

# Bæredygtig udvikling og top 2% bedste landmænd

15. November 2024

Seniorkonsulent Ditte Kjær Jacobsen &  
Chefkonsulent Ivan Damgaard

*Projekt: Styrkelse af landbrugsbedrifternes økonomiske robusthed  
- en forudsætning for den bæredygtige udvikling*

STØTTET AF  
**Promille**afgiftsfonden for landbrug

**SEGES**  
INNOVATION



Mennesket

Tendenser

Potentialer

Adfærd

Barrierer

## Ditte Kjær Jacobsen

*Cand.scient.soc.*

Seniorkonsulent i Ledelse & Økonomi

E-mail: [ditt@seges.dk](mailto:ditt@seges.dk)

Tlf.: +45 2132 3157



# Understøtte virksomhedens governance



Chefkonsulent

**Ivan Damgaard**

Telefon +45-8740 5036

Mobil +45-2916 3134

Mail: [ivd@seges.dk](mailto:ivd@seges.dk)

- **Mennesket og familien bag ejerleder/direktør**
  - Personlig udvikling af ejerleder
  - Virksomheds- og forretningsforståelse
- **Ejerleder/direktør og virksomheden**
  - Bæredygtig udvikling og ESG-Ledelsesrapportering
  - 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 & LEDELSE

Vores tilgang

## INNOVATION

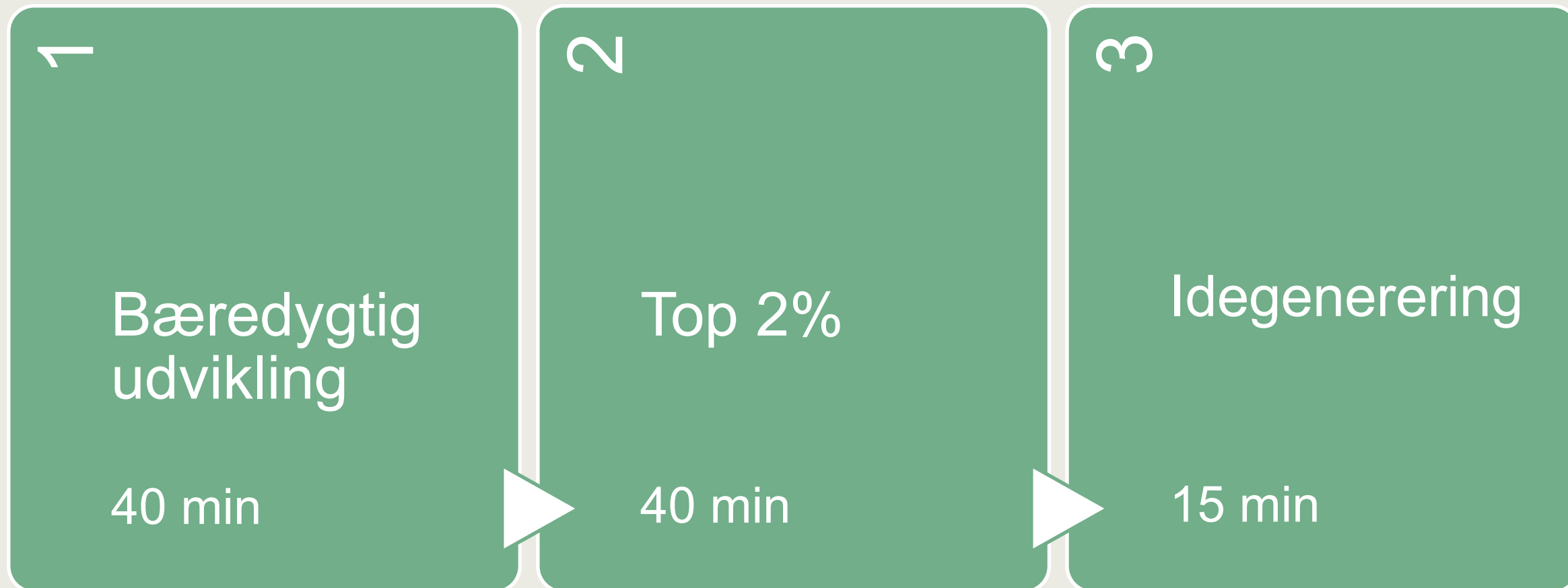
Vi er med i projekter, der med ny forretning, strategiske skift og styrket virksomhedsledelse har en positiv effekt på bæredygtig udvikling i dansk landbrug og primærlandbruget værdikæde.

## 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.

# Formiddagens program



# 1. Bæredygtig udvikling

# 2024 Projekt

## ”Landbrugsbedriftens bæredygtige udvikling – nye standarder stiller nye krav til værdikæden”

### Formål

- ❖ at fremme en økonomisk robust bæredygtig udvikling af landbrugsbedrifterne

### Hvordan formålet opfyldes

- ❖ at skabe klarhed, konsistens og prioritering i ESG-datarapporteringspunkter fra en landbrugsbedrift, så de kan anvendes i aftagevirksomhedernes og de finansielle institutioners bæredygtighedsrapportering.

### Mål

- ❖ at udvikle og definere klare retningslinjer for bæredygtig udvikling af landbrugsbedrifterne i samarbejde med de store aktører i værdikæden og de finansielle institutioner
- ❖ at gøre det lettere for landmanden

# Formål og mål med 3 ESG-workshops

- At dele erfaring og nyeste viden samt udfordre og kvalificere det, der udvikles og afdækkes i projekterne
- At styrke landmandens viden om ESG, ESG tiltag og ESG Ledelsesrapportering
- At kunne analysere landbrugsvirksomhedens styrker og svagheder i forhold til en bæredygtig udvikling
- At afdække potentialer og komme med løsninger til udfordringer for landmandens arbejde med ESG, ESG indsatser og ESG Ledelsesrapportering
- At styrke landmandens afdækning og prioritering af de ESG indsatser/virkemidler, der leverer på værdikædens forventning til en bæredygtig udvikling
- At give økologiske bedrifter de nødvendige kompetencer til at kunne udfylde en relevant og retvisende ESG-rapport ift. kendte EU-krav
- At styrke landbrugets bæredygtige udvikling



# Fire anbefalinger til landmanden omkring arbejdet med bæredygtig udvikling

## 1. Forståelse for rammerne

- a. Søg relevant viden om bæredygtighed, bæredygtigt udvikling, ESG og ESG-ledelsesrapportering.
- b. Spørg dig selv om, hvordan denne viden vil påvirke dig og din virksomhed i forhold til udfordringer og potentialer på kort og lang sigt

## 2. Rammesætningen for din virksomhed

- a. Perspektivering af din virksomhed i forhold til virksomhedens økonomiske robusthed og estimerede investering af ledelsestid, nødvendige ressourcer og nødvendige investeringskroner, der kan understøtte virksomhedens bæredygtig udvikling.
- b. Afdæk din motivation for at igangsætte en bæredygtig udvikling i din virksomhed.
- c. Tag stilling til, hvordan du vil prioritere dit arbejde med bæredygtig udvikling.

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

- a. Vær omstillingsparat i dit lederskab – fremtiden byder på mange nye udfordringer og potentialer.
- b. Arbejd med din forretningsmodel, så den kan tilpasses nye rammer samt samfunds og markedskrav.
- c. Søg strategisk inspiration til viden om og sparring på bæredygtig udvikling af din samlede virksomhed.
- d. Udarbejd og/eller opdater virksomhedens strategi, så den omfatter mål og handlinger, der understøtter og styrker virksomhedens bæredygtige udvikling.

## 4. ESG-ledelsesrapportering – på kort sigt

- a. Søg tværfaglig og holistisk viden og/eller rådgivning på de potentielle bæredygtige tiltag for og krav til din virksomhed.
- b. Fokuser dit videre arbejde på de bæredygtige tiltag, der er væsentlige for din virksomhed og din virksomheds interessenter og aftagere.
- c. Udarbejd en ESG-ledelsesrapport og arbejd aktivt med virksomhedens bæredygtige udvikling.
- d. Indarbejd ESG-ledelsesrapporteringen i virksomhedens årshjul

# DE GODE RÅD FRA LANDMAND TIL LANDMAND

## 1. Forståelse for rammerne

- a. Søg relevant viden om bæredygtighed, bæredygtigt udvikling, ESG og ESG-ledelsesrapportering.
- b. Spørg dig selv om, hvordan denne viden vil påvirke dig og din virksomhed i forhold til udfordringer og potentialer på kort og langt sigt.

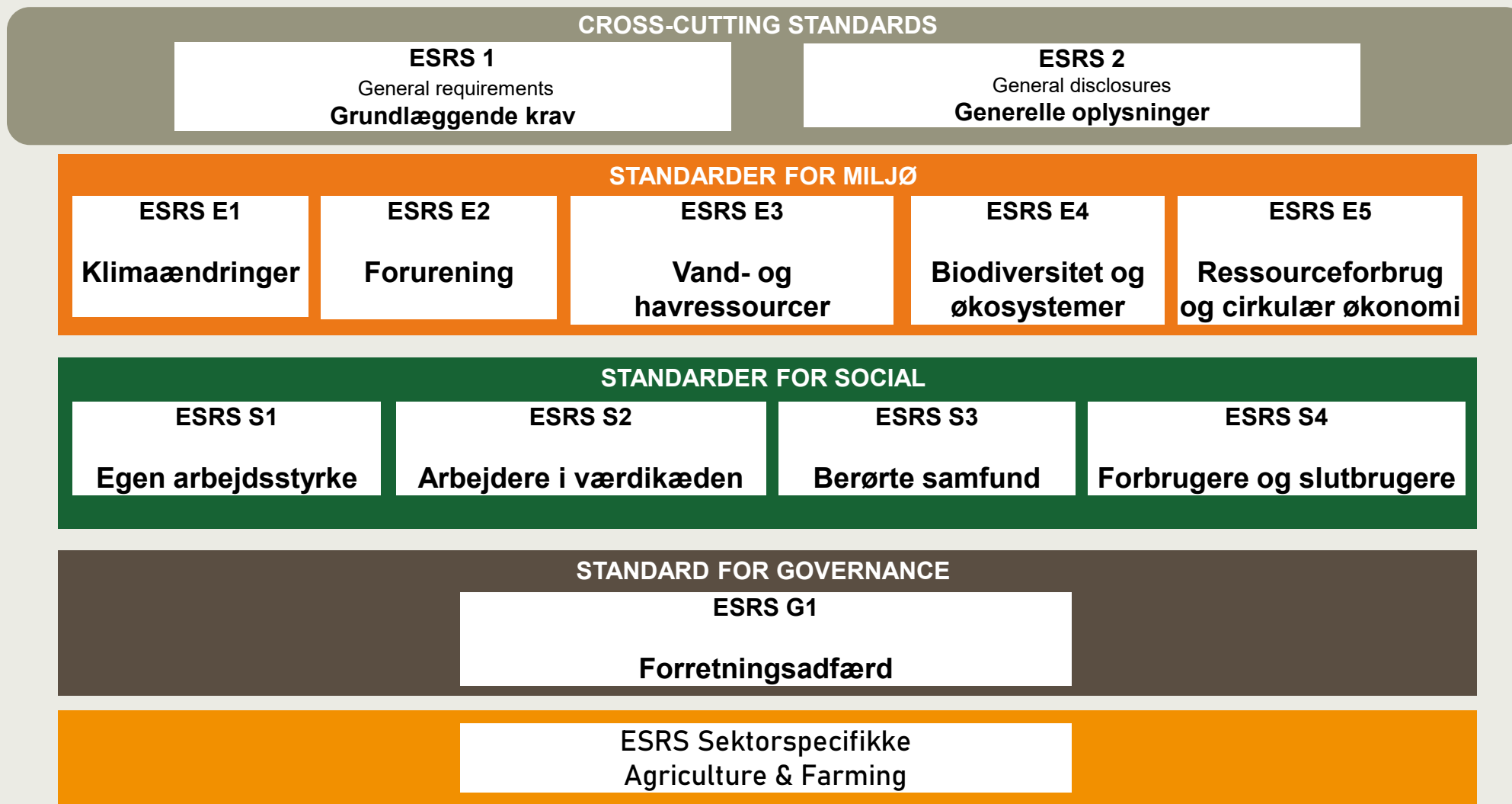
# European Sustainability Reporting Standards

– det vi kender som ESRS'erne

## Klasse C virksomheder

– 2 ud af følgende 3 kriterier

- Omsætning >391 mio. kr.
- Balance > 195 mio. kr.
- Medarbejdere >250



Europa-Kommissionen har foreslået at udskyde fristen for vedtagelse af sektorspecifikke standarder og standarder for visse tredjelandsvirksomheder med to år indtil 30. juni 2026.



Investorer

# CSRD/ESRS

ESG-  
data/rapport



ESG-  
data/rapport



Realkredit-/ pengeinstitut



Aftager



ESG-  
data/rapport



ESG-  
data/rapport



ESG-  
data/rapport



Leverandør

# DE GODE RÅD FRA LANDMAND TIL LANDMAND

## 2. Rammesætning for din virksomhed

- a. Perspektivering af din virksomhed i forhold til virksomhedens økonomiske robusthed og estimerede investering af ledelsestid, nødvendige ressourcer og nødvendige investeringskroner, der kan understøtte virksomhedens bæredygtig udvikling.
- b. Afdæk din motivation for at igangsætte en bæredygtig udvikling i din virksomhed.
- c. Tag stilling til, hvordan du vil prioritere dit arbejde med bæredygtig udvikling.



# Virksomhedens robusthed og agilitet i forhold til bæredygtig udvikling

– fra interviews af landbrugets finansielle samarbejdspartnere

License to operate/produce

License to obtain sustainable financing

License to supply

Investere i og styrke  
E- Miljø

Investere i og styrke  
S- Social

Investere i og styrke  
G- Governance

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

## En robust og agil virksomhed

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

**Økonomisk robusthed**  
- fundament for bæredygtig finansiering

## Økonomisk robusthed

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

# Virksomhedens Governance

## Governance

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

I praksis er der tale om:

- Virksomhedens **bæredygtige økonomiske performance og resultat**
- virksomhedsstrategi, forretningsudvikling, plan for generationsskifte
- virksomhedsledelse, lederskab, eksekveringskraft, risikostyring, virksomhedskultur
- vurdering af dobbelt væsentlighed for og prioritering af E - ESG / bæredygtige tiltag i virksomheden
- politikker, procedurer og værktøjer for intern kontrol
- efterlevelse af regler, love og standarder (compliance) og rapportering.

Værktøjerne får virksomheden fra lovgivning, rådgivere og kunder, samt fra egen forretningsmodel og kultur.

**Governance** - hvad kalder virksomheden på?

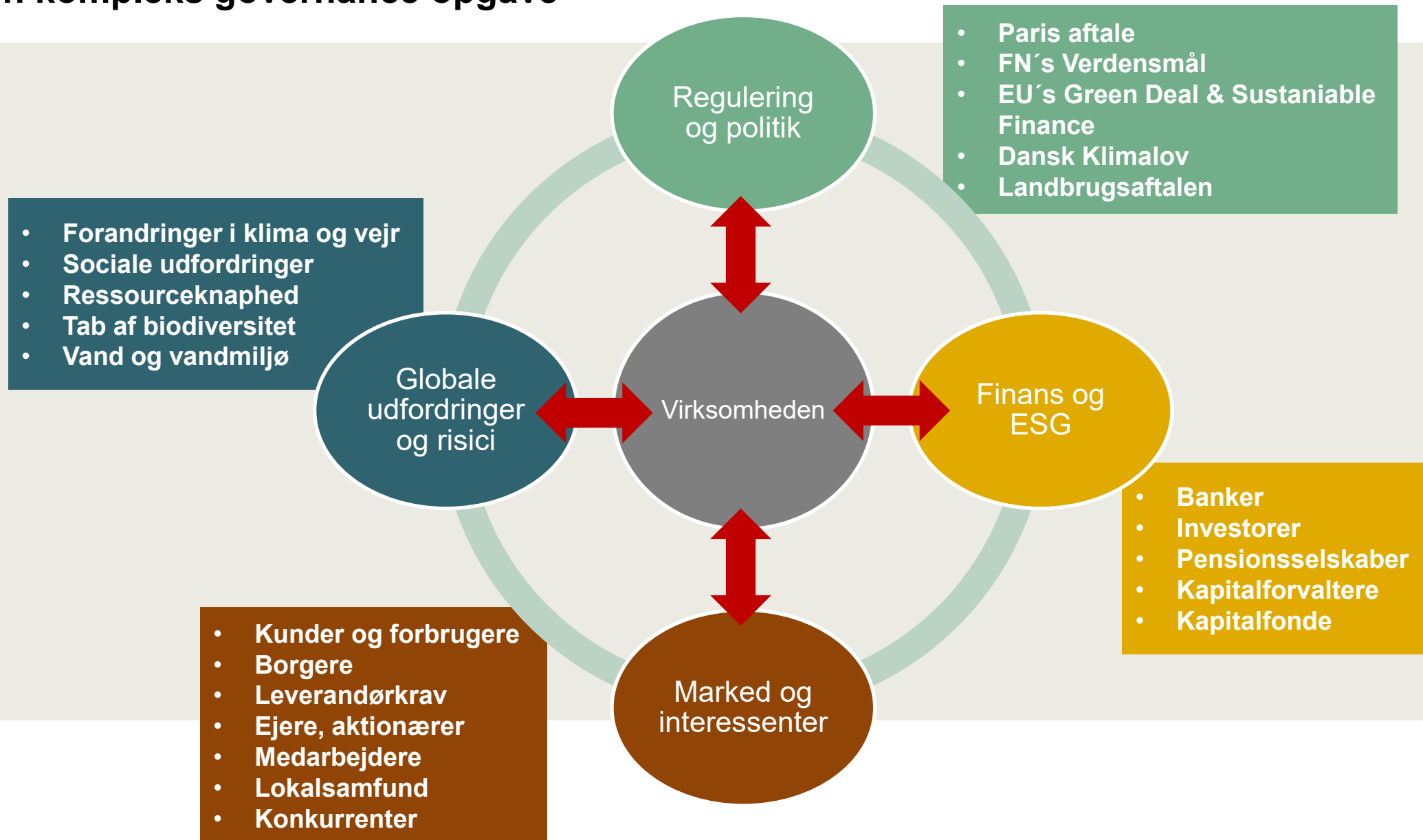
# DE GODE RÅD FRA LANDMAND TIL LANDMAND

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

- a. Vær omstillingsparat i dit lederskab – fremtiden byder på mange nye udfordringer og potentialer.
- b. Arbejd med din forretningsmodel, så den kan tilpasses nye rammer samt samfunds- og mar-kedskrav.
- c. Søg strategisk inspiration til viden om og sparring på bæredygtig udvikling af din samlede virksomhed.
- d. Udarbejd og/eller opdater virksomhedens strategi, så den omfatter mål og handlinger, der understøtter og styrker virksomhedens bæredygtige udvikling.

# Virksomheden skal prioritere ESG indsatsler ud fra mange krav

- en kompleks governance opgave



# ESGreenTool

– få overblik og indsigt i virksomhedens klimabelastning



## ESGreenTool *Climate 1*

- *Mulighed for at beregne den aktuelle klimabelastning som antal CO2-ækvivalenter for hele bedriften*

## ESGreenTool *Climate 2*

- *Mulighed for at beregne et produktaftryk for afgrøder på marken på baggrund af egne data fra Mark Online*





# Bæredygtige E-ESG tiltag i virksomheden

Eksempel

- Få et overblik over allerede igangsatte bæredygtige tiltag i din virksomhed og prioriter hvor væsentlige de har været

Economy		Environment		Social		Governance	
Bæredygtige tiltag	Væsentlighed	Bæredygtige tiltag	Væsentlighed	Bæredygtige tiltag	Væsentlighed	Bæredygtige tiltag	Væsentlighed
Drift/afkast	4	Produktionseffektivitet	4	Tiltrækning af medarbejdere	4	Driftsledelse	4
Lavere rente / bidrag	2	Forbrug af ressourcer	4	Arbejdsforhold	3	Kapitalberedskab	4
Styrke likviditet	4	Pløjefri dyrkning på 25% af areal	3	Fravær	3	Beredskabsplan	3
Mindske maskinomkostninger	3	50% Nedmulding af halm for at styrke kulstofsniveau i jorden	3	Implementeret miljøledelse og arbejdsmiljøorganisation	3	LEAN i daglig driftsledelse	4
Mindske andel af bankgæld	3	GPS til styring af maskiner	3	Fastholde og udvikle vore medarbejdere	3	Vi ønsker at være synlige i lokalsamfundet	3
		10 ha. vådområde projekt for at tilgodese miljø og natur	4	Personalehåndbog på dansk og engelsk	4	Dyrevelværd	4
		Blomster- faunastriber	3	Afholder MUS	4		

Vurdering af væsentlighed for virksomhedens bæredygtige udvikling - score:

0 – ikke væsentligt tiltag for virksomhedens bæredygtige udvikling

4 – meget væsentligt tiltag for virksomhedens bæredygtige udvikling

# DE GODE RÅD FRA LANDMAND TIL LANDMAND

## 4. ESG-ledelsesrapportering – på kort sigt

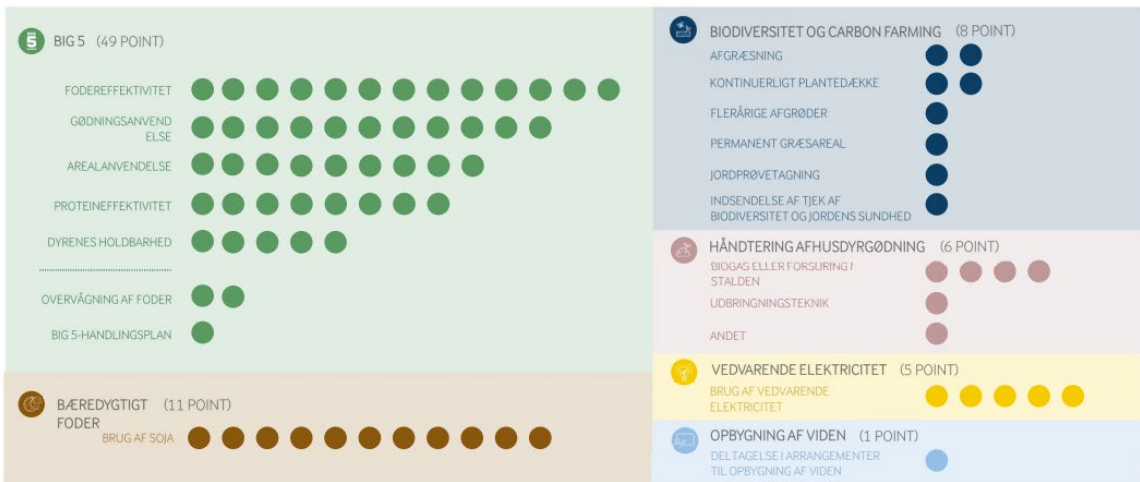
- a. Søg tværfaglig og holistisk viden og/eller rådgivning på de potentielle bæredygtige tiltag for og krav til din virksomhed.
- b. Fokuser dit videre arbejde på de bæredygtige tiltag, der er væsentlige for din virksomhed og din virksomheds interessenter og aftagere.
- c. Udarbejd en ESG-ledelsesrapport og arbejd aktivt med virksomhedens bæredygtige udvikling.
- d. Indarbejd ESG-ledelsesrapporteringen i virksomhedens årshjul

# Dobbelt væsentlighed



# Værdikædens krav - eksempler

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



## Kravene til fremtidens fødevarerproducent

### Environment

- Optimal ressourceanvendelse
- Klimaregnskab
- Klimahandlingsplan
- Biodiversitet og natur
- Dyrkningsmetoder
- Vandmiljø, kvalitet, forbrug
- Energi og råvareforbrug
- Næringsstofbalance og jordfrugtbarhed
- Pesticidforbrug

### Social

- Ansættelsesforhold
- Sikkerhed og forebyggelse
- Lige rettigheder for alle
- Sundhed - fysisk, mentalt
- Uddannelse/oplæring, praktikanter
- Socialt ansvar - inklusion
- Lokalsamfundet

### Governance

- Risikostyring
- Afkastningsevne og robusthed
- Organisering og ledelse
- Aktiv strategisk arbejde
- Bestikkelse og korruption
- Rapporteringsprocedurer
- Compliance
- Whistle-blower ordning
- Dyrevelfærd

ESG influerer stort set alle aspekter af virksomhedens drift

Figur 5: Klimavejen

Klima	Socialt ansvar	Dyrevelfærd
Produktionseffektivitet	Arbejdspladsvurderinger	Sygdomme og dødelighed
Fodersammensætning	Ansættelseskontrakter	Brug af antibiotika
Produktion af foderafgrøder		
Staldsystemer og teknologier		
Gyllehåndtering og biogas		

Kilde: Danish Crown

# Bæredygtige ESG tiltag - virksomheden og dens interessenter

- Dobbelt væsentlighedsanalyse - eksempel

<b>BÆREDYGTIGE TILTAG / VIGTIGHED FOR LANDBRUGSVIRKSOMHEDENS INTERESSENER</b>  <b>ARLA</b>	<b>AFGØRENDE</b>				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
	<b>HØJ</b>				
	<b>MELLEM</b>				
	<b>LAV</b>				
		<b>LAV</b>	<b>MELLEM</b>	<b>HØJ</b>	<b>AFGØRENDE</b>
<b>BÆREDYGTIGE TILTAG / VIGTIGHED FOR LANDBRUGSVIRKSOMHEDEN - Mælkeproducent</b>					



# Bæredygtige E-ESG tiltag i virksomheden

Eksempel

- 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	3	Genskabe natur	2	Medarbejdertrivsel	4	Energi – solceller	2
Styrke afkastningsgrad	3	Biomasse til gødskning	2	DISC – analyser	2	Energi - vindmøller	2
Styrke soliditet	2	Affaldshåndtering	3	Kompetenceudvikling	3	Compliance	4
Konsolidering	4	Skov - PEFC certificeret	2	Fælles høstfest	3	Risikospredning – planteproduktion udgør p.t. 80% af oms.	4
Styrke likviditet	4	Naturprojekt – læhegn	2	Medarbejderbonus	2	Virksomhedsledelse	4
Kapitalberedskab	4	Klima alternative afgrøder / biomasse	2	Flexjobs	3	Lederskab	4
		Præcisionslandbrug	4	Omverdens fokus	3	Oplevelsesøkonomi	2
		Klimabelastning	4	Arbejdsforhold	4	Virksomhedsstrategi	3
		Biodiversitet	4	Virksomhedskultur	4	Kommunikation – internt/eksternt	3
		Forbrug af ressourcer	4			Data til forretningsudvikling	4
						Bestyrelse	3

**Vurdering af væsentlighed for virksomhedens bæredygtige udvikling - score:**

0 – ikke væsentligt tiltag for virksomhedens bæredygtige udvikling

4 – meget væsentligt tiltag for virksomhedens bæredygtige udvikling

# ESG- RAPPORTERING PÅ FLERE "NIVEAUER"

ESGreenTool Report



## ESG-nøgletal datarapportering

**ESGreenTool®**  
REPORT

Indikator	Enhed	Mål 2023
Hvad er emissionen pr. kg kød (slagtefyt)?	Kg CO2e	2,25
Hvad er bedriftens emission for Scope 1 inkl. lavbundsjorde (direkte udledning fra bedriften)?	tons CO2e	2350
Er der indført tiltag mhp. at forvalte ejendommens eksisterende natur, herunder smøbiotoper?	Ja/Nej	Nej
Angiv dødelighed for slagtegrisene	Pct	2,8
Angiv celletal for mælk leveret til mejeriet	antal celler/ml mælk	181.000
Er bedriften en del af en mærkningsordning eller standard med fokus på dyrevelfærd?	Ja/Nej	Ja
Angiv fodertab pr. kg tilvækst for slagtegrise	Fsv	2,65
Vi anvender driftsbudgettet i planlægning og opfølgning i løbet af året	Ja/Nej	Ja
Angiv gennemsnitlig anciennitet på fastansatte medarbejdere	år/medarbejder	4,5

Virksomheder

## ESG-rapport Handlingsorienteret

**ESGreenTool™**  
REPORT

### 10 Fremtidige tiltag

Tiltag	hværksettes hvornår?	Navn på ansvarlig	Prioritering (1-5)
<b>HUSDYRENES SUNDHED OG VELFÆRD</b>			
Fald i dødelighed til 2,5 pct. ved at fjerne grise må affers pga. helebid samt ager fokus på tidlig behandling af grise med diare	Næste dyrtagebesøg	Christian	1
<b>KLIMA</b>			
Gylden leveres til bagas	2024	Christian (gøtbovleder)	1
<b>OPTIMAL RESSOURCEANVENDELSE</b>			
Foderforbruget skal reduceres til 2,65, blandt andet ved at mindske fodergrad og ved systematisk opfølgning på formalingegrad, som har været en udfordring.	2024 (beholdt indtægter)	Christian (gøtbovleder)	1
Tilvæksten skal op at ligge blandt top 25 pct., hvilket vil sige over 1100 g daglig tilvækst. En besætningsgennemgang skal klarlægge, hvilke initiativer der skal iværksættes.	jan 2024	Jens	1
<b>LEDELSE</b>			
Vi vil til at bruge driftsbudgettet til opfølgning i løbet af året	jan 2024	Jens	2

Store virksomheder + Finansiell sektor (Produktionslandbrug)

## ESG i virksomhedsstrategi og ledelse



Finansiell sektor (Virksomhedslandbrug/ Klasse C)

**SEGES**  
INNOVATION

# ESG rapportering – min. løsning

## Nuværende ESG-målepunkter

**Figur 7: Nuværende fælles ESG-målepunkter for landbrugets væsentligste interessenter**

<b>E</b>	<b>S</b>	<b>G</b>	<b>Andre</b>
Scope 1 (Begge)	Antal ansatte fordelt på kontrakttype	Antal domme og bøder i retten i relation til korrup-tion og bestikkelse	Dødelighed (husdyr)
Scope 2 (Begge)	Antal ansatte fordelt på køn		Brug af antibiotika (husdyr)
Scope 3 (Aftagerled og begge, hvor det er relevant)			
Vandforbrug og vandudtag			
El-forbrug			
Dieselforbrug			
Pesticid- og gødningsforbrug			

# 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 Report**
- Øvrige ESGreenTool-moduler



**SEGES**  
INNOVATION

### Indhold i virksomhedens ESG-ledelsesrapport

1. Kernefortælling
2. Iværksatte tiltag for en bæredygtig udvikling
3. Fremtidige tiltag for en bæredygtig udvikling
4. ESG-forhold i virksomheden
5. Anvendt praksis

**E** **Miljømæssige forhold:**

- Klimaudledning
- Natur og biodiversitet
- Vand- og luftkvalitet

**S** **Sociale forhold:**

- Husdyrenes sundhed og velfærd
- Arbejdsforhold og arbejdsmiljø
- Socialt ansvar

**G** **Forhold i virksomhedsledelsen:**

- Virksomhedsledelse
- Compliance
- Økonomi

Fokus:

- ophæng til virksomhedsstrategien

- året der gik og året der kommer

# Interviews med de deltagende landmænd i projektet



# Formålet med interviewene

- etablere en baseline
- få landmændene til at reflektere
- få bedre overblik og indsigt over landmændene som gruppe



# Interviewguide – Temaer

- Baggrundsinformation (motivation, virksomheden, rolle, økonomi, samarbejdspartnere mm)
- Virksomheden og dens udvikling
- Mennesket bag virksomheden
- Bæredygtig udvikling

# Metode

- Dybdegående interview a en times varighed
- Struktureret interview
- Online

# Motivationen for at være med i forløbet

”Vi skal i gang, om 1-2 år skal jeg have en rapport jeg arbejder systematisk med ”

”Det er jo den vej, der går.”

”ESG er lidt flyvsk, så jeg så det som en fordel og for at komme et spadestik dybere.”

”Interessant, hvordan jeg ligger ift. andre landmænd på bæredygtig udvikling”

”Jeg håber, vi skal have bygget noget mere på, også så vi får en sammenligning.”

”Jeg vil klædes så godt på som muligt.”

# Facts om virksomhederne

## Antal medarbejdere

Ingen ansatte	1
1-5 ansatte	2
6-10 ansatte	3
>10 ansatte	

## Økonomiske nøgletal

<b>Afkastningsgrad</b>	
<5%	2
6-10%	2
>11%	
Kender ikke	2

<b>Soliditetsgrad</b>	
<10%	1
10-20%	
20-30%	2
>30%	1
Kender ikke	2

## Alder

31-35 år	
36-40 år	2
41-45 år	1
46-50 år	
51-55 år	3
56 - år	

## Advisory board/gårdråd

Ja	1
Ikke i gang endnu	1
Nej	4

## Produktionsgren

Mælkeproduktion – økologi	3
Mælkeproduktion – konv.	1
Griseproduktion	1
Planteproduktion	1



# Andre forretningsområder

- Kvieopdræt
- Æggeproduktion
- Ejendomme og bygningsgrunde
- Maskinstation
- Vindmølleprojekt

# Rolle i virksomheden

Administrativ  
blæksprutte heri at  
drive ESG

Jeg kender mine  
produktionsarealer

Facilitator

Ansvar for  
kjerne og  
personalet

Få det hele til at  
køre, samle  
trådene, vil gerne  
være med i alt

Den overordnede  
ledelse af  
bedriften, men  
også en leder, der  
går med i alle  
områder

# Mennesket bag virksomheden

## STÆRKE SIDER

- Optimere
- Tænke fremadrettet
- Motivere
- Strategisk
- Være tæt på processerne
- Omstillingsparat
- Passion
- Menneskelig forståelse
- Omsorgsfuld
- Bevare overblikket

## SVAGE SIDER

- Nørde tal
- Avlsmæssigt
- Momskontering
- Papirnusseri
- Proceshastighed
- Planlægning
- Oftest ude af huset 1-2 dage om ugen
- Løsningsorienteret
- Kommunikere klart til nogen, der ikke mener det samme

# Strategi og forretningsudvikling

## Nedskrevet strategi

Ja	2
En meget simpel	1
Nej/ikke mere	3

"Driftsanalyser har jeg brugt til at finde de rigtige afgrøder"

"Tre grundsten i strategien, som vi følger, selvom den er 10 år gammel"

"Vil gerne købe ejendomme og have et gårdråd"

"I gang med strategi og handlingsplaner frem mod 2030"

"Det er meningen, den fremadrettet skal ligge i ESG'en"

"Vi laver årshjul med udgangspunkt i en SWOT-analyse"

# Bæredygtig udvikling – Hvad betyder det?

”Hvordan jeg **optimerer** i nogen af de ressourcer, jeg bruger.”

”**Sund fornuft**”

Lever i harmoni med mennesker opgivelser, mennesker og natur”

”**Holistisk**, hvis dyrene og planterne har det godt, har økonomien det godt og medarbejderne”

”Det skal vi **indrette virksomheden** efter, men der er mange underpunkter”

”Min interesse for jagt og natur har været **driver** for bæredygtig udvikling på min bedrift ”

# Udfordringer og muligheder ifm. bæredygtig udvikling

## UDFORDRINGER

Den er stor  
Kørerne bliver kritiseret meget i debatten  
FN's beregningsmetode  
Regler, der ikke giver mening  
Ifm. ESG bestiller nogen den bare, og så kan man ikke kalde det ejerskab  
Det er dyrt

## MULIGHEDER

Optimering af de rammer, jeg har  
Fokuserer mere på nedbringelse af fossile brændstoffer  
Konkurrencemæssige fordele  
License to produce og operate  
Lette vores kommunikation  
Det virker, når aftager stiller krav  
Nye aftaler på jord, der ikke kan dyrkes  
Vi skal som landmænd også bevæge os

# Fokus lige nu ift. bæredygtig udvikling

Biodiversitets-  
rapport

Præcisionsdyrk-  
ning og hæve  
co2-indholdet i  
jorden

ESG-  
rapportering

Gøre vores  
ESG-rapport  
handlingsorien-  
teret

Ingen brug af  
antibiotika

Genanvendelse  
af sand

Selvforsyning  
af foder

## ESG Ledelsesrapportering

Ja	2
Del af min ledelsesberetning	1
Ikke i gang endnu	3



# Forløbet har fokuseret på forskellige tilgange og mål for arbejdet med ESG

## - Landmændene har fordelt sig på 4 udviklingsveje

1. At blive inspireret og informeret, og står efter møderne med en god idé om, hvordan der skal arbejdes videre med ESG i virksomheden
  - a. en landmand
2. At stå med en ESG-rapport sidst på året, som han selv har udarbejdet med sparring fra forløbet
  - a. en landmænd
3. At få sparring fra sin rådgiver og står med en ESG-rapport sidst på året
  - a. 2 landmænd
4. At købe en ESG-proces hos rådgiveren og står med en ESG-rapport sidst på året
  - a. en landmand

## 2. Top 2% bedste

2017: Top2 % bedste landmænd



2019-2020: Opnå økonomiske resultater som de bedste

2024: Vandringsanalyse af top2 % landmænd

# ”Hvor skal væksten komme fra i landbruget”

## Top 2 projektets hovedspørgsmål

2017

Hvad gør landets bedste landmænd, og på hvilke parametre kan de forbedre sig yderligere, f.eks. via kendte og nye viden- og erfaringskilder?

# Fordeling landbrugssegmenter – status årsregnskaber 2022

## - I alt 31.931 virksomheder i Ø90

	Nettoomsætningsgruppe kr. pr. år	Andel af antal virksomheder i alt	Andel af nettoomsætning i alt	Andel af landbrugsomsætning i alt
<b>Small Business</b>	0-2 mio. kr.	67,4% ↓	14,8% ↓	6,0% ↓
<b>Produktionslandbrug</b>	2-5 mio. kr.	14,6% ↑	12,0% ↓	9,4% ↓
<b>Virksomhedslandbrug</b>	5-10 mio. kr.	7,9% ↓	15,0% ↓	15,6% ↓
	10-20 mio. kr.	6,3% ↑	22,6%	26,6% ↓
	Over 20 mio. kr.	3,8% ↑	35,6% ↑	42,4% ↑
<b>I alt</b>		100%	100%	100%

Pilene viser udviklingen fra året før

# Perspektiver på top 2 landmanden

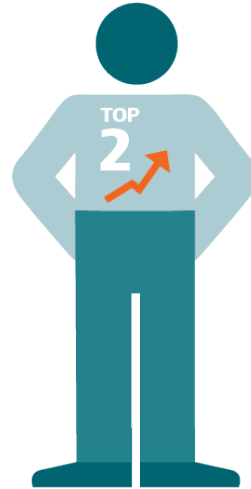
Afkast

Direktør  
fokus

Soliditet

## Virksomhedsperspektiv

- Økonomiske nøgletal over tid
- Produktionsdata over tid
- Strategi og strategisk ledelse
- Ledelse og management
- Risikostyring
- Evne til at hente og bruge viden
- Skalerbar forretningsmodel



## Tidsperspektiv

- Fra finanskrisen i 2008/2009 til 2016
- Fra 2017 og frem mod 2025

## Personligt perspektiv

- Hvem er vækstlandmanden?
  - Som menneske?
  - Som virksomhedsleder?

# Top 2 landmænd

## Økonomiske udvalgs kriterier:

- Afkastningsgrad >5%
- Soliditetsgrad >10%
- Overskud efter finansiering > 2 mill. kr. eller øget med >200.000 kr.
- Min. 1. ha. jord
- Landbrugsomsætning > 1 mill. kr.
- Årsrapport i 2012 og 2015
- Personligt ejede og selskaber



## Top 2 landmænd i Ø90

I alt 679 landbrug

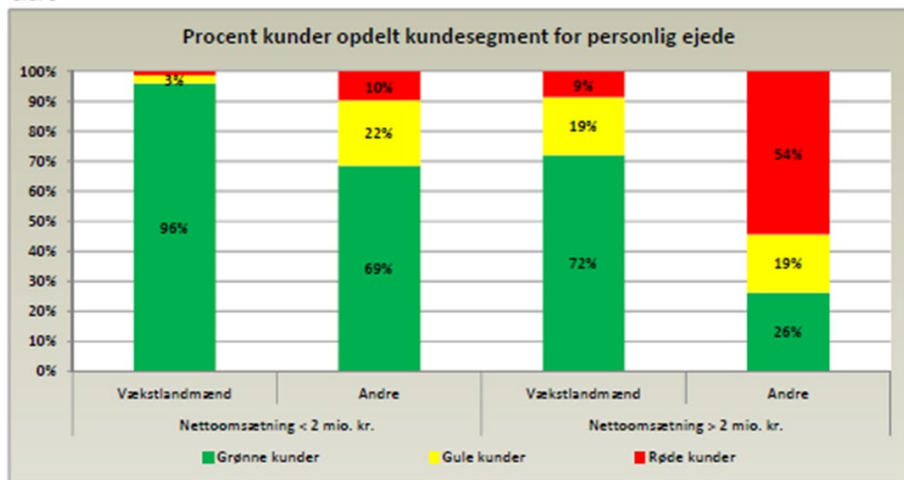
- 78 small business landbrug
- 296 produktionslandbrug
- 305 virksomhedslandbrug

## Top 2 landmænd i Ø90

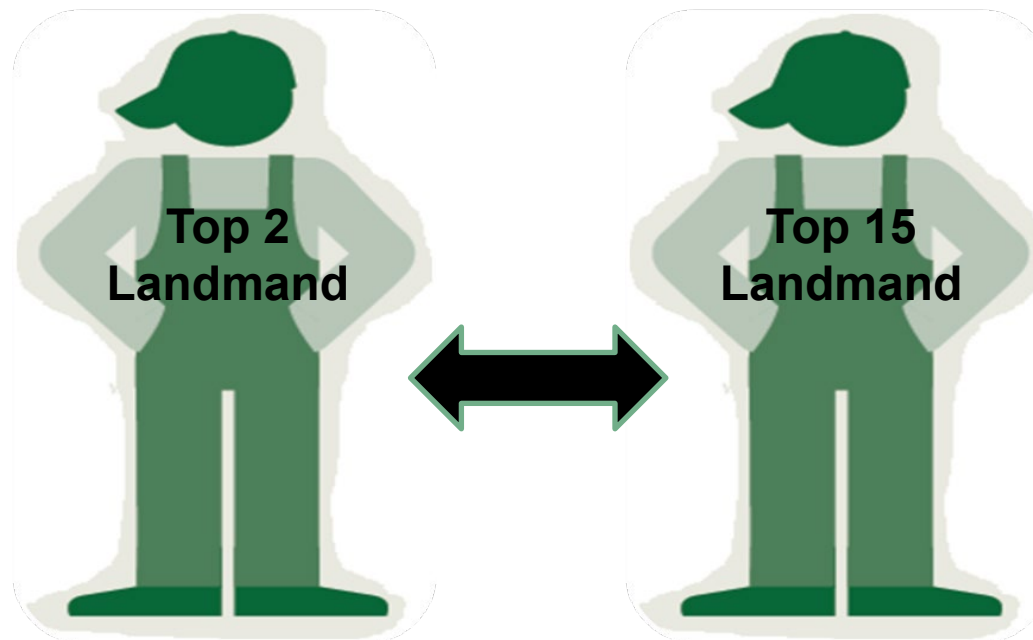
- I alt 679 landmænd
  - 329 primært planteavl
  - 208 primært køer
  - 59 primært søer
  - 74 primært slagtesvin



Graf 8

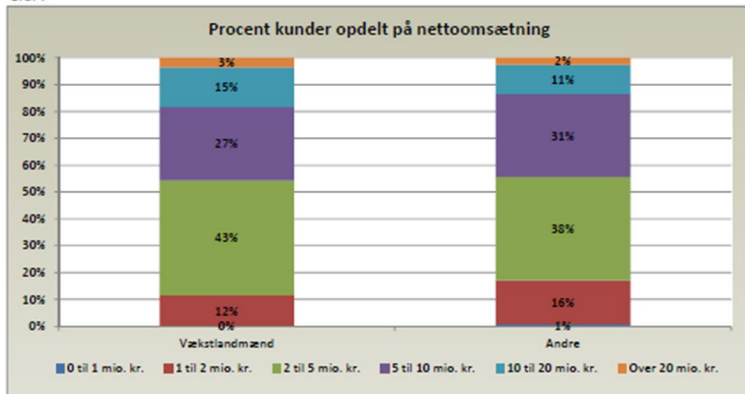


**Soliditetsgraden meget forskellig**



**Overordnet næsten samme fordeling på omsætningsgrupper**

Graf 7



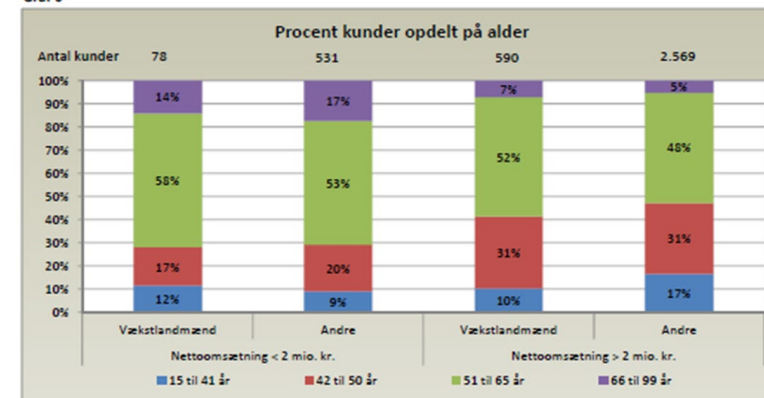
**Overordnet næsten samme produktions grundlag**

Tabel 3

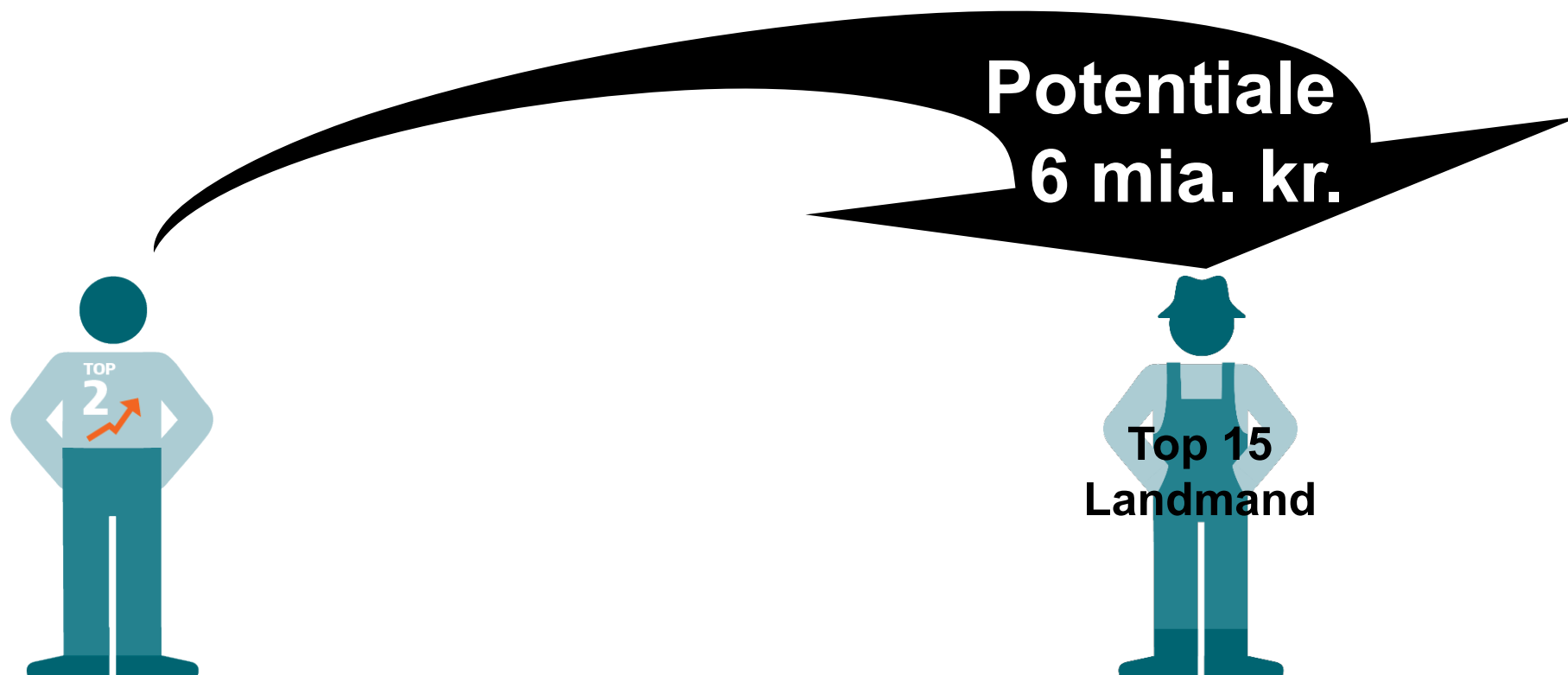
	Antal kunder pr. produktionsgren				
	Antal kunder	Gns. areal	Gns. antal køer	Gns. antal søer	Gns. prod. slagtesvin
<b>Kunder med planteavl</b>					
Vækstlandmænd	329	186			
Andre	1.075	167			
<b>Kunder med køer</b>					
Vækstlandmænd	208	164	137		
Andre	1.034	166	173		
<b>Kunder med søer og evt. slagtesvin</b>					
Vækstlandmænd	59	270		634	5.815
Andre	573	205		578	3.910
<b>Kunder med slagtesvin</b>					
Vækstlandmænd	74	210			6.899
Andre	511	182			6.783

**Overordnet næsten samme fordeling på aldersgrupper**

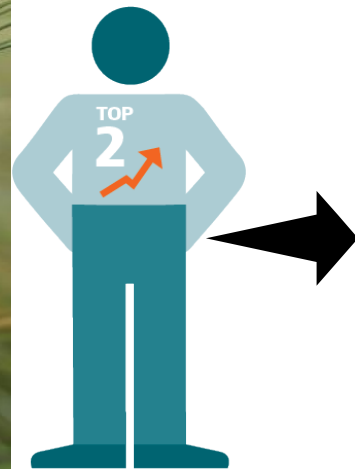
Graf 6



# Uudnyttet potentiale – teoretisk



# Top 2's strategiske udviklingsveje og skønnet fordeling for top 2



## 1. Omkostningsfokus og specialisering

ca. 50%

- a) Skalering for at udnytte stordriftsfordele
- b) Optimering ned i mindste proces

## 2. Høj kvalitetsprodukter – fra jord til bord

ca. 15%

- a) Nye produkter og nye markeder
- b) Værdikæden udnyttes

## 3. Spredning af risiko ved flere forretningsområder ca. 35%

- a) Ren risikospredning
- b) Synergi mellem forretningsområder



# Top 2 landmandens stærke sider

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

Direktørfokus og  
"bundlinje frem for størrelse"

## Bekymring

- Forretningsmodellens styrke
- Forretningsmodellens bæredygtighed



Rammevilkår



Kultur



Personlige forhold



Virksomhed



A photograph of two wooden chairs with vertical slats on their backs, positioned on a grassy cliff overlooking a vast, blue ocean. The chairs are in the foreground, and the ocean extends to the horizon under a clear sky. The text is overlaid on a semi-transparent white band across the middle of the image.

**”Restitution giver innovation”**

**Kører dansk landbrug i et for højt gear?**





# Bundlinje, bundlinje, bundlinje

*”Det, der er mest fokus på lige fra start af er økonomien.  
Det er den røde tråd gennem det hele”*

**Mangler der skarp fokus på forretningen?**



***”Jeg er meget nysgerrig”***



**Er landbruget præget af  
konserverende netværk?**





***”Jeg er ikke den bedste til alt”***



**Medarbejderne er det vigtigste aktiv**

**Er landbruget en attraktiv arbejdsplads?**

# Opnå økonomiske resultater som de bedste

## Projektets formål

2019-  
2020

Formålet er at forbedre bundlinjen på den enkelte landbrugsbedrift ved at styrke landmændenes forretnings- og virksomhedsforståelse - baseret på viden fra de 2 % dygtigste landmænd målt på økonomisk afkast og soliditet



# Hvordan du bliver den bedste

## - De 5 anbefalinger

### Growth mindset

Sæt fokus på din personlige udvikling

Find tid til de strategiske spørgsmål

Forstå og styrk din forretningsmodel

Gå fra hensigt til handling

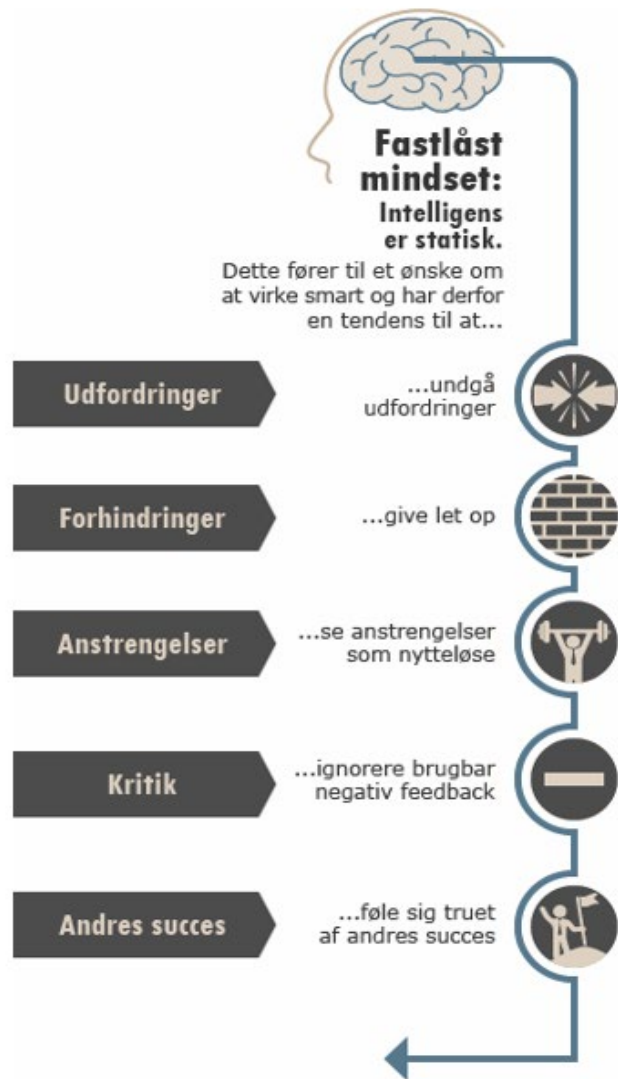
**1# ANBEFALING**

**SKAB ET  
GROWTH MINDSET**



# Fixed eller Growth mindset

**Fixed mindset**  
- det er verden der skal forandre sig og ikke mig



**Growth mindset**  
- tuner sig ind på, hvad jeg kan lære, og hvordan jeg kan bruge feedback i konstruktive handlinger.

## **2# ANBEFALING**

**SÆT FOKUS PÅ DIN  
PERSONLIGE UDVIKLING**



# Vi er vanedyr..... det er vores udfordring og fordel

*”Vaner, rutiner og kontinuitet er en af evolutionens grundpiller. Og kodet ind i måden, som hjernen og hukommelsessystemet er organiseret på.”*

# Hvilken adfærd ønsker vi? Gør det lettere...Bliv konkret....

Den konkrete ønskede adfærd

**HVEM SKAL GØRE HVAD, HVORNÅR?**

Målgruppen for adfærden


Hyppighed og tidspunkt for adfærden

# Personlig udviklingskort

Personligt udviklingskort  
Navn:  
Dato:

MÅL	ØGET ØKONOMISK OG MENTAL ROBUSTHED		
INDSATS-OMRÅDER	Personlig indsigt	Virksomheds- og forretningsforståelse	Strategisk ledelse, forandringsledelse og eksekvering
MINE FOKUSOMRÅDER	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mere tid til familien</li><li>• Mere tid til mig selv</li><li>• Slippe kontrol</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prioritere kontortid</li><li>• Være blandt de bedste</li><li>• Forståelse for økonomiske nøgletal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Blive bedre til ledelse</li><li>• Udvikle en strategi</li><li>• Planlægning/struktur</li><li>• MUS</li><li>• Opfølgning</li><li>• Eksekvering af opgaver</li></ul>
MIN KONKRETE ADFÆRD I DAG	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jeg arbejder for meget</li><li>• Har en høj faglig stolthed, vil gøre alt 100%</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Laver for meget praktisk arbejde i hverdagen</li></ul>	

SPRITTEL AF  
Promilleafgiftsfonden for landbrug

 **SEGES**

**SEGES**  
INNOVATION

# Personligt udviklingskort

HVILKEN KONKRET ADFÆRD ØNSKER JEG?	HVILKE BARRIERER FORHINDRER DENNE ADFÆRD?	HVILKEN LØSNING KAN HJÆLPE MIG OVER BARRIERERNE?	TEST LØSNINGEN I DIN DAGLIGDAG. VIRKER DET?
<p>Mere <b>effektiv</b> i min hverdag</p> <p><b>Struktur</b> på min hverdag</p> <p>Bedre til <b>at følge op</b> på det jeg har sat i gang</p> <p>Jeg vil gerne være bedre til <b>at afslutte</b> det jeg har startet op</p> <p>Jeg vil gerne være på kontoret i <b>direktørrollen</b></p> <p>Jeg vil gerne være mindre <b>konfliktsky</b></p>	<p>Jeg er meget lyststyret og udviklingsorienteret</p> <p>Jeg er tidsoptimist Jeg er ikke god til at strukturere min hverdag</p> <p>Jeg er ikke god til at følge op på det jeg har sat i gang – jeg taber interessen, og vil heller videre med noget nyt</p> <p>Jeg er ikke god til at afslutte det jeg har startet op – jeg taber interessen, og vil heller videre med noget nyt</p> <p>Jeg bruger ofte overspringshandlinger for at "undgå kedelige" kontoropgaver</p> <p>Jeg er ikke god til at fortælle andre hvad jeg forventer på en konstruktiv måde</p>	<p>Udarbejd en liste med de opgaver som kun jeg kan og skal levere på Brug min Outlook kalender til struktur</p> <p>Sæt mine opgaver for dagen/ugen op på en liste – prioriter dem i forhold til deadlines, dagens konkrete opgaver og om andre kan gøre det end mig.</p> <p>Jeg sætter opfølgingsmøder med relevante personer ind som et møde i min kalender</p> <p>Jeg skal prøve at definere min egen rolle i implementering af nye initiativer, og især hvornår jeg kan slippe den, og overdrage ansvaret til andre incl. mål med nyt tiltag</p> <p>Kontortid skal indlægges i min kalender som en fast kontortid. Kontortiden skal "tænde mig" ved at jeg får listet de opgaver som jeg og kun jeg kan løse</p> <p>Jeg skal have sparring på at opstille mål og forventninger til mine medarbejdere, og især hvordan jeg leder og kommunikerer konstruktivt ud fra disse</p>	

# **3# ANBEFALING**

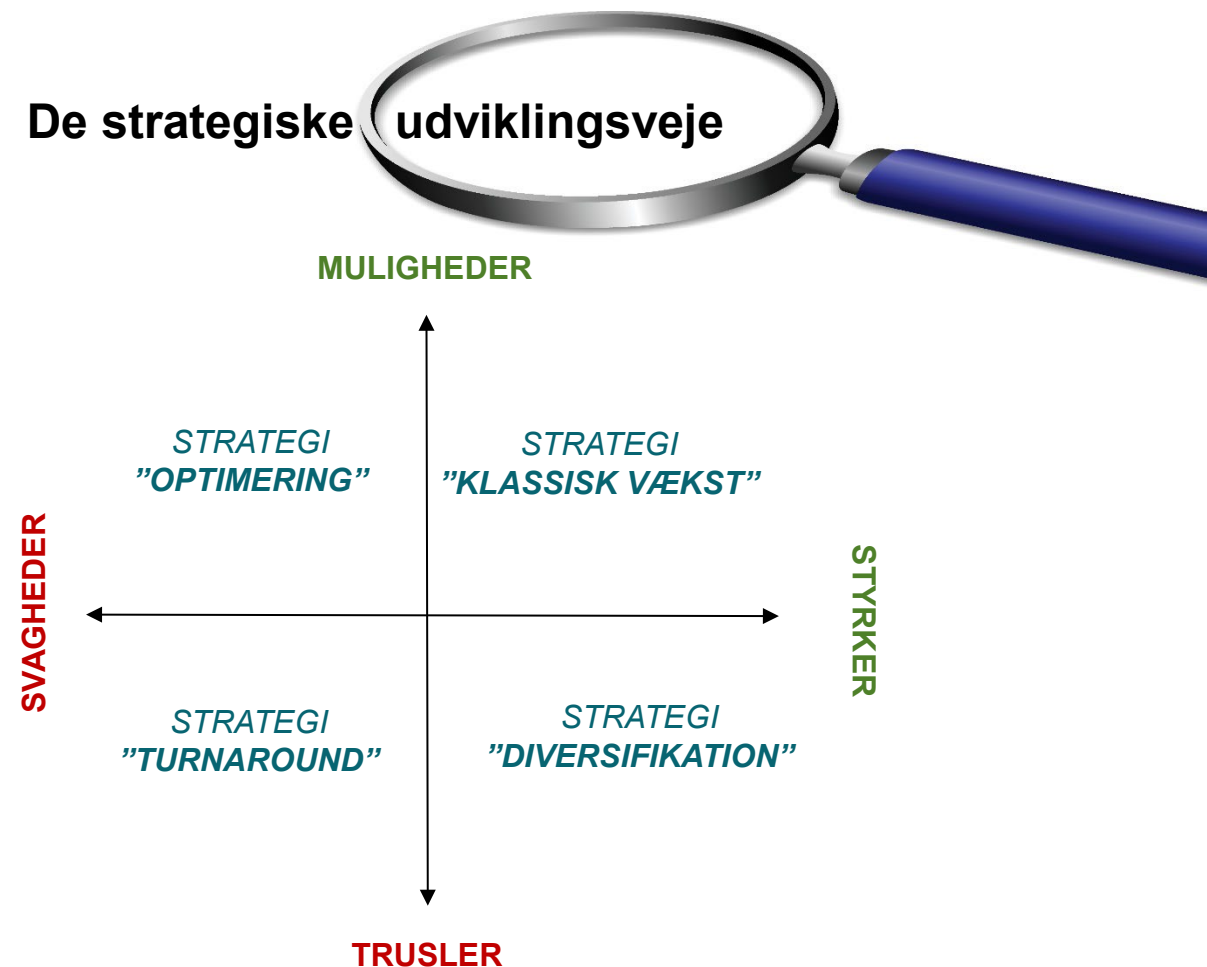
**FIND TID TIL DE STRATEGISKE  
SPØRGSMÅL**

# Hvilke strategiske udviklingsveje styrer du efter?

## Situationsanalysens vurdering

<b>STYRKER</b> i dag	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvor er vi stærkest?</li><li>• Hvad har drevet succesen historisk?</li><li>• Hvor er vi bedre end vores konkurrenter?</li></ul>
<b>SVAGHEDER</b> i dag	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvor er vi svage?</li><li>• Hvad hæmmer succes?</li><li>• Hvor er vi dårligere end vores konkurrenter?</li></ul>
<b>MULIGHEDER</b> i fremtiden	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvad er de vigtigste strategiske muligheder?</li><li>• Hvad kan vi blive bedre til?</li><li>• Hvad gør vi ikke i dag?</li></ul>
<b>TRUSLER</b> i fremtiden	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvad er de vigtigste strategiske trusler?</li><li>• Hvad skal vi tage os i agt for?</li><li>• Hvad kan bremse succesen?</li></ul>

## De strategiske udviklingsveje



# Det strategiske hus

## Vision – hvad stræber vi efter:

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

## Strategiske mål 2028:

### Økonomiske mål:

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

### Governance mål:

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

### Miljømæssige mål:

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

### Sociale mål:

- Høj dyresundhed og dyrevelfærd
- Integration af og investering i medarbejdere
- Arbejdsmiljø i særklasse
- Etablere attraktive rammer og arbejdsforhold
- Gennemsnitlig medarbejderanciennitet > 48 mdr.
- Sørge for godt naboskab.
- Efteruddannelse af ejer og medarbejdere

## Strategisk initiativer – hvordan vi vil nå visionen og de opstillede mål;

1.

**Styrke virksomhedens governance**

2.

**Styrke virksomheden som forretning**

3.

**Styrke virksomhedskulturen**

4.

**Styrke virksomhedens bæredygtige udvikling**

5.

**Gøre virksomheden klar til generationsskifte**

## Værdier – vi ikke går på kompromis med:

- Ordentlighed, selvstændighed og arbejdsglæde
- Præsenteret 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

**4# ANBEFALING**

**FORSTÅ OG STYRK DIN  
FORRETNING**



# Hvilken livsfase befinder virksomheden / forretningsområdet sig i?



**5# ANBEFALING**

**GÅ FRA HENSIGT TIL HANDLING**

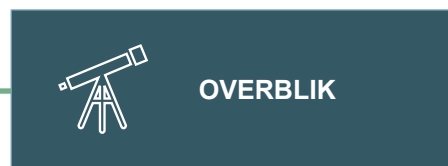
# Implementering er vores "kæphest"



FRA HENSIGT  
TIL HANDLING



➤ Oversæt strategien til handling



➤ **Sikre overblik:** Sikre sammenhæng mellem de strategiske initiativer og prioriter dem.



➤ **Skab tydelig ledelsesmodel:** Sikre rette ledelse af implementeringsindsatsen.



➤ **Sikre styring:** Brug værktøjer til at styre fremdrift i implementeringsindsatsen.



➤ **Sikre forandringer:** Implementér forandringsledelse og **HUSK OPFØLGNING**

# Tag stilling til din ledelse og lederskab



Førerhund?



Hundefører?



## Arbejdspakkens formål:

- Målet er at udarbejde en vandringsanalyse for de top2 landmænd, der blev udpeget i 2017, baseret på økonomiske nøgletal fra finanskrisen til og med regnskabsåret 2015 og frem til den nye analyse, baseret på regnskabsåret 2022.
- De kvantitative analyser vil vi gerne understøtte med en kvalitativ analyse, hvor målet er at få afdækket ejers inputs på hvorfor en landbrugsvirksomhed
  - fortsat er i top2
  - er gledet ud af top2

# Top 2 vandringsanalyse

- **Top 2 landbrug 2015** **1092 stk.**
- **Top 2 landbrug 2022** **gledet ud af Ø90** **93 stk.** – solgt eller flyttet fra Ø90
- **Top 2 landbrug 2022** **fortsat top 2** **543 stk.**
  - *Dertil kommer et ukendt antal landbrug, der fra 2015 til 2022 har etableret selskaber udenom den personligt ejede landbrugsvirksomhed siden 2015*

Antal kunder pr. aldersgruppe

Antal kunder	2015		2022	
	antal	andel%	antal	andel%
15-41 år	139	12,7	33	6,1
42-50 år	292	26,7	93	17,1
51-65 år	544	49,8	331	61,0
66-99	105	9,6	81	14,9
Ikke beregnet	12	1,1	5	0,9
I alt	1092	100	543	100

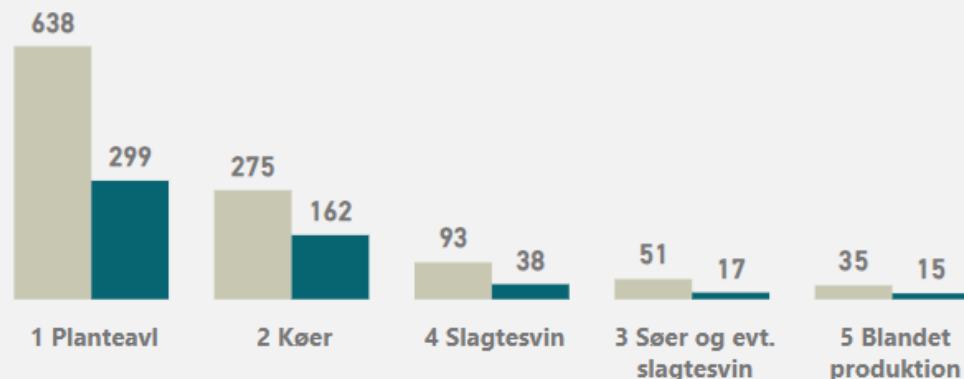
Antal kunder pr. nettoomsætningsgruppe

Mio. kr.	2015		2022	
	antal	andel%	antal	andel%
0-1	4	0,4		0,0
1-2	223	20,4	13	2,4
2-5	510	46,7	170	31,3
5-10	238	21,8	189	34,8
10-20	96	8,8	121	22,3
>20	21	1,9	50	9,2
I alt	1092	100	543	100

# Top 2 vandringsanalyse

## Antal kunder pr. produktiongren

År ● 2015 ● 2022



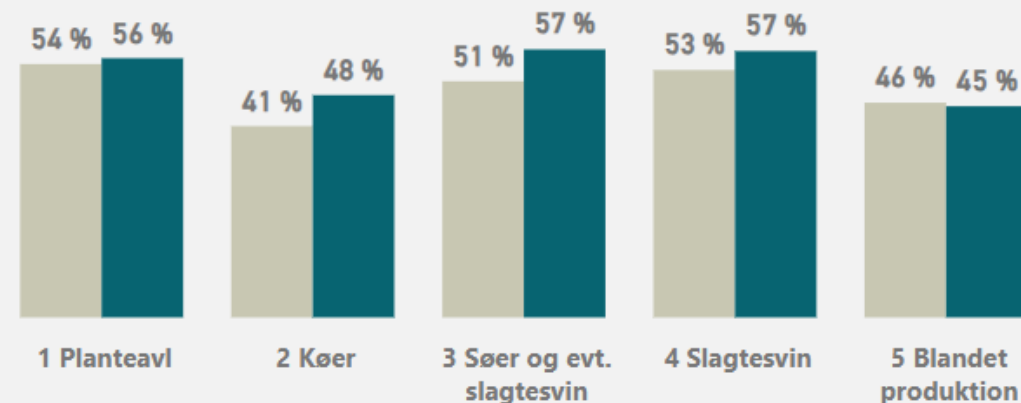
Antal kunder 2015	1092	Antal kunder 2022	531
Antal Ha. 2015	191.592	Antal Ha. 2022	131.098
Antal køer 2015	39.760	Antal køer 2022	30.410
Antal søer 2015	28.341	Antal søer 2022	13.937
Antal slagtesvin 2015	679.972	Antal slagtesvin 2022	335.584

### Antal kunder på ejerform0

Ejerform	2015		2022	
	antal	andel%	antal	andel%
Personligt ejet	1072	98,2	523	96,3
I/S		0,0	12	2,2
Selskaber	20	1,8	8	1,5
I alt	1092	100	543	100

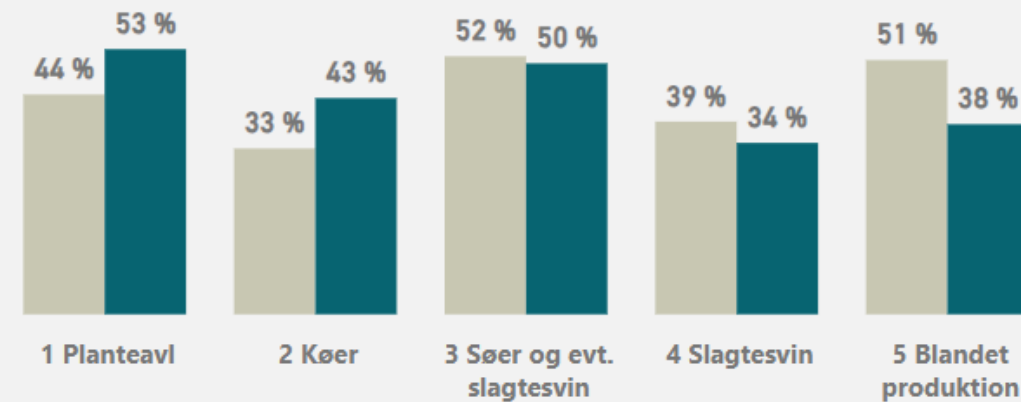
## Soliditetsgrad pr. produktiongren

År ● 2015 ● 2022



## Overskudsgrad pr. produktiongren

År ● 2015 ● 2022



# Kvalitativ undersøgelse af top 2 landmænd fra 2017

2017: 23 top 2% landmænd blev udvalgt til interview

2024: Det har ikke været muligt af hensyn til GDPR. at kontakte disse landmænd igen.

*Derfor:*

Har tre DLBR virksomheder tilfældigt udvalgt landmænd ud fra lister over henholdsvis landmænd der er gledet ud af top2 eller fortsat er i top2.

Vi har haft kontaktoplysninger på 24 landmænd – hvoraf 11 er gledet ud af top 2 og 13 virksomheder stadig er i top 2.

16 virksomhedsejere har ønsket at deltage i interview:

- 11 fortsat i top 2
- 5 gledet ud af top 2



# Interviewguide 2017 vs. 2024

Personlige egenskaber, kompetencer og værdier, herunder uddannelse

Forsat i top 2 – gledet ud af top 2

Vision og strategi for virksomheden

Marked og interessenter

Ledelse

Økonomi og rapportering

Bæredygtig udvikling

Viden og netværk

Rådgivning

## Forsat top 2 vs. gledet ud af top 2

*"Jeg synes bare, jeg har drevet mit landbrug her på den bedste måde, men jeg har ikke stræbt efter at tilhøre top-2, men jeg kan se på mit regnskab, at jeg har tjent penge." (Landmand 1).*

*"Umiddelbart har jeg været meget tro overfor at gøre det, jeg haft succes med. (...) Jeg har altid sat en ære i at levere et godt resultat ved et plus på bundlinjen og en øget egenkapital, jeg har altid købt forsigtigt ind og investeret i noget, der hurtigt kunne give et afkast." (Landmand 2).*

*"Udvidede mit areal med 250 ha, det ramte på soliditet." Landmand 16*

*"Virksomheden har skiftet karakter siden 2015, og der er etableret flere selskaber" Landmand 11*

*"Vi solgte vindmøller i 15, og afdrog rigtig meget gæld, og derfor får vi et særligt flot regnskab i 15." Landmand 13*

# Karakteristika

Følgende karakteristika skitserer de interviewede landmænd:

- Ikke risikovillige
- Nøjsomhed – investeringer skal kunne betale sig
  - Ikke behov for de nyeste maskiner
- Bevidste om deres manglende ledelseskraft i forhold til medarbejdere, og har dermed ikke udvidet, så der var behov for flere medarbejdere.

# 3. Idegenerering

# Inputs på de udfordringer du ser ind i vores kompetenceområder

I Ledelse & Økonomi, SEGES Innovation tror vi på, at de bedste løsninger opstår, når vi inddrager vores interessenter aktivt vores arbejde.

Vores tilgang er at forstå og adressere de udfordringer, vores interessenter står overfor. Vi mener, at nøglen til succesfuld innovation ligger i at kombinere vores ekspertise med de unikke perspektiver og erfaringer, som vores interessenter bringer til bordet.

Ved at arbejde tæt sammen med vores interessenter, kan vi udvikle løsninger, der er skræddersyet til deres specifikke behov og udfordringer.

Vores 6 kompetenceområder i afdelingen:

- **Erhvervsøkonomi**
- **Virksomheds- og produktionsøkonomi**
- **Finans & Formue**
- **Strategi & Ledelse**
- **Arbejdsforhold & arbejdsmiljø**
- **Regnskab & Revision**