

Optimer din virksomheds markedsværdi med bæredygtig udvikling - Highlights fra forløbets Advisory Board-møder med case-landmænd

Chefkonsulent Ivan Damgaard, SEGES Innovation, Strategi & Vækst

Hovedkonklusion

Advisory Board-møderne har været meget tæt på ejer-/virksomhedsleder og virksomhed i forhold til at drøfte bæredygtig udvikling. Møderne har helt overordnet afdækket, at deltagerne allerede arbejder med mange bæredygtige ESG-tiltag, når de bliver spurgt, men at et Advisory Board med tværfaglig og holistisk tilgang til bæredygtig udvikling af den samlede virksomhed, er meget værdiskabende for ejer-/virksomhedsleder og virksomhedens bæredygtige udvikling.

Sammendrag

Et Advisory Board-møde kan være en værdiskabende metode til den ejer-/virksomhedsleder, der gerne vil udfordres og sparres på bæredygtig udvikling. Det er vigtigt, at ejer-/virksomhedsleder fokuserer på at sammensætte sit Advisory Board, så det består af eksterne, der kan udfordre og sparre på strategisk, tværfagligt og holistisk niveau i en bæredygtig kontekst.

Advisory Board-mødet er som metode meget velegnet til at styrke og udvikle ejer-/virksomhedsleders mødeledelse, lige fra udarbejdelse af dagsorden, udsendelse af ledelsesrapport forud for mødet og frem til selve ledelsen af mødet. Det at styrke ejer-/virksomhedsleders mødeledelse er vigtig i forhold til at styrke værdiskabelsen i tværfaglige møder med flere forskellige rådgivere og interessenter.

Advisory Board-mødet er velegnet til at skabe rammen for gode drøftelser, sparring og udfordre på governance, personlig udvikling af ejer-/virksomhedsleder, bæredygtighed, bæredygtig udvikling, ESG-tiltag, ESG-ledelsesrapportering og bæredygtig finansiering, men også i forhold til at fastlægge konkrete handlingsplaner for bæredygtige tiltag, sikre fremdrift i implementeringen af handlingsplanerne og få kvalificeret ejer-/virksomhedsleders årlige ESG-ledelsesrapport.

De gennemførte Advisory Board-møder har afdækket, at deltagerne er meget længere i arbejdet med bæredygtig udvikling end de selv havde troet. Advisory Board møderne har også synliggjort at virksomhedens økonomiske robusthed/bæredygtighed er fundamentet for arbejdet med bæredygtig udvikling og at en robust governance er næste forudsætning for arbejdet med og implementering af bæredygtig udvikling. Når de to indsatsområder er bæredygtige, så er ejer-/virksomhedsleder bedre rustet til bæredygtige tiltag på E og S, og opnå bæredygtig finansiering.

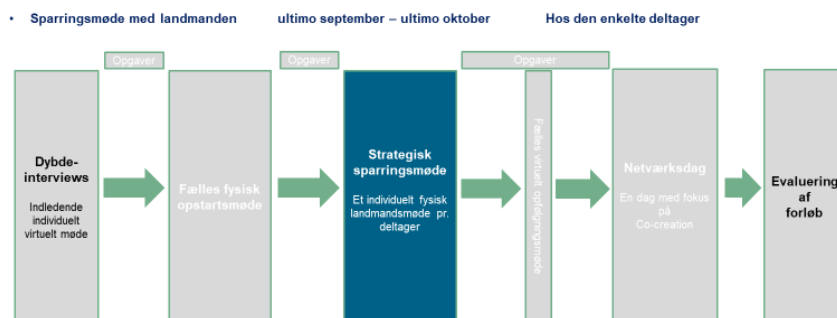
Baggrund

Advisory Board-møderne eller det strategiske sparringsmøde indgår som et element i det samlede koncept: [Optimer din virksomheds markedsværdi med bæredygtig udvikling](#) – se nedenfor.

Målet med Advisory Board-møderne har været at flytte viden fra opstartsdagens præsentationer og drøftelser om bæredygtighed, bæredygtig udvikling, ESG-tiltag, ESG-ledelsesrapportering og

bæredygtig finansiering for landbruget videre fra et fokus på dansk landbrug krydret med inspiration til deltageres virksomheder og helt ind i deltageres eget køkken og virksomhed.

Forløbet overordnet



Metode og analyse

I [notatet](#) Optimer din virksomheds markedsværdi med bæredygtig udvikling - Struktur, proces og opgaver i forløb om bæredygtig udvikling målrettet case-landmænd fremgår strukturen og processen for de Advisory Board-møder, der er gennemført i forløbet hos 11 af de 12 deltagende case-landmænd.

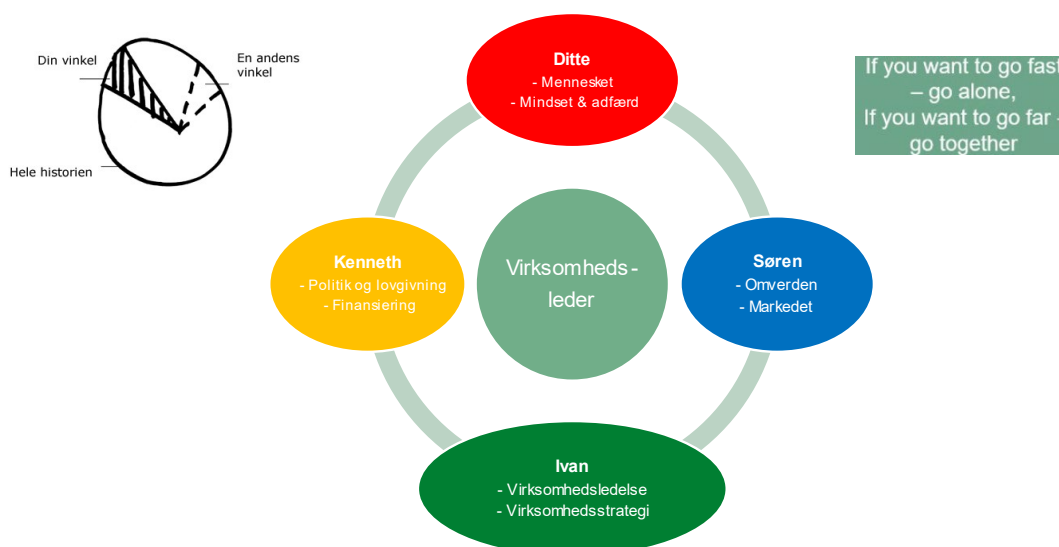
De eksterne deltagere i landmandens Advisory Board

I forbindelse med planlægningen af de 11 Advisory Board-møder har vi dels spurgt landmændene sidst på opstartsmødet, hvem de gerne ville have med på Advisory Board-mødet, dels brugt de enkelte dybdeinterviews til at sætte holdet fra SEGES, men også hvordan landmanden kan opleve værdien ved tværfaglig udfordring, sparring og drøftelse med to eksterne med forskellige fagområder. Som det fremgår af nedenstående slide er tværfaglighed meget højt prioriteret på mødet, ud fra et ønske om at udvide landmandens perspektiv på bæredygtighed og bæredygtig udvikling, velvidende at de fleste landmænd er meget handlingsorienteret og derfor ofte foretrækker at "go alone" modsat at skulle investere tid i at "go together".

Undertegnede har været gennemgående person i alle 11 møder

Advisory board møderne

- Hvordan vil du sikre tværfaglighed i din bæredygtige udvikling?



Mødeledelsen

Målet var at udfordre landmanden på mødeledelsen, både ved at landmanden forud for mødet havde udsendt en dagsorden for mødet og en kort ledelsesberetning som hurtigt kunne on-boardede de to eksterne i landmandens og virksomhedens situation og sidst men ikke mindst, at landmanden var mødeleder på selve mødet.

Opsamling på mødeledelse:

- 8 havde forud for mødet udsendt en dagsorden og de sidste 3 havde brugt projektets oplæg
- 5 havde udsendt en ledelsesberetning forud for mødet, 5 havde sendt ledelsesberetningen fra årsrapporten og en havde ikke sendt noget
- 8 af deltagerne tog selv mødeledelsen, mens den på de resterende 3 møder vekslede mellem landmand og de eksterne.

Mødeindhold

Det overordnede tema for alle møderne har været "Optimer din virksomheds markedsværdi med bæredygtig udvikling som omdrejningspunkt".

De underliggende temaer har omhandlet governance (virksomhedsledelse, lederskab og eksekveringskraft), personlig udvikling af ejer-/virksomhedsleder, bæredygtighed, bæredygtig udvikling, ESG-tiltag, ESG-ledelsesrapportering og bæredygtig finansiering.

På mange af møderne blev der drøftet ESG og ESG-ledelsesrapportering. En ret interessant iagttagelse har været, at vi nu kan drøfte risiko som noget der er en del af virksomhedens ledelse – tidligere har risiko været noget meget negativt og noget landmanden er lidt træt af at drøfte. Her skal nævnes et citat fra en af landmændene: *"Risikodrøftelsen var meget værdiskabende, fordi vi sammen fik af-dækket risiko på de forretningskritiske områder i min virksomhed"*.

En anden interessant iagttagelse fra flere af møderne er landmandens nysgerrighed omkring "væsentlighed" og "dobbelt væsentlighed". Det at vi sidder omkring køkkenbordet og drøfter bæredygtige tiltag for landmanden og hans virksomhed gør det meget nærværende, at synliggøre en række potentielle tiltag, som landmanden sagtens kan se, er alt for voldsom i forhold til de ressourcer der er til rådighed. Og så efterfølgende blive udfordret af eksterne på om det skal være lysten eller objektivitet, der skal afgøre om tiltaget er væsentlig for virksomhedens bæredygtige udvikling – det er der flere af landmændene, der har kommenteret som meget vigtigt.

I forbindelse med forberedelse til mødet, har undertegnede gennemført en mapping af de bæredygtige tiltag som fremgår af den enkelte landmands dybdeinterview og opgavebesvarelser. Under selve mødet er denne mapping af tiltag blevet opdateret med tiltag, som yderligere er drøftet på mødet – enten som tiltag landmanden har iværksat, tiltag han påtænker at iværksætte eller tiltag de to eksterne har ført ind i mødet som mulige tiltag.

Antallet af bæredygtige tiltag, der er mappet pr. landmand ligger mellem 31 og 53, og siger måske ikke så meget umiddelbart, men der er bl.a. følgende refleksioner fra projektet:

- Færre ansatte medfører relativt færre bæredygtige tiltag
- E – økonomi-tiltag fylder ikke meget i antal, men er drøftet på alle møderne
- E – miljø-tiltag fylder i antal relativt mest, men har ikke fyldt meget i drøftelserne på mødet
- S – sociale-tiltag med fokus på medarbejdere, er drøftet på alle møder, hvor landmanden har ansatte
- G – har fyldt meget i drøftelserne på alle møder, både virksomhedsledelse, lederskab og eksekveringskraft.

Nedenfor ses et eksempel på en mapping for en af landmændene:

Bæredygtige ESG tiltag i virksomheden

- 1. Mapping af bæredygtige tiltag i virksomheden og væsentlighedsanalyse

Economy		Environment		Social		Governance	
Bæredygtige tiltag	Væsentlighed	Bæredygtige tiltag	Væsentlighed	Bæredygtige tiltag	Væsentlighed	Bæredygtige tiltag	Væsentlighed
Soliditet – styrke		Optimering ressourceforbrug stald		Samfundssyn		Økonomisk robusthed	
Afkastringsgrad – styrke		Input -output stald		APV		ESG ledelsesrapportering	
Likviditetsgenerering		Fodereffektivitet		Oplæringsfokus – mentor ordning		Generationsskifte - strategi	
Virksomhedens økonomiske robusthed - styrke		Klimaregnskab – ARLA og den samlede virksomhed		1:1 samtaler		Optimering stald	
		Biogas – andelshaver		Tryghed på arbejdspladsen		Optimering – hele virksomheden	
		Faunastriber		Elever		Risikostyring	
		Affaldshåndtering/sortering		Flexjobber		Kommunikation – internt i virksomheden / eksternt	
		LED lys		Praktikanter		Finansieringsstrategi	
		Genanvendelse af varme fra stald		Kommunikation – Facebook?		Virksomhedsstrategi	
		Præcisionsteknologi		Mindske ulykker og skader		Ledelsesmodel / organisering	
		Vandbrug		Uddannelse		Advisory board	
		Biodiversitet		Dyrevelfærd			
		Nedbringe miljørisici		Dyrenes robusthed – ko dødelighed			
		Proteineffektivitet					
		Arealanvendelse					

2. Vurdering af væsentlighed for virksomhedens bæredygtige udvikling
0 – ikke væsentligt tiltag for virksomhedens bæredygtige udvikling
4 – meget væsentligt tiltag for virksomhedens bæredygtige udvikling
-- score:

Mappingen er efterfølgende sendt til den enkelte landmand, for at skabe et overblik over hvor mange tiltag der er spil, men også for at kunne opfordre landmanden til efterfølgende at:

- **Placere tiltagene** – ud fra hvad er sat i gang, og hvad kan sættes i gang
- **Vurdere tiltagene** – de tiltag landmanden kan sætte i gang, skal vurderes i forhold til
 - deres væsentlighed for virksomheden
 - deres væsentlighed for virksomhedens interessenter – f.eks. finansiell samarbejdspartner/aftager

Vurderingen gennemføres ud fra 0 = ikke væsentlig for virksomhedens bæredygtige udvikling til 4 = meget væsentligt for virksomhedens bæredygtige udvikling

- **Prioritere tiltagene** – hvilke af de tiltag der kan sættes i gang fremadrettet, som er meget væsentlige for virksomheden og dens interessenter – finansiell samarbejdspartner/aftager og som virksomheden har økonomisk, ledelses- og ressourcemæssigt kraft til at arbejde med i kommende år.

Et eksempel på en prioritering fra en af landmændene ses nedenfor:

Bæredygtige ESG tiltag - virksomheden og dens interessenter

- Dobbelt væsentlighedsanalyse

BÆREDYGTIGE TILTAG / VIGTIGHED FOR LANDBRUGSVIRKSOMHEDENS INTERESSETER - ARLA	AFGØRENDE				Virksomhedens økonomiske robusthed Governance Risikostyring ESG Ledelsesrapportering Kapitalstruktur – bæredygtig finansiering Ressourceforbrug – el og brændstof Virksomhedskultur – tiltrække og fastholde medarbejdere Kommunikation – internt og eksternt Fodereffektivitet Proteineffektivitet Dyrenes robusthed (ko dødelighed som en indikator for køernes robusthed) Gødningsanvendelse Arealanvendelse
	HØJ				
	MELLEM				
	LAV				
		LAV	MELLEM	HØJ	AFGØRENDE
BÆREDYGTIGE TILTAG / VIGTIGHED FOR LANDBRUGSVIRKSOMHEDEN - Mælkeproducent					

Mødekvallitet – vurderet af de eksterne

Hvert møde blev afsluttet med en evaluering af landmandens værdi og refleksion på mødet – se evt. opfølgning [her](#).

På vej videre efter mødet drøftede de to eksterne deltagere deres oplevelse af mødet ud fra mål om:

- at tilføre landmanden viden om bæredygtighed, bæredygtig udvikling, ESG-tiltag, ESG-ledelses-rapportering og bæredygtig finansiering, som han kan bruge i sin ledelse af egen virksomhed
- at få landmanden til at reflektere og blive nysgerrig/motiveret til at gå i gang med ESG-tiltag i egen ledelse og virksomhed
- at få landmanden til at arbejde med en handlingsplan for ESG-tiltag
- at vurdere værdien i mødet for landmanden set fra den eksterne deltager.

Vi arbejdede med en skala fra 0-2 points = mål er ikke opfyldt, 3-4 point = mål er delvist opfyldt og 5-6 mål er opfyldt. 8 af møderne fik 5 points, et møde fik 4 points og 2 møderne fik 3 points.

Konklusion

De personlige Advisory Board møder med de 11 case-landmænd har været meget vigtige i projektets arbejde med at afdække, hvor det er landmanden skal understøttes i arbejdet med den bæredygtige udvikling. Men møderne har også haft stor værdi for landmændene, hvor alle roser mødet, metoden og indholdet.

At udfordre landmanden tværfagligt og holistisk, dvs. fokusere på den samlede virksomhed og ikke "bare mælkeproduktionen", har fungeret utroligt godt, og landmændene har kunnet se værdien i disse drøftelser.

I forhold til temaet for konceptet: **Optimer din virksomheds markedsværdi med bæredygtig udvikling**, har vi oplevet en stor nysgerrighed for at drøfte:

- om virksomheden er trimmet og klar til fremtiden i forhold til videre drift, et generationsskifte eller evt. et salg som going concern
- om ejerleder ved at stille skarpt på bæredygtig udvikling kan omstrukturere virksomheden til en bæredygtig virksomhed, der via fokuseret indsats på ESG, kan profilere sig i nærområdet og markedet som en bæredygtig landbrugsvirksomhed.

Deltagere

Kenneth Kjeldgaard, Ditte Kjær Jacobsen, Søren Bisp og Ivan Damgaard

Abejds-pakke: AP 4a Landmandens ledelse af en bæredygtig udvikling

Leverance: Handlinger der understøtter landmanden i den bæredygtige udvikling af virksomheden

Projektnr: 7969



SEGES Innovation

Agro Food Park 15, 8200 Aarhus N

T: +45 8740 5000 - F: +45 8740 5010 - E: info@seges.dk

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