

WebCase

ESG-facilitering hos Skovgaard Energy Et dynamisk papir som styringsmekanisme

Grønt potentiale som det større formål

Hos Skovgaard Energy mødte man i 2023 kravene om ESG-afrapportering med mere måben end mening. Det virkede umiddelbart paradoksalt, at virksomheden, der allerede gik forrest for en grønnere fremtid, og som bl.a. stod bag verdens første "Power-to-Amonia"-anlæg, der kunne lagre sol- og vindenergi, nu skulle i gang med at dokumentere bæredygtighed, designet til langt mindre ambitiøse virksomheder.

De så sig i virksomheden som et fællesskab af dedikerede mennesker, der arbejdede sammen for at udfolde potentialer: Ikke bare i den grønne omstilling, men også potentialet i lokalområdet og den enkelte medarbejder. Selv af deres leverandører forventede de, at man "læned sig til bordet", altså, at man var oprigtigt engagerede og proaktive omkring det større formål: Det grønne potentiale.

At bevare ejerskab og skabe mening

Men ESG-arbejdet skulle "for lovens skyld" sættes i gang, og økonomiafdelingen sukkede over endnu en compliance-opgave. Nogle var frustrerede over, om man overhovedet blev målt på de væsentlige indsatser, der gjorde en reel forskel for natur og mennesker. Og andre var bekymrede over, om virksomheden kunne leve op til det regnskabs- og lovtekniske i forhold til CSRD.

Selvom Skovgaard Energy vidste, at de var en del af løsningen på klimaudfordringerne, og selvom de havde både ambitionerne og viljen til at dokumentere deres indsats, var det altså ikke med armene over hovedet, de betragtede de nye krav fra EU.

Da jeg kom om bord, lovede jeg derfor virksomheden at facilitere en ESG-proces, hvor de bevarede ejerskabet såvel som meningen. Resultatet skulle være en ESG-profil, der kunne tiltrække ny kapital og leve op til de revisions- og lovmæssige krav. Og det skulle gøres gennem en transparent, involverende og formålsdrevet proces, der pegede ind i fremtiden.

Praksisspor og lovspor

Tidligt i processen besluttede lederteamet, at vi skulle køre både et praksisspor og et lovspor. I det praksisorienterede spor skulle medarbejderne inden for lederteamets

ramme være selvkørende, så arbejdet blev proaktivt og meningsfuldt for den enkelte og for teams på tværs af virksomheden. Lovsporet var derimod et samarbejde mellem eksterne konsulenter og mig, hvor vi løbende testede, at det praksisnære spor også holdt sig indenfor lovens rammer og regnskabsmæssige principper.

Denne tilgang skabte overraskende hurtigt tryghed og selvorganiserende teams. Medarbejderne fordelte sig naturligt efter interesse. Tal-nørderne kastede sig over at skabe struktur på data, mens andre fokuserede på arbejdsmiljøet og samarbejdet med leverandørerne.

Processen skabte gode samtaler på tværs og en fælles forståelse af ESG-arbejdet.

Frirum frem for paragraffer som ramme

Dengang i 2023 virkede lederteamets tillidsbaserede tilgang rodet, fluffy eller ligefrem ledelsesløst for mange af medarbejderne. Ledelsen insisterede på tillid, og man behøvede ikke at spørge om lov: "Er der brug for det, så gør du det bare." Men det var svært for medarbejderne at afgrænse, hvilke data de for eksempel skulle samle ind, og de var i tvivl om, hvad ledelsen egentlig mente, når de sagde, at medarbejderne var deres vigtigste aktiv.

Da jeg i begyndelsen af 2024 begyndte at interviewe medarbejderne og lederne om bl.a. virksomhedens organisering, talte flere medarbejdere for at kalde virksomheden for et professionelt frirum. Men et frirum, som krævede en tydelig ramme og retning.

Frirummet insisterede jeg derfor sammen med medarbejderne på at bevare, da Skovgaard Energy af eksterne rådgivere blev præsenteret for en lineær proces, styret udefra i forbindelse med rapporteringen. Vi havde brug for at kunne bevæge os frem, tilbage og til siden i processen, i takt med at vi blev klogere.

Samtidig byggede vi en fast form på rapporten, så den fulgte den officielle CSRD-struktur. Formen kunne der – ligesom det større formål om en grønnere fremtid – ikke rokkes ved. Det betød også, at man ville få et regnskab, som man år for år kunne holde op imod hinanden i forhold til miljø, det sociale og ledelsesmæssige, og at man kunne sammenligne rapporten med virksomheder, der brugte samme struktur.

Når mening stemmer overens med moral

Indholdet kunne vi til gengæld arbejde langt mere dynamisk med. For selvom et udefrakommende vilkår, EU-lovgivning, altså **kickstartede** ESG-projektet, ønskede vi i fællesskab en **meningsdrevet proces**, hvor medarbejderne ikke blot skulle putte data i kasser, der egentlig ikke matchede det grønne potentiale og virksomhedens

visioner. Processen såvel som rapporten skulle være formet af mening frem for paragraffer.

Undervejs skulle rådgiverne give feedback på, om formen holdt sig indenfor lovens rammer. Det gjorde den langt hen af vejen, fordi netop meningen – altså det grønne potentiale – heldigvis stemte overens med moralen bag CSRD.

Et sprog, der forbinder

Sproget blev game-changeren. For mens den officielle CSRD-struktur blev overholdt, ændrede ordene sig, og et fælles sprog for ESG, værdikæder og organisering blev skabt.

Medarbejderne satte ord på, hvordan det ville give mening for dem at forme en ESG-rapport op mod kerneforretningen, altså hvilke politikker, målsætninger og målepunkter, de ville arbejde videre med. Når ordene var placeret, fik de derefter lederteamets godkendelse og input.

Ord som “Medledelse” og formuleringer som “Her har vi selvkørende medarbejdere” blev en del af det nye sprog og betød, at længslen efter mere struktur og ledelse forsvandt.

Til gengæld var den umiddelbare reaktion fra de juridiske konsulenter: “Jamen, I kan da ikke bare gøre, som det passer jer,” da man også besluttede ikke at måle efter begrebet “sygefravær”, fordi sygefravær hos Skovgaard Energy ikke blev defineret som problematisk. Tilgangen holdt stik, og der var intet ulovligt i at måle anderledes.

Efter lidt tilvænningstid fik også de eksterne juridiske rådgivere respekt for, at Skovgaard Energy formede arbejdet med ESG, så det matchede virksomhedens overordnede vision.

Når man skaber et sprog, der viser, at der rent faktisk er mening med galskaben, kan man slippe afsted med meget.

Organisering efter projekternes liv

Det fælles sprog skabte frirum, sammenhæng og gjorde formen robust overfor udefrakommende faktorer. Samtidig matchede det virksomhedens natur, som er at organisere sig efter projekternes liv. Værdierne skaber strukturen, og medledelse skaber projekternes fremdrift, mens selve organiseringen er dynamisk, ligesom projekterne også ændrer sig gennem forskellige faser – fra idé til drift – og tilpasses eksterne vilkår.

Skovgaard Energy er derudover i en evig intern forandring pga. nye handler, der får betydning for opgaverne og for organiseringen omkring opgaverne. **Værdikæderne** ændrer sig, og virksomheden skal hele tiden afgrænses på nye måder i forhold til, hvad der skal samles data på. Ligesom nye handler også kan betyde, at dattervirksomheder skal onboardes, så de får ejerskab for Skovgaard Energys bæredygtige indsatser. Alt dette kan håndteres via den dynamiske tilgang til ESG-rapporten.

Samtidig må de også organisere sig efter interne vilkår, som for eksempel at drift til tider prioriteres over ESG-opgaver, hvis ikke der står en engageret medarbejder på ESG-posten.

Så selvom formen på rapporten stod fast, så er den også dynamisk i sin struktur – ligesom virksomheden.

Energi til at fortsætte

Ved at være til stede i huset kunne jeg hurtigt fange, hvad der fyldte for den enkelte og for virksomheden. Jeg fandt ud af, hvem der sad med problemer eller initiativer, der også kunne bruges til en ESG-rapport. Og jeg overhørte samtaler og fornemmede stemninger om emner, der afslørede vigtigt arbejde, man kunne arbejde videre med. Altid med forudsætningen, at ejerskabet og engagementet ligger hos medarbejderne selv.

ESG-processen anerkendte og belønnede også de mere idealistiske medarbejdere, der f.eks. havde gjort en forskel for biodiversiteten. Deres arbejde skulle nu bruges til dokumentation, der kunne tiltrække ny kapital. På den måde blev mange enkeltstående initiativer og indsatser rundt i huset bundet sammen til et **helhedsbillede** via ESG-rapporten. Et helhedsbillede, som man kan træne og holde hinanden "op på" at forbedre.

Det giver helt naturligt energi til mere og bliver holdt ved lige, når der bliver ved med at være flow mellem virksomhedens kerneopgaver og ESG-rapporteringen.

Uden friktion ingen energi

Tilliden til mig og troen på, at jeg kunne drive processen frem på trods af, at jeg ikke viste dem en konkret plan var afgørende – også for min energi.

Undervejs *har* det givet anledning til frustrationer, at vi som mennesker er langt mere styret af vores følelser og ubevidste overbevisninger, end vi vil erkende. Det kan f.eks. være svært at vænne sig til at prioritere ansvaret for bestemte medarbejders

trivsel, når man er vant til tal og mere målbare resultater. Og det er helt fint. For uden frustrationer kan man risikere, at energien forsvinder. Og når energien forsvinder, mister virksomheden flyvehøjde og risikerer at falde til jorden.

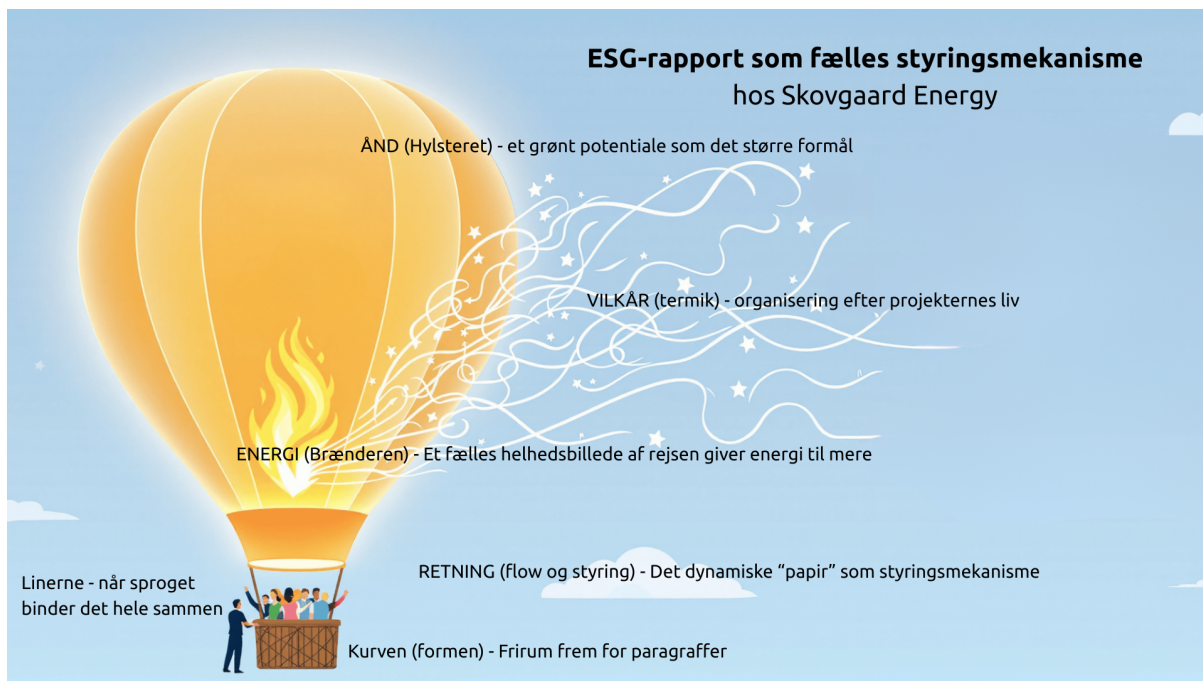
De bedste løsninger finder man ved at teste sig frem, ved at prøve ting af og hele tiden være bevidst om, at konflikter undervejs er et vilkår.

ESG-rapporten som fælles styringsmekanisme

En virksomhed som Skovgaard Energi har altså brug for både en ramme og en retning, så de selvkørende medarbejdere har en form, de kan navigere indenfor og en retning, de kan navigere efter. Det grønne potentiale får virksomheden til at lette, når dedikerede medarbejdere tilfører energi til det fælles projekt. Retningen kan dog variere og kan være svær at formidle, fordi den konkrete retning også afhænger af projekternes liv og både interne og udefrakommende faktorer.

Det er her, at et stykke papir kan blive en fælles styringsmekanisme til at sikre fremdrift og samtidig kunne styre i den rigtige retning. En rapport, der ikke er skabt via eksterne rådgivere og med en ubøjelig og ufleksibel udformning, men et selvskabt dokument, man kan føle ejerskab for, selv kan håndtere og anvende proaktivt.

Skovgaard Energys første ESG-prøverapport for 2024 er et fælles “starting point”, hvorfra man kan måle, om det går den rigtige vej. Det er også en rapport, der skaber transparens omkring deres første “test”-år – tro mod princippet om, at papir og virkelighed skal følges ad. Når man f.eks. har skrevet, at man vil måles på et bestemt antal afholdte trivselssamtaler om året, får man det også prioriteret. På den måde er ESG-rapporten blevet en dynamisk styringsmekanisme. Noget vil gå igen år for år, noget ændres, og noget vil kræve helt nye tekster og målepunkter.



ESG er blevet forankret hos Skovgaard Energy som et fælles samlingspunkt og en trænbart styringsmekanisme, der øger samarbejdet og fællesskabet i organisationen, og som giver energi til mere. Struktur og fælles sprog omkring værdiramme, værdikæder, organisering samt dataindsamling har betydet, at alle arbejder efter samme helhedsbillede og ved, hvilke målepunkter man skal navigere efter.

Når proces udfolder potentiale

Processen har udfoldet medarbejdernes potentiale, fordi de selv har skabt den form for ledelse og struktur, som de før ESG-processen længtes efter. Kulturen i organisationen er styrket, fordi man har en fælles stolthed over at kunne være selvstændigt tænkende og selvkørende individer, der spiller hinanden gode, og som alle arbejder i samme retning. Medarbejderne er blevet mere bevidste om, at de kan håndtere det, der traditionelt bliver betragtet som juridiske papirer, f.eks. rammer, aftaler og GDPR-procedurer på en måde, der matcher ånden hos Skovgaard Energy.

En organisation, der i praksis går forrest for en grønnere fremtid, kan være bedre end lovgivning, der langt hen ad vejen er designet efter laveste fællesnævner. Og denne tilgang kan veksles til en skarp ESG-profil, som er forudsætningen for at gøre sig attraktiv for nye investorer.

Det giver blod på tanden at måle sig selv på de indsatser, der virkelig gør en forskel for natur og mennesker.