

Opfølgning på advisory board-møder og arbejdet med ESG

Af Ditte Kjær Jacobsen, Strategi & Vækst, SEGES Innovation

Dette referat er skrevet ud fra to opfølgingsmøder med 12 caselandmænd fra forløbet: Optimer din markedsværdi med bæredygtig udvikling.

Opfølgingsmødet blev holdt af to omgange, så flest mulige deltagere kunne deltage. Til det første møde den 16. november 2022 deltog 4 deltagere og til det andet møde den 17. november deltog 7 deltagere.

Følgende referat vil være anonym, og derfor er nogle passager også slettet.

Dagsorden for mødet

Tema: Fremdrift i arbejdet med bæredygtig udvikling af min virksomhed

1. Velkomst og plan for mødet v/Ditte og Ivan
2. Bordet rundt
 - Hver deltager præsenterer på 8-10 min. – (I bestemmer selv om I vil præsentere en power point eller blot fortælle om jeres arbejde)
 - Hvad har jeg taget med fra advisory board mødet?
 - Mit arbejde med ESG og ESG Ledelsesrapportering
 - Status
 - Hvor er jeg kommet til?
 - Hvad har jeg arbejdet med til nu?
 - De tre største potentialer, som jeg har fået afdækket til nu, i den bæredygtige udvikling af min virksomhed.
 - De tre største barrierer for fremdrift i mit arbejde med bæredygtig udvikling af min virksomhed?
 - Mit næste step / hvad vil jeg gøre for at sikre fremdrift i mit arbejde med bæredygtig udvikling.
 - Andre refleksioner?
- Sparring fra de øvrige landmænd på fremdriften – 8-10 min. i alt pr. præsentation
3. Opsamling fra mødet og kommende fællesmøde v/alle

MØDE DEN 16. NOVEMBER

Advisoryboard-mødet

Deltager 1: *"Det var godt og spændende, jeg brugte det lige så meget til, at vi er på vej i den rigtige retning med mange ting, det kan godt nogle gange være mig, der er flaskehals hernede, jeg er ved at tage coach til at blive dygtigere ift. mit arbejde, så jeg har tid til det her. Jeg skal få bedre styr på møder og min ting.*

Vi er godt på vej, vi gør meget for medarbejderne og biodiversitet – jeg er nervøs for at skrive alle opfyldte mål – jeg vil gerne have lidt på kistebunden, hvis der ikke er så meget.

I var gode til at udfordre, og ikke gå rundt om den varme gråd, det er sundt at blive udfordret."

Deltager 2: *"Jeg synes, det var et godt møde, vi kom langt omkring, og det havde jeg også håbet – det var lige så meget en brainstorm, hvor er vi og hvor skal vi hen, der blev kastet mange bolde op. Vi ligger med vores placering lige op ad en stor by, så det er koblingen mellem land og by, vi arbejder med og så planteavl, vi går op i – det er er driftsteknisk, hvor vi er i gang, men kan blive endnu bedre. Vi tænker på, om vi skulle gå i dyrkningsfællesskaber, og der har vi også noget, vi er åbne over for, også bæredygtigt arbejde med planteavl. Og så udlejning. Det var der overordnede ting, som vi arbejder med, og so vi snakkede om. Især det her med land og by kom vi langt omkring, det satte tanker i gang, der var ikke en konklusion, det havde jeg heller ikke forventet, men det har sat tanker i gang.*

Det var en fornøjelse at have besøg af nogle, der ser ens bedrift udefra. Kommer op i helikopteren og der bliver spurg ind til tingene, også på en kritisk måde."

Deltager 3: "Min mand deltog for første gang i sådan noget, men I fik skabt et rum, som han også kunne være i. Vi sad med en masse muligheder qua vores ESG-rapport. Vi fik lagt fokus og mulighederne ud – og få indsnævret til, hvad vi fortsætte på. Og fået justeret vores strategi. Jeg synes, det har været et fedt møde, og det er ikke sidste gang, vi gør det. Ift. ESG, så har vi taget alt det vigtige med sidste år, og det har vi fået god feedback på. Den nye ESG er blevet justeret, og finpudset, og den er mere langhåret i år."

Deltager 4: "Det var meget brainstorm, jeg fik en ahaoplevelse, jeg havde ikke opdaget, jeg var så langt, det har været superfint at få sat nogle rammer omkring det – og set konkrete ESG-rapporten. Konkretiseret vores strategi og overordnede mål. Det er godt med inputs. Det var væsentligt, at vi også godt kan bruge ESG til at kortlægge den fremdrift, som sker år efter år. Vi er lige ved at afslutte sidste år budget, og jeg vil afsætte nogle midler til at komme dybere ind i det. Jeg vil bruge det meget mere og aktivt. Og dokumentere vores fremdrift."

ESG

Deltager 1

"Jeg gør det på den måde, som jeg sendte til jer i første omgang. Lave ledelsesrapporteringen for sig, og så ESG for sig. Der er jo overlap, det er jo klart nok det, vi er i gang med. Det er det, vi er ude i det, og det er godt at blive gjort opmærksom på, så vi kan flytte os.

Jeg vil gerne koble det, og knytte dem sammen, så står projektet og opgaver stærkere. F.eks. Naturprojektet, det er økonomiske fornuftigt, mennesker, der kommer og nyde naturen og så naturen har det godt. Det er de projekter, jeg skal have fast til – de står stærkeste.

Jeg prøver at få tilføjet det bogstav, der mangler. Vi har et biodiversitetsprojekt med blandet sorter, og solcelleprojektet er knyttet op om samme sorter, så der er en sammenhæng. Jeg har for det meste samarbejdspartnere, det hjælper også mig til at nå målet.

Det der er min største frygt er, at jeg i det her arbejde kommer for langt væk fra mine medarbejdere. Det er vigtigt ift. fastholdelse. Jeg arbejder på at gøre det til en familie hernede, hvor vi er afhængige af hinanden. Det er en udfordring, hvis jeg bruger tid på det her, så går det væk fra dem."

Råd fra de andre deltagere:

- Tage medarbejdere med i processerne, og få dem til at komme med indspark. Vi holder medarbejdermøde fire gange om året. Dem bruger vi til at fortælle, hvor vi er henne, også ift. ESG-rapportering, hvis jeg trækker de samme tråde, som jeg går i strategiarbejdet, det princip vil jeg køre ift. ESG. Det samme med at arbejde på tværs – f.eks. vores tårnmøder, hvor vi blander dem.

"Med præcisionsjordbrug, det er de optaget af. Vi arbejder meget med medarbejderudvikling, hvor konsulenter kommer en gang om året, hvor vi arbejder med DICS-profiler."

Deltager 4

"Jeg har udfyldt mere siden sidst, men ikke nok ift. hvad jeg gerne ville. Jeg skal lige have arbejdet lidt dybere i det end sidst. Det er noget, jeg vil afsætte penge til næste år, og få en mere dybdegående indsigt i den, vi kan bruge den fremadrettet. Jeg kunne godt tænke mig, vi har skovområder, udover det har vi ikke så mange naturområder – vi har driftsjord under plov, og jeg har tænkt på, at få beskrevet biodiversiteten ift. 4% brak og jagtkonsortium og agerhøns og det. Det vil jeg gerne mere ind i. Jeg vil stadig bruge det som et kommunikationsværktøj, det skal vi fortsætte i, også på vores hjemmesiden."

Deltager 1: "Jeg vil gerne invitere lokalbefolkningen herud, og vise, hvordan vi spreder gødning osv. Invitere lokalbefolkningen ind og vise, hvor dygtige vi er. En form for informationsdag. Vække interessen for bedriften i stedet for det kritiske."

Deltager 2: "Åbenheden er alfa omega, der skal være den naturlige forståelse for landbruget, og det er det, vi står over for."

Deltager 4: "også ift. fremtids ansættelse, der kan ESG måske også hjælpe. De bliver meget mere formålsdrevet. Jeg skal sætte det ind i det arbejde, vi ellers skal. Og sørge for at opdatere det."

Deltager 2: "Vi skal også passe på, vi ikke sætte et monster i gang, som vi ikke kan fortsætte."

Deltager 4: "Vi har en lille skov på 50 ha, og der kommer mange mennesker, også mb og heste, og jægerne, vi har mange interesse omkring skoven, så det er hele tiden en balancegang, hvem der skal være det. Også hvis vi tænker i nye aktiviteter, måske vi åbne endnu mere, og få delt skoven ind, så man kan få folk guidet ud af."

Deltager 2

"Det går fint, jeg er kommet et lille skridt videre, vi har forskellige tiltag, vi gør, vi har ikke sat det i system, på det miljømæssige, de ting, vi prøver, med gylleanalyser, og stenbunken, og lader træer stå – få de ting belyst. Socialt gør vi også nogle tiltag ift. at åbne landbruget op. Jeg er lidt udfordret i på det her skema med de samlede emissioner, men der er jeg ikke i mål. Men jeg ved, det er nogle ting, vi skal arbejde videre med. E."

Deltager 1: "så længe det hele ikke tæller med, så er det en vægtskål, hvor det kun er den ene vægtskål, der vægter. Vi må vente og se, hvor EU tager den hen. Hededanmark lavede en opgørelse over skovene, og så er vi i nu, hvis det må tælle. Men ESG er en måde at beskrive de gode ting."

Deltager 3

"Vi har revideret vores anden udgave, som nu er i høring. Erfaringerne er, at tiden er betalt ind igen, jeg har fået en god løn for at lave den sidste år. Og den er også betalt for det arbejde jeg har lavet i år Vi skal arbejde med risikostyring, og hvordan vi kan bruge det operationelt i vores ledelse i det daglige. Medarbejdermæssigt har vi arbejdet med trafiklys ift. hvordan vi går i gang med en opgave – men man kan jo ikke garantere at fordelene bliver ved, og derfor skal vi bruge det som et aktivt værktøj i det daglige. Jeg skal også sikre, at den ikke bliver længere og mere langhåret, men der er kommet mere med pba. alt det vi har hørt – men den er for tung ift. at administrere hvert år. Væsentlighedsanalyse har vi også med – og mål for 23, som også skal med i ledelsesrapporteringen. Det giver mening, jeg sparer penge på rentesatsen og investorer – men det er voldsomt, hvis en lille virksomhed som os, skal arbejde med så stor en rapport."

Deltager 1: "Jeg taler med banken en gang i måneden, så vi har løbende ESG-opfølgning."

Deltager 3: "men vi fik rentenedsættelse, billigere lån, bidragsnedsættelse – det gav altså noget økonomisk, selvom vi tit have møde med bankerne og havde en åbne dialog førhen. Hvordan risikoafdækker man uden, det bliver for langhåret?"

Deltager 1: "Egen produktion, foderafdækning – og hvordan man forholder sig til det. Det har vi jo altid været ret dygtige til.

Personligt skal man kunne se sig ind i de punkter, man arbejder med. Det er vigtigt, at vi arbejder med noget, der kan lykkes og ligger naturligt. "

Deltager 3: "Vi har prioriteret det så meget (red. ESG), at vi har nedprioriteret det økonomiske, så nu har vi lagt fokus på afkastningsgrad."

Specielle ønsker til den 29. november?

- Dobbelt væsentlighed
- Risikoafdækning?
- Vibeke – nu har vi jo brugt hende som case
- At arbejde sammen om ESG på arbejdspladsen
- Luft til at tale sammen

MØDE DEN 17. NOVEMBER

Advisoryboard-mødet

Deltager 5: "Jeg synes det var fedt, jeg har ikke prøvet det før, kæmpe oplevelse, god måde, der er mange muligheder, men jeg havde en ambitiøs dagsorden. To temaer, der var relevante og fyldte meget – risikostyring og kerneforretning. I en af lektie havde du givet os en strategisk handlingsplan, den var god, og den fyldte meget. Og der er noget, vi skal arbejde videre på. Det er fedt at stå tilbage med noget, man kan handle på."

Deltager 6: "Vi var rigtig glade for mødet, vi startede lidt længere tilbage, vi skubbede ESG væk, vi havde behov for at arbejde med strategi. Det brugte vi tiden på. Der kom vi omkring SWOT og handlinger. Det er i 23, jeg går i gang med ESG. Vi er også blevet klogere på CAP 23. Vi fortsætter ligeud, og så ligger vi vores energi i klima-risikofaktorer. Vi skal ikke kun arbejde på at reducere, men også på at agere i den verden vi har, som er klimaforandret i et eller andet niveau. Og så er der biodiversitet. Så det har vi fået retning på efter mødet."

Deltager 7: "Vi startede ved vores forretningsplan. Vi fik gode indspark til det. Strategien og ESG vil vi køre i samme proces de næste par måneder."

Deltager 9: "Vi er ved at opbryde et interessantselskab, men det er en større opgave end jeg havde regnet med. Og det fylder meget ift. fremtiden derefter. De kom, og det var rigtig godt, og vi formodede at kigge fremad i det landbrug, vi skal have de næste 20 år. Noget, der kom frem er, at vi deler virksomheden op i hjerteblood og det der er rent kommercielt, så vi kan fokusere på det forskellige. Så snakkede vi meget om familiebestyrelse, så vi får inddraget børnene. Det har vi taget til os. Så var vi inde på nye forretningsområder, de skal ligesom have deres egen silo og være bæredygtige og strategiske. Jeg synes, vi havde et godt møde. Vi skal huske den frihed, vi har skabt os, og værne om den. Vi er ikke så bundet mere."

Deltager 8: "Det her passer godt ind i en strategiproces, vi er i gang med. Den er på pause til 23, og det er ESG også. Vi brugte meget tid på at sætte dem ind i vores økonomistyring, og det fik vi sparring på. Så snakkede vi meget krav, hvor de kommer fra, det dykkede vi længere ned i, og hvad vi bliver mødt af ift. rapportering, så snakkede vi rammer om ESG-afrapportering. Også hvordan vi inddrager bestyrelsen, ejerne og mig."

Deltager 11: "Vi havde besøg af Ivan og Søren, vores første advisory board møde, det er ikke det sidste, godt format, min bedre halvdel var også med, og vi fik talt om næste generation. Det er en familievirksomhed, vi har med at gøre. Jeg er halvvejs i min 5-års strategi, og ESG passer godt ind i det. Så det kan der bygges videre på. Jeg fik konkrete råd på mit arbejde indtil videre. Konkrete inputs, men også de helt store åbne spørgsmål ift., hvordan vi skal udvikle den her virksomhed. Alt i alt rigtig godt. Jeg kigger også ind i, hvordan jeg kan fortsætte et advisory board fremadrettet."

Deltager 10: "Jeg står samme sted som tre af jer andre. Vi står i en situation, hvor vi er ved at overtage det sidste i generationsskifte, så ESG-rapporten skubber vi et stykke tid. Vi kom frem til, at vi nok er længere i arbejdet med ESG end vi troede, så vi er på vej. Vi er udfordret på soliditet, og har et ønske om udvikle, så vi bliver uafhængige af andre. Derfor fylder soliditeten meget lige nu. Det vi er kommet frem til, er at vi skal kigge ind i investorsamarbejde, det har vi ikke tidligere tænkt. Det er governance, så det handler om at sætte ord på det, og der hvor vi er."

ESG

Deltager 6

"Det har jeg ikke kigget så meget på, i selve rapporteringen, det er mere, hvad vi kan i det praktiske, der gør en forskel, det kan jeg også høre i andre er.

I mine øjne er rapporteringen den mindste del. Der er jo en skov af tiltag, ud fra mappingen, så det er bare at spidse pinden og komme i gang.

Jeg kan godt se, det er en god ide at bruge som et ledelsesværktøj, og vi kan glemme det i en travl hverdag. Det har gjort meget for min bevidsthed og den retning, vi arbejder mod. Den strategi er jo at bæredygtighed skal være formålet. I ESG er der massere at tage fat på i den bredere bæredygtighed. Den fase er at forvalte nogle af de lavthængende frugter i den mapping, Ivan har sendt.

Vi var til et infomøde om CAP 23, hvor der også var en biolog, og han kunne da sige nogle ting, at det ikke nødvendighed er de tre hegnstribe, der giver biodiversitet, der er meget at lære der.”

Deltager 11: ”Jeg har lige bestilt et naturtjek, også nogle naturpleje ansøgninger. Der er en helt anden verden, der åbner sig. Det bliver hurtigt konkret.”

Deltager 11

”Status jeg har arbejdet med nogle forskellige ting – kernefortælling og fokusområde på skov, det talte vi om, at naturtyperne skal spredes ud.

Få fyldt noget af det her ind i min strategi. Jeg skal have sat mål på de her tiltag og få sat ind i et strategisk hus.

Der er potentialer. Jeg vil gerne lave samarbejder med andre – driftsfællesskab. Jeg er ved at lave et samarbejde med afsætning af træ. Der kan være flere om naturpleje, og det vil jeg kigge på.

Barriere: jeg skal klarlægge, hvad er er tid og økonomisk gavnligt at gå videre med.

Det bliver hurtigt komplekst, når man har med natur at gøre ift. lovgivning osv. En anden udfordring er at jeg lejer mit landbrug ud, men når man snakker ESG kommer tingene til at hænge noget mere sammen, og der er nogle af de ting, vi skal have på banen, for jeg kommer til at stille højere krav til ham – måske passer det også i hans ESG-arbejde.

Få familien med er også en barriere, det skal være noget vi udvikler sammen, så det også giver mening at bo her sammen. Det er et obs-punkt.

Jeg vil sikre fremdrift ved at kvalificere de her mål og prioriterer og lavet det her strategiske hus. Jeg skal også have formaliseret et advisory board fremadrettet. En reel rapport vil jeg lave fra 23. Jeg skal comitte mig til at lave den, måske ved at fortælle til banken, hvornår den kommer.”

Deltager 7

”Mht. ESG var vi ikke så langt, men fandt ud af, at vi var længere end vi troede. Vi har lånt nogle penge af Vækstfonden og det er også nogle af de ting, vi skal bruge i en ESG-rapport. Og den er vi startet med at fylde på samtidig med vi laver en ny femårs plan og strategi. Også at få det bygget sammen. Vi har taget SEGES-skabelon, og begyndt at udfylde den.

De mål vi har er også, at vi prøver at få sat klima og ressourceoptimering i vores strategi. Ellers er strategien meget medarbejderne og det personlige, og vi vil være blandt de 25% bedste mælkeproducent. Vi spekulerer også i, hvordan vi får en ny generation indover.”

Deltager 8

”Strategiproces, hvor ESG er en naturlig del af den, men vi har stadig snakket meget om det, selvom meget udsat. Der ligger en opgave i at komme ud med det her internt og eksternt, så de med stolthed kan sige, at de er med på den her rejse og bæredygtighed er en del af den her virksomhed, det skal de kunne stå på mål for. Vores afrapportering skal være en del af præsentationsmaterialet. Vi er ved at lave en god involveringsplan og vi skal gøre retningen tydelig for hele organisationen. Få sat ord på fra medarbejdernes side, og få hele organisationens ideer og inputs gør det. Afdelingslederne skal facilitere noget af det. Workshop med hele organisationen, og informationsmøde før det.”

Deltager 5

”Arbejdet med det her bæredygtighed, og lavet vores udkast til en ESG-rapport, men de opgaver I har givet os, det arbejde har gjort, at der kommer nogen flere tanken ind i det her og kommet længere – så vores andet udkast bliver skarpere. Hjemmeopgaverne har gjort, at vi er skarpe på nogen ting, men mere vil have mere, og jeg vil gerne dykke dybere ned i det. Strategien er en del af det, og der er et stort potentiale – også de personlige udviklingskort. Det med at få stillede nogen nye spørgsmål. Det var godt, det er stort det her.

Hvordan vi kan koge det ned, der er også noget økonomi i det, tiltag ville kunne gøre noget f.eks. præcisionsjordbrug, og nogle tiltag koster, og hvordan prioriterer vi økonomien og støtteordninger.

Vi skal over den her jantelov.

Vi skal til at lave handlingsplaner – og så er det ikke sidste advisory board, det er godt og nogle til at udfordre og få en til at holde snuden i sporet. Det er vejen frem.”

Deltager 10

”Overtage, styr på soliditet, de tanker vi gerne vil koster penge, og derfor kigger vi på investor. Vi vil lukke os om os selv, så vi ikke er afhængige af nogen.

Vi er ved at kigge i solceller – og derfor kigger vi på investor, for det koster.

På det sociale og naturdelen er vi godt med.”

Deltager 9

"Det har givet mig blod på tanden at læse XX's ESG ledelsesrapport, og jeg kunne godt tænke mig at læse flere. Meget af det er jo et spørgsmål om at udfylde. Jeg er ikke så bange for det, som jeg har været.

Potentialer: Hvordan kan vi anvende naturarealerne proaktivt, så de ikke er til besvær kun. Som landbrug kan vi måske hjælpe andre med at udfylde deres ESG-rapporter – der er også meget fokus på turisme her i kommunen. Præcisionsjordbrug kan også blive mere konkret.

Barrierer: vi skal passe på, at vi ikke bruger lige så meget krudt på at drive et lille landbrug som et stort. Det lyder spændende med start-up-virksomheder, ligesom dig XX, og så kerneværdien eller virksomheden er stedet her, og så er det hægtet op på det. Turisme kan gribe for meget ind i vores privatliv. Den natur vi bor i, gør også at udbygning af traditionelt landbrug er svært. Vi skal heller ikke binde næste generation på detalledet."

Ønsker til den 29. november

- Inddragelse af familien – hvorfor bor vi, hvor vi bor
- ESG ifm. samarbejdspartnere
- Skabe ejerskab fra medarbejderne
- Hvad skal vi tage med i ESG, så den ikke bliver for stor – men stadig giver mening.
- Lavbundsarealer – kan de overvandes og skrives ud?
- Klimaregnskaber
- Finansiering af tilbud – fonde/puljer
-



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 Innovation er således i intet tilfælde ansvarlig for tab, direkte såvel som indirekte, som brugere måtte lide ved at anvende notatets informationer.