



almende

Det Samfundsnyttige Landbrug

Endelig rapport for Almende Aps

**Modelbedrift i projektet
Det samfundsnyttige Landbrug
2014-2016**



Indholdsfortegnelse

Indledning	3
Delopgave B1 Ejerform – juridisk og økonomisk struktur	4
<i>Kort beskrivelse af aktiviteter og resultater</i>	4
B1.1 Studieturer og vidensindsamling	4
B1.2 Beskrivelse af værdier og struktur for Almende ,som ejerformer skal rumme	6
B1.3 Udarbejdelse af forslag til juridisk og økonomisk struktur (ejerform)	7
B1.4 Implementering af ny konstruktion for Almende	9
B1.5 Forhandlingsmateriale og forhandlinger med potentielle ejere/investorer o.a.	10
B1.6 Dialog med medejere. Långivere, potentielle ejere/investorer/interessenter	11
<i>Bilag B1</i>	12
Delopgave B2 Organisations- og ledelsesform – udvikling og implementering	14
<i>Kort beskrivelse af aktiviteter og resultater</i>	14
B2.1 Indsamling af viden/erfaringer om organisations- og ledelsesformer m.v.	14
B2.2 Udvikling af organisations-, ledelses- og beslutningsformer	16
B2.3 Uddannelse af nøglepersoner i Almende til understøttelse af omstilling m.v.	19
B2.4 Implementering af nye organisations-, ledelses- og beslutningsformer	20
<i>Bilag B2</i>	20
Delopgave B3 Omstilling og implementering til bæredygtig og samfundsnyttig helhedsdrift	21
<i>Kort beskrivelse af aktiviteter og resultater</i>	21
B3.1 Omstillingsplan for de deltagende bedrifter	21
B3.2 Udvikling af kompetencer til bæredygtig drift med fokus på sund jord	22
B3.3 Udvikling af koncept for social farming i samarbejde med lokalsamfund	22
B3.4 Udvikling af social-økologisk regnskabspraksis med flere bundlinjer	23
B3.5 Etablering af samarbejde omkring selvforsyning med vedvarende energi	23
B3.6 Løsningsmodeller for generationsskifte i Almende	24
B3.7 Forretningsplan med afsætningsmuligheder og indtjeningsområder	25
B3.8 Etablering af uddannelses- og læringssted	25
<i>Bilag B3</i>	25
Delopgave B4 Udvikling af bedriftens potentiale	27
<i>Kort beskrivelse af aktiviteter og resultater</i>	27
B4.1 Lokal forarbejdning og forædling	27
B4.2 Sikre afsætning af højværdiprodukter til storby og eksport	27
B4.3 Øget produktion af og viden om sunde fødevarer	27
B4.4 Kobling med relevant forskning, der kan omsættes på bedriften	28
B4.5 Udvikling af turisme, oplevelse og et ansigt ud mod Europa	28
B4.6 Forretningsplan for etablering af gårdmejeri og mangfoldighed i marken	29
<i>Bilag B4</i>	29
Delopgave B5 Formidlingsaktiviteter	30
<i>Kort beskrivelse af aktiviteter og resultater</i>	30
B5.1 Vidensdeling og formidling af omstillingen	30
B5.2 Løbende registreringer og afrapporteringer fra erfaringer	31
B5.3 Etablering af webbaserede platforme til vidensdeling og kontakt	31
B5.4 Drift af hjemmeside, facebookside m.v.	31
B5.5 Deltagelse i konferencer, undervisning og møder	32
B5.6 Formidling til en bredere offentlighed	32
<i>Bilag B5</i>	33

Indledning

"Biodynamisk Samvirke", hovedmodelbedrift i projektet Det samfundsnyttige landbrug benævnes fremover som Almende, da der i projektperioden skete ændringer i ejerskab og virksomhedsnavn. I ældre dokumenter kan navnet Biodynamisk Samvirke fortsat forekomme.

Almende indgår i projektet Det samfundsnyttige landbrug med 5 delopgaver (arbejdsplaner), som er gennemført i perioden 2014-2016. Almende har så vidt muligt gennemført alle fem delopgaver inden udgangen af 2016.

I løbet af projektperioden fik gårdene i samarbejdet "Biodynamisk Samvirke" mulighed for at indgå i en ny ejerform. Kun tre af de fem gårde valgte at indgå i et økonomisk forpligtende samarbejde med frasalg af jord og bygninger. Almende Aps. blev derefter stiftet som et økologisk gårdfælleskab. Almende Aps. består i dag af tre gårde med bygninger, tilhørende forpagtede arealer, i alt ca. 650 ha., 350 malkekøer og opdræt af kalve, samt dyrkning af foderafgrøder, konsumafgrøder og urter til videresalg. De to andre landbrug er fortsat samarbejdspartnere.

I det følgende beskrives resultater af delopgaverne, der er opnået i projektperioden

Almende har arbejdet parallelt med flere delopgaver i projektføreløbet, hvilket viste sig at være vigtigt for progressionen. Især blev vigtigheden synlig, de steder hvor delopgaver enten ikke fik fokus nok eller ikke blev løst professionelt nok. Her udgjorde svaghederne en risiko for at projektet mislykkedes. Eksempelvis var der i delopgave B1 og B2 en faglig svag administrativ del samt en bestyrelse, hvor man blev udfordret på at skabe et fælles "fodslaw" mellem den landbrugsfaglige/visionære del af bestyrelsen og den konventionelt tænkende juridiske/økonomiske del.

Fremadrettet var det også vigtigt med synkront løft af delopgaverne B3, B4 og B5. Uden nogle interessante driftsgrene/kompetencer som ex. ekspertstatus på jordfrugtbarhed ville der ikke være noget at vise frem og tilbyde de som skal være den nye generation i generationsskiftet.

Det er mangfoldigheden i de samlede delopgaver, der har givet muligheden for at løfte Almende som en helhed til gavn for de kommende generationer i et samfundsnyttigt landbrug.

Delopgave B1

Ejerform – juridisk og økonomisk struktur

Projekt mål:

At tilvejebringe et økonomisk/juridisk beslutningsgrundlag for at realisere de overordnede mål med Almende.

Resultat:

Almendes kernegruppe (nøglepersoner omkring Almende) har på baggrund af studieture, litteraturstudier og dialogmøder beskrevet visionen og fremtidsbilledet for Almende. Ud fra dette fremtidsbillede er der implementeret en ny ejerform af bedrifterne, som et første skridt. I Almendes professionelle bestyrelse arbejdes der, i samarbejde med eksterne interessenter, videre på det næste skridt til en bæredygtig ejer- og finansieringsform. Den ejerform, der kan understøtte Almendes vision er indenfor rækkevidde og kan gennemføres indenfor lovgivningens nuværende rammer for selskabskonstruktioner.

Kort beskrivelse af aktiviteter og resultater:

B1.1 Studieturer og vidensindsamling

Kendetegnende for alle de besøgte bedrifters økonomiske modeller er, at driften og ejerskabet er fuldstændig skilt ad. Derudover er der det fællestræk, at arbejdet med at ændre og leve med anderledes ejerformer er igangsat og drevet af stærkt karismatiske og initiativrige personer, der alle har meget tydelige værdier i forhold til, at det de gør er til det fælles bedste.

Det er tankevækkende, at selv om den enkelte bedrift ikke er stor, er der plads til at beskæftige rigtig mange mennesker. De har en god økonomi og producerer de fineste grønsager og får rigtig meget ud af det, de har til rådighed. De har en stor værdiskabelse pr. hektar. Generationsskiftet har de fået på plads ved at beskæftige elever (bl.a. fra Steinerskole), der siden har taget en landbrugsuddannelse og overtaget driften – altså en langsigtet strategi ift. generationsskifte.

De centrale erfaringer er:

- Det er vigtigt med juridisk bindende aftaler, som sikrer bedriften, hvis der opstår fundamentale uenigheder. Der skal være retningslinjer for udtrædelse af samarbejdet, som ikke truer bedriftens økonomiske eksistens.
- Almende-gårdene kan have hver deres hovedaktivitet. Eksempelvis kan én af gårdenes bygninger sagtens have anden hovedfokus, selv om der ikke er tilknyttet landbrug.

- Også hos Almende skal der ses på, hvordan man sikre de afgivende/afgående landmænd en mulighed for aftægtsordning.
- Almende kan ved afgivelse af høstandele til medlemmer af en Almende støtteforening etablere en ordning, hvor medlemmerne forudbetaler høsten og/eller driftsudgifter samt evt. indbetaler et månedligt investeringstilskud, som tilbagebetales over ex. en 5-årig periode. Nyt staldbyggeri kan finansieres ved ko-aktier/lån via forudbetaling, som kan give et afkast i form af penge eller fødevarer. Udfordringen er at der ikke er sikkerhed for de, som forudbetaler/låner – og det er et stort ansvar for driftsfællesskabet at honorere denne tillid.
- Man knytter medlemmer tæt, så der er tryghed og villighed til lån/investering/forudbetaling. Dette giver mulighed for meget lave låneudgifter og eliminerer likviditetsbelastningen hen over driftsåret. Det giver også mulighed for at knytte frivillige til arbejdet i og omkring fællesskabet.
- Når driften og samarbejdet med medlemmer, frivillige og medejere fungerer på en basis af tillid er det vigtigt, at alt er transparent i forhold til økonomi og der gives en fair betaling for produkter/arbejdsindsats.
- Når der er forskellige driftsgrene og driftsfællesskabet er stort nok er det væsentligt at der er områdeansvarlige, som varetager hver deres område ex. økonomi, mark, dyr, forarbejdning. Der skal være opmærksomhed på, at der er menneskelige ressourcer til at holde alle boldene i luften, så man både kan varetage de økonomiske vigtige interesser og den daglige drift af landbruget.
- Usikkerheder i forhold til forpagtninger bør der tages højde for, så der laves langtidsplaner med jord, bygninger eller andre forpligtelser. Det kan blive en økonomisk belastning, hvis enkeltforpagtninger kan bringe driften i fare.
- Nogle af de alternative tiltag kan møde juridiske/systemiske forhindringer fra myndigheder og finanstilsynet, som ex. ko-aktier og forudbetaling. Man kan bl.a. risikere observation for hvidvask af penge.

Det er vigtigt at formidle, at man er drevet af noget højere og er en del af et fællesskab uden behov for individuelt ejerskab. Stemningen og tonen på stedet skal være befordrende for fællesskabet. Det skaber tillid og giver mulighed for en helt anden form for ejerskab og intern økonomiforståelse.

Der skal kunne balanceres mellem indadskuen og selvevaluering samtidig med at man som fællesskab er fleksibelt og handlingsorienteret, så man hurtigt kan gribe de

muligheder, som opstår. Der skal altså hverken være tale om bekymring/stilstand eller impulsstyret handlekraft/brandslukning, men en sund balance.

Almende har i perioden 2014-2016 implementeret nogle af de ovenstående erfaringer:

- Ejerskab af jord og drift er adskilt
- Visionerne for Almende er gennemarbejdet og tydelige
- Alle aftaler er juridisk gennemarbejdede via ekspertbistand
- Ejerformen har gjort det økonomisk muligt for yngre landmænd at blive en del af Almende evt. med en ny driftsgren
- Det er interessant med brugerfinansiering af driften og inddragelse af lokale i driften. Almende er ikke klar til at sætte dette i værk endnu, men det vil blive implementeret i den rette form i løbet af de kommende 1-5 år.
- De menneskelige ressourcer er vigtige for Almendes fremtidige udvikling og det prioriteres højt, at der både er plads til indre og ydre vækst.

Der har endvidere været foretaget vidensindsamling fra omfattende litteratur.

Se bilag 1.1a, 1.1b

B1.2 Beskrivelse af værdier og struktur for Almende, som ejerformen skal rumme

I arbejdet med at udvikle et nyt form for Almende og samfundsnyttigt landbrug kendte man ikke på forhånd de juridiske og økonomiske struktur man ville ende op med. Ej heller om man kunne benytte nogle eksisterende selskabsstrukturer eller om man var nødt til at opfinde modeller, hvor man blev nødt til at udfordre nuværende lovgivning og regler.

Af den grund var det især vigtigt, at man i kernegruppen omkring Almende var helt afklarede med visionen for Almende og var enige om, hvordan billedet af fremtidens Almende ser ud.

Processen med at udvikle og beskrive visionen er foregået tidligt i projektperioden og i virkeligheden er en stor del af forarbejde foregået mange år forud i samtaler mellem de biodynamiske landmænd. Den endelige vision er blevet gennemarbejdet ved at de involverede familier blev guidet af en ekstern konsulent i forretningsudvikling og udviklingsledelse. De drøftede deres ønsker til fremtiden, vurderede den mulige samfundsudvikling og perspektiver for landbruget, debatterede værdier og mulige fremtidsbilleder, der blev endelig beskrevet i et dokument: Vision 2020 for et samfundsnyttigt landbrug.

Over en længere periode blev der afholdt månedlige møder, hvor netop dette emne var tilbagevendende. Undervejs blev udsagn omkring vision, værdier og fremtid samlet til egentlige dokumenter. Et af de bagved liggende dokumenter, som er væsentligt for af

fastholde den nyskabende retning for de økonomiske strukturer i fremtiden er et beskrivelsen af den økonomiske tænkning, som har skabt den form, der er i samfundet i dag og den tænkning man i Almende stræber efter og ønsker at have for øje, når man træffer fremtidige beslutninger om ejerform og økonomisk struktur.

Det som skal kunne rummes af ejerformen er bl.a.:

- Multifunktionelt landbrug med flere produktionsgrene og liv på gårdene
- Landmænd skal kunne gå ind/ud fællesskabet
- Den levendegjorte jord/produktion skal sikres for kommende generationer
- Gælds- og rentelasten skal afkobles fra produktionen, så sund jord, sunde fødevarer og udvikling har første prioritet
- Inddrage naturelementerne på og omkring driftsarealer til styrkelse af livskraft og æstetiske samspil
- Fællesskabsstøttet landbrug med en medansvarlig økonomi – via andele
- Bidrage til udvikling af samfundet via interaktion med interessenter
- Forædling af råvarer på gårdene, sikre salgsprodukters kvalitet
- Undervisnings- og læringsforløb med landbruget som grundlag
- Professionel administration og drift

Se bilag 1.2a, 1.2b, 1.2c

B1.3 Udarbejdelse af forslag til juridisk og økonomisk struktur (ejerform)

Allerede i medio 2014 blev det klart, at initiativtagerne (de 5 landmandsfamilier) havde brug for at finde en samarbejdsform, som kunne rumme de juridiske og økonomiske aspekter af deres samarbejde. Det blev efter en del drøftelser og rådgivning fra en advokat besluttet, at stifte en frivillig forening "Udviklingsforeningen Almende". Det var specielt vigtigt, da de 5 landbrugsfamilier kun var løse interessenter og det var vigtigt at skabe et juridisk fællesskab, som kunne give mandat til en formand til at gennemføre nødvendige forhandlinger og aftaler.

Man valgte at etablere en frivillig forening – *Udviklingsforeningen Almende* - da den hverken skulle udøve erhvervsdrift eller have afgifts- eller oplysningspligt overfor det offentlige. Foreningens formål var at oprette et organ, hvorfra de 5 familier kunne tale som én i forhold til deres projektpartnere i projektet "Det samfundsnyttige landbrug". Foreningsvedtægterne blev udarbejdet af den pågældende advokat med erfaring i bl.a. virksomhedsmæssige, foreningsmæssige, socialøkonomiske og sociale institutioners juridiske forhold.

Udviklingsforeningen Almende vil efter udløbet af projektsamarbejdet i "Det samfundsnyttige landbrug" fortsat kunne anvendes til forpligtende samarbejde med andre interessenter.

Foreningen nåede kun at eksistere kort tid inden det blev nødvendigt yderligt at stifte et decideret selskab. Foreningen Almende forventes at kunne spille en rolle som form ved varetagelse af fælles interesser, danne rammen for en forening: "Almendes venner" etc.

I 2014 begyndte offentligheden at interessere sig for andre måder, at skaffe sig finansiering på ved omlægning af ejerskabsformen. Gennem forbindelser til Merkur Andelskasse, AP Pensions initiativer på finansiering og oprettelse af en jordbrugsfond og Styregruppemedlemmers kendskab til nøglepersoner hos Merkur og AP Pensionskasse blev Udviklingsforeningen Almende kontaktet. Forskellige møder blev gennemført og muligheden for en finansiering ved omdannelse til en ny form blev vurderet. Og faldt positivt ud. På vegne af AP Pension medvirkede Danish Farm Management A/S i de konkrete drøftelser.

Det blev klart, at Almendes oprindelige ide med et driftsselskab og et andet ejerskab til jord og bygninger var væsentlig. Herefter blev der indledt en større runde af forhandlinger med de afgivende landmænds finansielle leverandører. Og efterhånden som der kom konkrete beløb og vilkår på bordet, viste det sig at der var behov for at stifte driftsselskab som et Aps.

Foreningsstrukturen var ikke tilstrækkeligt i forhold til de krav, der blev stillet af AP Pensions jordfond (DFM) og dens rolle var som "juridisk fødselshjælper" udspillet i det øjeblik Almende Aps. blev oprettet og der i stedet blev indgået juridisk og økonomiske forpligtelser i mellem anpartshaverne og køberne af jord og bygninger.

I forbindelse med oprettelse af Almende Aps, blev der som basisgrundlag anvendt standardvedtægter og anvendt en standard-ejerskabskontrakt. Endvidere blev der i forhold til AP Pensions interesser anvendt en standard forpagtningskontrakt. Den juridiske bistand blev desuden brugt til at varetage Almendes interesse i forhandlingerne omkring køb af ejendomme og efterfølgende forpagtningsaftaler.

Forløbet kan beskrives således:

- 5 landbrug (5 gårde) er hver for sig ejet af en landmandsfamilie
- Der oprettes en udviklingsforening med vedtægter som en indledende struktur til varetagelse af fælles interesser og til at styre videre forhandlinger
- Forhandlingerne viser, at 3 gårde ønsker at indgå i et økonomisk fællesskab og opretter et Aps, som i dag ejes af to landmænd.

- Jord og bygninger sælges til AP Pensions Agrofond/Danish Farm Management (DFM) og forpagtes ud til Almende Aps i 10 år. Forpagtningsafgiften er 5,2% af købesummen på jord og 6,5% af købesummen på bygninger. Forpagter har forkøbsret efter 10 år med en pris som er købesummen + 80% af en eventuel konjunkturstigning, som baseres på Danmarks statistik. En videreførelse af forpagtningen kan aftales, hvis begge parter er enige. Forpagter skal betale ejendomsskat og forsikringer.
- Forpagtningsaftalen indebærer, at bygningernes naturlige afskrivning ikke afspejles i forpagtningsafgiften men først i en eventuel tilbagekøbssum. Større vedligehold af bygningen betyder derimod en øget forpagtningsafgift.
- Udviklingsforeningen Almende eksisterer stadig og kan fortsat bruges til et ikke-økonomisk forpligtende samarbejde med de gårde der ikke indgår i Almende Aps. eller med andre interessenter.

I forløbet med overgang fra selveje til fællesejet i Almende Aps. har der været mange drøftelser og inspirationsrejser, samt litteraturstudier. Alt i alt har det bidraget til en klar vision af, i hvilken retning Almende skal, som det næste skridt i retningen af bæredygtigt og samfundsnyttigt fælleseje.

På Almendes Aps. bestyrelsens strategidag september 2016 blev oplæg til det næste udviklingsstrin fremlagt og debatteret. Hvilke muligheder Almende har for at udvikle sig til et endnu mere samfundsnyttigt landbrug, afhænger i høj grad af den fremtidige økonomi og ejerform.

Se bilag 1.3a – 1.3g

B1.4 Implementering af ny konstruktion for Almende

Dannelse og implementering af udviklingsforeningen Almende, som en indledende struktur, var forholdsvist nemt, da først man havde besluttet sig for at gøre dette. En væsentlig del af arbejdet bestod i diskussioner og håndtering af beslutningsprocessen.

Tidsmæssigt løb processen over 6 mdr, hvor de 5 løse interessenter (landbrugene og de tilhørende familier) sammen med en advokat og en konsulent som faciliterede processen, besluttede sig for at etablere en forening uden erhvervsdrift.

Inden udviklingsforeningen rigtig kom i brug opstod der som nævnt foran gående en mulighed for at etablere en konkret anden ejerform ved salg af ejendommene og oprettelse af et driftsselskab med to af de tidligere ejere som anpartshavere. Driftsselskabet tilbageforpagter de solgte ejendomme og har en tilbagekøbsoption efter 10 år.

Forhandlingerne mellem ejere, afgivende pengeinstitut, modtagende pengeinstitut og AP Pensions agrofond (DFM) var langvarige, da der var involveret flere sæt forhandlere, jurister og økonomifolk. Prissætning af gårdene og accept af tab for långivere og kreditorer, har været vigtige forhandlingsemner.

Landmændene har under forhandlingerne købt hjælp af en erfaren advokat og egen økonomikonsulent fra landboforeningen.

Se *bilag 1.4a* for et overblik over de nøglepersoner, der har deltaget i processen

Implementeringsprocessen indeholdt følgende:

- Oprettelse af en forening uden økonomisk forpligtelse (se *bilag 1.3b*)
- Oprettelse af et Aps. (driftsselskab) med to anpartshavere, hvoraf den ene gøres til direktør (*bilag 1.3c*)
- Oprettelse af en ejerskabskontrakt (*bilag 1.3e*)
- Salg af jord og gårde til et Aps. dannet af AP pensions agrofond (DFM) med tilbagekøbsoption
- Oprettelse af 10-årig forpagtningsaftale af de solgte gårde (*bilag 1.4b*)
- Etablering af en professionel bestyrelse for driftsselskabet, med nogle medlemmer, foreslået og drøftet med AP Pension/Agrofond- DFM og Merkur Andelskasse (*bilag 1.3d*)

Både før og under etableringen af Almende Aps er det en afgørende præmis at fremtidens ejerforhold er fælles og ikke personligt ejet. I overgangsperioden er Almende Aps dog stadig personligt ejet.

Se *bilag 1.3b, 1.3c, 1.3d, 1.3e, 1.4a, 1.4b*

B1.5 Forhandlingsmateriale og forhandlinger med potentielle investorer

Inden Almende nåede, at udarbejde et bredt prospekt til mulige investorer opstod der som nævnt tidligere allerede ved udgangen af 2014 dialog med en interesseret investor. AP Pensions jordfond, Agrofond, Danish Farm Management (DFM) var interesseret i at se på nogle af gårdene i det oprindelige Biodynamisk Samvirke, som et investeringsobjekt. Der blev derfor fra Almendes side lavet et økonomisk oplæg til DFM, som udgangspunkt for forhandlingerne mellem gårdejere, tidligere og fremtidige långivere og DFM.

I processen med at lave dette forhandlingsmateriale bistod især Almendes økonomikonsulent Bent Kloster, LHN. Ud over budgetterne for Almende, blev der udarbejdet en salgsoptilling for gårdene som støtte til værdiansættelsen.

Efterfølgende er der lavet en forretningsplan for Almende Aps. med bistand af konsulent i forretningsudvikling og udviklingsledelse.

På trods af et meget kompliceret forhandlingsforløb blev det det bedste mulige resultat for alle parter. Alle oplevede, at det blev et godt resultat.

Der er to niveauer/områder hvor forhandlingerne opererede:

1. ren økonomisk og den omfordeling af værdier og kapital det indebærer for alle parter
2. For at undgå, at forhandlingerne kørte fast med det traditionelle psykologiske spil mellem forhandlingsparterne blev løsningen en kompetent mægler, der tog kontakt, initiativ og formåede at skabe en situation, hvor ingen af parterne tabte ansigt. Det var årsagen til at forhandlingerne lykkedes.

Som sælger af gårdene er det usædvanligt, at have interesse i at få en så lav pris for gårdene som muligt, for efterfølgende at få så lav en forpagtningsudgift og tilbagekøbspris som muligt. Det var vigtigt, at de tidligere gårdejere undgik at gå konkurs.

Det kan både være meget udfordrende med mange parter, men kan også give mulighed for flere løsningsmodeller.

Den vigtigste læring af et sådan forhandlingsforløb er at jo flere involverede – jo mere kræver det at den enkelte ikke er for egoistisk og rigid, men reelt kan og vil forhandle til slutresultatet er acceptabelt for alle parter.

B1.6 Dialog med medejere, långivere, potentielle ejere/investorer/interessenter

I processen med at identificere de økonomisk og organisatorisk mulige veje for Almende, således at man opnår en ejerform og struktur, som tilgodeser og muliggør generationsskifte og en fremadrettet bæredygtig landbrugsdrift, har der været kontakt med en del forskellige interessenter.

Den allervigtigste dialog har været den interne dialog mellem de tætknyttede landmandsfamilier i forhold til at forberede sig på forandringer og via samtaler om fremtiden. Da man var klar bredtes dialogen ud til at omfatte dels nærområdet via snakke med kommunens erhvervsråd og nærtstående konsulenter. I dette forum blev ideerne afprøvet og justeret.

På baggrund af dette arbejde og studieturer til landbrug med strukturer, som Almende måske kunne bruge i egen form, begyndte der at forme sig nogle mulige retninger og man kontaktede en endnu bredere vifte af interessenter, hvorved der opstod en dialog med en potentiel investor, som man valgte at gå i dialog med. Dialogen blev hurtig intens, da kreditorerne (banken) ville sælge den ene af gårdene og der skulle tages hurtige beslutninger sammen med den potentielle investor.

Dialogen blev herefter løftet op på et professionelt plan, hvor det primært var økonomikyndige og jurister, som forhandlede på vegne af de forskellige interessenter. Her blev dialogen og fremskridt ofte mere trægt end ønskeligt, da der var flere involveret end i et almindeligt salg. De tre landmænd, som havde accepteret at slippe deres jord og ejendomme, var reelt uden magt i denne periode og kunne kun afvente det endelige salg og bankens velvilje i form af nedskrivninger af personlig gæld i gårdene. Først herefter indgik landmændene via det stiftede driftsselskab igen i forhandlingerne om forpagtningsaftaler og etablering af samarbejde med et nyt pengeinstitut om driftskreditaftaler.

Da alt var på plads og driften i det nye selskab blev sat i gang var der også oprette en professionel bestyrelse, der ansatte den ene af landmændene/anpartshavere i driftsselskabet som direktør for Almende. Dette var en helt ny form for dialog for de involverede landmænd, hvor man ikke længere har selvbestemmelse, men står til ansvar overfor en aktiv bestyrelse.

Vigtige nøglepersoner for ejerskifteprocessen er beskrevet i bilag 1.4 a

Nogle interessenters kommentarer til processen og det fremtidige potentiale er beskrevet gennem interviews. *Se bilag 1.6 a*

Dialog med følgende har været vigtig for forløbets succes:

- Den interne dialog mellem de landmænd, som var personligt og økonomisk involveret
- Lokal sparringspartner i erhvervsrådet
- Betroede konsulenter med dyb personlig erfaring og interesse for sagen
- Dialog med deciderede økonomisk og juridisk sagkyndige
- Potentiel investor
- Kreditorer og fremtidige långivere

Se bilag 1.4 a, 1.6

Bilag

Bilag 1.1 a Studietursrapport

Bilag 1.1 b Litteraturoversigt

Bilag 1.2 a Idégrundlag Almende

Bilag 1.2 b Fremtidsbillede Almende

Bilag 1.2 c Værdier og fremtidsscenarier for en anderledes økonomisk struktur

- Bilag 1.3 a Valg af foreningsmodel til varetagelse af interessenters forhold
- Bilag 1.3 b Vedtægter for Udviklingsforeningen Almende
- Bilag 1.3 c Vedtægter for Almende Aps.
- Bilag 1.3 d Forretningsorden for bestyrelsen i Almende Aps.
- Bilag 1.3 e Ejerftale Almende Aps.
- Bilag 1.3 f Overgang fra selveje til Almendes start på fælleseje
- Bilag 1.3 g Næste skridt hen imod en bæredygtig ejerform

- Bilag 1.4 a Nøglepersoner i processen med en ny ejer- og kapitalkonstruktion

- Bilag 1.6 a Interviews med nogle af interessenterne om proces og mulig fremtid
- Bilag 1.6 b Interviews med Günther Lorenzen 2015

Delopgave B2

Organisations- og ledelsesform – udvikling og implementering

Projekt mål:

At udvikle og implementere et eller flere koncepter for organisations- og ledelsesformen. Koncepterne udvikles af eksperter på baggrund af indhentet viden fra studiebesøgene, det retningsgivende fremtidsbillede og den valgte ejerform beskrevet under arbejdsopgave B1

Resultat:

På baggrund af studieturer, visions- og værdiarbejde er gruppen omkring Almende tidligt blevet fortrolige med, hvad deres mål for stedet er. Landmændene havde dermed udviklet et solidt fundament at træffe beslutninger fra, om den kommende ejerform og organisations- og ledelsesform.

Udviklingen og implementeringen af en ny organisations- og ledelsesform for Almende blev påbegyndt samtidig med overgange til den nye ejerform. Organisationsstrukturen besluttedes ud fra den valgte selskabsform og på baggrund af krav fra investorerne.

Den daglige ledelse i Almende Aps. og udviklingsforeningen Almende arbejdede bevidst med at træne kommunikation/ledelse og at holde beslutninger op imod de besluttede visioner/fremtidsbilleder med hjælp fra en professionel sparringspartner. Almende Aps. professionelle bestyrelse arbejder i mindre grad ud fra en bevidst innovationspraksis, men det er i hele forløbet tilstræbt, som minimum at arbejde visionært med strategiske beslutninger. Bestyrelsen er i første fase primært sammensat af mennesker, som er dygtige til at vende krise til driftsmæssigt overskud. På sigt vil bestyrelsessammensætningen sandsynligvis ændre sig i en retning, som afspejler fremtidsbilledet i højere grad.

Kort beskrivelse af aktiviteter og resultater:

B2.1 Indsamling af viden/erfaringer om organisations- og ledelsesformer, beslutnings- og omstillingsprocesser, som kan anvendes hos Almende

Fra besøg på tyske landbrug med en alternativ organisationsstruktur samt viden fra kendte organisationsformer i danske landbrug har givet folkene bag Almende et indblik i hvilke muligheder, der findes samt en fornemmelse for de udfordringer nogle landbrug har oplevet ved deres alternative ejer- og organisationsstruktur.

På studieturene i Tyskland så man organisationer, som var præget af:

- En karismatisk leder med stor magt, selv uden økonomisk ejerskab
- Organisationer, som var præget af tydelige værdier med et ideelt aspekt
- Initiativrige mennesker i og omkring organisationen
- Fler-familiedrift

- Non-profit organisation
- Tillidsbaserede aftaler
- Tæt knyttede ansatte/elever-steinerskole elever
- Tæt knyttede aktionærer
- Tæt knyttet til lokale frivillige
- Medlemsforening
- Flere selskaber knyttet til et moderselskab
- Fællesskabet ejer landbruget
- Tæt samarbejde med den man forpagter jord/bygninger af

Fordele kan være:

- Generationsskiftet sikres med mange ansatte/tilknyttede skoleelever
- En karismatisk leder kan knytte mange ildsjæle til stedet og klart formidle værdierne
- En værdibåret organisation har meget klare mål og kan derved få nemme beslutningsprocesser, da det er tydeligt om beslutningen harmonerer med værdierne.
- I en tillidsbaseret organisation tænker man i det fælles bedste, giver hvad man formår og tager kun efter behov.
- Tæt knyttede medejere (aktionærer), medlemmer og frivillige kan give en stor arbejdsressource og faste direkte aftagere af produkter.
- Flere gårde knyttet til et moderselskab giver mulighed for flere produktionslinjer og minimering af fællesudgifter som ex. administration, distribution
- Medlemmer finansierer driften på forhånd og via egenorganisering af bedriften øges samarbejde og samliv

Udfordringerne kan være:

- En karismatisk pioner kan blive enevældig og et generationsskifte kan besværliggøres
- En værdibåret organisation kan blive ufleksibel og overlevelsestruet
- Faren ved en tillidsbaseret struktur udelukkende med mundtlige aftaler er, at enkeltpersoner kan bryde tilliden og aftalerne, hvilket er en trussel mod strukturen og landbrugets eksistens.
- Der skal dygtighed, tid og ledelse til at håndtere mange interessenter/frivillige, hvis det skal komme landbruget til gavn. Der skal være bevidsthed om at der gives begge veje.
- Flere gårde knyttet sammen kan give problemer med, hvem der bestemmer mest, det er væsentligt med klar aftale om områdeansvar.
- Medlemmer, som dækker driften skal knyttes tæt og have medindflydelse, det skal man kunne håndtere. Fællesskabet skal være tydeligt til enhver tid. Er det ikke længere attraktivt at være medlem vil landbruget være økonomisk truet, afhængig af hvor stor en andel medlemsbidrag udgør.

- Mange interessenter kræver tydelig kommunikation og en åben relation til omverden.
- Uoverensstemmelser med dem man forpagter af, hvilket kan true driften og økonomien

Almende er gået fra selveje, hvor hver landmandsfamilie var enerådende, til fællesejet drift med en professionel bestyrelse. Erfaringerne man især har taget til sig i Almendes organisationsopbygning er at alt er gennemført juridisk, økonomisk og lovmæssigt efter bogen, så der til enhver tid er klare retningslinjer, hvis nogen vil ud af samarbejdet.

Tydelig og hyppig opfølgning på Almendes værdier og grundlag er også med til at knytte ildsjæle til stedet, ligesom det er med til at sætte en ramme om fællesskabet. Bevidst ledelse i det daglige og træning i at lytte til hinanden er også en af de elementer, der konstant arbejdes med.

Organisationen er på baggrund af ønske fra investorer opbygget som en klassisk struktur med bestyrelsen som overordnet ledelse, en ansat direktør og mellemledere. Heraf følger, at beslutningsprocesserne også er fastlagt, som i enhver anden virksomhed, hvor de daglige mellemledere kan disponere til en vis grænse, herefter skal direktøren og evt. bestyrelsen involveres, jf. bestyrelsens besluttede forretningsorden.

Den alternative organisationsstruktur ses pt. primært omkring strategi- og værdiarbejde, hvor alle deltager ligeværdigt. Dog træffes de fleste økonomiske beslutninger i opstartsfasen stadig ud fra primært økonomiske betragtninger.

I denne del af processen er der fortsat mest fokus på den indre organisering, med tiden forventes at de tyske erfaringer omkring inddragelse af flere interessenter komme i brug.

Se bilag 2.1 a, 1.1 a

B2.2 Udvikling af organisations-, ledelses- og beslutningsformer

I arbejdet med mulige ejerformer har organisationsformen typisk knyttet an til den valgte selskabsstruktur.

Under selvejet:

I det tidlige arbejde med Almende/Biodynamisk Samvirke var der ingen formel organisations og ledelsesstruktur. På trods af det arbejdede man på at udvikle gårdenes samarbejde ved at afholde fællesmøder, inddrage eksterne ressourcepersoner og arbejde på at knytte interessenter og landbrug tættere sammen.

Omkring afgivelse af selvejet:

Da man i 2014 skulle i gang med projektet "Det samfundsnyttige landbrug" og man på daværende tidspunkt ikke vidste, hvilken ejerform Almende endte ud med valgte man at danne Udviklingsforening Almende, som er en ikke erhvervsdrivende forening (*bilag 1.3b*)

Udviklingsforeningen understøttede den uformelle struktur, der allerede eksisterede, hvor Günther Lorenzen var initiativtager og overhoved med en masse interessenter og initiativer omkring sig. Foreningens oprindelige og endnu gældende formål er at indgå samarbejde med eksterne interessenter omkring udviklingen af elementerne i "Det samfundsnyttige landbrug" som det var beskrevet i projektet, der blev bevilliget af Villumfonden.

Udviklingsforeningen Almendes vedtægter blev lavet i et tæt samarbejde mellem de involverede landmænd, en organisationskonsulent og en advokat med stor erfaring på området.

Vedtægterne tydeliggør for de landmandsfamilier, der ønsker at deltage, at målet er at udvikle sig til en samlet enhed, med fælles økonomiske og landbrugsmæssige visioner, hvis erfaringer skal udbredes til andre interesserede. Formålet i vedtægterne viser også at man er enige om, at der skal arbejdes på at etablere en samlet organisations- og ledelsesform for de involverede gårde. Det er altså meget tydeligt, for eventuelle nye medlemmer, hvad målet med foreningen er og at de deltagende medlemmers gårde forventes at indgå i dette fællesskab.

Udviklingsforeningen er desuden blevet brugt som en platform for interessentmøder med dialog og innovation omkring Almende. Via foreningen og eksternt hjælp er der også opstået systematikker omkring indkaldelser til møder, mødeafvikling og referater samt træning i facilitering af strategimøder og innovation.

En del af Almendes møder, hvor der deltager eksterne interessenter afholdes fortsat i regi af Udviklingsforeningen Almende se *bilag 1.3 b*

Efter afgivelse af selvejet:

Da man på tre af gårdene besluttede sig for salg opstod der behov for dannelse af en ny selskabs- og organisationsstruktur, da der ville blive tale om drift af landbrug. Man valgte et klassisk Aps., da de to landmænd, som ønskede at indgå med et organisatorisk og økonomisk ansvar havde behov for en ramme til dette.

Organisationen gik nu fra en klassisk selvejestrstruktur med uformelt/formelt samarbejde mellem gårdene til en klassisk industristruktur, hvor driften ligger i et Aps., hvor en bestyrelse indsættes som den øverste ledelse, der ansættes en direktør, som refererer til bestyrelsen. Begge kapitalejere sidder i bestyrelsen. Vedtægter og forretningsorden for Almende Aps. udvikles af en kompetent advokat. Se *bilag 1.3c, 1.3d*

Selv om den nuværende struktur ikke adskiller sig fra andre Aps. arbejder man ud fra at Almendes vision hele tiden er pejlemærket, når der træffes beslutninger.

Den nuværende ejer- og organisationsstruktur anses for at være en overgangsmodel, hvor det er muligt at styrke driften, ledelseserfaringen og give mulighed for andre landmænd/landbrug umiddelbart at træde ind i samarbejdet. I den næste model forventes det, at der vil blive tale om en organisationsstruktur, som minder mere om nye innovative virksomheder og det forventes, at der vil komme flere medejere/medinvestorer, som kan indgå i en støttende/innovativ funktion for Almende.

Fra en positiv førsteårs drift (2015) opstod der imidlertid driftsmæssige og økonomiske udfordringer i den sidste del af projektperioden (ultimo 2016). Almende blev i foråret 2016 ramt af alvorlig sygdom hos nøglepersoner i medarbejdergruppen. Hen over sommeren blev dyreholdet ramt også af sygdom, og endvidere var vejrforholdene af en sådan art, at der viste sig vanskeligheder i hø-tørringen, som resulterede en dårligere hækvalitet med en ringere foderværdi. Som følge heraf opstod der øget arbejdspress hos ledelse og medarbejdere og med periodisk nedgang i mælkeprisen og reduceret mælkeydelse viste der sig alvorlige likviditets- og økonomiske vanskeligheder fra efteråret 2016.

På baggrund af dette opstod en situation med underskud og manglende likviditet. Almende Aps havde ellers startet året med at bestyrelsen og Merkur havde fastlagt kreditramme og sikkerhedsstillelse. Denne var dog ikke tilstrækkelig fleksibel i et år med så mange og uventede udfordringer.

Situationen i 2016 med underskud og manglende likviditet betød at der opstod uenighed i bestyrelsen om håndtering af krisen. Den ene fløj i bestyrelsen der overvejende havde fokus på økonomi og juridisk ansvar kom i et spændingsforhold med initiativgruppen, der havde driftserfaring og en stærk fornemmelse for grundideen med Almende. Det første redningsforsøg, der skete i dialog med kreditgiver om en økonomisk og ledelsesmæssig ændring bestod i, at man ensidigt tog højde for de økonomiske/juridiske forhold og man så ikke længere potentialet i forhold til Almendes bærende potentialer. Dette forsøg endte resultatløst og 3 medlemmer af bestyrelsen stillede derefter deres bestyrelsesposter til rådighed og overlod rekonstruktionsarbejdet til den oprindelige initiativkreds. De tre bestyrelsesmedlemmer, der forlod bestyrelsen var ikke i stand til fortsat at se potentialet i Almende Aps.

Nøglen til at det lykkedes var at den tilbageværende del af bestyrelsen fik ny eksperter med ind i en dialog omkring en rekonstruktion. Den nye initiativkreds formåede realistisk at vurdere de aktuelle udfordringer (økonomiske og driftsmæssige) men var også i stand til at synliggøre Almende Aps' fremtidige potentialer.

I samarbejde med kreditorer og Agrofond/DFM og Merkur Andelskasse udarbejdedes en

rekonstruktionsplan, der tiltrådtes af alle ultimo december og hvor der arbejdes på at tilføre Almende mere driftskapital. Da det i forvejen var besluttet at indlede processen med generationsskifte i ledelsen i 2017, og da der viste sig en umiddelbar mulighed for at tilføre Almende en kompetent og erfaren driftsleder (Karsten Snitkjær), som en del af omstruktureringen blev denne udpeget som direktør og tiltrådte pr. 2. januar 2017.

Bestyrelsen omdannedes sådan, at Günther Lorenzen valgtes som formand og er fortsat projektleder for Almende Aps i projektet Samfundsnyttig Landbrug. Han indgår som driftsmedarbejder med sin unikke erfaring i Almende Aps. Dette gælder ligeledes Henning Lorenzen.

Se bilag 2.2a, 1.3c, 1.3d, 5.2

B2.3 Uddannelse af nøglepersoner i Almende til understøttelse af omstillingsprocessen og til fremtidig varetagelse af ledelse.

Med hjælp fra eksterne konsulenter har Almendes nøglepersoner lært gennem træning i praksis – strategiarbejde – værdiarbejde – synlig ledelse – etablering af møder efter en bestemt struktur med teori U, som det underliggende værktøj. Dette innovationsværktøjs force er især indenfor innovation – og udvikling.

Der var enighed i deltagerkredsen om at teori U, som er udviklet af Otto Scharmer - en tysk-amerikansk organisationsforsker på MIT - med rødder i det biodynamiske og i antroposofien, hvilket har gjort værktøjet let tilgængeligt for Almendes biodynamiske landmænd at relatere sig til. Denne teori er altså anvendt som en praktisk guide i alle Almendes gruppe- og udviklingsprocesser.

Uddannelsen ligger også i Almendes arbejde med udviklingsforeningen og i inddragelse af eksterne interessenter, som også blev en del af træningen i brug af innovationsværktøjet.

De fælles processer og involveringen omfatter:

- Situationserkendelse – klarhed via fakta
- Fornemme radikalt nye muligheder via kreativ proces
- Skabelse af fremtidsbillede for en attraktiv fremtid
- Fælles- og egenforpligtelse
- Samskabelse af konkrete visioner
- Prototype-projekter
- Forankring af erfaringer

Nøglepersonerne i Almende har i dag stor erfaring i at anvende skabende og innovative processer og i at afprøve og anvende de løsninger man beslutter. Metoderne anvendes i dag fortsat i al udviklingsarbejde og understøtter i høj grad omstillingsprocessen.

Se bilag 2.3a, 5.2

B2.4 Implementering af nye organisations-, ledelses- og beslutningsformer i Almende

Ved skiftet fra selveje til et professionelt ledet Aps. med bestyrelse og direktør er der en del lavpraktiske elementer, som skulle indarbejdes. Det blev gjort med hjælp fra en organisationskonsulent, økonomikonsulent, advokat og revisor, hvor alle i forvejen var tilknyttet Almende i bestyrelsen og/eller som eksterne konsulenter.

De nye elementer er:

- Omfordeling af ansvarsområder
- Ansættelse af en manager til kvægdriften
- Oprettelse af fast mødestruktur for bestyrelse og medarbejderteams
- Udarbejdelse af bestyrelsesgodkendt forretningsplan
- Indarbejdelse af fælles administrations- og økonomistyringssystemer
- Nøglepersoner skal forankres i en fælles proces og vision (Teori U)

De to sidste elementer var ikke tilstrækkelig stærke. Her skal indsatsen styrkes fremadrettet.

Se bilag 2.4a, 5.2

Bilag

Bilag 2.1 a Kendte organisationsformer i landbruget

Bilag 2.2 a Første organisation- og ledelsesform

Bilag 2.3 a Fælles mål og fælles proces med Teori U som guide

Bilag 2.4 a Fælles administration og økonomistyring

Delopgave B3

Omstilling og implementering til bæredygtig og samfundsnyttig helhedsdrift

Projekt mål:

At udvikle og indarbejde de parametre, der gør bedriften/gårdfællesskabet til en økonomisk, social, naturmæssig og menneskelig bæredygtig produktion, der fremmer samfundsnyttige elementer og skaber samhørighed mellem landbrug og lokalsamfund.

Resultat:

Sideløbende med Almendes arbejde med en ny ejerform og organisation er der blevet arbejdet på at gøre landbrugsproduktionen bæredygtig på flere parametre. På kort sigt har det været nødvendigt, at arbejde intenst med en økonomisk bæredygtighed, for overhovedet at kunne overleve de stramme krav, der er fra almindelige kreditorer og investorer. Driftsselskabet Almendes stramme likviditet har gjort det vanskeligt, at holde til overgangsfasen, hvor der både skal investeres og effekter af tiltag først ses efter en periode. Dette har betydet en endnu mere ufleksibel likviditet og at kun nogle af de planlagte ændringer først virkeliggøres, når økonomien tillader det.

På trods af den stramme likviditet er de ønskede omstillingsplanerne beskrevet og udviklingen på især sund jord igangsat i praksis. Netop denne omstilling er særlig væsentlig fordi den er meget langsigtet og har betydning for bæredygtigheden af de andre parametre.

Almendes gårde bestod tidligere overvejende mælkeproduktion. I dag produceres der også konsumkorn og der satses på andre indtægtskilder som urterne kamille og oregano. Der er planer om at etablere decideret grøntsagsproduktion, så snart den rette samarbejdspartner findes. Der undersøges mulighed for en udvidet kødproduktion (studeproduktion).

Kort beskrivelse af aktiviteter og resultater:

B3.1 Omstillingsplan for de deltagende bedrifter

Oprindeligt deltog alle bedrifter i at drøfte, hvilke samarbejds muligheder der kunne opstå i et kommende fællesskab. Efter det blev klart, at der var tale om et fuldt økonomisk samarbejde imellem så mange gårde som muligt, trak to af gårdene sig og der var tre gårde tilbage. Det blev prioriteret, at rette fuld fokus på den indre omstillingsplan for de tre gårde og samarbejdet med de to andre gårde er uændret og foregår primært i et maskinfællesskab. Alle marker, der forpagtes af Almende er nu samlet i samme markplan, hvor der sat alle sejl ind på, at understøtte humusopbyggende tiltag samt arbejdet med at blive selvforsynende med foder til køerne. Den humusopbyggende dyrkning er iværksat og der udtages løbende prøver for at følge udviklingen og da der er tale om en langsigtet opbygning vil der tidligst være synlige resultater ved næste års høst. Udviklingen vil blive

fulgt, så længe Almende eksisterer, da netop arbejdet med at skabe en sund jord til gavn for samfundet og de kommende generationer er en af Almendes kerneopgaver.

Almende har opnået en højere grad af selvforsyning med foder til kørerne, og arbejder på en yderligere omstilling til afgræsningsbaseret mælkeproduktion, som er en low-cost strategi, der samtidig vil være til gavn for dyrene og mælkens sundhedsprofil. Dette er dog en udfordring, som ikke er mulig at overvinde med den meget stramme likviditet i driftsselskabet, da det yderligere vil påvirke likviditeten negativt i en længere periode. Derfor iværksættes omstillingen ikke før der er luft i budgettet. Det interessante er, at low-cost mælkeproduktion i sig selv er mindre likviditetskrævende, men omstillingsperioden på 6 måneder kræver tilstrækkelig likviditet.

Se bilag 3.1 a, 3.1 b og 3.1 c

B3.2 Udvikling af kompetencer til bæredygtig drift med fokus på sund jord

Almende har gennem fokuseret studier fået en stor viden om revitalisering af skadet jord og opbygning af humus. Der er primært en enkelt person i Almende, som kan bruge og undervise i den viden. Alle ansatte hos Almende har deltaget i kurser og er derved blevet oplært i brug af dele af den erhvervede viden. Almende har haft en del gæster på markvandring hen over sæsonen. Nogle aktiviteter og udviklingsprojekter er foretaget i samarbejde med Økologisk Landsforening.

Se bilag 3.2a, 3.2b, 3.2c, 3.4b, 4.6, 5.1a, 5.1b

B3.3 Udvikling af koncept for social farming i samarbejde med lokalsamfund

Almende har i lille skala inddraget lokalområdet i form af spejdere, skole og børnehaver som har været involveret i lugning af ukrudt og i gennemførelse af Økodag. Desuden er det muligt for institutioner, at besøge gårdene.

Ønsket er på sigt at samarbejde med kommunen om et koncept til integration af syriske flygtninge eller andre via Almendes kommende grøntsagsproduktion samt et udvidet samarbejde med de lokale foreninger, skoler og børnehaver, når grøntsagsproduktionen er igangsat.

Arbejdet vil igangsættes, når likviditetsudfordringen mindskes og der er overskud i organisationen og ressourcer til at ansætte en person med en socialpædagogisk baggrund, som kan varetage koordineringen og gennemførelse af disse opgaver.

Ligeledes kræver igangsætning af social farming, at næste skridt i omlægningen med dyrkning af grøntsager er igangsat. Også dette tiltag kræver overskud i organisationen og økonomisk overskud, således man enten selv kan iværksætte produktionen eller man kan tage en ny generation med ind i samarbejdet.

For at social farming kan blive succesfuld vil det kræve, at der er egnede fysiske ramme tilpasset den eller de grupper, som skal have deres gang i Almende. Der vil blive igangsat planlægning af dette, når arbejdet med målgruppen er iværksat, så de fysiske rammer kan udvikles i samarbejde med brugerne og evt. kommunen.

Almende har møder med det regionale vækstcenter om nogle mulige projekter. Et af projekterne går på at inddrage sårbare mennesker og stressede mennesker i arbejdet med jord og dyr og et andet går på at lave et forprojekt omkring æstetik og sanseoplevelser som samlingspunkt i det samfundsnyttige landbrug.

Se bilag 3.3a, 3.3b

B3.4 Udvikling af social-økologisk regnskabspraksis med flere bundlinjer

Der har i landbruget ikke været praksis for at regne andre bundlinjer end den økonomiske. I Almende er planen, at man ønsker at regne med minimum 4 bundlinjer: den økonomiske, den miljømæssige, den sociale og god forvaltnings praksis (good governance). Almende var omkring modellen RICE, som var omfattende, men ikke i Almendes tilfælde kan sige noget om den reelle og langsigtede bæredygtighed, som Almende sigter efter at opnå. I stedet valgte man at gå videre med en model udarbejdet af FAO (fødevarer- og landbrugsorganisation under FN). Dataindsamling er ud over de almindelige økonomiske regnskabsdata påbegyndt for jordens udvikling i en sundere retning via et decideret måleprogram, herunder bl.a. Albrechtanalyse.

Målingerne for den sociale bundlinje bliver påbegyndt, når social farming er igangsat, der er endnu for få parameter at måle på.

Målingerne inden for god forvaltnings praksis (good governance) vil også blive påbegyndt, når organisationens er klar. I praksis handler, samarbejder og sælger Almende allerede lokalt, med bevidsthed om at det er med til at styrke lokalsamfundet og regionen.

Først når alle parametre er klarlagt, og startparametre, samt de første nøgletal er indhentet vil der blive udarbejdet en årsrapport. Samlet vil de fire bundlinjer kunne sige noget om graden af samfundsnyttigheden af dette landbrug.

Se bilag 3.4a, 3.4b

B3.5 Etablering af samarbejde omkring selvforsyning med vedvarende energi

I begyndelsen af projektets etablering var der i kraft af en af deltagerne i samarbejdet meget fokus på vindmølleenergi. Da Almende Aps. blev en realitet udtrådte personen af samarbejdet og fokus ændrede sig til mere driftsnære energianlæg, som varmeudvinding af biomasse og bæredygtig høtørring.

Hos Almende blev der i samarbejde med Økologisk Landsforening lavet forsøg med etablering af en bioreaktor, som ud over produktion af værdifuld kompost også kunne

forsyne bygninger med varme i op til 18 måneder. Anlægget blev etableret for få midler af en gruppe engagerede mennesker indenfor en weekend.

Der er desuden etableret et tagvarmesystem på 4.000 m³ tag, som opvarmer luft, der igen bruges til tørring af hø og urter. Tagvarmesystemet er ikke tilstrækkeligt og suppleres af energi fra strøm. Planen er at strøm erstattes af et flisfyrt eller et kombineret pyrolyse-/biocharge anlæg, hvor overskudsvarmen bruges til tørring af hø og urter. Der arbejdes fortsat på vurdering af den bedste løsning, miljømæssigt og økonomisk.

Se bilag 3.5

B3.6 Løsningsmodeller for generationsskifte i Almende

Ved frasalg af jord og gårde opstod der muligheden for at lave et driftsselskab, hvor der udelukkende skulle være økonomi til drift, udvikling og forpagtninger. Etableringen af dette Aps. muliggør det for en eller flere personer (ex. yngre landmænd) at træde ind i gårdfællesskabet uden at forgælde sig, som det normalt sker, når yngre landmænd overtager en hel gård.

Almende er fortsat i processen med at gøre driften økonomisk bæredygtig, således at det overhovedet er attraktivt for nye landmænd at træde ind i selskabet. Det vil også være muligt at oprette et parallelt selskab, som arbejder sammen med Almende, men med sin egen økonomi og evt. bundet sammen af en fælles enhed, hvor al administration og fælles rammer placeres.

Fundamentet for et generationsskifte er en udbygget plan for den kommende driftsperiode og forretningsplan for 2017. Her er der særlig fokus på økonomisk og driftsmæssig stabilisering. Herefter er der konkrete initiativer til generationsskifte med tilgang af nye medarbejdere.

Hovedformålet er tilgang af nye mennesker, der har deres virke i Almende Aps. På sigt kan alle interessenter være medejere og være med til at skaffe den kapital Almende Aps har brug for til driften.

Allerede på nuværende tidspunkt er sket et generationsskifte på Almendes direktørpost og som ansvarlig for markdriften. Karsten Snitkjær og Martin Beck, som er gået ind i Almende Aps er ikke medejere, men bidrager med en vigtig professionalisme.

Se bilag 1.3g

B3.7 Forretningsplan med afsætningsmuligheder og indtjeningsområder

Almende har i 2014 lavet en forretningsplan for perioden 2015-2018.

Der er netop i forbindelse med direktørskifte lavet en ny forretningsplan for perioden 2017-2022

Se bilag 3.7a, 3.7b

B3.8 Etablering af uddannelses- og læringssted

Almende har i forbindelse med egen uddannelse samlet ny viden om jordfrugtbarhed hos Almende. Tyske undervisere i jordfrugtbarhed har accepteret at lægge deres undervisning hos Almende, således at Almende har fået ekstra opmærksomhed på de tilknyttede jorde og fået træning i selv at undervise om emnet.

I kombination med måleprogrammet, der er igangsat for jorden Almende dyrker, er der basis for et læringssted for andre landmænd, som ønsker at lære om jordfrugtbarhed og få uddannelse i selv at implementere redskaberne og den viden det kræver.

Det har vist sig, at interessen for emnet er stor. Allerede i starten af 2017 gennemføres der i samarbejde med Foreningen for Biodynamisk Jordbrug kurser i Norge og Danmark

Man forventer at afholde de teoretiske dele af jordfrugtbarhedskurserne hos Almende i 2017. Der er desuden efterspørgsel på arbejds læringsdage hos Almende indenfor praktisk jordfrugtbarhedsarbejde.

Derudover har man valgt at have udenlandske praktikanter, for at dele den læring man allerede har opnået hos Almende.

På sigt ønsker man fortsat at udbrede paletten af læring til lokale børn, flygtninge om muligt og andre landmænd/landbrugskonsulenter.

Bilag

- Bilag 3.1 a Omstillingsplan for bæredygtig drift
- Bilag 3.1 b Low-cost mælkeproduktion – DB scenarier
- Bilag 3.1 c Implementering af low-cost landbrugsstrategi

- Bilag 3.2 a Kursusprogram jordfrugtbarhed
- Bilag 3.2 b Vejledning oktober 2015
- Bilag 3.2 c Udkast til Ny vejledning 2017

- Bilag 3.3 a projektidé: styrke sårbare mennesker
- Bilag 3.3 b projektidé: æstetik

Bilag 3.4 a 4 bundlinjer for Almende

Bilag 3.4 b Forklaring Albrechtanalyse

Bilag 3.5 Selvforsyning med vedvarende energi

Bilag 3.7 a Forretningsplan 2015-2018 (oprindelig udgave)

Bilag 3.7 b Forretningsplan 2017-2022 (fortrolig, indgår i øjeblikket i forhandlinger)

Delopgave B4

Yderligere udvikling af bedriftens potentiale

Projekt mål:

Videreudvikling og planlægning af bedriftens fremtidige aktiviteter.

Resultat:

Den videre udvikling af Almendes potentiale påbegyndes i større skala, når økonomien omkring bedriften er stabil og bestyrelsen accepterer, at man kan fortsætte til næste udviklingstrin. Almendes udvikling er i tanke og på papir beskrevet og det vil være med udgangspunkt i den, at potentialet vil udfolde sig. Der er påbegyndt samtaler med potentielle samarbejdspartnere og praktiske tiltag i mindre omfang, som vil udfolde sig hen over de kommende år.

Kort beskrivelse af aktiviteter og resultater:

B4.1 Lokal forarbejdning og forædling

Der dyrkes i dag kamille og oregano, som forædles ved tørring, formaling og opsækning. Produkterne sælges til det danske marked via et samarbejde med Urtefarm.

Al Almendes mælk sælges til det lokale mejeri Naturmælk, hvor den biodynamisk gårdmælk fra Almendes køer bl.a. sælges som specialproduktet hømælk. De videre planer for lokal forædling af mælken kræver større investeringer i både stalde og eget gårdmejeri og påbegyndes først, når økonomien er stabil og efter aftale i samarbejde med Naturmælk.

Der er et spirende samarbejde med det lokale mølleri Skærtøft Mølle om at aftage den brødkorn, som Almende netop er begyndt at producere og planlægger at udvide produktionen af.

B4.2 Sikre afsætning af højværdiprodukter til storby og eksport

Almende er ikke påbegyndt grøntsagsproduktion, men har fortsat ambitioner om direkte salg af biodynamiske grøntsager til storbyer i Danmark og Tyskland, når denne produktion er kommet i gang.

Ligeledes er der planer om at finde samarbejdspartnere til produktion af kvalitetskød fra tyrekalve, der i dag sælges ud af produktionen som helt små. Dette højværdiprodukt vil blive promoveret og solgt i både Danmark og Tyskland. Nogle af salgsparemetrene vil være, at det er biodynamiske dyr, som har afgræsset naturområder i marsken.

B4.3 Øge produktion af og viden om sunde fødevarer

Ud fra biodynamisk viden og principper er det muligt at afgøre hvorvidt fødevarer har en

god kvalitet og livskraft, som gør dem sunde at spise. Her bruges bl.a. en brixtest, hvor der måles på plantesaften og man herudfra kan vurdere om plantens vitalitet er god.

Hos Almende er man påbegyndt at undersøge kvaliteten af de enkelte afgrøder og hvilke faglige tiltag som kompost og biodynamiske præparater, som har bedst indvirkning på plantens vitalitet. Indtil nu har man hos Almende set den største effekt på målrettet indsats på kornplanter. Denne opbygning af praktisk viden vil blive anvendt til at dyrke de mest livskraftige og sunde råvarer, til undervisning af andre landmænd og på sigt også i markedsføringen.

B4.4 Kobling med relevant forskning, der kan omsættes på bedriften

Almende er åben for deltagelse i relevant forskning, der harmonerer med Almendes vision om et samfundsnyttigt og bæredygtigt landbrug. I øjeblikket samarbejdes med forskere og praktikere omkring:

- Jordens sundhed og analysen af jordprøver – albrechtanalyser (vejledning om jordens frugtbarhed). Arbejder sammen med Pernille Snitkær levendejord.dk Samarbejdet har betydet, at Almende har fået yderligere informationer om arbejdet med at gøre jorden sundere samt en dyb viden om tilstanden i de jorde, som Almende dyrker. *Se bilag 3.4 b*
- Forskere fra Aarhus Universitet (Foulum) samarbejder med Almende om dyrkningsteknikker og forædling af oregano, til brug som tilskudsfoder til køer for at sænke deres CO₂-udledning. Dyrkningen af oregano i samarbejde med forskere, har vist, at det vil være en mulighed for Almende i praksis at anvende denne afgrøde i det fremtidige sædskifte og anvende det som foder til egne kører eller med salg for øje.

Se bilag 4.4, 3.4b

B4.5 Udvikling af turisme, oplevelser og et ansigt ud mod Europa

Almende har endnu ikke ressourcer i organisationen til at udvikle sig yderligere indenfor området oplevelsesturisme, som beskrevet i det oprindelige fremtidsbillede. På nuværende tidspunkt er der mange kontakter med andre landmænd og konsulenter, som vil høre om Almendes arbejde med en frugtbar jord. Dog bliver lokale skoler, børnehaver og foreninger modtaget på rundvisninger i det omfang det er muligt.

På sigt er visionen, at Almende er kendt for både sin måde at håndtere jorden, dyrke sunde fødevarer og håndtere dyrene og fællesskabet på. Det forventes at der snarest vil blive taget fat på arbejdet med at modtage turister fra ind- og udland, dog vil der primært blive tale om en faglig turisme. Almendes hjemmeside er udviklet, således at der er mulighed for både dansk, tysk og engelsk version af denne.

B4.6 Forretningsplan for etablering af gårdmejeri og udvidelse af mangfoldighed i marken

Gårdmejeriet er som en af de mulige potentialer det første, der vil blive taget fat på, når Almendes økonomi er stabil og det er forsvarligt at udvide forretningsomfanget til en egenproduktion af råmælk. Når der skal skabes en råmælksproduktion, både til oste og drikkemælk, så kræver det en meget skrap hygiejnisk produktionsstyring. En veterinærmæssig sikker råmælksproduktion kan under et gårdmejeris afgrænsede rammer nemmere praktiseres end i et større mejeri. Videnskabelige undersøgelser (Tyskland) viser at mælk som ikke er hygiejniseret har nogle ernæringsmæssige fordele. Mange der har mælkeintolerans kan uden problemer indtage ubehandlet (ikke pasteuriseret) mælk. Det er lovlig produktion i EU, men kræver dispensation i Danmark.

Der er allerede på andet år fastlagt og gennemført planer for markdriften, som har betydet at mangfoldigheden på Almendes dyrkede område er øget. Almende sår i højere grad blandingsafgrøder og har græsudlæg hele året, som en gennemgående komponent. Der er også altid en blomsterende komponent ex. hør, oliedodder eller bælgplante.

Der er nu bier på alle gårde – 30 familier i alt.

Det, at Almende ikke pløjer længere, har betydet, at der er allerede i dag er en betydelig større mikrobiel biodiversitet. Det ses især ved flere og større diversitet af svampe i jorden, som giver mere og bedre jordstruktur.

Se bilag 4.6

Bilag

- | | |
|-----------|----------------------------------|
| Bilag 4.4 | Deltagelse i forskningsprojekt |
| Bilag 4.6 | Øget mangfoldighed i markdriften |

Delopgave B5

Formidlingsaktiviteter

Projekt mål:

Udbredelse af erfaringer, der opnås ved den konkrete omstilling af bedrifterne, inspiration af andre landmænd og tiltrækning af interessenter

Resultat:

Almendes mål, planer og erfaringer med omstillingsprocessen er bl.a. delt i lokalsamfundet, med Tønder kommune, Væksthus Sydjylland og andre landmænd. Erfaringerne er delt via møder, kurser, artikler, hjemmesider, Instagram og besøg på bedriften. Endvidere har der været flere artikler i JyskeVestkysten samt korte radio- og TV-interviews lokalt og landsdækkende.

Erfaringerne har især inspireret landmænd i økonomisk krise, mennesker med anderledes tanker om ejerskab og økonomi, erhvervsråd og andre konsulenter. Almendes tanker har også inspireret investorerne, pengeinstitutter og de faglige personer, som har indgået i dialog omkring Almendes opbygning.

Kort beskrivelse af aktiviteter og resultater:

B5.1 Vidensdeling og formidling af omstillingen

Almende har først og fremmest delt visioner og erfaringer som oplæg og i dialog med mennesker, som kunne være interessante for et fremtidigt samarbejde men også mennesker som har været interesserede i den faglige udvikling, som foregår hos Almende.

Det er primært den faglige del der har inspireret landmændene (jord og ejerskifte) og som har tiltrukket besøgende. Især er Almendes tilgang til og forsøg med sund jord blevet genstand for stor interesse, hvor mange landmænd har henvendt sig for at få inspiration og hjælp til selv at gå i gang.

Tønder kommune har sørget for at direktøren for Almende kom ind og tale for det lokale erhvervsråd og Rotary, som var imponerede over at have en så fremsynet landbrugsbedrift i lokalområdet.

En del af formidlingen er sket via artikler i aviser, magasiner og på video.

Se bilag 5.1a, 5.1b

B5.2 Løbende registreringer og afrapporteringer fra erfaringer

I projektperioden er der løbende blevet lavet statusrapporter fra Almendes fremdrift, ligesom der er udførlige referater fra Almendes bestyrelsesmøder, strategimøder og udviklingsgruppemøder, hvor de væsentligste emner og fokuspunkter i processen blev debatteret.

Noget af den viden, erfaringer og forventninger, der er opstået i projektperioden er beskrevet i interviews og rapport. Bl.a. er der lavet et større interviewarbejde med en del af nøglepersonerne i Almendes interessentkreds.

I det praktiske arbejde med opbygning af jordsundhed er der foretaget jordanalyser, som der igen skal følges op på efter 3 år. Udviklingen i mælkens sundhed følges også gennem målinger, hvor man i forløbet har kunne følge både forbedringer og forringelser. Jordanalyser er endnu kun taget en gang, der tages igen opfølgende analyser efter 3 år.

Se bilag 5.2, 1.1a, 1.6a

B5.3 Etablering af webbaserede platforme til vidensdeling og kontakt

Etablering af hjemmeside til formidling af Almendes visioner og erfaringer blev etableret i samarbejde med firmaet DesignRus, hvor der blev designet og implementeret specialløsninger, så der er mulighed for løbende at lægge viden og erfaringer ind i et decideret vidensbibliotek, som alle interesserede har adgang til.

Ud over videnselementet har der især været fokus på at platformen skulle matche Almendes visioner og fortælle dem både visuelt og i ord. Der er desuden lavet en nyhedsside, hvor interesserede kan tilmelde sig Almendes nyhedsbreve. Denne nyhedsfunktion er koblet med et andet system, som kan håndtere tilmeldinger og udsendelse af nyhedsbreve. Der er endnu ikke tilstrækkeligt med folk på listen til at det har været prioriteret at udsende nyhedsbreve. Dette startes op i 2017.

Ydermere er der etableret en Instagramkonto, som i øjeblikket bruges til fotos, primært fra større begivenheder på bedriften ex. Økodag. Der er også etableret en Almende videokanal, som tages i brug til foråret, hvor noget af markarbejdet kan filmes og lægges ud i nyhedsbreve og på hjemmesiden.

B5.4 Drift af hjemmeside, facebookside m.v

Hjemmesiden har i projektperioden været under udvikling og indfasning og derfor været drevet af Ankerhus. Når projektet afsluttes overtages denne opgave af Almendes udviklingsforening eller andre involverede.

Facebookside og twitterkonto vil blive sat i værk, når ansvaret for hjemmesiden er placeret og fungerer. Ansvar for Instragramkonto og videokanal ligger i øjeblikket hos en af de

ansatte på bedriften, men vil på sigt skulle samles hos den, som driver og vedligeholder hjemmeside og facebookprofil.

I projektperioden har Almende ligeledes været en del af platformen for Det Samfundsnyttige Landbrug, som er drevet af Økologisk Landsforening.

B5.5 Deltagelse i konferencer, undervisning og møder

Almende har blandt andet deltaget med visioner og erfaringsdeling her:

Konferencen Re-new efteråret 2014

Generalforsamling i Økologisk landsforening, forår 2015

Stort biodynamisk landbrug Polen (jordens frugtbarhed, kompostering, biodynamisk upasteriuseret mælk), juli 2015

Teknisk skole, kokke/køkkenpersonale (ernæring) oplæg på skole + besøg hos Almende 2015

Dalum Landbrugsskole, Kalø Økologiske Landbrugsskole 2015

Økologikongres, efterår 2015

Foredrag i efteråret 2015 For Business Esbjerg Netværk og business Horsens Netværk

Bauchhof Tyskland, konference biodynamikere (nye ejerformer) januar 2016

Amager, gartnere – Gartnergruppe på Sjælland, forår 2016

Hoff Danwich Tyskland, fagmøde med biodynamikere (nye ejerformer) sep 2016

ØL har holdt markvandring for landmænd og konsulenter i 2016 (jordfrugtbarhed)

Vestjyllands højskole, opbygning af jordens frugtbarhed, efterår 2016

Gråsten Landbrugsskole (hold i udvidet økologi), oplæg på skolen og besøg på gården 2016 (emne nye ejerformer i landbruget)

Besøgende grupper fra Tyskland, både landmænd og rådgivere – frugbarhedsprojekt, interesse for biodynamisk landbrug og nye ejerformer i landbrug

Vestjyllands højskole, oplægsholder i foredragsrække om landbrugets fremtid, januar 2017

B5.6 Formidling til en bredere offentlighed

Almendes forsøg og visioner har vist sig at appellere bredt til både miljøorganisationer, kolleger, investorer, mulige samarbejdspartnere omkring fødevarereproduktion og unge som ønsker at lære noget om landbrug.

Besøg af DN, sommer 2016

Besøg af enhedslisten, Maria Gjerding og Ida Søndergaard

Steinerskolen Flensburg – 2 uger (9. klasse)

Urtefarm, Skærtoft Mølle, Naturmælk,

AP Pension

Merkur

Radiooptræden

Tv-indslag

Bilag

Bilag 5.1 a Liste over artikler

Bilag 5.1 b Liste over videoer

Bilag 5.2 Samlet statusrapport (sammenskrivning af alle statusrapporter)

Bilag 5.3 Links til forskellige platforme