

Skabelon for ESG-Ledelsesrapportering

Ivan Damgaard og Søren Bisp

SEGES Innovation, Strategi & Vækst

Dette er til inspiration for temaer, indikatorer og information i en ESG-Ledelsesrapport. Al information i skabelonen er fiktiv – men realistisk og fagligt funderet - og tjener udelukkende som eksempel.

Skabelonen bygger videre på tidligere udarbejdet skabelon og tager udgangspunkt i almindeligt anvendte temaer og indikatorer for ESG-forhold og bæredygtig udvikling.

Format og opdatering udspringer af projektinputs og -erfaring med strategi og ledelse i SEGES-afdelingen Strategi & Vækst. Omfatter også inspiration fra bla. European Sustainability Reporting Standards og EU-Taksonomien samt inputs fra interviews med landbrugets långivere.



**ESG-LEDELSESRAPPORT FOR GAMMELGAARD
2023**

FORTÆLLINGEN

På Gammelgaard bor vi, John (f. 1971) og Bente (f.1970). Vi har stadig Kamilla (f. 2004) og Kasper (f. 2006) hjemme på gården og så har vi Emil (f. 2003) der går på landbrugsskole. Vi prioriterer familien højt, både i forhold til at bruge tid sammen som familie og ved at hjælpe hinanden med drift og udvikling af virksomheden.

Vi sætter en ære i, at vores fællesejede kvægbrug er veldrevet med stort fokus på dyrevelfærd og -sundhed. Ejendommen er moderne og meget velfungerende, hvor der er gennemført store investeringer i køernes velfærd.

Vi arbejder hele tiden på at blive bedre til at producere mælk, men er p.t. tilfredse med det nuværende produktionsniveau, som har ligget stabilt det sidste års tid.

De seneste år har vi øget fokus på vores markdrift og på at kunne producere så meget af vores grovfoder som muligt samtidig med, at vi arbejder med frugtbarheden af vores jorder.

Vi er aktive og engagerede i vores lokalsamfund: inviterer til åben stald, inviterer børnehaver og skolebørn til at se dyrene og vores maskiner og vi er sponsorer til vores byfest.

Vi ønsker at overdrage Gammelgaard til vores børn, og begynder så småt at tage hul på snakken om et generationsskifte.

FAKTA

- Ca. 940 Sortbroget malkerace samlet på én lokalitet. Konventionel drift.
- > 12.070 kg mælk/år pr. ko i snit
- 120 goldko-pladser i dybstrøelse
- 375 ha jord ejet heraf 320 agerjord
- 40 ha lavbundsjord
- 15 ha skov/engdrag med jagt
- 210 ha jord forpagtet
- Grovfoder: 85% selvforsynende

- 16 medarbejdere – alle dansklønde, 2 elever og 2 flexjobbere
- 2 driftsledere (kvæg + plant)
- Egen administration/bogholderi
- Gårdråd: John, Bente, to eksterne (skoleinspektør og tømremester)

- Aktiver 2023 for 102 mio. kr.
- Omsætning 2023 kr. N.A.

MILEPÆLE

- Generationsskiftet til John i 1999
- Renovering af stuehus i 2002
- To nye velfærdsstalde i 2018
- Nyt malkecenter i 2020
- Første strategi og ESG-rapport '22
- Biogasanlæg m. naboer. Ibrugtagning planlagt feb. '25

RISIKOOMRÅDER

Ledelse og fastholdelse af medarbejdere

- Vi er udfordret på medarbejderledelse, hvilket især skyldes Johns personlighed, kendetegnet ved at være et udpræget vanemenneske og ikke god til at vise anerkendelse.
- Vi vil blive bedre til at rose og anerkende vores medarbejdere med det formål at skabe et endnu bedre arbejdsmiljø, fastholdelse af gode folk, stærkere sammenhold og mere stabil drift.

Mål og skridt på vejen

- Vi vil blive bedre til ledelse, involvering og medarbejderpleje og vi vil tilknytte en HR-rådgiver og sende vores driftsleder for kvæget på et lederkursus i 2024.

Status for fokusområdet

- Risikohåndteringen indgår i vores strategi og ESG-ledelsesrapportering
- Der er indgået aftale med en HR-rådgiver
- John og de to driftsledere er blevet tilmeldt et lederkursus i foråret 2024.

Vi ser ind i en mulig CO2-afgift

- Vi ved faktisk ikke hvad vi skal gøre, hvis den kommer. Har øget opmærksomhed på klimaaftryk og maks opmærksomhed på at bruge data/viden fra vores klimatjek (fra mejeriet).

Nye EU-krav til velfærdsstalde træder i kraft per 2034

- Vi mener at vores stalde er fremtidssikret, men skal have det undersøgt i detalier.

Tema	Indikator	Enhed	2021	2022	2023	Mål '24
Klima	Samlet emission virksomhed inkl. / ekskl. kulstofrige jorder (Scope 1)	Ton CO ₂ e	NA	11.900 / 11.300	11.600 / 11.000	11.300 / 10.600
	Emission indirekte fra energi (Scope 2)	Ton CO ₂ e	NA	600	500	500
	Emission indirekte fra indkøb (Scope 3)	Ton CO ₂ e	NA	NA	NA	2.000
	Emission pr. kg EKM	Kg CO ₂ e	NA	NA	NA	1,1
Biodiversitet	Er der gennemført NaturTjek?	Ja/nej	Nej	Ja	Nej	Nej
	HNV-score (High Nature Value)	1-13 points	5	6	8	8
Vand- og luftkvalitet	Ammoniaktab fra stalden	Kg NH ₃ -N/årsko	Mgl.	Mgl.	Mgl.	Mgl.
	Ammoniaktab fra marken	Kg NH ₃ -N/ha	Mgl.	Mgl.	Mgl.	Mgl.
	Fosfor-overskud	Kg P/ha	12	14	15	13
	Kvælstofudvaskning fra rodzonen	Kg N/ha	21	35	27	24
	Planteværn (IPM-score)	0-100	60	65	70	80
Markjordens frugtbarhed	Tiltag for optimalt kulstofindhold i jorden	Ja/nej	Nej	Ja	Nej	Ja
	Tiltag for at forebygge erosion, jordpakning	Ja/nej	Nej	Nej	Ja	Ja
Cirkulær økonomi	Arbejder med at dokumentere optimal næringsstofbalance på marken	Ja/nej	Nej	Ja	Ja	Ja
	Samme mængde landbrugsplast ud af virksomhed som ind i virksomhed	Ja/nej	Nej	Nej	Nej	Ja
	Krav til leverandører om levetidsforlængende løsninger (maskiner, bygninger)	Ja/nej	Nej	Nej	Nej	Nej
Energi-forbrug	Elforbrug	kWh pr. år	512.000	514.000	535.000	500.000
	Heraf grøn strøm	Procent	12	32	79	100
	Diesel og fyringsolie total	Liter	187.000	197.000	190.000	170.000

Større gennemførte tiltag for miljømæssige forhold i 2018-2022

- De første investeringer i udstyr for præcisionsjordbrug
- Planlægger investering med naboer i biogasanlæg
- Bedre ressourceforbrug (el, vand, foder m.m.)(effekt af nye velfærdsstalde)
- Ejendommens 15 ha skovareal udlægges til vild naturskov
- Faunastriber langs læhegn hvor muligt
- Gennemført første NaturTjek ('22)

Vigtigste iværksatte tiltag for miljømæssige forhold i 2023

- Opstartet levering af gylle til biogasanlæg
- Der arbejdes med stor andel af græs i sædskiftet (reducerer klima- og miljøpåvirkning)
- Vi forsurer gyllen (mindsker ammoniakemission)
- Når vi beskærer læhegn, skubbes afskårne grene ind i læhegnet (for dyreliv, insekter og svampe)

Planlagte tiltag for miljømæssige forhold for 2024+

- 4 - Fodring med fedt for at mindske metan fra køerne
- 3 - Aftale med leverandør om 100% grøn strøm
- 2 - Afdække udfordringer/potentialer ved at oversvømme nogle af ejendommens lavbundsjorder
- 2 - Afdække økonomi i at opsætte solceller på enten staldenes tage eller på udtagne jorder

Væsentlighed for virksomhedens bæredygtige udvikling 0 = ikke væsentlig, 4 = meget væsentlig



Social - Sociale forhold i virksomheden

Tema	Indikator	Enhed	2021	2022	2023	Mål '24
Arbejdsforhold og arbejdsmiljø	Vi har ordnede ansættelsesforhold for vores medarbejdere	1 - Nej 2 - I lav grad 3 - I nogen grad 4 - I høj grad 5 - I meget høj grad	4	4	5	5
	Vi forebygger arbejdsulykker og følger op, hvis der sker en ulykke eller en nærvædsulykke		4	4	4	5
	Vi informerer om og involverer medarbejderne i virksomhedens drift og udvikling		2	3	3	4
	Vi har fokus på sundhed og trivsel i den daglige ledelse og drift af virksomheden		3	3	4	4
	Ulykker i virksomheden	Antal ulykker	1	0	1	0
	Sygdom og arbejdsskader	Antal sygedage	45	30	30	25
	Uddannelse / kompetenceudvikling	Antal dage pr. medarbejder afsted	0-1	0-1	1-2	2-3
	Alle har ansættelseskontrakt	Ja/nej	Nej	Ja	Ja	Ja
	Medarbejderne tilbydes sundhedsforsikring	Ja/nej	Nej	Nej	Ja	Ja
	Gennemsnitlig anciennitet	År – fastansatte	6,5	7,2	7,5	8,3
	Frekvens personalemøder	Antal/år	2	2	2	4
Socialt ansvar	Tage ansvar for dem, der står udenfor arbejdsmarkedet	Antal ansatte på tilskudsordninger og lign.	3	2	2	2
	Uddanne fremtidens landmænd ved at tage praktikanter, elever og studerende ind	Antal ansatte praktikanter, elever, studerende	4	3	3	3
	Kønsfordeling på arbejdspladsen	Procent kvinder/mænd	60 / 40	55 / 45	50 / 50	50 / 50

Større gennemførte tiltag for sociale forhold i 2018-2022

- Køber rådgivning til oplæring af nye medarbejdere for bedst mulig opstart
- Optimale forhold for omklædning, frokost m.m. (del af nye velfærdsstalde)
- God arbejdssikkerhed og dialog omkring sikkerhed (forebygge ulykker)
- Begynder at få besøg fra børnehaver og skoler

Vigtigste iværksatte tiltag for sociale forhold i 2023

- MUS-samtaler for opmærksomhed på faglige/personlige kvalifikationer samt udviklingsmuligheder
- Elektronisk arbejdspladsvurdering (sikrer overblik over arbejdsmiljø)
- Åbent-husarrangementer, hvor lokalsamfundet inviteres (hvert 2. år)

Planlagte tiltag for sociale forhold i 2024+

- 4 - Der skal arbejdes for at etablere anerkendelseskultur i virksomheden
- 4 - John og de to driftsledere er meldt til fælles lederkursus ved Landboforeningen
- 3 - Der skal skabes højere grad af tryghed på arbejdspladsen ved øget fokus på ledelse
- 2 - Brug af Facebook hvor særligt lokalbefolkningen kan få endnu større indsigt i driften

Væsentlighed for virksomhedens bæredygtige udvikling 0 = ikke væsentlig, 4 = meget væsentlig



Governance - Virksomhedsledelse og lederskab

Tema	Indikator	Enhed	2021	2022	2023	Mål '24
Virksomhedsledelse	Vi har en nedskrevet strategi for virksomheden, der sætter retning for dens udvikling	1 - Nej 2 - I lav grad 3 - I nogen grad 4 - I høj grad 5 - I meget høj grad	2	2	4	5
	Vi anvender aktivt vores strategi i ledelsen af virksomheden		2	2	4	4
	Vi anvender driftsbudget for planlægning og opfølgning		4	4	4	4
	Vi har planer for at sikre den fortsatte drift ved kritiske nedbrud og truende kriser		3	3	4	5
	Vi søger inspiration og sparring fra personer udenfor virksomheden		3	4	3	3
	Vi er åbne og imødekommende om vores virksomhed		3	3	4	4
Compliance	Bemærkninger, anmærkninger o.l. fra offentlige myndigheder, samarbejdspartnere mv.	Antal	1	0	0	0
	Mejeriets bonusprogram (Points ud af 100)	Points	NA	58	71	76
Kvægets sundhed og velfærd	Dødelighed kalve (1-180 dg)	Procent	7,5	7,1	6,1	6
	Dødelighed køer	Procent	4,3	4,4	4,0	4
	Antibiotika køer, tyre, kvier, stude over 24 mdr	ADD	0,9	0,8	0,8	0,6
	Antibiotika kalve under 12 mdr, ungdyr 12-24 mdr	ADD	0,5	0,6	0,4	0,3
	Celletal, mejeri	1000 pr ml. mælk	225	230	200	195
	Nyinficerede i alt	Procent	12	13	11	9
	Hjerteordningen	0,1,2,3	1	1	1	2

Større gennemførte tiltag for virksomhedsledelse/lederskab i 2018-2022

- Vi kan nu selv håndtere administration for bedriften. Giver enormt overblik!
- Blevet medlem af en arbejdsgiverforening, der kan sikre overholdelse af arbejdsgiverregler
- Begynder at uddelegere og formalisere ledelse ved udpegning af to driftsledere (kvæg og plant)
- Bygger to nye velfærdsstalde til kvæget. Dog blevet usikre på om de lever op til 2034-krav
- Der er optimeret på arrondering af jorden og brug af præcisionsjordbrug
- Første klimaregnskab for at skabe overblik over hotspots og mulige virkemidler

Vigtigste iværksatte tiltag for en bæredygtig udvikling for 2023

- Vi er gået i gang med ESG-ledelsesrapportering til såvel internt som eksternt brug
- Opstart på risikoledeelse. Gjort til fokusområde i gårdråd og erfa-gruppe
- Begyndt at arbejde mod to hjerter, f.eks. velstrøet leje og løbende afklaring af dyr til skåneafsnit
- Øget hygiejnstandard for at mindske smittetrykket i hele produktionen

Planlagte tiltag for virksomhedsledelse og lederskab for 2024+

- 4 - Udarbejde en skriftlig virksomhedsstrategi, indeholder bla. første skridt til generationsskifte
- 4 - Mere fokus på planlagt og dokumenteret bæredygtig udvikling af virksomheden
- 3 - Fokus på virksomhedens økonomiske afkast og konsolidering
- 2 - Kommunikation i virksomheden for at sikre positiv omgangstone leder-medarbejder i mellem
- 3 - Få styr på alle vores stalde i fht EU-krav 2024 (dyrevelfærd)

Væsentlighed for virksomhedens bæredygtige udvikling 0 = ikke væsentlig, 4 = meget væsentlig



Economy - Økonomiske nøgletal for robusthed

Tema	Indikator	Enhed	2021	2022	2023	Mål '24
Økonomisk robusthed	Afkastningsgrad	Procent	4,8	10,9	4,5	8
	Soliditetsgrad	Procent	21,4	26,2	28,3	30
	Egenkapitalforrentning	Procent	15,3	38,6	15	12
	Overskudsgrad	Procent	17,4	30,3	14,5	20
	Nulpunktsomsætning	Kr	2,30	2,37	2,95	2,70
	Gearing (År det tager at afdrage gæld med aktuel indtjening)	Antal år	8,1	4,0	7,0	10

Det er nyt for os at arbejde med vores virksomhed og økonomiske nøgletal for robusthed. Vi har grundlæggende altid arbejdet ud fra, at hvad der er sparet er tjent.

Vi er ved at få en bedre forståelse for, hvordan økonomi, produktivitet, god ressourceudnyttelse og mindre klima-/miljøpåvirkning hænger sammen.

Vigtigste opmærksomhedsområder for økonomisk robusthed for 2023 og 2024

- Bedre data og opfølgning på økonomiske konsekvenser af mere præcisionsjordbrug
- Øget opmærksomhed og ledelse på sygedage (ned), medarbejdertrivsel (op) og fastholdelse (op)
- Forsøger at få bedre værktøjer til at kunne optimere på foder-til-mælk forholdet
- Vil indhente rådgivning for analyse af vores grovfoderproduktion (eje/leje maskiner, aftaler for forpagtning, udlicettere grovfoderproduktion, m.m.)... hvis vi får tid....
- Tage endnu en omgang på vores businesscase for biogasanlæg. Kan det gøres bedre? Anderledes?
- Og når der kommer en løsning på en CO2-afgift, vil vi have det hele regnet igennem igen (antal køer, afgrøder, staldenes tilstand m.m.)