

# Bæredygtig finansiering

- Hvordan landmanden aktivt kan arbejde med at forbedre landbrugsvirksomhedens ESG-resultater og dermed tiltrække bæredygtig kapital

*Chefkonsulent Ivan Damgaard, SEGES Innovation, Strategi & Vækst*

## 1. Hovedkonklusion

Landmanden har – uanset om der vælges en reaktiv eller proaktiv tilgang til opgaven - mange muligheder for at arbejde med ESG-indsatser, der kan forbedre landbrugsvirksomhedens ESG-resultater og dermed tiltrække bæredygtig kapital.

## 2. Sammendrag

Notatet kommer med en række af anbefalinger til landmandens arbejde med at forbedre landbrugsvirksomhedens ESG-resultater og dermed tiltrække bæredygtig kapital.

Anbefalingerne samler sig i 4 temaer:

### 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 landmand som virksomheden i forhold til udfordringer og potentialer på kort og langt sigt.*

### 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.*

### 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.*

### 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 behårdt 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.*

### 3. Baggrund

Formålet med dette notat er, med udgangspunkt i EU's vedtagelse af CSRD-direktivet med tilhørende ESRS-standarder og den kommende EU-taksonomi (de sidste 4 miljømål blev godkendt i uge 47/2023. Landbruget blev taget ud af EU-taksonomien i 2021, og det er planen, at landbruget skal med igen, men sektoren er endnu ikke med igen), at foretage en overordnet vurdering af hvordan landmanden aktivt kan arbejde med at forbedre landbrugsvirksomhedens bæredygtige udvikling målt på ESG-resultater, men henblik på at kunne tiltrække bæredygtig kapital til virksomheden.

#### 3.1 Status på arbejdet i projektet – ultimo 2022

I projektet arbejdede vi i 2022 med bæredygtig finansiering og udvikling af et koncept for bæredygtig udvikling via indsatser på E-ESG (**E**-økonomi, **E**-miljø, **S**-social og **G**-governance) sammen med en gruppe af landmænd.

Formålet med at inddrage landmændene var at afdække deres nuværende motivation for og arbejde med E-ESG-indsatser og ESG-ledelsesrapportering og med deres individuelle status på arbejdet, at inspirere dem via viden, opgaver og fælles diskussioner til at arbejde videre med E-ESG-indsatserne. I løbet af processen blev der afdækket mange barrierer og nødvendige analyseområder, som landmændene skulle arbejde videre med for at sikre fremdrift i deres virksomheders bæredygtige udvikling.

Nedenfor følger i punktform de højeste prioriterede indsatsområder for landmændenes arbejde – som samlet vedrører G-indsatser:

- at undersøge og forholde sig til den omverden virksomheden er en del af.
- at analysere og udvikle virksomhedsledelse og lederskab skaber et fokus på, hvor vigtig governance er for virksomhedens daglige drift og udvikling, og især hvor den kan styrkes.
- risiko - risikokortlægning, risikoprioritering og risikostyring i forhold til virksomhedens bæredygtige udvikling.
- væsentlighedsbegrebet i prioriteringen af bæredygtige tiltag i virksomheden og dobbelt væsentlighedsbegrebet - væsentlig for virksomheden og for virksomhedens interessenter/værdikæde – i prioritering af bæredygtige tiltag der matcher landbrugsvirksomhedens interessenter/værdikæde.
- ESG-ledelsesrapporten som værktøj til både opfølgning, fremdrift og forankring af tiltagene for bæredygtig udvikling.
- Styrke ESG-forhold og prioritering af bæredygtige tiltag, som understøtter en optimering af virksomhedens markedsværdi.
- ESG-ledelsesrapporten som kommunikationsværktøj, der afleveres til de finansielle samarbejdspartnere sammen med årsrapporten, men også kan fungere som virksomhedens vindue ud mod andre interessenter.

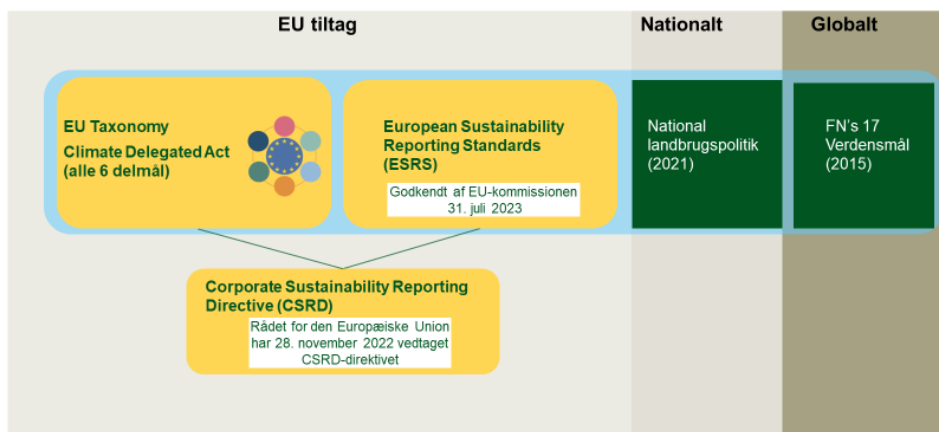
- uddrag fra notat i projekt 7969 fra 2022: [ESG-ledelsesrapportering som et udviklings- og opfølgningsværktøj for landmanden](#).

#### 3.2 Den politiske ramme for landmandens arbejde med bæredygtig udvikling

["Kravene til landbrugernes ESG-rapportering"](#) er titlen på et notat udarbejdet af Kenneth Kjeldgaard, SEGES Innovation i projektet 2023, som nedenfor findes i et kort uddrag, for at skabe et overblik over den ramme som landmanden aktivt skal arbejde indenfor i forhold til at forbedre landbrugsvirksomhedens bæredygtige udvikling via ESG-indsatser og tilhørende ESG-resultater og dermed tiltrække bæredygtig kapital, sikre afsætning og levere på samfundsansvar.

De helt centrale elementer i rammesætningen for bæredygtig udvikling fremgår af figur 1.

Figur 1. Oversigt over centrale elementer i rammesætningen for bæredygtig udvikling



FN's Verdensmål for bæredygtig udvikling er verdens fælles arbejdsplan for at udrydde fattigdom, bekæmpe ulighed og stoppe klimaforandringerne inden 2030. FN's Verdensmål består af 17 mål og 169 delmål. Målene fungerer som en fælles global retning for regeringer, erhvervsliv og civilsamfund.

Den nationale landbrugspolitik udgør den nationale ramme for bæredygtig udvikling i Danmark.

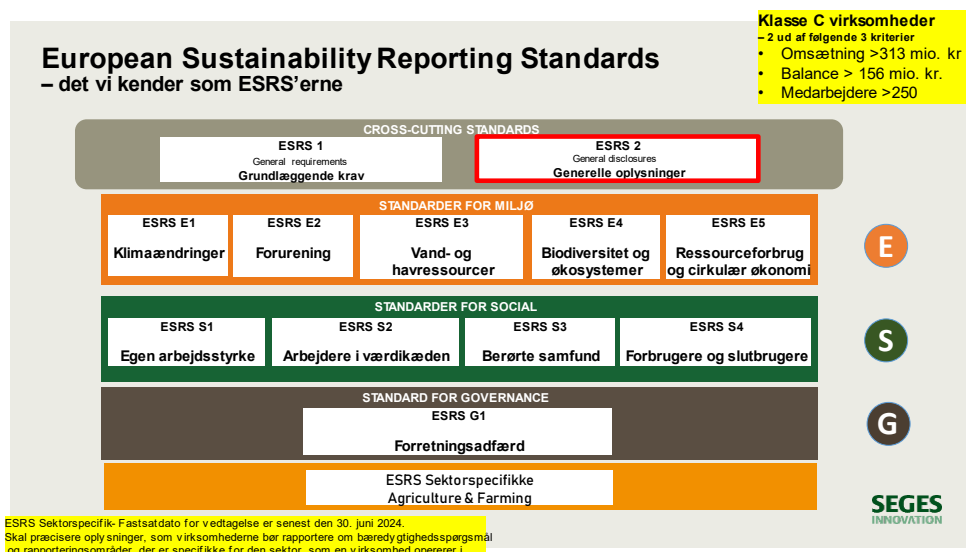
Den 28. november 2022 vedtog EU CSRD-direktivet, som skal standardisere virksomhedernes rapportering af deres bæredygtige udvikling og dermed sikre, at EU lever op til egne bæredygtige mål.

Den 31. juli 2023 tog EU-Kommissionen næste skridt med godkendelsen af 12 nye European Sustainability Reporting Standards (ESRS) (figur 2), som benyttes under Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) og som træder i kraft 1. januar 2024.

CSRD har til formål at standardisere, forbedre og styrke virksomheders rapportering om bæredygtighed med indarbejdelse af klassifikation af bæredygtige aktiviteter fra EU-taksonomien for derved at sikre, at EU lever op til egne bæredygtigheds mål. Heri forpligtes den finansielle sektor og store virksomheder til at rapportere om deres egen og deres værdikæders påvirkning af bæredygtighed.

Som det fremgår af figur 2, mangler ESRS-sektorspecifikke standarder (de er fastsat til vedtagelse senest 30. juni 2024).

Figur 2. Oversigt over ESRS og koblingen til ESG



Implementering af CSRD og ESRS-standarderne fra EU fastsætter kravene til store virksomheders ESG-rapportering.

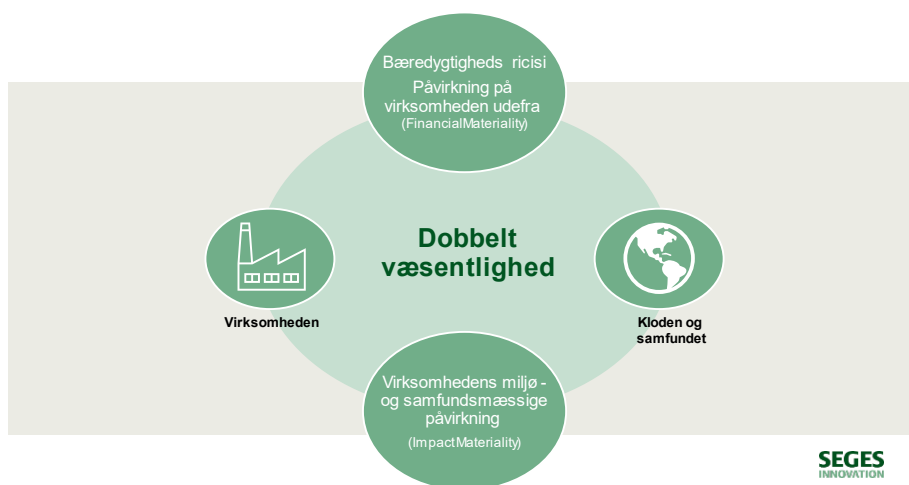
I udrulningens første gruppe, der omfatter den finansielle sektor, omfattes alle store børsnoterede og finansielle virksomheder med mere end 500 ansatte, som allerede nu er underlagt direktivet om ikke-finansiell rapportering (NFRD). Af landbrugets interessenter er blandt andet realkreditselskaber som DLR, Jyske Realkredit, Nykredit A/S, Nordea Kredit, Realkredit Danmark m.fl. samt store pengeinstitutter og forsikringsselskaber.

I den næste gruppe inkluderes store virksomheder, som ikke er omfattet af NFRD, og som befinder sig i regnskabsklasse C. Danish Crown, Arla og DLG m.fl. er i regnskabsklasse C og skal derfor indberette i 2026 vedr. regnskabsåret 2025. I denne gruppe vil der også være skønnet 25 "regnskabsklasse C"-landbrugsvirksomheder.

Virksomheder, der er omfattet af CSRD/ESRS, vil stå overfor krav om "ESRS 2 Generelle oplysninger" og en forpligtelse til at medtage oplysninger om de øvrige ESRS-standarder for deres værdikæde, hvis de vurderer, at de er væsentlige ud fra en dobbelt væsentlighedsvurdering (se figur 3). I praksis betyder det, at store virksomheder som er omfattet af CSRD, skal følge retningslinjerne i CSRD og ESRS og udføre en dobbelt væsentlighedsvurdering for hele deres værdikæde.

Med baggrund i ovenstående vil de store virksomheder efterspørge ESG-data/rapportering fra deres leverandører nedad i deres værdikæde, der kan understøtte deres ESG-rapportering efter CSRD/ESRS.

Figur 3. Skitse over dobbelt væsentlighed



Det medfører videre, at landbrugsvirksomhederne kommer til at levere på ESG-krav fra deres store samarbejdspartnere, som bl.a. omfatter den finansielle sektor og aftagerledet. **Udfordringen herved kan blive, at de hver især vil forlange forskellige ESG-oplysninger fra landmanden.**

Kravene til ESG-rapportering vil blive yderligere specificeret med den kommende EU-taksonomi (figur 4), som afdækker E't i ESRS i forhold til definitioner af bæredygtighed. EU-taksonomien og CSRD/ESRS stiller krav om, at virksomhederne skal afrapportere og stå på mål for deres bæredygtige udvikling.

Figur 4. Oversigt over EU-taksonomien

EU Taksonomien bygger på 6 EU -miljømål:

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

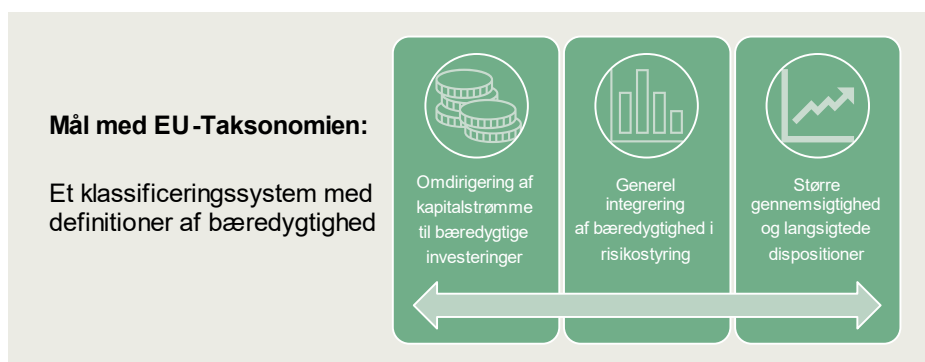
Mål: klassificeringssystem med definitioner af bæredygtighed



SEGES  
INNOVATION

Formålet med EU-taksonomien (figur 5) er bl.a. at fremme den bæredygtige udvikling gennem omdirigering af kapitalstrømme til mere bæredygtige investeringer. Da bæredygtig udvikling kræver enorme investeringer, kan det kun lykkes, hvis kapitalmarkederne aktiveres.

Figur 5. Hvorfor EU-taksonomien og arbejdet med ESG er vigtigt



SEGES  
INNOVATION

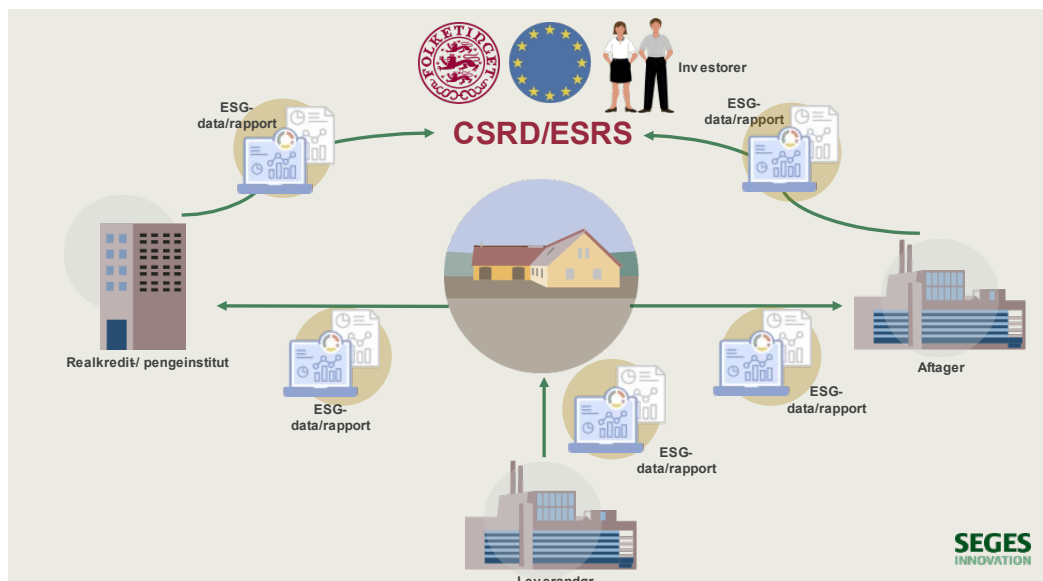
For at kapitalmarkederne er villige til at foretage langsigtede investeringer i grøn og bæredygtig udvikling, er det nødvendigt med:

- Klare definitioner af hvad der anses som bæredygtigt.
- Samtidig skal bæredygtighed også indarbejdes i virksomheders risikostyring, så der ikke opstår uventede negative overraskelser.
- Tiltagene i figuren skal føre til større gennemsigtighed og langsigtede dispositioner.

Hovedformålet med EU-taksonomien er således finansiering af bæredygtig udvikling i hele EU og sikre, at investorer, långivere og finansielle virksomheder kan få adgang til relevante oplysninger om bæredygtighed.

I forbindelse med EU's grønne handlingsplan (2018) blev grundlaget skabt til virksomhedernes fremtidige ESG-rapportering, hvilket er illustreret i figur 6. I praksis betyder det, at den enkelte landbrugsvirksomhed kommer til at redegøre for sin ESG-påvirkning, hvis landbrugsvirksomheden enten er leverandør til en virksomhed eller har lån hos en finansiell virksomhed, der er omfattet af CSRD/ESRS.

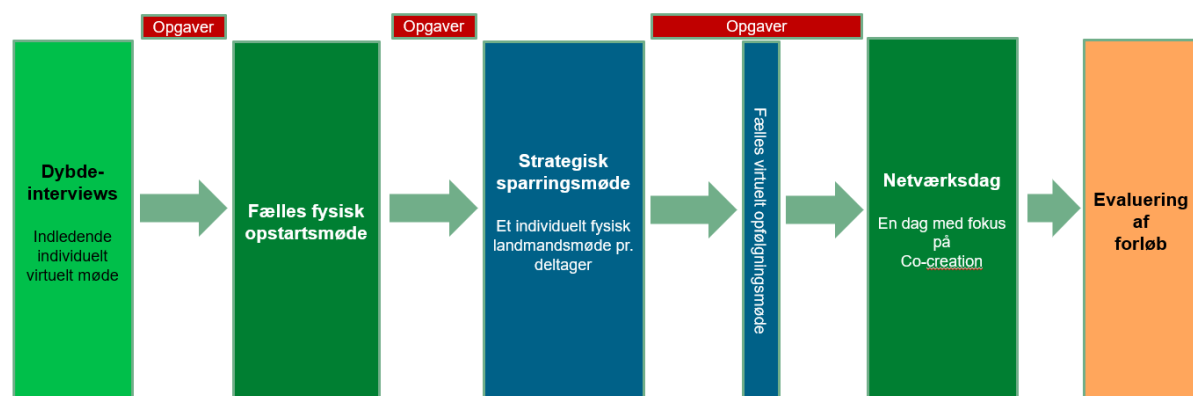
Figur 6 illustrerer samspillet mellem landbrugsvirksomheden i midten og CSR/ESRS-interessenter



## 4. Materialer og metoder

I projekt 7969 arbejdede vi i 2022 med bæredygtig finansiering og udvikling af et koncept for bæredygtig udvikling sammen med 12 landmænd i et forløb over ca. 3 måneder. Formålet med forløbet var at udvikle et koncept for bæredygtig udvikling, som kan rulles ud i hele landbruget, udviklet i tæt samarbejde med landmænd med inputs fra aftagere, den finansielle sektor og rådgivere.

Forløbets struktur:



Kort om konceptet:

- Overordnet mål**  
 At give deltagerne viden om virksomhedsledelse, lederskab, eksekvering, bæredygtig udvikling, ESG-indsatser og ESG-ledelsesrapportering, som den enkelte deltager kan bruge i den bæredygtige udvikling af egen virksomhed.
- Individuelt dybdeinterview**  
 Målet var at møde landmanden, hvor han var i forhold til viden og indsatser på bæredygtig udvikling.
- Fælles opstartsmøde**  
 Målet var, at give de 12 landmænd viden, overblik, indblik og inspiration til handlemuligheder for deres arbejde med bæredygtig udvikling – herunder at de 12 landmænd, i større og mindre

grupper udforskede/afdækkede, hvor de hver især var - og sammen udviklede ideer til hvordan de dels kunne komme i gang med bæredygtig udvikling, herunder konkrete tiltag på E-økonomi, E-miljø, S-social og G-governance.

- **Individuelt strategisk sparringsmøde**

Målet med det individuelle møde hos landmændene, var at udfordre, sparre og sammen med landmanden få afdækket risici og muligheder på den enkelte bedrift og sammen få udarbejdet handlingsplaner for virksomhedens bæredygtige udvikling.

- **Virtuelt opfølgingsmøde**

Målet var at sikre fremdrift og sammen få løst barrierer og udfordringer for fremdrift i arbejdet med bæredygtig udvikling for deltagerne.

- **Fælles netværksdag**

Målet var at deltagerne sammen udfordre og kvalificerede de bæredygtige indsatser den enkelte deltager havde sat i gang/ville sætte i gang, og få styrket handlingsplanerne for at sikre fremdrift.

- **Evaluering**

Målet var at få deltagerens feedback på forløbet og få kvalificeret konceptet.

Helt overordnet har forløbet synliggjort et stort behov for viden om bæredygtighed og bæredygtig udvikling, som den enkelte landmand sammen med andre og individuelt, kan omsætte og arbejde videre med i egen virksomhed. Forløbet har også vist, at landmændene på relativ kort tid, kan komme meget langt i arbejdet med bæredygtig udvikling.

I 2023 har vi i projektet arbejdet videre med læringspunkterne fra forløbet med de 12 landmænd i 2022 i tæt dialog med de deltagende landmænd, andre landmænd, landbrugsskoler, finansielle samarbejdspartnere, aftagere og landbrugets rådgivere.

En dialog som samlet danner baggrund for dette notats overordnede vurdering af, hvordan landmanden aktivt kan arbejde med at forbedre landbrugsvirksomhedens ESG-resultater med henblik på især at tiltrække bæredygtig kapital, og sekundært hvordan landmanden kan styrke samarbejdet med aftagerledet og levere på samfundsansvar.

## 5. Analyse

Fra sammenfatningen i notatet "Krav til landbrugsvirksomhedernes ESG-rapportering" (Kenneth Kjeldgaard, SEGES Innovation, 2023) fremgår at implementering af CSRD og ESRS-standarderne fra EU fastsætter kravene til store virksomheders ESG-rapportering, og indirekte kommer til at påvirke landbrugsvirksomheden ved at de store virksomheder vil efterspørge/kræve ESG-data/oplysninger/rapport fra deres værdikæde.

Det vil f.eks. medføre, at en landbrugsvirksomhed med lån hos en finansiell samarbejdspartner bliver vurderet på sin bæredygtige udvikling. Opfylder landbrugsvirksomheden ikke de opstillede ESG-krav til bæredygtig udvikling i lånet, vil det kunne medføre højere rente, administrationsgebyr eller i værste fald opsigelse af lån. Det samme kan gøre sig gældende for interessenterne i aftagerledet. Lever landbrugsvirksomheden ikke op til aftagers krav til bæredygtighed til det leverede produkt, kan det medføre lavere afregningspris eller i værste fald, at aftager ikke længere vil købe landbrugsvirksomhedens produkt.

Udfordringen for den enkelte landbrugsvirksomhed er, at de ESG-data der skal leveres til den finansielle samarbejdspartner og aftagere - ikke nødvendigvis synliggør landbrugsvirksomhedens samlede

bæredygtige udvikling. Det er heller ikke sikkert, at interessenterne vil dele deres analyse af landbrugsvirksomhedens leverede ESG-data med landbrugsvirksomheden.

Derfor skal landbrugsvirksomheden på nuværende tidspunkt være på forkant med en klar retning, et overblik og konkrete mål for sin egen overordnede bæredygtige udvikling. Landmandens arbejde med at sikre virksomhedens bæredygtige retning kan med fordel tage udgangspunkt i en strategiske analyse af virksomheden, hvor retningslinjerne i CSRD, ESRS og den kommende EU-taksonomi med fordel kan indgå til at vurdere landbrugsvirksomhedens bæredygtige udvikling.

Dobbelt væsentlighed bør også indgå i dette arbejde i forhold til dels:

- at afdække og prioritere væsentlige bæredygtige indsatser i landbrugsvirksomheden, som i høj grad svarer til den optimering landbruget altid har fokuseret på - dog primært ud fra en effektivitetsvinkel.
- at afdække hvad interessenterne (aftagerledet og den finansielle sektor) kræver af ESG-rapportering og få det prioriteret som indsatsområder.

Samlet er det for landmand vigtigt at skelne mellem:

**a. Den samlede virksomheds bæredygtige udvikling**

- Landbrugsvirksomhedens overordnede/samlede bæredygtige udvikling, som indgår i en ESG-ledelsesrapport, der synliggør virksomhedsoverblik, virksomhedens kernefortælling, virksomhedens vigtigste risici og hvordan der arbejdes med disse, virksomhedens historiske udvikling på ESG, status på ESG og fremtidige initiativer og mål for ESG – kort sagt landmandens bæredygtige ledelses- og udviklingsværktøj, med afsæt i dobbelt væsentlighed.

**b. Krav til landbrugsvirksomhedens bæredygtige udvikling målt på ESG i forhold til finansielle samarbejdspartnere, aftagere og andre interessenter**

- Målrettet ESG-data/rapportering, der leverer på kravene fra de enkelte eksterne interessenter.

Der vil forhåbentligt være en del sammenfald mellem de to typer af rapporteringen, og især på sigt vil de blive mere og mere ens, da kravene tager udgangspunkt i regelsættet i EU-taksonomien, CSRD og ESRS. Derudover formodes, at det fælles omdrejningspunkt for interessenterne vil være dataindsamling, idet interessenterne skal levere oplysninger til en fælles EU-datacentral.

**Helt overordnet vil retningslinjerne i CSRD, ESRS og den kommende EU-taksonomi medvirke til, at ESG over tid kan benyttes til at vurdere landbrugsvirksomhedens bæredygtige udvikling.**

Med udgangspunkt i arbejdet med dette projekt 7969 følger under **pkt. 6 Resultater** den overordnede vurdering og anbefalinger til, hvordan landmanden aktivt kan arbejde med at forbedre landbrugsvirksomhedens ESG-resultater og dermed tiltrække bæredygtig kapital. Arbejdet med at forbedre ESG-resultaterne i forhold til aftagerledet og andre eksterne interessenter vil kun sporadisk blive behandlet, men jf. ovenfor, så vil dette over tid være sammenfaldende.

## 6. Resultater

Strukturen i den overordnede vurdering og anbefalinger til hvordan landmanden aktivt kan arbejde med at forbedre landbrugsvirksomhedens ESG-resultater og dermed tiltrække bæredygtig kapital vil bygge videre på projektets One-pager fra 2022: [Bæredygtig udvikling – anbefalinger til landmanden 2022](#).

### 6.1 Forståelse for rammerne for bæredygtig udvikling i landbrugets værdikæde

#### 6.1.1 Søg relevant viden om bæredygtighed, bæredygtig udvikling, CSRD, ESRS og EU-taksonomien

Der er ekstremt meget viden om ovenstående emner, så vigtigt at prioritere skarpt i hvad der er need-to-know og hvad der er nice-to-know. Der er gode resultater med at have disse drøftelser og videns-



udvekslinger i fælles møder, ERFA- og/eller direktørnetværk f.eks. efter deltagelse i møder eller kurser om emnerne.

### 6.1.2. **Søg relevant og gerne dybere viden om ESG-indsatser, ESG-data/rapportering og ESG-ledelsesrapportering**

Der er udarbejdet virkemiddelskataloger som inspiration til ESG-indsatser i landbrugsvirksomheden og specielt på klima er der udviklet værktøjer, f.eks. ESGreenTool Climate, der kan beregne virksomhedens aktuelle klimabelastning som antal CO2-ækvivalenter for hele bedriften og produktaftrykket for afgrøder på markerne på baggrund af egne data fra Mark Online.

I forbindelse med det årlige møde med den finansielle samarbejdspartner, er det en god ide at af-dække, hvilke ting der er på vej i forhold til landbrugsvirksomhedens kommende ESG-data/rapportering for at være forberedt på krav og form.

Er der et ønske om at optimere virksomhedens markedsværdi med bæredygtig udvikling som omdrejningspunkt, ved at styrke virksomhedsledelsen, lederskabet, risikostyring, forretningsudvikling, virksomhedsstrategi og ESG-indsatser, så vil det være relevant at være nysgerrig på indholdet i ESG-ledelsesrapportering.

### 6.1.3. **Vigtigt at landmanden spørger sig selv om, hvordan den opsamlede viden vil påvirke såvel ejer-/virksomhedsledelse som virksomheden i forhold til udfordringer og potenti-aler på kort og langt sigt**

Vigtigt at få samlet disse overvejelser med henblik på at omsætte til konkrete handlinger.

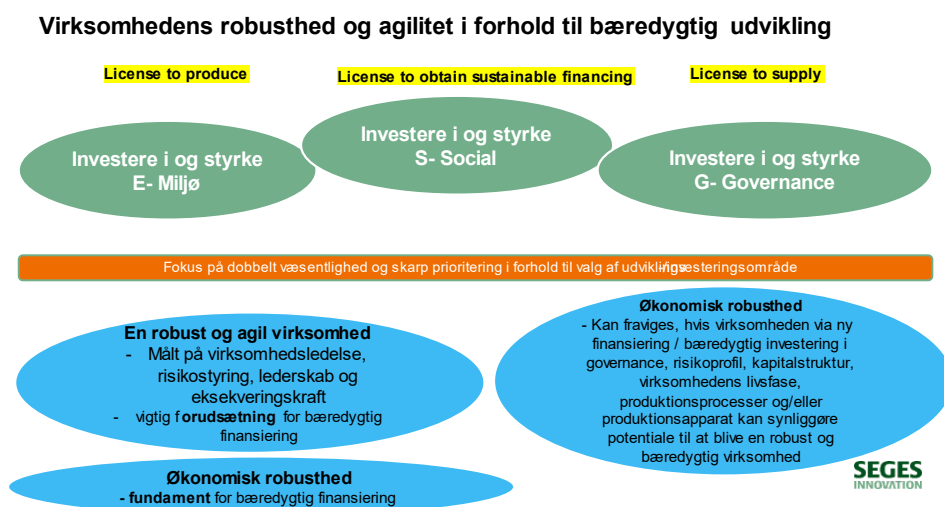
## 6.2. **Landmandens forudsætninger og rammer for virksomhedens bæredygtige ud- vikling**

Perspektivering af virksomheden i forhold til virksomhedens økonomiske robusthed, agilitet og estimate-rede investering af ledelsestid, nødvendige ressourcer og investeringskroner, der kan understøtte virk-somhedens bæredygtige udvikling.

### 6.2.1. **Virksomhedens økonomiske robusthed og agilitet**

I projektet "Bæredygtig udvikling" er der i 2023 blevet afdækket, at virksomhedens økonomiske ro-busthed og agilitet er afgørende for at tiltrække finansiering til bæredygtig udvikling (figur 7).

Figur 7. Opsamling fra interviews af landbrugets finansielle samarbejdspartnere 2023



- a. Landbrugsvirksomhedens økonomiske robusthed er et fundament for bæredygtig finansiering

Hvad økonomisk robusthed omfatter:

*- 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.*

- b. En robust og agil landbrugsvirksomhed målt på virksomhedens governance - virksomhedsledelse, risikostyring, lederskab og eksekveringskraft er en vigtig **forudsætning** for bæredygtig finansiering.

Hvad agilitet omfatter:

*En virksomheds agilitet måles på flere parametre, f.eks.:*

- *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.*

- c. Kravene til virksomhedens økonomiske 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.

*Vigtigt at virksomhedsleder kan synliggøre potentialet via valide data for virksomheden og gennemanalyserede og beregnede oplæg til styrkelse af virksomhedens økonomiske robusthed og agilitet.*

### **6.2.2. Virksomhedens bæredygtige udvikling – investeringer og finansiering**

Når den økonomiske robusthed og governance er på plads, så har landmanden mulighed for at investere i eller styrke virksomhedens bæredygtige udvikling indenfor E-miljø, S-social og G-governance ud fra inddragelse af virkemidler, dobbelt væsentlighed og en skarp prioritering af hvilke ESG-tiltag, der generelt styrker virksomhedens "license to produce", "license to obtain sustainable financing" og/eller "license to supply".

Landbrugets finansielle samarbejdspartnere har generelt og lige nu et stort fokus på landbrugets bæredygtige indsatser og udvikling – udover virksomhedens økonomiske robusthed og agilitet – på E-miljø og primært klimaaftrykket for virksomheden. Forventninger er, at næste fokus for den finansielle samarbejdspartner vil være "biodiversitet" og senere igen "regenerativt landbrug".

Generelt afventer de finansielle samarbejdspartnere EU-taksonomien, og de definitioner den vil omfatte i forhold til bæredygtighed og bæredygtige investeringer.

### 6.2.3. Afdæk motivationen for at igangsætte en bæredygtig udvikling af landbrugsvirksomheden

Arbejdet med bæredygtig udvikling bør indarbejdes i måden at lede og udvikle virksomheden på.

Bæredygtig udvikling involverer alle fra ejer til yngste medarbejder. Det indgår i alle virksomhedens arbejdsprocesser, i virksomhedens samarbejde med leverandører og aftagere og med andre landmænd og interessenter i det omkringliggende samfund. Bæredygtig udvikling og ESG-indsatser bør blive en integreret del af virksomhedens kultur og DNA.

### 6.2.4. Tag stilling til, hvordan prioriteringen af arbejdet med bæredygtig udvikling skal være

Bæredygtig udvikling er en udviklingsproces for hele virksomheden, som aldrig slutter.

Omvendt er der allerede nu mange virkemidler og løsninger til at understøtte virksomhedens bæredygtige udvikling. Det stiller krav om en benhård prioritering af ESG-indsatser i forhold til virksomhedens økonomiske formåen, virksomhedens potentiale i forhold til bæredygtig udvikling, mulighederne for at opnå bæredygtig finansiering, væsentligste indsatser for virksomhedens drift (indefra-ud fokus) og de væsentligste indsatser i forhold til finansielle samarbejdspartnere, aftagere og samfundet generelt (udefra-ind fokus).

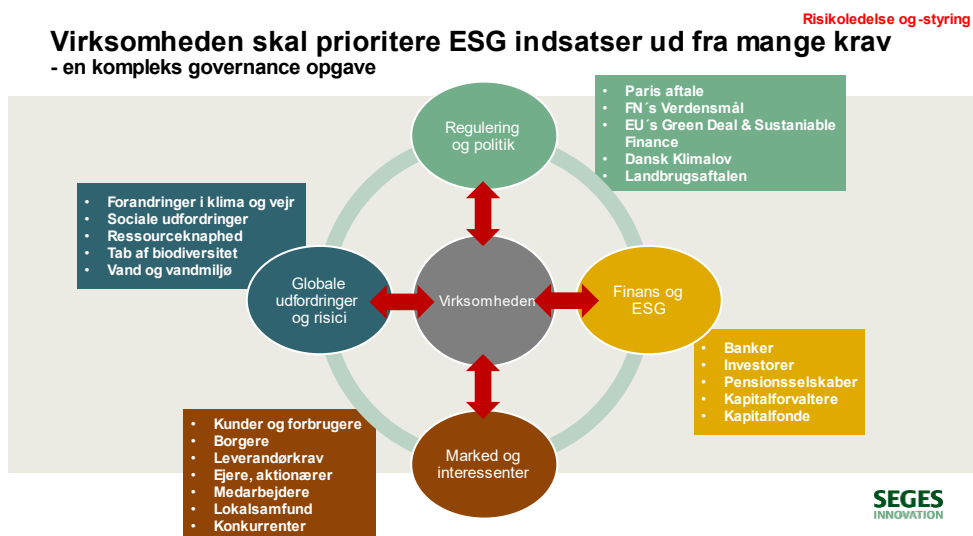
## 6.3. Lederskabet af virksomhedens bæredygtige udvikling – på langt sigt

### 6.3.1. Omstillingsparat virksomhedsledelse og lederskab – fremtiden byder på mange nye udfordringer og potentialer

Virksomhedsledelse omfatter helt traditionelt det at optimere og udvikle virksomheden ud fra det, der er væsentligt for virksomheden set inde fra virksomheden. Bæredygtig udvikling omfatter desuden fokus på væsentlige indsatser initieret af eksterne interessenter og det omkringliggende samfund – en udefra-ind tilgang.

Figur 8 viser hvor kompleks governance-opgaven er for landmanden set i et udefra-ind perspektiv. Der er mange "bolde" der skal inddrages i en væsentlighedsanalyse for virksomheden og dens bæredygtige udvikling i forhold til udfordringer og potentialer – f.eks. regulering og politik, finans og ESG, marked og interessenter og globale udfordringer og risici.

Figur 8. Virksomheden skal prioritere ESG-indsatser ud fra mange krav



Anbefalingen til arbejdet med den dobbelte væsentlighed er:

- At identificere og involvere virksomhedens vigtigste interessenter.
- At afdække udfordringer og potentialer i virksomhedens drift, forretningsmodellen og dens påvirkninger på samfund og miljø, risici og muligheder i forhold til bæredygtig udvikling.
- At afdække krav fra og risici i forhold til virksomhedens interessenter – aftagere, finansielle samarbejdspartnere, samfund og rammesætning/love.
- At få udarbejdet en virksomhedsstrategi, der på længere sigt fastlægger retning, mål, værdier og konkrete handlinger for at følge retning mod visionen/drømmen og nå de opstillede mål.
- At få kortlagt en liste over de potentielle bæredygtighedstemaer/konkrete bæredygtighedsindsatser.
- At få denne liste prioriteret i forhold til væsentlighed for at realisere virksomhedens strategi for bæredygtig udvikling.

Nedenfor følger inspiration til landmandens arbejde med nogle af ovenstående opgaver:

#### **a. SWOT-analyse**

Gennemfør en traditionel SWOT-analyse ud fra figur 8 – brug virksomhedens medarbejdere og strategiske interessenter til at komme med inputs til SWOT-analysen, så der afdækkes bredt i forhold til virksomhedens bæredygtige udvikling.

#### **b. Forretningsområder/-model – analyse**

Analyser virksomhedens nuværende forretningsområder/-model i forhold til de udfordringer og potentialer virksomheden står overfor nu og i forhold til en bæredygtig udvikling.

#### **c. Risikoledeelse og -styring**

Anbefaling til proces:

##### **1. Kortlægning af virksomhedens risici**

Brug resultatet af SWOT-analysen til at kortlægge risici ud fra virksomhedens svagheder og trusler - Se eksempel i figur 9.

##### **2. Vurdering af risici**

Tag herefter hver risici og vurder sandsynligheden for at den vil ske, og hvilken konsekvens den vil få for virksomhedens økonomiske situation, drift og fremtid, hvis den sker.

##### **3. Plan for håndtering af risici**

Alle risici med høj sandsynlighed og stor konsekvens for virksomhedens drift og fremtid, skal gennemarbejdes og håndteres ud fra 4 muligheder:

- i. accept af risici.
- ii. undgåelse af risici ved nye veje.
- iii. deling/spredning af risici eller forsikring mod risici.
- iv. reduktion af konsekvens ved konkrete handlinger.

##### **4. Handlingsplan for risici**

Der udarbejdes handlingsplaner til implementering af de nye tiltag i virksomheden, der kan imødegå den enkelte risiko i forhold til hvordan den ønskes håndteret.

Figur 9. Eksempel på afdækning af risici ud fra et dobbelt væsentlighedsprincip

Risici områder							
Ejerleder den menneskelige faktor	Marked og interessenter	Finans og ESG	Reguleringer og politik	Globale udfordringer og risici	Produktionsanlæg	Produktion	Medarbejdere
Sygdom	Prisudvikling svin	Rentestigning	Klimadagsorden	Klimaforandringer	Nedslidt anlæg	Sygdom	Tiltrække arbejdskraft
Uarbejdsdygtig	Prisudvikling foder	Gæld	Bæredygtighedsdagsorden	Oversvømmelser	Lejer opsiger kontrakt	Afrikansk svinepest	Ledende medarbejder siger op
Virksomhedsleder rollen	Prisudvikling salgsprodukter	Rentefald - hvornår?	Husdyr - opstramninger i lovgivningen	Tørke	Udlejer opsiger kontrakt	Dårlig sundhedsstatus i vores stalde	Medarbejdere siger op
Egen effektivitet	Stort udbud af 30 kg 's grise	Afkastningsgrad for lav	EU-taksonomi	Tab af biodiversitet	Brand sidste år		Arbejds gange
Mindset	Tillæg til vores grise forsvinder	Likviditets generering	EU-grisetransportregler bliver strammet				"mig frem for os"
Driftsledelse over virksomhedsledelse	Høje kompriser	Soliditetsgrad for lav	Gylleaftaler pga. at økologiske landbrug ikke må modtage				Negativ virksomhedskultur
	Svag forretningsmodel	ESG Ledelsesrapportering	Nye regler for so -anlæg				
	Modstand mod animalske produkter	Bæredygtig finansiering	Nødvendige investeringer				
	Holdninger udefra	ESG Rapportering					
	Lokal samfund tæt på produktion						

### 6.3.2. Udarbejd og/eller opdater virksomhedens strategi, så den omfatter mål og handlinger, der understøtter og styrker virksomhedens bæredygtige udvikling

#### a. Strategiproces og udarbejdelse af virksomhedsstrategi

Gennemfør en strategiproces med baggrund i SWOT-analysen, analysen af forretningsområder og forretningsmodel, risikoanalyse og andre relevante analyser.

Husk at indarbejde strategiske mål (se figur 10) for E-økonomi, E-miljø, S-social og G-governance.

Figur 10. Eksempel på en landbrugsvirksomheds strategiske hus



#### b. Strategiske mål for E-ESG

Fastlæggelse af strategiske mål for E-ESG stiller krav om at landmanden fokuserer på de områder, hvor påvirkningerne og mulighederne er størst i forhold til virksomhedens mål for bæredygtig udvikling,

vruderet ud fra dobbelt væsentlighed, virksomhedens risikoprofil, en prioritering af de væsentligste indsats på E-ESG og et mål for virksomhedens E-ESG-profil – se figur 11.

Figur 11. Eksempel på en E-ESG score/profil for en virksomhed



Det er vigtigt at huske, at en høj score på E-økonomi som tidligere nævnt er **fundamentet** for at arbejde med bæredygtighed. Herefter er en høj score på G-governance **forudsætningen** for at opnå bæredygtig finansiering.

Indtil videre vil figur 11 være til inspiration og refleksion, da det p.t. ikke er muligt at frembringe objektive data på alle E-ESG-indsatsområder. Men der arbejdes intensivt på målinger på ovenstående og nye relevante E-ESG-indsatsområder.

I 2022 udarbejdede vi i projektet et notat med titlen "Mulighed for ESG-rating af landbrug?". Målet var, at vurdere om ESG kan bruges som ratingværktøj for den enkelte landbrugsvirksomhed, for landbrugsproduktionsgrene og for hele landbruget – en virksomhedsspecifik ESG-rating som kan give et overblik over en given virksomheds risikoprofil indenfor bæredygtighed til gavn for investorer og virksomheden selv. Der er imidlertid mange udfordringer forbundet med at rate området på en troværdig og konsistent måde. Blandt andet er det meget vanskeligt at vægte både hovedområderne E, S og G og delelementer af hvert hovedområde mod hinanden. Selvom en vægtning baseres på en væsentlighedsanalyse, kan den ikke undgå at blive politisk – eller i hvert fald kunne tolkes som politisk. Dernæst kommer udfordringen med at dokumentere de udvalgte ESG-faktorer igennem valide data. Der er dog flere aktører, som ESG-rater især børsnoterede virksomheder og notatet indeholder indsigter i, hvordan hhv. Sustainalytics, MSCI og S&P Ratings griber det an.

**Konklusionen** i notatet var:

*Der er mange udfordringer i udviklingen af en troværdig rating på enkeltvirksomhedsniveau. Måske er vi ikke der, hvor en ESG-rating er grundlaget for at tiltrække kapital til enkeltvirksomheder i landbruget i Danmark? Det skal overvejes, om det er bedre med en model til rating på sektorniveau.*

#### a) Strategiske mål - Specielt for E-økonomi

På E-økonomi er der objektive data på afkastningsgrad, solidsitetsgrad og likviditetsberedskab der dels kan synliggøre virksomhedens score og som tidligere nævnt i dette notat, er det også muligt at indsatte nogle minimumskrav til de enkelte måleområder – i praksis vil værdierne skulle vurderes i en sammenhæng, for at kunne ESG-rate den konkrete virksomhed.

## **b) Strategiske mål - Specielt for E-miljø, S-social og G-governance**

På E-miljø har landbruget i dag forskellige værktøjer til at beregne virksomhedens klima- og produktaftryk, f.eks. ESGreenTool Climate.

Der arbejdes p.t. med f.eks. at gøre biodiversitet målbart, mens de øvrige måleområder primært er i en analyse- og afdækningsfase.

Den manglende EU-taksonomi og tilstrækkeligt med data gør det p.t. ikke muligt at sætte minimumskrav til f.eks. virksomhedens klimapåvirkning.

På S-social og G-governance er ESRS-standarderne færre og der arbejdes p.t. med at få brudt standarderne ned i noget målbart, som der kan indsamles data på.

## **c. Strategiske handlingsplaner**

I sammenhæng med færdiggørelsen af det strategiske hus udarbejdes tilhørende strategiske handlingsplaner, de skal sikre opfyldelse af visionen og de strategiske mål, baseret på virksomhedens værdier.

## **6.4. Bæredygtig udvikling og ESG-indsatser – på kort sigt**

### **6.4.1. Søg tværfaglig og holistisk viden og/eller rådgivning på de potentielle bæredygtige tiltag og krav for virksomheden**

Hvis virksomheden har været gennem en strategiproces med strategiske analyser og der i den forbindelse er udarbejdet en virksomhedsstrategi, er der opsat retning og strategiske mål for virksomheden. Disse strategiske mål gør det lettere at afdække relevante og konkrete E-ESG-indsatser, der kan bidrage til opfyldelse af de strategiske mål.

Det er også muligt at arbejde med bæredygtig udvikling uden en strategi, men risikoen for manglende retning og ”forkert” prioritering af bæredygtige indsatser er stor, fordi bæredygtig udvikling er så kompleks. Det er dog igen vigtigt først at få styr på virksomhedens økonomiske robusthed og governance.

### **6.4.2. Oplæg til at komme i gang med virksomhedens bæredygtige udvikling**

Det gode landmandsskab som kendetegner måden dansk landbrug har arbejdet på i mange år, gør at de fleste landmænd allerede er godt i gang med bæredygtig udvikling af deres virksomhed.

Derfor vil første anbefaling være at kortlægge, hvad der har været arbejdet med af indsatser på E-ESG – se figur 12.

Sammen med virksomhedens medarbejdere, i møder med virksomhedens tværfaglige rådgivere, aftagere og finansielle samarbejdspartnere, kortlægges over en måneds tid de konkrete E-ESG-tiltag, **der har været arbejdet – status** - med de seneste 12-24 måneder i virksomheden. Målet med processen er at landmanden og medarbejderne sammen får en god oplevelse af, hvor meget der allerede er sat i gang i virksomhedens bæredygtige udvikling.

Når processen er afsluttet, går landmanden gennem de enkelte tiltag og vurderer dem, en for en på en skala fra 0-4, hvor 0 betyder at det ikke har været en væsentlig indsats for virksomhedens bæredygtige udvikling, mens 4 betyder at det har været en meget væsentlig indsats for virksomhedens bæredygtige udvikling. Målet er at få landmanden til at analysere og reflektere over hvilke E-ESG-tiltag, der har givet den ønskede effekt på virksomhedens bæredygtige udvikling til nu.





En vurdering på 4 vil betyde, at landmanden skal handle nu – det er vigtigt at få afstemt ledelseskraft og ressourcer i virksomheden i forhold til hvor mange indsatser der vurderes til 4 – hellere få, der gennemføres end flere der kun ”næsten” gennemføres.

#### 6.4.4. Dobbelt væsentlighedsvurdering af bæredygtige E-ESG-tiltag i virksomheden

Målet er at få igangsat de bæredygtige tiltag, hvor påvirkningerne og mulighederne er størst for virksomheden. Her er det en god ide at bruge dobbelt væsentlighed – se figur 14.

Tag udgangspunkt i møder med virksomhedens finansielle samarbejdspartnere og aftagere og fastlæg sammen med dem hver især, hvad de ser som det vigtigste.

Figur 14. Eksempel på kortlægning af E-ESG-tiltag i forhold til ARLA

### Bæredygtige ESG tiltag - virksomheden og dens interessenter

- Dobbelt væsentlighedsanalyse

BÆREDYGTIGE TILTAG / VIGTIGHED FOR LANDBRUGSVIRKSOMHEDENS INTERESSENTER	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
BÆREDYGTIGE TILTAG / VIGTIGHED FOR LANDBRUGSVIRKSOMHEDEN - Mælkeproducent					

Figur 14 viser en mælkeproducent, der har kortlagt og vurderet 4 i væsentlighed for virksomheden, for de med grønt markerede indsatsområder.

De blå markerede indsatsområder er indsatsområder fra ARLA’s incitamentsmodel.

Den dobbelte væsentlighedsanalyse synliggør E-ESG-tiltag, som landmanden nu skal prioritere i forhold til ledelseskraft og ressourcer i virksomheden. Prioriteringen kan ske ud fra en økonomisk analyse på, hvor det økonomiske afkast er størst, men også vigtigt at indarbejde hvor virksomhedens bæredygtige udvikling fremmes mest muligt i forhold til at opnå bæredygtig finansiering, sikre afsætning og overholdelse af rammer/love.

#### 6.4.5. E-ESG data/rapportering

##### a. Den finansielle rapportering – for E-økonomi

Er meget formaliseret via virksomhedens årsrapport og budget og behandles ikke yderligere i dette notat.

##### b. Den ikke-finansielle rapportering

I afsnit 3, figur 6 tidligere i dette notat, ses en skitse over flowet for ESG-data/rapportering mellem landmand og til aftager/finansielle samarbejdspartner. Denne ESG-data/rapportering skal landmanden typisk levere en gang om året, og den vil bestå af validerede data og lidt/ingen prosatekst – se figur 15.

Figur 15. Eksempel på ESG-data/rapportering

#### ESG-hoved- og nøgletaloversigt

	Enhed	Mål	2021	2020	2019	2018	2017
<b>Environment - miljødata</b>							
CO <sub>2</sub> e, scope 1	Tons	4.200	4.389	4.479	4.658	4.751	4.870
CO <sub>2</sub> 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 <sup>3</sup>	1.325	1.352	1.380	1.435	1.464	1.501
<b>Social - sociale data</b>							
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
Lønforskel 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
<b>Governance - ledelsesdata</b>							
Bestyrelsens kønsdiversitet	%	33	33	33	17	0	0
Tilstedeværelse på bestyrelsesmøder	%	98	95	92	92	90	92
Lønforskel mellem CEO og medarbejdere	Gange	22	23	22	21	21	20



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

Den simple ESG-rapportering til den finansielle samarbejdspartner forventes dels at omfatte en status for det forgangne år, men i høj grad også de historiske data på de givne ESG-målepunkter over flere år – målet er at kunne dokumentere virksomhedens udvikling over tid på ESG-målepunkterne.

I eksemplet i figur 15 fra Finansforeningen er der også en kolonne med de ønskede mål for ESG-målepunkterne – de opstillede mål kan stamme fra 2 forskellige kilder og processer:

- a. de strategiske mål i virksomhedsstrategien og målene vil så typisk gælde ved strategiens udløb.
- b. budgetlægning for kommende år – typisk udarbejdet i oktober/november. Forud for arbejdet med kommende års budget, vil landmanden:
  - i. have afdækket og prioriteret de ESG-indsatser, der skal arbejdes med det kommende år for at sikre den bæredygtige udvikling.
  - ii. have udarbejdet økonomiske business cases for kommende års ESG-indsatser, herunder hvilken effekt de forventes at have på de enkelte ESG-målepunkter, som så bruges til målkolonnen i ESG-rapporteringen.

Hvilke ESG-data der specifikt skal leveres på, og hvordan ESG-data/rapportering skal foregå i praksis, vil afhænge af den enkelte interessents krav. Over tid forventes, at interessenternes krav i højere grad bliver mere ens, da der rapporteres under samme CSRD-direktiv, ESRS-standarder og EU-taksonomi.

P.t. er f.eks. ARLA langt fremme med deres krav til ESG-data/rapportering fra landmanden, mens den finansielle sektor p.t. er afventende med deres krav/forventninger til ESG-data/rapportering indtil EU-taksonomien kommer på plads – der er dog en bevægelse i gang fra nogle af de finansielle aktører i forhold til krav om data/rapportering på primært klimaaftryk og sekundært på biodiversitet.

Det forventes at en stor del af landbrugets landmænd vil arbejde med denne ESG-data/rapportering ud fra et ønske om at levere det, der bliver stillet krav om – umiddelbart en reaktiv tilgang til arbejdet med ESG-indsatser.

#### 6.4.6. ESG-ledelsesrapport

I forbindelse med arbejdet i dette og andre projekter, har vi afdækket behovet for at arbejde med ESG og ESG-rapportering ud fra et helt anderledes perspektiv.

Målet med ESG-ledelsesrapportering er, at landmanden arbejder systematisk med et værdibaseret ledelses- og udviklingsværktøj, som helt grundlæggende også omfatter rapportering på de valgte ESG-målepunkter.

Afhængigt af virksomhedens størrelse/kompleksitet, vil anbefalingen være at udarbejde en ny ESG-ledelsesrapport hvert 2. eller 3. år, og så opdatere den hvert år. Hvor omfattende indsatsen skal være omkring analyse og proces frem til en ny ESG-ledelsesrapport vil afhænge af virksomhedens risici/risikoprofil, værdikæden/interessenterne, styrker/potentialer og svagheder/trusler – se afsnit 6.3.

En ESG-ledelsesrapport kan f.eks. indeholde:

- a. Virksomhedsoverblik - fakta om virksomheden i tal
- b. Virksomhedens kernefortælling
- c. Virksomhedens milepæle – store ændringer over de seneste 2-4 år
- d. Virksomhedens risikoprofil og de største risici virksomheden står overfor
  - i. Vurderet og prioriteret ud fra en dobbelt væsentlighed
  - ii. Ambition og motivation for at arbejde aktivt med disse risici
  - iii. Overordnede mål og skridt i arbejdet med risici
  - iv. Overordnet status på arbejdet med risici til nu
  - v. Overordnet plan for kommende års indsats på risici
- e. Status, historik og mål for kommende år/2-3 år
  - vi. For henholdsvis E, S og G
- f. Iværksatte tiltag for bæredygtig udvikling for rapporteringsåret
  - vii. For henholdsvis E, S og G
- g. Fremtidige tiltag for bæredygtig udvikling for kommende år
  - viii. Prioriteret i forhold til væsentlighed for henholdsvis E, S og G

En ESG-ledelsesrapport bør ikke have et omfang på mere end 4-5 sider (uden eventuelle billeder).

Vigtigt at starte en ESG-ledelsesrapportering ud fra et tempo, der passer til virksomheden, dens ledelseskraft og ressourcer til opgaven – se figur 16.

Figur 16. Eksempel på ESG-data/rapportering

### 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
- Risikoledeelse og risikostyring
- Væsentlighed / dobbelt væsentlighed
- Opfølgning og fremdrift på den bæredygtige udvikling
- Kommunikationsværktøj



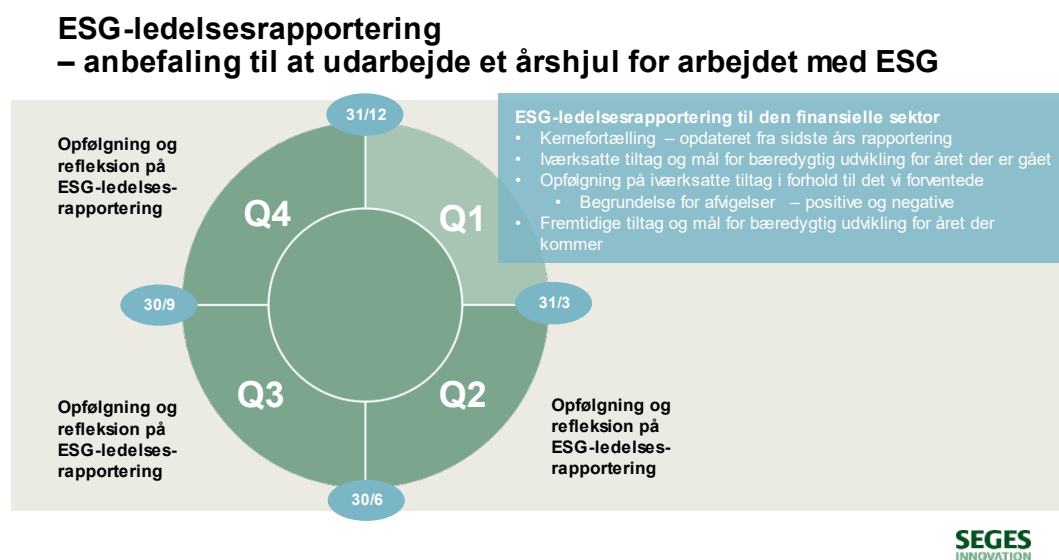
- **ESGreenTool Climate 1**
  - Mulighed for at beregne den aktuelle klimabelastning som antal CO<sub>2</sub>ækvivalenter for hele bedriften
- **ESGreenTool Climate 2** (4. september 2023)
  - Mulighed for at beregne et produkttryk for afgrøder på marken på baggrund af egne data fra Mark Online
- **ESGreenTool Report**
- Øvrige ESGreenToolmoduler



Arbejdet med processen forud for den endelige ESG-ledelsesrapport omfatter inddragelse af virksomhedens medarbejdere, Advisory Board/bestyrelse, tværfaglige rådgivere, finansielle samarbejdspartnere, aftagere og øvrige relevante interessenter – målet er så at få afdækket, drøftet, analyseret og fastlagt såvel status, som ESG-indsatser de kommende år.

En ESG-ledelsesrapport bør indarbejdes i virksomhedens årshjul – se figur 17.

Figur 17. Eksempel på et årshjul for ESG-ledelsesrapportering



Den endelige ESG-ledelsesrapport for regnskabsåret skal bruges i forbindelse med mødet med den finansielle samarbejdspartner – typisk i Q1, når årsrapporten er færdiggjort.

I henholdsvis Q2 og Q3 bruges ESG-ledelsesrapporten til opfølgning på iværksatte ESG-tiltag og målopfyldelse, analyse og refleksion på afvigelser (både positive og negative afvigelser), fastlæggelse af opdateret plan med nye ESG-tiltag for at nå mål og sidst opsamling af ideer til nye tiltag, baseret på det opfølgningen viser.

Indholdet i Q4 vil være enslydende med Q2 og Q3, plus bruttolisten over nye ideer fra året, indarbejdes i en proces omkring udarbejdelsen af business cases for kommende års ESG-tiltag og deres effekt på ESG-score, som kan indgå i arbejdet med det økonomiske investerings- og driftsbudget for kommende år.

Målgruppen for en ESG-ledelsesrapport vil typisk være virksomhedens Advisory Board, bestyrelse, rådgivere, men den finansielle samarbejdspartner ser meget gerne, at landmanden forud for et møde med dem har udarbejdet en ESG-ledelsesrapport, fordi den vil styrke og professionalisere dialogen og udbyttet for begge parter på mødet.

Det forventes at en mindre del af landbrugets landmænd vil arbejde med denne ESG-ledelsesrapportering ud fra et ønske om proaktivt at arbejde med bæredygtig udvikling af den samlede virksomhed.



*SEGES Innovation*

*Agro Food Park 15, 8200 Aarhus N*

*T: +45 8740 5000 - F: +45 8740 5010 - E: [info@seges.dk](mailto:info@seges.dk)*

Ansvar: Informationerne på denne side er af generel karakter og søger ikke at løse individuelle eller konkrete rådgivningsbehov. SEGES er således i intet tilfælde ansvarlig for tab, direkte såvel som indirekte, som brugere måtte lide ved at anvende notatets informationer.