

GUIDE: FINANSIERING AF BÆREDYGTIG UDVIKLING I LANDBRUGET

Finansiering af den bæredygtige omstilling i landbruget er et centralt emne i disse år. Men hvordan gør du i praksis? Her får du inspiration til, hvordan du kan arbejde med finansiering af grøn omstilling på din bedrift.



Ivan Damgaard

Chefkonsulent
Strategi & Vækst

E: ivd@seges.dk



Adgang til grøn finansiering



Forudsætninger og muligheder



Aftagernes og forbrugernes krav



Grønne investeringsmuligheder



Virksomhedsledelse af grøn omstilling

KEND DE FAKTORER DER PÅVIRKER DIN ADGANG TIL GRØN FINANSIERING

Adgangen til finansiering af grøn omstilling på din bedrift vil fremover blive påvirket af bl.a. tiltag fra EU, Folketinget, FN og de såkaldte Green Bonds Principles. SEGES anbefaler, at du allerede nu omfavner den bæredygtige omstilling.

Der sker lige nu en rivende udvikling inden for grønne finansieringsprodukter til landbruget. Adgangen til grøn kapital er større end nogensinde, og interessen fra investorer for at investere i bæredygtige projekter er nærmest eksploderet. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at finansieringen af bæredygtig udvikling trods den eksplosive udvikling stadig påvirkes af en række faktorer.

Nedenfor kan du se en kort beskrivelse af de fire faktorer, som vil påvirke din adgang til finansiering af grøn omstilling i de kommende år.

1. Flere tiltag fra EU påvirker adgang til finansiering

Fra EU's side vil din fremtidige adgang til finansiering blive påvirket af klassifikationssystemet EU Taksonomien, EU's landbrugspolitik CAP og den såkaldte Farm to Fork-strategi. Sidstnævnte er en del af vækstplanen EU Green Deal. Påvirkningen vil have form af blandt andet øgede krav til finansiering og mulighed for billigere, grøn finansiering. Meget tyder også på, at finansiering, som ikke opfylder fremtidige krav til bæredygtighed, bliver dyrere.

Derudover vil din adgang til finansiering indirekte blive ramt af oplysningskravene fra reglerne i EU's såkaldte Disclosureforordning og det tilhørende NFRD-direktiv. Målet med sidstnævnte er at forbedre informationen om bæredygtighed på det finansielle område. Konkret bliver landbrugsvirksomheder pålagt at levere oplysninger til samarbejdspartnere med over 500 ansatte (i Danmark over 250 ansatte).

Landbruget vil fra EU's side også blive mødt af øgede krav til rapportering af miljømæssig, social, økonomisk og ledelsesmæssig bæredygtighed. Form og omfang af kravene er i proces og kendes formentlig ikke før 2022.

2. Danmarks landbrugspolitik stiller krav til bæredygtighed

Fra Danmarks side vil landbrugspolitikken med stor sandsynlighed komme til at stille yderligere krav til landbrugssektorens bæredygtighed. Det gælder ikke mindst på klimaområdet, hvor Danmark har vedtaget et mål på 70% reduktion af CO₂ i 2030.

Skærpede krav i Danmark vil alt andet lige forringe dansk landbrugs konkurrenceevne, men kan potentielt være med til at øge adgangen til finansiering af initiativer inden for grøn omstilling.

Film: Bliv klog på bæredygtig forretning og de tre bundlinjer



Kenneth Kjeldgaard

Specialkonsulent

SEGES Finans & Formue A/S

E: kkj@seges.dk

STØTTET AF
promilleafgiftsfonden
for landbrug

3. Green Bonds Principles er grundlag for grønne obligationer

De såkaldte Green Bond Principles er en frivillig ordning, som fastsætter, hvad der globalt set kan finansieres med grønne obligationer. Green Bond Principles har indtil videre været grundlag for finansiering og investering i grønne obligationer fra en lang række finansielle institutioner og investeringsfonde, herunder Danske Bank, Nordea og Nykredit.

Konkret kan du forvente, at principperne kommer til at påvirke din adgang til finansiering af grøn omstilling, hvis ikke landbruget kommer med i EU Taksonomien. For at få adgang til grøn finansiering inden for Green Bond Principles skal du leve op til fire krav om anvendelse af provenu, evaluering og udvælgelse, kontrol og rapportering.

Green Bond Principles er udviklet af International Market Capital Association (IMCA), som er en selvvejende institution med opbakning fra over 550 banker og investeringshuse fra 60 lande

4. FN's verdensmål er fundament for bæredygtighedsarbejdet

FN's 17 verdensmål var i 2015 for alvor med til at starte den bæredygtige udvikling. Verdensmålene forpligter FN's 193 medlemslande til at afskaffe fattigdom og sult, at reducere ulighed og at sikre god uddannelse, bedre sundhed, anstændige jobs og mere bæredygtig økonomisk vækst.

Verdensmålene er stadig relevante, da de er fundamentet for det globale arbejde for bæredygtighed i FN. Dermed påvirker de også udviklingen i såvel EU som i Danmark – og i sidste ende dig.

Anbefaling: Omfavn den bæredygtige omstilling allerede nu

De fire faktorer kommer ikke kun til at påvirke landmænds adgang til finansiering, men kommer også til at stille krav til den fremtidige landbrugsproduktion. Det betyder, at landbruget i det næste årti formentlig kommer til at gennemgå store forandringer.

Den gode nyhed er, at landbruget i dag allerede er i fuld gang med den grønne omstilling gennem arbejde med blandt andet genetik, foder og teknologiske løsninger. Derfor har danske landmænd bedre forudsætninger end de fleste andre lande for at levere på den bæredygtige udvikling. Det er dog vigtigt, at det ikke bliver en sovepude. Derimod skal den gode position bruges som et godt udgangspunkt til at fortsætte udviklingen.

SEGES' anbefaling er, at du omfavner mulighederne i den bæredygtige omstilling. Også selvom det kommer til at betyde, at din velkendte produktionsform kommer til at ændre sig med nye løsninger som eksempelvis vertical farming, geneditering og digitale løsninger, som skubber yderligere på udviklingen.

En måde at omfavne den grønne omstilling er gennem en samfundskontrakt. Dette er ikke en fysisk kontrakt på papir. Derimod er det en måde at tænke på, hvor du og dit landbrug i samarbejde med forbrugere, leverandører, den finansielle sektor og det politiske system går sammen for sikre, at du bliver bannerfører for bæredygtig produktion af fødevarer, som tager hensyn til høj produktkvalitet produceret med mindst muligt input i respekt for naturen.

Hermed er du også med til at bibeholde arbejdspladser, udvikling og liv i landområderne. Derudover sikrer du også med nye løsninger, at det gode landmandskab videregives, og at jord og produktion gives videre til næste generation i bedre stand, end da du modtog det.

Vil du vide mere

[Bæredygtig finansiering i fremtiden – et overblik over påvirkning og udvikling \(PDF\)](#)

[Top 2 – Lær af de bedste landmænd](#)

[Bæredygtig udvikling i landbruget](#)

[10 gode grunde til at være landmand](#)

[Digitale løsninger fra SEGES](#)

[Fremtid, forretning og bæredygtighed for landmænd \(Facebook-gruppe\)](#)

[Bæredygtig finansiering i fremtiden – et overblik over påvirkning og udvikling](#)

[EU-taksonomi = et fælles sprog](#)

SÅDAN SØGER DU FINANSIERING AF BÆREDYGTIG UDVIKLING

For at søge finansiering af bæredygtig udvikling på din bedrift skal du starte med at få indsigt i dine forudsætninger, hvorefter du skal afklare dine forskellige finansieringsmuligheder.

Kend din virksomheds forudsætninger

Din virksomhed har en række forudsætninger for at søge finansiering til grøn omstilling. Du bør få indsigt i forudsætningerne for at kunne afdække potentialer og udfordringer i forhold til forskellige finansieringsmuligheder. I det følgende kan du læse om de fem forudsætninger, som du bør prioritere højest.

1. Virksomhedens ejerstruktur

Din virksomhed kan enten være 100 procent selvejet, etableret i selskabsform med eller uden investorer, være 100 procent lejet eller en kombination af disse. Ejerstrukturen har indflydelse på, hvilken finansiering du kan få.

Selveje kan være en barriere for at få ekstern kapital og fordelagtige finansieringsløsninger, ligesom fremskaffelse af kapital til selveje stiller krav om en relativ høj soliditetsgrad. En forpagtningsløsning kan være en barriere for at opnå realkreditfinansiering, ligesom fremskaffelse af kapital ofte er dyrere. Til gengæld kræver en forpagtningsløsning mindre kapitalbinding og er dermed lettere at starte op.

Selskabsform kan være en barriere for adgangen til finansiering, hvis soliditeten er svag, og det kan være svært at fremskaffe ansvarlig kapital. Derimod har selskabsform den fordel, at den kan tiltrække eksterne investorer som eksempelvis business angels, der tilfører intelligent kapital i form af penge og viden, som kan understøtte virksomhedens udvikling.

2. Virksomhedens produktionsgren

Din virksomhed skal generelt have en god indtjening og en høj soliditet baseret på solide aktiver for at hente finansiering til bæredygtig udvikling. Det betyder, at det kan være sværere og dyrere at finansiere et staldbyggeri end køb af jord, selvom jorden giver et mindre gennemsnitligt løbende afkast.

Kombineret med fremtidens øgede krav til bæredygtighed er konsekvensen, at det måske blive sværere at opnå grøn finansiering til husdyrproduktion i de kommende år. Det "rigtige" valg af produktionsgren og eventuelle bæredygtige investeringer kan med andre ord lette adgangen til finansiering, hvis afkastet og formål opfylder kapitaludbydernes krav.

Omvendt kan et "forkert" projekt også gøre det sværere at hente finansiering. Selvom et projekt med husdyrproduktion eksempelvis opfylder EU Taksonomiens krav til bæredygtighed og forhøjer virksomhedens afkastgrad efter finansieringsomkostninger, kan der alligevel blive stillet krav om, at husdyrproduktionen skal omstilles til at være bæredygtig for at opnå bæredygtig finansiering.

Potentialet er, at du arbejder med bæredygtig omstilling af din produktion via grønne og innovative investeringer.

3. Virksomhedens livscyklus

Det er ikke ligegyldigt for dine finansieringsmuligheder, om du er på vej til at starte din egen virksomhed, om din virksomhed er i god drift, om du vil vækste virksomheden, eller om du arbejder mod et ejerskifte eller en exitstrategi.

Årsagen er, at det kan være svært at opnå den nødvendige finansiering i nogle af virksomhedens livsfaser. Eksempelvis kan det være svært at hente finansiering i startupfasen, hvor landmanden typisk ikke selv står med den fornødne egenkapital og dokumentation for sin performance som virksomhedsleder.

Det kan også være svært at hente finansiering i vækstfasen, hvis virksomheden har været i stand til selv at generere ekstra likviditet med det nuværende produktionsomfang, eller hvis landmanden ikke kan synliggøre en økonomisk fornuftig business case for sine vækstplaner på kort og langt sigt.

Der kan også være uenighed om virksomhedens nuværende livsfase set fra din og den finansielle samarbejdspartners side. I forlængelse deraf er det vigtigt, at du er godt forberedt og fokuseret på din virksomheds livsfase, og at du udnytter denne viden til at finde de bæredygtige investeringer, der kan sikre den bæredygtige udvikling af virksomheden, fra hvor den er nu.



Ivan Damgaard
Chefkonsulent
Strategi & Vækst

E: ivd@seges.dk



4. Virksomhedens økonomiske situation

Din virksomheds økonomiske situation spiller en stor rolle for at opnå finansiering af bæredygtig udvikling. Jo stærkere økonomi målt på afkastningsgrad og soliditetsgrad, jo lettere kan du tiltrække kapital. Og jo grønnere profil, din virksomhed har eller får via dine planlagte bæredygtige investeringer, jo lettere kan du tiltrække bæredygtig finansiering.

Det vil normalt være sværere for en middelmådig virksomhed at få adgang til yderligere finansiering. Det kunne eksempelvis være en virksomhed, der er udfordret af miljølovgivningen, men som via en grøn investering kan komme på den rigtige side af loven.

Dette forhold kan dog måske ændre sig i fremtiden, da fokus på den grønne omstilling kan rykke en lille smule på långivers risikoprofil.

5. Virksomhedens bæredygtighed

Det er EU's definitioner af bæredygtighed i den såkaldte EU Taksonomi og din virksomheds bæredygtigheds mål for miljø, ledelse og sociale forhold, som i fremtiden afgør, om din virksomhed er bæredygtig eller via grønne investeringer udvikles i en bæredygtig retning.

Du kan enten have en reaktiv eller proaktiv tilgang til de kommende krav. Er du reaktiv, venter du på kravene til din virksomhed, før du gør noget. Og er du proaktiv, arbejder du løbende med bæredygtige investeringer, som du mener kan forbedre din virksomheds økonomiske robusthed og bæredygtige udvikling.

Uanset om du er reaktiv eller proaktiv, bør du vurdere, om den bæredygtige forretningsmodel, du vil investere i, nu også kan bibeholde virksomhedens indtjening på sigt. Eller om du overhovedet kan få finansieret de ønskede bæredygtige investeringer.

Det er også vigtigt, at du får et overblik over konsekvenserne af til- eller fravalg i forhold til bæredygtige investeringer i din virksomhed gennem en klar strategi for, hvilken kurs og hvilke mål du styrer efter i virksomhedens bæredygtige udvikling.

Film: Sådan finansierer du den grønne omstilling af din bedrift



Afklar dine muligheder for finansiering

Når du har afklaret dine forudsætninger for at søge finansiering af bæredygtig udvikling, kan du afklare dine finansieringsmuligheder. I det følgende kan du læse om de forskellige finansielle produkter og finansieringsmodeller, som din virksomhed kan arbejde med.

1. Mulige finansieringsprodukter

I Danmark findes en bred vifte af mulige finansieringsprodukter for landmænd, der vil hente finansiering til bæredygtig udvikling. Du kan se de vigtigste af dem her:

REALKREDIT- PRODUKTER	PENGEINSTITUT- PRODUKTER	PRODUKTER FRA ANDRE AKTØRER
<ul style="list-style-type: none"> • Fastforrentet obligationslån • Fastforrentet kontantlån • Tilpasningslån, variabel rente • CITA lån, variabel rente • CIBOR lån, variabel rente • EURBOR lån, variabel rente • Obligationslån med renteloft, variabel rente 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhvervslån, fast/variabel rente • Erhvervskredit • Valutalån/kredit • Bygglån/kredit • Finansielle produkter <ul style="list-style-type: none"> - Renteswap - Valutaswap - Renteloft • Garantier 	<ul style="list-style-type: none"> • Etableringslån • Vækstlån • Sælgerpantebrev • Crowdfunding • Earn-out • Forpagtning (AP Pension/ ekstern investor/nuværende ejer) • Købekontrakt • Maskin- eller anlægslån, fast eller variabel rente • Leasing <ul style="list-style-type: none"> - Finansiell leasing, fast eller variabel rente - Operationel leasing, fast eller variabel rente - Sale-leaseback

Ud fra din virksomheds forudsætninger og strategi for bæredygtig udvikling kan du lave en analyse og beregning af, hvilke fordele og ulemper hvert enkelt finansieringsprodukt giver din virksomhed. Målet er at indkredse de forskellige finansieringsprodukter, som du vil arbejde videre med. Det gøres lettest ved at stille dig selv spørgsmålet: Hvilke produkter er attraktive og mulige for mig og min virksomhed?

Herefter kan du opstille en samlet overblikstabel over dine potentielle finansieringsformer. De forskellige former kan inddeles i belåningsintervaller ud fra ønsket ejerstruktur og/eller opstilling af alternativer.

2. Mulige finansieringsmodeller

SEGES har udarbejdet syv forskellige investeringsmodeller for bæredygtig finansiering, som danske landmænd kan benytte. Hver model består af flere "byggeklodser" i form af forskellige finansieringsprodukter. SEGES anbefaler, at du indkredser hvilke modeller, der er attraktive og mulige for dig og din virksomhed.

Du kan se de syv modeller i skemaet nedenfor. Som det ses, ligger den traditionelle model bestående af realkredit, pengeinstitutlån, driftskredit og egenfinansiering i venstre øverste hjørne, mens "forpagtningsmodellen" med forpagtning, leasing, driftskredit og egenfinansiering ligger i højre nederste hjørne.

Realkredit Pengeinstitutlån Driftskredit Egenfinansiering	Realkredit Pengeinstitutlån Driftskredit Egenfinansiering	Realkredit Pengeinstitutlån Sælgerpantebrev Driftskredit Egenfinansiering
Realkredit Crowdfunding Driftskredit Egenfinansiering	AP Pension/Ekstern investor Pengeinstitutlån Driftskredit Egenfinansiering	Realkredit Pengeinstitutlån Crowdfunding Driftskredit Egenfinansiering
Forpagtning Leasing Driftskredit Egenfinansiering		

Nedenfor kan du se fire eksempler på, hvordan din kapitalstruktur kan sættes sammen, hvis du er nyetableret og med selveje. Generelt er det muligt som nyetableret at opnå op til 60 procent realkreditfinansiering og banklån. Vær dog opmærksom på, at der er krav om en solid egenfinansiering på op til 20-30 procent.

10%	EGENFINANSIERING	EGENFINANSIERING	EGENFINANSIERING	EGENFINANSIERING
10%	Etableringslån	Sælgerpantebrev	Crowdfundingslån	Sælgerpantebrev
10%	Vækstlån	Pengeinstitutlån	Vækstlån	Crowdfundingslån
10%	Pengeinstitutlån		Pengeinstitutlån	
60%	Realkreditfinansiering	Realkreditfinansiering	Realkreditfinansiering	Realkreditfinansiering

Anbefalinger

1. **Afklar dine forudsætninger:** Analyser og vurder din virksomheds forudsætninger i forhold til ejerstruktur, produktionsgren, livscyklus, økonomiske situation og bæredygtighed
2. **Indkreds finansieringsprodukter:** Afdæk, analyser og vurder, hvilke finansielle produkter der er attraktive og mulige for dig og din virksomhed
3. **Indkreds finansieringsmodeller:** Afdæk, analyser og vurder, hvilke finansieringsmodeller der er attraktive og mulige for dig og din virksomhed
4. **Indkreds kapitalstrukturmodeller:** Afdæk, analyser og vurder, hvilke kapitalstrukturmodeller der er attraktive og mulige for dig og din virksomhed
5. **Få sparring hele vejen:** Inddrag gerne en sparringspartner eller rådgiver gennem hele processen for at komme hele vejen rundt

Vil du vide mere

[Bæredygtig finansiering i fremtiden – et overblik over påvirkning og udvikling \(PDF\)](#)

[Top 2 – Lær af de bedste landmænd](#)

[Bæredygtig udvikling i landbruget](#)

[10 gode grunde til at være landmand](#)

[Digitale løsninger fra SEGES](#)

[Fremtid, forretning og bæredygtighed for landmænd \(Facebook-gruppe\)](#)

[Investeringsfonde – beskrivelse og vurdering for bæredygtig finansiering](#)

[Landbrugets økonomiske robusthed ift. grøn omstilling](#)

[Drifts- og likviditetsberegninger for forskellige grønne finansieringsforslag - herunder præsentation af kapitalfondskonstruktion](#)

FÅ STYR PÅ AFTAGERNES OG FORBRUGERLEDDETS KRAV TIL DIN BÆREDYGTIGE UDVIKLING

Afsætning af dine landbrugsprodukter er altafgørende for din virksomheds økonomiske robusthed og dermed en bæredygtig udvikling. Som ejerleder er det derfor vigtigt at forholde sig til kravene fra de aftagere, din virksomhed leverer til.

Aftagerne af dine landbrugsprodukter står i samme situation som dig og din landbrugsvirksomhed: At understøtte en bæredygtig udvikling i landbrugets værdikæde fra "jord til bord".

Landbrugets andelsselskaber og andre af landbrugets aftagere arbejder derfor med forskellige sæt af krav og certificeringer, som du skal levere på for at kunne afsætte dine produkter og/eller få den rigtige pris.

Det er vigtigt, at du har en tæt dialog og samarbejde mellem dig og dine aftagere. Afsættet for dialogen er:

- Et overordnet mål om en samlet bæredygtig udvikling af landbrugets værdikæde frem til forbrugeren
- Et mål om at sikre den bedste afsætning af de produkter, din landbrugsvirksomhed producerer, så din virksomhed udvikler sig i en bæredygtig retning både økonomisk og i en grøn omstilling.

Dit strategiske valg

Udgangspunktet for samarbejdet med dine aftagere kan enten være proaktivt eller reaktivt. Et af dine strategiske valg som ejerleder i landbruget er derfor, om du vil have en proaktiv eller reaktiv tilgang. Du kan spørge dig selv:

- Vil du producere efter andre og ofte højere krav ud fra et mål om, at dine produkter har højere værdi i markedet end de "normale" kvalitetsvarer fra landbruget? Dette marked er ofte et nichemarked og stiller krav om, at du selv investerer i produktudvikling, salg og markedsføring, evt. sammen med en aftager, der er klar til dine produkter.
- Vil du "tilpasse" dig din aftagers krav for levering af kvalitetsprodukter? Det er her, du finder det suverænt største volumen og de mest strømlinede afsætningsmuligheder.

Dette valg vil i høj grad påvirke hvordan du fremover vil arbejde med bæredygtig udvikling.

Proaktive eller reaktiv?

Hvis du ønsker at være proaktiv, vil du ofte være firstmover på flere led i din virksomheds værdikæde. Det betyder at du selv skal finde nye løsninger, metoder, netværk, samarbejdspartnere og aftagere, og det er noget, der kræver investeringer i form af tid og penge.

Og hvis dine ideer lykkes, er der store vækst og indtjeningsmuligheder på din landbrugsvirksomheds bæredygtige udvikling.

Hvis du derimod ønsker at være reaktiv, vil du i tæt samarbejde med din aftager løbende blive informeret om, hvad du skal fokusere på at arbejde med i din produktion ud fra aftageres ønsker og krav til din produktion og de produkter, du leverer. Afsætningen er i princippet løbende sikret, hvis du leverer på de krav aftager stiller til dig.

Den proaktive tilgang

Med en proaktiv tilgang er dit fokus hele tiden at producere og levere produkter, der er unikke og/eller adskiller sig fra landbrugets "normale" kvalitetsprodukter, f.eks. med ekstra fokus på sundhed/sunde fødevarer, dokumentation for specielle dyrkningsmetoder, dyrevelfærd, økologi, lokal produktion og i stigende grad miljø, klima, social ansvarlighed, natur og biodiversitet.

Dine aftagere er klar til at aftage dine produkter, din historie og ofte til en højere pris ud fra en forudsætning om, at I sammen kan definere og dokumentere, hvor dine produkter er unikke og at forbrugerne er klar til at betale for det unikke.

Den proaktive tilgang stiller store krav til dig i forhold til dokumentation, opfølgning og rapportering til din aftager. Der er flere eksempler på standarder og certificeringer, du kan overveje at bruge:

Miljøledelse – ISO 14001



Ivan Damgaard
Chefkonsulent
Strategi & Vækst

E: ivd@seges.dk



Miljøledelse – ISO 14001

ISO-standarden "Miljøledelse" er et ledelsesværktøj, der understøtter virksomhedens fokus på bæredygtighed og understøtter virksomhedens indsats for at forbedre dens miljøpræstation.

Med Miljøledelse efter ISO 14001 bliver du i stand til at risikovurdere din organisations miljøforhold, proaktivt implementere miljø og bæredygtighed som en del af kerneforretningen og samtidig give ledelsen sikkerhed for, at jeres mål for bæredygtighed nås.

GLOBAL GAP-certificering

GLOBAL GAP er et internationalt anerkendt sæt af landbrugsstandarder, der er dedikeret til god landbrugspraksis (GAP). Gennem certificering demonstrerer producenterne deres overholdelse af GLOBAL GAP-standarder.

GAP standarden certificerer, at fødevarer er produceret bæredygtigt på bl.a. følgende parametre:

- Arbejdstagernes sundhed
- Sikkerhed
- Velfærd
- Miljø
- Dyrevelfærdsspørgsmål

RISE-analyse

En RISE-analyse (Response Inducing Sustainability Evaluation) er en analyse, som gennemgår og vurderer hele landbrugsbedriften med fokus på bæredygtighed. Den giver konkrete forslag til handlinger eller tiltag, du kan implementere og giver dig et visuelt overblik over bæredygtighedsgraden på din bedrift.

RISE-analysen kommer bl.a. ind på:

- Jord
- Vand
- Driftsledelse
- Økonomi
- Energi og klima

Den reaktive tilgang

Med en reaktiv tilgang er dit fokus at producere og levere produkter, der lever op til de krav, din aftager stiller. Du møder kravene fra de store danske fødevarer virksomheder, som over årene har defineret forskellige krav til deres leverandør. Det er f.eks.:

- Ø-mærket
- KIK (kyllinger)
- Arlagården (mælk)
- Arla Klimatjek (målet er at øge indsatsen for at reducere CO₂-aftrykket i mælkeproduktionen)
- Danish Produktstandard (danske svineproducenters kvalitetsprogram)
- DC Code of Practice (målet er at leve op et forretningsmæssigt ansvar ved at drive DC som en forretning på en profitabel og bæredygtig måde og ved at integrere miljømæssige, sociale og etiske overvejelser i DC's forretningsaktiviteter og i hele DC's værdikæde)
- CSR-pork 4.0 (målet er at kunne levere svinekød med dokumentation omkring bæredygtighed og klimabelastning, som kan styrke svinesektorens bæredygtighed og konkurrenceevne)

Dine aftagere er som udgangspunkt klar til at aftage dine produkter, hvis de som minimum leverer op til de krav, aftagere har i forhold til f.eks. certificering.

Eksempler på certificeringer er:

Klimavejen – Danish Crowns bæredygtigheds-certificering

Klimavejen er et frivilligt og fælles udviklingsprogram, hvor Danish Crown samarbejder med landmænd om at løfte bæredygtighedspræstationen inden for konventionel produktion. Certificeringen dækker bl.a.:

- Klima og miljø, CO₂-reduktion, fodereffektivitet
- Lokale proteinkilder
- Energi
- Dyrevelfærd
- Socialt ansvar

Arla Klimatjek

Målet med Arlas Klimatjek er at reducere andelshavernes klimaaftryk, samtidig med at de får en bedre ressourceudnyttelse og dermed en stærkere økonomi. Klimatjekket afdækker, hvor på gården det bedst kan betale sig at sætte ressourcer ind, og hvordan enkelte medtagere kan nå deres bæredygtige mål. Arla Klimatjek

Arlas Klimatjek

Målet med Arlas Klimatjek er at reducere andelshavernes klimaaftryk, samtidig med at de får en bedre ressourceudnyttelse og dermed en stærkere økonomi. Klimatjekket afdækker, hvor på gården det bedst kan betale sig at sætte ressourcer ind, og hvordan enkelte ændringer kan påvirke bundlinjen positivt. Arlas Klimatjek analyser gårdens emissioner af drivhusgasserne målt på bl.a.:

- Elektricitet
- Importeret foder
- Transport
- Fordøjelse
- Staldgødningshåndtering

Anbefalinger

Du skal træffe et strategisk valg i forhold til din afsætning, som kommer til at påvirke, hvordan du fremover vil arbejde med bæredygtig udvikling:

1. Proaktiv: Du vil være firstmover på den bæredygtige udvikling af din virksomhed
2. Reaktiv: Du vil levere på de krav, som din aftager stiller til din produktion og produkter

Vil du vide mere?

[Læs om hvad der kan sikre din landbrugsvirksomhed i forhold til produktion, afsætning og finansiering](#)

[Læs om hvorfor du skal dokumentere og rapportere din virksomheds bæredygtige udvikling](#)

[Bliv klogere på, hvad bæredygtig finansiering er, hvilke krav der stilles til landbruget, og hvorfor det er vigtigt at forholde sig til bæredygtighed](#)

[Læs om de økonomiske potentialer ved en stærk bæredygtighedsprofil](#)

SÅDAN ARBEJDER DU MED VIRKSOMHEDSLEDELSE AF EN GRØN OMSTILLING

Den grønne omstilling påvirker din virksomhed på tværs af fagligheder og produktionsområder, og som leder skal du bruge kravene til at styrke din virksomheds bæredygtighed på både kort og lang sigt. Her er 6 anbefalinger til, hvordan du arbejder med virksomhedsledelse af grøn omstilling.

Som de fleste landmænd er du sikkert fanget af den daglige drift, mens tiden til strategiske overvejelser om globale megatrends som grøn omstilling er begrænset. Den grønne omstilling vil imidlertid påvirke din samlede virksomhed på tværs af fagligheder og produktionsområder, fordi omverdenen stiller stigende krav til en grøn omstilling og en ny værdiskabelse i landbruget.

Det er vigtigt, at du som virksomhedsleder bruger disse krav til at styrke din virksomheds bæredygtighed på både kort og lang sigt. Nedenfor kan du læse 6 anbefalinger til, hvordan du kommer i gang med at arbejde med virksomhedsledelse af grøn omstilling.

1. Gå fra driftsledelse til virksomhedsledelse

For at gøre virksomheden klar til fremtidens grønne omstilling skal du investere din tid og dine ressourcer, hvor det skaber størst værdi for virksomheden. Det skal ske naturligvis inden for de rammer, som virksomheden er i stand til at levere på. Dette indebærer, at du skal gå fra at fokusere på driftsledelse til at fokusere på virksomhedsledelse i bredere forstand.

Mens driftsledelse indebærer, at dit ledelsesfokus er rettet mod optimering af produktionen og at gøre tingene bedre ned i mindste detalje, handler virksomhedsledelse om, at dit ledelsesfokus er på den samlede virksomhed og den omverden, den er en del af. Målet er at gøre de rigtige ting, gøre tingene anderledes og være åben for nye værdiskabelser, der viser sig uden for virksomheden. Eller med andre ord: At vise lederskab.

Dette stiller krav om at være nysgerrig på nye grønne udviklingsveje og at prioritere dem, der giver højst værdi for virksomheden. Du skal også få defineret en strategi, der viser din drøm, dine værdier, dine mål og de handlinger, som skal sikre, at din drøm og dine mål opfyldes inden for dine værdier.

2. Lav en virksomhedsstrategi

Du skal prioritere tid til at arbejde med de strategiske spørgsmål for din virksomhed med afsæt i en omverden, der stiller krav om grøn omstilling. Konkret anbefaler SEGES, at du udarbejder en virksomhedsstrategi, som definerer den fremtidige kurs for virksomheden.

I strategiarbejdet skal du forholde dig åben, analyserende og nysgerrig til den omverden, din virksomhed befinder sig i. Kun på den måde kan du være på forkant med at sikre dig nye forretningsmuligheder, sikre konkurrenceevnen og de nødvendige forandringer i en grøn omstilling af virksomheden.

SEGES anbefaler, at du i arbejdet med de strategiske spørgsmål tager afsæt i virksomhedens mission, vision, værdier, mål og strategiske handlinger. For hver af de fem områder kan du fokusere på disse spørgsmål:

Mission

- Hvad er virksomheden sat i verden for?
- Hvad tror du medarbejderne vil sige, at virksomheden er sat i verden for?
- Hvad håber du virksomhedens interessenter tænker, når de ser ind på din virksomhed

Vision

- Hvor vil du gerne føre din virksomhed hen?
- Hvad skal du og din virksomhed stræbe efter på længere sigt?
- Hvilken retning vil virke inspirerende og attraktiv for dig, dine medarbejdere og vigtige interessenter?

Mål

- Hvornår er virksomheden en succes for dig?
- Hvilke økonomiske mål mener du, at visionen skal udmønte sig overordnet og i forhold til?
- Hvilke ledelsesmæssige mål mener du, at visionen skal udmønte sig overordnet og i forhold til?
- Hvilke sociale mål mener du, at visionen skal udmønte sig overordnet og i forhold til (for dig selv, familien,



Ivan Damgaard
Chefkonsulent
Strategi & Vækst

E: ivd@seges.dk



- Hvilke sociale mål mener du, at visionen skal udmønte sig overordnet og i forhold til (for dig selv, familien, medarbejderne og det omkringliggende samfund)?
- Hvilke miljømæssige mål mener du, at visionen skal udmønte sig overordnet og i forhold til?

Værdier

- Hvad går du ikke på kompromis i med?
- Hvilke værdier mener du, der ligger til grund for jeres måde at agere og fungere på i virksomheden?
- Hvilke værdier er ifølge dig vigtige for at nå dine mål og indfri virksomhedens vision?

Strategiske handlinger

- Hvordan får du bedst muligt indfriet din vision og mål?
- Hvilke strategiske initiativer er vigtige for at nå visionen og de opstillede mål?
- Hvilke kompetencer mener du er vigtige for, at du kommer i mål med de initiativer du nævner?

Se eksempel på vision, mission, værdier og strategiske mål

Få inspiration til flere strategiske spørgsmål

Film: Bliv klog på strategisk ledelse



3. Læg strategiske handlingsplaner

Når du har udarbejdet en virksomhedsstrategi, skal du omsætte strategien til konkrete handlinger i og omkring virksomheden. Det gør du ved at bryde de strategiske handlinger ned i konkrete handlingsplaner, som du, dine mellemledere og medarbejdere i øvrigt kan bruge som fælles plan for implementering af den nye strategi.

Grøn omstilling af en virksomhed er en meget omfattende og kompleks forandringsproces med masser af potentielle indsatsområder, som stiller krav om skarp prioritering af de forskellige forandringer. Derfor skal du bryde forandringsprocesserne omkring en given handling ned i mindre stykker, som helst skal skabe værdi her og nu, og som du, dine medarbejdere og virksomheden kan kapere i daglig drift.

Handlingsplanerne skal have klare mål og delmål for de enkelte handlinger, og der skal være sat ressourcer med navn på de enkelte handlinger. Der skal også være sat tid på, hvornår opgaven senest skal løses.

Det er vigtigt, at du i arbejdet med at nedbryde din strategi til konkrete handlingsplaner har fingeren på pulsen i forhold til din egen ledelseskraft, virksomhedens økonomiske formåen, medarbejdernes engagement, tiden og åbenheden for forandring. Du skal samtidig sikre en nogenlunde balance mellem forandring og stabilitet, så dine handlingsplaner kan implementeres succesfyldt.

Se et eksempel på en strategisk handleplan

4. Etablér en ledelsesmodel

For at få succes med din strategi skal du skabe en velfungerende organisation, hvor ansvaret og roller for dig, dine mellemledere og dine medarbejdere er tydelige og veldefinerede. Det betyder, at du skal etablere klar ledelsesmodel.

Ledelsesmodellen skal motivere og skabe positive følelser, tro og håb om, at den nye strategi er den rigtige for hele organisationen. Ledelsesmodellen skal samtidig uddelegere ansvar og ejerskab til forandringerne til mellemledere og medarbejdere, så der frigøres tid til virksomhedsledelse for dig som ejerleder.

Du skal især fokusere på at etablere tillid og stærke relationer mellem ledelse og medarbejdere. Kort sagt skal du etablere en stærk virksomhedskultur, der kan håndtere tvivl, frustration og usikkerhed – og selvfølgelig fejre succeser.

Arbejdet med en stærk ledelsesmodel er vigtig i landbruget, hvor mange ejerledere opfatter sig som den, der skal trække hele virksomheden og alle medarbejderne. Dette sker ofte ud fra tesen om, at ejerlederen kender hele virksomheden, alle produktionsprocesser og maskiner og derfor kan udføre alle opgaver meget bedre og hurtigere end medarbejderne.

[Se et eksempel på en ledelsesmodel](#)

5. Følg op og kommunikér

Grøn omstilling af en landbrugsvirksomhed er en lang og kompleks forandringsproces, som kræver opfølgning, hvis ikke virksomheden skal falde tilbage til det, der blev gjort før implementering af en ny strategi. Derfor skal du som virksomhedsleder følge op på de handlingsplaner, der er sat i værk som led i strategien.

Dette stiller krav om et setup, der på en så objektiv måde som muligt kan vise, hvor forandringsprocessen er lige her og nu. Virksomhedens størrelse har stor betydning for, hvor komplekst det er at følge på den ønskede fremdrift fra handlingsplanerne. Generelt skal virksomheden ikke være ret stor eller kompleks, før der opstår store gevinster ved at arbejde med digitalisering i et eller andet omfang.

Din opfølgning kan baseres på digital datafangst, som kan bruges til at analysere, hvordan det går med fremdriften og virksomhedens performance i forhold til de opstillede mål og delmål. Opfølgningen vil typisk omfatte status i forhold til opstillede strategiske mål for økonomiske, miljømæssige og sociale indsatsområder, men også på opstillede delmål fra de strategiske handlingsplaner.

Digitaliseringen gør, at du som virksomhedsleder relativt hurtigt kan korrigere de handlinger, der var planlagt, hvis et eller andet er gået anderledes end forventet.

En vigtig del af opfølgning er samtidig kommunikation til mellemledere, medarbejdere og andre interessenter der er afhængige af virksomheden og dens fremdrift. Kommunikationen kan for eksempel ske ud fra de opstillede delmål i de strategiske handlingsplaner.

6. Få strategisk sparring

Du er som ejerleder ofte alene i rollen som virksomhedsleder. Det kan være en udfordring, fordi den grønne omstilling og forbrugernes behov og krav ændres meget hurtigere nu end i "gamle dage". Derfor skal du få personlig sparring i rollen som virksomhedsleder, så du hele tiden er med på, hvad der sker i den omverden, som du og din virksomhed befinder sig i.

Med strategisk sparring sikrer du dig, at du hele tiden er skarp i rollen som virksomhedsleder, og du at du udvikler dig sammen med virksomheden.

Strategisk sparring er samtidig med til at sikre den retning, du har defineret for din virksomhed i strategien. Med sparringen holder du fast i målet, samtidig med at du udfordres på, om du bør korrigere retning og mål, fordi der opstår nye udfordringer eller nye potentialer, der bør undersøges.

Du kan eksempelvis søge strategisk sparring via et netværk af virksomhedsledere, dit eget strategiske advisory board eller etablere et selskab med din egen bestyrelse.

[Se en guide til advisory boards](#)

Vil du vide mere

[Top 2 – Lær af de bedste landmænd](#)

[Bæredygtig udvikling i landbruget](#)

[10 gode grunde til at være landmand](#)

[Digitale løsninger fra SEGES](#)

FÅ INSPIRATION TIL ANLÆGSINVESTERINGER DER GØR DIN BEDRIFT MERE BÆREDYGTIG

Nye krav om bæredygtig udvikling rammer landbruget i de kommende år. Derfor er det vigtigt at forholde sig til, hvilke muligheder du som ejerleder har for at investere i den bæredygtige udvikling i din virksomhed.

I Danmark, EU og globalt er der stort fokus på bæredygtig omstilling af virksomheder. Landbruget er ingen undtagelse i den sammenhæng. Derfor skal du som ejerleder forvente, at din landbrugsvirksomhed mødes af nye krav om bæredygtighed fra dens omverden. Bæredygtig udvikling af landbrugsvirksomheden kommer til at kræve investeringer i nye teknologier og løsninger på den enkelte bedrift.

Grønne investeringsmuligheder

Der er en række tiltag og teknologier, du kan investere i, som vil bidrage til at forbedre din virksomheds miljøpåvirkning, sociale forhold og ledelsesmæssige forhold. Du kan eksempelvis overveje:

Forsuring af gylle i stalden

Gylleforsuring ved udbringning er forholdsvist udbredt for at mindske ammoniaktabet. Ved forsuring af gylle i stalden opnår du en reduktion af metangas emission fra gyllen, og da metangas samtidig er en mere potent klimagas end CO₂, er det et lovende virkemiddel i forhold til at nedbringe bedriftens klimapåvirkning. Investering i sådan et anlæg vil være i størrelsesordenen 0,75 mio. kr. til kvægstalde og 1,85 mio. kr. til svinestalde.

Brovægt

Med en brovægt kan du optimere markdriften, lagerstyring og foderstyring på din bedrift. Det kan bidrage til at sikre en øget grad af præcision i brugen af input i produktionen og kan styrke virksomhedens miljømæssige forhold, samtidig med at den øgede grad af præcision bidrager til at styrke din virksomhedens governance. Standardomkostningen for en brovægt er i størrelsesordenen 0,2 mio. kr.

Skovrejsning

Skovrejsning er et effektivt virkemiddel til at mindske din virksomheds miljøpåvirkning, fordi skov optager næringsstoffer fra jorden og binder CO₂, mens den vokser. Nye skovarealer vil samtidig reducere forbruget af næringsstoffer på din bedrift og dermed potentialet for udvaskning til vandmiljøet. Mindre effektive landbrugsarealer og kiler er ofte områder, der med fordel kan rejses skov på. I den nye landbrugsaftale er der afsat yderligere midler til skovrejsning.

Hjerteordning for dyrevelfærd

En af de muligheder, du har for at dokumentere din indsats for dyrevelfærd, er at tilmelde dig Hjerteordningen. Er du for eksempel økologisk mælkeproducent, vil du kunne opnå 3 ud af 3 hjertes ved at supplere med 2 kvadratmeter plads pr. ko, som kan bestå af udeareal til møllen. Muligheden for at opnå en højere indtjening på den baggrund afhænger af aftale med dine aftagere, og størrelsen på investeringen afhænger af konkrete forhold på din bedrift.

En veldefineret strategi er påkrævet

For nogle af virkemidlerne vil der være en umiddelbar økonomisk gevinst ved investeringen, mens det for andre kræver en lidt længere investeringshorisont for at kunne opnå økonomisk gevinst heraf. Det kræver derfor, at du har en veldefineret strategi for din virksomhed, herunder for dens bæredygtige udvikling, og et tæt samarbejde med dine finansielle samarbejdspartnere og aftagere.

Medarbejderne skal være med på rejsen

Foruden et tæt samarbejde med dine finansielle samarbejdspartnere og aftagere er det vigtigt, at du sikrer dig, at dine medarbejdere er med på din virksomheds rejse mod en bæredygtig udvikling.

Virksomheder, der forholder sig aktivt til, hvordan de spiller sammen med det omgivende samfund og prioriterer høj trivsel hos sine medarbejdere, har større sandsynlighed for at få succes med implementering af nye tiltag, der fremmer virksomhedens bæredygtighed. Derfor kan du med fordel involvere dine medarbejdere tidligt i den strategiske retning for en bæredygtig udvikling.

Anbefalinger

1. Involver dine finansielle samarbejdspartnere og aftagere i dine strategiske overvejelser om bæredygtig udvikling.
2. Prioritær din virksomheds sociale bæredygtighed, det fremmer muligheden for at få succes med implementering af tiltag, der forbedrer miljømæssige forhold.

Vil du vide mere?

[Grønne investeringsmuligheder](#)



Anders Rasmussen
Konsulent
Strategi & Vækst

E: aras@seges.dk

