

Mobilisering af mennesker i en forandringsproces Mod en bæredygtig udvikling

Ditte Kjær Jacobsen & Anders Rasmussen, *SEGES, Strategi & Vækst*

Resumé

I dette notat er der afdækket, hvordan landbruget og andre brancher, nationalt og internationalt, er lykkedes med at mobilisere mennesker i en forandringsproces. Der er ud fra hvert afsnit lavet anbefalinger, som landmanden og rådgivere kan hente inspiration i.

Der er hentet inspiration og udarbejdet anbefalinger fra virksomheden Chr. Hansen, sygeplejeerhvervet, Wageningen University, Westchester Group, en landbrugsscase samt tøjbranchen.

Følgende er en opsummering på de anbefalinger, du kan dykke længere ned i i dette notat.

Chr. Hansen – Verdens mest bæredygtige virksomhed

I dette afsnit undersøges, hvordan Chr. Hansen har arbejdet med bæredygtighed som et forretningspotentiale, og hvordan man har fået inkorporeret bæredygtighed på tværs af hele virksomheden. Det er særligt sket gennem et fokus på at skabe en ny fortælling om virksomheden. Derfor kan du i dette afsnit få inspiration og konkrete anbefalinger til, hvordan du skaber en ny fortælling om din virksomhed.

Handlinger du som landmand kan gå i gang med for at skabe en ny fortælling om din virksomhed:

1. Udarbejd en strategi for din virksomhed med en klar vision. Strategien skal understøtte din bæredygtige udvikling, og nedbrydes i strategiske initiativer, så du kan arbejde med konkrete handlingsplaner.
2. Find og kommuniker virksomhedens gode historie internt, så den bliver forankret hos medarbejderne. Efterfølgende kommunikeres den gode historie eksternt.
3. Sæt fokus på, hvilke problemer din virksomheds produktion løser frem for, hvilke udfordringer den skaber.

Sygeplejebranchen - En branche, der blev mobiliseret

I dette afsnit redegøres der for, hvordan en leder i det britiske sundhedsvæsen er lykkedes med at mobilisere en hel branche til forandring. På den baggrund kan du, som læser, finde inspiration og konkrete anbefalinger til at igangsætte en forandringsproces. Der sættes fokus på, hvad det kræver af dig som landmand, og hvordan som leder, kan mobilisere dine medarbejdere til forandring.

Handlinger du som landmand kan igangsætte:

1. Spørg dig selv, hvad det var der gjorde, at du blev landmand og sæt ord på det.

2. Formuler den konkrete ting du vil ændre – keep it simple.
3. Hav mod til at udfordre status quo.
4. Eksekver på handlingerne – sæt handlingerne i din kalender.

Wageningen University og bæredygtighedsprogrammer på bedriftsniveau

I dette afsnit redegøres der for Wageningen Universitets videnskabelige rapport om bæredygtighedsprogrammer på bedriftsniveau initieret af forædlingsvirksomheder. Heri beskrives konkrete værktøjer til at designe bæredygtighedstiltag på bedriftsniveau og udvikling af interventioner som kan få landmænd til at ændre adfærd. Du kan få inspiration og konkrete anbefalinger til, hvordan man kan mobilisere landmænd til forandring, herunder især arbejde med bæredygtig udvikling.

Anbefalinger til at komme i gang med at arbejde med bæredygtig udvikling på din bedrift:

1. Opsøg netværksaktiviteter med innovatorer og tidlige tilegnere, som er nysgerrige på og kan se forretningspotentialer i bæredygtig udvikling.
2. Søg uddannelse og læring om bæredygtighed for at få inspiration til, hvilke elementer du konkret kan arbejde med på din bedrift.
3. Tænk i fællesskaber, når du vil udvikle din bedrift i en bæredygtig retning.

Westchester Group – Bæredygtighed i stordrift

Dette afsnit fokuserer på, hvordan verdens største kapitalforvalter inden for landbrug arbejder med bæredygtig udvikling af deres landbrugsvirksomheder. Heri kan du finde inspiration om, hvordan en stor landbrugsinvestor arbejder systematisk med bæredygtig udvikling i intensiv landbrugsproduktion, og få konkrete anbefalinger til, hvordan du som landmand kan styrke den bæredygtige udvikling.

Handlinger du som landmand kan gå i gang med for at styrke den bæredygtige udvikling på din bedrift:

1. Dokumenter dine indsatser, og skab en "baseline" så du kan vise din udvikling.
2. Brug af certificering/standarder for bæredygtig produktion kan bruges som et ledelsesværktøj for den bæredygtige udvikling ved at konkretisere betydningen af bæredygtighed på din bedrift.
3. Tænk i større sammenhænge ved intensiv produktion, konsolider produktionsgrundlaget ved at søge samarbejdspartnere.

Bæredygtighed i stordrift – En landbrugscase til inspiration

I dette afsnit beskrives en konkret og aktuel landbrugscase fra England, hvor en dansk driftsleder har haft succes med at anvende data på tværs af tre store godser, til at forbedre forretningsmodellen og ledelsen af den bæredygtige udvikling.

Handlinger du som landmand kan gå i gang med for at sætte skub i den bæredygtige udvikling gennem stordrift og brug af data:

1. Du kan styrke din ledelse, driftsøkonomi samt forhandlingskraft ved at anvende data strategisk i din virksomhed.

2. Brug dine dataanalyser som ledelsesværktøj og kommunikationsværktøj.
3. Sæt konkrete, ambitiøse mål i din strategi for dine inputs og outputs i produktionen.

En perspektivering til tøjbranchen

Dette afsnit er en perspektivering til en anden branche, hvor der ligesom landbruget er stort fokus på den bæredygtige udvikling. Heri undersøges, hvordan virksomheder inden for tøjbranchen arbejder med at omstille sig til en mere bæredygtig produktion, og du kan derfor få inspiration og værktøjer til at understøtte den bæredygtige udvikling baseret på deres erfaringer på området.

Anbefalinger du som landmanden kan lade dig inspirere af:

1. Kortlæg hele din værdikæde og udvælg de indsatsområder, der giver størst værdi.
2. Se holistisk på din virksomhed og de omkringliggende klimatrusler som din produktion indirekte har indflydelse på.
3. Brug en standard til vurdering af bæredygtighed for at skabe struktur.
4. Mål en baseline.
5. Udvælg og prioriter bæredygtige initiativer i din virksomheds strategi.

Rigtig god læselyst!

Indledning

I dette notat undersøges, hvordan landbruget og andre brancher, nationalt og internationalt, er lykkedes med at mobilisere mennesker i en forandringsproces. Til hvert afsnit vil der tilknyttes et sæt anbefalinger til handlinger, som landmanden kan gå i gang med for at arbejde med og skabe en bæredygtig udvikling af landbrugsvirksomheden. I denne sammenhæng refererer ordet mobilisering til:

"(...) en bevidst strategisk handling til fremme af et bestemt kollektivt formål (...). Mobilisering henviser generelt til en gruppes opnåelse af kontrol over ressourcer, nødvendige for kollektiv handlen, hvor ressourcer omfatter alt fra mennesker, sociale kontrakter, våben til penge og ideer."

Sociologisk leksikon

I hjertet af enhver forandring er mennesket. Det er derfor en nødvendighed, at mennesket vil gøre noget på en ny måde for, at en forandring kan finde sted. For at mobilisere til ny adfærd er der brug for klare fortællinger, både så man forstår behovet for forandring, men også for at mobilisere flest mulige – i det her tilfælde – til en bæredygtig udvikling.

Følgende er eksempler på virksomheder og brancher, der er lykkedes med at mobilisere medarbejdere eller kolleger til forandring.

Chr. Hansen – Verdens mest bæredygtige virksomhed

Et andet eksempel er bioscience-virksomheden Chr. Hansen, der i 2019 blev kåret som verdens mest bæredygtige virksomhed. Ud fra et investeringsperspektiv blev virksomheden opmærksom på, at et fokus på bæredygtighed gav mange kapitalmuligheder. Derfor undersøgte virksomheden, hvor der kunne opnås den største bæredygtige effekt baseret på de 3.000 produkter, som Chr. Hansen sælger samt på hvilken måde, de levede op til FN's verdensmål. Chr. Hansen har det som kerneprioritet at kunne måle den reelle virkning, derfor er rapportering om fremskridt inden for bæredygtighed en del af den eksterne revision. CFO Søren Westh Lonning udtaler i den forbindelse følgende til Deloitte:

*"Det skaber en høj grad af troværdighed for investorer og kunder. Vi er pionerer, når det drejer sig om at måle vores bæredygtige indvirkning, og det er et centralt element i vores strategiske planlægning og virksomhedskultur. Det er meget inspirerende at arbejde for en virksomhed, der er gået fra at være producent af bakterier til at være en virksomhed, der hjælper med at løse nogle af de store udfordringer, verden står overfor."*¹

¹ <https://www2.deloitte.com/dk/da/pages/finance/cfoservices/chr-hansens-cfo-gor-baeredygtighed-til-en-kerneprioritet.html>

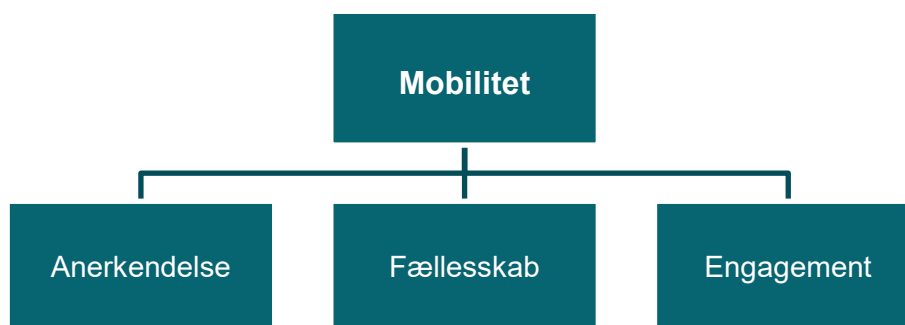
"Hele virksomheden arbejder med verdensmålene. Ikke én person – eller ét team. Vi er alle med, hvilket gør den store forskel. Vendepunktet kom nok, da vi alle begyndte at kigge på vores aktiviteter bredt og knytte dem op på FN's verdensmål." siger Iben Haasum, Senior Director.²

Chr. Hansen har ligeledes opnået optagelse på Fortune Magazines Change the World-liste, som en af de 50 virksomheder, der gør en forskel for verden. På denne bæredygtige rejse har den danske del af virksomheden, indgået en aftale med Better Energy om at skifte til 100 % grøn energi. Om dette udtaler CFO Søren Westh Lønning:

*"Alle disse elementer har virkelig været en katalysator for forandring og et endnu stærkere fokus på, hvad vi som virksomhed kan gøre for at bidrage til en mere bæredygtig fremtid; det har inspireret og mobiliseret alle medarbejdere til at gøre endnu mere for at imødekomme de stigende forventninger og ambitionsniveauer fra vores kunder og investorer."*³

Det viser sig også, at det i høj grad er lettere at mobilisere medarbejdere til forandring, hvis de ved, hvad der arbejdes hen imod og hvorfor. CEO Mauricio Graber påpeger i den forbindelse, at virksomheden hvert år gennemfører en undersøgelse af medarbejdernes engagement, og ved sidste undersøgelse scorede virksomhedens mission den højeste score.⁴

Ovenstående udtalelser peger altså på, at mobilisering mod forandring drives af tre faktorer: Virksomhedens **anerkendelse** for deres arbejde med bæredygtig udvikling, **fællesskab** er en vigtig faktor, da det at arbejde mod en helt klar vision, skaber følelsen af et stærkt og målrettet fællesskab, og her er **engagement** en afledt effekt, som skaber drivkraften.



Head of sustainability i Chr. Hansen Camilla Lærke fortæller os i et interview, at Christian Hansens kerneprodukt er bæredygtighed. For seks år siden startede rejsen med at stille skarpt på, hvilken forskel Chr. Hansens produkter gør i verden. Førhen kommunikerede Chr. Hansen kun om ingredienser, men

² <https://www.dkpto.dk/nyheder/2020/september/baeredygtig-omstilling-i-chr-hansen-%E2%80%99arbejdet-med-ipr-fik-en-ny-ramme%E2%80%99>

³ <https://www.chr-hansen.com/en/media/press-releases/2020/1/chr-hansen-forbliver-i-verdenseliten-blandt-bredygtige-selskaber>

⁴ <https://ida.dk/raad-og-karriere/temaer/teknologi-og-ledelse/direktoer-for-chr-hansen-vi-kan-ikke-forbedre-verden-uden-profit>

nu skulle et nyt narrativ frem og bygges op i organisationen. *"Vi har formået at genaktivere historien"* udtaler Lercke.

Et nyt hold fik for 5-6 år siden til opgave at forny virksomheden og udnytte potentialet.

"Min første tanke var, hvorfor kommunikerer Chr. Hansen kun sig selv som en ingrediensvirksomhed. Hvorfor kalder vi os det, når de ingredienser vi laver, giver så meget mening - de er med til at tage kemikalier ud af mad, og fjerne antibiotika fra landbruget (...), der var virkelig potentiale til at vende den på hovedet."

Camilla Lercke

Et år brugte virksomheden på at opbygge det nye narrativ internt, inden kommunikationen blev kommerciel og kommunikeret til oververden. Det var vigtigt, at medarbejderne kunne se sig i det nye narrativ. Bæredygtighedsafdelingen i Chr. Hansen rejste rundt og interviewede medarbejderne for at finde ud af, hvad der gjorde virksomheden unik, og hvorfor man er stolt af at arbejde der. Medarbejderne blev inddraget i hele transformeringen, og blev interviewet, og havde mulighed for at komme med inputs. Der blev sat fokus på, hvilke problemer produkterne kunne løse i "passion kampagner", og medarbejderne blev gjort historiefortællere på tværs af virksomheden. Det skabte stor mobilitet internt.

Chr. Hansen er en gammel virksomhed med meget historie og stolthed, så det var ikke en svær opgave at opbygge et nyt narrativ, da der var og er en stærk virksomhedskultur – og den del lever stadig i dag, hvor man stiller skarpt på gode ideer og nye muligheder, som medarbejderne kommer med. Sustainability bootcamps er blevet indført, som en metode til at invitere afdelinger og medarbejdere med i processen og for at sørge for ejerskab. Virksomheden oplever dog heller ingen modstand i opbygningen og implementeringen af det nye narrativ indadtil som udadtil. Alle medarbejdere føler, at de arbejder med bæredygtige produkter. Interne og eksterne kanaler tænkes ligeledes sammen, så interne ideer hyldes på eksterne kanaler, og det skaber mange gode ideer internt – de berømte "fifteen minutes of fame" på et socialt medie gør noget ved medarbejderne, og Lercke udtaler i den forbindelse: *"(...) det er fedt at blive nævnt på Intra, men ekstra fedt at blive nævnt af sin virksomhed på LinkedIn"*. At gøre de interne fortællinger eksterne, gør også at flere hører dem. Det har bidraget til, at Chr. Hansen når bredt ud.

FN's verdensmål er ligeledes blevet implementeret i virksomhedens bæredygtighedsindsats ved at gennemgå virksomhedens 3.000 produkter meget metodisk. Deres effekt blevet mappet op med verdensmålene. Verdensmål 2, 3 og 12 var de mål, der blev udkrystalliseret ved undersøgelsen. Chr. Hansens revisionshus PWC verificerede data, og virksomheden var de første i verden, der gjorde dette. Derfor vandt de også bæredygtighedsprisen, *"(...) det var hele virksomheden, der opnåede det"*. Det, at medarbejderne er med i processerne, bidrager til, at der er ejerskab og forandringspotentiale, det har også været naturligt, fordi produkterne pr. definition er grønne, det har ikke været nødvendigt med et opgør

med fortiden, men en raffinering af kernekompetencer og med udgangspunkt i en historie, som aldrig har været fortalt.

Lerke italesætter også modighed som en vigtig faktor i arbejdet med bæredygtighed. Chr. Hansen lader sig inspirere af alt muligt, også ukonventionelle partnerskaber. Ligeledes tager virksomheden tingene til et samfundsniveau ved f.eks. at engagere sig i madspildsproblematikken. På den måde bliver ting fra samfundet integreret, og det bliver en del af DNA'et internt.⁵

Vores interview med Camilla Lercke understreger, at et stærkt forankret narrativ for virksomheden er vigtig for mobilisering internt i organisationen og kommunikationen internt som eksternt.

Følgende er anbefalinger på baggrund af ovenstående:

Handlinger du som landmand kan gå i gang med for at skabe en ny fortælling om din virksomhed:

1. Udarbejd en strategi for din virksomhed med en klar vision. Strategien skal understøtte din bæredygtige udvikling, og nedbrydes i strategiske initiativer, så du kan arbejde med konkrete handlingsplaner.
2. Find og kommuniker virksomhedens gode historie internt, så den bliver forankret hos medarbejderne. Efterfølgende kommunikeres den gode historie eksternt.
3. Sæt fokus på, hvilke problemer din virksomheds produktion løser frem for, hvilke udfordringer den skaber.

En branche, der blev mobiliseret

Den britiske sygeplejerske Jackie Lynton er et eksempel på at være lykkes med at skabe positive forandringer i sin branche. Hun er lykkedes med at mobilisere mere end 800.000 ansatte i det britiske sundhedsvæsen ved at sætte sundhedspersonalets idéer og faglighed i centrum for en forandringsproces. Situationen var - i 2013 - alvorlig i det britiske sundhedsvæsen, idet der var en udtalt resignation blandt sundhedspersonalet, men energi blev frigivet og omsat til løfter om, hvad den enkelte sundhedsperson mente, der var vigtigt for at forbedre plejen til patienterne. Jackie Lyntons proces til forandring startede med to spørgsmål:

1. Hvad brænder du for?
2. Hvad kan du gøre i dag for at komme tættere på dit mål?

Lynton arbejdede ud fra devisen om, at forandring kan sprede sig som ringe i vandet, hvis mange mennesker arbejder på forandringer, bliver det til store forandringer.

⁵ Interview den. 10. marts 2021 med Camilla Lercke, Head of Sustainability, Chr. Hansen

Desuden har Jackie Lynton den opfattelse, at mange sundhedspersoner har glemt, hvorfor de valgte deres fag, nemlig at gøre en forskel for andre mennesker, men det har de glemt eller er blevet overhalet af hverdagens travlhed. Jackie Lynton har udarbejdet en tjekliste til at sætte en forandringsproces i gang og mobilisere andre til forandring⁶:

- Spørg dig selv: Hvad kæmper du for?
- Find den utålelige situation, der må og skal ændres
- Formulér den konkrete ting, du vil ændre – keep it simple
- Del det med andre
- Sæt din handling i kalenderen
- Tænk i fællesskaber og alliancer – gør det bedre sammen
- Hav mod til at udfordre status quo
- Hvis du er leder: Led dit team, som var de frivillige, det vil ændre dit lederskab markant.

Jackie argumenterer for, at en forandringsproces begynder nedefra, eller indefra om man vil. Indefra som en refleksion hos landmanden om, hvad der var den ideologiske betragtning, der i sin tid gjorde, at valget blev landbrug.

”Vi bør (...) mobilisere folk til at finde deres indre drivkraft frem, så de kan lede forandringerne selv ude på hospitalsafdelingerne, plejecentrene, og hvor sygeplejersker ellers arbejder. Jeg kalder det at mærke ilden brænde i sin mave – at man kan mærke sin indre ildsjæl og sine grundlæggende værdier som sygeplejerske.”

Jackie Lynton

På mange måder kan dette eksempel overføres til den nødvendige bæredygtige udvikling af landbruget. En refleksion, som landmanden kan genbesøge, er: Hvorfor blev du landmand? Og er den præmis stadig til stede? Alt efter øjnene, der ser, kan svaret på disse spørgsmål stille skarpt på det centrale i, at de præmisser, der i første omgang skabte interessen for landbrug, stadig er gældende på trods af, at landbrugserhvervet er under konstant forandring og krav fra omverden.

Handler du som landmand kan gå i gang med for at mobilisere medarbejdere til en forandringsproces:

1. Spørg dig selv, hvad det var der gjorde, at du blev landmand og sæt ord på det.
2. Formulér den konkrete ting du vil ændre – keep it simple.
3. Hav mod til at udfordre status quo.
4. Eksekver på handlingerne – sæt handlingerne ind i din kalender.

⁶ <https://dsr.dk/sygeplejersken/arkiv/sy-nr-2016-13/skab-forandringen-sammen>.

Wageningen University og bæredygtighedsprogrammer på bedriftsniveau

Wageningen University & Research (WUR) står for at opnå videnskabelige gennembrud, som hurtigt kan omsættes i praksis og indarbejdes i virksomheder i bl.a. fødevaresektoren. De har blandt andet udarbejdet en rapport om bæredygtighedsprogrammer på bedriftsniveau⁷. Denne rapport vil være udgangspunktet for nedenstående.

Mange fødevarevirksomheder er ivrige efter at forbedre bæredygtighedsydelsen for deres produkter og præsenterer derfor ambitiøse mål, men den største indflydelse er at finde på bedriftsniveau – hos landmanden, derfor udvikler flere fødevarevirksomheder bæredygtighedsprogrammer, som sigter mod at forbedre ydelsen på bedriftsniveau for at opnå de ambitiøse mål. Disse bæredygtighedsprogrammer for landmænd fra værdikædepartnere er et relativt nyt fænomen, og kræver eksperimenter og læring. Igennem de sidste år har WUR hjulpet mejerisektoren med at udarbejde disse bæredygtighedsprogrammer.

I en nyudgivet rapport præsenteres en 5-trinsmodel for effektive bæredygtighedsprogrammer, som kan anvendes til at designe bæredygtighedsprogrammer på bedriftsniveau. I modellen ligges der vægt på to hovedtemaer:

1. At skabe klarhed over bedste praksis.
2. Udvikle effektive tiltag.

I modellen er disse to temaer indarbejdet på en måde, så der er mulighed for løbende forbedring af bæredygtighedsprogrammet. Det er så at sige en struktureret model med fleksible rammer til at opbygge et effektivt bæredygtighedsprogram på bedriftsniveau.

Ud fra to cases blev følgende model udviklet:

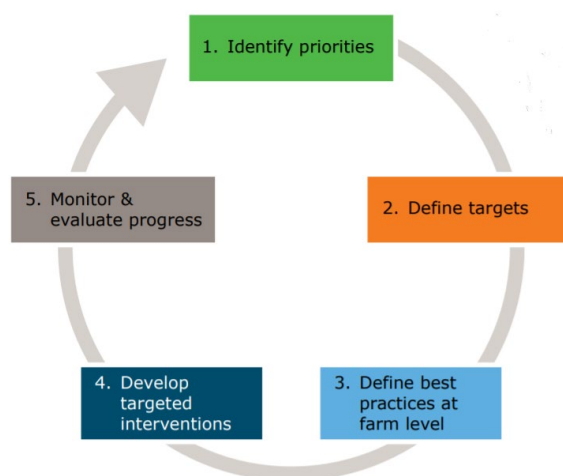


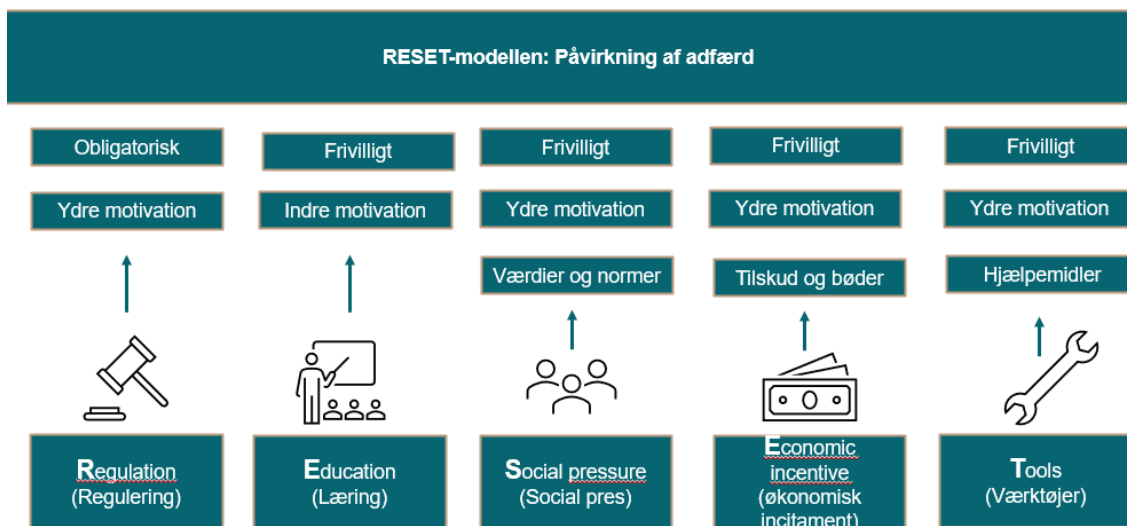
Figure 1: Central approach used in two cases of working with dairy industry to improve sustainability of supplying farms

Figur 1: 5-trins model for bæredygtige programmer, inspireret af PDCA-modellen fra Lean (Beldman et al. 2021)

⁷ "Building Farm-level Sustainability Programmes in Agribusiness", Beldman et. al (2021): <https://edepot.wur.nl/543101>

1. **"Identificer prioriteter"** gennem en væsentlighedsanalyse, hvor virksomheden identificerer, udvælger, prioriterer og gennemgår, hvad der er væsentligt for virksomheden og dens interesser.
2. **"Definere mål"**: Udvælg specifikke mål for hver prioritering. De vigtigste kriterier for bæredygtighedsmål er: at de kan påvirkes af virksomheden, er realistiske at opnå inden for en rimelig tidsramme, er ambitiøse nok til at imødekomme interessenters krav og at de kan måles.
3. **"Definere best practice på bedriftsniveau"**: Bæredygtighedsprogrammet skal oversættes til management praksis på bedriftsniveau. "Best practices" kan være i den daglige drift eller investering i ny teknologi, bygninger eller udstyr. Det skal endvidere være klart, hvordan best practices påvirker bæredygtighedsperformancen.
4. **"Udvikle skræddersyede indsatser"**: For at mobilisere (*stimulate incentives*) landmændene til at anvende best practice anvendes RESET-modellen. Baseret på personlige værdier og præferencer vil landmænd reagere og motiveres forskelligt på interventioner. Det anbefales derfor, at der introduceres forskellige typer af interventioner gradvist. Med eksempelvis RESET-modellen kan bæredygtighedsagenter designe smarte og skræddersyede kombinationer til at præge ønskede best practice.

I RESET-modellen antager man, at menneskers adfærd ikke kun er rationelt bestemt, men også er bestemt af rutiner, som er mere eller mindre automatiske uden videre overvejelser. RESET-modellen fungerer kun, når der er en klar forståelse af den ønskede praksis. Når det er uklart, hvilken adfærdsændring, der ønskes, er det ikke muligt at definere interventioner.⁸



Figur 2: RESET-model efter Beldman et. al

Adfærd kan ændres enten frivilligt eller ved tvang. Tvungen adfærdsændring såsom reguleringer vil for det meste kun vare så længe reguleringen findes, derfor er frivillig adfærdsændring at foretrække. Denne opnås ved ydre eller indre motivation. Den indre motivation er svær at påvirke via et

⁸ "How to R.E.S.E.T farmer mindset? Experiences from The Netherlands", Jansen & Lam (2012): https://www.researchgate.net/profile/JolandaJansen/publication/264340019_How_to_RESET_farmer_mindset_Experiences_from_The_Netherlands/links/558a7a9f08aee1fc9174e061/How-to-RESET-farmer-mindset-Experiences-from-The-Netherlands.pdf?origin=publication_detail

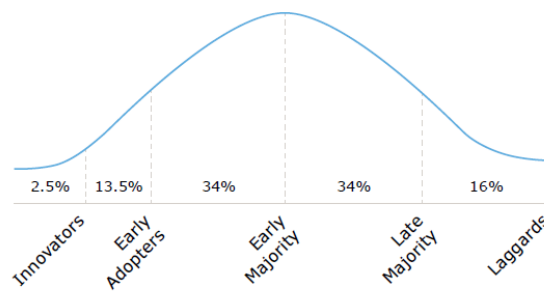
kontrolprogram, fordi det relaterer til faktorer såsom alder, livsstil eller uddannelse, derfor er den ydre motivation mere fordelagtig at præge.

- **R** (Regulation/rules): Reguleringer tvinger folk til en bestemt adfærd.
- **E** (Education): Er en af de mest anvendte interventioner. Forskellige kommunikations- og læringsstrategier kan oplyse folk, uden de er klar over det. Et eksempel er en kampagne om anvendelse af handsker under malkning, malkehandskebrugen steg fra 21 % til 42 % inden for et år (ifl. hollandsk undersøgelse fra 2010).
- **S** (Social pressure): Socialt pres påvirker landmandens normer og værdier, og kan derfor have en langvarig effekt på den indre motivation. Mennesket har behov for social sammenhæng for at opnå succes, og derfor er det et af de stærkeste værktøjer, som kan anvendes i interventionsstrategier. Jo flere mennesker i landmandens sociale netværk, der sætter pres på landmanden, jo sværere er det at afvige. Derfor er det vigtigt at rådgivere arbejder sammen og sender samme budskab.
- **E** (Economic incentives): Ydre motivation kan opnås via finansielle stimuli som bonusser og tilskud.
- **T** (Tools): Værktøjer kan mobilisere landmænd til en bestemt adfærd. Værktøjerne fungerer kun, hvis de anvendes korrekt og i samspil med andre interventionsværktøjer.⁹

RESET-modellen er særlig anvendelig som et værktøj til at udvikle interventioner, som kan få landmænd til at ændre adfærd. Modellen kan anvendes i samspil med forskellige modeller til at klassificere mindset, her er Rogers' adoptionskurve (1995) et eksempel (se figur 3). Denne teori beskriver, hvordan "det nye" adopteres, først af "innovatorer", som er nysgerrige, risikovillige og klar til at afprøve nye tiltag. Disse er efterfulgt af "tidlige tilegnere", de tager tiltag til sig - ikke fordi, de er nye, men fordi de kan se forretningspotentialet i dem. Den "tidlige majoritet" er den første del af flertallet. Den "sene majoritet" er den anden del af flertallet, som først prøver ny praksis, når det er bevist, at det virker for andre. Det samme for "efternølerne", som først gør det, når der ikke er andre muligheder. Antagelsen er, at "tidlige tilegnere" er mere motiveret til at prøve nye metoder, og lader sig inspirere af "innovatorerne". Disse klassifikationer kan hjælpe med at forstå og skræddersy initiativer og tiltag til målgruppen.¹⁰

⁹ "How to R.E.S.E.T farmer mindset? Experiences from The Netherlands", Jansen & Lam (2012): https://www.researchgate.net/profile/JolandaJansen/publication/264340019_How_to_RESET_farmer_mindset_Experiences_from_The_Netherlands/links/558a7a9f08aee1fc9174e061/How-to-RESET-farmer-mindset-Experiences-from-The-Netherlands.pdf?origin=publication_detail

¹⁰ "Building Farm-level Sustainability Programmes in Agribusiness", Beldman et. al (2021): <https://edepot.wur.nl/543101>



Figur 3: Adoptionen af innovation (Rogers 1995 fra Beldman et al. 2021)

5. **"Monitorering og evaluering"**: Et velorganiseret monitorerings- og evalueringssystem gør det muligt at forbedre bæredygtighedsperformancen over tid. I forbindelse med bæredygtighedsprogrammer har monitorering og evaluering to formål. For det første en transparent rapportering om fremskridt til omverdenen, og for det andet for internt at kunne vurdere effekten af interventionerne og justere herefter.

Rapporten afsluttes med tre anbefalinger til at forbedre virkningen af et bæredygtighedsprogram. De tre anbefalinger er som følgende:

1. Integrere bæredygtighed i business-casen og vær realistisk med de nødvendige ressourcer.
2. Glem ikke at adressere business-casen til landmænd.
3. Investere i international harmonisering af tilgange og udveksling af viden.

På baggrund af rapporten har vi interviewet professor Alfons Beldman fra WUR om hans erfaringer med at mobilisere landmænd til forandring. Dette perspektiv fylder ikke meget i rapporten, men er en væsentlig del af vores arbejde i projektet, og derfor har vi taget kontakt til Beldman.

Beldman argumenterer for, at den grønne udvikling og mobilisering skal ske i et samarbejde på tværs af værdikæden. I den forbindelse udtaler han: *"Hvis producenten ikke kan mobilisere landmanden, så er det svært, men de skal have fat i frontrunners, ellers kommer man ingen vegne."* (Beldman 2021). Beldman påpeger endvidere, at der skal forskellige værktøjer til afhængig af, hvilken gruppe af landmænd, man vil mobilisere. Nogle tror, der ikke er noget, der er bæredygtigt, dem skal man ikke ramme. Andre vil vide, hvad de skal, og hvad det konkret betyder for dem selv, andre er langt fremme, og har slet ikke behovet.

Adfærdsændring er en svær ting, fordi vi ikke er opmærksomme på, hvordan vi arbejder, og derfor kan det være skræmmende at skulle ændre på praksis. Derfor har landmændene behov for at vide, hvad nye tiltag gør ved arbejdsgangen, økonomien osv. Motivation er en hel central del af adfærdsændring. Beldman påpeger, at mange landmænd motiveres af økonomiske faktorer, men udtaler i samme forbindelse: *"(...) men jeg ved ikke om det er rigtigt, for nogen er motiveret pga. personlige værdier, det klassiske eksempel er økologiske landmænd, som vil arbejde med naturen, og så er der andre økologiske landmænd, der ser forretningsmulighederne"* (Beldman 2021). Det eneste man kan gøre for at

mobilisere landmænd i den bæredygtige retning, er uddannelse og træning. Her er der nogle, der kan se meningen med det, hvor det rationelle mindset bliver sat i spil eksempelvis ved en omverdensanalyse. En mindre vigtig analyse er en benchmarkanalyse, som kan medføre en form for gruppepres. Personlige ambitioner og kompetencer er et andet element man bør være opmærksom på, så man netop kan adressere, hvad man kan gøre på sin egen bedrift. Interessant nævner Beldman i denne sammenhæng, at det for mange landmænd, er et svært spørgsmål at svare på, hvorfor de blev landmænd, og hvad der driver dem. Markedet og samfundet kræver bæredygtig udvikling, og derfor bevæger landmanden sig mod den bæredygtige udvikling, da de kan se behovet for ændringer, og her spiller det rationelle mindset ind. Samtidig er der et konkurrenceelement og et gruppepres, der sætter udviklingen i gang. Netop fordi landmanden gerne vil fremstå som dygtig til sit arbejde og udøve godt landmandsskab over for sine kolleger og øvrige interessenter.

Følgende er anbefalinger på baggrund af ovenstående:

Anbefalinger til at komme i gang med at arbejde med bæredygtig udvikling på din bedrift:

1. Opsøg netværksaktiviteter med innovatorer og tidlige tilegnere, som er nysgerrige på og kan se forretningspotentialer i bæredygtig udvikling.
2. Søg uddannelse og læring om bæredygtighed for at få inspiration til, hvilke elementer du konkret kan arbejde med på din bedrift.
3. Tænk i fællesskaber, når du vil udvikle din bedrift i en bæredygtig retning.

Westchester Group – Bæredygtighed i stordrift

Med en stor kapitalvolumen til investering i landbrugsjord, har vi besluttet os for at undersøge Westchesters tilgang til bæredygtig udvikling af landbrug. Udgangspunktet for undersøgelsen er en ESG-rapport over Westchesters landbrugsinvesteringer, som udgives årligt, senest i juli 2021. Den gennemgår investeringsporteføljen og beskriver et uddrag af projekter, der er iværksat for at styrke den bæredygtige udvikling. Derudover har vi interviewet Anders Hansen, som er porteføljechef for de europæiske investeringer, for at undersøge, hvilke elementer der gør et landbrug til et muligt investeringsobjekt for Westchester i en bæredygtig kontekst, samt hvilke ejerstruktur- og ledelsesmodeller de opererer med, idet ESG-rapporten ikke behandler disse aspekter.

Westchester Group ejes af en amerikansk pensionskasse, der administrerer 1,5 billioner US dollars. Det er verdens største investor i landbrug, med et omfang på 1 million ha landbrugsjord og 3 millioner ha skov på verdensplan, svarende til en investeringsportefølje på ca. 12 mia. US dollars. De investerer i planteavlsbaserede landbrug i blandt andet Europa, Nord- og Sydamerika og Australien.¹¹

Grundlæggende er Westchesters interesse i landbrug at tilbyde deres investorer et risikobalanceret alternativ til obligationer. De går ind i landbrugsinvestering med en meget lang tidshorisont, hvilket

¹¹ Interview d. 1. oktober 2021 med Anders Hansen, Portefølje Manager, Westchester Group

matcher pensionsselskabers typiske investeringsstrategi godt. Afkastet på investeringen er forholdsvis stabilt om end på et relativt lavt niveau, idet de udelukkende fokuserer på landbrugsjord, hvor driften er mindre volatil end animalske produktioner. Kombineret med den lange horisont kan en konjunkturstigning på jorden indregnes i investeringskalkulen, hvilket alt andet lige vil forbedre casen på lang sigt. Westchester opkøber typisk landbrugsejendomme som er på min. 500 eller 1.000 ha med god arrondering og god jord, men som evt. er lidt nedslidte i deres produktionsapparat eller nødlidende. Der må endvidere ikke være for mange bygninger tilhørende ejendommen. Westchester stiller ikke krav til investeringsobjektets ESG-performance inden investering, men indregner derimod investeringsbehovet for at bringe ejendommen på niveau med deres grundlæggende ESG-kriterier.¹² For at vurdere landbrugsinvesteringernes bæredygtigheds performance i forhold til FN's principper for ansvarlig investering i landbrugsjord, har man med hjælp fra konsulenter udviklet en rammesætning for, hvilke KPI'er der anvendes hertil. Denne ses i nedenstående tabel.

KPI	Custom Farms	Leased Farms	Row Crop	Permanent Crop
Category 1: Farm Management				
1.1 Percentage of farms with at least one valid sustainability third-party-certification	•	•	•	•
1.2 Percentage of farms with valid Farm Profile completed (last crop year)	•	•	•	•
1.3 Percentage of operators with Code of Practices completed (last 3 years)	•	•	•	•
Category 2: Soil				
2.1 Percentage of farms adopting at least one practice categorized as regenerative	•	•	•	•
2.2 Percentage of farms reporting average organic matter content (%)	•	•	•	•
Category 3: Water				
3.1 Percentage of water extraction points with meters	•	•	•	•
Category 4: Agricultural chemicals				
4.1 Percentage of operators with an existing crop protection program which adheres to an Integrated Pest Management (IPM)	•	•	•	•
4.2 Percentage of farms applying beneficial organisms and/or bio pesticides for pest pathogen management	•	•	•	•
Category 5: Energy use/air quality/climate change				
5.1 Percentage of farms estimating greenhouse gas (GHG) emissions resulting from agricultural production	•	•	•	•

Figur 4: ESG Key Performance Indicators (efter Rachuy et. al 2021)

Foruden opfølgning på forudsatte ESG KPI'er arbejder Westchester løbende med en række projekter, der har til formål at udvikle landbrugenenes bæredygtighed på tværs af porteføljen. Et eksempel på det er renovering af gamle bygninger på farme i EU, som er blevet ombygget til at fungere som hhv. silo og

¹² Interview d. 1. oktober 2021 med Anders Hansen, Portefølje Manager, Westchester Group

kartoffellager. Herudover arbejdes der på at få farme i Polen til at blive Global G.A.P.-certificeret, hvilket styrker produktionsøkonomien ved at producere mere bæredygtigt, samtidigt med at det fremmer markedsmulighederne for afsætning af produkter. I USA har man etableret bufferzoner omkring vandløb til opsamling af kvælstof, inden det udvaskes til vandløbet, samtidig med at det styrker biodiversiteten, og man har indført brug af "cover crops" for at forbedre jordens sundhed. Tilsvarende er man i USA i gang med at certificere sine landbrug efter Leading Harvest standarden.¹³ Et generelt fællestræk ved disse bæredygtighedsprojekter er, at der dokumenteres en status, f.eks. ved udtagning af jordprøver, der danner en baseline til brug for monitorering af udviklingen pba. de konkrete tiltag.

På spørgsmål om, hvilke ejerstrukturmodeller Westchester anvender i deres landbrugsinvesteringer udtaler Anders Hansen:

"Vores største problem i Westchester er at få investeret dem (læs: pengene) hurtigt nok. Det er ikke et problem at finde kapitalen til at investere, det er den anden vej, for ellers står de og giver negativ rente (...). Så vi har i stort set 100 % af tilfældene været ude og købe hele ejendomme op."

Anders Hansen

Ved at eje hele landbrugsbedriften har Westchester kontrol over alt fra a til z, hvilket er at foretrække for dem, da landbrugsejendomme dels bliver set som en relativ lille investering, og pensionskasser sjældent kan se værdi i at samarbejde med en lokal landmand fremfor at bruge en kapitalforvalter, der er specialiseret i landbrug. I stedet bortforpagter Westchester overvejende landbrugsjorden til en forpagter, der kan efterleve en defineret Code of Practice, og har lokale managers ansat til at føre tilsyn med, at forpagterne efterlever denne. Der er dog også eksempler på, at Westchester selv har driften af ejendommen, hvor man så har indgået share-farming aftaler med lokalt forankret driftsselskaber. De lokale managers er en vigtig brik i governance-strukturen, dels for at sikre investorernes interesser og tillid, og dels for at udvise samt sikre engagement i den enkelte landbrugsejendom.

Adspurgte om perspektiverne for kapitaltilførsel fra pensions- og forsikringsselskaber til dansk landbrug svarer Anders Hansen:

"Jeg mener personligt, at der er et problem i Danmark med at enhederne er for små. Den grønne omstilling skal nok komme, men der skal først ske en konsolidering af bedrifterne, for at sætte fart under det (...). Det er jo blevet dyrere (læs: at drive landbrug), så der skal skala til – noget mere volumen."

Anders Hansen

Der skal således i Anders' optik større enheder til for at skabe rentabilitet i landbrugsdriften, især med henblik på, at det også må forventes, at der skal yderligere investeringer til for at sætte fart i den grønne

¹³ Farmland Report 2021, Rachuy, Hansen et. Al (2021): <https://documents.nuveen.com/Documents/Nuveen/Default.aspx?uniqueId=5d871a76-9a9f-437e-9eb2-d4ec57a677f6>

omstilling. Med henblik på at tiltrække investorkapital fra pensionsfonde synes det i Westchesters optik afgørende, at hele bedriften kan opkøbes samlet, og det skal være en stor enhed. Som landmand kan man reflektere over denne tilgang til investeringen ift. hvilken strategisk retning, man sætter for sin egen bedrift. Der vil blive brug for at tænke i større sammenhænge, for at kunne tiltrække attraktiv finansiering til en bæredygtig udvikling. Det kunne eksempelvis være at studere nærområdet i forhold til, om der kan etableres samarbejde med andre lokale gårde, så der skabes nogle større driftsenheder på planteavlsdelen af bedrifterne, for på den måde at opnå synergier bedrifterne imellem og skabe en platform med større udviklingskraft.

Følgende er anbefalinger på baggrund af ovenstående:

Handlinger du som landmand kan gå i gang med for at styrke den bæredygtige udvikling på din bedrift:

1. Dokumenter dine indsatser, og skab en "baseline" så du kan vise din udvikling.
2. Brug af certificering/standarder for bæredygtig produktion kan bruges som et ledelsesværktøj for den bæredygtige udvikling ved at konkretisere betydningen af bæredygtighed på din bedrift.
3. Tænk i større sammenhænge ved intensiv produktion, konsolider produktionsgrundlaget ved at søge samarbejdspartnere.

Bæredygtighed i stordrift – En landbrugscase til inspiration

Poul Hovesen er driftsleder på det engelske gods Salle Farms. Derudover er han blevet bedt om at bidrage til driftsledelsen af tre andre store ejendomme i området, så samlet set står han med ansvaret for ca. 7.000 ha og 30 ansatte i markbruget. Med udsigt til en voldsom reduktion i subsidier ved Brexit, blev der udarbejdet en ny strategi til at modstå denne brændende platform. De strategiske målsætninger blev således, at Salle Farms inden 2020 skulle:

- Reducere omkostningerne til gødning, kemi og udsæd med 20 %.
- Reducere forbruget af dieselolie og omkostninger til sliddele med 20 %.
- Øge udbytterne med 20 %.
- Øge afregningspriserne med 20 %.

En velkendt strategi om at producere mere med mindre, men som også er meget ambitiøs. Da de fire ejendomme Hovesen havde ansvaret for, samtidig var meget forskellige, havde han brug for et ledelsesværktøj, som på en enkel måde kunne synliggøre de fælles mål alle ansatte skulle arbejde efter. Løsningen blev at danne et selskab, der indsamlede data på tværs af alle ejendommene. Det har blandt andet skabt indsigt i dieselforbrug og slid på maskinniveau på de enkelte opgaver. *"Der er gået sport i at harve i den rigtige dybde, og bruge så lidt dieselolie som muligt"* udtaler Hovesen.¹⁴ Ved at anvende

¹⁴ "Frontløber - Dataindsamling har løftet planteavl" i Magasinet Mark (august 2021)

omfattende dataindsamling på en effektiv og struktureret måde har Hovesen formået at implementere en ambitiøs og nødvendig strategi med fælles målsætninger for alle. Der afholdes møder med de fire driftsledere hver anden uge, hvor analyserne af de indsamlede data præsenteres, og derudover afholdes såkaldte "roadshows" for alle ansatte i markbrugene. Det har skabt engagement og motivation hos de enkelte medarbejdere at kunne se effekterne af deres indsats. Hovesens tre anbefalinger til en bedre bundlinje lyder som følgende:

1. **Det skal være bæredygtigt.** Sædskiftet skal være regenerativt for at bevare en dyrkningssikker og frodig jord.
2. **Fuldt udbytte af stordrift.** Mængden af data har gjort det lettere at overbevise omverdenen om at farmene i England producerer sunde afgrøder, hvilket konkret har betydet bedre forhandlingsmuligheder ved indgåelse af flerårige kontrakter.
3. **Driftssikker ledelse.** Brugen af data har skabt et effektivt værktøj til kommunikation og ledelse.

Følgende er anbefalinger på baggrund af ovenstående:

Handlinger du som landmand kan gå i gang med for at sætte skub i den bæredygtige udvikling gennem stordrift og brug af data:

1. Du kan styrke din ledelse, driftsøkonomi samt forhandlingskraft, ved at anvende data strategisk i din virksomhed.
2. Brug dine dataanalyser som ledelsesværktøj og kommunikationsværktøj.
3. Sæt konkrete, ambitiøse mål i din strategi for dine inputs og outputs i produktionen.

En perspektivering til tøjbranchen

Tøjbranchen er også en branche, der er stor fokus på, når det kommer til bæredygtig udvikling. Følgende er derfor en perspektivering, som ikke direkte kan relateres til landbruget, men som dog understreger, at landbrugserhvervet ikke er den eneste industri, der fremhæves i debatten.

Tøjindustrien har store miljømæssige konsekvenser, og står derfor overfor en transformation, og dermed et behov for mobilisering. Alene vandforbruget til fremstilling af en T-shirt er omkring 1.400 liter. Modeindustrien står ifølge FN for 20 % af verdens spildevand og mere CO₂-udledning end flybranchen og shippingbranchen tilsammen. Derfor skal der en større kulturændring i gang i mode- og tøjbranchen, hvor der skal gøres op med en køb og smid væk-kultur, og hvor produktionen også skal mobiliseres i en mere bæredygtig retning.¹⁵

¹⁵ "Modeindustrien er fortsat en kæmpe miljøsynder – og forbrugerne spiller aktivt med", i POV (December 2019): <https://pov.international/modeindustrien-sviner/>

Hvis tøjbranchen skal gøres bæredygtig, er et opgør med overproduktion og -forbrug af tøj afgørende, fortæller Else Skjold, lektor i design og bæredygtighed fra Kunstakademiets Designskole. Skolen hører under Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser. Ifølge Skjold er der brug for, at tøj bliver produceret af råmaterialer af højere kvalitet, og at designet ikke bliver så sæsonafhængigt. I et forskningssamarbejde med genbrugsbutikken Veras Vintage har hun set, hvordan tøj skaber værdi, når det er helt fritaget fra modens nyhedsværdi.¹⁶ Det vil dermed sige, at forbrugerne også har et ansvar, når det kommer til indkøb af tøj. En cirkulær forretningsmodel må nødvendigvis inkludere forbrugernes adfærd, som en udtalelse fra en McKinsey partner lyder: *"Consumers will increasingly expect—and demand—an emphasis on sustainability from fashion brands. Circular business models won't be optional"*.¹⁷

Tøjbranchen oplever netop nu en bølge af miljøhensyn, som skyller ind over modebranchen. De mest fremsynede virksomheder er godt i gang med at leve op til forbrugernes krav om bæredygtige produkter. Dette er til trods for at branchen fortsat er præget af lav indtjening, viser Deloitte's analyse af virksomhedernes regnskaber. Deloitte's ekspert i modebranchen Morten Gade Steinmetz understreger, at modebranchens virksomheder historisk set har været meget omstillingsparate, og derfor har gode forudsætninger for at imødekomme forbrugernes krav. Det samme billede ses i landbruget, hvor fokus har været på at producere mere for mindre. Dette passer godt i den bæredygtige dagsorden, og på den måde starter begge brancher ikke fra nul. Steinmetz siger endvidere at det er helt afgørende, at modevirksomhederne brander sig, finder nicher og fokuserer på specialiserede produkter for at overleve. Her spiller bæredygtighed en stadig større rolle. Især de unge forbrugere ser med stor alvor på klima, ressourceforbrug og tøjspild. De er morgendagens købestærke generation, så modebranchen er tvunget til at lytte til dem.¹⁸

Partner i Deloitte med ansvar for rådgivning i bæredygtighed Helena Barton påpeger, at modebranchen bør betragte og overveje deres miljømæssige aftryk ud fra følgende perspektiver:

1. **Kig indad.** Alle ressourcer, der anvendes i hele værdikæden, bør medregnes. Derfor bør man se på, hvordan alle ressourcer bidrager til den bæredygtige omstilling.
2. **Kig udad.** Efter at have kigget indad, skal man kigge udad. I den forbindelse udtaler Barton følgende: *"Eksempelvis er modeindustrien stærkt afhængig af biodiversitet for at kunne producere og forarbejde de materialer, der bruges til at fremstille tøj, sko, tasker og andre modeitems. Men paradoksal nok er modebranchen samtidig med til at forringe og reducere biodiversiteten (...). Derfor: Skift skyklapperne ud med de holistiske briller, så du bliver opmærksom på de omkringliggende klimatrusler, som dit brand indirekte har indflydelse på."* (Barton 2021).
3. **Kig fremad.** Man bør overveje, hvordan ens forretning og branche som helhed kan stå sammen og konkurrere på mere bæredygtige vilkår. Samarbejde bør i første omgang komme før

¹⁶<https://www.information.dk/indland/2020/02/toejbranchen-vaere-baeredygtig-producere-20-gange-mindre>

¹⁷ "The future of sustainable fashion", McKinsey & Company insights (December 2020): <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-future-of-sustainable-fashion>

¹⁸<https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/modebranchen-stiller-om-til-baeredygtighed?publisherId=4119075&releaseId=13577363>

konkurrence for at skubbe en branche i en bæredygtig udvikling. I denne sammenhæng påpeger Barton særligt: *"Bliv enige om standarder for dyrevelfærd, landbrug, arbejdsforhold og menneskerettigheder. Om regler for transparens, monitorering af leverandører og bæredygtig produktudvikling. I virkeligheden alle de forhold, der gør branchen i stand til at udvikle nye initiativer og konkurrere på bæredygtige præmisser."* (Barton 2021).

Selvom om landbrugserhvervet som sådan ikke direkte kan sammenlignes med tøjbranchen, er ovennævnte perspektiver dog nogle, man også bør overveje og inddrage som ejerleder og landmand af en landbrugsbedrift. Det er netop disse perspektiver, der kan sætte skub i en bæredygtig udvikling, og bidrage til den bæredygtige dagsorden.

Ifølge Barton er synliggørelse af ens virksomheds bæredygtige indsatser næsten lige så vigtigt, som den bæredygtige forskel man gør. Bartons pointe er, at når en virksomhed er transparent og åben omkring sin bæredygtige indsats og konkrete initiativer på området, vil virksomheden opleve en større interesse fra interessenterne. Det vil medføre en øget motivation til at komme i mål med de strategiske indsatser, man har fastsat, og det vil således skabe en selvforstærkende effekt i forhold til den bæredygtige fremdrift. Hun påpeger desuden, at der for branchen er behov for nogle værktøjer til at nedbryde FN's verdensmål for bæredygtig udvikling til operationelle handlinger. Mange virksomheder anvender verdensmålene som en rettesnor for deres bæredygtige initiativer, men ifølge Barton egner de sig bedst til anvendelse på statsligt niveau, da små og mellemstore virksomheder hverken har muskler eller tilstrækkeligt vidensniveau til at omsætte målene til handlinger. Som eksempel på sådan et værktøj, nævner hun "The Higgs Index", som er en selvbedømmelsesstandard for beklædnings- og fodtøjsindustrien. Det anvendes til at vurdere den miljømæssige og sociale bæredygtighed i hele forsyningskæden. Det interessante her er, at det netop fokuserer på hele værdikæden, hvilket ligeledes er relevant for en landbrugsvirksomhed, når den skal vurdere sin bæredygtighed. Outputtet ved at anvende en tredjeparts standard som The Higgs Index - er 11 miljømæssige forhold, som virksomheden bliver vurderet på og 16 sociale forhold. Med en branchespecifik standard som denne giver det virksomheden et fundament for at komme i gang med at arbejde med bæredygtig udvikling med følgende 3-trins model:

1. Mål din baseline – hvad er dit udgangspunkt?
2. Udvælge initiativer – hvilke tiltag understøtter din forretningsstrategi?
3. Prioriter initiativer – hvilke tiltag skal have størst og mest fokus nu og her?¹⁹

Tilsvarende vil ligeledes være relevant for en ejerleder i landbruget, der vil i gang med at arbejde med bæredygtig udvikling. I notatet "Afdækning af barrierer og muligheder, som landmændene oplever ifm. at arbejde med bæredygtig udvikling" er det netop afdækket, at mange landmænd efterspørger konkrete handlinger, de kan gå i gang med. Bæredygtighed kan virke som et uoverkommeligt begreb, og svært at konkretisere, i tråd med hvad Barton udtaler vedrørende FN's verdensmål for bæredygtig udvikling.

¹⁹ "Bæredygtighed er på mode. Men hvordan bliver moden mere bæredygtig", Deloitte Insight fra branchen (2021): <https://www2.deloitte.com/dk/da/pages/brancheanalyser/modeanalysen/baeredygtighed-er-pa-mode-men-hvordan-bliver-moden-mere-baeredygtig.html>

Brug af standarder for bæredygtighed kan medvirke til at strukturere ens virksomheds bæredygtighed, og lette arbejdet med at identificere konkrete operationelle handlinger, som landmanden kan gå i gang med. Partner i McKinsey&Company Karl-Hendrik Magnus, kommer med følgende anbefaling til tøjindustrien netop med henblik på at tage handling på den bæredygtige dagsorden:

“Roughly 55 percent of all levers that are in our hands to reduce emissions are actually saving money for the industry. They will, over the long term, not always be negative and only costing money but will save money. Yes, they will still require up-front investments, but they are positive in terms of pay-back”.²⁰

Karl-Hendrik Magnus

Ovenstående udtalelse centrerer, at tøjindustrien allerede har en række håndtag, den kan hive i nu, som alle vil være medvirkende til at styrke industriens bæredygtighed, samtidig med at det vil styrke den økonomiske bundlinje, det vil dog kræve en investering at komme i gang. Tilsvarende har landbruget en række tiltag, der kan iværksættes i dag, som på den lange bane vil være økonomisk effektivt og reducere klimapåvirkning, som eksempelvis brug af præcisionsjordbrug. Det kræver investeringer, men når først tiltaget er implementeret, vil det reducere klimapåvirkningen og driftsomkostningerne efter princippet om at producere mere med mindre.

Følgende er anbefalinger på baggrund af ovenstående:

Anbefalinger du som landmanden kan lade dig inspirere af:

1. Kortlæg hele din værdikæde og udvælg de indsatsområder, der giver størst værdi.
2. Se holistisk på din virksomhed og de omkringliggende klimatrusler som din produktion indirekte har indflydelse på.
3. Brug en standard til vurdering af bæredygtighed for at skabe struktur.
4. Mål en baseline.
5. Udvælg og prioriter bæredygtige initiativer i din virksomheds strategi.

²⁰ <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-future-of-sustainable-fashion>

Afrunding

I dette notat er der identificeret anbefalinger til arbejdet med bæredygtig udvikling på baggrund af forskellige cases.

Der er på baggrund af casen med Chr. Hansen udarbejdet anbefalinger til, hvordan man kan gå i gang med at skabe en ny fortælling om sin virksomhed. Dernæst er der et sæt af anbefalinger baseret på casen med Jackie Lyton og det britiske sundhedsvæsen. Disse anbefalinger handler om igangsætning af en forandringsproces med udgangspunkt i landmanden selv. Det tredje sæt af anbefalinger er lavet på baggrund af en rapport og et interview fra og med Wageningen University. Disse anbefalinger handler om, hvordan man kan komme i gang med at arbejde med bæredygtig udvikling på sin bedrift. Det fjerde sæt af anbefalinger er hentet med inspiration i et interview med Westchester Group og giver konkrete anbefalinger til at styrke den bæredygtige udvikling på sin bedrift. Der er ligeledes hentet et sæt af anbefalinger i en konkret landbrugscase, som handler om, hvordan man som landmand kan sætte skub i den bæredygtige udvikling gennem stordrift og anvendelse af data. Sidst, men ikke mindst, er der lavet en perspektivering til tøjbranchen, som ligeledes har affødt et sæt af anbefalinger.

Som skrevet i indledningen er hjertet af enhver forandring mennesket selv. Det er derfor en nødvendighed, at mennesket vil gøre noget på en ny måde for, at en forandring kan finde sted. Derfor er der behov for tydelige fortællinger for at mobilisere til ny adfærd, både så man forstår behovet for forandring, men også for at mobilisere flest mulige. Derfor er anbefalingerne lavet med udgangspunkt i cases, hvor der har været succes med at forandre og mobilisere, som vi håber har vækket din interesse for at arbejde med bæredygtig udvikling med inspiration fra de fem sæt af anbefalinger.