

Agrarøkonomer - Bygholm

Arla, Agro Food Park, 28. september 2023

Chefkonsulent Ivan Damgaard

*Projekt: Bæredygtig udvikling i landbruget – styrkelse af landmandens
overblik, indsigt og handlemulighed*

STØTTET AF
Promilleafgiftsfonden for landbrug

SEGES
INNOVATION



Chefkonsulent

Ivan Damgaard

Telefon +45-8740 5036

Mobil +45-2916 3134

Mail: ivd@seges.dk

Strategi & Vækst

SEGES Innovation

Understøtte virksomhedens governance

- **Mennesket og familien bag ejerleder/direktør**
 - Personlig udvikling af ejerleder / direktør
 - Virksomheds- og forretningsforståelse
- **Ejerleder/direktør og virksomheden**
 - Virksomhedsstrategi og forretningsudvikling
 - Virksomhedsledelse, risikoledeelse og lederskab
- **Ejerleder/direktør og strategisk ledelse/eksekvering**
 - Sparring og opfølgning
 - Advisory Boards – etablering og drift
 - Bestyrelser – etablering og drift

UDSYN

Vi scanner omverdenen for, hvad der kan påvirke landmandens afsætning, hans virksomhed og hans ledelse.

Vi taler med landmænd, iværksættere, leverandører, aftagere, finansielle institutioner og forskere.

FORRETNING

Vi laver forretning med landmænd, for landmænd og aktører i landbrugets værdikæde.

Vi går i partnerskaber med landbrugets uddannelser og rådgivere.

Vi søger projekter med vores kolleger.

Vi sælger vores udsyn og vores viden om mennesker virksomhedsledelse og lederskab.

STRATEGI & VÆKST

Vores tilgange

INNOVATION

Vi er med i projekter, der med ny forretning, strategiske skift og styrket virksomhedsledelse har en positiv effekt på bæredygtig udvikling i dansk landbrug og primærlandbruget værdikæde.

NETVÆRK

Vi udnytter, plejer og udbygger stærke netværk blandt undervisere, landmænd, rådgivere og aktører i Dansk Landbrug.

Vi inviterer kolleger til at benytte og dele netværk.

Temaer

- **Highlights om Dansk landbrug**
- **Dansk landbrug - Top 2 viden**
- **Dansk landbrug – rammesætning for bæredygtig udvikling**
- **Governance og bæredygtig udvikling**
- **Bæredygtig udvikling og ESG ledelsesrapportering**

Dansk Landbrug

Highlights om landbruget baseret på Ø90 2021 udtræk

Kort om analyserne

- **Data og analyser**

- Alle analyser er baseret på Ø90 regnskaber – seneste regnskabsår er 2021
- 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, med en markant opdatering i 2019 af Ejerskifteanalysen af Rasmus Berg og undertegnede og igen i 2021 er de udviklet yderligere i et samarbejde mellem Morten Langgaard, Claus Jørgensen og undertegnede.
- Data er hentet fra SEGES Power BI – Brancheanalyse
 - Brancheanalyse V12 - 3 – 2013 til 2022 og V12 – 4 – 2013 til 2022
- Bemærk
 - at analyserne er baseret på "rå-data" direkte fra Ø90 databasen (modsat udtræk fra økonomidatabasen)
 - Kunde-/markedsanalysen er baseret på de kunder DLBR virksomheden har som regnskabskunde i Ø90
 - Analyser af den faglige rådgivning er den rådgivning DLBR virksomhedens Ø90 kunde køber i alt hos ofte forskellige rådgivningsvirksomheder.

- **Formålet med analyserne**

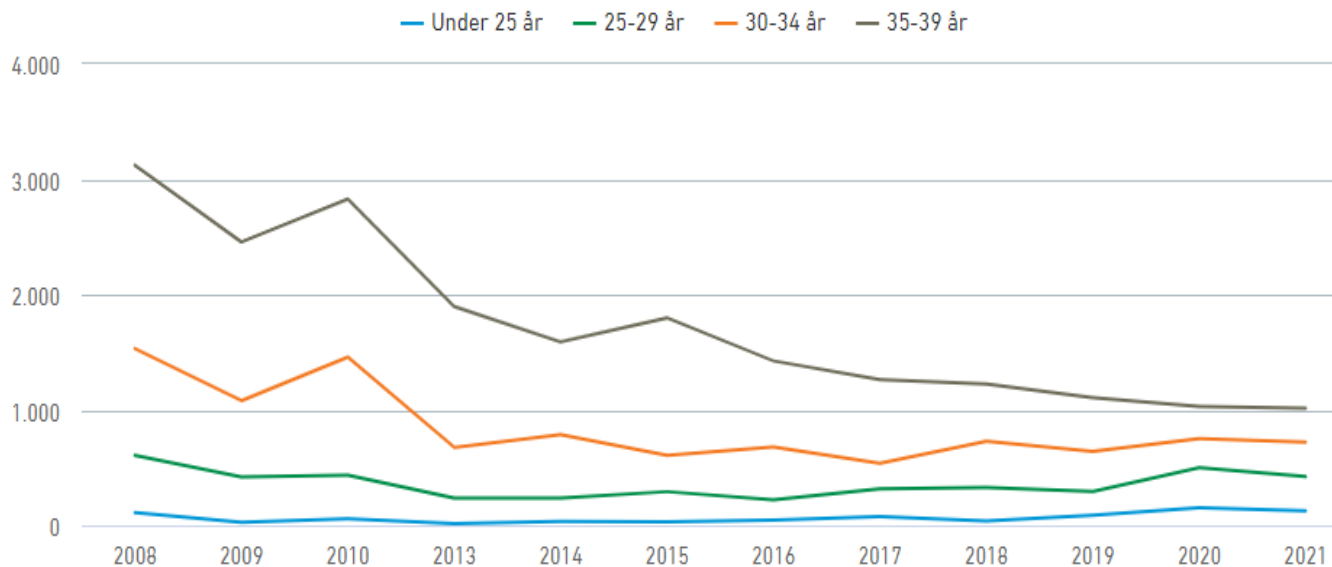
- At få et overblik og indsigt i hvordan "Dansk Landbrug i Ø90" bevæger sig i forhold til forskellige parametre som alder, omsætning, gæld, overskud, ejerform, de tre kundesegmenter og driftsgren

Færre unge ejerledere i landbruget – 2021 tal

Udviklingen af antal bedrifter med ejerledere under 40 år er over flere år 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:



Kilde: Danmarks Statistik

2008 i alt 5371 bedrifter

2017 i alt 2196 bedrifter

2021 i alt 2288 bedrifter

DLBR – Landbrugssegmenter – status årsregnskaber 2021 - I alt 32.448 virksomheder i Ø90

Ø90 data	2016 alle	2018 alle	2020 alle	2021 alle	2021 small business	2021 produktions landbrug	2021 virksomheds landbrug
15-35	4,4	4,5	4,9	4,9	4,1	7,1	6,5
36-55	37,8	33,7	29,9	28,3	22,2	39,3	50,3
56-65	29,6	30,6	31,4	31,9	30,4	38,2	35,2
66-99	28,2	31,2	33,7	34,9	43,3	15,4	8,0
I alt	100	100	100	100	100	100	100

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

SEGES
INNOVATION

Kundesegmenter

- Andel af landbrug i alt og omsætning i alt i Ø90

DLBR – Landbrugssegmenter – status årsregnskaber 2021

- I alt 32.448 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.	70,9% ↓	18,2% ↓	7,7% ↓
Produktionslandbrug	2-5 mio. kr.	13,3% ↑	13,4% ↑	12,0% ↓
Virksomhedslandbrug	5-10 mio. kr.	8,2% ↑	18,9% ↑	21,8% ↑
	10-20 mio. kr.	5,2% ↑	22,6%	27,7% ↑
	Over 20 mio. kr.	2,4% ↓	26,9% ↓	30,8% ↓
I alt		100%	100%	100%

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

Danske landbrug for unge veluddannede, der kan og vil en karrierevej indenfor virksomhedsledelse, lederskab, funktionsledelse og økonomi

Pilene viser udviklingen fra året før

Kundesegmenter

- Personligt ejede - rød, gul grøn andel i Ø90

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>			

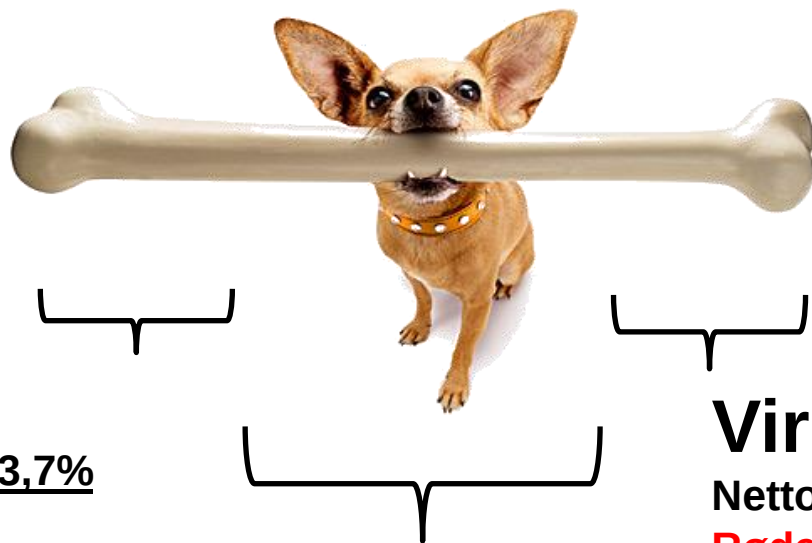
Overskudsgrad efter finansiering:

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 2021

- I alt 23.459 personligt ejede landbrug i Ø90



Small Business

Nettoomsætning < 2 mio. kr. 73,7%

Røde landmænd 5%
Gule landmænd 6%
Grønne landmænd 89%

Virksomhedslandbrug

Nettoomsætning > 5 mio. kr. 14,6%

Røde landmænd 29%
Gule landmænd 28%
Grønne landmænd 43%

Produktionslandbrug

Nettoomsætning 2-5 mio. kr. 11,7%

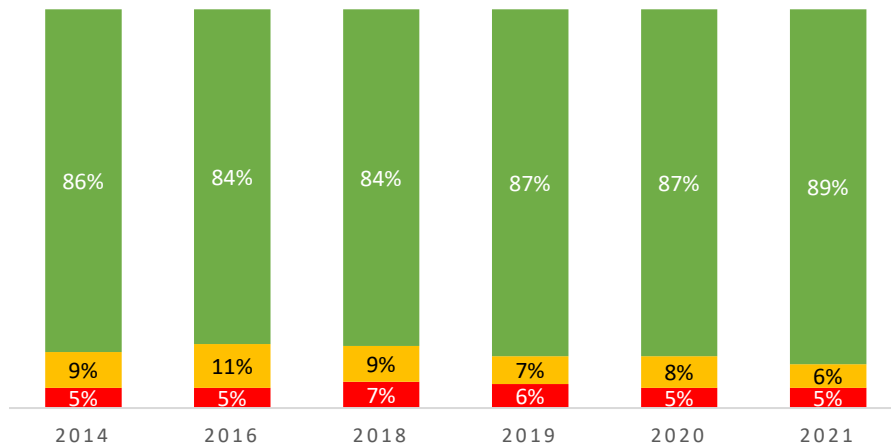
Røde landmænd 7%
Gule landmænd 14%
Grønne landmænd 79%

DLBR – Landbrugssegmenter – status årsregnskaber 2021

- I alt 23.459 personligt ejede landbrug i Ø90

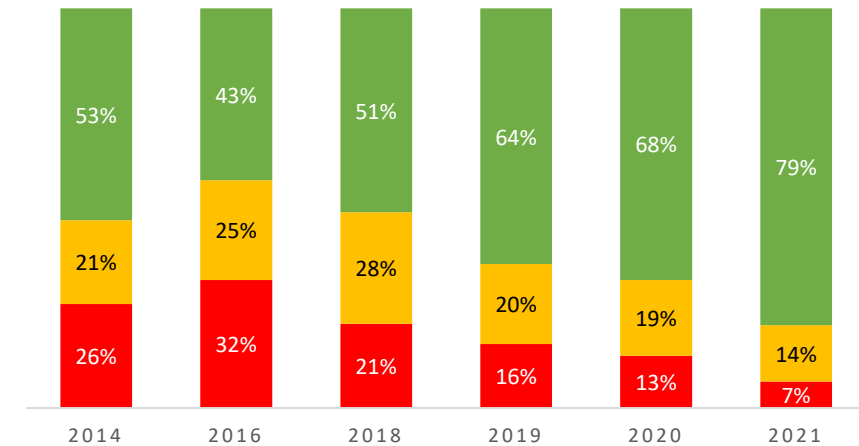
SMALL BUSINESS
PERSONLIGT EJEDE

■ Rød ■ Gul ■ Grøn



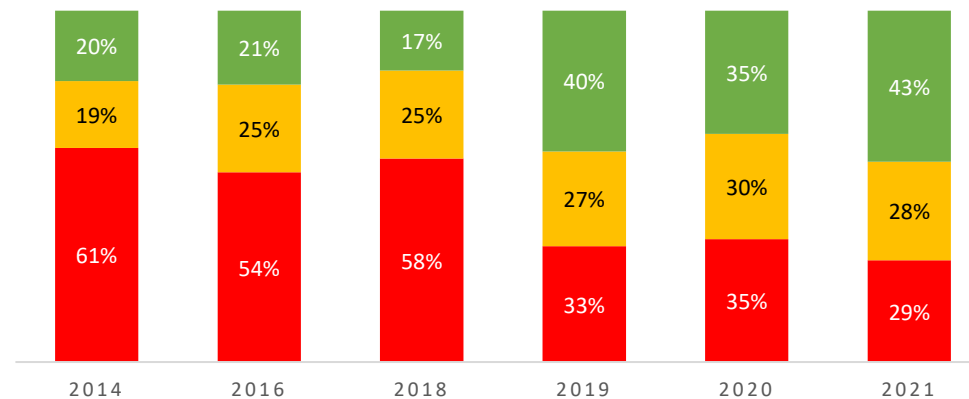
PRODUKTIONSLANDBRUG
PERSONLIGT EJEDE

■ Rød ■ Gul ■ Grøn



VIRKSOMHEDSLANDBRUG
PERSONLIGT EJEDE

■ Rød ■ Gul ■ Grøn



EJERSKIFTEANALYSE

År Alle	Kreds Alle	Ejerform Pers. ejt	Budget Alle	Aldersgruppe	Nettooms gruppe 5 Over 20 mio.
------------	---------------	-----------------------	----------------	--------------	-----------------------------------

Gældsprocent. For nettoomsætning > 2 mio. kr.



Landbrugets omsætning

- I alt og opdelt på ejerform

Landbruget samlet 2021

EJERSKIFTEANALYSE

År
2021

Kreds
Alle

Ejerform
Alle

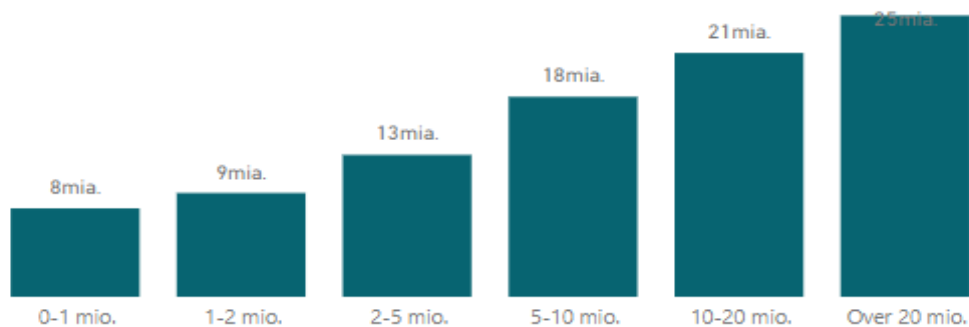
Nettooms gruppe 5
Alle

NETTOOMSÆTNING

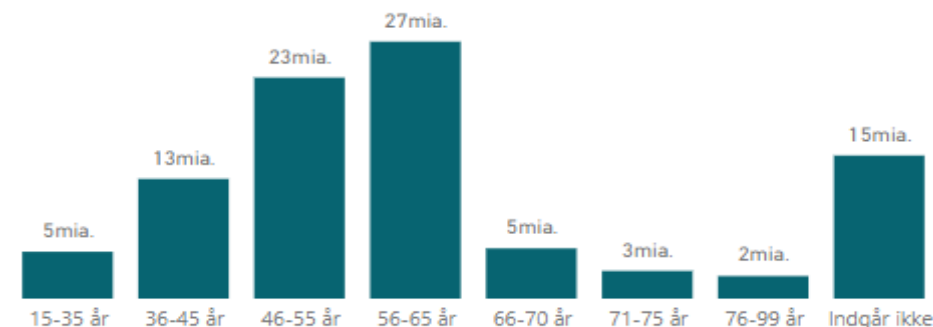
93mia.

Nettoomsætning i alt

Samlet nettoomsætning pr. omsætningsgruppe



Samlet omsætning pr. aldersgruppe

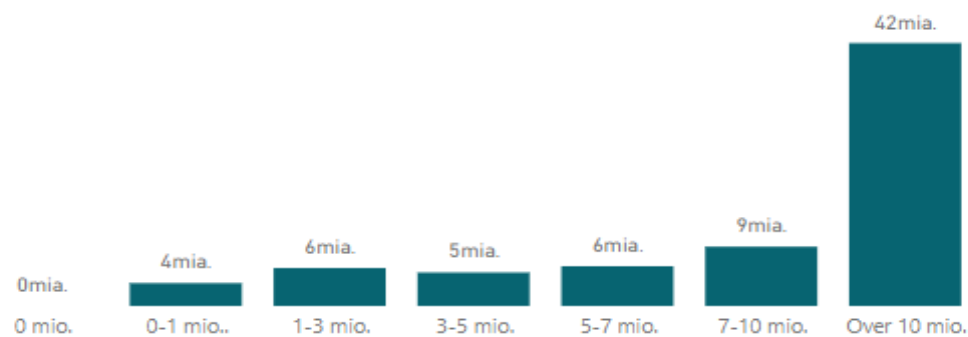


LANDBRUGSOMSÆTNING

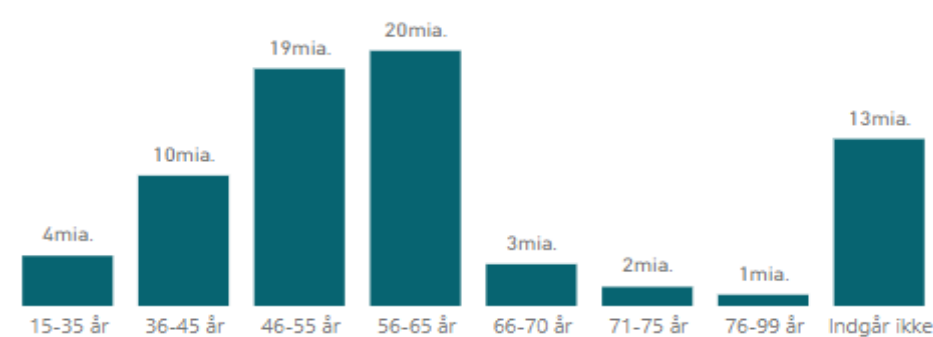
72mia.

Landbrugsomsætning i alt

Samlet landbrugsomsætning pr. landbrugsomsætningsgruppe



Samlet landbrugsomsætning pr. aldersgruppe



Landbrugsvirksomheder i alt

- Analyse af ejerform, aldersfordeling på 2021 tal

År

2021

Kreds

Alle

Ejerform

Alle

Nettooms gruppe 5

Flere markeringer

Ikke beregnede indgår ikke

Antal kunder pr. ejerform og aldersgruppe

Vælg årstal

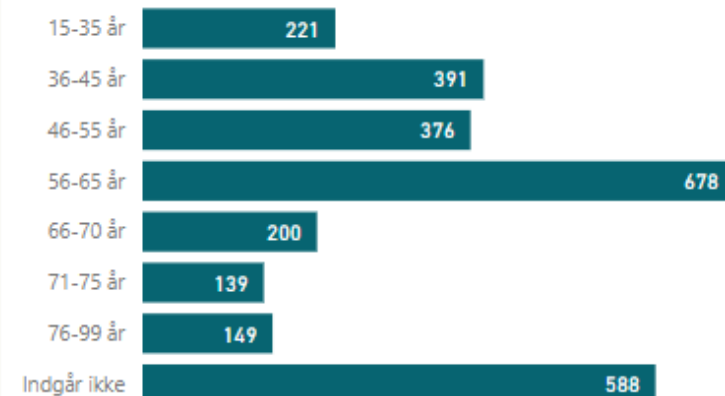
2021

29.944

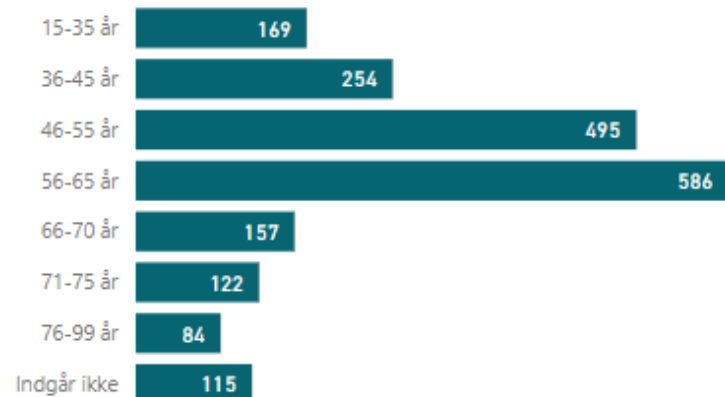
Selskaber



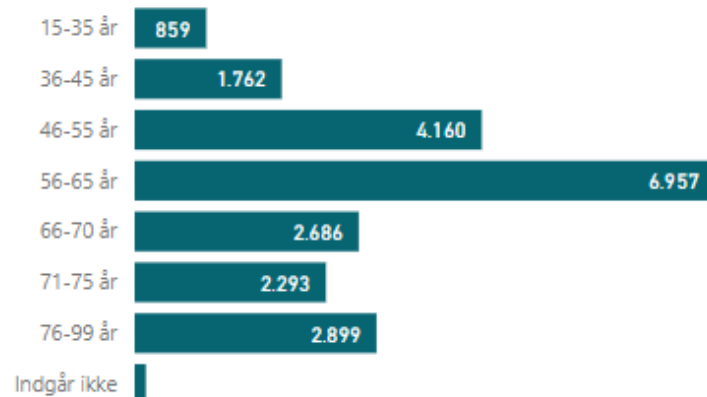
I/S



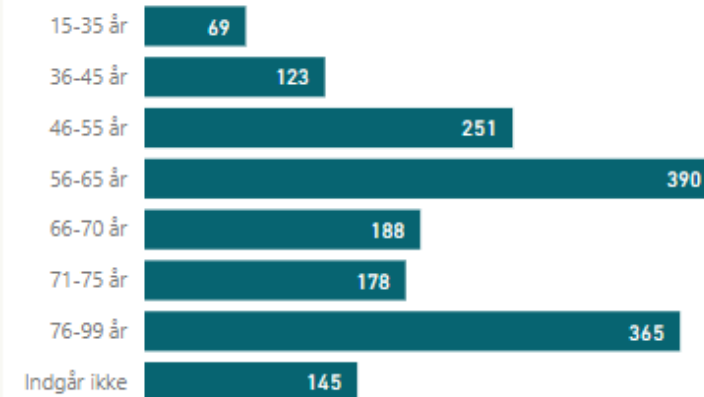
Andre Erhverv



Personligt ejet



Små regnskaber

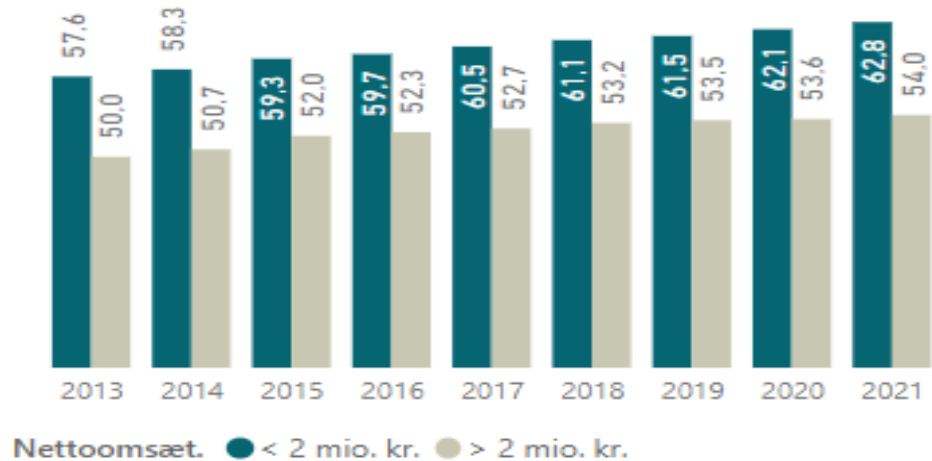


Alle kunder

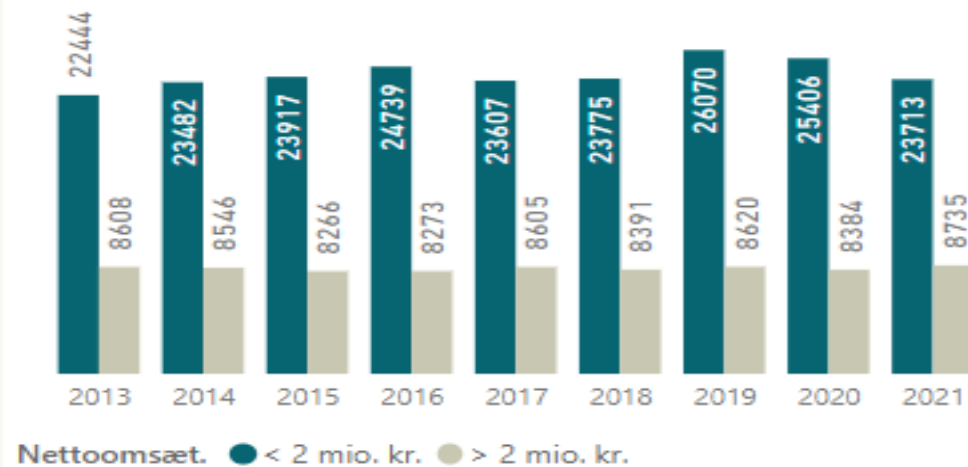
- aldersfordeling, fordeling på omsætningsgrupper

Antal ejendomme i alt - overblik

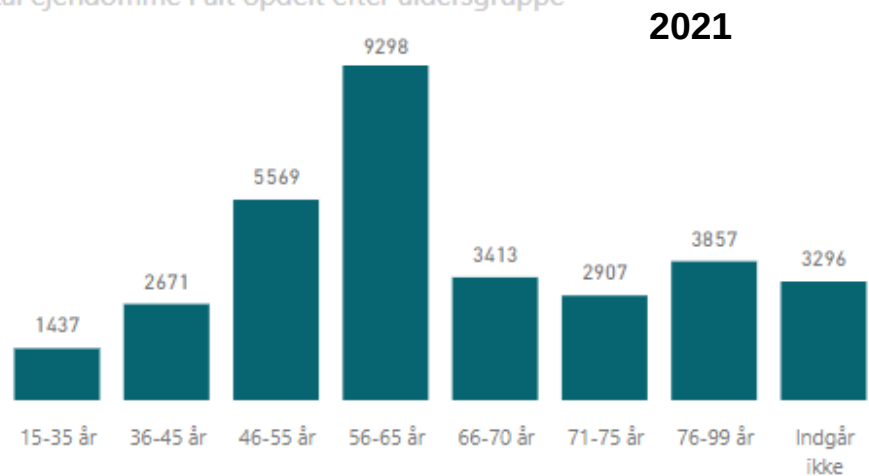
Gennemsnitsalder pr. omsætningsgruppe



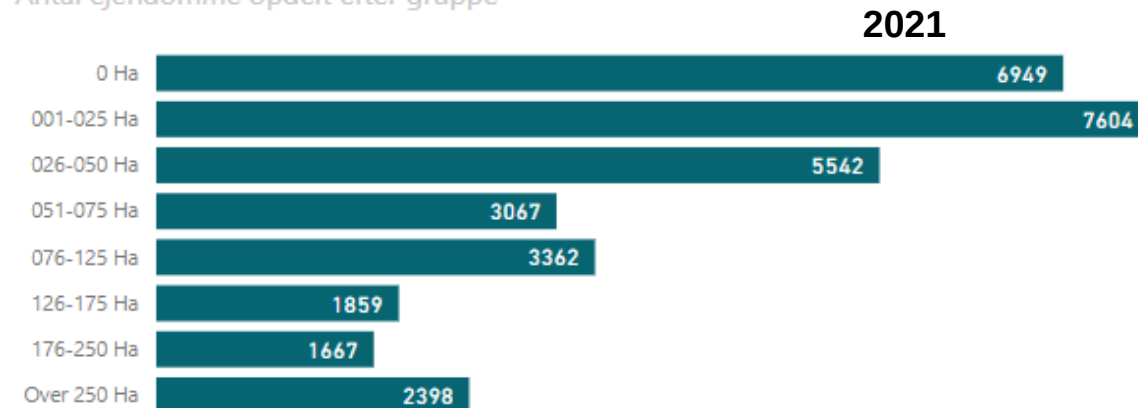
Antal ejendomme pr. omsætningsgruppe



Antal ejendomme i alt opdelt efter aldersgruppe



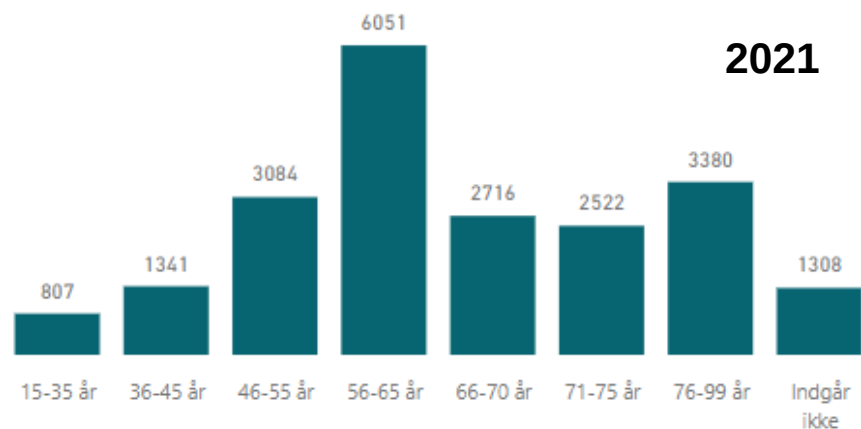
Antal ejendomme opdelt efter gruppe



Alle kunder
- Ejendomme pr. aldersgruppe

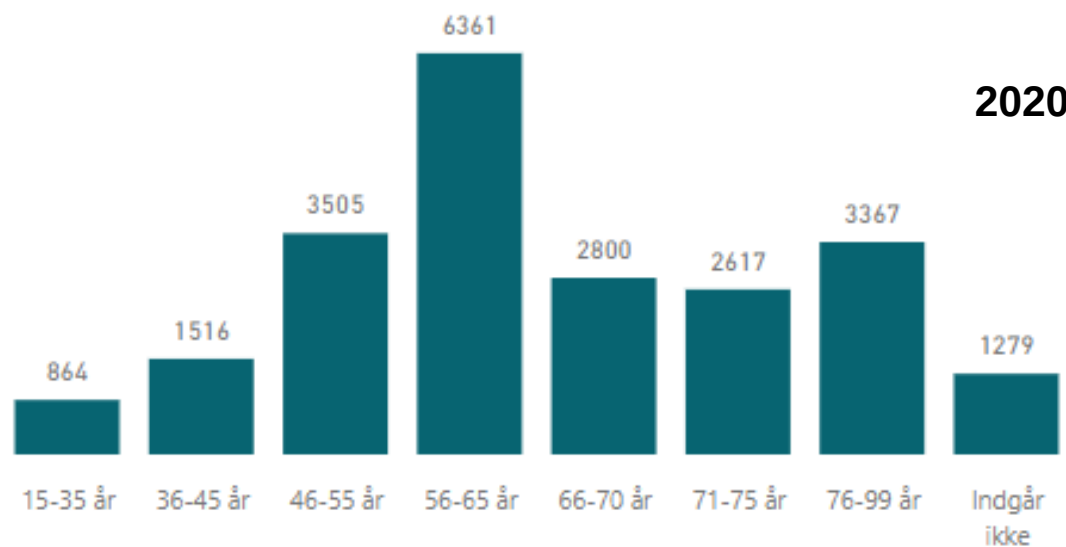
Alle ejerformer – omsætningsgruppe 0-2 mio kr.

Antal ejendomme i alt opdelt efter aldersgruppe



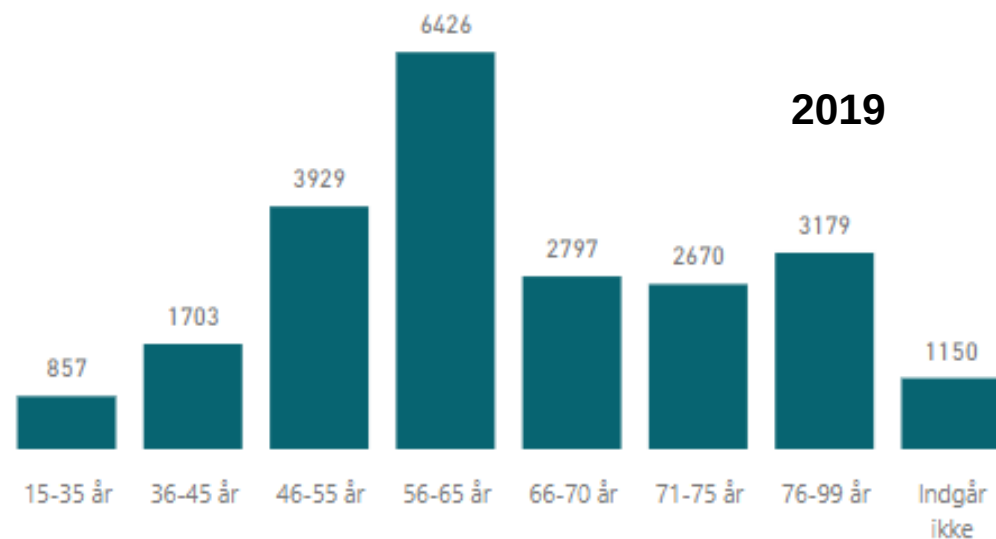
2021

Antal ejendomme i alt opdelt efter aldersgruppe



2020

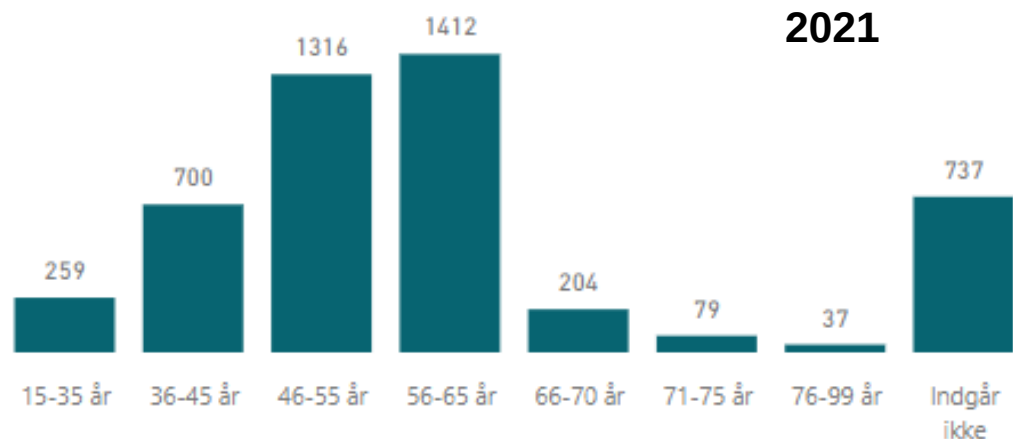
Antal ejendomme i alt opdelt efter aldersgruppe



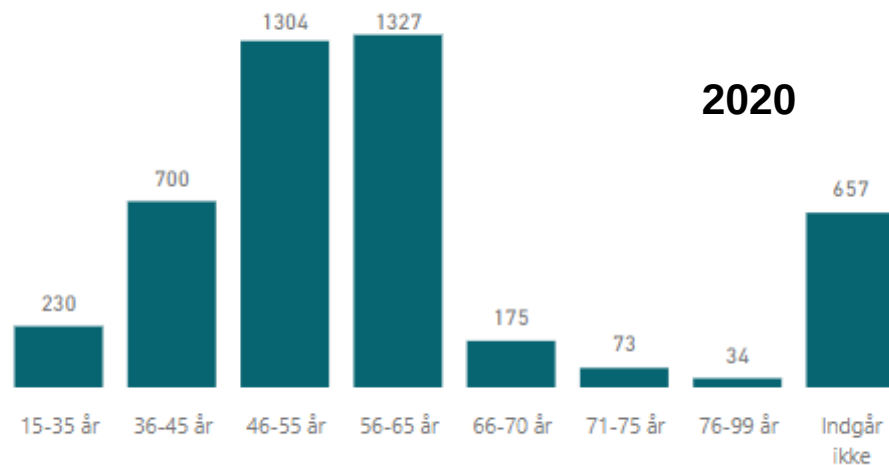
2019

Alle ejerformer – omsætningsgruppe 5-200 mio. kr.

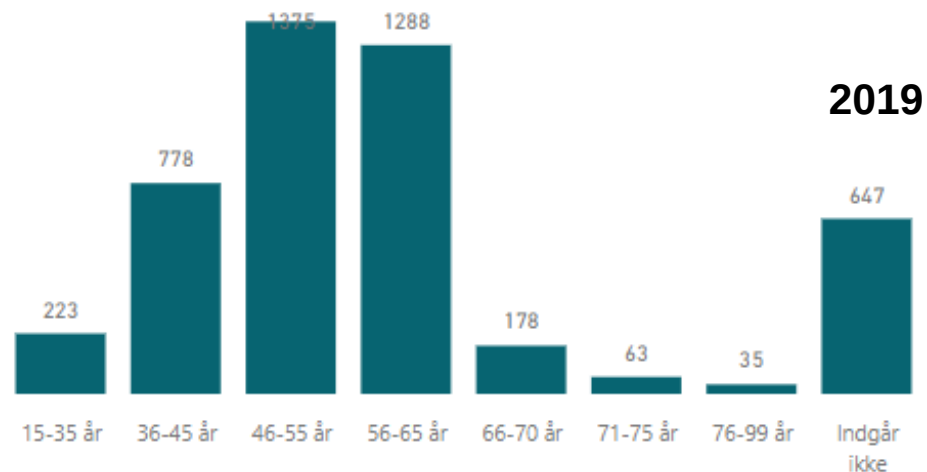
Antal ejendomme i alt opdelt efter aldersgruppe



Antal ejendomme i alt opdelt efter aldersgruppe



Antal ejendomme i alt opdelt efter aldersgruppe



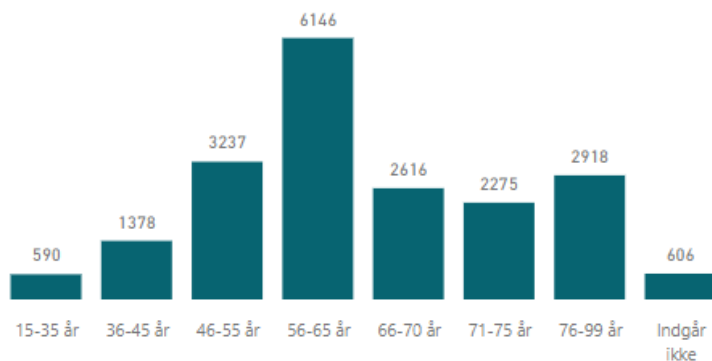
Highlights om landbruget - Produktionsgrensanalyser



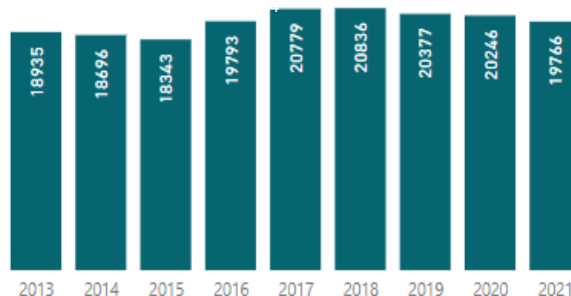
Ejerskifteanalyse 2021

- Planteproduktion i alt 19766 ejendomme

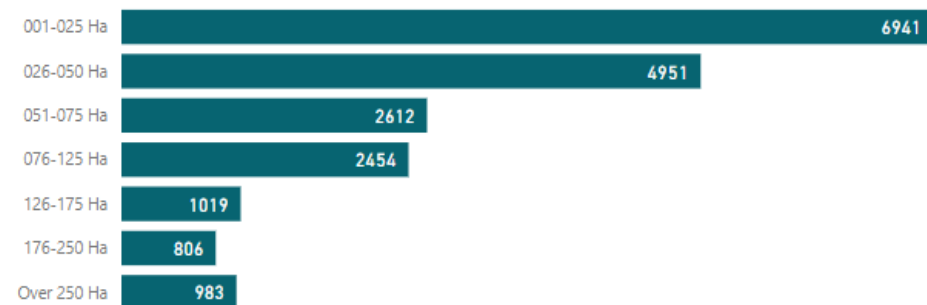
Antal ejendomme med planteavl opdelt efter aldersgruppe



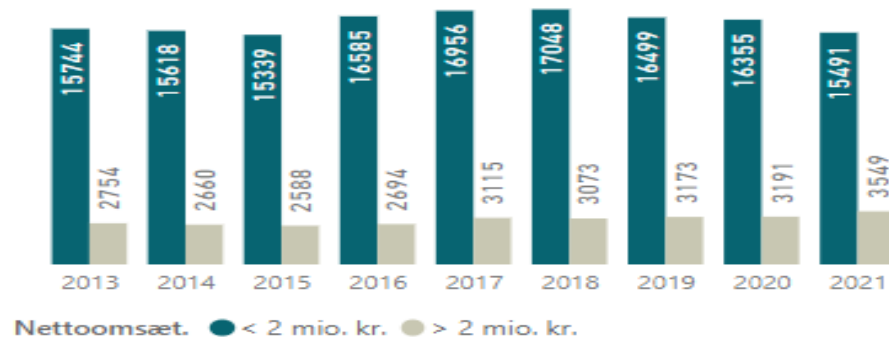
Antal ejendomme med planteavl pr. år



Antal ejendomme med planteavl opdelt efter gruppe

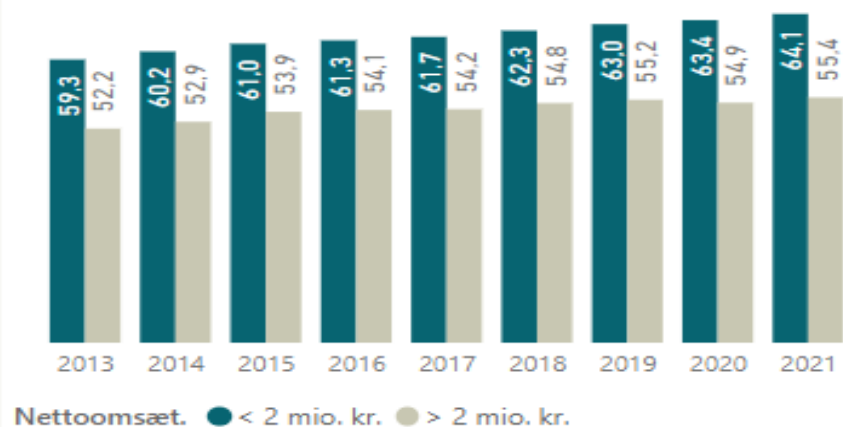


Antal ejendomme pr. omsætningsgruppe

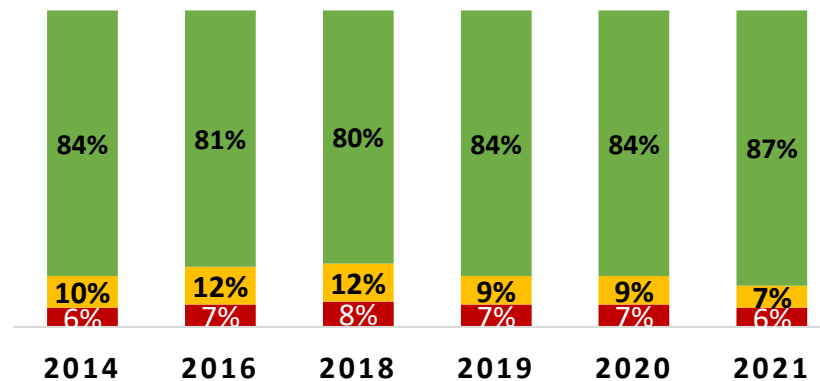


Planteavl	2014	2016	2018	2020	2021
Antal ha. i alt	1.184.445	1.351.920	1.416.364	1.468.350	1.485.520
Nettoomsætning mia. kr. i alt	26	27	31	32	33

Gennemsnitsalder pr. omsætningsgruppe



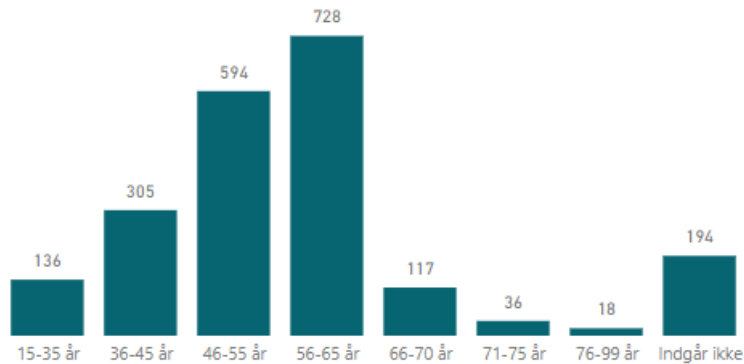
PLANTEAVL PERSONLIGT EJET ØKONOMISK SITUATION



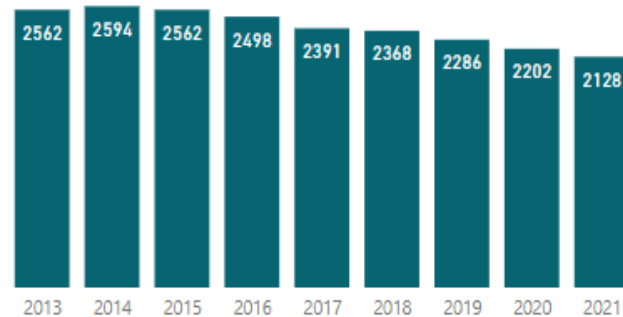
Ejerskifteanalyse 2021

- Mælkeproducenter i alt 2128 ejendomme

Antal ejendomme med køer pr. aldersgruppe

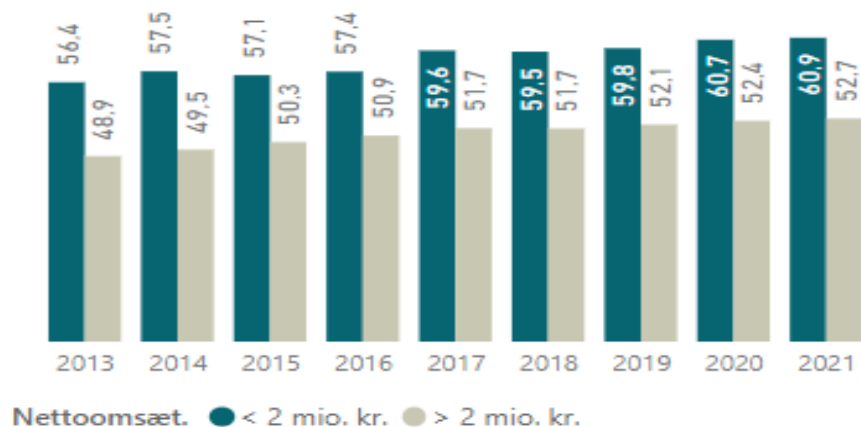


Antal ejendomme med køer pr. år

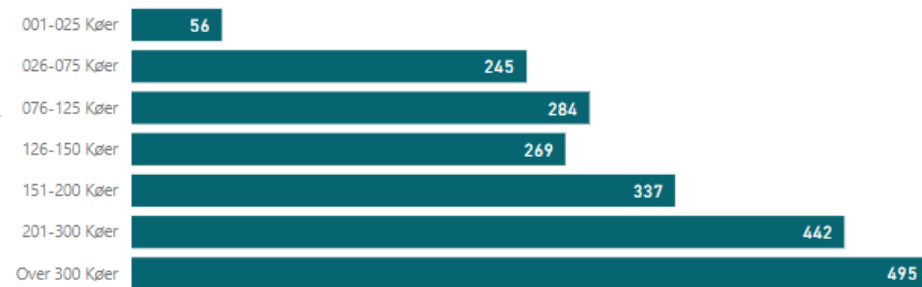


Køer med mælkesalg	2014	2016	2018	2020	2021
Antal køer i alt	434.788	463.798	491.044	492.157	491.170
Antal ha. i alt	409.409	429.459	442.280	440.559	438.460
Nettoomsætning mia. kr. i alt	15	13	17	18	19

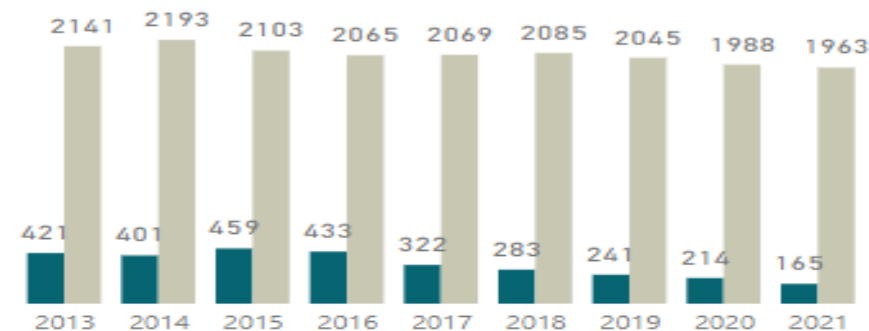
Gennemsnitsalder pr. omsætningsgruppe



Antal ejendomme med køer opdelt efter gruppe

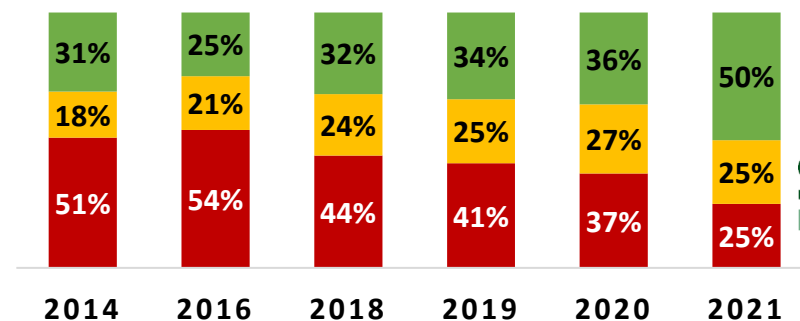


Antal ejendomme pr. omsætningsgruppe



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

KØER PERSONLIGT EJET ØKONOMISK SITUATION

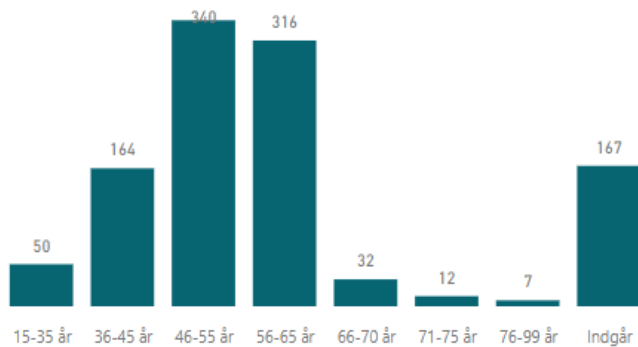


SEGES
INNOVATION

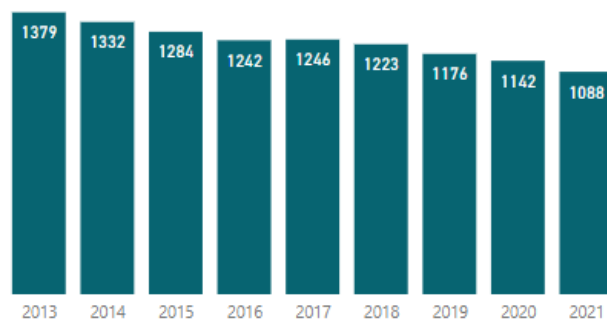
Ejerskifteanalyse 2021

- So hold og evt. slagtesvin i alt 1088 ejendomme

Antal ejendomme med søer og evt. slagtesvin opdelt efter aldersgruppe

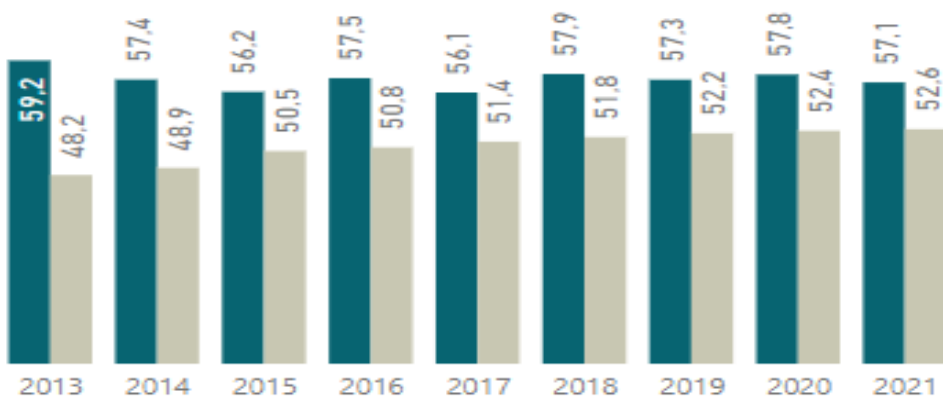


Antal ejendomme med søer og evt. slagtesvin pr. år



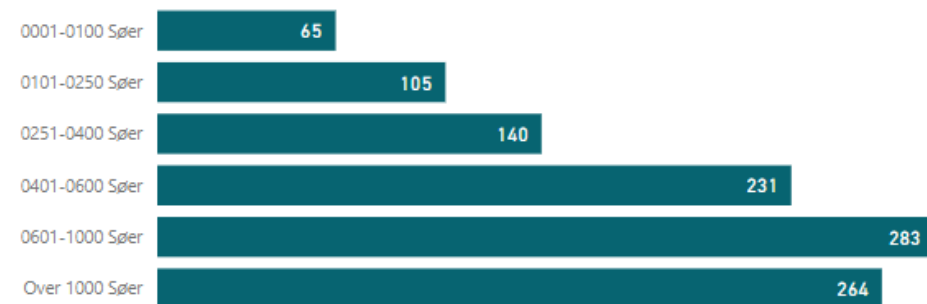
Søer og evt. slagtesvin	2014	2016	2018	2020	2021
Antal søer i alt	795.656	812.782	830.002	854.502	832.707
Antal slagtesvin i alt	5.576.689	5.693.542	5.580.530	5.883.030	6.162.566
Antal ha. i alt	247.686	248.856	256.569	258.696	256.219
Nettoomsætning mia. kr. i alt	14	15	15	20	17

Gennemsnitsalder pr. omsætningsgruppe

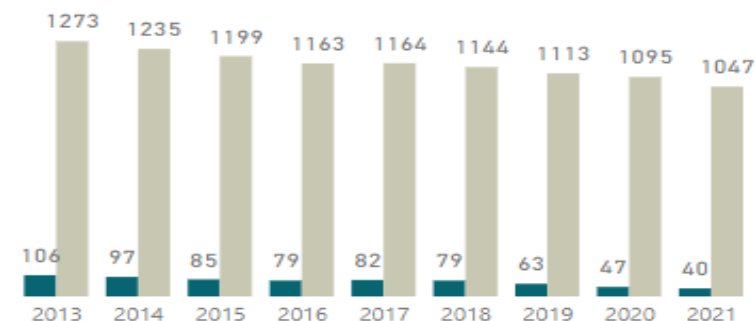


Nettoomsæt. ● < 2 mio. kr. ● > 2 mio. kr.

Antal ejendomme med søer og evt. slagtesvin opdelt efter gruppe

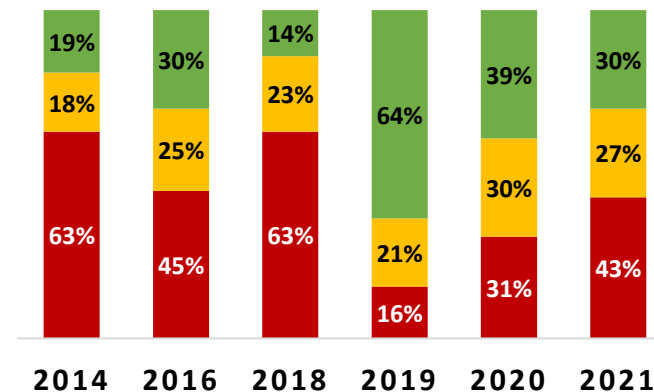


Antal ejendomme pr. omsætningsgruppe



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

SØER OG EVT. SLAGTESVIN PERSONLIGT EJET ØKONOMISK SITUATION

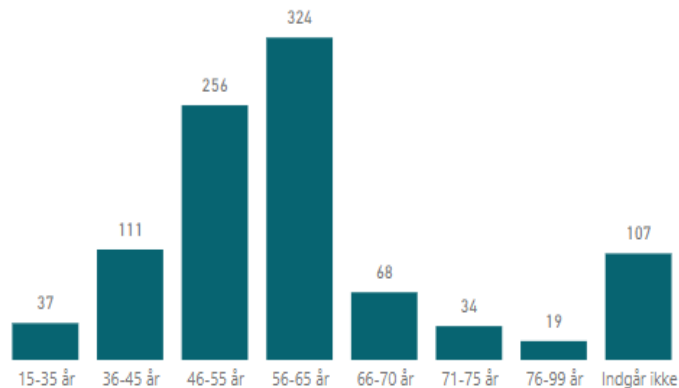


SEGES
INNOVATION

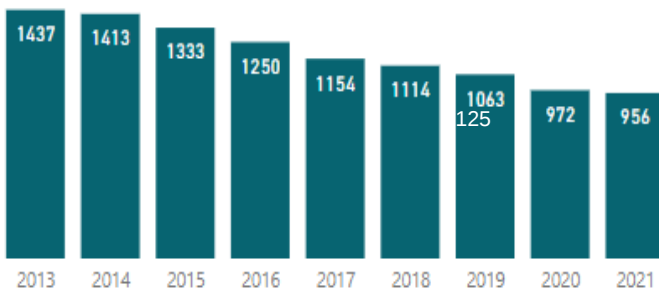
Ejerskifteanalyse 2021

- Slagtesvin i alt 956 ejendomme

Antal ejendomme med slagtesvin opdelt efter aldersgruppe

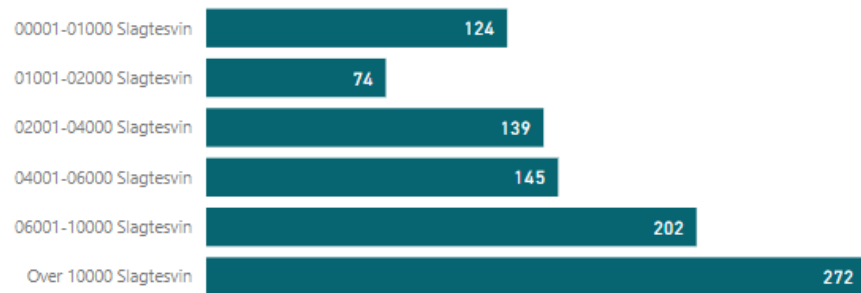


Antal ejendomme med slagtesvin pr. år

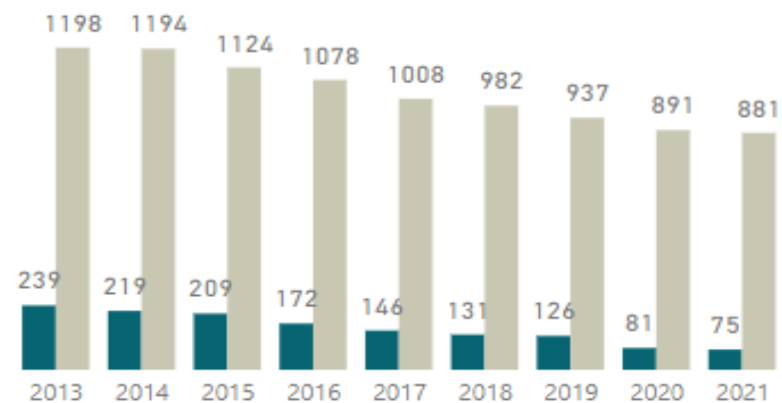


Slagtesvin	2014	2016	2018	2020	2021
Antal slagtesvin i alt	9.159.805	9.563.219	8.875.833	8.647.759	8.630.958
Antal ha. i alt	214.722	207.969	197.873	183.654	185.673
Nettoomsætning mia. kr. i alt	12	11	10	13	12

Antal ejendomme med slagtesvin opdelt efter gruppe

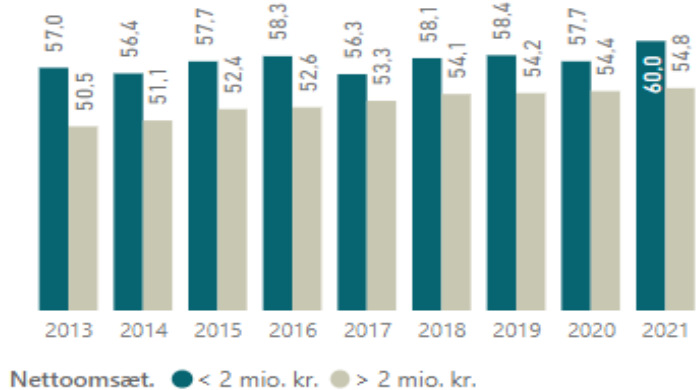


Antal ejendomme pr. omsætningsgruppe



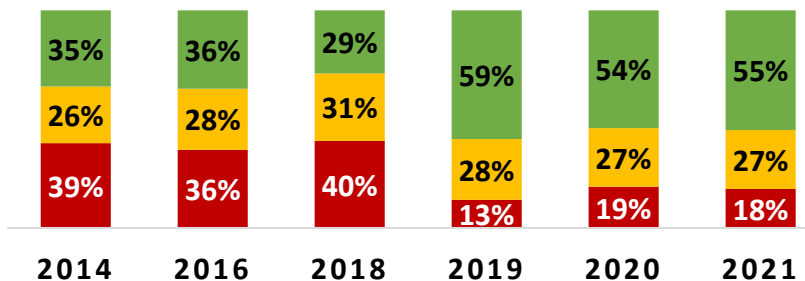
Nettoomsæt. ● < 2 mio. kr. ● > 2 mio. kr.

Gennemsnitsalder pr. omsætningsgruppe



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

SLAGTESVIN PERSONLIGT EJET ØKONOMISK SITUATION



SEGES
INNOVATION



Dansk landbrug

- Top 2 Viden

Uudnyttet potentiale – teoretisk



SEGES

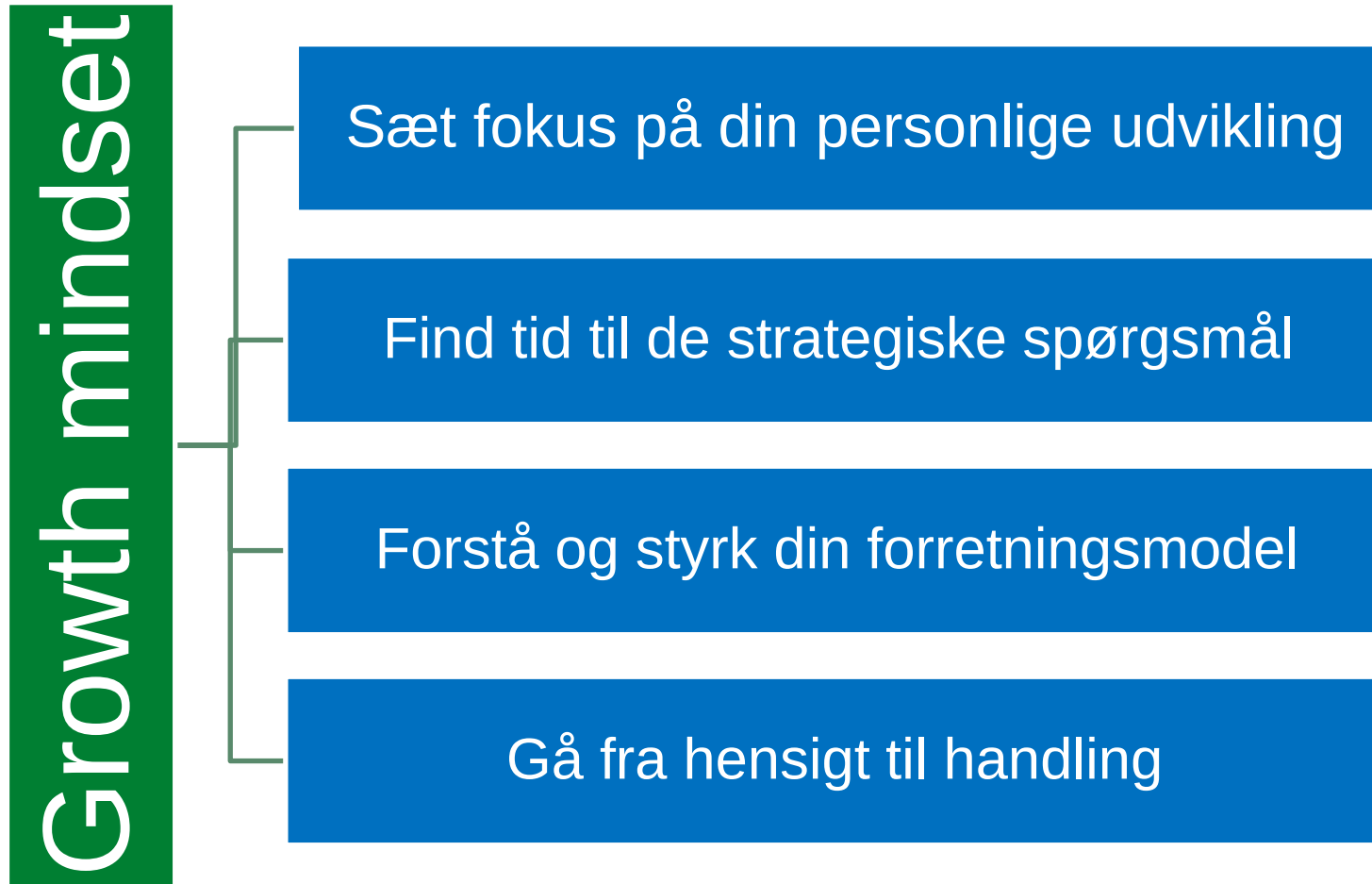
Top 2 landmandens stærke sider

- 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"

Hvordan du bliver den bedste

- De 5 anbefalinger





Dansk landbrug

- Rammesætning for bæredygtig udvikling

European Sustainability Reporting Standards – ESRS

- EU Kommissionen har fremlagt forslag til øget rapportering om bæredygtighed.
- Dette sker ved implementering af **CSRD** (Corporate Sustainability Reporting Directive), som er en udløber af **NFRD** (Non Financial Reporting Directive).
- CSRD kræver, at alle store virksomheder rapporterer på miljø-, social- og ledelsesmæssige forhold (ESG) ud fra fastsatte bæredygtighedsstandards.
- **ESRS** (European Sustainability Reporting Standards) er et udkast til disse bæredygtighedsstandards, som udarbejdes af EFRAG.
- **EFRAG** (European Financial Reporting Advisory Group) er en teknisk ekspertgruppe nedsat af EU Kommissionen. Deres formål er at varetage interesserne i den finansielle bæredygtige rapportering.
- ESRS standarderne skal vedtages af EU som delegerede retsakter, hvorefter de er gældende i de enkelte medlemsstater.

Hvad er NFRD, CSRD, ESRS og ISSB standarderne?

NFRD (Non Financial Reporting Directive)

- NFRD er reglerne for rapportering af ikke finansiell information vedr. ESG for EU-virksomheder med mere end 500 ansatte. (11.700 virksomheder)

CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)

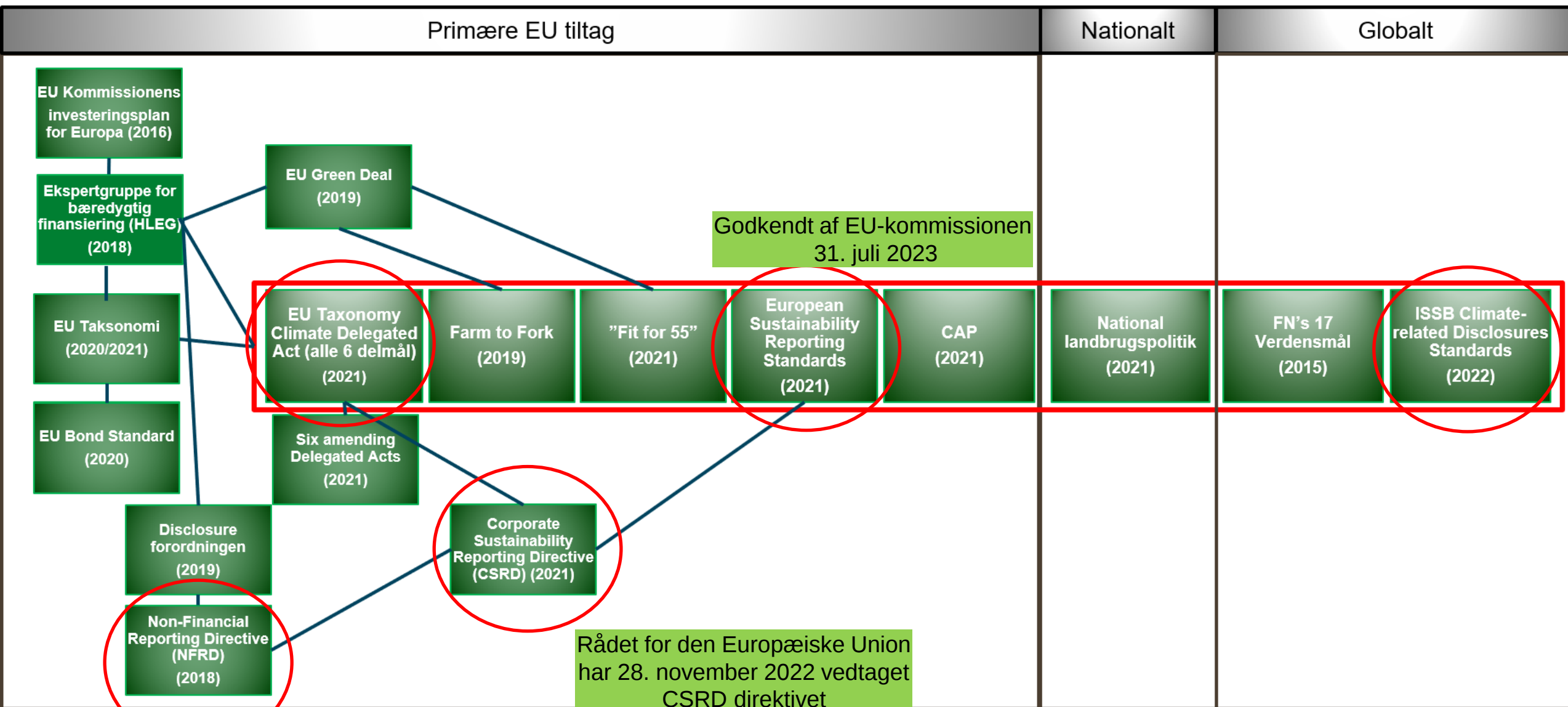
- CSRD er et EU-direktiv, hvis formål er at styrke nuværende regler for bæredygtighedsrapportering for (store) virksomheder.
- CSRD er en skærpelse af NFRD både i omfang (over 50.000 virksomheder) og indhold.

ESRS (European Sustainability Reporting Standards)

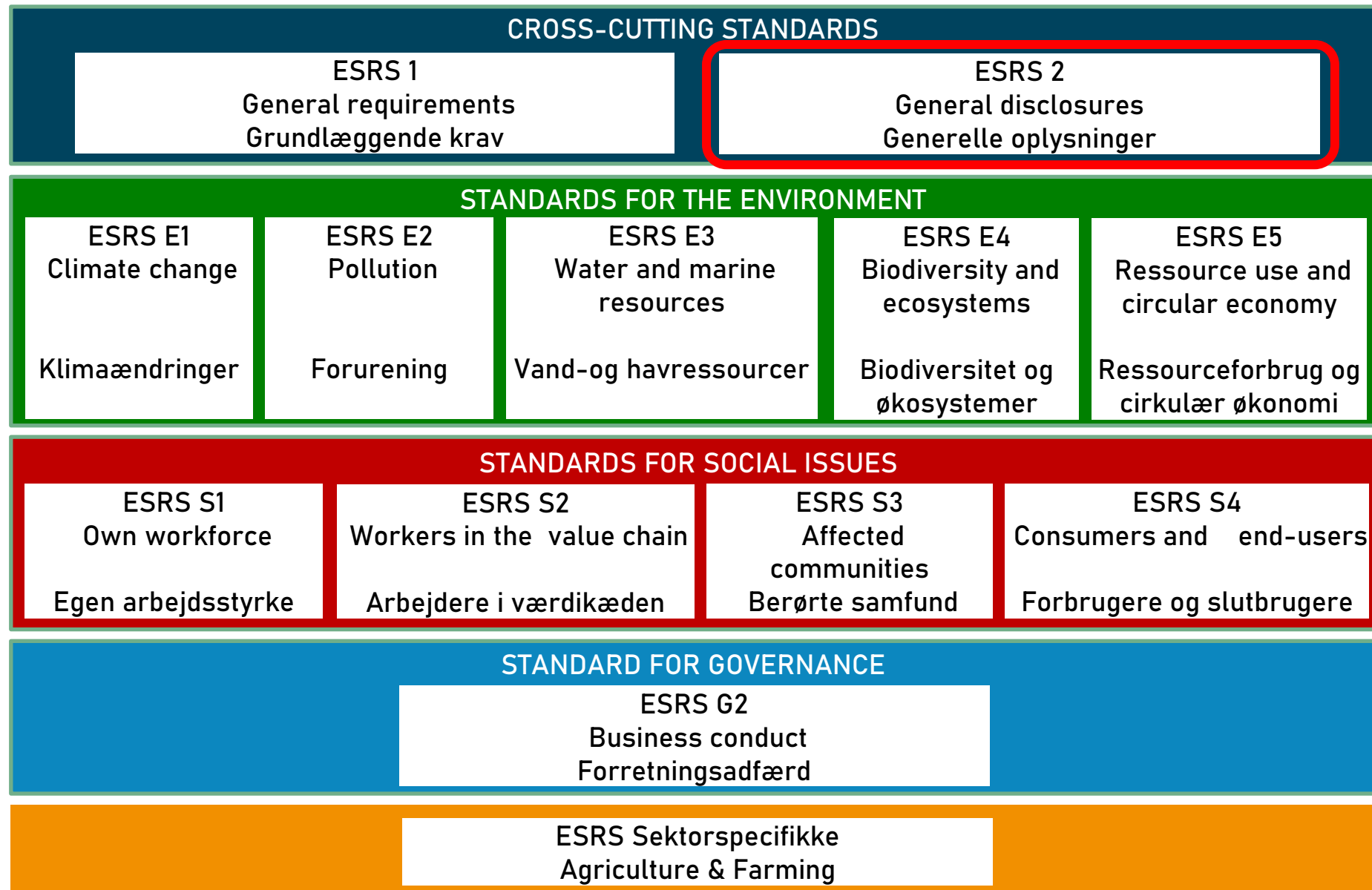
- ESRS er en ramme for bæredygtighedsrapportering, der fokuserer på at rapportere om relevante emner og aspekter af en virksomheds bæredygtighedspræstation.
- ESRS sætter kriterierne for implementering af CSRD og er udarbejdet af EFRAG.

ISSB Climate-related Disclosures Standard

- ISSB udarbejder globale standarder for bæredygtighedsrapportering, som skal hjælpe virksomheder med at rapportere om deres bæredygtighedsindsatser og bidrage til sammenhængende og mere (omkostnings)effektiv rapportering.
- ISSB har de seneste 6 måneder samarbejdet med EFRAG for at skabe størst mulig sammenhæng til ESRS.



European Sustainability Reporting Standards – det vi kender som ESRS'erne



Obligatoriske punkter, juli 2023

Den 31. juli 2023 har EU-Kommissionen vedtaget de nye European Sustainability Reporting Standards (ESRS).

Standarderne kommer fortsat til at gælde for virksomheder, som er omfattet af CSRD.

I forhold til tidligere udkast er der sket væsentlige ændringer – herunder er de vigtigste:

- Kun ESRS 2 er obligatorisk
 - alle andre oplysningskrav og målepunkter vurderes ud fra dobbelt væsentlighed.
- Dog skal en virksomhed forklare, hvis den konkluderer, at klimaforandringer ikke er væsentlige. Dette gælder ikke for andre ikke væsentlige oplysningskrav og målepunkter.

Tidslinje for CSRD og ESRS

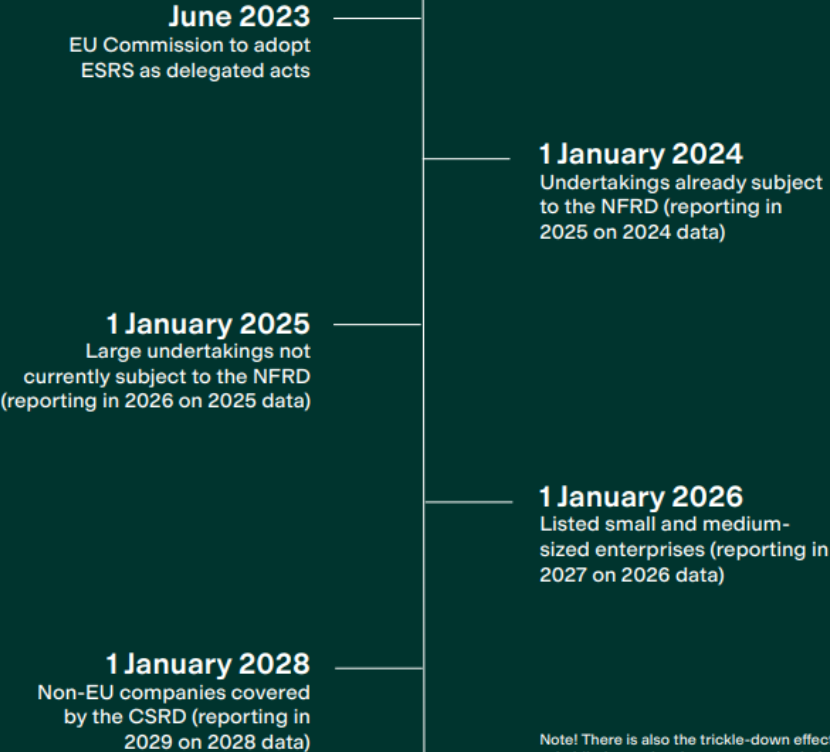
Timeline for the ESRS implementation

There will be a gradual implementation of the ESRS, depending on the size of the company.

Figur 2: Tidslinje for CSRD

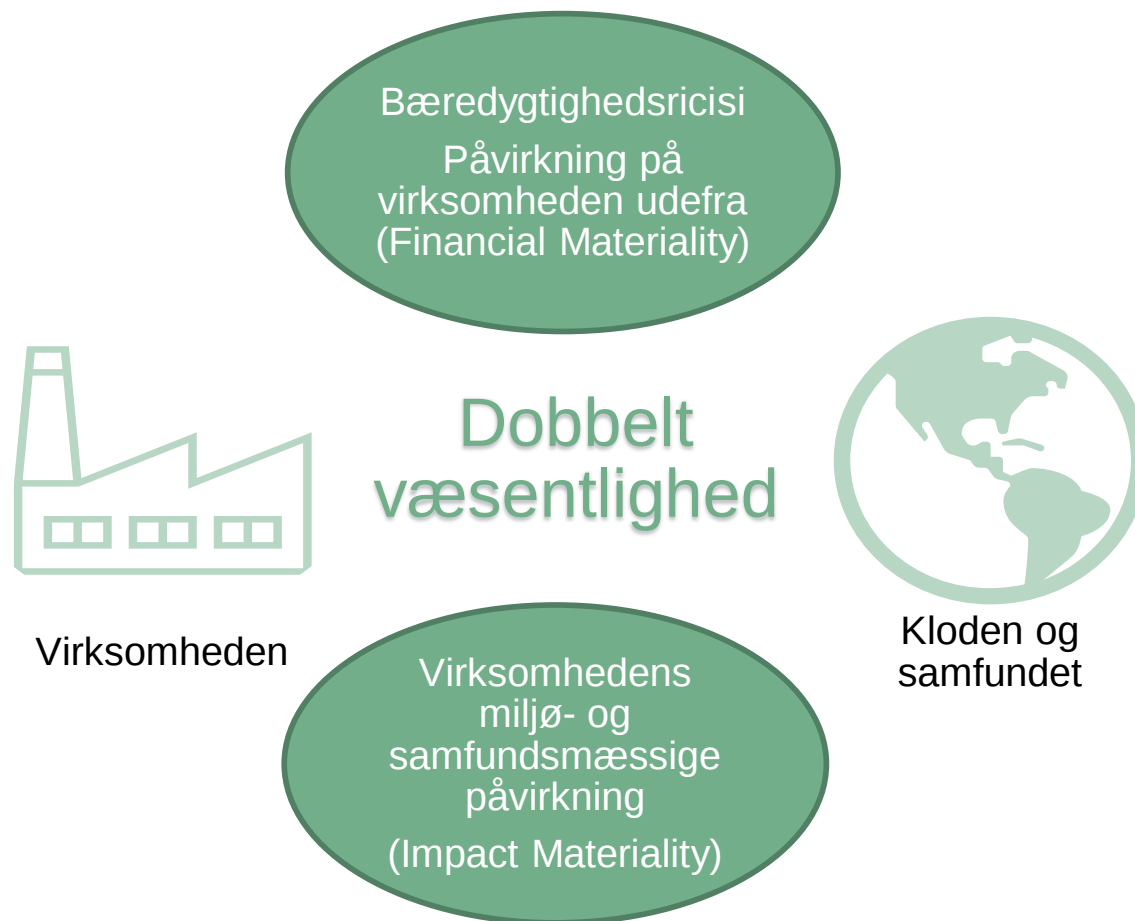
Rapportering i 2025 vedr. regnskabsåret 2024	Rapportering i 2026 vedr. regnskabsåret 2025	Rapportering i 2027 vedr. regnskabsåret 2026	Rapportering i 2029 vedr. regnskabsåret 2028
- Virksomheder, der allerede er omfattet af direktivet om ikke finansiell rapportering (NFRD) - Regnskabsklasse D med over 500 ansatte.	- Store virksomheder, der i øjeblikket ikke er omfattet af direktivet om ikke finansiell rapportering - Regnskabsklasse (store) C, som overskrider to ud af tre kriterier for nettoomsætning (313 mio. kr), balancesum (156 mio. kr.) og antal ansatte (over 250)	Børsnoterede SMV'er med under 250 ansatte undtagen mikrovirksomheder, små og ikke komplekse kreditinstitutter og captive-forsikringsselskaber	Tredjelandsvirksomheder med en nettoomsætning på over 150 mio. i EU, hvis de har mindst ét datterselskab eller en filial i EU, der overstiger visse niveauer.

Kilde: Egen tilvirkning



Note! There is also the trickle-down effect of subsidiaries to the above companies being subject to reporting requirements by the parent company.

Dobbelt væsentlighed



Bæredygtighed i EU fra 2014-2022 – EU Taksonomi (2020)



Taksonomien bygger på 6 EU-miljømål:

1. Modvirkning af klimaændringer
2. Tilpasning til klimaændringer
3. Bæredygtig udnyttelse og beskyttelse af vand- og havressourcer
4. Overgang til en cirkulær økonomi
5. Forebyggelse og bekæmpelse af forurening
6. Beskyttelse og genopretning af biodiversitet og økosystemer.

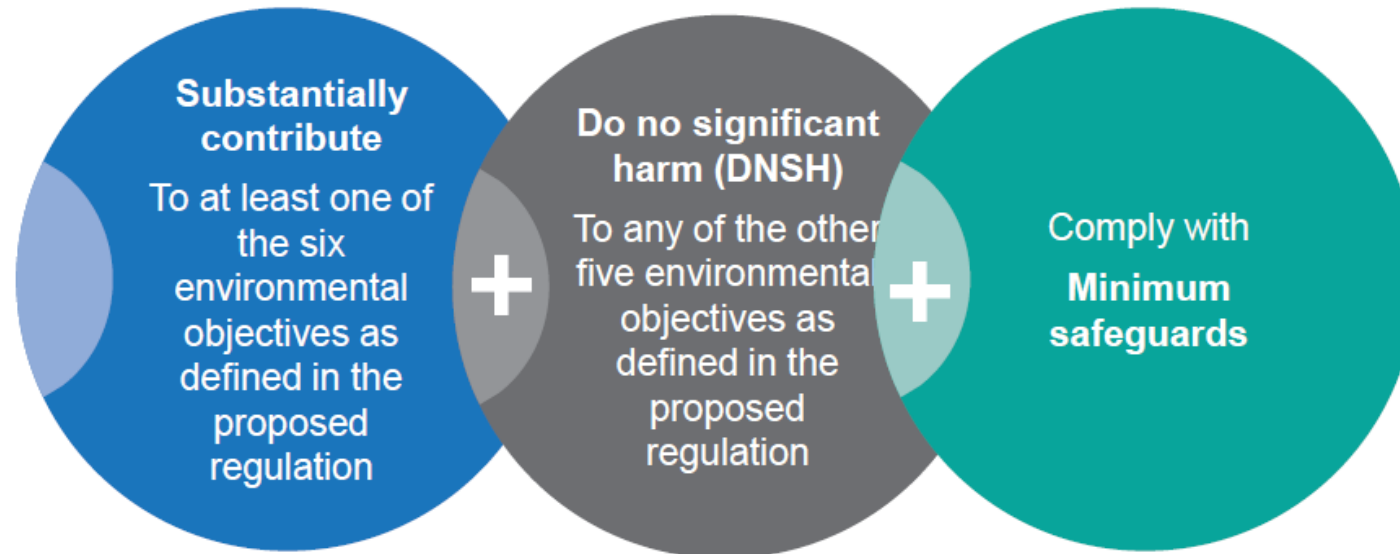
Mål: klassificeringssystem med definitioner af bæredygtighed

Bæredygtighed i EU fra 2014-2022 – EU Taksonomien



Defining an environmentally sustainable activity

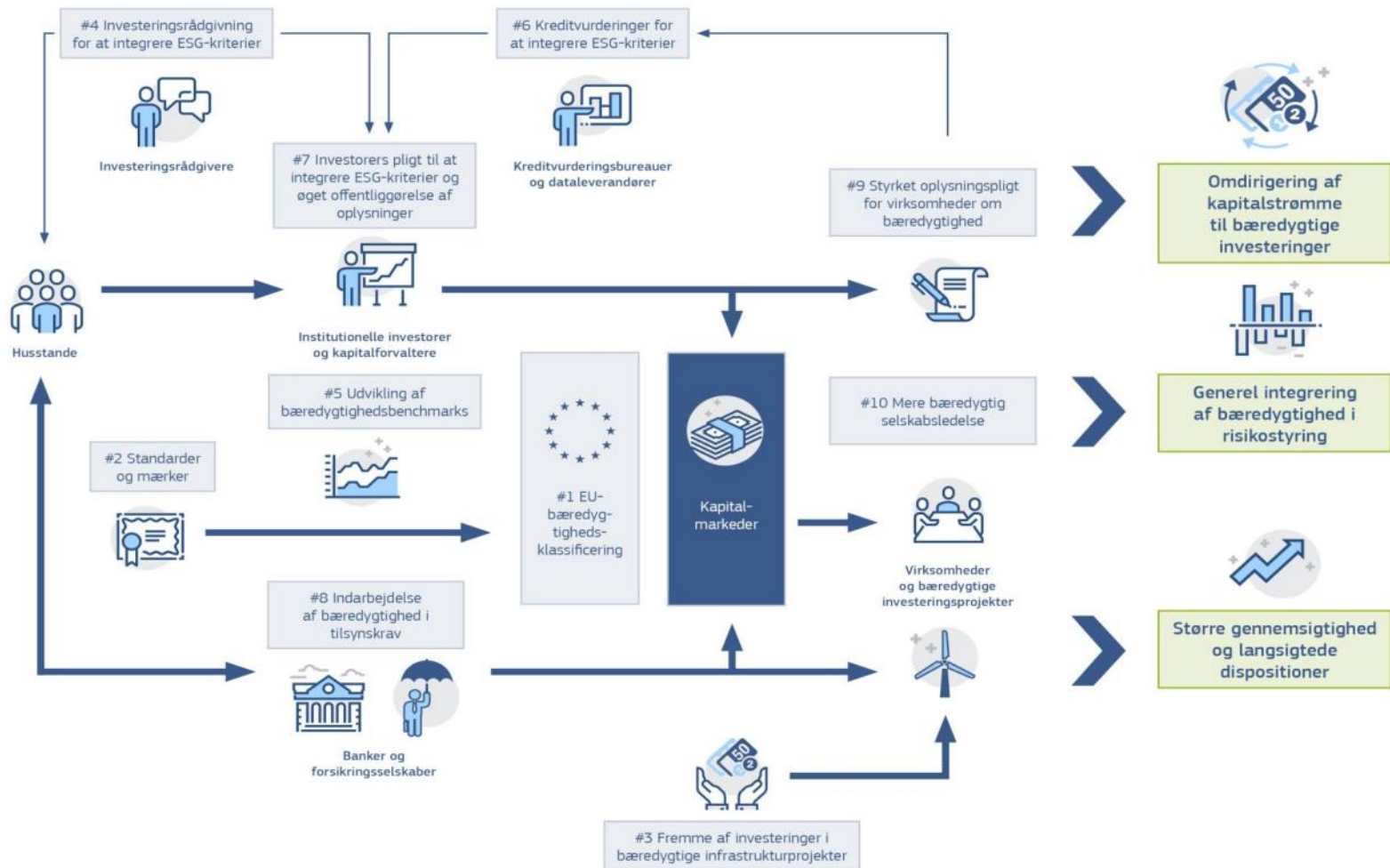
- Science-based
- Easy to use



Minimum Safeguards = UN Guiding Principles and OECD Guidelines

Forstå hvorfor arbejdet med ESG er vigtigt

- I forbindelse med EU's grønne handlingsplan (2018) blev skinnerne lagt til toget, som kommer med implementeringen af CSRD og ESRS



Virksomhedens robusthed og agilitet i forhold til bæredygtig udvikling

– fra interviews af landbrugets finansielle samarbejdspartnere

License to produce

License to obtain sustainable financing

License to supply

Investere i og styrke
E- Miljø

Investere i og styrke
S- Social

Investere i og styrke
G- Governance

Fokus på dobbelt væsentlighed og skarp prioritering i forhold til valg af udviklings-/investeringsområde

En robust og agil virksomhed

- Målt på virksomhedsledelse, risikostyring, lederskab og eksekveringskraft
- vigtig forudsætning for bæredygtig finansiering

Økonomisk robusthed

- fundament for bæredygtig finansiering

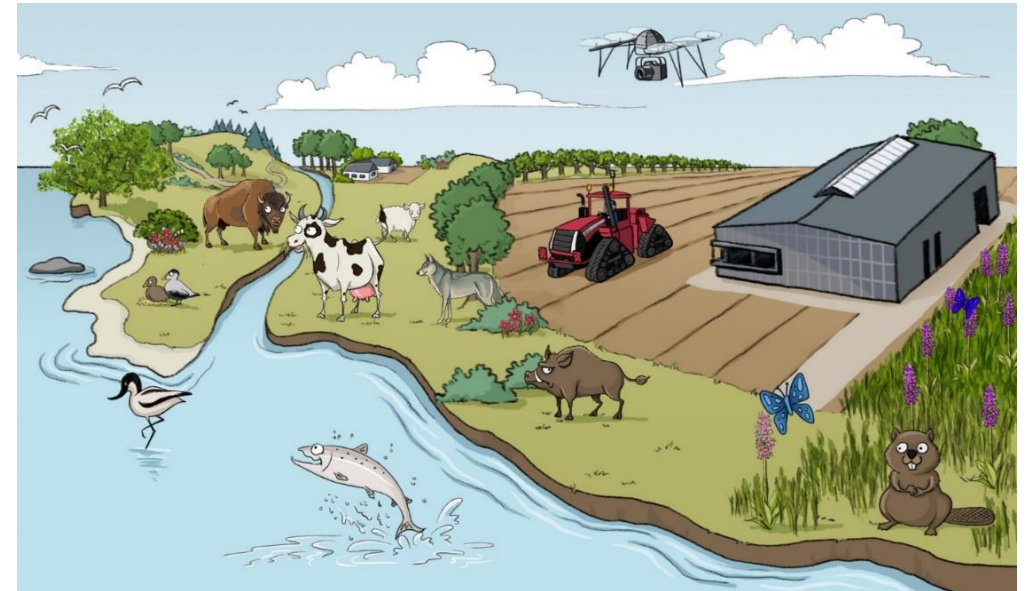
Økonomisk robusthed

- Kan fraviges, hvis virksomheden via ny finansiering / bæredygtig investering i governance, produktionsprocesser og/eller produktionsapparat har potentiale til at blive en robust og bæredygtig virksomhed

Governance og bæredygtig udvikling

Fremtidens landbrug & Fremtidens ledelseskompetencer

- License to produce
- License to supply
- License to obtain sustainable financing



Governance

Governance

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

I praksis er der tale om:

- Virksomhedens **bæredygtige økonomiske performance og resultat**
- virksomhedsstrategi, forretningsudvikling, plan for generationsskifte
- virksomhedsledelse, lederskab, eksekveringskraft, risikostyring, virksomhedskultur
- vurdering af dobbelt væsentlighed for og prioritering af E - ESG / bæredygtige tiltag i virksomheden
- politikker, 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.

Governance - hvad kalder virksomheden på?

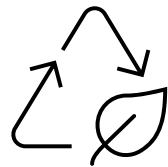
Grøn omstilling? – Bæredygtig udvikling?

- 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.



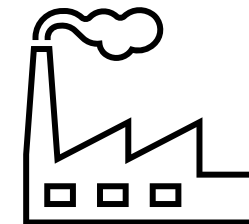
License to
“play”



License to obtain
sustainable financing



License to
produce / operate

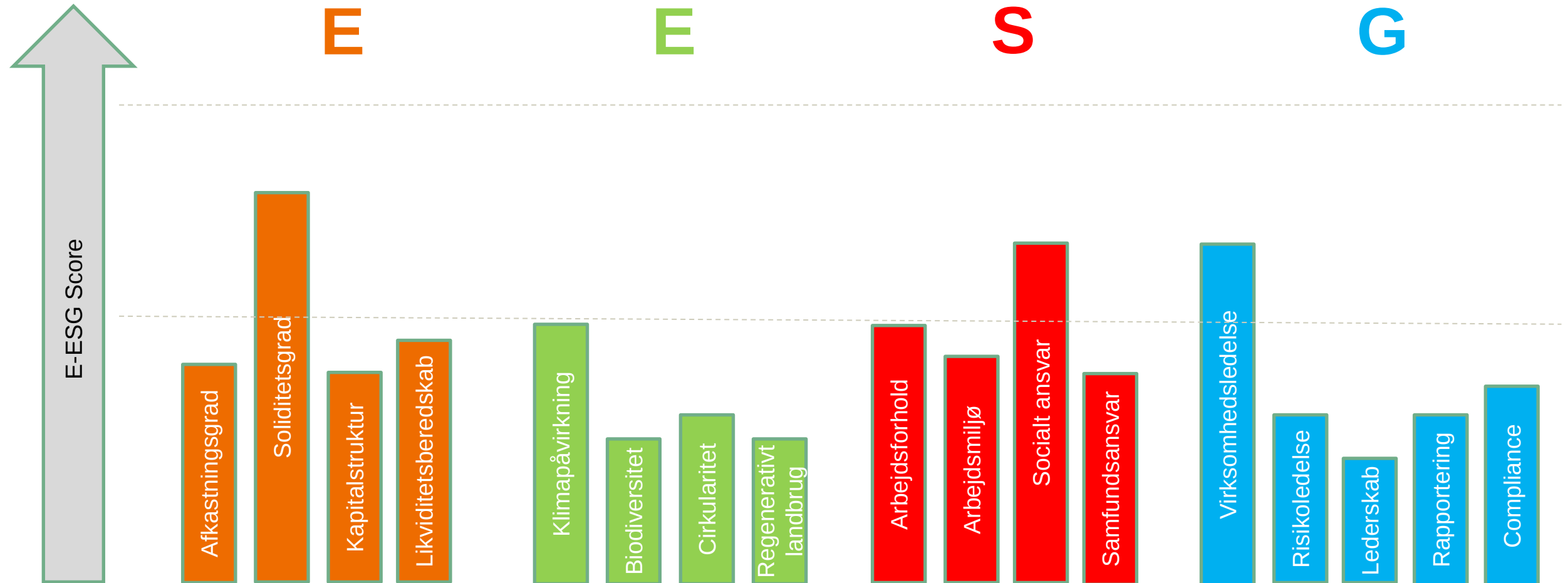


License to
supply

SEGES
INNOVATION

Governance – overblik, indsigt, balance og skarp prioritering

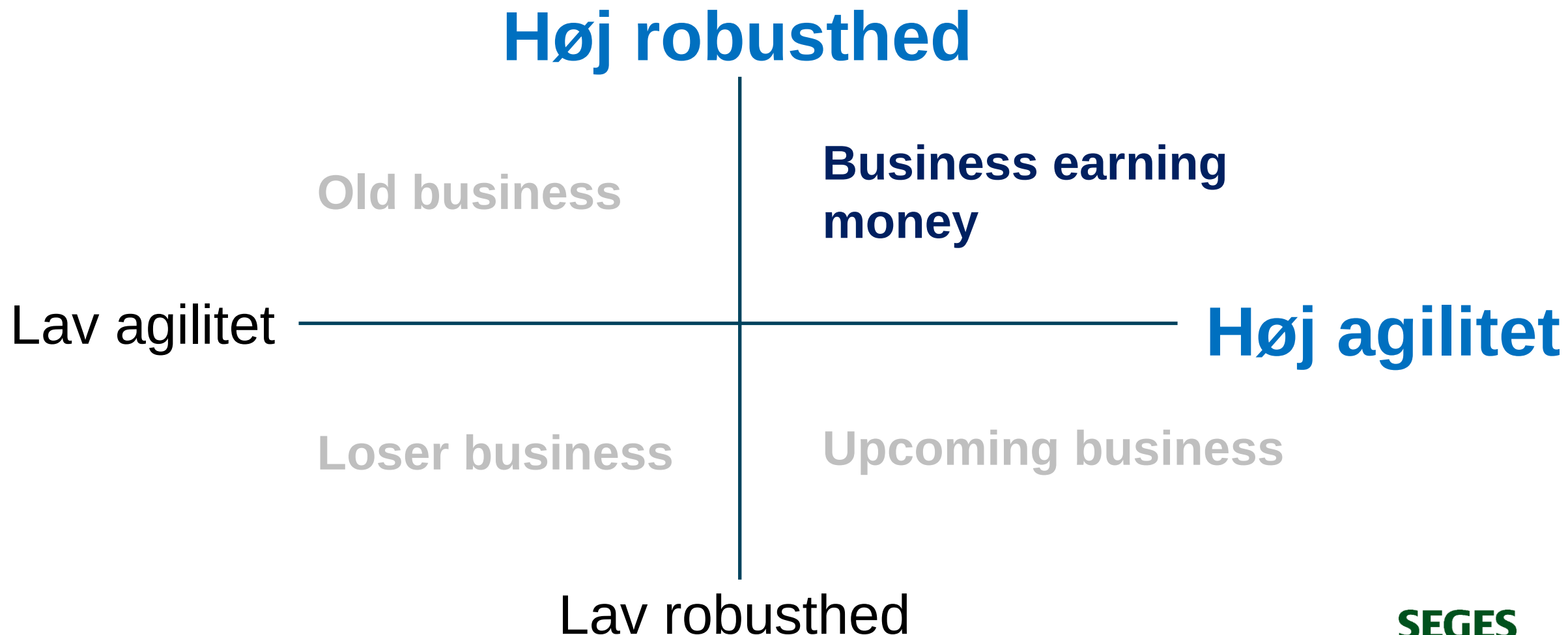
- virksomheden som et balanceret og bæredygtigt økosystem



Virksomhedens robusthed og agilitet

Landbrugets robusthed og agilitet

- Status og transformation mod høj robusthed og høj agilitet



Robusthed - virksomhedens robusthed / stabilitet, eksempler på hyppige indsatsområder p.t.

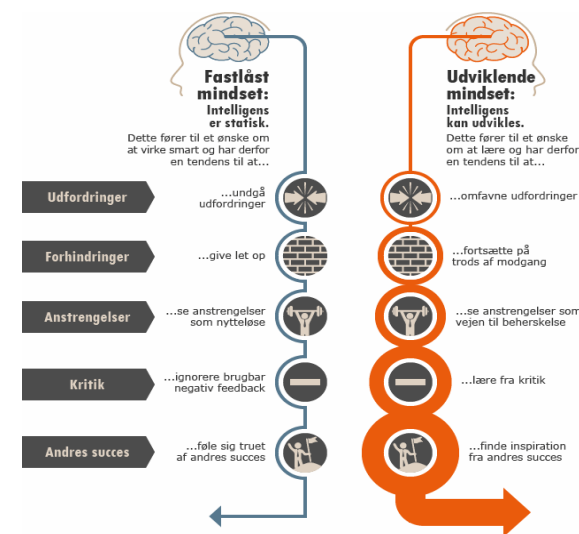
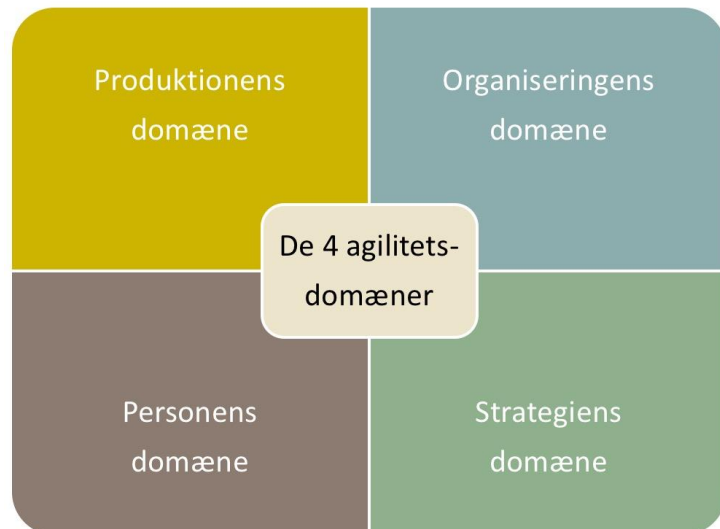
Virksomhedens strategiske robusthed – nu / på sigt

- **Governance**
 - målt på virksomhedsledelse, risikoledeelse, lederskab, forandringsledelse, eksekveringskraft, bestyrelse/advisory board, sikring af generationsskifte, risikoledeelse 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 setup, organisering og uddelegering
- **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, genetisk, produktionsapparat, produktionsprocesser, spild/affald og output.
- **HRM / Medarbejdere**
 - målt på virksomhedskultur, den sociale kapital, "den gode arbejdsplads", on-boarding, medarbejderfastholdelse, medarbejderudvikling og medarbejderpleje.
- **Rapporteringssystem**
 - målt på compliance, digitalisering, datafangst, dataanalyse, overblik, indsigt og handlingsmuligheder og ophæng til økonomi rapportering, ESG – ledelsesrapportering og værdikæden.
- **Bæredygtighed/bæredygtig udvikling**
 - målt på f.eks. arbejdet med dobbeltvæsentlighed, ESG, ESG - ledelsesrapportering, ESG-score, klimaregnskab, Rise, Arla Klimatjek, DC-vi går klimavejen, DLG Zero

Agilitet – ejerleder og virksomhedens forandringsparathed, eksempler på indsatsområder p.t.

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.



Bæredygtig udvikling i dansk landbrug
G – Ledelsesmæssige forhold og virkemidler
Generelt

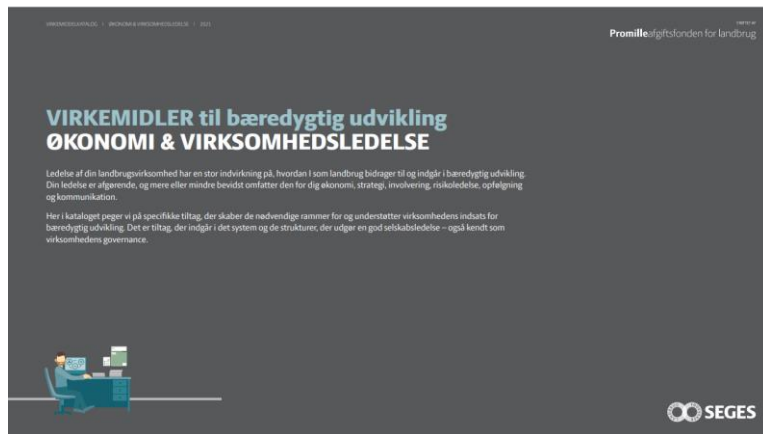


G

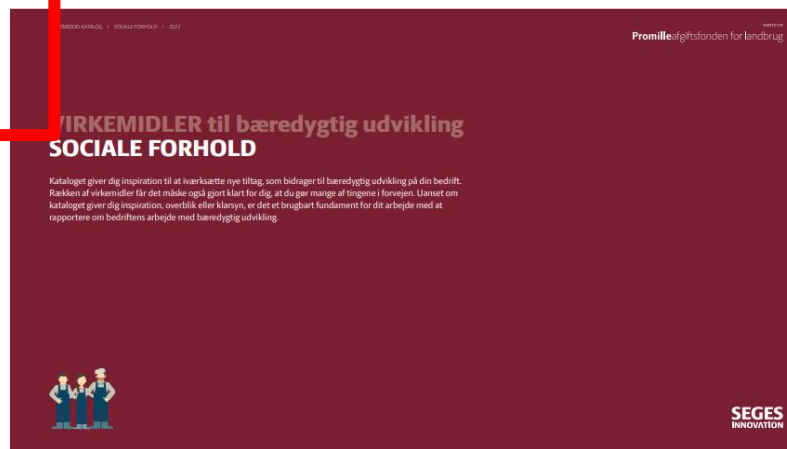
Indikatorer og virkemidler på landbrugsinfo.dk

SEGES Innovation – Virkemiddelskatalog – følg links

[esg_virkemiddelkatalog_ekonomi_virksomhedsledelse.pdf \(landbrugsinfo.dk\)](#)



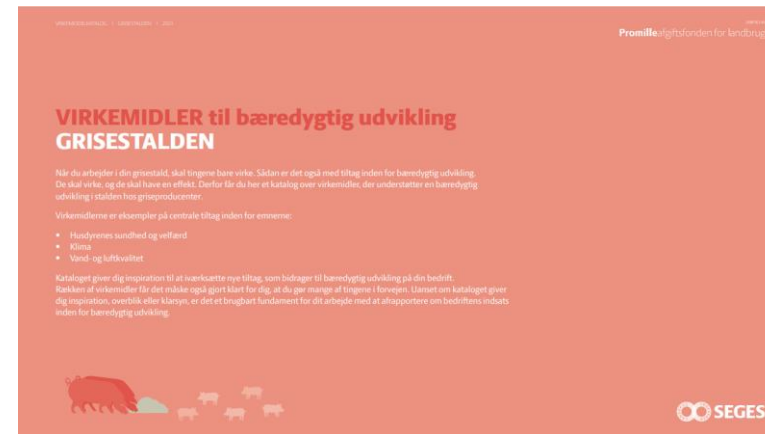
[esg_virkemiddelkatalog_sociale_forhold.pdf \(landbrugsinfo.dk\)](#)



[esg_virkemiddelkatalog_marken.pdf \(landbrugsinfo.dk\)](#)



[esg_virkemiddelkatalog_grisestalden.pdf \(landbrugsinfo.dk\)](#)

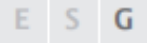


[esg_virkemiddelkatalog_kvagstalden.pdf \(landbrugsinfo.dk\)](#)



VIRKSOMHEDSOVERBLIK

Virkemiddel i medkommer governance i ESG:



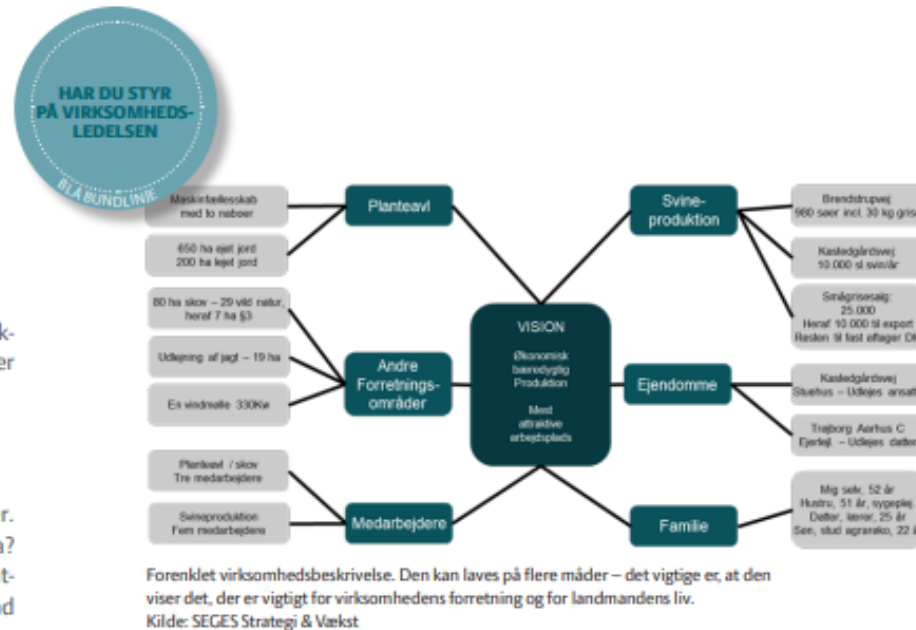
SÅDAN VIRKER TILTAGET

Et godt virksomhedsoverblik kan sættes lig med en god virksomhedsforståelse. Det er virksomhedens væsentligste aktiver og aktiviteter.

"Det her er mig og min virksomhed."

Det er i virksomhedsoverblikket, at mange samtaler starter. Det kan for eksempel handle om: Hvor pengene kommer fra? Hvem arbejder sammen om hvad? Hvor mange og hvilke ansatte er der? Hvem har man som leverandører og kunder? Hvad er konkurrencen? Hvor er der risici, man skal håndtere?

Et visuelt overblik over virksomheden er de brikker, du aktuelt kan flytte rundt med. Afhængig af strategi og andre udviklingsfaktorer ændrer billedet sig over tid.



Økonomi for implementering

- 5-10 af dine egne timer – gratis, men går fra noget andet
- Fire-fem timer med en landbrugskonsulent/-rådgiver – cirka 6.000 kr.
- Layout og print af plakat – cirka 1-3.000 kr.

Sådan kommer du i gang



- 1 KONTAKT** en strategisk eller virksomhedskonsulent. Med en konsulent får du erfaring og hjælp til fokus og prioritering af, hvad der er væsentligt for dig og for virksomheden.
- 2 FIND EN PERSON**, der er god til at illustrere, altså beskrive virksomheden i gode billeder, ord og tal.
- 3 FIND ET ELLER FLERE GODT SYNLIGE STEDER** at hænge en stor plakat af med beskrivelsen.

Gode og kendte virkemidler for ledelse og kommunikation

landbrugsinfo.dk

VIRKEMIDDELKATALOG | ØKONOMI & VIRKSOMHEDSLEDelse | 2022 | SIDE 2

OPTIMER INDEN FOR DE GIVNE RAMMER

Vikemiddel understøtter governance (ESG)

E S G

SÅDAN VIRKER TILTAGET

Det giver mening at producere flest mulige enheder til salg, som kan betale de omkostninger, der er uafhængige af produktionsomfanget – det kan være forrentning og afskrivning af produktionsapparatet. Sigt efter høj effektivitet, så hver ha og hvert husdyr giver størst muligt udbytte. Du skal dog være opmærksom på, at det kan blive for dyrt at få de sidste enheder med, så det økonomisk optimale niveau er lavere end det højeste opnåelige.



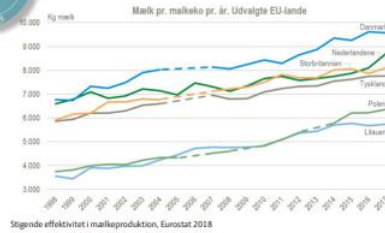
Eksempel

Julius Thomsen er smågriseproducent og sælger sine grise til faste aftagere. Med stigende effektivitet i soholdet og fuld udnyttelse af staldens kapacitet producerede han efterhånden flere smågrise, end hans aftagere havde plads til. Hans alternative afsætningsmulighed for de overskydende grise betalte ca. 100 kr. mindre pr. gris. Julius beregnede, at det bedre kunne betale sig at have færre søer i stalden og udelukkende producere grise til de

faste aftagere. Derved sparer han omkostningerne til de sidste søer, og han har desuden en lidt lavere omkostning pr. produceret gris, da logistikken er nemmere i den knap så fyldte stald, og det er de sundeste og mest effektive søer, han har beholdt.

Sideeffekter

Ved husdyrhold kan det økonomisk optimale produktions- og effektivitetsniveau ligge udover, hvad der er dyrevelfærds- og sundhedsmæssigt optimalt. Samtidig kan de økonomisk optimale niveauer ligge et andet sted end de miljømæssigt optimale niveauer.



Sådan kommer du i gang

1. SAMMENLIGN din egen virksomhed med de bedste virksomheder med samme hovedproduktion og i samme størrelsesinterval – og lad dig inspirere af, hvilke produktions- og effektivitetsniveauer disse ligger på.
2. BUDGETTER for flere forskellige produktions- og effektivitetsniveauer for at skyde dig ind på de økonomisk bedste niveauer.
3. BRUG DIN PRODUKTIONSFAGLIGE VIDEN til at finde veje til at arbejde i retning af disse niveauer.



VIRKEMIDDELKATALOG | ØKONOMI & VIRKSOMHEDSLEDelse | 2022 | SIDE 4

BYG DEN RIGTIGE FINANSIERING

Vikemiddel understøtter governance (ESG)

E S G

SÅDAN VIRKER TILTAGET

Den rigtige finansiering er den, hvor der er den bedste balance mellem pris, risiko for stigning i omkostninger og adgangen til at låne tilstrækkeligt, som kan afdrages i et tempo, der er likviditet til. Prisen indeholder renter, gebyrer og administrationsbidrag.



Eksempel

Tobias Hansen har blandt andet finansieret sit landbrug med et variabelt forrentet realkreditlån. Lånets rente er -0,18%, og Tobias har nydt den lave rente på realkreditlånet, men er klar over, at renten kan stige på et tidspunkt. Han har derfor holdt flere møder med sit pengeinstitut og sin økonomirådgiver for at få rådgivning om sine muligheder for at rentesikre.

Han kan få et 10-årigt fastforrentet obligationslån med en nominal rente på 0,00% til en meget fordelagtig kurs. Det fastforrentede lån er altså kun marginalt dyrere end det variabelt forrentede, og Tobias lægger så stor en del af gælden om, som han forventer at have likviditet til at afdrage over de næste 10 år.

Sideeffekter

Finansieringen kan have stor effekt på andre virkemidler. Finansieret et projekt, kan det medføre en øget indtjening, ligesom det ofte er afgørende for, om andre tiltag kan sættes i værk.



Balance mellem pris, risiko og mulighed for at skaffe kapital. Foto: Change

Sådan kommer du i gang

1. DAN DIG ET OVERBLIK over din virksomheds kapitalstruktur, finansieringsomkostninger og finansieringsprodukternes egenskaber. Du kan tage et regneark eller et værktøj som for eksempel SEGES Innovations Finansieringshjælp til hjælp.
2. BEREKN VIRKSOMHEDENS FØLSOMHED på rente- og valutaændringer: Hvad er effekten på renteudgifterne og på lånenes formueforhold?
3. LÆG EN PLAN for den "optimale" finansieringssammensætning og arbejd løbende i retning af denne.



VIRKEMIDDELKATALOG | ØKONOMI & VIRKSOMHEDSLEDelse | 2022 | SIDE 3

OPTIMER RAMMERNE FOR PRODUKTIONEN

Vikemiddel understøtter governance (ESG)

E S G

SÅDAN VIRKER TILTAGET

Best practice for kapaciteter handler om løbende at tilpasse sine kapaciteter til virksomhedens behov, så virksomheden ideelt set kun rummer de aktiver, der bidrager positivt til indtjeningen. Der bør ikke være kapital bundet i aktiver, som virksomheden ikke tjener penge på. Afhæng af aktiver, der ikke er behov for, eller som er underskudsgivende.

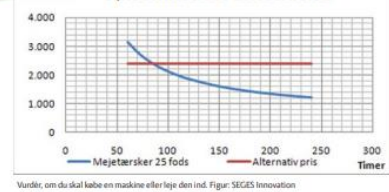


Eksempel

Claus Larsen har svineproduktion og markbrug, som gør ham selvforsynende med korn, og desuden producerer han korn til salg. Han har en fornemmelse af, at planteavlens ikke er lønsom. Han bruger Business Check, som viser ham, at svineproduktionen tre år i træk

har "betalt til" driftsgrenen mark. Han er i tvivl om, om det skyldes et par uheldige år i planteavl generelt. Han tager derfor Fraktilanalyse i brug og finder ud af, at hans fremstillingspris på kornet er høj sammenlignet med andre producenter. Det betaler sig derfor ikke for

ham at dyrke jorden, og han beslutter at opsig forpagtningerne og skære ned på sin planteavl. Han beholder markdrift på sin egen jord for at opretholde en vis selvforsyning til stalden.



Sådan kommer du i gang

1. FORHOLD DIG KRITISK til de enkelte aktiver og deres berettigelse i den aktuelle og forventede produktion. Det gælder også aktiver, som er fuldt afskrevet. Aktiver, der ikke længere bidrager positivt til bundlinjen, bør i princippet afhændes.
2. RENTABEL? For enhver investering regner du igennem, om den er rentabel.
3. INVESTER I de aktiver, der giver bedst afkast.



SEGES
INNOVATION

ETABLER EN BESTYRELSE ELLER ET ADVISORY BOARD

Virkemiddel, imødekommer governance i ESG.

E S G

SÅDAN VIRKER TILTAGET

Ved at invitere ekstern ledelseskompetence ind i virksomheden får du inspiration og sparring til strategi og personlig udvikling. Folk udefra giver dig forskellige indsigter og erfaringer, og de kan perspektivere og nuancere dine muligheder og udfordringer.

En ekstern gruppe af kompetente folk kan fungere som en del af virksomhedens selskabsstruktur for kontrol og rettidig omhu – det man også kalder "governance".

Konkrete opgaver kan være strategi- og forretningsudvikling, et generationsskifte eller en turn around. Sammensætningen af en bestyrelse eller et advisory board kan ændres alt efter de strategisk vigtigste opgaver for virksomheden.

Ved at lade dig udfordre og korrigere på din ledelse og planer for virksomheden, får du større træfsikkerhed i den strategiske udvikling og daglige ledelse. Du skal være klar til at åbne op og måske gøre dig mere sårbar som leder og som menneske.



Eksempel på en bestyrelse

Krav i et kapital selskab (A/S eller ApS)

- Situation og behov: Strategisk omstilling til endnu mere bæredygtig produktion
- Medlemmer: Bankmand (ikke ens egen), virksomhedskonsulent, adm. dir. fra produktionsvirksomhed, landmand (der har "omstillet")
- Man mødes minimum fire gange om året.

Eksempel på et advisory board/gårdråd

Ønske i en personligt ejet virksomhed

- Situation og behov: Sparring, optimering og forretningsudvikling
- Medlemmer: fagkonsulent, virksomhedsejer, landmand med god markedsforståelse
- Man mødes minimum fire gange om året.

Økonomi for implementering

OMKOSTNINGER TIL EN BESTYRELSE: Minimum 4 x 20.000 kr. plus forplejning, transport med videre. I alt cirka 100.000 kr. om året.

OMKOSTNINGER TIL ET ADVISORY BOARD/GÅDRÅD: Minimum 3 x 15.000 kr. plus forplejning, transport med videre. I alt cirka 50.000 kr. om året.

Sådan kommer du i gang



- 1 SKRIV NED, hvad du vil med involvering af ekstern ledelseskompetence.
- 2 LÆS PÅ DENNE SIDE ved SEGES om selskabsregler med mere, inden der træffes beslutning om oprettelse af en bestyrelse eller et advisory board.
- 3 SPØRG EN GOD KOLLEGA, en virksomhedskonsulent eller måske en bankrådgiver om deres erfaring og råd. For eksempel til, hvordan du laver en god forretningsorden for gruppens arbejde.

Bæredygtig udvikling i dansk landbrug
G – Ledelsesmæssige forhold og virkemidler
Virksomhedsstrategi

Gode og kendte virkemidler for ledelse og kommunikation

landbrugsinfo.dk

VIKEMIDDELKATALOG | ØKONOMI & VIRKSOMHEDSLEDELSE | 2022 | SIDE 8

UDARBEJD EN SKRIFTLIG STRATEGI

Vikemiddel understøtter governance (ESG)

E S G

SÅDAN VIRKER TILTAGET

En skriftlig strategi er et ledelsesredskab for at beskrive virksomhedens mål og vejen derhen. Det er en "aftale" om udviklingsindsatser, investeringer og ressourcer for bæredygtig udvikling af og på virksomheden. Strategien bruges med ansatte, med banken, i dit netværk og som det redskab du griber til for at holde kursen.

Det er i arbejdet med strategien, at du kan udvide både selvforståelse og omverdensforståelse. Det er i strategiprocessen og udarbejdelse af en skriftlig strategi, at temaer for bæredygtig udvikling som indsats for klima, ressourceoptimering og biodiversitet får "et fælles hjem".



Lanset hvor mange sider en strategi fylder, er det en god idé at illustrere den med et "strategihus". Strategihuset er godt at have med rundt for samtale og for kommunikation. Det kan også printes i plakatform for fastholdelse med de ansatte. Eksemplet her er med et forenklet indhold. Kilde: SEGES Strategi & Vækst

Økonomi for implementering

- 15-25 af dine egne timer - gratis, men går fra noget andet
- 30-40 timer med en landbrugsrådgiver - 35-45.000 kr.
- Forvent investering i virksomhedsbeskrivelse, risikoanalyse, SWOT med mere

Sådan kommer du i gang

1. SÆT ORD PÅ BEHOV: Hvorfor en strategi?
2. VÆR INDSTILLET PÅ en proces på seks-ni måneder og på at investere i data og analyser.
3. KONTAKT en strategisk virksomhedskonsulent. Med en konsulent får du erfaring og hjælp til proces, metode og udarbejdelse.



INFORMER MEDARBEJDERE OM STRATEGIEN

Vikemiddel understøtter governance (ESG)

E S G

SÅDAN VIRKER TILTAGET

Virksomhedens medarbejdere skal have kendskab til strategien og dermed også til mål og plan for bæredygtig udvikling.

Som ejer af strategien bør du involvere dine ansatte. Har man driftsledere og lignende stillinger, vil de sikkert have ansvar for udførelse af dele af strategien, og de bør engageres i handlingsplaner og drift, der fører til målopfyldelse.

Det er en god idé at have strategien illustreret ved en overskuelig figur - ofte et såkaldt strategihus. Det kan hænges som plakat, hvor I spiser frokost, og den kan være det udgangspunkt, I taler ud fra, ved udviklingsamtaler med den enkelte medarbejder.

Det er vigtigt, at du som leder inviterer til spørgsmål og dialog om, hvad strategien betyder. Både meningen med mål og handlinger for virksomheden og for den enkelte medarbejder.

Ved at informere medarbejderne om virksomhedens strategi øger du motivation og jobtilfredshed, og forudsætningerne for selvledelse og effektivitet styrkes. Er der medarbejdere, der indgår i virksomhedens planlægning og driftsopfølgning, styrker det disse medarbejders beslutnings- og handlingskompetence.



Lanset hvor mange sider en strategi fylder, er det en god idé at illustrere den med et "strategihus". Strategihuset er godt at have med rundt for samtale og for kommunikation. Det kan også printes i plakatform for fastholdelse med de ansatte. Eksemplet her er med et forenklet indhold. Kilde: SEGES Innovation Strategi & Vækst

Økonomi for implementering

Engagement af medarbejderne ved information, dialog og uddelegering indgår i den generelle ledelse og betragtes som uden ekstra økonomiske omkostninger.



VIKEMIDDELKATALOG | ØKONOMI & VIRKSOMHEDSLEDELSE | 2022 | SIDE 10

UDARBEJD HANDLINGSPLANER FOR STRATEGISKE MÅL

Vikemiddel understøtter governance (ESG)

E S G

SÅDAN VIRKER TILTAGET

Strategien indeholder mål for, hvad virksomheden skal arbejde hen imod. Det kan være mål om øget økonomisk robusthed, en bedre biodiversitet uden dyrkningsfladen, en fordeprojetet mælkeydelse, mere familietid, bedre styring og rapportering eller måske klargøring til ejerskifte.

Når du udarbejder handlingsplaner for de strategiske mål, er det en fordel at involvere medarbejdere i virksomhedsledelsen. Dermed styrkes grundlaget for motivation og jobtilfredshed, og der skabes bedre forudsætninger for selvledelse og effektivitet.

Du kan nedbryde de mest langsigtede mål i delmål og lægge dem ind i driftsplaner og budgetter for året. Strategien skal nedbrydes i konkrete handlinger, så den enkelte medarbejder ved, hvad strategien betyder for vedkommende.

At udarbejde handlingsplaner for opnåelse af virksomhedens strategiske mål kan være altgørende for virksomhedens succesfulde arbejde med andre temaer og virkemidler for bæredygtig udvikling.



Eksempler på strukturer for handlingsplaner for strategiske mål. Arbejd med virksomhedskonsulent for bedste løsning til virksomheden. Kilde: SEGES Innovation Strategi & Vækst

Økonomi for implementering

At "oversætte" strategiske mål til handlingsplaner med ressourceallokering, tidsplaner, prioritering og koordinering med øvrige handlingsplaner kræver tid.

- Man bruger 25-50 af egne driftleders timer - gratis, men går fra noget andet

Sådan kommer du i gang

1. UDARBEJD SMART-mål for virksomhedens tre bundlinjer (økonomi, miljø og social) og tilhørende strategiske handlinger og plan for opfølgning. SMART-mål betyder, at målene i strategien skal være Specifikke, Målbare, Accepterede, Realistiske og Tidsafgrænsede.
2. HAV UDARBEJDELSE af handlingsplaner for strategiske mål integreret i strategiprocessen.
3. IMPLEMENTERING af virksomheden kan fremmes ved, at du i din personlige ledelsesopgave har involvering af medarbejderne som et ledelsesfokus.



FØLG LØBENDE OP PÅ STRATEGISKE MÅL

Vikemiddel understøtter governance (ESG)

E S G

SÅDAN VIRKER TILTAGET

Opfølgning på strategiske mål og delmål giver mulighed for at korrigere og handle i rette tid.

Ved at følge løbende op på nøgleparametre for strategiske mål og delmål kan medarbejdere involveres i ledelse af virksomheden. Dermed styrkes grundlaget for motivation og jobtilfredshed, og der skabes bedre forudsætninger for selvledelse og effektivitet.

En formaliseret opfølgning på strategi indgår som en del af virksomhedens struktur for kontrol og rettidig omhu, det man også kalder "governance". Det gælder især på nøgleparametre for områder, der har at gøre med bæredygtig udvikling.

"Løbende opfølgning" er så ofte, at der kan korrigeres i tide og samtidig med så lav frekvens, at der kan forventes en effekt på de strategiske mål og delmål.



Eks. på strategiske mål for opfølgning

Fire års strategiperiode

1. Ydelse pr. ko over levetid
2. Forhold ha udbytte/omk. +15%
3. Returenballage i system
4. Andel af gran strøm 75%
5. Medicinforbrug -15%
6. Øget kølselvfødselstæthed
7. Afkastningsgrad +25%

Eks. på delmål for løbende opfølgning

År 1 i strategiperioden

1. Optimerer fodermix
2. Mere præcis gødsning
3. Overblik over emballager
4. System for korrekt fordeling
5. Medicinforbrug -5%
6. Selektionskontrol på alle arealer
7. Afkastningsgrad +10%

Forenklete eksempler på strategiske mål og delmål for opfølgning. Kilde: SEGES Innovation Strategi & Vækst

Økonomi for implementering

- Er denne form for opfølgning et helt nyt ledelsesredskab, skal du regne med 5-10 timer med en konsulent for at "oversætte" strategiske mål og delmål til nøgleparametre for opfølgning.
- 20-30 interne timer om året som en integreret del af sin virksomhedsledelse.

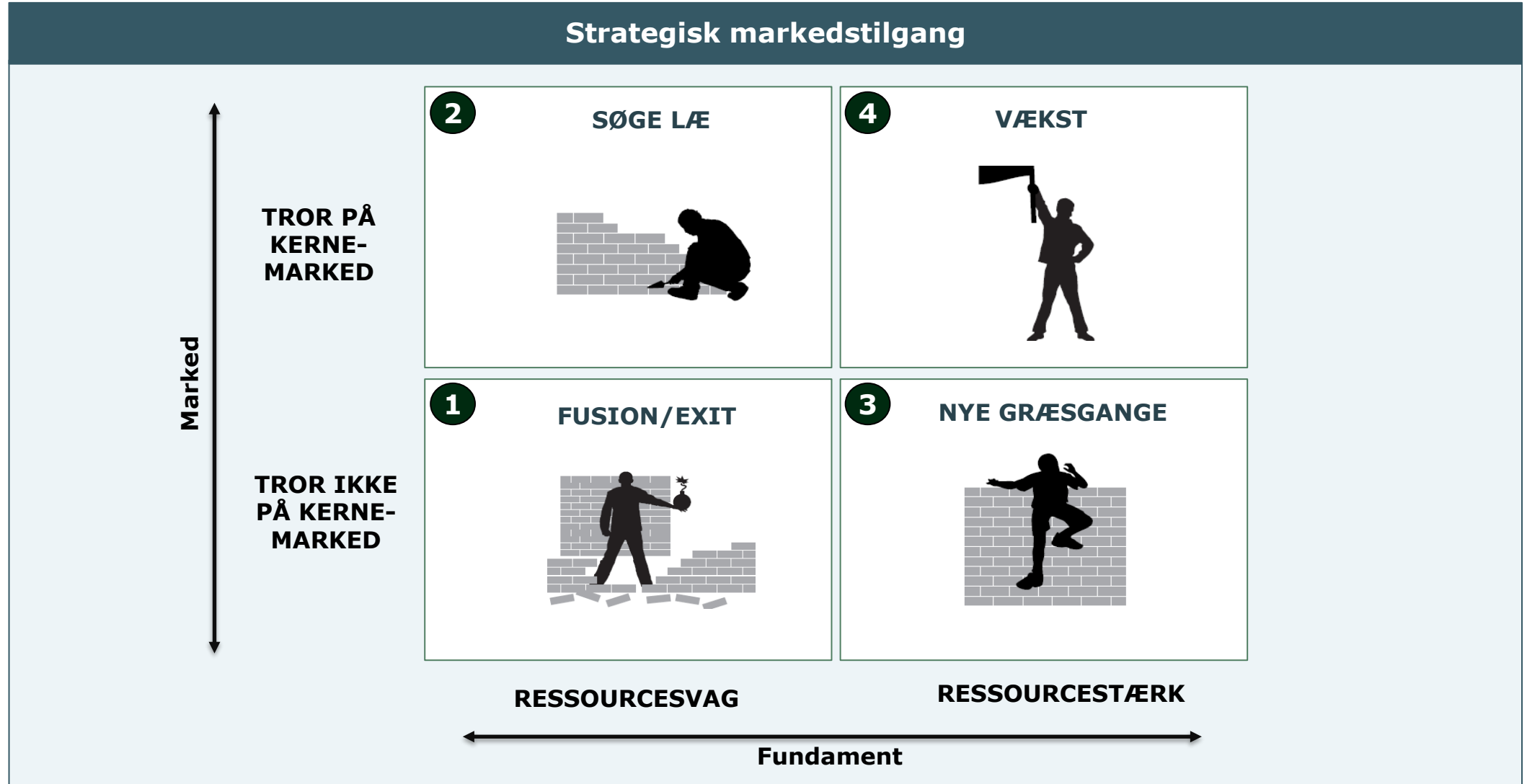


Sådan kommer du i gang

1. FØLG DER ALLEREDE OP på mål for driften, kommer du i gang ved at integrere nøgleparametre for strategiske mål og delmål i opfølgningen.
2. ER LØBENDE OPFØLGNING NYT i ledelse af virksomheden, vil det muligvis kræve efteruddannelse/kompetenceudvikling samt investering i IT/software. Tal med eksempelvis en økonomikonsulent fra den lokale landboforening.
3. VIGTIGT FOR IMPLEMENTERING er, at de strategiske mål og delmål, der skal følges op på, er specifikke, målbare og skal opnås inden for en given tidshorisont.

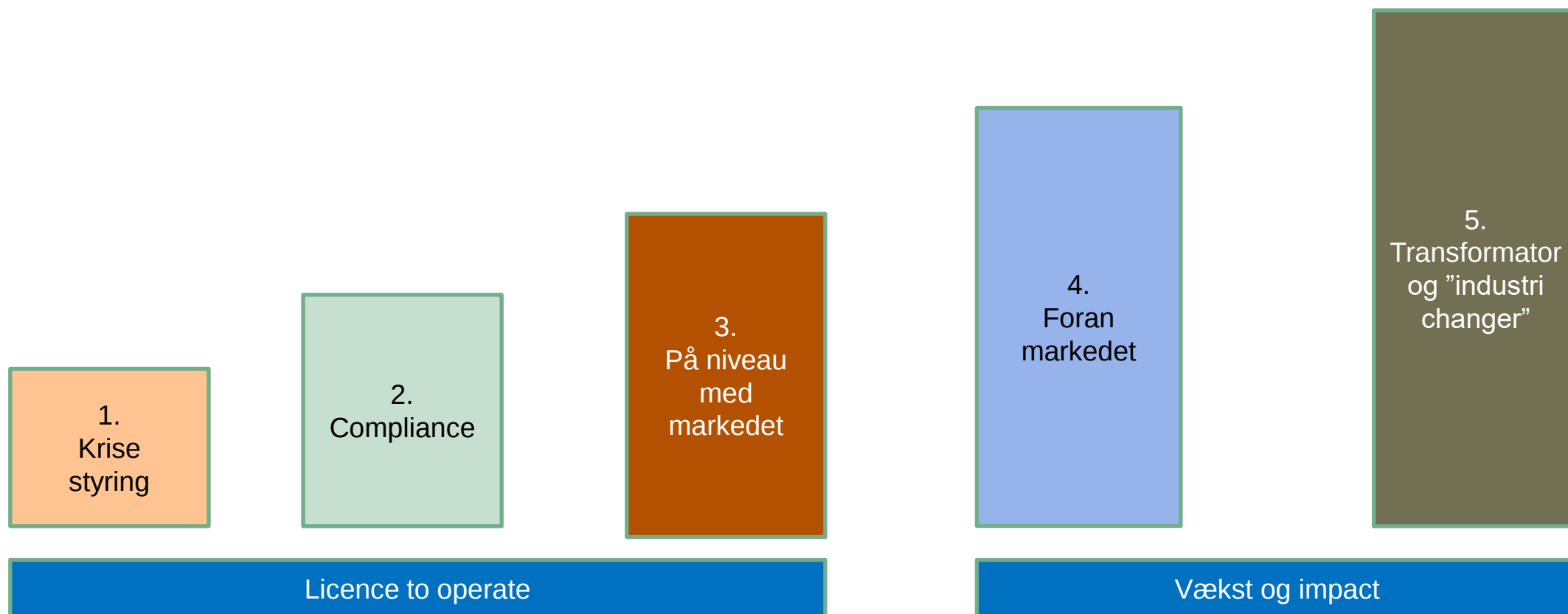
SEGES
INNOVATION

Bæredygtig udvikling - Hvad styrer landmanden? / - efter?

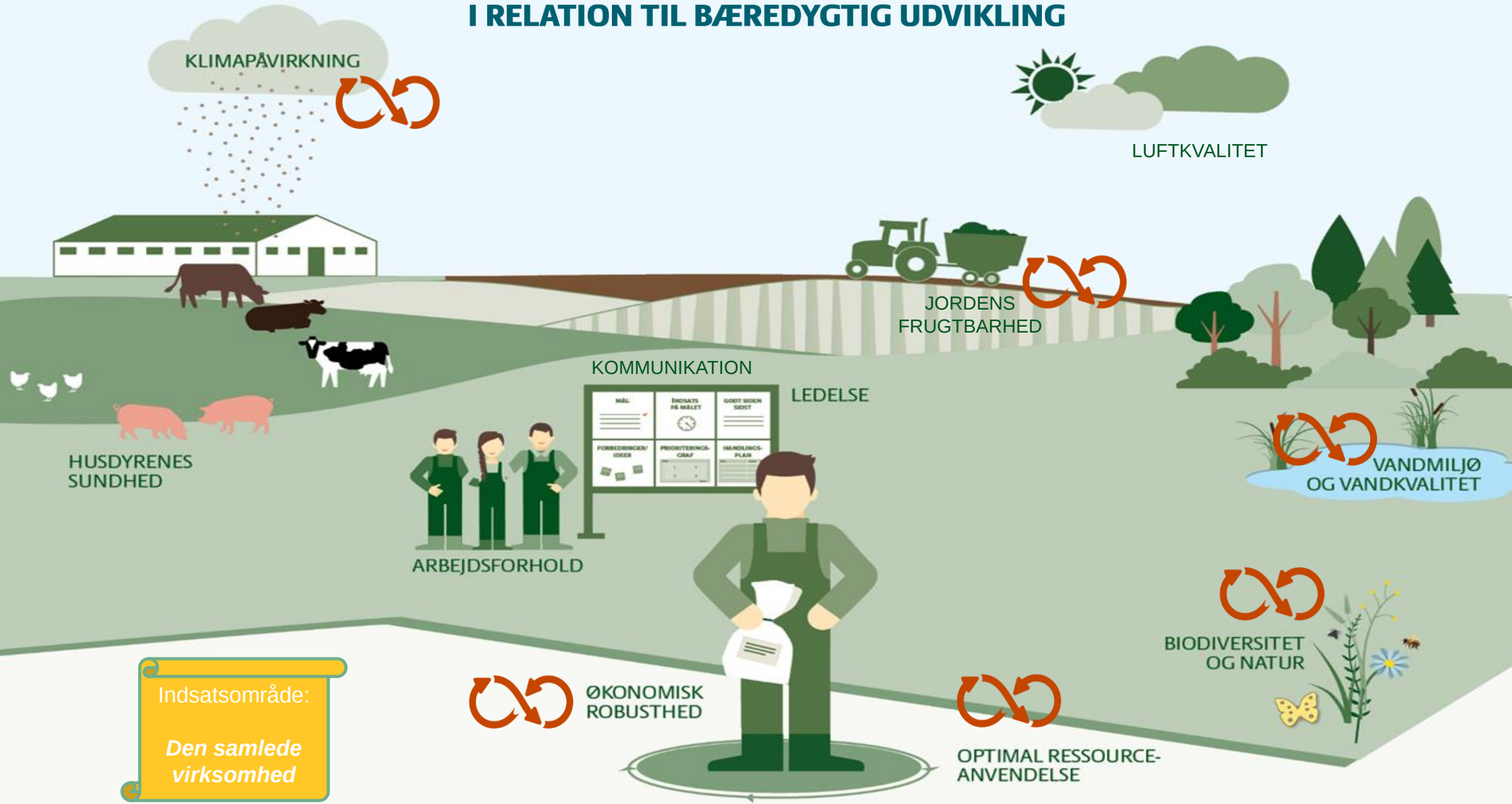


Hvad er ambitionen?

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



EN LANDBRUGSBEDRIFTS FORRETNINGSMODEL I RELATION TIL BÆREDYGTIG UDVIKLING



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

Vision – hvad stræber vi efter:

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

Strategiske mål 2028:

Økonomiske mål:

- Afkastningsgrad > 7,5 %
- Soliditetsgrad > 30 %
- Likviditetsgrad >1.6
- Bankgæld udover KK = 0

Governance mål:

- Velfungerende virksomhedsledelse og lederskab
- Velfungerende compliance
- Ny ledelsesmodel og ansvarsfordeling
- Risikoledeelse
- Høj eksekveringskraft
- Strategisk sparring via advisory board
- Digitalisering af virksomheden

Miljømæssige mål:

- Klimaregnskab udarbejdes hvert 2. år
- Levere på de opsatte klimamål
- Levere på natur og biodiversitet
- Årligt iværksættes min. 2 nye tiltag der forbedrer natur og ressourceanvendelse
- Mindske forbrug af indkøbt foder
- Udvikle vores præcisionslandbrug

Sociale mål:

- Høj dyresundhed og dyrevelfærd
- Integration af og investering i medarbejdere
- Arbejdsmiljø i særklasse
- 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 virksomhedens
governance

2.
Styrke virksomheden
som forretning

3.
Styrke
virksomhedskulturen

4.
Styrke virksomhedens samlede
bæredygtige økosystem

5.
Gøre virksomheden klar til
generationsskifte

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 i en "vi-kultur" og udvikler vores 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

Bæredygtig udvikling i dansk landbrug
G – Ledelsesmæssige forhold og virkemidler
Risiko

Virkemiddel

VIRKEMIDDELKATALOG | ØKONOMI & VIRKSOMHEDSLEDELSE | 2021 | SIDE 7

GENNEMFØR RISIKOANALYSE FOR VIRKSOMHEDENS DRIFT

Virkemiddel medkommer governance i ESG

E S G

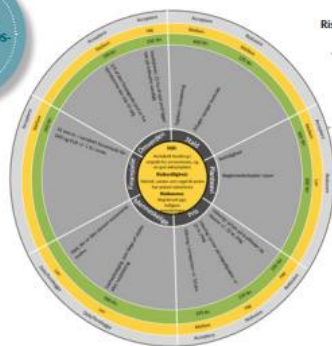
SÅDAN VIRKER TILTAGET

Med en risikoanalyse afdækker og vurderer du hændelser, som kan påvirke virksomheden nega-tivt. Ved at forstå og vurdere virksomhedens risici, kan du tage dine forholdsregler og dermed gøre virksomheden mere robust og driftssikker – to vigtige elementer i arbejdet med at skabe en mere bæredygtig produktion.

Risici kan være være storm, tørke og oversvømmelse, det kan være sygdomsangreb i besætning, alvorlig sygdom i familien eller hos vigtige ansatte. Det kan være finansieringsprofil, konse-kvenser af lovgivning eller måske markante skift i markedet.

At udarbejde en risikoanalyse første gang kan være en øjenåb-ner, og den kan få oversete eller helt nye emner for en bæ-re-dygtig udvikling af virksomheden frem i lyset.

En risikoanalyse er en del af virksomhedens selskabsstruktur for kontrol og rettidig omhu, og den indgår dermed i det, man også kalder "governance".



Risikohjulet samler risikoanalysen på (fra midten og ud):

- Mål/Risikovillighed/Risikoevne
- Risikoområder
- Kritiske hændelser/afvægheder
- Omkostning ved hændelse
- Sandsynlighed for hændelse
- Acceptere/Reducere/Forebygge

Kilde: SEGES Strategi & Vækst

Sådan kommer du i gang

1. SOM DET FØRSTE iden-tificeres og beskrives virksomhedens risi-kofaktorer. Dette kan ske på baggrund af en SWOT-analyse, hvor du har vurderet på virksomhedens trusler og svag-heder.
2. DET NÆSTE er en vur-dering af hver enkelt faktor som et estimat på, hvor sandsynligt det er, at hændelsen opstår – sammenholdt med, hvad det kan koste, hvis hændelsen opstår. Det er nødvendigt at komme godt rundt i økonomien, besøge kritiske drifts-funktioner og inddrage en uvildig vinkel på virk-somheden og forholde-ne rundt om de.
3. GENNEMFØR fx risiko-analysen med en god kollega, en fra banken og en virksomhedskonsu-lent.

Økonomi for implementering

- 10-15 af dine egne timer
- Fem timer med en rådgiver. Cirka 6.000 kr.
- Omkostningen kan medgå i en strategiproces.

En risikoanalyse kan indgå i en strategiproces sammen med en virksomhedsbeskrivelse, en SWOT- og måske en interessentanalyse samt en omverdensanalyse.

VIRKEMIDDELKATALOG | ØKONOMI & VIRKSOMHEDSLEDELSE | 2021 | SIDE 13

PLAN FOR INDSATSER, DER FOREBYGGER ELLER AFBØDER EFFEKT AF KRITISKE HÆNDELSER

Virkemiddel medkommer governance i ESG

E S G

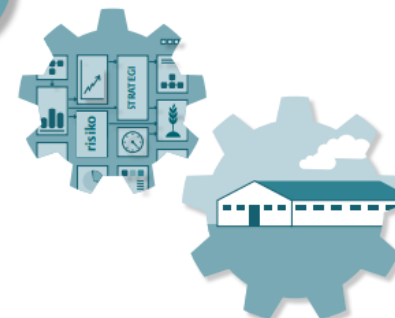
SÅDAN VIRKER TILTAGET

På baggrund af en risikoanalyse kan der prioriteres og plan-lægges indsatser. Nogle indsatser vil ved de nødvendige inve-steringer fjerne eller kraftigt reducere en risiko, mens andre indsatser kan indgå i virksomhedens beredskabsplan.

Implementering af planen får betydning for virksomhedens robusthed og muligheder for en bæredygtig udvikling.

Afhængigt af risikoanalysen kan det kræve ændrede arbejds-gange, køb af forsikringer, investeringer i forebyggelse eller måske justeringer i arbejdsplanlægning. Ved særligt store in-vesteringer for at fjerne eller reducere en given risiko, kan ind-satsen indgå som en handling i virksomhedens strategi.

Risikoanalyse, handlingsplan og beredskabsplan er centralt i virksomhedens selskabsstruktur for kontrol og rettidig omhu – det man også kalder "governance".



Økonomi for implementering

Påregn 10-15 timer på analyse, diskussion og beskrivelse af planen. Heraf 5-10 timer med en driftsleder eller lignende. Køb eventuelt fire-fem timer med en landbrugskonsulent, der har løst opgaven før.

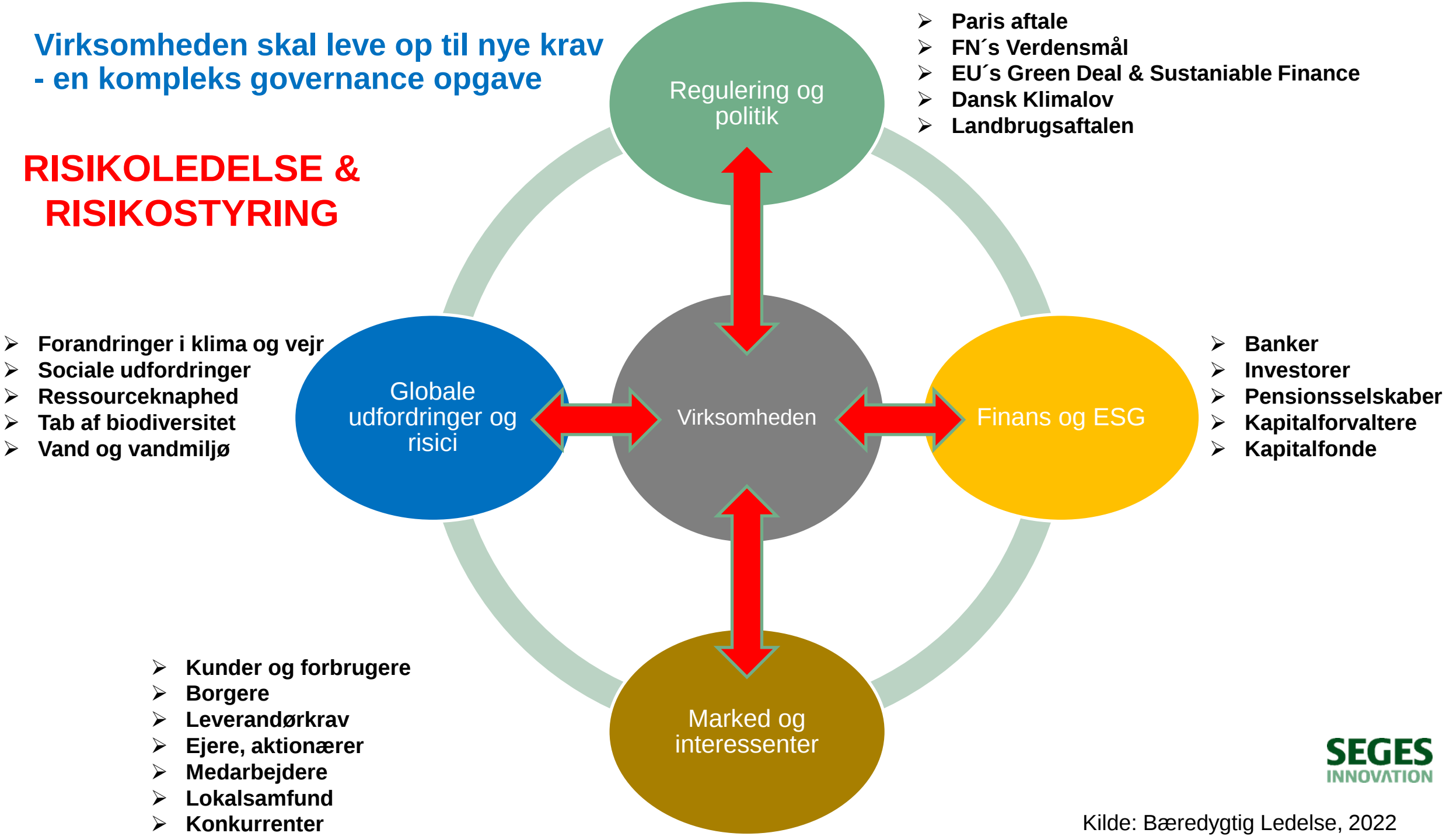
Sådan kommer du i gang

1. UDARBEJDE EN RISIKO-ANALYSE, inden du planlægger indsatser. Risikoanalyse og plan for indsatser kan eventuelt indgå i en strategiproces.
2. INVOLVER EN ERFAREN VIRKSOMHEDSKONSU-LENT første gang opga-ven gennemføres. Erfar-ing er vigtig for ikke at ignorere eller overse væ-sentlige risici og handle-muligheder.
3. HAR DU EN DRIFTS-LEDER på virksomheden, kan denne person med fordel involveres.

SEGES
INNOVATION

**Virksomheden skal leve op til nye krav
- en kompleks governance opgave**

RISIKOLEDELSE & RISIKOSTYRING



RISIKOLEDELSE OG RISIKOSTYRING

Risikolevelse

1.Definition:

den overordnede strategiske tilgang til identifikation, evaluering og prioritering af risici i forhold til organisationens mål og måden at håndtere dem på

2.Mål:

at forstå, acceptere eller afvise risici baseret på deres indvirkning på organisationens mål og strategi.

3.Perspektiv:

et bredt strategisk perspektiv og fokuserer på at sikre, at organisationen har en passende risikoprofil i overensstemmelse med dens mission og mål.

4.Handlinger:

identifikation af risici, evaluering af deres betydning for organisationen, fastlæggelse af risikotolerance og udvikling af strategier til at håndtere dem.

Risikolevelse danner grundlaget for beslutninger

Risikostyring

1.Definition:

den praktiske proces med at implementere strategier, politikker, procedurer og handlinger for at minimere, overvåge og kontrollere risici for at opnå organisationens mål.

2.Mål:

at træffe konkrete foranstaltninger og beslutninger for at minimere risici og optimere ressourceallokeringen.

3.Perspektiv:

et mere operationelt perspektiv og fokuserer på at implementere specifikke foranstaltninger til at håndtere og reducere risici på en praktisk måde.

4.Handlinger:

implementering af konkrete kontrolforanstaltninger, overvågning af risici, tilpasning af taktikker og korrektion af aktiviteter for at minimere eller forebygge negative konsekvenser af risici.

Risikostyring udfører de konkrete handlinger, der er nødvendige for at implementere de beslutninger, der er truffet inden for risikolevelsen

Risiko - definition

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

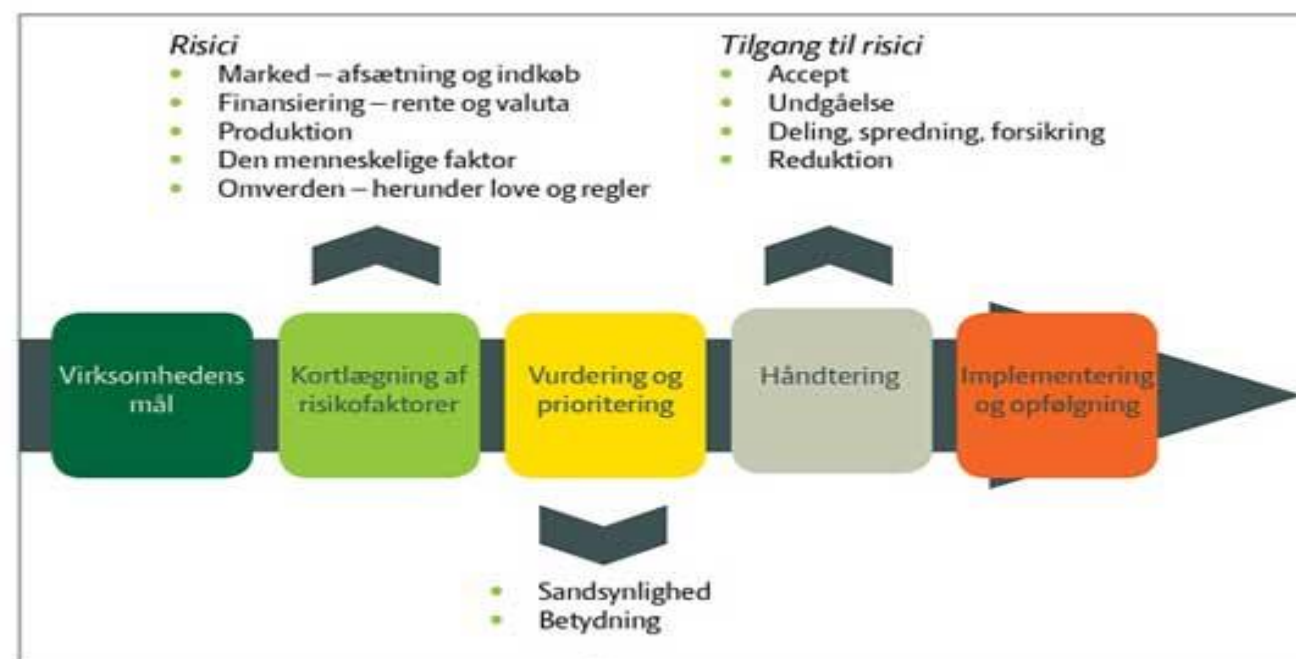
Risiko er muligheden for økonomiske tab enten på bedriftens løbende indtjening eller på aktiver og passiver.

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?



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 - nedslag på bæredygtighedsrisici

- **Truslen for afvikling contra bæredygtig udvikling af landbrugsvirksomheden** ud fra en økonomisk betragtning i forhold til om der er et tilstrækkeligt økonomisk råderum til at investere i den bæredygtige udvikling.
- **Fysiske trusler som følge af klimaforandringer** f.eks. ekstreme vejrhændelser som kan påvirke produktion og produktionsapparat.
- **Regulatoriske trusler** i form af ikke at leve op til love og regler på et givet område enten pga. landbrugsvirksomhedens placering eller dens produktionsapparat.
- **Conduct trussel** der f.eks. omhandler mistillid fra investorer, kunder og forbrugere i forhold til de processer, produkter og ydelser landbrugsvirksomheden producerer.
- **Samfundstrusler** – virksomhedens risici for negativt samspil med det omgivende samfund, menneskerettigheder og miljø som følge af dens placering, produktion eller produktionsapparat.
- **Værdikædetrusler og det dobbelte væsentlighedsprincip**, dvs. landbrugerens forventninger til aftagerledet og landbrugsvirksomhedens opfyldelse af krav fra aftagerledet.

Risiko for den samlede virksomhed

- Risiko vurdering



Konsekvens			
		Lav	Høj
Stor			
Lille			
Sandsynlighed			

Bæredygtige indsatser og dobbelt væsentlighed

Bæredygtige E-ESG tiltag i virksomheden

Eksempel

- 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

Bæredygtighedsrapportering

- Dobbelt væsentlighed

- 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

Årsrapport 2022



- | | | |
|------------------------------|------------------------|---------------------------------------|
| 1. Klimatilpasning | 6. Cirkulær økonomi | 10. Medarbejderforhold |
| 2. Klimapåvirkning | 7. Dyrevelfærd | 11. Forretningsledelse/antikorruption |
| 3. Forurening | 8. Sundhed | 12. Medarbejdere i værdikæden |
| 4. Vand og marine ressourcer | 9. Fødevarer sikkerhed | 13. Påvirkning af lokalsamfund |
| 5. Biodiversitet | | 14. Forbrugere og kunder |



Coop har udarbejdet den dobbelte væsentlighedsanalyse i samarbejde med eksterne interessenter inden for NGO-verdenen, den finansielle sektor, forskningsverdenen og det private erhvervsliv.

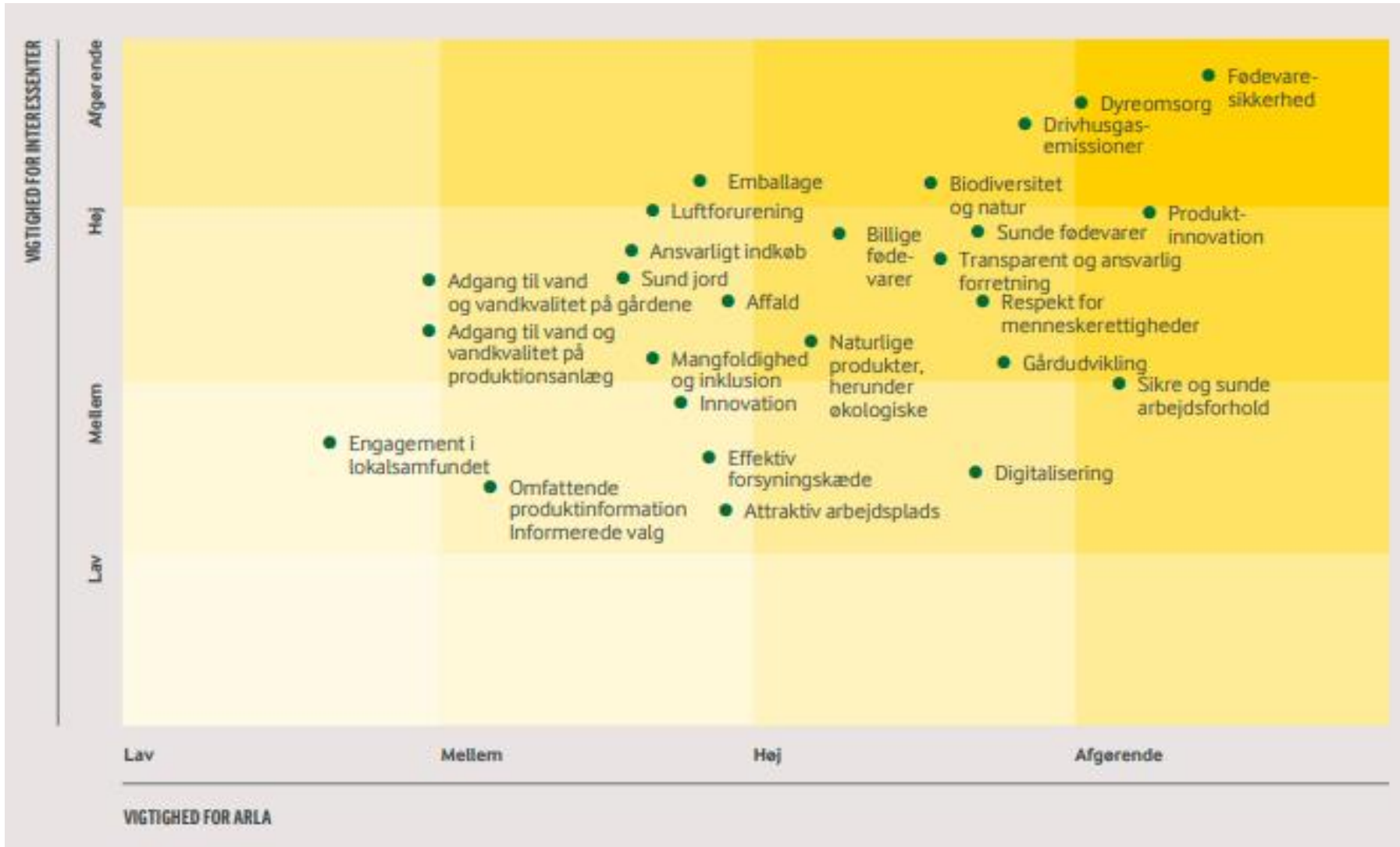
Dobbelt væsentligheds- analyse

Årsrapport 2022

Senest opdateret i 2021



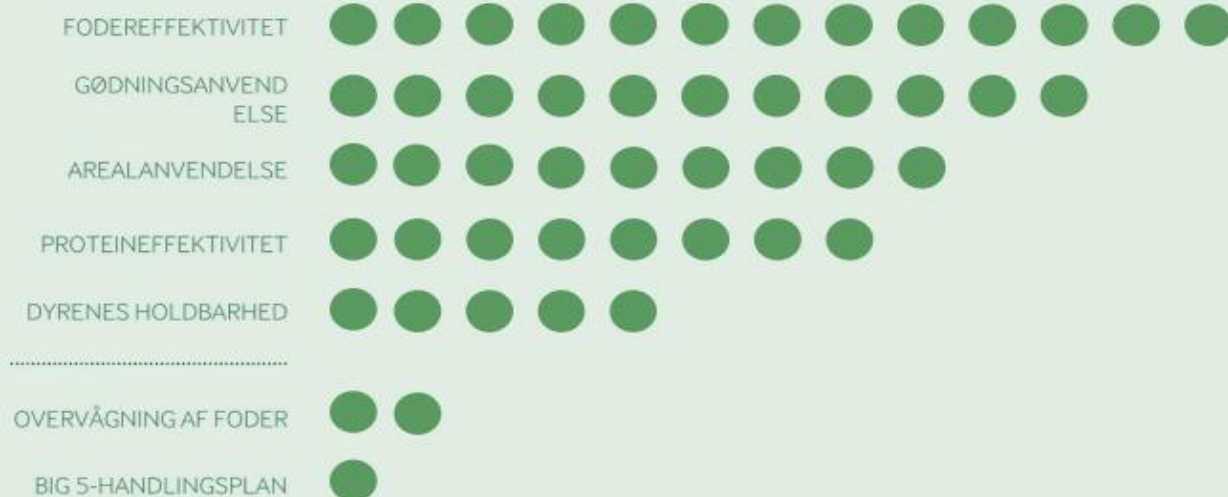
SEGES
INNOVATION



DE TILTAG, DER HAR STØRST POSITIV INDVIRKNING PÅ BÆREDYGTIGHEDEN, UDLØSER FLEST POINT



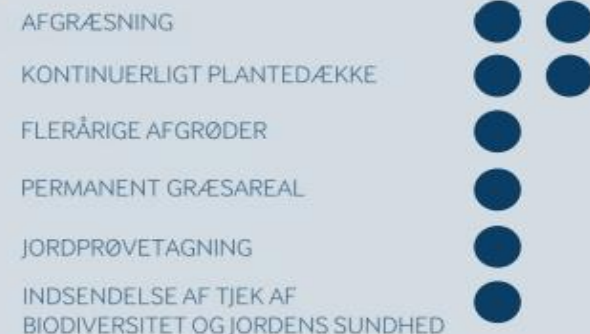
5 BIG 5 (49 POINT)



6 BÆREDYGTIGT FODER (11 POINT)



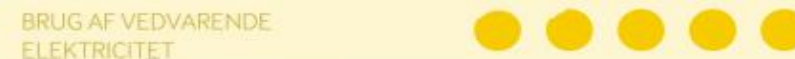
7 BIODIVERSITET OG CARBON FARMING (8 POINT)



8 HÅNTERING AF HUSDYRGØDNING (6 POINT)



9 VEDVARENDE ELEKTRICITET (5 POINT)



10 OPBYGNING AF VIDEN (1 POINT)



Bæredygtige ESG tiltag - virksomheden og dens interessenter

- Dobbelt væsentlighedsanalyse

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

Virksomhedslederens ESG Rapportering

ESG ledelsesrapportering

Landmanden

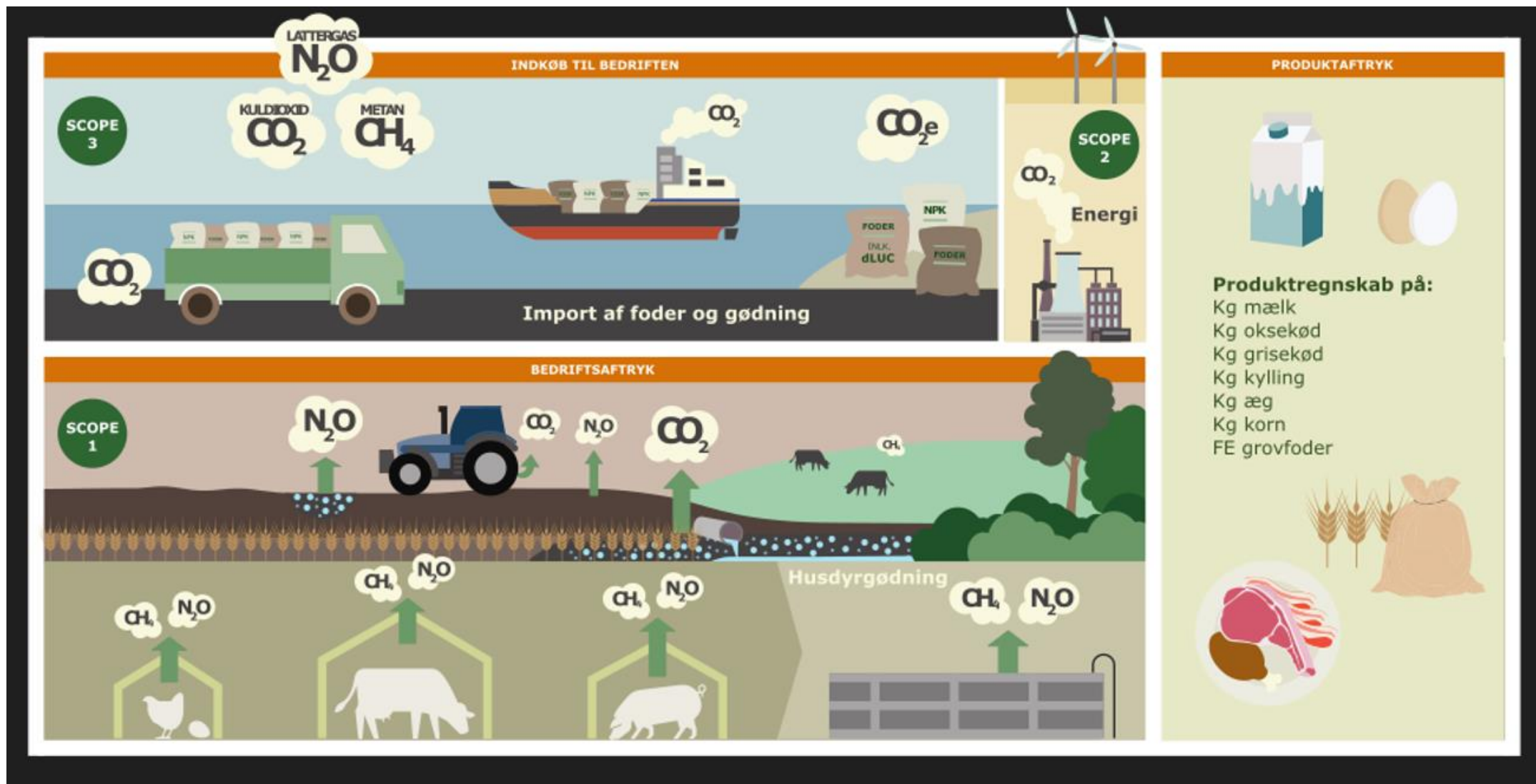
- Udviklings- og opfølgningssværktøj for en bæredygtig udvikling af virksomheden

Landmanden og den finansielle sektor

- Dokumentation / rapportering for at opnå bæredygtig finansiering

Landmanden og Årsregnskabsloven

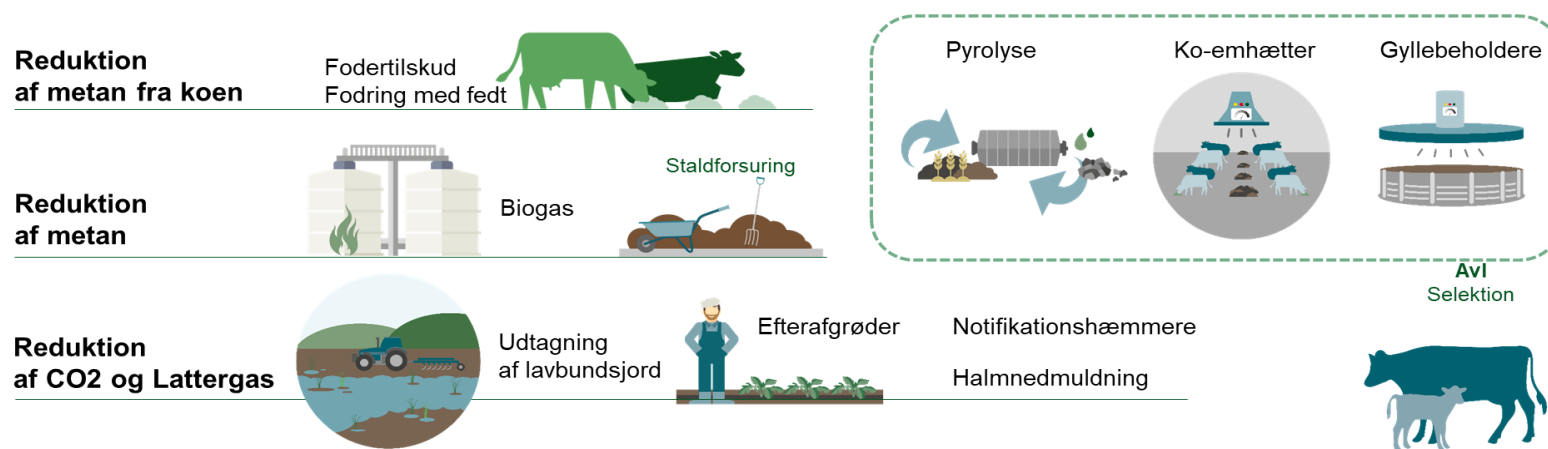
- Rapportering om indsatser på ESG i forhold til lovpligtig redegørelse for samfundsansvar i henhold til paragraf 99a i årsregnskabsloven
 - Virksomheder, der allerede er omfattet af direktivet om ikke-finansiell rapportering (NFRD)
 - Regnskabsklasse C – virksomheder, som i to på hinanden følgende regnskabsår, 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



Den samlede klimaudledning for en landbrugsbedrift består af en lang række forskellige emissionskilder. I store dele af industrien deler man i dag sådanne emissionskilder op i det, der kaldes for scope 1, 2 og 3.

- **Scope 1**
Scope 1 dækker over emissioner, som kommer direkte fra arbejdet på bedriften. Det kan bl.a. være lattergas-udledning fra gødning på marken, metan-udledning fra dyrenes fordøjelse og kuldioxid-udledning fra afbrænding af diesel.
- Scope 2 og 3 dækker modsat over alle de emissioner, som er ""købt ind"" til bedriften - det er med andre ord emissioner fra processer, som ikke er foregået direkte på bedriften.
- **Scope 2**
Alt energi, som er indkøbt til bedriften i form af el og varme, går under benævnelsen ""scope 2"".
- **Scope 3**
Alt øvrigt indkøb til bedriften - f.eks emissioner fra produktionen af handelsgødning, importeret foder og indkøbte dyr - er ""scope 3"".

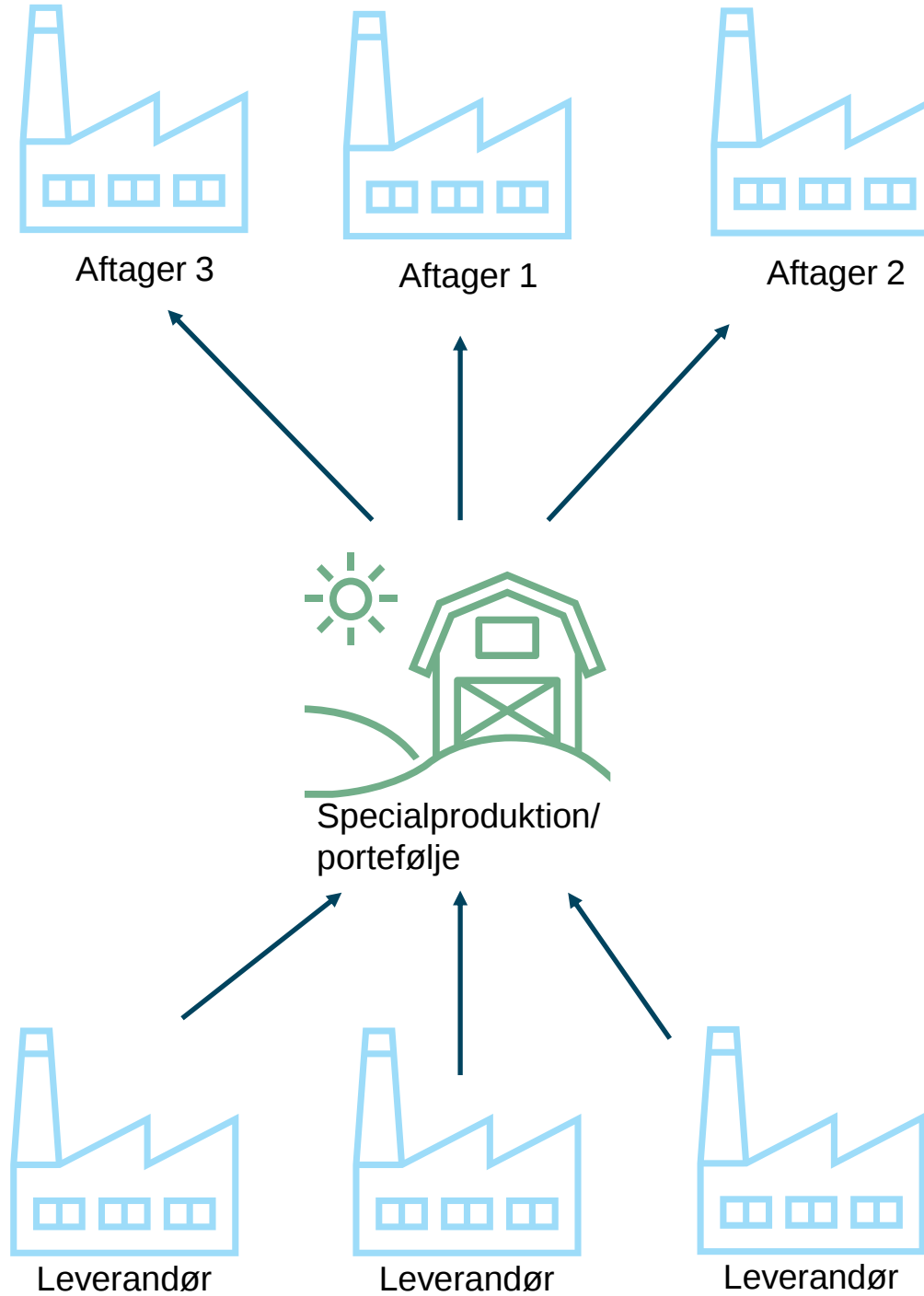
Anvender du ESGreenTool Climate, kan du vælge at se dit bedriftsaftryk både med og uden udledninger fra scope 2 og 3 for at tydeliggøre, hvilke dele af produktionen, der har det største forbedringspotentiale.



Samarbejde om produktionsforudsætninger



Ingen samarbejde om produktionsforudsætninger



Minimumsløsning?

1) Databaseret ESG rapportering

- Drevet af krav om rapportering på ikke-finansielle nøgletal (CSRD)
- Validerede data
- Nødvendighed for alle landmænd på sigt

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

SEGES
INNOVATION

Løsning til store/komplekse landbrug?

2) ESG Ledelsesrapportering

- Ledelsesværktøj
- Værdibaseret
- Risikostyring
- Redegørelse for samfundsansvar
- Optimering af virksomhedens markedsværdi med bæredygtig udvikling som omdrejningspunkt
- Væsentlighed / Dobbelt væsentlighed
- Opfølgning, fremdrift og forankring
- Kommunikationsværktøj

Sociale forhold i virksomheden

	Indikator	Enhed	2020	2019	Sammenligningsgrundlag
Dyrevelfærd	Købededighed	Pct.			3,9
	Køvededighed	Pct.			7,3
	Myndighedsprocenten	Pct.			1,3
	Celestat, mejeri				
Hjertesundheden	Tage ansvar for de, der står udenfor arbejdsmarkedet				
	Uddanne fremtidens landmænd, ved at tage praktikanter, elever og studerende ind				

Miljømæssige forhold

	Indikator	Enhed	2020	Sammenligningsgrundlag
Klima	Emissioner pr. kg levende vægt	CO ₂ -eq		
	Samlet emission fra markbrugen	CO ₂ -eq		
		kg N/ha		
		kg P/ha		
		B/ha		

Forhold i virksomhedsledelsen

	Indikator	Enhed	2020	2019
Virksomhedsledelse	Vi har en nedskrevet strategi for virksomhedens, der sætter retning for dens udvikling			
	Vi anvender aktivt vores strategi i ledelsen af virksomheden	1 Høj grad		
	Vi anvender driftsbudget for planlægning og forberedelse	2 I nogen grad		
	Vi har planer for at sikre den fortsatte drift ved kritiske nedbrud og truende kriser	3 I høj grad		
	Vi søger inspiration og sparring fra personer udenfor virksomheden	5 I meget høj grad		

Fremtidige tiltag for en bæredygtig udvikling



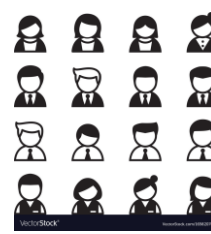
Iværksatte tiltag for en bæredygtig udvikling

Miljømæssige tiltag	Sociale tiltag	Tiltag for virksomhedsledelsen
- Vi har i 2020 haft fokus på at udfølge skurante produktionsarealer til natur for at styrke naturen samt øge produktivitet - Vi laver gylleanalyser fra al gylle - gødselringen tilpasses ud fra analysen - Kompost fra gødningsstation spredes ud på markerne for at forbedre jordkvaliteten	- Vi er med i flere projekter, der skal styrke dyrevelfærd blandt vores grise. Eksempelvis har vi et stort fokus på trykbelasting på vores søer - Vi investerer i relevant teknologi for at lette manuelt arbejde og forhindre nedblanding - Vi har fokus på at være en virksomhed, der involverer vores omgivelser og samfund, ved at invitere indeni i staldene	Åbenhed omkring virksomheden

Mit personlige fokusområde



SEGES
INNOVATION



Investorer

CSRD/ESRS

ESG-
data/rapport



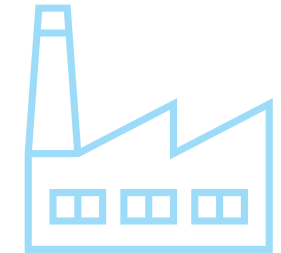
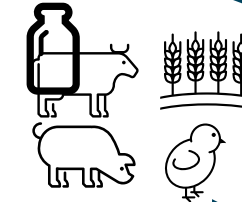
ESG-
data/rapport



ESG-
data/rapport



ESG-
data/rapport



Aftager

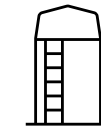
Realkredit-/ pengeinstitut



Finansiering



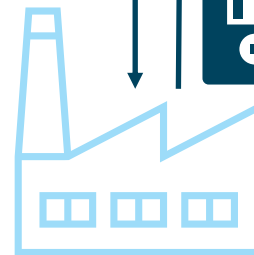
Afregning



ESG-
data/rapport



Afregning



Leverandør

Minimumsløsning?

1) Databaseret ESG rapportering

- Drevet af krav om rapportering på ikke-finansielle nøgletal (CSRD)
- Validerede data
- Nødvendighed for alle landmænd på sigt

Sociale forhold i virksomheden

	Indikator	Enhed	2020	2019	Sammenligningsgrundlag
Dyrevelfærd	Købededdelighed	Pct.			3,9'
	Køvededdelighed	Pct.			7,3'
	Nyinfektionsprocenten	Pct.			1,3'
	Celletal, mejeri				
Socialt ansvar	Hjertesondringen				
	Tage ansvar for de, der står udenfor arbejdsmarkedet				
	Uddanne fremtidens landmænd, ved at tage praktikanter, elever og studerende ind				

' Gennemsnitsværdier for sammenlignelige landbrug i DMS (Gennemsnit)

Miljømæssige forhold

	Indikator	Enhed	2020	Sammenligningsgrundlag
Klima	Emissioner pr. kg levende vægt	CO ₂ -eq		
	Samlet emission fra markbrugen	CO ₂ -eq		
		CO ₂ -eq		
		Ja/Nej		
		Kg N/ha		
		Kg P/ha		5,7-12'
		B/ha		

Sammenligningsgrundlag 2019 NOVANA

Forhold i virksomhedsledelsen

	Indikator	Enhed	2020	2019
Virksomhedsledelse	Vi har en nedskrevet strategi for virksomheden, der sætter retning for dens udvikling			
	Vi anvender aktivt vores strategi i ledelsen af virksomheden	1 I høj grad		
	Vi anvender driftsbudget for planlægning og opfølgning	2 I nogen grad		
	Vi har planer for at sikre den fortsatte drift ved kritiske nedbrud og truende kriser	3 I høj grad		
	Vi søger inspiration og sparring fra personer udenfor virksomheden	4 I meget høj grad		
	Vi er åbne og imødekommende om vores virksomhed			

ESG-hoved- og nøgletalsoversigt

	Enhed	Mål	2021	2020	2019	2018	2017
Environment - miljødata							
CO ₂ e, scope 1	Tons	4.200	4.389	4.479	4.658	4.751	4.870
CO ₂ e, scope 2	Tons	2.500	2.679	2.734	2.843	2.900	2.973
Energiforbrug	GJ	48.000	48.619	49.611	51.595	52.627	53.943
Vedvarende energiandel	%	52	51	49	46	39	32
Vandforbrug	m ³	1.325	1.352	1.380	1.435	1.464	1.501
Social - sociale data							
Fuldtidsarbejdsstyrke	FTE	4.450	4.498	4.510	4.690	4.971	5.369
Kønsdiversitet	%	40	40	38	37	33	32
Kønsdiversitet for øvrige ledelseslag	%	33	30	31	24	22	17
Lønforinkel mellem køn	Gange	1,0	1,2	1,2	1,2	1,3	1,4
Medarbejderomsætningshastighed	%	10	11	11	12	12	13
Sygefravær	Dage/FTE	4,5	5,3	5,4	5,6	6,0	6,4
Fastholdelse af kunder	%	88	85	87	83	81	79
Governance - ledelsesdata							
Bestyrelsens kønsdiversitet	%	33	33	33	17	0	0
Tilstedeværelse på bestyrelsesmøder	%	98	95	92	92	90	92
Lønforinkel mellem CEO og medarbejdere	Gange	22	23	22	21	21	20

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

Virksomhedslederens ESG Ledelsesrapportering

ESG Ledelsesrapportering

ESG Ledelsesrapportering

Historiske tiltag

Status

Fremtidige tiltag

- Non-Financial Reporting
- Værdibaseret ledelses-og udviklingsværktøj
- Redegørelse for samfundsansvar
- Optimering af virksomhedens markedsværdi med bæredygtig udvikling som omdrejningspunkt
- Risikostyring
- Væsentlighed / dobbelt væsentlighed
- Opfølgning og fremdrift på den bæredygtige udvikling
- Kommunikationsværktøj



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

Virksomhedsledelsen:

- Virksomhedsledelse
- Compliance
- Økonomi

SEGES
INNOVATION

SEGES
INNOVATION

[Eksempel på ESG-ledelsesrapportering \(landbrugsinfo.dk\)](https://landbrugsinfo.dk)

ESGreenTool

- **ESGreenTool**
 - **ESGreenTool Climate 1**
 - *Mulighed for at beregne den aktuelle klimabelastning som antal CO2-ækvivalenter for hele bedriften.*
 - **ESGreenTool Climate 2** (4. september 2023)
 - *Mulighed for at beregne et produktaftryk for afgrøder på marken på baggrund af egne data fra Mark Online.*
 - **ESGreenTool Report**
 - Øvrige ESGreenTool moduler



ESGreenTool™
REPORT

report.esgreentool.dk

- Release primo juli
- Gratisversion med pdf
- Premium version med gem, csv mv.

SEGES
INNOVATION

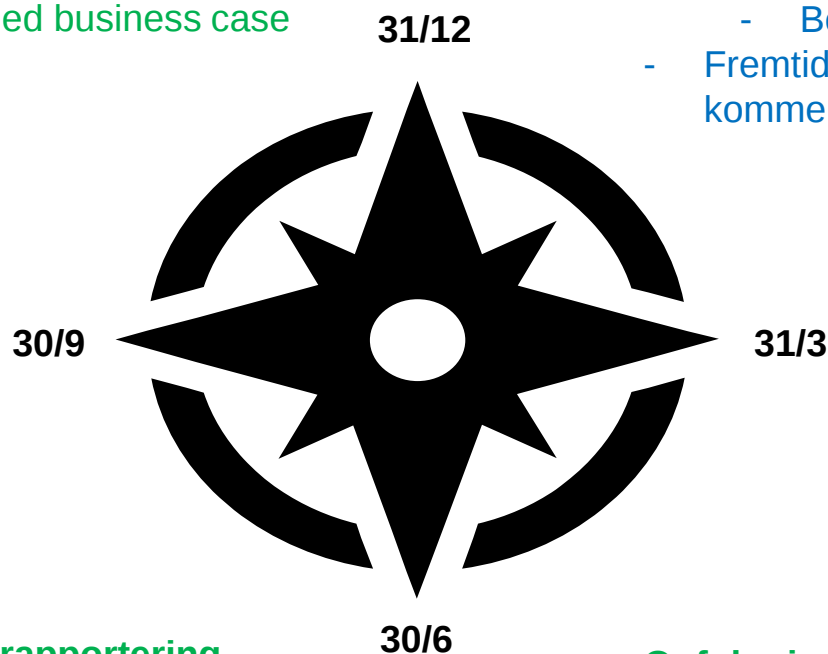
ESG ledelsesrapportering – oplæg til landmandens årshjul

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

STRATEGISK INITIATIV	2 – Styrke virksomhedens bæredygtige udvikling		
STRATEGISK HANDLING	E-ESG Ledelsesrapportering		
FORMÅL	ANSVARLIG		INVOLVEREDE OG NØGLEINTERESSETER
FORMÅL MED INITIATIV ER: + Værdibaseret ledelses-og udviklingsværktøj + Redegørelse for samfundsansvar + Optimering af virksomhedens markedsværdi med bæredygtig udvikling som omdrejningspunkt + Risikoledelse og risikostyring + Væsentlighed / dobbelt væsentlighed + Opfølgning og fremdrift på den bæredygtige udvikling + Kommunikationsværktøj			
	INDSATS	AKTIVITETER	
SUCCESKRITERIER OG VÆSENTLIGE FORANDRINGER: +			
KRÆVEDE INVESTERINGER +			
			



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](#)