

SEKRETARIATSTILPASNING I LANDBRUGETS ORGANISATIONER — EN BERETNING OM ANVENDELSE AF MASKINSTATIONSTANKEN

Af agronom Peter Bertelsen

Forfatteren var i perioden 1972 til 2008 ansat i forskellige af landbrugets organisationer, og giver her en beretning om udviklingen i landbrugets organisationer og de tilknyttede sekretariatsfunktioner, og deres tilpasning.

Indledning

I artiklen beskrives sekretariatstilpasning oplevet i landbrugets centrale organisationer med adresse på Axelborg i perioden 1988 til 2001. Der er medtaget historie forud for den periode, og der omtales enkelte begivenheder efter perioden. Desuden beskrives det fælles sekretariat, DMA, i perioden 2006 til 2008.

Sekretariatstilpasning skete med udgangspunktet i en før-situation, hvor det var selvfølgelig for organisationer og foreninger at have egen sekretær eller sekretariat.

Med »maskinstationstanken« blev udnyttet den mulighed, at en forening i stedet for at have eget sekretariat købte sig til den nødvendige betjening i et større sekretariat mod at betale en sekretariatsgodtgørelse. Artiklen beskriver oplevelser og erfaringer, som har været en del af en udvikling frem mod større sekretariatsfællesskaber.

I begyndelsen af 2010 er status, at jordbrugets/fødevarerhvervets organisationer har dannet ét fælles sekretariat, som servicerer den nyligt dannede fælles organisation, Landbrug & Fødevarer. Desuden servicerer en række mindre organisationer og foreninger, som har valgt at bevare deres organisatoriske selvstændighed men samtidig at få betjening i det fælles sekretariat.

Endelig bemærkes, at de større sekretariater som udgangspunkt er erhvervspolitiske. Eksemplerne i det følgende på anvendelse af maskinstationstanken omfatter også foreninger uden erhvervspolitiske målsætninger.

Som afslutning resumeres artiklen med en gennemgang af fordele, ulemper, muligheder og trusler (SWOT-analyse) af maskinstationstanken.

Sukkerroedyrkerne

De samvirkende danske Sukkerroedyrkerforeninger, senere Danske Sukkerroedyrkere, DKS, har til opgave dels at varetage erhvervspolitiske opgaver for sukkerroeproduktionen, dels at være forhandlingspartner overfor sukkerfabrikkerne ved indgåelse af Brancheaftale om dyrkning og levering af sukkerroer.

Sukker har historisk haft en særlig status i den menneskelige ernæring. I dag skal sukker helst undgås! Men i den lange historie forud for nutidens overflodssamfund var det vigtigt at sikre befolkningens forsyning med sukker til en rimelig og stabil pris. Derfor har der historisk eksisteret en politisk vedtaget sukkerordning med det sidstnævnte formål. Sukkerroedyrkerne repræsenteret gennem DKS har spillet en aktiv rolle ved udformningen og forvaltningen af disse ordninger. Dette har historisk medvirket til en betydelig selvfølelse hos DKS. Man klarede sine egne forhold uafhængigt af andre organisationer og var f.eks. ikke medlem af Landbrugsraadet.

Da Danmark blev medlem af EF i 1973 blev den fælles markedsordning for sukker også den politisk vedtagne ordning i Danmark og afløste den hidtidige danske sukkerordning. EF's markedsordning for sukker var blot én ud af et stort kompleks af ordninger under den fælles landbrugspolitik.

Landbrugspolitikken var teknisk kompliceret og DKS valgte fra starten af det danske medlemskab at få hjælp i Landbrugsraadet til den erhvervspolitiske indsats omkring EF's markedsordning for sukker. Hertil bidrog også, at indsatsen fremover skulle gøres i Bruxelles frem for i København. Samtidig blev det erkendt, at man havde brug for at være medlem af fælles fora og meldte sig ind i Landbrugsraadet. Men

DKS bevarede op igennem 1970-erne sit eget sekretariat.

Hjælpen til den erhvervspolitiske indsats i EF blev ydet af skiftende ansatte i Landbrugsraadet, fordi bistanden på grund af foreningens eget sekretariat var ad hoc præget. Hos DKS konstaterede man, at situationen på dette vigtige område ikke var holdbar. I et notat fra slutningen af 1970-erne anføres »De idelige personskifter i Landbrugsraadet var vi ikke tilfredse med,«.

Denne situation fandt en løsning i løbet af 1982, hvor foreningen gennem drøftelser med Landbrugsraadet fik et tilbud på en samlet sekretariatsløsning i Raadets sekretariat. I overvejelserne indgik, at arbejdet med den fælles markedsordning for sukker på europæisk plan var helt afgørende for ordningens tilpasning til de skiftende politiske vilkår for jordbrugserhvervet. Det var samtidig afgørende at koordinere med den generelle og tværgående varetagelse af interesser for det samlede jordbrug. Det blev erkendt, at denne komplekse problemstilling kunne DKS bedst få løst ved at have sit sekretariat i Landbrugsraadet. Samtidig besluttede foreningens egen sekretær at stoppe. Fra 1. januar 1983 lå DKS' samlede sekretariat dermed i Landbrugsraadet.

Det nye sekretariat og dets arbejdsområder

I Danske Sukkerroedyrkeres jubilæumsskrift fra år 2002 anføres, at »som sekretær blev ansat agronom Asbjørn Børsting, der tidligere med ansættelse i Landbrugsraadet havde løst afgrænsede, især de internationale opgaver for Overbestyrelsen« (»Danske Sukkerroedyrkere i 100 år, 1902-2002«, side 130, Danske Sukkerroedyrkere 2002). Det citerede illustrerer vanskeligheden med at forstå modellen, selv 20 år senere og selv for en velinformeret iagt-

tager som tidsskriftets redaktør, nu afdøde Claus Bjørn. Asbjørn Børsting blev IKKE ansat i Danske Sukkerroedyrkere. Han var fortsat ansat i Landbrugsraadet, som stillede ham til rådighed for DKS i en del af hans tid mod betaling af en sekretariatsgodtgørelse til Landbrugsraadet. Sekretariatsgodtgørelsen dækkede alle udgifter i forbindelse med sekretariatet, dvs. sagsbehandler, sekretær, reception, telefon, kontorhold og bogholderi.

Dermed var maskinstationsmodellen i praktisk anvendelse. I det følgende gives eksempler på sekretariatets arbejde.

På europæisk plan blev arbejdet udført gennem en vedholdende deltagelse i det europæiske arbejde. Sekretariatet deltog i alle møder i den europæiske sukkerroedyrkerorganisation, CIBE, samt i møder i Kommissionens Rådgivende udvalg. I CIBE-møderne var der udover sekretariatet også altid deltagelse af valgte fra dyrkerside. Sekretariatet lavede referater fra møderne, som udsendtes til bestyrelsen, og der var jævnligt artikler om CIBE's arbejde i det blad, som udsendtes til sukkerroedyrkerne fire gange om året.

I forbindelse med revisioner af markedsordningen blev også holdt møder med danske myndigheder. I disse sammenhænge optrådte dyrkere og sukkerfabrikker ofte i enighed. Markedsordningens formål var at styre produktionen, men også at beskytte sukkerroedyrkerne mod udnyttelse fra store industrivirksomheder. Ordningens hensigt om det sidstnævnte blev fra starten udmøntet på gensidig vis i den danske brancheaftale. Det kan nævnes, at sådan var det ikke i alle EF-lande, men i Danmark var der sjældent uenighed om arbejdet med at påvirke justeringer i markedsordningen.

Derimod var der naturligvis ikke enighed, når det kom til Brancheaftalen om dyrkning og

levering af sukkerroer. Forløbet svarer til forhandlinger om overenskomster. Men sekretariatet var og er fortsat ikke udstyret med en »overenskomstafdeling« eller lignende specialiseret enhed i denne særlige forhandlingsdisciplin.

Kravene var derfor store, og sådan er det fortsat. Forhandlingerne med sukkerfabrikkerne er dermed noget særligt for sekretariatet. Det seneste par års ændrede ejerforhold af sukkerfabrikkerne har utvivlsomt været en helt særlig udfordring. På den anden side er der ikke interessemæssige konflikter i forhold til andre foreninger, og der skal ikke i denne sammenhæng gås mere i detaljer med denne opgave.

I andre sammenhænge opstår derimod nemt konfliktende interesser for sekretariatet. I det følgende et par eksempler på denne problemstilling.

Reform af sukkerordningen

I 1991 blev vedtaget en reform af den fælles landbrugspolitik i EU. Reformen medførte sænkning af de garanterede priser og indførelse af direkte tilskud. Sukkerordningen i EU blev ikke omfattet af reformen, og det havde sektoren heller ikke noget ønske om at blive, fordi det ville give samlede indkomstfald. Hvordan undgik sektoren at »blive reformeret« i en periode på mere end 10 år efter 1991?

De mest centrale argumenter for reformen af den fælles politik var at løse overskudsproblemer og budgetproblemer. Disse problemer havde sukkerordningen ikke i kraft af kvotesystemet og en selvfinansieringsordning for afsætning af overskudsproduktion.

I Landbrugsraadet var der officiel støtte til DKS og arbejdet med at holde sukkerordningen uden for reformen. Støtten kom til udtryk både i de formelle møder og i forhold til myn-

digheder og politikere. Uden for de formelle mødesammenhænge var stemningen imidlertid ganske anderledes! Sukkerordningen blev klart anset for koncessioneret (kvoteordningen) og urimeligt gunstig for et beskyttet mindretal. Krav om »liberalisering« blev ytret mere eller mindre højlydt.

Som sekretær for DKS skal man forsvare DKS' interesser og bliver i vid udstrækning slået i hartkorn med disse. Som ansat i Landbrugsrådet skal man samtidig varetage bredere interesser og som minimum have styr på faktuelle forhold, som taler for det ene eller det andet mere generelle synspunkt. Der kan være tale om hensyn til det samlede EU-budget, EU's eksterne relationer eller fødevarerproduktionsens omdømme i det øvrige samfund. Den nødvendige balance findes der ingen færdig opskrift på.

Promilleafgiftsfonden

I slutningen af 1970-erne opnåede landbruget at få tilbageført en del af den amtskommunale jordskat til en fond, promilleafgiftsfonden. Midlerne skulle anvendes til de samme formål, som midlerne i produktionsafgiftsfondene, og promilleafgiftsfondens midler kunne alene søges af produktionsafgiftsfonde. Målet var samtidig at »aflaste produktionsafgifterne« på de animalske områder, som var økonomisk trængt i disse år. I de følgende år gik promilleafgiftsfondens midler derfor udelukkende til de animalske produktionsområder.

En halv snes år senere havde økonomien blandt sektorerne ændret sig. Undervejs havde man i frøsektoren længe ønsket at få støtte fra promilleafgiftsfonden. Efter et par tilløb, som blev afvist, fik Frøafgiftsfonden efter ansøgning tilskud fra Promilleafgiftsfonden til et ny-skabende flerårigt forskningsprojekt i 1991.

Projektet var for størstedelens vedkommende finansieret af offentlige forskningsmidler, men branchen skulle selv finansiere resten fra Frøafgiftsfonden. Branchemæssigt mente man ikke at kunne forhøje de almindelige produktionsafgifter, og et tilskud fra promilleafgiftsfonden var derfor afgørende. Jf. om frø til udsæd senere i artiklen.

I sekretariatet opstod derefter den tanke, at også sukkerroedyrkningen burde kunne få andel i promillemidlerne til deres indsats for bl.a. at reducere pesticidanvendelse i sukkerroedyrkningen. Det krævede, at der blev oprettet en afgiftsfond for sukkerroer, som kunne søge midlerne. Dette var dog alene et stykke administrativt arbejde. I forvejen blev der via dyrkningskontrakterne opkrævet midler til forskning og forsøg samt rådgivning. Arbejdet med sidstnævnte foregik på sektorens forsøgsgård, Alstedgaard, ved Ringsted. Midlerne skulle derfor blot kanaliseres gennem Sukkerroeafgiftsfonden frem for at gå direkte til Alstedgaard. Det krævede noget ekstra administration udover selve oprettelsen. Men besværet hermed blev opvejet af, at det viste sig muligt at få 700.000 kr. i tilskud fra Promilleafgiftsfonden. Det skete første gang i 1994.

Sagen illustrerer de interessekonflikter, som kan opstå med maskinstationsløsningen. De animalske sektorer var ikke begejstrede for, at planteavlen ville have andel i promillemidlerne, jf. at det tog en del tid, inden frøsektoren kom i betragtning. Det forbliver ubesvaret, om sukkerroedyrkerne med sekretariat i Landbrugsrådet selvstændigt kunne have taget initiativ til at søge om midler i promilleafgiftsfonden. Men da frøavlen havde banet vejen, så kunne – og skulle – det gøres, selv om sekretariatet i praksis kom en del i klemme intersemæssigt.

DKS' selvstændige stilling

Som tidligere nævnt har der historisk været et stærkt ønske hos sukkerroedyrkerne om at have en selvstændig og uafhængig organisation. Sådan er det fortsat, og maskinstationsløsningen for sekretariatet, som nu ligger i Landbrug & Fødevarer, har opretholdt den organisatoriske selvstændighed med en samtidig udnyttelse af stordriftsfordele og en tilknytning til de generelle organisationer.

Som noget centralt kan afsluttende nævnes, at sukkerroedyrkerne altid har finansieret foreningens arbejde med et kontingent, som er indskrevet i kontrakterne om levering af sukkerroer, og hvis indhold er aftalt mellem DKS og sukkerfabrikkerne. Kontingentet er altså ikke frivilligt. Det besluttes af DKS, opkræves af sukkerfabrikkerne og overføres til DKS. Ordningen sikrer et stabilt indtægtsgrundlag for foreningen, og det sikrer, at alle dyrkere bidrager til DKS' arbejde, som kommer alle til gavn.

KI-SAM – Kunsttørringsindustriens sammenslutning

I Danmark har der siden 1930-erne eksisteret en industri, som tørrede grøntafrgrøder og solgte dem som grøntpiller, og industrien eksisterer fortsat.

Da Danmark blev medlem af EF kom industrien ind under den fælles EF-ordning med tilskud til produktionen af grøntpiller. Baggrunden for tilskuddet var et ønske om at fremme den interne produktion af foderprotein i EF og mindske afhængigheden af import.

Tilskuddet var af ganske betragtelig størrelse. I afrundede størrelsesordener kan anføres, at støtten i 1990-erne udgjorde ca. 1/3 af virksomhedernes indtjening. Tilskuddet blev udbetalt pr. kg færdigvarer efter nærmere fastlagte kriterier om protein- og vandindhold.

EF-ordningen for tørret grønt og den indbyggede støtte krævede en indsats på europæisk plan via kunsttørringsindustriens europæiske organisation, CIDE. I princippet en indsats i lighed med sukkerordningen. Herunder navnlig en indsats i et udvalg under Kommissionen, og hvor en hovedopgave var at sikre balance i ordningen mellem nord- og sydeuropa. Samtidig var der også i princippet de samme indbyggede konflikter i forhold til den generelle landbrugspolitik.

I løbet af 70-erne og 80-erne opstod løbende særlige problemstillinger som følge af forøgede energipriser samt EF's udvidelse med især Spanien. Disse medførte efterhånden en sådan forøgelse af udgiften til markedsordningen for tørret foder, at der blev tale om et problem uanset behov og argumenter for en produktion af foderprotein i EF. Behovet for organisatorisk og erhvervspolitisk indsats til sektoren steg i takt hermed og dermed behovet for sekretariatsmæssig bistand.

Indtil 1991 fulgte KI-SAM's sekretariat den til enhver tid siddende formand. På det tidspunkt stod det imidlertid aktørerne klart, at der var behov for en mere permanent ordning, og der blev rettet henvendelse til Landbrugsraadet om at få sekretariat i Raadet.

Sekretariatet skulle udføre det sekretariatsmæssige arbejde med den erhvervspolitiske indsats på såvel EU som på dansk plan. Desuden information til medlemmerne samt bogholderi for foreningen m.m.

KI-SAM havde i en årrække været B-medlem af Landbrugsraadet og så nu en fordel i en nærmere tilknytning via køb af sekretariatsbistand. For KI-SAM var det dog samtidig afgørende, at foreningen bevarede sin organisatoriske selvstændighed og mulighed for at agere uafhængigt til gavn for medlemmerne. Valget

af Landbrugsraadets sekretariat som maskinstation imødekom disse behov.

I løbet af 1990-erne kom ordningen med støtte til tørret foder under stigende pres. I hovedtræk på grund af følgende: Argumenterne for selvforsyning og herunder en EU produktion af foderprotein havde ikke længere den samme vægt. Produktion af høj kvalitetsprodukter af især lucerne blev anset for at have gode muligheder på almindelige markedsvilkår. Samtidig var der stigende fokus på at spare på energien, og der kunne derfor sættes spørgsmålstegn ved at give ganske store offentlige tilskud til en produktion baseret på et så højt energiforbrug som produktionen af tørret foder.

De oprindelige argumenter for ordningen viste sig dog længe holdbare. Arbejdet med at fremføre dem for organisationen satte imidlertid sekretariatet under pres, og den sekretariatsansvarlige måtte flere gange konstatere, at der var brugt mere tid på KI-SAM, end foreningen betalte for.

Undervejs har der været mange oplevelser og erfaringer. Det centrale for branchen var formuleringerne i den vejledning om udbetaling af støtte, som danske myndigheder udarbejdede og arbejdede efter. Vejledningen blev udarbejdet på basis af EU-forordninger. I den sammenhæng kunne KI-SAM og foreningens sekretariat spille en rolle som høringspart og på den måde sikre, at vejledningen ikke overtolkede forordningernes kontrolbestemmelser. Blandt nogle af branchens virksomheder – ikke alle! – var det dog et konstant klagepunkt, at myndighedskontrollen ved støtteudbetaling var for nidkær. Angiveligt nærmest baseret på en ringe tiltro til virksomhedernes hæderlighed. Det gav naturligvis stof til eftertanke, at

branchens største virksomhed på et tidspunkt i realiteten gik konkurs (men endte med at blive overtaget af en anden), fordi den daglige ledelse regnskabsmæssigt havde manipuleret med virksomhedens produktionsmængder. Støtten til tørret grønt var baseret på udlevere mængder.

Opstramninger var uundgåelige og produktionen mindskedes fra slutningen af 1990-erne og fremad. I midten af forrige årti blev der lagt en plan for fuldstændig afvikling af den hidtidige støtte til tørret foder med ophør i 2012. De ganske mange år med støtte og eksistensmulighed har dog givet de mest levedygtige fabrikker mulighed for omstilling til kvalitetsprodukter men også en ny rolle i f.eks. landskabspleje.

Udfordringen for foreningen og dens sekretariat i Landbrug & Fødevarer er fremover at udvikle denne rolle.

Brancheudvalget for Frø

Produktionen af frø til udsæd har spillet en betydende rolle i dansk landbrug. Både udbyttemæssigt og produktionsmæssigt har Danmark en stærk position på verdensplan. Dette er bedst illustreret ved, at Danmark er verdens største eksportør af græsfrø.

I lighed med de foregående produktområder spillede regler fastsat under EF's landbrugs-politik også en stor rolle for frøproduktionen. Det blev en hovedopgave at sikre en støtte til frøproduktionen svarende til den værdi, som markedsordningen for korn har haft for kornproduktionen. Ellers ville frøproduktionen og Danmarks stærke markedsplacering ikke kunne bevares.

I begyndelsen af 1973 blev derfor dannet et fælles brancheorgan mellem frøproduktion og

frøhandel – Brancheudvalget for Frø. Brancheudvalgets formål var at varetage frøavlens og frøhandelens fælles interesser, navnlig i forhold til de fælles EF-regler.

Brancheudvalget fik en helt selvstændig status og valgte efter forhandling mellem de stiftende parter at placere sit sekretariat i tilknytning til landbrugets hovedorganisationer.

Sådan forblev situationen frem til 1990, hvor Brancheudvalget valgte at overgå til maskinstationsmodellen. Udgifter ved den selvstændige status til bl.a. IT og bogholderi var blevet for store. Overgangen skete dog på den måde, at Brancheudvalgets daværende sekretariatschef forblev ansat i Brancheudvalget, mens øvrige ansatte blev overtaget af Landbrugsraadet. Udvalget ønskede sikkerhed for, at sekretariatschefen forblev tilknyttet og ansvarlig for Brancheudvalgets arbejde. Dette frem for en ansættelse i Landbrugsraadet, hvor Raadet principielt kunne sætte en anden ansat til at udføre arbejdet.

Der var således tale om en variant af maskinstationsmodellen, som viser dennes mulighed for fleksibilitet.

Da sekretariatschefen gik på pension i 2006 overgik Brancheudvalget for Frø helt til maskinstationsmodellen. Brancheudvalget betjenes nu af det fælles sekretariat for Landbrug og Fødevarer.

Frilandsproduktion af frugt, bær og grøntsager

I løbet af 1960-erne og videre frem begyndte en del landbrug at dyrke frugt, bær og grøntsager på friland. Navnlig grøntsager havde hidtil udelukkende været en gartneriproduktion. Disse producenter/landmænd var medlemmer af landbo- og husmandsforeningerne og hav-

de derfor en forventning om at kunne få varetaget deres interesser i foreningerne. Denne forventning kunne foreningerne kun i begrænset omfang honorere.

Der blev derfor ad et par omgange taget initiativ til selvstændige organisationsdannelser, som skulle stå for interessevaretagelsen. Initiativerne blev i et omfang støttet af landbo- og husmandsforeningerne, fordi de frugt- og grøntproducerende medlemmer dermed fik mulighed for at få dækket deres behov.

Initiativerne forud for 1989 omtales ikke her. De grundstødte af forskellige årsager, og problemet med manglende interessevaretagelse var derfor på det tidspunkt uløst.

Som baggrund skal videre nævnes, at gartnerne med grøntsagsproduktion altid havde været organiseret i Dansk Erhvervsgartnerforening, DEG. De erhvervspolitiske problemstillinger for grøntsagsproduktionen vedrørende f.eks. plantebeskyttelsesmidler var naturligvis de samme uanset om producenten betragtede sig som landmand eller som gartner. Derfor havde der da også i forløbet været mange kontakter for at skabe samarbejde, men disse førte aldrig til noget resultat. Retrospektivt kan bemærkes, at personlige modsætninger formentlig var en del af forklaringen. Aktørerne var de samme, selv om der var tale om en ganske lang periode.

Endelig kan nævnes, at arbejdet med at varetage det europæiske arbejde som udgangspunkt lå i Landbrugsraadet, fordi det var Landbrugsraadet, der var medlem af den fælles europæiske landbrugsorganisation. Der var allerede i 1981 indgået en aftale mellem DEG og Landbrugsraadet om, at repræsentationen gik på skift fra år til år mellem disse to. Aftalen indebar, at DEG betalte et beløb til Landbrugsraa-

det for information om EU og for at være involveret i arbejdet på frugt- og grøntområdet samt for selv at forestå arbejdet vedr. blomster og planter.

Brancherådet for Frugt og Grønt

I 1989 var det lykkedes nogle initiativtagere at få tilsagn fra en række organisationer og virksomheder på frugt- og grøntområdet om at bidrage til finansiering af en fælles organisation. Landbo- og husmandsforeningerne gav også tilsagn om at bidrage, fordi man på den måde fik løst det nævnte problem med medlemmer, som man ellers havde vanskeligt ved at bistå.

Landbrugsraadets sekretariat blev bedt om at bistå med oprettelsen af den fælles organisation og blev efterfølgende valgt til at udføre dens sekretariatsopgaver efter maskinstationsmodellen.

Undervejs var der løbende kontakt til DEG. Både fordi en række opgaver som nævnt uundgåeligt var ens for de to organisationer, men også fordi det europæiske arbejde blev bragt i spil. I den nydannede organisation var der modstand mod aftalen om, at DEG skulle repræsentere branchen hvert andet år. Der blev derfor dannet et »Kontakt- og informationsudvalg for den grønne sektor« mellem de to organisationer med en direktør for Landbrugsrådet som formand, hvor disse fælles forhold kunne drøftes.

Efter mindre end et års drift stod det klart, at det ville være umuligt at finansiere Brancherådet fremover. Centralt var, at landbo- og husmandsforeningerne meddelte en nedskæring af deres første bidrag til foreningen med en tredjedel. Mens situationen var i øvrigt følgende:

- Der var tale om i alt CIRKA 1000 producenter, som for en dels vedkommende også havde anden produktion
- Der var tale om »dobbeltf finansiering« på den måde, at den enkelte producent betalte til det erhvervspolitiske arbejde ad flere kanaler: De betalte til landbo- og husmandsforeningerne, frugt- og bæravlere betalte derudover via foreningen Dansk Erhvervsfrugtav, men også via frugtsalgsforeninger, som var medlemmer af Brancherådet. Grøntsagsavlere betalte udover til landbo- og husmandsforeningerne f.eks. via NordGrønt, og nogle betalte via deres salg over GASA desuden til DEG
- Der var tre uafhængige rådgivningssystemer: Landbo- og husmandsforeningerne, Dansk Erhvervsfrugtav og DEG.

Disse ret åbenlyse problemer var der ikke nogen udtalt politisk vilje til at se konstruktivt i øjnene. Som nævnt havde det tidligere været forsøgt at skabe samarbejde i sektoren uden held. Interessesvaretagelsen for producenterne stod til igen at blive tabt på gulvet.

I en sådan situation kan man som sekretariat vælge intet at foretage sig og afvente, at den politiske handlekraft på et tidspunkt indfinder sig. Det er nok det mest almindelige. Man kan også vælge at forsøge at påvirke situationen ud fra det kendskab, man har til den. Valget af sidstnævnte indebærer uundgåeligt nogle risici for fejltagelser og kan komme til at stå i vejen for lange ansættelsesforløb! Der er forskel på at være rådgivende og være initiativtagende omkring de politiske processer!

Situationen kaldte imidlertid stærkt på løsninger. Den politiske handlekraft var derfor naturligvis til stede ikke mindst i landbo- og husmandsforeningerne. Med denne som stå-

sted kom der et langt forhandlingsforløb i kontaktudvalget mellem DEG og Brancherådet. Forløbet var til at begynde med besværligt og præget af tidligere modsætninger. Det fik dog efterhånden et mere klassisk forløb. Dvs. at positionerne blev bevaret samtidig med, at løsninger kunne skimtes, og at disse ikke kategorisk blev afvist.

I foråret 1991 blev herefter opnået en aftale om »den fremtidige organisering på gartneriområdet« med følgende indhold:

- Brancherådet for frugt og grønt blev nedlagt
- Det erhvervspolitiske arbejde for sektoren blev organiseret i »Den grønne sektor« med sekretariat i DEG's erhvervspolitiske afdeling
- DEG meldte sig ind i Landbrugsraadet, som dermed fik repræsentation fra hele jordbrugerhvervet
- Den faglige rådgivning blev lagt sammen til en fælles enhed.

Denne løsning holdt en halv snes år. Undervejs forsøgte frugtavlerne at komme ud af aftalen og få en direkte tilknytning til de centrale organisationer. Dette blev afvist af de centrale organisationer, som holdt sig til den indgåede aftale.

Kontakten mellem sektoren og de centrale organisationer blev bevaret. Efterfølgende er Dansk Gartneri blevet dannet som efterfølger for Dansk Erhvervsgartnerforening. Dansk Gartneri har politisk sekretariat hos Landbrug & Fødevarer og er medlem af Landbrug & Fødevarer.

Ærtedyrkere

Leverandørerne af grønne ærter til dybfrost anmodede i forlængelse af aftalen om »den fremtidige organisering på gartneriområdet« Landbrugsraadet om bistand til deres forhandlinger om produktionsaftaler med dybfrostindustrien samt om at få hjælp til udsendelse af information, mødeafvikling i øvrigt, regnskab m.m.

Danmark har naturligt gode forudsætninger for denne ærteproduktion. Ærterne modner i vort klima tilstrækkelig langsomt til, at man via en stramt gennemført planlægning kan nå at høste dem, mens de er små, bløde og søde.

Landbrugsraadet overtog opgaven med at bistå ærtedyrkerne på et tidspunkt, hvor Danisco Foods havde opkøbt de to eksisterende dybfrostfabrikker med henblik på en samling og effektivisering af produktionen. Omkring hver af fabrikkerne var der en dyrkerforening, hvor bestyrelserne især havde til opgave at forhandle dyrkningskontrakt med fabrikken. Da der nu kun var én virksomhed, blev der dannet »Forhandlingsudvalget for ærter« med repræsentation fra de to bestyrelser.

Opgaven for Forhandlingsudvalget var at opnå en ærtepris, som man kunne anbefale overfor ærtedyrkerne. Danisco Foods ønskede selvsagt råvaren til den lavest mulige pris, men var omvendt noget bundet af opgaven med at skulle skaffe den tilstrækkelige mængde. I nogle år var grønne ærter en attraktiv afgrøde for planteavlere, som fik en kontrakt tilbudt.

I 1999 fusionerede de to dyrkerforeninger til én, og Forhandlingsudvalget blev til »Foreningen af Ærtedyrkere til Danisco Foods«.

Det kan konstateres, at Danisco i efteråret 2000 valgte at sælge dybfrostaktiviteterne i Danisco Foods til Ardo, en belgisk ejet virksom-

hed. Foreningen af ærterdyrkere er i dag omdannet til »Producentorganisationen for Dybfrostærter amba«.

Finansieringen af ærterdyrkerforeningen er sikret ved en aftale om, at kontingent til foreningerne er en del af kontraktvilkårene.

Sekretariatet for ærterdyrkerne ligger fortsat i Landbrug & Fødevarer.

Avlere af grøntsager til dybfrost

I lighed med ærterdyrkerne ønskede producenter af gulerødder, porrer og løg til dybfrost bistand til deres forhandlinger med Danisco Foods, som også producerede frosne produkter af disse grøntsager. Der blev efterfølgende først dannet en forening – Dyrkerforeningen til Danisco Foods.

I dette tilfælde bistod Landbrugsraadet først avlerne med at danne en forening og efterfølgende med forhandlinger og administration af foreningen.

Danmark har ikke de samme komparativt gunstige betingelser for produktion af disse grøntsager som for ærter. Konkurrencen har derfor betydet, at produktionen af disse råvarer til dybfrostindustrien i Danmark er skåret ned og i skrivende stund er der slet ikke tegnet kontrakter. Foreningen eksisterer dog fortsat.

Finansiering af foreningen er sikret gennem kontingent som en del af kontraktvilkårene.

Forskningsforeningen

Foreningen blev oprettet samtidig med de to foregående og skyldtes også den opståede kontakt til sektoren. Der var dog tale om en fortsættelse af noget eksisterende. Ved oprettelse af Gartneribrugets Afsætningsudvalg, GAU, som produktionsafgiftsfond en del år tidligere havde dybfrostindustrien i et protokolat fået tilsagn om et årligt tilskud til forskning

i råvarekvalitet, produktudvikling m.m. Dette med baggrund i fordyrelsen af de danske råvarer som følge af produktionsafgiften. Tilskudet blev givet til en forening, som industriens virksomheder havde oprettet til at forestå anvendelsen i overensstemmelse med formålet. Bl.a. i samarbejde med forsøgsstationen i Årlev.

Nu var virksomhederne samlet på én hånd, som beskrevet ovenfor, og der var brug for at gentænke, hvordan rollen som formidler af forskning og forsøg omkring sektoren kunne udformes.

Initiativtagerne nåede frem til, at der burde dannes en ny forening, som udover de hidtidige favnede en bredere kreds af virksomheder i forarbejdning og omsætning og desuden primærproducenter af frugt, grønt og bær.

I første omgang kom foreningen til at hedde »Forskningsforeningen for forarbejdet frugt og grønt«. Navnet er efterfølgende justeret i takt med, at foreningen har udvidet sit arbejdsområde.

Med sekretariat i først Landbrugsraadet og siden Landbrug & Fødevarer har foreningen siden starten været et kreativt og kontaktskabende forum i sektoren og været initiativtager til partnerskaber og et utal af forsknings-, forsøgs- og udviklingsprojekter.

Foreningens medlemskreds er meget bred og omfatter interesser inden for frugt, grønt og bær over forskning og forsøg, rådgivning, primærproduktion, forarbejdning og afsætning. Dens drift og udvikling illustrerer, at et sekretariat kan spille en stor rolle for, hvordan der formuleres fælles mål og skabes samarbejde om at nå dem.

Prodan, Producentforeningen til Danpo

I midten af 1970-erne var andelsselskabet Danpo igennem en turbulent tid og meget tæt på at gå konkurs. Dengang var det imidlertid indstillingen, at en konkurs i et andelsselskab ville få betydelige negative konsekvenser. En konkurs måtte derfor undgås, og dette blev opnået gennem kapitaltilførsel fra organisationer i landbruget, landbrugets fonde og forskellige landbrugstilknyttede virksomheder. Dermed blev skabt Danpo A/S, hvor den tilførte kapital blev til ansvarlig aktiekapital. Danpo amba med de tidligere ejere, slagtekyllingeproducenterne, blev ligeledes aktionær og en samhandelsaftale sikrede, at Danpo A/S fortsat købte kyllinger produceret af Danpo amba medlemmer. Et par år senere måtte der tilføres yderligere kapital, og der skete i de efterfølgende år forskellige ændringer i aktionærkredsen. Landbrugets organisationer og fonde var fortsat aktionærer. Den langsigtede hensigt var, at producenterne igen skulle kunne overtage virksomheden. Danpo amba havde derfor forkøbsret til de øvrige aktionærers aktier.

I 1990 fusionerede Danpo A/S med Farre Food A/S. Det betød igen en ny aktionærstruktur, og Danpo amba måtte give afkald på sin forkøbsret til de øvrige aktier.

I midten af 1990-erne viste der sig interesse fra svensk side for at købe Danpo. Baggrunden var, at man nationalt i Sverige havde succes med salmonellafri produktion af slagtekyllinger. Med Sveriges medlemskab af EU var det blevet besluttet at investere i en produktion til det europæiske marked baseret på det svenske koncept for salmonellafri produktion. Man havde udset sig Danpo som et velegnet brohoved for en sådan investering. Interesserne og kapitalen havde deres udspring i LRF, Landbruksraadets svenske pendant.

De danske aktionærer inkl. landbrugets organisationer havde en betydelig interesse i at sælge Danpo. Det var det ingen hemmelighed, at Danpo igen var i økonomiske vanskeligheder.

Uanset ændringer i aktionærstrukturen var Danpo amba fortsat en central aktionær i Danpo A/S på grund af, at man samtidig var råvareleverandør til virksomheden. Siden omannelsen af Danpo til et A/S havde Danpo amba haft sekretariatsammen med Danpo A/S. Som sælger af Danpo A/S havde producenterne i Danpo amba behov for sekretariatsbistand omkring salget, og det var en vanskelig situation for dem at skulle have denne bistand fra virksomheden, som skulle sælges. Fra organisationsside i landbruget blev det foreslået, at Danpo amba købte sekretariatsbistand i Landbruksrådet, og sådan blev det.

Fra Danpo amba's side stillede man en ufravigelig betingelse for at sælge sin aktiepost: der skulle indgås en samarbejdsaftale mellem Danpo A/S og Danpo amba til afløsning af samhandelsaftalen. Samtidig stillede man en række krav til samarbejdsaftalen, herunder navnlig et ubetinget krav om økonomisk ligestilling af producenterne for en ensartet indsats og kvalitet i kyllingleverancerne. Medlemmerne af Danpo amba skulle desuden have et særligt tillæg for at organisere sig i forhold til Danpo, og Danpo skulle ikke kunne udvide produktionen med leverancer fra ikke-medlemmer uden først at tilbyde merleverancen til medlemmerne. Baggrunden var erfaring: den siddende direktion i Danpo A/S havde givet særtillæg til enkelte producenter. Også til ikke-medlemmer af Danpo amba.

I situationen gav disse krav ikke anledning til større uoverensstemmelser. De svenske inte-

resser ønskede et godt samarbejde med producenterne, og salget blev gennemført.

Under forløbet blev det besluttet at lade Danpo amba ændre navn til Producentforeningen til Danpo. Til brug for daglig tale blev valgt »Prodan«, som samtidig signalerede en positiv indstilling fra producentside overfor virksomheden.

Sekretariatet i Landbrugsraadet blev valgt til fortsat at bistå Prodan og havde i første omgang opgaven med den formelle dannelse af producentforeningen. Siden var opgaven at forestå mødeafvikling, og desuden som sekretariat at forberede og deltage i forhandlinger mellem Danpo og Prodan om leveringsvilkår.

Nogle år senere opstod der en uventet og ubehagelig situation. Det viste sig, at Danpo havde indgået aftaler om tillæg for store leverancer med et par producenter. Tillæggene var umiddelbart i strid med Samarbejdsaftalen, som imidlertid indeholdt bestemmelser om, at sådanne tillæg i så fald skulle udbetales til alle producenter, jf. det anførte om principiel ligestilling.

Der var ingen tvivl om, at ånden i Samarbejdsaftalen var brudt, men om den konkrete situation nu også svarede til den, som på forhånd var skriftligt nedfældet, kunne måske diskuteres. Og det blev det så – med bistand af advokater og sekretariat. Både Danpo og Prodan havde imidlertid en selvfølgelig interesse i at kunne producere videre, og når viljen er til stede hos de direkte ansvarlige, så kan der findes en løsning.

Forhandlingen fandt sted i en situation, som i øvrigt var præget af, at der undervejs var opstået salmonellaproblemer i Danpos produktion. Disse var helt utvivlsomt udslag af de tilfældigheder, som en biologisk produktion nu en gang kan komme ud for. Men det var yderst

uheldigt og medvirkede til, at den svenske strategi for købet af Danpo ikke kunne realiseres som planlagt. Danpo var derfor i de første år et dyrt bekendtskab for de svenske interesser bag købet. Prodan var i situationen med bruddet på Samarbejdsaftalen nødt til at holde sig denne realitet for øje. Der blev på den baggrund fundet en løsning med et øget tillæg for organisering i Prodan. En løsning som begge parter kunne leve med.

For Prodan illustrerede situationen, at deres valg af et uafhængigt sekretariat var det rigtige. Hertil kom, at der under forløbet var tilfælde med behov for kontakt til de svenske interesser bag Danpo. Denne kontakt lå lige for med udgangspunkt i Landbrugsraadets kontakt til LRF. Prodan har fortsat sekretariat hos Landbrug & Fødevarer.

Prodan valgte ved sin dannelse af få indskrevet kontingent til foreningen som en del af kontraktvilkårene med Danpo. Dette gav bl.a. foreningen økonomisk handlefrihed både ved valg af sekretariat og vedr. køb af nødvendig advokatbistand. Til gengæld var der i samarbejdsaftalen som nævnt indsat et noteringstillæg for organisering i Prodan.

Ægproducentsammenslutningen, ÆGSAM

I ægbranchen var man i begyndelsen af 1990-erne begyndt at realisere en ide om, at man burde gå sammen om at afskaffe overskudsproduktion. Tanken bag var, at det som oftest er relativt små overskydende kvanta, som presser hele prisniveauet for æg. Ved at tage disse små kvanta ud af markedet og gå sammen om at finansiere afsætningen af dem, kunne man stabilisere priserne til gavn for alle.

Til realisering af ideen blev dannet en forening, ÆGSAM, og oprettet en afsætningsvirk-

somhed, Nord-Ei, med det formål at opkræve beløb hos ægproducenter, som var medlemmer af ÆGSAM, og anvende provenuet til finansiering af afsætningsvirksomhedens underskud. Nord-Ei, var organiseret som et A/S, hvor også ægpakkerierne var aktionærer.

Som et væsentligt forhold bør nævnes, at det lykkedes at skaffe konkurrencemyndighedernes accept af konstruktionen med den begrundelse, at denne var et led i en omstrukturering af branchen over mod en større andel af alternativ produktion, dvs. alternativ til produktion i æglægningsbure.

ÆGSAM havde ansat egen sekretær/sagsbehandler. Sekretariatsfunktionen i øvrigt lå sammen med Dansk Erhvervsfjerkræ, jf. senere.

Ret kort tid efter starten, dvs. i midten af 1990-erne, viste det sig, at den valgte model for prisudligning indeholdt fejl. Der opstod mistillid mellem alle parter i konstruktionen, og det betød, at ægpakkerierne ophørte med at indbetale de beløb, som de skulle efter aftalen. Undervejs havde nogle producenter, som ellers havde meldt sig som medlemmer også nægtet at betale deres kontingent. Det sidste blev klarret via retssager, men situationen i den korte version var, at ÆGSAM kom til at stå med en betydelig gæld.

ÆGSAM's egen sekretær meddelte sin snarlige afgang. Situationen faldt sammen med, at Landbrugsraadets sekretariat var blevet involveret i fjerkræsektoren via sekretariatsfunktionen for Prodan, som omtalt ovenfor. Dette var baggrunden for, at sekretariatet fik en henvendelse om at overtage sekretariatet for ÆGSAM og endte med at påtage sig opgaven.

Det var presserende at få styr på økonomien.

Grundlæggende var den økonomiske situation dog ikke voldsomt kompleks, og det var heller ikke specielt kompliceret at lave løsningsforslag. ÆGSAM's revisor havde et glimrende overblik og kunne uden videre udpege en vej ud af situationen.

Men det var et problem for de involverede at tage initiativer. Der var ingen tillid mellem producenter og virksomheder og i øvrigt heller ikke mellem virksomhederne indbyrdes. En udefra kommende funktion er der som udgangspunkt ikke mistillid til. Denne skal blot holde sig til sagen og ikke vælge side blandt modstridende interesser! I tilfældet var det gældsafvikling, der var sagen, og den var der enighed om skulle løses.

Et forslag fra revisoren kombineret med fornødne skriftlige garantier blev herefter gennemført. Hovedindholdet var, at ægpakkerierne påtog sig at indbetale det, de skyldte samt nødvendige midler i øvrigt. Herunder var der enighed om fortsat at støtte virksomheden i Nord-Ei, som afsætningskanal og i et vist omfang også betale for fælles serviceydelser fra Nord-Ei til ægpakkerierne.

Da gældsafvikling i ÆGSAM efter en periode var gennemført kom ÆGSAM's fortsatte eksistens til debat. ÆGSAM var aktionær i Nord-Ei, men havde ikke som sådan en rolle som varetager af ægproducenternes interesser.

Dansk Erhvervsfjerkræ

I forlængelse af omtalen af ÆGSAM kan indledningsvis fremhæves, at den uafhængige interesseorganisation for producenter af æg og fjerkrækød historisk har været Dansk Erhvervsfjerkræ. Foreningen er en frivillig forening baseret på frivilligt kontingent. Ikke alle fjerkræproducenter er medlemmer. Organisa-

tionen har i årtier udgivet »det gule blad« i organisationens navn, som talerør for produktionen. Herunder i et omfang også om virksomhedsforhold, selv om ståstedet er i primærproduktionen. Bladet er medlemsblad men i øvrigt pligtlæsning for alle, som er berøring med fjerkræsektoren. Det være sig offentlige myndigheder, finansieringsinstitutioner eller virksomheder i tilknytning til sektoren.

Der har historisk kun været ganske få redaktører og det har været et énmandsjob! Bladets centrale betydning har således været båret af disse få personers flid og dygtighed. Ikke desto mindre har disse samtidig været sekretærer for foreningen, som sammen med landbo- og husmandsforeningerne har formået at spille en central rolle i meningsdannelsen i sektoren. Det skal tilføjes, at der heller ikke har været mange forskellige formænd, og at disse i kraft af deres personlighed også har formået at markere foreningen og producenteres interesser.

I midten/slutningen af 1990-erne var arbejdsbyrden for den daværende redaktør og sekretær trods alt blevet for stor. Udover Dansk Erhvervsfjerkræ var der nogle opgaver med ÆGSAM. Herudover arbejde med andre mere eller mindre strukturerede specialforeninger vedr. strudse, skrabeæg, buræg, kalkuner samt ænder og gæs.

I situationen blev det fra Landbrugsraadet besluttet at give Dansk Erhvervsfjerkræ et tilbud på at overtage sekretariatsfunktionen sammen med sekretariatet for ÆGSAM. Fra begyndelsen af 1998 lå sekretariatet herefter i Landbrugsraadet, mens redaktørjobbet for bladet forblev hos den hidtidige redaktør.

Et par år senere var der på forskelligt initiativ opstået vilje til at rationalisere foreningsstrukturen, hvilket betød nedlæggelse af specialforeningerne ÆGSAM, skrabeægsforeningen og

»burforeningen«. Dansk Erhvervsfjerkræ overtog ÆGSAM's aktiepost i Nord-Ei.

I begyndelsen af 2005 besluttede Dansk Erhvervsfjerkræ at overgå fra at have sekretariat i Landbrugsraadet ud fra maskinstationstanken og over til at blive en sektion i Dansk Landbrug. Baggrunden for flytningen var navnlig utilfredshed med et forslag til ændret organisationsstruktur for fjerkræbranchen, som Landbrugsraadets administrerende direktør på anmodning fra branchen havde udarbejdet efter konsultationer med interessenterne. Der var næppe tale om dybtgående overvejelser af at anvende maskinstationstanken vs. at være en sektion i Dansk Landbrug. Overgangen til at blive en sektion i Dansk Landbrug var båret af den nævnte uenighed og så det interessefællesskab som fulgte af, at medlemmerne af Dansk Erhvervsfjerkræ er landmænd og for de flestes vedkommende i forvejen medlemmer af Dansk Landbrug. Jf. kortfattet om sektioner senere.

Den fungerende sekretariatsperson for betjeningen af Dansk Erhvervsfjerkræ fulgte med fra Landbrugsraadet til Dansk Landbrug. Samme år overtog vedkommende redaktørposten for det gule blad og dermed det ansvarsfulde og forpligtende job med at sikre dette talerørs fortsat centrale rolle.

Producentforeningen til De private Fjerkræslagterier, PDF

I begyndelsen af 1999 eksisterede der 5 private fjerkræslagterier (såkaldt »private«, dvs. i modsætning til Danpo, som historisk ansås for at være et andelsselskab, selv om denne status var opgivet i 1970-erne). Slagterierne var Skovsgaard, Vinderup, Struer, Gedved og Padborg. Producenterne til disse slagterier havde et samarbejde via en fælles producentforening.

Sekretariatsfunktionen for Dansk Erhvervsfjerkræ var nok forklaringen på, at Landbrugsraadet i et par år fik opgaven med at fungere som sekretariat for producentforeningen. Opgaven var begrænset og blev præget af, at slagterierne samtidig gik ind i en konsolideringsfase. Jf. det følgende blev Skovsgaard og Vinderup fusioneret til Rose Poultry, som senere opkøbte Padborg. Gedved gik konkurs og Struer blev opkøbt af Danpo.

Leverandører til Rose Poultry, LRP

Efter dannelsen af Rose Poultry ved en fusion mellem Skovsgaard og Vinderup medvirkede Landbrugsraadet som sekretariat ved dannelsen af en producentforening til virksomheden samt ved indgåelse af en samarbejdsaftale mellem virksomheden og producentforeningen. Baggrund og inspiration var dels Prodan, dels sekretariatet for PDF og Dansk Erhvervsfjerkræ.

Producentforeningen og herunder sekretariatet finansieres med et kontingent, som virksomheden opkræver på producenterne afregning. Der er tale om et fast beløb frem for et ørebeløb pr. kg leveret kylling.

I de første faser af arbejdet kunne det nogle tilfælde konstateres, at der blandt de pågældende producenter ikke var den samme foreningskultur, som tilfældet blandt producenter til Danpo. Sidste utvivlsomt baseret på den mangeårige eksistens af Danpo amba. Økonomien i primærproduktionen var anstrengt, og det var på den baggrund i nogle tilfælde vanskeligt at opnå konstruktive mødeforløb. Set udefra var det ved valg til bestyrelsen tilsyneladende vigtigere at udvise opposition til slagteriet, frem for evne til at pege på løsninger med balance mellem parterne. De førstnævnte havde i en periode flertal.

Som et særligt tilfælde på mindre konstruktive mødeforløb kan nævnes, at der blandt nogle bestyrelsesmedlemmer var utilfredshed med den valgte næstformand. På et bestyrelsesmøde, hvor vedkommende ikke deltog, besluttede de tilstedeværende så at omkonstituere bestyrelsen og vælge en ny næstformand. Dette uagtet, at vedtægterne var utvetydige omkring konstituering, dvs. at konstituering kun kunne finde sted efter nyvalg.

I umiddelbar forlængelse heraf skulle der udarbejdes regnskab og herunder en underskriftsside, hvor der skulle stå, hvem der var næstformand. Sekretariatsmæssigt blev det valgt skriftligt at meddele formanden, at den foretagne nykonstituering ville blive tilsidesat af sekretariatet. Dette med mindre han kunne fremlægge en juridisk begrundelse for nykonstitueringen, ligesom han om ønsket blev henvist til at klage over sekretariatet til dettes politiske overordnede.

Der kom ingen juridiske begrundelser og ingen klager. På den efterfølgende generalforsamling i LRP blev der skiftet ganske meget ud i bestyrelsen, og nogle af foreningens mere organisationsvante medlemmer endte med at blive valgt.

Som bemærkning kan anføres, at det ikke er sikkert, at et selvstændigt sekretariat for foreningen havde kunnet reageret på samme måde som i det her nævnte tilfælde. Som maskinstation har et større sekretariat formentlig bedre mulighed for at reagere, hvis en forening bryder egne eller andres regler, og det taler til fordel for maskinstationstanken. Eksemplet kan dog med nogen ret siges at være enkeltstående og medtages ikke i den afsluttende opstilling af fordele m.m. ved maskinstationstanken!

LRP's rolle er fortsat at være forhandlingspartner overfor Rose Poultry, og sekretariatet for LRP ligger fortsat i Landbrug & Fødevarer.

Biogas

Siden energikrisen i begyndelsen 1970-erne har biogas været genstand for stor interesse. De første mange år gik dog med at udvikle en tilstrækkeligt sikker teknologi og viden om de biologiske processer i et biogasanlæg. Fra slutningen af 1970-erne blev arbejdet støttet af en statslig forsknings- og udviklingsindsats, og fra slutningen af 1980-erne var grundlaget for en ekspansion af biogasproduktionen ved at være til stede.

Biogasanlæg er teknisk komplicerede og kostbare anlæg. Økonomien i anlæggene har indtil videre aldrig kunnet hænge sammen uden elementer af tilskud til anlæg og drift. På den anden side er der betydelig samfundsmæssig interesse i produktionen, og det burde tale for de nødvendige tilskud. Råvarerne til produktionen er først og fremmest gylle fra husdyrbruget men også andet biologisk affald herunder fra slagterier. Dvs. at det først og fremmest er landmænd, der skal være motive-rede til at investere i anlæg. Enten alene eller sammen med andre. Men leverandørerne af anlæg er naturligvis også interessenter i udviklingen.

Denne komplekse situation var baggrunden for et initiativ i midten af 1990-erne til at skabe et fælles forum for de mange interesser. Baggrunden var samtidig en dyb kompetence i Landbrugsraadets sekretariat på biogasområdet, som i kombination med kompetence omkring foreningsoprettelse og -drift førte til stiftelse af Brancheforeningen for Biogas i 1997 med sekretariat i Landbrugsrådet.

Det har siden vist sig at være en meget langvarig proces at skabe et egentligt gennembrud for biogas gennem mere attraktive rammevilkår. Men Brancheforeningen for Biogas er et godt eksempel på, hvordan anvendelse af maskinstationstanken kan skabe kontakt og dialog med interessenter uden for jordbrugserhvervet. Samt til at skabe samarbejde om fælles interesser med disse.

Foreningen har formentlig den bredeste kontaktflade af alle de her nævnte til interesser uden for jordbrug og fødevarerindustri.

Andre foreninger

I forlængelse af biogas kan nævnes »Brancheforeningen for Genanvendelse af Organiske Restprodukter til Jordbrugsformål«, som i dag har sekretariat i Landbrug & Fødevarer. Det samme gælder »Danske Halmleverandører«.

Begge foreninger er kommet til i de senere år. De nævnes her som sandsynlige spin off fra biogas og anvendelsen af maskinstationstanken for denne sektor.

Bruxelles kontoret

Landbrugsraadets kontor i Bruxelles har anvendt maskinstationstanken i to tilfælde. Dels for virksomheden Danært i en periode, hvor Danært gjorde en særlig indsats for at kvalificere sig til at byde på EU-udbud af fødevarerhjælp. Dels i en periode for organisationen European Fur Breeders' Association (EFBA). I begge tilfælde var det afgørende, at Bruxelles kontoret via sin virksomhedsregistrering i Belgien kunne ansætte folk i Bruxelles og stille kontor til rådighed.

EFBA ønskede på et tidspunkt at styrke sin organisation i Bruxelles med egen struktur, og samarbejdet ophørte. Vurderingen har nok været, at en ønsket mere selvstændig profil,

herunder med ansatte fra forskellige lande, ikke kunne opnås med et sekretariat »gemt væk« i et enkelt lands nationale kontor.

DMA – et fælles sekretariat

I slutningen af 2005 blev der truffet principbeslutning om at danne et fælles sekretariat for Danske Slagterier, Det Danske Fjerkræraad og Kødbranchens Fællesraad, KF. Dette omtales her, fordi nærværende skribent i mellemtiden havde valgt ansættelse i Det Danske Fjerkræraad. Beslutningen om dannelse af et fælles sekretariat kan anses som dannelse af en »maskinstation« – blot på den måde, at sekretariatet i dette tilfælde skulle betjene flere organisationer.

Forløbet efter principbeslutningen var, at der blev lagt en tidsplan for en analyse af mulige synergier, besparelser m.m. I overensstemmelse med tidsplanen blev den endelige beslutning om oprettelse af sekretariatet taget i februar 2006. Formålet var at realisere de synergier og kompetenceløft samt besparelser, som analysen havde påvist. For især de to mindre organisationer, Fjerkræraadet og KF, lå der oplagte sparemuligheder omkring de praktiske funktioner, dvs. reception, regnskab, IT og kontorservice. Fra 1. april 2006 var det nye sekretariat fysisk på plads på Axelborg.

Sekretariatet skulle betjene flere organisationer, og det var derfor nødvendigt med en politisk ledelse sammensat fra disse organisationer. Den politiske ledelse blev dannet i form af et forretningsudvalg.

I de indledende formuleringer var der tilløb til, at strategien for DMA's arbejde skulle opstå ved en koordinering af vedtagne strategier for de tre organisationer. Det ville med andre ord være blevet forretningsudvalgets opgave at stå for koordineringen. Den endelige beslutning

om dannelse af det fælles sekretariat blev imidlertid baseret på en brevveksling, hvor det faktiske indhold var en stærk præcisering af, at organisationernes erhvervspolitiske arbejde suverænt skulle bestemmes i den enkelte deltagende organisations bestyrelse. Dermed var forretningsudvalgets reelle beføjelse at godkende et samlet budget og føre tilsyn med driften af DMA.

Det kan formodes, at der i et vist omfang har været en vision om at skabe en fælles organisation. Tanken har i så fald nok været, at et godt dagligt samarbejde i et fælles sekretariat hurtigt ville bygge bro over forskellene. I givet fald betød den nævnte brevveksling, at visionen ikke blev fremlagt.

Sideløbende med det nævnte analysearbejde skulle der findes et særskilt navn til sekretariatet. Mange forslag var på bordet, men valget faldt på et rent engelsk navn: Danish Meat Association, i daglig tale DMA. Dette ret offensive og selvstændige navn tjente næppe til at fremhæve sekretariatets status som alene et serviceorgan for de tre organisationer!

Inden sommerferien 2006 var der gjort en stor indsats for at markere og synliggøre DMA som en selvstændig enhed. Indsatsen blev imidlertid alvorligt påvirket af, at Danske Slagteriers medlemsvirksomheder besluttede sig for fjerne markedsføringsaktiviteter på hjemmemarkedet fra det fælles sekretariat. Dermed blev der stillet krav om yderligere besparelser på i omegnen af 15-20 pct. udover det budget, som oprindeligt indgik i beslutningsgrundlaget og som i forvejen indeholdt besparelser.

Strategi

Samtidig med gennemførelse af de yderligere besparelser blev der udformet en omfattende strategi for sekretariatet.

DMA's vision blev formuleret at skulle være verdens bedste kompetencecenter for kød og æg. Missionen var at skabe viden og værdi for de tre brancher. Indsatsen for at leve op hertil blev formuleret som tre strategiske indsatsområder: »Samfundsaccept«, »Ny viden til effektiv produktion og udvikling« samt »Maksimal markedsadgang«. Indsatsområderne skulle varetages af tre kompetencesøjler: »Politik og kommunikation«, »Fødevarer sikkerhed og sundhed« samt »Forskning og udvikling«. Efterfølgende blev sekretariatet principielt organiseret i overensstemmelse med kompetencesøjlerne.

Arbejdet blev forceret ganske meget – bl.a. som følge af de nye sparekrav. Det havde ikke i første omgang været på tale at formulere strategien så hurtigt, ligesom processen skulle have involveret bestyrelserne. Der var tale om en DMA strategi som visualiserede det professionelle apparat, de tre bagvedliggende organisationer nu havde til rådighed. På grund af forceringen blev disse organisationers ansvarlige bestyrelser imidlertid ikke involveret. De blev orienteret efterfølgende, og i Fjerkræraadet og KF blev orienteringen givet af funktionærer, som ikke selv havde deltaget i tilblivelsen.

Engagementet var dermed til at overse hos såvel valgte som mange ansatte. Der bredte sig uundgåeligt en fornemmelse af en ganske voldsom afstand mellem på den ene side den daglige virkelighed, jf. senere, og på den anden side den skitserede kommende virkelighed. Formuleret i management jargon blev der ikke skabt »ejerskab« til strategien hos dem, som finansierede sekretariatet.

Sagt på en anden måde blev tingene vendt på hovedet: der blev lavet en strategi for sekretariatet, som på den måde blev placeret i cen-

trum. Dette frem for at tage udgangspunkt i de organisationer, som sekretariatet skulle servicere, og placere deres ønsker i centrum. Det første kunne muligvis godt have fungeret, hvis den politiske accept og reelle opbakning havde været til stede. Det var den som nævnt ikke.

Resultatkontrakt

Det næste var at udforme en resultatkontrakt. Indholdet skulle være at fastlægge sekretariatets konkrete indsatser på indsatsområderne og formulere disse, så indsatsen var målbar. Kontrakten skulle indgå mellem på den ene side DMA og på den anden side organisationerne.

Opgaven blev grebet an på den måde, at sekretariatets ansatte blev bedt om at melde arbejdsopgaver og mål ind. Der blev dermed tale om et 3-cifret antal forslag, som DMA's direktion resumerede til under 20 resultatmål.

I lighed med selve strategien skete der således ikke en direkte involvering af beslutningstagerne.

Efter at have fået resultatkontrakten præsenteret reagerede f.eks. Fjerkræraadet køligt med at præcisere, at kontrakten nok burde betragtes som en prøvekontrakt. Den måtte ikke påvirke retten til selvstændig politisk ageren og arbejdet med den måtte ingen budgetmæssige konsekvenser have. Det sidste var ikke blot en umulighed. Arbejdet havde allerede krævet et meget stort antal timer. Og det kan næppe siges, at Fjerkræraadet underskrev kontrakten.

Finansiering og de faktiske muligheder for synergi

Uanset de strategiske formuleringer, en udarbejdet resultatkontrakt m.m. så var det helt afgørende for de politiske beslutningstagere,

at der var styr på økonomien. Styringen af økonomien var baseret på godkendte budgetter bestående af bevillinger til gennemførelse af beskrevne projekter. Mere i detaljer skulle den enkelte medarbejders timer på forhånd være finansieret ved tilknytning til de bevilgede projekter.

I praksis foregik det sådan, at de tidligere medarbejdere fra hver af de tre organisationer fik deres timer knyttet til projekter, som blev bevilget af samme organisation som hidtil. Dermed var der i praksis lukket for synergiskabelse via en tværgående anvendelse af dybe kompetencer. Hvis man f.eks. i fjerkræ gerne ville købe bistand på zoonoseområdet af en kompetent kollega fra svineområdet, ja, så havde man ingen penge at købe for! Med andre ord var den daglige, arbejdsmæssige virkelighed uændret uanset nye fysiske rammer og mange nye kolleger samt professionelt udformede strategier.

Over tid ville der nok være fundet en mere fleksibel indgang til budgetteringen. Men i første omgang hang den i praksis anvendte økonomistyring slet ikke sammen med de tidlige og meget ambitiøse formuleringer af en strategi for sekretariatet. Hvad værre var, så hang økonomistyringen slet ikke sammen med den overordnede målsætning om at skabe synergier og kompetenceløft. Og økonomien var som nævnt det vigtigste!

Særlige tilfælde

Landsudvalget for Svin var sekretariatsmæssigt knyttet til Danske Slagterier og indgik derfor i DMA. Navnet blev ret hurtigt ændret til Dansk Svineproduktion, DSP. Opgaverne for sidste er forskning, forsøg og rådgivning. Nogle funktioner i Danske Slagterier betjente både det erhvervspolitiske arbejde og DSP. Det gjaldt f.eks. zoonosebekæmpelse. Men i det daglige

arbejde var der ikke overlapning og ikke noget at opnå ved en nærmere integration.

Med dannelsen af DMA var det åbenbart, at nu skulle der ske en egentlig ledelsesmæssig integration af sekretariatene uanset de forholdsvis få fælles arbejdsområder mellem DSP og det øvrige. Forsøget på at gennemtrumfe dette gav anledning til alvorlig modstand, og det kan konstateres, at der skete lederskifte, og at DSP trak sig ud af DMA i efteråret 2007.

Det må give anledning til eftertanke, at DSP, som nu igen har skiftet navn til Videncenter for Svineproduktion, er en del af sekretariatet for Landbrug & Fødevarer.

Tilsvarende var Slagteriernes Forskningsinstitut på forhånd en selvstændigt fungerende enhed uden dagligt arbejdsfællesskab med det erhvervspolitiske område. Uden at gå i detaljer kan anføres, at der også for instituttets vedkommende blev lagt et pres på for en total integration. Udviklingen blev lederskift og slutelig salg af instituttet til Teknologisk Institut.

Samlet vurdering af forløbet

Lanceringen af DMA skabte forkerte associationer i omverdenen. Selv velorienterede kolleger i andre organisationer opfattede det sådan, at organisationerne var blevet lagt sammen. Efter nogen tid begyndte bestyrelsesmedlemmer at reagere på, at deres organisation var blevet usynlig, og det blev efterhånden mere klart, at DMA alene var et fælles sekretariat.

I tilbagemod gås næppe nogen for nær, når det konstateres, at beslutningen om dannelse af DMA reelt blev truffet af nogle ganske få personer. Sådan er andre større organisatoriske ændringer i øvrigt også blevet undfanget, så heri er ikke noget nyt. I situationen skulle der af forskellige grunde ske noget hurtigt. Uanset

den manglende bredde i beslutningen blev der skabt en stemning, som gjorde det vanskeligt for noget bestyrelsesmedlem at modsætte sig principbeslutningen om dannelse af DMA.

Det kan være af interesse at notere, at principbeslutningen dermed i praksis også var den reelle beslutning. Når først processen er sat i gang, så er det i praksis umuligt at rulle den tilbage. Ingen tør påtage sig det ansvar. På den anden side ligger der i processen betydelige risici for, at konsekvenserne af beslutningen udvandes. Den demokratiske proces efter principbeslutningen skal føre til ikke blot en formel men også en reel accept hos et flertal af de valgte. Dette er helt afgørende, men det skete ikke i tilfældet med DMA.

De ansatte spiller naturligvis også en stor rolle. Det vil næppe i noget tilfælde være muligt at motivere alle for store omvæltninger, som uundgåeligt vil påvirke den enkeltes status. Hvis en fusion skal lykkes, kan det derfor være nødvendigt at skille sig af med de mest kulturelt og fagligt fastlåste. Disse vil eller kan ikke bidrage til forandringsprocessen. Skabelsen af DMA VAR en stor omvæltning, men der blev ikke foretaget en sådan vurdering af de ansatte. Besparelserne ramte de praktiske funktioner som reception m.m., hvorimod sagsbehandlerne på det nærmeste var fredet. Også selv om de netop ikke var motiverede for helhert at få DMA til at fungere. Denne stille modstand blev reelt støttet af den manglende accept hos et antal af de politisk valgte.

Historien om DMA er også historien om den gode ide, som kom halvsådt fra start og aldrig nåede at blive realiseret som tænkt. DMA havde det meste af det, der kræves af »det ideelle sekretariat«, jf. artiklens afslutning, og blev organiseret i overensstemmelse med ideallet. Men der var for kort tid til at modne tanken

om det fælles sekretariat og skabe den nødvendige fælles tro på sagen. Der var en klar mangel på politisk konsensus og dermed mangel på politisk ledelse og styring. Det sidste gav frit spillerum for kræfter i sekretariatet, hvor nogle på den ene side var yderst ambitiøse på sagens vegne og nogle på den anden side var yderst fodslæbende. Hvad forløbet efterfølgende ville være blevet forbliver et ubesvaret spørgsmål. Processen blev overhalet af dannelsen af Landbrug & Fødevarer og et fælles sekretariat for alle organisationerne.

Sektioner i Dansk Landbrug

Emnet nævnes kort her som en variant af maskinstationstanken.

I 1996 valgte Dansk Erhvervsjordbrug at fusionere med De Danske Landboforeninger og indgå som en »Tolvmandssektion« i Landboforeningerne. Siden kom landssammenslutningen af frøavlereforeninger til som en frøsektion. I forbindelse med fusionen af De Danske Landboforeninger og Dansk Familielandbrug til Dansk Landbrug blev oprettet Familielandbrugssektionen og senere kom som tidligere omtalt Erhvervsfjerkræsektionen til.

Sektionerne fungerer i ganske høj grad på samme måde som selvstændige foreninger. Der er imidlertid tale om fælles medlemskab, en integreret økonomi, og det må i praksis anses som udelukket, at en sektion kan udtale sig på tværs af Dansk Landbrug/Landbrug & Fødevarer.

Sektionerne ligger nu i Landbrug & Fødevarer, og der er kommet flere til end de her nævnte.

Landhusholdningsselskabet

Allerede i år 1999 blev det kortvarigt undersøgt, om Det Kgl. danske Landhusholdnings-

selskab ved en eventuel flytning til lokaler i forbindelse med landbrugets organisationer kunne købe serviceydelser til selskabets bladvirksomhed.

Flytningen endte med at ske til en anden adresse og samarbejdet blev derfor ikke til noget på daværende tidspunkt.

Efterfølgende gennemlevede selskabet en omtumlet tilværelse. Denne periode blev afsluttet med, at selskabet fik sekretariat i Landbrugsraadet baseret på maskinstationstanken.

Det må være passende her at lade udgiveren af nærværende blad blive det sidste eksempel på anvendelse af tanken!

Resume af maskinstationstanken

I artiklen er beskrevet en række eksempler på anvendelsen af maskinstationstanken. Undervejs er der gengivet oplevelser fra den praktiske virkelighed, og det kan tilføjes, at funktionen i Landbrugsraadet i perioden 1988 til 2001 gik fra 2 til knapt 10 ansatte. Resumerende kan anføres styrker, svagheder, trusler og muligheder – en SWOT analyse. I det følgende er en sådan oplyst set fra den mindre forening/kundens synspunkt samt fra det store sekretariats synspunkt:

Styrken for kunden er at få løst opgaver, som vil være for omkostningstunge i et selvstændigt sekretariat. Det gælder ikke mindst de praktiske funktioner som reception og kontorhold, herunder IT og regnskab. Det er samtidig en styrke for det større sekretariat at få en bedre ressourceudnyttelse på netop disse områder. Et større sekretariat må f.eks. også forventes at have en HR afdeling, som sørger for personaleudvikling og efteruddannelse. Det sidste er vigtigt, men bliver nemt tilsidesat i et lille sekretariat. Generelt er styrken at udnytte stordriftsfordele. Styrken for kunden er videre, at man

som mindre forening bevarer sin fulde organisatoriske frihed til at varetage sine egne interesser og at udtale sig ud fra disse. Styrken for det større sekretariat er, at man får finansieret en dybere kompetence på det specifikke område end man ellers ville have. Dvs., at man styrker de samlede ressourcer gennem indtægtsdækket virksomhed.

Svagheden for kunden er, at man kun delvist selv kan vælge løsninger, herunder den/de personer, der skal udføre arbejdet. Man kan populært sagt være nødt til »at elske den man får«. For begge parter er det en svaghed, at der bliver flere hensyn at tage. Hvis der ikke tages gensidige hensyn kan det betyde ophør af samarbejdet.

Mulighederne for kunden er at få løst opgaver under anvendelse af de dybere kompetencer på flere områder, som et stort sekretariat har. Herunder områder i tilknytning til kundens særlige interesser og produktion. Sekretariatet og den større organisation bag må samtidig forventes at have bredere kontakter end den mindre forening og disse kan udnyttes også til gavn for den mindre forening. Kontakten til den mindre organisation og dennes bagland giver den større organisation en bredere kontakthflade, som rigtigt udnyttet medvirker til at styrke den store organisations indflydelse.

Truslerne for kunden er bl.a. en risiko for, at den ansatte, som udfører arbejdet, kun er delvist loyal overfor dennes interesser, fordi ansættelsesforholdet ligger i det store sekretariat. Dette forstærkes, hvis den store organisation eventuelt ønsker at presse bestemte holdninger igennem. Det er samtidig en trussel, at den ansatte sættes til for mange opgaver og derfor har for lidt tid til at udføre arbejdet for den mindre forening eller bliver bedt om at nedprioritere den mindre forening. For det større

sekretariat er det omvendt en trussel, at den ansatte har sin faktiske loyalitet hos den mindre forening, fordi opgaven er særligt interessant for den ansatte, som samtidig har et godt forhold til den mindre forening. Ledelsesmæssigt har det store sekretariat som arbejdsgiver vanskeligt ved at udføre en objektiv prioritering af den ansattes opgaver, fordi opgavefastlæggelsen sker direkte mellem de ansvarlige i den mindre forening og den ansatte.

Ovenstående SWOT gennemgang omfatter IKKE afvigende anvendelse af modellen såsom tilfældet, hvor kunden selv ansætter f.eks. sagsbehandler og køber resten af bistanden i det større sekretariat. Sidste betyder f.eks., at sekretariatet ikke kan stille krav om personaleudvikling og effektivisering af arbejdsrutiner. Gennemgangen dækker heller ikke de tilfælde, hvor mindre foreninger har valgt optagelse som sektion inden for en større forenings rammer og dermed har integreret sig i den større forening.

I øvrigt tyder erfaringerne fra Bruxelles kontoret på, at dyderligere hensyn gør sig gældende, såfremt der er tale om europæiske organisationer. I denne situation skal fordele og ulemper m.m. derfor vurderes endnu bredere end gjort ovenfor.

Afslutning

Fordele og muligheder ved sekretariatsfællesskaber og dermed udnyttelse af maskinstationstanken er åbenlyst større end ulemper og

trusler. Den stedfundne udvikling rulles naturligvis ikke tilbage. Også fordi udviklingen i høj grad skyldes stadigt ændrede krav fra det omgivende samfund til fødevareproduktionen i såvel primærleddet som forarbejdningsleddet. Denne artikel har set udviklingen fra de mindre foreningers synspunkt og har kun i mindre grad beskæftiget sig med kravene fra det øvrige samfund som drivkraft bag udviklingen.

Den sidstnævnte vinkel er naturligvis også interessant, fordi behovet for at reagere på kravene fra det omgivende samfund utvivlsomt trækker i retning af større sekretariatsfællesskaber. Vinklen kan være et emne for en selvstændig artikel.

Det teoretisk ideelle sekretariat for større fællesskaber kan siges at være et sekretariat bestående først af det nødvendige antal eksperter på alle relevante områder (= dybe kompetencer). Dernæst består sekretariatet af et mindre antal generalister, som tværgående samler og benytter eksperternes viden til kundebetjening og interessepåvirkning. Sekretariatet for Landbrug & Fødevarer er organiseret på denne måde. Tiden vil derfor vise, hvordan den teoretisk ideelle model kan fungere i praksis.

Det bliver dernæst interessant at se, hvad den næste sekretariatstilpasning bliver. På tværs af sektorer – jordbrug og industri – i Danmark? Eller på tværs af jordbruget mellem lande i EU? Eller...?

Kilder

Personlige dagbøger og arkiv samt kontakt til følgende tidligere samarbejdsparter og kolleger til hvem samtidig rettes en tak for hjælpen: Erik Thiesen, Jesper Andersen, Klaus Sørensen, Peter Fredsted, Leif Erland Nielsen, Jens Skrumsager Skau, Ole Bech Bondesen, Niels Elmegaard, Lars Magnus Christensen, Bruno Sander Nielsen, Jørgen Nyberg Larsen, Jacob Bagge Hansen, og Torben Bo Toft Christensen.