



Agrarøkonomer - Bygholm og Dalum Landbrugsskole

Bygholm, 29. september 2022

Chefkonsulent Ivan Damgaard

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

STØTTET AF
Promilleafgiftsfonden for landbrug

SEGES
INNOVATION



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**

Arbejdsopgaver p.t.

3

- **Projektleder**

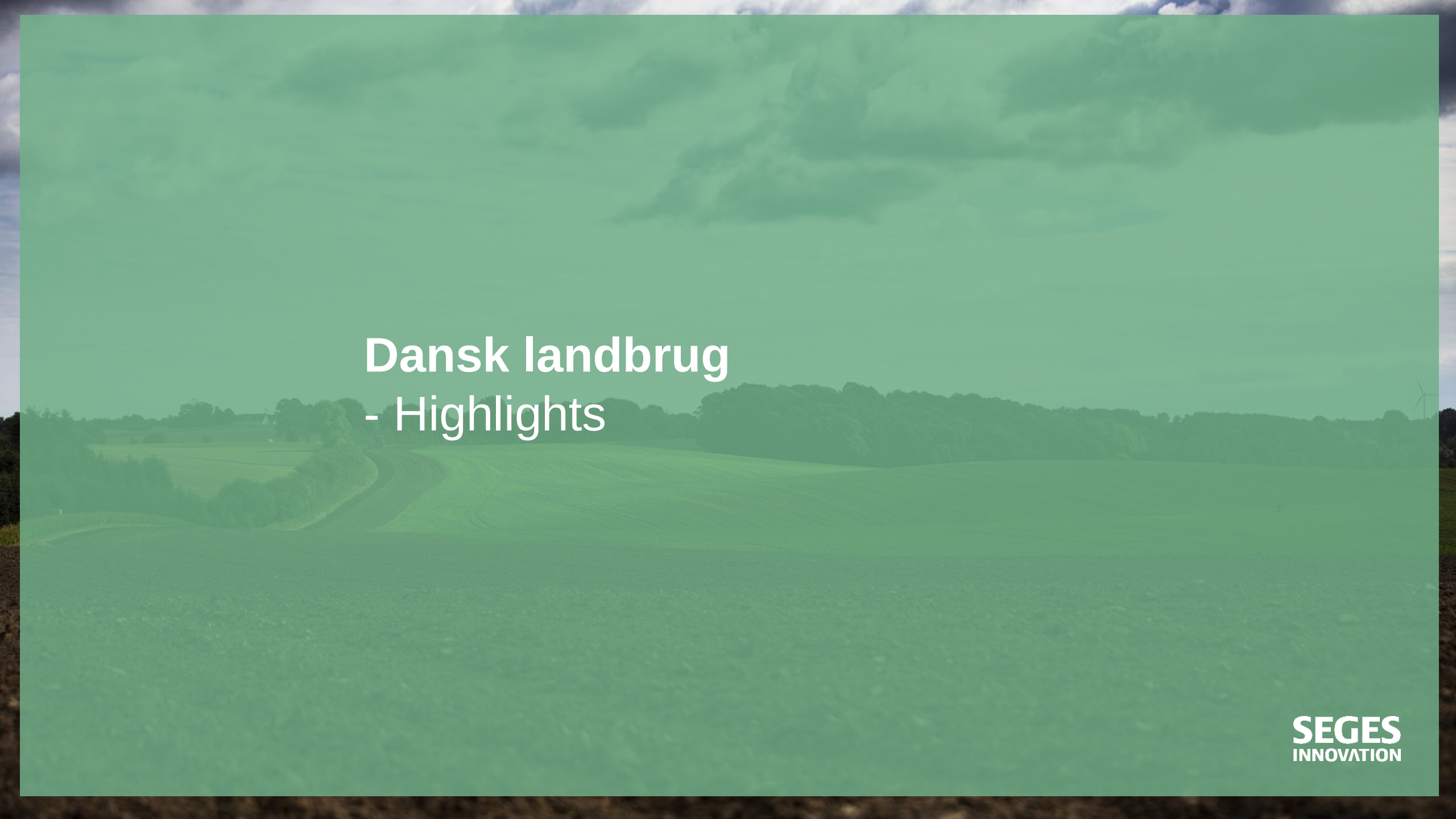
- Bæredygtig Finansiering af landbrugsvirksomheden og ledelse af en bæredygtig udvikling

- **Projektdeltager**

- Jordbrugsuddannelserne og grøn omstilling
- Talenter, netværk og forretning

- **Kommercielle opgaver**

- Bestyrelsesformand for et landbrugsselskab
- Arbejder i 6 strategiske Advisory boards
- Faciliterer to direktørnetværk
- Virksomhedsledelse og lederskab
- Virksomhedsanalyse og virksomhedsstrategi
- Risikostyring
- Ejer-og generationsskifter
- Ledelse & Management
- Rapporteringssystemer
- Digitalisering og landmandens datawarehouse
- Bæredygtighed, bæredygtig transformation og ESG ledelsesrapportering



Dansk landbrug - Highlights

Ejerskifteanalyserne

- Kort om analyserne

- **Data og analyser**

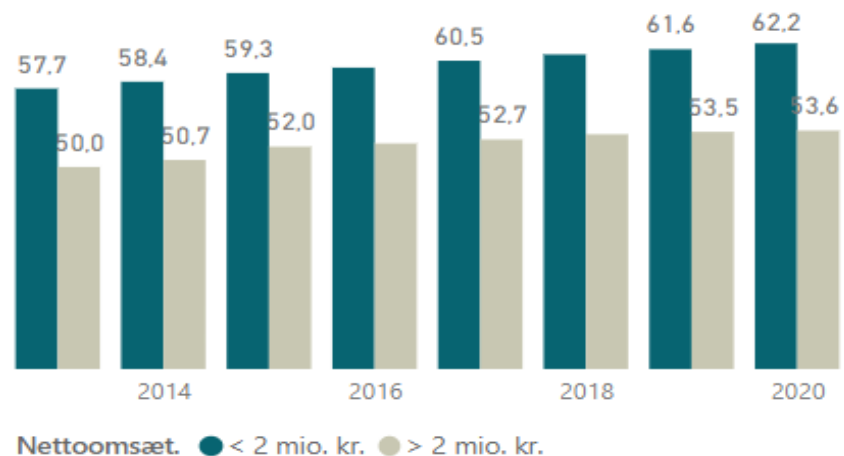
- Alle analyser i Brancheanalysen er baseret på Ø90 regnskaber – seneste regnskabsår er 2020
- Analyserne er trukket via Power BI udarbejdet af Claus Jørgensen, SEGES Digital
- Analyserne er udviklet løbende i et samarbejde mellem Morten Langgaard, Claus Jørgensen og undertegnede fra 2012.
- Ejerskifteanalyserne har fået en markant opdatering i 2019 af Rasmus Berg og undertegnede og igen i 2021 er de udviklet yderligere i et samarbejde mellem Claus Jørgensen og undertegnede.
- Data er hentet fra SEGES Power BI – Brancheanalyse
 - Ejerskifteanalyse V10-13 – 2013 til 2020
- Bemærk at analyserne er baseret på "**rå-data**" direkte fra Ø90 databasen

- **Formålet med Ejerskifteanalyserne**

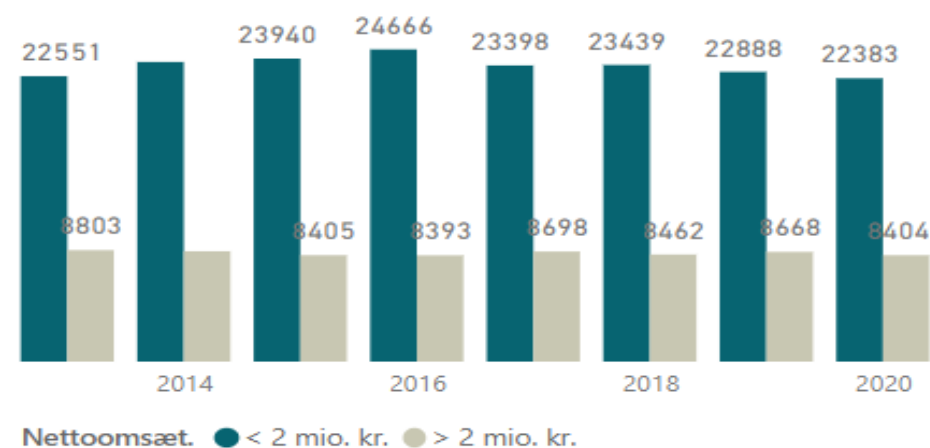
- At få et overblik og indsigt i hvordan "Dansk Landbrug i Ø90" bevæger sig i forhold til forskellige parametre som alder, omsætning, gæld, overskud, ejerform, de tre kundesegmenter og driftsgren

Antal ejendomme i alt - overblik

Gennemsnitsalder pr. omsætningsgruppe

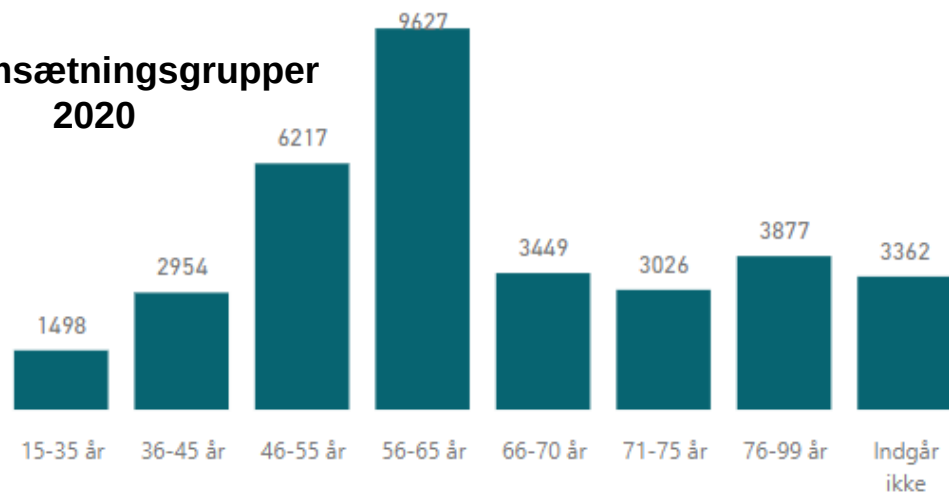


Antal ejendomme pr. omsætningsgruppe

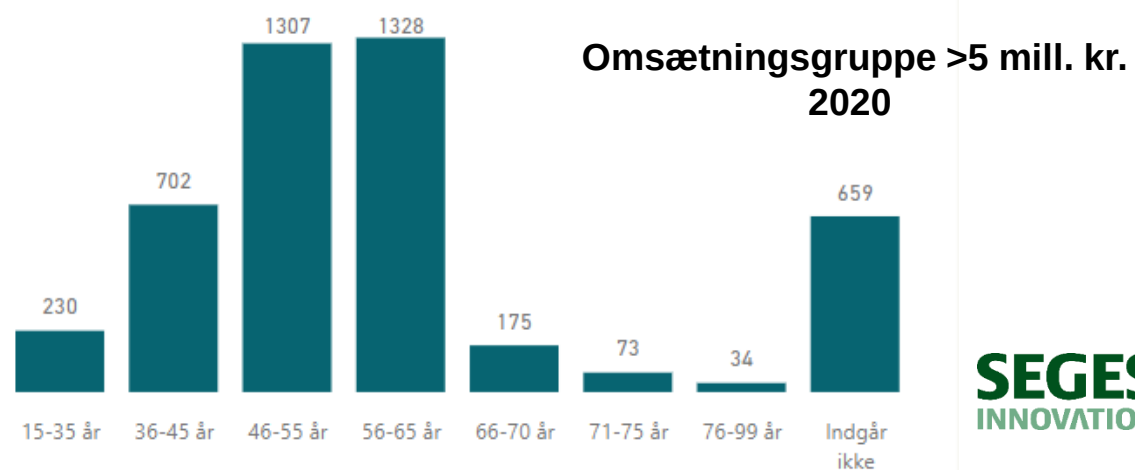


Antal ejendomme i alt opdelt efter aldersgruppe

Alle omsætningsgrupper
2020



Antal ejendomme i alt opdelt efter aldersgruppe



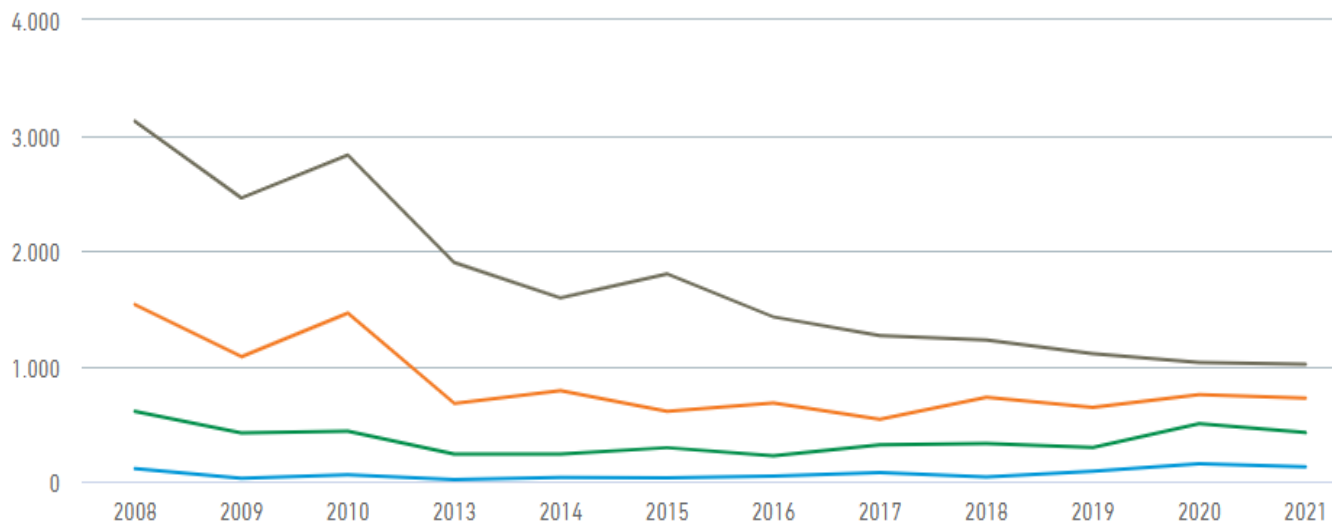
Færre unge ejerledere i landbruget – 2021 tal

Udviklingen af antal bedrifter med ejerledere under 40 år, at den i mange år har været stærkt nedadgående, mens andelen i de senere år har stabiliseret sig omkring ca. 7 %. (Kilde: Danmarks Statistik maj 2021)

Bedrifter

Type: Bedrifter (antal) | Område: Hele landet | Alder:

— Under 25 år — 25-29 år — 30-34 år — 35-39 år



Kilde: Danmarks Statistik

2008 i alt 5371 bedrifter

2017 i alt 2196 bedrifter

2021 i alt 2288 bedrifter

Ø90 data

	2014 alle	2016 alle	2018 alle	2020 alle	2020 Small business
15-35 år	4,4%	4,0%	4,3%	4,9%	4,1%
36-65 år	68,4%	66,4%	63,3%	61,3%	54,1%
66-99 år	27,1%	29,6%	32,4%	33,8%	41,8%
I alt	100%	100%	100%	100%	100%

Danske landbrug mangler unge veluddannede, der kan og vil virksomhedsledelse, funktionsledelse og økonomi

DLBR – Landbrugssegmenter – status årsregnskaber 2020

- I alt 31.714 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.	72,4%	19,0% ↓	8,2% ↓
Produktionslandbrug	2-5 mio. kr.	12,4% ↓	13,3% ↓	12,2% ↓
Virksomhedslandbrug	5-10 mio. kr.	7,5% ↓	17,1% ↓	19,6% ↓
	10-20 mio. kr.	5,0% ↑	22,6%	26,6% ↓
	Over 20 mio. kr.	2,6% ↑	28,0% ↑	33,4% ↑
I alt		100%	100%	100%

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

Kundesegmentering

- personligt ejede virksomheder

		Overskudsgrad efter finansiering		
		<i>Under 10 %</i>	<i>10 – 25 %</i>	<i>Over 25 %</i>
Gældsprocent	<i>0 – 60 %</i>			
	<i>60 – 80 %</i>			
	<i>80 – 100 %</i>			
	<i>Over 100 %</i>			

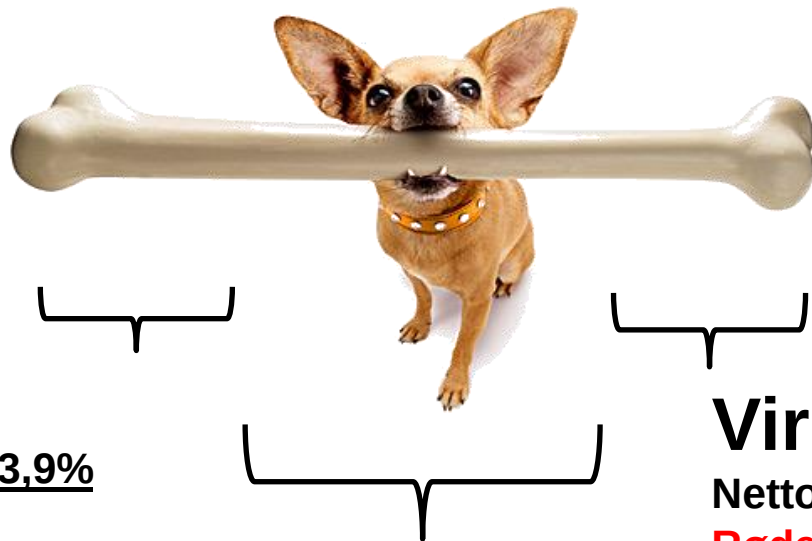
Overskudsgrad efter finansiering:

Driftsoverskud (inkl. personlig indtjening) – tilskud + indtjening tilknyttet virksomhed +
finansielle indtægter (pos) + finansielle omkostninger (negativt fortegn i regnskab)

(Nettoomsætning + nettoomsætning tilknyttet virksomhed + andre driftsindtægter – tilskud
+ personlig indtjening)

DLBR – Landbrugssegmenter – status årsregnskaber 2020

- I alt 22.377 personligt ejede landbrug i Ø90



Small Business

Nettoomsætning < 2 mio. kr. 73,9%

Røde landmænd 5,8%

Gule landmænd 7,5%

Grønne landmænd 86,7%

Virksomhedslandbrug

Nettoomsætning > 5 mio. kr. 14,2%

Røde landmænd 35,0%

Gule landmænd 30,2%

Grønne landmænd 34,8%

Produktionslandbrug

Nettoomsætning 2-5 mio. kr. 11,9%

Røde landmænd 13,4%

Gule landmænd 19,3%

Grønne landmænd 67,3%

EJERSKIFTEANALYSE

År
Alle

Kreds
Alle

Ejerform
Pers. ejet

Budget
Alle

Aldersgruppe
Alle

Nettooms gruppe 5
Flere markeringer

Gældsprocent. For nettoomsætning < 2 mio. kr.



Kundesegmenter

Grøn Gul Rød

Grafen viser fordelingen af røde, gule og grønne kunder opdelt efter landbrugskundernes alder. Analysen er udelukkende baseret på ejendomme i Ø90, som drives som personligejet virksomhed.

EJERSKIFTEANALYSE

År
Alle

Kreds
Alle

Ejerform
Pers. ejet

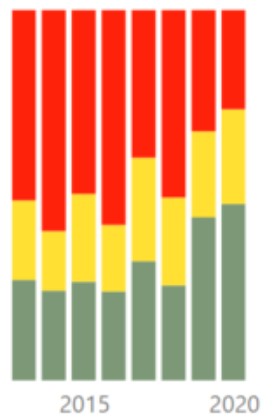
Budget
Alle

Aldersgruppe
Alle

Nettooms gruppe 5
02-05 mio.

Gældsprocent. For nettoomsætning > 2 mio. kr.

15-35 år



36-45 år



46-55 år



56-65 år



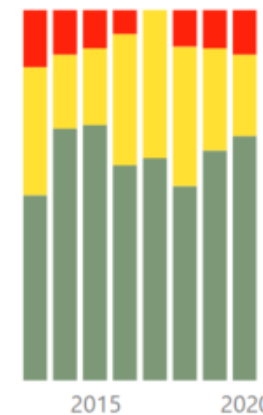
66-70 år



71-75 år



76-99 år

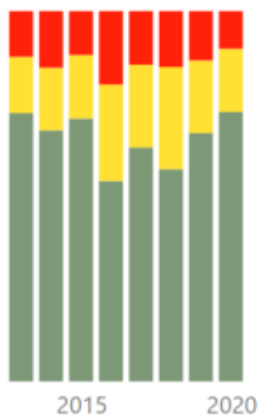


Kundesegmenter

Grøn Gul Rød

Grafen viser fordelingen af røde, gule og grønne kunder opdelt efter landbrugskundernes alder. Analysen er udelukkende baseret på ejendomme i Ø90, som drives som personligejete virksomhed.

Planteavl



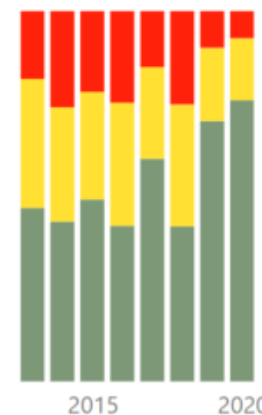
Køer



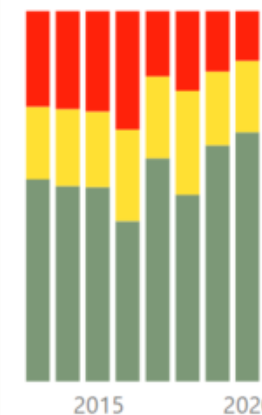
Søer og evt. sl. svin



Slagtesvin



Landbrug samlet



EJERSKIFTEANALYSE

År
Alle

Kreds
Alle

Ejerform
Pers. ejet

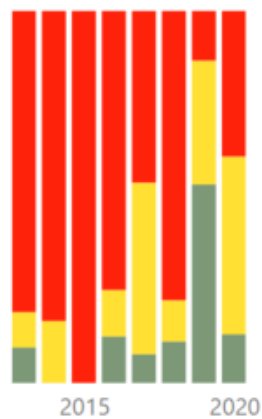
Budget
Alle

Aldersgruppe
Alle

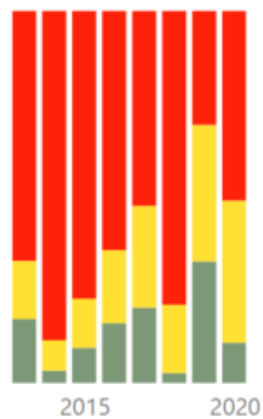
Nettooms gruppe 5
Over 20 mio.

Gældsprocent. For nettoomsætning > 2 mio. kr.

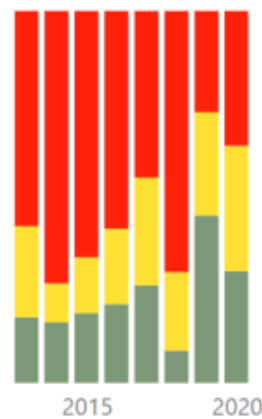
15-35 år



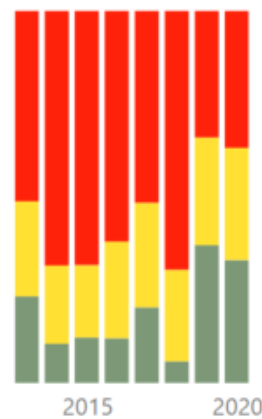
36-45 år



46-55 år



56-65 år



66-70 år



71-75 år



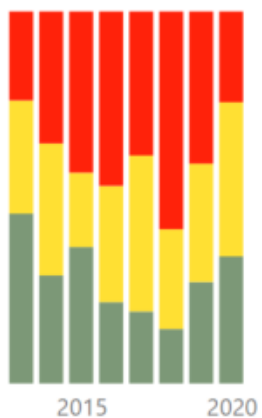
76-99 år

Kundesegmenter

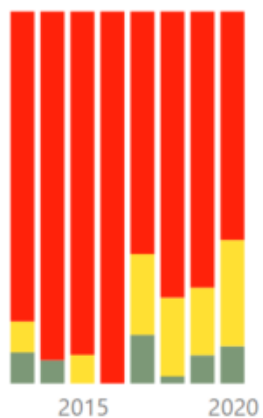
Grøn Gul Rød

Grafen viser fordelingen af røde, gule og grønne kunder opdelt efter landbrugskundernes alder. Analysen er udelukkende baseret på ejendomme i Ø90, som drives som personligejdet virksomhed.

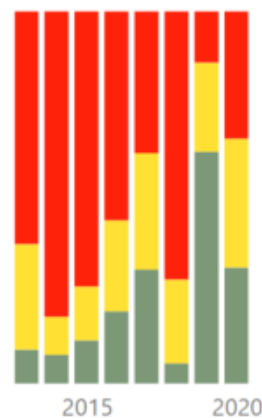
Planteavl



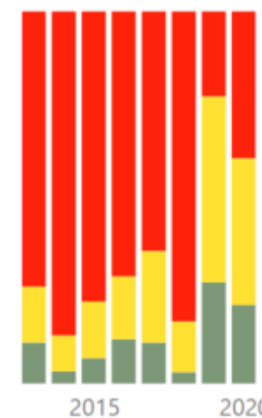
Køer



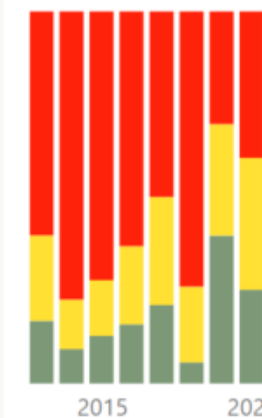
Søer og evt. sl. svin



Slagtesvin



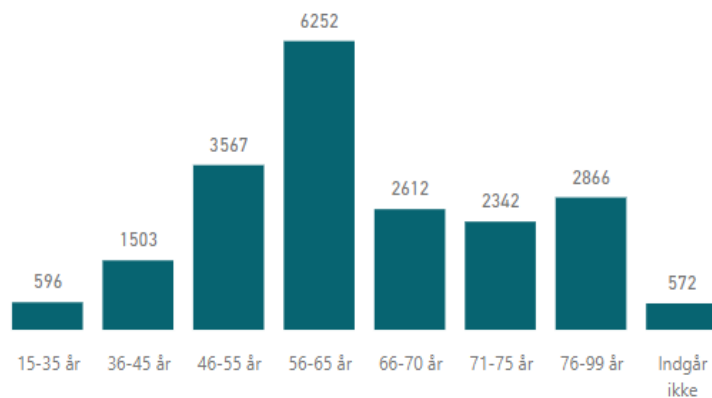
Landbrug samlet



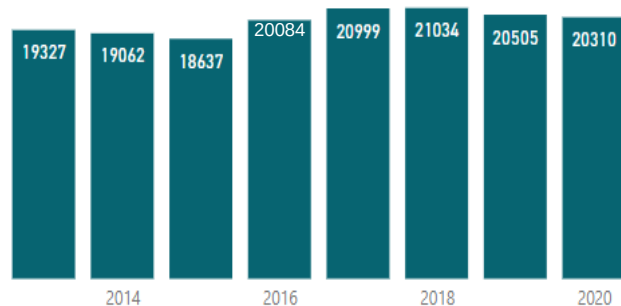
Ejerskifteanalyse 2020

- Planteproduktion i alt 20310 ejendomme

Antal ejendomme med planteavl opdelt efter aldersgruppe

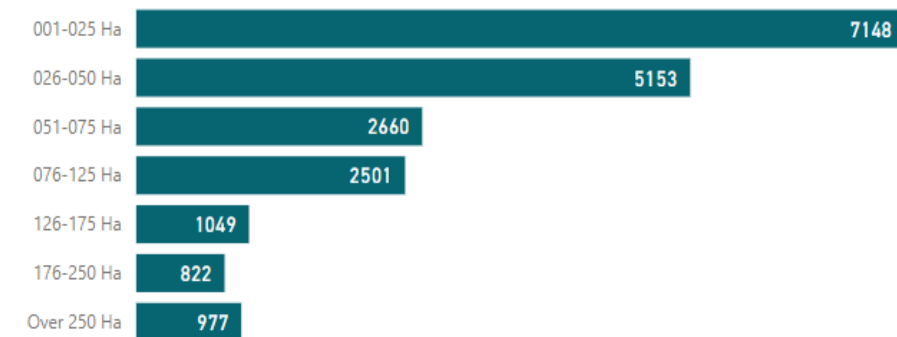


Antal ejendomme med planteavl pr. år

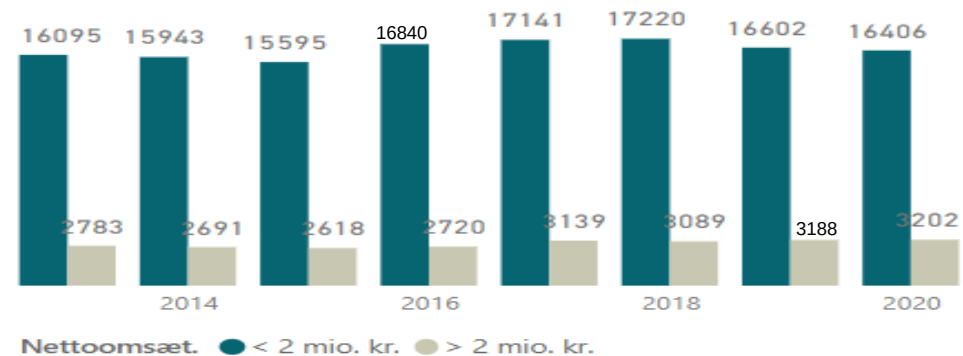


Planteavl	2014	2016	2018	2019	2020
Antal ha. i alt	1.184.445	1.351.920	1.416.364	1.241.383	1.468.350
Nettoomsætning mia. kr. i alt	26	27	31	31	32

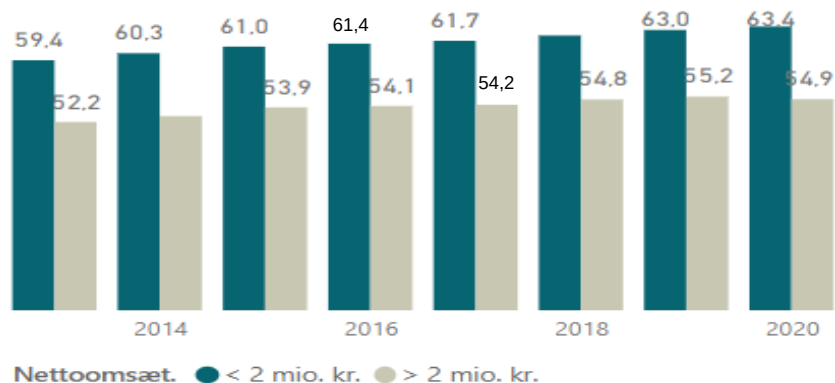
Antal ejendomme med planteavl opdelt efter gruppe



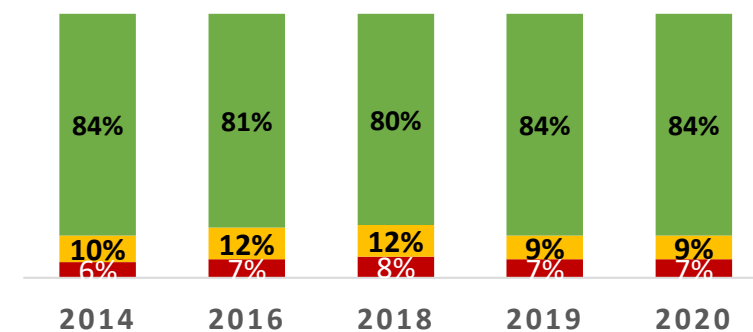
Antal ejendomme pr. omsætningsgruppe



Gennemsnitsalder pr. omsætningsgruppe



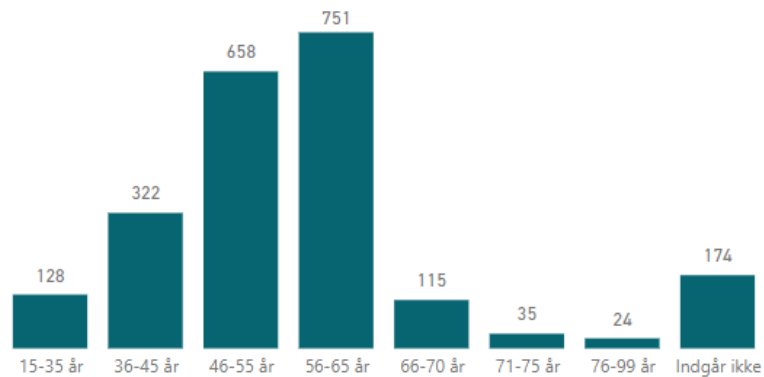
PLANTEAVL PERSONLIGT EJET ØKONOMISK SITUATION



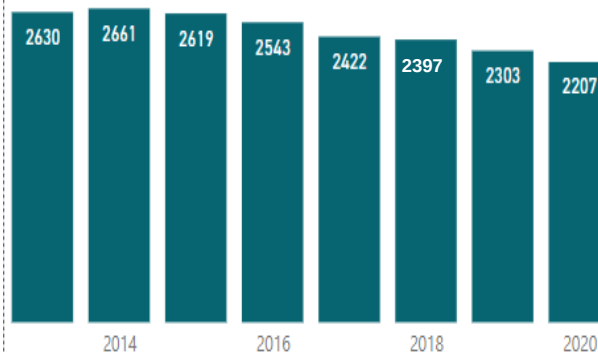
Ejerskifteanalyse 2020

- Mælkeproducenter i alt 2207 ejendomme

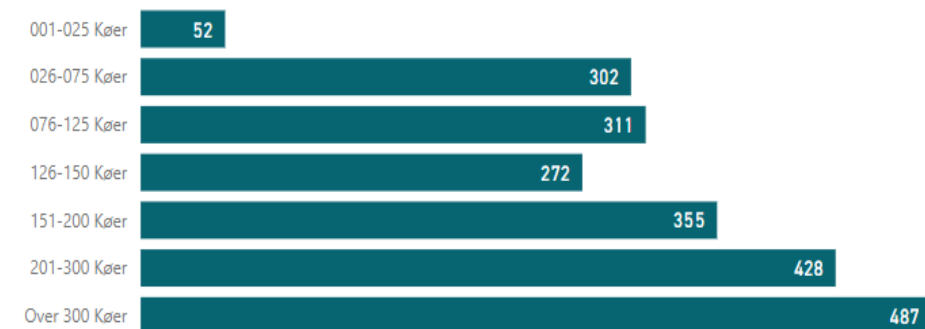
Antal ejendomme med køer pr. aldersgruppe



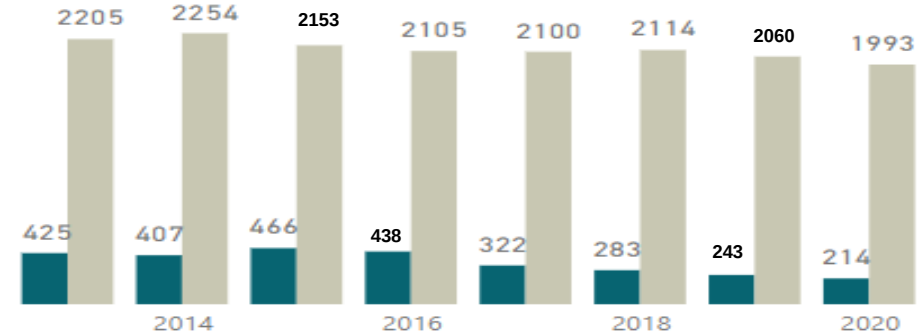
Antal ejendomme med køer pr. år



Antal ejendomme med køer opdelt efter gruppe



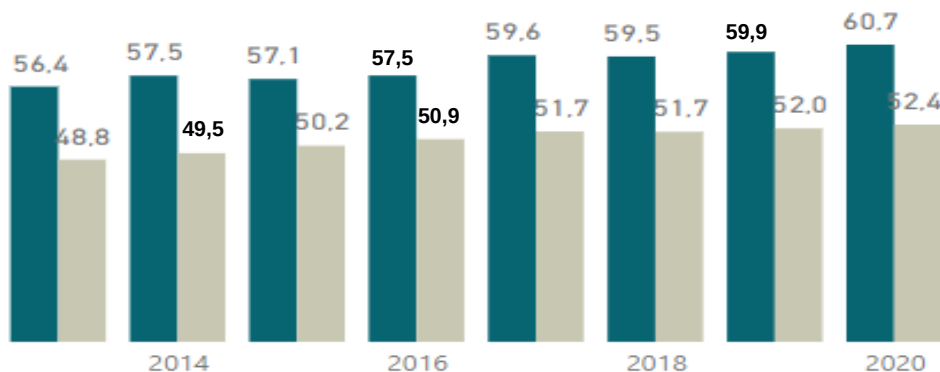
Antal ejendomme pr. omsætningsgruppe



Nettoomsæt. ● < 2 mio. kr. ● > 2 mio. kr.

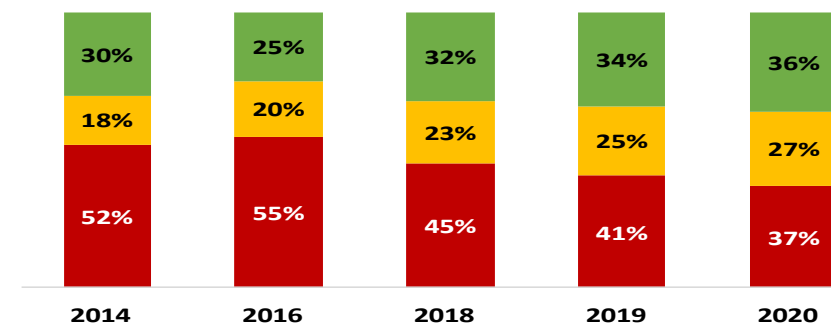
Køer med mælkesalg	2014	2016	2018	2019	2020
Antal køer i alt	434.788	463.798	491.044	490.822	492.157
Nettoomsætning mia. kr. i alt	15	13	17	17	18

Gennemsnitsalder pr. omsætningsgruppe



Nettoomsæt. ● < 2 mio. kr. ● > 2 mio. kr.

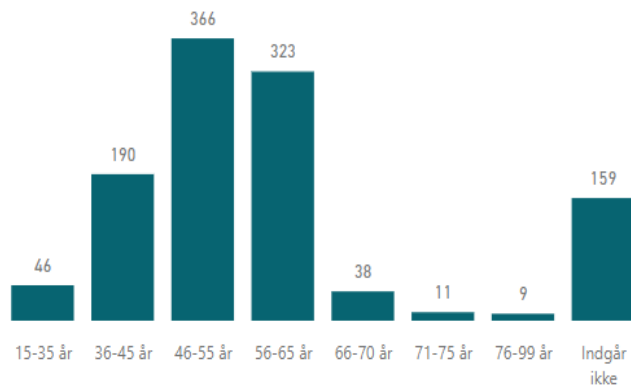
KØER
PERSONLIGT EJET
ØKONOMISK SITUATION



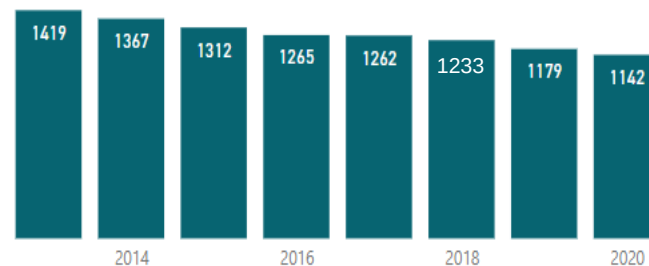
Ejerskifteanalyse 2020

- So hold og evt. slagtesvin i alt 1142 ejendomme

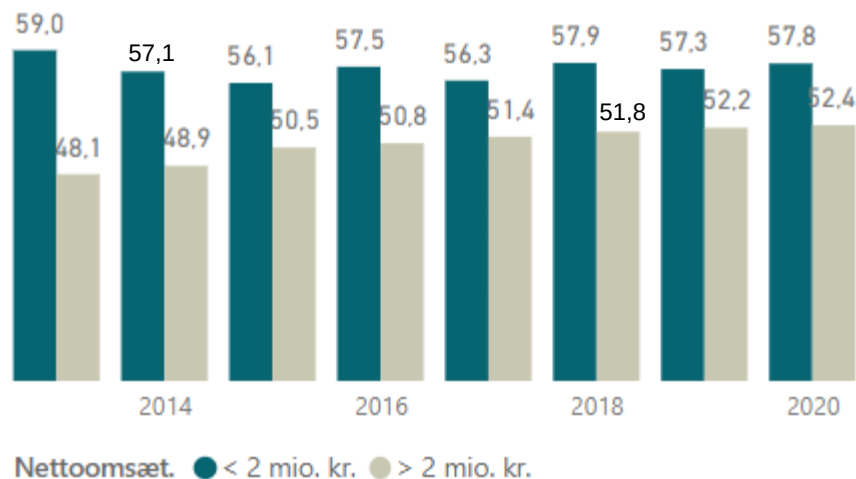
Antal ejendomme med søer og evt. slagtesvin opdelt efter aldersgruppe



Antal ejendomme med søer og evt. slagtesvin pr. år



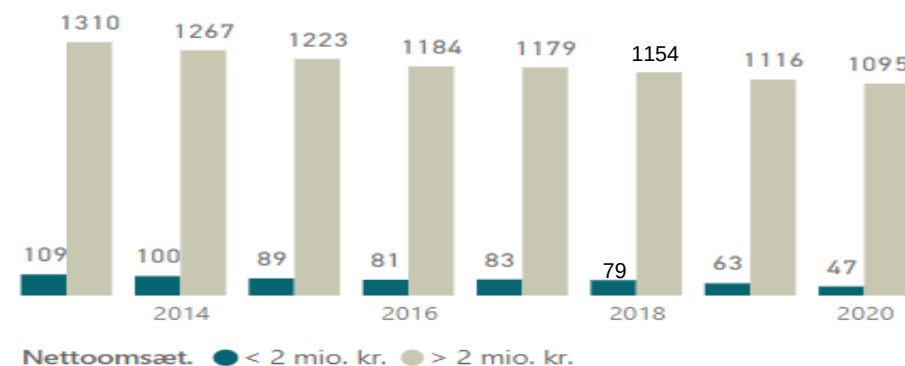
Søer og evt. slagtesvin	2014	2016	2018	2019	2020
Antal søer i alt	795.656	812.782	830.002	817.149	854.502
Antal slagtesvin i alt	5.576.689	5.693.542	5.580.530	5.500.162	5.883.030
Nettoomsætning mia. kr. i alt	14	15	15	18	20



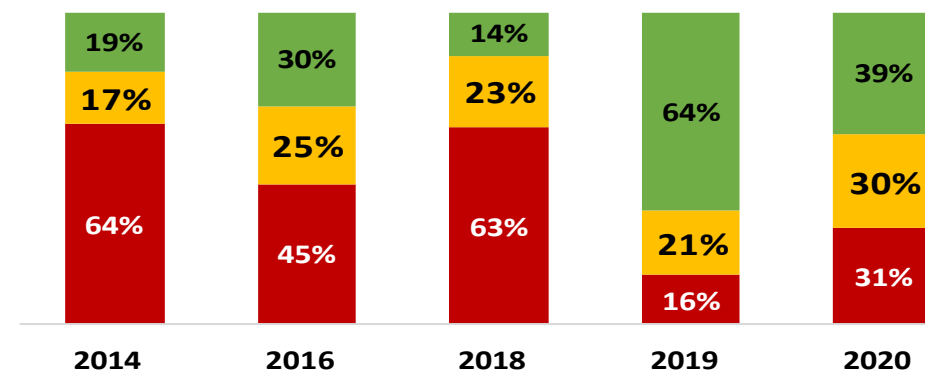
Antal ejendomme med søer og evt. slagtesvin opdelt efter gruppe



Antal ejendomme pr. omsætningsgruppe



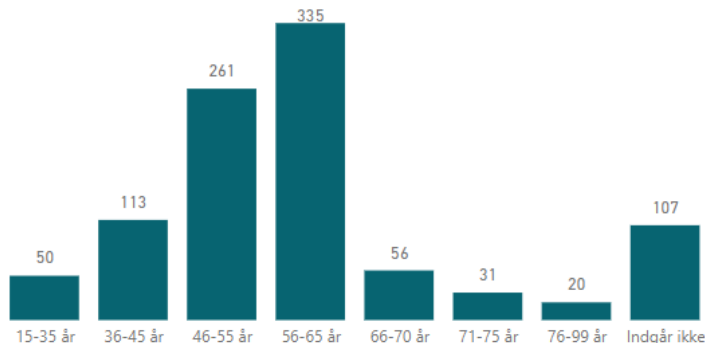
SØER OG EVT. SLAGTESVIN PERSONLIGT EJET ØKONOMISK SITUATION



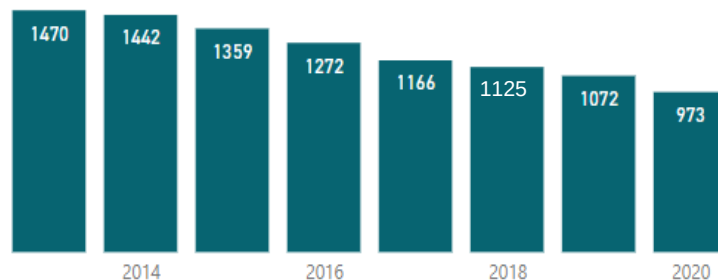
Ejerskifteanalyse 2020

- Slagtesvin i alt 973 ejendomme

Antal ejendomme med slagtesvin opdelt efter aldersgruppe

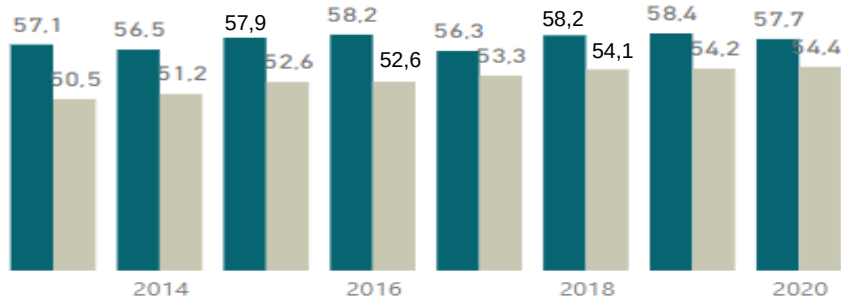


Antal ejendomme med slagtesvin pr. år



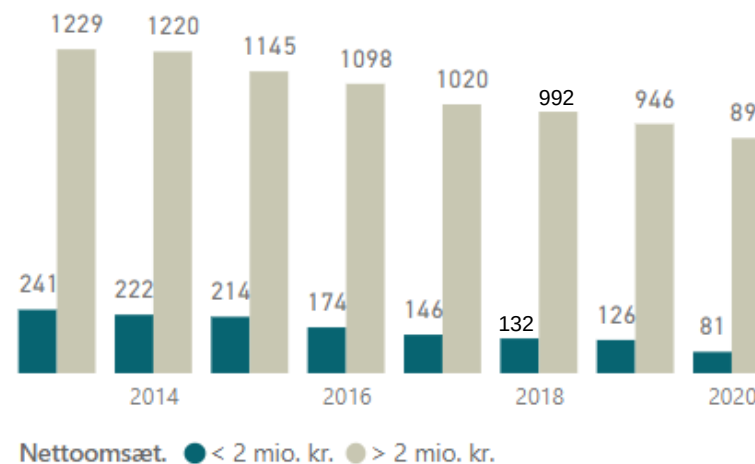
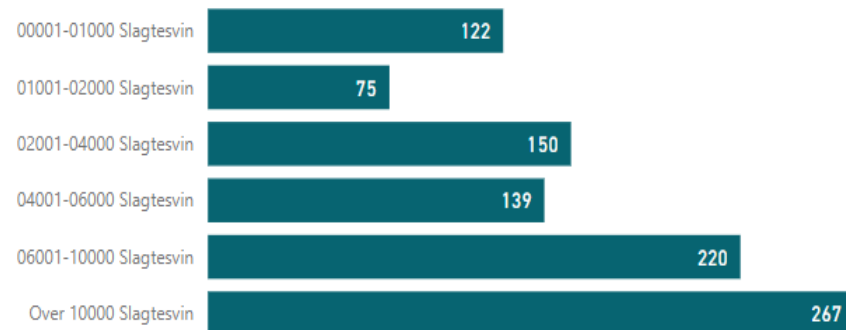
Slagtesvin	2014	2016	2018	2019	2019
Antal slagtesvin i alt	9.159.805	9.563.219	8.875.833	8.209.056	8.647.759
Nettoomsætning mia. kr. i alt	12	11	10	12	13

Gennemsnitsalder pr. omsætningsgruppe



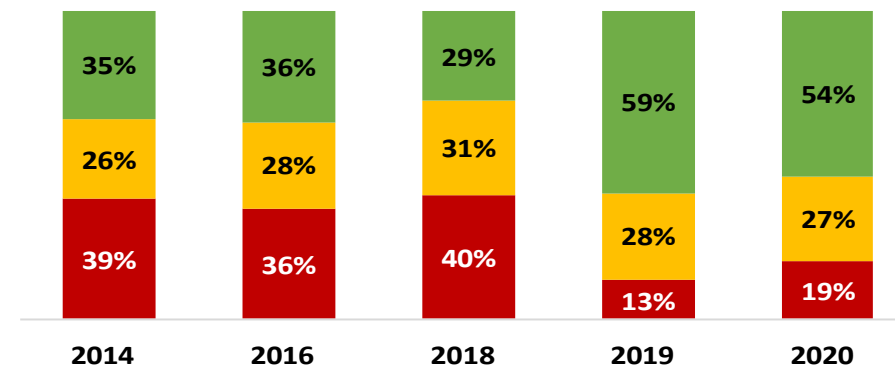
Nettoomsæt. ● < 2 mio. kr. ● > 2 mio. kr.

Antal ejendomme med slagtesvin opdelt efter gruppe



Nettoomsæt. ● < 2 mio. kr. ● > 2 mio. kr.

SLAGTESVIN PERSONLIGT EJET ØKONOMISK SITUATION





Dansk landbrug

- Top 2 Viden

Uudnyttet potentiale – teoretisk



SEGES

Top 2 landmandens stærke sider

- Klare mål
 - Ledelseskraft
 - Virksomhedskultur og medarbejderfokus
 - Markeds- og forretningsorienteret
 - Økonomisk forståelse og stærk økonomisk fokus
 - Kontinuerlig rationel tankesæt baseret på rettidig omhu
 - Stort fokus på netværk
-
- Overblik over den samlede virksomhed
 - Indsigt i virksomhedens DNA
 - Handlingsorienteret

Direktørfokus og
"bundlinje frem for størrelse"

BÆREDYGTIGHEDS-
MOVer



Hvordan I bliver den bedste

- De 5 anbefalinger

SEGES

Growth mindset

Sæt fokus på din personlige udvikling

Find tid til de strategiske spørgsmål

Forstå og styrk din forretningsmodel

Gå fra hensigt til handling





Dansk landbrug

- Rammesætning for bæredygtig udvikling

Inspiration EU Lovgivning og CSRD

EU's handlingsplan for finansiering af bæredygtig vækst

(EU's action plan for financing sustainable growth)

Skal bidrage til at imødekomme de specifikke behov, der eksisterer inden for den europæiske og globale økonomi, til gavn for vores planet og vores samfund.

Handlingsplanen skal bl.a. være med til at omlægge kapitalstrømme i retning af bæredygtige investeringer.

Disclosure-forordningen (SFDR)

(Sustainable Finance Disclosure Regulation)

Stiller en række øgede oplysningsforpligtelser til finansielle markedsdeltagere og finansielle rådgivere, når det kommer til bæredygtigheden af deres finansielle produkter.

Skal styrke beskyttelsen af investorer, øge gennemsigtigheden for dem og sikre dem et mere kvalificeret beslutningsgrundlag for deres investeringer.

Taksonomiforordningen

(the EU Taxonomy Regulation)

Supplerer og specificerer de overordnede krav, der stilles i Disclosure-forordningen.

Fremover skal finansielle markedsdeltagere og finansielle rådgivere rapportere, hvor bæredygtige deres aktiviteter er med udgangspunkt i denne taksonomi.

Regulatoriske tekniske standarder (RTS)

(Regulatory Technical Standards)

Opstiller præcise kriterier for, hvornår en økonomisk aktivitet må betegnes som miljømæssigt bæredygtig.

Mere præcist defineres det, hvornår en aktivitet bidrager væsentligt til et af miljømålene, og hvornår en aktivitet kan siges at skade de respektive miljømål væsentligt.

Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

Stiller en række krav til virksomheders bæredygtighedsrapportering. Direktivet skal sikre, at virksomheder rapporterer de data, som bl.a. kapitalforvaltere skal bruge for at kunne rapportere, hvor bæredygtige deres finansielle produkter er, i overensstemmelse med Disclosure-forordningen og EU-taksonomien.

FN's 17 verdensmål for bæredygtig udvikling

(the UN's 17 sustainable development goals)

+

Parisaftalen

(Paris Climate Agreement)

EU's taksonomi for bæredygtig finansiering

Reducere klimapåvirkning



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

Tilpasning til konsekvenser af klimaforandringer



Landbrugsvirksomheden kan påvirkes via krav til dens kunder og leverandører..

Beskyttelse af vandressourcer og havmiljø



Omstilling til cirkulær økonomi



Forebyggelse af og kontrol med forurening



Beskyttelse og genetablering af biodiversitet og økosystemer



EU Taxonomy Compass

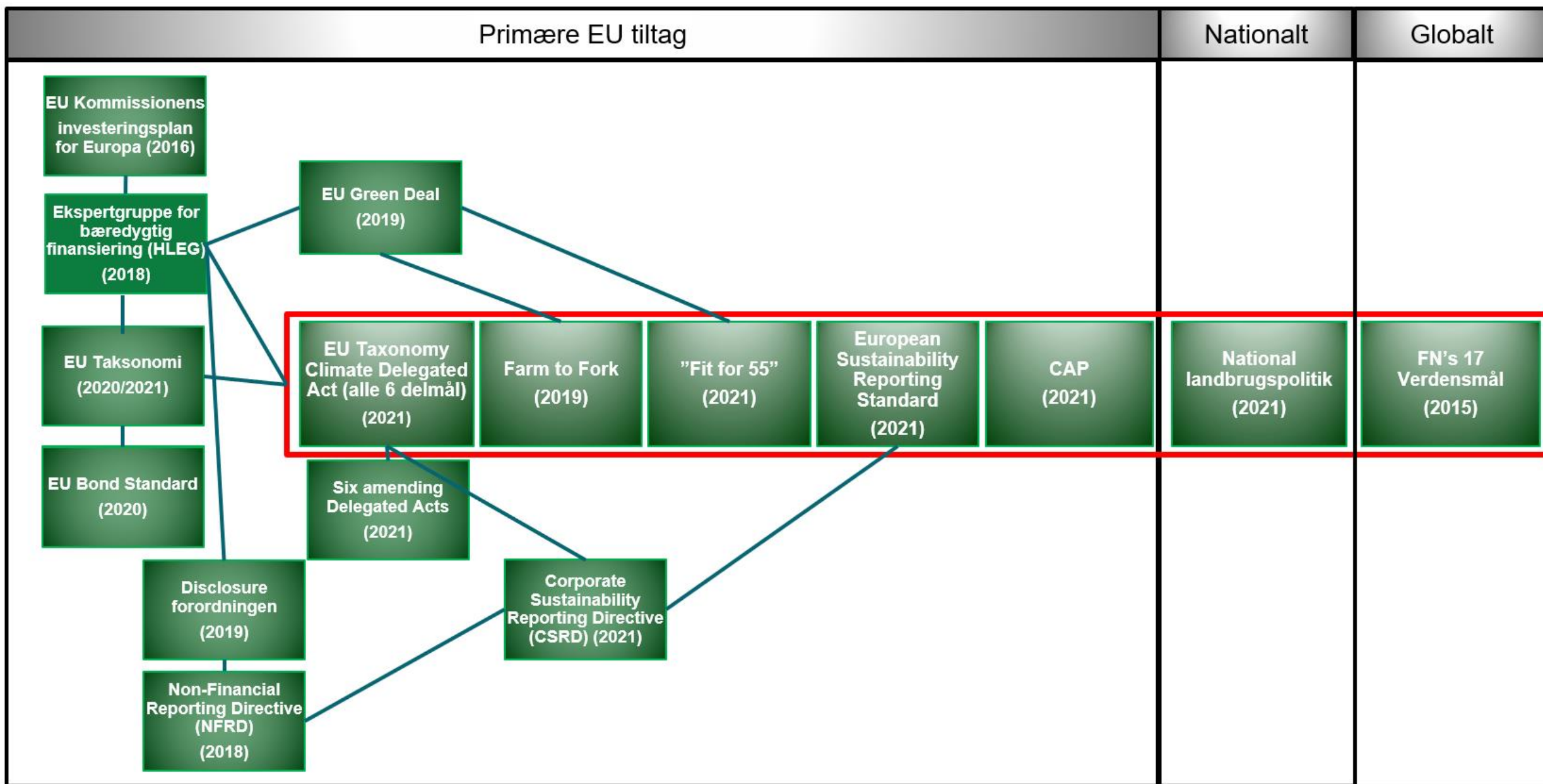
Filter by sector or activity

Sector Activity Climate mitigation Climate adaptation Water Circular economy Pollution prevention Biodiversity

Water supply, sewerage, waste management and remediation

[Construction, extension and operation of water collection, treatment and supply systems](#)

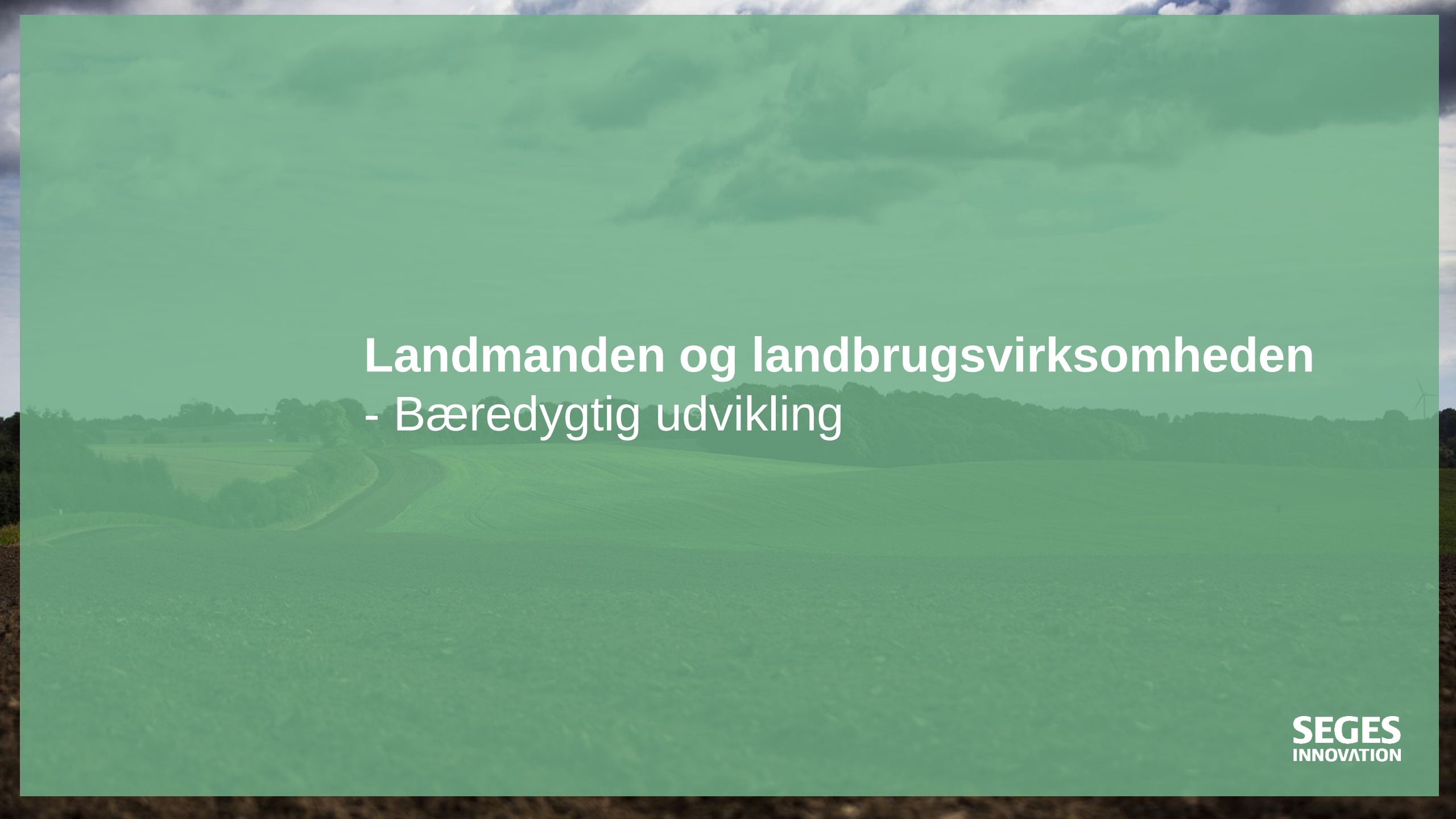




ESRS standarder

Sector-agnostic layer	Cross-cutting standards	ESRS 1 General provisions	ESRS 2 Strategy and business model	ESRS 3 Sustainability governance and organisation	ESRS 4 Sustainability material impacts, risks and opportunities	ESRS 5 Definitions for policies, targets, action plans and resources
	Topical standards	Environment	Social		Governance	
		ESRS E1 Climate change	ESRS S1 Own workforce – general		ESRS G1 Governance, risk management and internal control	
		ESRS E2 Pollution	ESRS S2 Own workforce – working conditions		ESRS G2 Products and services, management and quality of relationships with business partners	
		ESRS E3 Water & marine resources	ESRS S3 Own workforce – equal opportunities		ESRS G3 Responsible business practices	
		ESRS E4 Biodiversity & ecosystems	ESRS S4 Own workforce – other work-related rights			
		ESRS E5 Circular economy	ESRS S5 Workers in the value chain			
		ESRS S6 Affected communities				
	ESRS S7 Consumers / end-users					
Sector-specific layer	ESRS SEC1 Sector classification					
	40 sector standards to be drafted in stage 2					
Conceptual Guidelines*	ESRS P1 Sustainability statements					
	ESRG 1 Double materiality	ESRG 2 Characteristics of information quality	ESRG 3 Time horizons	ESRG 4 Boundaries and levels of reporting	ESRG 5 EU and international alignment	ESRG 6 Connectivity

* Not part of standards, conceptual guidelines can be used as non-authoritative reference for the implementation of the standards



Landmanden og landbrugsvirksomheden

- Bæredygtig udvikling

Bæredygtig udvikling

Motivation

Nysgerrighed

Motivere

Værdier

Skabe

- overblik
- indsigt

Udfordre



Viden

Sparre

Synliggøre

- Potentielle bæredygtige initiativer

Prioritere

What's in it
for me

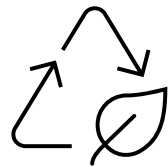
Grøn omstilling? – Bæredygtig udvikling?

- Hvad styrer landmanden? / - efter?

2017 - 2022



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.



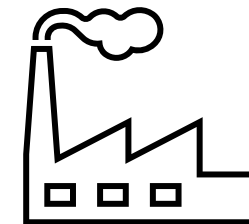
License to
“play”



License to get
sustainable financing



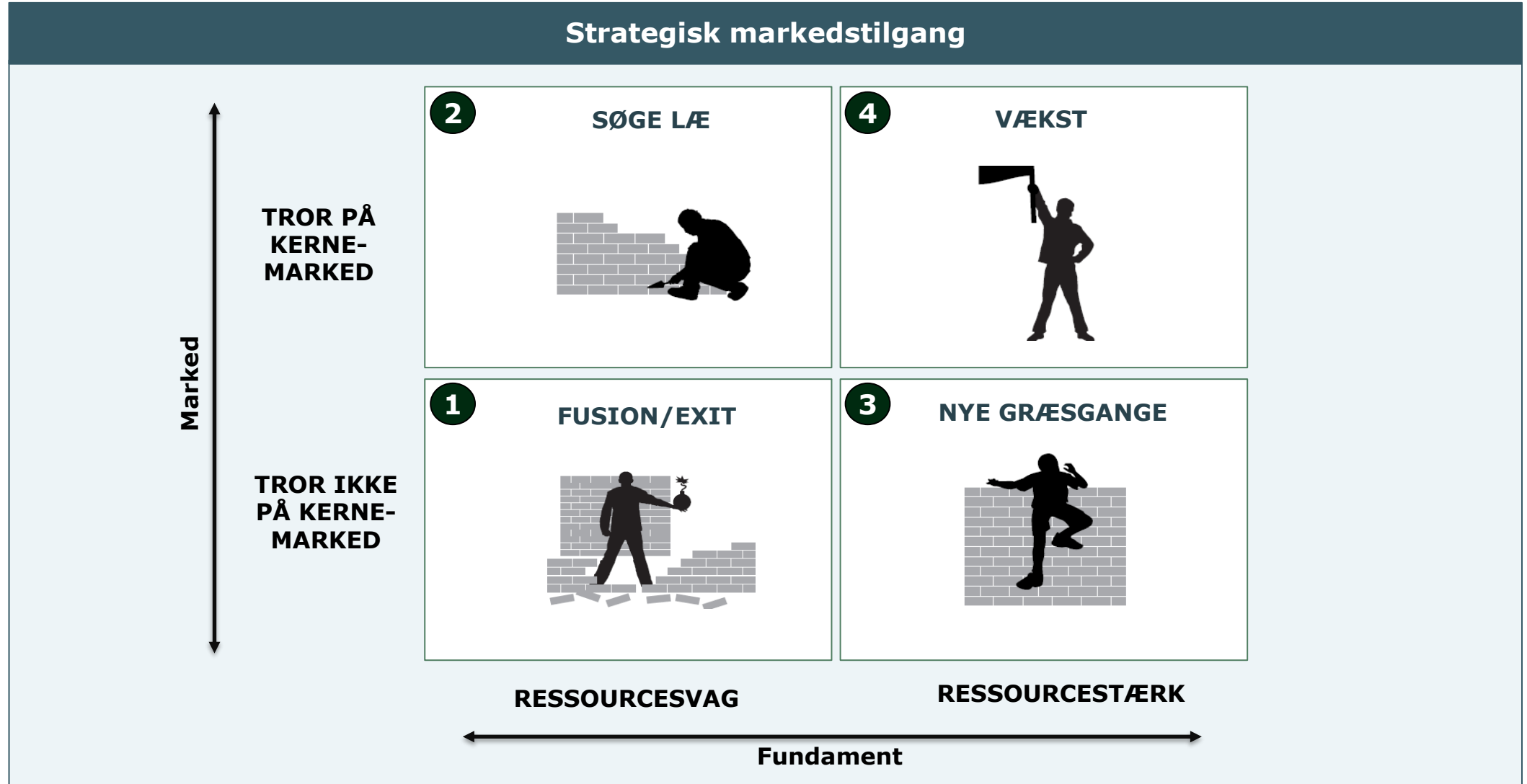
License to
produce / operate



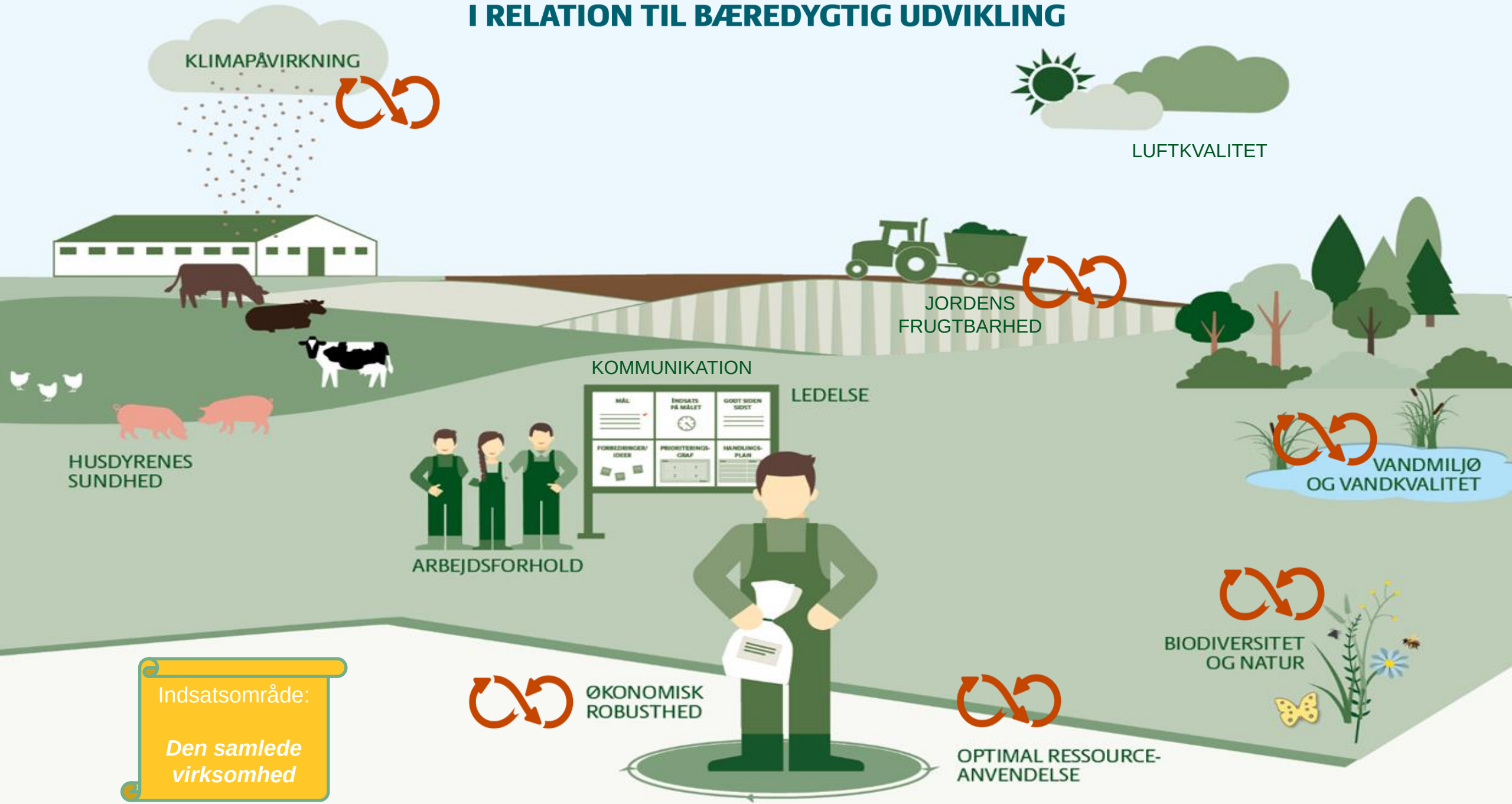
License to
supply

SEGES
INNOVATION

Bæredygtig udvikling - Hvad styrer landmanden? / - efter?



EN LANDBRUGSBEDRIFTS FORRETNINGSMODEL I RELATION TIL BÆREDYGTIG UDVIKLING



Værdikæden - Klima og Bæredygtighed

Vertikal videns integration

KLIMAHANDLINGSPLAN

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

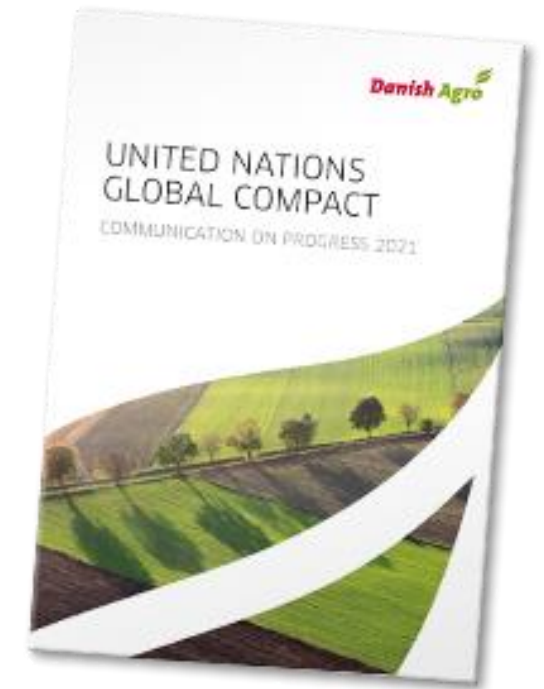
Them Andelsmejeri har i samarbejde med
Økologisk Landsforening og SEGES udarbejdet
en
klimahandlingsplan, som på kort sigt betyder en
drastisk reduktion af klimaaftrykket fra
osteproduktionen.

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.



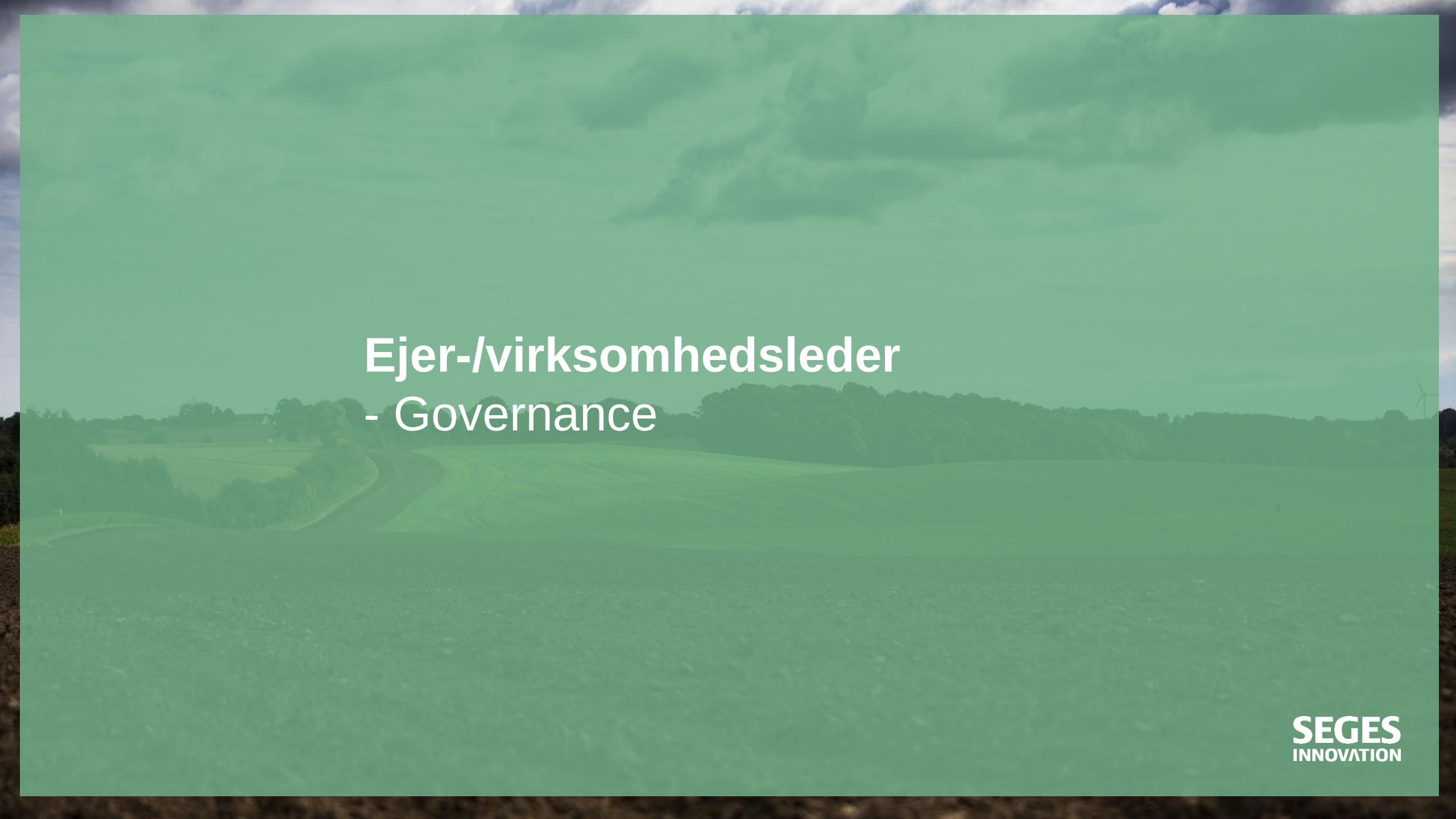
Vestjyllands Andel er vi "Sammen om praktisk innovation".
– Det innovative aspekt kommer i spil, når vi sætter fokus på
vores nyåbnede søstjernefabrik, nye teknikker inden for
roedyrkningen, fremtidens hvedesorter, robotfoder med
kagemix, mineralblandinger, vækstblandinger til grise og
meget andet.



SEGES
INNOVATION



REFLEKSION



Ejer-/virksomhedsleder - Governance

Governance - Inspiration

Governance

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

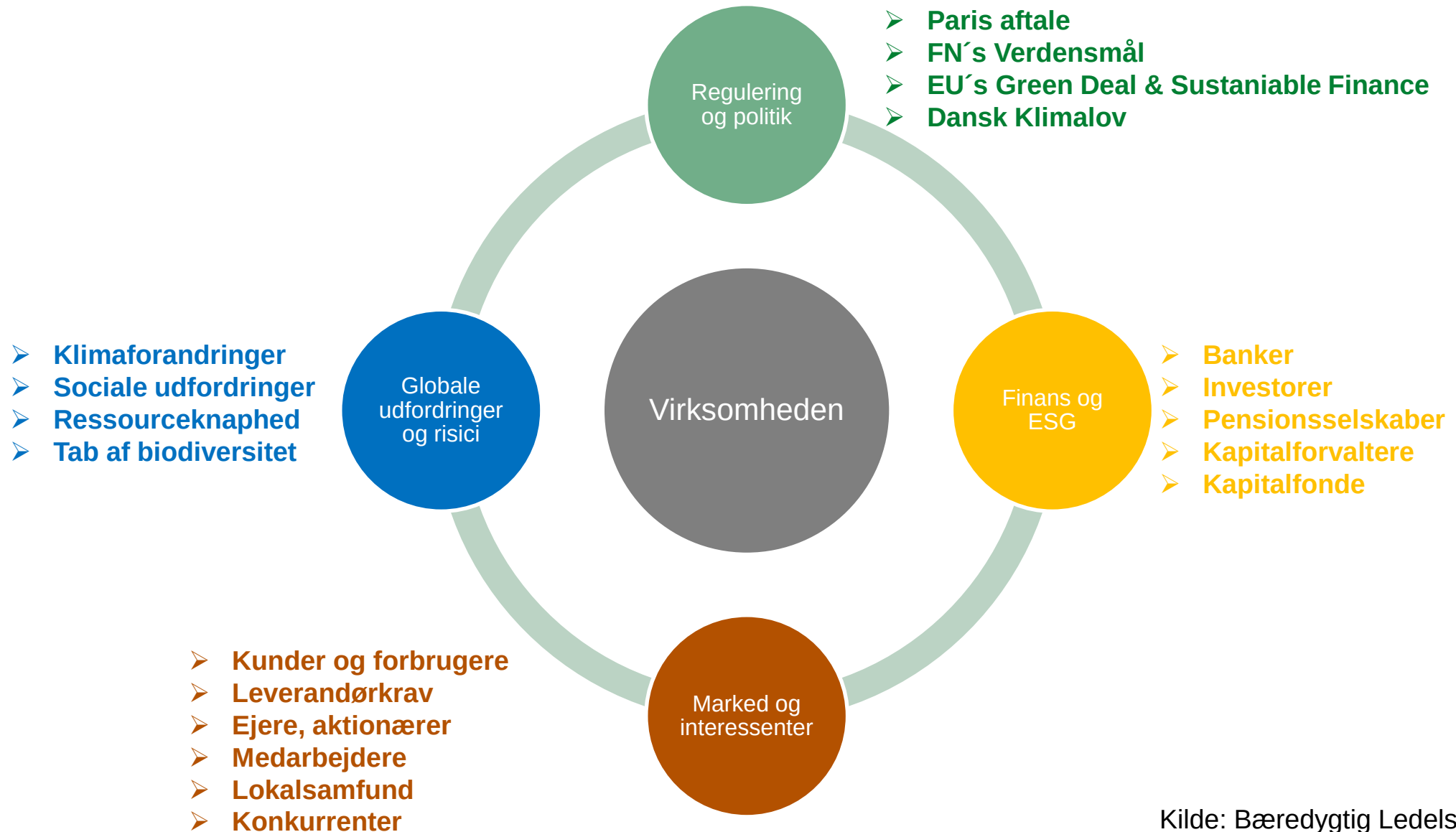
I praksis er der tale om:

- 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.

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

- Governance



Risikoanalyse - inspiration

- Afdække = sikre/reducere
 - Optimere = fintune
 - Turn Around = stoppe pulsåreblødningen
 - Spekulere = ville slå markedet
 - Strategi = konsekvent følge eller bare "forskubbe" tilfældig
-
- Kender du din og virksomhedens risici?
 - Er der forskel på din risikovilje og din risikoevne?
 - 5 gode grunde til risk-management:
 - Det virker
 - Det forventes
 - Det er proaktivt
 - Det giver fokus på helheden
 - Det er langsigtet



Øger
sandsynligheden for
at vi træffer gode
beslutninger

Risiko - definition

Risiko er de forhold, som kan hindre realiseringen af bedriftens strategiske mål – eller mere snævert:

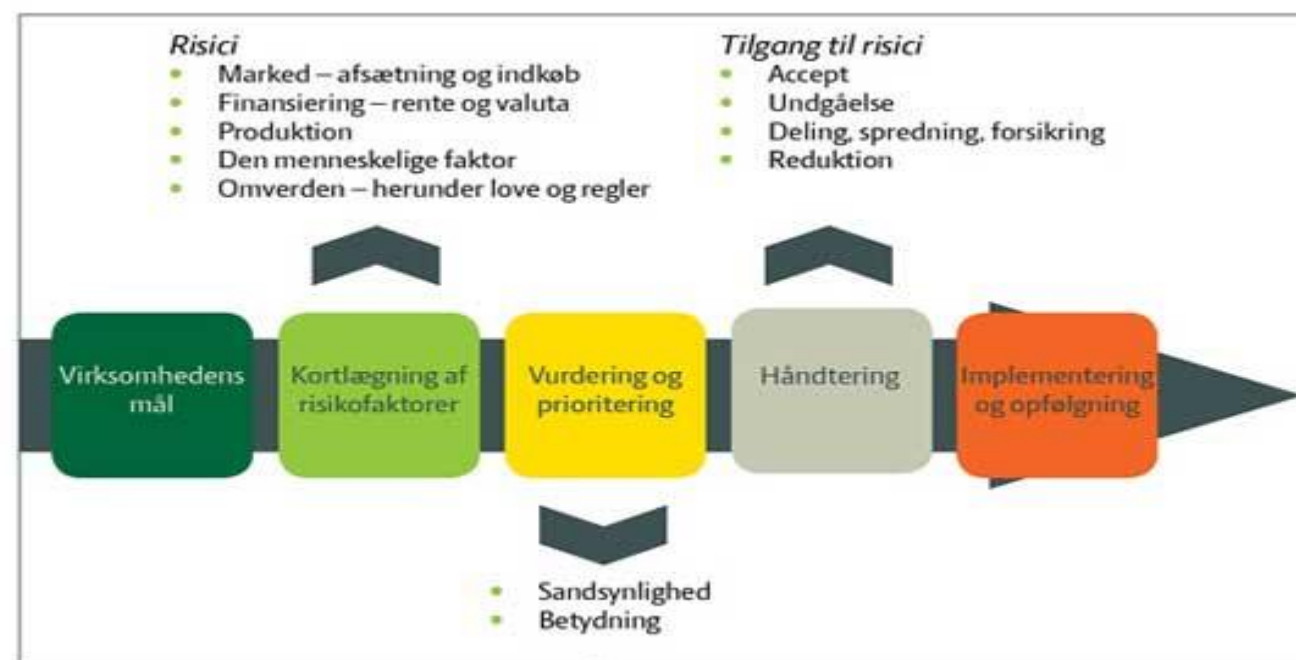
Risiko er muligheden for økonomiske tab enten på bedriftens løbende indtjening eller på aktiver og passiver.

Helhedsorienteret risikostyring omfatter alle væsentlige risici på be

Selve risikostyringen – risk-management - kan opdeles i faser:

- Kortlægning – identificere risici
- Prioritering – vurdering af risici
- Håndtering - risikostyring
- Handlingsplaner – Risiko rapportering og kommunikation

Driftslederens udbytte af forløbet er en afklaring af de væsentligste accepteres eller afdækkes?



Risiko for den samlede virksomhed

- Risiko vurdering



Konsekvens			
		Lav	Høj
Stor			
Lille			
Sandsynlighed			

Kortlægning af risici

- Governance

Risici områder							
Ejerleder den menneskelige faktor	Marked afsætning og indkøb	Finansiering rente og valuta	Produktion sanlæg	Produktion	Medarbejdere	Omverden herunder love og regler	Andre
Sygdom	Prisudvikling svin	Rentestigning	Nedslidt anlæg	Sygdom	Tiltrække arbejdskraft	Klimadagsorden	
Uarbejdsdygtig	Prisudvikling foder	Gæld	Lejer opsiger kontrakt	Afrikansk svinepest	Ledende medarbejder siger op	Bæredygtighedsdagsorden	
Virksomhedsleder rollen	Prisudvikling salgsprodukter	Renten stiger indenfor 5 år	Udlejer opsiger kontrakt	Dårlig sundhedsstatus i vores stalde	Medarbejdere siger op	Husdyr - opstramninger i lovgivningen	
Egen effektivitet	Stort udbud af 30 kg's grise	Afkastningsgrad for lav	Brand		Arbejdsgange	EU-taksonomi	
Mindset	Tillæg til vores grise forsvinder	Likviditets generering			mig frem for os	EU-grisetransportregler bliver strammet	
Driftsledelse over virksomhedsledelse	Høje kornpriser					Gylleaftaler pga. at økologiske landbrug ikke må modtage	
	Råvarer stiger					Nye regler for so-anlæg	
	Modstand mod animalske produkter					Holdninger udefra	
						ESG Ledelsesrapportering	

Governance

- landmandens tværfaglige ESG ledelsesrapportering - eksempler på indsatsområder

E

Klima

Forbrug af
ressourcer

Recirkulering

Lavbundsgrunde

Biodiversitet

Luftkvalitet

Vand

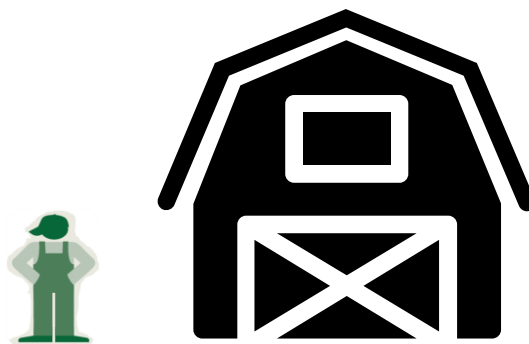
Markens
frugtbarhed

Nedbringe
miljørisici



ESG LEDELSESRAPPORTERING

- DEN SAMLEDE VIRKSOMHED
- KRAV OM TVÆRFAGLIGT FOKUS



ESG Ledelsesrapportering

S

Husdyrenes
sundhed og
velfærd

Arbejdsforhold
og arbejdsmiljø

Omverden

Socialt ansvar

G

Compliance

Virksomhedsledelse

Lederskab

Whistleblower
ordning

Kommunikation

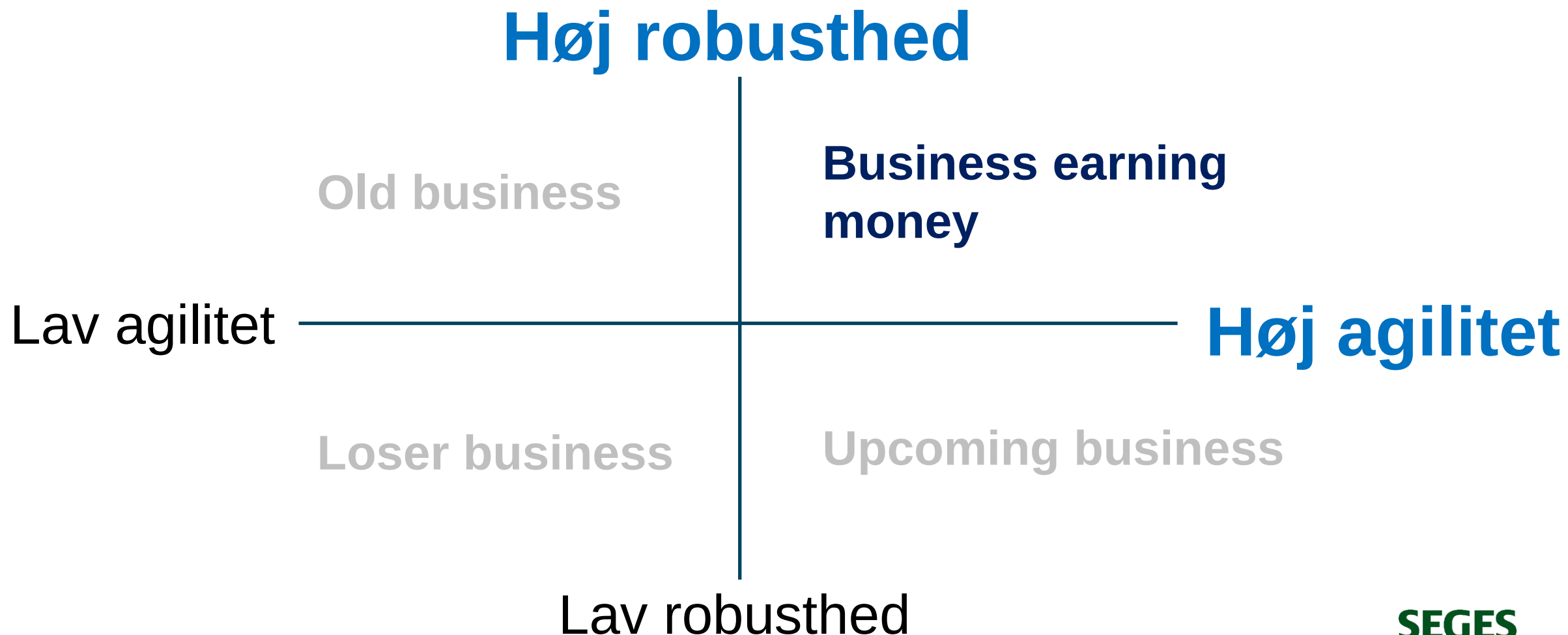
SEGES
INNOVATION

Governance

- Virksomhedens agilitet og robusthed

Landbrugets robusthed og agilitet

- Transformation mod høj robusthed og høj agilitet



Robusthed - virksomhedens robusthed / stabilitet, eksempler på indsatsområder

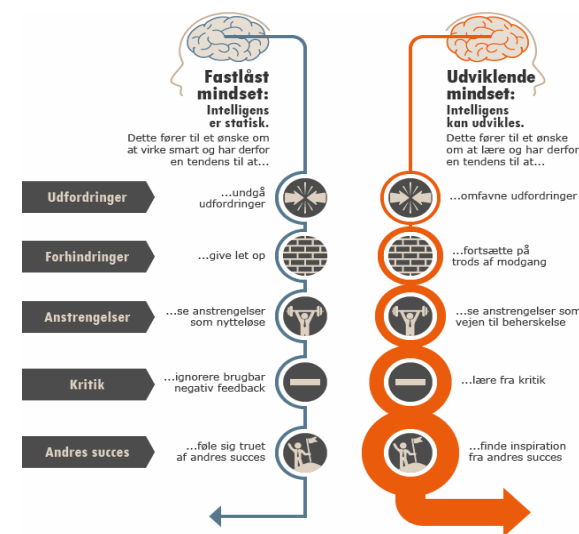
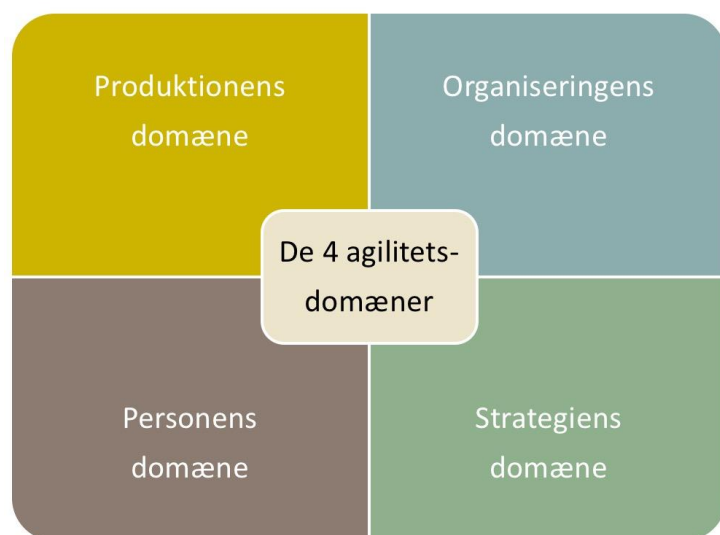
Virksomhedens strategiske robusthed – nu / på sigt

- **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

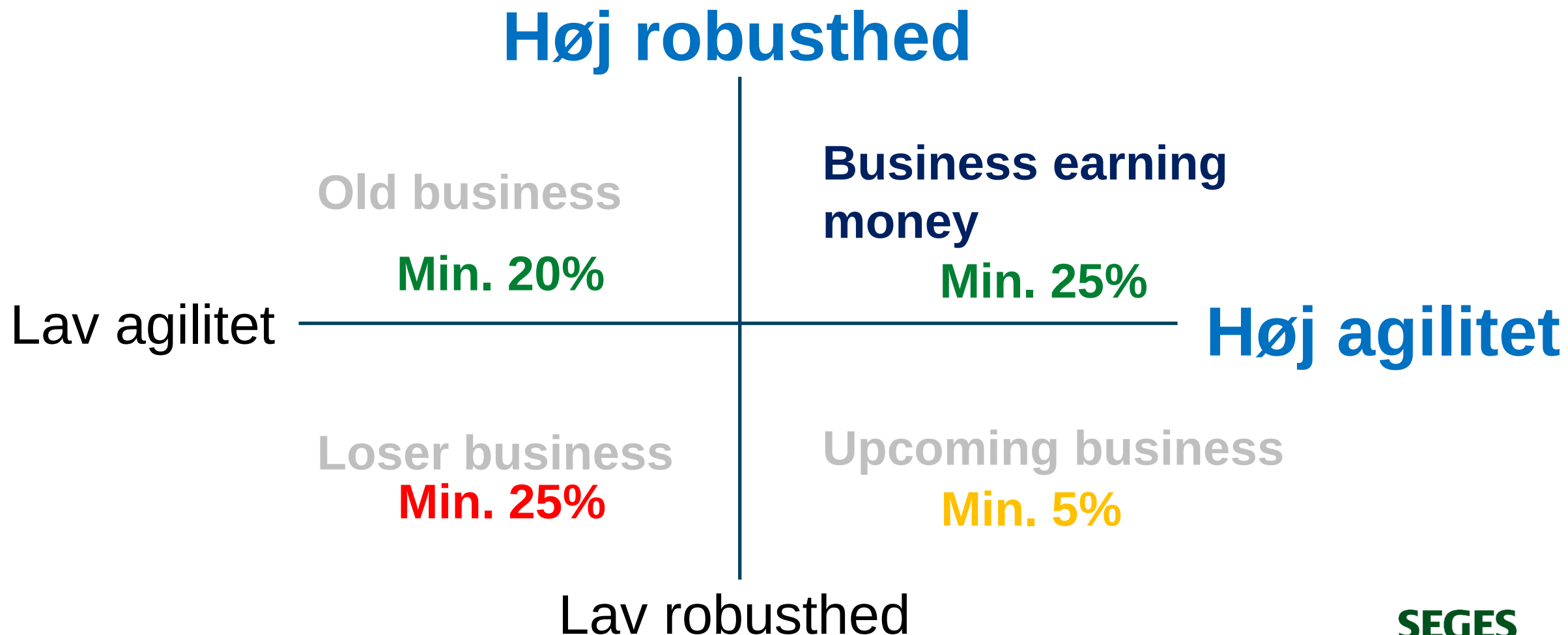
Ejerleder og virksomhedens strategiske agilitet – langt sigt

- **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.



Landbrugets robusthed og agilitet

- Transformation mod høj robusthed og høj agilitet





Governance

- eksempler på strategiske ESG indsatser

Economy

- strategiske indsatser f.eks.:

E

Andel af
bankgæld

Fremstillingspris

Økonomi

Virksomhedens
økonomiske
robusthed

Likviditets
generering

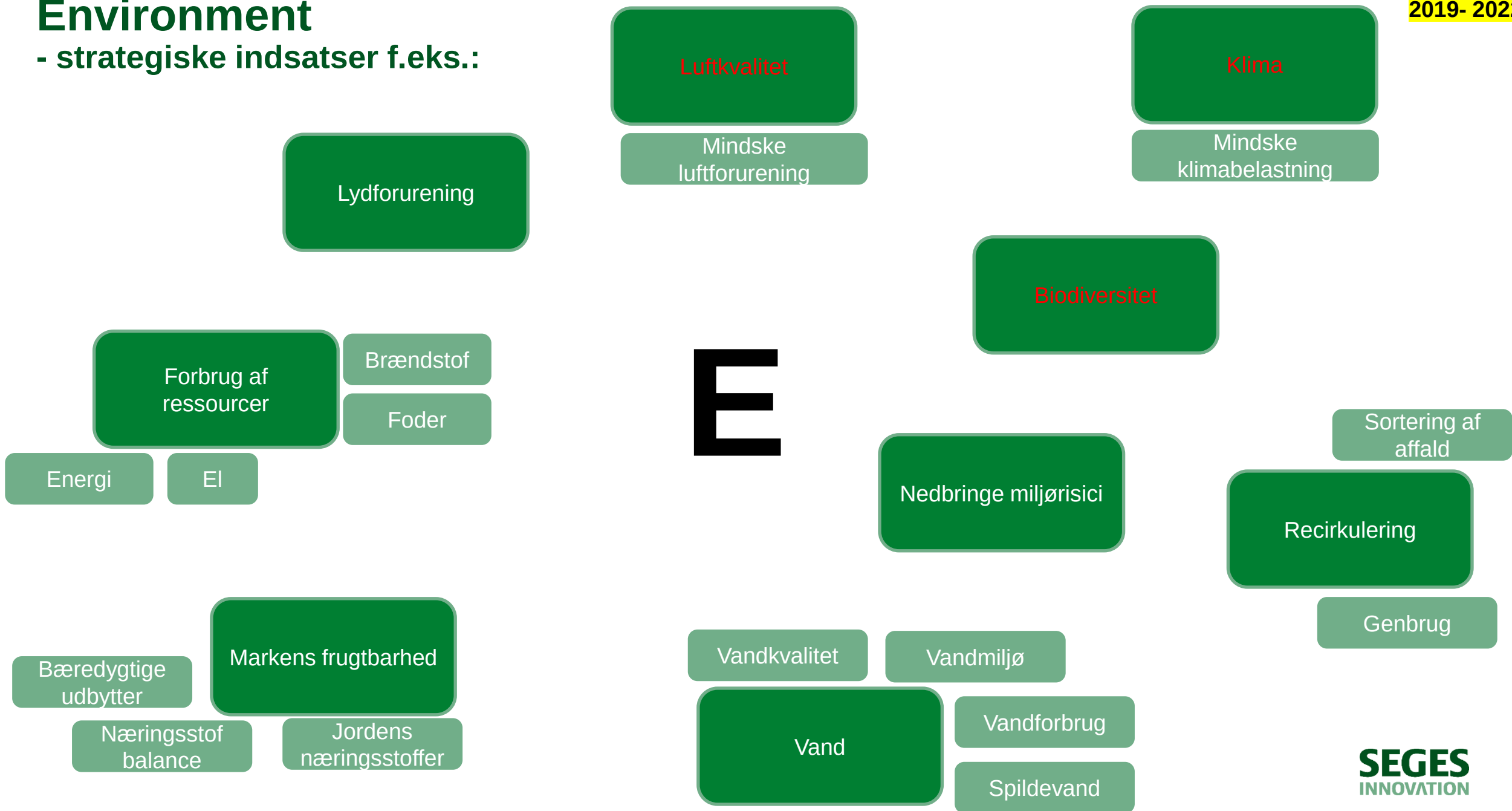
Soliditetsgrad

Afkastningsgrad

Environment

- strategiske indsatser f.eks.:

2019- 2022



SEGES
INNOVATION

Social

- strategiske indsatser f.eks.:

Husdyrenes
sundhed og velfærd

Dødelighed

Antibiotikaanvendelse

Socialt ansvar

Omverden

Uddanne fremtidens
landmænd ved at tage
praktikanter, elever og
studerende ind

Tage ansvar for dem
udenfor
arbejdsmarkedet

Initiativer i forhold til
naboer, forbrugere og
samarbejdspartnere

Sikre at leverandører
efterlever de værdier
og krav vi arbejder
efter

Vi informerer om og
involverer
medarbejderne i
virksomhedens drift og
udvikling

Sygdом og
arbejdsskader

Arbejdsforhold og
arbejds miljø

Vi forebygger
arbejdsulykker og følger
op hvis der sker en
ulykke eller en nærvæd-
ulykke

Uddannelse eller
anden
kompetenceudvikling

Mindske belastningen
af medarbejderne i
arbejdsprocesserne

Medarbejdertilfredshed

Vi bruger de lovpligtige
indsatser for
arbejdssikkerhed som
afsæt for hele tiden at
forbedre sikkerheden

Ulykker i
virksomheden

Vi har fokus på
sundhed og trivsel i den
daglige ledelse og drift
af virksomheden

Ordne
arbejdsforhold for
vores medarbejdere

Styrke
virksomhedskulturen
- initiativer

Gennemsnitlig
anciennitet

2020-2022

S

Ikke-finansiell rapportering

Indsatser med rødt er fra Virkemiddelskatalog

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

G

Deltag i faglige
netværk og erfa-
grupper

Etabler en
bestyrelse eller et
advisory board

Transparens
hele vejen
rundt

Rapporterings
system

Digitaliser
løsninger for
dokumentation

Virksomhedsledelse

Risikoanalyse

Hold styr på
risikoen

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

Planer for fortsat
drift ved kritisk
nedbrud

Driftsbudget

Investerings
budget

Virksomheds-
overblik

Organisering /
Ledelsesmodel

Optimer
rammerne for
produktionen

Optimer indenfor
de givne rammer

Byg den rigtige
finansiering

Søg inspiration
og sparring
udenfor
virksomhedene

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

2017-2022

Ikke-finansiell rapportering

Indsatser med rødt er fra Virkemiddelskatalog



REFLEKSION



Governance

- Mapning af bæredygtige indsatser

Bæredygtige ESG indsatser i virksomheden

- 1. Mapning af potentielle bæredygtige indsatser i virksomheden og væsentlighedsanalyse

Environment		Social		Governance	
Bæredygtige tiltag	Væsentlighed	Bæredygtige tiltag	Væsentlighed	Bæredygtige tiltag	Væsentlighed

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

PLANTEPRODUKTION GENERELT

- eksempler på indsatser for grøn omstilling og bæredygtig udvikling

Udfordringer – primært klimafokus:

- **Lavbundsjord – kulstofrige jorde**
 - Mindske emission af lattergas
- **Gødning**
 - 70-80% af drivhusgasudledningen fordeler sig med 50% fra brug af handelsgødning (lattergas i marken) og 50% fra produktion af handelsgødning.
CO2 udledning fra produktion af gødning tilskrives landbruget i LCA analyse
- **Gylle**
 - P.t. 30% til biogas – mål for 2030 er 80%
- **Gødskning – Kvælstofforbrug**
- **Lysåben naturareal i Danmark**
 - 300.000 ha. – kun ca. 100.000 ha. bliver afgræsset
- **Mål om 30% beskyttet areal på EU plan**
- **ESG – krav om forandringer**
- **Grøn skattereform**

Potentielle indsatsområder:

- **Gødningsstrategier**
 - Zero emission fertilizer – reducere belastning på klima med 70% uden udbytte nedgang
 - Udbringningstidspunkt
 - Klimavenlig gødning / gødning produceret klimavenligt
- **Nitrifikationshæmmere**
- **Digitalisering**
 - gødningstildelingskort
- **Biodiversitet**
 - Opgive dræn, lade gamle træer blive stående, lyspletter i skoven, små biotoper i marken
- **Præcisionslandbrug**
 - Omfordeling af kvælstof og såsæd, tildelingskort, satellit/droner, Integreret Pest Management og håndtering af data
- **Kulstoflagring**
 - Stoppe med at pløje, salg af klimakreditter
- **Bio-char**
 - Pyrolyse af biomasse til bio olie og bio kul (kan lagres i jorden)
- **Biogas**
- **Tilskud og incitamentsmodeller**



Bæredygtig udvikling

- Dobbelt væsentlighed

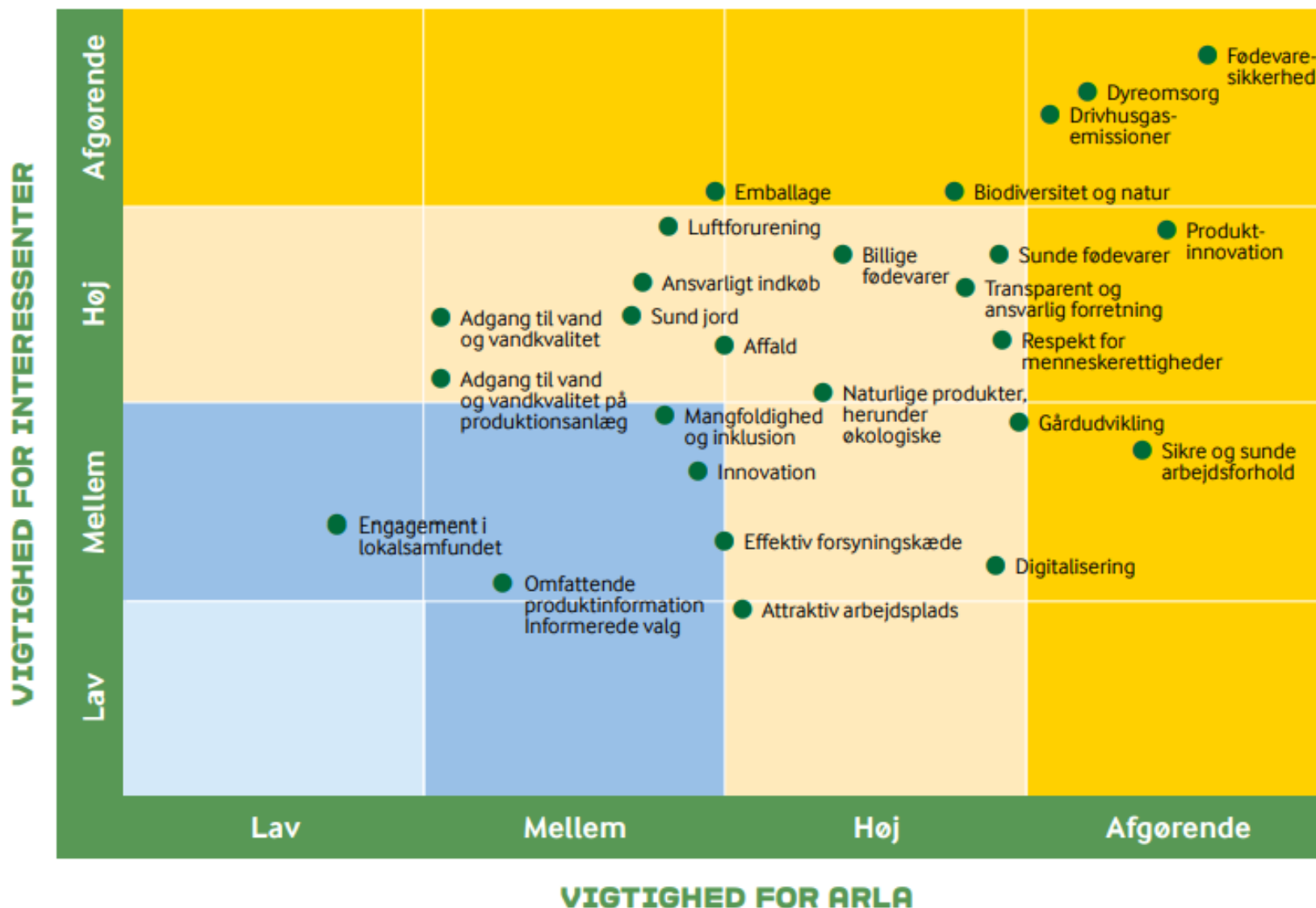
Inspiration EU Lovgivning og ESRS

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 ”dobbelt 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).

Dobbelt væsentlighedsanalyse

- eksempel fra Arla's Bæredygtighedsrapport 2021



Bæredygtige ESG tiltag - virksomheden og dens interessenter

- Dobbelt væsentlighedsanalyse

BÆREDYGTIGE TILTAG / VIGTIGHED FOR LANDBRUGSVIRKSOMHEDENS INTERESSETER	AFGØRENDE				
	HØJ				
	MELLEM				
	LAV				
		LAV	MELLEM	HØJ	AFGØRENDE
	BÆREDYGTIGE TILTAG / VIGTIGHED FOR LANDBRUGSVIRKSOMHEDEN				

MÆLKEPRODUKTION GENERELT

- eksempler på indsatser for grøn omstilling og bæredygtig udvikling

Udfordringer – primært klimafokus:

- Foderarealer
- Foder
- Gødskning af fodermarker
- Metan udledning fra fordøjelsen
- Forbrugeren ser helst kørerne på græs

Potentielle indsatsområder:

- Udnytte ammoniak produceret på grøn energi / teknologi
- Udfase lavbundsarealer
- Skabe mere natur
- Genetisk udvikling
- Tilsætningsstoffer til foder
 - Bovair (-30% udledning), tang fedt via rapskager / rapsfrø (-8% udledning) eller stof X fra DLG (kemisk tilsætningsstof)
- Ko-emhætter – opsamle metan

Arla – big 5 (78% af forskelle i klimaftryk tilskrives disse 5 områder)

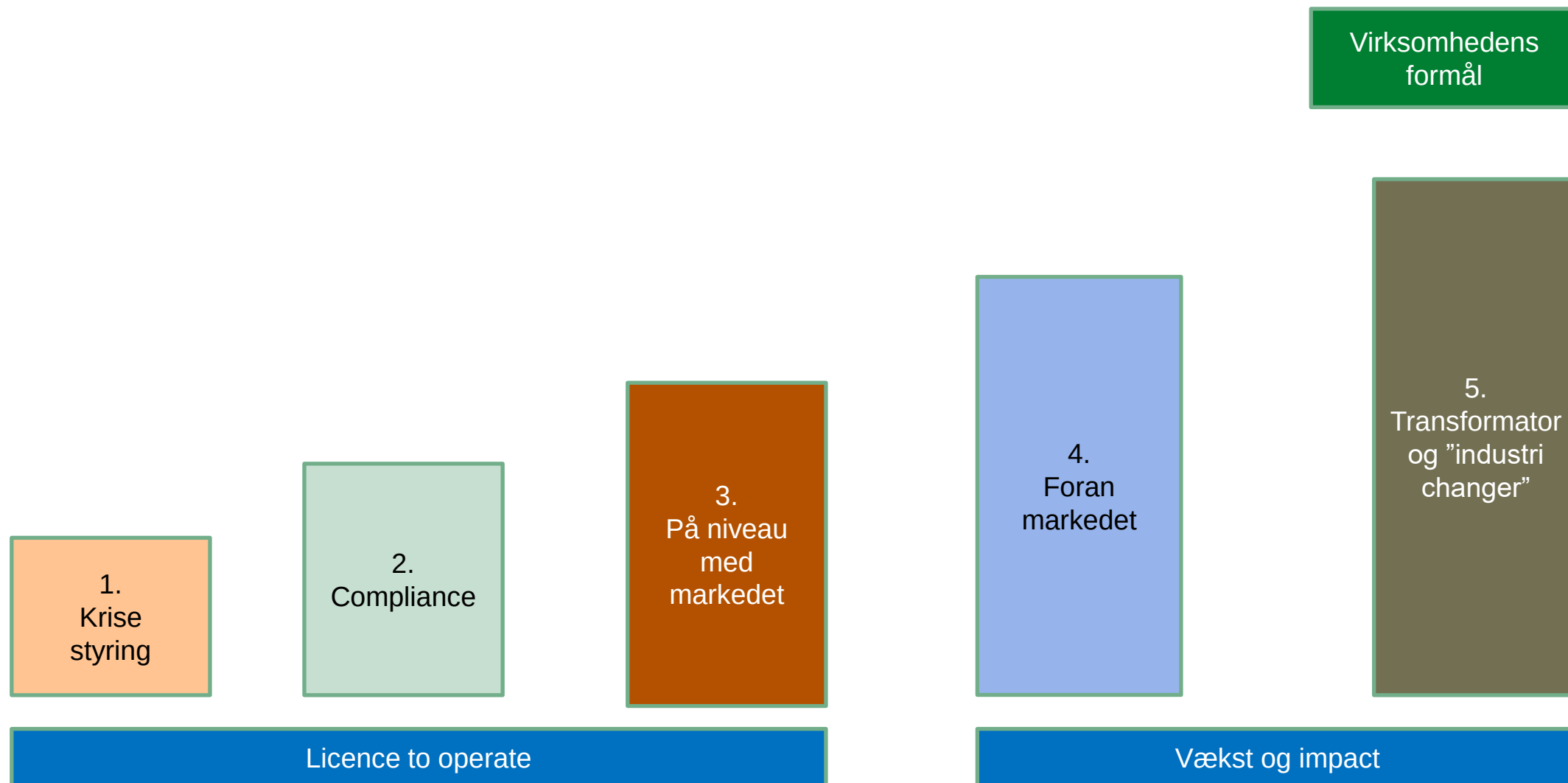
- Fodereffektivitet
- Proteineffektivitet
- Dyrenes robusthed (ko dødelighed som en indikator for køernes robusthed)
- Gødningsanvendelse
- Arealanvendelse



Governance - Virksomhedsstrategi

Hvad er ambitionen?

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



Strategiske værktøjer - overordnet

- **3-5 års plan** – målrettet den lille bedrift
- **Dynamisk Strategi** – målrettet den mindre komplekse virksomhed
- **Strategisk hus** – målrettet den komplekse, mellemstore til store virksomhed
- **Scenarieudvikling** – målrettet den komplekse, mellemstore til store virksomhed

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:

- 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 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



REFLEKSION



Ejer-/virksomhedsleder - ESG ledelsesrapportering

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*
 - i deres forretningsstrategi og forretningsaktiviteter.
 - samarbejdet med den finansielle samarbejdspartner og landbrugets værdikæde

ESG ledelsesrapportering

Landmanden

- Udviklings- og opfølgningssværktøj 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 to 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
- Risikostyring
- Opfølgning og fremdrift på den bæredygtige udvikling

Fokus:

- ophæng til virksomhedsstrategien
- året der gik og året der kommer
- handlings-og eksekveringskraft



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

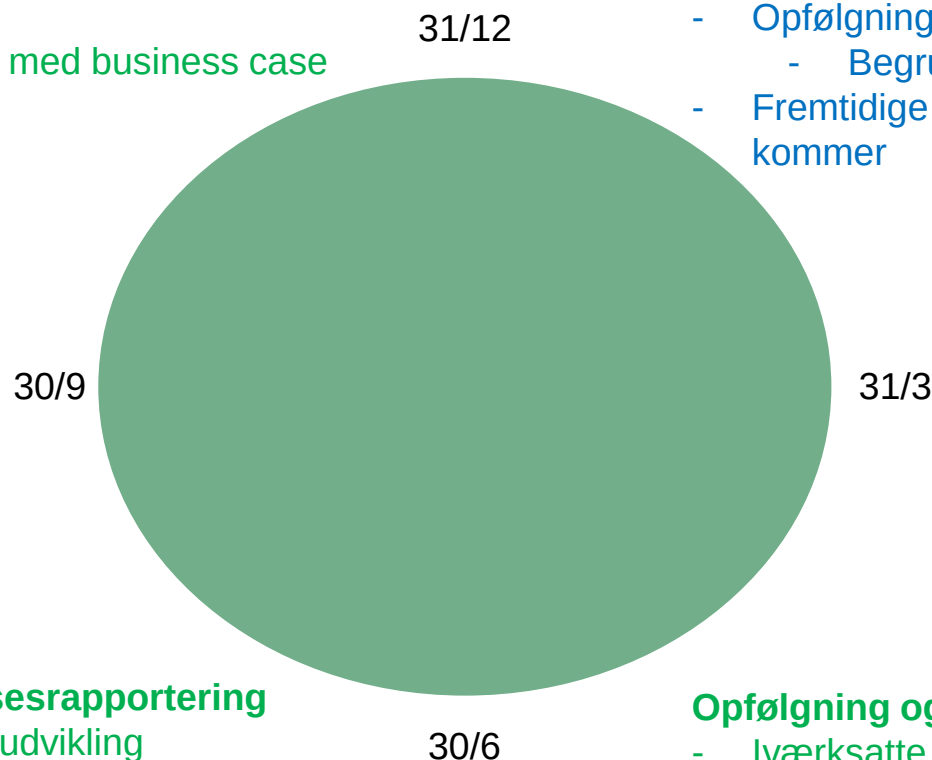
ESG ledelsesrapportering – oplæg til landmandens årshjul

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

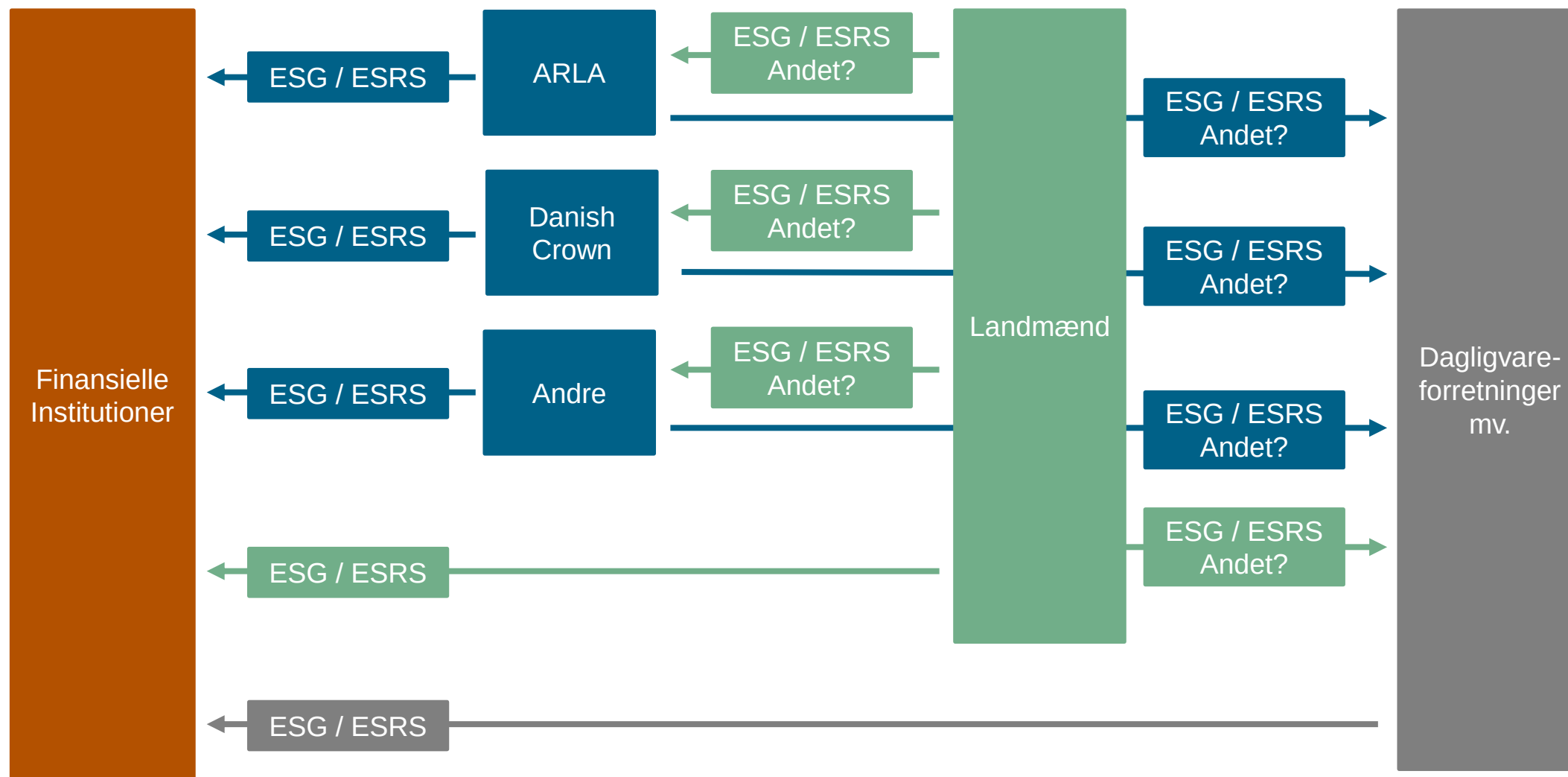
- Iværksatte tiltag og mål for bæredygtig udvikling
- Opfølgning på iværksatte tiltag
 - Refleksion over afvigelser – positive og negative
- Opdateret plan for tiltag for at nå mål
- Ideer til nye tiltag

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

ESG Ledelsesrapportering / ESRS standarder

- En skitse over en mulig rød tråd





REFLEKSION

Yderligere inspiration

- 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](#)
- ESG Ledelsesrapportering
 - [Sådan udfylder du en ESG-ledelsesrapport \(landbrugsinfo.dk\)](#)
- ESG og Virkemidler
 - [Konkrete tiltag, der forbedrer din ESG-rapport \(landbrugsinfo.dk\)](#)
- Top 2 - lær af de bedste landmænd
 - [Landbrug og ledelse | Innovation & Viden | SEGES Innovation](#)
- Future Farming
 - [Future Farming | Innovation & Viden | SEGES Innovation](#)