

Grøn omstilling og ESG- ledelsesrapportering

18. november 2021

Chefkonsulent Ivan Damgaard

Projekt: Bæredygtig finansiering af landbrugsvirksomheden og ledelse af en bæredygtig udvikling

HVOR

skal vækst
komme fra
i landbruget?

SEGES

STØTTET AF
Promilleafgiftsfonden for landbrug



EN LANDBRUGSBEDRIFTS FORRETNINGSMODEL I RELATION TIL BÆREDYGTIG UDVIKLING

KLIMAPÅVIRKNING



LUFTKVALITET



JORDENS FRUGTBARHED



KOMMUNIKATION

LEDELSE

MÅL	INDSATS PÅ MÅLET	GODT SIDEN SEJDT
FØRBEDRINGER/ IDEER	PRIORITERINGS- GRÆF	HANDLINGS- PLAN



ARBEJDSFORHOLD

HUSDYRENS SUNDHED



VANDMILJØ OG VANDKVALITET



BIODIVERSITET OG NATUR



ØKONOMISK ROBUSTHED



OPTIMAL RESSOURCE- ANVENDELSE



SEGES

Bæredygtighed - Et nyt sprog?




SEGES



Indhold

1. [FN's verdensmål og L&F](#)
2. [EU Taksonomi](#)
3. [Bæredygtig udvikling – definition, afsendere, formål og faktorer](#)
4. [Cirkulær økonomi](#)
5. [Grøn omstilling – inspiration fra strategiprocesser](#)
6. [Agilitet og robusthed](#)
7. [ESG og landbruget](#)
8. [ESG afrapportering](#)
9. [E-ESG - inspiration til strategiske mål](#)
10. [Virksomhedsstrategi - eksempel](#)
11. [ESG - Ledelsesrapport](#)

The background image shows a hand at the top dropping a coin into a tree that is growing out of a stack of coins held in another hand at the bottom. The scene is set against a green gradient background with a semi-transparent grey band across the middle containing the title.

1. FN's Verdensmål og L&F

FN's verdensmål



Klima-neutralt
fødevareerhverv

2050

I partnerskab med Danmark



Sagt af Landbrug & Fødevarer om FN's verdensmål og landbrug

FN's verdensmål for en bæredygtig udvikling sætter en ambitiøs dagsorden for, hvordan vi kan skabe de bedst mulige betingelser for mennesker og miljø både nu og i fremtiden. Her er, og skal, det danske fødevarerhverv være en del af løsningen – og det er vi med stolthed.

SEGES Consulting



2. EU - taksonomi



FINANCING A SUSTAINABLE
EUROPEAN ECONOMY

USING THE TAXONOMY

- Oprettelse af et fælles sprog for bæredygtig finansiering, dvs. en fælles EU-taksonomi som skal definere, hvilke økonomiske aktiviteter, der betegnes som værende bæredygtige og kortlægge områder, hvor bæredygtige investeringer kan få størst virkning.
- Udarbejdelse af EU-mærker og standarder til grønne finansielle produkter på grundlag af EU-klassifikationssystemet: Dette vil gøre det muligt for investorerne let at identificere investeringer i overensstemmelse med grønne eller kulstoffattige kriterier.

SEGES



Hvad er EU Taksonomi?

- EU Taksonomi er en definition af, hvad der kan anses som grønne investeringer/projekter.
- EU Taksonomiens formål er at skaffe yderligere kapital til bæredygtige projekter gennem klare definitioner og øget gennemsigtighed. Derved kan EU Taksonomien komme til at sætte minimumsstandarderne for grønne projekter i EU.
- Kan måske betyde en konkurrencemæssig fordel for '*mere bæredygtige*' investeringer/projekter i en europæisk sammenhæng.

Målsætninger i Taksonomien

Taksonomien bygger på 6 EU-miljømål:

1. Mod virkning af klimaændringer
2. Tilpasning til klimaændringer
3. Bæredygtig udnyttelse og beskyttelse af vand- og havressourcer
4. Overgang til en cirkulær økonomi
5. Forebyggelse og bekæmpelse af forurening
6. Beskyttelse og genopretning af biodiversitet og økosystemer.

For at blive betragtet som miljømæssigt bæredygtige skal en økonomisk aktivitet opfylde følgende krav:

- Aktiviteten skal bidrage væsentligt til mindst et af EU-miljømålene.
- Aktiviteten må ikke påføre alvorligt skade til nogle af miljømålene (**do no significant harm [DNSH]**)

EU taksonomien

Et klassifikationssystem der afgøre hvad der er "bæredygtigt", "delvist bæredygtigt" eller "ikke bæredygtigt"

Seks bæredygtighedstemaer:

- **Klimatilpasning**
- **Klimaforebyggelse**
- Biodiversitet
- Beskyttelse af vandressourcer,
- Cirkulær økonomi,
- Bekæmpelse af forurening



Taksonomi-mål vedr. miljø



Taksonomien bygger på 6 EU-miljømål:

1. Modvirkning af klimaændringer

2. Tilpasning til klimaændringer

3. Bæredygtig udnyttelse og beskyttelse af vand- og havressourcer

4. Overgang til en cirkulær økonomi

5. Forebyggelse og bekæmpelse af forurening

6. Beskyttelse og genopretning af biodiversitet og økosystemer.

EU-Taksonomi

- Målgrupper, der er omfattet af kravene i EU-Taksonomien
 - Den finansielle sektor, herunder kapitalkrav til sektoren.
 - Virksomheder med +500 medarbejdere
 - Den offentlige sektor og EU
- Landbruget bliver indirekte påvirket:
 - Investorer er forpligtet til at give oplysninger i henhold til taksonomien for deres investeringer,
 - Derudover skal store virksomheder offentliggøre deres klimaaftryk, som defineret i taksonomien. Indenfor landbruget gælder det fx Arla og Danish Crown.

EU Taksonomiens påvirkning af landbruget

Kriterier på klima:

- Landbrugsvirksomheden har to muligheder for at leve op til EU Taksonomi (side 103)
 1. Dokumentere CO2 reduktion
 2. Opfyldning af en række management praksisser, der kan reducere udslippet af drivhusgas.

Appendiks til den tekniske rapport (side 412-427) beskriver de enkelte management tiltag for planteavl (årlige og flerårige afgrøder) samt husdyrproduktion.

Begge kriterier skal desuden opfylde princippet om "Do no significant harm" (DNSH)

EU-taksonomiens forventede tidslinje (MEGET stor usikkerhed)

6 EU-Mål for bæredygtighed/klima
– udkast i november 2021

Vedtages
ultimo Q2
2022

Implementeres

Mål for Sociale forhold

Vedtages

Implementeres


Mål for Virksomhedsledelse

Vedtages

Implementeres Q3
2022 (1)

Implementeres Q3
2023 (2)



The background image shows a hand at the top dropping a coin into a tree that is growing out of a stack of coins held in another hand at the bottom. The scene is set against a green background with a semi-transparent grey band across the middle containing text.

3. Bæredygtig udvikling

- Definition, afsendere, formål og faktorer

Definition af bæredygtighed og bæredygtig udvikling for et landbrug

- Samfundets og borgerens ultimative vision for et landbrug som råvareproducerende fødevarevirksomhed er at kunne blive ved i det uendelige!
- Landbrugets mission er at arbejde for en holdbar balancering af vilkår for egen eksistens, produktion af fødevarer og påvirkning fra produktionen... for at kunne blive ved i det uendelige.

Vision: Bæredygtighed

Et landbrug er bæredygtigt, når det opfylder samfundets **nuværende** behov for landbrugsproduktion samtidig med, at det sikrer **fremtidige** generationers behov

Mission: Bæredygtig udvikling

Et landbrug bidrager til en bæredygtig udvikling, når det hele tiden arbejder hen i mod at skabe en holdbar balance mellem produktionens **økonomiske udbytte** og produktionens konsekvenser **for miljø** og **for mennesker**

Kilde: Landmænd og andre projektrelaterede i projektet "Vækst med bæredygtighed", 2019

Bæredygtig udvikling

Visionen er bæredygtighed

Et landbrug er bæredygtigt, når det opfylder samfundets **nuværende** behov for landbrugsproduktion samtidig med, at det sikrer **fremtidige** generationers behov

Missionen er bæredygtig udvikling

Et landbrug bidrager til en bæredygtig udvikling, når det hele tiden arbejder hen i mod at skabe en holdbar balance mellem produktionens **økonomiske udbytte** og produktionens konsekvenser **for miljø** og **for mennesker**

SEGES



MILJØ

Søg balance mellem **natur og produktion**

Nedbring belastning af **klima og luft**

Bidrag til **sunde jorder og rent vand**



BÆREDYGTIG
UDVIKLING

SOCIAL

Forøg **livskvalitet**

Skab **relationer til samfundet**

Styrk **ledelse**

ØKONOMI

Forebyg **usikkerheder**

Skab **merværdi**

Optimér **ressource-anvendelse**



RISE og ESG (SDG og EU Taksonomi på næste slide)...

- **RISE - *Response Inducing Sustainability Evaluation***. Projektstart i 2000 ved Bern University of Applied Sciences
- **RISE-analysen bruges til at pege på handling for bæredygtig udvikling på bedriftsniveau.**
- RISE leverer et hollistisk, videnskabeligt funderet og indikator-baseret estimat på en bedrifts bæredygtighedsprofil.
- At anvende RISE er i sig selv en handling for bæredygtig udvikling.
- RISE bør ikke tillægges egenskaber som grundlag for rating, akkumulering af bedriftsdata eller generisk benchmark.
- **ESG - *Environment, Social og Governance*** faktorer. Opstår i midt 0'erne.
- ESG-tilgangen fungerer som et supplement til den finansielle analyse i vurderingen af en investerings attraktivitet.
- ESG'erne er dynamiske og afdækker usikkerhedsfaktorer og risici vedrørende et investeringsobjekt.
- Der arbejdes på fælles standarder for ESG-data og -målinger (Bla. NASDAQ, FSR).
- WEF, World Economic Forum har i 2019 foreslået en ESG-tilgang til investeringer for bæredygtig værdigskabelse (Udarbejdet af Deloitte, EY, PwC og KPMG)
- En ESG-profilering bør ikke anvendes som grundlag for rating eller certificering i fht bæredygtighed.

...SDG og EU Taksonomi

- **SDG – Sustainable Development Goals.** Refererer til FNs 17 verdensmål for bæredygtig udvikling. Lanceret i 2015
- SDG'erne understøtter FNs 2030 plan for bæredygtig udvikling (bla. afskaffelse af fattigdom og sult samt sikring af fred og ligestilling).
- SDG'erne indeholder delmål og indikatorer, der er sammenfaldende med principper og faktorer i ESG, RISE, SEGES' tilgang m.fl.
- En bedrift kan anvende udvalgte SDG mål og delmål i sin strategiske udvikling og kommunikation.
- **EU's Taksonomi for bæredygtig finansiering.** En definition for hvad EU anser som en grøn investering.
- Skal læses i sammenhæng med Green Deal, CAP 2021-2027, Farm-to-Fork Strategy, Handlingsplan for cirkulær økonomi og andre EU-tiltag for grøn omstilling.
- Kriterier for finansiering indenfor klimaområdet skal være implementeret inden udgangen af 2021. Øvrige områder inden udgangen af 2022.
- Omfatter direkte virksomheder som Arla og Danish Crown. Peger op i forsyningskæden til landmanden.
- Danske landbrug får mulighed for at leve op til en række handlinger (Management practices) for reduktion af klimapåvirkning alternativt dokumentere en CO2-reduktion.
- Området for grøn omstilling i EU er under fortsat og hastig udvikling.

Det hele handler om det samme: Bæredygtig udvikling 😊

Faktorer for bæredygtig udvikling	SEGES	RISE	WEF	EU	FN
Klima (Mindske påvirkning)	X	X	X	X	X
Arbejdsforhold for ejer og ansatte	X	X	X		X
Ledelse (Governance)	X	X	X		
Biodiversitet	X	X		X	X
Vand (Kvalitet)	X	X		X	X
Dyr (Sundhed og velfærd)	X	X			X
Miljø, forurening		X		X	X
Vand (Mængde/forbrug)			X	X	
Jord (Frugtbarhed)	X	X			
Økonomisk robusthed	X	X			
Produktivitet (Ressourceudnyttelse)	X				
Efterlevelse (Regler, certificeringer)	X				
Relationer			X		
Etik/værdighed			X		
Natur (Tab)			X		
Risikoledelse			X		
Energianvendelse/-type					
Livskvalitet		X			
Klima (Tilpasning)				X	
Cirkulær økonomi (Omlægning til)				X	

- Afsender: **SEGES**
- Formål: Bedriftens dokumentation af bæredygtig udvikling. Et regnskab for styring og optimering
- Afsender: **RISE**
- Formål: Landmandens afsæt for handling og forbedring. Et ledelsesværktøj
- Afsender: **WEF**
- Formål: "Bankens" risikoafdækning for sund investering og langsigtet værdiskabelse
- Afsender: **EU**
- Formål: Det internationale samfunds målramme for klodens overlevelse
- Afsender: **FN**
- Formål: Det internationale samfunds mål for et retfærdigt og sundt liv i balance med klodens ressourcer

4. Cirkulær økonomi



12 ANSVARLIGT FORBRUG OG PRODUKTION







En ny handlingsplan for den cirkulære økonomi

For et renere og mere konkurrencedygtigt Europa



Jord til bord vil bidrage til at opnå en cirkulær økonomi — fra produktion til forbrug:



Circular economy underpins sustainable development and climate action, but it also opens new business opportunities. According to Accenture, circular economy can trigger USD 4.5 trillion opportunity by 2030. Across the globe, companies and governments are taking action for circular economy, but we are very far from it being mainstream, so much more is needed. We need cooperation to make this happen.

IKEA has committed to be 100% circular by 2030. DELL will take back a computer for every new one sold.

Dominic Waughray
Managing Director, World Economic Forum

#UNECE4circularity



12 ANSVARLIGT FORBRUG OG PRODUKTION



EU's taxonomi for bæredygtig finansiering

Agriculture stays out of the EU Taxonomy Delegated Act for sustainable activities – so far

Details
Last Updated: 03 May 2021

On 21 April 2021 the European Commission adopted an ambitious 'Sustainable finance package' to re-direct investments towards more sustainable activities across the EU.

EU Taxonomy Compass

at will
out of

Filter by sector or activity

Sector	Activity	Climate mitigation	Climate adaptation	Water	Circular economy	Pollution prevention and control	Biodiversity
Water supply, sewerage, waste management and remediation	Construction, extension and operation of water collection, treatment and supply systems	+	+				

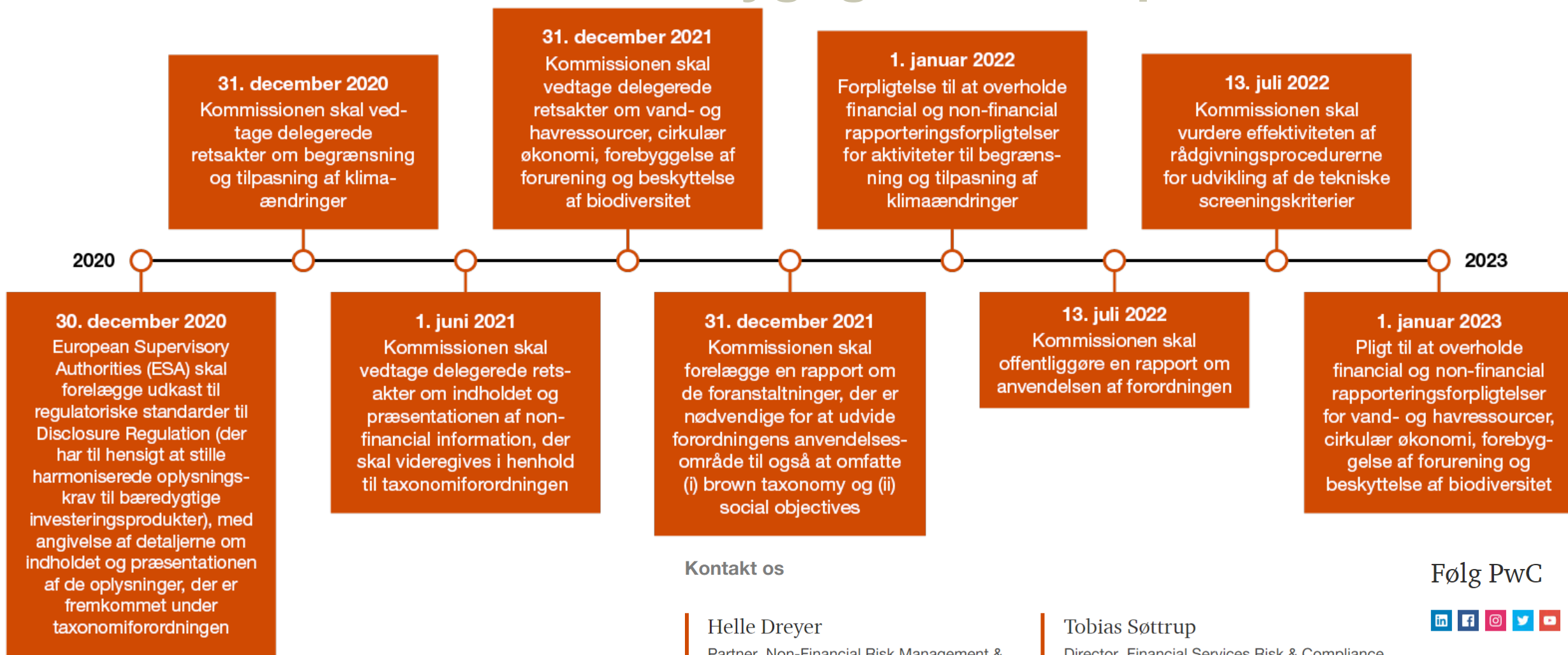
Et klassifikations-system der lægger rammerne for, hvad der er "bæredygtigt", "delvist bæredygtigt" eller "ikke bæredygtigt".

- Climate change mitigation
- Climate change adaptation
- sustainable and protection of water and marine resources;
- transition to a circular economy
- pollution prevention and control;
- protection and restoration of biodiversity and ecosystems.



EU Taxonomy
Much more than Climate Objectives
RAMBOLL

Taksonomiforordningen anses i finansielle kredse som fundamentet for bæredygtighed i Europa



Kontakt os

Helle Dreyer

Partner, Non-Financial Risk Management & Compliance, PwC Denmark

Tlf: 6155 5181

[in](#) [E-mail](#)

Tobias Söttrup

Director, Financial Services Risk & Compliance, PwC Denmark

Tlf: 3945 3520

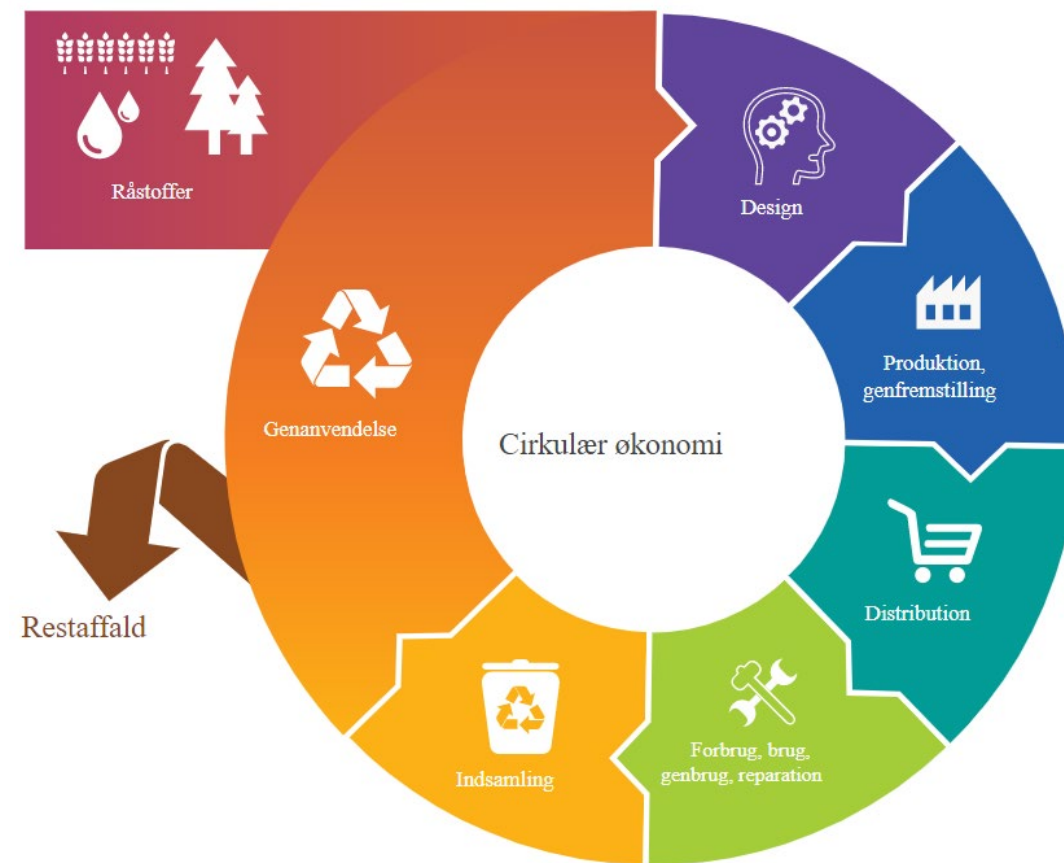
[E-mail](#)

Følg PwC

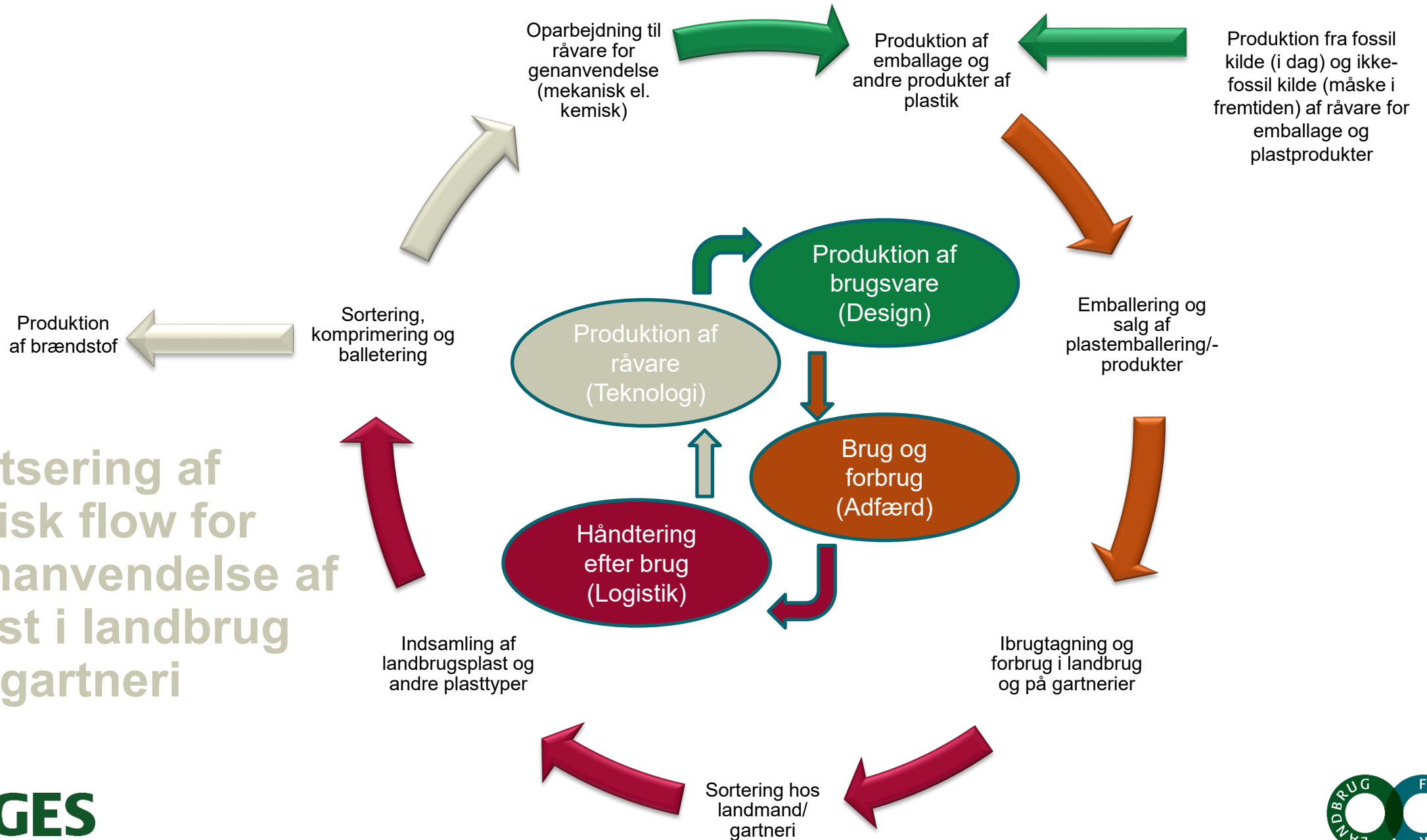


Tilgang til cirkulær økonomi i EU

- EU gennemfører regulering og udviklingsprogrammer rettet mod en kulstofneutral, miljømæssigt bæredygtig og giftfri økonomi fra 2050.
- I februar 2020 stemte EU Parlamentet for en [ny handlingsplan](#) for den cirkulære økonomi.
- Handlingsplanen omfatter strammere genbrugsregler og bindende mål for materialebrug og forbrug fra 2030.
- I første omgang vedrører den landbruget for så vidt angår de produkter der indkøbes (landbrugsplast, emballager, maskiner, m.v.).



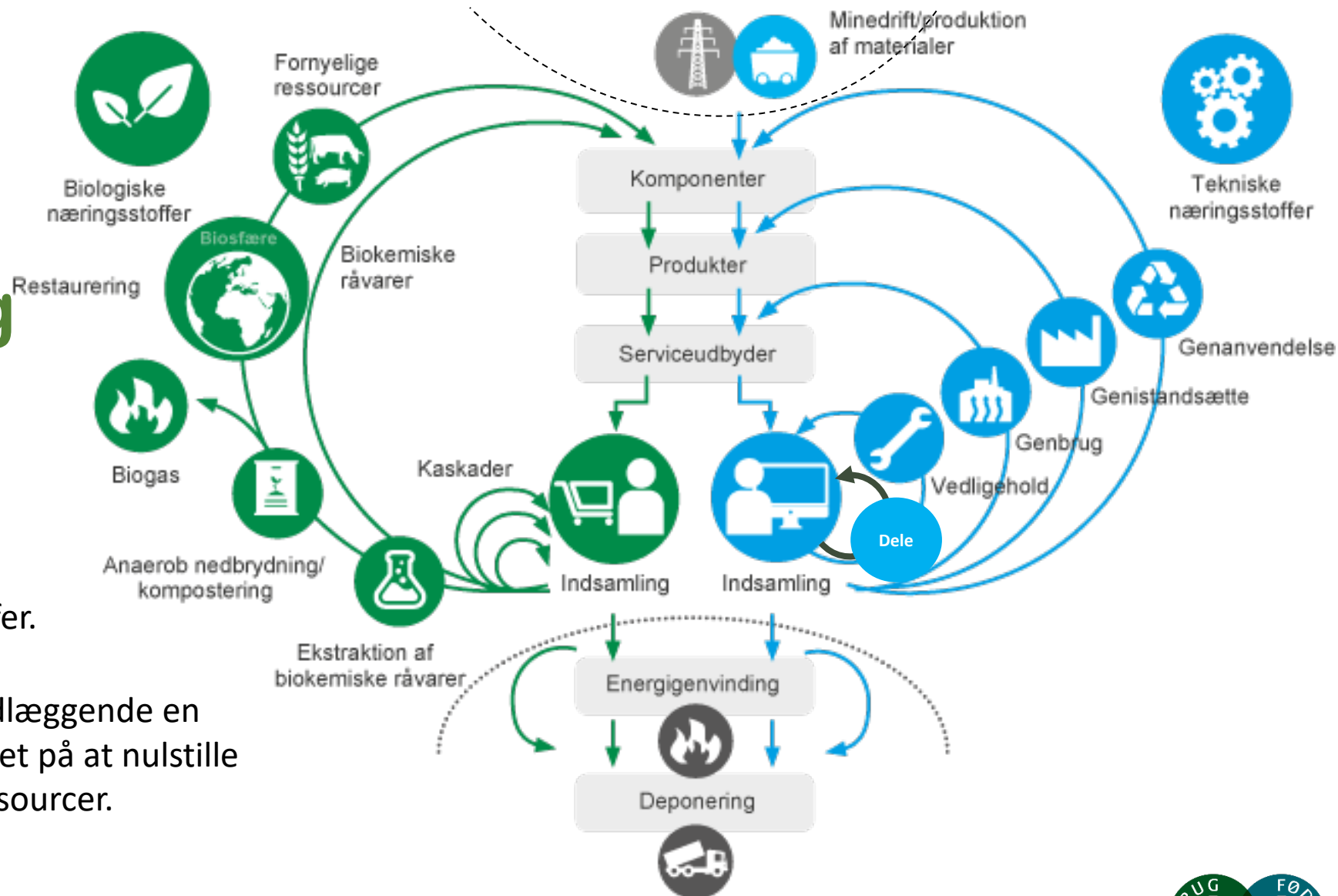
Skitsering af fysisk flow for genanvendelse af plast i landbrug og gartneri



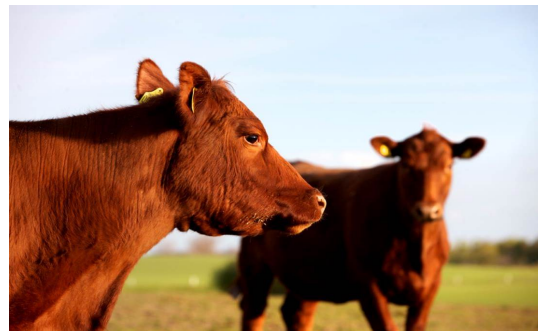
Cirkulær økonomi for en bæredygtig udvikling

Cirkulær økonomi handler om at slutte cirklerne for strømmene af ressourcer, materialer og næringsstoffer.

Cirkulær økonomi er grundlæggende en ressourceøkonomi fokuseret på at nulstille brugen af begrænsede ressourcer.



Biologiske ressourcer



Team fra SEGES: Karen
Jørgensen, SEGES
Erhvervsøkonomi og Alice Thoft
Christensen, SEGES
PlantelInnovation. Desuden
team fra Teknologisk Institut

SEGES



Biologiske ressourcer - metoder

1) Indhentning og gennemgang af tilgængelige online data (MarkOnline, Regnskaber, Foderopgørelser)

2) Gennemgang af data ved besøg hos landmanden

3) Udregning af materiale-flows

4) Visualisering i Sankey-diagrammer

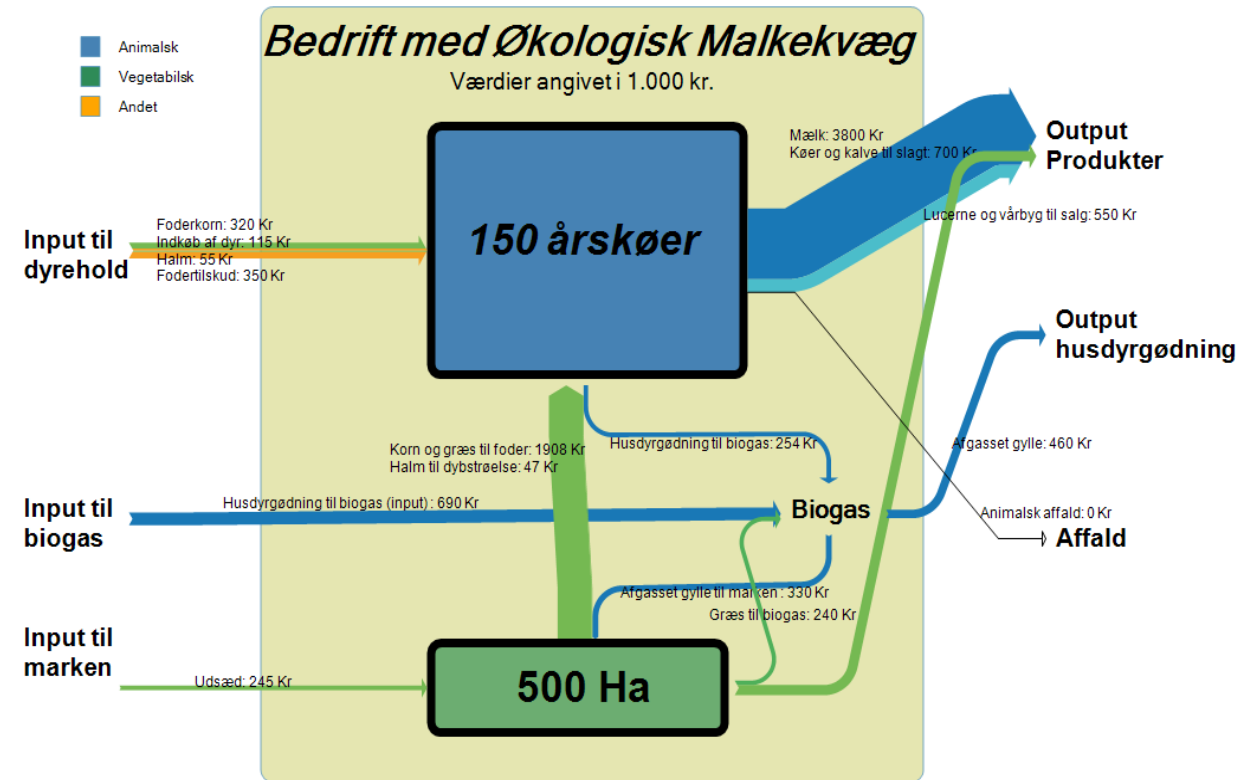
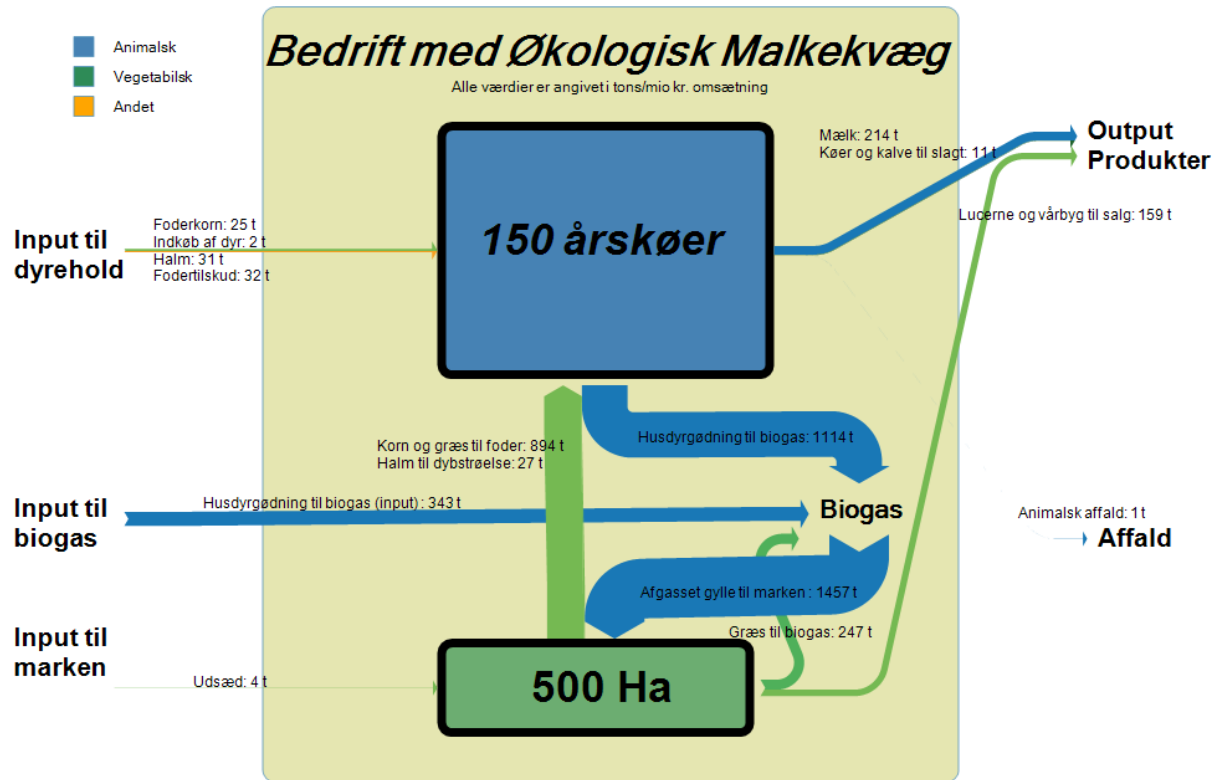
5) Skrive gådrapport

6) Præsentere og diskutere gådrapport

7) Opdatere gådrapport med virkemidler

Mark	Afgrøde	Dato	Ha	Emne	Produkt	Mgd/ha		Mgd i alt	
1-0	Vårbyg m. græsudlæg	29-10-19	35,64	Ukrudt	Roundup PowerMax	1,660 kg		59,162 kg	
1-0	Vårbyg m. græsudlæg	01-04-20	35,64	Handelsgødning	NPKS 21- 3-10- 4 1Mg B	250,000 kg		8.910,000 kg	
1-0	Vårbyg m. græsudlæg	01-04-20	35,64	Ukrudt	Legacy 500 SC	0,120 l		4,277 l	
1-0	Vårbyg m. græsudlæg	05-04-20	35,64	Udsæd	Stairway	93,750 kg		3.341,250 kg	
1-0	Vårbyg m. græsudlæg	15-04-20	35,64	Handelsgødning	NPKS 21- 3-10- 4 1Mg B	380,000 kg		13.543,200 kg	
1-0	Vårbyg m. græsudlæg	08-05-20	35,64	Ukrudt	Starane 333 HL	0,200 l		7,128 l	
1-0	Vårbyg m. græsudlæg	08-05-20	35,64	Ukrudt	Trimmer SG	6,000 g		213,840 g	
1-0	Vårbyg m. græsudlæg	08-05-20	35,64	Vækstregulering	Moddus Start	0,100 l		3,564 l	
1-0	Vårbyg m. græsudlæg	02-06-20	6,50	Sygdomme	Prosaro 250 EC	0,200 l		1,300 l	
1-0	Vårbyg m. græsudlæg	02-06-20	6,50	Vækstregulering	Medax Top	0,385 l		2,502 l	
1-0	Vårbyg m. græsudlæg	09-06-20	35,64	Sygdomme	Propulse SE 250	0,250 l		8,910 l	
1-0	Vårbyg m. græsudlæg	09-06-20	35,64	Sygdomme	Comet Pro	0,150 l		5,346 l	
1-0	Vårbyg m. græsudlæg	09-06-20	35,64	Vækstregulering	Cerone	0,200 l		7,128 l	
1-0	Vårbyg m. græsudlæg	20-08-20	35,64	Udbytte	Kerne	65,000 hkg		2.317,000 hkg	
1-0	Vårbyg m. græsudlæg	21-08-20	35,64	Udbytte	Halm	3,000 ton		107,000 ton	
1-0	Frøgræs udlæg Alm. rajgræs s	02-04-20	35,64	Udsæd	Allstarter D (Pl.t.)	8,000 kg		285,120 kg	
2-0	Brak - blomsterbrak (MFO)	01-10-20	2,71	Udbytte	Grønmasse (ikke fjernet)	120,000 hkg		325,000 hkg	
3-0	Vinterhvede	10-09-19	33,19	Udsæd	Informer	170,000 kg		5.642,300 kg	
3-0	Vinterhvede	15-03-20	33,19	Handelsgødning	NPKS 21- 3-10- 4 1Mg B	350,000 kg		11.616,500 kg	
3-0	Vinterhvede	07-04-20	33,19	Ukrudt	Cossack OD	0,650 l		21,573 l	
3-0	Vinterhvede	07-04-20	33,19	Ukrudt	Renol	0,500 l		16,595 l	
3-0	Vinterhvede	10-04-20	33,19	Handelsgødning	NPKS 21- 3-10- 4 1Mg B	570,000 kg		18.918,300 kg	
3-0	Vinterhvede	08-05-20	5,00	Vækstregulering	Moddus Start	0,300 l		1,500 l	
3-0	Vinterhvede	25-05-20	33,19	Ukrudt	Primus XL	0,300 l		9,957 l	
3-0	Vinterhvede	25-05-20	33,19	Sygdomme	Viverda	0,400 l		13,276 l	
3-0	Vinterhvede	25-05-20	33,19	Sygdomme	Ultimate S	0,400 l		13,276 l	

Biologiske ressourcer – Case i projekt Malkekvæg - Økologisk



Fysiske materialer



Fysiske materialer - metoder



TEKNOLOGISK
INSTITUT

- 1) Gennemgang af al "teknologi" på landbruget (bygninger, siloer, staldinventar, værktøj, maskiner, vogne, redskaber, sække, dunke)
- 2) For hver registrering opgøres antal leveår og vægt

- 3) Opdele registreringer efter de materialer Miljøstyrelsens affaldssystem indeholder, og som svarer til de fraktioner materialer sorteres i på genbrugspladserne.



- 4) Kobling af registreringer af materialer til Miljøstyrelsens oplysninger om affaldets behandling i deponering, forbrænding, nyttiggørelse eller genanvendelse.
- 5) Indgår i proces for gårdrapport

Fysiske materialer – Case i projekt



TEKNOLOGISK
INSTITUT

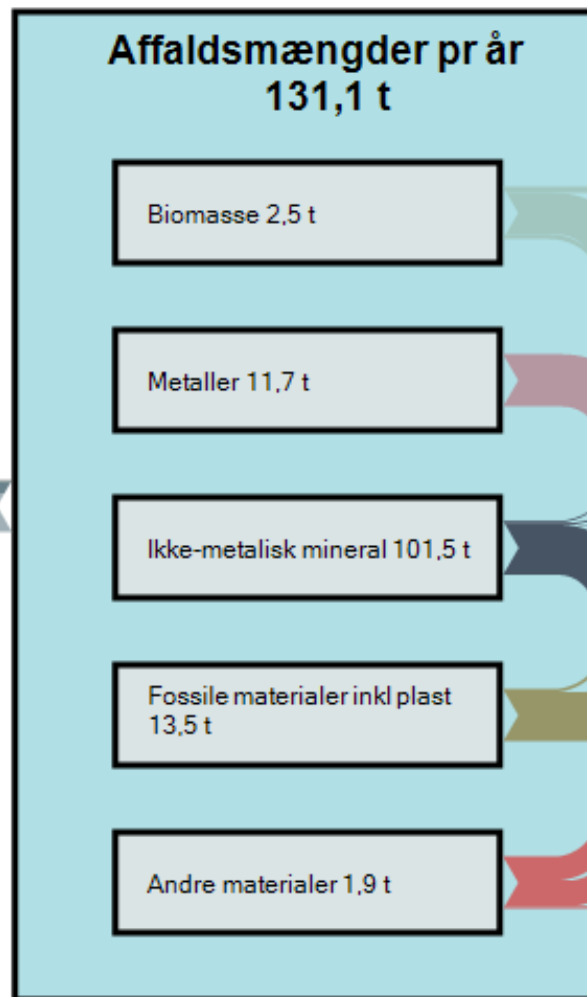
Fordeling affaldsanvendelse
Kroghsminde vs.
National fordeling

Forbrænding
3 %
National
25,2 %

Deponering
1 %
National
3,2 %

Genanvendelse
21 %
National
47,5 %

Nyttiggørelse
74 %
National
24,2 %



Forbrænding

Biomasse - forbrænding: 12 %
Ikke metalisk - forbrænding: 3 %
Fossile materialer - forbrænding: 6 %

Deponering

Ikke metalisk - deponering: 3 %
Andre materialer - deponering: 46 %

Genanvendelse

Biomasse genanvendelse : 79 %
Metaller genanvendelse : 100 %
Ikke metalisk - genanvendelse: 1 %
Fossile materialer - genanvendelse : 94 %
Andre materialer - genanvendelse : 49 %

Nyttiggørelse

Biomasse nyttiggørelse : 9 %
Ikke metalisk - nyttiggørelse : 96 %
Andre materialer - nyttiggørelse : 5 %

Hvordan gården kan styrke cirkulær økonomi

Case fra projekt

SEGES



Nuværende tiltag på gården for cirkulær økonomi

- Halm fra kornproduktion anvendes til strøelse ved dyrene.
- Halm fra kornproduktion anvendes til jordforbedring på de dyrkede marker ved nedmuldning.
- Halm fra kornproduktion anvendes til opvarmning via halmfyr.
- Asken fra halmfyret anvendes som gødning på de dyrkede marker.
- Gyllen fra dyreopdræt anvendes som gødning på de dyrkede marker.
- Er der dyr der dør på gården, anvendes de til gødning og biodiesel (Daka).
- Sortering af primært plastdunke, mærkningspray, paller og bigbags. Alt plast, sprayflasker og bigbags afleveres på genbrugsstation ud fra de sorteringskriterier der er anbefalet.
- Hovedparten af træpallerne returneres til leverandør mod en mindre betaling.

Aktuelle og mulige tiltag for optimering af eksisterende processer for cirkulær økonomi

- De stalde, der aktuelt bygges, er optimeret for udnyttelse af gyllen til gødning og biogasanlæg.
- De stalde, der aktuelt bygges, er med inventar optimeret for at kunne flyttes rundt for ændrede opdrætsforhold.
- Ved modernisering af eksisterende stalde kan der optimeres på fleksibelt inventar og udnyttelse af gylle.

Mulige nye tiltag for cirkulær økonomi

- Bedre returordninger for emballager. Kan opbygges som pantsystemer. Især paller og bigbags.
- Skabe dialog med leverandører for muligheder på inputs til produktionen.
- Indlede dialog med maskinleverandører, naboer og maskinstation for endnu bedre kapacitetsudnyttelse og øgede levetider samt måske en mere "cirkulær" maskinpark.
- Ved nybygninger være mere opmærksom på tidligt at indgå i dialog med byggefirma om fleksible bygninger, levetider, forhold ved nedbrydning og genanvendelse af materialer.
- Løfte udvikling af mere cirkulær økonomi som øget bæredygtighed ind i andelsselskabet.

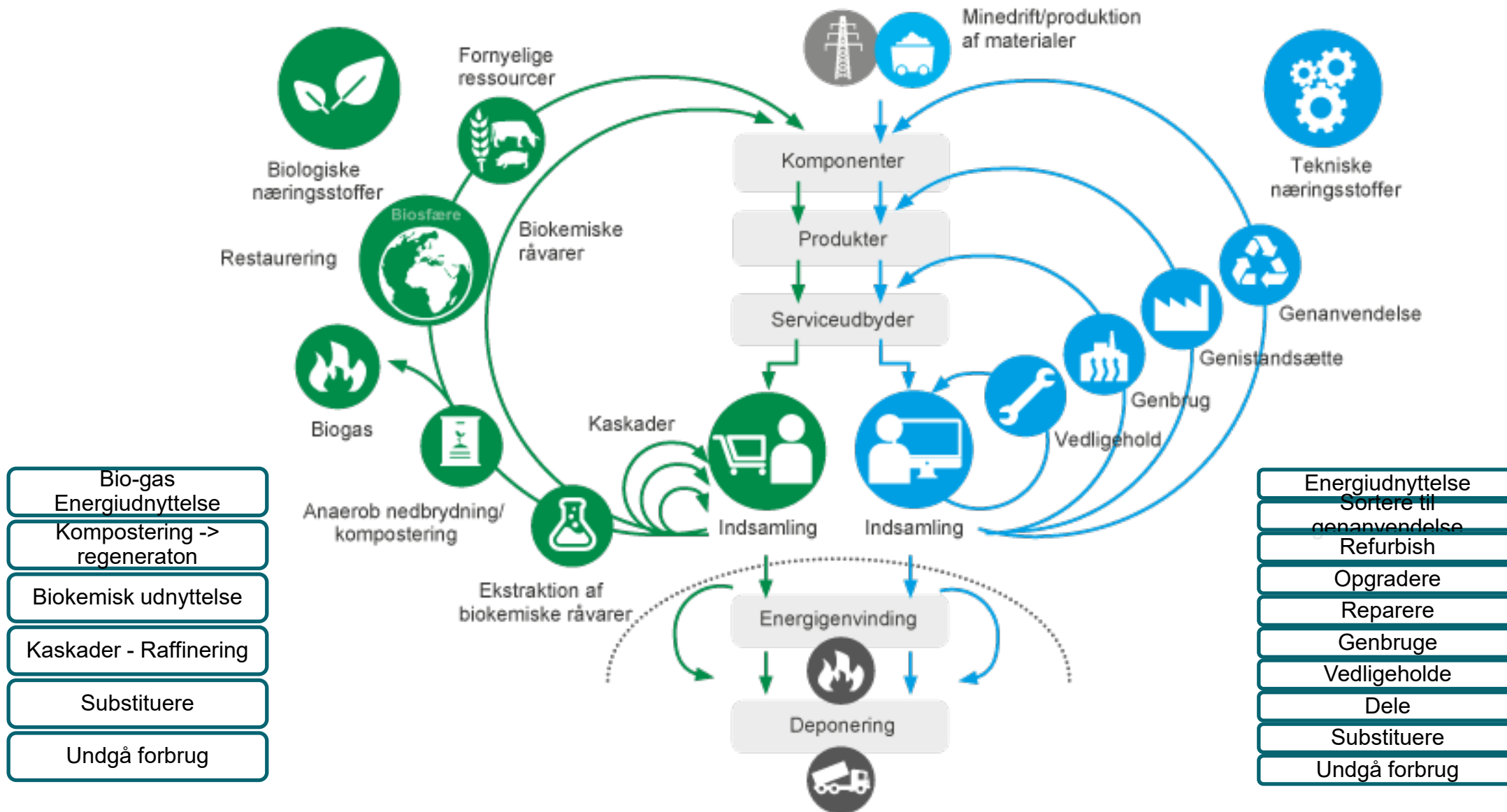


Forretningen

SEGES



Forretningsmodeller der fremmer cirkulær økonomi



Forretningsmodeller i en cirkulær økonomi

Ressource-, materialegenbrug og genanvendelse

... er en forretningsmodel, hvor virksomheder kan oparbejde affald til nye materialer eller bruge materialerne fra gamle og udtjente produkter og biprodukter i produktionen af nye produkter.

Cirkulær værdikæde

... virksomheder satser på bio-baserede, vedvarende eller genanvendelige materialer og ressourcer i deres produkter, som derfor kan indgå i et teknisk eller biologisk kredsløb, når produkterne er udtjente.

Produkt som en service

... virksomheden sælger ikke produktet, men sælger adgangen til det (leasing, leje).

Deleøkonomi

... muliggør, at produkter gøres tilgængelige for flere brugere gennem deling uden, at der skal produceres flere produkter (platformsøkonomi).

Produktlivsforlængelse og genbrug

... produkter laves i en kvalitet, der øger deres levetid, fordi produkterne holder længere og kan repareres. Eller forretning baseres på opkøb af brugte produkter, istandsættelse og gensalg.

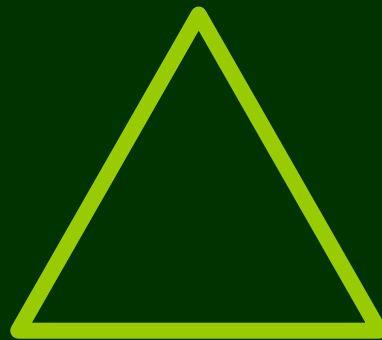
Den cirkulære økonomi  er trekantet



miljø



marked



teknologi

Og hvad kan *vi* så bruge det til?
Hvilken rådgivning kan vi give landmanden?

Input - Varetagt - Output


Købe materialer med lang levetid
Indkøb af materialer der er genanvendt
Fællesindkøb

Reparation
Opgraderinger
Løse opgaven med det man har
Reducere spild
Genbruge

Sortere affald
Få returneret varer/
tilbagebetalingsordninger

Er der grundlag for helt ny forretning? 

Perspektiver for cirkulær økonomi i en bæredygtig udvikling – For landmanden og for værdikæden

- Landmanden får et overblik -> men også værdi og handlemuligheder?
- Hvad leder landbrugets virksomheder og andre partnere efter i den cirkulære økonomi? Hvilken rolle skal den spille?
- Hvad er rollen og/eller værdien for leverandører og kunder til landmanden?
- Hvordan kan vi arbejde for at levere værdi i landbrugets cirkulære økonomi for netop jeres kunder? Andre/flere data? En klimakalkulator? Ny forretning? Dokumenteret ressourceoptimering? Fokuseret arbejde med kritiske/udvalgte ressourcer og materialer? Eller...
- Vi skal have vores fagligheder i spil! Hvordan? 

The background image shows a hand at the top dropping a coin into a tree that is growing out of a stack of coins held in another hand at the bottom. The scene is set against a green background with a semi-transparent grey banner in the middle containing text.

5. Grøn omstilling

- Inspiration fra strategi processer - 2019 til nu



Virksomhedsstrategi eller bæredygtighedsstrategi?

- Bæredygtig udvikling er en del af virksomhedens strategi
- Det kræver en holistisk tilgang til rådgivningen
- Bæredygtig udvikling kan være en del af '*løsningen*' til at sætte tværfaglighed i spil:
 - Virksomhedsstrategien der tager alle bæredygtige bundlinjer med kræver tværfaglig rådgivning – og én rådgiver der har overblikket
- ... Men landmænd er på forskellige stadier af deres rejse i bæredygtig udvikling – derfor skal der sættes ind flere steder og med forskellige ambitionsniveauer.

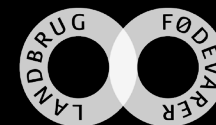


”når det i sandhed skal lykkes en at føre et menneske hen til et bestemt sted, først og fremmest må passe på at

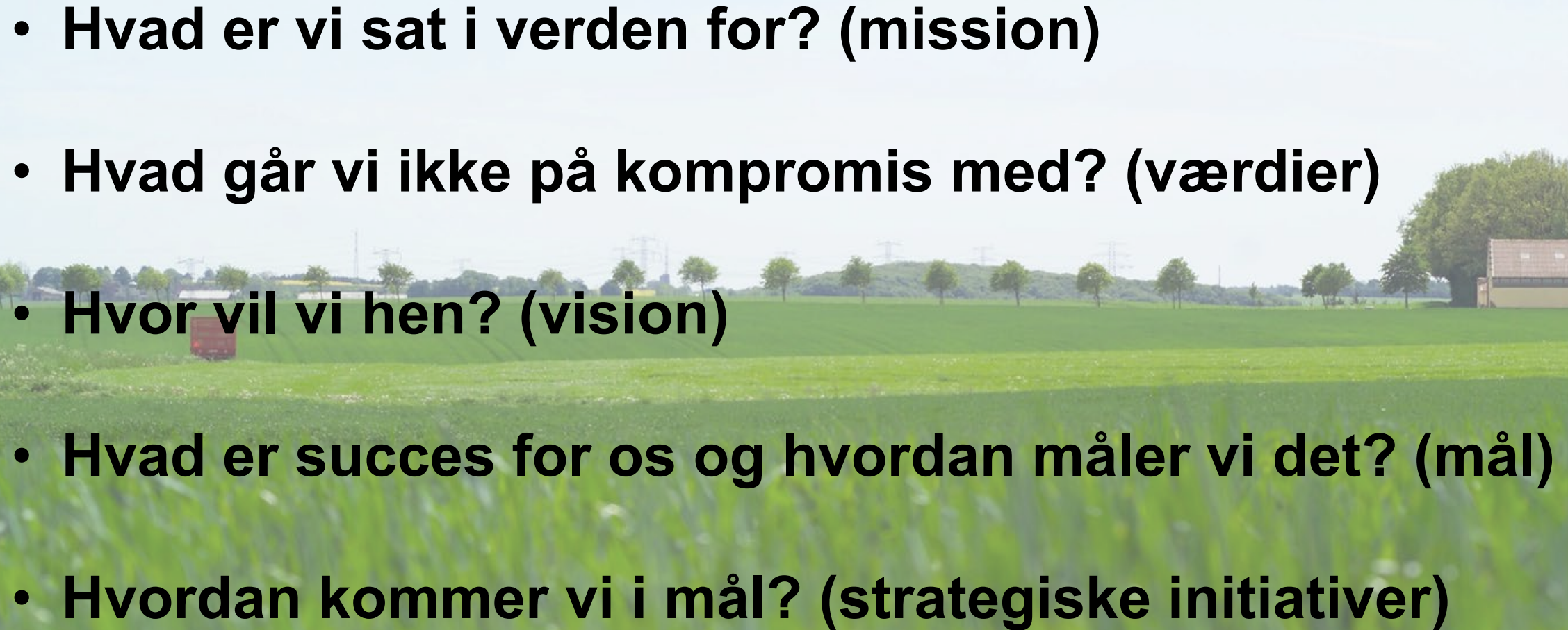
finde ham der, hvor han er, og begynde der”.

Søren Kierkegaard, “En Ligeftrem Meddelelse”, 1859

Det gælder i lige så høj grad når det kommer til landmanden og hans virksomheds bæredygtige udvikling



De grundlæggende strategiske spørgsmål:

- **Hvad er vi sat i verden for? (mission)**
 - **Hvad går vi ikke på kompromis med? (værdier)**
 - **Hvor vil vi hen? (vision)**
 - **Hvad er succes for os og hvordan måler vi det? (mål)**
 - **Hvordan kommer vi i mål? (strategiske initiativer)**
- 

DLBR – Landbrugssegmenter

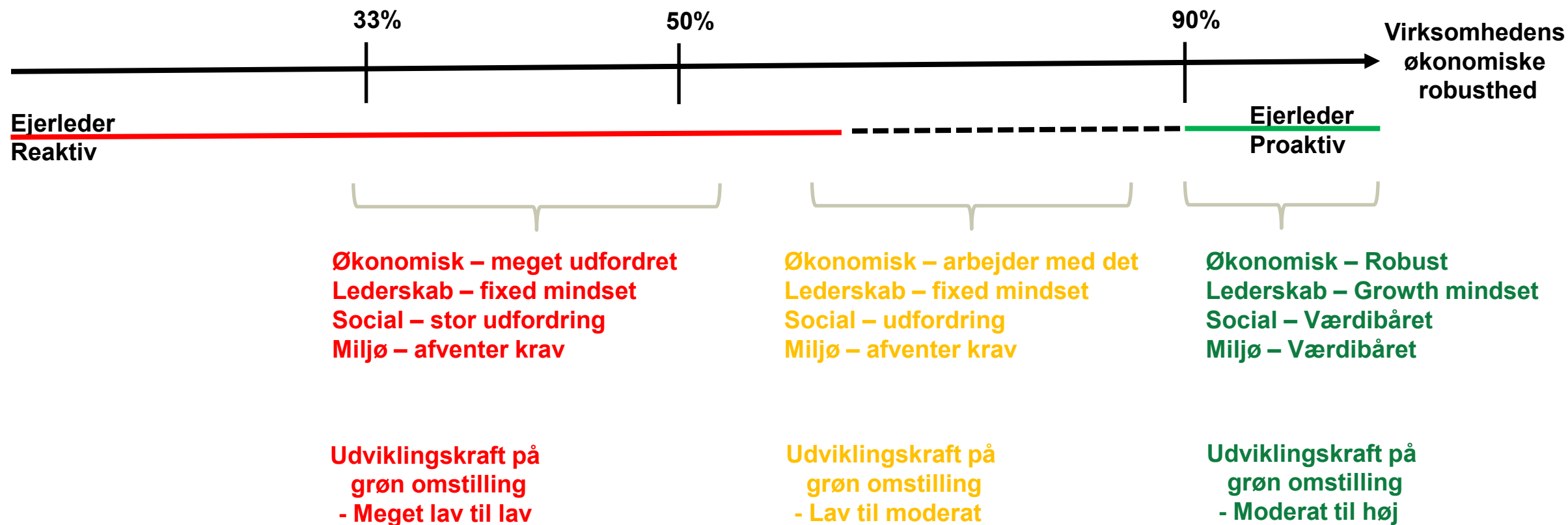
– status årsregnskaber 2019 - I alt 31556 virksomheder i Ø90

Hvor klar er de til grøn omstilling?

	Nettoomsætningsgruppe kr. pr. år	Andel af antal virksomheder i alt	Andel af nettoomsætning i alt	Andel af landbrugsomsætning i alt	Grøn omstilling
Small Business	0-2 mio. kr.	72,5% ↓	19,6% ↓	8,5% ↓	- nogle af dem - mindre initiativer
Produktionslandbrug	2-5 mio. kr.	12,8%	14,1% ↓	13,1% ↓	De med værdier og har alderen med sig
Virksomhedslandbrug	5-10 mio. kr.	7,7%	18,8% ↓	21,5% ↓	Svineproducenter?
	10-20 mio. kr.	4,7% ↑	22,5%	27,4%	
	Over 20 mio. kr.	2,2% ↑	25,0% ↑	29,6% ↑	
I alt		100%	100%	100%	

Strategiproces og den grønne omstilling

- tendenser afdækket i strategiproceser fra 2018 - nu



Visionen for dansk landbrug

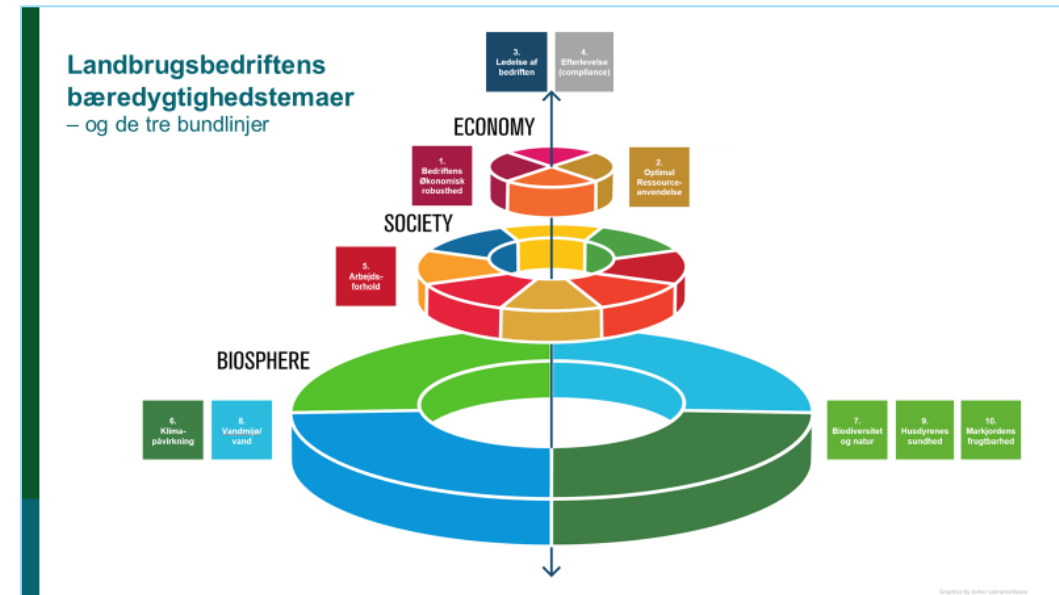
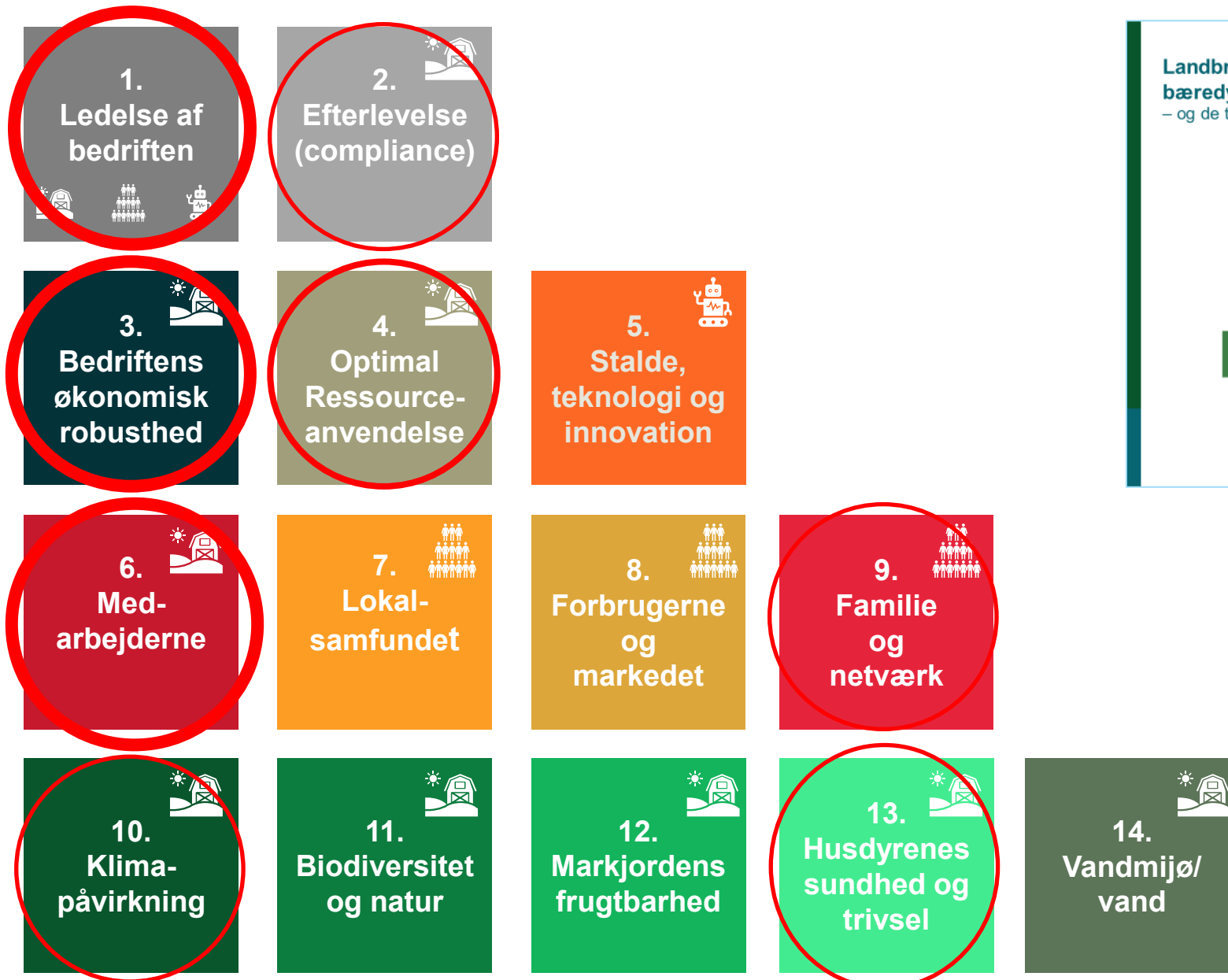
Vi drømmer om, at morgendagens landbrug er mangfoldigt, og at alle virksomheder arbejder ud fra en fælles dagsorden, hvor bæredygtighed er fællesnævneren på tværs af størrelse, drifts- og produktionsform. I fremtiden betyder det for alle virksomheder i landbruget, at:

- Vi gør os umage med at efterlade kloden i en bedre tilstand, end vi fik den
- Alle virksomheder i dansk landbrug både er økonomisk, miljømæssigt og socialt bæredygtige
- Alle virksomheder i landbruget har en bæredygtighedsprofil, hvor vi måler på og afrapporterer vores bæredygtige udvikling
- Vi har et fælles sprog om bæredygtighed i vores erhverv
- Vi tager fælles ansvar og skaber forpligtende fællesskaber til bæredygtige initiativer på tværs af forbrugere, landbruget og politikere
- Vi er et åbent og gennemsigtigt erhverv, der skaber oplevelser og tætte relationer til vores medborgere ved at invitere ind i vores virksomheder og ud i den natur, vi forvalter
- Vi genfinder glæden og stoltheden ved landbruget og giver den videre

Udarbejdet af landmænd, der var med i aktionsforskningsgruppe 2018



"Landmandens virkelighed" = landmandens bæredygtighedstemaer



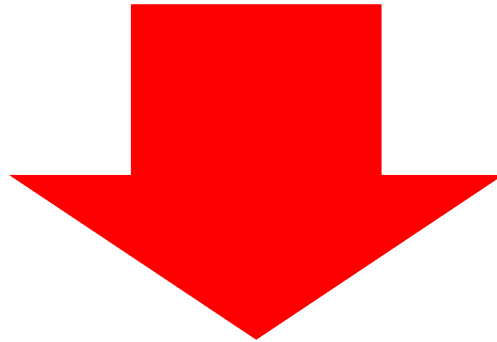
Udarbejdet af landmænd, der var med i aktionsforskningsgruppe 2018



Grøn omstilling - Paradigme skifte i landbruget - driftsledelse contra virksomhedsledelse

Ledelse
- Fokus på effektivitet
- Driftsleder

Kerneforretning



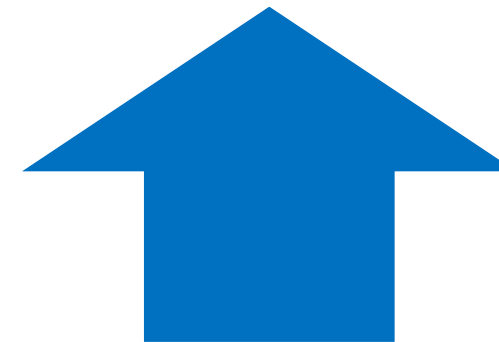
DRIFT

- Gøre tingene rigtigt
- Gøre tingene bedre
- Bundlinje

Lederskab
- Fokus på strategi
- Fokus på transformation
- Direktør

UDVIKLING

- Gøre de rigtige ting
- Gøre tingene anderledes
- Ny værdiskabelse og nye indtægter

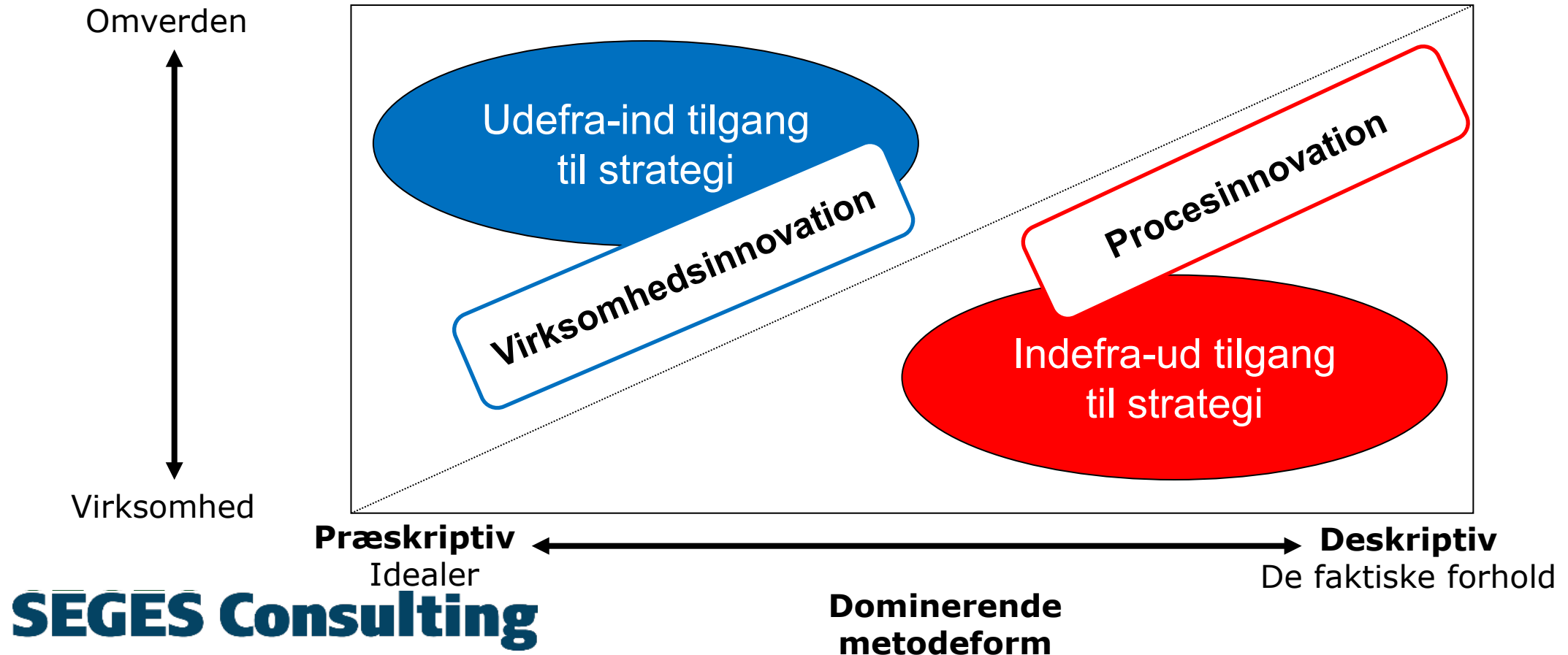


Ny forretning

Grøn omstilling – paradigme skifte i landbruget - fra "indefra og ud" til "udefra og ind" tilgang

57

Hvad bygger dit lederskab / din grønne omstilling på:
- **svinestalden eller virksomhedens omverden/markedet?**

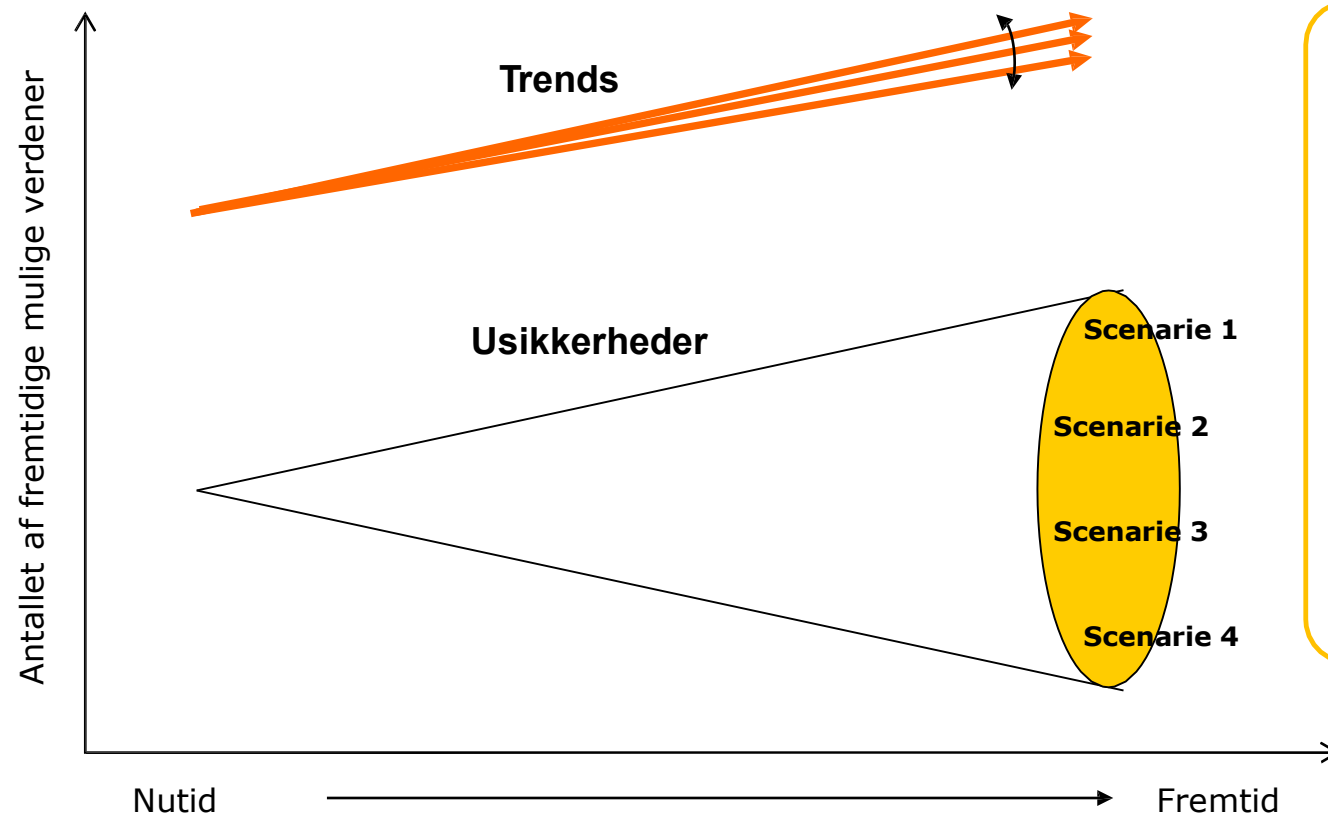


Virksomhedslederen og landbrugsvirksomheden 2030

Nordea

- Virksomhedslederevner
- Robust forretningsmodel
- Konkurrenceevne
- Set up i og om virksomheden
- Økonomisk robusthed
- Likviditetsstyring
- ESG – en proces (ikke et værktøj)
- Fødevarer med mindst muligtt ressourceaftryk

Scenarieudvikling kan være en del af processen omkring tilvalg og fravalg



En **trend** er en vigtig påvirkningsfaktor, hvis fremtidige udvikling er relativt forudsigeligt.

En **usikkerhed** er en vigtig påvirkningsfaktor, hvis fremtidige udvikling er vanskelig at forudsige. Usikkerheder er ikke altid kontrollerbare.

Antallet af fremtidige mulige verdener er ukendt og må udforskes. Herfra kan vi bygge scenarier om fremtiden.

Scenarier 2030



Strategisk markedstilgang



3 anbefalinger til landmanden

- 1. Bestem din hastighed inden for bæredygtig udvikling.**

"Hvor vil jeg ligge på en skala fra 1-10 i hastighed?"

"Hvad har jeg ressourcerne til?"

- 2. Byg de tre + en bundlinjer ind i din strategi.**

Her er det ikke nok at male strategien grøn, den skal gennemgås helt konkret.

- 3. Tag fat i dokumentationsdelen.**

"Hvordan kan jeg forbedre min dokumentation?"

The background image features a hand at the top dropping a coin into a tree that is growing out of a stack of coins held in another hand at the bottom. The scene is set against a vibrant green background. A semi-transparent grey banner is positioned across the middle of the image, containing the title text.

6. Agilitet og robusthed

Direktørens vigtigste fokus

- transformation mod høj robusthed og høj agilitet

Høj robusthed



Robusthed - virksomhedens robusthed / stabilitet, eksempler på indsatsområder

Virksomhedens strategiske robusthed – nu / på sigt

- **Virksomhedens strategi** ejerleders personlige vision contra virksomhed/aktivmasse/produktionsapparat
- **Bæredygtighed** EU-taksonomi, E-ESG, de fire bundlinjer, bæredygtig transformation, klima-/bæredygtighedsværktøj
- **Virksomhedens økonomi** afkastningsgrad, overskudsgrad, soliditetsgrad og likviditetsgenerering
aktiver, gæld, finansiering, rating, riskmodel, benchmark, udnyttelse af virksomhedens økonomiske potentiale o.a.
- **Ledelse og management** virksomhedens governance, lederskab, organisering, ledelsesmodel o.a.
- **Rapporteringssystem** compliance, digitalisering, datafangst, dataanalyse, overblik, E-ESG, indsigt, handlingsmuligheder o.a.
- **Forretningsmodel** marked, produkter og ydelser, værdiskabelse, værdifangst
- **Digitalisering** indsamling af data, strukturering af data, analyse af data og inputs til forretningsudvikling
- **Produktion** indkøb/forsyninger, selvforsyningsgrad, genetik, produktionsapparat, produktionsprocesser o.a.
- **HRM / Medarbejdere** virksomhedskultur, den sociale kapital, ”den gode arbejdsplads” on-boarding, medarbejderpleje o.a.

Agilitet – ejerleder og virksomhedens forandringsparathed, eksempler på indsatsområder

Ejerleder og virksomhedens strategiske agilitet – langt sigt

- **Ejerleders mindset** Agilt mindset / Growth mindset
- **Ejerleders innovationskraft** afdække potentialer og udfordringer i markedet, forandre, skabe noget nyt, nyttigt og værdiskabende, der kan understøtte fremtidssikring af virksomheden og dens drift
- **Virksomheden og dens omverden** Disruption, bæredygtighed, E-ESG, CSR, omverdens analyse o.a.
- **Forretningsmodeller** Tilpasse, udvikle og fremtidssikre
- **Design Thinking** Dynamisk forretningsudvikling, f.eks. via SPRINT-processer

The background image shows a hand at the top dropping a coin into a tree that is growing out of a stack of coins held in another hand at the bottom. The scene is set against a bright green background with a semi-transparent grey band across the middle containing the text.

7. ESG og landbruget

- Hvilke krav og hvorfor

Niveauer af bæredygtighed



Definition - ESG

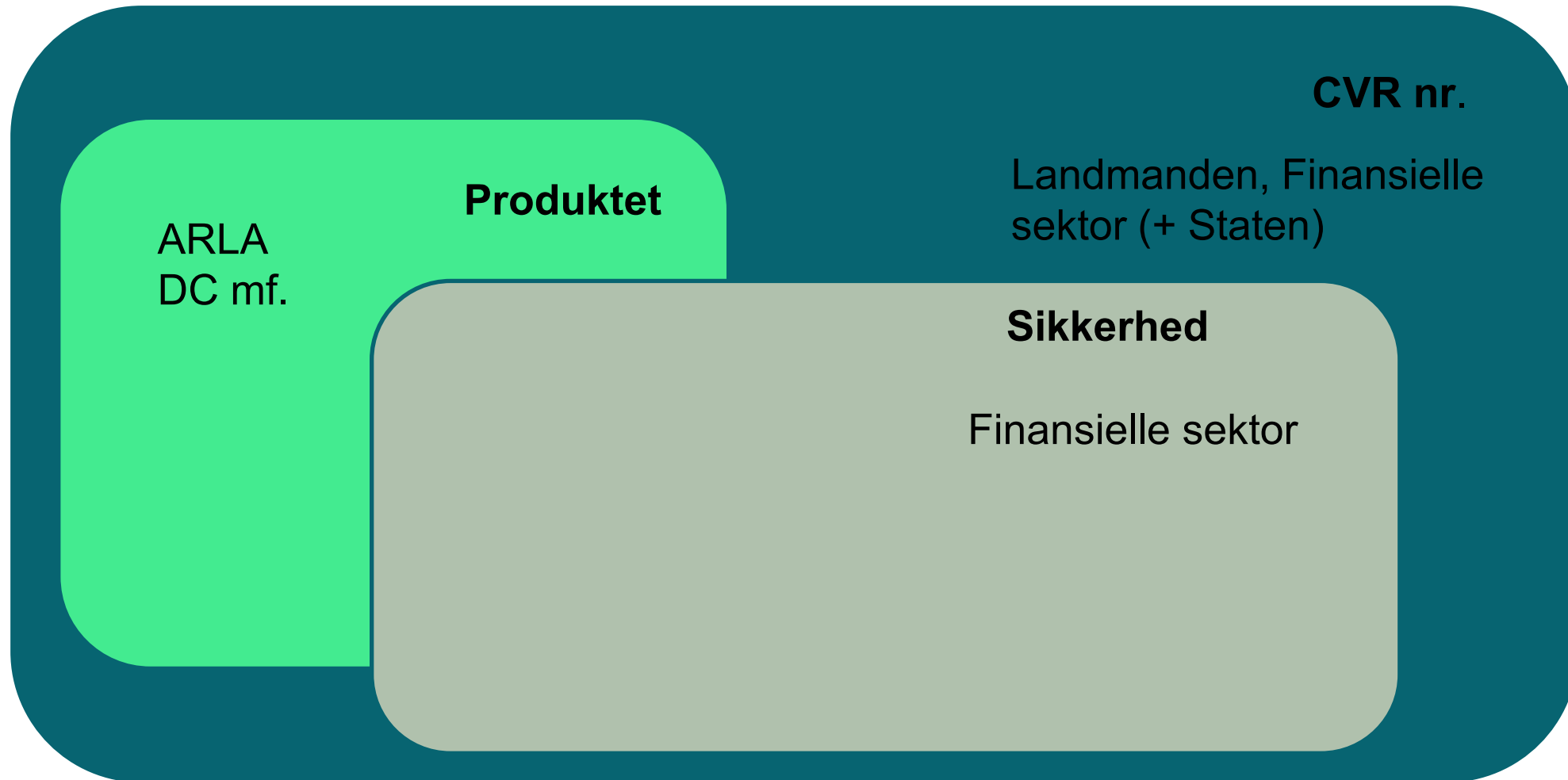
- E, *Environment*, står for miljøkriterier og omfatter den energi som virksomheden bruger og det affald, den udleder, de ressourcer, den har brug for, og de afledte konsekvenser for omverdenen. E omfatter ikke mindst drivhusgasmissioner og klimaændringer. Enhver virksomhed bruger energi og ressourcer; enhver virksomhed påvirker og påvirkes af miljøet.
- S, *Social*, står for sociale kriterier og omhandler de relationer som virksomheden har og det omdømme, den skaber med mennesker og institutioner dér, hvor virksomheden driver forretning. S omfatter arbejdsforhold og mangfoldighed og inklusion. Enhver virksomhed opererer i et bredere, mangfoldigt samfund.
- G, *Governance*, står for selskabsledelse og omfatter det interne system af praksis, kontroller og procedurer, som virksomheden anvender for at styre sig selv, træffe effektive beslutninger, overholde loven og opfylde behovene hos eksterne interessenter. Enhver virksomhed, der selv er en juridisk enhed, kræver styring.

- ”Ny Årsrapport”
 - Fokus på afrapportering og fremtidige aktiviteter og mål indenfor ESG-området, fremfor økonomistyring
 - En Virksomhedsrapport, der danner et grundlag for en fornyet kommunikation til landmandens samarbejdspartnere

Hvor kommer ESG kravene fra?



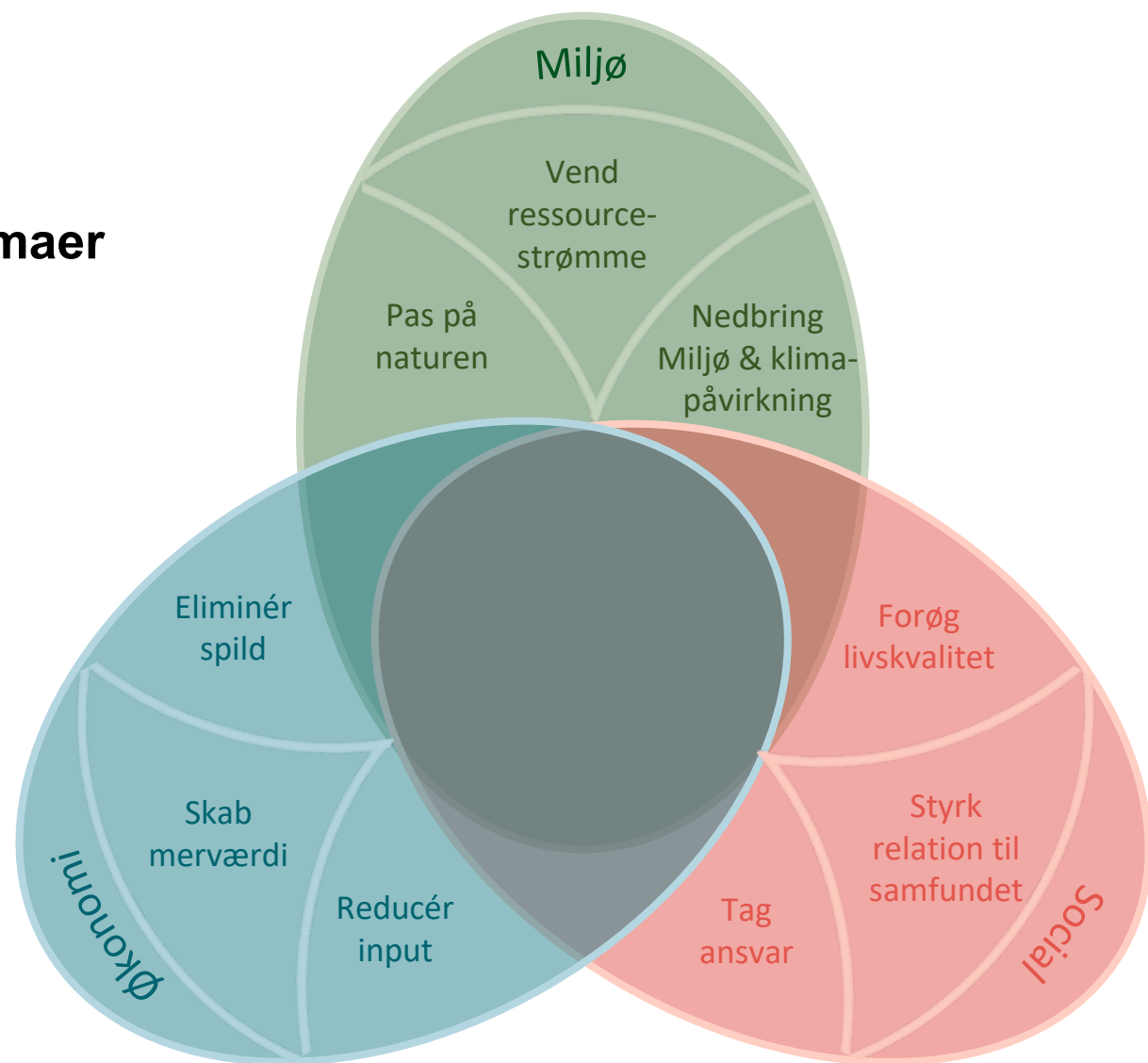
3 paradigmer



Indhold af ESG i Landbruget

Vores bedste bud er 9 bæredygtighedstemaer

- Klima
- Biodiversitet
- Vand- og luftkvalitet
- Markjordens frugtbarhed
- Økonomisk robusthed
- Virksomhedsledelse
- Husdyrenes sundhed og velfærd
- Optimal ressourceanvendelse
- Arbejdsforhold



Indikatorer

En indikator skal:

- kunne kvantificeres
- kunne reproduceres og dermed kontrolleres (kræver metodebeskrivelse)
- skal være videnskabelig anerkendt
- kunne have en optimal eller tilstræbt værdi (fx mindsteværdi og definerbar i tid)
- den skal kunne være praktisk anvendelig, dvs. kunne produceres fra tilgængeligt materiale

Desuden er det ønsket at indikatoren er:

- baseret på allerede eksisterende data som er tilgængelig for landmanden
- registreret hos en betydelig del af besætningerne indenfor hver produktionsgren.

Indikatorer – eksempler

E

Klima:

Emissioner fra bedriften (CO₂-eq)

Emissioner pr. produkt (CO₂-eq)

Biodiversitet:

Naturtjek

Vand- og Luftkvalitet:

Ammoniakfordampning i marken (kg. N/ha)

Fosforoverskud

Belastningstal (ja/nej)

Markjordens frugtbarhed:

Andel af jordprøver indenfor optimum

Tiltag mod jordpakning

S

Husdyrenes sundhed og velfærd:

Dødelighed

Antibiotika

Hjerteordningen

Arbejdsforhold:

Arbejdsulykker

Involvering af medarbejdere i drift og udvikling

Tage ansvar for de, der står udenfor arbejdsmarkedet

Medvirke til at uddanne fremtidens landmænd

G

Compliance:

Anvendelse af anerkendte styringssystemer til planlægning og forvaltning af ressourcer

Økonomisk Robusthed:

Afkastningsgrad

Soliditetsgrad

Virksomhedsledelse:

Nedskrevet og anvendt strategi

Risikoafdækning

Planer for drift ved kritiske nedbrud og truende kriser

Optimal ressourceanvendelse:

Fremstillingspris



Klima

Indikatorer

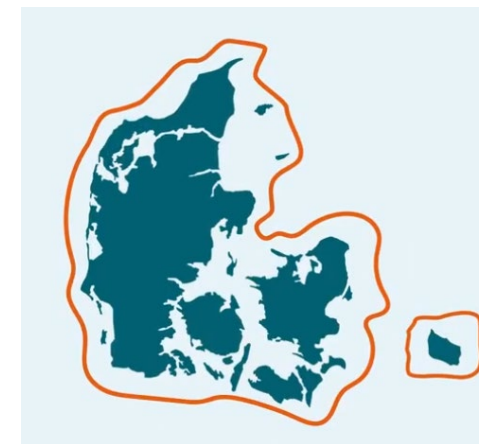
Samlede emissioner fra bedriften (CO₂e)

- Udledning fra dyrenes fordøjelse (metan)
- Udledning fra husdyrgødning i stald og lager (metan og lattergas)
- Udledning ved udbringning af gødning på markerne (lattergas)
- Udledning af kulstof fra organogene jorder (CO₂)
- Energiforbrug (CO₂)
- Indkøb og salg af produkter (CO₂)

Totale drivhusgasemissioner pr. produceret enhed, for udvalgte produkter. (CO₂e)

SEGES

ESG





2017

Vis bedriftens aftryk uden energi og import/eksport

Vis fordeling på gasser

Vis bedriftens aftryk uden kulstofbalance

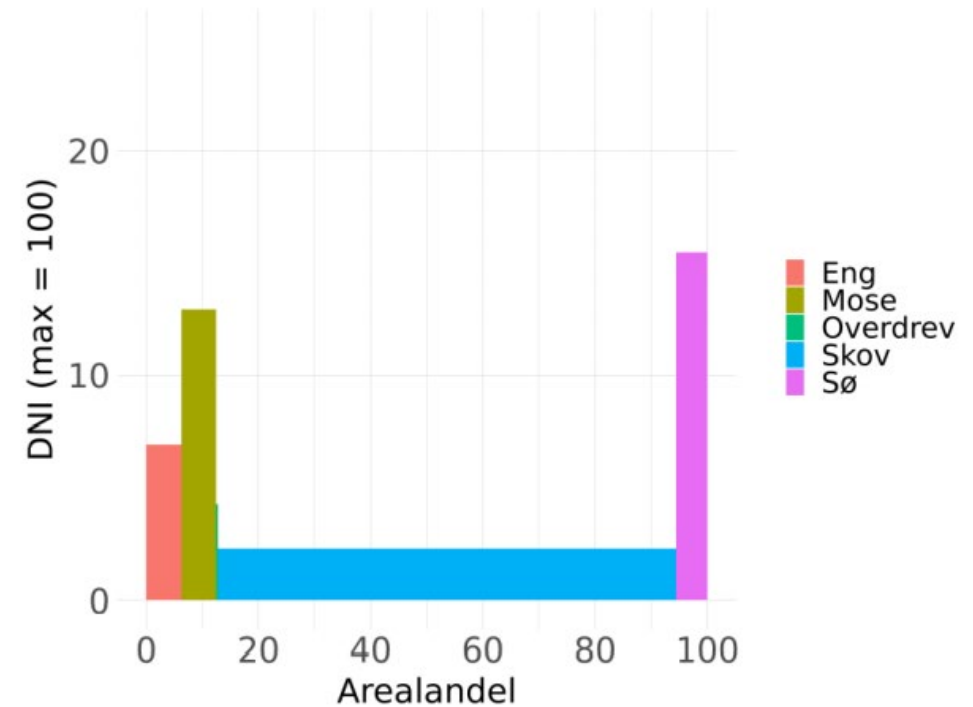
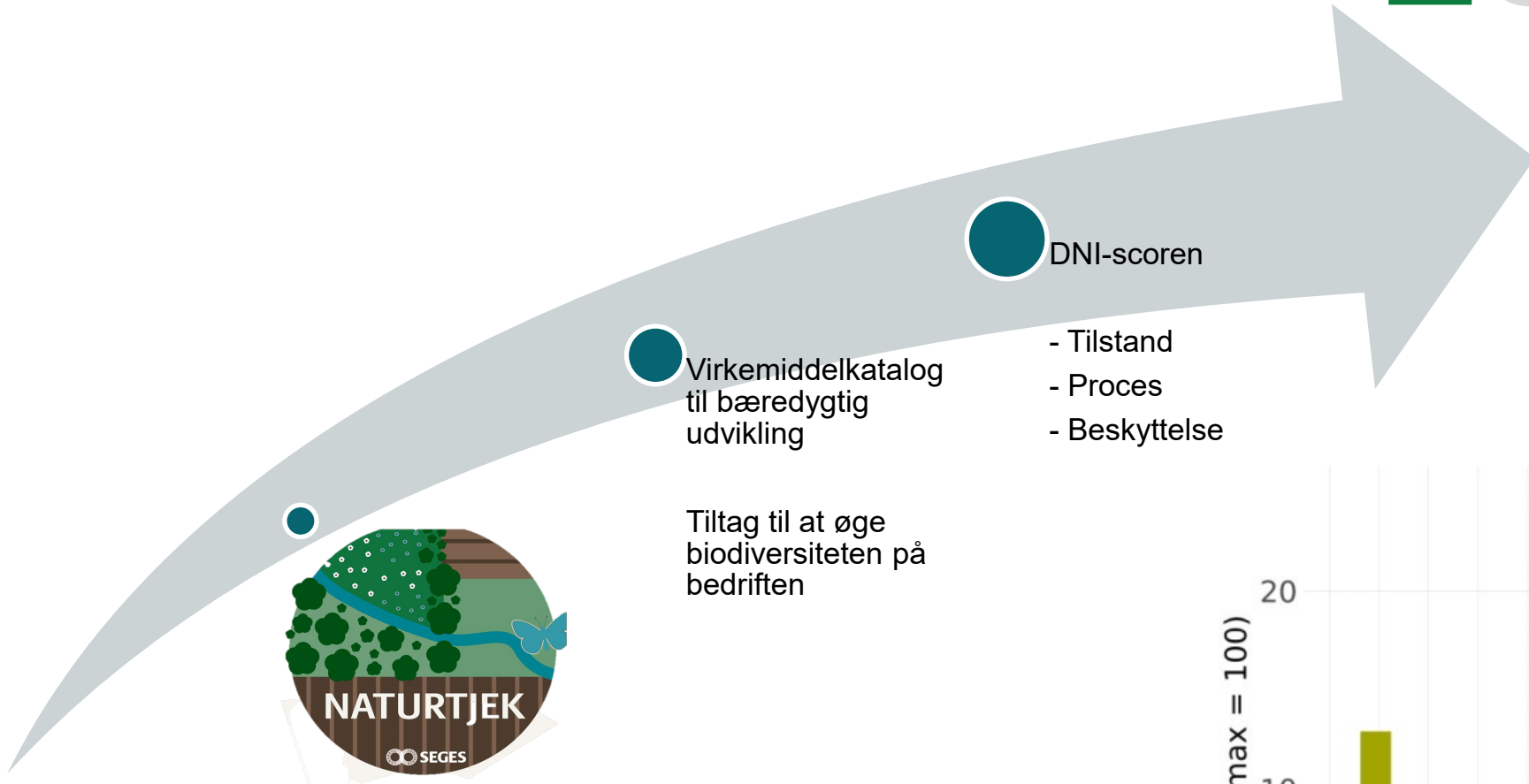
UDSKRIV

Klimaaftryk med energi, import og eksport	Standard / overført ton CO ₂ e	Bedriftsaftryk ton CO ₂ e	Fremtidsscenarier ton CO ₂ e (ændringer)
Samlet udledning for bedriften	1.619,9	1.600,0	1.563,1 (-36,9)
Mark	267	269 	232 (-36,9)
Handelsgødning mark	53	53	53 -
Husdyrgødning mark	80	83	83 -
Organogene jorde	52	52	15 (-36,8)
Kalkning	8	8	8 -
Nitratudvaskning	27	27	27 -
Afgrøderester	47	46	45 (0,1)
Mark, kulstofbalance 	-60	-81	-81 -
Afgrøder med kulstofopbygning	-34	-34	-34 -



Biodiversitet

ESG



Vand og luftkvalitet

ESG



Kvælstof, fosfor og planteværn

Ammoniakfordampning i marken	kg N/ha
------------------------------	---------

Ammoniakfordampning stald og lager	Kg N/m ³
------------------------------------	---------------------

Fosforoverskud	kg P/ha
----------------	---------

Planteværn (Belastningstal)	B/ha
-----------------------------	------

Efterlevelse af gødsknings-og harmoniregler	Ja/nej
---	--------

Efterlevelse af N og P normer	Ja/nej
-------------------------------	--------

Udarbejdelse af sprøjtejournal	Ja/nej
--------------------------------	--------

SEGES



Husdyrenes sundhed og velfærd

ESG



Dødelighed

Antibiotika

Trædepudescore

Kassations-procent

Fjerpilning

Hjerteordningen



Antibiotika

Dødelighed

DANISH

Hjerteordningen



Kalvedødelighed

Nyinfektions-procenten

Kodødelighed

Celletal, leveret til mejeri

Hjerteordningen

12 ANSVARLIGT FORBRUG OG PRODUKTION



15 LIVET PÅ LAND



SEGES



Virkemidler i Landbrugets klimaværktøj

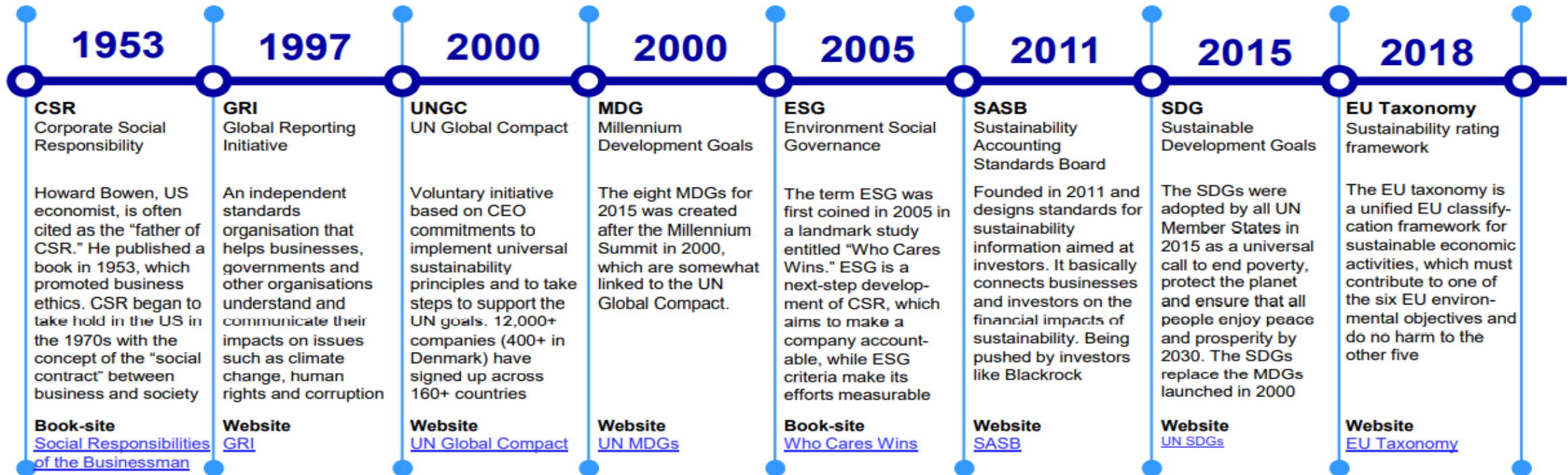
- Virkemidlerne levere veje til emissionsreduktioner og indgår som anbefalinger i klimahandleplanerne
- Der kommer virkemidler til marken, griseproduktion, kvæg og fjerkræ
- Der er udvalgt virkemidler fra en lang ønskeliste. Prioriteringen er baseret på ressourcer i projektet og virkemidler med mest relevans og effekt er udvalgt.
- Virkemidlerne beskrives i 'tekniske-baggrundsnotater' med beregningsgrundlag og referencer
- Endelig præsenteres virkemidlerne i en opdateret version af Klimakataloget, med landmanden som målgruppe



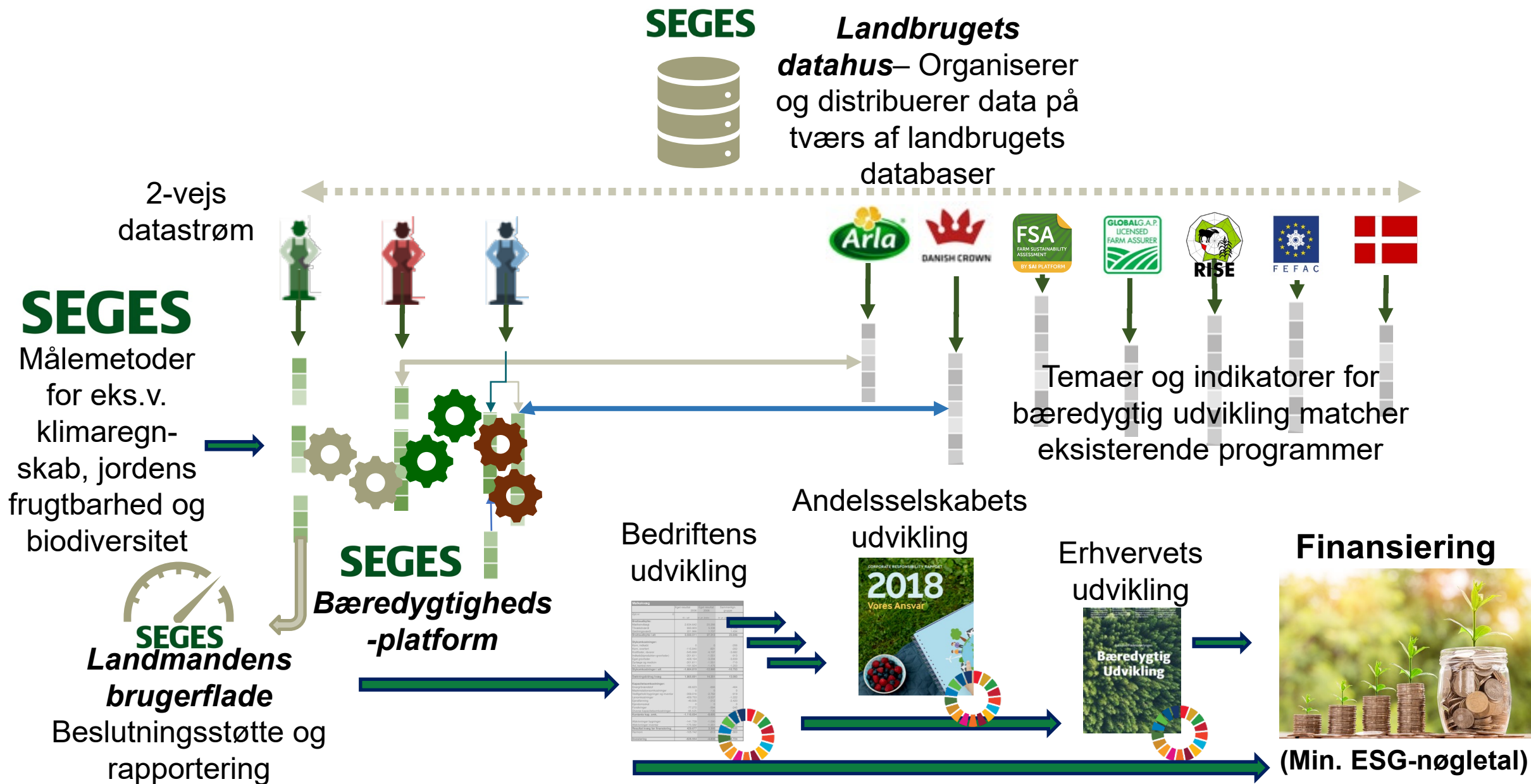
An ESG timeline perspective

Professional framework is gradually being built

Action is accelerating



Dokumentation af bæredygtig udvikling i dansk landbrug



Dokumentation af bæredygtig udvikling i dansk landbrug

SEGES



Landbrugets datahus – Organiserer og distribuerer data på tværs af landbrugets databaser

2-vejs



Andelsselskabets

SEGES
Bæredygtigheds
-platform



Bedriftens
udvikling



udvikling



Erhvervets
udvikling



Finansiering



(Min. ESG-nøgletal)

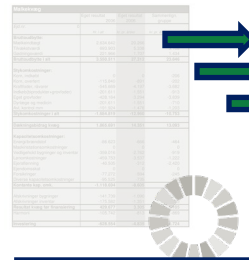
SEGES
Landmandens
brugerflade
Beslutningsstøtte og
rapportering

biodiversitet

SEGES
Bæredygtigheds
-platform



Bedriftens
udvikling



udvikling



Erhvervets
udvikling



Finansiering



(Min. ESG-nøgletal)

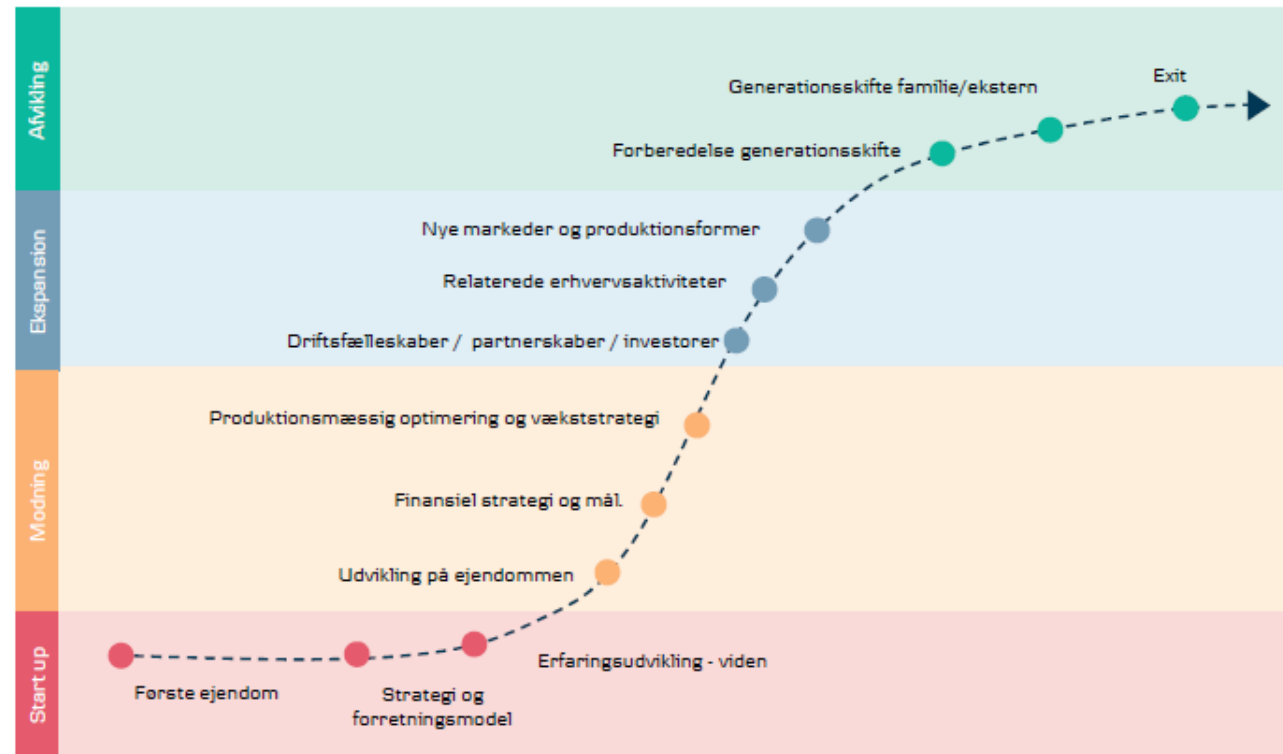
SEGES
Landmandens
brugerflade
Beslutningsstøtte og
rapportering

The image features a green background with a central grey horizontal band. Above the band, a hand is shown dropping a coin. Below the band, a hand is shown holding a stack of coins, with a small tree growing out of them. The text '8. ESG - afrapportering' is centered in the grey band.

8. ESG - afrapportering

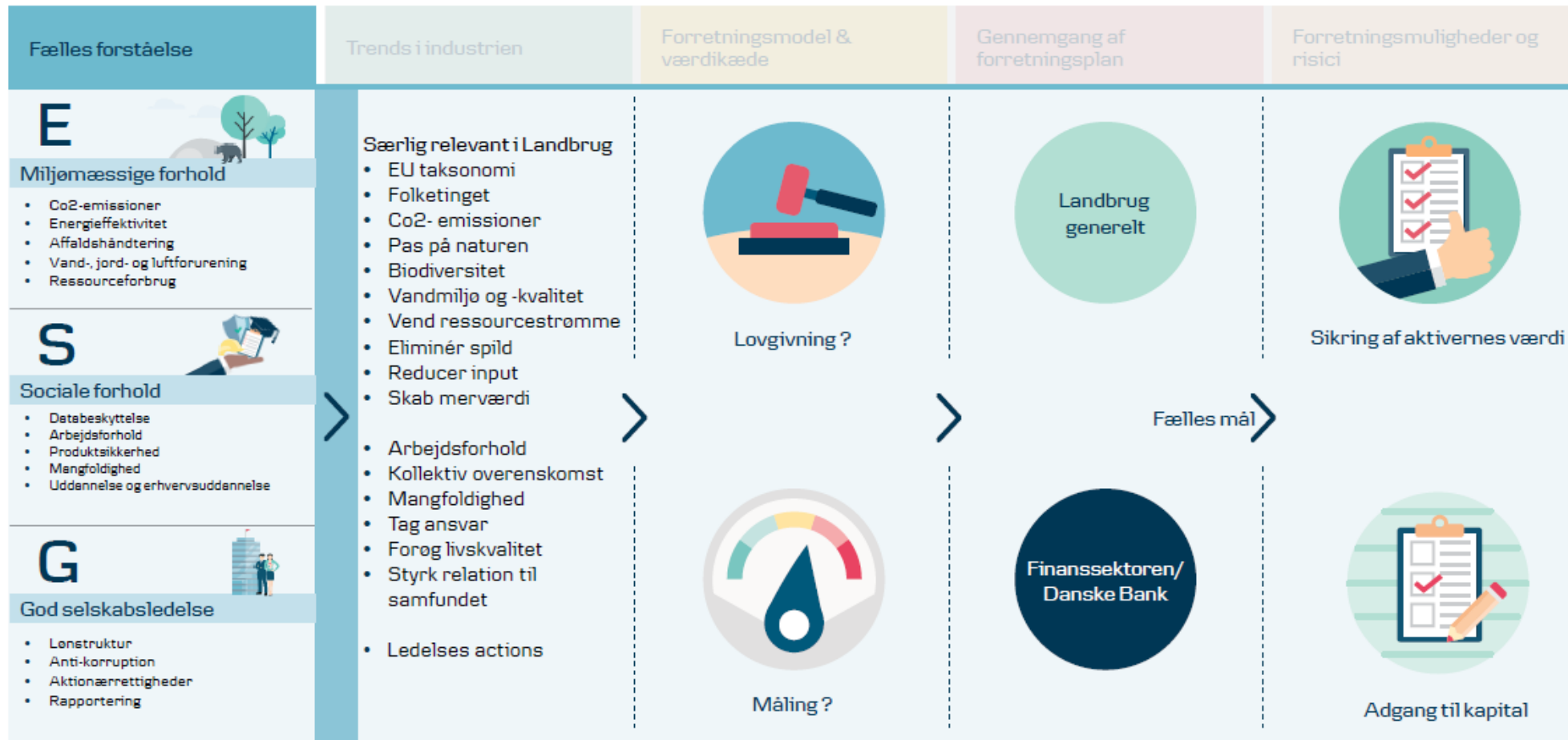
Start up Modning Ekspansion Afvikling

Faser i jeres livscyklus





Fælles forståelse



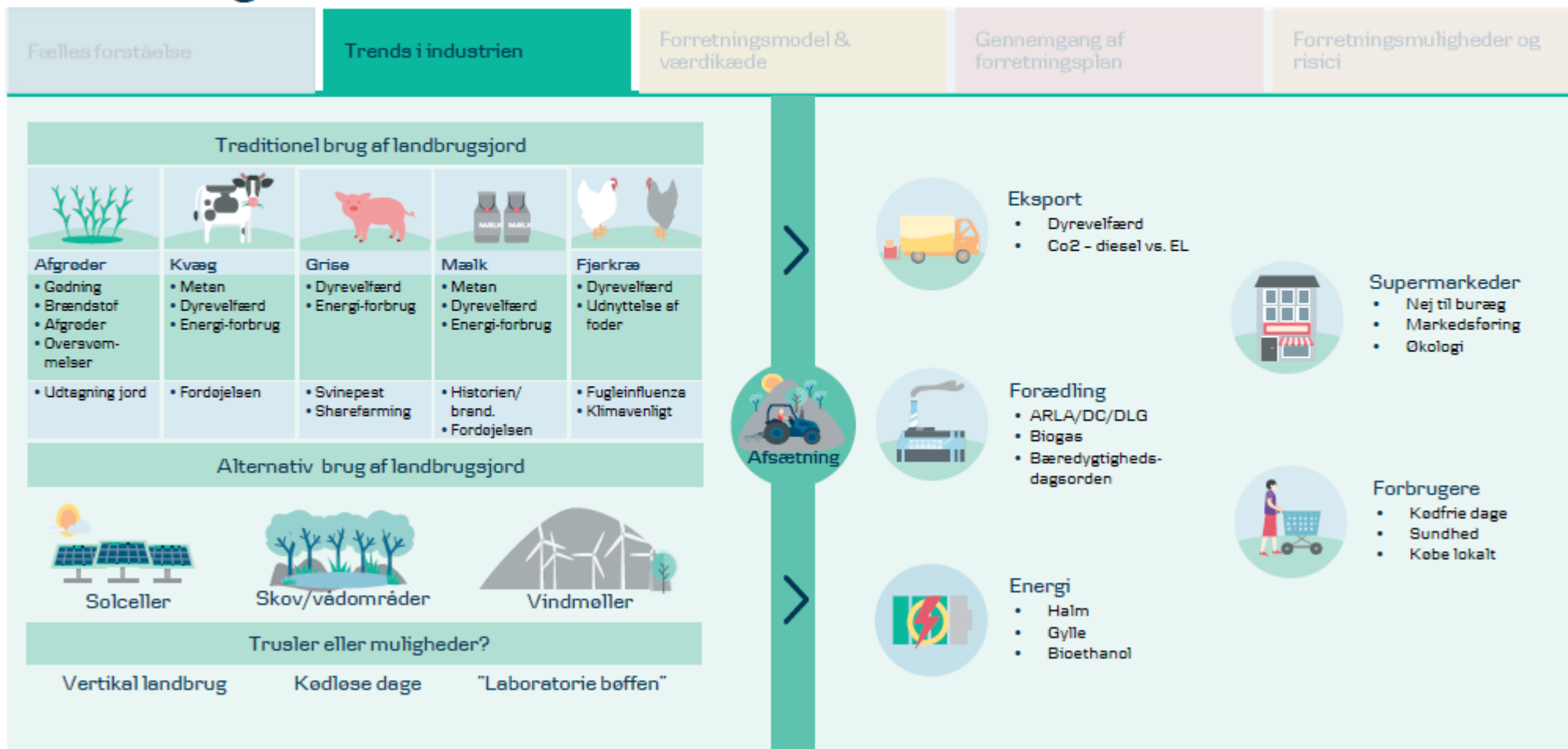
Danske Bank – eksempel på fokus i Landbrugets værdikæde



REALKREDIT
Danmark

Danske Bank

Landbrugets værdikæde



ESG – Nordea Business Banking Landbrug

Opgradering til version 2,1 i gang...

		Vælg score på hvert ben
		tal
<h1>Miljø</h1>	<ul style="list-style-type: none">• Optimal ressourceanvendelse• Klimaregnskab• Biodiversitet og natur• Bæredygtige udbytter• Vandmiljø og vandkvalitet• Genbrug af materialer• Næringsstofbalance - jordfrugtbarhed	<input type="text"/>
<h1>Social</h1>	<ul style="list-style-type: none">• Arbejdsforhold• Livskvalitet• Værdsættes af lokalområdet• Dyrevelfærd• Uddannelse/Oplæring	<input type="text"/>
<h1>Governance</h1>	<ul style="list-style-type: none">• Risiko styring• Dit landbrugs afkastningsevne og robusthed• Organisering og ledelse• Likviditetsstyring• Overholdelse af gældende lovgivning og certificeringer	<input type="text"/>

Kontrolprogrammer / Certificeringsordninger

Arla	Arlagården
DC	Arla klimatjek
Skov	Klimakontrolleret Gris
Generelt	Dansk Kalv
	FSC
	PEFC
	Global GAP

Indikatorer – eksempler

E

Klima:

Emissioner fra bedriften (CO₂-eq)

Emissioner pr. produkt (CO₂-eq)

Biodiversitet:

Naturtjek

Vand- og Luftkvalitet:

Ammoniakfordampning i marken (kg. N/ha)

Fosforoverskud

Belastningstal (ja/nej)

Markjordens frugtbarhed:

Andel af jordprøver indenfor optimum

Tiltag mod jordpakning

S

Husdyrenes sundhed og velfærd:

Dødelighed

Antibiotika

Hjerteordningen

Arbejdsforhold:

Arbejdsulykker

Involvering af medarbejdere i drift og udvikling

Tage ansvar for de, der står udenfor arbejdsmarkedet

Medvirke til at uddanne fremtidens landmænd

G

Compliance:

Anvendelse af anerkendte styringssystemer til planlægning og forvaltning af ressourcer

Økonomisk Robusthed:

Afkastningsgrad

Soliditetsgrad

Virksomhedsledelse:

Nedskrevet og anvendt strategi

Risikoafdækning

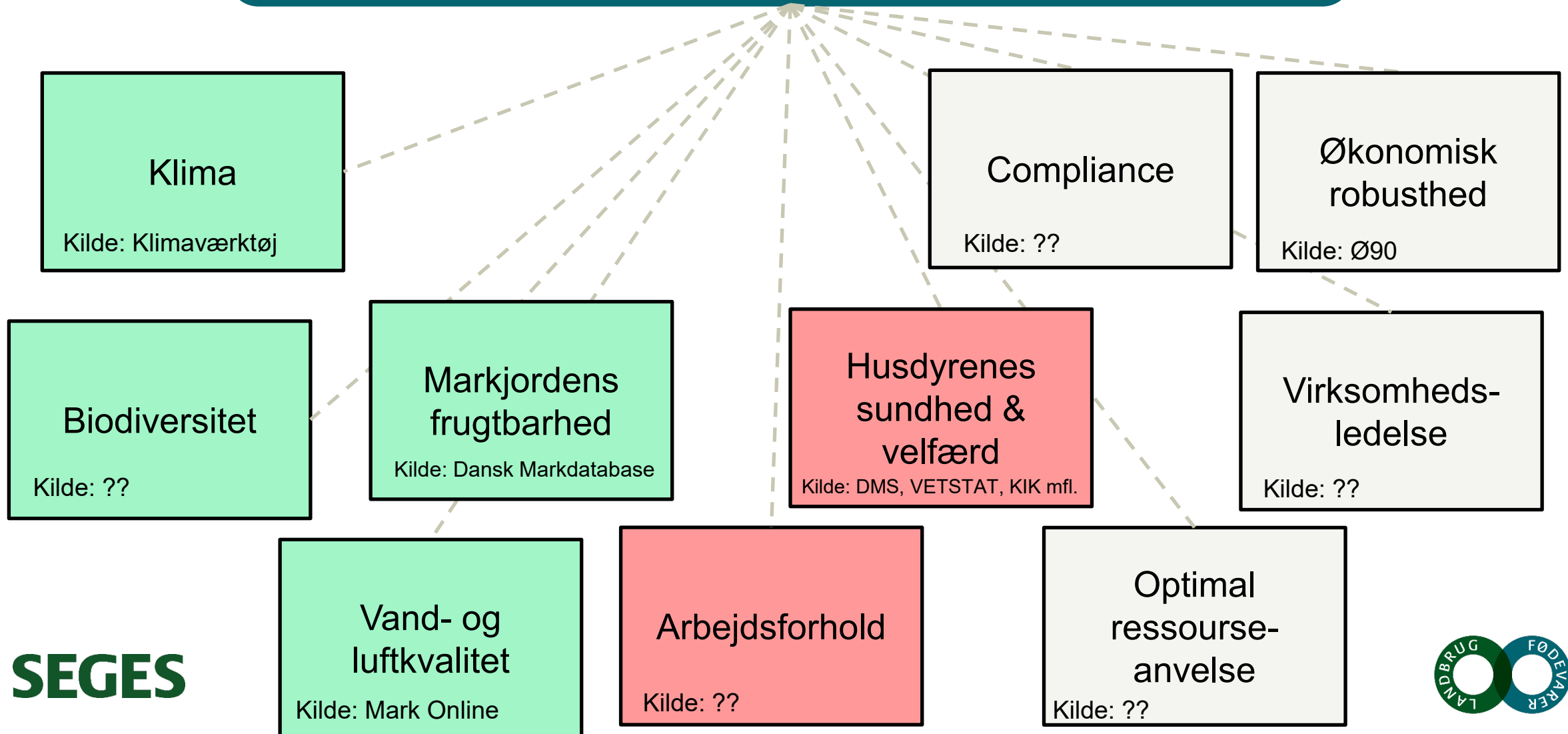
Planer for drift ved kritiske nedbrud og truende kriser

Optimal ressourceanvendelse:

Fremstillingspris



ESG Ledelsesrapport



- "Ny Årsrapport"
 - Fokus på afrapportering og fremtidige aktiviteter og mål indenfor ESG-området, fremfor økonomistyring
 - En Virksomhedsrapport, der danner et grundlag for en fornyet kommunikation til landmandens samarbejdspartnere

Korte anbefalinger

- Tag udgangspunkt i landmanden:
 - Hvilke interessenter vil landmanden gerne kommunikere til? Målgruppen bestemmer kommunikationen
 - Hvilket værdisæt har han? Hvad er vigtigt for ham at fortælle og kommunikere til hans interessenter?
 - Start med et par emner og indikatorer/målepunkter der har landmanden og hans interessenters interesse – fortæl den gode historie der allerede er der
 - Har landmanden overskud til det? Hvis der laves en kommunikationsindsats, skal landmanden også prioritere tid og energi til at eksekvere og bruge det
- Vis en udvikling: Det giver mindst lige så meget at vise mål, handleplaner og udvikling som selve tallet
- Prioriter både den personlige fortælling, om det der ikke kan måles, samt konkrete indikatorer og data der understøtter udviklingen

A conceptual image with a green background. At the top, a hand is dropping a coin. In the center, a tree is growing out of a stack of coins held in a hand. The text '9. E-ESG' is overlaid on the left side of the image.

9. E-ESG

– inspiration til strategiske mål

Virksomhedens strategiske mål – E-ESG mål

- eks. på strategiske mål vi har haft inde over strategiprocesserne i 2020-2021 med landbrugets virksomhedsledere

Mål - generelt	Vigtigt at arbejde med SMART mål, hvilket betyder S – specifikke mål, der er formuleret tydeligt, afgrænset og veldefinerede M – målbare mål, så vi kan dokumentere virksomhedens udvikling og at målene er opfyldt A – accepterede mål som ejerleder, finansielle samarbejdspartnere og ledende medarbejdere bakker op om R – realistiske mål som er forankret i den virkelighed og omverden virksomheden befinder sig i T – tidsbegrænset, som sætter målene ind i en afgrænset periode for opfyldelse
E-ESG Økonomiske mål	Mål for virksomhedens økonomiske robusthed Mål for afkastningsgrad Mål for soliditetsgrad Mål for likviditetsgenerering Mål for andel af bankgæld

Virksomhedens strategiske mål – ESG mål

- eks. på strategiske mål vi har haft inde over strategiprocesserne i 2020-2021 med landbrugets virksomhedsledere

Mål	
Governance mål	Mål for corporate governance
E-ESG	Mål for virksomhedsledelse, ledelse af bedriften, lederskab, eksekveringskraft og grøn omstilling
	Mål for organisering, ledelsesmodel, ledelsesstrukturer
	Mål for risikostyring, risikomanagement, risikoledelse, early warnings
	Mål for "brug af land" / "land costs" / "land use" (natur, foderproduktion, fødevareproduktion, skov)
	Mål for ressourceanvendelse, spild og cirkulær økonomi
	Mål for produktionsanlæg, stalde, teknologi, innovation
	Mål for vores værdikædes bæredygtighed / leverandørernes bæredygtighed
	Mål for strategisk sparring – 1:1, advisory board, bestyrelse
	Mål for lønstruktur
	Mål for bogføring og revision
	Mål for skattepolitik
	Mål for digitalisering, styringssystem, datafangst, datastruktur
	Mål for styrket forretningsmodel
	Mål for whistle-blower ordning
	Mål for opfølgning der sikrer indsigt i om den ønskede kurs for virksomheden holdes
	Mål for lederskab som sikrer forandringsopgaven
	Mål for gennemsigtighed og åbenhed i rapportering og rapporteringsprocedurer – internt og eksternt
	Mål for compliance / E-ESG-rapportering / efterlevelse i forhold til rammer og opfølgning / kontrolmekanismer

Virksomhedens strategiske mål – ESG mål


- eks. på strategiske mål vi har haft inde over strategiprocesserne i 2020-2021 med landbrugets virksomhedsledere

Mål	
Miljømæssige mål E-ESG	Mål for opfyldelse af EU-taksonomi og gældende DK lovgivning på området Mål for biodiversitet og natur Mål for mindskelse af luftforurening Mål for og med klimaregnskab Mål for luftkvalitet Mål for klimaforandringer, klimapåvirkning, klimaaftryk og CO2 emission Mål for vandmiljø og vandkvalitet Mål for vandforbrug og spildevand Mål for markens frugtbarhed og næringsstofbalance Mål for jordens næringsstoffer Mål for bæredygtige udbytter Mål for lydforurening Mål for forbrug af ressourcer/energi/el/brændstof/indkøbt foder Mål for recirkulering, genbrug, reducer inputs/spild og maksimer værdiskabelsen/output Mål for håndtering af affald/plast Mål for nedbringelse af miljørisici

Virksomhedens strategiske mål – ESG mål

- eks. på strategiske mål vi har haft inde over strategiprocesserne i 2020-2021 med landbrugets virksomhedsledere

Mål	
Sociale mål E-ESG	<p>Mål for ejerleder (efteruddannelse / ikke blive rusten / working balance / stress)) og ejerfamilie (livskvalitet), netværk, lokalsamfund</p> <p>Mål for HRM/medarbejdere, ansættelses, arbejdsforhold, sikkerhed, uddannelse, medarbejderpleje/livskvalitet, overenskomst, mangfoldighed, working balance, virksomhedskultur, den sociale kapital</p> <p>Mål for lige rettigheder for alle</p> <p>Mål for relationerne til medarbejdere, naboer, forbrugere og samarbejdspartnere.</p> <p>Mål for overholdelse af menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder og sikkerheds- og sundhedspolitik på arbejdspladsen, herunder whistleblower setup.</p> <p>Mål for hvordan vi sikrer at vore samarbejdspartnere efterlever de samme værdier og krav som vi arbejder efter i virksomheden.</p> <p>Mål for børnearbejde</p> <p>Mål for dyrevelfærd, husdyrenes sundhed og trivsel</p> <p>Mål for sygdom, ulykker og dødsfald</p> <p>Mål for data sikkerhed og privatliv</p> <p>Mål for produktkvalitet</p>

The background image shows a hand at the top dropping a coin into a tree that is growing out of a stack of coins held in another hand at the bottom. The scene is set against a green background with a semi-transparent grey band across the middle containing the title.

10. Virksomhedsstrategi

- eksempel

Det strategiske hus

Vision – hvad stræber vi efter:

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

Strategiske mål 2025:

Økonomiske mål:

- Afkastningsgrad > 6,5 %
- Soliditetsgrad > 25 %
- Nulpunkt 315 kr. for en 30 kg's gris
- Dækningsgrad i planteavl >32%

Governance mål:

- Ny ledelsesmodel og ansvarsfordeling
- Risikomanagement
- Strategisk sparring via nyt advisory board
- Dygtige og veluddannede leder.
- 100% fokus på compliance
- Digitalisering af virksomheden

Miljømæssige mål:

- Levere på de opsatte klimamål
- Levere på natur og biodiversitet
- Årligt iværksættes min. 3 nye tiltag der forbedrer natur og ressourceanvendelse
- Mindske forbrug af indkøbt foder

Sociale mål:

- Høj dyrevelfærd
- Integration af og investering i medarbejdere
- Etablere attraktive rammer og arbejdsforhold
- Min. 95% fremmøde målt over året
- Sørge for godt naboskab.
- Efteruddannelse af ejer og medarbejdere

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

1. Styrke virksomhedsledelsen og lederskabet

2. Styrke virksomheden som forretning

3. Styrke virksomhedskulturen

4. Grøn omstilling af den samlede virksomhed

5. Salgsmodning af virksomheden

Værdier – vi ikke går på kompromis med:

- Ordentlighed, selvstændighed og arbejdsglæde
 - Præsentabelt landbrug med overskud.
 - Sikre tid til fritid og et godt familieliv.
- Vi skaber den gode arbejdsplads, arbejder som et samlet team og udvikler vore medarbejdere

Mission – hvad er vi sat i verden for :

- at producere bæredygtige fødevarer, gøre en forskel og skabe bæredygtig økonomisk vækst i harmoni med virksomhedens værdier til gavn for virksomhedens medarbejdere og ejere, baseret på et moderne og højteknologisk produktionsanlæg, en effektiv produktion og et professionelt salg

STRATEGISK INITIATIV 2 – Styrk virksomheden som forretning – Fokus GRISEPRODUKTIONEN

FORMÅL	ANSVARLIG	INVOLVEREDE OG NØGLEINTERESSETER	
FORMÅL MED INITIATIV ER: + at forbedre virksomhedens afkastningsgrad ved at have fokus på produktivitet og omkostninger i forretningsområderne + at styrke virksomhedens griseproduktion + større output med samme eller mindre input + at udvikle griseproduktionen i en bæredygtig retning – strategisk initiativ 4	Ejerleder	Driftsledere + advisory board	
	INDSATS	AKTIVITETER	
	1. Strategisk ophæng	1.0 Nedbryde det strategiske hus til overordnede mål og nødvendige handlinger i griseproduktionen / so-holdet	
	2. Analyse	2.0 Fastlægger hvad vi er stolte af i forhold til vores position op mod andre og uudnyttede potentialer og uhensigtsmæssige aktiviteter 2.0.1 Hit-listen og 360 graders analysen indgår 2.1 Analysere de uudnyttede økonomiske potentialer for griseproduktionen set indefra og set udefra 2.1.1 360 graders analysen med økonomisk potentiale indgår 2.2 Analysere påvirkningen fra pkt. 2.0 og 2.1 på virksomhedens bundlinje, afkastningsgrad, soliditetsgrad og generering af likviditet indenfor henholdsvis 5 år og 10 år 2.3 Analysere hvordan griseproduktionen kan levere på det strategiske initiativ 4 om grøn omstilling	
SUCCESKRITERIER OG VÆSENTLIGE FORANDRINGER: + Solgte 30 kg. ´s smågrise pr. års-so > xx stk. + Foderforbrug på < 2,55 FE pr. kg. tilvækst + So-dødelighed < 10% + Fravænnede grise pr. års-so > 37,5 stk.	3. Plan	3.0 Drøfte og fastlægge en vedligeholdelses-og investeringsplan for de kommende 5 år 3.1 Drøfte og fastlægge plan for nye tiltag i stalden 3.2 Drøfte og fastlægge en ledelsesmodel 3.3 Drøfte og fastlægge eksekveringsplan med opfølgning	
	4. Digitalisering	4.0 Drøfte hvilke data der mangler nu og på længere sigt 4.1 Drøfte potentielle datakilder, mulig datafangst og datastruktur 4.2 Udarbejde en plan for digitalisering af datafangst 4.3 Digitaliseringsplanen rulles ud i griseproduktionen	
KRÆVEDE INVESTERINGER + 360 graders analyse – 10.000 kr. + omkostninger på baggrund af 360 graders analyserapporten	5. Rapportering	5.0 Drøfte og fastlægge plan for rapportering internt i griseproduktionen og virksomheden 5.0.1 Plan for dataanalyse og tilhørende rapporter 5.1 Internt rapporteringssystem sættes i drift	

Virksomhedsledelse

- Databaseret forretningsudvikling

Data Driven Business Value



Go-Gris eksterne kommunikation og rapportering

Vores vision

At skabe... for at...
gøre ting... til godt
landman... ed, der
følger m... bidrager
positivt... omhed,
der kan...
Personer... urates-
se, order... orskel i
organisat...

Nøgletal

Afkastningsgrad: **8,57 %**

Soliditet: **28 %**

Bruttoudbytte: **44 mio.**

Vores strategiske retning

Vores strategi arbejder i tre spor.

... vil med udgangspunkt i vores egne besætninger og mark-
... ft være med til at drive den grønne omstilling i det danske
... ndbrug. Vi har fokus på den grønne omstilling, og vi vil ud-
... de vores produktion af grise i en mere bæredygtig retning.

... et kræver investeringer, og derfor arbejder vi mod en højere
... liditet og en øget konsolidering for at sikre, at vi har det

... økonomiske råderum til at investere på gårdene og skabe et
... landbrug, der kan modstå modgangstider.

Sidst men ikke mindst er vi 100 pct. selvforsynende på vores
... korn, som produceres på vores egne marker. Det giver os
... fuldstændig styring med det foder, vi giver grisene, så vi ved,
... at det er af højeste kvalitet. Samtidig sikrer det os finansielt,
... da vi er uafhængig af markedet for kornsorter.



Vores dyrevelfærd

Hos Go-gris I/S er vores grises velfærd hele forudsæt-
ningen for, at vi kan gøre det godt. Vi passer og plejer
vores dyr i døgndrift og sørger for, at der ikke bliver
gået på kompromis. I vores farestald har vi søerne gå-
ende i løsdrift, så de har plads til at bevæge sig. Vores
store so-stald Evasminde blev renoveret i 2012 og er
et moderne anlæg med dyrevelfærden i højsædet.

En god nabo - et åbent landbrug

Generationsskifte med fast løst og grønt udsyn

26.05.2021

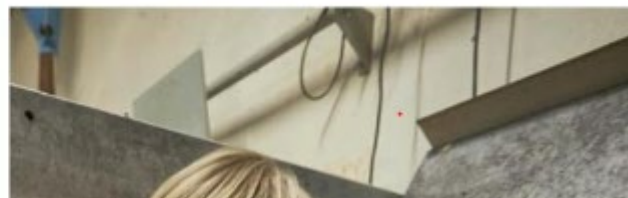
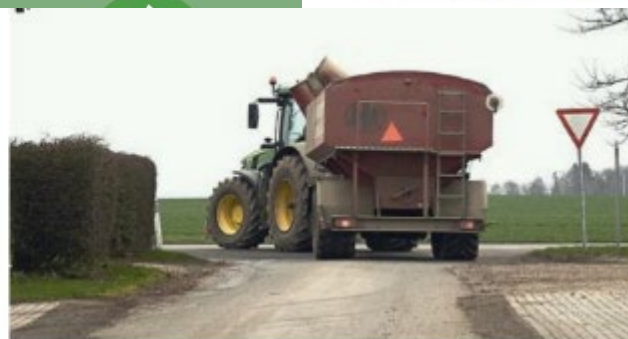
... in Mogensen har netop overtaget den daglige drift af Go-Gris ved Østbirk

... en
... en med nye

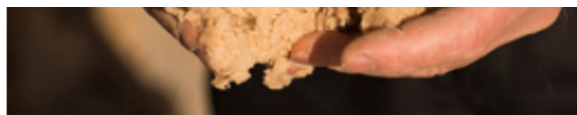
Ansvarlig behandling

... o-gris I/S går vi meget op i styring og brug af
... in. Vi giver medicin efter princippet så lidt som
... - men så meget som nødvendigt.

... net ind i
... og Poul-
... travle



Mosevangs eksterne kommunikation og rapportering



Økologi

- ✓ 6 m² indendørs areal
- ✓ 3 m² fastgulv
- ✓ Masser af luft og lys
- ✓ Køerne kan frit lægge sig i strøelse
- ✓ Foderet består min af 60% grovfoder

- ✓ Arla standarder

Mosevang Velfærdskodeks

- ✓ Koen har 8 m² indendørs areal
- ✓ Koen har 5 m² fastgulv
- ✓ Køerne ligger i sand og strøelse
- ✓ Køerne har mulighed for at komme på græs
- ✓ Masser af luft og lys
- ✓ Ingen aflivning af tyrekalve
- ✓ Masser af børster til pleje og velfærd
- ✓ Foderet består af mindst 75% grovfoder
- ✓ Høj sporbarhed i hele produktionen
- ✓ Køerne transporteres højst 20 minutter
- ✓ Dyrlægen kommer en gang i ugen
- ✓ Lav ko- og kalvedødelighed
- ✓ Høj gennemsnitsalder pr. ko
- ✓ Pasning og pleje døgnet rundt



Kalvedødelighed 3,4%
44% lavere end gennemsnittet



Ko dødelighed 4,1%
18% lavere end gennemsnittet



Yverbetændelse 0,1%
65% lavere end gennemsnittet

Vores økonomi

Som en visionær landbrugsvirksomhed er økonomi et vigtigt parameter i alt, hvad vi gør. Kan vi ikke se en god forretning, så handler vi ikke. Vi vil hele tiden udvikle os og blive mere effektive, men at opnå sådanne resultater kræver investeringer. Vi har investeret i et nyt

produktionsapparat, og det har ikke været billigt at komme dertil, hvor vi er i dag. Alligevel er vores økonomi sund, og vi har en stærk konkurrenceevne. Det bedste er, at den bliver stærkere og stærkere i takt med, at vi hæster afkastet af vores investeringer.

2017



MOSEVANG
Mælk med omtanke

Mosevangs bæredygtige bundlinjer

Mosevang er bygget på de 3 bæredygtige bundlinjer: Den grønne, den sociale og den økonomiske. Sammen med vores høje dyrevelfærd, er det omdrejningspunktet for vores virksomhed.

Bæredygtighed



Dyrevelfærd



Grønne bundlinje



Sociale bundlinje



Økonomiske bundlinje

11. ESG - Ledelsesrapport

Dokumentation af bæredygtig
udvikling på bedriftsniveau

ESG LEDELSESRAPPORT 2021

Miljømæssige (E), sociale (S) og virksomhedsledelse (G)

Landbrugsvirksomheden

Ejerleder

Landbrugsvej 1

1234 Landbruget

CVR nr: 12345678



STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Indhold i virksomhedens ESG rapport

1. Ledelsesberetning
 - Tiltag i 2021
 - Økonomiske nøgletal
2. Fremtidige tiltag
3. ESG forhold i virksomheden
4. Anvendt praksis

Miljømæssige forhold (E):

- Klima
- Natur og biodiversitet
- Vand og luftkvalitet

Sociale forhold (S):

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

Forhold i virksomhedsledelsen (G):

- Virksomhedsledelse
- Compliance



Tiltag i 2020 for en bæredygtig udvikling

Miljømæssige tiltag	Sociale tiltag	Tiltag for virksomhedsledelsen
<ul style="list-style-type: none">• Vi har i 2020 haft fokus på at udlægge ukurante produktionsarealer til natur, dels for at styrke naturen samt øge produktiviteten af de arealer der dyrkes• Plejet læbælter, remiser og andre naturarealer til gavn for vildtet på arealerne• Arealerne er blevet dyrket efter principperne i præcisionsjordbrug, hvorved der er brugt færrest mulige ressourcer	<ul style="list-style-type: none">• Vi har opdateret vores personalepolitikker og formidlet disse til medarbejdere• Alle medarbejdere har været på faglige efteruddannelser i 2020• Vi har etableret babystalde, for at reducere dødeligheden og forbedre dyrevelfærden• Vi har fokus på løbende at involvere vores omgivelser og samfund, ved at invitere indenfor i staldene.	<ul style="list-style-type: none">• Vi har i 2020 gennemført generationsskiftet for ejendommen, hvorved virksomhedsledelsen er blevet styrket og fastlagt• Vi har haft fokus på at dokumentation og compliance i virksomheden er på plads

Fremtidige tiltag for en bæredygtig udvikling



Tiltag for en bæredygtig udvikling:

Vi arbejder med en lang række af tiltag, som alle bidrager til vores bæredygtige udvikling i fremtiden.

Vi har bl.a. fokus på 3 tiltag der skal styrke virksomhedens bæredygtige udvikling, ligesom det skal forbedre indikatorerne i vores ESG rapportering:

Klimapåvirkning:

For at reducere virksomhedens klimapåvirkning, undersøger vi mulighederne for at anvende nitrifikationshæmmere. Dette forventes at reducere virksomhedens klimapåvirkning med X CO₂-eq om året.

Ligeså har vi fokus på hyppig udslusning af gylle som vil give en reduktion på X CO₂-eq om året. Samtidig undersøges mulighederne for gyllekøling i virksomheden.

Markjordens frugtbarhed:

For at bevare en sund og frodig jord arbejder vi for at gødske og kalke positionsbestemt, samt have en høj andel af efterafgrøder og nedmulde halm. Dette skal sikre en sund og frodig jord.

Natur og biodiversitet:

Vi har løbende fokus på at styrke virksomhedens natur og biodiversitet. Vi planlægger således at gennemføre et NaturTjek i 20XX.



Miljømæssige forhold i virksomheden

Beskrivelse af forhold

Klima

Landbrug & Fødevarer præsenterede i 2019 en ambition om at være klimaneutral i 2050, og rejsen imod klimaneutralitet er allerede begyndt.

Klimapåvirkning fra landbrugets primærproduktion kommer bl.a. fra udledning af kulstofdioxid (CO₂), fra energiforbrug og organogene jorde, lattergas (N₂O) fra gødningsudbringning samt metan (CH₄) fra dyrenes fordøjelse samt fra gødningsopbevaring.

Klimaindsats er et afgørende tema bl.a. som følge af landbrugets egen vision om klimaneutral fødevarer produktion i 2050. Klimatiltag kan i mange tilfælde spare på ressourcer og dermed forbedre økonomien.

Natur og biodiversitet

Biodiversitet betyder mangfoldigheden af levende organismer. Ordet er dannet af ordene "bio", der betyder liv, og ordet "diversitet", der betyder forskellighed. For at sikre mangfoldigheden af liv er det væsentligt at have fokus på de arter, der er mest akut truede. Det vil sige de arter, der er i størst risiko for at forsvinde fra et område eller helt at uddø. Det handler derfor om at sikre og bevare sjældne og truede arter, der hvor de er.

Landbruget kan gøre en positiv forskel for naturen og biodiversiteten, fordi tabet af biodiversitet først og fremmest skal standses på selve naturarealerne. Mange af Danmarks naturarealer ejes af landmænd. På bedriftsniveau kan den enkelte landmand gøre en indsats og prioriteringen af indsatsen bør tage udgangspunkt i de eksisterende naturarealer.

Vand og luftkvalitet

For at bedriften kan bidrage til en positiv udvikling af Danmarks luft og vandressourcer, skal der sættes fokus på sammenhængen og afhængigheden mellem de landbaserede landbrugsaktiviteter og vand- og luftkvalitet.

Indikatorerne inden for dette område viser således bedriftens bidrag til hhv.:

- Aktivt at sikre vandrelaterede økosystemers robusthed i landskabet.
- At reducere tabet af kvælstof (N) og fosfor (P) fra landbrugsarealer til vandmiljøet.
- At reducere tabet af pesticider fra landbrugsarealer til vandmiljøet.

Resultaterne herunder viser bedriftens bæredygtighed samt dens udvikling i forhold til indikatorerne inden for temaet vand- og luftkvalitet.

Miljømæssige forhold i virksomheden

	Indikator	Enhed	2022	2021	2020
Klima	Emissioner pr. produkt	CO2-eq			
	Samlet emission fra virksomheden	CO2-eq			
Biodiversitet	Er der lavet NaturTjek på ejendommen	Ja/Nej			
Vand og luftkvalitet	Ammoniakfordampning i marken	Kg N/ha			
	Fosforoverskud	Kg P/ha			
	Planteværn (Belastningstal)	B/ha			

A photograph of a man and a woman sitting in a grassy field. The woman is on the left, wearing a grey t-shirt and black shorts, smiling. The man is on the right, wearing a light blue t-shirt and blue jeans, also smiling. They are surrounded by several cows of different colors (brown, black, and brown with white spots). A small black and white dog is sitting on the grass in front of them. The background shows a fence and trees under a clear sky.

Sociale forhold i virksomheden

Beskrivelse af forhold

Husdyrenes sundhed og velfærd

Sunde husdyr er fundamentet for en høj bæredygtighed på bedriftsniveau og er derfor et væsentligt område for bedriftens bæredygtige udvikling. Eksempelvis tilstræbes et tilpas antibiotikaforbrug og en lav dødelighed. Det er også en forudsætning for en ressourceeffektiv og bæredygtig produktion samt god produktionsøkonomi og værdi i eksporten.

Husdyrenes sundhed er også et væsentligt parameter ift. de andre temaer i Rapport for bæredygtig udvikling. Fx vil en god husdyrsundhed påvirke økonomien positivt, grundet en højere foderudnyttelse og færre udgifter til pasning, behandling osv.

Ligeledes vil sunde husdyr bidrage positivt til miljøbelastningen, idet der produceres en større mængde fødevarer pr. forbrugt ressource.

Arbejdsforhold og arbejdsmiljø

Arbejdsforhold er her dækkende for forholdene vedrørende relationen mellem arbejdsgiveren og de beskæftigede. Relationen mellem arbejdsgivere og lønmodtagere er en hjørnesten i den bæredygtige udvikling i landbruget, da denne relation kan være udslagsgivende for gennemførelsen af mange andre forbedrende tiltag. Sikre og stabile arbejdsforhold er grundlaget for, at bedriften som helhed kan udvikle, igangsætte og implementere de tiltag, der skaber en vækst i balance på alle andre parametre.

Resultaterne her er hentet ved at spørge virksomhedens medarbejdere samt ledelsen i virksomheden. Det skal derfor understreges at disse svar naturligvis er subjektive og skal behandles derefter.

Socialt ansvar

En del af landbrugsvirksomhedens sociale ansvar, handler om at skabe relationer til det omgivende samfund, ved at være åbne og imødekommende.

Der handler om at tage ansvar for de mennesker der står udenfor arbejdsmarkedet, ved at tilbyde fleksible arbejdspladser med forståelse og respekt for den enkelte medarbejders mulighed for arbejde, hvad enten det er fysiske eller psykiske udfordringer.

Ligeså handler det om at tage ansvar for fremtidens landmænd, ved at tage elever, studerende mv. ind i virksomheden.

Sociale forhold i virksomheden

	Indikator	Enhed	2022	2021	2020
Arbejdsforhold og arbejdsmiljø	Vi har ordnede ansættelsesforhold for vores medarbejdere	1-5			
	Vi bruger de lovpligtige indsatser for arbejdssikkerhed som afsæt for hele tiden at forbedre sikkerheden	1-5			
	Vi forebygger arbejdsulykker og følger op, hvis der sker en ulykke eller en nærved-ulykke	1-5			
	Vi informerer om og involverer medarbejderne i virksomhedens drift og udvikling	1-5			
	Vi har fokus på sundhed og trivsel i den daglige ledelse og drift af virksomheden	1-5			
	Ulykker i virksomheden	Antallet af ulykker			
	Sygdom og arbejdsskader	Antal sygedage			
	Uddannelse eller anden kompetenceudvikling	Antal dage pr. medarbejder afsted			

Sociale forhold i virksomheden - grise

	Indikator	Enhed	2022	2021	2020
Dyrevelfærd	Dødelighed slagtesvin	%			
	Dødelighed smågrise inkl. dødfødte	%			
	Antibiotikaanvendelse	Antal besætninger over grænseværdien			
	Bemærkninger i DANISH	Ja/nej			
	Deltagelse i hjerteordning	Ja/nej			
Socialt ansvar	Tage ansvar for dé, der står udenfor arbejdsmarkedet	Antal årsværk på tilskudsordninger eller lignende			
	Uddanne fremtidens landmænd, ved at tage praktikanter, elever og studerende ind	Antal årsværk for praktikanter, elever og studerende			

A photograph of two women standing in a field of golden wheat. The woman on the left has long, curly blonde hair and is wearing a brown quilted vest over a white long-sleeved shirt and blue jeans. She is pointing her right hand towards the horizon. The woman on the right has her brown hair in a bun and is wearing a dark blazer over a white shirt and dark pants. She is holding a tablet computer in her right hand and has a dark bag slung over her shoulder. The background shows a line of trees under a cloudy sky. A semi-transparent grey banner is overlaid across the middle of the image, containing the text.

Forhold i virksomhedsledelsen

Beskrivelse af forhold

Virksomhedsledelse

God ledelse, herunder strategiarbejde, personaleledelse, risikoafdækning og organisering m.m., er alle vigtige aktiviteter for en modstandsdygtig, tilpasningsdygtig og udviklingsorienteret landbrugsbedrift. Ledelse af bedriften er et nødvendigt fundament for at kunne identificere og prioritere ressourcer og handlinger, der bidrager til bedriftens bæredygtige udvikling. Ledelse er dermed et afgørende og væsentligt element i en bedrifts bæredygtige udvikling.

Resultaterne her er hentet ved at spørge virksomhedens interessenter samt ledelsen i virksomheden. Det skal derfor understreges at disse svar naturligvis er subjektive og skal behandles derefter.

Compliance

Arbejdsforhold er her dækkende for forholdene vedrørende relationen mellem arbejdsgiveren og de beskæftigede. Relationen mellem arbejdsgivere og lønmodtagere er en hjørnesten i den bæredygtige udvikling i landbruget, da denne relation kan være udslagsgivende for gennemførelsen af mange andre forbedrende tiltag. Sikre og stabile arbejdsforhold er grundlaget for, at bedriften som helhed kan udvikle, igangsætte og implementere de tiltag, der skaber en vækst i balance på alle andre parametre.

Resultaterne her er hentet ved at spørge virksomhedens medarbejdere samt ledelsen i virksomheden. Det skal derfor understreges at disse svar naturligvis er subjektive og skal behandles derefter.

Forhold i virksomhedsledelsen

	Indikator	Enhed	2022	2021	2020
Virksomheds ledelse	Vi har en nedskrevet strategi for virksomheden, der sætter retning for dens udvikling	1-5			
	Vi anvender aktivt vores strategi i ledelsen af virksomheden	1-5			
	Vi anvender driftsbudget for planlægning og opfølgning	1-5			
	Vi har planer for at sikre den fortsatte drift ved kritiske nedbrud og truende kriser	1-5			
	Vi søger inspiration og sparring fra personer udenfor virksomheden	1-5			
	Vi er åbne og imødekommende om vores virksomhed	1-5			
Compliance	Bemærkninger, anmærkninger o.l. fra offentlige myndigheder, samarbejdspartnere mv.	Antal bemærkninger, anmærkninger o.l.			

Anvendt praksis

På de foregående sider rapporteres indikatorer for bedriftens bæredygtige udvikling indenfor seks områder. Områderne er listet overfor. Indikatorerne er anbefalet i en ESG kontekst, og er udpeget i projektet *Virkemidler til en handlingsorienteret bæredygtig landbrugsproduktion*.

En landbrugsbedrifts bæredygtige udvikling er kompleks, og derfor varierer indikatorerne også i vid udstrækning, hvad angår værdi og form, eksempelvis fra decimaltal til geografiske kort.

For valget af indikatorer har vi tilstræbt at:

- de er de væsentligste indikatorer for bæredygtig udvikling
- de er mulige at indsamle data og dokumentation for
- de kan reproducere og kan derved kontrolleres.

Rapporten giver bedriften mulighed for at vise udviklingen over tid for de enkelte indikatorer. Der kan være flere årsager til at en bedrift ændre status på en eller flere indikatorer. Fx. ændringer i sædskiftet, ændringer i markedsforhold eller andre udefra kommende faktorer.

Rapporten egner sig ikke til benchmarking mellem bedrifter.

Område	Kort beskrivelse
Virksomhedsledelse	Ledelsens evne til at skabe en tilpasningsdygtig og udviklingsorienteret bedrift
Arbejdsforhold	Bedriftens evne til at skabe sikre, stabile og udviklende arbejdsforhold for bedriftens medarbejdere
Klimapåvirkning	Bedriftens evne til at reducere klimagas-emissioner
Biodiversitet og natur	Bedriftens evne til at beskytte levesteder for truede og sjældne arter
Vandmiljø og luftkvalitet	Bedriftens evne til at beskytte det omgivende miljø mod næringsstoffer og miljøfremmede stoffer.
Husdyrenes sundhed	Bedriftens evne til at sikre et højt sundheds- og velfærdsniveau for husdyrene.