsesrapportering

- Non-Financial Reporting
- Virksomhedens redegørelse for samfundsansvar
- Optimering af virksomhedens markedsværdi med bæredygtig udvikling som omdrejningspunkt
- Risikostyring
- Opfølgning og fremdrift på den bæredygtige udvikling

Fokus:

- ophæng til virksomhedsstrategien

- året der gik og året der kommer



## 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

E

### Miljømæssige forhold:

- Klimaudledning
- Natur og biodiversitet
- Vand- og luftkvalitet

S

### Sociale forhold:

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

G

### Forhold i virksomhedsledelsen:

- Virksomhedsledelse
- ØKONOMI

# Virksomhedsledelse og lederskab

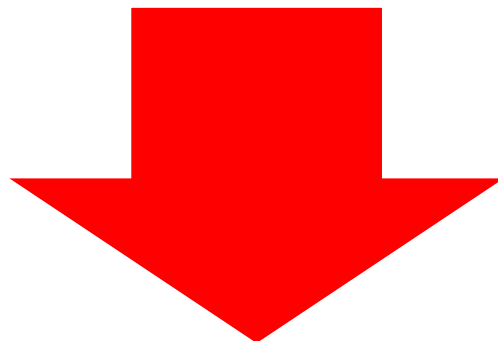
# Forretningsudvikling

## - den svære balance

**Driftsledelse**

- Fokus på effektivitet
- Driftsleder

Kerneforretning



**DRIFT**

- Gøre tingene rigtigt
- Gøre tingene bedre
- Bundlinje

**Lederskab**

- Fokus på strategi
- Fokus på transformation
- Direktør

**UDVIKLING**

- Gøre de rigtige ting
- Gøre tingene anderledes
- Ny værdiskabelse og nye indtægter



Ny forretning

BÆREDYGTIGHEDS-  
**MOV**er

# Driftsledelse

## Synlig ledelse og management

- MUS – samtaler
- Tavlemøder

## HRM

- Ledelse
- Management
  
- Kompetenceudvikling
  
- On boarding
- Medarbejderpleje
  
- Team building



## Driftsledelse

- Faglig optimering
- Teknisk optimering
- Proces optimering
- Fokus på tekniske handlingsplaner

## Driftsledelse

- Eksekvering af strategiske handlingsplaner
- Økonomisk optimering af drift
- Opbygge og understøtte stærk virksomhedskultur

## HR- forandringsledelse

Fremtidens driftsledere skal omfavne alle områder