

LANDBRUGETS OVERSKRIFTER GENNEM 37 ÅR – EN FORSTÅELESMODEL

Af Jørgen Ougaard

Efter murens fald stod jeg for den første danske factfinding til Polen på landbrugsområdet. Vi var en lille delegation fra landbruget og landbrugsministeriet og Magda, vores polske tolk.

Det er vist sjældent, man på en enkelt uge kan blive så meget klogere. Vores fordomme blev gjort til skamme. Der var asfalt på vejene, der var strøm i el-ledningerne, der var elever på landbrugsskolen og tog til tiden. Der var masser af maskiner i landbruget. Det var reelt sådan, at danske journalister og fotografer kom på hårdt arbejde i det vestlige Polen for at finde og få et billede af en hest.

Konkurrencekraften – sammenhængskraften

I dansk landbrug var der bekymring. Det var et iboende karaktertræk, i hvert tilfælde i organisationerne, at man var bekymret. Axelborg var passiv, når det gjaldt direkte hjælp til de nye kolleger, medens landmænd mange steder på lokalt initiativ samlede brugte maskiner sammen til de baltiske lande. Nu ville vi blive udkonkurreret igen – denne gang af billig jord og billig arbejdskraft i Central- og Østeuropa. Hvad ville der ikke ske, når de fik markedsøkonomiens muligheder!

Jeg holdt beroligende foredrag. Landbruget er et viden-erhverv og et kapitaltungt erhverv. Landbrug kræver organisering for at vinde i konkurrencen. De nye kolleger fra Central- og Østeuropa blev chokerede, da de opdagede, at

markedsøkonomiens organisering, bureaukrati og papirarbejde var nok så omfattende, som de var vant til i planøkonomien. Det var bare anderledes velfungerende og til dels meningsfuldt. I Central- og Østeuropa var ejerskabet til jorden uklart. Der var praktisk taget ingen fungerende organisering i erhvervet, en meget svag landmands »kultur«, og samspillet med myndighederne var dårligt. I Rusland var der senere en gammel mand, der forklarede mig, at »den sidste landmand« var død. En kultur og en mentalitet var forsvundet, landbruget var fortabt. Rusland leder stadig efter landmanden. Ungarn var et betydeligt eksportland på svinekeødområdet – sådan er det ikke mere.

Henning Otte Hansen har ofte i sin videnskabelige produktion henvist til udenlandske analyser af dansk landbrug, som forklarer eks-

porten og konkurrencekraften ved organisationen. Rådgivningen sikrer, at ny viden hurtigt omsættes til praksis og kommer ud til landmændene. Andelsselskaberne organiserer af-sætningen. Landmændene er organiserede på markedet i modsætning til, hvad man så i Central-og Østeuropa, nemlig fortabte landmænd. De danske landmænd har i et århundrede helt naturligt sikret sammenhængen og udviklingen internt i erhvervet. På centralt hold samlede organisationerne samtidig trådene i forhold til politik og politikere i Danmark og EU.

Med dannelsen af Landbrug & Fødevarer blev der gjort op med selvfølgeligheden i landbrugets organisationer til fordel for en mere målrettet indsats. I Landbrugsraadet blev brugt tid, snak og kræfter på at holde sammen, udvikle et fælles billede af erhvervet og diskutere sig frem til den fornuftige retning ind i fremtiden. Vedtægterne i Landbrug & Fødevarer sikrer en anderledes strømning ved af fastslå, at der er en Primærbestyrelse og en Virksomhedsbestyrelse, og »Primærsiden og virksomheds-siden kan ikke blande sig i hinandens beslutninger«.

På primærsiden fastholdes erhvervets fælles aktiviteter til sikring af konkurrencekraften nemlig Dansk Landbrugsrådgivning. På virksomhedssiden forsvinder den tidligere udtrykte ambition om fælles fremme af andelsinteresser. Der er nu få og store andelsselskaber i erhvervet, og brancherne har mistet indhold eller er forsvundet. Virksomhederne træder direkte ind i Virksomheds-bestyrelsen, og den fortsættende fælles organisation er Dansk Landbrug, der skifter navn til Landbrug & Fødevarer.

Et erhverv i tilbagegang

Thorkil Kristensen, der var venstremand og finansminister 1950-53, indførte en række eks-

traskatter, forbrugsafgifter og tvungen opsparring. Han fik tilnavnet Thorkil Livrem, og det var vist positivt ment.

Thorkil Kristensen var en af de første fremtidsforskere. En af hans analyser var, at landbruget pr. definition er et erhverv i tilbagegang i forhold til andre sektorer i samfundet. Han tænkte formodentlig på landbruget som et fødevareproducerende erhverv, som vil være i tilbagegang i takt med, at velstanden stiger, og forbruget af mad relativt bliver mindre og mindre.

I mange år blev det i landbrugets statistikker fremhævet, hvordan fødevarernes andel af det samlede forbrug blev mindre, og hvordan landmandens andel af mad-forbrugerkronen blev mindre og mindre. Der var lang vej til den erkendelse, at landmandens mindre og mindre andel af mad-forbrugerkronen netop er andelsvirksomhedens udfordring og rum for værditilvækst og magt på markedet.

Først i 70'erne holdt vi mange foredrag om, hvor billig EF's landbrugspolitik var. Så vidt jeg husker, sammenlignede vi med en pakke cigaretter om ugen. Rationalet var sikkerhed mod sult. Jeg forstod det først selv, da en hollandsk kollega beskrev, hvordan hollændere døde af sult under den tyske besættelse.

Siden da har frygten flyttet sig fra sult til cigaretter. Danmark er ikke et landbrugsland. Morten Korch og Poul Reichardt er historie. Fødevareproduktionens betydning for valuta-indtjening og beskæftigelse er ikke, hvad den var. Erhvervspolitisk lever disse kerneydelser for samfundet stadig, men det selvfølgelige interessefællesskab mellem regering, politikere og landbrugets organisationer er væk.

Er landbruget så dømt til evig tilbagegang? Svaret har vist sig at være nej. Til gengæld er landbruget blevet omdefinert til at handle om

andet end fødevarer, nemlig miljø, landskab og senest grøn energi. Fødevarer er ikke mad, men den mægtigste spiller på sundhedens mark.

Økologiens historie viser, hvor svært det har været for landbruget at omdefinere sig selv. De første økologer var nærmest forrædere. Deres produktionsmetoder blev set som en anklage og en mistænkeliggørelse af de »rigtige« og moderne landmænd. Landbrugets nye placering er dikteret udefra og er ikke formet af erhvervet selv i en erkendelse af udviklingen.

Det har været en vanskelig proces næsten at nå frem til en ægte lovprisning af forskelligheden i landbruget. I andelsselskaberne handler historien om kvalitet og ensartethed, om lurpak og bacon. Fremtiden handler om forskellighed: Vil du ha' din ost fra en svensk eller en dansk Arla-ejer?

Landbruget skal føles godt. Morten Korch føles godt. 3F er en fagforening. Det er ikke vigtigt, hvad de 3 F'er står for. Det vigtige er, at 3F føles godt og bliver passet omhyggeligt.

Hvis vi var internationale, ville den centrale organisation hedde FEEL. Det føles varmt. Og hvis man insisterer, har det også en betydning: Food, Environment, Energy, Landscape.

Eksport fra et tilbagestående hjemmemarked

Danmark er tilbudsavisernes land. Måske kommer det af det danske klima. Vi skal overleve, medens vi drømmer om ferie i de varme lande. Frisk frugt i Thailand, tomat og melon i Italien, en forkælet coq au vin i Frankrig eller en ordentlig schnitzel i Bayern. Eller hvad med klingende frost, glitrende sne og frokost på pisten med verdens bedste brød.

Mad er vigtigt for danskeren, men det har det med at træde i karakter i udlandet. Her fandt vi ud af, at mad kunne være spændende

og nyt. Mad kunne have karakter. Så begyndte vi at importere mad. Ost og vin. Pizza og olivenolie. Eksotiske frugter. Det blev klart, at hjemmemarkedet ikke var et lukket marked, hvor de danske andelsselskaber var i fred for konkurrencen fra udlandet.

Vi skal stadig til udlandet for at imponeres over et supermarked med mangfoldighed og et svulmende udbud af specialiteter. Når et dansk supermarked forsøger sig med en delikatesse eller en fiskeafdeling, »lukker« vi den. Vi køber ikke noget. Der mangler ligesom identifikation eller personificering af det gode tilbud. Forbrugerne er jo ikke født med at vide, hvad der er bedst for dem selv. Men se godt efter: Der er gradvis sket utrolig meget. Pålægget er skåret i brandede skiver. Kartofler kan købes til enhver kilopris for ikke at tale om kiloprisen på snacks. De dygtige skaber markedet.

I landbruget var det populært at fortælle historien om forbrugeren, der siger et, men gør noget andet. Så laver vi en pølse med mere kød i. Halvt så stor og dobbelt så dyr. Bliver den solgt? Nej! Eller bliver den alligevel solgt, når landmanden selv står på markedet og fortæller pølsens historie? For nylig mødte jeg en landmand i Brugsen, han solgte Dansk Kalv. Der er altid bevægelse på markedet.

Det var hårdt arbejde at fastholde en stor plads på hjemmemarkedet. Om det strategiske svar er »dansk« eller »regionale danske specialiteter« eller »en landmand som afsender« eller »brands« eller »lav pris« er ikke afgjort endnu.

Helt tilbage i 1980'erne gav regeringen støtte til produktudvikling. Ordningen blev kaldt MPU – markedsorienteret produktudvikling. Det var noget af et opdragelsesprojekt fra myndighedernes side, og det var meget inspireret af USA: Convenience og eating on the

run. I den mere innovative ende var der forbil- leder at hente i sydeuropæiske regionale specialiteter eller i kokkes tilgang til mad. For eksempel i den gode råvare. Forbrugerens involvering blev også eksemplificeret med den politiske forbruger.

De kloge hoveder bag MPU-ordningen anlagde et noget mekanistisk markedssyn: Lav en analyse og få øjnene op for, hvad det er, forbrugerne vil have, og lav så det. Modellen blev kaldt fra bord til jord. Sådan vinder man ikke på markedet. Man vinder ved at gå foran.

EU's landbrugspolitik. Fra støtte til marked

Dansk landbrugs fordel af EU-medlemskabet har altid været den frie adgang til markedet. Politisk har diskussionen på mærkværdig vis handlet om noget andet: Støtte. Støtten har i årtier støt og roligt været på retur, og markedet tager over.

Efter Kul- og Stålfællesskabet var den fælles landbrugspolitik den store milepæl i udviklingen af det europæiske fællesskab. Man bandt hinanden i et skæbnefællesskab om industrielle resurser og sikker madforsyning.

Det fælles prisniveau for landbrugsvarer blev det høje tyske prisniveau. Dette niveau lå langt over det franske, og Frankrig indførte nationale afgifter på korn for at sikre en vis afbalancering.

Efter den gode succes med investeringer i overensstemmelse med prisniveauet og sikringen af fødevarerforsyningen har EU's landbrugspolitik handlet om at komme ned i prisniveau – til verdensmarkedet. Alt i alt ser processen ud til at vare 45 år, og markedet tager over igen.

Før dansk EU-medlemskab i 1973 og mange år frem var landbrugspolitik omdrejningspunkt

tet for landbrugets organisationer. I mange år var de årlige prisforhandlinger i EU helt centrale for organisationsarbejdet.

Nu skal organisationerne i den historiske logik arbejde mindre med politik og mere med at udvikle erhvervet til at tage markedets udfordringer op. Mindre eksternt og mere internt arbejde.

Markedsvinderen

Andelsselskaberne skulle videreudvikle deres strategier. Det tog tid at få udfordringerne gennemdrøftet i andelshaverkredsen. Det var jo hen i vejret, at en flaske vand i supermarkedet kunne koste mere end en liter mælk! Kunne man lære noget af det? Ja!

Nu går det rigtig godt. En vare har den værdi, som kunden lægger i den. Fødevarer har en sjæl. Sjæle er som bekendt ikke sådan uden videre til fals. Falske sjæle bliver afsløret.

Økologerne har et ståsted og et tilbud, som de står inde for. Arla har en overbevisning: »Tættere på naturen«, og i samspillet med andelshaverne om produktionen af mælk spiller omtanke for miljø og dyrevelfærd en stor rolle. Danish Crown markerer sig også i relation til andelshaverne som en producent af fødevarer og altså ikke som et slagteri, hvor ejernes grise bliver forædlet. I denne proces valgte man på et tidspunkt at stå inde for dyrevelfærd, medens miljøansvaret ikke blev gjort til et anliggende mellem andelshaver og virksomhed. Det var for langt fra produktet. Naturligvis med en undtagelse for afsætningen af økologisk svin fra en lille kreds af andelshavere. Markedsvinderen er den virksomhed, der tilbyder markedet det rigtige produkt. Ingen kender fremtidens produkt, og man kan ikke spørge forbrugeren om et produkt, hun ikke ved, hun ville købe, hvis det var i køledisken. Vinderen på

markedet er den virksomhed, der tror på det rigtige, står inde for det og satser på det. Man kan ikke vinde med et produkt, man ikke selv bryder sig om.

I denne stræben er supermarkedet en partner eller et redskab og ikke en fjende. Partneren stiller hylder til rådhed og har en masse data om forbrugernes adfærd. Men man kan ikke putte disse data i en talknuser og få opskriften på succes ud i den anden ende.

Som fødevarevirksomheden skal være effektiv, skal supermarkedet have styr på logistikken. Vinderen er stadig den, der svinger bedst med forbrugeren. Fokus skal være på den melodi, man spiller. Man skal selv kunne lide den. Og det er fascinerende, at så få noder kan blive til så mange og så forskellige melodier.

Der er i øvrigt opfundet et begreb, der gør det muligt at fokusere på flere ting samtidig. Effektivitet og besparelser i driften på den ene side, og produktudvikling og markedsføring på den anden side. Det hedder »innovation«. I virkelighedens verden må man vælge.

Endnu tættere på markedet og forbrugeren

Den stærke markedsposition for Lurpak og bacon har sit udspring i landmanden. Kodeordet var kvalitet. Der blev udviklet afregningsmodeller, hvor andelshaverne besluttede at straffe de kolleger, der producerede mindre gode råvarer. Rådgivningen udviklede avlssystemer og fodringssystemer, der fokuserede på kvalitet og økonomi i landmandens produktion.

Kvalitetsindsatsen blev bred og succesfuld, så de enestående produkter blev standard. Det muliggjorde succesfuld eksport af bulkprodukter. Det har været svært at komme videre fra denne historiske binding til mængde og ensartethed. I mine unge år havde jeg for en fransk

delegation arrangeret et gårdbesøg på en moderne svinebedrift. Jeg fik ordre om at finde et andet besøgssted. »Min« landmand var en af de første, der krydsede svineracer, og dermed satte spørgsmålstegn ved den danske landrace. Det måtte være en forbrydelse.

I en periode glemte man, at kvaliteten kommer fra råvaren, og at kvalitet hele tiden skal udvikles både i indhold og udførelse. Omkostningsniveauet i Danmark tilsiger selvsagt, at bulk-eksport ikke er fremtiden, og det er der fuldt fokus på i virksomhederne.

Bredden, forskelligheden, mangfoldigheden i udbudet betyder samtidig, at man skal være tæt på forbrugeren for at være blandt de bedste. Arla's ejerskab og drift af mejerier i UK og Danish Crowns investeringer på udenlandske markeder er konsekvensen af, at man skal være tæt på kunden på eksportmarkedet. Man skal i realiteten være »lokal«. Eksportmarkedet bliver et hjemmemarked, hvor man allierer sig med lokal produktion.

Henning Otte Hansen har i sin videnskabelige produktion indgående beskrevet internationaliseringens mange trin fra eksport til nu et utal af datterselskaber i udlandet. Det spørgsmål, der på et tidspunkt vil blive besvaret er, om sluttrinnet er et internationalt andelsselskab, eller om det er muligt at standse ved et dansk andelsselskab, der ejer andre selskaber i udlandet.

Fortid: At tjene penge for andelshaverne! Fremtid: At tjene penge til andelshaverne?

Denne artikel er inspireret af tidens undertiden udkældte politiske kommentatorer. Disse kommentatorer er ulideligt kloge, og de behøver ikke føre bevis for deres udsagn, det er ganske uvidenskabeligt. De gør sig til herrer over at sætte dagsaktuelle sager ind i et læn-

gere perspektiv. De tillader sig at minde os om det, vi godt ved, men ikke rigtig vil kendes ved. De tillader sig også at gøre sig kloge på politikernes motiver og »beskylder« dem ofte for at tænke på genvalg, genvalg, valg.

Hvad er så forskellen på, at »andelsselskaberne tjener penge for andelshaverne« og »andelsselskaberne tjener penge til andelshaverne«?

Når andelsselskaberne tjener penge »for andelshaverne« er den fælles økonomiske aktivitet en integreret del af medlemmets økonomiske aktivitet på bedriften: Mælken forædles, svinene forædles og forsyningen med foder og gødning optimeres efter kvalitet og pris.

Når andelsselskabet tjener penge »til andelshaverne« er det løsrevet fra ejerens egen økonomiske aktivitet. Arla's mejeri-drift i UK er et eksempel. DLG's omfattende aktiviteter på det tyske marked er et andet eksempel. DC ejer på samme måde kødvirksomheder i en række lande.

Aktiviteterne er som oftest organiseret i aktieselskaber, der er kontrolleret af andelsselskabet. Denne vækst er begrundet i, at det er nødvendigt at være blandt de største i Europa for at overleve. Vækst er en nødvendighed. Det er desuden nødvendigt at være tæt på kunderne, at være »lokal« og skabe synergier ved afsætning af produkter baseret på danske råvarer sammen med lokale produkter.

Man er i kontakt med, i samarbejde med og tjener penge på landmænd i andre lande. Arla støtter de britiske mælkeproducenters organisering som en partner for Arla. DLG arbejder med tyske landmænd i lokale bestyrelser. Danish Crown står for svineproduktion uden for Danmark.

Man kunne fremhæve denne udvikling som solidt historisk funderet: Andelsselskaberne i Danmark har aldrig været ideologisk funderede, men har haft et klart økonomisk formål – at tjene penge.

Andelsselskaberne består, så længe ejerne ser mening i at stå sammen i et langt tidsperspektiv. Man står sammen for at udnytte markedets muligheder og sikre en stor del af værditilvæksten til landmanden. Man skal høste afgrøden af de frø, man sår hos forbrugerne og i markedet.

Det afgørende er ejerånden, der vedvarende skal udvikles gennem information og debat i andelsselskabet. Ejerånden skal på en vedkommende og aktuel måde og i tidens sprog udtrykke: »Det er vores«, »vi vil det«, »vi kan det, og vi tror på det« og »vi tager ansvaret – strategien er landmandens«. Ejerånden er udfordret af andelshavernes meget forskellige syn på markedet og deres egen placering på markedet.

I dag er ejerånden overvejende dansk. Den fremherskende tankegang er, at vi skal være et internationalt (andels)selskab, hvor danske landmænd har magten.

Fremtiden for landmandsmagten er sikret den dag, ejerånden er international. Hvis det ikke lykkes, vil andelsselskabet forsvinde i det lange perspektiv.

Der er i dag ikke et bud på denne internationale ejerånd. De stærke danske andelsselskaber kan vise vejen i Europa. Arla er på vej efter snart en del års svensk-dansk ejerskab: Styrken er forskelligheden mellem svenske og danske andelshavere. Det handler ikke om, at alle skal være ens.

Alt er anderledes – og kravet til fremtiden er det samme

Landbruget er på mange måder dømt ude af centrum. Det er ikke et nationalt klenodie. Hvilket er ganske godt, ellers risikerede erhvervet en total fredning.

Fra tid til anden bliver andelsselskabet dømt dødt som et levn fra fortiden. Landbruget har ikke forstået at gå foran, når det gælder miljø, landskab og energi. Landbruget må klare sig selv, det er ikke danskernes bekymring.

Landbruget er ikke kulturbærende i Danmark. Landdistriktet er ikke domineret af landmænd. Landmænd er byboere, der bor på landet.

For mange år siden gjorde Jørgen Skovbæk sig på et landsdelegeretmøde betragtninger over, hvad der er fælles for landmænd. Der var to fælles træk. De bor på landet, og de arbejder med det levende, det vil sige jorden, planterne og dyrene.

Landmændene bor stadig på landet, men landbrugsloven tilpasses gradvis til virkeligheden. Bopælspligt, uddannelseskrav og begrænsninger i den enkelte bedrifts størrelse forsvinder gradvis. Bindungen mellem jord og animalsk produktion bliver ikke længere fastslået af Folketinget. Selvejet vil ikke længere blive forsvaret af lovgivning.

Gamle dage ser nu ud til at være forbi. Det er næppe første gang, dette postulat er ført til torvs. Landmanden, der drømmer om at blive gældfri på egen gård, bliver svær at finde.

Og alligevel står det vigtigste tilbage i al sin overvældende storhed: Det levende. Hvis landbrug var et erhverv, der krævede autorisation, skulle eksamen være en psykologisk test: Landmanden skal tænke langsigtet, han skal tænke i generationer, han har ansvaret for det levende.

Det kan ikke klares med lovgivning og management. Tænk blot på den sidste russiske landmand.

Hvad vil I med os?

H.O.A. Kjeldsen var præsident i Landbrugsraadet, da forandringerne satte ind med stor kraft. Miljøet var en del af dagsordenen. Økologien blev en del af landbruget.

Det, der især samlede erhvervet, var den fælles interesse i at påvirke den fælles landbrugspolitik i EF, så støtten blev afviklet afbalanceret, det fælles marked holdt intakt og re-nationalisering undgået. Det foregik i et partnerskab med vekslende regeringer og i samspænd med national politik. I det lange perspektiv lykkedes det godt. Kjeldsen holdt sammen på tropperne i Landbrugsraadet. De landøkonomiske foreninger, brancherne og virksomhederne havde en mødeplads, hvor tankerne og ideerne for fremtiden kunne brydes. I Kjeldsens tid blev landbrugets dagsorden ændret, men udadtil var det ikke muligt at slippe fri af personificeringen med »landbruget kræver støtte«.

Peter Gæmelkes periode var »aldrig mere støtte«, det vil sige krav om særlige nationale redningsplaner. Det var en kamp op ad bakke for at bringe landbruget foran i den nye dagsorden med miljø, natur, dyrevelfærd og sundhed. Andelsvirksomhederne nåede så at sige til vejs ende i den nationale strukturudvikling og tog så småt hul på internationaliseringen. De brodne kar kom frem i lyset, men uden endelig stillingtagen. Hvad er værst: At være en dårlig landmand eller at hænge en kollega, der er en dårlig landmand, ud. Man tog afstand fra de brodne kar, men sanktioner overlod man i sidste ende til andelsselskaberne, hvor Arla-går-

den blev indarbejdet som begreb og håndfast selvvalgt virkelighed for andelshaverne.

Landbrugets selvforståelse blev udsat for intern ord-massage. Hvad skulle man stræbe efter: Det omgivende samfunds respekt? Det omgivende samfunds accept? Det omgivende samfunds anerkendelse? Spørgsmålet blev ikke besvaret.

»Aldrig mere støtte« havde svært ved at slå rod. Erhvervets store indsats for at opnå forståelse og tak for landbrugets store miljøindsats blev fra tid til anden til vrede over vanvittige regler og kvælende bureaukrati.

Engang imellem kommer råbet fra græsrodderne til politikerne: »Hvad vil I med os?« Toppen optager råbet. Så sent som i februar siger Michael Brockenhuus-Schack, Gæmelkes efterfølger: »Landmændene lever i en situation præget af dyb bekymring og frustration. Det er helt afgørende, at de får et signal om, at man deler opfattelsen af, at landbrugserhvervet her en fremtid. Afgørelsens time nærmer sig«. Udtalelsen underbygger 6 krav, der stilles til en krisepakke. Der kræves ikke støtte, men nedsatte omkostninger, afgifter og belastninger.

Hvad ville være et rimeligt svar fra politikerne på »Hvad vil I med os?« Det ville vel være: »Det er op til jer selv. EU lægger rammerne, og vi fylder dem ud, det bedste vi kan for danskerne.«

Fremtiden er landmandens

Hvorfor har vi så en stærk landbrugssektor i Danmark, når omkostningerne er for høje? Hvorfor stiger jordpriserne, når den svage konkurrencesituation skulle tilsige det modsatte? Svaret er »landmanden«.

Den danske landmand er utrolig ambitiøs og konkurrencedygtig. Han sælger millioner af smågrise i andre europæiske lande og tvinger

sig selv til strategisk nytænkning i Danish Crown. Han melder sig ud af Arla og ind igen.

Landmanden er i evig bevægelse. Måske er det ham, der skal vise rådgivningen og andels-selskaberne vejen ud i verden og ikke omvendt. Landmanden er krævende, og rådgivningen er i stigende grad blevet rettet mod medlemmernes direkte krav. Lokale formænd for store rådgivningscentre er Landscentrets livsnerve i et stærkt fællesskab. Det er lokalt, man skruer nye modeller sammen, som er forretningsmæssige, og som samtidig varetager landmandens nye interesser i kommunerne på miljø-, natur- eller energiområdet. Det skal blive spændende at se, i hvilken grad kontingentet sættes op, så den lokale og regionale politiske interessevaretagelse kan få den styrke, der er brug for.

Kontingenter i landbruget er små. Fællesskabet har i mange år nydt godt af fremsynede landmænds politiske indsats for generationer siden. Finansieringsfonden af 1963 stod bag bygningen af Landscentret. Fonden finansierede landbrugets interne forandringsparathed gennem oplysning, debat og uddannelse af folkevalgte – LOK. LOK findes ikke længere.

Produktionsafgiftsfondene finansierede fælles tiltag i brancherne. Brancherne tid er forbi som stærke institutioner. Slagteriernes Forskningsinstitut er ikke længere slagteriernes. De store andelsselskaber har taget over.

Promilleafgiftsfonden er ikke på samme måde som før »landbrugets« fond. Myndighederne sætter deres fingeraftryk på midlernes anvendelse.

Regeringens seneste sækning af ejendomsskatterne med 2 mia. kr. som forskud på omkostninger ved nye miljøtiltag er budt velkommen af Landbrug & Fødevarer. Den politiske indsats handler om, at pengene skal ud til landmændene og det enkelte andelsselskab.

Der fokuseres ikke på samme måde som før på penge, der skal gå til fælles udvikling. Beslutninger om fælles nye investeringer i fremtiden er flyttet ud i de enkelte andelsselskaber.

Landbrug & Fødevarer er en fokusering på den politiske interessevaretagelse og en effektivisering med synergier og mindskede omkostninger. Arbejdet skal fokuseres på de væsentligste erhvervspolitiske og erhvervsrelaterede områder. Nyttевærdien skal med andre ord være synlig her og nu.

I »gamle« dage var de fleste ansatte sagsbehandlere på Axelborg agronomer. I organisationerne er man fulgt med tiden, og i dag er de politiske medarbejdere bredere fagligt funderet, har en mere professional politisk profil og ville kunne arbejde i enhver organisation eller interesseorganisation. Arbejdet er professionaliseret.

Landmanden er også blevet professionaliseret og højt uddannet. Det skal blive spændende at se, om »virksomhedslandmanden«, der dominerer på produktionssiden, med sin professionalisering fører til en større arbejdsdeling mellem de folkevalgte organer og de ansatte politiske interessevaretagere, så de valgte kan styre organisationen forretningsmæssigt.

Landbrugets særkende skal være, at det er landmanden, der er bannerfører. Min drøm for

landbruget er, at livsnerven i landbruget er de medlemsstyrede selskaber og foreninger, hvor de valgte har påtaget sig et ansvar og løser deres opgaver. Når den nationale økonomiske krise diskuteres i medierne, inviteres cheføkonomer fra DI og LO. Fra Axelborg inviteres en landmand, nemlig formanden for Landbrug & Fødevarer. I afgørende stunder skal landmændene fra andelsselskabernes bestyrelser og fra landboforeningerne stå forrest og sammen.

Det skal blive spændende at se, om Landbrug & Fødevarers ambition om at sikre sammenholdet i hele værdikæden fra jord til bord og om at lægge vægt på mangfoldigheden i erhvervet fører til nyskabelse af traditionen for diskussion, debat og massage af det fælles værdisæt, så man går i samme retning.

Det skal blive spændende at se, om andelsselskaberne finder samklang, når det gælder rodfæstelsen hos medlemmerne. Arla vil tætte på naturen. Måske vil Danish Crown spise grisen.

Det skal handle om at gå i samme retning i den verden, der ikke længere er national. Det er heldigt, thi Danmark er blevet for lille til at klare det hele i den hæsblæsende globale udvikling.

Om forfatteren:

Jørgen Ougaard.

Født 1948

Agronom 1973.

Landbrugsraadet 1973-2009.

Havde fra 1978 ansvaret for EF's landbrugspolitik og forestod Landbrugets Brysselkontor i Bryssel 1983-88. Efterfølgende ansvar for eksportpolitik/markedsudvikling med andelsselskaberne i fokus og senere LOK med uddannelse af folkevalgte. Har sat en ære i, at de folkevalgte skulle have lige så meget modspil som medspil. Afskediget ved dannelsen af Landbrug & Fødevarer i 2009.

