



Se 'European Agricultural Fund for Rural Development' (EAFRD)

Metodebeskrivelse

Denne metodebeskrivelse beskriver metoden og processen bag arbejdet med udviklingsplaner på bedriftsniveau. Både metode og udviklingsplankoncept er udviklet i projektet Landbruget i Landskabet. Metodebeskrivelsen præsenteres samlet [her](#), hvorfor links og eksempler kun vil være aktive på hjemmesiden.

Indholdsfortegnelse

Sammendrag, konklusion, perspektivering.....	2
A. Udviklingsplan og metodebeskrivelse	2
A.1 Målgruppe.....	2
A. 2 Introduktion til "Udviklingsplan"	2
Processen.....	3
Andre planer.....	3
A. 3. Introduktion til metoden	4
A. 4. Se hele metodebeskrivelsen.....	5
A. 5. Download informationsfolder.	5
B. Værktøjskasse og proces.	5
B. 1 Drejebog og skabelon til udviklingsplan	5
B. 2 Eksempler på udviklingsplaner.....	5
B. 3. Sådan laver du en udviklingsplan	5
B.3.1 Opstart.....	5
B.3.2 Bedriften analyseres.....	7
B.3.3 Indsatsområder	14
B.3.4 Planen udarbejdes – skriveprocessen.....	16
B.3.5 Implementering og opfølgning	16

Sammendrag, konklusion, perspektivering

I dag planlægger kommune og landmand på forskellige skalaniveauer og hver for sig - landmanden for sin bedrift og med fokus på produktionen, kommunen med udgangspunkt i en række generelle temaer. Der er ikke tradition for, at disse parter samarbejder om udviklingen af den enkelte bedrift i samspil med andre interesser i det åbne land.

Der er et behov for at få bragt den lokale viden i spil og i højere grad søge en helhedsorienteret planlægning, som trækker på de stedbundne ressourcer, og som den enkelte landmand har ejerskab til. For at konkretisere de muligheder og barrierer, der findes på bedriftsniveau, introduceres udviklingsplanen.

Udviklingsplanen er en plan, som i samspillet mellem landmand, kommune og interessenter skal skabe rummelige rammer for udviklingen af bedriften, som holder et stykke ud i fremtiden.

Udviklingsplanen er et nyt redskab, der ikke har baggrund i en ansøgning eller et ophæng via et lovsæt, som f.eks. en miljøgodkendelse, en byggetilladelse eller en lokalplan. Med udviklingsplanen anlægges et langsigtet perspektiv, der gennem en tidlig dialog mellem kommune, landmand og interessenter afdækker muligheder og udfordringer, som i fællesskab prioriteres.

Processen omkring udviklingsplanen omfatter følgende væsentlige trin undervejs:

- Kortlægning af landmandens visioner og ønsker samt lokale forudsætninger og indspil
- En screening af lokalområdet, herunder bidrag til udviklingsidéer og -potentialer fra både landmand, interessenter og kommune
- En prioritering af idéer, visioner og potentialer til konkrete indsatsområder
- En handlingsplan for de prioriterede indsatser

A. Udviklingsplan og metodebeskrivelse

Her kan du læse om, hvad en udviklingsplan er, og hvordan den anvendes. Endvidere gives en introduktion til metodebeskrivelsen. Værktøjskassen finder du *her*.

A.1 Målgruppe

Metodebeskrivelse for udarbejdelse af en Udviklingsplan er primært henvendt til kommuner, landmænd og rådgivere, som er de centrale aktører. En udviklingsplan er et dokument, der synliggør de udviklingsmuligheder en bedrift har i samspil og samarbejde med det omgivende miljø og lokalsamfund. Grundlaget for planen er en dialog mellem parterne, og skal snarere ses som et led i landmandens strategiske overvejelser – den eksterne strategi. En udviklingsplan medfører, at parterne får et større kendskab til hinanden, og gøre det lettere at træffe beslutninger om fremtidige investeringer.

A. 2 Introduktion til "Udviklingsplan"

Formålet med en udviklingsplan er:

- At give landmanden et realistisk overblik over potentialet på ejendommen og udviklingsretningen
- At skabe en langsigtet og større investeringssikkerhed for bedriftens ejer
- At føre til en handlingsplan for bedriftens ejer.
- At fungere som input til kommunens planlægning
- At give kommunen et større kendskab til landmanden
- At skabe klarhed over og evt. synergi mellem produktion og lokale landskabs-, natur- og miljøforhold
- At udvikle fælles lokale muligheder, og arbejde på at skabe sammenhæng mellem lokalområdet og bedriften.

Grundlaget for udarbejdelse af en udviklingsplan tager udgangspunkt i en tidlig dialogbaseret indsats. Dialogen foregår mellem landmand, kommune og lokalsamfund. Med "tidlig indsats" menes, at udviklingsplanen udarbejdes uafhængigt af landmandens udvidelsesplaner eller lignende, men ses som et led i udarbejdelse af en ekstern strategi for bedriften. Udviklingsplanen laves for at muliggøre og synliggøre en koordineret udvikling i et område med udgangspunkt i en bedrift. Udviklingsplanen er et nyt produkt, der ikke har baggrund i en ansøgning eller et lovsæt, som f.eks. en ansøgning efterfulgt af en miljøgodkendelse eller en byggetilladelse. Med udviklingsplanen anlægges et langsigtet perspektiv, og via den tidlige dialog mellem parterne afdækkes muligheder, og landmanden får muligheder for at træffe beslutninger på et sikrere grundlag, og minimere risici ved de langsigtede investeringer. Det er vigtigt for landmanden at sikre sammenfald mellem afskrivningstid og investeringens reelle levetid. I udviklingsplanen peges endvidere på, hvor der er muligheder for at udvikle landskabet i fællesskab og for at koordinere tiltag i lokalområdet.

Med metoden ønsker vi at tage udgangspunkt i de ressourcer, kompetencer og muligheder, der er gældende for det enkelte lokalområde og dets beboere, som det kan ses og opleves i landskabet. Ved at inddrage disse værdier tidligt i et planlægningsforløb, frem for først at afdække dem efter/i relation til en kommuneplan, vil chancerne for at afdække og udnytte mulige synergier øges

Processen

Processen frem mod udviklingsplanen (der involverer lokalområde, kommune, og landmand) har mindst ligeså stor betydning som det konkrete fysiske resultat (udviklingsplanen). Metoden baserer sig på DIALOGEN og derfor skal deltagerne være særligt opmærksomme på processen – den måde møder og forløb afvikles på.

Målet er at gøre processen helhedsorienteret, og det gør den kompleks. Det vil være nødvendigt at indtænke både mange temaer og ligeledes mange instanser. Som nævnt ovenfor er processen frem til den konkrete plan mindst ligeså vigtigt som selve planen, og det er derfor vigtigt at aktørerne forholder sig til, at der er tale om en ny måde at samarbejde og arbejde på. Som nævnt er fokus på det helhedsorienterede, ikke kun for at sikre et overblik, men også for at nedbryde fag- og sektorgrænserne hos kommune og landboforeninger, hvor de spærrer for udsynet til løsninger.

Andre planer

Der findes en lang række retningslinjer (love, planer mv.), der påvirker landbruget og det åbne land. Det er f.eks. vandplaner, klimaplaner, CO₂-planer, energiplaner, kommuneplan. De retningslinjer, der udformes og vedtages for et område har mange steder været set som kommunens plan. Der er lovgivningsmæssigt fastsat krav til indholdet af retningslinjerne, ligesom der er krav til både deadlines, høringsfrister m.v. Det er altså "båret" af centrale krav og med kommunens "planafdeling" som den udfarende/udførende – og med kommunalbestyrelsen som den (visionære) godkendende. Planer og retningslinjer kan ses som et både politiske og administrative dokumenter.

For landmænd og øvrige beboere i området har der været mulighed for at komme med kommentarer til forslag til de forskellige planer, hvis de har været i høring – men derudover har kontakt mellem kommune og landmand kun været aktuel i forbindelse med godkendelser og kontrol. Med Udviklingsplanen skabes grundlag for aktiv inddragelse og tidlig dialog mellem kommune, lokalområde og landmand.

En anden form for "plan", som tidligere med forskellig held har været anvendt for landbruget har været Kultur- og Naturplaner. Planer, hvis formål ligeledes har været, at danne et overblik over både ressourcer, muligheder og udfordringer. Disse planer har været knyttet op på den enkelte ejendom, og har kun i begrænset omfang forholdt sig til naboejendomme og relation til kommune. Til gengæld har de forholdt sig til mere overordnede reguleringer indenfor kultur- og natursektorer (som fredninger, Natura2000, osv.). Der er ikke noget overblik over, hvor stor indflydelse disse planer har haft – ej heller hvor meget de er blevet brugt.

I det daglige har det for den enkelte landmand været den seneste miljøgodkendelse, der fastsætter rammerne – mulighederne og begrænsningerne – dog med det forbehold, at der uafhængig af givne forudsætninger i miljøgodkendelsen, fra centralt hold kan komme reguleringer, der overtrumfer tilladelsen.

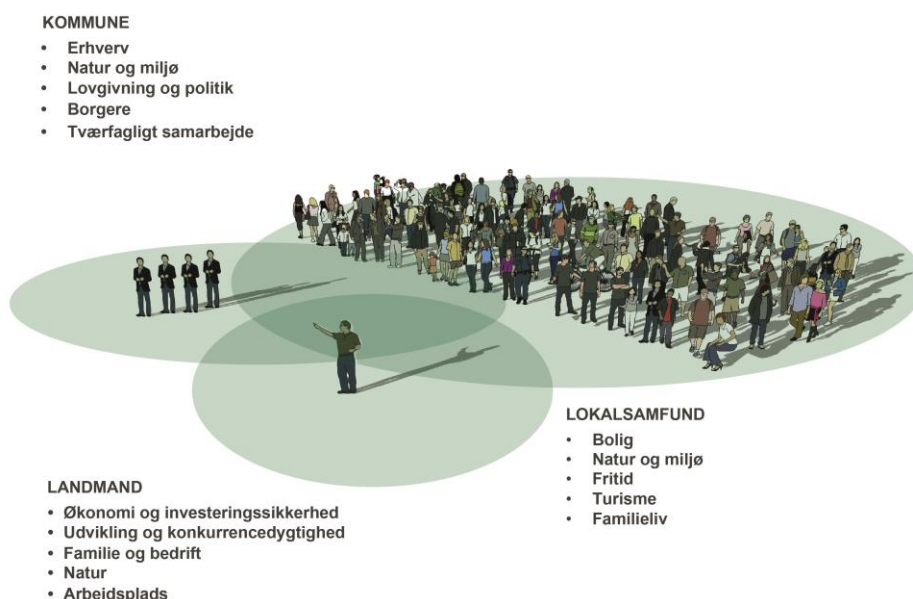
Processen og udviklingsplanen har potentiale for afklaring mellem parterne (kommune, landmænd, interessenter) og kan medføre et bedre samarbejde sammen via dialogen. Omvendt er der dog ikke sikkerhed for, at der opnås enighed eller accept.

A. 3. Introduktion til metoden

Metodebeskrivelsen dokumenterer, hvordan man kan arbejde med planlægning i det åbne land på en anden måde end hidtil. Metodebeskrivelsen skal understøtte de processer, der skal til for at gå fra høringspligt til dialogpligt, hvor landmand, kommune, rådgiver og lokalsamfundet samarbejder om at finde muligheder og alternativer, når en bedrift vil planlægge sin udvikling. Vi vil vise, at det er muligt at forvalte anderledes end hidtil – og at det kan være muligt at indgå i dialog og forhandle om mulige løsninger, der giver landmanden råderum til at udvikle bedriften, og samtidigt tager hensyn til det omgivende samfunds ønsker og behov. Metodebeskrivelsen beskriver, hvordan en Udviklingsplan kan sikre bedre dialog mellem landmanden, lokalsamfundet og kommunen om mulighederne for udvikling.

Metodebeskrivelsen er opbygget således, at man hurtigt kan få et overblik over de enkelte dele, der indgår i processen, og med mulighed for, via hjemmesiden, at klikke sig ind til uddybende tekster, skabeloner og eksempler.

Processen omfatter kommune, landmand, rådgivere og borgere, som alle har forskellige interesser at varetage. Kommunen skal administrere lovgivningen indenfor lovens rammer. Organiseringen i kommunen kan være med til at gøre dette til en udfordring, da flere fagområder skal koordinere og samarbejde, når det gælder planlægning i det åbne land. Landmanden er interesseret i at bevare en konkurrencedygtig produktionsenhed, og har brug for at kunne træffe sine strategiske beslutninger på et sikkert grundlag og dermed skaber investeringssikkerhed, der tilgodeser afskrivningshorisonten og reducere u hensigtsmæssige løsninger, hvor f.eks. staldanlæg og gylletanke er placeret, så de blokerer for yderligere udvikling. Borgerne i kommunen ønsker at bo, hvor der er plads til erhverv, men også til rekreative oplevelser, rent drikkevand, rigt dyreliv, frisk luft, uden støj og god og sikker infrastruktur.



Figur 1. Parterne i processen har forskellige interesser. En tidlig dialog er et redskab til at skabe afklaring og finde synergier.

A. 4. Se hele metodebeskrivelsen

A. 5. Download informationsfolder.

Link til folder "Landbruget i Landskabet - Et samarbejde om muligheder og udfordringer i fremtidens åbne land, som præsenterer projektet resultater og anbefalinger.

B. Værktøjskasse og proces.

En Udviklingsplan er et dokument, der synliggør de udviklingsmuligheder landbruget og lokalsamfundet har under hensyntagen til det omgivende miljø og lokalsamfund. Udviklingsplanen forholder sig til vedtagne planer og den gældende lovgivning. Udviklingsplanen giver overblik over de muligheder landmand, kommune og lokalsamfund har for at udvikling i det åbne land.

B. 1 Drejebog og skabelon til udviklingsplan

B. 2 Eksempler på udviklingsplaner

B. 3. Sådan laver du en udviklingsplan

Nedenfor kan du finde erfaringer, gode råd og vejledning til, hvordan man kan udarbejde en udviklingsplan. Erfaringerne er opsamlede i projektet Landbruget i Landskabet, hvor Hjørring Kommune og Norddjurs Kommune deltog sammen med LandboNord, Djurslands Landboforening, Aalborg Universitet, Aarhus Universitet og Videncenter for Landbrug.

B.3.1 Opstart

Dette afsnit handler om, hvad forberedelsen består af, hvordan man kommer i gang med en udviklingsplan, og hvilke kompetencer, der skal i spil.

Målgruppe – for Udviklingsplanen

Hvorfor skal man have en udviklingsplan? Hvilke fordele opnås ved at udarbejde en udviklingsplan?

- En langsigtet plan, der forholder sig til landmandens vision.
- Mulighed for at planlægge investeringer på et mere sikkert grundlag
- Overblik over potentialer for bedriften
- Kendskab til barrierer
- Forslag til handlemuligheder og indsatser for bedrift, kommune og lokalsamfund
- Tættere kontakt mellem landmand, kommune og lokalsamfund.
- Kendskab til naboers og interessenters ønsker og behov

En udviklingsplan er især interessant for den landmand, der ønsker at udvikle og optimere sin bedrift, og som ønsker at tage bestik af de muligheder og udfordringer, som bedriftens placering giver.

Initiativtager - hvor starter en udviklingsplan?

Udviklingsplanen kan ses som en del af landmandens strategiske arbejde, og kan igangsættes på hans initiativ. Kommunen har også en interesse i at få et tættere samarbejde med landmændene, så man i fællesskab kan sætte dagsordenen for planlægningen i det åbne land. Man kunne forestille sig, at kommunen tog initiativ til årlige dialogmøder, hvor lodsejere indenfor kommunen inviteres til at høre mere om kommunens tanker, samt mulighederne i en Udviklingsplan. Målet er at kommune og landmænd mødes inden de første streger til den nye stald tegnes. På møderne vil landmændene kunne få sat ansigter på samarbejdspartnerne i kommunen og måske få inspiration til at få lavet en Udviklingsplan. Endelig er der den

mulighed, at landmandens rådgivere tager initiativ til at udarbejde en udviklingsplan i samarbejde med landmand og kommune.

Holdet sættes – human kapital og kompetencer

I både kommuner og hos landboforeningerne er man organiseret efter sektor/fag, ind imellem opleves det som om der næsten er vandtætte skotter mellem disse sektorer. For at få ressourcerne i spil er der behov for at få nedbrudt nogle af disse "siloer" – medarbejderne skal være indstillede på at samarbejde og inddrage al den nødvendige faglighed for at kunne anlægge helhedssynet i Udviklingsplanen.

For at få arbejdet med Udviklingsplanerne til at fungere, vil der være behov for både faglige og procesmæssige kompetencer. For at etablere og fastholde ejerskab til Udviklingsplanen kræves der, at medarbejderne fra kommune og landboforeninger anvender en involverende arbejdsform og er dygtige til at arbejde med processer og kan rumme de forskellige interesser, der kommer i spil.

Udviklingsplanen udarbejdes ud fra de givne muligheder, forudsætninger og rammer. Beslutninger skal så vidt muligt rumme parternes ønsker og behov, men der kan være vilkår, rammer og modstridende interesser, hvor kommunen er nødt til at træffe en beslutning, der eventuelt tilgodeser den ene part.

Planlægning af forløbet og indledende analyse

Som forberedelse til værdimødet udfører kommune og rådgivere en kortlægning af ejendommen og nærområdet. En slags grov-screening, som giver overblik over, hvor de største udfordringer er på ejendommen:

Rådgivningsvirksomheden udarbejder en beskrivelse af produktionsforholdene på ejendommen, kort over arealtilliggende m.v.

Kommunen gennemfører en såkaldt konfliktsøgning, for at afdække hvilke temaer, der kunne være i konflikt med en udvidelse af bedriften I konfliktsøgningen indgik f.eks. udpegninger fra kommuneplanen såsom: Byzone, lavbundsarealer, økologisk forbindelse, udpegede arealer velegnede til placering af store husdyrbrug. Desuden natur/miljø temaer såsom: Arealer med beskyttede naturtyper af forskellig kategori, beskyttede grundvandsområder. Desuden blev set på afstande fra anlægget til nærmeste boliger og samlet bebyggelse. Der udarbejdes et overblik over de seneste tilladelser og godkendelser, der er givet vedrørende produktionen på stedet. Desuden tjekkes tilsynsrapporterne fra seneste miljøtilsyn.

Som nævnt i afsnittet "Holdet sættes – human kapital og kompetencer" er der brug for et hold med faglige og procesmæssige kompetencer. Et hold kan være 2-5 personer, derfor kan holdet normalt ikke rumme alle nødvendige faglige kompetencer, man skal sikre sig, at der er mulighed for at trække på kolleger med spidskompetencer indenfor områderne:

- Landzonetilladelser (anlæg i det åbne land, planloven)
- Planlægning af bolig/erhverv (lokalplaner, VVM og planloven, kommuneplantillæg)
- Kommuneplanen (planloven)
- Miljøtilladelser og -godkendelser inden for husdyrbrug (Lov om godkendelse af husdyrbrug)
- Naturvurderinger og naturforvaltning (Naturbeskyttelsesloven)
- Vandløbsvurderinger og vandløbsforvaltning (NBL og Vandløbsloven)
- Pleje af naturarealer (Naturbeskyttelsesloven)

Som led i forberedelsen skal man også afdække, hvorvidt der er udfordringer eller interesser at tage hensyn til indenfor ovenstående områder.

Alle disse informationer bringer holdet med sig i det videre arbejde – dels visionsmødet, dels interessentmødet og endelig frem til udarbejdelsen af udviklingsplanen.

Eksempler på sammensætning af teams

I projektperioden deltog bedrifter fra henholdsvis Hjørring og Norddjurs kommune. Nedenfor er angivet projektgruppernes sammensætning.

Deltagere i udarbejdningen af Udviklingsplanerne i Hjørring Kommune:

- a. Knud Suhr, Teamleder, Hjørring Kommune.
- b. Allan Olsen, Miljøchef, LandboNord
- c. Torben Nilsson, Landdistriktskonsulent, LandboNord

I dette team valgte man at være forholdsvis få personer, og supplerede sig med kompetencer fra baglandet hjemme i organisationen.

Deltagere i udarbejdning af Udviklingsplanerne i Norddjurs Kommune:

- a. Kirsten Bjerg, Udviklingskonsulent. Kultur og Udviklingsafdelingen. Kompetencer indenfor borgerinddragelse og planlægning.
- b. Rikke Kroier, Landskabsarkitekt, Byg&Miljø. Kompetencer indenfor landskabsplanlægning og kommunikation.
- c. Søren Kepp Knudsen, Cand. Techn, Soc. Byg & Miljø. Kompetencer indenfor GIS-kort, landbrugsplanlægning, miljøgodkendelse og vandmiljø.
- d. Rikke Skyum, Afdelingsleder i miljøafdelingen, Djursland Landboforening. Kompetencer indenfor landbrug, miljø, rådgivning og tværfaglighed.

Dette team (a, b og c er ansat i Norddjurs Kommune) var bredt funderet og har ikke haft behov for at supplere med yderligere kompetencer fra kollegerne.

Et drømmehold til denne opgave består af deltagere, der behersker både dialogen og har brede faglige kompetencer indenfor landbrug, miljø, landskab og planlægning.

[Eksempel på tidsforbrug til processen \(link\)](#)

B.3.2 Bedriften analyseres

Analysefasen er allerede indledt under opstart, men i denne fase bringes parterne sammen (værdimødet) og analysen udvides til at omfatte interessenter (interessentmødet).

Værdimøde: værdier, visioner og ønsker

Værdimødet afholdes på bedriften med deltagelse af landmanden/landmandsfamilien og en repræsentant for kommunen og for rådgivningsvirksomheden.

Formålet med værdimødet er at afdække, hvilke ønsker og planer, som landmanden og kommunen har med bedriften og det område bedriften ligger i. Værdimødet bidrager med:

- Afdækning af, hvad landmanden kan og vil.
- Afdækning bedriftens værdisæt.
- Input til udviklingsplanen.
- Bedre kendskab til bedriften
- Bedre kendskab til kommunens tanker om udviklingen i lokalområdet.
- Forberedelse til interessentmødet

Værdimødet er et studie i samtalekunst, og udfordringen er at få skabt tilstrækkelig med tillid og åbenhed mellem parterne, så man kommer dybt nok ned i materien, og får lukket tilstrækkeligt nok op for de tanker, der som oftest ikke er udtalte eller nedskrevet i forvejen. Det er afgørende, at der anlægges et helhedssyn,

og det stiller også krav til deltagerne fra kommune og landboforening: Man kan ikke nøjes med at ride sine egne kæpheste, og holde sig inden for sit eget fagområde, men skal være klædt så godt på, at man kan komme hele vejen rundt om bedriften og dens omgivelser. Det kan ikke nytte noget, at det hele kommer til at handle om naturpleje, fordi det nu lige var natur-og jagtkonsulenten, der var koblet på Udviklingsplanen – alle områderne i bruttolisten (*link*) skal afdækkes. Der er forskellige måder at gennemføre værdimødet på, og her beskrives forskellige muligheder. Det er afgørende, at tilpasse metoden til deltagerne.

Tjekliste til afholdelse af værdimøde:

- Dato, tidspunkt, mødested og deltagerkreds aftales med landmanden
- Landmanden orienteres både mundtligt og skriftligt om processen og produktet.
- Landmanden får materiale, så han kan forberede sig på mødet (dagsorden, evt. finde manglende oplysninger/data om bedriften)
- Kommune og rådgivere forbereder sig – hvad ved vi i fællesskab om bedriften, som vi ikke behøver gentage og spørge om på mødet? Hvilke planer har kommunen for det område, hvor bedriften ligger.
- Roller på mødet aftales (ordstyrer, referent)
- Efter mødet udarbejdes en opsamling eller et referat. Landmanden godkender referatet.

Eksempel på invitation til værdimøde

Nedenfor ses et eksempel på en mail sendt til landmanden:

Værdimøde – Udviklingsplan.

Som aftalt kommer vi (Peter Petersen fra Nørresø Kommune, Jens Jensen fra Rådgivningscentret) hos dig, Gryntegården, Landbrugsvej 100, 9999 Nørresø, tirsdag 11. marts 2014 til møde fra kl. 09.00 – 11.00.

Formålet med mødet er at samle input til Udviklingsplanen, og give dig lejlighed til at drøfte dine planer med os, samt høre, hvad kommunen har af planer for området.

De emner, du/I (din ægtefælle er meget velkommen som mødedeltager) vil blive spurgt om, vil hovedsagligt dreje sig om:

- A. Bedriftens historie.
- B. Dine visioner, ønsker og planer for bedriften.
- C. Hvilke værdier der er grundlaget for bedriften, hvad der er vigtigt for dig/jer i forhold til bedriften; eksempelvis: økonomi, familie, råvarer, arbejdsglæde, dyrevelfærd, naturudvikling, at være igangsætter, naborelationer osv. osv.
- D. Jeres lokale engagement og lokale relationer. Hvem du opfatter som interessenter i forhold til din bedrift; eksempelvis organisationer, naboer, kommunen m.v.

Som vi kort skitserede for dig, følges dette "værdimøde" op med et lokalt aften-møde "ude i byen", hvor udvalgte interessenter inviteres til et ide-møde om, hvordan man, med afsæt i situationen for din bedrift, kan skabe udvikling i det åbne lokale land, hvor der både gøres plads til dine ønsker om bedriftsudvikling og interessenternes ønsker i den forbindelse.

Med venlig hilsen

Peter Petersen og Jens Jensen.

Eksempel på interviewguide – opsamling af data om bedriften.

Nogle data kan være udfyldt på forhånd og verificeres på besøget, andet opsamles på besøget. Det er en god ide, at indlede mødet med nogle få faktuelle spørgsmål, som er lette at svare på, så kommer man i gang på en god måde. Samtidigt verificeres de tekniske oplysninger (som kommune og landboforening forventes at kende i forvejen). Er det en ejendom, som man kender rigtig godt, kan man overveje, at udfylde skemaet på forhånd, sende det til landmanden, og gå det hurtigt igennem for fejl og mangler som indledning på mødet.

Det anbefales at tage udgangspunkt i bedriftens historie, udvikling og organisering – disse emner er normalt ikke kendt af kommunen på forhånd, og bidrager med et godt kendskab til landmanden og hans situation. Nedenstående skema kan anvendes som tjekliste ved samtalen. Der er tale om en bruttoliste.

Kontakt-info	
Navn	
Adresse	
Postnr. og by	
Gården (eller firmaet) – størrelse / drift	
Type	<i>Svinebrug, soproduktion. 660 DE</i>
Ejet og forpagtet areal	<i>240 ha (ejet plus forpagtet). Aftalearealer ca. 330 ha</i>
Bortforpagtet areal	
Hvordan ligger jeres jord fordelt? Arrondering	
Natur og specielle naturområder	
Bedriftens historie og status	
Slægtsejet eller ej	
Første bygning (år)	
Tilbygninger (år)	
Andre ejendomme/udlejningshuse.	
Medarbejdere / arbejdskraft	
Faste	
Deltids	
Maskinstation	
Arbejdsplads / medarbejderrelationer?	
Hvor bor medarbejderne? Nogle på kost?	
Arbejdstider	
Fællesmøder	
Hvordan er jeres arbejdsdeling? Ansvarsområder?	
Landmandens familie?	
Husstand	
Husstand for andre ejere	
Arbejde udenfor bedriften	
Lokalområdet	
Foreninger i området?	

Hvilke aktiviteter er I med i?	
Er der kultur og/eller turistattraktioner i området?	
Andre erhvervsinteresser i området?	

Afdækning af landmandens værdier og visioner.

De fleste landmænd vil formentligt have svært ved at lide deres værdier og deres vision for bedriften af og de fleste rådgivere har svært ved at stille de spørgsmål, der skal til for at få belyst værdier og vision. Derfor kan det være en vanskelig opgave at få afdækket værdier og visioner, men svarene er vigtige for indhold og retning i Udviklingsplanen. I projektet Landbruget i Landskabet anvendte projektdeltagerne forskellige metoder:

Afdækning af værdisæt ved hjælp af kort – beskrivelse af metode:

Værdierne afdækkes ved hjælp af en række fortrykte kort, som landmanden/landmandsfamilien prioriterer og diskuterer. Ordstyreren beder landmand (+ evt. familie) om at forholde sig til ordene på de små papkort – og vælge dem ud, som betyder noget. Kortene skal evt. prioriteres. Efter udvælgelsen diskuterer man forståelsen af ordet på kortet, og uddyber, hvad det betyder. Forslag til ord på kortene:

Arbejde/livsstil	Familie	Tradition	Frihed
Slægtsgård	Produktion	Gode råvarer	Økonomi
Helhed	Bæredygtighed	Selvstændighed	Sætte noget i gang
Arbejdsglæde	Stolthed	Goodwill for erhvervet	Naturoplevelser
Accept	Anerkendelse	Respekt	Dyrevelfærd
Naturudvikling	Naborelationer		

De valgte kort og den efterfølgende diskussion giver et bedre kendskab til bedriften og familien, og hvad der vægtes højt. Resultatet af afdækningen af landmandens værdisæt er et fotografi af de valgte kort, evt. i prioriteret rækkefølge, suppleret med en kort tekst, der beskriver, hvorfor landmanden har valgt kortet. Beskrivelsen af værdisættet giver fagpersonerne et godt billede af landmanden til brug i den videre proces.



Afdækning af værdisæt ved hjælp af spørgeguide - metode

Et alternativ til anvendelse af kortene er at afdække landmandens værdisæt ved hjælp af spørgsmål. Nedenfor er angivet spørgsmål, der kan anvendes til dette:

- Beskriv dit forhold til det at være landmand?
- Hvad lægger du vægt på?
- Hvad betyder noget for dig i din måde at drive landbrug på?
- Hvordan er dit forhold til naboer?
- Hvordan er du involveret i lokalsamfundet?

Gode spørgsmål til afdækning af visionen (de næste 5 år, de næste 10 år):

For at indkredse, hvilke fokusområder og indsatsområder, der er vigtige at prioritere i Udviklingsplanen interviewes landmanden om visionen for bedriften:

Hvad skal der ske de næste 5 år – hvis der nu ingen begrænsninger var?

Hvad skal der ske de næste 5 år – med nuværende restriktioner?

Hvad skal der ske de næste 10 år – hvis der nu ingen begrænsninger var?

Hvad skal der ske de næste 10 år – med nuværende restriktioner?

Hvad ser du som de største muligheder – lokalt, regionalt, globalt?

Hvad ser du som de største udfordringer (begrænsninger) – lokalt, regionalt, globalt?

Intervieweren skal være bevidst om sin egen rolle – og især hvis den rolle man normalt har i forhold til landmanden er en helt anden end det at spørge ind til hele virksomheden, strategien og visionen. Landmandens svar påvirkes af, hvem der spørger, og den relation han normalt har til spørgeren. Er det f.eks. en miljøkonsulent, der er interviewer kan man risikere, at landmandens svar kredser om den miljømæssige vinkel fordi ”det er dét vi to plejer at tale om sammen”. Det kan være en god ide at italesætte problematikken og understrege, at vi skal hele vejen rundt om bedriften og virksomheden.

Udpeging af interessenter.

På værdimødet afdækkes, hvilke interessenter, det er vigtigt at have med til interessentmødet. En interessant er en person, virksomhed, forening eller organisation, som har en interesse i bedriftens produktion og færden i lokalområdet. I løbet af værdimødet har diskussionen sandsynligvis afdækket nogle interessenter, og nu samles der op på dette, og alle byder ind med andre mulige interessenter. Tænk over, hvem der er interesse i naturen, miljøet, kulturen? Hvilke andre erhverv findes i området? Turisme? Naboer i landsbyen/byen? Er skolen eller andre børneinstitutioner en interessant? Husk at såvel landmand som repræsentanten fra kommunen byder ind. En interessentliste kunne se således ud:

Skolen	Ildrætsforeningen	Jagtkonsortiet	Forsamlingshuset
Borgerforeningen	Vejlauget	Vandløbslauget	Naboer
Kirken	Andre erhverv		

Denne liste kan præsenteres for landmanden som fortrykte kort, hvis man gerne vil have en metodemæssig sammenhæng til forløbet med afdækning af værdierne.

I denne proces er det vigtigt at udfordre landmanden, så det sikres at alle synspunkter eller flest relevante synspunkter kommer med. Der er forskel på at udpege og invitere interessenter. Der er ikke nødvendigvis 100% sammenfald og det er ikke nødvendigvis alle udpegede interessenter der inviteres. På værdimødet handler det om at tilvejebringe en bruttoliste med interessenter, som kan anvendes, når der skal inviteres til interessentmødet.

Værdimødet resulterer i en opsamling eller et referat, hvor de vigtigste budskaber fastholdes til videre brug i processen. Dokumentet skal godkendes af landmanden.

Eksempel på opsamling på landmandens værdisæt:

Værdiprofil for Gryntegården.

Gryntegården er en slægtsgård gennem 5 generationer med en malkekvægsbesætning af røde køer. Bedriften hviler på stærke familierelationer, og der er en stor glæde og stolthed forbundet med stedet og med gården som rammen om både familie og virksomhed. Bedriften ønskes bevaret i slægten.

Den væsentligste værdi for bedriften er netop også **familien** som grundstenen for **arbejdsglæden**. Det er vigtigt for begge generationer på Gryntegården, at familien er en del af bedriften, og at familien holder af livet på gården. Det er udgangspunktet for også at kunne levere en arbejdsindsats, der også kan kaste noget af sig rent **økonomisk**.

Dyrenes trivsel har stor prioritet for bedriften, både af hensyn til **dyrenes velfærd** og af hensyn til en optimal mælkeproduktion. Det skal kunne ses, at køerne har det godt. Der sættes en ære i at respektere og kende dyrene og deres rangorden og rytme.

Gården drives med stor respekt for de ansatte samt for lokalsamfundet og naboerne. Bedriften er meget opmærksom på ikke at være en gene for lokalsamfundet, og bedriften gør derfor meget ud af at minimere eventuelle gener, lytte til og informere lokalsamfundet, ligesom der gøres en indsats for at pleje de bynære naturområder, så de kan være til glæde for borgerne.

Det er vigtigt for bedriften, at den kan være med til at fortælle den gode historie om dansk landbrug. Der er en stor glæde og stolthed forbundet med bedriftens egen fremavl af højtydende røde køer, der gennem mange år har modtaget præmier på dyrskuer. Bedriften har gennem tiden være trofaste dyrskue-udstillere. Det har været en adspredelse i dagligdagen, men det har også været med til at give anerkendelse for bedriftens indsats.

Bedriften er på vej ind i et generationsskifte, og der er et ønske om, at bedriften fortsat skal udvikles med fokus på mælkeproduktion og grovfoderproduktion.

Temaer og interesser – afgrænsning af opgaven

På værdimødet har man afdækket, hvilke interesser, der skal inviteres til interessant mødet. Interessentmøde skal give input til Udviklingsplanen og der er følgende potentiale i møderne:

- Pege på synergier mellem lokalområde og bedrift
- Afdække muligheder og begrænsninger
- Styrke dialog og relation
- Formidle bedriftens budskaber til omverdenen og omvendt.

Interessentmøder – før, under og efter

Bedriftens påvirkning på lokalområdet er afgørende for, hvordan mødet planlægges og afvikles. Ved stor grad af påvirkning er der mange interesser, og man skal forberede sig på at håndtere mange deltagere med forskellige interesser. Det er tovholderen hos kommunen, der har ansvaret for at udsende invitationen.

Før interessentmødet:

Inden mødet skal arrangørerne aftale, hvilke mål, der er med mødet. Følgende skal forberedes/aftale:

- Aftale tid, sted og forplejning
- Målet med mødet – på hvilken måde skal interessentmødet bidrage til Udviklingsplanen?
- Udarbejde en drejebog for processen: hvilke oplæg, hvad diskuteres i plenum og hvad arbejder man med i grupper. Hvilke procesværktøjer anvendes (brainstorm, cafemøder, gruppearbejde, osv.)
- Formøde med landmanden – klæde ham på til mødet. Gennemføres, hvis det skønnes nødvendigt.
- Udarbejde invitation til interessenterne.
- Aftale hvilke materialer, der skal udarbejdes (faktablade, kort over området mv.)
- Aftale rollefordeling på mødet (ordstyrer, indlægsholder, referent)

Under mødet:

Møderne holdes ideelt set lokalt, f.eks. i det lokale forsamlingshus eller kro. Der er tale om et aftenmøde, og alt efter tradition kan man vælge at starte med aftensmad, og derefter gennemføre mødet. Det er også en mulighed at starte kl. 19 og servere kaffe og kage. Ved at mødes i det lokale forsamlingshus er alle lige meget på hjemmebane og neutral grund. Ved at starte med at spise sammen kan man bryde isen og skabe en afslappet atmosfære. Der er dog intet facit – man vælger selv det form, som man synes er passende.

Det er nemmere at starte med at sige ”ræk mig sovsen, tak” end ”vi er så dødtrætte af jeres store maskiner”

Ordstyreren skal have overblikket og indlede mødet med at give deltagerne et overblik over, hvad der skal ske, og hvad målet er med mødet. Eksempel på invitation til et interessentmøde:

Til de inviterede:

For at få information om, hvordan I som naboer, samarbejdspartnere og interessenter til Gryntegården, oplever at bo i det område, hvor Gryntegården driver landbrug på de nugældende vilkår vil vi gerne invitere jer til en dialog

Torsdag den 21. november 2013 kl. 19.30
i Nørresø Forsamlingshus, Nørresøvej 6, 9999 Nørresø

Til mødet er inviteret repræsentanter fra beboerforeningerne i Nørresø, Bettelev, Håbelev og Mustrup, (2 personer fra hver forening) naboer til Gryntegården, Forpagtere og medarbejdere på Gryntegården, Danmarks Naturfredningsforening, repræsentanter fra Nørresø Kommune, Landboforeningen og Videncenter for Landbrug.

Aftenens program består af en introduktion til Gryntegården om det at drive landbrug i dagens Danmark, ligesom Gryntegården gerne vil fortælle om, hvilke ønsker de har for fremtiden. Nørresø kommune fortæller om deres planer for lokalområdet, og hvordan de ser fremtiden for landbrug, erhverv og turisme i Nørresø.

På baggrund af disse oplæg, håber vi at få en god og konstruktiv dialog om landbrugets muligheder og udfordringer i lokalområdet.

Nørresø Kommune er vært ved et let traktement, og vi vil derfor gerne have en tilmelding til arrangementet.

Med venlig hilsen

Det er en god ide at udlevere et bilag med de vigtigste faktuelle oplysninger – f.eks. en kortsamling, så deltagerne kan få overblik over gårde i området og fordeling af jorder mv. Tænk også over det visuelle på mødet – oplæg krydres med PowerPoint (billeder, udsagn) eller Flipovers med de vigtigste budskaber.

For at inddrage deltagerne kan man forberede nogle spørgsmål, som man skal forholde sig til i grupper ved bordene – det giver gode diskussioner og gode input til Udviklingsplanen.

Med den forudgående grov-screening, og referater fra værdimøde og interessentmøde er landmænd, kommune og rådgivere klædt på til at udvælge og prioritere indsatsområder og efterfølgende udarbejde udviklingsplanen.

Vi anbefaler et koncentreret forløb, med f.eks. 2 uger mellem værdimøde og interessentmøde.

Skabeloner og eksempler

Invitation til værdimøde

Skabelon med værdikort

Interviewguide – værdimøde (Word)

Eksempel på referat fra værdimøde

Invitation til interessentmøde

Eksempler på bilag til interessentmødet (kort over bedriftens område og evt. luffoto)

Eksempler på opsamling for interessentmøde

B.3.3 Indsatsområder

På baggrund af værdimøde og interessentmøde udvælges de relevante fokusområder i samarbejde mellem landmand, kommune og rådgivere. Udviklingsplanen kan potentielt indeholde mange forskellige temaer og indsatsområder, og det er vigtigt at skære opgaven til, så det udelukkende er de vigtigste områder, der behandles.

Prioritering af temaer ud fra analyser

Der er mange emner og temaer der kan være aktuelle i en Udviklingsplan. Nedenfor ses en bruttoliste, som kan anvendes som inspiration:

Kategorier:

- Miljø og natur
- Synergi og forhold til anden planlægning
- Tværgående emner
- Produktionsform
- Landskab
- Lokalområde / Landdistriktsudvikling

Se her for en uddybning af kategorierne i bruttolisten ([Link](#))

Indsatsområder, intentioner og aftaler

På baggrund af værdimøde og interessentmøde udvælges de relevante fokusområder i samarbejde mellem landmand, kommune og rådgivere.

I Udviklingsplanen redegøres for de indsatsområder, som vurderes at være de væsentligste i forhold til bedriften, lokalområdet og eventuelt andre væsentlige interessenter. Der skal være fokus på de vigtigste informationer, som har eller kan få indflydelse på bedriftens udvikling eller visioner samt ideer, som kan være med til at understøtte bedriftens udvikling eller udvikling af lokalområdet, som bedriften gerne vil være med til at støtte.



Figur 2. Et eksempel på, hvordan forskellige interesser prioriteres i forhold til hinanden og dermed hvilke indsats, der prioriteres højest.

Ovennævnte arbejde resulterer i en bruttoliste for bedriften og lokalområdet. Ud fra listen prioriteres de indsatsområder, der bør arbejdes videre med. Indsatsområderne kan beskrives således i Udviklingsplanen:

Formålet med indsatsområdet – hvorfor udvælger vi det?

Mål med indsatsområdet – hvad har vi opnået, når det er gennemført?

Muligheder – hvilke potentialer ser vi?

Begrænsninger – hvilke barrierer og forhindringer ser vi?

Indsatsområderne beskrives og sættes ind i et skema, for at give overblik:

Indsatsområde	Mulige løsninger	Redskaber/ Tiltag	Status	Interessenter	Tidsfrist	Sammenhæng med andre temaer/planer
EKSEMPEL						
Arrondering	Samle markerne Interne transportveje	Jordfordeling		Kommune Bedrift Lokalområde	Igangsættes inden for en 5 årig periode (hensigtsklæring)	Klimaindsats Natur- og vandmiljø Kommuneplan Andre planer... Processer, indsatser

Herefter arbejdes videre med indsatsområderne, for at gøre dem mere handlingsorienterede.

Aftaleniveau (hensigtserklæring, juridisk bindende osv.)

Målet med Udviklingsplanen er, at den skal resultere i en række prioriterede indsatsområder, hvor der ideelt set foreligger en aftale og en handlingsplan, som landmanden og andre interessenter kan handle på. I praksis bliver det sandsynligvis således, at nogle af indsatsområderne kræver, at flere elementer "går op i en højere enhed" – f.eks. at der gennemføres en jordfordeling, at handlingerne kan finansieres, at regler ændres mv. Det er vigtigt at få forventningsafstemt niveauet for de aftaler, der kan indgås: er der tale om en hensigtserklæring? En juridisk bindende aftale? Eller noget derimellem?

B.3.4 Planen udarbejdes – skriveprocessen

Man starter skriveprocessen med at tilpasse skabelonen til den aktuelle bedrift. Tovholder aftaler med landmanden hvilke indsatsområder, der skal behandles i Udviklingsplanen. Herefter uddelegerer tovholderen skrivearbejdet til relevante fagpersoner. Tovholder afleverer et udkast til landmanden, der kommenterer. Planen rettes til og afleveres til landmanden på et møde, som kan ses som en afleveringsforretning. Her aftales opfølgning, og det videre forløb med gennemførelse af handlingsplanerne.

Skabeloner og eksempler

[Drejebog til Udviklingsplan](#)

[Skabelon til Udviklingsplan](#)

[Eksempler på udviklingsplaner](#)

[Skabelon til skema for en handlingsplan](#)

B.3.5 Implementering og opfølgning

Planen skal være startskuddet til handlinger, og for at undgå, at den ender i skuffen skal parterne indgå forpligtende aftaler om, hvordan der følges op, og hvordan indholdet i planerne skal udmøntes.

Udviklingsplanens holdbarhed

Med Udviklingsplanen tager man et strategisk blik på bedriften, og det må forventes, at dens indhold har en vis holdbarhed. Imidlertid lever vi en dynamisk verden, hvor lovgivning og rammevilkår ændres løbende. Det betyder dog ikke, at selv Udviklingsplanen skal ændres løbende, men det forventes at de handlingsplaner, der er tilknyttet Udviklingsplanen løbende følges op og tilpasses.

Hvem har ansvaret for opfølgning og formidling

For at sikre, at der bliver fulgt op, og at handlingsplanerne bliver dynamiske, er det afgørende, at parterne laver en forpligtende aftale om, hvem der har ansvaret for at gennemføre de aftalte opfølgningshandlinger. Endvidere hvem, der har pligt til at reagere, såfremt der sker ændringer i omverdenen, der kræver handling.