

Muligheder og barrierer ifm. ledelse af den bæredygtige udvikling

Forfattere

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

Materiale og metode

I følgende analyse vil der inddrages en del af analysen "Barrierer for bæredygtig finansiering", hvor en del af analysen tog udgangspunkt i de menneskelige barrierer i ledelsen af en bæredygtig landbrugsvirksomhed. Her blev der interviewet ni landmænd med udgangspunkt i en semistruktureret interviewguide. Formålet med interviewene har været at afdække, hvilke barrierer, udfordringer og muligheder, der er for landmændene for at opnå finansiering målrettet bæredygtig udvikling for en landbrugsvirksomhed, samt afdække de menneskelige barrierer og udfordringer i ledelsen af en bæredygtig landbrugsvirksomhed. De interviewede landmænd er fundet via en mindre spørgeskemaundersøgelse, som er udsendt via SEGES Økonomi & Ledelses facebookside. 33 landmænd har svaret på dette spørgeskema, hvoraf ti er blevet udvalgt til interview, de er blevet udvalgt, så de dækkede svar på spørgeskemaet bredt. Det er dog kun ni af de interviewede landmænd, der vil indgå i analysen, da en af de interviewede vurderes for langt væk fra målgruppen.

Desuden vil der suppleres med opsamling fra en workshop, der blev afholdt den 5. marts 2021, hvor fokus var på netop barrierer og muligheder, som landmændene oplever i arbejdet med bæredygtig udvikling. På workshopen var der en overrepræsentation af rådgivere, som italesatte deres oplevelse af barrierer og muligheder som de oplevede ude ved landmænd.

Analyse

Dette notat vil til en start genbesøge analysen af interviewene med de ni caselandmænd for derefter at analysere på opsamlingen på gruppediskussionerne for til sidst at lave en samlet konklusion på de barrierer og muligheder landmænd oplever i arbejdet med bæredygtig udvikling.

Interviews af ni caselandmænd

Der er interviewet tre deltidslandmænd samt seks fuldtidslandmænd. Gennemsnitsalderen for caselandmændene er 44,6 år. Tre af landmændene har griseproduktion samt planteavl primært til foder (Landmand 1,4,6), tre landmænd har mælkeproduktion samt planteavl primært til foder (Landmand 2,3,5), og de resterende tre driver planteavl på et fritidslandbrug (Landmand 7,8,9).

Tre af caselandmændene har en udførlig nedskrevet strategi, som de anvender ved strategiske beslutninger (Landmand 3,4,6).

Alle landbrugsvirksomheder er personlig ejet, hvor tre af caselandmændene har investorer indover (Landmand 2,4,5). Landmand 5 har ligeledes et lån hos Vækstfonden. Der er stor spredning, hvad angår den økonomiske situation for caselandmændenes virksomheder, hvor omkring halvdelen – ud fra eget udsagn – klarer sig økonomisk godt.

Ledelse af en bæredygtig landbrugsvirksomhed

I forhold til temaet ledelse har vi spurgt ind til ejerleder og direktørrollen med fokus på:

- Virksomhedsledelse (evnen til at sikre daglig drift og fremdrift) i forhold til virksomhedens kurs, koordinering af indsatser og løbende sikre commitment til den valgte kurs.
- Lederskab (evnen til at forretningsudvikle) i forhold til at sikre virksomheden udvikler sig i forhold til de krav/behov, der er i den værdikæde/omverden, som virksomheden befinder sig i.
- Eksekveringskraft (evnen til at transformere) i forhold til at indarbejde og implementere nye processer og ny adfærd i virksomheden.

Endvidere har vi spurgt ind til driftsledelse med fokus på: Medarbejdere, processer, optimering, motivation, effektivitet og produktivitet i det enkelte produktionsområde.

Indledningsvis, til dette afsnit, skal det nævnes, at når vi spørger ind til caselandmændenes rolle som ejerleder i virksomhedens bæredygtige udvikling i interviewsituationen, taler nogen om ledelse generelt, og ikke specifikt om ledelse af virksomhedens bæredygtige udvikling, og hvad bæredygtig udvikling betyder for dem i deres virksomhedsledelse. For at eksemplificere dette udtaler Landmand 4, til spørgsmålet om, hvordan ejerleder ser sin rolle som leder i virksomhedens bæredygtige udvikling, at:

"Jeg gør meget ud af at kommunikere med mine medarbejdere om det og få dem til at tage del i vores strategi og værdier, det arbejder vi meget med. De ved, hvad jeg vil, det kan jeg mærke, når de udtaler sig, og de eksekverer også ud fra det."

Landmand 4

Flere af caselandmændene ser deres egen lederrolle i virksomhedens bæredygtige udvikling som alt-afgørende, og at der er muligheder, der skal gribes (Landmand 1,7,8). Landmand 3 oplever, at man selv har betingelserne for at skabe mulighederne forbundet med bæredygtig udvikling, og udtaler i den forbindelse: *"Vi har de muligheder, vi selv er med til at skabe."* (Landmand 3). Der gives altså udtryk for, at der arbejdes med ledelse, at de arbejder efter nogle værdier, og at ledelsesbegrebet og udvikling af virksomheden er interessant. Caselandmændene ser sig selv som virksomhedens drivkraft, og at det er dem, som skal sætte skibene i søen, og skal drive udviklingen af virksomheden.

I interviewene bliver caselandmændene spurgt ind til deres fokus på licence to supply, licence to produce og/eller licence to get sustainable financing. Landmand 1 udtaler, at han er styret af licence to supply, da det er forbrugerne, der skal lyttes til, samtidig påpeger han, at de årlige kontrolbesøg fra Landbrugsstyrelsen i høj grad bærer præg af licence to produce. Landmand 6 udtaler følgende:

"Hvis der er penge i det, så er jeg klar, f.eks. er der lige nu flest penge i at eksportere smågrise, i stedet for at opfede i DK, men hvis det vender, og det bliver bedre økonomisk at sælge smågrise i DK eller opfede, så er vi klar til det."

Landmand 6

Samtidig stiller Landmand 6 spørgsmålsteget ved licence to produce i forhold til bæredygtighed, fordi *"(...) jeg ved ikke helt, hvad der forventes i forhold til bæredygtighed, men vi er startet med et CO2-fokus."* (Landmand 6). Dette CO2-fokus indebærer salg af certifikater. Dette vidner om en proaktiv adfærd, men også et noget vævende indsatsområde. Som den eneste nævner Landmand 3, at licence to get sustainable financing er vigtigt for dem. Dette arbejder de med ved at være transparente, have årlige møder med banken og udarbejdelse af en ledelsesberetning, der altid indeholder økonomiske, ledelsesmæssige og sociale forhold. Vedkommende udtaler, at licence to produce er den vigtigste, da eksistensberettigelsen skal hentes hos forbrugerne (Landmand 3). De tre interviewede deltidslandmænd forholder sig derimod ikke direkte til disse termer (Landmand 7,8,9).

Der er forskel på, hvilke tanker og planer caselandmændene gør sig og har som ledere af en bæredygtig udvikling af virksomheden. Landmand 1 udtaler, at han ser et stort potentiale i planteproduktionen i forhold til bæredygtighed, hvorimod han ser en udfordring i at få medarbejderne med på sine ideer, da den østeuropæiske kultur har svært ved at forstå bæredygtighed. Landmand 9, som er deltidslandmand, er ved at få bygget en ny tørrehal, som han anser som et stort forretningspotentiale og en investering i fremtiden. Landmand 7, som er deltidslandmand, arbejder meget med elefantgræs, og vil gerne have sin metode skaleret og optimere sin virksomhed den vej igennem, så den kan gå fra hobbylandbrug til, at hans søn i fremtiden kan leve af den (Landmand 7). Landmand 4 er netop ved at bygge *"(...) fremtidens økologiske svinestald"*, hvor dyrevelfærd og det fysiske arbejdsmiljø er i højsæde.

Flere af landmændene går med tanker om bæredygtige initiativer, men det bliver ved tankerne, da økonomien ikke er til det. Dette udtrykkes tydeligt i følgende:

"Hvis jeg skal lave noget om ift. det, jeg gør nu, skal jeg lave om på den måde, jeg dyrker jorden på. I stedet for traditionel, så skulle jeg dyrke pløjefrit, men det kræver investeringer og kundskab, jeg ikke lige kan få."

Landmand 8

En anden landmand udtaler: *"Vi vil gerne avle græs til egne dyr og afgræsning, så vi kun producere mælk med græs, men så skal der være en anden pris eller tilskud (...). Alt koster penge, og det mangler vi."* (Landmand 2). Landmand 4 ser en klar mulighed i, at de medarbejdere, virksomheden tiltrækker, skal være med i virksomhedens mission, og der er værdibaseret ledelse en fordel ved at være det gode eksempel og agere "hundefører" for medarbejderne. Modsat udtaler en anden, at det er en udfordring at få medarbejderne til at følge sine ideer og planer (Landmand 1). Landmand 6 beskriver en udfordring i finde den rette sort af hestebønner til foderproduktion samt en udfordring i, at det skal kunne betale sig med de nye udviklinger. Modsat ser han et potentiale i CO2-prisen, og derfor har han satset på salg af CO2-certifikater, fordi det allerede passede godt ind i det eksisterende produktionssystem. Landmand 5 ser en udfordring i forbrugernes vilje til at betale mere for produkter: *"Der er mange ting, der er mulige, hvis forbrugerne er villige til at give mere."* (Landmand 5). Landmand 8, ser

en mulighed i at indarbejde mere CO₂ i jorden, hvis han stadig kan opretholde produktionen og rode mindre i jorden. Samtidig påpeger han, at der eventuelt kan være noget i pløjefri dyrkning i forhold til CO₂-kvoter, men det er ikke noget, han har sat sig ind i. En anden landmand ser de politiske vinde, som den største udfordring: *"De er modsatrettede og forskellige, det er svært at træffe en beslutning."* (Landmand 9). Modsat ser han en klar mulighed i forretningspotentialet, og understreger sin egen investering i en ny tørrehal.

Ledelsesmæssigt udtaler flere af caselandmændene, at de føler, at de rent ledelsesmæssigt er klædt på til fremtiden (Landmand 3,4,6,8,9). Landmand 3 og 4 påpeger, at der altid er noget, man kan blive bedre til. Landmand 2 påpeger, at den største udfordring, ligger i ikke at vide, hvad forbrugerne og markedet vil fremadrettet, det udtrykkes på følgende måde: *"Der er mange ting, der er usikre, der er ingen, der kan svare på vores spørgsmål (...)." (Landmand 2).* En caselandmand udtaler, at han mangler ledelsesmæssige kompetencer (Landmand 5), og en anden udtaler, at han gerne vil tage nogle flere akademifag om organisation og medarbejderpsykologi, og på den måde forbedre sig selv som leder (Landmand 1).

Caselandmændene er altså af den overbevisning, at deres rolle som ejerleder er altafgørende for den bæredygtige udvikling af virksomheden, og at se de muligheder som forbrugerne og markedet skaber. Det udtrykkes, at caselandmændene udvikler sig i den retning markedet efterspørger, så længe det er økonomisk fordelagtigt. Samtidig er der en usikkerhed at spore i forhold til, hvad fremtiden bringer, og hvad det kræver af virksomheden. Økonomien bliver en barriere for nogen i den forstand, at der ønskes at foretage investeringer, som gør virksomheden mere bæredygtig, men økonomien gør det ikke muligt. Det ser ud til, at de styrende motiver, som er til stede hos virksomheder med planer for bæredygtighed dels er forbrugerne og dels økonomien, mens på den anden side er barriererne knyttet op på, at der er usikkerhed i forhold til, hvad det er, der kræves for at udvikle til og/eller omstille til bæredygtig produktion, ligesom mangel på kompetencer og viden i virksomheden er mangelfuld hos nogle af caselandmændene. Deltidscaselandmændene anser sig selv som selvledere, og italesætter ingen udfordringer i forbindelse med ledelse. Tid og overskud bliver nævnt som en barriere for de ledelsesmæssige opgaver for nogle af landmændene, og der er en mere reaktiv tilgang til ledelse. Andre forholder sig til og arbejder meget med deres ledelsesstil. Her udtaler flere netop, at ledelse er et område, man altid kan udvikle og blive bedre til, og det er der vilje og overskud til at eksekvere på. Dette tegner et billede af en mere proaktiv adfærd af rollen som leder.

Delkonklusion

Denne delkonklusion vil bygge på mere generaliserede betragtninger af caselandmændenes udtalelser, og er et forsøg på at skabe overblik over analysens resultater.

Overordnet kan der defineres tre grupper ud fra de ni interviewede landmænd:

1. **Ideologerne** (Landmand 7,8,9). Finansierer langt det meste med egenbetaling, og foretager ikke større investeringer. Disse landmænd er deltidscaselandmænd, og tror på de projekter, de sætter i søen. Forretningen er vigtig, men de faglige overvejelser er det, der sætter et initiativ i gang.
2. **De reaktive** (Landmand 1,2,5). Vil gerne den bæredygtige vej, men har ikke mulighed for større investeringer pga. virksomhedens økonomiske situation. De forretningsbaserede overvejelser

vægter højest, når det kommer til investering. Har endvidere ingen nedskrevet strategi, og har ikke energi og overskud til ledelse og strategiske beslutninger.

3. **De proaktive** (Landmand 3,4,6). Har en nedskrevet strategi, som beslutninger træffes ud fra. Ser ledelse som et konstant udviklingspunkt. Har energi og overskud til ledelse og strategiske beslutninger. De ser mulighederne, og har midlerne til at investere, der hvor det giver mening for deres forretning, de faglige overvejelser fylder, men forretningen står højest. Der tages stilling til licence to produce og supply.

Ledelsesmæssigt står "de proaktive" caselandmænd stærkt. Her udtaler flere også, at ledelse er et område, man altid kan udvikle og blive bedre til, og det er der vilje og overskud til at eksekvere på, altså tilkendegiver dette en proaktiv adfærd. Tid og overskud bliver nævnt som en barriere for de ledelsesmæssige opgaver og er kendetegnende for "de reaktive", hvor der tegner sig et billede af mangel på overskud til ledelse. Ideologerne ser sig selv, som selvledere, og ser ikke de store problemer i at skulle implementere det bæredygtige aspekt i virksomheden. Måske netop fordi det er deres hobby, og går helhjertet ind for eksempelvis elefantgræs eller en ny tørrehal og afprøvning af nye sorter.

Det er forskelligt fra caselandmand til caselandmand, hvilke investeringsfokus, der er, der er dog et flertal der har fokus på investering i produktionsprocesser, maskiner, teknologi samt dyrevelfærd. De forretningsmæssige overvejelser står højest for langt de fleste af caselandmændene, når det kommer til udvælgelse og prioritering af investeringer.

Det at være selvejet står også højt på prioriteringslisten for nogle af caselandmændene, hvilket bliver en væsentlig barriere for at opsøge alternative finansieringsmuligheder. Her er et godt forhold til banken alfa omega for de proaktive, hvor inddragelse i virksomhedens strategi er vigtig. Hos de reaktive er der ikke overskud i dagligdagen til at gøre andet end "det man plejer", samtidig bliver økonomi også en barriere for overhovedet at kunne investere. Interessant er dog, at flere af caselandmændene, som står økonomisk stærkt, heller ikke afdækker alternative finansieringsmuligheder.

Ens for ideologerne, de reaktive og proaktive er, at alle fremstår som reaktive i den forstand, at de ikke opsøger alternative finansieringsmuligheder. Når økonomi er den bærende motivationskilde til investering i bæredygtighed, bliver det problematisk, at det fra banker og kreditforeningernes side ikke ser ud til, at det prioriteres eller vægtes. Dertil lægges, at de mindre landbrug har svært ved at opnå relevante tilskud, fordi deres udgifter til en given investering ikke er stor nok.

Læringspunkter

*De væsentligste oplevede barrierer i arbejdet med bæredygtig udvikling
afdækket i interviews*

1. Manglende økonomiske handlemuligheder
2. Manglende overskud til ledelse og strategiske beslutninger
3. Manglende kompetencer i virksomheden

Opsamling på inputs fra workshop

Den 5. marts 2021 afholdte vi en workshop (en online workshop grundet restriktioner i forbindelse med Covid-19) om bæredygtig udvikling i landbrugserhvervet. Der var til en start et inspirationsoplæg fra Anne-Louise Thon fra SDG Invest, Jens Kr. Møller fra DLR Kredit og Niels Dengsø, bestyrelsesformand for DLG og AP Pension samt ejer af landbrugsvirksomheden Skralborg. Der var undervejs mulighed for at stille spørgsmål til oplægsholderne. Herefter blev deltagerne inddelt i virtuelle grupperum for at diskutere udfordringer, muligheder og løsninger i arbejdet med bæredygtig udvikling. Inputs fra hver gruppe blev opsamlet af moderatoren for den enkelte gruppe, og disse er efterfølgende blevet sammenfattet i Bilag 1. Dette afsnit vil analysere disse inputs med det formål at kondensere de vigtigste udfordringer, barrierer og muligheder, som landmændene oplever i forhold til en bæredygtig udvikling af landbruget.

Motivationsfaktorer for at arbejde med bæredygtig udvikling i landbrugserhvervet

"De økonomiske incitamenter skal først og fremmest være til stede" (Bilag 1), sådan lyder et input fra workshoppen i forhold til, hvad der motiverer landmænd til at udvikle deres bedrifter i en bæredygtig retning. Det skal ikke være ren filantropi at iværksætte bæredygtige tiltag, der skal være en økonomisk gevinst ved det før, det motiverer til at gå i gang med den bæredygtige udvikling. En rådgiver fra den finansielle sektor, der deltog i workshoppen, udtaler i denne forbindelse: *"Det er en 'Must win battle' (bæredygtig udvikling), det er en forudsætning for finansiering, måske på den korte bane. (...) så skal man som landmand tappe ind på denne dagsorden."* (Bilag 1). Det illustrerer en anden dimension af en økonomisk motivationsfaktor netop et pres, der bliver pålagt landmanden fra en af sine primære samarbejdspartnere.

En anden væsentlig motivationsfaktor, der kommer til udtryk blandt deltagerne, er konkretisering af, hvad den nye dagsorden kommer til at betyde for landmanden. En rådgiver udtaler, at: *"De (læs: landmændene) vil gerne, når vi snakker om det konkret, og vi kan se udbytterne."* (Bilag 1). En italesættelse af at det f.eks. handler om at reducere ressourceforbruget på bedrifterne, som gør det mere konkret for landmanden. At producere mere for mindre giver mening for økonomien, og kendetegner i forvejen godt landmandskab. Dette er en væsentlig motivationsfaktor for landmanden.

En tredje motivationsfaktor, der nævnes af flere deltagere, er muligheden for at fortælle en god historie om landbruget. Et nyt narrativ om dansk landbrug er vigtigt for landmændene. En udtaler eksempelvis: *"Som landmænd har vi mulighed for at gøre det rigtige, man siger, vi er meget udskældt, men det er vi egentlig ikke. Vi står foran et punkt, hvor vi kan vende udfordringen. Vi kan blive klimahelte. Det er et nyt ben og en ny indtjeningsmulighed."* (Bilag 1). Andre nævner, at det kan være med til at give accept fra omgivelserne, og det er vigtigt, fordi landbruget fylder meget i det danske landskab.

Derudover nævnes, som en vigtig forudsætning for at motivere landmanden, strategi for en bæredygtig udvikling: *"Hvad er det for en retning jeg skal vælge og hvilke mål kræver det? Det er en afklaring, der er nødvendig for at motivere landmanden."* (Bilag 1).

Sammenfatning af ovenstående er således tre gennemgående faktorer, som er motiverende for at arbejde med bæredygtig udvikling i landbrugserhvervet - nemlig økonomi, konkretisering og muligheden for at skabe et nyt narrativ.

Læringspunkter

De væsentligste motivationsfaktorer i arbejdet med bæredygtig udvikling afdækket på workshop

1. Rentabilitet
2. Konkretisering af virkemidler og deres effekt
3. Ny mulighed for et positivt narrativ om dansk landbrug

Potentialer for at arbejde med bæredygtig udvikling

Der er generelt en stor spredning i, hvilke potentialer landmænd ser i arbejdet med bæredygtig udvikling. Eksempelvis udtaler en workshopdeltager:

"10-15 % af det grisekød som DC afsætter, sælges til forbrugere, der kun kigger på pris, det skal vi være opmærksomme på. Både som en udfordring, men også som en mulighed for, at danske landmænd kan producere målrettet til dem, der vil betale for bæredygtige produkter og derved mindske salget på bulk markedet." (Bilag 1).

Der er et gennemgående tema for de inputs, der blev leveret på workshoppen i forhold til potentialer, at der skal kapitaliseres på den bæredygtige udvikling. Det kan f.eks. være gennem samarbejde i værdikæden, hvor bæredygtige kvalitetsprodukter målrettes købestærke forbrugere, som vil betale for det. En anden deltager udtaler: *"Et grønt "recirkulationsmærke" kan være en løsning, de certificerede recirkulationsmærkede produkter fra Danmark, skal ind i et andet kundesegment, der vil og kan betale en merpris for de certificerede varer"* (Bilag 1). Der er således en vis konsensus blandt deltagerne om, at der er et forretningsmæssigt potentiale i at omstille sin produktion i en bæredygtig retning og samarbejde med værdikæden. Et andet økonomisk potentiale ved at arbejde med bæredygtig udvikling nævnes tiltrækning af kapital, eksempelvis fra investorer samt salg af CO2 certifikater. *"Fremmedfinansiering er et kæmpe potentiale: Der er potentiale i at arbejde sammen på tværs af erhvervet for at kunne tiltrække fremmedkapital og risikokapital."* (Bilag 1), udtaler en af deltagerne og en anden bemærker, at der evt. kan komme politiske tilskud. Der er således en forventning om et økonomisk potentiale ved at en bæredygtig omstilling kan tiltrække kapital til finansiering af bæredygtige initiativer. Nye forretningsområder nævnes af flere deltagere ligeledes som et økonomisk potentiale ved bæredygtig omstilling. En påpeger eksempelvis, at *"sidestrømme er så vigtige for landbruget, at de bør og skal udnyttes i hele værdikæden."*, mens andre deltagere påpeger vertical farming som et potentiale for landbruget i en bæredygtig kontekst. Der er således et gennemgående tema om et økonomisk potentiale ved at arbejde med bæredygtig udvikling, som kan inddeles i følgende tre fokusområder:

- Premium pris for high end produkter
- Tiltrækning af kapital
- Nye forretningsområder.

Fælles for ovenstående tre fokusområder inden for det økonomiske potentiale er, at det ifølge landmændene i overvejende grad skal ske gennem samarbejde på tværs i værdikæden.

Et andet gennemgående tema er muligheden for at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft. En deltager udtaler: *"Potentialet i at tiltrække flere elever. Der bliver uddannet for få lige nu. (...). Fordi man kan komme ind på mange måder og arbejde med det, der er løsningen, ikke bare i Danmark, men i mange andre lande."* (Bilag 1), mens en anden deltager stiller skarpt på, at den unge generation ser meget på den sociale bundlinje. Der er således blandt landmænd opmærksomhed på, at bæredygtig udvikling ikke kun handler om den økonomiske- og miljømæssige bundlinje. Arbejdet med sociale forhold er tilsvarende et vigtigt parameter, som rummer et stort potentiale i forhold til at sikre fastholdelse af arbejdskraft.

Læringspunkter

*De væsentligste potentialer i arbejdet med bæredygtig udvikling
afdækket på workshop*

1. Styrket bundlinje via værdikædesamarbejde
 - a. Premium pris på produkter
 - b. Tiltrækning af kapital
 - c. Nye forretningsområder
2. Mulighed for at fastholde og tiltrække arbejdskraft

Udfordringer i arbejdet med bæredygtig udvikling

I diskussionen vedrørende udfordringer i arbejdet med en bæredygtig udvikling er økonomi et gennemgående tema. Her er ligeledes særligt to dimensioner, som bliver nævnt: Fremmedfinansiering og egenfinansiering. *"Det er også et spørgsmål om at have mental og økonomisk overskud til det"* (Bilag 1), således påpeger en af deltagerne, at det er en væsentlig udfordring at finde overskud i hverdagen, som i forvejen er fyldt op af en stor arbejdsbyrde. Der skal findes og frigøres tid til at arbejde med bæredygtighed som en strategisk indsats, og det kan være svært at finde det rum i en travl hverdag. Derudover skal de bæredygtige tiltag konkretiseres og implementeres i virksomheden, hvilket ligeledes kræver mentalt overskud at prioritere. Samme deltager argumenterer for at finansieringen er en væsentlig udfordring. Det kan være svært at finde kapital til bæredygtige investeringer via egenfinansiering. Hvis der i forvejen er stram likviditetsstyring, står bæredygtig udvikling givet vis længere nede på prioriteringslisten. Skal kapitalen findes via fremmedfinansiering er landmændenes oplevelse tilsvarende, at det er en udfordring. En workshopdeltager påpeger: *"Er der finansieringsmuligheder, tilskudsmuligheder andet som kan bidrage med en bæredygtig transformation?"*. Dette citat understreger, at der mangler overblik over, hvilke muligheder der er for at finde risikovillig fremmedkapital til understøttelse af den bæredygtig udvikling. Andre nævner generelt tiltrækning af kapital som en udfordring, mens der ligeledes peges på, at EU-støtten bliver afhængig af grønne tiltag.

Foruden økonomisk og mentalt overskud er et væsentligt tema omkring udfordringer, at der i landmændenes og rådgivernes øjne mangler fælles standarder for bæredygtighed og eksisterende certificeringer er meget tunge at arbejde med og implementere. Det må antages, at en del af denne udfordring vil blive imødekommet af EU-taksonomien, når den er endeligt vedtaget, men det flugter med en væsentlig

motivationsfaktor for at arbejde med bæredygtig udvikling, som beskrevet ovenfor, der er brug for konkretisering af, hvad landmanden kan gå i gang med. Der påpeges desuden, at der bliver brug for rådgivning til at støtte op om udfordringerne med at arbejde med bæredygtig udvikling i landbrugserhvervet samt gennemarbejdede strategier.

Læringspunkter

*De væsentligste udfordringer i arbejdet med bæredygtig udvikling
afdækket på workshop*

1. Manglende mentalt og økonomisk overskud, herunder
 - a. Manglende overblik over finansieringsmuligheder
 - b. Manglende overskud til at udarbejde strategi
2. Manglende fælles standarder for bæredygtighed

Løsningsforslag på italesatte udfordringer

Det væsentligste løsningsforslag, der fremkom på workshoppen, er samarbejde. Flere nævner, at der er brug for at se på tværs af værdikæden. Indgåelse af partnerskaber og værdien i at arbejde sammen fremhæves af flere deltagere. Som en del af værdikæden nævnes især også viden, som en vigtig del af løsningen. Her udtaler en deltager eksempelvis: *"Landbrugsskolerne har været for dårlige til at samarbejde med andre. Løsningen er, at vi kommer tættere på andre i erhvervet. Bedre integration i det der sker ved SEGES, DLG, Universiteter. Der er brug for viden og konkrete løsninger."* (Bilag 1). Der er således et stort behov for, at der bliver samarbejdet på tværs af hele erhvervet. På tværs af alle vidensinstitutioner og værdikædeaktører fra jord til bord.

Konklusion

Følgende vil være en kortere konklusion med udgangspunkt i analysen af interviewes samt opsamlingen fra workshoppen den 5. marts 2021 med fokus på muligheder og udfordringer i arbejdet med den bæredygtige udvikling.

Både for caselandmændene og workshopdeltagerne er en klar motivationsfaktor i arbejdet med bæredygtig udvikling et økonomisk incitament og at det er et forretningspotentiale. Samtidig er der en forståelse af, at der er muligheder, som netop kan bidrage til udvikling og forretning. Desuden er en væsentlig motivationsfaktor konkretisering af, hvad landmanden kan arbejde med for at blive mere bæredygtig, som eksempelvis reducere af ressourceforbrug, hvilket er noget der i forvejen ligger nært for landmanden at adressere. Herudover ser landmænd den gode historie baseret på bæredygtighed som en væsentlig motivationsfaktor for at arbejde med en bæredygtig udvikling. Der ligger et stort potentiale i at skabe et nyt narrativ for dansk landbrug med udgangspunkt i den bæredygtige udvikling, det vil kun understrege landbrugets eksistensberettigelse. Det kræver en helt anden storytelling end hidtil, og at hver enkelt landbrug bidrager til den gode historie.

En tredjedel af de interviewede caselandmænd ønsker at investere i den bæredygtige udvikling på deres bedrift, men deres økonomiske forhold umuliggør at fremskaffe kapital til de ønskede investeringer. Dermed er økonomi en væsentlig barriere for arbejdet med den bæredygtige udvikling. En væsentlig

forudsætning for at komme i gang med bæredygtige initiativer er strategisk planlægning og eksekveringsevne. Prioritering af tid til strategisk arbejde er ligeledes en betydelig barriere, da en tredjedel af caselandmændene ikke formår dette, og deres tid bliver opslugt af at holde den eksisterende drift kørende. Derudover nævnes mangel på kompetencer i virksomheden som en barriere for at arbejde med bæredygtighed, hvilket også bliver påpeget som en væsentlig udfordring – netop at der mangler klarhed for hvad der kan karakteriseres som bæredygtigt, eksempelvis gennem fælles standarder.

Det manglende mentale og økonomiske overskud bliver tillige nævnt som en væsentlig udfordring. På workshoppen blev det italesat, at der mangler overblik over, hvilke finansieringsmuligheder, der er på området, herunder alternative finansieringsformer og tilskudsordninger. Det kan være en betydelig udfordring for den bæredygtige udvikling, hvis der ikke afsøges tilskudsmuligheder til f.eks. at udtage mindre, uproduktive arealer til natur, fordi der ganske enkelt ikke er et overblik over disse muligheder. Samtidig er det en udfordring, at der hos nogle landmænd mangler mentalt overskud til at få udarbejdet en strategi, så der er en fastlagt kurs at styre sin virksomhed efter.

I forlængelse af dette er det naturligt at nævne de muligheder der opleves ved at arbejde med en bæredygtig udvikling. Her ser landmænd den bæredygtige udvikling af bedriften som en vigtig platform til at kunne fastholde og tiltrække kvalificeret arbejdskraft til virksomheden. Desuden ser landmænd et stort potentiale i nye forretningsområder som resultat af en bæredygtig udvikling. Det kunne være i form af forretningsmæssig udnyttelse af produktionens sidestrømme eller fokus på at producere højværdi-produkter til forbrugerne, som i begge tilfælde forudsætter et større fokus på at arbejde sammen på tværs i værdikæden.

En af de oftest nævnte udfordringer på workshoppen er manglende samarbejde på tværs af fødevarer-værdikæden, hvilket dog samtidig oftest bliver påpeget som en væsentlig mulighed. Der ligger således et afgørende potentiale i proaktivt at søge fællesskab og samarbejde i sektoren om bæredygtig udvikling. Det gælder på tværs af værdikædeaktørerne og vidensinstitutioner.



*SEGES - Landbrug & Fødevarer F.m.b.A.
Agro Food Park 15, 8200 Aarhus N*

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

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

BILAG 1		DITT
	Oprettet	06-03-2021
	Side	11 af 17

Følgende er de svar, der blev givet på spørgsmålene i gruppearbejdet på workshoppen.

Hvilke **motivationsfaktorer** er der for landmænd i arbejdet med bæredygtig udvikling i landbrugserhvervet?

- De økonomiske incitamenter skal først og fremmest være til stede.
- Sociale og grønne mål er også vigtige. Det er vigtigt at få det visualiseret og få vist betydningen af disse bundlinjer.
- Mange landmænd vil rigtig gerne bæredygtig, men de skilter nok ikke med det.
- Ift. maskininvesteringer er grønne lån interessante for landmanden.
- Andelsselskaberne har en stor del af ansvaret.
- Eksistensberettigelse.
- Kommunerne burde også tage mere ansvar ift. at få grøn energi i kommunen.
- Der er mange landmænd, der i fremtiden bliver egen-producenter af energi med mindre anlæg.
- Få skabt nogle produkter, der er lødige, og som landmanden kan se sig selv i og levere til forbrugeren.
- Optimering ved at komme i forkøbet inden, der kommer krav og ubehageligheder. Vi ser efterhånden mere udefra og ind - Vi kan selv præge det.
- Ny måde at optimere sin bedrift på. Vi har længe optimeret på produktion og finansiering.
- Accept fra omgivelser. Vi fylder meget – vi skal vise omgivelserne, at vi vil det her. Vi vil gerne gå foran.
- Bæredygtighed er også en arbejdsplads. Gennemsnitsunge vil hellere arbejde for en bedrift, som udvikler sig.
- Samfundskontrakt.
- Biodiversitet bliver det næste.
- Rådgiverne: Vi skal afdramatisere det.
- Det handler ikke om at producere mest muligt, men at udnytte de ressourcer man har -Fra kilo til kroner.
- Svineproducenter er åbne og vil det gerne, men det skal give mening og ikke være med en masse papirarbejde og kontrol.
- Miljøledelse, for IE-brug, når man sætter sig ned med landmanden, og snakker om det, og at det handler om at reducere ressourceforbruget på bedrifterne. De vil det gerne, når vi snakker om det konkret og vi kan se udbytterne.
- Landmanden er åben for det, når det bliver konkret.
- I kvægverdenen giver det splittelse. Der er nogle der gerne vil det, og nogle der ikke gider flere krav.
- Arla er på vej med, at det er koncepterne, der styrer f.eks. Arlagården.
 - Vi leverer forskellige mælk, fordi vi kan sælge forskellige produkter. Arla er os. Det tiltaler også de unge mennesker.
 - Den nye koncept mælk i Arla Foods, bør baseres på regenerativt landbrug. Nestlé siger, at 20 % skal komme fra regenerativt.
- Som landmand har vi mulighed for at gøre det rigtige - man siger, vi er meget udskældt, men det er vi egentlig ikke. Vi står foran et punkt, hvor vi kan vende udfordringen. Vi kan blive klimahelte. Det er et nyt ben og en ny indtjeningsmulighed.
- Fra den finansielle verden: Must win battle – det er forudsætningen for finansiering – måske på den korte bane. Der er en kæmpe transformation i gang, så hvis man vil vinde markedstilgangene, så skal man som landmand tappe ind på denne dagsorden.

- Vi har SEGES, AAU og Agro Food Park. Vi skal ud af starthullerne. Det skal ikke bare være få, der går foran.
- Styrken er, at vi ejer værdikæden fra jord til bord i Danmark.
- Hvordan skal vi tegne erhvervet fremadrettet? – det er på et langt højere niveau. Vi har også chancen for at tiltrække noget arbejdskraft. Det er den vej, vi skal.
- Det er anderledes at drive landbrug i dag end før i tiden. Det kræver en rigtig stor faglighed, og en studenterhue, der vejer meget tungt. Vi kommer til at kigge ind i et erhverv, hvor der er store landbrug og små landbrug. Det er blevet et kompliceret erhverv – men også et spændende erhverv.
- Vi skal udnytte de ressourcer vi allerede har og gøre endnu mere af – så er det bæredygtigt.
- Sætte ind ved kilden – fx recirkulere de stoffer der kommer inde fra byen, og bruge som gødning.
- Det er vigtigt at vi også kigger over grænsen. I Tyskland skal man investere 4 mia euro i at omstille landbruget. Økonomien kommer til at spille en rigtig stor rolle. Det skal tænkes i en sammenhæng i Europa.
- Det handler om eksistensberettigelsen, og være med til at præge udviklingen, under nogle vilkår, som man selv kan være herre over.
- Pioner-gevinster ved at være fremme i skoene, men måske starte lidt i det små, så man ikke hænger så voldsomt på det, hvis det går galt. Vi skal eksperimentere.
- Der er mulighed for personlig og faglig udvikling.
- Målet må være, at vi nu fastholder positionen ved at være førende på bæredygtig transformation – det burde være en motivationsfaktor for erhvervet
- Vi skal have forretningsbrillerne på i hele den bæredygtige transformation og i værdikæden – det skal være med til at motivere.
- Hvad er det for en retning jeg skal vælge og hvilke mål kræver det? – det er en afklaring, der er nødvendig for at motivere landmanden.
- Uambitiøst at vente på omgivelserne - toget kører – og generelt er vi sent på den.
- Landbruget fylder meget i lokalområdet – det øger kravet om, at vi skal signalere, at vi arbejder med bæredygtighed.
- Der kommer en stor differentiering af landbrugene de kommende år – det motiverer os. Vi vil investere i bæredygtighed.
- Et kommercielt mindset, blik for forretning og at levere sidestrømme til værdikæden.
- Kunderne efterspørger certificering/en smiley ordning, når de bruger genanvendelsesprodukter i deres produktion - målet er at de kan opnå en højere pris for deres produkter, fordi de tænker recirkulering - motivationen er at kunne tjene penge ved at producere med et lavere CO2 aftryk.

Hvilke **potentialer** er der for landmænd i arbejdet med bæredygtig udvikling?

- Der eksisterer meget data, som kan skabe grundlag for dokumentation og måleværktøjer.
- Udarbejdelse af en bæredygtighedsprofil for bedriften.
- Tiltrække investorer.
- Profilerung af de gode eksempler for, hvordan vi arbejder med bæredygtig udvikling.
- Det er vigtigt, at landmænd får fortællingen om, hvorfor det her er vigtigt. Små tiltag er et godt sted at starte.
- Solcelleanlæg, det er helt oplagt og gode muligheder for, at landmanden kan blive selvforsynende med strøm. Det er ikke kun en god businesscase, men også en meget god historie.
- Jordfordelingsordninger er et område, der kan give meget mening.
- Udtagning af lavbundslande via passiv udtagning (hvor man stadig dyrker – men ikke pløjer).
- Store potentialer på kvæg-området. Der sker mange ting på forskning-siden.
- CO2-certifikater.
- Der er en 'not in my backyard' – problemstilling. Kan vi lave en bedre kommunikation? Landbruget er for meget i defensiven. Vi bliver alt for nemme en prygelknabe.

- Italesætte og kommunikere bæredygtighed i landbruget.
- Politisk tilskud.
- Ved at kigge på miljøledelsesstrategien kan der høstes lavthængende frugter, som kan give en forskel på bundlinjen.
- Vertical farming imellem økologi og konventionel.
- Regenerativt landbrug – der er mange gode resultater, der viser, at man kan øge udbyttet rigtig meget
- Vi skal til at producere tingene lokalt. Det er bl.a. grønt protein, det skal ikke fragtes på kryds og tværs af verdenshavene.
- Adgangen til kapital betyder noget på sigt.
- Vi kan være den gode arbejdsplads og tiltrække arbejdskraft – en god nabo, være respekteret som arbejdsplads.
- Fastholdelse af medarbejdere. De unge vil noget mere – den ældre generation har kigget meget på bundlinjen, hvor den yngre generation også kigger på den sociale bundlinje.
- Potentialet i at tiltrække flere elever: der bliver uddannet for få lige nu. Der er brug for flere. Vi tror på, at det er en tiltrækkende effekt for de unge. Fordi man kan komme ind på mange måder og arbejde med det der er løsningen, ikke bare i DK men i mange andre lande.
- Bedre udnyttelse af ressourcer og fødevarer - reducere madspild og spild i fødevarerproduktionen.
- Vi mister også en del frugtbar jord i verdenen grundet klima og større byer. Vi skal have solceller og mere biodiversitet.
- Vi får nogle produkter, der er nærproduceret, men vi skal også producere en masse til eksport. Der er mange forskellige veje til løsningerne.
- Aqua-ponics dyrkning vil der blive kigget på – om ikke andet på Mars, når vi flytter derop.
- Dansk landbrug skal satse på kvalitetsvarer som i dag.
- Naturlige produkter, der er vokset i jord o.l., skal Danmark satse primært på.
- Fødevarer som medicin.
- Kina kigger også ind i det regenerative jordbrug.
- Fremmedfinansiering er et kæmpe potentiale: Der er potentiale i at arbejde sammen på tværs af erhvervet for at kunne tiltrække fremmedkapital og risikokapital.
- Vi har haft en udfordring i landbruget, at vi har været meget på hælene – det er ved at gå op for L&F nu. Vi har mange muligheder. Vi skal spille kortene bedre. Vi skal blive bedre til at fortælle om det, vi gør.
- Oplevelsesøkonomi og anvendelse af naturen - Invitere folk ud.
- Fornemme, hvor vinden bærer hen og mere fakta og analyse i beslutningsprocessen.
- Landmændene står og venter på både EU-taksonomi og regeringens plan – begge vil åbne op for retning og mål for den bæredygtige transformation.
- Kunder vil ikke betale for bæredygtige produkter, men der er mange forbrugere, der gerne vil forkæle sig selv – så lad os se potentialet i dem i stedet for at fokusere på dem der ikke vil.
- Det er let for landmanden at være sælger – han skal bare melde sine mængder til andels-selskaberne – og afsætningsforholdene er gode i forhold til mange andre steder i Europa. Landmanden skal se sig som en del af andelsselskabernes bæredygtige transformation.
- 10-15% af det grisekød som DC afsætter, sælges til forbrugere, der kun kigger på pris – det skal vi være opmærksomme på – både som en udfordring, men også som en mulighed for, at danske landmænd kan producere målrettet til dem, der vil betale for bæredygtige produkter og derved mindske salget på bulk markedet.
- Landmandens rolle som pristager skal udfordres – ikke kun på landmandsniveau, men i hele erhvervet. Landmanden skal se og føle på sin forretning, at han bidrager til produktion af bæredygtige og markedsattraktive kvalitetsvarer
- Etablere en IGMA-standard, som et modsvar på EU-taksonomien, men det kræver en kæmpeindsats på dataindsamling og dokumentation – ikke kun nationalt, men også i EU.
- Solcelleprojekter er et potentiale, der desværre har været og er en udfordring – mange landmænd vil gerne investere, men der mangler klare afklaringer for, hvad vi kan og må.

- En strategi for virksomheden er et must – både for at synliggøre retning/vejen og mål, men også til at risikoafdække.
- Landmanden skal med på vognen og det kan kun gå for langsomt
- Vi skal hele tiden fortælle den rigtige historie, være objektive og faktuelle – i eksemplet med græspotein, er forsøgene lavet på foder til slagtesvin, men den pris der er på græspotein i dag og på sigt, gør at det ikke kan købes af landmanden til foder – det er for dyrt. Det er ikke en god historie for vores bæredygtige transformation
- Business casen for den bæredygtige transformation skal være gennemarbejdet.
- Vigtigt at kigge både forretning, ny teknologisk og andre potentielle områder, der kan understøtte beslutningen om investering i bæredygtig transformation
- Sidestrømme er så vigtige for landbruget - de bør og skal udnyttes i hele værdikæden
- Et grønt "recirkulationsmærke" kan være en løsning – de certificerede recirkulationsmærkede produkter fra Danmark skal ind i et andet kundesegment, der vil og kan betale en merpris for de certificerede varer.
- Politisk opbakning – men også fra den brede skare.
- Landbruget har en stor flok af landmænd, der ikke er her om fem år, fordi de ikke er økonomisk robuste og bæredygtige – det skal synliggøres og der skal fokuseres på indsatsen for de landbrug, der er her om fem år og arbejde sammen med dem – det vil skabe transformation. Fællesskab og fælles fodslag vil sikre, at vi står stærkere og kan flytte erhvervet meget.

Hvilke udfordringer, ser I, landmænd har i arbejdet med bæredygtig udvikling?

- RISE var ikke dybdegående nok – tage udgangspunkt i, at vi er dygtigere end andre, og hvordan vi bliver endnu bedre. RISE er tilpasset til Danmark og de standarder, vi har her.
- Matche embedsværket med virkeligheden. Når ordninger bliver operationaliseret, skal de være mere virkelighedsnære. Dernæst skal man være bedre til at illustrere den positive likviditet i ordningerne.
- Mange ved ikke, hvor de skal starte. Mange oplever, at når de gør en ekstra indsats, risikerer man at blive straffet.
- Det samlede udledningsoverblik. Hvad er den eksakte problemstilling? Hvad er proportionerne i det?
- Svært at det skal være lokalt og klimavenligt – der bliver 10 mio. flere mennesker hver dag, og de spiser mindre kød og mere bælgrprodukter. Skal vi flyve det til Kina, så bliver det en svær ligning. Det lokale hænger ikke sammen med eksport. Lokalproduceret er fascinerende, men 80 % bliver eksporteret. Uanset om det er konventionel eller økologisk. Vi skal passe på vi ikke lukker døren for os selv.
- Økonomien - Er der finansieringsmuligheder, tilskudsmuligheder andet som kan bidrage med en bæredygtig transformation?
- Meget af landbrugsstøtten er havnet i sølje 2 og det går kun en vej.
- Co2 afgifter – hvad er godt og hvad er skidt?
- Der er mange regelsæt, som er med til at besværliggøre den bæredygtige omstilling (udbetaling af tilskud, efterafgrøder mv.). Man må efterspørge større fleksibilitet og mindre firkantede regler.
- Det er svært at være naturforvalter for landmænd.
- Kulturændring for hele erhvervet.
- Større ambitioner.
- Man kan som landmand føle at der lovgivningsmæssigt er forhindringer.
- Tiltrækning af fremmedkapital.
- Markforsøg har været de samme i 100 år.
- At få ens standarder i hele verdenen.
- Dilemmaer og paradokser: Lokalt produceret vs. 80 % eksport. Vi mister frugtbare jorde, grundet klima, større byer, solceller, biodiversitet – men vi skal producere mere mad.
- Svær ligning – ifm. miljø, hvor vi arbejder med virkemidler, der skal reducere ammoniak. Har man forsyningsanlæg, kan man ikke aflevere til biogas. Luftanlæg, kræver meget energi. Vil man gerne sætte vindmøller op, så har man modstand.

- At kende retningen, og vide præcist hvor man skal gå hen. Der er stor forvirring om hvad bæredygtighed er.
- Generationsskifte/ejerformer: Vi skal have en bevægelse i gang, vi holder igen med investeringer og nedslider ejendommene og værdien på ejendommen.
 - Hvis der ikke kommer investeringer, der viser, at der er en ejendom om 10 år, er det ikke attraktivt.
 - Vi skal tænke i nye set up i virksomhederne – nye ejerformer.
 - Vi ser en god udvikling i selskabsform, som er glidende med flere ejere. Beholder bedst værdien.
 - Det er svært for unge mennesker at komme ind, men selskabsformen giver mulighed for det, og gør virksomheden mere robust.
- Kobling mellem driftsøkonomi og dagsordenen omkring bæredygtighed kan være svært at forene.
- Det kræver et mindset, som ikke nødvendigvis er der. Et mindsetskifte.
- Værktøjer: som måske er på vej, men det kan skabe handling og føre til beslutning. Det er godt, hvis ikke det bare er teori.
- Landmanden mangler viden.
- Dokumentation/validitet – især ekstern dokumentation: Hvilken retning skal vi gå? Vi skal have sat gang i nogle ting.
- En fælles løsning: vi er nødt til at arbejde sammen.
- EU Taksonomien bliver afgørende, men det tager tid. Den tid skal vi bruge til at blive klogere og få viden og finde løsninger.
- Der bliver brug for rådgivning, der kan støtte op om det.
- Mange landmand har en strategi for fremtiden, men de er bange for at binde sig og tage en forkert beslutning.
- Vi er langt, men det skal ikke være en sovepude
- Der er to lejre – dem der er nysgerrige (største delen), og så dem der tænker at vi gør det mest fordi vi skal.
- Bruge det positivt til at kommunikere mere ud – vise en positiv vilje.
- Den samfundsmæssige accept af landbruget – en fælles strategi om, hvor det skal udvikle sig hen.
- Ikke en stor tilhænger af tilskud – det er ikke bæredygtigt. Der skal være en større strategi.
- Omverdens opfattelse af landbruget skal brydes: Mindsettet op i helikopteren.
- Vi skal have naturvinkel på/med.
- Få fortalt historien om os, få sat realiteter bag.
- Vi er ikke åbne nok, og omkring det vi laver – vi skal være med til at præge dagsordenen – f.eks. mht. solceller.
- Vi skal passe på vi ikke altid sætter os i offerrollen – det er skidt. Anskueliggøre, at vi faktisk gør noget.
- Hvordan kommer vi i gang – hvem venter på hvem? -Vi må tage føringen, ellers er der nogle andre der bestemmer.
- Vi skal som landbrug gå forrest og sige det er sådan vi vil have det – en stærk fælles holdning (ikke personlige holdninger, fx ang. solceller på marken) – ellers bliver man udspillet mod hinanden.
- Man skal kunne se meningen i det, og gerne sort på hvidt.
- Det er også et spørgsmål om at have mental og økonomisk overskud til det.
- Tilliden skal bygges op igennem gennemsigtighed.
- Basere hvad vi gør på facts.
- Der mangler nogle konkrete værktøjer, tiltag og ideer, som landmanden kan se sig selv i.
- Vi mangler standarder vi kan arbejde efter, og opstille mål efter for den enkelte landmand – bæredygtighedsprofil.
- Holdningen blandt landmændene er "Enten skal jeg tjene penge på det – ellers skal det gælde for alle"
- Der mangler landmænd i debatten.

- Kravene fra aftagerne er styrende – landmanden er reaktiv, men det giver ham nogle mål og et "licence to operate" - men ellers er der ingen mål for landmandens bæredygtige transformation.
- Hvad vil markedet betale for – det stritter i mange retninger – så vi skal have fokus på de "rigtige kunder" til de bæredygtige produkter.
- Udarbejdelse af fællesstandard har ligget i lang tid hos EU, og de er vigtige for etablering af de grønne obligationer, men også for den bæredygtige retning og dens mål.
- Det bliver desværre primært krav fra rammer og aftager, der styrer og ikke lyst, nysgerrighed, lederskab og proaktiv adfærd, der motiverer.
- Der mangler risikomanagement og forretning i mindsettet hos landmænd generelt.
- Landmænd er generelt meget følelsesstyret, reaktive og med dårlig økonomisk robusthed – så vi skal ikke tale dansk landbrug, vi skal tale den proaktive og økonomisk robuste gruppe af landmænd, der kan og vil bæredygtig transformation.
- Der mangler logik i udregningen af CO2 belastning, der skal findes systemer, som gør det mere objektivt og attraktivt at udnytte sidestrømme
- Certificeringer er meget tunge at udarbejde, få godkendt og implementeret.
- Flere landmænd har dårligt råd til at vedligeholde det anlæg de har i dag, så hvordan skal de kunne se investering i noget, de ikke har råd til?
- Landbruget brækker over i to tog – nogle bliver koblet af det bæredygtige tog, andre har muskler og lederskab til at hoppe på.

Hvilke løsninger/forslag ser I på de italesatte udfordringer?

- Vi skal være bedre til at samarbejde. Vi har brug for hinanden.
- Vi kan udnytte jorde og maskiner bedre sammen. Vi skal ændre vores mindset og samarbejde endnu mere, det kan også bidrage til at der er yngre landmænd, der kan komme i gang.
- Man skal kigge i lokalområdet for muligheder med samarbejder med andre erhverv. Kan man f.eks. bruge foder fra restprodukter til grisene?
- Mulighed i at unge og gamle går sammen i "joint ventures" - Snarere mindre ejerandele, end mindre bedrifter.
- På en mark: Vi får en hovedafgrøde, en værdi i biomasse, en værdi i kulstoflagring, en værdi for biodiversitet, en værdi for grundvand og vi skaber værdi for det øvrige samfund. -Der skal ses på flere bundlinjer for en ha mark.
- Viden og forståelse: Vi skal sammen oplyse landmanden.
- Adgang til finansiering og prisen på finansiering. Jo mere oplyst grundlag, jo bedre.
- Se det kommercielle i nye muligheder.
- Landbrugsskolerne været for dårlige til at samarbejde med andre. Løsningen er at vi kommer tættere på andre i erhvervet. Bedre integration i det der sker ved SEGES, DLG, universiteter. Der er brug for viden og konkrete løsninger.
- Hvad kan SEGES gøre? - Vi ved ikke, hvad SEGES har gang i. Landmanden skal tages mere med på råd undervejs. Vi kan gøre hinanden meget bedre og guide.
- Det er godt at få det hele demonstreret.
- Etablere partnerskaber, det er der behov for.
- Det er godt, at det giver økonomisk bundlinje, men man kan godt leve med, at det giver nul, hvis det betyder, at man ved at man gør det rigtige. Det er ikke altid penge, der opvejer.
- Landmanden skal ikke investere i bæredygtighed for at spare penge – det skal være for at fremtidssikre sin forretning.
- Fælles standarder og fælles krav til rapportering.
- Landmændene er medejere af store dele af værdikæden, så store potentialer i at arbejde for fælles mål, standarder og krav til rapportering i hele værdikæden.
- Den finansielle sektor har tradition for at være et my efter "hele tiden" – så dem skal vi ikke vente på – dem der kan og vil skal hoppe på vognen og give den gas.
- Landmanden skal tænke forretning hele tiden – hver investering kræver en business case og en risikoanalyse.

- Cirkulær økonomi på bedriftsniveau og i erhvervet.