

# Evaluering af branchekampagne for samfundsansvar i landbruget

## RAPPORT

Juni 2010

ERHVERVS- OG SELSKABSSTYRELSEN

**NIRAS**

# Indholdsfortegnelse

1.	Indledning.....	1
2.	Samfundsansvar i landbruget – projektets form og formål.....	3
3.	Landboforeningerne – resultater og udfordringer.....	5
3.1	Sønderjysk Landboforening.....	7
3.1.1	Aktiviteter .....	7
3.1.2	Publikation om klima og miljø.....	7
3.1.3	Resultater .....	8
3.1.4	Udfordringer .....	8
3.2	Østjysk Landboforening.....	9
3.2.1	Aktiviteter .....	10
3.2.2	Publikation vedr. Arbejdsmiljø .....	10
3.2.3	Resultater .....	10
3.2.4	Udfordringer .....	11
3.3	LandboThy.....	11
3.3.1	Aktiviteter .....	12
3.3.2	Publikation om dyrevelfærd.....	12
3.3.3	Resultater .....	12
3.3.4	Udfordringer .....	13
4.	Partnerskabssamarbejdet.....	14
4.1	Partnerskabsmodellen som organisationsform.....	16
5.	Konklusion og læring.....	17
5.1	Læring .....	18
	Bilag 1: Metode.....	20

# 1. Indledning

I 2008 udarbejdede Regeringen en handlingsplan for danske virksomheders samfundsansvar. Ifølge denne plan skal der i perioden 2008-2010 gøres en aktiv indsats for at styrke danske virksomheders samfundsansvar og indsats inden for CSR (Corporate Social Responsibility) med det formål at fastholde Danmarks førerposition inden for bæredygtig vækst og samfundsudvikling.

Handlingsplanen skal ses i lyset af, at CSR inden for de seneste år har fået gradvist større fokus i såvel den offentlige debat som på det nationale og internationale politiske niveau. Regeringens handlingsplan fra 2008, ændringen i årsregnskabsloven fra december 2008, der pålægger de ca. 1000 virksomheder at redegøre for deres arbejde samfundsansvar, og oprettelsen af Center for Samfundsansvar under Erhvervs- og Selskabsstyrelsen i 2007 er alle indikatorer på det øgede nationale fokus på CSR. Internationalt har især FN's Global Compact initiativ sat CSR på den globale dagsorden, inden for emner som arbejdsmiljø, menneskerettigheder, miljø og klima, samt korruptionsbekæmpelse.

Som en del af Regeringens handlingsplan fra 2008 indgik Erhvervs- og Selskabsstyrelsen i efteråret 2009 i en partnerskabsaftale med Landbrug & Fødevarer for i fællesskab at gennemføre et kampagneprojekt målrettet fremme af samfundsansvar/CSR i dansk landbrug. Formålet med projektet var at sætte CSR på dagsordenen i

landbruget og skabe opmærksomhed om fordelene (herunder økonomiske) ved CSR.

Ud over Erhvervs- og Selskabsstyrelsen og Landbrug & Fødevarer, blev tre lokale landboforeninger, der samlet repræsenterede ca. 3.000 landmænd, inddraget som centrale aktører i projektet.

De indledte drøftelser forud for projektet fandt sted i september-oktober 2009. I de efterfølgende måneder blev der indgået kontrakt med henholdsvis tre landboforeninger og en ekstern leverandør. Selve kampagnefasen var oprindeligt fastsat til eksekvering i perioden februar 2010 til medio april 2010, men blev, grundet problemer i forhold til den eksterne leverandør, forrykket til primo april 2010 til medio juni 2010.

Denne evalueringsrapport sætter i første del fokus på de initiativer, som i forbindelse med projektet er gennemført i de tre landboforeninger (aktiviteter og publikationer). Ydermere afdækkes projektets resultater og effekter i forhold til fremme af CSR i landbruget på både kort og længere sigt, herunder redegøres også for landboforeningernes forventninger til deres fremtidige arbejde med CSR. Derudover belyses de udfordringer, der er opstået i forbindelse med projektet og den læring, der kan drages herfra.

I rapportens anden del er fokus på projektets organisering, herunder partnerskabssamarbejdet mellem Erhvervs- og Selskabsstyrelsen og Land-

brug & Fødevarer. Det vurderes, hvorvidt partnerskabsmodellen bag projektet har været en effektiv måde at etablere samarbejde mellem myndighederne og landbruget i forhold til implementering og forankring af CSR i landbruget. Endvidere belyses hvordan samarbejdet med landboforeningerne har fungeret.

I den perspektiverende konklusion vurderes, hvorvidt kampagne- og partnerskabsmodellen kan overføres til arbejdet med implementering og forankring af CSR i andre brancher.

Det er i forbindelse med læsningen af denne evalueringsrapport vigtigt at holde sig for øje, at kam-

pagnen først på nuværende tidspunkt er i sin afsluttende fase. Det er således på dette tidlige tidspunkt vanskeligt at vurdere resultaterne på længere sigt, da kampagnen og dens budskab potentielt endnu ikke har haft tid til at bundfælde sig hos målgruppen. Desuden er det vigtigt at være opmærksom på, at projektet som udgangspunkt er tænkt som starten på en proces for fremme af CSR. Det er tanken at processen efter kampagens formelle afslutning, skal videreføres af de deltagende landboforeninger. Denne evaluering skal derfor betragtes som et øjebliksbillede af projektet og en vurdering af dettes foreløbige resultater.

## 2. Samfundsansvar i landbruget – projektets form og formål

Forud for projektet indgik Landbrug & Fødevarer og Erhvervs- og Selskabsstyrelsen en partnerskabsaftale og nedsatte en fælles arbejdsgruppe til den overordnede planlægning og koordinering af projektet. Der blev udarbejdet en detaljeret partnerskabsaftale og indgået kontrakt med tre lokale landboforeninger, der skulle fungere som centrale aktører i projektet.

Arbejdsfordelingen var fra projektets begyndelse klar: Erhvervs- og Selskabsstyrelsen samt Landbrug & Fødevarers opgave var at levere faglig viden, støtte og økonomisk opbakning samt stå for den overordnede projektledelse. De lokale landboforeninger skulle stå for at formidle kontakten og budskabet til de enkelte landmænd samt stå for en række lokale kampagneaktiviteter.

Det helt overordnede formål med kampagnen var, at

*”give danske landmænd et økonomisk og strategisk begrundet incitament til at arbejde med samfundsansvar/CSR på deres bedrifter, og understøtte arbejdet med emnet i erhvervets foreninger og organisationer.”*(Kilde: Aftale om deltagelse i kampagnen ”Samfundsansvar i landbruget”)

Den 22. januar 2010 blev der afholdt et opstartsmøde i Brønderslev for alle projektets involverede parter. Til mødet var inviteret repræsentanter fra de tre landboforeninger samt repræsentanter fra

Erhvervs- og Selskabsstyrelsen og Landbrug & Fødevarer. Formålet med mødet var at ramme-sætte projektets forløb, og at de forskellige parter blev introduceret.

Projektet var planlagt som et pilotprojekt i den forstand, at det var organiseret som et forsøg på at afprøve en kampagneform baseret på et samarbejde mellem 1) en officiel myndighed (Erhvervs- og Selskabsstyrelsen), 2) en brancheorganisation (Landbrug & Fødevarer) og 3) lokale aktører (landboforeningerne). Således var formålet med projektet *både* at sætte CSR på dagsordenen i dansk landbrug og levere erfaringsgrundlag i forhold til organiseringen af fremtidige branchekampanjer.

Ud over selve kampagnen har projektet indeholdt en analysefase, som er blevet varetaget af en ekstern leverandør. Leverandøren havde ansvar for at indsamle, analysere, formidle og producere et informationsmateriale, der påviste, hvordan arbejdet med CSR inden for udvalgte områder kan have både en strategisk og økonomisk effekt i landbruget og for den enkelte landmand. Tanken var, at analysefasens resultater efterfølgende skulle omsættes til tre publikationer (omhandlende Arbejdsmiljø, Dyrevelfærd samt Miljø & klima), som skulle bruges i formidlingen af CSR til landmændene i den efterfølgende kampagnefase. De to publikationer vedr. arbejdsmiljø og dyrevelfærd

var klar ved projektets start, mens den tredje publikation vedr. miljø og klima grundet diverse udfordringer først lå klar ved kampagneperiodens udløb.

### 3. Landboforeningerne – resultater og udfordringer

I december 2009 opfordrede Landbrug & Fødevarer i deres nyhedsbrev interesserede landboforeninger til at melde sig som deltagere i pilotprojektet "Samfundsansvar i landbruget". Seks foreninger meldte sig, men det blev i sidste ende tre foreninger - Sønderjysk Landboforening, Østjysk Landboforening og LandboThy - der blev indgået formelle projektkontrakter med.

Der blev afsat 30.000 kr. pr landboforening til honorering i forbindelse med landboforeningernes indsats, således at projektet ikke blev en større økonomisk byrde for landboforeningerne.

Projektkontrakterne indeholdt tre hovedpunkter, som landboforeningen forpligtede sig til at levere. De tre hovedpunkter var:

- Udarbejdelse af en foreningspolitik indenfor enten Arbejds miljø, Miljø & Klima eller Dyrevelfærd.
- Igangsættelse af medlemsinitiativer – dvs. aktiviteter eller rådgivning, der skulle give medlemmerne inspiration til konkrete initiativer, der kan iværksættes på bedriften.
- Aktiv presseindsats – Målet er at hver forening opnår omtale i faglige og regionale

medier i minimum tre tilfælde i løbet af projektfasen.

Erhvervs- og Selskabsstyrelsen samt Landbrug & Fødevarer forpligtede sig i kontrakten til gengæld til at:

- Levere baggrundsmateriale i form af en pjece som landboforeningerne kan uddele til deres medlemmer for at vise og forklare, hvordan arbejdet med CSR/ Samfundsansvar kan have strategisk og økonomisk effekt.
- Stille medarbejdere til rådighed fra Landbrug & Fødevarer samt Erhvervs- og Selskabsstyrelsen til brug som sparringspartnere og oplægsholdere.
- Varetage øvrig presse- og kommunikationsarbejde i forbindelse med kampagnen og relevante medier opmærksomme på kampagnen og dens budskab.

Indgåelsen af disse formelle gensidigt forpligtende - og detaljerede - kontrakter mellem landboforeningerne og Erhvervs- og Selskabsstyrelsen og Landbrug & Fødevarer var for Erhvervs- og Selskabsstyrelsen en ny måde at indgå i projektsamarbejde på. Som vi vender tilbage til senere i rap-

porten, har indgåelsen af formelle kontrakter været medvirkende til, at de strukturelle rammer omkring projektet samt parternes forventninger hertil, fra projektets begyndelse har været meget klare.

### 3.1 Sønderjysk Landboforening

Sønderjysk Landboforening har eksisteret siden år 2000, og har ca. 3.000 medlemmer, hvoraf ca. de 1.500 er aktive. Medlemmerne består af alle bedriftstyper, både heltids- og deltidslandmænd, planteavl, svineproduktion, kvæg og fjerkræ.

Foreningen valgte i starten af 2010 at deltage i projektet Samfundsansvar i landbruget. Foreningen har tidligere været tilknyttet projekter omkring CSR via Dansk Landbrugsrådgivnings Landscenter, og det syntes derfor oplagt at gå videre i den retning og deltage i projektet. Sønderjysk Landboforening valgte et CSR-fokus omkring klima og miljø, og foreningen har derfor primært beskæftiget sig med, hvordan der kan spares på energiforbruget i landbruget. Man valgte fra bestyrelsens side at nedsætte et ad hoc-udvalg bestående af medlemmer fra bestyrelsen samt interesserede medlemmer af foreningen. Udvalget diskuterede retning og indhold og planlagde det videre forløb samt holdt bestyrelsen opdateret.

Respondenterne fra Sønderjysk Landboforening udtrykker sig generelt positivt om det samlede projekt og er tilfredse med både forløb og udbytte. Især fra landboforeningens side giver man udtryk for, at man har fået øjnene op for mulighederne inden for CSR:

*"Jeg tænker helt klart, at det [CSR] giver fornemmelsen af, at vi er foran. Det er der fremtidens landmænd vil hen – der er både en signalværdi over for kunderne, men også over for vores medarbejdere – at vi er en moderne virksomhed."*

(Citat: Medarbejder, Sønderjysk Landboforening)

#### 3.1.1 Aktiviteter

I forbindelse med projektet er der i Sønderjysk Landboforening taget initiativ til en række konkrete aktiviteter:

- Den primære aktivitet i forbindelse med projektet har været et bedriftsbesøg hos en svineproducent. Til besøget havde man inviteret en energikonsulent, som sammen med landmanden gennemgik energiregnskabet for bedriften og fremhævede, hvor der var muligheder for besparelser. Arrangementet havde ca. 50 deltagere, og landmanden selv udtrykte sig efterfølgende positivt over for resultaterne. Der var endvidere planlagt et bedriftsbesøg på et kvægbrug, som dog blev aflyst.
- Som en del af det årlige dyrskue har landboforeningen beskæftiget sig med miljø, klima og CSR. Dette blev godt modtaget af både besøgende og deltagende landmænd.
- Med baggrund i projektet har Sønderjysk Landboforening ansøgt Fødevareministeriets Landlegat-pulje og har modtaget penge til et nyt projekt, der skal uddanne "grønne rådgivere", der skal sætte øget fokus på miljø og energibesparelse i landbruget. På langt sigt er det planen, at rådgivning inden for CSR skal inkorporeres som en fast del af det strategi- og planlægningsmæssige rådgivningsarbejde, der laves på den enkelte bedrift.

#### 3.1.2 Publikation om klima og miljø

Grundet problemer hos den eksterne leverandør trak det ud med at få færdiggjort pjecen om klima og miljø i landbruget. Sønderjysk Landboforening

har derfor i projektperioden ikke kunnet gøre brug af pjecen.

### 3.1.3 Resultater

Projektet i Sønderjysk Landboforening kan overordnet set betragtes som en succes, idet både landmænd, bestyrelse og sekretariatet i landboforeningen opfatter projektet og effekterne heraf positivt. Det bliver fremhævet fra alle sider, at projektet har været afgørende for, at man i foreningen er kommet i gang med en indsats omkring CSR – og for at emnet i det hele taget er kommet på dagsordenen. Som disse respondenter udtrykker det:

*”Det vigtigste at få med videre er, at vi er kommet i gang. Det var vi ikke kommet, hvis ikke vi havde fået det her boost”* (Citat: Medarbejder, Sønderjysk Landboforening)

*”Det (CSR) bliver ikke bare noget, der ligger i hjørnet. Vi fik via projektet hjælp til at sætte det i gang, nu skal det bare køre videre.”* (Citat: Bestyrelsesmedlem, Sønderjysk Landboforening)

Fra bestyrelsens side har man således truffet beslutning om, at CSR i fremtiden skal være et indsatsområde, der på sigt skal inkorporeres på alle niveauer i organisationen. Dette lige fra måden hvorpå sekretariatet drives, til rådgivningsdelen og ud til den enkelte landmand og hans drift. Foreningen har derfor nedsat et CSR udvalg under bestyrelsen, som fortsætter arbejdet med CSR, efter at projektets kampagneperiode afsluttes medio juni 2010, hvilket netop var et af projektets formål.

I løbet af projektperioden har Sønderjysk Landboforening haft fem artikler i lokale medier, på foreningens hjemmeside samt i AgroNyt. Dette lever

op de opstillede succeskriterier for pressedækning af projektet.

Foruden ovenstående har projektet ifølge respondenterne medført en øget bevidsthed hos landmændene om fordelene ved CSR. Mange kendte forud for projektet til begrebet og til visse forhold omkring CSR, men via projektet er CSR rykket højere op på dagsordenen, som noget flere landmænd aktivt forholder sig til. Også selvom den enkelte landmand måske ikke på nuværende tidspunkt har iværksat CSR initiativer på bedriften:

*”... Det viser noget udadtil, at vi som landbrug gør noget og tænker på resten af samfundet også.”*  
(Citat: Landmand, Sønderjysk Landboforening)

### 3.1.4 Udfordringer

Trods ovenstående positive resultater har man i Sønderjysk Landboforening også oplevet en række udfordringer i forbindelse med gennemførelsen af projektet:

- Tidspunktet for kampagnen midt på foråret var en stor udfordring for foreningen, da det er en travl periode for mange landmænd. Dette resulterede i, at det var svært at samle opbakning og deltagelse fra landmændene til arrangementer. At selve kampagnefasen kom til at ligge på dette tidspunkt skyldtes den forsinkelse, der opstod pga. forsinkelser hos den eksterne leverandør og projektgruppen var således klar over, at tidspunktet for selve kampagnen kunne vise sig problematisk.
- Ændringer i landbruget og landmændenes måde at arbejde og drive deres bedrifter på tager ifølge respondenterne tid. Selve kampagneperiodens tidshorisont er derfor blevet

oplevet som en udfordring. Her skal der tages højde for, at det er tanken bag projektet, at kampagnen er starten på en proces, der skal videreføres af landboforeningerne og at projektet derved ikke som sådan slutter ved kampagneperiodens udløb. Denne opfattelse af projektet er dog ikke slået igennem hos alle i projektets målgruppe.

- Den generelle samfundsøkonomiske situation på tidspunktet for projektets gennemførelse opleves af mange landmænd som problematisk, idet de føler sig hårdt pressede både på indtjening, bankkredit og afsætningsmuligheder. En sådan situation resulterer ifølge respondenterne i et større fokus på overlevelse her og nu og et mindre fokus på langsigtet udvikling, som f.eks. CSR. Dette indikerer, at kampagnens budskab om, at CSR kan betale sig økonomisk endnu ikke er slået igennem hos alle i målgruppen.
- Udarbejdelsen af publikationen om klima og miljø trak ud, således at foreningen aldrig nåede at tage den i brug, inden projektperioden var slut.
- Der vil altid være modstandere af et sådant projekt. Især den ældre generation af landmænd kan godt være svære at overbevise om værdien af CSR. Alle respondenter siger samstemmende, at de mener, CSR er vejen frem, men at det bliver et langt sejt træk, og at man ikke skal forvente at se hele branchen tage imod CSR lige med det samme.

Nogle af disse udfordringer kunne til en vis grad have været imødekommet, fx problemstillingen

omkring tidspunktet på året for udrulning af kampagnen samt at formidle mere klart at arbejdet med CSR skal fortsætte i foreningen efter kampagneperiodens udløb. Andre udfordringer som, at den ældre generation af landmænd kan være svære at overbevise om værdien af CSR, er ikke et forhold, der umiddelbart kunne være ændret forud for projektet.

### 3.2 Østjysk Landboforening

Østjysk Landboforening er en forholdsvis ny forening, der har eksisteret i sin nuværende form i tre år. Bestyrelsen er på 15 medlemmer, og i alt har foreningen ca. 870 medlemmer, fordelt på alle typer af bedrifter. Ydermere har foreningen en hel del deltidslandmænd.

I starten af 2010 valgte foreningen at deltage i projektet Samfundsansvar i landbruget, da Bestyrelsen mente, at konceptet omkring at tilgå arbejdsmiljø fra et CSR perspektiv var interessant. Desuden gik projektet godt i tråd med bestyrelsens ambition om at være synlige over for medlemmerne samt at skabe positiv opmærksomhed om landbruget i samfundet generelt. Projektet har været organiseret som en løst tilkøbet arbejdsgruppe bestående af medlemmer fra bestyrelsen, samt medarbejdere fra sekretariatet, der har sat forskellige initiativer vedr. CSR i gang.

Foreningen har haft store problemer med at få projektet til at hænge sammen og med at få budskabet ud til medlemmerne. Dette kan bl.a. skyldes, at der fra projektets start ikke har været bred accept og enighed i bestyrelsen om opbakningen til projektet. Der har endvidere været en meget ringe tilslutning fra medlemmerne, og det vurderes, at projektet, i hvert fald på kort sigt, har givet meget begrænsede resultater.

### 3.2.1 Aktiviteter

I forbindelse med projektet blev der i Østjysk Landboforening taget initiativ til to konkrete aktiviteter:

- Den primære aktivitet var et aftenarrangement, der var planlagt til at løbe af stablen 2. juni 2010. Alle foreningens ca. 870 medlemmer havde modtaget en skriftlig invitation, og der var inviteret flere prominente oplægsholdere. Desværre måtte det stort profilerede arrangement aflyses, da man kun havde modtaget syv forhåndstilmeldinger.
- Bestyrelsen besluttede på et møde 17. juni 2010, at bestyrelsen til september skal aflægge besøg hos Landbrug & Fødevarer. Herefter vil man forsøge langsomt at stable et nyt projekt omkring CSR på benene.

### 3.2.2 Publikation vedr. Arbejds miljø

Pjecen om Arbejds miljø i landbruget har været tilgængelig i receptionen i Landbrugsrådgivning Østjylland. Den er endvidere blevet rundsendt til medlemmerne i forbindelse med invitationen til førnævnte arrangement. Der har været minimal eller slet ingen respons fra medlemmerne, og man ved derfor hos Landboforeningen ikke, hvordan pjecen er blevet modtaget af medlemmerne:

*"Der har været meget dårlig eller slet ingen respons fra medlemmerne, primært grundet dårlig timing. Folk har simpelthen ikke haft tid eller overskud til at gå ind i det her."* (Citat: Bestyrelsesmedlem, Østjysk Landboforening)

En respondent mener, at den manglende reaktion på pjecen skyldes, at tidspunktet for kampagnen ikke var velvalgt:

*"Jeg tror bestemt, at de [landmændene] vil kunne få inspiration i fremtiden [fra pjecen], men på et tidspunkt, hvor mange landmænd bogstavelig talt kæmper for overlevelse, er det her [CSR] bare ikke første prioritet."* (Citat: Bestyrelsesmedlem, Østjysk Landboforening)

### 3.2.3 Resultater

Østjysk Landboforening har på ingen måde haft en let start i forhold til deres arbejde med CSR, hvilket igen forklares med projektets timing. Som et medlem af bestyrelsen udtaler:

*"Timing har været helt forfærdelig... både i forhold til finanskrisen, bankerne, regeringens Grøn Vækst-udspil og naturligvis det faktum, at det er forår, og folk har haft hænderne fulde i marken – folk har simpelthen haft for meget andet at se til og bekymre sig om."* (Citat: Bestyrelsesmedlem)

Problemerne kan dog også skyldes, at der, som tidligere nævnt, ikke har været bred enighed i bestyrelsen om opbakningen til projektet. Det resulterede i, at det, sammenlignet med de to andre landboforeninger i projektet, har taget længere tid at forankre projektet og sætte gang i de forskellige aktiviteter.

Der er flere respondenter, der mener, at bestyrelsen med projektet har "fået et slag over fingrene", og at det vil tage en stor indsats for dem at "samle sig selv op" og arbejde videre med CSR. Som dette medlem fra bestyrelsen fortæller, har man i Østjysk Landboforening dog ikke helt mistet modet til at arbejde med CSR:

*"Vi har ikke mistet modet, men det har været hårdt at komme i gang."* (Citat: Bestyrelsesmedlem, Østjysk Landboforening)

Det primære resultat af projektet i Østjylland er derfor, at man i foreningen er kommet i gang med at arbejde med CSR og har sat CSR på dagsordenen, om end det for flere har været en hård proces. Således er arbejdet med projektet i Østjysk Landboforening altså ikke spildt, og projektet som helhed roses da også:

*"Projektet er skide godt, men timingen har været værst tænkelig! ... Super godt initiativ. ... Det har været meget vigtigt, at Erhvervs- og Selskabsstyrelsen har bakket op om det her, ellers tror jeg ikke vi var kommet i gang."* (Citat: Bestyrelsesmedlem, Østjysk Landboforening)

### 3.2.4 Udfordringer

Man har ikke overraskende i Østjysk Landboforening oplevet en række udfordringer i forbindelse med gennemførelsen af projektet:

- Bestyrelsen var fra projektets start ikke enige om, at det var en god idé at deltage i projektet. Det krævede derfor meget arbejde fra en mindre håndfuld ildsjæle at overbevise den øvrige bestyrelse om værdien af projektet og af CSR generelt. Uden fuld opbakning i bestyrelsen har det været vanskeligt at lave en effektiv formidling til medlemmerne samt at forankre projektet i foreningen. Den manglende accept og opbakning fra bestyrelsen fra projektets start vurderes at være en stor del af forklaringen på, hvorfor projektet har haft så svære vilkår og manglende opbakning fra medlemmerne i Østjylland.
- Som hos Sønderjysk Landboforening er projektets tidsmæssige placering i en travl forårstid blevet oplevet som en stor udfordring, og man ser i Østjysk Landboforening

dette som en central årsag til, at projektet til dels faldt til jorden.

- Som i Sønderjysk Landboforening opleves den generelle samfundsøkonomiske situation på tidspunktet for projektets gennemførelse også i Østjylland som problematisk. Igen indikerer dette, at kampagnens budskab om, at CSR kan betale sig økonomisk endnu ikke er slået igennem hos alle i målgruppen.
- Det fejlslagne aftenarrangement 2. juni har resulteret i et stort tab af momentum hos bestyrelsen i forhold til arbejdet med CSR. Det vil blive et langt, sejt træk at samle opbakning til at lave et nyt "skub" fremad. I den forbindelse kunne Østjysk Landboforening meget vel få brug for yderligere støtte og opbakning fra primært Landbrug & Fødevarer.

### 3.3 LandboThy

LandboThy besluttede i starten af 2010 at deltage i projektet. Denne beslutning skyldtes til dels, at foreningens formand sidder med i bestyrelsen for Landbrug & Fødevarer, og man derfor havde været "med på sidelinjen" i projektets opstartsfasen.

I LandboThy valgte man hurtigt at fokusere på dyrevelfærd som indsatsområde for foreningens CSR-aktiviteter. Dette skyldtes bl.a., at LandboThy de seneste 15 år har haft en uformel netværksgruppe bestående af landmænd, dyrlæger, foderstoffirmaer og politi, der har dannet udgangspunkt for en løbende dialog om foreningens politik og syn på dyrevelfærd, vanrøgt og mishandling af dyr. Det syntes derfor oplagt at arbej-

de videre med dyrevelfærdsområdet i regi af projektet.

Organiseringen af projektet har været styret af en arbejdsgruppe bestående af medlemmer fra bestyrelsen, som har udviklet projektet og løbende fået godkendt beslutninger og tiltag af bestyrelsen.

### 3.3.1 Aktiviteter

I forbindelse med projektet er der i LandboThy taget initiativ til en række konkrete aktiviteter:

- Den primære aktivitet har været et temamøde med ca. 30 deltagere, hvor en forsker fra Copenhagen Business School holdt oplæg om CSR i andre erhverv. Der var også repræsentanter fra lokale andelsvirksomheder i lokalområdet, bl.a. Arla. Efterfølgende blev holdninger og den videre strategi i forhold til foreningens arbejde med CSR diskuteret. Et udvalg har siden arbejdet videre med de ting, der blev opnået enighed om.
- Foreningen medbragte materialer, pjecer og plancher om dyrevelfærd til dyrskue, hvor der således blev sat fokus på CSR og dyrevelfærd samt informeret om, hvordan landmanden kan arbejde aktivt med dyrevelfærd på sin bedrift.
- Sidst på sommeren 2010 og henover efteråret er det tanken, at der vil blive afholdt en række bedriftsbesøg, hvor der ses på de enkelte bedrifter med "CSR-briller". Der sættes fokus på, hvad den enkelte landmand gør i forhold til at fremme dyrevelfærd. Det er tanken, at de deltagende landmænd på den måde kan lære af og inspirere hinanden.

- Det er planen, at CSR skal inkorporeres som et standardtilbud i rådgivningen i forhold til udarbejdelse af den enkelte landmands ledelsesberetning, regnskab og årsrapport. CSR bliver således gjort til en målbar faktor, der anerkendes i de formelle dokumenter, der beskriver bedriften.

### 3.3.2 Publikation om dyrevelfærd

I LandboThy har man haft stor glæde af pjecen. Fra foreningens side udtrykker man, at man har fået en god respons fra medlemmerne, der oplever, at pjecen tydeligt og letforståeligt beskriver, hvad CSR er for en størrelse, og hvorfor det er vigtigt. Ydermere påpeger pjecen på effektiv vis, at CSR kan have indflydelse på den enkelte bedrifts økonomiske bundlinje:

*"Den [pjecen] har fungeret fint og har givet god inspiration til, hvordan man kunne komme videre med arbejdet. Den har givet overordnede definitioner på, hvordan man kunne sætte ord på, hvad CSR egentlig er. Det er meget flyvsk, når man først går i gang."* (Citat: Bestyrelsesmedlem, LandboThy)

Foreningen kunne godt have ønsket sig, at de havde haft pjecen noget tidligere i forløbet, men overordnet set har den altså fungeret glimrende. Pjecen er blevet delt den ud til det førnævnte temamøde, og foreningens rådgivere haft den med, når de har besøgt medlemmerne. Alt i alt har man således i LandboThy været glade for pjecen og har gjort flittigt brug af den.

### 3.3.3 Resultater

Projektet hos LandboThy har generelt kørt godt, og man er med relativt få ressourcer kommet langt. Foreningen har endvidere opnået momentum til at fortsætte med yderligere CSR tiltag og

-initiativer. Tilslutningen fra medlemmer såvel som andre aktører, som f.eks. dyrlæger, landbrugsskoler og studerende, har været god. Dette har været medvirkende til, at man nu har defineret meget ambitiøse mål for foreningens fremtidige arbejde med CSR. Der er blevet udarbejdet en strategi for CSR, der på sigt skal gennemsyre hele foreningen fra top til bund. Det er endvidere planen, at der skal udarbejdes CSR kodekser for medlemmerne, således at der bliver generelle standarder for, hvordan man håndterer f.eks. udbringning af gylle.

Herudover er der sat gang i et nyt projekt, der har til formål at inkorporere CSR som en standardiseret del af ledelsesberetninger og årsrapporter, dvs. at rådgiverne uddannes til at vejlede i CSR.

I løbet af projektperioden har der været en god dækning fra faglige og lokale medier, hvilket har resulteret i ca. fem artikler. TV/MIDTVEST har også vist interesse for projektet og ønsker at lave et indslag om et af de kommende driftsbesøg sidst på sommeren 2010. Dette lever op de opstillede succeskriterier for pressedækning af projektet.

### 3.3.4 Udfordringer

Trods ovenstående positive resultater har man også i LandboThy oplevet en række udfordringer i forbindelse med gennemførelsen af projektet.

- Som det var tilfældet hos landboforeningerne i Østjylland og Sønderjylland, er projektets tidsmæssige placering i en travl forårs-

tid blevet oplevet som en stor udfordring, da mange landmænd har haft for travlt til at deltage i arrangementer.

- Som i Sønderjysk og Østjysk Landboforening opleves den samfundsøkonomiske situation på tidspunktet for projektets gennemførelse også i LandboThy som problematisk. Modsat de to andre foreninger gives der dog hos LandboThy udtryk for, at pjecen og samarbejdet med Landbrug & Fødevarer har medvirket til at synliggøre de økonomiske fordele forbundet med CSR f.eks. ved at reducere sodødelighed. Således synes kampagnens budskab om, at CSR kan betale sig økonomisk allerede til dels at være slået igennem.
- Det har generelt været vanskeligt for udvalget, der blev nedsat til at arbejde med projektet, at konkretisere CSR i en sådan grad, at det var muligt at arbejde konkret med det. Denne proces er endnu ikke afsluttet, og det er noget, man vil arbejde videre med fremover.

Til trods for disse udfordringer, er det lykkedes LandboThy at gennemføre et godt projekt, som allerede på nuværende tidspunkt har skabt gode resultater i form af øget opmærksomhed på CSR og dyrevelfærd. Der er sat fokus på, at det kan betale sig at arbejde med CSR, og der er en stor vilje til at arbejde videre med CSR i fremtiden.

## 4. Partnerskabssamarbejdet

Projektet blev organiseret som et kontraktuelt partnerskabssamarbejde mellem Landbrug & Fødevarer på den ene side og Erhvervs- og Selskabsstyrelsen på den anden. Denne struktur blev udviklet undervejs i projektets startfase og var resultat af mange overvejelser hos parterne bag. På baggrund af disse overvejelser, samt erfaringer fra lignende kampagner, valgte partnerskabet ligeledes at indgå gensidigt forpligtende kontrakter med de tre landboforeninger.

Grunden til at denne formelle samarbejdsstruktur blev valgt var, at man ønskede en klar rollefordeling og forpligtigelse parterne imellem, mens der samtidig blev lagt vægt på, at landboforeningerne skulle have autonomi til at tilpasse projektet lokale forhold.

Landbrug & Fødevarer og Erhvervs- og Selskabsstyrelsen havde flere fælles interesser i projektet: Landbrug & Fødevarer havde en interesse i at fremme et systematisk arbejde med CSR i landbruget og dermed bidrage til at styrke erhvervsprofil og image i forhold til det omkringliggende samfund, og dermed styrke landbrugets konkurrenceevne og indtjeningsmuligheder. Erhvervs- og Selskabsstyrelsen havde en interesse i at styrke dansk erhvervs fokus på samfundsansvar og bæredygtighed over en bred kam og dermed styrke Danmarks konkurrenceevne i det hele taget.

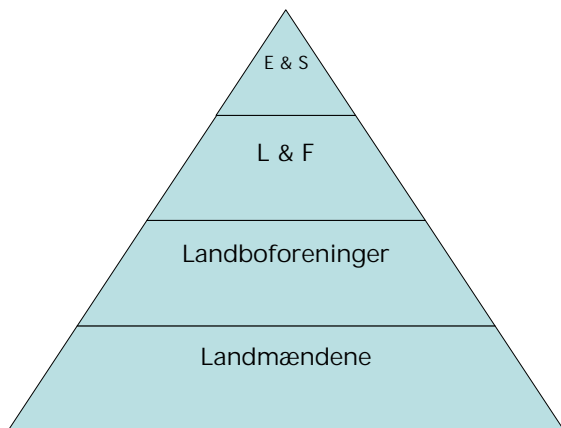
Et partnerskab, hvor begge parter bød ind med deres individuelle styrker, var derfor oplagt. Er-

hvervs- og Selskabsstyrelsen bidrog til projektet med stærke faglige kompetencer inden for CSR og projektledelse samt bred viden og erfaring fra tidligere branchekampagner. Landbrug & Fødevarer bidrog til projektet med en stor branchespecifik viden om relevante forhold i landbruget samt direkte kontakt til et stort netværk af landboforeninger og landmænd, der kunne involveres i projektet.

Rollefordelingen blev derfor, at Erhvervs- og Selskabsstyrelsen tog sig af den overordnede projektledelse, leverede "CSR knowhow", samt finansierede en væsentlig del af projektet. Landbrug & Fødevarer leverede branchespecifik viden og stod for kontakt og konsulentbistand til de enkelte landboforeninger. Erhvervs- og Selskabsstyrelsen og Landbrug & Fødevarer har hver især finansieret deres egne timer i projektet. Selve projektet er udviklet i et samarbejde mellem en projektleder fra Erhvervs- og Selskabsstyrelsen og en projektleder fra Landbrug & Fødevarer. Disse to har igennem projektet haft et tæt samarbejde om alle projekts væsentlige forhold. Projektlederen fra Erhvervs- og Selskabsstyrelsen har ageret overordnet projektleder og har været økonomistyrer, hvor projektlederen fra Landbrug & Fødevarer har medvirket i projektudviklingen og har været kontaktperson i forhold til landboforeningerne.

Organiseringen af projektet kan ses som en pyramide, hvor kontakten og budskabet går både op

og ned fra det ene led til det andet, og hvor der imellem alle led er indgået gensidigt forpligtende kontrakter med klare beskrivelser af ansvarsområder og rollefordeling.



Projektet adskiller sig fra tidligere projekter og kampagner på flere centrale områder:

For det første idet Erhvervs- og Selskabsstyrelsen og Landbrug & Fødevarer indgik en kontraktuel partnerskabsaftale. Via denne fik man centraliseret viden fra to ekspertfelter i en lille, tæt styregruppe, der var udstyret med beslutningskompetence på vegne af begge involverede organisationer. Dette vurderes at have givet en god base for projektet, idet man har kunnet trække på det bedste fra "begge lejre". Samtidig har man uden større besvær kunne navigere projektet i den, til enhver tid, mest hensigtsmæssige retning.

For det andet har projektets klare strukturelle ramme qua de gensidigt forpligtende kontrakter med beskrivelser af ansvarsområder og rollefordeling - både mellem Erhvervs- og Selskabsstyrelsen og Landbrug & Fødevarer, og mellem parterne og landboforeningerne - været en relativ ny måde at indgå samarbejder på. De formelle kontrakter har vist sig at medvirke til at skabe en klar forventningsafstemning og gensidig forpligtelse parterne

imellem. Dette har betydet, at alle projektets parter oplever, at der har været en let gennemskuelig opdeling af opgaver og ansvarsområder.

En væsentlig faktor for, at projektet i det store hele har fungeret godt er, at man via landboforeningerne har haft en meget direkte kanal til målgruppen (landmændene) - en kanal, landmændene på forhånd havde tillid til.

Flere landboforeninger har endvidere fremhævet vigtigheden af, at Landbrug & Fødevarer har ageret mediator i forhold til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen. Samtidig har Erhvervs- og Selskabsstyrelsens engagement i projektet leveret en høj grad af validitet og sendt et signal om økonomisk ansvarlighed, som især flere landmænd har sat stor pris på. Erhvervs- og Selskabsstyrelsens engagement har, så at sige, blåstemplet projektet som værende økonomisk velfunderet og ikke blot et imageprojekt, som landbruget skulle betale regningen for.

Endnu en central faktor for, at projektet rent organisatorisk har fungeret godt, kan være, at landbruget som branche er meget tæt organiseret fra top til bund. Der er et stærkt fællesskab og et væld af formelle og uformelle kanaler, hvor interesser i landbruget er forbundet med hinanden. Det være sig både økonomisk, rådgivningsmæssigt og politisk. Det har derfor været muligt at "plante" projektet et sted i systemet og lade det brede sig til andre - og på sigt alle - dele af landbruget, idet landbruget selv står for formidlingen.

Derudover kan det have haft betydning for projektets vellykkede gennemførelse, at landbruget er primærerhverv. De enkelte landmænd ligger ikke i direkte konkurrence med hinanden på samme måde som hvis der var tale om fx it- og telebran-

chen eller detailbranchen. Da landbruget afsætter langt størstedelen af deres varer til andelsvirksomheder eller produktionsvirksomheder, influerer den ene landmands succes ikke på den andens. Tværtimod er der i landbruget – især i forbindelse med CSR – mulighed for at opnå en synergieffekt ved at samarbejde om at skabe det bedste mulige produkt og bedste mulige renommé for branchen som helhed.

#### 4.1 Partnerskabsmodellen som organisationsform

Partnerskabsmodellen har i forbindelse med dette projekt vist sig effektiv som organiseringsform, men betyder det, at en lignende partnerskabsmodel også vil være tilrådelig ved CSR kampagner i andre brancher eller i fremtidige projekter vedrørende CSR?

Umiddelbart er der meget, der taler for, at partnerskabsmodellen med fordel kan anvendes i forbindelse med andre CSR projekter i landbruget samt CSR projekter i andre brancher. Dog skal man

være opmærksom på forhold, der er specifikke for netop dette projekt og/eller specifikke for landbruget som branche, og som derfor ikke uden videre kan forventes at fungere lige så godt i andre projekter/brancher:

- I landbruget har man stor tradition for stærke foreninger med stor medlemsstøtte og tilslutning, hvilket har betydet, at der i dette projekt har været et stærkt bindeled mellem partnerskabet og målgruppen (landmændene). Dette er dog meget særegent for landbruget og derfor ikke noget, man nødvendigvis finder i andre brancher.
- Der er ikke direkte konkurrence mellem de enkelte landmænd, og der er derfor en stor fælles interesse i at løfte branchen som helhed. Dette er ligeledes en sjældenhed i andre brancher.

## 5. Konklusion og læring

Det vellykkede samarbejde mellem Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, Landbrug & Fødevarer og de tre landboforeninger har været et afgørende element for projektets succes.

Særlig landboforeningernes rolle som det bindende led mellem partnerskabet og den endelige målgruppe – landmændene, har været central. Samarbejdet mellem landboforeningerne og Landbrug & Fødevarer har ifølge landboforeningerne fungeret over al forventning. Kontakten har været god, grundig og effektiv og forventninger og rollefordeling har været klar. Informationer og tilbagemeldinger har været præcise og rettidige, og der er i det hele taget stor tilfredshed fra landboforeningernes side med både Landbrug & Fødevarer og Erhvervs- og Selskabsstyrelsens engagement i projektet.

Alle tre landboforeninger udtrykker desuden tilfredshed med projektet som helhed. Et gennemgående mantra blandt respondenterne er at havde det ikke havde været for kampagnen, ville ingen af foreningerne være kommet i gang med at arbejde med CSR. Det skal i den forbindelse siges, at CSR på ingen måde er et nyt fænomen for foreningerne, men beslutningen om nu aktivt at sætte CSR på dagsordenen i foreningernes fremtidige arbejde er tæt forbundet med deltagelsen i projektet.

De gensidigt forpligtende kontrakter vurderes at være en central årsag til at samarbejdet mellem

Landbrug & Fødevarer og landboforeningerne er forløbet effektivt.

Som det fremgår af gennemgangen af de tre foreningers aktiviteter, har Sønderjysk Landboforening og LandboThy haft velfungerende og tilfredsstillende projektforløb med fine resultater til følge. Østjysk Landboforening har oplevet et væsentligt sværere projektforløb. Det vil ikke desto mindre være forkert at konkludere, at projektet har været en fiasko i Østjylland, da CSR trods alt er kommet på foreningens dagsorden.

I forhold til de tre foreningers forskellige udbytte af projektet er der således nogle parametre, der er værd at fremhæve. Både respondenter i Sønderjysk Landboforening og LandboThy fremhæver, at:

- Der har været bred accept og opbakning til projektet fra bestyrelsens side lige fra projektets start.
- Foreningerne havde tidligere arbejdet med områderne – miljø og klima/dyrevelfærd – og havde derfor et vis kendskab til feltet.
- Der har været vilje til forankring af projektet: begge foreninger giver udtryk for, at projektet har givet dem et godt grundlag for det videre arbejde med CSR i de to foreninger – hvilket netop er en central målsætning for projektet.

I Østjysk Landboforening var det derimod noget sværere at skabe konsensus om projektet i bestyrelsen. Det betød, at der blev brugt meget tid og energi på at få "alle med på vognen", hvilket muligvis har forårsaget, at projektet var noget længere om for alvor at komme i gang.

Både Sønderjysk Landboforening og LandboThy havde forud for projektet beskæftiget sig med CSR inden for samme felt, som de senere valgte at arbejde med (klima & miljø samt dyrevelfærd). Det var derfor nemmere for dem at fortsætte arbejdet i en ny ramme og at trække på den viden og erfaring, de allerede havde gjort sig fra tidligere projekter. Denne fordel havde Østjysk Landboforening ikke.

Ydermere kan det have været udslagsgivende, at flere landmænd ikke opfatter arbejdsmiljø som havende en lige så stærk CSR-mæssig signalværdi som f.eks. dyrevelfærd. Både fra landmænd og landboforeningens side blev det nævnt, at mange allerede gør en masse ting inden for arbejdsmiljø og personalepleje. Man kan derfor forestille sig, at noget af nyhedens interesse omkring projektet er gået tabt, da flere landmænd kan have tænkt, at der var tale om gammel vin på nye flasker, når man talte om CSR.

Partnerskabssamarbejdet mellem Landbrug & Fødevarer og Erhvervs- og Selskabsstyrelsen har sikret, at kampagnen har kunnet tilrettelægges fleksibelt og med øje for branchens særlige forhold. Herved har man opnået en kampagne med større gennemslagskraft i forhold til målgruppen, end man havde fået, hvis man havde valgt en model, hvor Erhvervs- og Selskabsstyrelsen tog direkte kontakt til landboforeningerne eller landmændene.

Partnerskabet mellem Erhvervs- og Selskabsstyrelsen og Landbrug & Fødevarer har endvidere betydet en klar opdeling af ansvarsområder. Det har bl.a. sikret, at de faglige ressourcer fra Landbrug & Fødevarer har kunnet tjene landboforeningerne frem for at blive brugt på projektledelse.

## 5.1 Læring

I forhold til projektet som helhed er der en række generelle forhold på tværs af landboforeningerne, som det er værd at holde sig for øje. Dette både i forhold til nærværende projekt og fremadrettet i forhold til andre projekter og kampagner vedr. CSR i landbruget, såvel som i andre brancher:

- En væsentlig læring fra dette projekt er at det har vist sig meget givtigt at uddelegere dele af ansvaret for projektet til en part, der *både* kan sikre ejerskab hos målgruppen, og derved forankre projektet lokalt, og kan agere bindeled mellem myndigheden, brancheorganisationen og målgruppen. I dette tilfælde havde man landboforeningerne. Foreningskulturen i landbruget er dog forholdsvis unik for branchen, og man er derfor i andre brancher nødt til at sikre sig, at der er en vej til målgruppen. Både landmænd og landboforeninger påpeger, at projektet ville have haft hårde odds, hvis man var gået i gang uden at have landboforeningerne som bindeled imellem Landbrug & Fødevarer og landmændene.
- En af hovedårsagerne til dette projekts succes vurderes at være, at man har haft en klar strukturel ramme omkring samarbejdet. Man har haft klare og gensidigt forpligtende kontrakter med beskrivelser af parternes ansvarsområder og rollefordeling. Det har

medvirket til at skabe en klar forventningsafstemning og gensidig forpligtelse parterne imellem.

- Kampagnens tidsmæssige placering på året er det forhold som både landboforeninger og landmænd oplever, som den største udfordring for projektet. Samtlige landmænd og landboforeninger beskriver perioden fra midt i marts til slutningen af maj som den travleste periode på året<sup>1</sup> og således ikke som den mest optimale til gennemførelse af kampagner. Dette understreger at tidspunktet for kampagner altid skal overvejes nøje i forhold til branchens spidsbelastningsperioder. At kampagnefasen lå på dette tidspunkt skyldtes den forsinkelse, der opstod pga. forsinkelser hos den eksterne leverandør. Projektgruppen var derfor klar over, at tidspunktet for selve kampagnens udrulning kunne vise sig problematisk.
- Tidsrammen for projektet opleves generelt som meget snæver og alle landboforeninger påpeger, at de ville være kommet længere, hvis de havde haft mere tid. Det faktum at alle foreningerne planlægger at arbejde videre med CSR understreger dog, at projektet er en proces, der fortsætter også efter den formelle afslutning på kampagnen. Således kan man ikke forvente, at kunne se de fulde resultater af projektet på nuværende tidspunkt. Denne opfattelse af projektet er dog ikke slået igennem hos alle i projektets målgruppe.

I et mere generelt perspektiv er det væsentligt at holde sig for øje, at ændringer i landbruget – såvel som i de fleste andre brancher - ikke sker natten over. Man må tværtimod forvente en vis reaktionstid.

---

<sup>1</sup> Når man ser bort fra høstsæsonen for landmænd, der arbejder med planteavl.

# Bilag 1: Metode

Evalueringen blev indledt i begyndelsen af juni 2010 med en desk research af partnerskabsaftalen, projektbeskrivelser, de tre publikationer, lokale kontrakter og øvrige relevante dokumenter for derved at opnå et grundigt overblik over de forskellige aktiviteter i evalueringen.

Endvidere blev der gennemført et personligt gruppeinterview med tre medlemmer af arbejdsgruppen – de to projektledere og et tredje medlem af arbejdsgruppen.

I perioden 16. juni til 25. juni blev der gennemført i alt 12 telefoninterview – indledningsvis med repræsentanter fra hver af de tre landboforeninger: Sønderjysk Landboforening, Østjysk Landboforening og LandboThy. En medarbejder og en fol-

kevalgt fra hver landboforening blev interviewet. Dernæst blev der gennemført telefoninterview med to landmænd fra hver landboforening.

Alle interview var baseret på en struktureret interviewguide med mulighed for, at respondenterne undervejs i interviewet kunne melde ind med egne betragtninger og overvejelser. Alle interview blev renskrevet og efterfølgende analyseret.