

Erhvervsakademi Aarhus - Agro Business Manager

SEGES, 13. december 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

Understøtte virksomhedens governance

- **Mennesket og familien bag ejerleder/direktør**
 - Personlig udvikling af ejerleder
 - Virksomheds- og forretningsforståelse
- **Ejerleder/direktør og virksomheden**
 - Virksomhedsstrategi og forretningsudvikling
- **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.

Arbejdsopgaver p.t.

Projektleder

- Bæredygtig Finansiering af landbrugsvirksomheden og ledelse af en bæredygtig udvikling
- Bæredygtig udvikling i landbruget – styrkelse af landmandens overblik, indsigt og handlemulighed

Projektdeltager

- Jordbrugsuddannelserne og grøn omstilling

Kommercielle opgaver

- Bestyrelsesformand for et landbrugsselskab
- 4 strategiske Advisory boards
- To direktørnetværk
- Strategi og strategisk ledelse – ejerledere
- Ejer-og generationsskifter – ejerledere
- Ledelse & Management- ejerledere
- Bæredygtig udvikling- ejerledere
- Rapporteringssystemer – ejerledere
- Risikostyring – ejerledere
- Digitalisering - ejerledere

Hvad jeg har taget med

1. Highlights om landbruget
2. Landmandens arbejde med bæredygtig udvikling
 - a. Forståelse for rammerne for bæredygtig udvikling i landbruget værdikæde
 - b. Landmandens forudsætninger og rammer for virksomhedens bæredygtige udvikling
 - c. Lederskabet af virksomhedens bæredygtige udvikling – på langt sigt
 - d. Bæredygtig udvikling og ESG-indsatser – på kortsigt
3. Opsamling

1. Highlights om landbruget

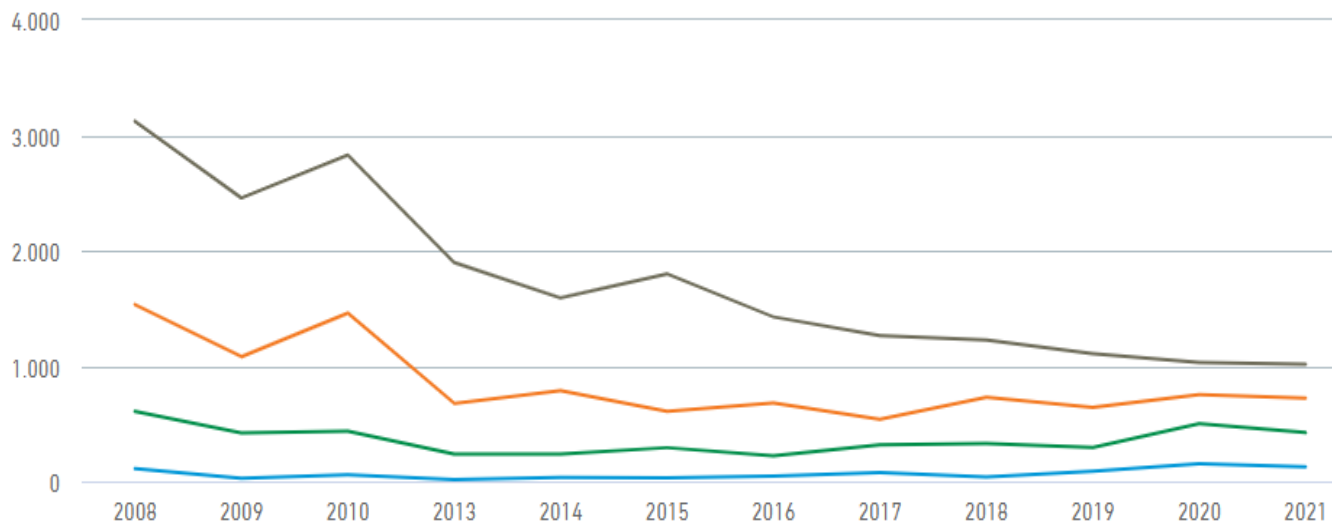
Færre unge ejerledere i landbruget – 2021 tal

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:

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



Kilde: Danmarks Statistik

2008 i alt 5371 bedrifter

2017 i alt 2196 bedrifter

2021 i alt 2288 bedrifter

Ø90 data	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, afdelingsledelse, digitalisering og økonomi

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

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>			

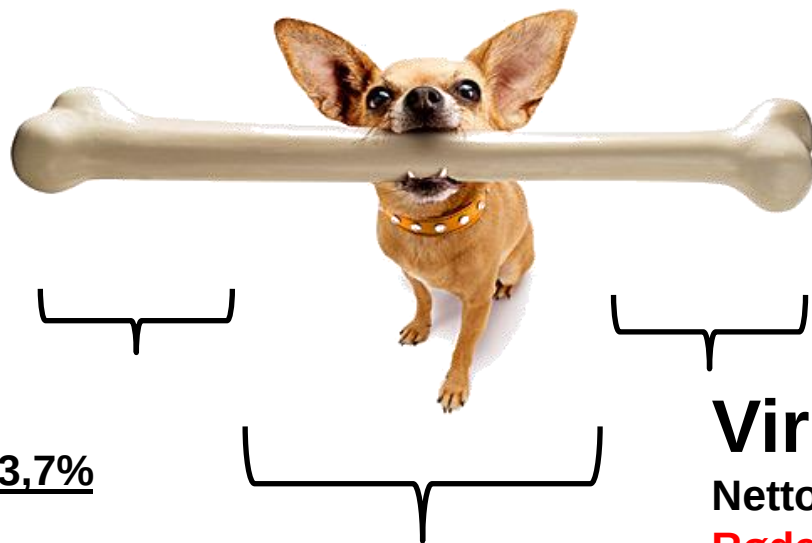
Overskudsgrad efter finansiering:

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%

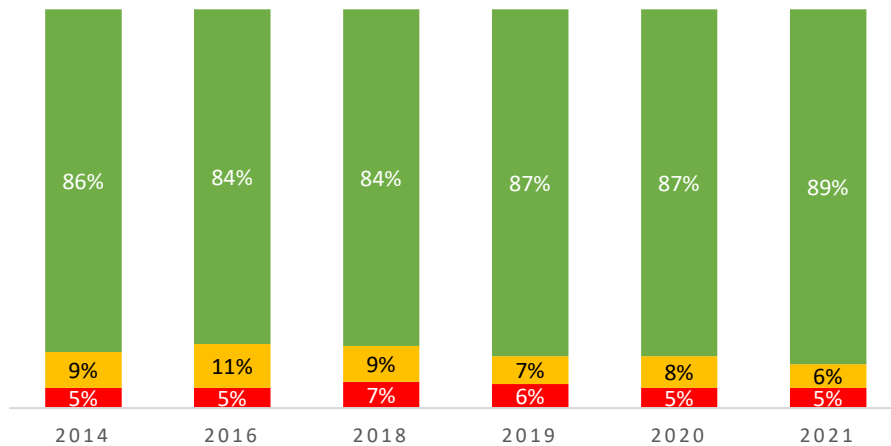
Røde landmænd 7%
Gule landmænd 14%
Grønne landmænd 79%

DLBR – Landbrugssegmenter – status årsregnskaber 2021

- I alt 23.459 personligt ejede landbrug i Ø90

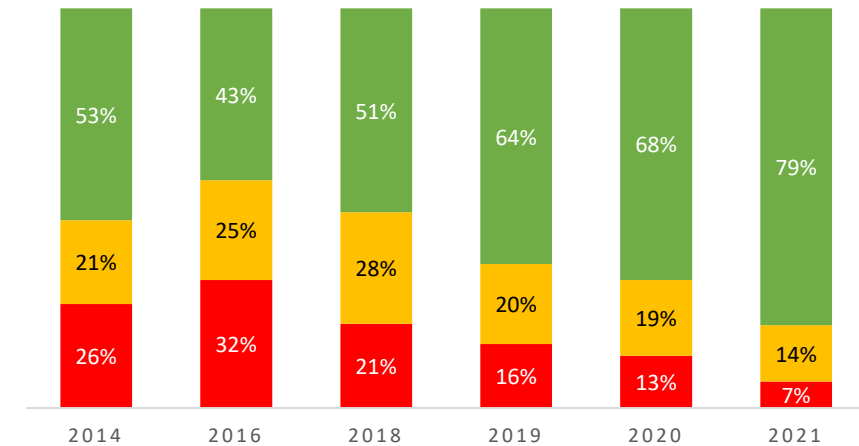
SMALL BUSINESS
PERSONLIGT EJEDE

■ Rød ■ Gul ■ Grøn



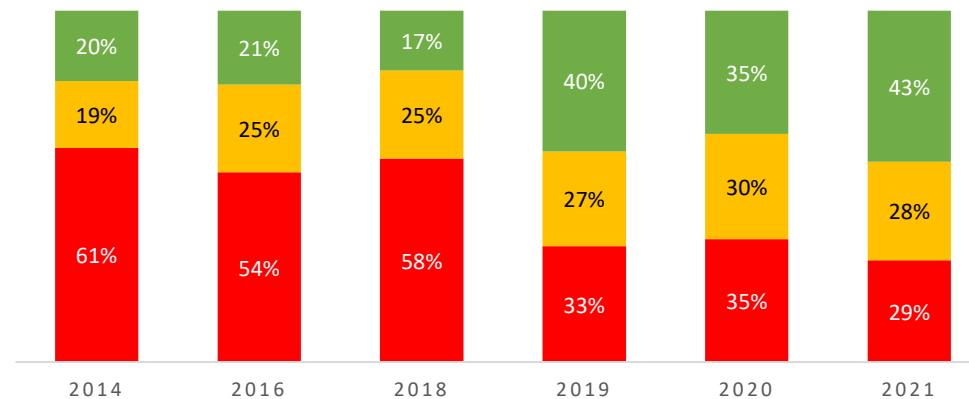
PRODUKTIONSLANDBRUG
PERSONLIGT EJEDE

■ Rød ■ Gul ■ Grøn



VIRKSOMHEDSLANDBRUG
PERSONLIGT EJEDE

■ Rød ■ Gul ■ Grøn



EJERSKIFTEANALYSE

År
Alle

Kreds
Alle

Ejerform
Pers. ejet

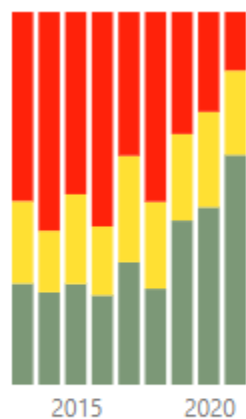
Budget
Alle

Aldersgruppe
Alle

Nettooms gruppe 5
02-05 mio.

Gældsprocent. For nettoomsætning > 2 mio. kr.

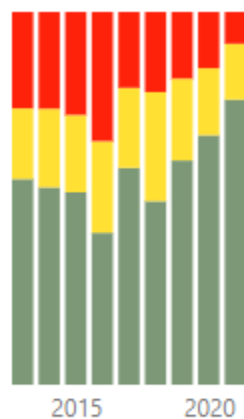
15-35 år



36-45 år



46-55 år



56-65 år



66-70 år



71-75 år



76-99 år



Kundesegmenter

Grøn Gul Rød

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

Planteavl



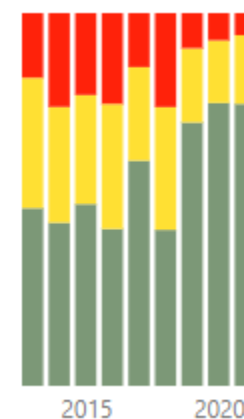
Køer



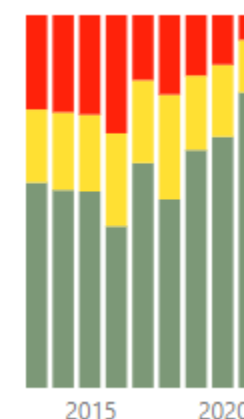
Søer og evt. sl. svin



Slagtesvin



Landbrug samlet



EJERSKIFTEANALYSE

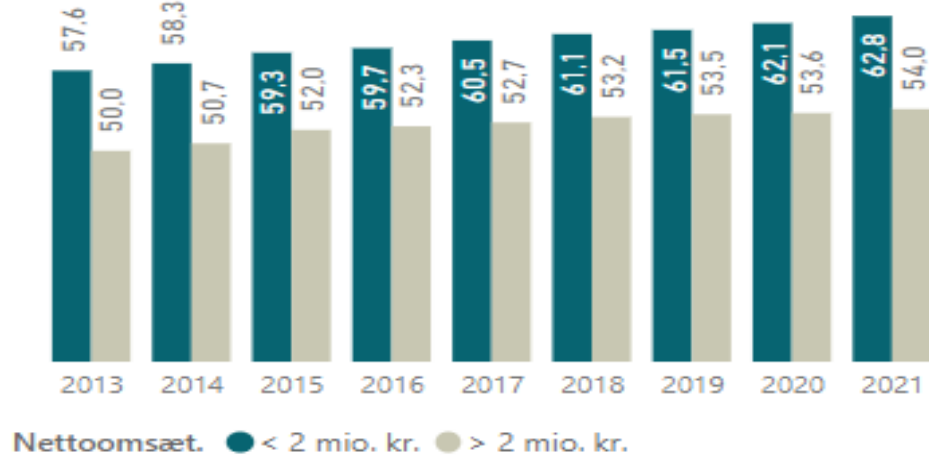
År Alle	Kreds Alle	Ejerform Pers. ejt	Budget Alle	Aldersgruppe Alle	Nettooms gruppe 5 Over 20 mio.
------------	---------------	-----------------------	----------------	----------------------	-----------------------------------

Gældsprocent. For nettoomsætning > 2 mio. kr.

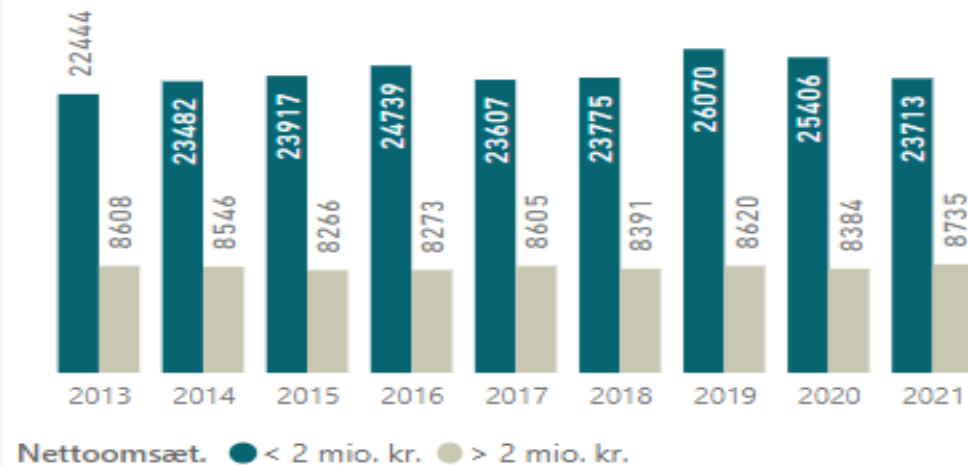


Antal ejendomme i alt - overblik

Gennemsnitsalder pr. omsætningsgruppe

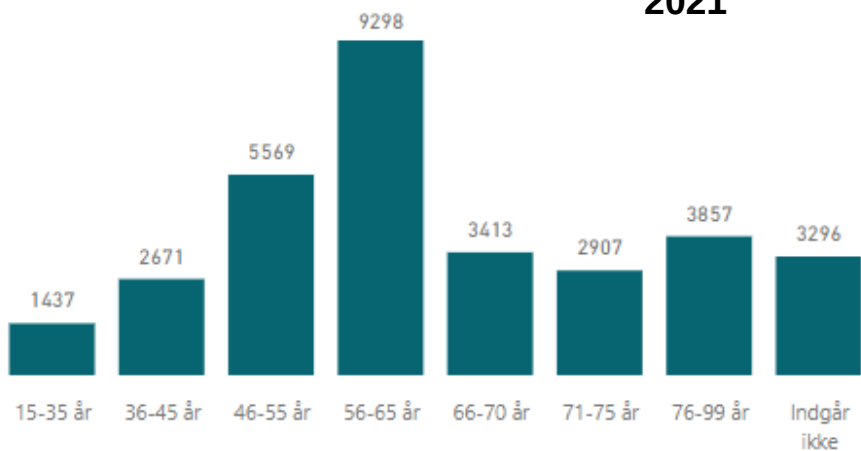


Antal ejendomme pr. omsætningsgruppe



Antal ejendomme i alt opdelt efter aldersgruppe

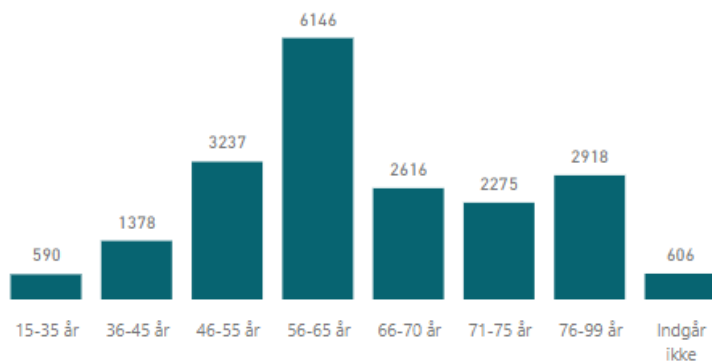
2021



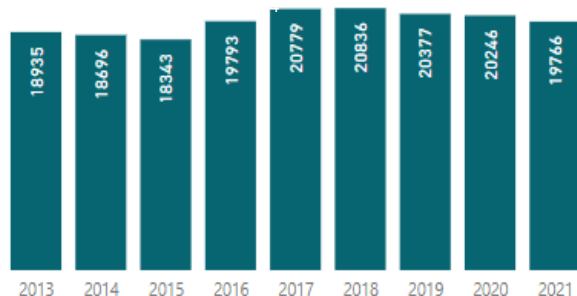
Ejerskifteanalyse 2021

- Planteproduktion i alt 19766 ejendomme

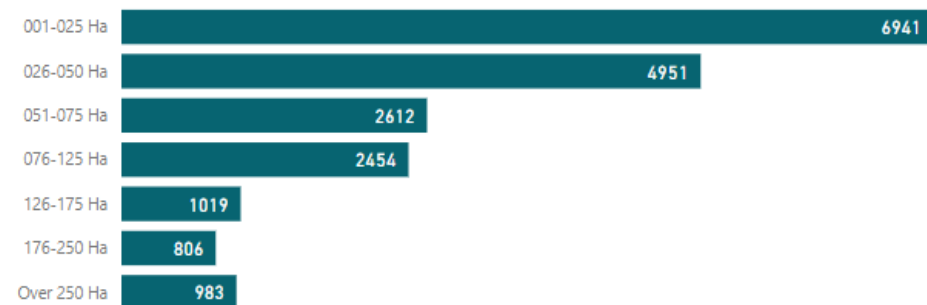
Antal ejendomme med planteavl opdelt efter aldersgruppe



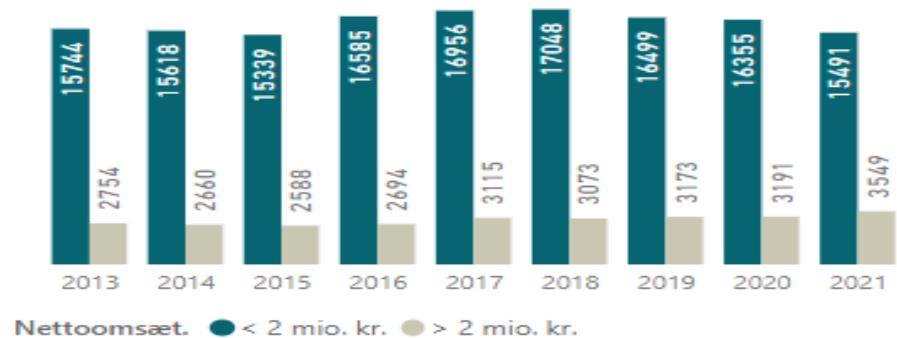
Antal ejendomme med planteavl pr. år



Antal ejendomme med planteavl opdelt efter gruppe

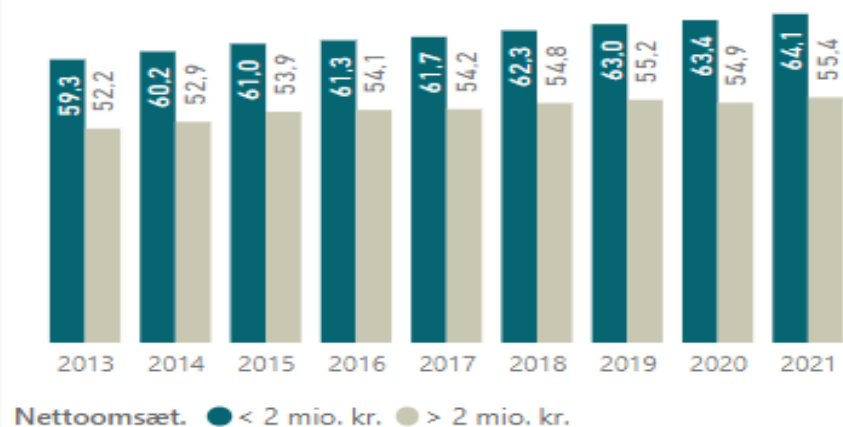


Antal ejendomme pr. omsætningsgruppe

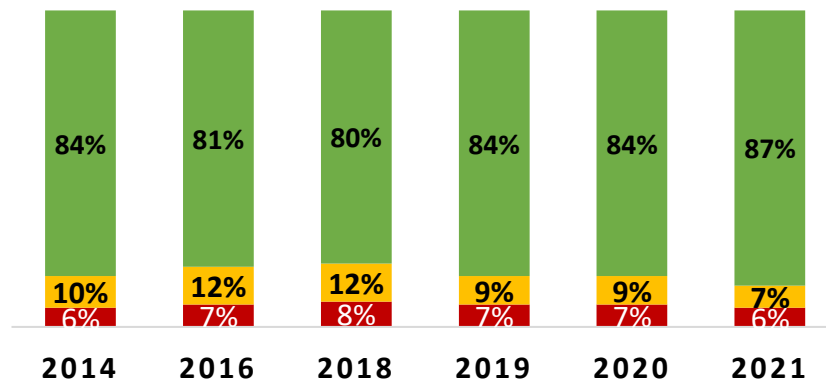


Planteavl	2014	2016	2018	2020	2021
Antal ha. i alt	1.184.445	1.351.920	1.416.364	1.468.350	1.485.520
Nettoomsætning mia. kr. i alt	26	27	31	32	33

Gennemsnitsalder pr. omsætningsgruppe



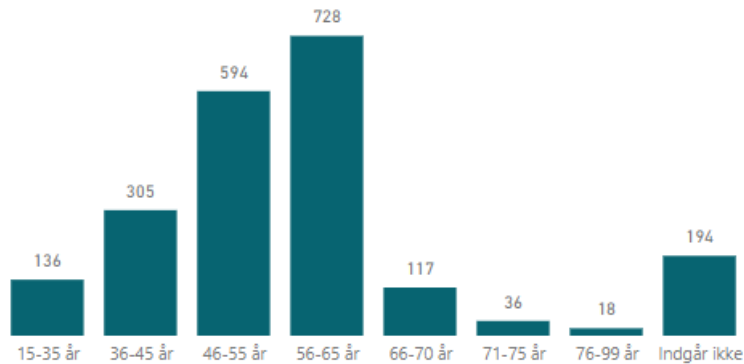
PLANTEAVL PERSONLIGT EJET ØKONOMISK SITUATION



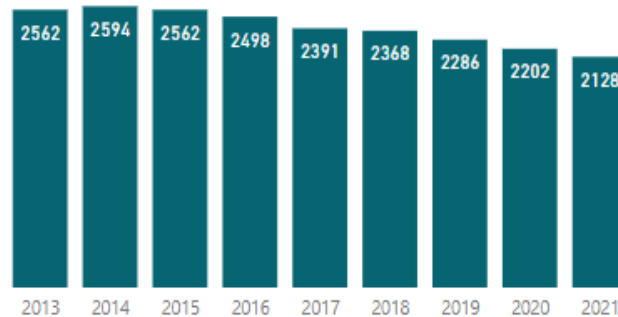
Ejerskifteanalyse 2021

- Mælkeproducenter i alt 2128 ejendomme

Antal ejendomme med køer pr. aldersgruppe

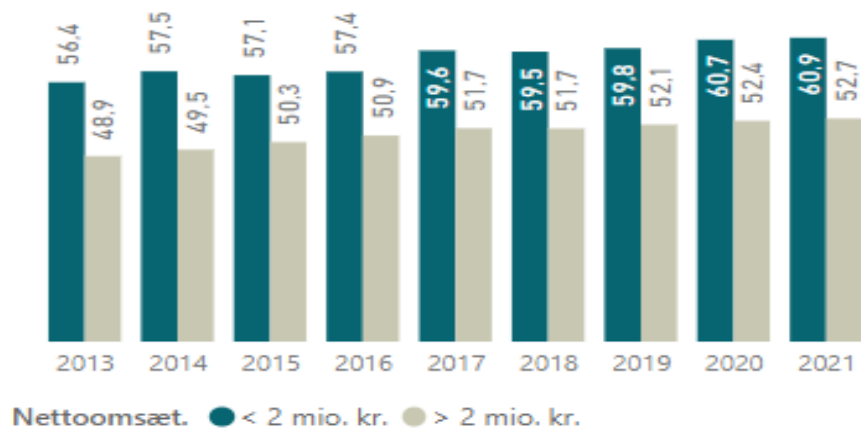


Antal ejendomme med køer pr. år

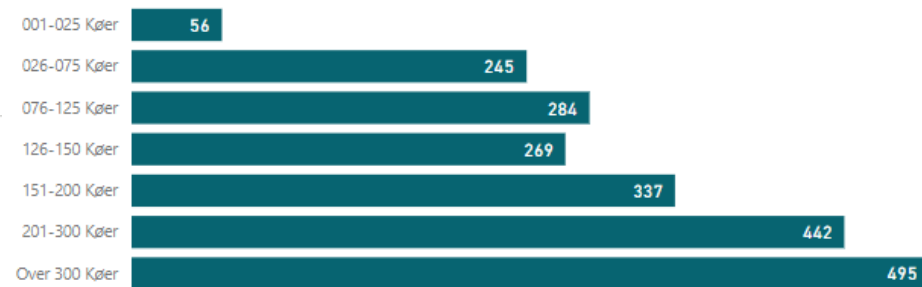


Køer med mælkesalg	2014	2016	2018	2020	2021
Antal køer i alt	434.788	463.798	491.044	492.157	491.170
Antal ha. i alt	409.409	429.459	442.280	440.559	438.460
Nettoomsætning mia. kr. i alt	15	13	17	18	19

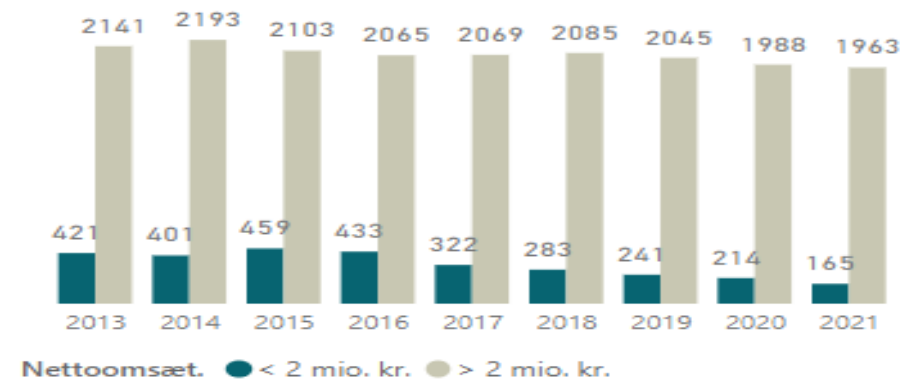
Gennemsnitsalder pr. omsætningsgruppe



Antal ejendomme med køer opdelt efter gruppe

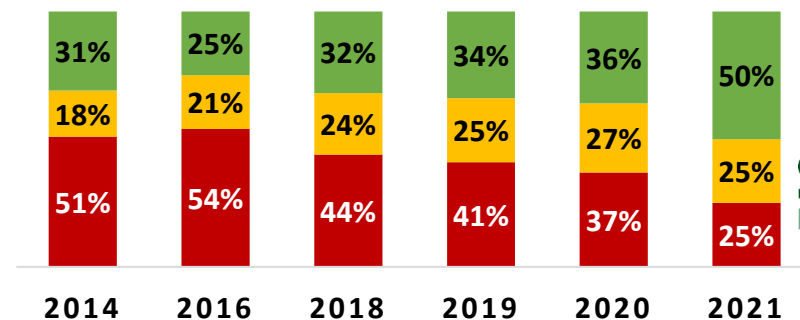


Antal ejendomme pr. omsætningsgruppe



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

KØER
PERSONLIGT EJET
ØKONOMISK SITUATION

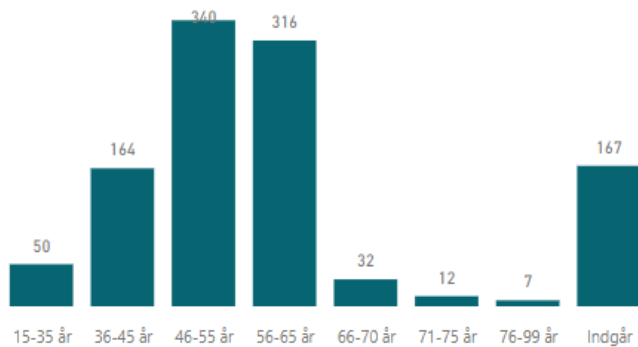


SEGES
INNOVATION

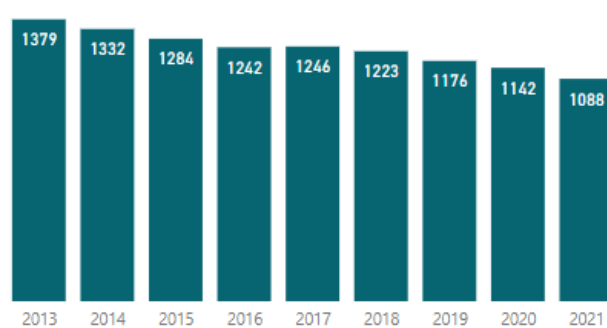
Ejerskifteanalyse 2021

- So hold og evt. slagtesvin i alt 1088 ejendomme

Antal ejendomme med søer og evt. slagtesvin opdelt efter aldersgruppe

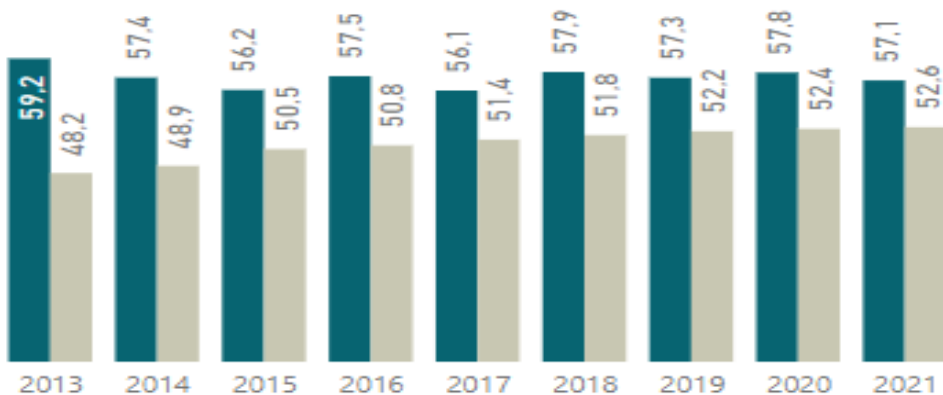


Antal ejendomme med søer og evt. slagtesvin pr. år



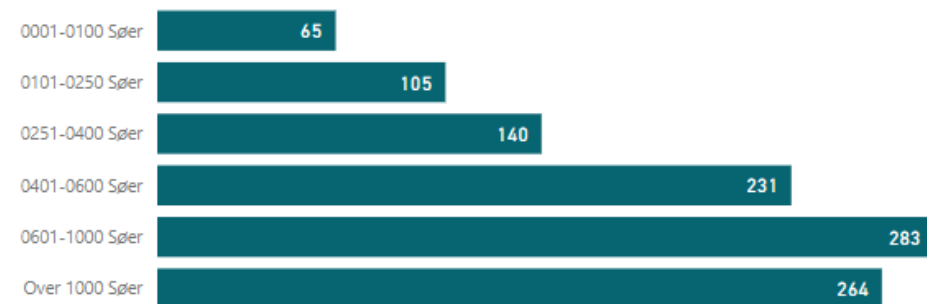
Søer og evt. slagtesvin	2014	2016	2018	2020	2021
Antal søer i alt	795.656	812.782	830.002	854.502	832.707
Antal slagtesvin i alt	5.576.689	5.693.542	5.580.530	5.883.030	6.162.566
Antal ha. i alt	247.686	248.856	256.569	258.696	256.219
Nettoomsætning mia. kr. i alt	14	15	15	20	17

Gennemsnitsalder pr. omsætningsgruppe

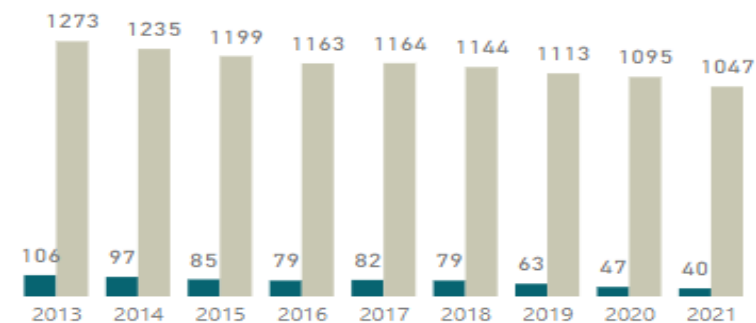


Nettoomsæt. ● < 2 mio. kr. ● > 2 mio. kr.

Antal ejendomme med søer og evt. slagtesvin opdelt efter gruppe

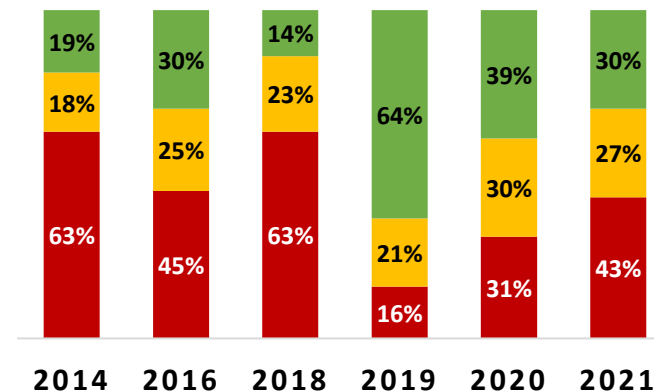


Antal ejendomme pr. omsætningsgruppe



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

SØER OG EVT. SLAGTESVIN PERSONLIGT EJET ØKONOMISK SITUATION

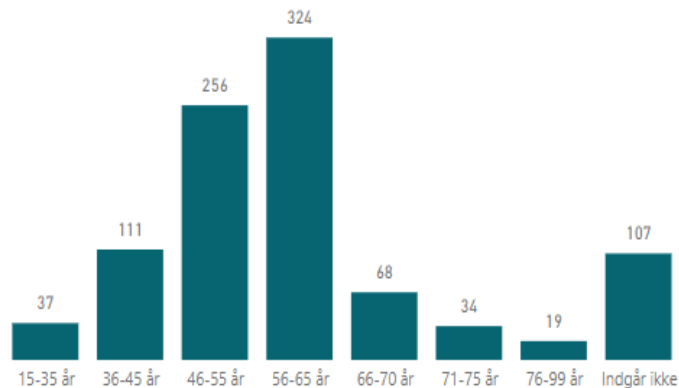


SEGES
INNOVATION

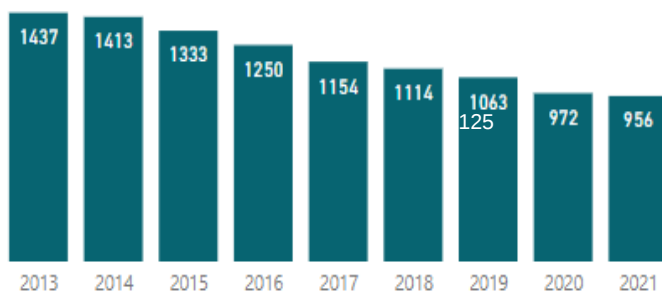
Ejerskifteanalyse 2021

- Slagtesvin i alt 956 ejendomme

Antal ejendomme med slagtesvin opdelt efter aldersgruppe

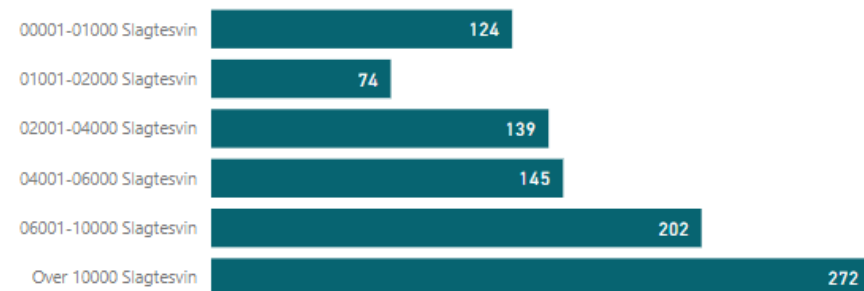


Antal ejendomme med slagtesvin pr. år

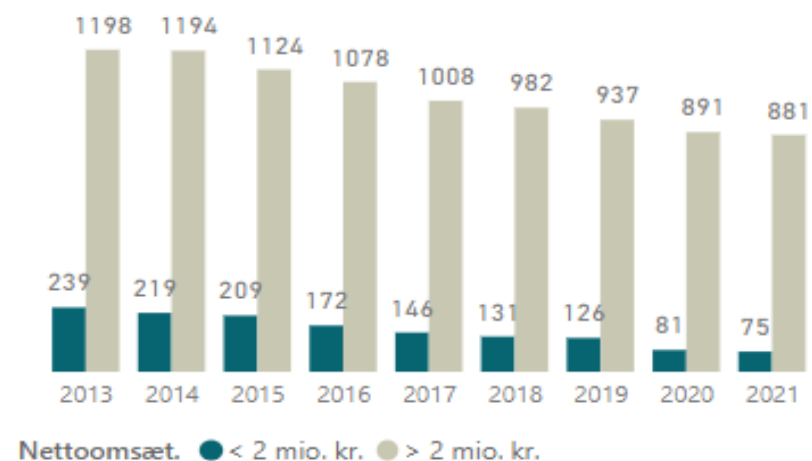


Slagtesvin	2014	2016	2018	2020	2021
Antal slagtesvin i alt	9.159.805	9.563.219	8.875.833	8.647.759	8.630.958
Antal ha. i alt	214.722	207.969	197.873	183.654	185.673
Nettoomsætning mia. kr. i alt	12	11	10	13	12

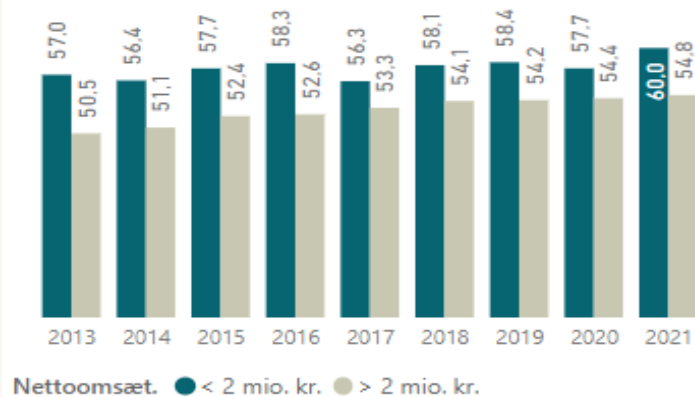
Antal ejendomme med slagtesvin opdelt efter gruppe



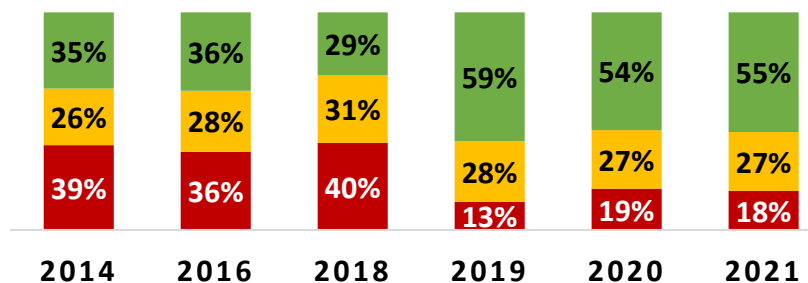
Antal ejendomme pr. omsætningsgruppe



Gennemsnitsalder pr. omsætningsgruppe



SLAGTESVIN PERSONLIGT EJET ØKONOMISK SITUATION



SEGES
INNOVATION

2. Bæredygtig udvikling af landbrugsvirksomheden

Anbefalinger til landmandens arbejde med bæredygtig udvikling

Formål:

Langt sigt	Styrke virksomhedens bæredygtige udvikling
Kort/mellemlangt sigt	Styrke virksomhedens ESG-resultater for at tiltrække kapital

Tema 1	Forståelse for rammerne for bæredygtig udvikling i landbrugets værdikæde
Tema 2	Landmandens forudsætninger og rammer for virksomhedens bæredygtige udvikling
Tema 3	Lederskabet af virksomhedens bæredygtige udvikling – på langt sigt
Tema 4	Bæredygtig udvikling og ESG-indsatser – på kort sigt

2. Bæredygtig udvikling af landbrugsvirksomheden Tema 1

Anbefalinger til landmandens arbejde med bæredygtig udvikling

Formål:

Langt sigt

Styrke virksomhedens bæredygtige udvikling

Kort/mellemlangt sigt

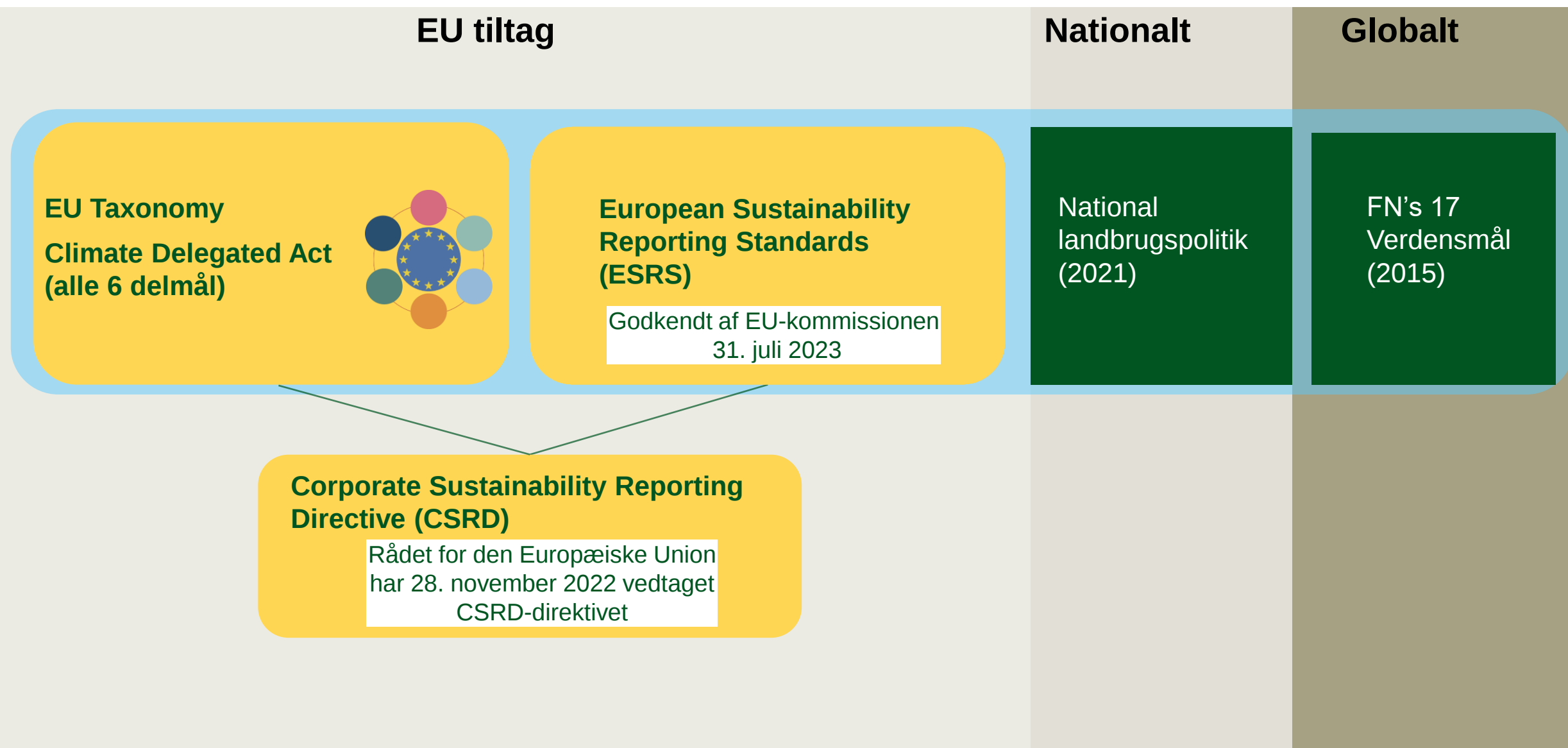
styrke virksomhedens ESG-resultater for at tiltrække kapital

Tema 1

Forståelse for rammerne for bæredygtig udvikling i landbrugets værdikæde

- *Søg relevant viden om bæredygtighed, bæredygtig udvikling, CSRD/ESRS og EU-taksonomien.*
- *Søg relevant og gerne dybere viden om ESG-indsatser, virkemidler, ESG-data/rapportering og ESG-ledelsesrapportering.*
- *Vigtigt at spørge sig selv som landmand om hvordan den opsamlede viden vil påvirke såvel migsom landmand som virksomheden i forhold til udfordringer og potentialer på kort og langt sigt.*

Centrale elementer i rammesætningen for bæredygtig udvikling



European Sustainability Reporting Standards

– det vi kender som ESRS'erne

Klasse C virksomheder

– 2 ud af følgende 3 kriterier

- Omsætning >313 mio. kr
- Balance > 156 mio. kr.
- Medarbejdere >250

CROSS-CUTTING STANDARDS

ESRS 1
General requirements
Grundlæggende krav

ESRS 2
General disclosures
Generelle oplysninger

STANDARDS FOR MILJØ

ESRS E1
Klimaændringer

ESRS E2
Forurening

ESRS E3
**Vand- og
havressourcer**

ESRS E4
**Biodiversitet og
økosystemer**

ESRS E5
**Ressourceforbrug
og cirkulær økonomi**



STANDARDS FOR SOCIAL

ESRS S1
Egen arbejdsstyrke

ESRS S2
Arbejdere i værdikæden

ESRS S3
Berørte samfund

ESRS S4
Forbrugere og slutbrugere



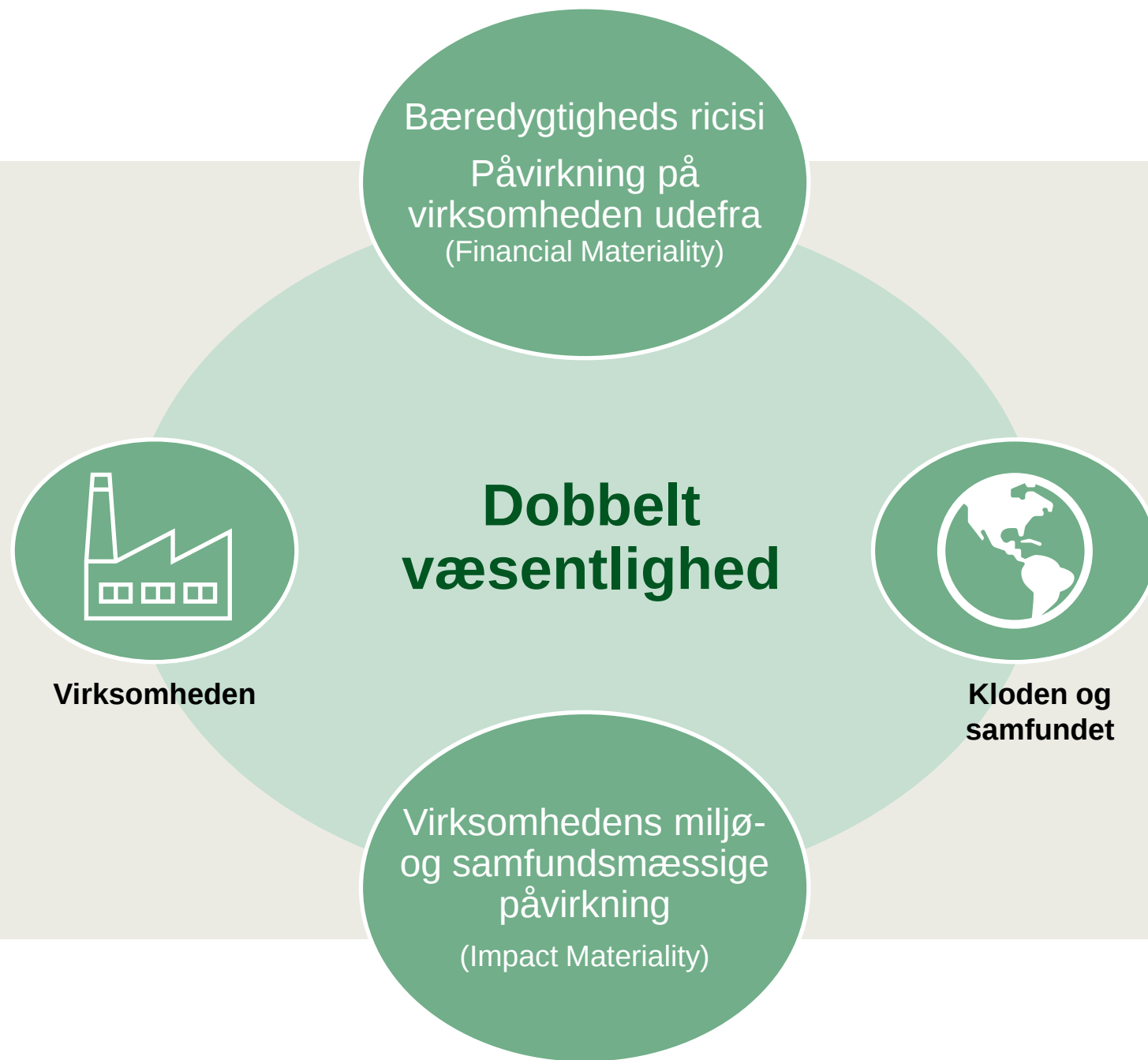
STANDARD FOR GOVERNANCE

ESRS G1
Forretningsadfærd



**ESRS Sektorspecifikke
Agriculture & Farming**

SEGES
INNOVATION



EU Taksonomi



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

Hvorfor EU-Taksonomien og arbejdet med ESG er vigtigt

Mål med EU-Taksonomien:

Et klassificeringssystem med definitioner af bæredygtighed



Omdirigering af
kapitalstrømme
til bæredygtige
investeringer



Generel
integrering
af bæredygtighed i
risikostyring

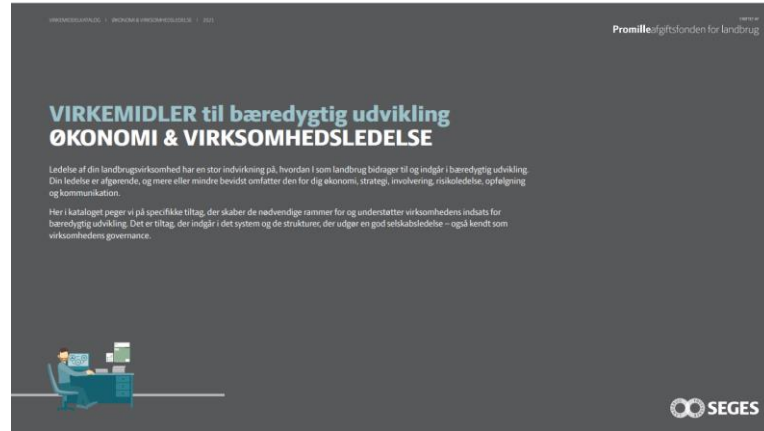


Større
gennemsigtighed
og langsigtede
dispositioner

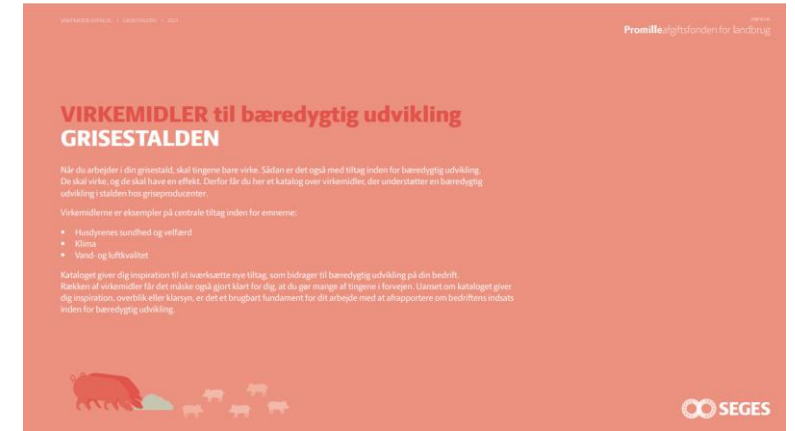


SEGES Innovation – Virkemiddelskatalog – følg links

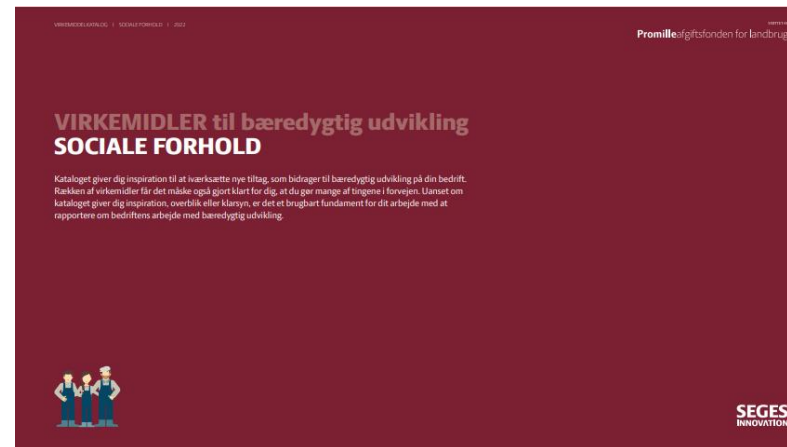
[esg_virkemiddelkatalog_ekonomi_virksomhedsledelse.pdf \(landbrugsinfo.dk\)](#)



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



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



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



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





Investorer

CSRD/ESRS

ESG-
data/rapport



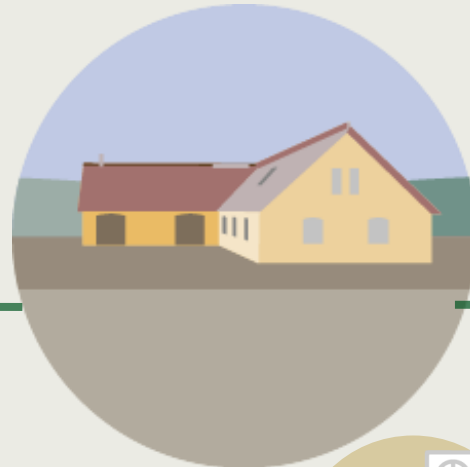
ESG-
data/rapport



Realkredit-/ pengeinstitut



ESG-
data/rapport



ESG-
data/rapport



Aftager



ESG-
data/rapport



Leverandør

2. Bæredygtig udvikling af landbrugsvirksomheden Tema 2

Anbefalinger til landmandens arbejde med bæredygtig udvikling

Formål:

Langt sigt	Styrke virksomhedens bæredygtige udvikling
Kort/mellemlangt sigt	styrke virksomhedens ESG-resultater for at tiltrække kapital

Tema 2 **Landmandens forudsætninger og rammer for virksomhedens bæredygtige udvikling**

- *Afdæk virksomhedens økonomiske robusthed og agilitet.*
- *Sæt mål og retning for virksomhedens bæredygtige udvikling – investeringer og finansiering.*
- *Afdæk motivationen for at igangsætte en bæredygtig udvikling af landbrugsvirksomheden.*
- *Tag stilling til hvordan prioriteringen af arbejdet med bæredygtig udvikling skal være.*

Virksomhedens robusthed og agilitet i forhold til bæredygtig udvikling

– fra interviews af landbrugets finansielle samarbejdspartnere

License to produce

Investere i og styrke
E- Miljø

License to obtain sustainable financing

Investere i og styrke
S- Social

License to supply

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

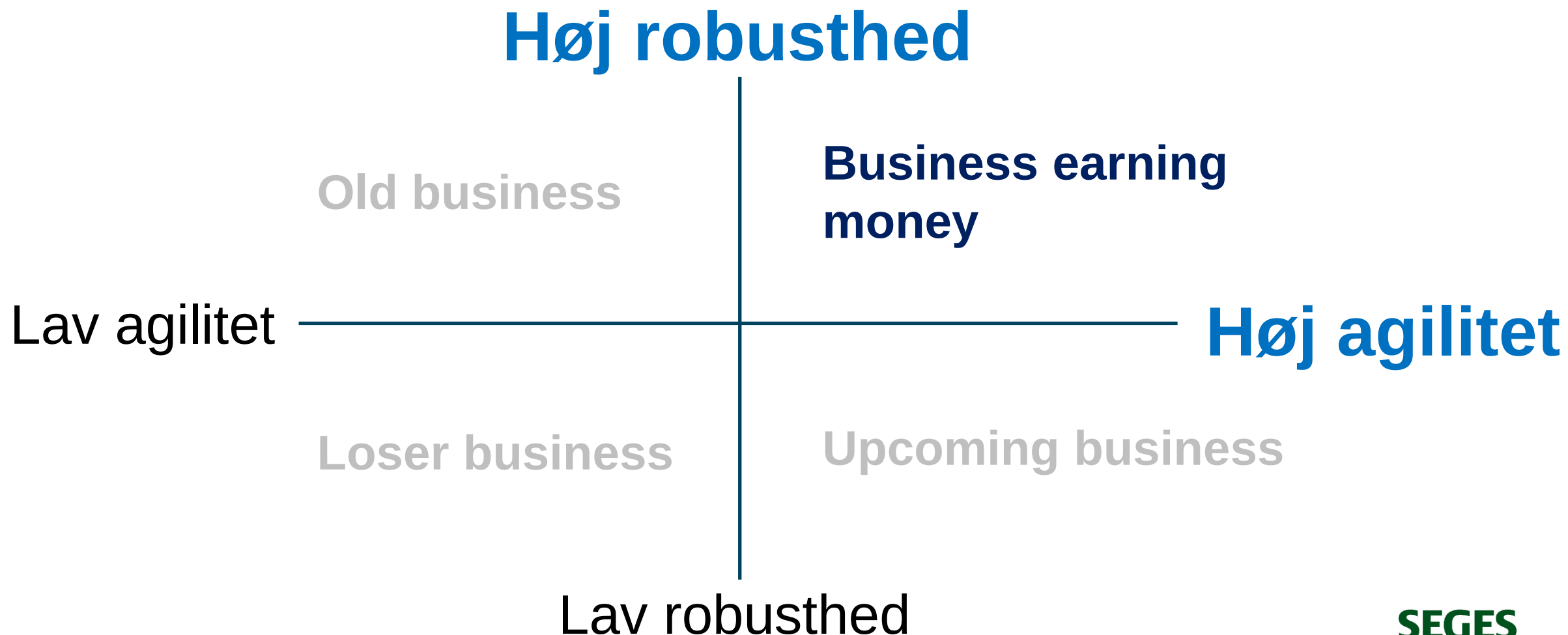
- fundament for bæredygtig finansiering

Økonomisk robusthed

- Kan fraviges, hvis virksomheden via ny finansiering / bæredygtig investering i governance, risikoprofil, kapitalstruktur, virksomhedens livsfase, produktionsprocesser og/eller produktionsapparat kan synliggøre potentiale til at blive en robust og bæredygtig virksomhed

Landbrugets robusthed og agilitet

- Status og transformation mod høj robusthed og høj agilitet



Virksomhedens økonomisk robusthed

En virksomheds økonomiske robusthed bør måles på virksomhedens evne til at generere overskud i forhold til dens aktiver, omsætning og risikoprofil. For størst mulig robusthed skal overskuddet helst være stabilt uden de store udsving. Da det i praksis (og især i landbruget) er vanskeligt, skal virksomheden være i stand til at imødekomme udsving i indtjeningen. Det sikres ved enten at have en solid egenkapital og/eller adgang til tilstrækkelig likviditet.

Strategisk Fraktil

- Virksomhedens økonomiske robusthed

Vælg sammenligningsgruppe

Alle

Kvæg, konv

Kvæg, øko

Sohold/smågrise

Sohold/smågrise, fravænnede

Slagtegrise

Integreret

Kyllinger/fjerkræ

Planteavl, korn

Totaløkonomi

Slagtegrise

▼

Slagtegrise												
Fraktilanalyse for ejd.  baseret på 457 bedrifter	Egen værdi	Stærk konkurrenceevne							Stort forbedringspotentiale			
Fraktil		5%	10%	25%	33%	40%	50%	60%	67%	75%	90%	95%
Afkastningsgrad	4,80	17,5	11,9	8,10	7,00	6,30	5,50	4,90	4,30	3,50	1,06	-0,30
Soliditetsgrad	48,8	63,0	53,9	40,6	36,2	34,3	31,2	28,2	26,1	23,5	17,4	13,6
Virk. overskudsmargin	28,7	39,0	34,3	26,5	23,8	22,6	20,1	16,6	14,6	10,9	4,02	-0,34
Nulpunktskonsolidering	5,10	2,95	4,52	6,91	7,92	8,56	9,33	10,2	10,8	11,7	13,6	15,4
Egenkapitalforrentning	8,50	42,1	35,1	24,5	20,8	18,3	14,7	12,1	10,1	7,70	0,40	-3,63
Gearing	1,98	0,44	1,25	3,40	4,18	4,79	5,56	6,52	7,13	7,97	12,1	15,0
Afdrag ift. likviditet	10,3	0	0	7,84	12,9	17,2	23,6	33,3	41,9	60,4	--	--

Felter markeret med sort viser hvor den aktuelle bedrift ligger i fraktilanalysen

Strategisk Fraktil

- Virksomhedens økonomiske robusthed

Vælg hvilket nøgletal du vil se historik på.

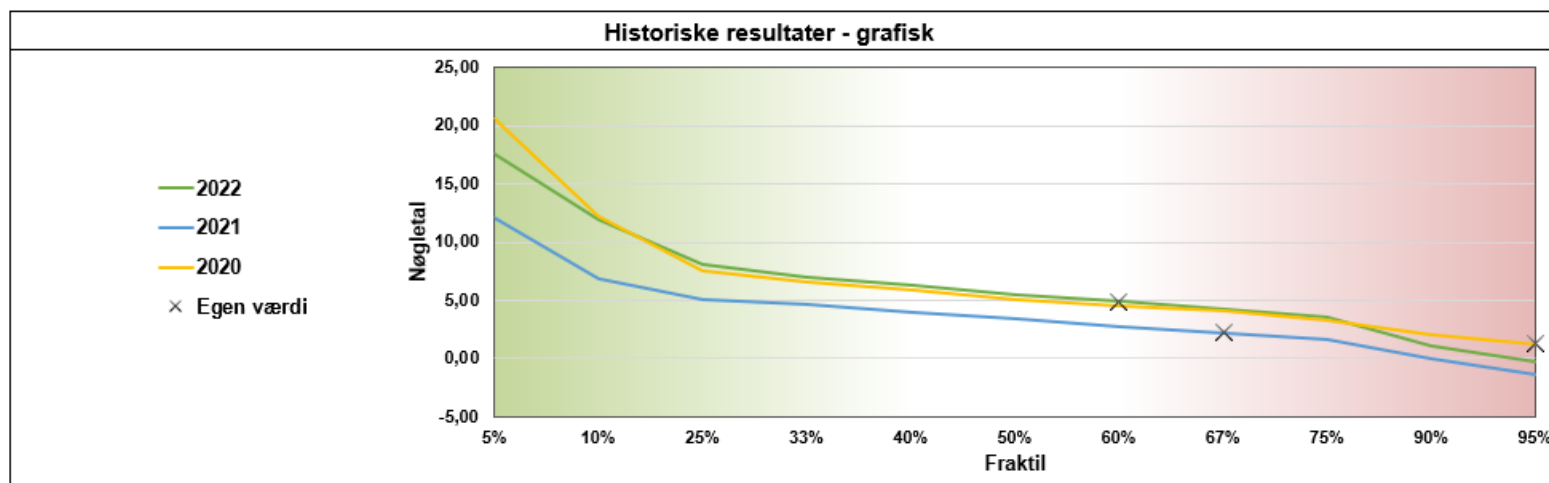
Afkastningsgrad ▼

2 ▼

Vælg antal år du vil se tilbage

2 grafiske måder at vise det samme resultat

Historiske resultater												
	Egen værdi	Stærk konkurrenceevne							Stort forbedringspotentiale			
Fraktil		5%	10%	25%	33%	40%	50%	60%	67%	75%	90%	95%
2022	4,80	17,5	11,9	8,10	7,00	6,30	5,50	4,90	4,30	3,50	1,06	-0,30
2021	2,40	12,1	6,86	5,00	4,60	4,00	3,40	2,70	2,20	1,70	0,04	-1,40
2020	-1,00	20,6	12,2	7,50	6,54	5,90	5,10	4,50	4,10	3,30	2,05	1,23



Driftsgrensanalyser

- Udover nøgletallene for totaløkonomien har man også mulighed for at se hvorledes bedriftens driftsgrensresultatet (resultat pr. enhed) ser ud for nogle udvalgte nøgletal.

Driftsgren 1

Grise

Slagtegrise

Alle 4.000 til 7.000 prod. Slagtegrise

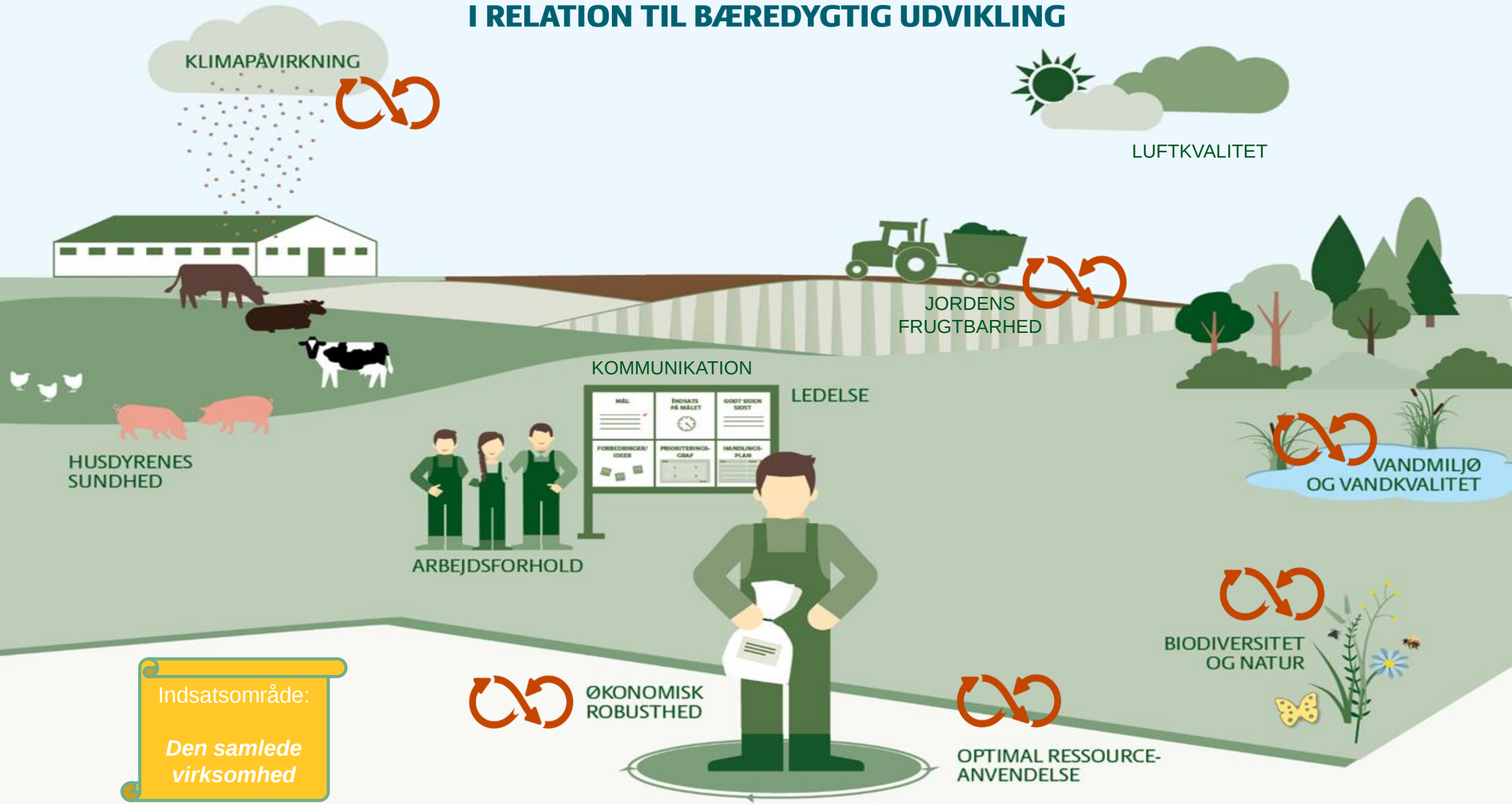
Alle 4.000 til 7.000 prod. Slagtegrise												
Fraktilanalyse for ejd. 8-12 baseret på 68 bedrifter	Egen værdi	Stærk konkurrenceevne							Stort forbedringspotentiale			
Fraktil		5%	10%	25%	33%	40%	50%	60%	67%	75%	90%	95%
Fremstillingspris pr. kg slagtegris	15,1	10,8	11,1	11,8	12,1	12,3	12,7	13,0	13,1	13,4	14,4	14,9
Dækningsbidrag pr. slagtegris	140	320	301	237	220	206	178	166	149	126	26,6	13,5
Resultat, driftsgren pr. slagtegris	17,8	165	120	73,6	63,7	48,1	20,5	2,21	-12,8	-25,6	-81,3	-94,6

Driftsgrensanalyserne er et uddrag fra BC-regnearket, som medtager flere nøgletal og andre præsentationer.

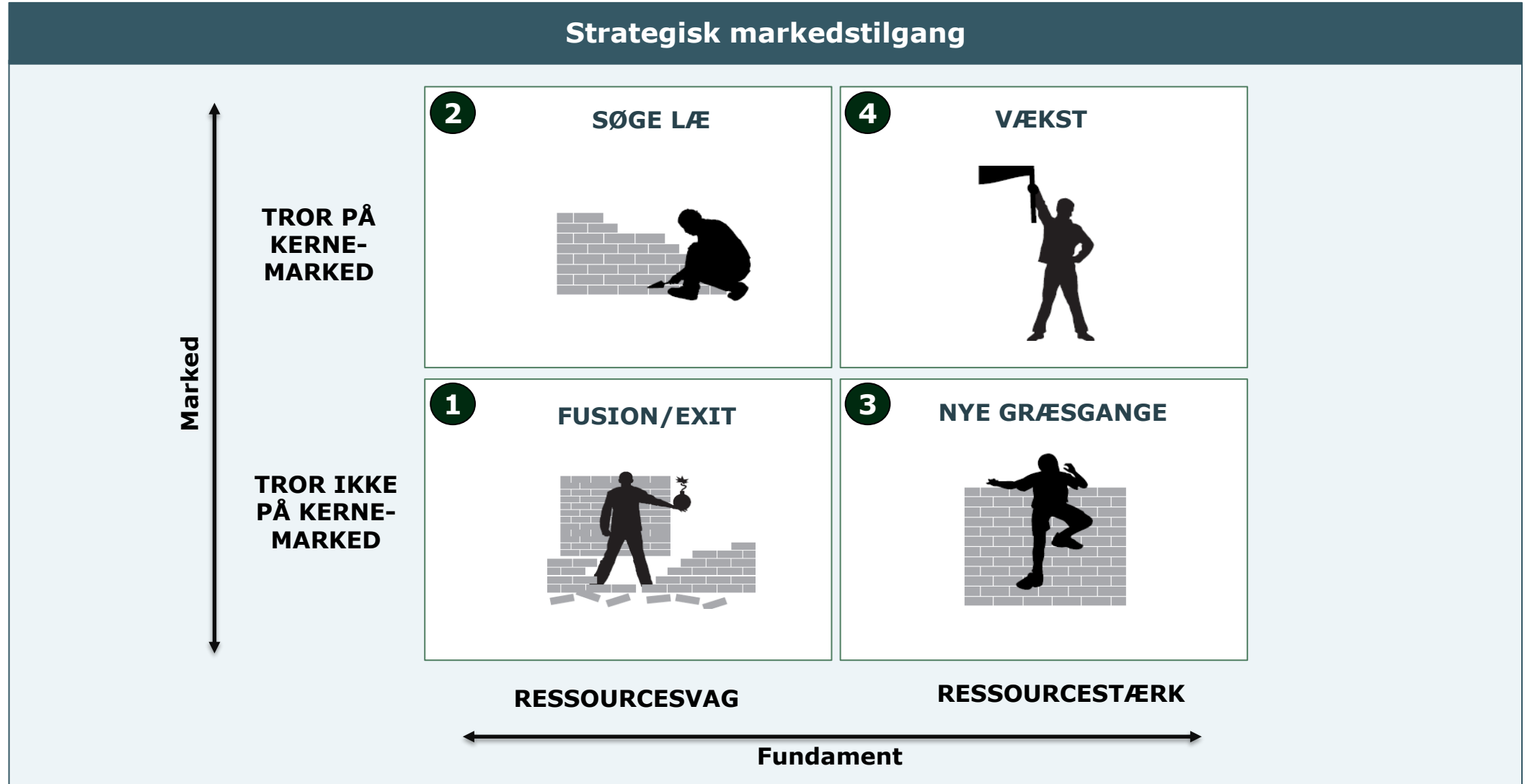
Virksomhedens agilitet

- *At være en agil virksomhed handler om mere end blot at følge en bestemt metode; det er en kultur og en tilgang til arbejde, der stræber efter konstant tilpasning og forbedring.*
- *En effektiv og fleksibel virksomhedsledelse, der løbende arbejder med risikostyring, optimering, udvikling af nye effektive arbejdsprocesser og en stærk virksomhedskultur, der bygger på dygtige, motiverede og kompetente medarbejdere og en attraktiv arbejdsplads.*
- *Et stærkt netværk og tværfagligt samarbejde med virksomhedens værdikæde og omgivende interessenter.*
- *Et effektivt lederskab, tilpasningsevne og fokuseret eksekveringskraft, der løbende opsamler viden fra markedet/aftagere og den omverden virksomheden er en del af og løbende får tilpasset virksomheden og dens retning i forhold til nye rammer/love, nye krav fra aftagere, finansielle samarbejdspartnere o.a.*
- *En virksomhed der bygger på en eller flere forretningsmodeller, der kan udvikles og tilpasses de nye krav fra den omverden virksomheden er en del af.*

EN LANDBRUGSBEDRIFTS FORRETNINGSMODEL I RELATION TIL BÆREDYGTIG UDVIKLING

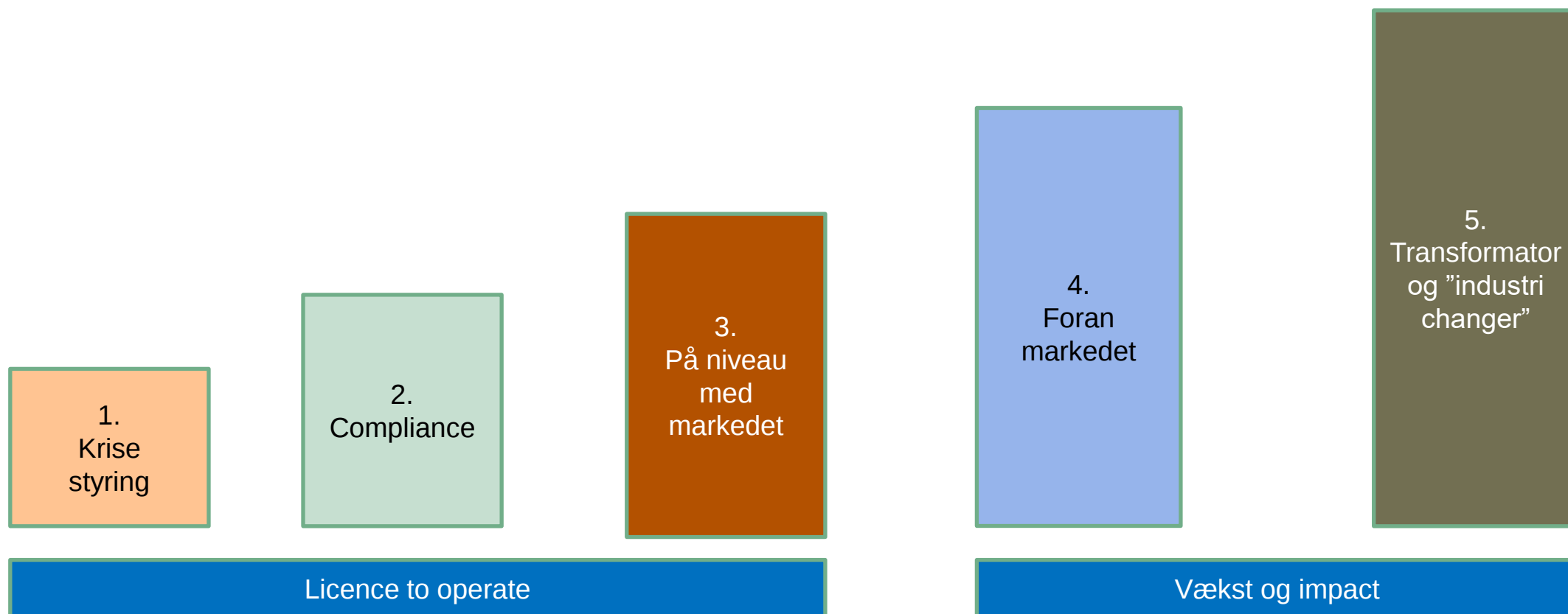


Bæredygtig udvikling - Hvad styrer landmanden? / - efter?



Hvad er ambitionen?

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



Bæredygtige E-ESG tiltag i virksomheden

Tværfaglig afklaring

- Få et overblik over igangværende bæredygtige tiltag i din virksomhed over de sidste 2-3 år

Economy		Environment		Social		Governance	
Bæredygtige tiltag	Væsentlighed	Bæredygtige tiltag	Væsentlighed	Bæredygtige tiltag	Væsentlighed	Bæredygtige tiltag	Væsentlighed
Drift/afkast		Produktionseffektivitet		Tiltrækning af medarbejdere		Driftsledelse	
Lavere rente / bidrag		Forbrug af ressourcer		Arbejdsforhold		Kapitalberedskab	
Styrke likviditet		Pløjefri dyrkning på 25% af areal		Fravær		Beredskabsplan	
Mindske maskinomkostninger		50% Nedmulding af halm for at styrke kulstofsniveau i jorden		Implementeret miljøledelse og arbejdsmiljøorganisation		LEAN i daglig driftsledelse	
Mindske andel af bankgæld		GPS til styring af maskiner		Fastholde og udvikle vore medarbejdere		Vi ønsker at være synlige i lokalsamfundet	
		10 ha. vådområde projekt for at tilgodese miljø og natur		Personalehåndbog på dansk og engelsk		Dyrevelfærd	
		Blomster- faunastriber		Afholder MUS samtaler			

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



2. Bæredygtig udvikling af landbrugsvirksomheden Tema 3

Anbefalinger til landmandens arbejde med bæredygtig udvikling

Formål:

Langt sigt

Styrke virksomhedens bæredygtige udvikling

Kort/mellemlangt sigt

styrke virksomhedens ESG-resultater for at tiltrække kapital

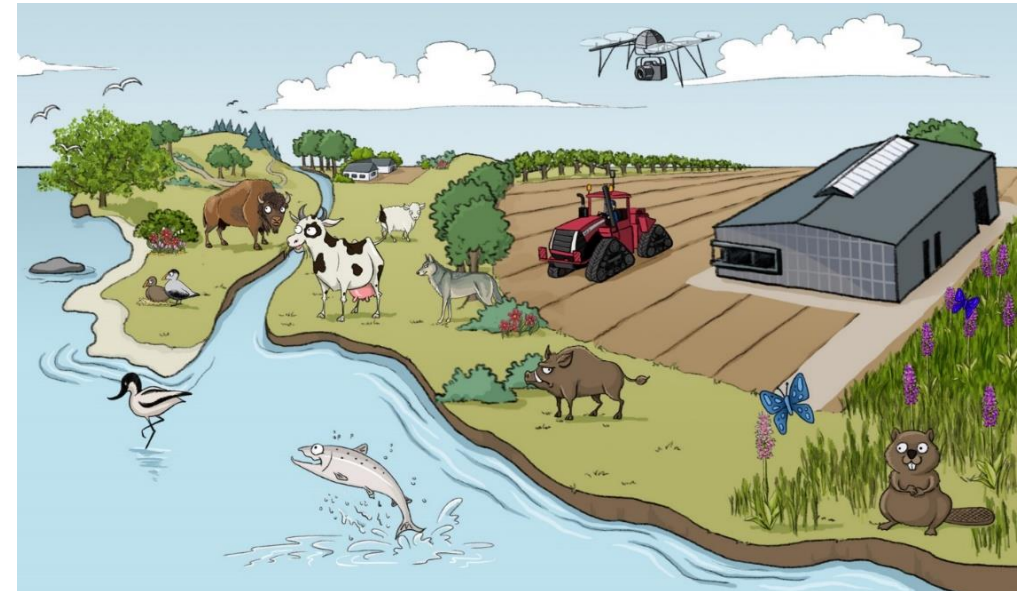
Tema 3

Lederskabet af virksomhedens bæredygtige udvikling – på langt sigt

- *Vær omstillingsparat i forhold til virksomhedsledelse og lederskab – fremtiden byder på mange nye udfordringer og potentialer.*
- *Gennemfør en 360 graders analyse af virksomheden, dens værdikæde og interessenter.*
- *Udarbejd en virksomhedsstrategi med E-ESG-mål der giver retning for den bæredygtige udvikling.*

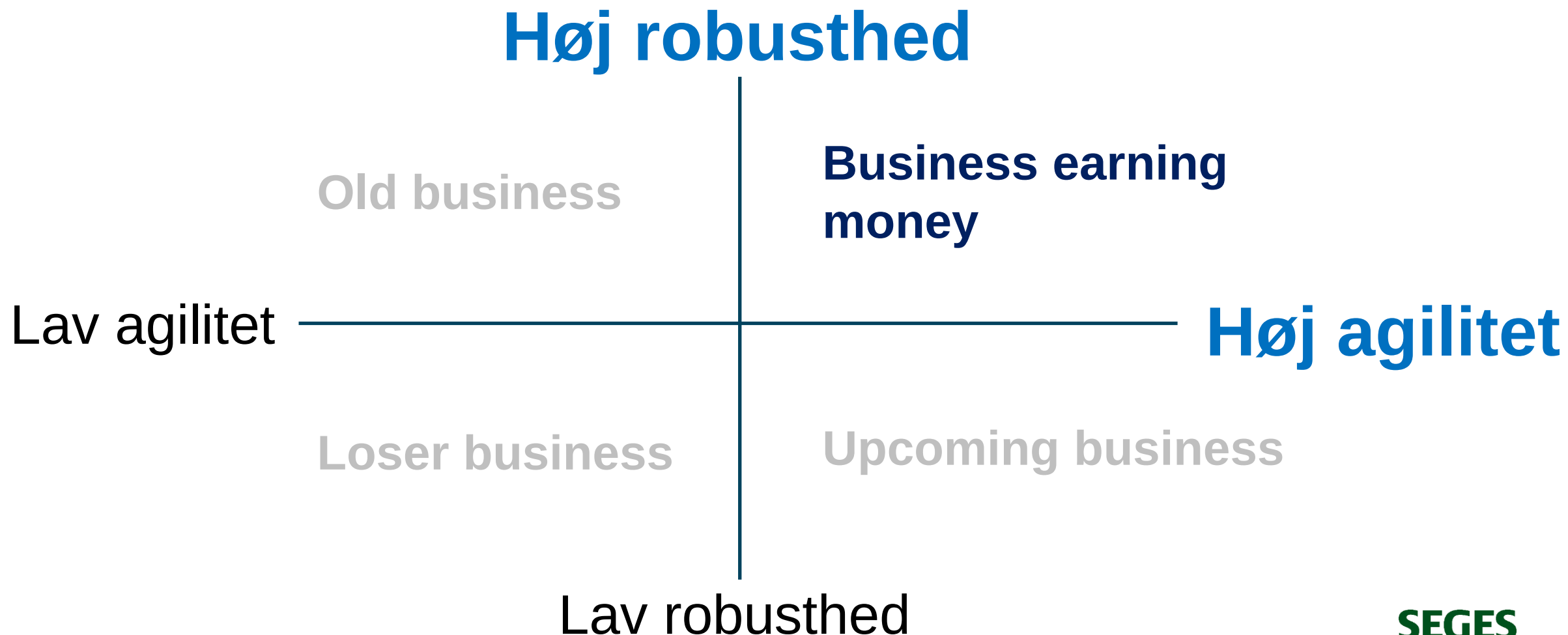
Fremtidens landbrug & Fremtidens ledelseskompetencer

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



Landbrugets robusthed og agilitet

- Status og transformation mod høj robusthed og høj agilitet



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

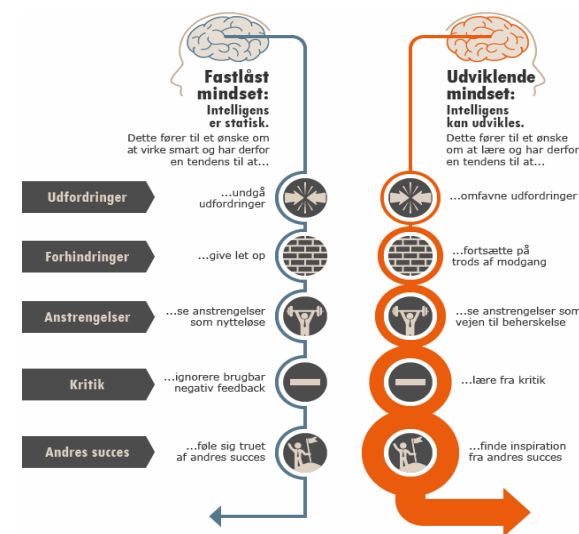
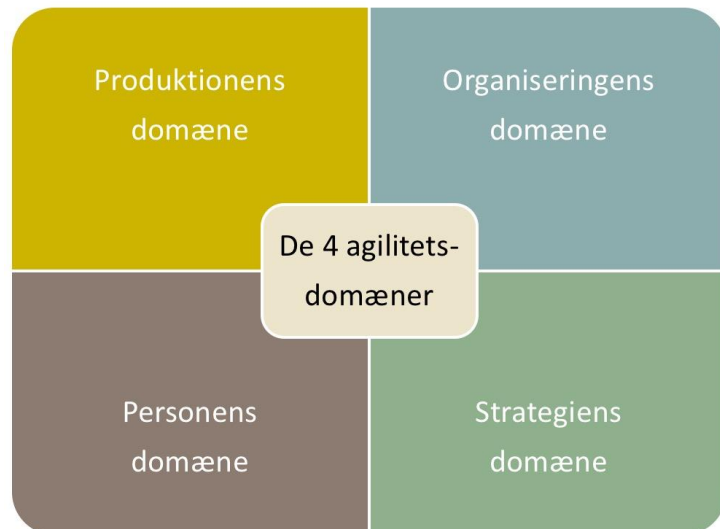
Virksomhedens strategiske robusthed – nu / på sigt

- **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

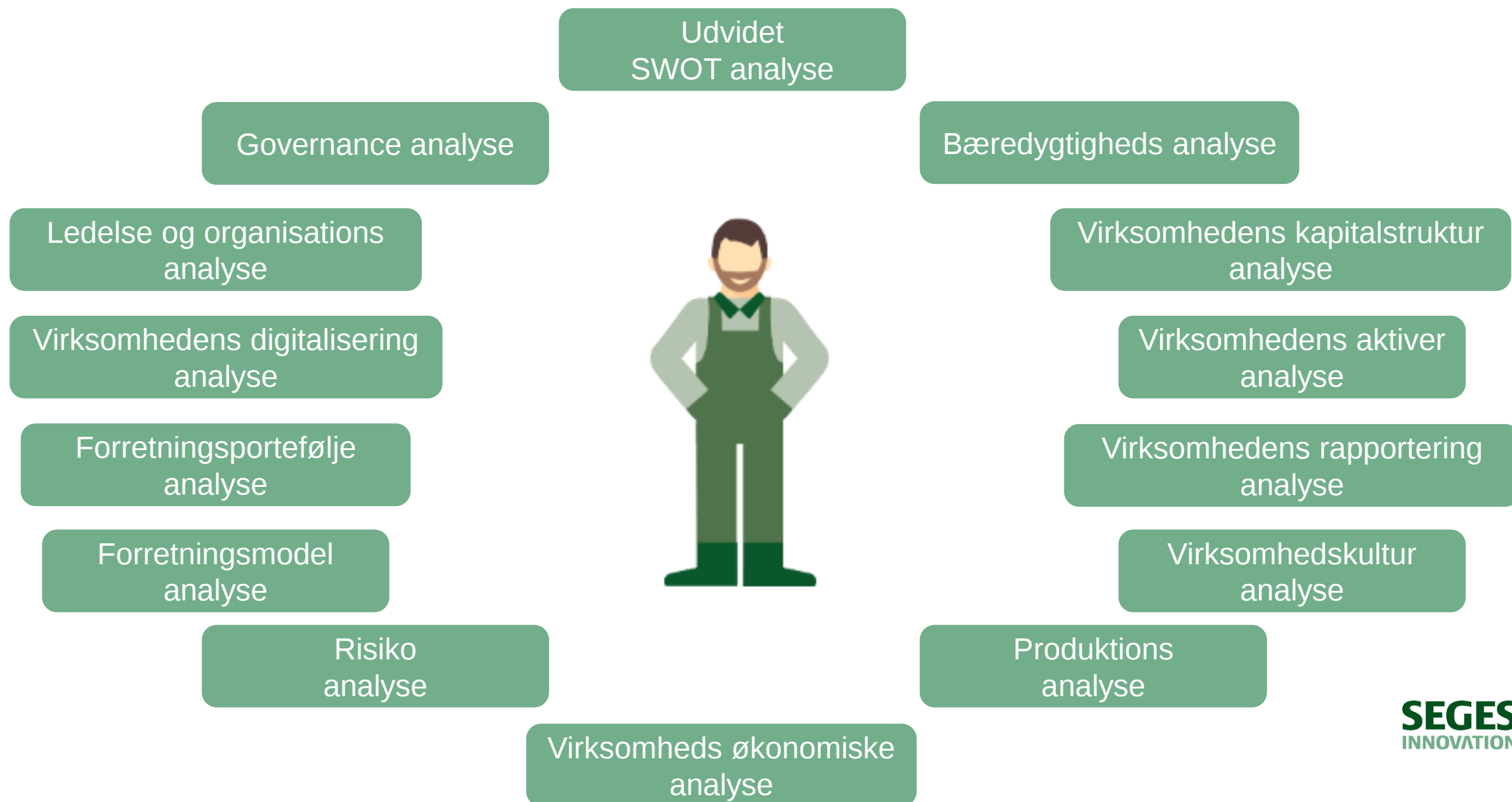
Agilitet – ejerleder og virksomhedens forandringsparathed, eksempler på indsatsområder p.t.

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.



Elementer i 360 graders virksomhedsanalyse – ikke fyldestgørende



Governanceanalyse

Governance

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

I praksis er der tale om:

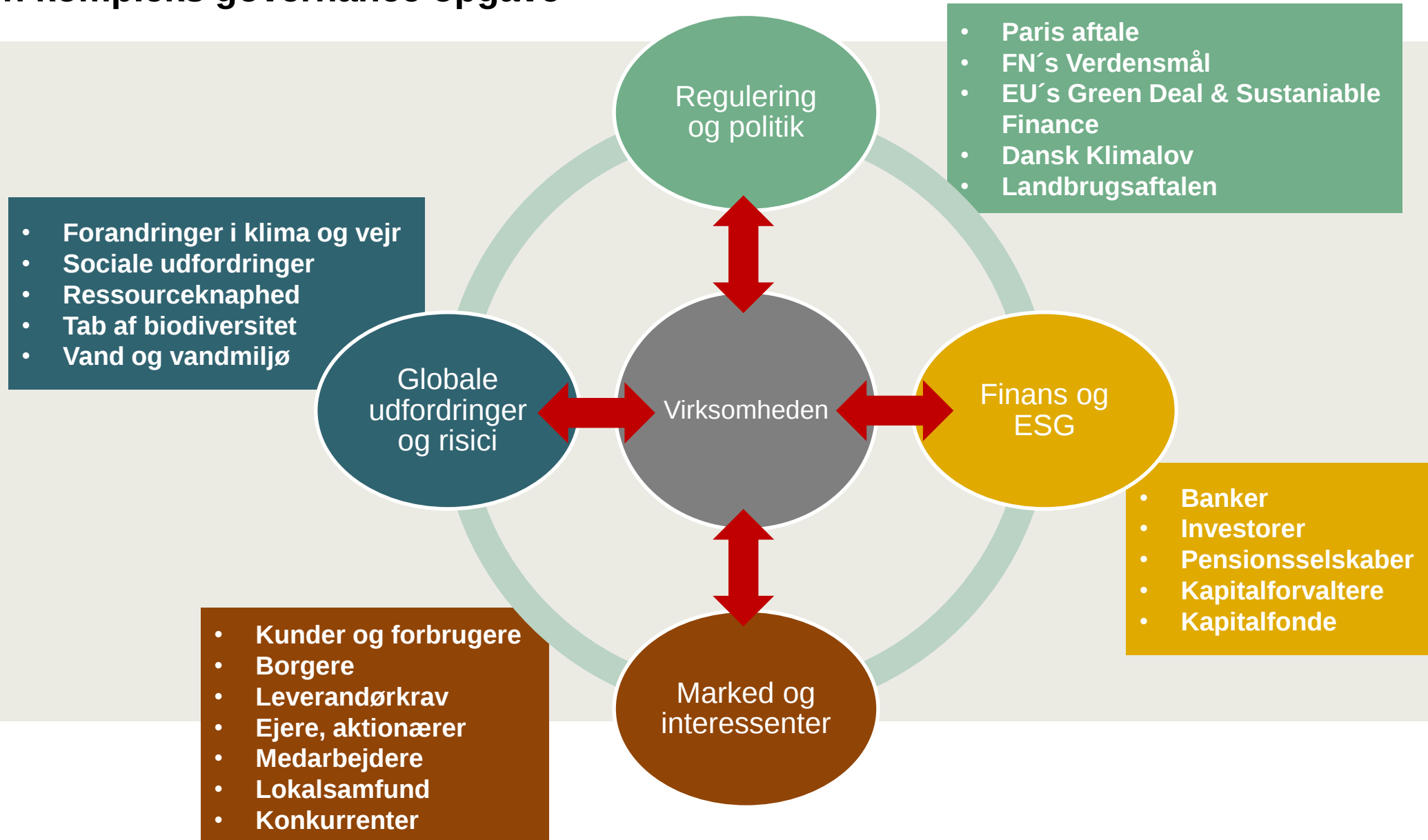
- Virksomhedens **bæredygtige økonomiske performance og resultat**
- virksomhedsstrategi, forretningsudvikling, plan for generationsskifte
- virksomhedsledelse, lederskab, eksekveringskraft, risikostyring, virksomhedskultur
- vurdering af dobbelt væsentlighed for og prioritering af E - ESG / bæredygtige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

Virksomheden skal prioritere ESG indsatser ud fra mange krav

- en kompleks governance opgave



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.

Kortlægning af risici

- Governance

Tværfaglig afklaring

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	

Bæredygtige E-ESG tiltag i virksomheden

Tværfaglig afklaring

- Få et overblik over potentielle bæredygtige tiltag i din virksomhed og prioriter hvor væsentlige de er

Economy		Environment		Social		Governance	
Bæredygtige tiltag	Væsentlighed	Bæredygtige tiltag	Væsentlighed	Bæredygtige tiltag	Væsentlighed	Bæredygtige tiltag	Væsentlighed
Økonomisk robusthed		Genskabe natur		Medarbejdertrivsel		Energi – solceller	
Styrke afkastningsgrad		Biomasse til gødskning		DISC – analyser		Energi - vindmøller	
Styrke soliditet		Affaldshåndtering		Kompetenceudvikling		Compliance	
Konsolidering		Skov - PEFC certificeret		Fælles høstfest		Risikospredning – planteproduktion udgør p.t. 80% af oms.	
Styrke 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	

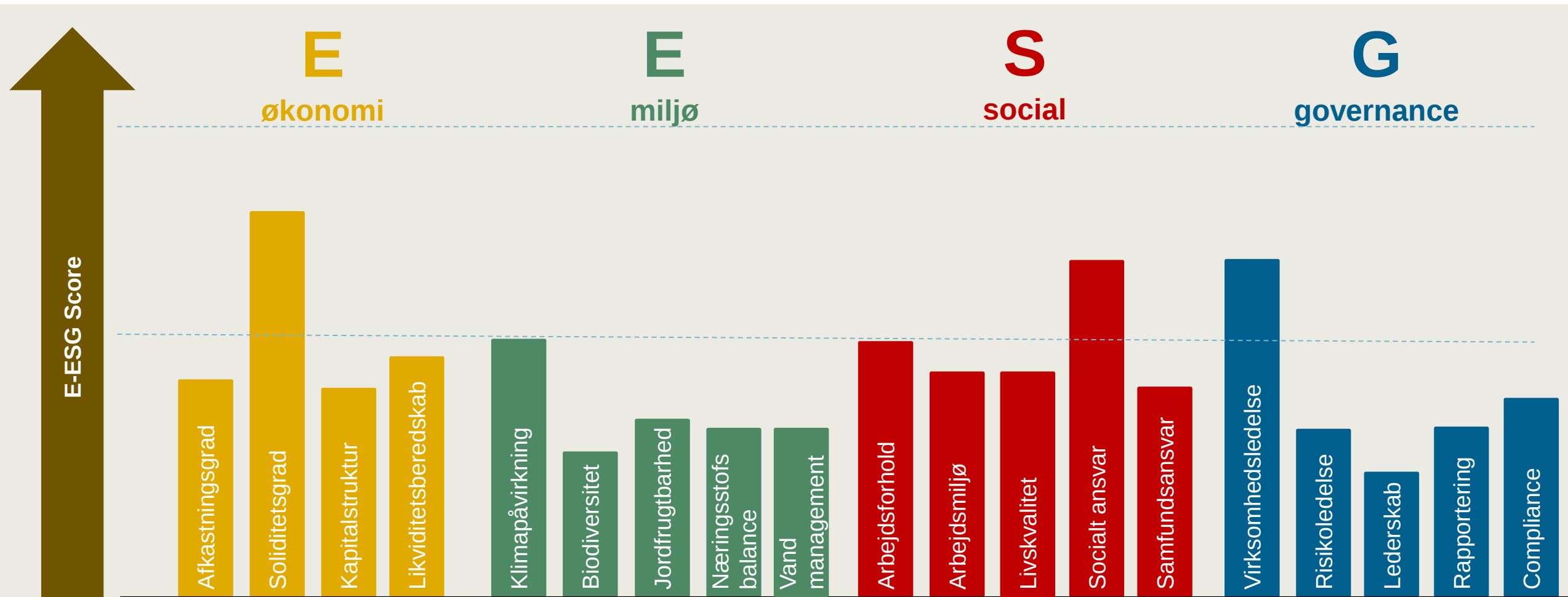
2. Vurdering af væsentlighed for virksomhedens bæredygtige udvikling - score:

0 – ikke væsentligt tiltag for virksomhedens bæredygtige udvikling

4 – meget væsentligt tiltag for virksomhedens bæredygtige udvikling

Anbefaling – skab et overblik, søg indsigt og prioriter benhårdt

- ud fra et mål om virksomheden som et balanceret og bæredygtigt økosystem



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, risikolelse, digitalisering, teknologi og dygtige medarbejdere.

Strategiske mål 2028:

Økonomiske mål:

- Afkastningsgrad > 7,5 %
- Soliditetsgrad > 30 %
- Afdrag/Likviditet < 5
- Bankgæld udover KK = 0

Governance mål:

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

Miljømæssige mål:

- Klimaregnskab udarbejdes hvert 2. år
- Løve på de opsatte klimamål
- Løve 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.	2.	3.	4.	5.
Styrke virksomhedens governance	Styrke virksomheden som forretning	Styrke virksomhedskulturen	Styrke virksomhedens samlede bæredygtige økosystem	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

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 +			
			

2. Bæredygtig udvikling af landbrugsvirksomheden Tema 4

Anbefalinger til landmandens arbejde med bæredygtig udvikling

Formål:

Langt sigt	Styrke virksomhedens bæredygtige udvikling
Kort/mellemlangt sigt	styrke virksomhedens ESG-resultater for at tiltrække kapital

Tema 4 **Bæredygtig udvikling og ESG-indsatser – på kort sigt**

- *Søg tværfaglig og holistisk viden og/eller rådgivning på de potentielle bæredygtige tiltag og krav for virksomheden.*
- *Kortlæg og prioriter benhårdt de bæredygtige E-ESG-tiltag i virksomheden.*
- *Gennemfør en dobbelt væsentlighedsvurdering af bæredygtige E-ESG-tiltag i virksomheden.*
- *Vælg mellem en ESG data/rapportering eller en ESG-ledelsesrapportering.*

Bæredygtige E-ESG tiltag i virksomheden

Tværfaglig afklaring

- Få et overblik over potentielle bæredygtige tiltag i din virksomhed og prioriter hvor væsentlige de er

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

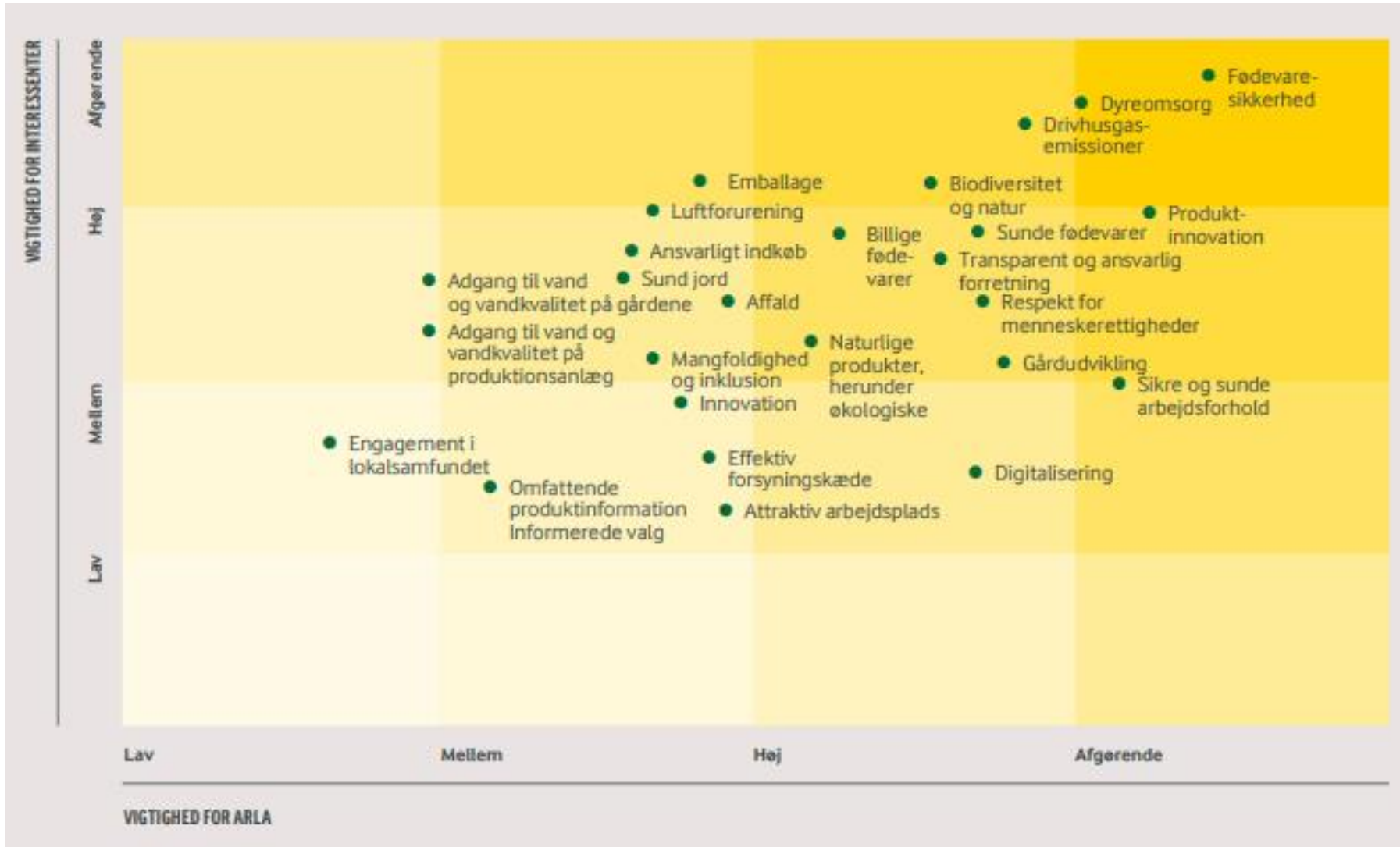
Dobbelt væsentligheds- analyse

Årsrapport 2022

Senest opdateret i 2021



SEGES
INNOVATION



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

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

SEGES
INNOVATION

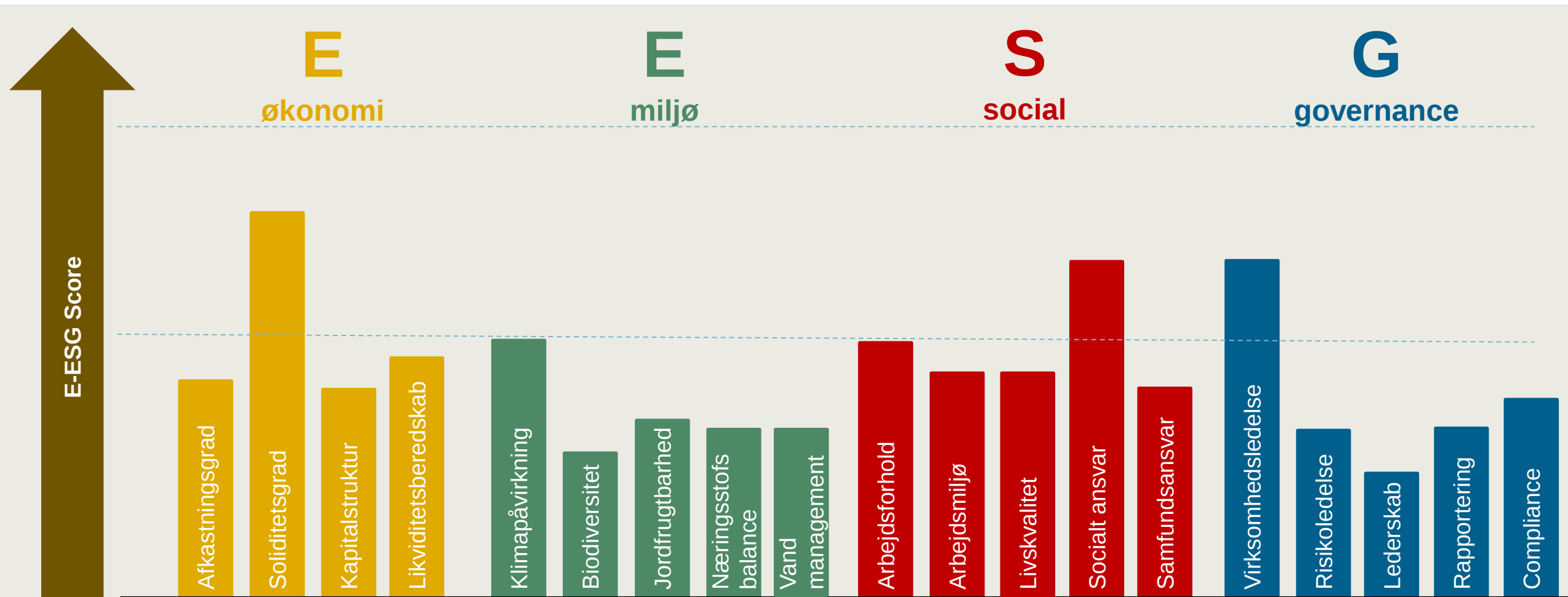
Bæredygtige ESG tiltag - virksomheden og dens interessenter

- 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					

Anbefaling – skab et overblik, søg indsigt og prioriter benhårdt

- ud fra et mål om virksomheden som et balanceret og bæredygtigt økosystem





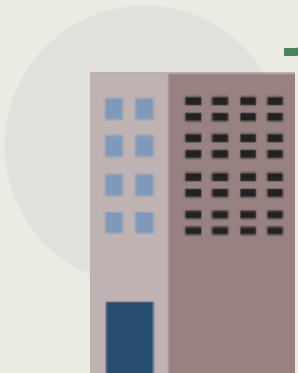
Investorer

CSRD/ESRS

ESG-
data/rapport



ESG-
data/rapport



Realkredit-/ pengeinstitut



Aftager



ESG-
data/rapport



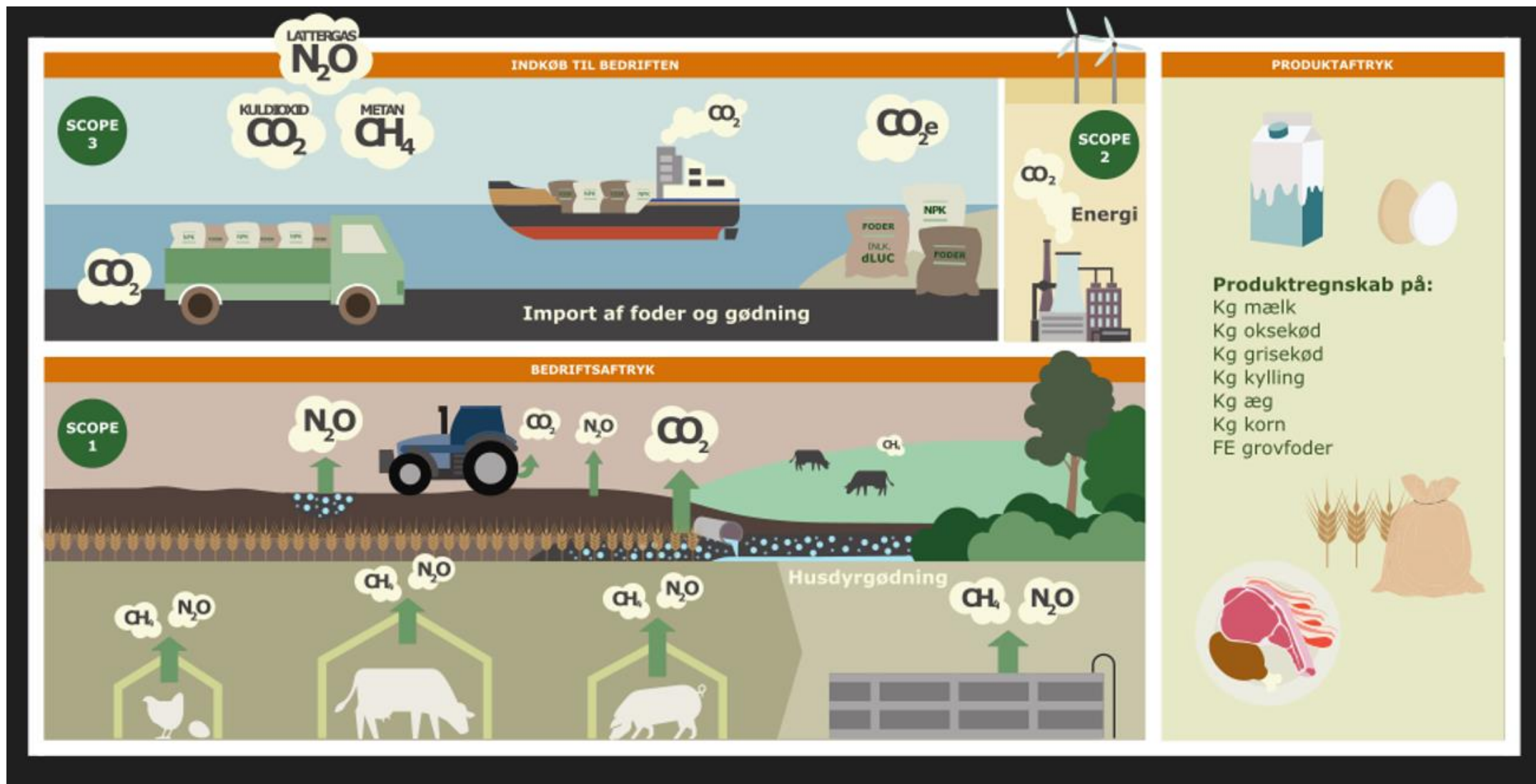
ESG-
data/rapport



ESG-
data/rapport



Leverandør



ESG datarapportering – eksempel

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
Lønforstel 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
Lønforstel mellem CEO og medarbejdere	Gange	22	23	22	21	21	20

SEGES
INNOVATION

SEGES
INNOVATION

Kilde: ESG-hoved- og nøgletal i årsrapporten, Finansforeningen januar 2022

ESG-ledelsesrapportering

- anbefaling om at starte op i et tempo der passer dig og din virksomhed

- Ikke-Finansiell rapportering
- 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



- **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

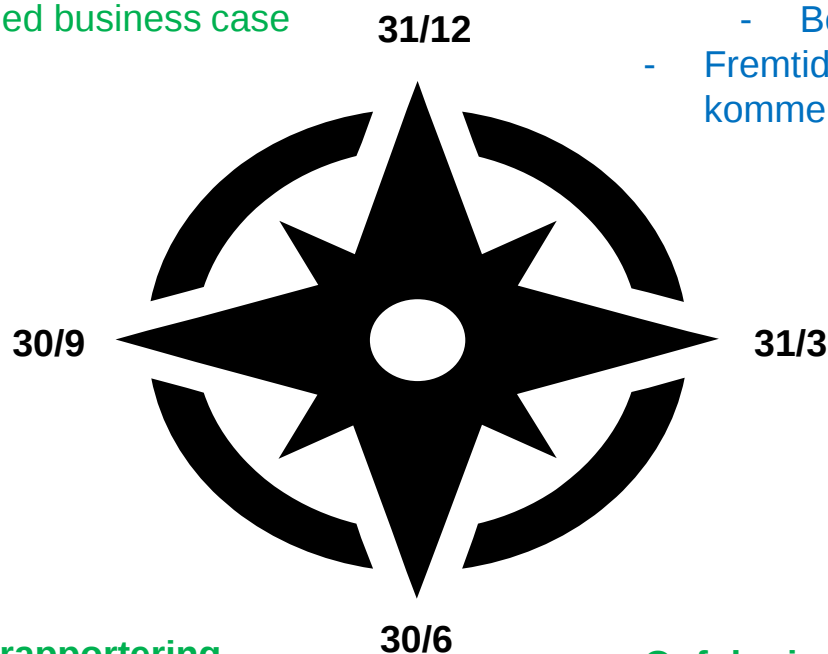
ESG ledelsesrapportering – oplæg til landmandens årshjul

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

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](#)