

Strategiarbejdet hos landmanden ifm. den grønne omstilling

Agro Business Manager

SEGES, 14. december 2022

Chefkonsulent Ivan Damgaard



Chefkonsulent

Ivan Damgaard

Telefon +45-8740 5036

Mobil +45-2916 3134

Mail: ivd@seges.dk

Understøtte ejerleder i direktørrollen

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

Agenda

Strategiarbejdet hos landmanden

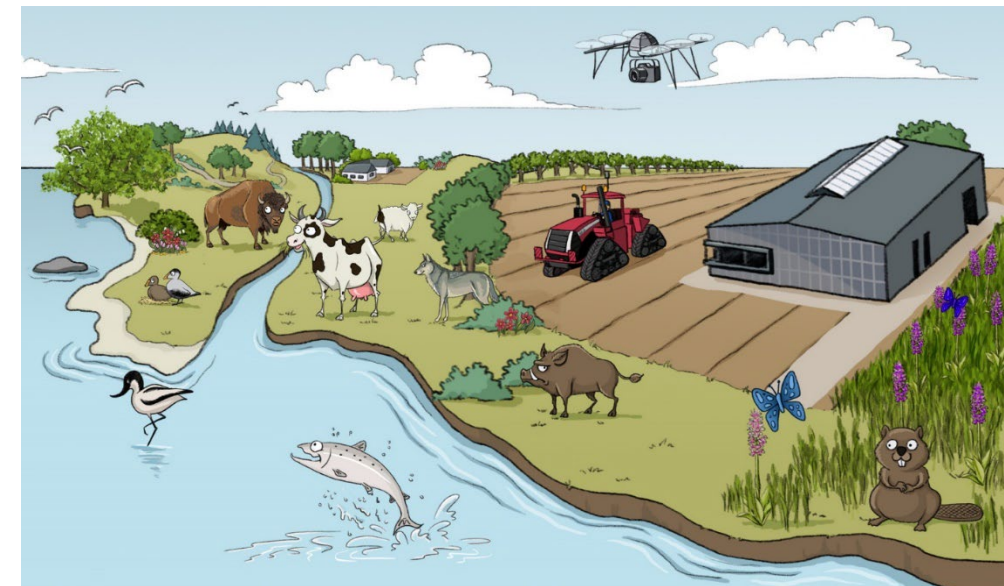
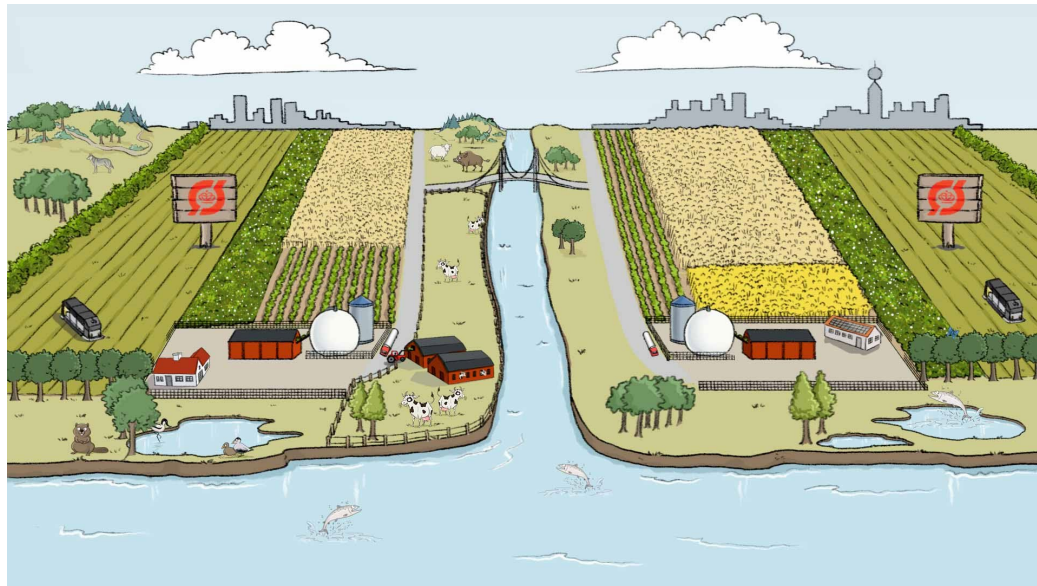
Den **grønne omstilling** påvirker din virksomhed **på tværs af fagligheder og produktionsområder**, og som leder skal du skal bruge kravene til at styrke din **virksomheds bæredygtighed** på både kort og lang sigt.

I dette oplæg kommer vi ind på både **innovativ forretningsudvikling** samt **governance** og **direktørroller**.

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
Small Business	0-2 mio. kr.	70,6% ↓	17,7% ↓	7,1% ↓
Produktionslandbrug	2-5 mio. kr.	13,0% ↑	12,8%	11,1% ↓
Virksomhedslandbrug	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% ↓
I alt		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



Ejer-/virksomhedsleder - Governance

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**.

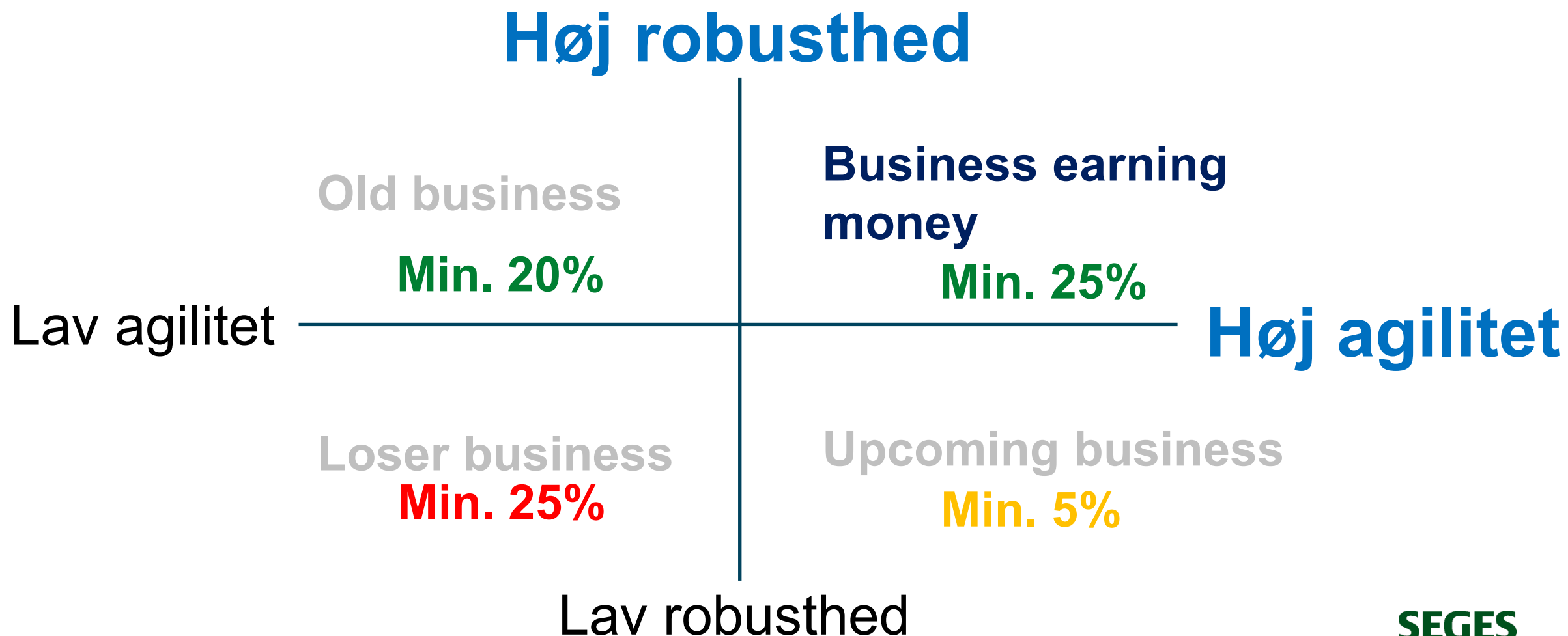
I praksis er der tale om:

- 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.

Landbrugets robusthed og agilitet

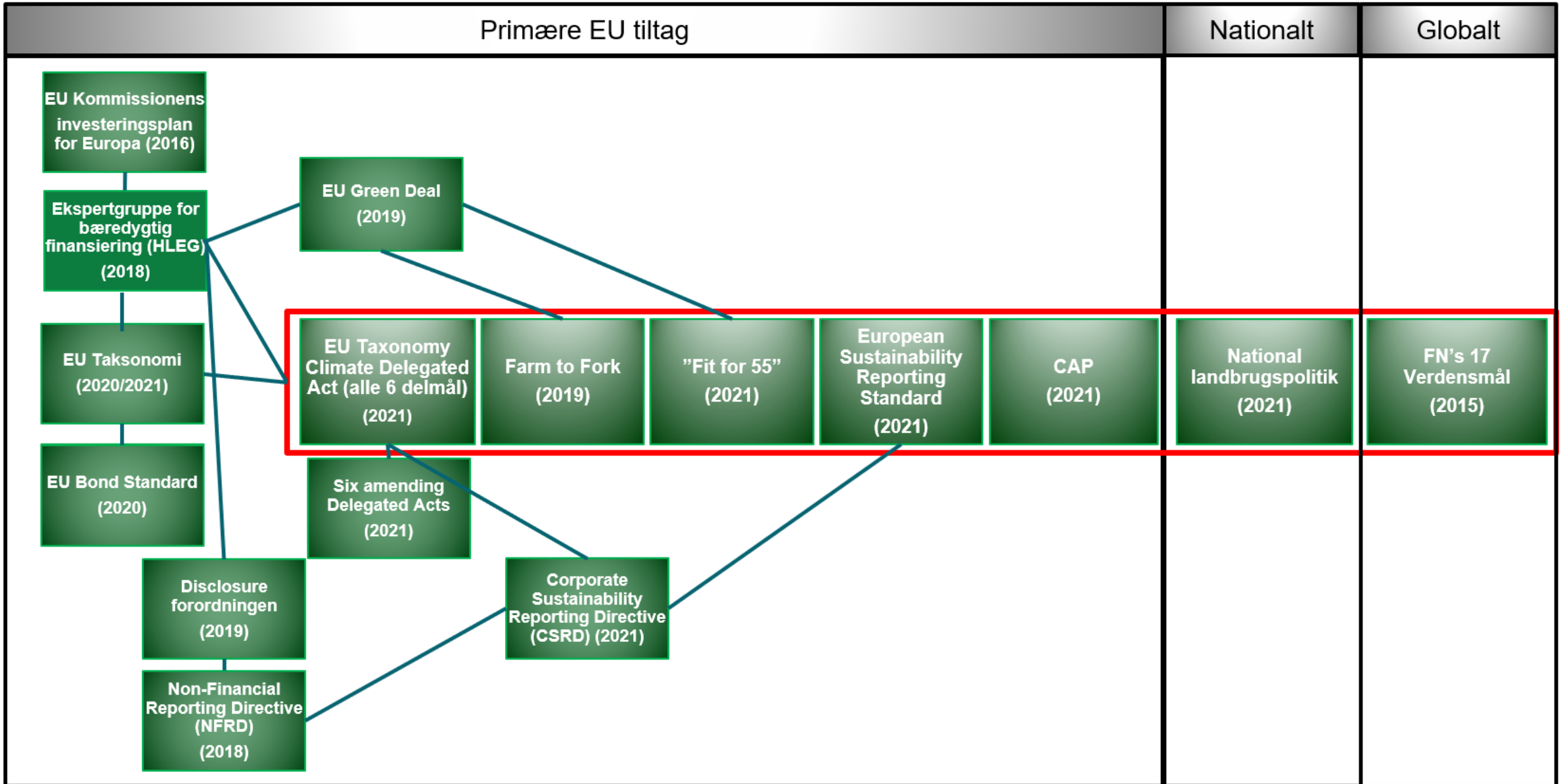
- Transformation mod høj robusthed og høj agilitet



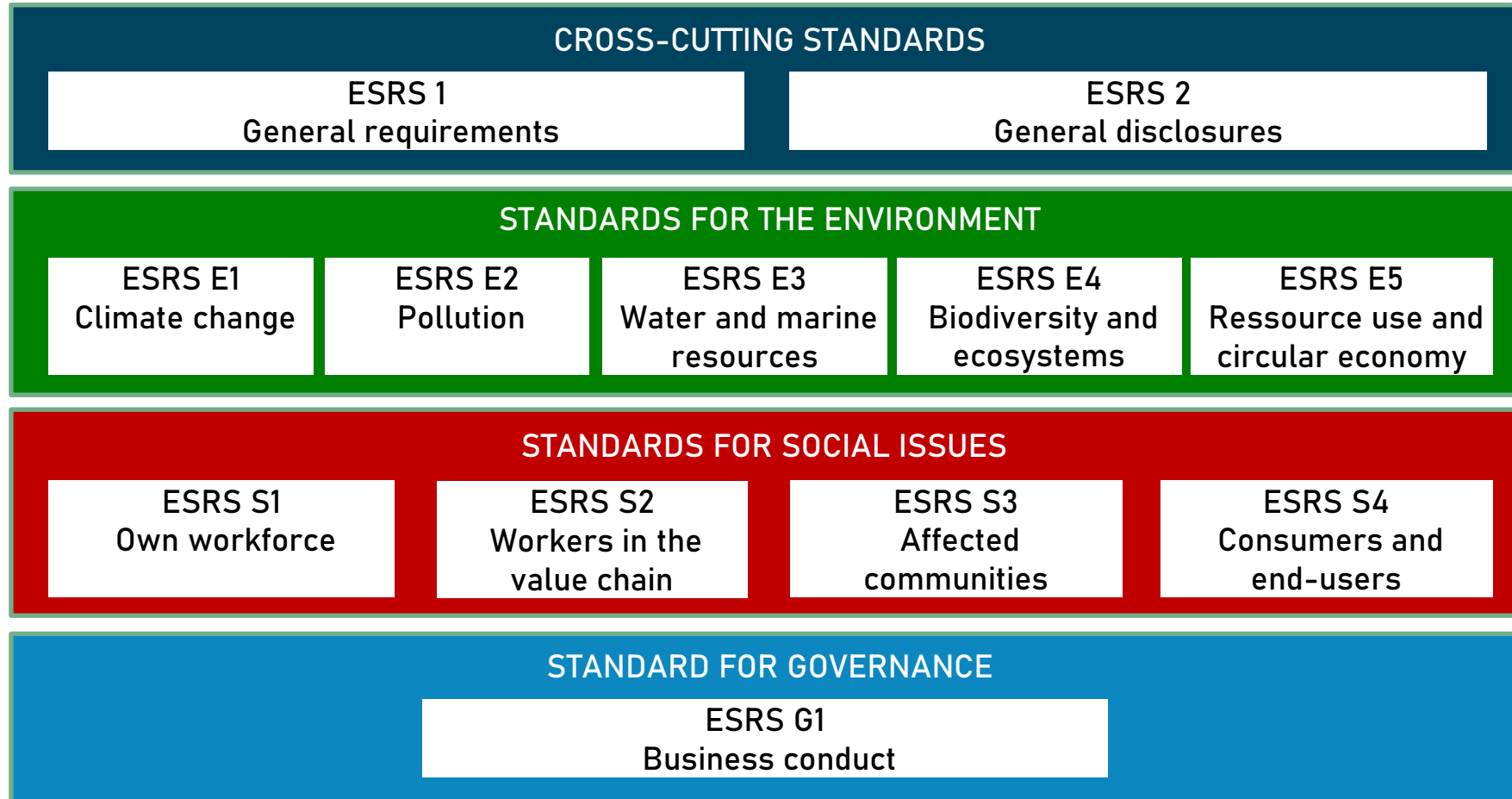


Dansk landbrug

- Rammesætning for bæredygtig udvikling



European Sustainability Reporting Standards – det vi kommer til at kende som ESRS'erne



Get ready
European
Sustainability
Reporting

Understanding the ESRS



Governance

I en bæredygtig kontekst

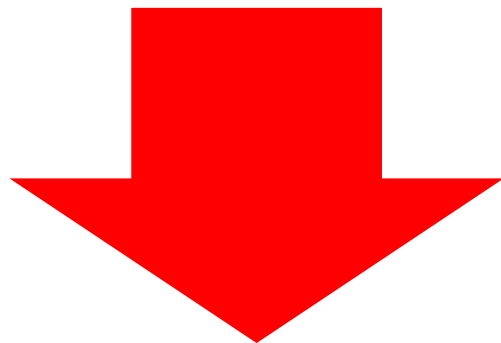
Forretningsudvikling

- den svære balance

Driftsledelse

- Fokus på effektivitet
- Driftsleder

Kerneforretning



DRIFT

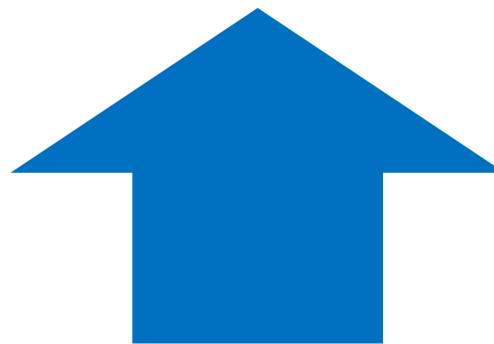
- Gøre tingene rigtigt
- Gøre tingene bedre
- Bundlinje

Lederskab

- Fokus på strategi
- Fokus på transformation
- Direktør

UDVIKLING

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



Ny forretning

BÆREDYGTIGHEDS-
MOVer

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

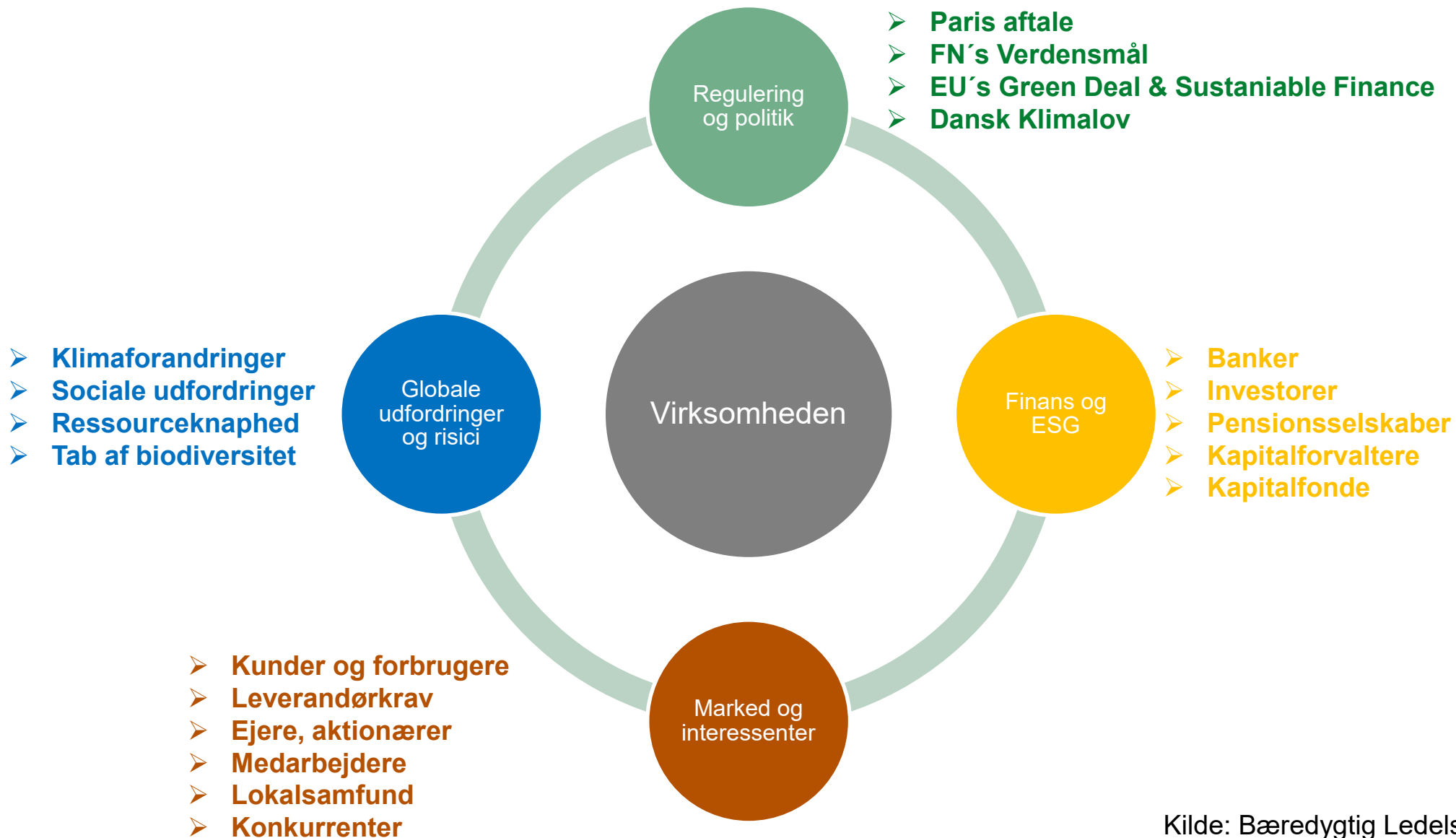
- Eksekvering af strategiske handlingsplaner
- Økonomisk optimering af drift
- Opbygge og understøtte stærk virksomhedskultur

HR- forandringsledelse

Fremtidens driftsledere skal omfavne alle områder

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

- Stor og kompleks Governance opgave



EN LANDBRUGSBEDRIFTS FORRETNINGSMODEL I RELATION TIL BÆREDYGTIG UDVIKLING

KLIMAPÅVIRKNING



LUFTKVALITET



JORDENS FRUGTBARHED



KOMMUNIKATION

LEDELSE

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



ARBEJDSFORHOLD

HUSDYRENES SUNDHED

VANDMILJØ OG VANDKVALITET



BIODIVERSITET OG NATUR



SEGES



ØKONOMISK ROBUSTHED



OPTIMAL RESSOURCE- ANVENDELSE



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

Værdikæden - Klima og Bæredygtighed



Vertikal videns integration



KLIMAHANDLINGSPLAN

Allerede i 2021 fjerner vi 79% af klimaaftrykket fra osteproduktionen – målet er 100%

Them Andelsmejeri har i samarbejde med Økologisk Landsforening og SEGES udarbejdet en klimahandlingsplan, som på kort sigt betyder en drastisk reduktion af klimaaftrykket fra osteproduktionen.

Allerede i år skærer vi 79% af CO₂e-udledningen ved at skifte til grøn strøm. På lidt længere sigt skal mejeriet være totalt CO₂-neutralt.

Download klimahandlingsplanen.



Vestjyllands Andel er vi "Sammen om praktisk innovation". – Det innovative aspekt kommer i spil, når vi sætter fokus på vores nyåbnede søstjernefabrik, nye teknikker inden for roedyrkningen, fremtidens hvedesorter, robotfoder med kagemix, mineralblandinger, vækstblandinger til grise og meget andet.



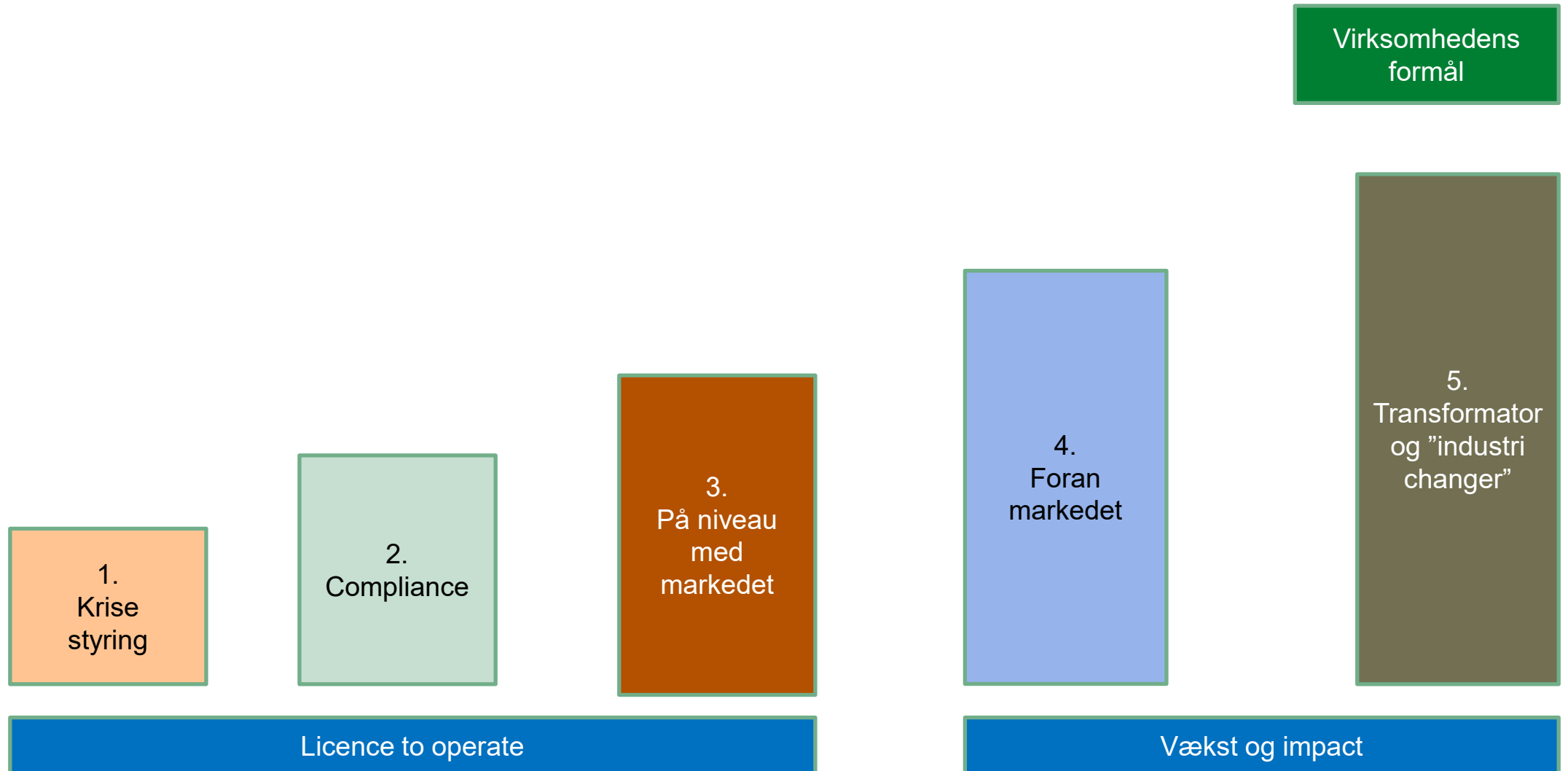
INTRO HVAD ER CSR 2.0? HVAD LÆRER DU? UDTALELSER PRAKTISK INFO TILMELDING HVEM STÅR BAG KONTAKT

SEGES
INNOVATION

Governance - Virksomhedsstrategi

Hvad er ambitionen?

- det er på højeste trin virksomheden høster frugterne af det strategiske arbejde



Strategisk markedstilgang



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

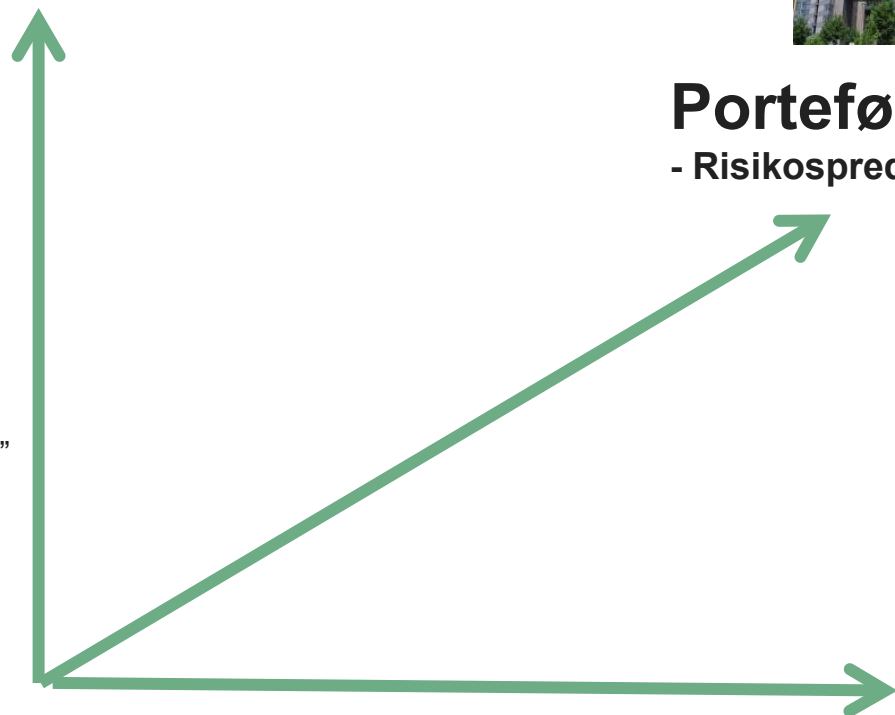
Landbrugets arketyper

Value added

- Merværdi

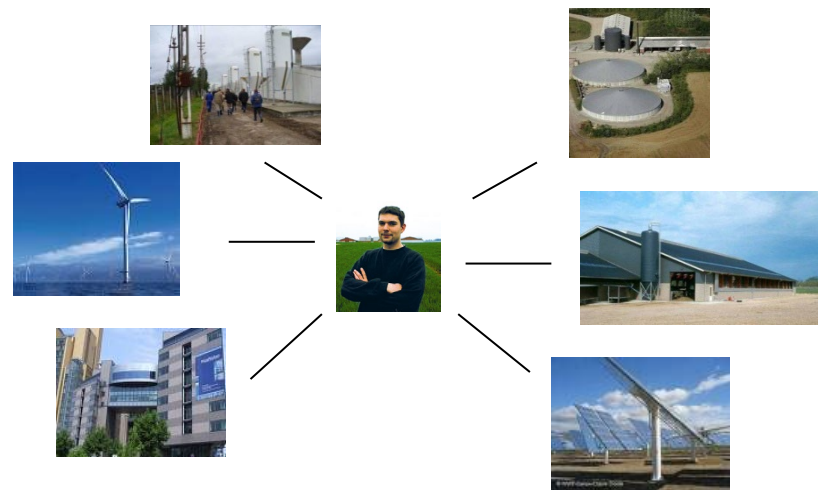


"Entreprenør og landmand"
"Merværdi på afsætning"
"Etablerer egne salgskanaler"
Fokus: "Markedet og forbrugerne"
"Højt DB og udsøgt kvalitet"



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.

Det strategiske hus

- Virksomhedens strategi

Vision

– hvad stræber vi efter:

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

Strategiske mål 2025:

Økonomiske mål:

- Afkastningsgrad > 6,5 %
- Soliditetsgrad > 25 %
- Nulpunkt 345 kr. for en 30 kg's gris
- Dækningsgrad i planteavl >32%

Governance mål:

- Velfungerende virksomhedsledelse og lederskab
- Ny ledelsesmodel og ansvarsfordeling
- Risikomanagement
- Strategisk sparring via advisory board
- 100% fokus på compliance
- Digitalisering af virksomheden

Miljømæssige mål:

- Levere på de opsatte klimamål
- Levere på natur og biodiversitet
- Årligt iværksættes min. 3 nye tiltag der forbedrer natur og ressourceanvendelse
- Mindske forbrug af indkøbt foder

Sociale mål:

- Høj dyresundhed og dyrevelfærd
- Integration af og investering i medarbejdere
- Etablere attraktive rammer og arbejdsforhold
- Gennemsnitlig medarbejderanciennitet > 48 mdr.
- 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 mentalt og økonomisk 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 og skabe bæredygtig økonomisk vækst i harmoni med virksomhedens værdier til gavn for virksomhedens medarbejdere og ejere, baseret på et moderne, højteknologisk produktionsanlæg, en effektiv produktion og et professionelt salg



Governance

- Mapping af bæredygtige indsatser

Bæredygtige E-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		Genskabe natur		Medarbejdertrivsel		Energi – solceller	
Drift/afkast		Biomasse til gødskning		DISC – analyser		Energi - vindmøller	
Bundlinje		Affaldshåndtering		Kompetenceudvikling		Compliance	
Konsolidering		Skov - PEFC certificeret		Fælles høstfest		Risikospredning – planteproduktion udgør p.t. 80% af oms.	
Likviditet		Naturprojekt – læhegn		Medarbejderbonus		Virksomhedsledelse	
		Klima alternative afgrøder / biomasse		Flexjobs		Lederskab	
		Præcisionslandbrug		Omverdens fokus		Oplevelsesøkonomi	
		Klimabelastning		Arbejdsforhold		Virksomhedsstrategi	
		Biodiversitet		Kompetenceudvikling		Kommunikation – internt/eksternt	
		Forbrug af ressourcer				Data til forretningsudvikling	
						Bestyrelse	
						kapitalberedskab	

2. Vurdering af væsentlighed for virksomhedens bæredygtige udvikling - score:

0 – ikke væsentligt tiltag for virksomhedens bæredygtige udvikling

4 – meget væsentligt tiltag for virksomhedens bæredygtige udvikling

Inspiration EU Lovgivning og ESRS

Impact-investeringer er et af de helt store *buzzwords* lige nu både i startup-verdenen og den finansielle sektor.

- Enhver venturefond med respekt for sig selv har i dag en impact-afdeling eller -portefølje. Flere og flere investorer slår sig op på at være decideret impact-fokuserede, og store etablerede institutioner som banker og pensionsfonde er også begyndt at rykke i den bæredygtige retning. Og kigger man på nogle af de startup-virksomheder, som de seneste år virkelig er lykkedes med at hente store summer til videre skalering, er flere af dem impact-drevne.
- En af de store forandringer i forhold til bæredygtigheds rapportering handler om **”double materiality” – eller ”dobbel væsentligheds princip”**
- - EU’s Corporate Sustainability Reporting Directive-initiativ er også relevant for impact-området, da det introducerer double materiality-princippet, dvs. både **outside in (miljø- og samfunds-risici på virksomheden)**, men også **inside out (hvordan virksomhedens aktiviteter påvirker eksempelvis klimaet)**. Det kan medvirke til at screene hvilke virksomheder, som reelt positivt påvirker verdenen med deres aktiviteter (altså impact).

Bæredygtige ESG tiltag - virksomheden og dens interessenter

Eksempel

- Dobbelt væsentlighedsanalyse

BÆREDYGTIGE TILTAG / VIGTIGHED FOR LANDBRUGSVIRKSOMHEDENS INTERESSENER - ARLA	AFGØRENDE				Virksomhedens økonomiske robusthed Governance Risikostyring ESG Ledelsesrapportering Kapitalstruktur – bæredygtig finansiering Ressourceforbrug – el og brændstof Virksomhedskultur – tiltrække og fastholde medarbejdere Kommunikation – internt og eksternt Fodereffektivitet Proteineffektivitet Dyrenes robusthed (ko dødelighed som en indikator for køernes robusthed) Gødningsanvendelse Arealanvendelse
	HØJ				
	MELLEME				
	LAV				
		LAV	MELLEME	HØJ	AFGØRENDE
BÆREDYGTIGE TILTAG / VIGTIGHED FOR LANDBRUGSVIRKSOMHEDEN - Mælkeproducent					

ESG Ledelsesrapportering

Governance

- landmandens tværfaglige ESG ledelsesrapportering - eksempler på indsatsområder

E

Klima

Forbrug af
ressourcer

Recirkulering

Lavbundsgrunde

Biodiversitet

Luftkvalitet

Vand

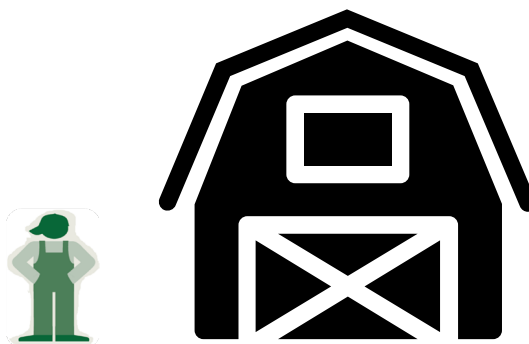
Markens
frugtbarhed

Nedbringe
miljørisici



ESG LEDELSESRAPPORTERING

- DEN SAMLEDE VIRKSOMHED
- KRAV OM TVÆRFAGLIGT OG HOLISTISK FOKUS



ESG Ledelsesrapportering

G

Compliance

Virksomhedsledelse

Lederskab

Whistleblower
ordning

Kommunikation

S

Husdyrenes
sundhed og
velfærd

Arbejdsforhold
og arbejdsmiljø

Omverden

Socialt ansvar

SEGES
INNOVATION

Landmandens rapportering - overordnet



- **Financial Reporting / Økonomisk rapportering**
 - **Virksomhedens økonomiske bæredygtighed / robusthed**
 - **Fundamentet for**
 - samarbejdet med den finansielle samarbejdspartner
 - virksomhedens rating hos den finansielle samarbejdspartner
- **Non-Financial Reporting / ESG ledelsesrapportering**
 - **Virksomhedens redegørelse for samfundsansvar**

(Non-Financial-Reporting-Directive (NFRD) og det foreslåede Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD))
 - **Fundamentet for**
 - redegørelse om samfundsansvar – hvordan virksomheden integrerer, bl.a.:
 - *miljø- og klimamæssige forhold*
 - *sociale forhold*
 - *menneskerettigheder*
 - *bekæmpelse af korruption*
 - samarbejdet med den finansielle samarbejdspartner og landbrugets værdikæde

ESG ledelsesrapportering

Landmanden

- Udviklings- og opfølgingsværktøj for en bæredygtig udvikling af virksomheden

Landmanden og den finansielle sektor

- Dokumentation / rapportering for at opnå bæredygtig finansiering

Landmanden og Årsregnskabsloven

- Rapportering om indsatser på ESG i forhold til lovpligtig redegørelse for samfundsansvar i henhold til paragraf 99a i årsregnskabsloven
 - Regnskabsklasse C – virksomheder, som i to på hinanden følgende regnskabsår, overskrider mindst en af nedenstående tre størrelsesgrænser:
 - balancesum 156 mio. kr., nettoomsætning 313 mio. kr. og 250 heltidsbeskæftigede
 - Regnskabsklasse D – børsnoterede virksomheder og statslige aktieselskaber

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
- Compliance

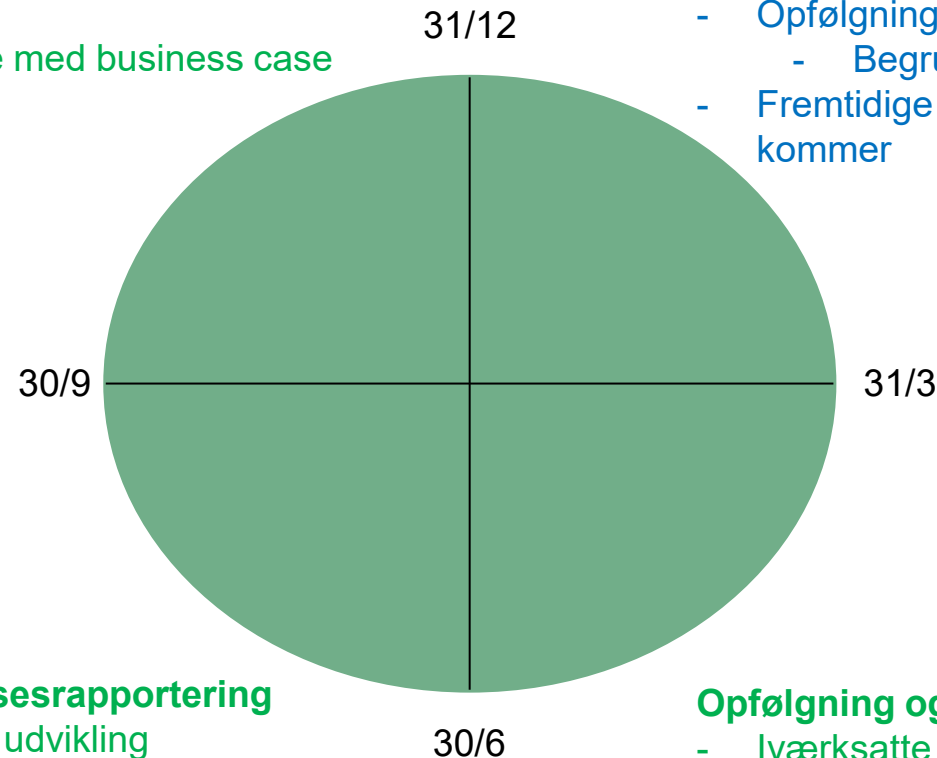
ESG ledelsesrapportering – oplæg til landmandens årshjul

Opfølgning og refleksion på ESG Ledelsesrapportering

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

ESG Ledelsesrapportering til den finansielle sektor

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



Opfølgning og refleksion på ESG Ledelsesrapportering

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

Opfølgning og refleksion på ESG Ledelsesrapportering

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



REFLEKSION

Yderligere inspiration

- ESG-ledelsesrapport
 - [Sådan udfylder du en ESG-ledelsesrapport \(landbrugsinfo.dk\)](#)
- Virkemiddelskatalog
 - [Konkrete tiltag, der forbedrer din ESG-rapport \(landbrugsinfo.dk\)](#)
- Bæredygtig udvikling i landbruget
 - [Bæredygtig udvikling i landbruget | Innovation & Viden | SEGES Innovation](#)
- Finansiering af bæredygtig udvikling i landbruget
 - [Guide: Finansiering af bæredygtig udvikling i landbruget | Bæredygtig udvikling i landbruget | SEGES Innovation](#)
- Top 2 - lær af de bedste landmænd
 - [Landbrug og ledelse | Innovation & Viden | SEGES Innovation](#)
- Future Farming
 - [Future Farming | Innovation & Viden | SEGES Innovation](#)