

Ikke-finansiell rapportering i landbruget

- Status 2023 og perspektivering for årene der kommer

Ivan Damgaard, Ditte Kjær Jacobsen og Søren Bisp

SEGES Innovation - Strategi & Vækst

Indhold

Sammenfatning	2
Baggrund	2
Læsevejledning og indhold	3
Spørgsmål som vi undersøger i projektet	3
ESG-årsrapportering for status på mål	4
ESG-ledelsesrapportering for strategi og forretningsudvikling	5
Temaer og målepunkter fra EU-Taksonomien	5
Temaer og målepunkter fra de europæiske standarder for rapportering på bæredygtighed, ESRS ..	6
Temaer og målepunkter for rapportering – en brugerstatus	7
Er det muligt at etablere en meningsfuld skabelon for ESG-rapportering?	10
Perspektivering af ikke-finansiell rapportering	12
Hvad motiverer til bæredygtig udvikling? Og hvad det betyder for ikke-finansiell rapportering	13
Samspil med risikoleddelse og analyse for dobbelt væsentlighed (ESRS)	14
Forandring kan skabes ved sammenhæng mellem strategi, forretning og ESG-rapportering	16
Den nødvendige kobling til virksomhedens økonomiske nøgletal	17
Den finansielle og ikke-finansielle rapportering smelter sammen	18

Sammenfatning

En landbrugsvirksomheds ikke-finansielle rapportering på ESG-forhold kan have flere formater afhængig af, hvilket formål rapporteringen skal tjene. På baggrund af workshops og interviews med repræsentanter fra landbrugsvirksomheder, landbrugsrådgivning, fødevarer virksomheder og finansielle institutioner kan vi sammenfatte følgende:

Ikke-finansiell rapportering hos en landbrugsvirksomhed er i praksis alt fra årlig klimarapportering til banken over en kort ESG-rapport integreret i årsrapporten til et større dokumentationsarbejde for investeringsansøgning eller ejerskifte/salg. Det skal bemærkes, at ikke-finansiell rapportering på ESG-forhold typisk forventes at omfatte målsætninger for udvikling og ofte også planlagte tiltag for udvikling på forretningskritiske ESG-områder – gerne med afsæt i risikoanalyse for virksomhedens fortsatte drift.

Det mere formaliserede arbejde med bæredygtig udvikling startede for flere år siden med brugen af tre bundlinjer: Økonomi (E), Miljø (E) og Social (S). Økonomi og i særdeleshed økonomisk robusthed er vigtig at fastholde som forudsætning for at kunne håndtere de ofte høje transitionsomkostninger i grøn omstilling. Derfor taler vi også om E-ESG og anbefaler som minimum at lade ESG-rapportering omfatte de økonomiske nøgletal afkastningsgrad, soliditetsgrad, egenkapitalforrentning, gearing og likviditetsgrad.

Med reference til at mange virksomheder i landbrugsvirksomhedens leverandør- og aftagerkæder skal arbejde systematisk med risikoledeelse jævnfør de europæiske standarder for bæredygtighedsrapportering, ESRS, anbefales det at man i forbindelse med ikke-finansiell rapportering ligeledes begynder at arbejde med og dokumentere arbejdet med risikoledeelse i sin rapportering.

Motivation til at udarbejde ESG-rapportering har i stort omfang fulgt den samme motivation, der ligger til grund for proaktivt at arbejde med tiltag for bæredygtig udvikling. Fremadrettet forventes landbrugsvirksomhedens ikke-finansielle rapportering i meget højere grad, at blive integreret i virksomhedens ledelsespraksis. Dette sker efterhånden som kunder og leverandører enten lovpligtigt og/eller som en del af deres ledelsespraksis udveksler tiltag og fremskridt på områder som reduktion i udledning af drivhusgasser, udfasning af fossile brændstoffer og påvirkning i biodiversitet.

Denne sammensmeltning sker således som en funktion af, at virksomhedens økonomiske præstation vil blive stadig mere afhængig af virksomhedens dokumenterede evne og vilje til at levere på samfunds- og værdikædekritiske ESG-forhold.

Baggrund

SEGES Innovation har siden 2019 arbejdet sammen med landmænd, landbrugsrådgivere, andelselskaber og finansielle virksomheder om forudsætninger og grundlag for finansiering af bæredygtig udvikling i den enkelte landbrugsvirksomhed. En gennemgående opgave i projekterne har været – og er fortsat – at understøtte landmanden med viden og rådgivning om rapportering på ESG-forhold.

Rapportering på ESG-forhold er under stadig udvikling hos såvel landbrugsfaglige rådgivere, hos regnskabsfolk og revisorer i landbruget og hos landbrugets finansielle samarbejdspartnere. Det er kraftigt påvirket af udviklingen af rapporteringsstandarder, hvor godkendelsen af EU's European Sustainability Reporting Standards (ESRS) i juli 2023 forventes, at kunne få betydning for mange landbrugsvirksomheder. Denne forventning bygger på, at virksomheder der lovpligtigt skal rapportere efter

ESRS¹ ofte skal til deres leverandører og aftagere for at hente data for de forsyningskæder, de er engageret i. Dette kommer især til at gøre sig gældende for den udledning af drivhusgasser, der kan henføres til virksomhedernes indirekte udledninger, det såkaldte scope 3.

Henover 2023 har vi gennemført workshops med landmænd og nogle af deres samarbejdspartnere for finansiering og virksomhedsrådgivning ligesom vi til projektet har haft et Advisory Board tilknyttet med stærke finansielle og forretningsmæssige interesser i landbrugets omstilling. Vi har arbejdet med forhold omkring den enkelte landbrugsvirksomheds ESG-rapportering, som vi her samler op på og perspektiverer i forhold til blandt andet taktisk og strategisk ledelse, bæredygtig udvikling og værdiskabende ikke-finansielle rapportering.

Læsevejledning og indhold

Notatet er en sammenfatning af notater og opsamlinger leveret i projektet "Bæredygtig udvikling i landbruget – styrkelse af landmandens overblik, indsigt og handlemulighed". Projektet er støttet af Promilleafgiftsfonden for landbrug ([Link til Promilleafgiftsfonden](#)) og projektets publicerede notater og andet materiale ligger på SEGES Innovations hjemmeside ([Link til projekt](#)).

Notatet er struktureret efter spørgsmål og svar, som vi har søgt at afdække på workshops efterfulgt af en perspektivering for ESG-rapportering. Perspektiveringen er baseret på de mange samtaler og møder vi har deltaget i med projektets Advisory Board, kolleger ved DLBR og Landbrug & Fødevarer samt interessenter ved landbrugets aftagere (Arla, DLG, Danish Crown m.fl.) og kunder (DLR, Danske Bank, Nordea, Jyske Bank, Nykredit ...) samt nogle af de regnskabsfolk og revisorer, der i fremtiden skal håndtere den lovpligtige ESG-rapportering.

Som det måske allerede er bemærket, så skriver vi både ikke-finansielle rapportering og ESG-rapportering. ESG-rapportering er en konkretisering af ikke-finansielle rapportering. Når vi i notatet skriver "landbrugsvirksomhed", refereres der til landbrugsbedriften/primærlandbruget.

Spørgsmål som vi undersøger i projektet

Projektet har til formål at bidrage med viden til, at landmænd er bedst muligt rustet til at iværksætte tiltag, der understøtter bæredygtig udvikling og sikrer fremtidig finansiering af erhvervet.

Et overordnet spørgsmål er, hvordan landmænd der ejer og leder deres egne virksomheder, bedst muligt udarbejder og anvender ikke-finansielle rapportering. Her har vi i projektet specifikt undersøgt formatet for rapportering, formål med ikke-finansielle rapportering, indhold i rapportering, motivation for den ikke-finansielle rapportering og endelig vurderet på en skabelon for ESG-rapportering,

¹ EU-Kommissionen har den 31. juli 2023 vedtaget standarder for bæredygtighedsrapportering (ESRS). Standarderne er obligatoriske for virksomheder omfattet af Rapporteringsdirektivet (CSRD). Virksomheder der allerede er omfattet af krav til ikke-finansielle rapportering skal rapportere i 2025 med 2024 som regnskabsår (Regnskabsklasse D). Året efter er det øvrige virksomheder i regnskabsklasse "Store C". Der findes gode kilder til tidsplan for udrulning samt forklaring på ESRS/CSRD. Her er [link til PWC](#).

ESG-årsrapportering for status på mål

Hverken landbrugsvirksomheden der rapporterer eller modtageren af rapporten ønsker et større rapporteringsomfang end allermost nødvendigt. Men hvad er omfanget af "allermost nødvendigt"?

I store danske virksomheder spores der en trend med, at den finansielle rapportering sidestilles med den ikke-finansielle rapportering og i praksis lægges sammen. Hvor målepunkterne i den finansielle rapportering er kendte, kan temaer og målepunkter i den ikke-finansielle rapportering variere fra virksomhed til virksomhed. Variationen kan skyldes forskelle i strategisk vægtning af ESG-faktorer samt forskelle i den lovpligtige analyse for dobbelt væsentlighed, som de største virksomheder skal lægge til grund for ESG-rapportering jævnfør de europæiske standarder for rapportering på bæredygtighed (European Sustainability Reporting Standards, ESRS). Og så skal det også bemærkes, at der selv blandt de allerstørste virksomheder (C25-virksomhederne) stadig er en vis umodenhed i rapportering på S og G, og at det lovpligtige krav om dobbelt væsentlighed som grundlag for valg af målepunkter, endnu ikke er trådt i kraft og derfor er noget, man øver sig i at anvende.

I projektet har vi interesseret os for de finansielle institutioner, der er leverandører af kapital til landbrugsvirksomheden, samt lyttet til, hvad landbrugsvirksomhedens kunder vil efterspørge af ESG-rapportering fra landbrugsvirksomheden.

Årsrapportering på status og mål for udledning af drivhusgasser

Indenfor de næste 2-3 år vil der være en stigende efterspørgsel efter årsrapportering på landbrugsvirksomhedens historiske udledning af drivhusgasser. Blandt landbrugets långivere har blandt andet Nykredit og Danske Bank fået godkendt klimahandlingsplaner jævnfør Science Based Targets Initiative og det samme har aftagere af landbrugets produktion som DLG, Arla, Danish Crown, Orkla, Rema 1000 og Coop.

For de nævnte virksomheder ligger en meget stor del af deres forretningsaktivitets klimapåvirkning i Scope 3, altså hos landbrugsvirksomheden. For en virksomhed som DLG er det over 95 %. For Coops samlede aktivitet er det cirka 50 %, der kommer fra dyrkning og produktion af fødevarer. Med andre ord, er mange virksomheder afhængige af, at landbrugsvirksomheden kan reducere fødevarerproduktionens klimapåvirkning for at kunne levere på aftalte klimamål – klimamål der vel at mærke kan være knyttet til virksomhedens pris for at låne penge.

For landbrugsvirksomheden betyder det:

- Der bliver stillet krav om at levere årlig rapportering på udledning af drivhusgasser (historiske data).
- Det forventes at der rapporteres mål og handlingsplaner for yderligere reduktioner (fremadrettet).

Det betyder også:

- Finansielle virksomheder vil efterspørge klimapåvirkning pr. landbrugsvirksomhed (bedriftsaftryk).
- Stat/samfund vil efterspørge bedriftsaftryk.
- Fødevarer virksomheder og andre aftagere vil efterspørge klimapåvirkning pr. leveret produkt (produktaftryk).
- Det står uklart, hvilket aftryk der vil blive efterspurgt i forbindelse med en eventuel afgiftspålæggelse af landbrugsproduktion.

Landbrugsvirksomheden kan proaktivt og strategisk vælge at træne sin årsrapportering af klimapåvirkning nu, eller reaktivt afvente at en leverandør eller kunde kræver årlig klimarapportering.

Anbefalingen og erfaringen fra de landmænd, som vi har arbejdet sammen med er, at man lige så godt kan komme i gang – og det behøver slet ikke at være en årlig rapportering, men "bare" en enkelt klimarapport for at lære sin virksomhed bedre at kende, få en fornemmelse af omfang for rapportering og finde kilder til landbrugsvirksomhedens data samt bliver klar over hvilke data man eventuelt ikke har.

ESG-ledelsesrapportering for strategi og forretningsudvikling

Men der er jo mere til ESG end klima og i den ikke-finansielle rapportering, kan man anvende temaer og målepunkter for miljøfaktorer, sociale forhold og ledelsesforhold. Nogle vil være sammenfaldende med de seks miljøområder i EU-Taksonomien og standarderne i ESRS'en, andre kan være unikke for den enkelte landbrugsvirksomhed og virksomhedsejer. Det kommer vi lidt mere ind på i vores observationer på ESG-ledelsesrapportering for strategi og forretningsudvikling.

Temaer og målepunkter fra EU-Taksonomien

EU-Taksonomien, også kendt som Taksonomiforordningen, er et klassificeringssystem baseret på definitioner af "bæredygtig aktivitet". Det betyder, at når en økonomisk aktivitet er miljømæssigt bæredygtig, vil den udgøre et væsentligt bidrag til mindst ét af EU's seks klima- og miljømål.



Figur 1: De seks klima- og miljøområder i EU-Taksonomien for bæredygtig finansiering

Taksonomien oversætter med andre ord EU's klima- og miljømål til en række screeningskriterier for, hvornår en økonomisk aktivitet anses for at være miljømæssigt bæredygtig. Virksomheder kan bruge taksonomiens klassificering til at synliggøre og kommunikere deres tiltag for bæredygtig forretning, mens investorer kan bruge taksonomien til at finde virksomheder at investere i, som kan dokumentere, at de arbejder med bæredygtig aktivitet.

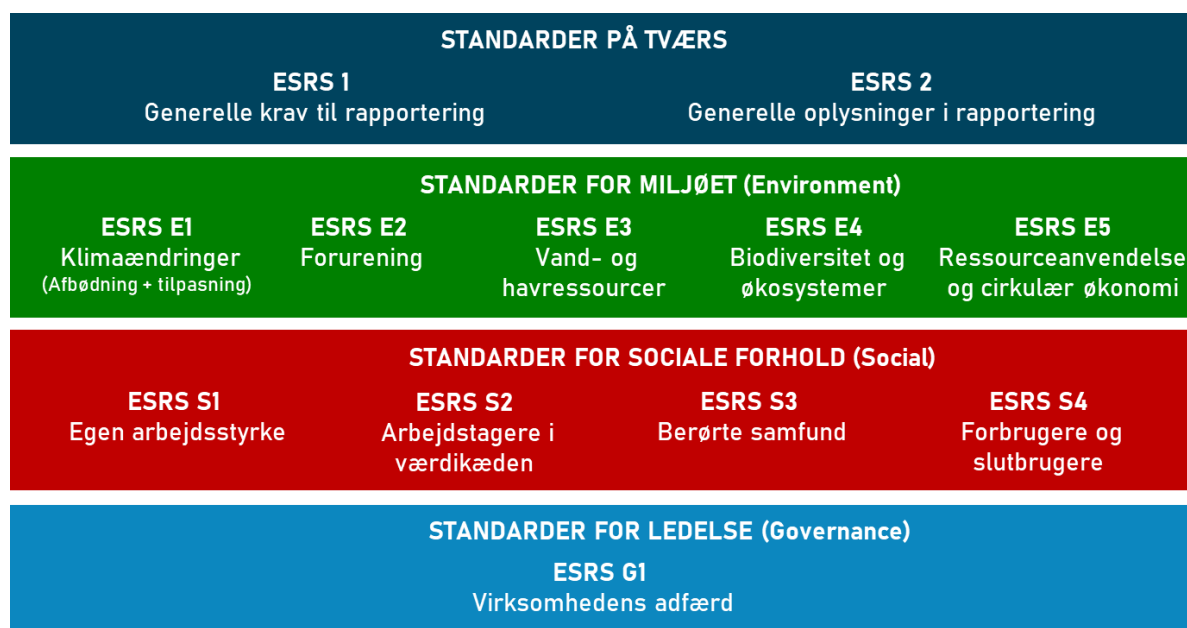
I Taksonomien skal der også dokumenteres for overholdelse af almindeligt anvendte konventioner for menneskerettigheder, arbejdstagerforhold og antikorruption. Der kan læses mere om Taksonomien ved for eksempel Finanstilsynet ([link](#)).

Der er ingen krav til en landbrugsvirksomhed om at rapportere jævnfør Taksonomien, men kendskabet til og forståelsen af de seks klima- og miljøområder er en ramme for, hvordan fremtidig rapportering kan udfolde sig i landbrugsvirksomhedens forsyningskæder og hos kunder og leverandører.

Det er de selvsamme seks områder der udgør E'et, altså miljøområdet, i de europæiske standarder for rapportering på bæredygtighed (European Sustainability Reporting Standards, ESRS).

Temaer og målepunkter fra de europæiske standarder for rapportering på bæredygtighed, ESRS

ESRS, European Sustainability Reporting Standards, bliver lovpligtige at anvende for store og mellemstore virksomheder. Rapporteringsstandarder nævnes kort i dette notat da et grundlæggende element i den lovpligtige ESRS er, at rapporterende virksomheder skal inkludere både leverandører (opstrøms) og kunder (nedstrøms) i det omfang det sammenfaldende vurderes væsentligt for både virksomhedens aktivitet og samfundets behov (Dobbelt væsentlighed som grundlag for bæredygtighedsoplysninger jævnfør *ESRS 1 Generelle krav* ([Link](#))).



Figur 2: De 12 EU-standarder for lovpligtig rapportering på bæredygtighed (ESRS)

For den almindelige danske landbrugsvirksomhed kan det i praksis betyde, at leverandører eller kunder kan begynde at efterspørge både rapportering og handling for områder som reduceret udledning af drivhusgasser, arbejdstagerforhold, værdikodeks, affaldshåndtering eller måske indsatser for mere vild natur.

ESRS'en peger således også på forhold, der bør kunne rapporteres på i en skabelon for landbrugsvirksomhedens ikke-finansielle rapportering.

Temaer og målepunkter for rapportering – en brugerstatus

De landmænd samt deres aftagere og leverandører som vi har været i kontakt med, skelner mellem den ESG-rapportering der følger det finansielle årsregnskab og aktuelt er begrænset til at omfatte udledning af drivhusgasser og så den rapportering, der i højere grad anvendes som et ledelsesværktøj og eventuelt følger en strategiproces. Det sidste er det, som vi her kalder en ESG-ledelsesrapportering og som kan have mange andre betegnelser.

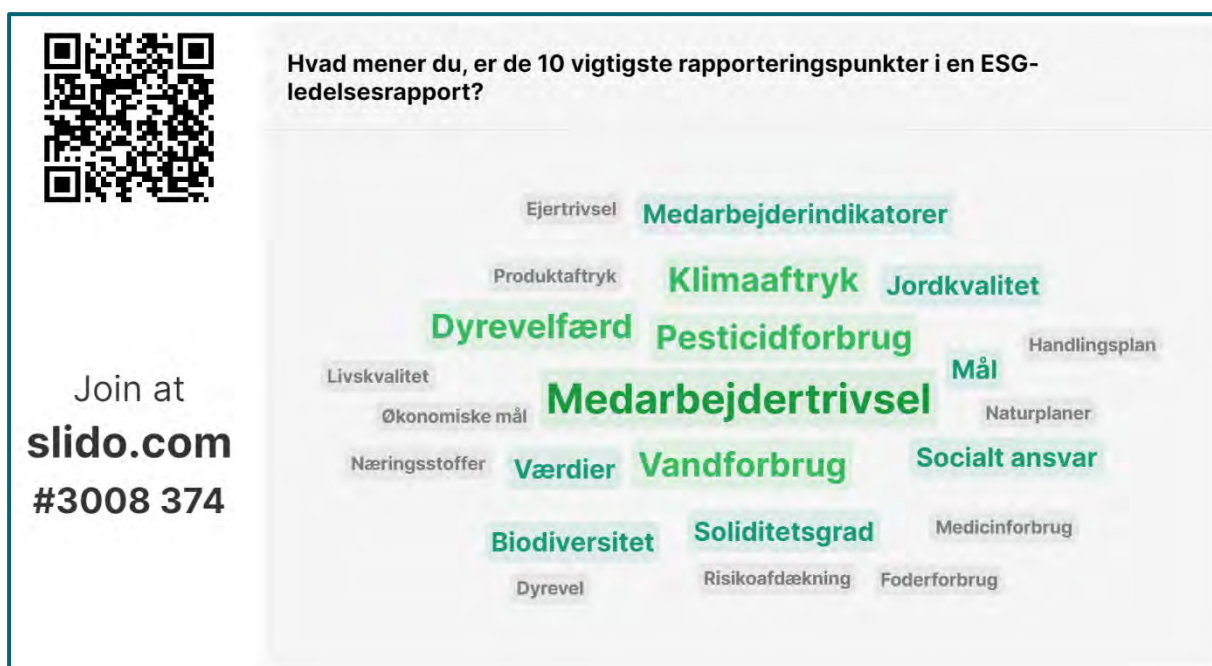
På en af vores workshops stillede vi to spørgsmål med den ene forskel, at det ene spørgsmål drejede sig om de vigtigste rapporteringspunkter i en ESG-årsrapport og det andet om en ESG-ledelsesrapport. På workshoppen deltog landmænd, nogle af deres rådgivere og bankfolk – 12 i alt. Metodemæssigt har vi ikke belæg for at konkludere på svarene, men vi tillader os at drøfte og tolke for nogle indikationer.



Figur 3: Vigtigste rapporteringspunkter i en ESG-årsrapport. Indsamlet på workshop.

Når der spørges ind til rapporteringspunkter i en ESG-årsrapport fylder "Opfølgning på målsætninger" og "Status på tiltag" meget. Det kan indikere, at man anskuer arbejdet med bæredygtig udvikling og ESG netop som en udvikling. Landmanden har investeret i klimavirkemidler, der er igangsat tiltag for at nedbringe arbejdsulykker og sygefravær, man styrer på ressourceforbruget ... og så vil man gerne kunne præsentere, hvordan man som virksomhed præsterer på de relaterede nøgletal. Hverken mere eller mindre. Og som minimum nøgletal på klima! Det vi har erfaret er, at det er nøgletal for klima (bedrift og produkt) at eksempelvis Nordea, Nykredit, Arla og Coop ønsker årlig rapportering på for nuværende.

Grunden til, at vi skriver det på den måde er, at efterhånden som stadig flere virksomheder får lavet deres analyser for dobbelt væsentlighed, er der trends der peger på, at emner som biodiversitet/natur, forhold omkring vand og tilpasning til klimaforandringer/ekstremt vejr vil kravle op i opmærksomheds-hierarkiet for risikolelse og dermed vil kunne indgå i landbrugsvirksomhedens løbende rapportering.



Figur 4: Vigtigste rapporteringspunkter i en ESG-ledelsesrapport. Indsamlet på workshop.

Her kan vi så diskutere om der strengt taget er tale om ESG-rapportering, eller "kun" E-rapportering da behovet for løbende rapportering næsten udelukkende drejer sig om miljøforhold.

Og så spurgte vi deltagerne på vores workshop om rapporteringspunkter for en ESG-ledelsesrapport. Igen har vi ikke statistisk grundlag for at kunne konkludere noget som helst og svarene kommer fra det man kan kalde bevidste virksomhedsejere, der er opmærksomme på deres rolle som ledere. Men sammenholdt med de drøftelser vi har haft i andre fora, og det som vi kan læse af efterhånden mange ESG-rapporter, så tegner der sig et billede af, hvad vi kan forvente en ESG-ledelsesrapport omfatter.

Miljø / E: Vi kommer godt omkring kendte punkter for miljøet som klima, biodiversitet/natur, jordkvalitet, pesticidforbrug og vand(forbrug).

Social / S: Mere iøjnefaldende er det, at forhold omkring ansatte og deres trivsel, altså sociale forhold, træder så tydeligt frem. Her præger deltagerne bevidsthed om lederskabet måske svarene, men samtidig er det også i det mere frie format som ESG-ledelsesrapporten vi kan antage, at landmanden kan udtrykke sit lederskab, og hvad hun eller han vil med det.

Desuden er det sociale område og dermed den efterhånden kroniske udfordring med at rekruttere og fastholde kvalificeret arbejdskraft også et mere indefra-og-ud og taktisk ledelsesområde end miljøområdet, der i sin natur er mere udefra-og-ind samt strategisk. Det er også i denne øvelse, der nævnes emner som socialt ansvar og dyrevelfærd.

Virksomhedsledelse / G: Virksomhedsledelse er et område, vi nok ikke skal forvente at se indgå i en årsrapportering, men i et ledelsesformat hvor nogle også vælger at kalde det en ESG-profil eller en ESG-tilstandsrapport giver det god mening. Her har nogle af deltagerne

på workshoppen budt ind med værdier, risikoafdækning og handlingsplaner – altså indikatorer på at man leder, og hvordan man leder sin virksomhed.

Som indikator på at ESG-ledelsesrapporten af nogle opfattes som landbrugsvirksomhedens 360-graders virksomhedsportræt er, at nogle få også nævner soliditetsgrad og økonomiske mål som rapporteringspunkter i en ESG-ledelsesrapport. Nu var der også bankfolk og virksomhedsrådgivere med på den pågældende workshop, men efterhånden som flere virksomheder har lært at rapportere på ESG-forhold, ser vi en sammensmeltning af den finansielle og ikke-finansielle rapportering. Og det er den samme tolkning vi lægger i vores observationer af projektets deltagere: Det giver ikke så meget mening at tale om bæredygtig udvikling og governance uden at have fuld opmærksomhed på de økonomiske nøgletal, der viser om landbrugsvirksomheden er robust nok til at kunne finansiere en bæredygtig udvikling, der ofte omfatter en grøn omstilling.

De fleste af de landmænd der deltog på den omtalte workshop, medbragte deres egen version af en ESG-ledelsesrapport. I et enkelt tilfælde havde landmanden selv udarbejdet rapporten med afsæt i en RISE-analyse ([Link](#)). Ellers er rapportering på klima/ESG typisk lavet sammen med en rådgiver fra den pågældende landbrugsvirksomheds landbrugsrådgivning. Som vi har set det fra andre ESG-ledelsesrapporter er klimadelen i de medbragte rapporter lavet med ESGreenTool *Climate* fra SEGES ([Link](#)) eller baseret på Arla Klimatjek ([Link](#)).

Det opleves ikke som afgørende hvad rapporteringsgrundlaget er, så længe det er validt og leverer de efterspurgte nøgletal. Grundstrukturen på de ESG-ledelsesrapporter vi har set, er ofte inspireret af en tidlig skabelon på en ESG-ledelsesrapport fra SEGES Innovation og så ellers udviklet og tilpasset den enkelte landmands ønsker og forretning.

Vi har haft mulighed for at se med i en del ESG-rapporter i løbet af 2022 og 2023. Set i lyset af den store vægt og værdi den enkelte landmand tillægger sin ESG-ledelsesrapport som et personligt dokument, er der stor forskel på graden af personlighed. Det er vores oplevelse, at de rapporter der er skrevet i jeg/vi-form og er layoutet med relevante fotos fra landbrugsvirksomheden fremstår med større troværdighed og autenticitet end de rapporter, der tydeligvis fremstår som skrevet af en ekstern person.

For landbrugsvirksomheden betyder det for ESG-årsrapport:

- Den årlige/løbende ESG-rapportering har for nuværende fokus på nøgletal for drivhusgas-emissioner.
- Da der typisk er tale om at levere ind til modtagerens mål og klimaplan efterspørges der ofte måltal og/eller handlingsplan for yderligere reduktioner.
- Vi ser trends for, at pga. ESRS vil en øget kompetence på analyse for dobbelt væsentlighed og efterfølgende eksekvering i forsyningskæder betyde, at der vil blive efterspurgt mere information på især miljømæssige emner.

For landbrugsvirksomheden betyder det for ESG-ledelsesrapport:

- En ESG-ledelsesrapport kan omfatte alt det som landmanden/lederen vurderer vigtigt for virksomhedens arbejde med bæredygtig udvikling.
- En ESG-ledelsesrapport er et godt støtteværktøj for eksekvering på strategi.
- Det er i ESG-ledelsesrapporten, at der kan rapporteres på sociale forhold, på governance som brug af risikoledeelse og på vision/mission.

Både modtagere, som for eksempel landbrugsvirksomhedens bank, og landbrugsvirksomheden selv ser gerne, at ESG-årsrapporten (for nuværende nøgletal på drivhusgasemissioner) kan autogenereres ved et simpelt datatræk hos landmanden og uploades til banken.

I skrivende stund leveres en ESG-ledelsesrapport typisk som en pdf-fil, hvor en modtager manuelt kan overføre relevante data til sit eget system. Det kan gøres nemmere ved en standardisering af emner og struktur, men stadig i et format der anerkender den enkelte landbrugsvirksomheds individuelle behov. Her nævnes ESGreenTool *Report* som en mulig skabelon, hvor data kan overføres til modtageren i et kommasepareret format for digital overførsel til modtagerens system. Det betyder at rapporteringspunkter som virksomhedsdata, kernefortælling, vision og handlingsplaner kan overføres digitalt til fordel for både afsender og modtager af ESG-ledelsesrapporten. Det skal forventes, at der sker en øget standardisering for både rapportformat og digitale systemer der kan "tale sammen" for dataoverførsel.

Udarbejdelse af en ESG-ledelsesrapport er typisk tæt koblet til formulering eller opdatering af en strategi og indeholder derfor også flere af de mål og handleområder, der indgår i strategien. Med det udtrykkes der også enighed blandt både landmænd og deres leverandører og aftagere om, at en ESG-ledelsesrapport er noget der laves hvert tredje til femte år, og fungerer som en implementering af hele eller dele af landbrugsvirksomhedens strategi.

For landbrugsvirksomheden betyder det:

- Der er umiddelbart ingen, der vil kræve en ESG-ledelsesrapport, men
- En ESG-ledelsesrapport kan vise sig at have værdi ved ansøgning om finansiering, i proces for overdragelse af virksomhed eller ved rekruttering af medarbejdere.

Det betyder også:

- En ESG-ledelsesrapport bør omfatte emner af relevans for ledelse af virksomheden inkl. realistiske mål og handleplaner.
- En ESG-ledelsesrapport er et ejer-/lederdrivet værktøj og bør være tæt koblet til virksomhedens strategi.
- En ESG-ledelsesrapport vil typisk skulle laves hvert tredje til femte år.

Uanset om man går i gang med den målrettede klimarapportering eller den mere brede ESG-ledelsesrapportering, lytter vi os til, at første gang rapporten udarbejdes, kan det være afgørende for fremdrift og kvalitet, at man sparrer med og får vejledning fra en eller flere rådgivere fra ens lokale landbrugsrådgivning, en erfa-gruppe eller måske en bestyrelse.

Er det muligt at etablere en meningsfuld skabelon for ESG-rapportering?

Ligesom ledere af landbrugsvirksomheder og deres rådgivere efterspørger standarder for hvad og hvordan der rapporteres på ESG-forhold, efterspørges der også en skabelon for ESG-rapportering. I 2021 lagde SEGES Innovation en fagligt stærkt underbygget og enkel skabelon for ESG-ledelsesrapportering op på LandbrugsInfo ([Link](#)). Hensigten var at stille et udgangspunkt til rådighed for på en enkel måde at kunne komme i gang med at drøfte og dokumentere en landbrugsvirksomheds arbejde med bæredygtig udvikling. Det er en skabelon, mange har ladet sig inspirere af og den har dannet

grundlag for en del af den ESG-rapportering, der udarbejdes af landbrugets rådgivere. Under SE-GES.dk ([Link](#)) kan man tilgå en senere og mere kompakt version af skabelonen (word-format).

Indenfor de sidste 2-3 år har der fundet en rivende udvikling sted i forståelsen og brugen af rapportering på ESG-forhold, og efterspørgslen efter en skabelon til ESG-rapportering fra en landbrugsvirksomhed er samtidig blevet større. Vi har i projektet vurderet flere skabeloner/værktøjer, både gratisversioner og kommercielle produkter.

På baggrund af de erfaringer og ønsker vi i projektet har lyttet os til hos landmænd, rådgivere og modtagere af landbrugsvirksomheders ESG-rapportering, kan der skitseres en slags kravspecifikation til hvad en skabelon for ESG-rapportering for landbrugsvirksomheder bør kunne.

En skabelon for ESG-rapportering bør:

- Være fagligt funderet for indikatorernes effekt på klima, ledelse, dyrevelfærd, trivsel m.m.
- Omfatte temaer og indikatorer der matcher modtagerens behov (specifikt ESRS)
- Kunne afspejle flere typer af produktion (gris, mælk m.v. – og i kombinationer)
- Trække på den rapporterende landbrugsvirksomheds data/inputs
- Kunne tilpasses efter formål (ESG-ledelse, klimarapport, investeringsansøgning m.fl.)
- Være i et digitaliseret og åbent format for løbende redigering/opdatering og nem deling/upload
- ... helt overordnet – kunne håndtere alt fra den talbaserede årsrapportering på udledning af drivhusgasser til den strategisk orienterede ledelsesrapportering med virksomhedsbeskrivelse, målsætninger og handleplaner.

Lad os tage på to konstruerede og forenklede eksempler på brugerrejser, som vi vurderer en skabelon bør kunne håndtere. Brugerrejserne omfatter eksempler på funktionalitet ved digitalisering af en skabelon.

Brugerrejser: Jeg skal til første møde om planlægning af ejerskifte

- Logger ind fra PC og åbner den gemte fil "*Testgården ESG-ledelsesrapport 23.02.07*" (2022 data).
- Tjekker for korrekte virksomhedsoplysninger. Har ansat en i stalden og købt 45 ha af en nabo. Opdaterer antal ansatte og hektar.
- Ændrer en enkelt linje i kernefortælling og milepæle. Har netop fået godkendt grønt lån til andel i nyt biogasanlæg.
- Klikker indikatoren "Naturtjek" af under temaet "Natur og Biodiversitet". Det var ikke i handlingsplan, men har fået det lavet, så kan lige så godt dokumentere det.
- Opdaterer data for markdriften pga. af tilkøbt jord.

Brugerrejser: Jeg skal sende klimadata 2022 og planlagte tiltag til min bank

- Logger ind fra PC og åbner den gemte fil "*Testgården ESG-ledelsesrapport 23.02.07*" (2022 data).
- Fjerner krydser for felter og indikatorer, der ikke har at gøre med klima.
- Har ikke opdaterede klimaberegninger for tilkøbt jord, så ændrer ikke på data.
- Gemmer i kommasepareret format som "*Testgården Klimarapport 23.10.14*". Ny dato for versionsstyring.

- Flytter et tiltag i stalden for reduceret udledning fra "Planlagt" til "Gennemført".
- Opdaterer nøgletal fra Q3 under temaet "Økonomi".
- Gemmer pdf som "*Testgården ESG-ledelsesrapport 23.10.22*". Ny dato for versionsstyring.
- Printer tre eksemplarer til mødet og mailer opdateret rapport til vores søn.

- Sender filen til banken, så de kan uploade den til deres system.

Og så stiller vi spørgsmålet: Er det muligt at etablere en meningsfuld skabelon for ESG-rapportering? Ja, det mener vi, det er! Så længe man anerkender, at enhver landbrugsvirksomhed er unik, så kan der etableres en skabelon, der for de fleste landbrugsvirksomheder kan levere en relevant rapportering og dokumentation på ESG-forhold. Med andre ord er det vigtigt, at landbrugsvirksomheden har adgang til valg/fravalg af virksomhedsrelevante indikatorer samt ikke mindst have mulighed for at tilføje fritekst under de forskellige ESG-temaer.

I forhold til tidligere udviklede skabeloner anbefaler vi at optimere med bl.a. følgende:

- **Økonomiske nøgletal for robusthed.** Der bør være valgmulighed til nøgletallene Afkastningsgrad, Soliditetsgrad, Egenkapitalforrentning, Gearing, Likviditetsgrad, Overskudsmargin og Nulpunktsomsætning.
- **Cirkulær økonomi.** Cirkulær økonomi optager plads i både EU-Taksonomien og indgår i ESRS-standardens "Ressourceanvendelse og cirkulær økonomi". Som minimum bør der være mulighed for i fri tekst at beskrive, hvordan man arbejder med affaldshåndtering.
- **Risikoledelse.** Risikoledelse med fokus på fortsat drift og udviklingsmuligheder står stærkt i ESRS'erne. Der bør som minimum være mulighed for i fri tekst at beskrive, hvordan man arbejder med risikoledelse og gerne med mulighed for at beskrive væsentligste risici og hvordan landbrugsvirksomheden planlægger at imødegå dem.

I forbindelse med projektet vil der blive adgang til en opdateret skabelon for ESG-ledelsesrapportering på LandbrugsInfo ([Link](#)).

Perspektivering af ikke-finansiell rapportering

Vi har i de ovenstående kapitler delt observationer og implikationer fra projektets aktivitet med at besvare spørgsmål knyttet til format og indhold af den ikke-finansielle rapportering. Dette omfatter også vurdering af ESGreenTool *Report* som skabelon for rapportering.

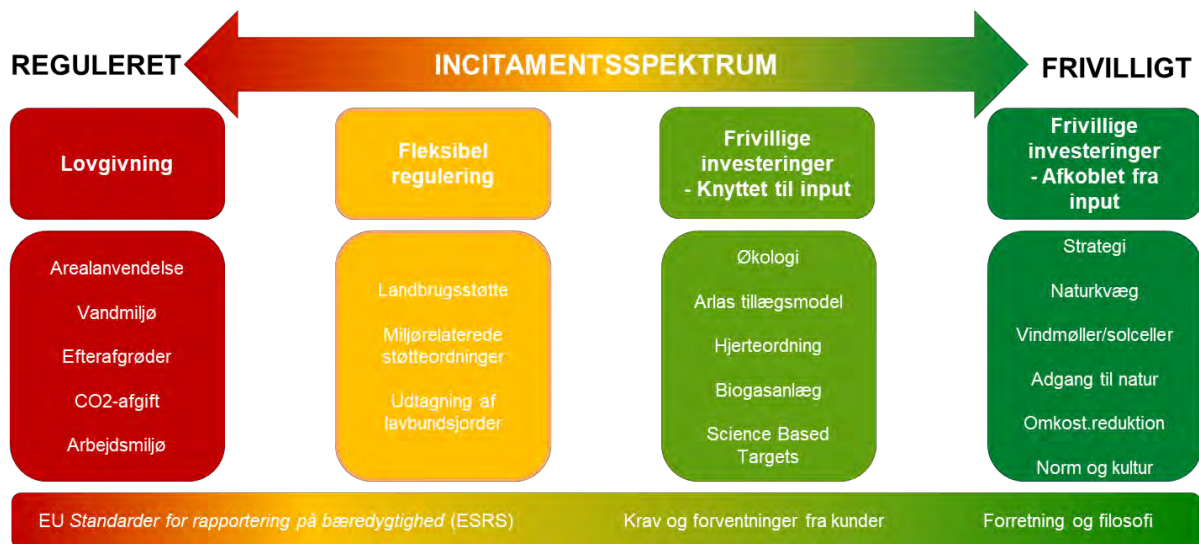
I det følgende kapitel perspektiverer vi landbrugsvirksomhedens ikke-finansielle rapportering til motivation for bæredygtig udvikling, arbejdet med risikoledelse, generel virksomhedsledelse og samspil med den økonomiske ledelse af virksomheden.

Hvad motiverer til bæredygtig udvikling? Og hvad det betyder for ikke-finansiell rapportering

For landbrugsvirksomheder er ikke-finansiell rapportering stadig i en fase (År 2023), hvor rapporteringen er frivillig og derfor drevet af, at den kan levere værdi og give mening. Vi gør os derfor den sandsynlige antagelse, at der er noget at rapportere om - altså at landbrugsvirksomheden på en eller anden måde arbejder bevidst med bæredygtig udvikling. Derfor har vi i projektet undersøgt og talt med deltagerne om, hvad der motiverer til bæredygtig udvikling for ad den vej kaste lys på motivation for ikke-finansiell rapportering.

Der kan være negative incitamenter i form af bøder eller afgifter, der regulerer uønsket påvirkning fra landbrugsvirksomhedens aktivitet, og positive incitamenter såsom bedre afregning eller forbedret markedsadgang ved at følge en given praksis eller levere på ønskede miljømål.

Modellen nedenfor er inspireret af arbejde hos FAO ([Link](#)), og eksemplificeret ved forhold, som vi har hørt nævnt i projektføreløbet. Modellen illustrerer incitamenter fordelt på et spektrum fra regulering ved lovgivning over landbrugserhvervets programmer til personligt drevne investeringer.



Figur 5: Eksempler på incitamenter der kan motivere til tiltag for bæredygtig udvikling

På baggrund af blandt andet to workshops gennemført i projektet, kommer det ikke overraskende frem, at landmandens holdning og tilgang til landmandskabet, påvirker indsatsen for bæredygtige udvikling - om det er pisk eller gulerod, der motiverer. Det gode landmandskab og samfundskontrakten er meget motiverende for især yngre landmænd med børn hjemme på gården, og det er ligeledes de yngre, der lader sig rive med af "konkurrencen" i en afregningsbaseret incitamentsmodel som den fra Arla.

De landmænd, vi har arbejdet sammen med i projektet, er landmænd, der er drevet af et ønske om og en nysgerrighed på at skabe sig det bedste mulige grundlag for at lede og udvikle deres landbrugsvirksomhed i en mere bæredygtig retning.

For dem er en ESG-ledelsesrapport mere en proces end et resultat. Hvad er vigtigt for mig, for min familie, for mine ansatte og for min forretning? Hvordan får jeg sat ord på hvad jeg vil, etablerer målepunkter og finder data frem? Og hvordan får jeg som leder implementeret de udvalgte ESG-fokusområder og målepunkter i den daglige drift og med mine ansatte?

Nogle har lavet en ESG-ledelsesrapport undervejs i en strategiproces, andre som et resultat af en strategi og atter andre som led i en due diligence ved et generationsskifte/salg. Og så skal det bemærkes, at rapporten også kan kaldes en Analyse, Fokusrapport, Tilstandsrapport, Profil og flere andre ting – det er processen med at lave den og anvendelsen af den i ledelse og udvikling af landbrugsvirksomheden, der skaber værdi. Følgende er forhold, vi hører, motiverer til at udarbejde ikke-finansielle rapporter på ESG-forhold:

- Som grundlag for dialog og kommunikation
 - En måde at komme i gang med strategiarbejde på
 - Etablering af egen baseline på E, S og G
 - Adgang til finansiering/grøn finansiering
 - Til at holde sig op på mål og hensigter.
- Få samlet hele virksomhedens kritiske information i én rapport
 - For generationsskifte/salg (værdisætning og due diligence)
 - For at imødekomme kommende krav, særligt på klimadelen
 - For at dokumentere sig selv, og hvilket slags landbrug, man driver.

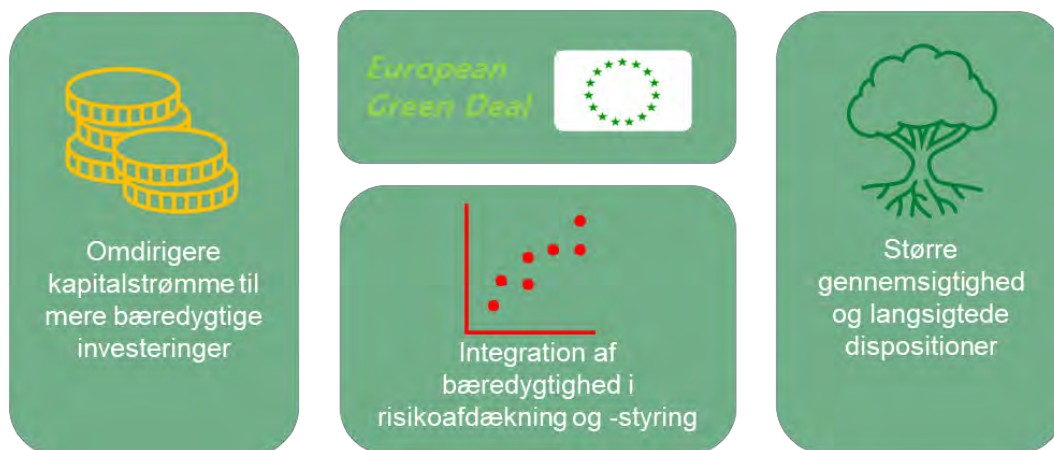
De landmænd, vi har arbejdet sammen med i projektet, er præget af at koble forretning og ledelsesfilosofi med bæredygtig udvikling. Denne kobling praktiseres stadig i et mindretal af landbrugsvirksomheder og så længe ESG-rapportering udspringer af denne kobling og dermed udarbejdes på et stort set frivilligt grundlag, kommer vi ikke til se mange af dem. Trenden er dog tydelig – landbruget som erhverv bevæger sig over på venstre side af incitamentsspektret i modellen ovenfor for stadig mere regulering på ESG-området og dermed stadig mere ikke-finansielle rapporter på ESG-forhold.

Samspil med risikoledeelse og analyse for dobbelt væsentlighed (ESRS)

Grunden til at landbrugsvirksomhedens arbejde med risikoledeelse først er med i perspektivering er, at det ikke er blevet bemærket af landmænd eller i øvrigt nævnt, når vi har spurgt ind til det under workshops og i andre af projektets fora. Med andre ord ræsonnerer vi forsigtigt, at selv mere professionelt drevne landbrugsvirksomheder ikke arbejder systematisk med at afdække og imødegå risici for virksomhedens fortsatte drift – hverken generelt eller specifikt i forhold til grøn omstilling.

Risikoledeelse anses som en vigtig del af en virksomheds governance og et godt afsæt for, hvad der bør fokuseres på og prioriteres i strategi og ESG-ledelsesrapportering. Desuden er opgaven med risikoafdækning og -styring koblet til bæredygtig udvikling i både EU-Taksonomien og rapporteringsstandarderne ESRS (transitionsrisici).

Hovedformålet med EU-Taksonomien er finansiering af bæredygtig udvikling i den Europæiske Union og at sikre, at investorer, långivere og finansielle virksomheder kan få adgang til relevante oplysninger om bæredygtighed specifikt og ESG-forhold i almindelighed.

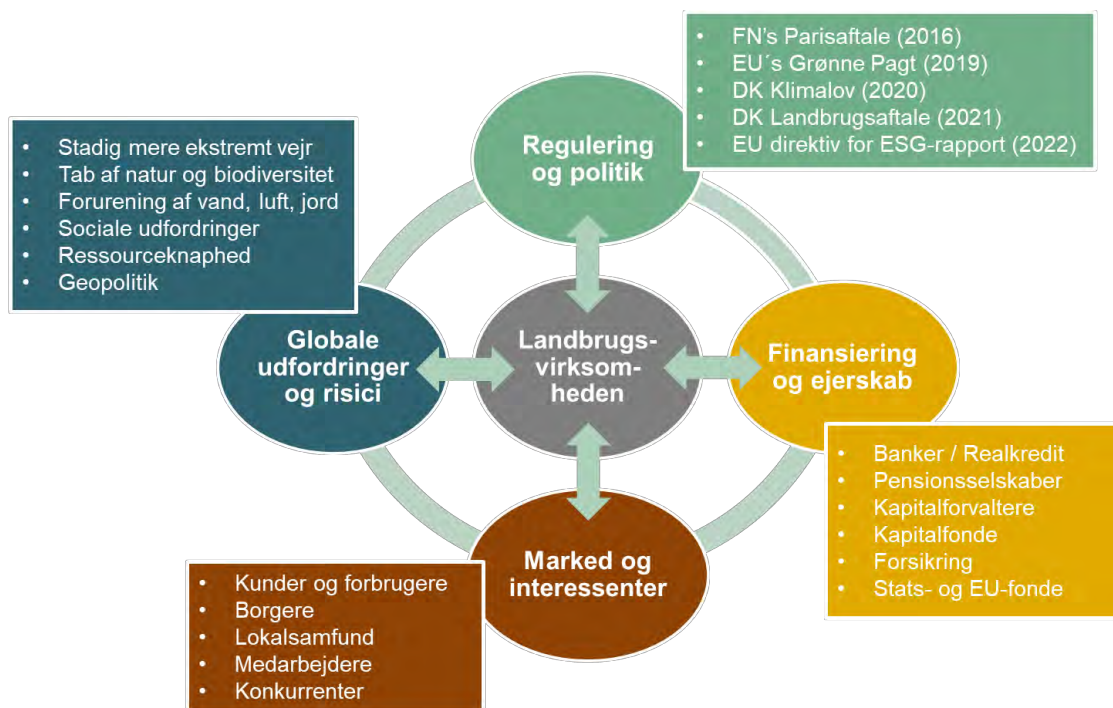


Figur 6: EU-Taksonomien for bæredygtige investeringer er med det formål at hjælpe investeringer hen, hvor de gør størst gavn jævnfør målsætninger i EU's Grønne Pagt.

For at understøtte kapitalmarkederne i at foretage langsigtede investeringer i den grønne økonomi og bæredygtig udvikling, skaber Taksonomien rammer for, hvad der anses som "bæredygtigt". Dette arbejde betyder også, at faktorer koblet til bæredygtighed indarbejdes i **virksomheders risikolethed**, så der ikke opstår uventede negative overraskelser. Både de forandringsfaktorer der er knyttet til eksempelvis ændringer i vejrmønstre samt transitionsrisici forbundet med omlægning til blandt andet cirkulær økonomi er forhold, der er relativt nye i virksomhedernes risikoafdækning og -styring.

I første omgang skal den enkelte landbrugsvirksomhed koncentrere sig om, hvad interessenterne (af-tagerledet og den finansielle sektor) efterspørger af ESG-ledelsesrapportering. Fra de interviews vi har gennemført med en lang række banker, er den samlede anbefaling til landmandens oplæg for dialog om grøn finansiering følgende:

1. Landmanden udarbejder tekst om baggrund, hensigt og synergi til virksomheden for sin investering (biogas, præcisionssprøjtning, dyrevelfærdsstald, skovareal m.m.).
2. Landmanden sætter forventede – gerne kortsigtede og langsigtede - mål op for investeringen i forhold til ESG (forventede effekter på miljø- og/eller sociale forhold).
3. Landmanden udarbejder overblik over det samlede finansieringsbehov og en business case for investeringen.
4. Gennemgående for punkterne 1, 2 og 3 er, at landmanden tager aktiv stilling til, hvad der fremmer, og hvad der kan forhindre investeringens succes (risikolethed). Dette kan gøres indenfor områderne Globale udfordringer/risici, Marked/interessenter, Regulering/politik samt Finansiering/ejerskab (Se figur nedenfor).



Figur 7: Risikoledeelse er en governance-opgave med vurdering af mange forhold. De præsenterede forhold i de fire bokse er eksempler på, hvor eksterne risici – og muligheder kan findes.

Forandring kan skabes ved sammenhæng mellem strategi, forretning og ESG-rapportering

Vi perspektiverer ikke-finansielle rapporter til "forandring" fordi landbrugsvirksomhedens ESG-rapportering handler om at lede og dokumentere forandring. Forandring for bæredygtig udvikling og for grøn omstilling. Men uanset hvilken form ESG-rapporteringen antager, og hvad der motiverer til rapportering, kan den ikke stå alene i skabelsen af forandring. I en ideel virksomhed med veludviklet ledelse og systemunderstøttelse for virksomhedens drift, hænger ESG-rapportering sammen med landbrugsvirksomhedens strategi for forretning og ledelse samt med løbende justering på virksomhedens forretning.

Denne sammenhæng kommer også til udtryk i ESRS'ernes generelle standarder, hvis hele eksistensberettigelse bygger på EU's målsætninger om forandring til et mere grønt Europa. Blandt andet fremgår det af kravet om analyse for dobbelt væsentlighed. Her handler den ene dimension om udvalgte ESG-forholds mulige påvirkning af den rapporterende virksomheds forretningsmodel og den anden dimension om, hvordan disse samme forhold vedrørende virksomhedens aktivitet kan påvirke det omgivende samfund.

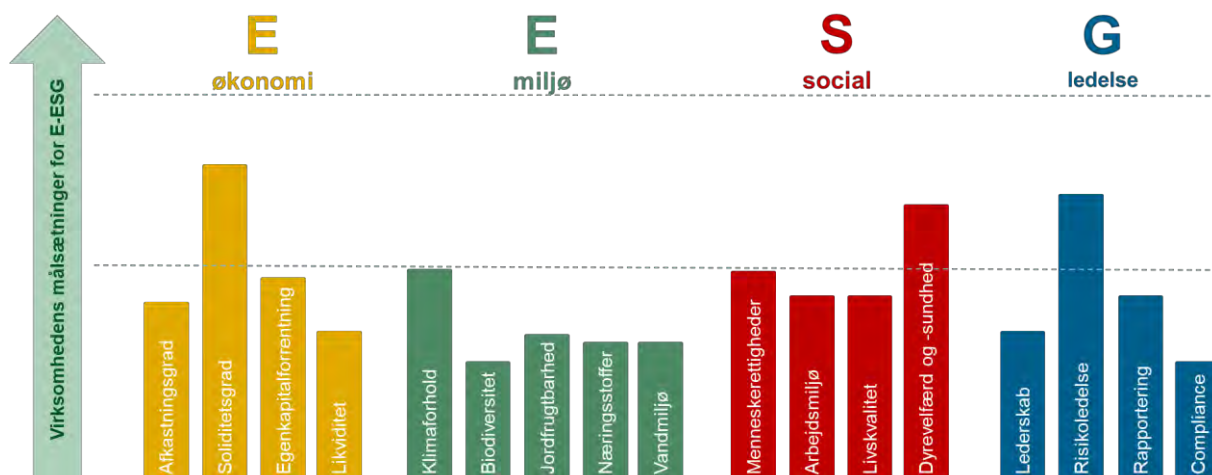
Andre steder hvor denne sammenhæng kommer til udtryk er, at man i de fleste standarder for miljømæssige og sociale forhold skal vurdere på planens og tiltags mulige negative såvel som positive effekt på bundlinjen. Her nævnes flere steder risikoen for transitionsomkostninger, altså et udtryk for, at man anerkender, at grøn omstilling kan medføre en kortere eller mere vedvarende nedgang i virksomhedens indtjening og dermed en forringelse af fremtidige muligheder for bæredygtig udvikling.

Den nødvendige kobling til virksomhedens økonomiske nøgletal

Der er i projektet afdækket et ønske om og behov hos landmænd og finansielle rådgivere for at arbejde med virksomhedens økonomiske robusthed og økonomisk rapportering.

Med de seneste års stigende fokus på at arbejde med ESG-konceptet for risikoanalyse og rapportering, har vi måske lidt glemt hvordan man for nogle år siden arbejdede med bæredygtighedsregnskabet tre bundlinjer: Den økonomiske, den miljømæssige og den sociale. En vigtig forståelse af de tre bundlinjer er, at præstationen på den økonomiske bundlinje er forudsætning for at kunne investere i miljømæssige og sociale forhold. Med andre ord, så kræver grøn omstilling af ens forretning en robust og solid økonomi.

Derfor nævner vi også E-ESG – det første E for Economy - og foreslår på baggrund af projektets anbefalinger at lade ESG-rapportering omfatte nogle få udvalgte økonomiske nøgletal som indikatorer for økonomisk robusthed.



Figur 8: Landbrugsvirksomheden som et økosystem af økonomi (Economy), miljø (Environment), sociale forhold (Social) og ledelse af virksomheden (Governance)

Landmandens arbejde bør tage udgangspunkt i økonomiske nøgletal for den samlede virksomheds finansielle historik, aktuelle status og den fremtid landmand og virksomhed står overfor og ønsker at være en del af – disse økonomiske nøgletal er afdækket i dette projekt og udspringer blandt andet af, hvordan projektets Advisory Board beskriver landbrugsvirksomhedens økonomiske robusthed:

En landbrugsvirksomheds økonomiske robusthed bør måles på dens evne til at generere overskud i forhold til aktiver, omsætning og risikoprofil.

For størst mulig robusthed skal overskuddet være stabilt uden de store udsving. Da dette i praksis er vanskeligt, skal virksomheden være i stand til at imødekomme udsving i indtjeningen.

Det sikres ved enten at have en solid egenkapital og/eller adgang til tilstrækkelig likviditet.

Udarbejdet i samarbejde med projektets Advisory Board

Med denne beskrivelse in mente og på baggrund af inputs fra workshops og interviews med bankrådgivere indenfor landbruget, anbefaler vi syv økonomiske nøgletal som indikatorer på økonomisk robusthed:

Anbefalede økonomiske nøgletal

Resultat af arbejde med økonomisk robusthed er anbefaling af syv økonomiske nøgletal (i prioriteret rækkefølge):

1. Afkastningsgrad
2. Soliditetsgrad
3. Egenkapitalforrentning
4. Gearing
5. Likviditetsgrad
6. Overskudsmargin
7. Nulpunktsomsætning

Der er en anbefaling til, at virksomheden som minimum præsenterer de fem førstnævnte af de anbefalede syv nøgletal som indikatorer på økonomisk robusthed i forbindelse med den ikke-finansielle rapportering. Vi hører for nuværende ikke umiddelbart noget krav fra den finansielle samarbejdspartner om at inkludere disse nøgletal for økonomisk robusthed i ESG-rapporteringen, da de enten fremgår eksplicit eller kan udledes af den finansielle rapportering.

Den finansielle og ikke-finansielle rapportering smelter sammen

Sammenfattende lytter vi os til, at landbrugsvirksomhedens økonomiske robusthed og dermed læsningen af den finansielle rapportering bliver et fundament for grøn finansiering og derfor tæt koblet til grøn omstilling.

Ligeledes udtrykker banker, realkreditinstitutter og finansielle investorer, at de i stigende grad søger sikkerhed for, at landbrugsvirksomheden står forandringsstærkt i den grønne omstilling – forandringsstærk defineret ved virksomhedens governance. Governance omfatter her strategisk planlægning, lederskab, risikolethed og gode processer for rapportering og opfølgning der sammen anses som vigtige forudsætninger for at kunne skabe økonomisk robusthed for landbrugsvirksomhedens forretning.



Figur 9: Sammenfattende for sammenhænge mellem motivation for bæredygtig udvikling, økonomisk robusthed, virksomhedsledelse og ikke-finansielle rapportering

Forventningerne fra primært de finansielle samarbejdspartnere i projektet er, at finansiell- og ikke-finansiell rapportering smelter sammen om 3-5 år i en fælles rapportering.

Denne sammensmeltning sker som en funktion af, at landbrugsvirksomhedens økonomiske præstation vil blive stadig mere afhængig af dens evne og vilje til at levere på samfunds- og værdikædekritiske ESG-forhold.



Agro Food Park 15, 8200 Aarhus N - T: +45 8740 5000 - F: +45 8740 5010 - E: info@seges.dk

Ansvar: Information i dette notat er af generel karakter og søger ikke at løse individuelle eller konkrete rådgivningsbehov. SEGES er således i intet tilfælde ansvarlig for tab, direkte såvel som indirekte, som brugere måtte lide ved at anvende notatets information.