

Bæredygtig finansiering af landbrugs- virksomheden og ledelse af en bæredygtig udvikling

- **Koncept for møder med landmanden**

12. november 2022

Chefkonsulent Ivan Damgaard

Projektets formål, mål og rammer

Forløbets formål



1.

- at analysere og vurdere EU's krav til bæredygtig finansiering samt bæredygtighed og bæredygtig udvikling

2.

- at synliggøre hvilke muligheder landbruget har for at sikre en bæredygtig udvikling og opnå bæredygtig finansiering

3.

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

Mål med forløbet



1.

- at landmanden bliver i stand til at imødekomme den finansielle sektors kommende krav om bæredygtighed og bæredygtig udvikling

2.

- at landmanden bevarer og optimerer virksomhedens markedsværdi ved at arbejde strategisk og fokuseret med bæredygtighed og bæredygtig udvikling

3.

- at landmanden kan lede landbrugsvirksomhedens bæredygtige udvikling

4.

- at landmanden sammen med andre landmænd, værdikæden og andre interessenter kan understøtte landbrugets bæredygtige udvikling

Projektets strategiske intention, ambitionsniveau og afklaringsområder



- **Vores vision/drømme for projektet**

- Understøtte landmanden i arbejdet med landbrugsvirksomhedens bæredygtige udvikling
- Gøre afklaringsområderne mere synlige, håndgribelige, målrettede, simple, sorterede og tilgængelige for landmændene
- Klæde landmændene på til udarbejdelse af en bæredygtig virksomhedsstrategi – i forskellige gear tilpasset kundesegmentet
- Samskabelse af bæredygtig udvikling via samarbejder/partnerskaber i hele landbrugets værdikæde
- At bibeholde og forbedre adgangen til finansiering til bæredygtig udvikling
- At etablere et første hold af forandringsagenter, der kan bidrage til landbrugets bæredygtige udvikling

- **Vores grundlæggende værdier i projektet**

- Landmanden i fokus – i øjenhøjde med landmanden
- Handlingsorienteret – omsætte viden til konkret handling og værdiskabelse hos landmanden
- Tværfagligt fokus – Samskabelse i projektet, på SEGES, med landbrugets rådgivere og i landbrugets værdikæde

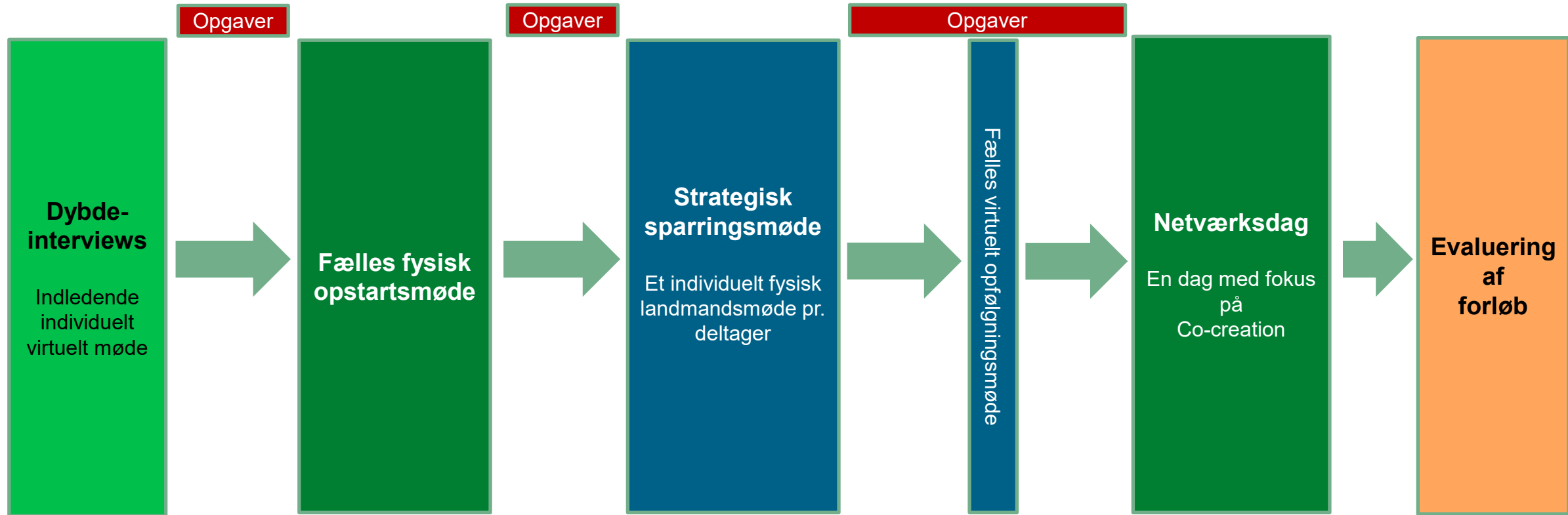
- **Vores mål for og med projektet**

- Inddragelse af landmanden, landbrugets rådgivere og samarbejdspartnere, f.eks. den finansielle sektor, investorer, leverandører og aftagere
- Synliggøre at landmanden godt kan komme i gang med den viden vi allerede har
- Vi skal dybere ned i adfærd for at skabe forandring – hvad stopper forskellige typer af landmænd lige nu
- Vi skal arbejde med fokus på hele værdikæden – (husk rapporten fra L&F "De nye forbrugersegmenter")



Bæredygtig finansiering - Konceptet overordnet

Konceptet overordnet



Konceptets opgaver – *et tilbud ingen tvang*

Før første fysiske fællesmøde

- Virksomhedsoverblik til præsentation af virksomhed
- ESG-ledelsesrapportering – Kernefortælling
- Personligt udviklingskort 1

Før de individuelle fysiske møder / advisory board møde

- Ledelsesrapport
- Personligt udviklingskort 2

- Udvidet SWOT-analyse af virksomheden
- Økonomiske hoved- og nøgletal for de sidste 5 år / Strategisk nøgletalsrapport

- De strategiske spørgsmål
- Det strategiske hus
- Strategiske handlingsplaner for bæredygtig udvikling af virksomheden

- ESG-ledelsesrapportering - Iværksatte og fremtidige tiltag for en bæredygtig udvikling

• Før det virtuelle fælles opfølgingsmøde

- Opsamling – hvad jeg har arbejdet med til nu, de 3 største potentialer for bæredygtig udvikling af min virksomhed, de 3 største barrierer for fremdrift i arbejdet, hvad jeg særligt har rykket på

• Før sidste fysiske fælles netværksdag

- De strategiske handlingsplaner for bæredygtig udvikling af virksomheden gøres færdige

Deltagernes forventede udbytte ved deltagelse i forløbet

Indsigt i og strategisk sparring på:

- Strategiske temaer der taler ind i en bæredygtig udvikling af din virksomhed
- ledelsesmæssige tiltag, der kan understøtte din virksomheds bæredygtige udvikling
- kapitalstruktur- og finansieringsmodeller, der kan sikre dine krav og behov for den fremadrettede finansiering

Inspiration til hvordan du kan arbejde med:

- personlig udvikling af dig selv som ejer- og virksomhedsleder
- at styrke din virksomheds robusthed og agilitet ud fra en bæredygtig dagsorden
- bæredygtig udvikling af din virksomhed, herunder hvordan du kan indarbejde den bæredygtige udvikling i din virksomhedsstrategi
- rapportering af virksomhedens bæredygtige udvikling – fokus på ESG-ledelsesrapportering
- strategiske handlingsplaner, der kan understøtte bæredygtig optimering af din virksomheds markedsværdi

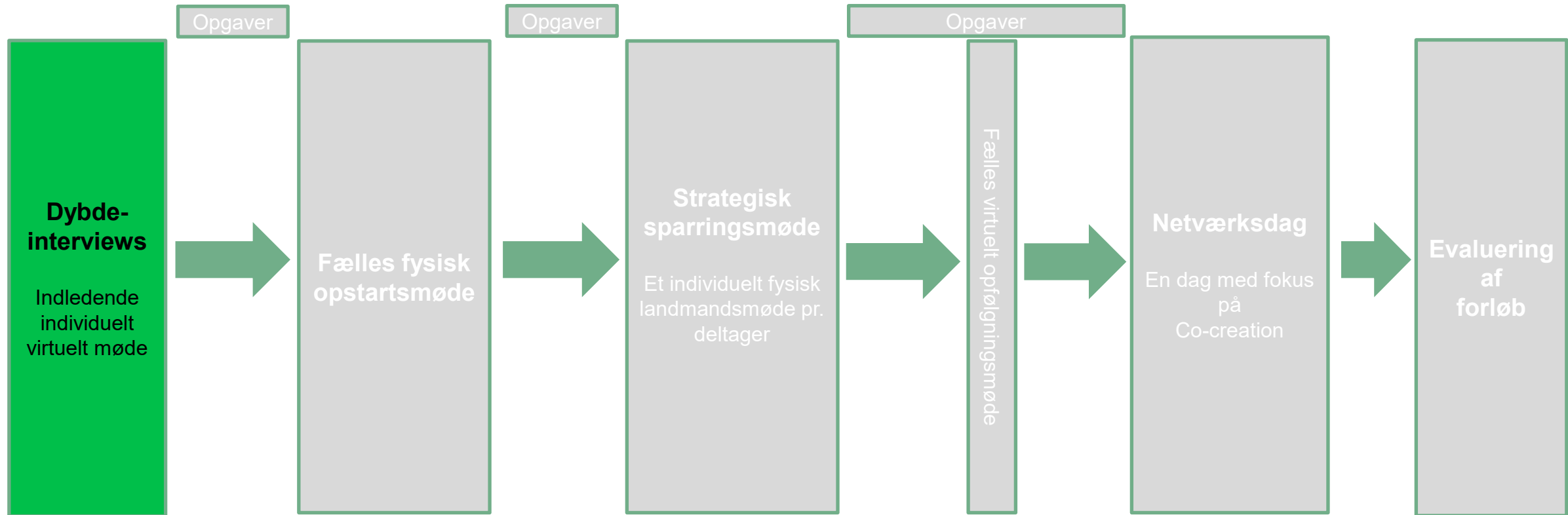
Indsigt i:

- den omverden som dansk landbrug er en del af
- overblik over (potentielle) EU- og nationale krav i forhold til bæredygtighed og bæredygtig udvikling
- den nyeste viden på bæredygtighed og bæredygtig udvikling
- metoder til at sætte gang i den bæredygtige udvikling i en landbrugsvirksomhed
- arbejdet med bæredygtighed og bæredygtig udvikling sammen med et netværk af andre landmænd
- hvordan din opsamlede viden om bæredygtighed og metoder til at understøtte bæredygtig udvikling, kan bruges til at skabe nysgerrighed og forandring i dine egne netværk – så du bliver en:

BÆREDYGTIGHEDS-
MOVer



Konceptet overordnet



Dybdeinterviews - Indledende individuelt virtuelt møde – ca. 1 time pr. interview

- Dybdeinterview
 - Alle deltagere interviewes før opstart af forløb
 - Baseret på tværfaglige vigtige spørgsmål til det videre forløb
 - Alle interviews neutraliseres og der laves en overordnet analyse af deltagerne
- Introduktion
 - I forbindelse med interview præsenteres det personlige udviklingskort 1 og det personlige udviklingskort 2

Baggrundsinformation

1. Hvad er din motivation for at være med i projektet? Hvad håber du at få ud af forløbet?

a. Din motivation for at deltage i dette forløb, f.eks.:

- i. Virksomhedsledelse og lederskab i en bæredygtig kontekst
- ii. Bæredygtig udvikling af din virksomhed
- iii. Bæredygtig finansiering
- iv. ?

b. Gerne spørge lidt mere ind til dette

2. Vil du fortælle lidt om dig selv og din virksomhed?

a. Din og virksomhedens historie til nu?

Dig selv

1. Navn
2. Geografisk placering
3. Alder
4. Familie
5. Hvad ser du som dine vigtigste roller i virksomheden?
 - a. Hvordan mener du selv du leverer på disse roller i dag?

Virksomheden

1. År med egen virksomhed
2. Ejerstruktur (lejet/forpagtet, personligt ejet, I/S eller selskab)
3. Kapitalstrukturmodel – finansieringsmodel
 - a. "Traditionelt" Kreditforening – Bankfinansiering – Vækstlån - Egenkapital
 - b. "Anden model" Investor – crowd funding - ?
4. Kort om virksomheden / kernefortælling – måske spørge lidt mere ind til dette?
5. Produktionen / produktionsgrene – måske spørge lidt mere ind til dette?
6. Antal medarbejdere
 - a. Heraf antal driftsledere / mellemledere
7. Virksomhedens økonomiske situation

- a. målt på soliditetsgrad og afkastningsgrad
8. Virksomhedens største udfordringer - kort og langt sigt?
9. Virksomhedens største uudnyttede potentialer – kort og langt sigt?
10. Hvem er dine vigtigste samarbejdspartnere?
 - a. Leverandører
 - b. Aftagere
 - c. Finansielle samarbejdspartnere
 - d. Rådgivere
 - e. Andre

Virksomheden og dens udvikling

1. Har du en nedskrevet virksomhedsstrategi?
 - a. Ved nej: Hvordan arbejder du med udviklingen af din virksomhed?
 - b. Ved ja: Hvad er i fokus? Er strategien nedbrudt i en handlingsplan?

Mennesket bag virksomheden

1. Hvad ser du som dine stærke sider som virksomhedsleder?
2. Hvad ser du som dine svage sider som virksomhedsleder?
3. Hvordan arbejder du med dine stærke / svage sider?
4. Hvad kan få dig til at ændre adfærd, så du ikke gør det, du plejer at gøre”?

Bæredygtig udvikling

1. Når jeg siger bæredygtig udvikling, hvad tænker du så?
2. Hvordan arbejder du med bæredygtig udvikling af din landbrugsvirksomhed?
 - a. Hvad lader du dig inspirere af?
 - b. Hvad lader du begrænse dig?
3. Hvordan ser du din rolle som virksomhedsleder i virksomhedens bæredygtige udvikling?
4. Hvilke bæredygtige initiativer på din bedrift, har du som virksomhedsleder i fokus lige nu?
5. Dokumenterer og rapporterer du på nogen måde de bæredygtige tiltag, du arbejder med?
6. Hvilke udfordringer ser du i forhold til bæredygtig udvikling af virksomheden?
7. Hvilke muligheder ser du i forhold til bæredygtig udvikling af virksomheden?
8. Hvad er dit investeringsfokus, når vi snakker bæredygtig udvikling?
9. Hvordan finansierer du dine bæredygtige tiltag?

Afslutning


- Vi er kommet rundt om forskellige emner, men er der noget, som du føler, vi ikke har været omkring, som vi burde?
- Udfyldelse af det personlige udviklingskort 1
- Vi ses på opstartsmødet d. 7. september 2022 i Skanderborg

Personlig udviklingskort 1

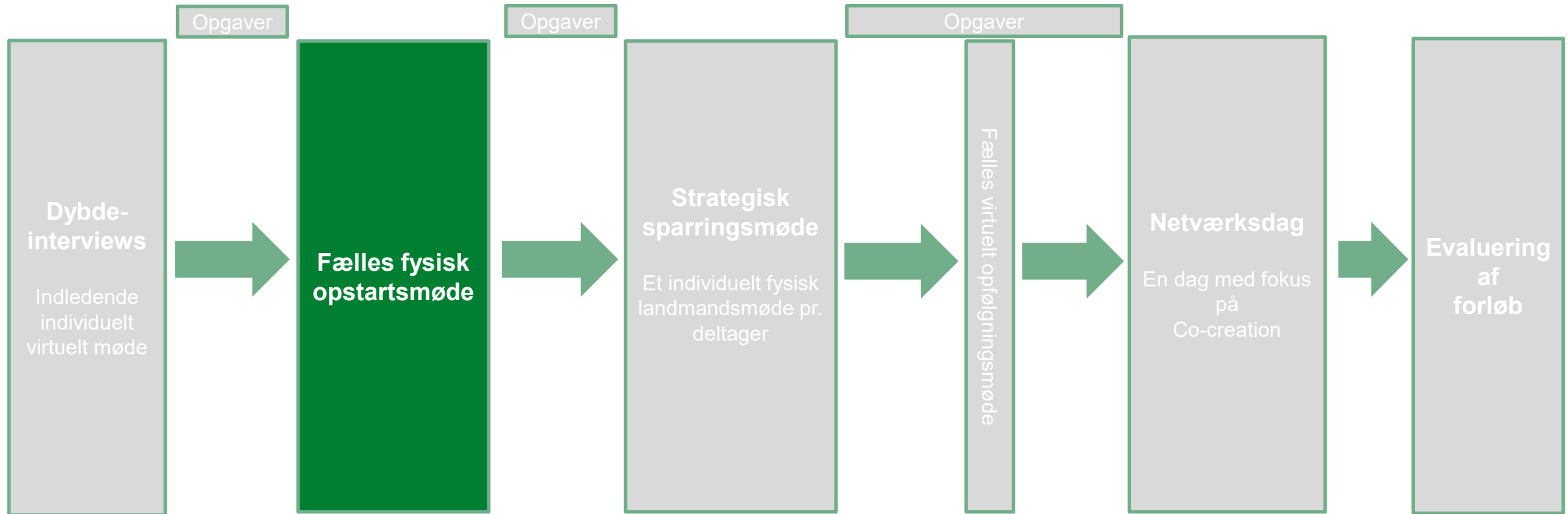
MÅL	AT OPTIMERE MARKEDSVÆRDIEN AF MIN VIRKSOMHED MED BÆREDYGTIG UDVIKLING		
INDSATS-OMRÅDER	Personlig indsigt	Virksomheds- og forretningsforståelse	Virksomledelse og eksekvering
MINE FOKUS-OMRÅDER			
MIN KONKRETE ADFÆRD I DAG			

Personligt udviklingskort 2

Hvilken konkret adfærd ønsker jeg?	Hvilke barrierer forhindrer denne adfærd?	Hvilken løsning kan hjælpe mig over barriererne?	Test løsningen i din dagligdag - Virker det?



Konceptet overordnet



Dagens program

- **Velkomst og introduktion til forløbet**
- **Præsentation af deltagerne v/deltagerne**
- **Omverdens analyse og risikoafdækning**
- **Frokost**
- **Rammer for bæredygtig udvikling og bæredygtig finansiering**
- **Mindset for bæredygtig udvikling**
- **Virksomhedens governance**
- **Kaffepause**
- **Virksomhedens bæredygtige finansiering**
- **Bordet rundt – hvad tager jeg med hjem og næste step? v/deltagerne**

Konceptet - 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

Strategisk
nøgletalsrapport

Virksomhedens
forretningsmodel

Virksomhedens
produktionsgren

ESG

Personlig
udvikling

Virksomhedens
Governance

Omverdens
analyse

ESG –
Ledelses-
rapportering

Mindset

Risiko

Agilitet

Virksomheds
strategi

Fælles fysisk opstartsmøde – kl. 8.30 – 16.00

Temaer for mødet

- Etablering af nyt netværk med "bæredygtig udvikling" og "bæredygtig finansiering" som omdrejningspunkt
- Baggrund for, formål med og indhold i forløb – herunder præsentation af opgaver og outputs
 - Vi har et strategisk fokus i møderækken, der skal understøtte deltagernes viden, nysgerrighed og udviklingsmuligheder
 - Vi har fokus på virksomhedsledelse, lederskab og eksekvering af nye initiativer
 - Vi har ikke fokus på at arbejde med konkrete løsninger for den enkelte deltager
 - At gøre deltagerne til Bæredygtigheds MOVére / forandringsagenter for den bæredygtige udvikling i landbruget via egne netværk
- Indlæg/drøftelse – Ophæng og rammer for bæredygtighed og bæredygtig udvikling
 - f.eks. FN, EU, Green Bond Principles, nationale highlights
- Præsentere sig selv som virksomhedsleder og selve virksomheden over for netværket
 - Landmanden tager udgangspunkt i sit "virksomhedsoverblik", sin "kernefortælling" og/eller sit "personlige udviklingskort 1"
gerne krydret med overvejelser til at gå ind i dette forløb og forventninger til forløbet
– 4 min. pr. landmand pr. runde (vi ringer med en klokke når der skal skiftes landmand)

Fælles fysisk opstartsmøde – kl. 8.30 – 16.00

Temaer for mødet

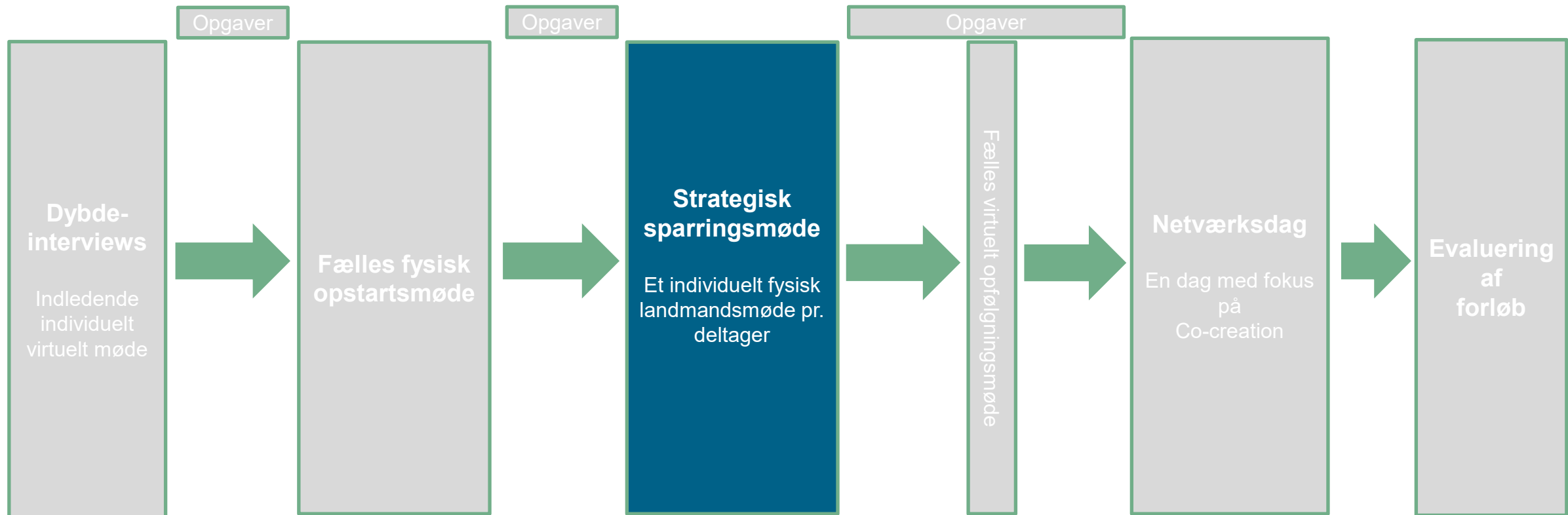
- Omverdens analyse – sætte den strategiske scene
 - Fælles drøftelse af omverdens analysen i forhold til dansk landbrug generelt og ”vores specifikke landbrug”
- Afkodning af highlights fra interviews, personlig udvikling, adfærdsdesign
- SEGES præsenterer de vigtigste afklaringsområder i forhold til:
 - afklaringsområder
 - at arbejde med bæredygtig udvikling og opnå bæredygtig finansiering
 - små korte og meget konkrete oplæg fra den enkelte ekspert – max. 10 min. pr. ekspert - til at skærpe nysgerrigheden i plenum – deltagerne udfylder et ”balkort” med de 2-3 temaer, han gerne vil høre mere om ved cafe borde med de forskellige eksperter (bruge ”balkort”)

Fælles fysisk opstartsmøde – kl. 8.30 – 16.00

Temaer for mødet

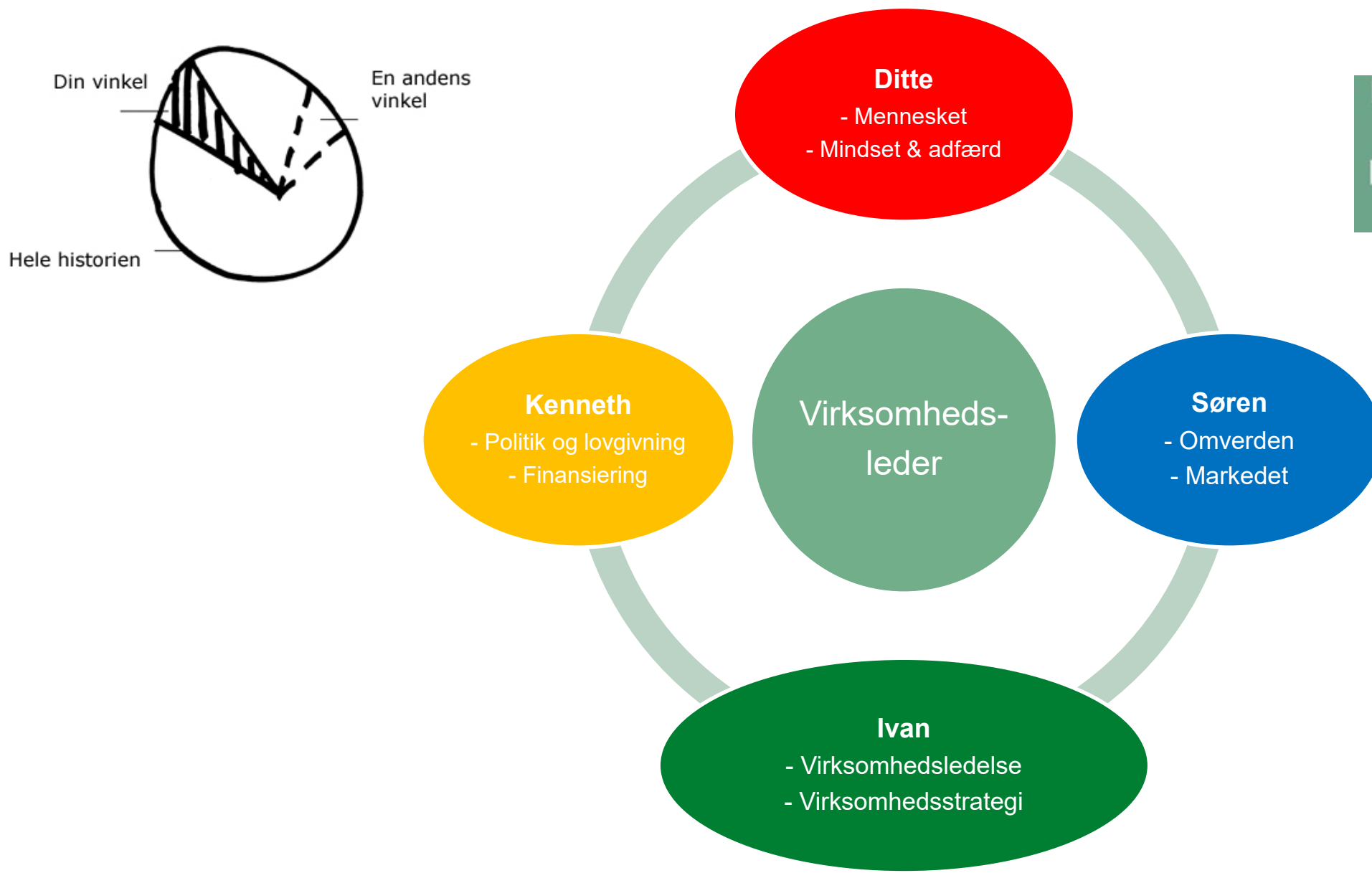
- Fælles opsamling, drøftelser og refleksioner i forhold de præsenterede afklaringsområder
 - Deltagerne prioriterer individuelt 2-3 afklaringsområder de vil arbejde videre med
 - Spørgsmål / drøftelse af den videre proces frem mod netværksdagen
 - Spørgsmål / drøftelse af fysisk / strategisk sparringsmøde
 - Spørgsmål / drøftelse af virtuelle opfølgingsmøder
- Opsamling og tak for i dag
- Formiddagspause 20 min. – frokost 60 min. – eftermiddagspause 20 min. = 100 min.

Konceptet overordnet



Advisory board møderne

- Hvordan vil du sikre tværfaglighed i din bæredygtige udvikling?



If you want to go fast
– go alone,
If you want to go far -
go together

Advisory board-møde - Individuelt fysisk sparringsmøde – ca. 3-4 timer

- Mødet afholdes som et advisory board-møde hos landmanden
- Deltagere landmanden med partner (eller evt. ledende medarbejder) og 2 eksterne

- Dagsorden - generelt *husk at fokusere på hvor landmanden er som virksomhedsleder, virksomhedens kapacitet og hastighed på bæredygtig udvikling*
 - Velkomst, præsentation af deltagere, plan for mødet og landmandens refleksioner/spørgsmål efter det fysiske opstartsmøde
 - Fremlæggelse og sparring på ledelsesberetning – fremsendt inden mødet (vi har udsendt skabelon)
 - Opgaver som landmanden har arbejdet med
 - Sparring på Virksomhedsoverblik, kernefortælling og personligt udviklingskort 1
 - Sparring på Udvidet SWOT-analyse af virksomheden, økonomiske hoved- og nøgletal og ESG-ledelsesrapportering
 - Opfølgning på landmandens arbejde med de prioriterede afklaringsområder
 - Sparring på arbejdet med disse afklaringsområder, herunder udfordringer/potentialer for virksomhedens bæredygtige udvikling
 - *Husk opfordring til at tale sammen med andre landmænd i forløbet*
 - Sparring på landmandens udarbejdelse af:
 - Personligt udviklingskort 2
 - Strategiske handlingsplaner for de drøftede handlinger på mødet
 - Næste step
 - Anbefaling til det videre arbejde
 - Klar til fælles opfølgningsmøde og fælles workshop/netværksdag

HUSK – det er bedst at landmanden sender sin egen dagsorden forud for mødet

Bæredygtige ESG tiltag i virksomheden

1. Mapping af potentielle bæredygtige tiltag i virksomheden og væsentlighedsanalyse

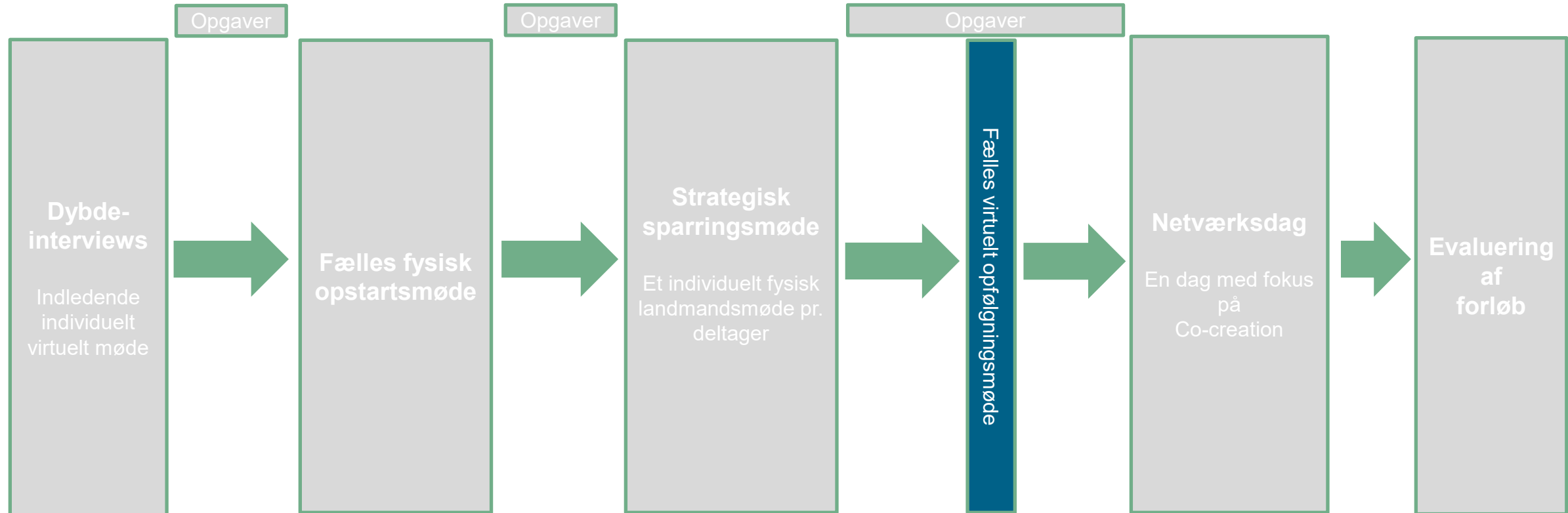
Economy		Environment		Social		Governance	
Bæredygtige tiltag	Væsentlighed	Bæredygtige tiltag	Væsentlighed	Bæredygtige tiltag	Væsentlighed	Bæredygtige tiltag	Væsentlighed
Økonomisk robusthed		Digitalisering		Arbejdsforhold		Compliance	
Soliditetsgrad		Klimabelastning		Netværk		APV	
Afkastningsgrad		Input – 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

Konceptet overordnet



Fælles virtuelt opfølgingsmøde – 2 timer

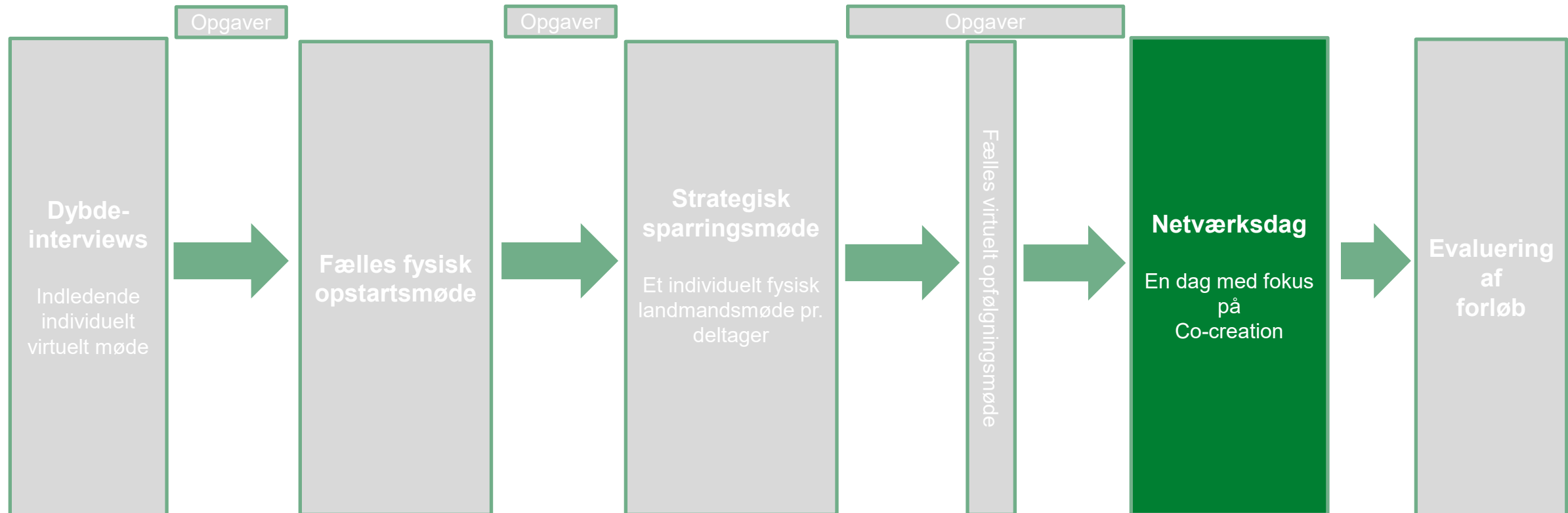
- Mødet afholdes som et virtuelt møde opdelt på to grupper med ca. 6 på hvert hold
- Deltagere landmænd der har haft et Advisory board-møde og 2 eksterne

- Mødets indhold

husk at fokusere på hvor landmanden er som virksomhedsleder, virksomhedens kapacitet og hastighed på bæredygtig udvikling

- Velkomst og plan for mødet
- Bordet rundt – fremdrift i arbejdet med bæredygtig udvikling af min virksomhed
 - Hver deltager præsenterer:
 - Hvad jeg har arbejdet med til nu?
 - De tre potentialer som jeg har fået afdækket til nu i bæredygtig udvikling af min virksomhed
 - De tre største barrierer for fremdrift i mit arbejde?
 - Sparring fra de øvrige landmænd på fremdrift
- Opsamling fra mødet og næste step
 - *Husk opfordring til at tale sammen med andre landmænd i forløbet*

Konceptet overordnet



Netværksdag – fysisk møde kl. 8.30- 16.00

Plan for mødet

Kl. 8.30 – 9.00

Netværkskaffe

Kl. 9.00 – 9.10

Velkomst og plan for mødet

Mål med forløbet

Hvad tager deltagerne med hjem efter i dag

- Viden om og muligheder for bæredygtig udvikling af den enkelte virksomhed og derved optimere virksomhedens markedsværdi
- Indsigt og overblik over fordelene ved aktivt at arbejde med ESG ledelsesrapportering
- ESG Ledelsesrapport – i det mindste forudsætning for at kunne færdiggøre den

Kl. 9.10 – 10.00

Forløbet fra første møde til nu (provokere og gøre sjov)

- Forløbet I har været igennem -

struktur – fællesmøde de to små videoer / ab-møder / opfølgning

mapping af bæredygtige tiltag – igangsat / kan igangsættes

opgaver (opsamling på hvilke opgaver der har været arbejdet med)

- Forløbets læringspunkter

hvad er fokus i arbejdet med den bæredygtige udvikling – penge/optimering/manglende tid

Netværksdag – fysisk møde kl. 8.30- 16.00

Plan for mødet

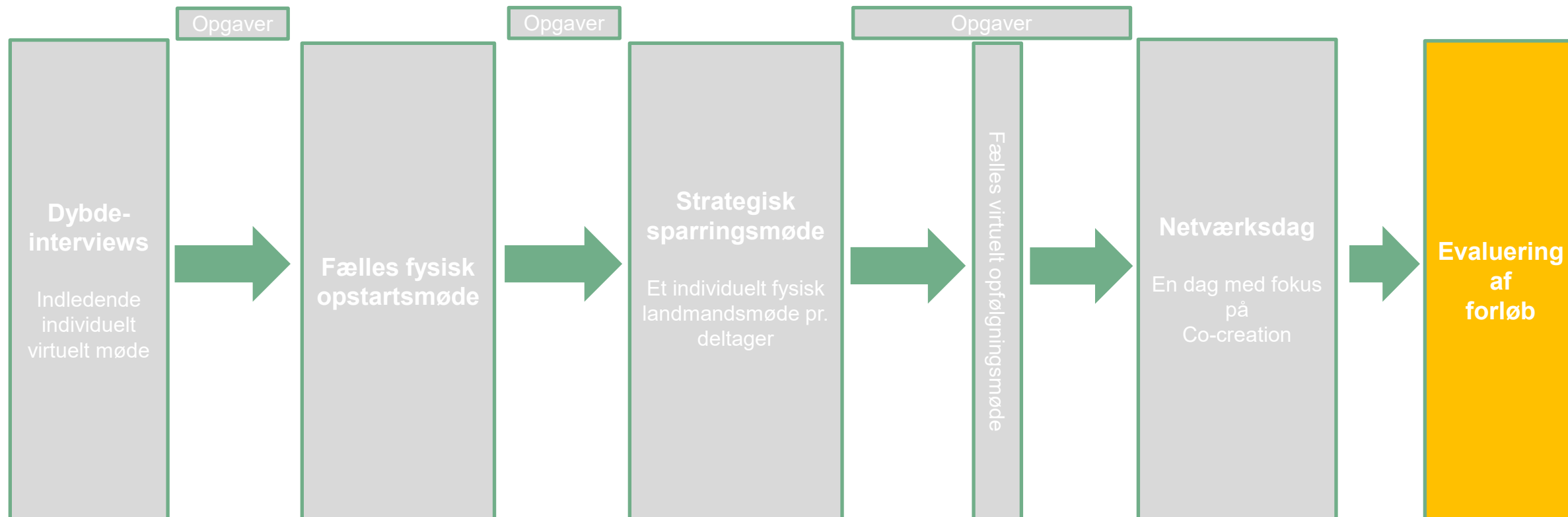
- Kl. 10.00 - 12.00 Temaer omkring Governance – små pitches 10 min./tema, der taler ind i ESG Ledelsesrapportering
1. ESG Ledelsesrapportering – et oplæg til debat
 2. Risiko i en bæredygtig kontekst
 3. Arbejde aktivt med ESG i hele virksomheden / medarbejder inddragelse
 4. Optimering af virksomhedens markedsværdi
 5. Væsentlighed og dobbelt væsentlighed
- Workshop efter hvert indlæg 15 min. – 3 grupper med 3-4 deltagere i hver
- hvordan ser I det enkelte tema påvirke jeres virksomhed / jeres ESG Ledelsesrapport
- Kl. 12.00 – 13.00 Frokost
- Kl. 13.00 – 14.15 Workshop - læringspunkter fra arbejdet med bæredygtig udvikling og hvordan det påvirker virksomhedens markedsværdi
- workshop - 3 grupper med 3-4 deltagere i hver
- Hver gruppe udarbejder en flip-over med
- læringspunkter fra arbejdet med ESG og bæredygtig udvikling
 - hvordan arbejdet med ESG påvirker virksomhedens bæredygtige finansiering
 - hvordan arbejdet med ESG og bæredygtig udvikling påvirker virksomhedens markedsværdi
 - anbefalinger til andre landbrug i forhold til arbejdet med ESG og bæredygtig udvikling

Netværksdag – fysisk møde kl. 8.30- 16.00

Plan for mødet

- | | |
|-------------------|---|
| Kl. 14.15 – 14.30 | Kaffe |
| Kl. 14.30 – 15.15 | Hver gruppe fremlægger deres flip-overs
- de øvrige deltagere stiller spørgsmål, udfordrer og kvalificerer |
| Kl. 15.15 – 15.45 | Fælles drøftelse i grupper af hvordan arbejdet med ESG kan komme til at gøre en forskel i landbruget |
| Kl. 15.45 – 16.00 | Evaluering og næste step |

Forløbet overordnet



Opsamling fra dagens program

- Hvad var godt?
- Hvad var mindre godt?
- Hvad tager jeg med hjem?