

Nr. 37 · 1995



Landmænds erfaringer i etablerede driftsfællesskaber

*Farmers' experiences in
established cooperations*

Vivi Aarestrup Larsen og Vagn Østergaard

Afd. for Jordbrugsteknik og Produktionssystemer

STATENS HUSDYRBRUGSFORSØG

Forskningscenter Foulum, Postboks 39, 8830 Tjele • Tlf. 89 99 19 00 • Fax 89 99 19 19
Forskningscenter Bygholm, Postboks 536, 8700 Horsens • Tlf. 75 60 22 11 • Fax 75 62 48 80

Statens Husdyrbrugsforsøg har til formål at gennemføre forskning samt indsamle og opbygge viden af betydning for erhvervsmæssigt husdyrbrug og jordbrugsteknik i Danmark. I forskningen skal der lægges vægt på ressourceudnyttelse, dyrevelfærd, internt og eksternt miljø, produkternes kvalitet og konkurrenceevne samt en hurtig og sikker formidling af resultaterne.

Institutionen omfatter følgende forskningsafdelinger: Afdeling for Ernæring, Afdeling for Råvarekvalitet, Afdeling for Avl og Genetik, Afdeling for Sundhed og Velfærd, Afdeling for Jordbrugsteknik og Produktionssystemer samt Centrlaboratorium. Servicefunktionerne varetages af Afdeling for Landbrugsdrift, Afdeling for

Stalldrift samt af Statens Husdyrbrugsforsøgs Sekretariat.

Husdyrforskningen finder fortrinsvis sted på Forskningscenter Foulum, mens den jordbrugstekniske forskning udføres på Forskningscenter Bygholm. Herudover har institutionen adgang til en række privat-/organisationsejede forsøgsstationer m.m.

Forskningsresultaterne publiceres i internationale, videnskabelige tidsskrifter samt i publikationer udgivet af Statens Husdyrbrugsforsøg. Abonnement på årsrapporter, forskningsrapporter, beretninger og informationsblad kan tegnes ved henvendelse til ovenstående adresse.

DANISH INSTITUTE OF ANIMAL SCIENCE

Research Centre Foulum, P.O. Box 39, DK-8830 Tjele • Tel +45 89 99 19 00 • Fax +45 89 99 19 19

Research Centre Bygholm, P.O. Box 536, DK-8700 Horsens • Tel +45 75 60 22 11 • Fax +45 75 62 48 80

The aim of the Danish Institute of Animal Science is to carry out research and accumulate knowledge of importance to animal husbandry and agricultural engineering. In the research, great importance is attached to the utilization of resources, environment, animal welfare, and to the quality and competitiveness of the agricultural products along with a rapid and efficient dissemination of the results.

The institute comprises six research departments: Dept. for Nutrition, Dept. for Product Quality, Dept. for Breeding and Genetics, Dept. for Animal Health and Welfare, Dept. for Agricultural Engineering and Production Systems, and a Cen-

tral Laboratory. Service departments include Dept. for Farm Management and Services, Dept. for Livestock Management, and a Secretariat.

The research departments for animal science together with management and service departments are located at Research Centre Foulum. The technical research takes place at Research Centre Bygholm.

Research results are published in international scientific journals and in publications from the Danish Institute of Animal Science. For subscription to reports and other publications please contact the above address.

Forskningsrapport nr. 37
fra Statens Husdyrbrugsforsøg

**Landmænds erfaringer i
etablerede driftsfællesskaber**

*Farmers' experiences in
established cooperations*

Vivi Aarestrup Larsen og Vagn Østergaard

Afd. for Jordbrugsteknik og Produktionssystemer

Indholdsfortegnelse

Sammendrag	7
Summary	8
1 Indledning	9
2 Materiale og metode	11
2.1 MATERIALE	11
2.2 METODER	12
2.2.1 Undersøgelsesmetode	12
2.2.2 Baggrund for formulering af de enkelte spørgsmål i interviewguiden	13
2.2.3 Undersøgelsens gennemførelse	14
2.2.4 Undersøgelsens gyldighed og pålidelighed	16
2.2.5 Databehandling	16
3 Resultater	17
3.1 CASE 1, I/S MÆLK & ÆG	17
3.1.1 Beskrivelse af I/S Mælk & Æg	17
3.1.2 Tolkning af interview med I/S Mælk & Æg	18
3.1.3 Dokumentation for tolkning, I/S Mælk & Æg	20
3.2 CASE 2, I/S FÆLLESBRUG	22
3.2.1 Beskrivelse af I/S Fællesbrug	22
3.2.2 Tolkning af interview med I/S Fællesbrug	23
3.2.3 Dokumentation for tolkning, I/S Fællesbrug	25
3.3 CASE 3, I/S MÆLK & MARK	27
3.3.1 Beskrivelse af I/S Mælk & Mark	27
3.3.2 Tolkning af interview med I/S Mælk & Mark	28
3.3.3 Dokumentation for tolkning, I/S Mælk & Mark	30
3.4 CASE 4, I/S KVÆGBRUG	32
3.4.1 Beskrivelse af I/S Kvægbrug	32
3.4.2 Tolkning af interview med I/S Kvægbrug	33
3.4.3 Dokumentation for tolkning, I/S Kvægbrug	34
3.5 CASE 5, I/S GRØNT & GRIS	35
3.5.1 Beskrivelse af I/S Grønt & Gris	35
3.5.2 Tolkning af interview med I/S Grønt & Gris	36
3.5.3 Dokumentation for tolkning, I/S Grønt & Gris	38

4	Diskussion	40
4.1	DRIFTSFÆLLESSKABERNES KARAKTER	40
4.1.1	Motivation	40
4.1.2	Relationer mellem deltagerne	41
4.1.3	Sammenfatning	42
4.2	KOORDINATION I DRIFTSFÆLLESSKABER	42
4.2.1	Operationelt styringsniveau (kort sigt)	42
4.2.2	Taktisk styringsniveau (mellemlangt sigt)	43
4.2.3	Strategisk styringsniveau (langt sigt)	44
4.2.4	Sammenfatning	45
4.3	PROBLEMHÅNDTERING	45
4.3.1	Områder, hvor der kan opstå problemer	46
4.3.2	Forebyggelse af problemer	46
4.3.3	Håndtering af problemer	47
4.3.4	Sammenfatning	48
5	Konklusion	50
	Anerkendelser	53
	Litteratur	54
	Appendiks	56
	A: Skriftlig henvendelse til driftsfællesskaber	57
	B: Interviewguide	58
	C1: Kontrakt for I/S Mælk & Æg	64
	C2: Kontrakt for I/S Fællesbrug	72
	C3: Kontrakt for I/S Mælk & Mark	78
	C4: Kontrakt for I/S Kvægbrug	81
	C5: Kontrakt for I/S Grønt & Gris	84

Contents

Summary in Danish	7
Summary in English	8
1 Introduction	9
2 Material and method	11
2.1 MATERIAL	11
2.2 METHOD	12
2.2.1 Data collection	12
2.2.2 Background of the individual questions	13
2.2.3 Accomplishment of the investigation	14
2.2.4 Validity and reliability of the investigation	16
2.2.5 Data processing	16
3 Results	17
3.1 CASE 1, I/S MILK & EGG	17
3.1.1 Description of I/S Milk & Egg	17
3.1.2 Interpretation of the interview with I/S Milk & Egg	18
3.1.3 Documentation for the interpretation, I/S Milk & Egg	20
3.2 CASE 2, I/S JOINT-FARM	22
3.2.1 Description of I/S Joint-Farm	22
3.2.2 Interpretation of the interview with I/S Joint-Farm	23
3.2.3 Documentation for the interpretation, I/S Joint-Farm	25
3.3 CASE 3, I/S MILK & CROPS	27
3.3.1 Description of I/S Milk & Crops	27
3.3.2 Interpretation of the interview with I/S Milk & Crops	28
3.3.3 Documentation for the interpretation, I/S Milk & Crops	30
3.4 CASE 4, I/S DAIRY	32
3.4.1 Description of I/S Dairy	32
3.4.2 Interpretation of the interview with I/S Dairy	33
3.4.3 Documentation for the interpretation, I/S Dairy	34
3.5 CASE 5, I/S VEGETABLES & PIGS	35
3.5.1 Description of I/S Vegetables & Pigs	35
3.5.2 Interpretation of the interview with I/S Vegetables & Pigs	36
3.5.3 Documentation for the interpretation, I/S Vegetables & Pigs	38

4	Discussion	40
4.1	THE CHARACTERS OF THE COOPERATIONS	40
4.1.1	Motivation	40
4.1.2	Relationships between the participants	41
4.1.3	Summary	42
4.2	COORDINATION IN COOPERATIONS	42
4.2.1	Operational management	42
4.2.2	Tactical management	43
4.2.3	Strategical management	44
4.2.4	Summary	45
4.3	THE HANDLING OF PROBLEMS	45
4.3.1	Areas where problems can arise	46
4.3.2	Prevention of problems	46
4.3.3	Ways to handle problems	47
4.3.4	Summary	48
5	Conclusion	50
	Acknowledgements	53
	References	54
	Appendix	56

Sammendrag

Målet med nærværende undersøgelse var at afdække erfaringer fra etablerede driftsfællesskaber. Undersøgelsen blev gennemført bl.a. pga. en stigende interesse for etablering af driftsfællesskaber i landbruget.

Grundlaget for analyse og fortolkning var kvalitative forskningsinterview med deltagere i fem etablerede driftsfællesskaber.

To vigtige dimensioner ved et driftsfællesskab er deltageres motivation og personlige relationer. Hvis **motivationen** overvejende bygger på instrumentelle forhold som stordriftsfordele, specialisering eller teknisk kvalitet, foreslås etablering af et driftsfællesskab med samdrift af to eller flere driftsenheder, hvor den enkelte deltager har mulighed for at opnå en høj grad af selvstændighed. Hvis motivationen derimod overvejende bygger på sociale forhold som samvær, sparringspartnereffekt, eller videreførelse af erfaringer, foreslås etablering af et driftsfællesskab, hvor produktionerne egner sig til beslutnings- og arbejdsfællesskab.

I et driftsfællesskab, som fortrinsvis bygger på instrumentelle motiver og stor selvstændighed inden for hver driftsenhed, er der sjældent behov for koordination på det operationelle niveau. Behovet for koordination på det taktiske niveau er ligeledes af begrænset omfang. Deltageres begrænsede samarbejde i dagligdagen forstærker behovet for koordination på det strategiske niveau for at sikre, at der er overensstemmelse mellem de mål, som deltagerne i driftsfællesskabet arbejder henimod.

I et driftsfællesskab med en høj grad af beslutnings- og arbejdsfællesskab er der behov for et betydeligt omfang af koordination både på det operationelle og på det taktiske niveau. Behovet for koordination øges ikke fra det taktiske til det strategiske niveau, da det tætte samarbejde er med til at sikre overensstemmelse mellem de mål, som deltagerne inden for driftsfællesskabet arbejder henimod.

De **personlige relationer** mellem deltagerne i et driftsfællesskab påvirker koordinationsformen. Hvis fx brødre, som har et meget indgående kendskab til hinandens måder at tænke og handle på, indgår i et driftsfællesskab sammen, begrænses behovet for den udtrykte koordination, sammenlignet med, hvis samarbejdet udgøres af landbrugsskolevenner med et begrænset kendskab til hinanden.

I driftsfællesskaber, hvor der er en klar ansvars- og arbejdsdeling vil der sjældent opstå problemer i dagligdagen. Derimod kan der i driftsfællesskaber med et omfattende arbejdsfællesskab lettere opstå problemer, men samtidig har deltagerne megen erfaring i at diskutere sig frem til løsninger på alle niveauer, og derfor kan problemerne blive hurtigere løst. De mange diskussioner kan være medvirkende til, at mange problemer håndteres i "opløbet". Landmænd, som påtænker at etablere et driftsfællesskab, kan drage stor nytte af at søge information om de erfaringer, som etablerede driftsfællesskaber har gjort. Erfaringerne kan opfattes som en ide-bank, hvorfra der kan hentes inspiration til, hvordan koordination kan foregå eller, hvordan problemer kan forebygges og håndteres.

Nøgleord: Driftsfællesskaber, forskningsinterviews, motivation, personrelationer, koordination, problemhåndtering

Summary

The objective of this investigation was to uncover experience from established farmers' cooperations. The investigation was carried out due to increasing interest in establishing cooperation between neighbour farms.

The basis of analysis and interpretation was qualitative research interviews with participants in five established cooperations.

Two important dimensions of a cooperation are the motivation behind it and the relations between its participants.

If the motivation is primarily based on instrumental factors like advantages of large-scale farming, specialization, or technical quality, establishment of a cooperation between two or more farm units where the individual farmer has the possibility to obtain a high degree of independence is suggested. If, on the other hand, the motivation is based on social factors like being together, sparring partner effect, or continuation of experience, establishment of a cooperation with enterprises suitable for joint management and practical work is suggested.

Cooperation primarily based on instrumental motives and a large degree of independence within each farm unit seldom needs coordination at the operational level. The need for coordination at the tactical level is also limited. Limited cooperation from day to day enhances the need for coordination at the strategic level to secure accordance as to the aims of the cooperators.

Cooperation with a high degree of joint management and practical work needs considerable coordination both at the operational and the tactical level. The need for coordination does not increase from the tactical to the strategic level as the close cooperation contributes to securing accordance as to the aims of the cooperators.

The personal relationship between the participants in a cooperation influences the form of coordination. If for instance brothers, who know each other's way of thinking and doing things very well, establish a cooperation the need for distinct coordination is limited compared to a situation where the cooperation is established by friends from the agricultural school who have a limited knowledge of each other.

In cooperations with a clear division of responsibility and labour input problems seldom arise in the day to day management. In cooperations with comprehensive collaboration, however, problems easily arise but at the same time the participants are very experienced in finding solutions at all levels by means of discussion, and problems may therefore be solved faster and at an earlier stage.

Farmers who contemplate to establish a cooperation can profitably seek information based on experiences from established cooperations. The experiences can be regarded as a bank of ideas from where one can get inspiration as to how to coordinate and how to prevent and to handle problems.

Key words: Cooperations, research interviews, motivation, relations, coordination, handling of problems

1 Indledning

Mekaniseringen har øget produktionen per arbejdsenhed, og produktionsbegrænsninger gør, at mange bedrifter ikke har eller har haft mulighed for at øge produktionen, derfor er arbejdsstyrken per gård faldende. Således er mange bedrifter idag enkeltmandsbedrifter, hvor den enkelte bedriftsejers muligheder for at diskutere driften med andre interessenter er begrænset. Samtidig er mange bedrifter uharmoniske med hensyn til gødningsudnyttelse, maskinkapacitet og arbejdskraft. Hvis flere bedrifter, som er uharmoniske på hver deres område, indgår i et omfattende nabosamarbejde, er der mulighed for at afhjælpe bedriftens disharmonier (Østergaard, 1988).

Der har tidligere været gennemført en undersøgelse til afdækning af omfang af og interesse for nabosamarbejde (Hedetoft, 1994). Undersøgelsen viste, at der var betydelig interesse for at etablere eller udvide et nabosamarbejde. En senere undersøgelse, som blev gennemført for at afdække muligheder og begrænsninger for nabosamarbejde, viste, at der var betydelige barrierer for at indgå i omfattende samarbejder (Larsen & Østergaard, 1995).

Dette resultat svarer til en undersøgelse gennemført blandt svenske mælkeproducenter, hvor landmændene på et generelt spørgsmål svarede, at de var interesserede i forbedrede muligheder for driftsfællesskab. Når landmændene derimod blev konfronteret med et specifikt spørgsmål vedrørende etablering af en to-families virksomhed, var kun en trediedel positive, og 41 procent var direkte imod det (Nitsch, 1984).

De begrænsende forhold i en dansk undersøgelse var ofte af social karakter som fx "ikke

snakket ud om mulighederne", "har kunnet klare sig selv", "ikke fundet den rigtige partner", "manglende lyst fra naboer" eller, "naboer er for forskellige" (Larsen & Østergaard, 1995).

Ifølge Nitsch (1984) vil driftsfællesskab kun finde sted på frivillig vis, hvis landmændenes følelse af tab af uafhængighed og frihed samt andre negative erfaringer med menneskelige relationer mere end opvejes af positive erfaringer. Nitsch (1984) anviser fire måder at styrke de positive og afhjælpe de negative aspekter ved driftsfællesskab:

1. Forbedre de økonomiske og andre konkrete fordele ved samarbejde fx vha. statsstøtte, reguleringer og skatteincitamenter.
2. Udvide landmænds kendskab til driftsfællesskaber gennem intensive rådgivningsprogrammer vedrørende de forskellige fordele ved samarbejde.
3. Udvikle viden om organisatoriske strukturer og praktiske regler i driftsfællesskaber, som kan hjælpe landmænd med at håndtere konflikter og problemer af forskellig art i driftsfællesskaberne.
4. Udvikle viden om frustrationer og konflikter, som kan opstå i driftsfællesskaber. Øget viden om naturen og eksistensen af frustrationer og konflikter kan hjælpe landmænd til at acceptere og løse dem.

En kombination af nogle af de ovenfor nævnte måder, og som nærværende undersøgelse koncentrerer om, er videreformidling af, hvordan etablerede driftsfællesskaber fungerer.

Det kan forventes, at øget kendskab til etablerede samarbejder vil kunne medvirke til at

nedbryde nogle barrierer og "aflive" nogle myter om nabosamarbejde.

Landbofamilien er bærere af "den selverhvervende livsform", livsform 1, hvor kernen i deres ideologi er selvstændigheden: Det at være sin egen herre, at være fri og uafhængig og kunne svare enhver sit (Højrup, 1983).

Driftsfællesskaber adskiller sig fra enkeltmandsbedrifter bl.a. ved, at der er flere om at træffe beslutningerne og flere om at gennemføre produktionen. Dette medfører, at der i driftsfællesskaber er behov for koordination af beslutningstagningen og af de gennemførte aktiviteter.

Nærværende projekts mål er at opnå en dybdegående indsigt i og dermed øget viden om koordinationen, herunder måldannelse, beslutningstagning og gennemførelse af akti-

viteter, samt problemhåndtering i driftsfællesskaber.

Projektets mål vil blive søgt opfyldt ved at afdekke, hvordan koordinationen foregår i etablerede driftsfællesskaber. Derudover vil der blive fokuseret på, hvilke erfaringer de etablerede samarbejder har gjort for bl.a. at afdekke, hvordan problemer i samarbejder kan håndteres.

Indsatsen koncentrerer sig om det taktiske niveau, da den overordnede beslutning om et samarbejde er taget og gennemført, og den operationelle produktionsstyring ikke forventes at være væsentlig forskellig fra enkeltmandsbedrifter. Den taktiske produktionsstyring forventes derimod påvirket af, at der er flere beslutningstagere, hvormed behovet for koordination af beslutningstagning og gennemførelse af aktiviteter øges.

2 Materiale og metode

2.1 MATERIALE

I 1983 blev der afholdt en konference om nye former for driftsfællesskaber i Europa. I mange år har der, også i Danmark, været samarbejde mellem producenter om forarbejdning og salg af fx fødevarer. Samarbejdet har været karakteriseret ved, at landmændene ejede fællesskaberne, men arbejdet blev udført af lejet arbejdskraft. Driftsfællesskaber er derimod karakteriseret ved, at deltagerne på lige fod forsøger at få opfyldt fælles instrumentelle og sociale mål, dvs. fx mål som stordriftsfordele, ressourceudnyttelse, risikospredning eller specialisering hhv. arbejdsfællesskab, samvær, sparringspartnereffekt eller mindre bundethed. Eventuelt overskud deles ofte ud fra deltagerens arbejdsindsats, og forrentning af kapital er mindre betydende. Og sidst men ikke mindst, så deltager driftsfællesskabets

medlemmer direkte i fællesskabets hovedaktiviteter (Almås, 1984). Antallet af driftsfællesskaber i Danmark er meget begrænset (Anonym, 1990), men der er stigende interesse blandt de danske landmænd for at etablere driftsfællesskaber (Kirk, 1995).

Nærværende undersøgelse bygger på interview med deltagere i fem driftsfællesskaber af forskellig karakter.

De deltagende driftsfællesskaber har været etableret i ½-5½ år og har således gjort erfaringer med etablering og indkøring af driftsfællesskaber, som kan være til gavn for andre landmænd, der påtænker at etablere et driftsfællesskab. En kort beskrivelse af de deltagende driftsfællesskaber fremgår af tabel 1.

Tabel 1 Beskrivelse af de deltagende driftsfællesskaber

	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5
Etableringsår:	1990	1995	1992/93	1992	1992/93
Antal beslutningstagere:	2	3 (4)	3	2	2
Antal bedrifter:	2	1	2	2	2
Jordtilliggende (ha):	140	80	185	70	115+20
Husdyrproduktion:					
Antal køer:	90	70	130	105	0
Antal søer:	0	0	0	0	160
Prod. sl.svin/år:	0	0	0	250	2600
Antal høns:	3000	0	0	0	0

2.2 METODER

2.2.1 Undersøgelsesmetode

Nærværende undersøgelse er gennemført som casestudier, da dette er en velegnet metode til indgående at undersøge konkrete tilfælde. Viden om de enkelte cases er først og fremmest opnået gennem kvalitative forskningsinterviews.

Et nøglekriterium for kvalitativ forskning er, at en læser, som antager samme angrebsvinkel som forskeren, der gennemførte undersøgelsen, også kan følge forskeren i hans/hendes konklusioner (Giorgi, 1975). Derfor vil metoden for og gennemførelsen af nærværende undersøgelse samt analyse og fortolkning blive udførligt beskrevet.

Formålet med nærværende undersøgelse er af udforskende karakter, da koordination i driftsfællesskaber er et område, der er begrænset viden om. Den afdækning af sociale samarbejdsrelationer mellem deltagerne i de enkelte driftsfællesskaber, som ønskes gennemført, medfører, at der anvendes en kvalitativ fremgangsmåde (Andersen, 1990). Afdækningen af sociale relationer mellem mennesker i forbindelse med koordination i driftsfællesskaber forudsætter desuden, at der sluttes fra specielle tilfælde til det almene og, at der indsamles erfaringer fra etablerede driftsfællesskaber. Dette og undersøgelsens karakter gør personlige interviews velegnede. Projektets formål er således bestemmende for, at undersøgelsen gennemføres som kvalitative forskningsinterview.

Et kvalitativt forskningsinterview sigter, modsat et terapeutisk, ikke på at påvirke den interviewede, men koncentrerer om opnåelse af øget viden om og forståelse af aspekter i den interviewedes livsverden. Materialet til den kvalitative tolkning består af båndoptagelse samt udskrift af interviewene (Kvale, 1990).

Det er hensigten, at det kvalitative forsknings-

interview skal være forudsætningsløst, men dette er ikke muligt fuldstændigt. Det er derfor vigtigt så udtrykkeligt som muligt, dvs. eksplicit, at angive hvilke forudsætninger, der ligger til grund for det gennemførte arbejde (Giorgi, 1975).

Det kvalitative forskningsinterview adskiller sig fra dagligdags samtaler ved dels en metodisk bevidsthed om spørgeform, en dynamisk bevidsthed om samspillet mellem interviewer og interviewede samt en kritisk bevidsthed overfor det, der siges, og egne tolkninger og dels ved, at grænsen mellem et kvalitativt forskningsinterview og et terapeutisk interview er uklar. I forskningsinterviewet er hovedvægten dog lagt på forståelsesaspektet, og i det terapeutiske interview er hovedvægten lagt på forandringsaspektet (Kvale, 1990).

Ved gennemførelsen af casestudier er der tre altoverskyggende principper, som skal tilgodeses vedrørende dataindsamling: 1. Multiple kilder, dvs. oplysninger/informationer fra to eller flere kilder, men rettet mod samme område/emne; 2. En database, hvor materialet (rådata) fra casestudiet er samlet, men som er forskellig fra den endelige rapport; og 3. En kæde af beviser, som tydeligt sammenkæder de stillede spørgsmål, de indsamlede data og de dragne konklusioner (Yin, 1984). Casestudiets kvalitet øges betydeligt ved at lægge vægt på disse tre principper.

Principperne er i nærværende undersøgelse tilgodeset ved: Ad 1. Via Landbrugets Rådgivningscenter at få oplyst navn, adresse og formål for konkrete driftsfællesskaber; ved personligt at besøge driftsfællesskaberne i forbindelse med interviewene; ved at interviewe deltagerne i de enkelte driftsfællesskaber samlet, således at de enkeltes udsagn blev af- eller bekræftet af de øvrige; og ved i rapporten at anvende citater til at understøtte følgeslutninger. Ad 2. Båndoptagelsen og den senere nedskrivning af de gennemførte interviews udgør undersøgelsens database. Og ad

3. En tydelig beskrivelse og forklaring af fremgangsmåden vedrørende spørgsmålsformulering, gennemførelse af interviews samt analyse og tolkning af de afgivne svar udgør beviskæden.

Interviewet er delt i to dele, hvor første del består af åbne spørgsmål til de mere overordnede sociale forhold vedrørende driftsfællesskabet, og anden del er mere nøgterne spørgsmål til delområder i driftsfællesskabet. De gennemførte interviews var semistrukturerede, således at en del spørgsmål var fastlagt på forhånd, men derudover blev der stillet supplerende spørgsmål ved de enkelte interviews.

2.2.2 Baggrund for formulering af de enkelte spørgsmål i interviewguiden

Det kan være vanskeligt at etablere en afslappet dialog, når intervieweren på forhånd har besluttet alle delemner, der skal behandles, og det desuden vil være en ensidig samtale, hvor interviewer stiller spørgsmålene, og de interviewede svarer. Til stimulering af en afslappet atmosfære blev der stillet mange åbne spørgsmål, som skulle få de interviewede til at fortælle om deres erfaringer. Ved besvarelsen af åbne spørgsmål bliver det også de interviewedes eget ordvalg, som kommer til udtryk.

I nedenstående er baggrunden for de enkelte spørgsmål gennemgået for udtrykkeligt at angive, hvilke tanker og opfattelser af driftsfællesskaber intervieweren havde, inden nærværende undersøgelse blev gennemført. Spørgsmålene fremgår af appendiks B.

Den overordnede hensigt med spørgsmålene var at afdække, hvordan deltagerne i de enkelte driftsfællesskaber koordinerede og fik samarbejdet til at fungere samt, hvorfor de gjorde, som de gjorde. Strukturen i interviewene var:

I. *Overordnede spørgsmål* (baggrund, udvikling,

erfaringer, familiens engagement, fordeling af ansvarsområder, orientering af hinanden, måldannelse)

II. *Arbejdsledelse* (fordeling af arbejdsstyrke, afløsning)

III. *Planteavl* (markplan, opfølgning, reaktion)

IV. *Maskiner* (brug af maskiner, investeringer)

V. *Kvæg-, svine- eller anden animalsk produktion* (plan, opfølgning, reaktion)

Hensigten med de indledende spørgsmål var at opnå en beskrivelse af de deltagende driftsfællesskaber. Da der var tale om en afdækning af erfaringer med driftsfællesskaber, blev det desuden fundet vigtigt at afdække fællesskabets udvikling siden etableringen og den forventede udvikling fremover.

Ud fra undersøgelsen om muligheder og begrænsninger for nabosamarbejde (Larsen og Østergaard, 1995) blev det fundet interessant at afdække, hvad landmænd, som havde etableret et meget omfattende samarbejde ($\approx$ driftsfællesskab), opfattede som de væsentligste fordele og ulemper ved et samarbejde, og hvilke betænkeligheder de havde haft, inden de etablerede samarbejdet. I den forbindelse blev der ligeledes stillet spørgsmål til, om der var noget, de ville gøre anderledes, hvis de skulle starte forfra, samt hvordan de løste eventuelle problemer.

Hvis familien (og specielt ægtefællen) er positiv overfor et samarbejde, er der større chance for, at et samarbejde vil kunne fungere fremfor, hvis landmandens holdning påvirkes negativt af familiens afstandtagen til samarbejdet. Dette skyldes, at der i Danmark er lang tradition for familiebruget. Ifølge Højrup (1983) har familien på landet tre funktioner. For det første betinger familiens placering i produktionen, at den er rekrutteringsgrundlag for arbejdskraft til produktionsenheden. For det andet besidder familien den faglige ekspertise og erfaringsfond, der kræves i arbejdet og i ledelsen af driften og, som skal føres videre til næste generation, og for det tredje

ejer familien produktionsudstyret og skal føre dette videre til næste generation. Derfor er det vigtigt for landmanden at have familiens støtte og accept af deltagelse i driftsfællesskabet.

Hvis ansvaret for væsentlige opgaver/områder ikke er klart placeret enten hos enkeltpersoner eller grupper af personer, er der risiko for, at det bliver "ingens" ansvar og dermed, at opgaver måske ikke løses, eller løses afhængigt af enkeltpersoners samvittighed eller engagement (Bregn & Jensen, 1989). Det blev således stillet spørgsmål til, hvordan ansvaret var fordelt.

Der er behov at informere hinanden, således at de fælles beslutninger kan træffes på et velinformeret grundlag (Bregn & Jensen, 1989). Dette er baggrunden for, at der blev stillet spørgsmål til, hvordan koordinationen har fundet og finder sted i det enkelte driftsfællesskab.

Så længe den enkelte landmand er selvstændig, sætter han/hun også målene for produktionen, eventuelt sammen med familien. Målene er individuelle og afhængige af den enkelte families situation. Når flere landmænd går sammen om produktionen, vil der være behov for at indgå kompromiser mellem de enkeltes ønsker. Dette forudsætter, at de enkeltes ønsker kommer til udtryk. Der blev derfor stillet spørgsmål til, hvordan de enkeltes ønsker som fx mål for produktionen "kom frem i lyset" og, hvordan koordinationen foregik.

For livsform 1, den selverhvervendes livsform, som skal opfattes som en "ideal"-type, eksisterer der ikke noget egentligt arbejdsbegreb og endnu mindre et fritidsbegreb, idet tiden ikke er tvedelt i arbejds- og fritid, men derimod smelter det hele sammen i et virke, hvor det daglige virke bliver et målrettet dagsværk (Højrup, 1984). I et fællesskab er der behov for at koordinere de enkelte deltagers ar-

bejdsindsats. Dette gælder både i dagligdagen, i forbindelse med kurser og ved weekend/-ferie.

Udover de mere overordnede spørgsmål (jf. ovenstående) blev koordinationen af styringen inden for de enkelte produktionsområder søgt afdækket. Hvis den samme person eller gruppe af personer har ansvar for både mark og besætning, vil der automatisk ske en koordination af indsatsen mellem de to områder. Men hvis ansvaret/kompetencen inden for et driftsfællesskab fx deles således, at én er ansvarlig for marken og en anden for køerne, er det vigtigt, at der sker en koordination fx med hensyn til grovfoderforsyningen.

Udover økonomiske overvejelser er der en del ikke-økonomiske overvejelser bag maskininvesteringer som fx behageligt arbejdsmiljø, tiltrække medhjælp, styrke agtelse blandt naboer og kollegaer, problemfri kørsel i stressede perioder eller være tidssvarende (Jacobsen, 1994). Disse ikke-økonomiske ønsker kan have forskellige prioriteringer blandt de enkelte deltagere i et driftsfællesskab, og der vil således være behov for at koordinere de enkeltes ønsker. Dette gælder alle forhold vedrørende maskinparken.

2.2.3 Undersøgelsens gennemførelse

Det har gennem Jordbrugsdirektoratet været muligt at søge om støtte til foranalyse af fællesskabsprojekter, etablering af fællesskabets organisation og opfølgende analyse af det etablerede fællesskab. For at være støtteberettiget skulle det projekterede landbrugsfællesskab have et vist omfang eller egenart af interesse for rådgivere og/eller andre jordbrugere, der beskæftigede sig med driftsfællesskaber inden for jordbruget. Tilsagn om støtte blev betinget af, at materiale, der var resultat af de(n) støttede aktivitet(er), stilledes til rådighed for almenheden med respekt for personlige oplysninger (Jordbrugsdirektoratet, 1992).

Ansøgningsskema (inkl. bilag) skulle indsendes til Landbrugets Rådgivningscenter (Landskontoret for Landboret) (Jordbrugsdirektoratet, 1992). Af ansøgningsskemaerne fremgår bl.a. projektets karakter fx driftsfællesskab om en afgrænset del af produktionen, fuldt driftsfællesskab for særejede bedrifter eller fuldt driftsfællesskab for fællesejede bedrifter, hvor fællesejede bedrifter fx kan være to eller flere personer, som køber et eller flere landbrug sammen, eller det kan være et I/S, A/S, Aps. el. lign., som køber et eller flere landbrug, men hvor I/S'et, A/S'et el. lign. tegnes af to eller flere personer.

Derudover indeholder ansøgningsskemaerne en beskrivelse af fællesskabets formål, hvad der indgår i fællesskabet samt fællesskabets samlede produktionsomfang. En gennemlæsning af alle ansøgningsskemaer var således en oplagt mulighed for at finde egnede emner til nærværende undersøgelse. De udvalgte emner blev gennemgået, og det blev undersøgt, om driftsfællesskaberne var etableret og stadig eksisterede.

Alle deltagere i de mulige driftsfællesskaber blev kontaktet skriftligt (appendiks A), hvor de blev informeret om baggrunden for undersøgelsen, hvorfor de blev kontaktet samt, hvad det ville indebære for dem at deltage i undersøgelsen. Dernæst blev deltagerne kontaktet telefonisk for at indhente en eventuel accept af deltagelse samt aftale tidspunkt for gennemførelse af interview.

Interviewene af deltagerne i driftsfællesskaberne blev gennemført ud fra, hvornår det passede deltagerne i driftsfællesskaberne, da det blev foretrukket, at alle fællesskabets deltagere var samlet ved interviewene. Dermed sikredes størst gyldighed i interviewene, da alle hørte, hvad de andre sagde, og dermed havde mulighed for at kommentere det.

Det begrænsede antal driftsfællesskaber i

Danmark vanskeliggør muligheden for at gennemføre pilotprojekter, men spørgsmålene vedrørende produktionsstyring blev afprøvet og korrigeret i interviews med dels et fællesskabs deltagere og dels en række landmænd, som indgik i begrænsede samarbejder. Desuden blev spørgsmålene tilpasset de enkelte driftsfællesskaber og formuleringen blev taget op til revision efter hvert gennemført interview.

For at interviewsituationen skulle forløbe som en samtale, blev det valgt at optage interviewene på bånd således, at processen ikke gik i stå, fordi interviewer skulle skrive udsagnene ned. Interviewene blev renskrevet ordret. Samtalerne indgår ikke i deres fulde længde i den endelige rapport, men dele af samtalerne blev udvalgt og kommenteret af interviewer. Derefter blev udkast til rapporten sendt til deltagerne i nærværende undersøgelse, hvorved de interviewede fik mulighed for at kommentere interviewers fortolkning af deres udsagn. Følgende notat blev medsendt:

"Jeg har nu renskrevet og bearbejdet interviewet. For at sikre, at sammenhængene er opfattet korrekt, har jeg behov for jeres hjælp til at gennemlæse medfølgende beskrivelse og fortolkning. Hvis der er noget, som jeg har husket eller opfattet forkert, vil jeg bede jer "rette" det og, hvis der er noget, jeg har glemmt, må I meget gerne tilføje det. Skriv venligst på selve udskriften og returner den derefter til mig i vedlagte frankerete svarkuvert. Med venlig hilsen VL"

Kommentarerne blev gennemlæst, og rapporten blev revideret, hvor det var passende. Det var ikke alle kommentarer, der kunne indarbejdes i den endelige rapport, men alle kommentarer blev gennemlæst og behandlet. Den anvendte fremgangsmåde i revideringsfasen følger den af Erlandson et al. (1993) beskrevne.

2.2.4 Undersøgelsens gyldighed og pålidelighed

Der kan sættes spørgsmålstejn ved det rimelige i at bruge "traditionelle" gyldighedskriterier på semi- eller ustruktureret materiale. Nærværende undersøgelse er udforskende og ikke hypotesetestende. Og for udforskende undersøgelser gælder, at det er hensigten at finde frem til sammenhænge, der ikke umiddelbart er velkendte (Kristensen, 1987), og derfor er det ikke muligt eller meningsfyldt at undersøge repeterbarhed og reproducerbarhed. I stedet for kan anvendes Giorgis (1975) intersubjektivitetskriterie: "Med samme synsvinkel på det samme materiale skal to forskellige forskere nå frem til samme resultat".

Metoden for og gennemførelsen af nærværende undersøgelse samt fremgangsmåde ved analyse og tolkning er således beskrevet eksplicit for derved at muliggøre opfyldelse af Giorgis (1975) intersubjektivitetskriterie.

2.2.5 Databehandling

Bearbejdningen af de gennemførte interviews er opdelt i en specifik del (kapitel 3) og en generel del (kapitel 4). Den specifikke del omfatter en introduktion til hver case, hvor driftsfællesskabets og deltagernes baggrund, historie samt faktuelle oplysninger om bedrift(erne) gennemgås. Derefter er der en tolkning af interviewet med deltagerne i de enkelte driftsfællesskaber, hvor centrale motiver bag driftsfællesskabet diskuteres, og de spørgsmål, som er søgt besvaret samt de temaer, som er søgt beskrevet, bliver behandlet. De centrale motiver udgør samtidig de mest betydende begrundelser for, hvorfor samarbejdet gennemføres, som det gør. Den specifikke behandling af de enkelte cases afsluttes med udvalgte citater, som udgør dokumentationen for tolkningen.

Den generelle del omfatter en diskussion af de spørgsmål/temaer, som er (op-)stillet, men modsat den specifikke del, er diskussionen i den generelle del emnestyret og ikke case-

styret. Først behandles driftsfællesskabernes karakter, herunder motivationen bag etableringen og de personlige relationer mellem deltagerne i de enkelte driftsfællesskaber. Dernæst diskuteres koordinationen i driftsfællesskaberne på de tre styringsniveauer operationelt, taktisk og strategisk. Afslutningsvis behandles problemhåndtering herunder, hvor der kan opstå problemer samt, hvordan de kan forebygges og håndteres.

Hvert driftsfællesskab er givet et fiktivt beskrivende navn, I/S Mælk & Æg, I/S Fællesbrug, I/S Mælk & Mark, I/S Kvægbrug og I/S Grønt & Gris, som anvendes i det efterfølgende. Kontrakterne for de enkelte driftsfællesskaber fremgår af appendiks C1-C5.

I databehandlingen er anvendt begreberne instrumentelle hhv. sociale motiver.

Instrumentelle motiver dækker fx stordriftsfordele, økonomisk afkast, risikospredning, specialisering, ressourceudnyttelse, teknisk kvalitet eller maskiners størrelse og stand. **Sociale** motiver dækker fx arbejdsfællesskab, sparringspartnereffekt, samvær, videreførelse af erfaringer, mindre bundethed eller øget arbejdsglæde. Derudover er anvendt begreberne eksplicit hhv. implicit koordination.

Eksplicit koordination er koordination, som er tydeligt, klart og udtømmende formuleret, hvorimod **implicit** koordination er koordination, som ikke udtrykkeligt er nævnt, dvs., at det er underforstået i den kommunikation, der finder sted mellem to eller flere personer. Koordinationen diskuteres på tre styringsniveauer: Det operationelle, det taktiske og det strategiske.

Operationel styring er styring af løbende produktionsaktiviteter, mens **taktisk** styring er styring af aktiviteter med en tidshorisont på ½-1 år, og **strategisk** styring dækker mere langsigtede forhold.

3 Resultater

De fem case er beskrevet i den rækkefølge, som interviewene blev gennemført. Der er tale om kortfattede beskrivelser på baggrund af de gennemførte interviews. Der var ikke det samme antal deltagere i de forskellige driftsfællesskaber, og jo flere, der havde en mening, som de ønskede at tilkendegive, jo længere varede interviewet.

Hvor der er anvendt citater fra interviewene, er det med **fed** angivet hvem fra driftsfællesskabet, som citeres, og citatet er indrykket i forhold til den øvrige tekst. Desuden er citatet skrevet med *kursiv*. Efter hvert citat er der sidehenvisning (s.) til, hvor i udskriften af det bandede interview citatet er hentet fra. Udskrifterne er ikke vedlagt nærværende rapport.

Følgende signaturer (jf. Borum & Enderud, 1980) er anvendt i de efterfølgende citater:

- AA, BB Markerer, at den efterfølgende
CC, DD udtalelse er fremsat af en *interviewet*
- VL: Markerer, at den efterfølgende
 udtalelse er fremsat af *intervieweren*
-: Markerer, at ét eller flere ord er
 udeladt i citatet
- (ord): Ordet i parentes er indsat for at
 tydeliggøre citatets meningsindhold
- "citater": Markerer, at det er to eller flere på
 hinanden følgende citater. Der an-
 gives kun sidehenvisning til sidst

3.1 CASE 1, I/S MÆLK & ÆG

3.1.1 Beskrivelse af I/S Mælk & Æg

I/S Mælk & Æg blev etableret i 1993 af AA og BB, men i princippet har samarbejdet mellem AA og BB fungeret som et I/S siden

1990. AA og BB har gået på landbrugsskole sammen, og senere har AA været medhjælper ved BB.

Sideløbende med, at AA var medhjælper ved BB, etablerede de i 1989 et samarbejde om kartoffelproduktion. Efter det første år blev samarbejdet udvidet, da AA købte en bedrift. Samarbejdet har således udviklet sig fra et enkelt produktionsområde (kartofler) til at være mere omfattende ($\approx$ fælles økonomi).

Konstruktionen i I/S Mælk & Æg er således, at AA og BB stiller alle deres særejede erhvervsaktiver inkl. fast ejendom, løsøre og besætning m.m. til rådighed for interessentskabet. I/S Mælk & Æg's kapitalgrundlag udgøres af de allerede opbyggede værdier i maskiner, besætning og beholdning m.v.. Ved maskinudskiftninger er det I/S Mælk & Æg, der køber. Derudover forpligter I/S Mælk & Æg sig til at betale renter og afdrag på de lån, der ligger til grund for finansieringen af AA og BB's særejede erhvervsaktiver inkl. ejendommens beboelser samt at vedligeholde disse, så de altid er i landbrugsmæssig forsvarlig stand (jf. appendiks C1).

På det strategiske og taktiske niveau træffes beslutningerne i fællesskab mellem AA og BB. Dette gælder fx indsatsområder, produktionsudvidelser, maskininvesteringer og den endelige markplan.

På det operationelle niveau fungerer I/S Mælk & Æg i store træk som to selvstændige driftsenheder. AA har ansvaret for hønseri- og markdriften, mens BB har ansvaret for kvægdriften og økonomistyringen. Hønsridriften omfatter 3000 skrabehøns men overvejes

udvidet til 5000 skrabehøns, og markdriften omfatter 140 ha. Kvægbruget omfatter 90 køer samt opdræt, men der er overvejelser om at øge produktionen til 700.000 kg mælk. Disse produktionsudvidelser forventes at kunne gennemføres i de eksisterende stalde.

AA er ugift, mens BB er gift og har tre børn. BB's hustru deltager ikke i driften.

Arbejdskraftsbehovet dækkes ved, at der er ansat en færdiguddannet medhjælper ved kvægdriften, samt en nystartet medhjælper ved markdriften. Medhjælperne har faste daglige rutiner, men derudover kan både AA og BB disponere over deres arbejdskraft. I spidsbelastningsperioder hjælpes alle ad.

3.1.2 Tolkning af interview med I/S Mælk & Æg

Et væsentligt hovedmotiv bag etableringen af I/S Mælk & Æg var et ønske om at sikre et økonomisk afkast. Et driftsfællesskab gav mulighed for at etablere sig på en større enhed i forhold til enkeltmandsbedrifter. Og en større enhed gjorde det muligt at arbejde med flere forskellige driftsgrene som fx kartofler, fremavlskorn, hønseridrft og kvægdrift, og dermed var der basis for spredning af den økonomiske risiko, og samtidig åbnedes der mulighed for, at den enkelte kunne arbejde med sin specielle interesse men alligevel opnå et afvekslende arbejde i dagligdagen, hvis det ønskedes.

Derudover var det betydende for AA og BB, at de ved etableringen af I/S Mælk & Æg ikke var alene om bedriften. Hertil kom, at det var muligt at få en faglige bredde pga., at de var flere. Spredning af den økonomiske risiko og sikring af et højt fagligt niveau inden for de enkelte driftsgrene er medvirkende til at sikre AA og BB's mål med driften, som er at opnå det optimale økonomiske afkast i de eksisterende rammer.

Den personlige frihed for AA og BB er øget gennem udviklingen af driftsfællesskabet, da

det skabte økonomiske muligheder for produktionsudvidelser, som medførte ansættelse af medhjælpere. Denne ekstra arbejdskraft kan aflaste AA og BB og give dem mere fritid, og derved bl.a. give BB øgede muligheder for at være sammen med sin familie.

Sparringspartnereffekten udnyttes mellem AA og BB, når der skal træffes beslutninger på det taktiske og det strategiske niveau, hvor de pga. den fælles økonomi begge ønsker at deltage i beslutningstagningsprocessen. Beslutninger vedrørende den daglige drift træffes af den områdeansvarlige og eventuelt i samarbejde med medhjælperen på området.

De sociale muligheder, som et driftsfællesskab giver med arbejdsfællesskab, er derimod mindre betydende for AA og BB, og i det daglige har de kun begrænset arbejdsfællesskab. I spidsbelastningsperioder hjælper de hinanden for derved at sikre en tilstrækkelig bemanding, da de mener, at det ellers kan medføre dårligere økonomiske resultater.

Afløsningsmulighederne er forbedret gennem ansættelsen af medhjælpere, således at det tilstræbes, at AA samt en medhjælper og BB samt en medhjælper arbejder hhv. holder fri hveranden weekend. Beslutning om friweekender og ferie sker i samarbejde mellem AA, BB og medhjælperne, hvor det i videst mulige omfang søges at tilgodese alles ønsker.

Blandt fordelene ved fællesskabet nævner AA og BB, at den ekstra bemanding, som driftsfællesskabet har givet mulighed for, samtidig medfører, at AA og BB kan dække hinanden ind både arbejds- og beslutningsmæssigt. Så hvis den ene ikke er tilstede, er der stadigvæk en, som kender den daglige drift og på grundlag heraf kan træffe beslutninger.

Betænelighederne ved at etablere et samarbejde søgtes begrænset ved at lade samarbejdet udvikle sig fra et begrænset samarbejde om kartoffelproduktion til et omfat-

tende samarbejde med fælles økonomi. Der- ved øgedes AA og BB's kendskab til hinan- den, og de fik afprøvet, om de kunne og ønskede at arbejde sammen.

Udviklingsformen var medvirkende til, at AA og BB ikke havde en skriftlig kontrakt, da de indledte deres samarbejde. Det var først 2-3 år senere, at de fik udarbejdet en skriftlig kon- trakt. Hvis deltagerne i I/S Mælk & Æg skulle starte forfra, ville de fra starten af have dis- kuteret sig frem til en kontrakt. Processen ved udarbejdelsen af en kontrakt øger parternes kendskab til hinanden og til hinandens hold- ninger, hvilket er vigtige forhold at være bevidste om, inden et omfattende samarbejde etableres.

Direkte målsætning finder AA og BB van- skeligt, da de føler, at det ofte er udefra kommende faktorer, der spiller ind. Men fx beslutning om, at kvægdriften skal prioriteres højere pga. stagnerende økonomi i markdrif- ten træffes i fællesskab. Målene for hønseri- driften fastlægges af AA alene, mens målene for kvægdriften fastlægges i et samarbejde mellem fodermesteren og BB.

Ved opfølgningen af, hvad der sker i de for- skellige produktioner, foretrækkes det, at der anvendes en uvildig informationsform for derved at gøre det nemmere objektivt at forholde sig til hinandens produktionsom- råder. Derfor er der møder på bedriften med planteavlskonsulenten 4-5 gange i vækstsæso- nen, og kvægdriften er med i PeriodeFoder- Kontrol, hvor rådgiveren kommer på bedrif- ten 6-8 gange årligt.

Koordinationen er i den daglige drift begræn- set. Ansvar er overladt til den områdean- svarlige, som, så længe de økonomiske resul- tater er tilfredsstillende, kan gøre, hvad han vil.

Koordinationen af arbejdsstyrken foregår bl.a. ved, at AA og BB mødes hver morgen, hvor

de drøfter, hvem der gør hvad den pågælden- de dag. Medhjælperne har fortrinsvis faste opgaver, og derudover kan både AA og BB disponere over medhjælpernes tid i forhold til, hvor de mener, der er behov for ekstra ar- bejdskraft. Det kan give problemer, at de er to, som kan disponere over medhjælpernes ekstra arbejdskraft, men problemerne søges bl.a. løst ved, at både AA og BB har mulighed for konstant at komme i telefonisk kontakt.

AA er ugift, og BB's ægtefælle deltager ikke i den daglige drift. I starten boede deltagerne sammen, men det havde for store omkost- ninger, da de lægger vægt på at have hver deres privatliv. Boligforholdene er derfor ændret, så AA og BB har hver deres ejendom, hvorved bl.a. BB's familie påvirkes mindre af fællesskabet, end de gjorde tidligere.

Samarbejdet mellem AA og BB ønskes fortsat uændret. Produktionen ønskes udvidet inden for de eksisterende rammer. Med hensyn til personkredsen i I/S Mælk & Æg var AA og BB ikke afvisende for at få en trediemand ind for derved at øge antallet af produktionsgrene til også at omfatte fx grøntsager eller svin, men de finder, at da deres samarbejde har fungeret i en årrække, kan det være vanske- ligt at inddrage nye personer.

Der er flere forhold i I/S Mælk & Æg, som bl.a. indikerer, at selvstændighed har fået en stigende betydning for AA og BB.

- De har fordelt flere og flere opgaver imel- lem sig, hvorved deres selvstændighed øges.
- De bor ikke sammen længere.
- De er forbeholdne overfor at udvide per- son-kredsen, hvilket kan skyldes, at de dermed ville være nødt til i hvert fald i en periode at styrke de sociale relationer.
- De er med i hver sin erfa-gruppe.
- De foretrækker en uvildig informationskil- de (fx rådgiver) til tolkning af resultater imellem dem

3.1.3 Dokumentation for tolkning,

I/S Mælk & Æg

Centrale motiver bag I/S Mælk & Æg

BB: Mere afveksling både arbejdsmæssigt men også økonomisk.... Vi har også sommetider snakket om, at der skulle grise med ind. De har nogle udsving. Så måske tre eller fire forskellige grene, hvor det ene år var det det, der trak, og det næste år var det så måske noget andet. Det har været baggrunden for gerne at arbejde sammen om nogle større enheder (s. 2)

AA: Vi skal få det optimale økonomiske afkast af de rammer, vi har (s. 3)

BB: Den måde, hvor man var bygget ind i et kollektiv på, det var ikke så meget det. Det var mere det med, at man ikke nødvendigvis var alene om en bedrift, der gjorde det. Så også at få en bedrift, hvor det hele kunne hænge sammen i en lidt større enhed i stedet for bare at skulle starte med sit eget med 35 køer (s. 1)

BB: Jeg ser store fordele i, at du kan få bredden med og, at du er ekspert på nogle områder. Men derfor så ikke sige, at du ikke er med på hele bedriften men, at du har nogle områder, som du specialiserer dig i og kan udnytte der, hvor folk har interesserne. Det er en af de ting, som virkelig giver pote (s. 4)

Styrker/fordele ved I/S Mælk & Æg

BB: (Vi) kan være en større bemanding i de tider, hvor der er behov for en stor arbejdsindsats, og så kan man dække hinanden ind. Så når der skal foregå noget uden for bedriften, så er der stadigvæk en, der ved, hvordan det hele fungerer. Så du ikke skal have fremmed leder ind på de punkter, når du eventuelt skal et eller andet. Er der nogle ting, hvor vi lige skal være fire mand, så kan vi skaffe fire mand om formiddagen, og så kan vi arbejde videre med det, vi hver især arbejder med. Det giver en stor fordel (s. 3-4)

Betæneligheder/svagheder/ulempen ved I/S Mælk & Æg

AA: Det var jo noget, vi prøvede os frem med....

Og vi vidste, hvor langt vi var kommet. Så kom det jo stille og roligt, at det hele kom med (s. 4)

BB: Man skal starte med en lille ting, og kan man det, så kan man måske udvide det lidt efterhånden. Det er noget konfust at tage på, fordi det er følelser, det drejer sig om og kemi og sådan noget, så det skal afprøves.... Der, hvor vi sprang over, hvor gærdet var lavest, var nok, (at) vi havde jo ikke noget på papiret overhovedet. Det har vi idag, så hvis man har en køreplan for, hvad der er ens og, hvordan det skal skilles ad, så er det ikke nogen katastrofe, hvis man skal skilles ad igen (s. 4)

Koordination af økonomi I/S Mælk & Æg

AA: Er vi ude og handle maskiner, og vi skal lave en eller anden kontrakt eller et eller andet, så skal vi lige være sikker på, at vi begge to har godkendt det. Det er sådan set det eneste tidspunkt, vi siger, at det skal vi lige være begge to om (s. 6).

BB: De (=hønsene) er AA's hovedområde og, hvis der kommer penge i kassen, må han gøre, hvad han vil (s. 17)

"VL: Så følger I så op i regnskabet?

AA: Det er jo det, der skal hænge sammen

VL: Hvor lang tid går der, inden I følger op?

BB: Jo længere vi kommer hen på året, jo tiere gør vi det, fordi her i foråret, da har vi aldrig været for gode til at få det fulgt op, fordi der har vi lagt budgettet i januar måned og afsluttet. Der kender vi mange tal allerede på daværende tidspunkt. Fra nu af eller ved halvårskiftet, da bliver der så fulgt helt op, og så kommer det sådan cirka hveranden tredje måned derefter

AA: Når vi nu kommer efter høst, så ved vi jo, hvor mange tønder der er, og så kan vi se, om det følger det, vi regnede med

BB: Mælkeproduktionen, den er jo lidt nemmere at følge med i, for der har vi jo en prognose, som vi har lagt ind i budgettet, og det er så bare og se, følger vi nu de der mælkeleverancer" (s. 11)

Koordination af mål og opfølgning i I/S Mælk

Æ & Æg

BB: Vi kan godt sætte nogle mål, men ...det meste af tiden er det egentlig ude fra kommende faktorer, der spiller ind. Men vi bestemmer, at nu er det kærne, der prioriteres højt og, at vi skal udnytte rammerne, så vidt vi kan. Til at begynde med, var de ikke så højt prioriteret, som de så efterhånden er blevet. Men det er nogen faktorer ude fra, der gør det. Fx er markproduktionens økonomi ikke så god, som den var førhen, og det er så kærne, der skal trække læsset nu (s. 7)

AA: Det er mig, som sidder og kommer med ideerne og planerne med, hvad vi har (i forbindelse med markdriften), og så får BB lov til at putte det ind i computeren, fordi det er han altså noget bedre til, end jeg er (s. 11)

BB: Med reproduktion og de ting, der foregår i stalden dernede, der er ligeså meget fodermesteren og så mig (s. 16)

AA: Vi har løbende planteavlskonsulenten med ude en fire-fem gange i løbet af vækstsæsonen, som vi bruger som sparringspartner, ligesådan vi er med i periodefoderkontrol og bruger det som sparringspartner (s. 12)

BB: For halvandet år siden kom vi med i periodefoderkontrol... Det giver muligheden for bl.a. AA på en hurtig måde kan se, hvad sker der og hvorfor. Det er da også noget af det, som vi har snakket om kan være medvirkende til at få et samarbejde til at køre. At man måske har en uvildig rådgiver til at komme og sætte nogle tal på. Fordi det kan godt ske, at jeg syntes, det går vældig godt nede ved kærne, og AA han siger, hvorfor det. Altså har man ligesom nogle tal og kan forholde sig til samtidig med. Og det har vi så også for hønsene, og (hvis) så AA, han kommer og siger hønsene, de giver vældig godt, og vi kan bare se, der kommer ingen penge i hatten. Det tror jeg nok, det er noget af det, vi har snakket om også til andre, at det er noget af det, der er med til, du sådan ligesom kan få det kørt på et plan, hvor du følger med i, hvad der sker (s. 16)

Koordination af arbejdsstyrke i I/S Mælk & Æg

"AA: Ja men det er noget med at starte med at koordinere dagen med, hvem skal hvad

BB: Vi mødes om morgenen

AA: Så snakker vi gerne lige sammen om hvordan og hvorledes. Så er (det) den, der er nærmest, som korrigerer hen ad vejen" (s. 8)

AA: Altså der er også sommetider, der render vi rundt 16 - 18 timer i døgnet. Vi har 5 vandmaskiner, og når de kører, det tager 10 timer. Og det er sådan nogle belastninger, der skal vi være sikker på, at vi er bemanded nok sådan, at vi kan klare det i en måned eller to, og så kan det godt være, at der er nogle tider af året, hvor vi måske er lidt i en anden grøft, men det tror jeg faktisk, vi får større udbytte ud af end og være underbemandet i spidsbelastninger, det koster alt for meget, så derfor så har vi valgt det her og kører det på den måde (s. 3)

"VL: Hvad så i spidsbelastningsperioder, der sagde I så, der skulle man hjælpe hinanden?

BB: Ja det er det, jeg siger, der kan vi godt køre ud og ordne hønsene og sådan noget, hvis AA han er i marken hele tiden eller omvendt

VL: Kan I udskrive hinanden til hjælp og sige, jeg har vildt travlt imorgen, så der vil jeg gerne have noget hjælp eller, hvordan gør man det?

BB: Ja, det kan vi da sådan set godt

AA: Ja men det bliver også anderledes efter, (at) vi bliver flere, fordi det er noget med at starte med at koordinere, hvem skal hvad" (s.8)

Koordination af afløsning i I/S Mælk & Æg

BB: Nu er (vi) jo blevet fire mand som sagt, og så har vi så siden den tid prøvet at praktisere, at vi har fri hver anden weekend. Og det har da også lykkedes stort set (s. 9)

AA: Det (=ferie) gør vi stort set ikke. En enkelt uge eller sådan et eller andet, nogen dage engang imellem, men det er ikke sådan noget, der er lagt i en fast ramme (s. 9)

"AA: Det er et stort spørgsmål, hvordan man skal

få fire mennesker til at passe sammen og holde fri
BB: *Ja det kan vi godt bruge formiddage på" (s. 10)*

Koordination af mark- og kvægdrift i I/S Mælk & Æg

AA: *Der er jo noget koordinering ved det. Jeg kan ikke bare rende og så det, jeg har lyst til ude i marken, hvis ikke køerne vil æde det. Det hænger jo stadigvæk sammen, så vi skal jo stadigvæk have snakket om nogle ting (s. 6)*

BB: *Det er AA, der kommer med udkastet (til markplanen), og så retter vi det til, så vi får det til at passe (til køerne) (s. 10)*

Familie ↔ driftsfællesskab, I/S Mælk & Æg

"VL: *Hvordan har jeres ægtefæller haft det eller har det med samarbejdet sådan, som det fungerer nu?*

AA: *Der er vi noget privilegeret, fordi det er kun BB, der har en kone*

BB: *Man skulle vænne sig til den tanke, at vi var så mange folk hele tiden. Men det har vi så og hun også været vant til altid, fordi da jeg havde min forpagtning, da var der også medhjælper på, så da var der også altid folk. Det bliver så lidt på en anden måde, når det er en, der er der altid og har været der i mange år. Men hvis man har hver sit og kan gå lukke døren også, så behøver det ikke at være det, der er noget problem. Men som AA han siger, han har ingen kone, så hvordan de kunne have reageret sammen, det kan jeg ikke svare på" (s. 5-6)*

"VL: *Er din (BB) kone med i samarbejdet eller?*

BB: *Nej, hun har udearbejde" (s. 6)*

BB: *Man skal da nok sørge for ikke både at arbejde og bo op og ned ad hinanden, for det er da nok den største omkostning (s. 5)*

3.2 CASE 2, I/S FÆLLESBRUG

3.2.1 Beskrivelse af I/S Fællesbrug

I/S Fællesbrug blev etableret primo 1995 af BB og CC. BB og CC har gået på landbrugs-skole sammen. De to ægtepar, AA&BB og

CC&DD, kendte hinanden og følte, at de havde de samme ønsker og ville det samme med et fællesskab. Etableringen af I/S Fællesbrug skete efter et års forarbejde, hvor AA, BB, CC og DD mødtes 1 til 3 gange om måneden og diskuterede indhold i I/S-kontrakt.

Starten af I/S Fællesbrug foregik ved, at I/S Fællesbrug købte én ejendom. Ved køb af bedriften blev der lagt vægt på beliggenhed, mælkekvote, jordtilliggende samt at begge familier kunne bo på bedriften. Familierne ønskede ikke nødvendigvis at bo i samme hus, men for, at begge familier skulle kunne bo på bedriften, var der behov for enten, at stuehuset kunne indrettes til to selvstændige enheder eller, at der blev bygget et hus mere.

Konstruktionen i I/S Fællesbrug er således, at interessentskabet tegnes af BB og CC, dvs. af en ægtefælle fra hvert af parrene. Hver interessent ejer 50 %. Det er I/S Fællesbrug, der ejer jord, bygninger, besætning, maskiner og beholdning (jf. appendiks C2).

På det strategiske og taktiske niveau træffes alle beslutninger i fællesskab og fuld enighed mellem AA, BB, CC og DD. Det gælder fx beslutninger om køb af naboejendom eller mål for produktionen. Der holdes et ugentligt møde, hvor alle fire deltager, og mindst hver fjerde uge diskuteres økonomiske forhold.

På det operationelle niveau træffes beslutningerne i fællesskab mellem BB, CC og DD. AA deltager ikke i den daglige drift. BB, CC og DD holder dagligt et landbrugsmøde, hvor det drøftes, hvad der sker, hvem der gør m.m.. I det daglige er BB ansvarshavende for kvægdriften, CC for markdriften, DD for regnskabsføringen, og CC og DD i fællesskab for vedligeholdelse af maskiner. En stor del af arbejdet udføres i fællesskab. Det er vedtaget, at fordelingen af ansvarsområder skal tages op til overvejelse én gang årligt.

Produktionen omfatter 70 ha samt en forpagt-

ning på 10 ha, men sammenlagt er det kun 70 ha, der dyrkes. Der er 65 køer på ejendommen samt en ungtyreproduktion. I I/S Fællesbrug's formålsparagraf hedder det, at driftsfællesskabet skal arbejde henimod at være 100% selvforsynende både for landbrug og husholdning. Derfor arbejdes der mod en mere alsidig produktion. Men arbejdskraftsbehovet skal ikke øges væsentligt, hvis arbejdsstyrken forbliver uændret.

AA&BB har tre børn, mens CC&DD ingen børn har. AA er opvokset på landet men er beskæftiget uden for landbruget. DD har tidligere været beskæftiget udenfor landbruget, men forestår nu sammen med BB og CC den daglige drift af I/S Fællesbrug.

Arbejdskraftsbehovet dækkes af BB, CC og DD. Ekstra arbejdsopgaver fx i spidsbelastningsperioder fordeles i fællesskab.

3.2.2 Tolkning af interview med I/S Fællesbrug

Hovedmotiverne bag etableringen af I/S Fællesbrug var fællesskab (både med hensyn til arbejde og beslutningstagning), lighed mellem de to par, frihed/fritid, samt økologisk produktion. Ønsket om fællesskab kommer til udtryk på flere områder. For det første ønskede begge ægtepar at købe gård sammen med mindst et andet par bl.a., fordi det forventedes, at det fælles ansvar ville være en styrke. Det opfattedes desuden som en større tilfredsstillelse at arbejde i fællesskab. Lighed mellem parrene, som kan være medvirkende til at sikre samarbejdsbetingelserne, er bl.a. tilstræbt ved etableringen af I/S Fællesbrug, ved aflønning/overskudsdeling samt med hensyn til fritid. Bag ønsket om at etablere sig i fællesskab ligger også en afstandtagen fra at være bundet til bedriften hver dag. Derimod lægges der vægt på muligheden for at afløse hinanden. Den økologiske produktionsform er vigtig for deltagerne i I/S Fællesbrug, hvor både BB, CC og DD har arbejdet med økologisk landbrug gennem en årrække.

Sparringspartnereffekten udnyttes i vid udstrækning i I/S Fællesbrug, hvor det dagligt drøftes, hvad der skal foregå. Mange beslutninger vedrørende markdriften, mælkeproduktionen og økonomistyringen træffes i fællesskab. Ved at være flere om at træffe beslutningerne føler deltagerne i I/S Fællesbrug, at de når frem til mere kvalificerede beslutninger end, hvis de traf beslutningerne enkeltvis. De udnytter hinanden til sparring i stedet for fx at kontakte en konsulent.

Arbejdsfællesskab er meget betydende for deltagerne i I/S Fællesbrug, for hvem muligheden for at løfte i flok og arbejde sammen med andre var medvirkende til, at de ønskede at etablere sig ved landbruget i et driftsfællesskab.

Afløsning lettes af, at der er flere, som har kendskab til alle områder i den daglige produktion. Der er således mulighed for hvert af ægteparrene til at holde fri hveranden week-end. Derudover er det hensigten, at hvert par får mulighed for 5 ugers ferie årligt.

Ved en drøftelse af fordelene ved samarbejdet i I/S Fællesbrug lægges der vægt på sociale forhold som fritid, fleksibilitet, sparringspartner-effekt og arbejdsamvær. Det fremhæves, at til trods for, at de er nyetablerede, har de fri hveranden week-end, og fleksibiliteten opnås bl.a. ved, at de selv er med til at fastlægge deres arbejdstider. Der sikres en høj udnyttelse af den mulige sparringspartnereffekt, da langt de fleste af både kortsigtede og mere langsigtede beslutninger træffes efter fælles drøftelser. Arbejdsamværet udnyttes ved, at BB, CC og DD samarbejder på tværs af ansvarsområderne.

Det er en styrke ved fællesskabet, at de to ægtepar etablerede sig samtidigt. Det forventes at kunne give problemer, hvis to eller flere landmænd, som havde været etablerede som selvstændige, etablerede et driftsfællesskab. Dette skyldes, at selvstændige ikke

nødvendigvis diskuterer deres ideer med andre. De er vant til at kunne gå og tænke for så en dag at tage en beslutning og gennemføre en handling. Og i sådanne tilfælde kan det virke bremsende pludselig at skulle arbejde sammen med andre og vente med at træffe den endelige beslutning til, at der har været lejlighed til at diskutere den med andre.

Betænelighederne før etablering af I/S Fællesbrug omfattede bl.a., at deltagerne ved at indgå i et samarbejde "*giftede sig*" med to mere, men samtidig var der lagt vægt på, at deltagerne i I/S Fællesbrug havde snakket næsten enhver tænkelig situation igennem, inden etableringen af driftsfællesskabet, så betæneligheden ved hinanden var ophørt. Derefter fulgte betæneligheder ved, om det var den rigtige gård og/eller den rigtige pris, men sådanne betæneligheder er uafhængige af, om etableringen sker i fællesskab eller enkeltvis.

Mål med driften og med de enkelte produktionsgrene diskuteres og vedtages i fællesskab. Det er ofte den områdeansvarlige, der kommer med ideer eller de første udkast, men det diskuteres altid i fællesskab, ligesom der følges op på produktionen i fællesskab. Den ansvarshavende for et område er forpligtet til at følge op på produktionen, hvis der i en periode ikke er andre, der har taget initiativ til det.

Koordination af den daglige drift foregår bl.a. ved, at BB, CC og DD dagligt holder et landbrugsmøde. Mødet er ikke formaliseret med hensyn til dagsorden og referat, men er en gennemgang af dagens post samt emner, som en af de tre ønsker drøftet. Derudover sker en del af koordinationen gennem arbejdsfællesskabet, hvor fx BB er ansvarshavende for kvægdriften, men CC fodrer køerne, og tilsvarende er CC ansvarshavende for markdriften, men BB arbejder også i marken. Desuden holdes der møder ugentligt, hvor alle fire deltager og mindst en gang om mæne-

den diskuteres økonomi. AA, BB, CC og DD skiftes til at udarbejde dagsorden og føre referat til fællesmøderne.

Koordination af arbejdsstyrken foregår ved de daglige landbrugsmøder samt på de ugentlige møder, hvor den kommende uges opgaver noteres og prioriteres på en liste. Den enkelte kan principielt ikke udskrive de andre til bestemte arbejdsopgaver men, hvis der fx bliver travlt i marken, gør CC de andre opmærksomme på det, og de hjælper så til. Bl.a. som baggrund for koordinationen af arbejdsstyrken er det valgt at registrere, hvor lang tid de bruger hver især på de forskellige områder. Det er fx registreret, hvor meget tid der er brugt i roerne, så det kan vurderes, om der kan igangsættes andre produktioner, mens der hakkes roer. En arbejdsdag er i I/S Fællesbrug's kontrakt defineret til 9 timer, og derudfra kan deltidsstillinger så defineres. Men det forudsætter, at der er kendskab til tidsforbruget ved de enkelte arbejdsopgaver.

Koordinationen af afløsningen foregår i fællesskab, men fordelingen var vanskeliggjort af, at hvis BB, CC og DD skulle stilles lige, ville ægteparrene ikke være lige, da AA&BB ville have fri 2 ud af 3 weekender, mens CC&DD skulle arbejde to ud af tre weekender. Der er valgt en løsning, hvor CC og DD hjælpes ad og tager hveranden weekend, mens BB tager de øvrige. Op til de weekender, hvor BB skal varetage driften, forsøges så meget som muligt forberedt, så hans arbejde lettes.

Ægtefællen til BB deltager ikke i den daglige drift, men AA er meget positivt indstillet overfor I/S Fællesbrug bl.a., fordi hun dermed kan bevare et udejob samtidig med, at BB har nogle at arbejde sammen med i landbruget. For DD er situationen anderledes, da hun deltager i den daglige drift på lige fod med BB og CC men ikke har mulighed for at opnå samme økonomiske placering som dem. Det skyldes, at det ikke har været muligt at opnå lighed mellem ægteparrene og samtidig

opnå lighed mellem deltagerne i den daglige drift. Ligheden mellem parrene er blevet vægtet tungest, men dermed kan DD ikke økonomisk være ligestillet med BB og CC med hensyn til ejerskab af andele i interessentskabet (jf. aapendiks C2 § 3 og § 5).

Samarbejdet er forholdsvis nyetableret, men der er planer om at gøre produktionen mere alsidig. Med hensyn til udvidelse af personkredsen så vanskeliggøres dette blandt andet af, at stuehuset er delt i 2 lejligheder, så en tredie familie vil ikke kunne flytte ind og dermed ikke bo på bedriften, og der vil derfor være behov for at bygge endnu et hus. Fordelen ved at udvide personkredsen i driftsfællesskabet kunne være en styrkelse af alsidigheden i produktionen.

3.2.3 Dokumentation for tolkning, I/S Fællesbrug

Centrale motiver bag I/S Fællesbrug

CC: Det har været MEGET gennemgående i vores debat, i vores diskussioner, at vi skal til enhver tid være stillet lige (s. 1).

"AA: Altså mig og BB har i hvert fald de sidste 5-7 år snakket om at skulle købe gård og hele tiden vidst, at vi ikke ville købe alene

CC: Jeg tror, det er en anden gennemgribende ting i det, at vi alle sammen har været klar over, at vi ville købe et landbrug sammen med nogle andre. Vi ville ikke være alene om det" (s. 2)

BB: Det var det samme, vi ville, os to par her. Det var sådan noget med kæer, og det var selvfølgelig økologisk landbrug (s. 2).

BB: Det er så også, fordi at vi føler en styrke ved og lyst til at købe med et par mere, med fælles ansvar, hvad enten det går skidt eller godt (s. 3)

AA: Kæer 365 dage om året, det er nok ikke en tilværelse (s. 3)

AA: Friweekend,....det er ligesom en menneskeret (s. 5)

BB: Men for os alle sammen handler det da også om, at det er arbejdsplads, hvor man kan flytte rundt på timerne (s. 18)

DD: Vi har aftalt, at vi skal holde mindst tre ugers ferie og arbejde hen imod en fem ugers ferie, ligesom almindelige lønarbejdere de har (s. 18)

CC: Men vi har det egentlig meget godt med ikke at hænge ude på en traktor altid, og ikke at gå ude i landbruget altid. Vi har det egentlig meget godt med at holde fri klokken 6 om aftenen, normalt (s. 23)

CC: Vi har en formålsparagraf i vores I/S kontrakt, der siger, at vi vil lave et alsidigt landbrug, som ad åre skal blive 100% selvforsynende både med foder og energi (s. 22)

CC: Vi skal ikke bare have landbruget til at fungere, vi har også nogle ideer om, at landbruget som system skal hænge sammen på nogle andre måder, med hensyn til ressourcer og miljøpåvirkning og sådan nogle ting (s. 28)

Styrker/fordele ved I/S Fællesbrug

DD: Vi er nyetablerede, og vi har fri hveranden weekend (s. 4)

CC: Vi er flere om beslutningerne. Vi har jo en eller anden formodning om, at de beslutninger, vi træffer, er lidt mere kvalificerede end, hvis vi skulle tage dem på egen hånd (s. 5)

AA: Jeg syntes, det er rart at tænke på, at BB han arbejder sammen med nogle (s. 8)

BB: Det er arbejdsplads, hvor man kan flytte rundt på timerne (s. 18)

Betænkeligheder/svagheder/ulempen ved I/S Fællesbrug

BB: Vi vidste, at hvis der gik et år, efter vi allerede havde kigget i nogle måneder, så kan man godt regne ud, så begynder det at blive trægt. Og jo længere tid der går, jo mere risikerer man også, at der går skår i det mål, man har (s. 4)

AA: Kan vi nu være sikker på, (at) vi fire de næste 20-30-40 år kan lide at se hinanden hver dag? Det er egentlig mest den fornemmelse af, udover man gifter sig med en, så gifter man sig i virkeligheden med to mere

DD: Jeg oplever måske betænelighederne, de forsvandt i forberedelsesfasen,hvor vi har forsøgt at snakke ja tilnærmelsesvis enhver given situation igennem, og det har da netop været for at rydde betæneligheder af vejen for at få tingene op på bordet" (s. 6).

CC: Den betænelighed der, lige når man tager beslutning om, at (er) det nu (det), (det) skal være. Den, tror jeg, ligger lige så meget på, at skal det nu være den gård, og er det nu den rigtige pris og alle de der ting end betæneligheden ved, at man har købt den i fællesskab. På et eller andet tidspunkt, der vælger vi fire hinanden, da er det ligesom, der er betænelighederne ved os fire holder op, der er det mere projektet. Om det lige skal være den gård, eller det nu skal være til den pris, eller det nu skal være det ene eller andet, det er meget mere de betæneligheder (s. 6-7).

AA: Hvis man har en gård i forvejen, sådan som nogle af de andre vi kender. De er vant til at kunne gå og tænke inde i hovedet og så en dag tage beslutning og så gå hen at gøre det. Og der kan det godt ske, det kan virke bremsende pludselig at skulle til at arbejde sammen (s. 6).

Koordination af økonomi I/S Fællesbrug

AA: Mindst en gang om måneden skal vi have økonomi på programmet (s. 9).

DD: Det er meget svært alle at gå lige dybt ind i økonomien. Det er bl.a. også en grund til, at vi så holder et økonomimøde hver fjerde uge for, at AA også skal være med (s. 11)

DD: Da vi gik i gang med regnskabet, så snakkede vi om, hvordan vi skulle lave kontoplan. Hvor detaljeret vil vi have det her? (s. 19)

Koordination af mål og opfølgning i I/S Fællesbrug

CC: Det er den områdeansvarlige, der har ansvaret for, at de ting, som vi i fællesskab har besluttet, bliver ført ud i livet. Det er ikke vedkommende, der skal gøre det, men man har ansvaret for at få fulgt op på det område, man har ansvaret for. De fleste beslutninger tager vi i fællesskab, og alle større beslutninger tager vi i fællesskab (s. 9)

AA: Det er da oplagt, at det er BB, der får tanken til et eller andet arbejdsmaal for køerne, men det skal bare vendes af med, at vi andre også synes, det er en god ide

DD: Også mål for sundheden og mål for nogen andre ting, det er da faktisk noget vi snakker om løbende" (s. 14)

CC: Ja både hvad det var vi skulle lave, hvad vi skulle så i (og), hvor vi skulle købe såsæden. Vi havde det hele oppe og vende. Jeg kom med et udkast, og så snakkede vi om det (s. 19).

CC: Ja men det samme med foderplan til køerne, den laver vi også i fællesskab (s. 19).

Koordination af arbejdsstyrke i I/S Fællesbrug

AA: BB, CC og DD prøver hver dag at holde et landbrugsmøde, hvor de snakker daglige ting (s. 9).

BB: Der er ikke faste punkter på dagsordenen. Det er gennemgang af dagens post og, hvad der ellers måtte være en af os tre på sinde (s. 12)

CC: Vi holder fast i at mødes 15-20 minutter om dagen, hvor vi så lige får snakket om, hvad sker der i dag, hvem gør hvad, og sådan nogle ting (s. 13).

DD: Vi prioriterer sommetider ugens opgaver, og så er det lidt lige som, at nogen af tingene er der navne på, fordi det er en eller anden, der har bragt dem op, eller en der er bedst til det, eller en der helst vil. Det kører måske ikke så formaliseret (s. 15).

DD: Altså der er lige de der spidsbelastninger, der var lige, da vi såede, da hang enhver ved enhver

given lejlighed på en traktor, og det var egentlig ikke noget CC havde udskrevet os til. Vi aftalte, hvordan klarer vi stalden og så ellers bare ud på en traktor, og så var vi der på skift (s. 15).

BB: Det er især marken, der kommer i spidsbelastning, (der) det er vel egentlig lige før, at du (CC) har ret til det (Udskrive andre til hjælp) (s. 15)

BB: Det har ikke været særlig presset endnu. Det kan godt ske, vi reagerer anderledes, hvis vi nu havde haft grøntsager også (s. 16)

Koordination af afløsning i I/S Fællesbrug

DD: Det snakker vi jo så om på vores møder.... Vi udnævner nogle weekender til fælles-weekender, forstået på den måde, falder en weekend i sånings-tiden, så bliver den defineret til en fælles-weekend, så hjælpes vi ad alle sammen, fordi det er en spidsbelastningsperiode (s. 19).

BB: Fordi vi nu ikke er flere, så er det jo fælles, fordi den anden, man er nødt til at aftale det med, det er resten af fællesskabet (s. 19).

Koordination af mark- og kvægdrift i I/S Fællesbrug

"**CC:** Vi har en formålsparagraf i vores I/S kontrakt, der siger, at vi vil lave et alsidigt landbrug, som ad åre skal blive 100% selvforsynende både med foder og energi. Det giver sig selv, når vi har vedtaget, at vi har 65 køer, så skal vi jo også lave noget mad til dem

AA: Så er der ikke så meget spillerum for CC at gøre. Tænke på, hvad han skal have af salgsafgrøder?

CC: Vi har i fællesskab defineret rammerne for, hvad det er for en ejendom, vi gerne vil have. Når vi så lægger om til økologisk overni, så er der er nogen ting, der giver sig selv, fordi vi skal være stort set selvforsynende med foder.... Vi skal have kløvergræsmarker på næsten halvdelen af jorden eller lidt over for at få et sædskifte til at fungere godt" (s. 22)

Familie ↔ driftsfællesskab, I/S Fællesbrug

AA: Jeg tror nok, at jeg har haft det sådan, at for tre år siden eller to år siden, der ville jeg nok syntes, det var et meget stort spring, men jeg syntes bare, det har været inde i hovedet så længe, det kunne ikke være anderledes. Det skulle ende sådan, og det måtte ende sådan (s. 6).

AA: Hvis BB skulle gå alene, det ville jeg have det træls med, men jeg ville også være usikker på, om det var det rigtige for os at gå os to sammen, alene i mange mange år, så jeg syntes, det er rart at tænke på, at BB han arbejder sammen med nogle (s. 8).

AA: I det hele taget det, at vi er så selv ulige imellem to par med, at jeg er udearbejdende, og DD er hjemmearbejdende, og egentlig skulle sidestilles men ikke kunne blive det. Det er nok noget af det, vi har kastet meget rundt i, hvordan vi skulle gøre det, fordi det ville hjælpe, hvis vi begge to var udearbejdende, eller vi begge to var hjemme (s. 8).

DD: Det har været specielt for mig, fordi at jeg ikke har været med i I/S'et...Det har givet nogle problemer bagefter, eller jeg oplever det som problemer...At det var de to, der ejede det, og så enten kunne jeg blive lønnet, altså blive medhjælp, ja eller medhjælpende ægtefælle, men det er stadigvæk noget andet (s. 8).

3.3 CASE 3, I/S MÆLK & MARK

3.3.1 Beskrivelse af I/S Mælk & Mark

I/S Mælk & Mark blev etableret i 1992/93 af AA (far), BB (søn) og CC (morbror). AA og CC havde været etableret som selvstændige i mange år. AA og BB havde indledt et samarbejde om AA's ejendom med henblik på BB's senere overtagelse. Derved havde BB fået tildelt mælkekvote, og der var således behov for udvidelse. Da CC samtidig ikke ønskede at fortsætte med at være alene om pasningen af dyrene, blev det besluttet at bygge en fælles kostald.

Starten af samarbejdet foregik ved, at I/S Mælk & Mark i 1992 byggede en fælles kostald, og fra foråret 1993 blev også jorden inddraget, så I/S Mælk & Mark idag driver de to ejendomme. Samarbejdet mellem AA, BB og CC har således fra starten af omfattet fælles stald og fælles markdrift.

Konstruktionen i I/S Mælk & Mark er således, at parterne hver især afhændede deres besætning, maskinpark og beholdninger til I/S Mælk & Mark. Derudover forpligtede de sig til at bortforpagte jorden fra deres respektive landbrugsejendomme til I/S Mælk & Mark (jf. appendiks C3).

På det strategiske og det taktiske niveau træffes beslutningerne i fællesskab. Dette gælder fx investeringer og andre større beslutninger.

På det operationelle niveau fungerer de to ejendomme som en enhed. Produktionen omfatter 185 ha (inkl. ca. 70 ha, der er forpagtet). Der er en del eng, så det dyrkbare areal er ca. 150 ha. Dertil er der ca. 130 malkekøer. AA varetager kalvene, BB er ansvarshavende for mælkeproduktionen, og CC forestår markdriften. Arbejdsfordelingen er fundet dels ud fra interesser og dels ud fra, at køerne blev vurderet til at være det mest arbejdskrævende område, så den med mest energi skulle varetage dette. Der foreligger ikke nogen skriftlig aftale mellem AA, BB og CC om arbejdstid inden for de forskellige områder.

Arbejdskrftsbehovet dækkes af AA, BB og CC. Ifølge BB er der kun få spidsbelastningsperioder, og til ensilering, høst samt presning af halm anvendes maskinstation, og ellers hjælper AA, BB og CC hinanden. Hver især er opmærksom på, hvis der er travlt inden for en andens område og, hvis der ikke samtidig er travlt inden for ens eget, hjælper man, hvor der er behov.

AA og CC er gift, men deres ægtefæller delta-

ger ikke i den daglige drift. BB er ugift. Der er ingen fremmed medhjælp på bedriften.

Ved interviewet var det kun BB, der kunne deltage, da CC var på ferie, og AA var beskæftiget med andet. Men alle tre beslutningstagere har senere haft mulighed for at gennemlæse og kommentere spørgsmål samt udsagn.

3.3.2 Tolkning af interview med I/S Mælk & Mark

Hovedmotivet bag dannelsen af I/S Mælk & Mark var for BB, at han fik mulighed for at være med i en bedriftsstørrelse, som han ikke havde haft økonomiske forudsætninger for at etablere selv. Samtidig fik han i det daglige tæt kontakt med to personer med meget erfaring. AA og CC har ved etableringen af I/S Mælk & Mark fået mulighed for at blive aflastet fysisk, men samtidig bevare husdyrproduktionen og dermed afvekslingen i dagligdagen.

Sparringspartnereffekten udnyttes ved, at emner ofte diskuteres mellem AA, BB og CC over en længere periode, inden der bliver truffet beslutning. Og hvis det er væsentlige beslutninger, tilstræbes der fuld enighed. Alle større beslutninger træffes i fællesskab, mens de daglige beslutninger er fordelt mellem AA, BB og CC ud fra arbejdsfordelingen.

Arbejdsfællesskab udnyttes i spidsbelastningsperioder, men ellers lægger BB vægt på muligheden for at kunne koncentrere sig om ét arbejdsområde. Derudover medfører opdelingen i arbejdsområder, at der ikke er tvivl om ansvarsplaceringen ved eventuelle fejl.

Afløsningen er ikke systematiseret men ved, at der er tre personer, som følger den daglige drift, er det ikke et problem, hvis den ene ikke er på bedriften i en kortere periode, da de to andre kan afløse og udføre det arbejde, som den, der ikke er tilstede, ellers ville have gjort. Der er ikke noget fast system for, hvor-

når hhv. AA, BB og CC har week-end-fri, hvilket bl.a. skyldes, at BB ikke føler sådan et system holder i længden. I stedet holder man fri, hvis man skal et eller andet.

En af styrkerne ved I/S Mælk & Mark er således, at AA, BB og CC kan afløse hinanden, så, hvis én af dem ikke er tilstede, kan en anden overtage arbejdet uden videre. En af fordelene ved samarbejdet er, at BB har fået mulighed for at indgå på en for ham økonomisk forsvarlig måde i etableringen af en bedriftsstørrelse, som han forventer er økonomisk levedygtig fremover. Der er stor tilfredshed med, som samarbejdet fungerer og de resultater, som opnås.

Der var kun få betænkeligheder, inden samarbejdet blev indledt. Betænkelighederne var knyttet til afhængigheden mellem AA, BB og CC, når I/S Mælk & Mark var opstartet. Ifølge BB er det en ulempe ved samarbejdet, at lovgivningen kræver, at økonomien holdes adskilt for de tre interessenter, da det giver praktiske problemer med flere mellemregninger. Udover ovennævnte praktiske problem føler BB ikke, at der har været ulemper ved samarbejdet men bemærker dog, at når der er flere, skal der jo opnås enighed.

De overordnede mål er fastlagt i fællesskab, da der er tale om et generationsskifte, hvor BB på et tidspunkt overtager det hele. BB forestår kvægdriften selvstændigt, og da markdriften indrettes efter foderbehovet i kvægdriften, har BB betydelig indflydelse på målsætningen for både kvæg- og markdrift. Omlægningen af I/S Mælk & Mark's produktion til økologisk har naturligt været diskuteret mellem AA, BB og CC. BB var mest positivt indstillet, og CC ønskede en forenklet markdrift. AA var skeptisk, men da det ikke forventedes at indebære nogen økonomisk risiko at omlægge, blev det besluttet at forsøge. BB mener, at omlægningen til økologisk produktion vil begrænse behovet for opfølgning af markdriften, da fx bekæmpelse af ukrudt og skadedyr via sprøjt-

ning ikke længere er en brugbar løsning. Kvægdriften følges der op på i fællesskab ved, at alle tre læser kvotemeddelelserne.

Koordinationen af den daglige drift foregår løbende fx over formiddagskaffen eller lignende. Der er ikke aftalt faste møder eller informationsrutiner. Det forventes, at AA, BB og CC hver især gør opmærksom på, hvis der er noget, de ønsker drøftet i fællesskabet. I det daglige er det delt op, så BB er alene om køerne, AA tager sig af kalvene, og resten hjælpes AA og CC om. Det er dog BB, som udarbejder udkast til markplan, hvorved der skabes sammenhæng til kvægets foderbehov.

Koordination af arbejdsstyrken har mest betydning i spidsbelastningsperioder, da de daglige arbejdsopgaver er fordelt mellem AA, BB og CC. I spidsbelastningsopgaver er hver især opmærksom på, hvis der er travlt inden for en andens område og, hvis der ikke samtidig er travlt inden for ens eget, hjælper man, hvor der er behov. Dvs., at det er på eget initiativ, at man aflaster hinanden. Der er ikke fastlagt ferier, men de holder en forlænget weekend en gang imellem og en uges sommerferie hver især. I den forbindelse koordineres det, så der ikke er to, der planlægger ferie samtidigt.

BB er ugift, og hverken AA eller CC's hustru deltager i den daglige produktion. Ifølge BB er de positive over for samarbejdet, da det bl.a. giver lidt mere frihed til alle parter. Ofte deltager de to ægtefæller i diskussionerne, når alle er samlet.

Produktionsomfanget forventes ikke ændret væsentlig fremover. Der gennemføres dog nogle ændringer, da I/S Mælk & Mark er ved at lægge om til økologisk produktion. Personkredsen i I/S Mælk & Mark forventes ændret over en årrække, da det er tænkt som et generationsskifte, hvor BB på et tidspunkt overtager det hele. Der er dog ikke sat nogen tidsfrist på. BB er ikke afvisende overfor til

den tid at indgå i fællesskab med en anden.

3.3.3 Dokumentation for tolkning,

I/S Mælk & Mark

Centrale motiver bag I/S Mælk & Mark

BB: I min situation er det da nok at få to med noget erfaring (og) også noget mere kapital, end jeg har, til at hjælpe. Det har givet mig mulighed for at få startet op med en bedriftsstørrelse, som man også kan sige, der er noget fremtid i på en økonomisk forsvarlig måde, eller det er jo da ikke bundløs gæld, som det ville være. Det kunne slet ikke have ladet sig gøre for mig at starte op på det her niveau, hvis jeg skulle have gjort det selv (s. 2)

BB: Alternativet for ham (morbror) det var så at sætte dyrene ud og så bare leve af jorden, og det syntes han også, det var lidt kedeligt (s. 1)

BB: Det er jo ikke sådan, de har fuldstændig meldt dem fra det der (med køerne), altså i det daglige der er de fri for at bekymre sig (s. 4)

BB: Et ønske om alle sammen at få det lidt nemmere, det kan man vel så sige, det var en inspiration (s. 1)

Styrker/fordele ved I/S Mælk & Mark

BB: Vi er tre, som er inde i bedriften hele tiden, og er der en, der er væk, så kan de to andre klare det, som han plejer at lave. I stedet for hvis man skal satse på almindelig medhjælp, som så skifter en gang om året eller sådan noget. Det tager jo altid noget tid at komme ind i det (s. 2)

BB: Hvis man mangler en dag, jamen så bliver tingene gjort, fordi de to andre ved, hvordan det skal være. Det, synes jeg, er betryggende (s. 2)

BB: Praktisk kører det godt, og økonomisk kører det egentlig til fulde lige så godt, som vi har budgetteret med, så kan man vel ikke forlange ret meget mere (s. 2)

Betænkeligheder/svagheder/ulemper ved I/S Mælk & Mark

VL: Hvad er de væsentligste ulemper ved at samarbejde?

BB: Det er ikke, fordi jeg synes, det er et problem ved os, men altså vi er jo da flere, som skal være enige om det, hvad retning det skal gå i.....Det har været lidt svært at holde økonomien adskilt, når vi skal aflevere regnskab. Det skal vi formelt gøre med en tredjedel hver, og det giver nogen flere mellemregninger, men altså det er da så, det er da et mindre problem

VL: Havde I nogen betænkeligheder, inden I startede?

BB: Ikke andet end man går jo altid og spekulerer over, hvordan det nu er, fordi vi hænger jo lidt på hinanden, når først vi er kommet i gang. Om nu man kan sammen, det regner man selvfølgelig med, når man går i gang, men det ved man vel aldrig, før man prøver det" (s. 2)

Koordination af økonomi I/S Mælk & Mark

BB: Når vi skal aflevere regnskab, det skal vi formelt gøre med en tredjedel hver (s. 2)

BB: De to ældre have en interesse i måske ikke ligefrem afvikling men så i hvert fald en lidt mindre aggressiv investeringslinje, men de er så også så optaget af, at de synes, det er god ide, at bedriften er up-to-date hele tiden, så det er i hvert fald det mål, vi kører efter, at det skal skal være i orden (s. 5)

Koordination af mål og opfølgning i I/S Mælk & Mark

BB: Det er ikke altid første gang, vi snakker om en ting, at det bliver vedtaget, men det kan man allerede fornemme, at hvis man er alene med en ide så, selv om man nok synes, (at) den er supergod, så kan det jo godt være, at den ikke er så god igen, og så må man jo så affinde sig med det (s. 3-4)

BB: Det skal da ingen hemmelighed være, (at) det var mig, der var mest positiv over for det (=omlægning til økologisk produktion), og så min morbror han var ved at være lidt træt af at have alt det bøv i marken. Han syntes, det var nemmere bare at have noget mere græs, og det er jo så den

retning, vi kører i, og min far, nu kan han så se, at det kan lade sig gøre at drive mark uden kunstgødning og sprøjtemidler. Det var han måske nok noget skeptisk over for. Men da vi så kunne få den garanti fra MD på mælken, så han i hvert fald ud fra de budgetter, vi lavede, kunne se, at der var jo egentlig ikke den store økonomiske risiko ved det, hvis der overhovedet var en, så var han da villig til at prøve, men stadigvæk med en vis skepsis, men altså den svinder mere og mere. Men hvis han havde sat hælene i jorden og sagt, det skal vi ikke, altså så havde vi så heller ikke gjort det, fordi det duer jo ikke så (s. 5-6)

VL: Er der en af jer, der fra det første udkast til markplan til den endelige plan følger op eller koordinerer de ideer, der kommer undervejs?

BB: Nej. Det er igen det der med, at vi snakker os frem. Det lyder måske voldsomt ustruktureret, det er det nok også, men det fungerer

VL: Hvordan orienterer I så hinanden om, hvad der sker i marken eller følger op på den markplan, I har lavet?

BB: Det har især været min morbror, fordi det er ham, som har kørt mest ude, det er ham, som har sprøjtet alt det, der skulle sprøjtes de sidste par år, også spredt gødning og sådan noget, så det er naturligt ham, som kommer og siger, hvad han nu har gjort, men i og med at vi er ude over både med kunstgødning og sprøjtning. Det er lidt mere simpelt, når først du har sæt, så er det begrænset, hvad mere du kan gøre. Så er der ikke det store at orientere om, andet end man kan gå ud og se, om der er noget ukrudt og nogen dyr derude, men du kan ingenting gøre" (s. 7)

VL: Hvordan så med produktionen nede i kostalden er det noget de andre følger med i, følger op på den plan, der er lagt?

BB: Det er de allesammen interesseret i. Det, man bedst kan tage mål på, er de kvotemeddelelser, som kommer hver 14-dag, så dem ser vi da allesammen og så diskuterer, om det passer med det niveau, vi ligger på. Vi satser på at lave alt det mælk, vi må" (s. 9)

Koordination af arbejdsstyrke i I/S Mælk &

Mark

BB: Jeg tager mig af køerne - stort set - alene, og min far passer de små kalve, og opdræt det gør jeg hovedsagelig. De to hjælpes så ad med resten. Der er ingen sådan direkte skel, andet end, at det er altid min far, der passer de små kalve i hvert fald, og så alt efter årstiden så finder vi så ud af det, hvad der skal laves (s. 3)

BB: Det er mælken, vi skal leve af, og køer er det, jeg interesserer mig for, så det kom egentlig ret naturligt. Samtidig så er de to andre lige under og lige over 60 år, så vi var alle sammen enige om, at det var den, der havde det meste energi, som skulle have med dem at gøre (s. 4)

BB: Til de større opgaver f.eks. ensilering og høst og presning af halm og sådan noget har vi maskinstation, og ellers så foregår det så ved, at vi alle sammen arbejder lidt om aftenen, når der skal sås. Ellers er der egentlig aldrig mere spidsbelastning på, end at det kan nås inden for den arbejdstid, vi nu har sat os (s. 6)

Koordination af afløsning i I/S Mælk & Mark

VL: Hvordan gør I med hensyn til at afløse i weekender og ferier?

BB: Der kunne man måske nogen gange ønske, at der var en lidt mere fast plan. Hvis der er nogen, der skal noget, så holder de fri, men det giver så den fare, at hvis der er nogen, som løber mere i byen end andre, så kommer de til at holde mere fri end de andre. Indtil nu der har det fungeret. Det (er) samme med ferie,.....man snakker lige sammen inden, så der (ikke) er to mand, der tager afsted 14 dage ud i en køre samtidig, så ville den sidste jo nok komme til at løbe lidt stærkt jo, men ellers så bestemmer vi sådan set så sig selv, hvornår og hvordan vi gør det

VL: Så det er ikke en af jer, der skal koordinere det?

BB: Nej, det er det i hvert fald ikke, som det er nu....Hvis du begynder at lave sådan et fast vagtskema i weekenden, så varer det ikke ret lang tid, før der er en, som skal noget den weekend, han har vagt, og så skal vi til at bytte alligevel, så kan man lige så godt køre, som vi gør nu. Indtil nu

der har vi bare taget de vagter, som nu skulle tages" (s. 7)

Koordination af mark- og kvægdrift i I/S Mælk & Mark

BB: Foderplaner, og hvad der er der, det laver jeg sammen med konsulenten. Der er grænser for, hvor vilde udskejelser man kan lave både i mark og stald. Det skal jo køre nogenlunde, som det altid har gjort alligevel, uanset det er blevet en ny stald (s. 3)

BB: Det er mig, som skal sørge for, at tingene er gjort dernede ($\approx$ i kostalden) og det samme for de andre. Jeg interesserer mig egentlig ikke for, hvilken mark der bliver sået først, bare der bliver sået....Man kan godt sige, at vi har et vist detalansvar, men det er nede i, hvad jeg vil kalde småtingsafdelingen. Når først vi er blevet enige om, hvad retning vi kører i, så interesserer vi os egentlig ikke så utrolig meget for, hvordan vi kommer til målet, bare vi kommer derhen (s. 4)

BB: Vi skal lave mælk, så det er egentlig (det), (at) vi laver foderplaner og markplaner (ud fra). Det er hele tiden lagt ud fra, hvad vi skal bruge til at fodre køer med, og så resten det kommer så egentlig, som nu mulighederne de byder sig. Indtil nu har vi haft nogle salgsafgrøder, men nu er vi ved at lægge al markdrift om, så såvidt jeg kan se, så bliver der ingen salgsafgrøder tilbage,.... det indretter vi efter forholdene, men stadigvæk ud fra, at køerne har første ret (s. 4-5)

Familie $\leftrightarrow$ driftsfællesskab, I/S Mælk & Mark

"VL: Hvordan har jeres ægtefæller det med samarbejdet, sådan som det fungerer nu?

BB: Jeg er ikke gift endnu, så det er ikke noget problem, men altså både min mor og min morbrors kone er udmærket tilfreds med det. I og med, at vi kan holde fri, giver det jo lidt mere frihed til alle parter, og det er de jo da nok også godt tilfreds med. De er ikke direkte blandet ind i driften, hverken med praktisk arbejde eller økonomi eller noget, så de står lidt på sidelinien, men de er da positive over for det

VL: De føler ikke, at de går glip af noget ved, at

de tidligere har diskuteret med din far og din morbror? Nu går de så sammen ud og diskuterer i stedet for og med dig?

BB: Nej, men det er da lige så tit, at vi alle sammen er samlet, når vi diskuterer, så det tror jeg såmænd ikke, at det er det store savn for dem

VL: Har deres holdning til samarbejdet ændret sig undervejs?

BB: Nej, det har jeg i hvert fald ikke indtryk af. De lyder lige så positive over for det nu som hele vejen igennem" (s. 3)

3.4 CASE 4, I/S KVÆGBRUG

3.4.1 Beskrivelse af I/S Kvægbrug

I/S Kvægbrug blev etableret primo 1993 af brødrene AA og BB. AA og BB er begge ugifte. AA og BB købte inden for få måneder en ejendom hver. Ved overtagelsen af ejendommene fik AA og BB hver især tildelt mere mælkekvote, end der kunne produceres i de eksisterende rammer. De overvejede derfor at udvide på hver deres ejendomme. AA og BB har tidligere arbejdet sammen.

Starten af I/S Kvægbrug foregik ved, at I/S Kvægbrug på BB's ejendom byggede en fælles kostald, hvor besætningerne fra de to ejendomme blev flyttet sammen.

Konstruktionen af I/S Kvægbrug er således, at begge parter forpligtede sig til at afhænde hele deres maskinpark, besætning og beholdning til interessentskabet. Interessentskabet forpagter på årsbasis arealerne fra de to ejendomme, der ejes af parterne (jf. appendiks C4).

På det strategiske og taktiske niveau træffes alle beslutninger i fællesskab og enighed mellem AA og BB. Dette gælder fx beslutninger om investeringer samt udarbejdelse af mark- og foderplan.

På det operationelle niveau fungerer de to ejendomme som en driftsenhed, hvor AA og BB varetager alle opgaver i fællesskab. Produktionen omfatter 70 ha, ca. 105 årskøer med

tilhørende opdræt og ungtyreproduktion samt 100 stipladser til opfødning af slagtesvin. Arbejdsområderne er ikke opdelt mellem AA og BB. Det er således AA, som malker om morgenen og BB, som malker om aftenen. Og modsat er det BB, som fodrer om morgenen, og AA, som fodrer om aftenen. Både AA og BB deltager i markarbejdet.

Arbejdskraftsbehovet dækkes udelukkende af AA og BB. Spidsbelastningsperioder afhjælpes ved, at de begge yder en ekstra indsats.

3.4.2 Tolkning af interview med I/S Kvægbrug

Hovedmotivet bag etablering af I/S Kvægbrug var en forventning om opnåelse af stordriftsfordele. AA og BB havde hver især købt ejendomme med 44 ha og 55 køer hhv. 26 ha og 35 køer. Pga. tildeling af mælkekvote var der overvejelser om at udvide på begge ejendomme. Da AA og BB altid har arbejdet sammen og også købte ejendomme i nærheden af hinanden for derved at kunne udnytte de stordriftsfordele, et samarbejde gav, blev det besluttet at bygge én fælles stald.

Sparringspartnereffekten ved at være flere om at træffe beslutninger udnyttes på alle niveauer, idet AA og BB både på det strategiske, det taktiske og det operationelle niveau træffer beslutningerne i fællesskab.

Det arbejdsfællesskab, som driftsfællesskabet åbner mulighed for, udnyttes, således at AA og BB begge deltager i alt arbejde vedrørende markdriften og kvægbruget. Lighed i arbejdsbelastningen opnås fx ved, at AA malker, mens BB fodrer om morgenen, og om aftenen er det omvendt.

Muligheden for øget fritid, som i I/S Kvægbrug kunne opnås ved, at AA afløste BB og omvendt, udnyttes ikke. Når AA og BB holder fri, hjælper de hinanden med driften og holder så fri mellem fodertiderne. Der er således et begrænset behov for koordination

af afløsning.

Blandt fordelene ved driftsfællesskabet fremhæves økonomiske forhold som stordriftsfordele.

Betænkkelighederne ved at etablere et omfattende samarbejde var begrænsede, da AA og BB netop købte ejendomme i nærheden af hinanden for at kunne samarbejde. Men den enkelte har afgivet suverænitet, da det fx ikke er muligt at investere i nyt, hvis ikke AA og BB er enige.

Målene for de enkelte produktionsområder - fastlægges i fællesskab, da AA og BB er fælles om udførelsen af arbejdet inden for alle produktionsområder. Tilsvarende sker opfølgningen samt vurderingen af produktionsresultaterne og de økonomiske konsekvenser i fællesskab.

Koordinationen i den daglige drift foregår implicit, da AA og BB pga. den høje grad af arbejdsfællesskab også i høj grad er vidende om, hvad den anden har foretaget sig, foretager sig eller planlægger at foretage sig. Koordinationen mellem mark og stald sikres ved, at både AA og BB tager del i begge produktioner.

Koordinationen af arbejdskraften i fx spidsbelastningsperioder svarer til den daglige drift, da det ekstra arbejdsbehov i spidsbelastningsperioderne dækkes ind ved, at AA og BB yder en ekstra arbejdsindsats.

Koordinationen i I/S Kvægbrug bygger i høj grad dels på AA og BB's indgående kendskab til hinanden, som det nære familieband medfører, og dels på det tætte samvær mellem AA og BB, som muliggør, at der hele tiden kan udveksles ideer og træffes beslutninger i fællesskab.

Samarbejdet ønskes fortsat uændret.

3.4.3 Dokumentation for tolkning,

I/S Kvægbrug

Centrale motiver bag I/S Kvægbrug

BB: Ved en samlet udvidelse forventede vi, at vi kunne opnå stordriftsfordele (s. 2)

Styrker/fordele ved I/S Kvægbrug

AA: De største fordele er stordriftsfordele (s. 2)

"VL: Er I brødre?

BB: Ja

VL: Har I altid arbejdet sammen?

BB: Ja

VL: Kunne I forestille jer, at I ikke arbejdede sammen?

BB: Ja, det kunne vi da sådan set godt

VL: Hvad er det der gør, at I to gerne vil arbejde sammen med hinanden?

BB: Ja men det er da økonomiske grunde" (s. 1)

Betænkeligheder/svagheder/ulempen ved I/S Kvægbrug

BB: Man skal være enige. Man kan ikke bare selv gå ud og købe noget nyt (s. 2)

Koordination af økonomi i I/S Kvægbrug

"VL: Hvem af jer fører kassebogen?

BB: Det er vi fælles om" (s. 3)

Koordination af mål og opfølgning i I/S Kvægbrug

"VL: Er det sådan, at I i fællesskab fastlægger mål for de enkelte produktioner eller, hvordan gør I det?

AA: Ja men det gør vi i fællesskab, fordi vi er jo begge to med i det hele, og så er vi også begge med til at beslutte, hvad vi vil med det" (s. 3)

"VL: Hvad er jeres mål for kvæg- og planteproduktionen?

BB: Producere det mælk vi kan inden for kvoten" (s. 3)

"VL: Hvordan koordinerer I jeres fællesdrift?

AA: Der er ikke så meget koordinering, da vi begge to deltager i både stald- og markarbejde" (s.

3)

VL: Har I nogen faste møder?

BB: Nej, vi har ingen direkte møder. Vi er jo sammen det meste af tiden" (s. 3)

Koordination af arbejdsstyrken i I/S Kvægbrug

"VL: Er det sådan, at I har opdelt de enkelte produktionsområder imellem jer - eller hvordan er ansvarsfordelingen?

BB: Nej, produktionsområderne er ikke opdelt

VL: Hvordan er I nået frem til, at I ikke ville opdele i afgrænsede ansvarsområder?

AA: Der var ingen af os, der ønskede at gå inde i stalden hele dagen, så derfor er staldarbejdet delt imellem os" (s. 3)

"VL: Hvordan er den daglige arbejdsfordeling imellem jer?

AA: Jeg malker om morgenen, og BB malker om eftermiddagen. Fedesvinene det er lidt "venstre-håndsarbejde", som den af os, der har tid til det, tager sig af. Og vi er begge to med i marken.

VL: Er det sådan, at den ene af jer fodrer, mens den anden malker, eller har AA fodring og malkning om morgenen og BB fodring og malkning om aftenen?

BB: Ja, jeg fodrer, mens AA malker og omvendt" (s. 4)

"VL: Hvad gør I i spidsbelastningsperioder?

BB: Arbejder ekstra

VL: Er det sådan, at I kan "udskrive" hinanden til hjælp?

BB: Det er ikke aktuelt, da vi i forvejen begge to deltager i fx markarbejde" (s. 4)

Koordination af afløsning i I/S Kvægbrug

"VL: Hvordan med kurser og møder og lignende - tager I så afsted begge to eller, hvordan koordinerer I det?

AA: Vi deltager ikke i så mange kurser

VL: Hvilke kurser har I hver især deltaget i i det forgangne år?

BB: Vi har ikke deltaget i nogen kurser" (s. 4)

VL: Hvad gør I med hensyn til afløsning ved weekend/ferie?

BB: Vi holder ikke så meget fri. Måske en halv dag ind i mellem som ved Agromek, hvor vi så begge to tager afsted

VL: Har I de samme ønsker med hensyn til afløsning?

AA: Ja

VL: Hvor tit holder I friferie?

AA: Det gør vi sjældent" (s. 4)

Koordination af markdrift i I/S Kvægbrug

VL: Hvem laver første udkast til markplan?

AA: Markplanen kan ikke være så forskellig. Der er ikke så meget jord i forhold til antallet af køer, så derfor har vi egentlig ikke så mange valgmuligheder med hensyn til afgrødevalg og sammensætning

VL: I nævnte, at vedrørende markplanen var der ikke så mange muligheder pga., at der ikke var så meget jord i forhold til antal køer, men I må have ændret noget i forbindelse med, at I begyndte at drive de to gårde sammen?

BB: Nej, det har vi egentlig ikke gjort. Vi har bare udvidet de arealer, der var i forvejen, så vi har fået lidt mere med roer, lidt mere med græs og lidt mere med korn. Det er sådan set det sædskifte, som var her på gården, som vi er fortsat med, og så bare med lidt større arealer

VL: Hvad er det vigtigst for jer at tage højde for, er det EU/køerne/grisene/arbejdsfordeling?

BB: Det er køerne, der bestemmer

VL: Hvem tager den endelige beslutning?

BB: Det er fælles beslutning" (s. 4-5)

VL: Hvordan orienterer I hinanden altså følger op på markplanen?

AA: Vi kan jo se, hvordan afgrøderne gror" (s. 4)

Koordination af kvægdrift i I/S Kvægbrug

VL: Hvem laver første udkast til fx foderplan?

BB: Det laver vi i fællesskab ud fra grovfoderhøsten" (s. 6)

BB: Den ene kan godt bestille kraftfoder uden at diskutere det med den anden, men ellers så snakker vi da sammen om det meste (s. 2)

VL: Hvordan orienterer I hinanden eller, hvordan følger I med i produktionen i kostalden?

BB: Vi følger udnyttelsen af mælkekvoten og, hvor meget grovfoder der er tilbage

VL: Kan I nævne nogle eksempler, hvor det ikke gik, som I havde forventet?

AA: Det har været vanskeligt at køre de to besætningerne sammen

VL: Hvad gjorde I så?

BB: Ja men problemet med sammenkørsel af besætninger, det vil ikke opstå igen" (s. 6)

VL: I fortalte, at AA malker om morgenen, og BB malker om aftenen. Hvis den, der malker, opdager fx begyndende yverbetændelse ved en ko, bliver det så noteret et eller andet sted, så den anden kan se det, når han kommer og malker næste gang, eller hvordan gør I det?

BB: Det snakker vi om

VL: Hvordan med brunst ved køerne, er det noget I begge to ser efter?

BB: Ja, det er vi fælles om

VL: Sker det så ikke, at I begge ringer efter inseminøren?

BB: Nej, det er godt nok aldrig sket, men det kunne det da godt. Vi skal jo også passe på, at vi ikke tror, at det har den anden gjort. Men det har nu ikke givet problemer" (s. 7)

VL: I nævnte, at den ene godt kunne bestille kraftfoder uden at diskutere det med den anden. Er det så ikke sket, at I begge har ringet til foderstoffene?

BB: Nej, det er aldrig sket. Vi snakker jo sammen, og vi ved sådan stort set, hvad den anden laver hele tiden" (s. 7)

Familie ↔ driftsfællesskab, I/S Kvægbrug

AA: Vi er begge to alene (s. 2)

3.5 CASE 5, I/S GRØNT & GRIS

3.5.1 Beskrivelse af I/S Grønt & Gris

I/S Grønt & Gris har fungeret siden 1992/93 og består af brødrene AA og CC. Deres far havde to ejendomme, og da der var to sønner, som var landbrugsinteresserede, besluttedes det, at hver især købte én af ejendommene.

CC arbejdede tidligere med svineproduktion men forsøgte på et tidspunkt med blomkål på en mindre jordlod ved faderen, hvilket gav et forholdsvis stort afkast, og derved var han blevet interesseret i grøntsagsproduktion. AA ønskede fortsat at arbejde med svineproduktion.

Starten af I/S Grønt & Gris foregik ved, at CC gik igang med grøntsagsproduktion, og på AA's ejendom byggede I/S Grønt & Gris en ny sostald. Dvs., at samarbejdet allerede fra starten var forholdsvis omfattende (= fælles økonomi).

Konstruktionen af I/S Grønt & Gris er således, at AA og CC indskød hver deres respektive ideelle halvparter af maskiner, besætninger og beholdninger. Interessentskabet forpagter samtlige arealer og driftsbygninger af interessenterne (jf. appendiks C5).

På det strategiske og taktiske niveau træffes beslutningerne i fællesskab og enighed mellem AA og CC. Dette gælder fx udarbejdelsen af budget og fordelingen af arealer mellem den traditionelle planteavl og grøntsagsproduktionen.

På det operationelle niveau fungerer driftsfællesskabet som to selvstændige driftsenheder, hvor AA varetager dels svineproduktionen, som omfatter 160 årssøer og en produktion på ca. 2600 slagtesvin årligt, og dels markdriften, hvor der dyrkes 115 ha med korn, raps og frø. CC varetager grøntsagsproduktionen på i alt 20 ha. Det første år var det CC, der forestod regnskabsføringen. Denne er overflyttet til AA.

Ægtefællerne til AA og CC har udearbejde og deltager ikke i den daglige drift.

Arbejdskraftsbehovet dækkes ved, at der er en medhjælper tilknyttet ved svin og markbrug, og to medhjælpere tilknyttet grøntsagsproduktionen. I starten var der fælles medhjælp,

men dette er ændret pga., at produktionen er udvidet. De to enheder hjælper hinanden i spidsbelastningsperioder, således at mandskab fra grøntsagsproduktionen hjælper planteavlsbedriften ved fx såning og høst, mens mandskab fra plante-/svineproduktionen hjælper i gartneriet ved kålplantning, jordbærplukning, kålhøst m.m..

Det var kun AA og BB (AA's ægtefælle), som var tilstede under interviewet, da CC havde travlt i gartneriet.

3.5.2 Tolkning af interview med I/S Grønt & Gris

Hovedmotiverne bag I/S Grønt & Gris var, at samtidig med, at AA og CC hver overtog en af deres faders to ejendomme, fik de mulighed for at arbejde med deres egne interesser. Ved at have fælles økonomi kan den økonomiske risiko som følge af, at det er produktionsområder med store variationer i indtægten pga. prisændringer og/eller udbytteusikkerheder, mindskes. Og netop instrumentelle forhold vægtes tungt af AA og CC. Dette gælder både risikospredning, indkomstmuligheder og ressourceudnyttelse.

Det var ligeledes af betydning, at et driftsfællesskab medførte, at der altid var en beslutningstager på ejendommene.

Muligheden for fritid for AA og CC er øget gennem driftsfællesskabet, da dannelsen af I/S Grønt & Gris skabte økonomiske muligheder for produktionsudvidelser, som medførte ansættelse af medhjælpere. Denne ekstra arbejdskraft kan aflaste AA og CC og give dem mere fritid og derved øgede muligheder for at være sammen med deres familier.

Sparringspartnereffekten udnyttes, hvis der fx træffes beslutninger om investeringer ud over 20.000-30.000 kr. Både AA og CC deltager i udarbejdelsen af budget og regnskab. Og det kommende års investeringsbehov diskuteres ved budgetlægning. Beslutninger vedrørende

den daglige drift træffes egenhændigt af den ansvarlige for driftsområdet, og der holdes ingen faste møder mellem AA og CC.

De sociale muligheder, som et driftsfællesskab giver med arbejdsfællesskab, er derimod mindre betydende for AA og CC, og i det daglige har de intet arbejdsfællesskab. I spidsbelastningsperioder hjælper de hinanden, da den fælles økonomi bevirker, at de lægger vægt på de økonomiske udbytters størrelse i hinandens produktionsområder og derfor ikke vil risikere tab, som følge af utilstrækkelig beemanding i spidsbelastningsperioder.

Afløsning inden for de enkelte driftsområder i forbindelse med kurser, weekend og ferier aftales med medhjælperen/medhjælperne inden for det pågældende driftsområde. Det forventedes inden dannelsen af I/S Grønt & Gris, at også AA og CC ville aflaste hinanden, men dette blev ikke tilfældet bortset fra i spidsbelastningsperioder.

Blandt fordelene ved driftsfællesskabet fremhæver AA det at have en diskussionspartner og muligheden for at sprede den økonomiske risiko. Driftsfællesskabet styrkes af, at CC og han har samme opfattelse med hensyn til udviklingen fremover og, at CC og han har samme kemi.

Betænkelighederne inden etableringen af driftsfællesskabet var begrænsede, da AA og CC bl.a. pga. det nære familieband kendte hinanden indgående og således havde grundlag for at vurdere, om de forventede at kunne samarbejde. AA føler ikke, at der er nogen ulemper ved samarbejdet. Den enkelte har afgivet suveræniteten ved, at AA og CC skal være enige om væsentlige beslutninger, men det opfattes positivt, da det bevirker, at beslutningsgrundlaget forbedres. Antallet af spidsbelastningsperioder er øget sammenlignet med, hvis CC og AA var selvstændige, men der er samtidig flere om fx kålplantningen, jordbærplukningen og kornhøsten.

Målene for de enkelte produktionsområder fastlægges af den områdeansvarlige, da han har størst indsigt i produktionsmulighederne, men der sigtes mod at opnå størst muligt økonomisk udbytte og mere fritid. Der følges ikke op i fællesskabet på produktionsresultaterne, hvis blot de endelige resultater er gode. Hvis produktionen ikke forløber som forventet, "driller" AA og CC hinanden.

Koordinationen i den daglige drift er begrænset, da AA og CC hver især har betydelig kompetance inden for svine- og markdriften hhv. grøntsagsdyrkningen. Men pga. interessen for at opnå det bedst mulige økonomiske resultat ved grøntsagsdyrkningen, og da det økonomiske udbytte ved grøntsagsdyrkningen er højere per hektar end ved traditionel planteproduktion, søges det at udvælge de bedst egnede jordlodder til grøntsagsproduktionen. De udvalgte jordlodder placeres ved kanter af marker og skal være inden for vandingsanlæggets rækkevidde. Placeringen skal derefter indarbejdes i den markplan, som AA udarbejder. Markplanen drøftes med CC om efteråret, inden der sås vinterafgrøder.

Koordinationen af fordelingen af arbejdsstyrken lettes ved, at spidsbelastningsperioderne falder forskelligt for de to planteproduktioner. Det er fx ikke samtidigt, at der skal plukkes jordbær og høstes korn. Svineproduktionen medfører en jævn arbejdsbelastning hele året. Det er først og fremmest medhjælperne, som bliver flyttet til andre opgaver i spidsbelastningsperioderne. Omrokeringen af medhjælperen indikerer desuden, at opnåelse af arbejdsfællesskab mellem AA og CC ikke er afgørende for dem.

Ægtefællerne til AA og CC er begge udearbejdende og deltager ikke i den daglige drift. Der bliver lagt vægt på, at de to familier ikke bor dør om dør, således at begge familier kan leve deres eget liv uden, at den anden familie er vidende om alt, hvad der foregår.

Samarbejdet ønskes fortsat uændret.

3.5.3 Dokumentation for tolkning, I/S Grønt & Gris

Centrale motiver bag I/S Grønt & Gris

AA: Ved at drive de to gårde i fællesskab forventede vi at få en spredning af risikoen. Og når vi ville blive to, var der sandsynligvis altid en beslutningstager hjemme. Derudover regnede vi med, at vi kunne aflaste hinanden (s. 1)

AA: Generationsskifte med 2 ejendomme og 2 sønner; bedre udnyttelse af ressourcerne ved fælles drift end ved 2 separate enheder; bæredygtig enhed såvel økonomisk som socialt; risikodækning ved at have flere produktionsgrene (svin og grøntsager); diskussionspartner; afløsning ved ferier og sygdom m.m.; altid en beslutningstager på ejendommene (s. 1)

Styrker/fordele ved I/S Grønt & Gris

AA: Blandt andet det, at der altid er en beslutningstager på ejendommene og, at vi har en, som vi kan diskutere med. Jeg ser det som en fordel at have en diskussionspartner (s. 2)

AA: Ja i store træk er forventningerne til samarbejdet blevet indfriet, men det er ikke blevet sådan, at vi aflaster hinanden. Større beslutninger diskuterer vi i fællesskabet, men i den daglige drift fungerer det som to selvstændige enheder (s. 2)

AA: Jeg tror, at det, at vi har nogenlunde samme kemi, det er medvirkende til, at samarbejdet fungerer godt (s. 1)

AA: At vi har den samme opfattelse af, hvad der skal ske i fremtiden (s. 2)

Betæneligheder/svagheder/ulemper ved I/S Grønt & Gris

"VL: Havde I nogle betæneligheder, inden I startede?

AA: Det har man vel altid. Men da vi altid er kommet godt ud af det med hinanden og har samme kemi, var vi egentlig ikke nervøse" (s. 2)

AA: Der er ikke nogen direkte ulemper. Selvfølgelig kan man ikke bare gøre, som man vil, men skal være enig med den anden, men det behøves ikke at være en ulempe (s. 2)

AA: Selvom samarbejdet betyder hjælp i spidsbelastningsperioder, betyder det samtidig flere spidsbelastningsperioder. Hvor planteavlsbedriften ellers "kun" ville have såning og høst, så er der nu også travlt i fx jordbær- og kålsæson og omvendt (s. 2)

Koordination af økonomi i I/S Grønt & Gris

AA: Vi har ingen faste møder. Men budget og regnskab, det udarbejder vi i fællesskab (s. 3)

AA: Ved budgetlægning diskuterer vi bl.a., hvad investeringsbehovet bliver i det kommende år (s. 3)

AA: Investeringer over ca. 20.000-30.000 kr diskuterer vi, og der skal vi være enige men i den daglige drift, der er det overladt til den enkelte (s. 3)

AA: Næste års maskininvesteringsbehov diskuteres ved budgetlægning. Indtil videre har maskininvesteringerne nogenlunde skiftedes mellem de to ejendomme (s. 6)

Koordination af mål og opfølgning i I/S Grønt & Gris

"VL: Hvad er jeres mål for svine-, plante- grøntsagsproduktionen?

AA: Størst muligt økonomisk udbytte, og mere fritid

VL: Er I enige om dem, hvis nej, hvordan koordinerer I så jeres ønsker?

AA: Begge ønsker god økonomi

VL: Er det sådan, at I i fællesskab fastlægger mål for de enkelte produktioner eller, hvordan gør I det?

AA: Målene fastlægges af den, der gennemfører produktionen, hvilket bl.a. skyldes, at det er den, som har indsigt i det pågældende produktionsområde" (s. 4)

"VL: Hvordan orienterer I hinanden om, hvordan

det går i marken?

AA: Hver især kigger naturligvis på afgrøderne, men ellers bliver der ikke direkte fulgt op i fællesskab. Hvis bare resultatet er tilfredsstillende eller godt

VL: Hvis det ikke går som forventet i marken, hvad gør I så?

AA: Driller hinanden" (s. 5)

Koordination af arbejdsstyrke i I/S Grønt & Gris

AA: Vi tager os hver især af vores produktion, og det er da kun i spidsbelastningsperioder, vi hjælper hinanden (s. 4)

"VL: Hvad gør I i spidsbelastningsperioder?

AA: Hjælper hinanden. Medhjælpen på den enkelte bedrift hjælper ligeledes på den anden i spidsbelastninger

VL: Er det sådan, at I kan "udskrive" hinanden til hjælp?

AA: Nej, ikke direkte udskrive" (s. 4)

AA: Vi arbejdede mere sammen i starten men efter, at vi har fået købt mere jord, har vi ansat en mand mere, så nu er det medhjælperne, vi flytter på, hvis der er behov (s. 2)

Koordination af afløsning i I/S Grønt & Gris

"VL: Hvordan med kurser og møder og lignende - tager I så afsted begge to eller, hvordan koordinerer I det?

AA: Det er forskellige kurser, som vi er interesserede i, og når vi tager afsted, så ordner vi det med vores egen medhjælp. Ikke med hinanden" (s. 4)

"VL: Hvad gør I med hensyn til afløsning ved weekend/ferie?

AA: Det ordnes med egen medhjælp

VL: Hvor tit holder I fri/ferie?

AA: 1-2 uger årligt, i gennemsnit én gang om måneden fri-weekend

VL: Hvem tilrettelægger afløsningen eller, hvordan fungerer det?

AA: Hver især" (s. 4-5)

Koordination af markdrift og grøntsagsdyrkning i I/S Grønt & Gris

AA: Der er ikke så meget koordinering pga. den opdeltede drift. Dog er det sådan, at CC udvælger de jordlodder, hvor han gerne vil dyrke grøntsager, og det er selvfølgelig tit den bedste jord, men det er ikke noget problem, fordi det er også i min interesse, at grøntsagerne får gode vækstbetingelser pga. vores fælles økonomi. Det er dog sådan, at jordlodderne til grøntsagsdyrkning ofte placeres i kanterne af markerne, og så skal de selvfølgelig være inden for vandingсанlæggets rækkevidde (s. 3)

AA: Jeg står for marken, og det er det da ikke givet, at jeg diskuterer med CC. Ligesom det ikke er nødvendigt, at CC diskuterer grøntsagsvalg m.m. med mig. Om efteråret, inden jeg sår vintersæd, da diskuterer vi CC's ønsker til arealer til grøntsager (s. 5)

Familie ↔ driftsfællesskab, I/S Grønt & Gris

BB: Vi er begge udearbejdende og deltager egentlig ikke i den daglige drift. Men det er vigtigt for os, at vi ikke bor dør om dør men har hvert sit privatliv. Så det er ikke sådan, at man "overvåger", hvad de andre laver (s. 2)

4 Diskussion

4.1 DRIFTSFÆLLESSKABERNES KARAKTER

Et driftsfællesskabs karakter påvirkes især af motivationen bag fællesskabet samt de personlige relationer mellem deltagerne i fællesskabet. Derfor er hovedmotiverne bag de deltagende driftsfællesskaber samt relationerne mellem deltagerne inden for de enkelte fællesskaber diskuteret i det nedenstående.

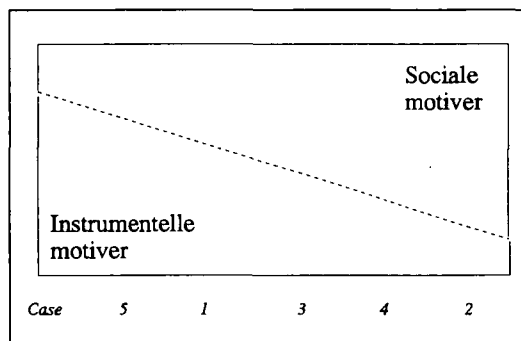
4.1.1 Motivation

Der er flere måder at løse problemer på, og driftsfællesskaber er et eksempel på problemløsning. I nedenstående er det diskuteret, hvad der fik deltagerne i nærværende undersøgelse til at vælge denne løsningsform. Motiverne kan være instrumentelle som fx stordriftsfordele, økonomisk afkast, risikospredning, specialisering, ressourceudnyttelse, teknisk kvalitet eller maskiners størrelse og stand. Eller motiverne kan være sociale som fx arbejdsfællesskab, sparringspartnereffekt, samvær, videreførelse af erfaringer, mindre bundethed eller øget arbejdsglæde.

Der iagttages en forskellig vægtning af motiverne bag etableringen af de 5 deltagende driftsfællesskaber. To yderpunkter er I/S Grønt & Gris (case 5), som overvejende bygger på instrumentelle motiver og I/S Fællesbrug (case 2), som overvejende bygger på sociale motiver. De deltagende driftsfællesskabers vægtning af instrumentelle og sociale motiver er illustreret skematisk i figur 1.

For I/S Grønt & Gris (case 5) er der tale om at udnytte de muligheder, som et driftsfællesskab giver for bedre ressourceudnyttelse, spredning af økonomiske risici og forbedrede indkomstmuligheder. Deltagerne i I/S Grønt & Gris interesserer sig for forskellige pro-

duktioner og ønskede derfor ikke som selvstændige at drive en alsidig produktion, men muligheden for risikospredning betød meget for dem, og den kunne tilgodeses ved at etablere sig i et økonomisk fællesskab med forskelligartede produktioner. Da der samtidig var mulighed for hver især at overtage én af faderens to ejendomme, som i forvejen blev drevet sammen, var det oplagt at benytte sig af dette. Samdriften medfører en højere grad af ressourceudnyttelse, da fx den almindelige planteavl på de to bedrifter drives som én driftsenhed.



Figur 1 Skematisk fremstilling af de deltagende driftsfællesskabers vægtning af instrumentelle og sociale motiver ved etablering af driftsfællesskab

For I/S Fællesbrug (case 2) betyder fællesskabet meget. Arbejdsfællesskab og den deraf følgende tilfredsstillelse ved at have udført en opgave i fællesskab vægtes tungt. Ligesom det tillægges betydning, at kunne træffe beslutninger i fællesskab både på det operationelle, det taktiske og det strategiske niveau. Deltagerne i I/S Fællesbrug har etableret sig i driftsfællesskab for at kunne være sammen med andre om beslutningstagning og arbejde.

Fællesskabsfølelsen kommer også til udtryk i forbindelse med de problemer, det medfører, at der deltager én person fra det ene af ægteparrene og to fra det andet i den daglige drift. Det betyder, at det ikke er muligt økonomisk at stille deltagerne i den daglige drift og ægteparrene lige samtidigt, hvor lighed ellers er et betydende forhold. Arbejdsfællesskabet er medvirkende til, at afløsningen koordineres og gennemføres internt mellem samarbejdspartnerne. Gennem fællesskabet skabes der mulighed for faglig og menneskelig udvikling.

Mellem yderpunkterne I/S Grønt & Gris og I/S Fællesbrug er I/S Mælk & Æg, I/S Mælk & Mark samt I/S Kvægbrug. I I/S Kvægbrug (case 4) er arbejdsligheden af betydning, og daglige opgaver som malkning og fodring er fordelt, så hver deltager malker hhv. fodrer morgen eller aften. Ligesom deltagerne arbejder sammen om markdriften. Alt foregår i fællesskab mellem deltagerne i I/S Kvægbrug, men begrundelsen herfor er forskellig fra I/S Fællesbrug. For I/S Kvægbrug er det muligheden for at opnå stordriftsfordele ved at samarbejde, som er bærende. Den eksplicite begrundelse er således af instrumentel karakter.

I/S Mælk & Æg (case 1) befinder sig mellem I/S Grønt & Gris og I/S Kvægbrug. Deltagerne i I/S Mælk & Æg lægger betydelig vægt på instrumentelle motiver som økonomisk afkast og spredning af de økonomiske risici. Deltagerne har et vist kendskab til og indsigt i hinandens ansvarsområder bortset fra hønseridriften, som varetages selvstændigt. Ved at selvstændighed har fået større betydning for deltagerne i I/S Mælk & Æg, udvikler fællesskabet sig mod at være mere og mere instrumentelt begrundet.

I/S Mælk & Mark (case 3) befinder sig mellem I/S Mælk & Æg og I/S Kvægbrug. I I/S Mælk & Mark lægges der vægt på, at etableringen af driftsfællesskabet gav BB økonomisk mulighed for at indgå i en produktion af en

størrelse, som forventes økonomisk levedygtig fremover. Ligesom målet med produktionen er at få en økonomisk optimal drift. De sociale motiver er fx videreførelsen af erfaring fra en generation til den næste samt målet om gennemførelse af en etisk forsvarlig produktion, hvor køernes behov tilgodeses i videst mulige omfang.

4.1.2 Relationer mellem deltagerne

Kendskabet til hinanden er et af de forhold, der påvirker omfanget af tydelig ($\approx$ explicit) kommunikation mellem samarbejdspartnerne. Deltagerne i nærværende undersøgelse fordele sig med to driftsfællesskaber bestående af brødre, et driftsfællesskab etableret af far, søn og svoger/morbror samt to driftsfællesskaber etableret af landbrugsskammerater.

Brødre har lang erfaring med hinanden og vil pga. den samme baggrund kende hinandens måde at tænke på. Megen kommunikation foregår dermed underforstået ($\approx$ implicit) mellem brødrene. Dette kommer tydeligst til udtryk i I/S Kvægbrug, hvor stort set al beslutningstagning og koordination foregår implicit. Ved at brødrene en stor del af tiden er vidende om, hvad de foretager sig hver især, kan de på den baggrund fx vurdere hvilke arbejdsopgaver, der mangler at blive udført, og så udføre dem, blot for at nævne et eksempel på den implicite koordination, der bl.a. finder sted i I/S Kvægbrug. I I/S Grønt & Gris er brødrenes indgående kendskab og tillid til hinanden medvirkende til, at de på trods af den fælles økonomi ikke løbende følger med i produktionsresultaterne inden for hinandens ansvarsområder.

Modsat kender landbrugsskolevenner ikke hinandens grænser, og de har ikke samme "arv og miljø". For at vide hvilke ønsker, der skal koordineres, er der således behov for, at deltagerne klart giver udtryk for deres holdninger og ønsker. I/S Fællesskab er et eksempel på sidstnævnte, hvor deltagerne konkret henviste til fx processen i forbindelse

med udarbejdelse af I/S-kontrakt, som var præget af behovet for tydeligt at beskrive sine mål og holdninger. I I/S Mælk & Æg blev der lagt vægt på fx uvildige informationskilder til at tolke produktionsforløbet- og resultaterne i ens ansvarsområde for samarbejdspartneren. I/S Mælk & Æg lagde desuden vægt på en langsom udvikling af omfanget af fællesskabet, således at samarbejdspartneres kendskab til hinanden kunne styrkes.

I/S Mælk & Mark bygger på andre familiere-lationer end I/S Kvægbrug og I/S Grønt & Gris. Der er også her et indgående kendskab til hinanden og dermed også til hinandens måde at tænke på. Men samarbejdet mellem to generationer er anderledes end samarbejdet mellem to brødre. Det er oplagt, at deltagerne i et samarbejde mellem to generationer supplerer hinanden. Således at den yngste generation yder en større fysisk indsats, mens den ældre generation bidrager med et betydeligt erfaringsgrundlag. Aldersforskellene kan dog også medføre, at der er forskellige mål med produktionen. Hvor ældste generation overvejer afviklings- eller vedligeholdelsesstrategi, så arbejder den yngre generation mere i retning af vedligeholdelses- eller udviklingsstrategi.

4.1.3 Sammenfatning

Driftsfællesskaber bygger primært på en afvejning af instrumentelle og sociale motiver. Hvis motiverne fortrinsvis er af instrumentel karakter, vil der være tale om driftsfællesskaber, hvor deltagerne søger at opnå en høj grad af selvstændighed og lægger mindre vægt på sociale forhold som arbejdsfællesskab. Hvis motiverne derimod er af social karakter, vil deltagerne i driftsfællesskaberne søge at opnå en høj grad af arbejds- og beslutningsfællesskab i det daglige og lægge mindre vægt på fx muligheden for at specialisere sig med længerevarende ansvars- og arbejdsdeling.

Udover motiverne bag etableringen af drifts-

fællesskaberne har også relationerne mellem samarbejdspartnerne betydning for driftsfællesskabets karakter. Brødre har fx et indgående kendskab til hinanden, og derfor vil megen kommunikation imellem dem foregå mere implicit end, hvis samarbejdspartnerne fx kender hinanden fra et landbrugsskoleophold. I sidstnævnte tilfælde vil der være behov for, at parterne eksplicit giver udtryk for deres holdninger.

4.2 KOORDINATION I

DRIFTSFÆLLESSKABER

Koordinationen kan enten komme til udtryk eksplicit og dermed være tydeligt, klart og udtømmende formuleret, eller koordinationen kan være implicit og dermed underforstået i den kommunikation, der finder sted mellem to eller flere personer.

Der kan være tale om koordination i forhold til de tre styringsniveauer, strategisk, taktisk og operationelt. Inden for hvert niveau af styring påvirkes koordinationen af, hvorvidt der er tale om flere specialiserede driftsenheder hhv. én samlet driftsenhed inden for det enkelte driftsfællesskab.

Koordinationen påvirkes desuden af deltageres ønske om selvstændighed hhv. fællesskab med hensyn til arbejde og beslutningstagning. Hvis deltagerne lægger vægt på arbejds- og beslutningsfællesskab, vil det for dem have en værdi i sig selv at diskutere og træffe beslutninger i fællesskab.

Relationerne mellem deltagerne i driftsfællesskabet vil påvirke koordinationsformen. Jo mere indgående deltagerne kender hinanden og dermed bl.a. hinandens måder at tænke og handle på, jo mindre er behovet for eksplicit at koordinere i driftsfællesskabet.

4.2.1 Operationelt styringsniveau (kort sigt)

På det operationelle niveau afhænger behovet for koordination af graden af samarbejde. Hvis fx de enkelte deltagere i et driftsfælles-

skab har specialiseret sig i forskellige produktionsområder og dermed har opnået betydelig suverænitæt, er behovet for koordination på det operationelle niveau begrænset. Et eksempel fra nærværende undersøgelse er I/S Grønt & Gris, hvor den ene deltager selvstændigt har ansvaret for markdriften og svineproduktionen, mens den anden har ansvaret for grøntsagsproduktionen. Den klare kompetance- og ansvarsfordeling medfører, at der ikke er behov for koordination af det daglige arbejde i de forskellige produktioner.

Modsat er der i I/S Kvægbrug et stort behov for koordination på det operationelle niveau pga. det meget tætte arbejdsfællesskab. Når deltagerne skiftes til at malke hhv. morgen og aften, er der behov for, at begge er ajour med hensyn til fx køernes yversundhedsstatus. Tilsvarende for reproduktionen i kvægdriften, hvor der er behov for at koordinere så ikke begge, eller værre ingen, fx kontakter insemi-nøren. Der er således behov for at koordinere, så de hver især ved, hvad den anden har gjort, og ikke bare regner med, at det har den anden gjort.

I I/S Mælk & Æg og I/S Mælk & Mark er der en vis ansvarsfordeling, hvorved behovet for koordination på det operationelle niveau begrænses. I begge tilfælde er der dog dagligt drøftelser mellem deltagerne inden for driftsfællesskaberne. I I/S Fællesbrug er der ligeledes en ansvarsfordeling, hvilket begrænser behovet for koordination på det operationelle niveau, men samtidig er der arbejdsfællesskab, og bl.a. derfor lægges der vægt på at diskutere på det operationelle niveau. Diskussionerne på det operationelle niveau i I/S Fællesbrug skyldes vægtningen af fællesskabet. Det betyder meget for deltagerne, at de ikke er alene om fx at træffe beslutninger.

Med hensyn til hvorvidt koordinationen foregår eksplicit eller implicit, så er dette, som tidligere omtalt, afhængigt af deltagerens indbyrdes relationer. Dette er fx meget tyde-

ligt ved en sammenligning af I/S Kvægbrug og I/S Fællesbrug. Begge driftsfællesskaber har et forholdsvist højt niveau af koordination på det operationelle niveau. Men deltagerne i I/S Kvægbrug er brødre og har et meget indgående kendskab til hinanden og hinandens måder at tænke og handle på, og derfor foregår størstedelen af koordinationen implicit. Når begge brødre fx er i stalden samtidigt, vil fx fordelingen af arbejdsopgaver blive koordineret blot ved, at de kan se, hvad den anden part laver. I/S Fællesbrug er forholdsvist nyetableret og deltagerens kendskab til hinanden begrænset, så koordinationen må nødvendigvis foregå mere eksplicit. Derfor har de fx møder af ca. 20 minutters varighed dagligt, hvor de bl.a. gennemgår dagens post og drøfter de emner, som de hver især gerne vil have diskuteret i fællesskabet. Deltagerne i I/S Mælk & Æg har arbejdet sammen i en længere årrække og derved opnået et kendskab til hinanden, hvilket er medvirkende til at begrænse behovet for eksplicit koordination, men de mødes dog stadigvæk hver formiddag for bl.a. at koordinere fordelingen af ekstra arbejdsopgaver. Slægtsskabet mellem deltagerne i I/S Mælk & Mark er medvirkende til at begrænse behovet for eksplicit koordination i dette driftsfællesskab. Slægtsskabet og den meget korte afstand mellem boligerne er medvirkende til, at deltagerne tilbringer en del tid sammen og i den forbindelse implicit koordinerer forhold vedrørende driften.

4.2.2 Taktisk styringsniveau (mellemlangt sigt)

På det taktiske niveau vil der i de fleste driftsfællesskaber være et vist behov for koordination, men omfanget vil stadig være afhængigt af graden af fælles arbejde og beslutningstagning vs. ansvars- og arbejdsfordeling. I fx I/S Grønt & Gris, hvor der er en høj grad af ansvars- og arbejdsfordeling, skal det på det taktiske niveau udelukkende planlægges hvor i den almindelige markdrift, at jordlodderne til grøntsagsproduktion skal placeres. Desuden følges der ved kvartalsvise møder i fæl-

lesskab op på de økonomiske resultater fra de forskellige produktionsområder. Det kommende års maskininvesteringer diskuteres ved budgetlægning, og eventuel beslutning om investering træffes i fællesskab.

For de driftsfællesskaber, hvor der er et højt niveau af arbejds- og beslutningsfællesskab i det daglige og, hvor koordinationen derfor på det operationelle niveau har et betydeligt omfang, har koordinationen på det taktiske niveau det naturligt også. Dette gælder fx I/S Kvægbrug og I/S Fællesbrug. I I/S Kvægbrug følger koordinationen på det taktiske niveau af det meget tætte samarbejde på det operationelle niveau. I det hele taget er det kendetegnende for I/S Kvægbrug, at de to ejendomme, som indgår i driftsfællesskabet, drives som én enhed, hvor AA og BB er ligeværdige driftsledere. I I/S Fællesbrug sker der en ændring fra det operationelle til det taktiske niveau, idet koordinationen på det operationelle niveau fortrinsvis foregår ved daglige møder mellem de tre personer, som er ansvarshavende for den daglige drift, mens koordinationen på det taktiske niveau ofte inkluderer alle fire personer med tilknytning til I/S Fællesbrug. Der holdes således ugentlige møder, hvor alle fire deltager, og hver fjerde uge drøftes økonomiske forhold. Til møderne, hvor alle fire deltager, udarbejdes der dagsorden, og der føres referat.

I I/S Mælk & Æg øges omfanget af koordination fra det operationelle til det taktiske niveau, hvor beslutning om fx markplan træffes i fællesskab og, hvor der følges op på både produktionsresultaterne og de økonomiske resultater fra de forskellige produktionsområder. Markdriften følges bl.a. ved, at planteavlskonsulenten deltager i en fælles markvandring 4-5 gange i vækstsæsonen, og kvægdriften følges ved deltagelse i periodefoderkontrol, hvorved kvægbrugsrådgiveren kommer i besætningen 6-8 gange årligt. I I/S Mælk & Mark øges omfanget af koordination ligeledes fra det operationelle til det taktiske

niveau, idet fx markplanen lægges ud fra køernes foderbehov.

Med hensyn til hvorvidt koordinationen foregår eksplicit eller implicit, så afhænger det også på det taktiske plan af relationerne mellem deltagerne inden for et driftsfællesskab. I I/S Kvægbrug foregår koordinationen også på det taktiske plan implicit, da koordinationen foregår løbende samtidig med, at andre opgaver udføres, og det er således ikke en selvstændig opgave. Modsat foregår koordinationen i I/S Fællesbrug også på det taktiske plan meget eksplicit, hvor der fx afholdes månedlige møder med på forhånd fastlagte dagsordener, og der føres referater.

For I/S Mælk & Æg ændres koordinationen, således at den er mere eksplicit på det taktiske end på det operationelle niveau, og fx lægges der vægt på uvildige informationskilder (som periodefoderkontrol) til opfølgning på de enkelte produktioner. I I/S Mælk & Mark sker der ingen betydelig forskydning af koordinationsformen fra det operationelle til det taktiske niveau. I I/S Grønt & Gris holdes der faste møder i forbindelse med udarbejdelse af budget og regnskab, men ellers foregår koordinationen oftest implicit.

4.2.3 Strategisk styringsniveau (langt sigt)

På det strategiske niveau er der i alle driftsfællesskaber behov for at koordinere deltagerenes ønsker og holdninger til driften samt samarbejdets udvikling fremover, men måden, det foregår på, afhænger af bl.a. relationerne mellem deltagerne inden for det enkelte driftsfællesskab.

I I/S Kvægbrug, hvor der er en meget høj grad af arbejds- og beslutningsfællesskab og et meget indgående kendskab samarbejdspartnerne imellem, foregår koordinationen også på det strategiske niveau implicit. Og modsat i I/S Fællesbrug, hvor der ligeledes er et tæt samarbejde men, hvor kendskabet til hinanden er begrænset, foregår koordinationen

meget eksplicit ved, at der fx fastlægges dagsorden for møderne, og referaterne anvendes til at vurdere, hvad der tidligere er besluttet.

I I/S Mælk & Mark er der truffet aftale om, at driftsfællesskabet skal danne grundlaget for et generationsskifte, men det er fx ikke besluttet, hvornår skiftet skal finde sted. En væsentlig del af koordinationen på det strategiske plan foregår således implicit. I I/S Mælk & Æg og I/S Grønt & Gris sker der ingen betydelig forskydning af koordinationsformen fra det taktiske til det strategiske niveau.

4.2.4 Sammenfatning

På det operationelle styringsniveau er omfanget af koordination faldende ved stigende grad af kompetance- og arbejdsfordeling samt produktionernes indbyrdes uafhængighed. Hvis deltagerne i et driftsfællesskab således har en klar ansvarsfordeling, og hver især arbejder med specialiserede produktionsområder, hvor den enkelte har betydelig selvbestemmelsesret, er behovet for koordination af de løbende aktiviteter begrænset.

På det taktiske styringsniveau er omfanget af koordination i alle driftsfællesskaber stigende i forhold til det operationelle niveau men dog stadig således, at der er sammenhæng mellem behovet for koordination og graden af arbejds- og ansvarsfordeling. I driftsfællesskaber, hvor de enkelte deltagere arbejder med hvert deres afgrænsede produktionsområde, er omfanget af koordination på det taktiske niveau forholdsvis begrænset.

På det strategiske styringsniveau er der i alle driftsfællesskaber behov for koordination til at sikre, at alle arbejder i samme retning.

Koordinationen foregår mere eller mindre eksplicit afhængig af relationerne mellem driftsfællesskabets deltagere. Hvis deltagerne er brødre, som har et meget indgående kendskab til hinanden og til, hvordan den anden

tænker og handler, foregår en meget stor del af koordinationen implicit. Derimod er der behov for eksplicit koordination i de tilfælde, hvor deltagernes kendskab til hinanden er begrænset og, hvor tolerancen overfor fejl og uligheder er mindre. Dette er fx tilfældet, hvis deltagerne kender hinanden fra et landbrugs-skoleophold.

Omfanget af koordination er desuden påvirket af deltagernes motiver bag samarbejdet. Hvis driftsfællesskabet i høj grad bygger på sociale motiver, kan det at diskutere og træffe beslutninger i fællesskab have en værdi i sig selv. Hvis driftsfællesskabet derimod bygger på instrumentelle motiver, vil koordination oftest opfattes som et middel til fx at sikre den bedst mulige ressourceudnyttelse.

4.3 PROBLEMHÅNDTERING

Et af målene med nærværende undersøgelse var at afdække problemhåndtering i driftsfællesskaber.

Det er vigtigt inden etableringen af et driftsfællesskab at være bevidst om, at der senere kan opstå problemer af den ene eller anden art, således at deltagerne i videst mulige omfang forebygger problemerne men samtidig også har diskuteret mulige løsningsmodeller, hvis der opstår problemer.

Det er meget vigtigt, at deltagerne er vidende om, hvilke forventninger samarbejdspartnerne har til samarbejdet. Det vil fx være uholdbart, hvis én, som ønsker et samarbejde på grundlag af instrumentelle motiver, indleder et samarbejde med én, som vægter sociale motiver tungere end instrumentelle motiver. En klar forudsætning for et vellykket samarbejde er således, at der er en høj grad af overensstemmelse mellem deltagernes forventninger. Dette gælder også forventningerne til udviklingen efter, at en fælles målsætning er gennemført.

Forhold vedrørende opløsning af samarbejdet enten som følge af misligholdelse, uoverens-

stemmelse, død eller sygdom bør også være afklaret, inden driftsfællesskabet indledes, da det er områder, som er vanskelige at håndtere, hvis først problemerne er opstået.

Det bør diskuteres, hvordan fællesskabet vil forholde sig, hvis fx de økonomiske resultater inden for et område bliver væsentligt lavere end forventet pga. et styringsbrist.

Et meget væsentligt område at have diskuteret grundigt inden etableringen af driftsfællesskabet er ægtefællernes, familiernes og privatlivets rolle og funktion i fællesskabet. Ønsker ægtefællerne at deltage i det daglige arbejde og/eller i beslutningstagningsprocesserne? Hvis produktionen er samlet på én ejendom, skal/vil begge familier så bo på ejendommen? Hvor meget privatliv ønsker deltagerne hver især? Deles dagen op i arbejdstid og fritid?

Deltagerne i driftsfællesskaberne i nærværende undersøgelse tilkendegav, at de ikke havde haft eller havde problemer. Der blev dog peget på områder, hvor der kunne opstå problemer, ligesom der blev peget på forskellige måder at håndtere problemer på.

I forbindelse med problemer er der tre centrale spørgsmål:

1. Hvor kan de opstå?
2. Hvordan kan de forebygges?
3. Hvordan kan de håndteres?

4.3.1 Områder, hvor der kan opstå problemer

Der blev peget på to hovedgrupper af problemer. Den ene var problemer, som forårsages af praktiske/tekniske spørgsmål. Det kan fx være diskussioner vedr. fordeling af arbejdsstyrke i spidsbelastningsperioder, afløsning ved kurser/møder, i weekend, ved ferie eller sygdom, regulering i forbindelse med aktiviteter udenfor bedriften som fx organisationsarbejde, kommunikationsbrist

ved sygdom, spidsbelastning eller lignende eller problemer i forbindelse med, at eventuelle medhjælpere har flere "arbejdsgivere"/ledere. Det kan være diskussioner om mål for de enkelte produktionsområder, tilrettelæggelse af markplan (besætningsbehov/EU-/arbejdsfordeling m.m.), om en maskine skal udskiftes eller repareres, eller opfølgningsform og på resultater i husdyrproduktionen.

Den anden gruppe af problemer er i højere grad forårsaget af holdnings- og/eller følelsesmæssige spørgsmål. Det kan fx være uoverensstemmelse med hensyn til deltagernes forventninger til driftsfællesskabet og dets fremtidige udvikling. Med hensyn til udvikling kan det være spørgsmål om omlægning til økologisk produktion, ændring af ansvarsfordeling, ændring af arbejdstid/fritid, udvidelse af produktionen, udvidelse af personkredsen m.m..

Hvilke problemer, der opstår, afhænger af driftsfællesskabets karakter, da der vil være forskel på de problemer, som opstår i driftsfællesskaber med en meget høj grad af ansvars- og arbejdsdeling sammenlignet med problemer i driftsfællesskaber, hvor der lægges megen vægt på arbejdsfællesskab og samvær. I driftsfællesskaber med en meget høj grad af ansvars- og arbejdsdeling og suverænitet for deltagerne vil der være mindre risici for, at der opstår praktiske/tekniske problemer i hverdagen, da samarbejdet på det operationelle niveau er meget begrænset. I driftsfællesskaber, som bygger på arbejdsfællesskab og på samvær, er der derimod risiko for problemer som fx kommunikationsbrist ved sygdom eller spidsbelastninger eller regulering som følge af aktiviteter udenfor bedriften. Problemer som følge af holdningsforskelle kan opstå i alle typer af fællesskaber.

4.3.2 Forebyggelse af problemer

Problemer kan forebygges ved at sikre kommunikationen og koordinationen mellem deltagerne i et driftsfællesskab. Kommunika-

tionen og koordinationen kan organiseres på mange forskellige måder, hvilket deltagerne i nærværende undersøgelse er et eksempel på (jf. afsnit 3.6.2).

En meget systematisk og struktureret kommunaktionsform blev anvendt i I/S Fællesbrug, hvor der var planlagt faste daglige korte informationsmøder og ugentlige møder, hvor større emner diskuteredes, samt månedlige møder, hvor økonomien blev diskuteret. Deltagerne i driftsfællesskabet skiftedes til at tage referat og udarbejde dagsorden for de ugentlige og månedlige møder.

Modsat foregik kommunikationen i I/S Kvægbrug samtidig med, at de forskellige opgaver blev udført.

Problemer, som er forårsaget af praktiske/tekniske forhold, er ofte at betragte som mindre problemer, men som det er meget vigtigt at forebygge, da der ellers er risici for, at de "vokser". Det kan være forhold som, at det for en deltager er vigtigt, at der altid er ryddet op og, at alt har en fast plads, mens det ikke betyder noget for en anden deltager. Den første vil dog konstant være irriteret over den andens "ligegyldighed", og irritationen kan vokse til også at påvirke andre forhold.

Problemer forårsaget af holdningsforskelle mellem deltagerne i et driftsfællesskab er bedst forebygget gennem meget grundige diskussioner inden etableringen af driftsfællesskabet. Men samtidig er det vigtigt efterhånden, som beslutningsgrundlaget ændres, at deltagerne løbende diskuterer deres ønsker med hensyn til fællesskabets udvikling.

4.3.3 Håndtering af problemer

Det er ikke alle problemer, der kan løses, men de kan bearbejdes, så det er muligt for parterne at komme videre sammen. Der findes heller ingen unik måde at håndtere problemer på. Hvilken, der er den bedst egnede, vil afhænge både af problemets art, driftsfælles-

skabets karakter og relationerne mellem de personer, hvor problemet er opstået. Det er dog givet, at løsning af problemer alt andet andet lige forudsætter, at de implicerede parter er parate til at indgå og acceptere kompromiser. I det nedenstående er beskrevet nogle af de forslag, som fremkom i nærværende undersøgelse, til problemhåndtering/forebyggelse af problemer.

I driftsfællesskaber, hvor der lægges vægt på fælles ansvar, kan dette fx håndteres ved at holde møder dagligt, hvor aktuelle emner kan diskuteres, og beslutninger træffes i fællesskab. Hvis ansvaret er uddelegeret, så deltagerne fx er ansvarshavende for hver deres driftsområde, kan det besluttet at afholde månedlige eller kvartalsvise møder, hvor produktionens forløb og de opnåede produktionsresultater diskuteres. Hvis de enkelte deltagere i driftsfællesskabet har en høj grad af suverænitet med hensyn til beslutningstagning inden for deres område, kan det aftales at begrænse fællesmøderne til fx budgetopfølgning.

Fordeling af arbejdsstyrke i spidsbelastningsperioder kan fx håndteres ved et dagligt morgenmøde eller ved på et ugentligt møde at prioritere og fordele næste uges ekstra opgaver. Hvis der i et driftsfællesskab er flere medhjælpere, kan problemet med, at de har flere arbejdsgivere, som måske samtidigt sætter dem til at løse forskellige opgaver, håndteres ved at give medhjælperne flest mulige faste opgaver, så den disponible tid begrænses eller ved at uddelegere ansvaret for koordineringen af arbejdskraft til én person.

Sikring af afløsning ved møder eller kurser kan foregå ved, at mulighederne for afløsning afdækkes inden tilmelding til kurser el. lign.. I driftsfællesskaber med en høj grad af ansvars- og arbejdsdeling og, hvor der er ansat medhjælp inden for de enkelte driftsområder, kan afløsningen koordineres internt inden for

driftsområdet. Ferie kan koordineres, så der altid er mindst én beslutningstager ved driften.

Hvis fx én af deltagerne i et driftsfællesskab er meget aktiv i organisationsarbejde, kan der være behov for regulering i forhold til den tid, som så ikke kan anvendes i driften. Dette kan fx ske ved tidsregistrering, så der opnås viden om tidsforbruget til udførelse af de enkelte opgaver. Dette kan anvendes til en fordeling af opgaver, så der opnås lighed mellem deltagerne, hvis det ønskes.

Ved fx sygdom eller ferie er der risiko for kommunikationsbrist, da deltagerne i driftsfællesskabet fx ikke snakker sammen i forbindelse med udførelse af fælles arbejdsopgaver. I sådanne situationer samt i spidsbelastningsperioder er der behov for at rette ekstra opmærksomhed mod at få givet de nødvendige informationer videre til de andre deltagere i driftsfællesskabet.

Problemer i forbindelse med fastlæggelse af mål for de enkelte produktioner afhænger af driftsfællesskabets karakter. Hvis et driftsfællesskab bygger på instrumentelle motiver, og der er en høj grad af ansvars- og arbejdsfordeling, vil målene for de enkelte produktioner blive fastlagt af den ansvarshavende for området. I et driftsfællesskab baseret på sociale motiver og med en høj grad af fx arbejdsfællesskab, er der behov for, at også produktionsmålene fastlægges i fællesskab.

Et af de forslag, som fremkom i nærværende undersøgelse, til problemløsning/forebyggelse af problemer, var brugen af uvildig rådgivning til fx på objektiv vis at forestå tolkningen af produktionsresultater i de forskellige ansvarsområder. En objektiv tolkning og efterfølgende formidling kan gøre det lettere for deltagerne at forholde sig kritisk til produktionen, da kritik af uvildig information i højere grad vil opfattes som faglig end som personlig kritik. Hvorimod der er risiko for, at

deltagerne i et driftsfællesskab ind imellem vil være tilbageholdne for at komme med kritik til resultater inden for en andens produktionsområde pga. en "frygt" for, at det vil blive opfattet som personlig kritik.

Håndteringen af problemer lettes, hvis den foregår på et tidligt tidspunkt efter problemets opståen. Deltagerne i et driftsfællesskab, hvor koordinationen foregår meget eksplicit, vil have den fordel, at de er vant til at diskutere med hinanden, og det er derfor oplagt at diskutere håndteringen af et problem hurtigst muligt efter, at det er konstateret. Dette kan være vanskeligere i driftsfællesskaber, som enten bygger meget på implicit koordination eller, hvor der er en høj grad af ansvars- og arbejdsfordeling og selvstændighed. I sådanne tilfælde kan det være sværere at finde en "passende" anledning til at begynde at diskutere problemer, og der er så risiko for, at problemet udvikler sig.

Relationerne mellem deltagerne i et driftsfællesskab har indflydelse på, hvordan problemer håndteres. Brødre vil ofte have en høj tolerancetærskel overfor hinanden, da de for det første har et meget indgående kendskab til hinanden og har en fælles fortid. Desuden har de uanset deres samarbejde i et driftsfællesskab også en fælles fremtid, da familiebåndene medfører, at de også helst skal kunne "være i stue sammen" fremover. Relationerne mellem to landbrugsskolevenner vil ikke bygge på et så stabilt fundament, som relationerne mellem to brødre. Derudover er det lettere for landbrugsskolevenner at rejse hver til sit, og ved en opløsning af fællesskabet kan de bryde alle forbindelser med hinanden.

4.3.4 Sammenfatning

Det er vigtigt for deltagerne i driftsfællesskaber, at de er opmærksomme på, at det ikke er problemfrit at etablere eller få driftsfællesskaber til at fungere. Men det er muligt at forebygge mange problemer ved på et tidligt

tidspunkt at diskutere, hvordan forskellige situationer vil søges håndteret og ved hele tiden at være åbne overfor hinanden.

Det er afgørende for et samarbejdes succes, at der er en høj grad af overensstemmelse mellem samarbejdspartnernes motiver bag og forventninger til samarbejdet.

Kommunikationen mellem deltagerne i et driftsfællesskab er meget vigtig. Denne kan foregå på mange forskellige måder fra faste daglige, ugentlige og månedlige møder til, at der løbende snakkes samtidig med, at der udføres opgaver i fællesskab. Eller i fællesskaber med en høj grad af ansvars- og ar-

bejdsdeling, hvor fordelingen af arbejdsstyrken diskuteres i spidsbelastningsperioder, men hvor der ellers i det daglige kun er begrænset kommunikation.

Relationerne mellem deltagerne i et driftsfællesskab influerer på deres tolerance overfor hinanden. Brødre, som har et langt og indgående kendskab til hinanden og, som også gerne skal fungere sammen lang tid fremover, har sandsynligvis en højere tolerancetærskel overfor hinanden end landbrugsskolevenner, som kun har et begrænset kendskab til hinanden og, som har lettere ved at rejse hver til sit og undgå hinandens samvær, hvis driftsfællesskabet opløses.

5 Konklusion

Baggrund

Der har igennem en årrække været en stigende interesse blandt danske landmænd for at etablere driftsfællesskaber, men samtidig er der en skepsis overfor, hvordan man får et driftsfællesskab til at fungere. Skepsissen vedrører bl.a., hvordan koordinationen fungerer i driftsfællesskaber. Og hvordan problemer forebygges og håndteres. Der blev rettet henvendelse til fem etablerede driftsfællesskaber for at indsamle erfaringer om koordination samt forebyggelse og håndtering af problemer.

Karakteristik af driftsfællesskaber

Hovedmotiverne bag de deltagende driftsfællesskaber samt de personlige relationer mellem deltagerne inden for de enkelte driftsfællesskaber var forskellige. Driftsfællesskaberne byggede på en afvejning af instrumentelle og sociale motiver, mens de personlige relationer var hhv. brødre, to generationer eller landbrugsskolevenner. Kendskab til hovedmotiverne bag et driftsfællesskab samt relationerne mellem deltagerne kan medvirke til at karakterisere driftsfællesskaberne.

På grundlag af nærværende undersøgelse kan der gives en række forslag til andre landmænd eller kommende landmænd, som overvejer at etablere et driftsfællesskab. Der skal gøres opmærksom på, at forslagene bygger på erfaringer indsamlet fra et interview med deltagerne i fem etablerede vel-fungerende driftsfællesskaber. Forslagene dækker derfor ikke alle mulige situationer.

Forslag til driftsfællesskabstyper afhængig af motiverne

Det vigtigste udgangspunkt i forbindelse med

driftsfællesskaber er motivet bag driftsfællesskabet.

Hvis motivationen i overvejende grad bygger på instrumentelle forhold som fx stordriftsfordele, økonomisk afkast, risikospredning, specialisering, ressourceudnyttelse, teknisk kvalitet eller maskiners størrelse og stand, så anbefales et driftsfællesskab, som baseres på samdrift af to eller flere driftsenheder, hvor den enkelte deltager i driftsfællesskabet har mulighed for at specialisere sig og opnå en høj grad af selvstændighed.

Hvis motivationen derimod i overvejende grad bygger på sociale forhold som arbejdsfællesskab, sparringspartnereffekt, samvær, videreførelse af erfaringer, mindre bundethed eller øget arbejdsglæde, så anbefales et driftsfællesskab, som drives som én driftsenhed og, hvor produktionerne eigner sig til arbejdsfællesskab. Det er vigtigt at undgå, at de enkelte deltagere danner hver sin "gård" i fællesskabet. Dette kan forebygges ved, at alle deltagere i driftsfællesskabet bor på samme ejendom men fx i hvert sit hus, så privatlivet respekteres.

Forslag vedrørende koordination af aktiviteter i driftsfællesskaber

I et driftsfællesskab, som fortrinsvis bygger på **instrumentelle** motiver og stor selvstændighed inden for hver driftsenhed, er der sjældent behov for koordination på det operationelle niveau. På det taktiske niveau er behovet for koordination højere end på operationelle niveau, da der fx for kvægdrifter er behov for koordinering mellem mark- og stalddrift med hensyn til grovfoderforsyningen. Andre kan have behov for at koordinere

placeringen af parceller til grøntsagsdyrkning med den almindelige markdrift. Behovet for koordination er dog stadig på det taktiske niveau af meget begrænset omfang. På det strategiske niveau er der et klart behov for koordination. Deltagernes

begrænsede samarbejde i dagligdagen forstærker således behovet for koordination på det strategiske niveau for at sikre, at der er overensstemmelse mellem de mål, som deltagerne inden for driftsfællesskabet arbejder henimod.

I et driftsfællesskab, som fortrinsvis bygger på **sociale** motiver og dermed en høj grad af beslutnings- og arbejdsfællesskab, opstår der behov for et betydeligt omfang af koordination både på det operationelle og på det taktiske niveau. Koordinationen kan foregå på fastlagte daglige/ugentlige/månedlige møder, eller den kan foregå ved diskussioner, som gennemføres i forbindelse med arbejdsfællesskab. Behovet for koordination øges ikke fra det taktiske til det strategiske niveau, da det tætte samarbejde er med til at sikre overensstemmelse mellem de mål, som deltagerne inden for driftsfællesskabet arbejder henimod.

De personlige relationer mellem deltagerne i et driftsfællesskab påvirker koordinationsformen. Hvis fx brødre, som har et meget indgående kendskab til hinanden og herunder hinandens måder at tænke og handle på, etablerer sig sammen i et driftsfællesskab, begrænses behovet for udtrykt koordination, sammenlignet med, hvis samarbejdet udgøres af landbrugsskolevenner, som har et begrænset kendskab til hinanden.

Forslag vedrørende problemhåndtering

Diskussioner og anden kommunikation mellem deltagerne i et driftsfællesskab er oftest velegnede til håndtering af problemer, og faste møder kan som supplement til det daglige samvær være oplagte lejligheder til at diskutere problemer.

Daglige eller ugentlige møder kan fx anvendes til at træffe fælles beslutninger eller fordele arbejdsstyrken i spidsbelastningsperioder. Månedlige eller kvartalsvise møder kan bruges til sikring af afløsning ved møder, kurser og ferier eller opfølgning på produktionsforløbet inden for de enkelte driftsgrene. På halv- eller helårige møder har de enkelte deltagere i driftsfællesskabet mulighed for at give udtryk for deres ønsker med hensyn til mål for og gennemførelse af produktionerne samt deres ønsker med hensyn til samarbejdets fremtidige udvikling.

I driftsfællesskaber, hvor der er en klar ansvars- og arbejdsdeling, vil der sjældent opstå problemer i dagligdagen. Men hvis der opstår problemer, vanskeliggøres håndteringen af dem af, at deltagerne ikke så ofte diskuterer med hinanden og derfor bl.a. ikke kender alle detaljer.

I driftsfællesskaber, hvor der fx er et omfattende arbejdsfællesskab, er der naturligt også mange steder, hvor der kan opstå problemer, men samtidig har deltagerne megen erfaring i at diskutere sig frem til løsninger på alle niveauer, og derfor bliver problemerne måske hurtigere løst. Ligesom de mange diskussioner kan være medvirkende til, at mange problemer håndteres i "opløbet".

Relationerne mellem deltagerne kan også influere på problemhåndteringen, da fx brødres tolerancetærskel overfor hinanden er høj som følge af bl.a. familieskabet og det indgående kendskab til hinanden, men samtidig kan den underforståede koordination, som oftest foregår mellem brødre, medføre, at de har vanskeligere ved at finde en passende lejlighed til at diskutere væsentlige problemer. To landbrugsskolevenner har måske en lavere tolerancetærskel overfor hinanden, men da koordinationen imellem dem samtidigt ofte foregår mere eksplicit, er de vant til at diskutere sig frem til løsninger.

Status

Landmænd, som påtænker at etablere et driftsfællesskab, vil kunne drage stor nytte af at søge information om de erfaringer, som etablerede driftsfællesskaber har gjort. Erfaringerne kan opfattes som en ide-bank, hvorfra der kan hentes inspiration til, hvordan koordination kan foregå eller, hvordan problemer kan forebygges og håndteres.

I nærværende undersøgelse indgik fem etablerede og velfungerende driftsfællesskaber, og deres erfaringer vedrørende problemhånd-

tering var begrænsede. Det er derfor ønskeligt på et senere tidspunkt at foretage yderligere erfaringsindsamlinger fx fra andre driftsfællesskaber for derved at tilvejebringe et mere fyldestgørende materiale til afdækning af problemhåndtering.

Derudover kunne det være yderst interessant at vende tilbage til deltagerne i nærværende undersøgelse om et par år for at indhente viden om de erfaringer, der er gjort i den mellemliggende periode.

Anerkendelser

Der rettes en tak til de landmænd, som blev interviewet indledningsvis i forbindelse med udarbejdelse af den endelige interviewguide.

Derudover rettes der en speciel tak til deltagerne

i de medvirkende driftsfællesskaber for et godt og udbytterigt samarbejde.

Ph.d.-studerende Egon Noe takkes for udbytterige diskussioner i rapportskrivningsfasen.

Litteratur

- Almås, R., 1984. New forms of cooperation in Norway - an overview. In: New forms of cooperation in Europe. Proceedings from the conference in Steinkjer, Norway 15.-19. August 1983. Ed.: R. Almås, T. Bager & D. Symes. Regional College of Nord-Trøndelag. Rural Research group, University of Trondheim. 9-13.
- Andersen, I., 1990. Noget om bogen og noget grundlæggende om metode. I: Valg af organisations sociologiske metoder - et kombinationsperspektiv. Red.: I. Andersen. Samfundslitteratur, København. 11-20.
- Anonym, 1990. Landbrugsfællesskaber. Rådgivning - Information - Forskning. Betænkning fra udvalget om etablering af fællesskaber i landbruget. Landbrugsministeriet. 51 pp.
- Borum, F. & Enderud, H., 1980. Organisationsforskeren som reporter. Om analyse og rapportering af interview. *Tidsskrift f. samfundsforskning*, 21, 359-382.
- Bregm, K. & Jensen, S.J., 1989. Svanholm ved en skillevej. En analyse af Svanholms økonomi og organisation. Forskningsrapport nr. 4, Institut for samfundsøkonomi og planlægning, Roskilde Universitetscenter. 55 pp.
- Erlandson, D.A., Harris, E.L., Skipper, B.L. & Allen, S.D., 1993. Preparing the Report. In: Doing naturalistic inquiry. A guide to methods. Ed.: D.A. Erlandson, E.L. Harris, B.L. Skipper, & S.D. Allen. Sage Publications, Inc., Newbury Park, California. 163-176.
- Giorgi, A., 1975. An application of phenomenological method in psychology. In: Duquesne studies in phenomenological psychology, II. Duquesne University, Pittsburgh. 83-103.
- Hedetoft, A., 1994. Driftsfællesskaber - Lokalområdeanalyser. Notat, Statens Jordbrugsøkonomiske Institut. 105 pp.
- Højrup, T., 1983. Det glemte folk. Livsformer og centraldirigering. Institut for Europæisk Folkelivsforskning, Statens Byggeforskningsinstitut. 543 pp.
- Højrup, T., 1984. Begrebet livsform. En formspecificerende analyse måde anvendt på nutidige vesteuropæiske samfund. *Fortid og nutid*, 3, 194-218.
- Jacobsen, B.H., 1994. Landmænds økonomiske beslutningsadfærd. Rapport nr. 81, Statens Jordbrugsøkonomiske Institut. 120 pp.
- Jordbrugsdirektoratet, 1992. Ansøgning om støtte til landbrugsfællesskaber. Vejledning og ansøgningsskema. 4 pp.
- Kirk, O., 1995. Personlig meddelelse.
- Kristensen, O.S., 1987. Kvalitative studier og EDB. Håndtering af interview-tekster ved hjælp af computer. In: Interviewet som forskningsmetode. Ed. J. Fog, K.B. Jensen, O.S. Kristensen & S. Kvale. *Psykologisk Skriftserie Aarhus*, 12 (1), p. 45-67.

- Kvale, S., 1990. Det kvalitative interview. I: Valg af organisationssociologiske metoder - et kombinationsperspektiv. Red.: I. Andersen. Samfundslitteratur, København. 215-240.
- Larsen, V. Aa. & Østergaard, V., 1995. Nabo-samarbejde. Landmænds opfattelser af muligheder og begrænsninger. 36. Forskningsrapport fra Statens Husdyrbrugsforsøg. 83 pp.
- Nitsch, U., 1984. Farmers' perceptions of advantages and disadvantages of cooperation in farm work. In: New forms of cooperation in Europe. Proceedings from the conference in Steinkjer, Norway 15.-19. August 1983. Ed.: R. Almås, T. Bager D. Symes. Regional College of Nord-Trøndelag. Rural Research group, University of Trondheim. 56-59.
- Yin, R.K., 1984. Case study Research - Design and Methods. Sage Publications, Inc., *Applied Social Research Methods Series*, vol. 5. 160 pp.
- Østergaard, V., 1988. Samdrift af nabogårde - en vej til bedre harmoni og dermed større indtjening. *Tidsskrift for Landøkonomi*, 3, 170-177.

Appendiks

Appendiks

- A: Skriftlig henvendelse til driftsfælles-
skaber
- B: Interviewguide
- C1: Kontrakt for I/S Mælk & Æg
- C2: Kontrakt for I/S Fællesbrug
- C3: Kontrakt for I/S Mælk & Mark
- C4: Kontrakt for I/S Kvægbrug
- C5: Kontrakt for I/S Grønt & Gris

Appendiks A

Til
AA
Fællesvej 3
9999 Samby

Foulum d. 14. juni 1995

Der har kunnet iagttages en stigende interesse blandt landmænd for at etablere driftsfællesskaber og i den forbindelse efterspørger mange landmænd konkrete erfaringer.

Vi er blevet bekendte med, at I indgår i driftsfællesskabet "I/S Mælk & Æg", og vi vil derfor gerne trække på jeres erfaringer. Specielt med hensyn til, hvordan I får samarbejdet til at fungere og, hvordan I koordinerer aktiviteter og beslutningstagning.

Erfaringsindsamlingen tænkes gennemført ved, at Vivi Aarestrup Larsen besøger jer og får en snak med jer om følgende:

Overordnede forhold vedrørende driftsfællesskabet:

Baggrund, udvikling, erfaringer, familiens engagement, fordeling af ansvarsområder/-kompetenceopdeling, orientering af hinanden og måldannelse

Arbejdsledelse:

Fordeling af arbejdsstyrke i spidsbelastningsperioder og afløsning

Planteavl:

Markplan, opfølgning og reaktion

Maskiner:

Væsentligt/uvæsentligt, brug af maskiner og investeringer

Kvæg-, svine- eller anden animalsk produktion:

Plan, opfølgning og reaktion.

For at få det største udbytte vil det være en fordel, hvis I begge er tilstede. Interviewet forventes at vare ca. 2 timer. I bestemmer dagen (dato (hverdag/weekend)) og tidspunktet (i løbet af dagen/om aftenen), men vi håber, at interviewet kan gennemføres i løbet af de kommende 2-3 uger.

Da projektet er under et vist tidspres, vil vi meget gerne høre fra jer inden d. 22/6-1995 (og meget gerne før). I kan kontakte Vivi på tlf. 8999-1378 (eller Vagn Østergaard på tlf. 8999-1380).

Med venlig hilsen

Vagn Østergaard / Vivi Aarestrup Larsen
Forsøgsleder Videnskabelig medarbejder

NB. Nærværende brev er sendt til begge deltagere i driftsfællesskabet "I/S Mælk & Æg".

Appendiks B

Indledende bemærkninger (Vivi)

Der blev i 1993 gennemført en undersøgelse, som afdækkede interessen for og omfanget af samarbejde. I 1994 blev der gennemført en undersøgelse, som afdækkede muligheder og begrænsninger for samarbejde, og det her er så "afslutningen": Hvis der er interesse for et samarbejde, og der etableres et omfattende samarbejde - hvordan får man det så til at fungere? Og det er så det, at jeg gerne vil snakke med jer om for at høre om jeres erfaringer.

Det I fortæller vil naturligvis blive behandlet anonymt, men for at få det til at glide lidt nemmere, (og da jeg ikke kan stenografi), vil jeg høre, om jeg må optage det på den her båndoptager. Det, jeg vil gøre med båndene, er at renskrive dem ordret. Samtalen kommer ikke til at indgå i sin fulde længde i den endelige rapport, men jeg vil udvælge dele og kommentere dem. Og I får så igen mulighed for at læse og kommentere det, jeg skriver, inden rapporten afsluttes.

Det er vigtigt for, at jeg skal kunne renskrive båndene, at I snakker tydeligt.

Jeg håber, at I kan gå med til denne fremgangsmåde.

Jeg tror, at det tager ca. 2 timer.

Jeg har ligesom delt det op i to dele

Først - så der nogle mere overordnede spørgsmål om driftsfællesskabet og dernæst er der nogle mere detaljerede spørgsmål.

Hoved-essencen er altså:

HVORDAN I koordinerer og får samarbejdet til at fungere samt

HVORFOR I gør, som I gør !!

**KOORDINATION AF
AKTIVITETER OG BESLUTNINGSTAGNING I DRIFTSFÆLLESSKABER**

Interviewguide

I. "Overordnet"

- a. Baggrund
- b. Udvikling
- c. Erfaringer
- d. Familiens engagement
- e. Fordeling af ansvarsområder/kompetence
- f. Orientering af hinanden
- g. Måldannelse

II. Arbejdsledelse

- a. Fordeling af arbejdsstyrke
- b. Afløsning

III. Planteavl

- a. Sædskifteplan
- b. Opfølgning
- c. Reaktion

IV. Maskiner

- a. Væsentligt/uvæsentligt
- b. Brug af maskiner
- c. Investeringer

V. Kvæg-, svine- eller anden animalsk produktion

- a. Plan
- b. Opfølgning
- c. Reaktion

Interviewene er semi-strukturerede, således at der er mulighed for løbende at stille uddybende og supplerende spørgsmål.

Spørgsmålene målrettes de udvalgte driftsfællesskaber. Hvis der fx ikke er fælles svineproduktion, udelades spørgsmålene vedrørende svineproduktion naturligvis. Dette indebærer, at jeg (Vivi) sætter mig ind i de enkelte driftsfællesskaber, inden jeg besøger dem. Så jeg kender deres baggrund, omfanget af samarbejde osv..

Interviewskema til undersøgelse af koordinering i driftsfællesskaber. Husk at få afdækket "HVORFOR" !!

Navn: I/S Mælk & Æg

Dato: _____

I. "Overordnet"

a. Baggrund

1. *Hvad er det for en type driftsfællesskab (driftsfællesskab om en afgrænset del af produktionen, fuldt driftsfællesskab for særejede bedrifter, fuldt driftsfællesskab for samejede bedrifter)?*
2. *Hvilke opgaver varetager I i fællesskabet?*
3. *Hvad ejer I i fællesskab og, hvad forpagter/lejer fællesskabet?*
4. *Hvad er fællesskabets samlede produktionsomfang?*

Ha:

Køer:

Søer:

Slagtesvin:

Andet (hvad):

5. *Vil I fortælle om jeres driftsfællesskab -
fx (hvordan det hele startede?)*

hvem der tog initiativ til diskussion om etablering/opstart af driftsfællesskab?

hvad der inspirerede jer til at starte?

hvad startede I med at samarbejde om?

hvorlænge I har samarbejdet?

6. *Hvad var baggrunden for, at I etablerede driftsfællesskabet (lovkrav, økonomi, flere om at diskutere ...)?*

b. Udvikling

1. *Hvordan har jeres samarbejde udviklet sig (færre/flere deltagere, mindre/mere)?*
2. *Hvis samarbejdet har ændret sig - hvorfor så denne ændring - hvorfor har de ikke gjort det samme hele tiden?*
3. *Hvordan vil I gerne, at samarbejdet skal være fremover?*

c. Erfaringer

1. *Hvad ser I som de største fordele ved at samarbejde?*
2. *Hvad ser I som de største/væsentligste ulemper ved at samarbejde?*
3. *Havde I nogle betænkeligheder, inden I startede (hvilke)?*
4. *Hvad er det især ved jeres samarbejde, som gør det hele værd?*
5. *Hvad kan give (eller har givet problemer) problemer og hvordan løser I dem, (hvis det er muligt)?*
6. *Kan I nævne noget I ville gøre anderledes, hvis I skulle starte forfra?*

d. Familiens engagement

1. Hvordan har I det som ægtefæller samarbejdet, som det fungerer nu?
2. Har det ændret sig undervejs (hvordan)?
3. Hvordan er I inddraget i samarbejdet?

e. Fordeling af ansvarsområder/kompetence?

1. Hvilke beslutninger træffer I i fællesskab (investeringer (størrelse), større indkøb af produktionsmidler, salg af specialprodukter ...)?
2. Hvordan træffer I de fælles beslutninger (konsensus, 2/3 dels flertal, 3/4 dels flertal, simpelt flertal ...)?
3. Er det sådan, at I har opdelt de enkelte produktionsområder imellem jer - eller hvordan er ansvarsfordelingen?
4. Hvordan er I nået frem til denne ansvarsfordeling?
5. Hvad indebærer det at være ansvarshavende (beslutninger, initiativer)?
6. Er ansvarsfordelingen beskrevet nogen steder + hvorfor?

f. Orientering af hinanden

1. Hvordan koordinerer I jeres fællesdrift?
2. Hvor tit mødes I?
3. Hvordan forløber møderne? / Hvad diskuterer I?
4. Er der en af jer, som har ansvar for, at koordinationen imellem jer sker, sådan som I har planlagt - eller hvordan fungerer det?
5. Hvordan har koordinationen imellem jer udviklet sig i den tid, I har haft fælles drift (fx har I færre/flere møder, mere/mindre strukturerede møder)?

g. Måldannelse (produktionen)

1. Hvordan kommer de enkeltes ønsker med hensyn til mål for produktionen frem i lyset?
2. Hvordan koordinerer I så jeres ønsker?
3. Er det sådan, at I i fællesskab fastlægger mål for produktionen eller, hvordan gør I det?

II. Arbejdsledelse

a. Fordeling af arbejdsstyrke

1. Hvordan er den daglige arbejdsfordeling imellem jer?
2. Har det været sådan i hele samarbejdsperioden, eller er der noget I har lavet om på (hvad og hvorfor)?
3. Hvad gør I i spidsbelastningsperioder?
4. Er det sådan, at I kan "udskrive" hinanden til hjælp?
5. Hvordan med kurser og møder og lignende - tager I så afsted i samlet flok eller, hvordan koordinerer I det?
6. Hvor mange kurser deltager I hver især i om året?

b. Afløsning

1. *Hvad gør I med hensyn til afløsning ved weekend/ferie?*
2. *Har I de samme ønsker med hensyn til afløsning?*
3. *Hvor tit holder I fri/ferie?*
4. *Er det een bestemt, der koordinerer afløsningen eller, hvordan fungerer det?*

III. Planteavl

a. Sædskifteplan

1. *Markplanen - er det en I laver i fællesskab eller, hvordan fungerer det (hvem, hvornår, hvorfor ...)?*
2. *Hvordan kommer de enkeltes ønsker eller synspunkter med hensyn til marken på bordet?*
3. *Hvordan koordineres de så?*

b. Opfølgning

1. *Hvordan orienterer I hinanden/hvordan følger I op på planen?*
2. *Kan I nævne nogle eksempler, hvor det pga. "styringsbrist" ikke gik, som I havde forventet?*

c. Reaktion

1. *Hvordan reagerede I så?*
2. *Hvordan foregår koordineringen mellem mark og stald (fx dyrkes der i marken efter EU-tilskud eller, er det stalden, som bestemmer afgrødesammensætning og areal)?*
3. *Diskuterer I spørgsmål om marken med andre (hvem)?*

IV. Maskiner

a. Væsentligt/uvæsentligt

1. *Hvordan ser I hver især på den fælles maskinpark - skal den være stor/lille, ny/brugt, meget/mindre vedligeholdt ...?*
2. *Hvis I ikke er enige, hvordan løser I det så?*

b. Brug af maskiner

1. *Hvordan med brugen af maskinerne - kører I med hinandens maskiner, hver især med de fælles - eller hvordan gør I?*
2. *Hvordan har I fundet ud af, hvor maskinerne skal stå (samlet/ved den der sidst har brugt dem/ved ejer ...)?*
3. *Hvem skal så vedligeholde, rengøre, reparere dem?*

c. Investeringer

1. *Er der noget system i, hvordan og hvornår I vedligeholder traktorer og maskiner (fx i forhold til, hvornår de har været brugt eller med faste tidsintervaller)?*
2. *Er der noget fast system, hvornår I tager investeringer i maskinparken op til overvejelse (løbende, en gang årligt)?*
3. *Diskuterer I maskininvesteringer med andre (hvem)?*
4. *Hvordan inddrager I økonomi i overvejelserne ved udskiftning/fornyelse af maskinparken?*

5. Hvilke andre begrundelser (udover økonomi) inddrages ved udskiftning/fornyelse af maskiner?
6. Når I så har truffet beslutning om at købe en ny maskine, hvordan koordinerer I det så, hvis I har forskellige ønsker (fx med hensyn til mærke, størrelse, forhandler ...)?

V.a. Kvægproduktion

a. Plan

1. Hvordan når I fx skal lægge foderplan, er det så noget, der sker i fællesskab eller, hvordan foregår det?
2. Hvordan kommer de enkeltes synspunkter med hensyn til mål for mælkeproduktionen frem i lyset?
3. Hvordan koordinerer I så?

b. Opfølgning

1. Hvordan orienterer I hinanden/hvordan følger I med i produktionen?
2. Kan I nævne nogle eksempler, hvor det ikke gik, som I havde forventet?

c. Reaktion

1. Hvad gjorde I så?
2. Diskuterer I spørgsmål vedrørende mælkeproduktionen med andre (hvem)?

V.c. Anden produktion

a. Plan

1. Hvordan når I fx skal fastlægge mål for hønse-/ægproduktionen, er det så noget, der sker i fællesskab eller, hvordan foregår det?
2. Hvordan kommer de enkeltes synspunkter med hensyn til mål for hønse-/ægproduktionen frem i lyset?
3. Hvordan koordinerer I så?

b. Opfølgning

1. Hvordan orienterer I hinanden / hvordan følger I med i produktionen?
2. Kan I nævne nogle eksempler, hvor det ikke gik, som I havde forventet?

c. Reaktion

1. Hvad gjorde I så?
2. Diskuterer I spørgsmål vedrørende hønse-/ægproduktionen med andre (hvem)?

Appendiks C1

INTERESSENTSKABSAFTALE FOR I/S MÆLK & ÆG

Mellem undertegnede

AA og

BB

er dags dato indgået aftale om, at vores bestående interessentskab fremover skal reguleres på grundlag af nedenstående. Ændringer af vilkårene i denne interessentskabsaftale kræver begge interessenters tilslutning. Enhver ændring skal anføres i et af begge interessenter underskrevet tillæg, der vedhæftes denne aftale.

Er en sædvane vedrørende interessentskabssamarbejdet dannet, kan sædvanen til enhver tid opsiges af hver enkelt interessent. Opsigelsen meddeles skriftligt til den anden interessent og har virkning for alle fremtidige beslutninger.

Navn, formål og hjemsted

§ 1

Interessentskabets navn er I/S Mælk & Æg

§ 2

Interessentskabets formål er, på grundlag af ejede og forpagtede landbrugsaktiver, at drive landbrugsvirksomhed inden for kvægbrug, hønseridrift og planteavl, herunder kartoffelproduktion. Anden produktion kan etableres, hvis alle interessenter er enige herom.

Produktionen tilrettelægges således, at såvel økonomi som de enkelte deltagers trivsel tilgodeses bedst muligt.

§ 3

Interessentskabets hjemsted er Y kommune

§ 4

Interessenterne i I/S Mælk & Æg er AA og BB

Kapitalgrundlag og finansiering

§ 5

Interessentskabets kapitalgrundlag er de allerede opbyggede værdier i maskiner, besætning og beholdning m.v.. Herudover stiller AA og BB alle deres særejede erhvervsaktiver incl. fast ejendom, løsøre og besætning m.m. til rådighed for interessentskabet. Til gengæld forpligter interessentskabet sig til at betale renter og afdrag på de lån, der ligger til grund for finansieringen af interessenternes særejede erhvervmæssige aktiver incl. ejendommens beboelser samt at vedligeholde disse, så de altid er i landbrugsmæssig forsvarlig stand.

§ 6

Ingen interessent kan uden den anden interessents tilladelse hæve et beløb på kapitalkontoen ud over, hvad der i øvrigt fremgår af denne interessentskabsaftale. Enhver interessent er berettiget til at hæve det beløb per måned til privatforbrug m.v., som fremgår af denne aftale, og som skal revurderes hvert år ved regnskabs afslutning (senest juni måned). Interessenterne skal være enige om at ændre beløbene til udtræk. For 19__ fastsættes det månedlige udtræk til X kroner per interessent. En interessent kan lade beløbet blive stående i interessentskabet mod forrentning jf. nedenfor.

Såfremt en interessent har indfriet forpligtelser påhvilende interessentskabet, har den pågældende krav på omgående refusion fra interessentskabet. Slår interessentskabets midler ikke til, refunderer den anden interessent sin andel, således at refusionskravet fordeles mellem interessenterne i samme forhold som ved fordeling af tab og vinding. Hvis en interessent ikke har betalt, er skyldneren pligtig til at svare rente af manglende indbetalinger 8 dage efter skriftligt påkrav fra den anden interessent. Rente er mindsterenten plus 2%. Manglende indbetaling af ovenstående beløb er at opfatte som en væsentlig misligholdelse af interessentskabskontrakten, såfremt beløbet ikke er indbetalt inden 14 dage efter skriftligt påkrav fra den anden interessent.

Hvis interessernes kapitalkonti ikke er lige store, skal en over- eller underskydende del forrentes. Forrentning finder også sted i de år, hvor selskabet giver underskud. Rente er mindsterenten plus 2%.

Ejerandele, fordeling af vinding og tab

§ 7

Interessenternes andele i interessentskabet er lige store. AA og BB ejer 50% hver. Interessentskabets årsresultat fordeles efter samme brøk, således at AA og BB deltager i vinding og tab med 50% hver.

Hæftelse

§ 8

Interessenterne hæfter personligt og solidarisk i forhold til trediemand. I det indbyrdes forhold fordeles hæftelsen på samme måde som ved fordeling af vinding og tab.

Interessenternes ind- og udtræden

§ 9

Med begge interessents tiltrædelse kan der optages yderligere interessenter på betingelse af, at disse tiltræder bestemmelserne i nærværende aftale.

§ 10

En interessent kan skriftligt opsig interessentskabet til den anden interessent. Opsigelsen skal ske med mindst 12 måneders varsel til udløbet af et regnskabsår. Når interessentskabet er opsagt, opløses interessentskabet efter reglerne i § 20 per den dato, til hvilken det er opsagt.

Hvis der opstår samarbejdsumulighed, kan der uanset ovenstående altid opsiges med 6 måneders varsel. Opsigelsen sendes skriftligt til den anden interessent. Interessentskabet opløses efter reglerne i § 20 per den dato, til hvilken det er opsagt.

§ 11

Overgang af interessentskabsandele kan kun finde sted med tilladelse fra begge interessenter.

I tilfælde af AA eller BB's død eller umyndiggørelse har deres ægtefæller dog altid ret til at indtræde jf. § 12

Interessenterne er alene berettiget til at meddele transport i deres krav på eventuelle udbetalinger fra interessentskabet. Ingen transporthavere kan erhverve større ret end interessenten.

§ 12

Afgår AA eller BB ved døden eller bliver en af dem umyndiggjort, har ægtefællerne ret til at indtræde. Meddelelse om at indtræde skal skriftlig være givet til den anden interessent senest 6 måneder efter meddelelse om umyndiggørelse eller død blev givet den pågældende. Hvis ægtefællen ikke ønsker at indtræde, så ophører interessentskabsforholdet uanset reglen i § 10 med virkning fra udløbet af det regnskabsår, i hvilket interessenten er afgået ved døden eller blevet umyndiggjort dog tidligst efter, at meddelelsen er givet jf. stk. 1. Hvis ægtefællen ikke indtræder, opløses interessentskabet efter reglerne i § 20 per den dato, som er nævnt i stk. 2.

Ved AA eller BB's død ophører udbetalingen til privatudtræk med udgangen af førstkommende måned. Ved umyndiggørelse ophører udbetalingerne efter reglerne i § 12b.

En eventuel afløser ansættes af interessentskabet, som også fuldt ud betaler lønnen.

§ 12a

Hvis en af interessenterne bliver erklæret konkurs, ophører interessentskabet uanset reglen i § 10 med virkning for udløbet af det igangværende regnskabsår. Ophør som følge af konkurs er væsentlig misligholdelse. Interessentskabet opløses efter reglerne i § 30 per den dato, som er i stk. 1.

Sygdom

§ 12b

Ved sygdom vil AA og BB kunne oppebære deres fulde private udtræk, så længe interessentskabet vil kunne få refunderet sygedagpenge fra det offentlige. Når udbetaling af sygepenge fra det offentlige ophører, ophører samtidig udbetalingen fra selskabet. En eventuel afløser ansættes af interessentskabet, som også fuldt ud betaler lønnen.

Arbejds- og ansvarsområde

§ 14

AA's ansvarsområde er fortrinsvis driften af markerne og hønseri, herunder ansvaret for, at

maskinerne løbende vedligeholdes. BB arbejds- og ansvarsområder er fortrinsvis malkebesætning og opdræt. Deltagerne afløser og assisterer hinanden efter behov. Den enkelte deltager har i den daglige drift ret og pligt til at træffe sædvanlige dispositioner inden for dennes ansvars- og arbejdsområde.

Med mindre andet er aftalt, forpligter AA og BB sig til at anvende hele deres arbejdskraft i driftsfællesskabet. Mindre tillidshverv kræver dog ikke tilladelse.

Loyalitetspligt

§ 15

Hver interessent har pligt til at fremme interessentskabets interesser, og der påhviler således hver interessent pligt til loyalt at informere interessentskabet om alle forhold af betydning for dette.

Såvel under interessentskabsforholdets beståen som efter dets ophør påhviler der hver interessent tavshedpligt om alle forhold vedrørende interessentskabet (og de øvrige interessenters private forhold).

Misligholdelse

§ 16

Har en interessent væsentligt misligholdt sine forpligtelser over for interessentskabet eller de øvrige interessenter, kan hver af disse uanset § 10 skriftligt ophæve interessentskabsforholdet med den pågældende. Ophævelse sker med en måneds varsel til udgangen af en kalendermåned efter reglerne i § 20. Beslutning om ophævelse af interessentskabet som følge af misligholdelse skal skriftligt meddeles den misligholdende part inden 1 måned efter, at den ophævende interessent har fået kendskab til misligholdelsen. I tilfælde af misligholdelse ifalder den misligholdende interessent en bod på kr. XXX.XXX. Bodens pristalsreguleres efter nettoprisindekset med udgangspunkt i værdien af kroner per 31.12.1993, og tilfalder den anden interessent. Misligholdelse som følge af manglende betalingsevne jf. § 6 og 12a er ikke omfattet af boden. Erlæggelse af boden fritager ikke pligten for at svare skadeserstatning, og har en interessent gennem sin misligholdelse påført interessentskabet eller de øvrige interessenter et tab, er vedkommende ansvarlig herfor i overensstemmelse med dansk rets almindelige erstatningsregler.

Ledelse

§ 17

Interessenterne afholder møde mindst en gang om måneden eller så ofte, der er behov for det. Begge interessenter kan skriftligt med 8 dages varsel til den anden interessent forlange, at et interessentskabsmøde afholdes. Interessenterne har pligt til at deltage i møderne, medmindre de har lovligt forfald. Ved lovligt forfald kan interessenterne lade sig repræsentere ved skriftligt bemyndiget fuldmægtig. På interessentskabsmøderne kan der kun træffes beslutning, såfremt begge interessenter er enige, medmindre andet udtrykkeligt er vedtaget i nærværende aftale.

Tilslutning kan dog gives efterfølgende.

De enkelte interessenter har dog uanset ovenstående ret til at træffe sædvanlige dispositioner, der vedrører den daglige drift af deres ansvarsområde, jf. § 14.

På det faste månedlige møde bør som minimum behandles følgende emner:

- 1) Kort mundtlig rapportering fra hver enkelt deltagers ansvarsområde omfattende den forgangne måned og opgaver for den kommende måned.
Forelæggelse af produktionstekniske oplysninger.
- 2) Udarbejdelse af en månedlig fridags- og ferieplan herunder plan for afløsning og eventuel vikarordning samt koordinering af arbejdsplaner i øvrigt i tilknytning hertil.

Månedsmødernes afholdelse skal sikre, at arbejdsopgaverne i driftsfællesskabet tilrettelægges og koordineres på bedst mulig vis, således at begge interessenter er velorienterede om udviklingen i hele bedriften samt tilskynde til, at der inden for hver enkelt interessents ansvarsområde foretages systematisk produktionskontrol og opfølgning. Over det på interessentskabsmøderne aftalte føres der beslutningsprotokol.

§ 18

Interessentskabet tegnes af begge interessenter.

Regnskab

§ 19

Interessentskabets regnskabsår er kalenderåret. Årsregnskabet opgøres i overensstemmelse med god regnskabsskik og følger de principper, der ligger for udarbejdelse af driftsregnskaber i landbruget. Der føres for hver enkelt interessent en kapitalkonto udvisende den pågældende interessents indestående i interessentskabet. Dog følges nedenstående principper for opgørelse af selskabets egenkapital altid.

Købt fast ejendom medtages til markedspris.

Interessentskabets **maskiner** afskrives efter saldometoden med 15% per år.

Interessentskabets andel af **besætningen** medtages til handelsværdi.

Indkøbte beholdninger ansættes til markedspris.

Salgsbeholdninger ansættes til markedspris.

Jordbeholdninger ansættes til de direkte medgåede produktionsomkostninger excl. maskin- og arbejdsomkostninger.

Samtlige aktuelle og eventuelle **rettigheder** og **forpligtelser** medtages under hensyntagen til risikoen for, at de skal eller bliver betalt.

Andre aktiver eller passiver opgøres efter retningslinierne i ovenstående. For at give et retvisende billede af interessenternes aktuelle situation, skal friværdien i AA og BB's ejendomme medtages. Denne opgøres som differencen mellem den offentlige ejendoms-

vurdering og ejendommens kontante prioritetsgæld.

Interessentskabets årsresultat fordeles mellem interessenterne, jf. princippet i § 7. udbetaling af overskud udover de aftalte udtræk til privatforbrug kan kun finde sted i det omfang, at egenkapitalen er større end Y kroner. Forskud i udtræk til privatforbrug eller overskudsandele, som ikke kan eller bliver hævet, tilskrives kapitalkontoen.

Leje af fast ejendom, løsøre og besætning

§ 19a

Der er enighed om, at den jord, som interessenterne i dag personligt har forpagtet, skal indgå i fællesskabet. Det samme gælder fremtidige forpagtninger. Når fremtidige forpagtningsaftaler indgås, aftales det med bortforpagter, hvem af interessenterne der ved interessentskabets likvidation jf. § 20 skal fortsætte forpagtningen alene.

Når interessentskabet likvideres, jf. § 20, ophører de mellem interessenterne og interessentskabet oprettede forpagtnings- og lejeaftaler altid senest samtidig med interessentskabets likvidation. Når interessentskabet ophører, så har interessenterne om muligt ret til i ophørsåret at vintertilgå de arealer, som de fremover selv skal dyrke.

Likvidation

§ 20

Interessentskabet opløses ved likvidation, når dette besluttet i henhold til §§ 10, 12, 12a eller 16, eller når dette vedtages af interessenterne i enighed.

Med ophørsdagen som skæringsdato vælger interessenterne i enighed en likvidator. Ved manglende enighed udpeges likvidator af skifteretten i X-købing. Likvidationsopgørelse udarbejdes af likvidator med ophørsdagen som skæringsdato.

AA og BB er enige om, at de efter likvidation af interessentskabet skal have lige store nettoformuer, inkl. den opbyggede friværdi i deres særejede ejendomme, løsøre, besætning m.m..

Arv, eller hvad der måtte træde i stedet herfor, indestående på kapitalkonto, gæld, hæftelsesmæssige forpligtelser o.lign., som er landbrugsdriften uvedkommende, holdes dog udenfor denne opgørelse af nettoformuen.

Fordeling og værdisætning af interessentskabets aktiver og passiver sker på følgende måde, medmindre andet er skriftligt aftalt.

De **særejede ejendomme** vurderes af en ejendomskonsulent inkl. den del af besætningen, specialmaskiner, jordbeholdninger, leveringsrettigheder m.m., som alene naturligt har hjemme på de særejede ejendomme. Vurderingen foretages som Going Concern.

Købt **fast ejendom** sælges til højestbydende. Prisen fastsættes ved, at deltagerne i en lukket

kuvert byder på disse. Sammen med likvidator åbnes budene. Højstbydende har købspligt. Hver interessent har ret til at indbyde trediemand til at byde.

Maskinerne, som ikke har nogen naturlig tilknytning til en enkelt ejendom, bortsælges til højstbydende. Der bydes på hver enkelt maskine som ved salg af fast ejendom.

Jordbeholdninger vurderes til direkte produktionsomkostninger samt evt. vækstperiodens tilvækstværdi. Tilvækstværdien beregnes som til normal høstværdi fratrukket de direkte produktionsomkostninger. Periodens tilvækstværdi udgør den aktuelle vækstperiodes forholdsommæssige andel af den normale vækstperiode. Jordbeholdninger overtages af den, som fremover har dyrkningsretten til arealet. Dog overtages og eventuelt lejes arealer beregnet til grovfoder eller kontraktagrøder altid af den, som har besætningen eller "kontrakten".

Grovfoderbeholdninger medtages til prisen på tilsvarende foderenheder.

De **leveringsrettigheder og pligter**, fx mælkekvote, som de enkelte deltagere indførte i interessentselskabet, skal tilbageleveres uden værdisætning. Leveringsrettigheder erhvervet af fællesskabet, som kan overdrages, sælges til højstbydende. Nye leveringsrettigheder, som kan overdrages, men er byrdefulde, overdrages mod betaling af lavest mulige pris.

Beholdninger afhændes i øvrigt bedst muligt. I opgørelsen indgår i øvrigt samtlige **rettigheder og forpligtelser**. **Goodwill** på specialproduktion afhændes til højstbydende. Gæld, som ikke udtrykkeligt er holdt udenfor, medtages til kontantværdi. Latent skat af genvundne afskrivninger o. lign. medtages som gældspost.

Reguleringer i denne anledning i forhold til de bogførte værdier og forpligtelser krediteres og debiteres interessenterne kapitalkonto forholdsommæssigt, jf. princippet i § 7.

Opgørelse for likvidator skal foreligge senest 4 uger efter endeligt salg eller auktion. Hvis opgørelsen ikke foreligger, kan hver interessent skriftligt kræve, at en ny likvidator udpeges.

Forsikring

§ 21

Interessentskabet tegner de nødvendige og relevante erhvervs- og ansvarsforsikringer.

Revisor

§ 22

Interessentskabets regnskaber revideres af en på interessentskabsmødet valgt revisor.

Tvister/voldgift

§ 23

Tvister mellem interessenterne angående forståelsen af nærværende aftale eller angående parternes samarbejde på grundlag af nærværende samarbejde afgøres endeligt af en voldgiftsret.

Voldgiftsretten udføres af én eller to uvildige, kyndige personer. Såfremt der ikke foreligger enighed om en enkelt voldgiftsmand, udpeger parterne hver sin. Når den ene part har udpeget sin voldgiftsmand og givet meddelelse herom til den anden part, og denne ikke inden syv dage

derefter har udpeget sin, er den første part berettiget til at få civildommeren i X-købing til at udpege den anden voldgiftsmand. Forinden forretningen påbegyndes kan hver voldgiftsmand kræve, at der udpeges en opmand. Hvis der ikke kan opnås enighed, udpeges opmanden af civildommeren i X-købing. Hver af parterne har kun ret til to gange skriftligt at fremsætte sine bemærkninger og har kun 14 dage hver gang til at udfærdige sådanne, medmindre voldgiftsmændene giver tilladelse til længere frist. Oversiddes fristen, har vedkommende tabt retten til at fremsætte yderligere bemærkninger. Voldgiften bestemmer i øvrigt selv sin forretningsgang, herunder hvilke bevisligheder den yderligere måtte ønske tilvejebragt. Når voldgiftsmændene har optaget sagen til kendelse, er de forpligtede til inden fire uger derefter at afsige kendelsen. Sker dette ikke, har hver af parterne ret til at forkaste voldgiften og forlange tvisten afgjort ved domstolene. Voldgiften fastsætter i sin kendelse, hvem der skal udrede de med den pågældende sags behandling forbundne udgifter. Den afsagte kendelse afgør sagen endeligt og kan således ikke indbringes for de ordinære domstole. Voldgiftslovens regler finder i øvrigt anvendelse herunder, hvis der opstår tvivl om forståelse eller betydningen af denne paragraf.

Appendiks C2

INTERESSENTSKABSAFТАLE FOR I/S FÆLLESBRUG

Navn og hjemsted

§ 1

Interessentskabets navn er I/S Fællesbrug

Interessentskabets hjemsted er Y kommune

Formål

§ 2

At drive et alsidigt økologisk bæredygtigt landbrug der til stadighed ved deltagernes indsats på og udenfor ejendommen er med til at udvikle den økologiske ide både lokalt og globalt. Desuden skal landbruget sikre deltagerne gode menneskelige og sociale arbejdsvilkår, herunder et godt arbejdsmiljø og give et godt økonomisk udbytte. Målet er 100% selvforsyning både for landbrug og husholdning herunder en minimering af ressourceforbrug på ethvert plan.

Ejere

§ 3

Interessenternes andele i interessentskabet er lige store. BB og CC ejer 50% hver.

Kapitalgrundlag

§ 4

Egenkapitalen ved opstart anses at udgøre ca. X kr. (inkl. etableringskonti). Interessenterne har indskudt hver 50% af egenkapitalen.

Interessenternes manglende hævninger af årets overskud eller deres foretagelse af nye indskud konteres over mellemregningskontoen, jf. § 6.

Hvis I/S Fællesbrug's kapitalgrundlag ønskes udvidet foretages beslutningen herom i enighed og med lige store andele til de to interessenter.

Fordeling af vinding og tab samt aflønning af interessenter og deres ægtefælle

§ 5

Grundprincippet er samme aflønning per tidsenhed og, at der kan defineres heltids- og deltidsjob på ejendommen.

Hvert år udarbejdes der et driftsregnskab for I/S Fællesbrug. Regnskabet udarbejdes ud fra de anerkendte principper for udarbejdelse af driftsregnskaber inden for landbruget herunder, at der tages hensyn til de relevante afskrivninger på driftsmidlerne samt forrentning af fremmedkapitalen. Regnskabet udarbejdes af det valgte regnskabskontor/revisor.

Årets resultat defineres som resultat efter afskrivninger og forrentning af fremmedkapital. Hvis

en ægtefælle har sin hovedbeskæftigelse på bedriften, skal vedkommende altid have en aflønning forlods på X kr., uafhængigt af årets resultat. Aflønningen foretages løbende bagud med 12 lige store rater på den sidste hverdag i måneden. Overskud herefter og indtil X kr. per interessent fordeles med 50% til hver. Løbende udtræk aftales, jf. § 6. Overtræk herefter og indtil Y kr. per deltager fordeles i lige forhold mellem hovedbeskæftigede ægtefæller og interessenterne. Ægtefælles andel udbetales altid kontant, når overskuddet er konstateret. Resterende overskud herefter fordeles med 50% til hver af interessenterne. De ovenfor nævnte beløbssatser på henholdsvis X og Y skal revurderes en gang årligt efter, at det foregående regnskab er kendt. Ved deltidsbeskæftigelse blandt ægtefæller og interessenter tages der konkret stilling til, hvilken beløbsstørrelse de skal have.

Udtræk og mellemregningskontøer

§ 6

Der oprettes en mellemregningskonto for hver interessent. Interessenternes indestående på mellemregningskontoen er ved opstart 0 kr..

BB har ret til at udtrække Z kr. per måned. CC har ret til at udtrække Q kr. per måned. Manglende udtræk i en måned kan overføres til andre måneder inden for året. Ved enighed kan større udtræk dog aftales. Udtræk af beløb stående på mellemregningskontoen fra tidligere års overskud eller indsættelser kan kun udtrækkes efter aftale mellem interessenterne. Dog kan de enkelte interessenter altid med seks måneders varsel udtrække W kr. per år af tidligere års hensættelser.

Interessenternes indestående på mellemregningskontoen kan ikke overstige @ kr. med mindre, at andet er aftalt. Er en mellemregningskonto negativ, skal der tilstræbes hurtigst muligt at bringe kontoen på positiv igen enten ved indsættelser eller ved lavere udtræk. Har familien AA&BB eller CC&DD indtjening udenfor bedriften og får denne en højere løn udbetalt, som følge af afskrivning o.lign., skal denne højere udbetaling løbende indbetales til I/S Fællesbrug.

Konsolidering

§ 7

Det tilstræbes i videst mulige omfang at konsolidere I/S Fællesbrug. Er der positive saldo på begge interessenters mellemregningskonti, skal der derfor ved afslutningen af årets regnskab tages stilling til, om beløb på mellemregningskontoerne skal konverteres til egenkapital.

Hæftelse

§ 8

Interessenterne hæfter personligt og solidarisk overfor trediemand for enhver forpligtelse, som interessentskabet har påtaget sig. Optagelse af lån kræver fuld enighed mellem interessenterne (og disses ægtefælle).

Nye interessenter

§ 9

Med begge interessenters tiltrædelse kan der optages nye interessenter. Ved udvidelse af interessentskabet med nye interessenter tages alle paragraffer i kontrakten op til revision.

Udtræden - samarbejdsumulighed - ophør af samarbejdet

§ 10

En interessent kan skriftligt **opsige** interessentskabet ved skrivelse til den anden interessent. Opsigelsen skal ske med mindst 12 måneders varsel til udløbet af et regnskabsår. Senest 1. juli i ophævelsesåret kan enhver af interessenterne forlange, at en af nedennævnte procedurer inden for en måned er tilendebragt. Manglende deltagelse heri opfattes som misligholdelse, jf. § 18.

Hvis en af interessenterne ønsker at udtræde, fastsættes interessentskabets værdi af uvildig sagkyndig konsulent til ejendommens kontante handelspris. Prisen fastsættes ud fra, hvad der tilhører ejendommen, jf. Tinglysningslovens §§ 37 og 38 samt værdien af at kunne udnytte mælkekvoten på ejendommen.

Kan en af deltagerne ikke acceptere prisen, giver vedkommende i overværelse af interessentskabets revisor et tilbud på ejendommen. Den anden interessent kan herefter vælge enten at købe til det skriftlige tilbud eller vælge at sælge til det skriftlige tilbud. Den bydende interessent er bundet af sit skriftlige tilbud til enten at købe eller sælge. Tilbudet skal specificeres efter sædvanlig praksis med fast ejendom, besætning, løsøre o.s.v.. Revisor vurderer budets kontantværdi bl.a. under hensyntagen til eventuel skat.

Hvis en af interessenterne vil opsiges samarbejdet, og begge ønsker at overtage ejendommen, fastsættes prisen ved, at begge interessenter giver et tilbud i lukket kuvert. Prisen fastsættes ud fra, hvad der tilhører ejendommen, jf. Tinglysningslovens §§ 37 og 38 samt værdien af at kunne udnytte mælkekvoten på ejendommen. Tilbudet skal specificeres efter sædvanlig praksis med fast ejendom, besætning, løsøre m.m..

Kuverterne åbnes i nærværelse af selskabets revisor, som afgør budets kontantværdi efter skat. Den højestbydende har pligt til at købe til tilbudet, og lavestbydende har pligt til at sælge.

Død

§ 11

Afgår en interessent ved døden, har ægtefællen ret til at indtræde. Meddelelse om at indtræde skal skriftligt være givet til den anden interessent senest 1 år efter meddelelsen om død blev givet den pågældende. Ved manglende stillingtagen betragtes ægtefællen som udtrådt. Hvis ægtefællen ikke indtræder, så har denne dog stadig ret til i det omfang, det måtte ønskes, at bebo huset, indtil interessentskabet sælger ejendommen. Afdødes andel i overskud suspenderes ved dennes død ved udløbet af den først følgende måned, og den tilbageværende arbejdende interessent har ret til forlods at udtrække et beløb svarende til aflønning af medhjælpende

ægtefælle, jf. § 5, uanset om driften af interessentskabet giver over- eller underskud.

Interessentskabet betaler selv løn til nødvendig medhjælp.

Sygdom

§ 12

Sygedagpenge o.lign. udbetales til interessentskabet. En syg interessent har ret til samme udtræk/andel i overskud som normalt.

Bolig

§ 13

Ejerne er forpligtede til at bo i selskabets bolig/boliger. Ved indflytning laves der en minimums-istandsættelse. Der lægges en plan for behov i år 1, 2 og 3 allerede fra start, hvorefter det forventes, at boligerne har samme standard. Efterfølgende afsættes et fast beløb per år til vedligeholdelse af bolig. Den enkelte familie prioriterer selv, hvordan beløbet skal anvendes. Beløbet kan ikke konverteres til andre formål. Boligen må ikke misligholdes.

Arbejdstid

§ 14

Fællesskabet definerer i enighed, hvad der er arbejde. Resten er hobby. Det er et mål, at så meget som muligt defineres som arbejde. En hel arbejdsdag defineres i starten som 9 timer, og derudfra defineres en deltidsdag. Deltidsjob kan i spidsbelastninger blive til fuldtidsjob. Deltagelse i organisationsarbejde kan efter aftale være arbejdstid. Interessenternes ret til helt eller delvist udearbejde aftales i enighed i fællesskabet.

Ansvarsområder

§ 15

Ansvarsområderne kan gå på skift. Dette tages op én gang årligt. Hvis en person har haft ansvaret for et område for et år, har vedkommende ret til at beholde området ét år mere. Derefter har en anden ret til at overtager.

Den områdeansvarlige har ansvaret for at tage initiativ til, at produktionen fungerer på baggrund af fælles definerede retningslinier.

Ledelse

§ 16

Deltagerne holder dagligt møder vedrørende driftsplanlægning og ledelse. En gang månedligt holdes der møde for fællesskabet med følgende dagsorden:

- a) Orientering og status
- b) Planlægning
- c) Regnskab

Medarbejdere

§ 17

Der udbetales løn efter Landboudoms takster til unge under uddannelse og løn efter overenskomst til andre voksne end interessenternes ægtefæller.

På møder, hvor driftsmæssige problemer drøftes, har ansatte adgang og taleret, men ikke stemmeret.

Misligholdelse

§ 18

Har en interessent væsentligt misligholdt sine forpligtelser over for interessentskabet eller den anden interessent, kan den anden interessent uanset § 10 skriftligt ophæve interessentskabet med den pågældende. Ophævelse sker med en måneds varsel til udgangen af en kalendermåned. Den ophævende interessent er berettiget til fra ophørstidspunktet at fortsætte interessentskabet mod at betale den misligholdende sin forholdsmæssige andel af interessentskabet. Interessentskabets værdi fastsættes af en uvildig sagkyndig konsulent til ejendommens værdi som going concern (forrentningsevne). Prisen fastsættes ud fra, hvad der tilhører ejendommen, jf. Tingslysningslovens §§ 37 og 38 samt værdien af at kunne udnytte mælkekvoten på ejendommen.

I tilfælde af misligholdelse ifalder den misligholdende interessent en bod på kr. Δ. Bodens pristalsreguleres efter nettoprisindekset med udgangspunkt i værdien af kronen per 31.12.1994. Bodens tilfalder den anden interessent. Erlæggelse af boden fritager ikke for forpligtelse til at svare skadeserstatning, og har den misligholdende interessent påført interessentskabet eller den anden interessent et tab, er vedkommende ansvarlig herfor i overensstemmelse med dansk rets almindelige erstatningsregler.

Tegning

§ 19

Interessentskabet tegnes ved ny- og reinvesteringer over 25.000 kr af begge interessenter i forening.

Regnskab

§ 20

Regnskab/budgetkontrol skal fremlægges for fællesskabet hver måned. Senest fem måneder efter status skal årsregnskabet være udarbejdet og overskudsdeling være aftalt. Revision foretages af en regnskabskonsulent eller en statsautoriseret/registreret revisor.

Forsikring

§ 21

Medlemskab af A-kasse/fagforening forlanges af alle. Nødvendige og relevante forsikringer i øvrigt tegnes af selskabet. Følgende forsikringer er oplagte: Brand, storm, ansvar for dyr, ansvar for eventuelle medhjælpere, sygeforsikring for eventuelle medhjælpere, sygeforsikring for deltagere, løsøre samt hagl.

Konkurrenceklausul

§ 22

Ingen deltagere har ret til at drive konkurrerende erhverv herunder maskinstation medmindre, at der er enighed herom i fællesskabet.

Opgørelse ved udtræden og likvidation

§ 23

Når interessentskabet opløses i enighed eller i henhold til § 10 eller § 18, foretages der mellem interessenterne en økonomisk opgørelse. Opgørelsen foretages af selskabets revisor med ophørsdagen som skæringsdato. I opgørelsen medtages udover den foretagne værdiansættelse, jf. § 10 og § 18, samtlige de aktiver og passiver, som i øvrigt findes i I/S Fællesbrug. I opgørelsen værdisættes også de enkelte interessenters latente skat i den udstrækning, at den er et resultat af interessentskabets drift.

Tvister og voldgift

§ 24

Strid mellem ejerne afgøres så vidt muligt på et møde. Er det umuligt, afgøres det endeligt af en voldgiftsret på tre personer. Hver part vælger en voldgiftsmand. De to voldgiftsmænd skal inden sagens behandling udpege en opmand. I mangel af enighed herom skal opmanden være civildommeren i X-købing eller en af denne udpeget person. Såfremt en af parterne ikke har valgt nogen voldgiftsmand inden 14 dage fra den dag, hvor opfordringen ril et sådant valg er kommet, vælger civildommeren i X-købing denne voldgiftsmand. Voldgiftsretten træffer selv bestemmelse om procedure for sagens behandling og tager i sin kendelse stilling til, hvem der skal betale sagens omkostninger.

I bedømmelsen indgår udover gældende lov også, hvad der måtte være ret og rimeligt.

Appendiks C3

INTERESSENTSKABSÅFTALE FOR I/S MÆLK & MARK

Mellem undertegnede gårdejer AA, BB (...adresse1...) og gårdejer CC (...adresse2...) er der d.d. indgået følgende overenskomst:

§ 1

Vi opfører i fællesskab på CC's ejendom en kostald samt driver derfra et kvæghold på ca. 110 malkekøer med de dertil hørende ung kreaturer.

Såfremt Mælkeudvalget forlanger det, vil stalden blive opført på et areal udstykket fra CC's ejendom og sammenlagt med AA og BB's ejendomme.

§ 2

Samtlige udgifter, herunder til materialer og håndværkere, til opførsel af kostalden samt til ændringer af de nuværende kostalde på interessenternes ejendomme til ung kreaturer, betales af parterne i forening med en trediedel til hver. Parterne er forpligtet til at stille deres respektive landejendomme til rådighed som sikkerhed for optagne lån.

Parterne afhænder hver især så stor en del af deres nuværende besætning samt maskinpark, som man i fællesskab kan blive enige om til interessentskabet. Parterne forpligter sig til hver især at bortforpagte jorden fra deres respektive landbrugsejendomme til interessentskabet.

Interessentskabet forpagter på årsbasis et areal til grovfoderproduktion, hvor de to landbrugs-ejendomme, der ejes af parterne, stiller med lige stor del af det til grovfoderproduktion nødvendige areal.

Vederlaget udgør kr. 1.000 per tdr. land. Lejen reguleres hvert år eller efter nærmere aftale mellem parterne. Alle omkostninger ved dyrkning af de af interessentskabet lejede arealer, afholdes af interessentskabet alene.

Inventaret, der naturligt hører hjemme i kostalden, fx udmugningsanlæg, malkeanlæg, installationer til fodringsanlæg m.m., anskaffes og vedligeholdes af interessentskabet.

§ 3

Hver af interessenterne forpligter sig til efter bedste evne at arbejde til interessentskabets fremme. Parterne tilrettelægger selv arbejdsfordelingen.

§ 4

Ingen af os er berettiget til af interessentskabets midler at gøre udlån af penge eller penges værdi udover kredit, som forretningen fordrer og gør nødvendig. Ingen af os må forpligte interessentskabet som kautionist og ej heller gøre andre en tjeneste i interessentskabets navn,

udstede, trassere, acceptere, endossere eller overhovedet påskrive veksler, gældsbreve eller lignende, ligesom vi heller ikke personligt vil påtage os nogen kautionsforpligtelser eller de andre ovenfor nævnte forpligtelser. Interessentskabet kan alene forpligtes af interessenterne i fællesskab.

Den, der fører regnskabet, sørger for rettidig betaling af løbende udgifter og gælsposter.

§ 5

Udbytte af interessentskabet, efter nedennævnte omkostninger er trukket fra, deles af parterne med en trediedel til hver:

1. Interessentskabet betaler BB kr. X for en forholdsmæssig større arbejdsindsats
2. Interessentskabet betaler jordleje, svarende til den af parterne for hvert kalenderår fastsatte afgift.
3. Derudover erlægger interessentskabet et af parterne fastsat månedligt beløb til hver af interessenterne. Dette månedlige beløb er beregnet til dækning af parternes personlige udgifter.

Ved fastsættelsen af dette månedlige beløb, er parterne forpligtet til at sætte størrelsen af beløbet i et fornuftigt forhold til interessentskabet indtjeningsevne, henunder især hensyntagen til selskabets likviditet. Såfremt en eller flere af interessenterne har hævet mere end deres andel af årsoverskuddet, skal det for meget hævdede beløb være tilbagebetalt inden d. 1. april i det efterfølgende regnskabsår.

§ 6

Over interessentskabet føres et nøjagtigt og fuldstændigt bogholderi, og hvert år finder per 1. januar en fuldstændig opgørelse sted, denne skal være tilendebragt senest d. 31. januar. Resterende årsudbytte deles lige mellem interessenterne.

§ 7

Såfremt en af interessenterne udtræder af interessentskabet eller afgår ved døden, ophører parternes mellemværende efter følgende regler:

- Der skal på opgørsdagen udarbejdes en statusopgørelse, hvor interessentskabets aktiver vurderes til handelspris. Den udtrædende interessent har herefter krav på, at den af ham tilhørende andel i interessentskabets aktiver med fradrag af passiver udbetales med 25% kontant og restbeløbet i lige halvårige afdrag over 10 år. Restbeløbet forrentes til med den til enhver tid gældende indlånsrente, der ydes af Xbank ved indlån på 12 mdr. opsigelse. Renter og afdrag betales halvårsvis bagud.
- De interessenter, der fortsætter, har til enhver tid ret til at indfri skylden fuldtud. Den udtrædende interessent har krav på, at hans tilgodehavende sikres bedst muligt ved pant i den/de faste ejendomme, de andre interessenter måtte eje.

§ 8

Såfremt en af interessenterne afgår ved døden, har de længstlevende pligt til at overtage den bortfaldnes andel i interessentskabet. Boet har dog ret til, indtil den førstkommande 31.

december efter dødsfaldet at deltage i interessentskabet mod for egen regning at lønne en medarbejder.

Medhjælperen godkendes og ansættes af den længstlevende. Opgørelsen over og betaling af det tilgodehavende, der tilkommer boet, fastsættes efter de i § 7 og § 8 nævnte regler.

§ 9

Skulle en af os i væsentlig grad misligholde overenskomsten, skal de andre være berettiget til at fordre overenskomsten ophævet, således at det beror på dem, om de vil fortsætte med kostalden, eller om de vil lade sig udløse, i hvilket tilfælde de kand udtræde den 1. i en måned efter 14 dages opsigelse mod samtidig at få sin andel opgjort. I tilfælde af en sådan misligholdelse skal de forurettede interessenter inden 14 dage efter, at misligholdelsen er kommet til deres kundskab, skriftligt meddele den misligholdende part, at de vil påberåbe misligholdelsen og, hvilken af de her nævnte alternativer de vil vælge, idet de i modsat fald skal anses at have frafaldet deres ret til at gøre den pågældende misligholdelsesgrund gældende.

§ 10

Enhver stridighed ifølge nærværende overenskomst afgøres ved voldgift. Enhver af parterne udvælger i givet fald en mand, og disse tre mænd vælger i fællesskab en opmand. Kan parterne ikke blive enige om en opmand, udvælger retten i Xby en sådan.

§ 11

Hver af os tegner en ophørende livsforsikring og en ulykkesforsikring på et nærmere aftalt beløb.

Bliver en af interessenterne syge, er de raske forpligtet til vederlagsfrit i en uge at udføre den syges arbejde. Varer sygdommen mere end én uge, er de raske berettiget til derefter for den syges regning at tage kvalificeret hjælp. Har han i en periode af tre år været syg i alt 24 mdr., er de raske berettiget til at hæve kontrakten og videreføre stalden for egen regning, idet de ovenfor i § 7 og § 8 anførte retningslinier bliver gældende ved interessentskabets ophævelse.

§ 12

Såfremt en af interessenternes faste ejendom skulle blive ramt af ildsvåde, afhænger det alene af den brandlidte, om det brandhærgede skal genopbygges eller ej, idet interessenten dog er forpligtet til at sørge for, at interessentskabet får samme plads som før branden.

§ 13

Såfremt en af interessenterne til nyinvesteringer indskyder mere end de andre parter, afholder interessentskabet udgiften til hjemtagning af dette mere indskud, idet dette yderligere beløb forrentes og afdrages på samme betingelser, som interessenten har lånt beløbet.

Såfremt interessenterne lader en del af årets overskud stå i selskabet, forrentes dette beløb med den indlånsrente som Xby Bank A/S, Xby til enhver tid beregner ved indlån på 12 mdrs. opsigelse. Beløbet kan af interessenterne hæves med tre mdrs. varsel til den første i en måned.

Appendiks C4

INTERESSENTSKABSAFTALE FOR I/S KVÆGBRUG

Mellem undertegnede gårdejer AA (...adresse1...) og gårdejer BB (...adresse2...) er der den 1. april 1993 indgået følgende overenskomst, der er uopsigelig fra begge parter side indtil den 1. april 1998, hvorefter den kan ophøre efter nærmere aftalte regler i § 7 og 8.

Interessentskabets navn og adresse er I/S Kvægbrug, (...adresse2...)

§ 1

Vi opfører i fællesskab på ejendommenadresse2... en kostald samt driver derfra et kvæghold på ca. 90 malkekøer med de dertil hørende ung kreaturer.

§ 2

Samtlige udgifter, herunder materialer og håndværkere, til opførsel af kostalden samt til ændringer af de nuværende kostalde på interessenternes ejendomme til ung kreaturer betales af parterne i forening med halvdelen til hver. Parterne er forpligtede til at stille deres respektive landejendomme til rådighed som sikkerhed for optagne lån.

Parterne afhænder hver især hele deres nuværende besætning samt maskinpark og beholdninger til interessentskabet. Parterne forpligter sig til hver især at bortforpagte jorden fra deres respektive landbrugsejendomme til interessentskabet. Interessentskabet forpagter på årsbasis arealerne fra de to landbrugsejendomme, der ejes af parterne. Vederlaget udgør kr. X per tdr. land. Lejen kan reguleres hvert år - eller efter nærmere aftale mellem parterne.

Alle omkostninger ved dyrkning af de af interessentskabet lejede arealer herunder også grundskatter, afholdes af interessentskabet alene.

Inventaret, der naturligt hører hjemme i kostalden, fx udmugningsanlæg, malkeanlæg, installationer til fodringsanlæg m.m., anskaffes og vedligeholdes af interessentskabet. Alle fremtidige vedligeholdelsesomkostninger for så vidt angår de af parterne afhændede maskinpark afholdes ligeledes af interessentskabet. Driftsforsikringer betales ligeledes af interessentskabet.

§ 3

Hver af interessenterne forpligter sig til efter bedste evne at arbejde til interessentskabets fremme. Parterne tilrettelægger selv arbejdsfordelingen.

§ 4

Ingen af os er berettiget til af interessentskabets midler at gøre udlån af penge eller penges værdi udover den kredit, som forretningen fordrer og gør nødvendig.

Ingen af os må forpligte interessentskabet som kautionist og ej heller gøre andre en tjeneste i interessentskabets navn, udstede, trassere, acceptere, endossere eller overhovedet påskrive vekslers, gældsbreve eller lignende, ligesom vi heller ikke personligt vil påtage os nogen kautionsforpligtelse eller de andre ovenfor nævnte forpligtelser. Interessentskabet kan alene forpligtes af interessenterne i fællesskab.

Den, der fører regnskab, sørger for rettidig betaling af løbende udgifter og gældsposter.

§ 5

Udbyttet af interessentskabet efter, at nedennævnte omkostninger er fratrasket, deles af parterne med halvdelen til hver.

1. Interessentskabet betaler en jordleje svarende til den af parterne for hvert kalenderår fastsatte afgift.
2. Derudover erlægger interessentskabet et af parterne fastsat månedligt beløb til hver af interessenterne. Dette er beregnet til dækning af parternes personlige udgifter.

Ved fastsættelsen af dette månedlige beløb er parterne forpligtede til at sætte størrelsen af beløbet i et fornuftigt forhold til interessentskabets indtjeningsevne, herunder især hensyntagen til selskabets likviditet. Såfremt en af interessenterne har hævet mere end deres andel i årsoverskuddet, skal det for meget hævdede beløb være tilbagebetalt inden den 1. april i det efterfølgende regnskabsår.

§ 6

Over interessentskabet føres et nøjagtigt og fuldstændigt bogholderi, og hvert år finder per 1. januar en fuldstændig opgørelse sted. Resterende årsudbytte deles lige mellem interessenterne.

§ 7

Såfremt en af interessenterne udtræder af interessentskabet eller afdør ved døden, ophører parternes økonomiske mellemværende efter følgende regler.

Der skal på ophørsdagen udarbejdes en statusopgørelse, hvori interessentskabets aktiver vurderes til handelspris. Den udtrædende interessent har herefter krav på, at den af ham tilhørende andel i interessentskabets aktiver med fradrag af passiver udbetales med 25% kontant og restbeløbet i lige halvårslige afdrag over 10 år. Restbeløbet forrentes til den til enhver tid gældende indlånsrente, der ydes af Xby Bank A/S, Xby ved indlån på 12 mdr. opsigelse. Renter og afdrag betales halvårsvis bagud.

Den interessent, der fortsætter, har til enhver tid ret til at indfri skylden fuldtud. Den udtrædende interessent har krav på, at hans tilgodehavende sikres bedst muligt ved pant i den/de faste ejendomme, den anden interessent måtte eje.

§ 8

Såfremt en af interessenterne afdør ved døden, har den længstlevende pligt til at overtage den

bortfaldnes andel i interessentskabet. Boet har dog ret til, indtil den førstkomende 31. december at deltage i interessentskabet mod for egen regning at lønne en medarbejder. Medhjælperen godkendes og ansættes af den lægstlevende.

Opgørelsen over og betaling af det tilgodehavende, der tilkommer boet, fastsættes efter de i § 7 og § 8 nævnte regler.

§ 9

Skulle en af os i væsentlig grad misligholde overenskomsten, skal den anden være berettiget til at fordre overenskomsten ophævet, således at det beror på ham, om han vil fortsætte med kostalden, eller om han vil lade sig udløse, i hvilket tilfælde han kan udtræde den 1. i en måned efter 14 dages opsigelse mod samtidig at få sin andel opgjort. I tilfælde af sådan misligholdelse skal den forurettede interessent inden 14 dage efter, at misligholdelsen er kommet til hans kundskab, skriftligt meddele den misligholdende part, at han vil påberåbe misligholdelsen og hvilken af de her nævnte alternativer, han vil vælge, idet han i modsat fald skal anses at have frafaldet sin ret til at gøre den pågældende misligholdelsesgrund gældende.

§ 10

Enhver stridighed ifølge nærværende overenskomst afgøres ved voldgift. Enhver af parterne udvælger i givet fald en mand, og disse to mænd udvælger i fællesskab en opmand. Kan parterne ikke blive enige om en opmand, udvælger retten i Xby en sådan.

§ 11

Bliver en af interessenterne syge, er den raske forpligtet til vederlagsfrit i en uge at udføre den syges arbejde. Varer sygdommen mere end en uge, er den raske berettiget til derefter for den syges regning at tage kvalificeret hjælp. Har han i en periode af tre år været syg i alt 24 mdr., er den raske berettiget til at hæve kontrakten og videreføre stalden for egen regning, idet de ovenfor i § 7 og § 8 anførte retningslinier bliver gældende ved interessentskabets ophævelse.

§ 12

Såfremt en af interessenternes faste ejendom skulle blive ramt af ildsvåde, afhænger det alene af den brandlidte, om det brandhærgede skal genopbygges eller ej, idet interessenten dog er forpligtet til at sørge for, at interessentskabet får samme plads som før branden.

§ 13

Såfremt en af interessenterne til nyinvesteringer indskyder mere end den anden part, afholder interessentskabet udgiften til hjemtagning af dette mere indskud, idet dette yderligere beløb forrentes og afdrages på samme betingelser, som interessenten har lånt beløbet.

Såfremt interessenterne lader en del af årets overskud stå i selskabet, forrentes dette beløb med den indlånsrente som Xby Bank A/S, Xby til enhver tid beregner ved indlån på 12 mdrs. opsigelse. Beløbet kan af interessenterne hæves med 3 mdrs. varsel til den første i en måned.

Appendiks C5

DRIFTSFÆLLESSKABSKONTRAKT PÅ BASIS AF OPRETTET INTERESSENTSKAB KALDET I/S GRØNT & GRIS

Mellem undertegnede brødre

AA, ...adresse1... og CC, ...adresse2... er d.d. indgået aftale om at oprette et interessentskab til varetagelse af fælles produktionsformål.

§ 1

Interessentskabets navn er I/S Grønt & Gris

§ 2

Interessentskabets formål er markdrift, herunder specialproduktion, produktion og salg af smågrise samt opfødning af slagtesvin.

§ 3

Interessentskabets hjemsted eradresse2....

§ 4

Interessenterne i I/S'et er nævnte AA og CC.

§ 5

Begge interessenter har indskudt hver deres respektive ideelle halvparter af maskiner, besætninger og beholdninger, der forefindes på ...adresse1... ejet af AA og på ...adresse2... ejet af CC. Derudover forpagter interessentskabet samtlige arealer og driftsbygninger på de ovennævnte gårde.

De i denne paragraf nævnte driftsfællesskabsforhold gælder både på etableringstidspunktet og for de af parterne hver for sig og i fællesskab fremover erhvervede aktiver. Parterne skal være enige om, hvilke aktiver der måtte være behov for at erhverve både i fællesskab og hver for sig.

§ 6

Ingen interessent kan uden den anden interessents tilladelse have et mindre eller større beløb på kapitalkontoen end det, der var på åbningstidspunktet. Hver interessent har pligt til straks kontant at indbetale fornødne beløb til udligning af eventuelle mangler eller hæve en overskydende del, såfremt den anden interessent forlanger det. Konjunktursvingninger påvirker ikke kapitalkontoen.

Hver interessent har derudover pligt til i fornødent omfang at foretage forholdsmæssige indbetalinger i samme forhold som ved fordeling af vinding og tab i det omfang, dette er nødvendigt for, at interessentskabet løbende kan opfylde sine forpligtelser til forfaldstid.

Herved undgås, at det bliver fornødent for interessentskabets kreditorer at fremsætte betalingskrav mod interessenterne personligt.

Såfremt en interessent har indfriet forpligtelser påhvilende interessentskabet, herunder afholdt udlæg for interessentskabet, har den pågældende krav på omgående refusion fra interessentskabet. Slår interessentskabets midler ikke til, refunderer den anden interessent sin forholdsmæssige andel, således at refusionskravet fordeles mellem interessenterne i samme forhold som fordeling af vinding og tab.

Hvis en interessent ikke har betalt, er skyldneren pligtig til at svare rente af manglende indbetalinger otte dage efter skriftligt påkrav fra den anden interessent. Manglende indbetaling af ovenstående beløb er at opfatte som en væsentlig misligholdelse af interessentskabskontrakten, såfremt beløbet ikke er indbetalt inden ét år efter skriftligt påkrav fra den anden interessent.

Hvis interessenter aftaler at ændre på de enkeltes kapitalkonti, således at de ikke længere er lige store, skal en over- eller underskydende del forrentes. Forrentning finder også sted i de år, hvor selskabet giver underskud, jf. § 7.

Fordeling af vinding og tab

§ 7

Interessentskabet betaler forpagtningsafgift til bortforpagterne således:

Kr. X per ha dyrket areal.

Anskaffessummen for inventar i stalde og bygninger forrentes og tilbagebetales over 10 år efter annuitetsmetoden med en årlig rente svarende til mindsterenten på etableringstidspunktet + 3 procentpoint.

Interessentskabet afholder alle løbende driftsudgifter på det forpagtede.

Såfremt en af interessenterne har et større tilgodehavende/gæld i interessentskabet end den interessent, forrentes den gennemsnitlige forskel ved årets begyndelse og slutning med den til enhver tid værende mindsterente (oplyses løbende af de offentlige myndigheder, p.t. 8% p.a.).

Interessentskabet betaler interessenternes løbende terminsydelser, således at ovennævnte forpagtningsafgifter alene tages i betragtning ved fordeling af årets overskud parterne imellem. Der er enighed om, at årets overskud efter afholdelse af forpagtningsafgifterne og renteregulering for forskel i tilgodehavende/gæld i interessentskabet deles ligeligt mellem interessenterne.

Løbende udbetalinger

§ 8

Interessenterne har aftalt at hæve hver kr. Y per måned. I tilfælde af nødvendig skattebetaling hæves også disse beløb.

Såfremt interessenterne private beboelser og private aktiver skal renoveres, forbedres eller udskiftes, kan disse beløb ikke hæves af interessentskabets konti uden parternes enighed herom.

§ 9

Bliver en interessent umyndiggjort, har ægtefællen ret til at indtræde i samtlige rettigheder og forpligtelser. Meddelelse om at indtræde skal skriftligt være givet til den anden interessent senest ½ år efter meddelelse om umyndiggørelse blev givet den pågældende.

§ 9A

Interessenterne har hver for sig ret til at opsiges samarbejdet i driftsfællesskabet med seks måneders varsel til ophør ved et regnskabsårs afslutning og dernæst udtræde af interessentskabet. Opsigelsen kræver ingen begrundelse.

Udarbejdelse af udtrædelsespris

§ 10

Når en interessent udtræder af interessentskabet, skal selskabets revisor per ophørsdagen udarbejde en udløsningsbalance efter reglerne i nærværende paragraf, medmindre andet er aftalt.

Markmaskiner vurderes af sagkyndig efter, hvad disse vil kunne indbringe ved salg til nabo over tid. Den sagkyndige afgør hvilken af interessenterne, der skal have de enkelte maskiner tilbudt først.

Dyr ansættes til markedspris og overtages af den interessent hos hvem, de er opstaldet.

Indkøbte beholdninger ansættes til købspris og overtages af den interessent hos hvem, de er oplagret.

Hjemmeavlede beholdninger ansættes til salgspris og overtages af den interessent hos hvem, de er oplagret.

Udløsningsbalancen skal foreligge senest én måned efter ophørsdagen. Udløste interessenter modtager derefter én trediedel af deres tilgodehavende i henhold til udløsningsbalancens kapitalkonto straks, én trediedel ét år senere og resten to år efter udløsningsbalancens udarbejdelse. I tilfælde af uenighed om udløsningsbalancen skal spørgsmålet forelægges for voldgift.

Forpagtningsaftalerne ophører samtidig med ophør af driftsfællesskabet uden kompensation til nogen af parterne.

Parterne har hver for sig ret til at påbegynde/forberede egen produktion på mark og i bygningerne straks efter meddelelse om ubetinget ophør af driftsfællesskabet.

§ 11

Interessenterne AA og CC er forpligtede til at lægge deres fulde arbejdsindsats i driften af interessentskabet. De må ikke påtage sig arbejds- og tidskrævende beskæftigelse herudover uden fælles enighed herom.

CC påtager sig hovedansvaret for driften af "Grønt" og AA for "Gris". "Grønt" er d.d. drevet med gartneri og alm. markbrug. "Gris" er d.d. drevet med svineproduktion og alm. markbrug.

§ 11A

Samtlige indtægter og udgifter ved driften af gårdene indgår i interessentskabet. CC fører den daglige kassebog og påser, at indtægterne indgår rettidigt og, at udbetalinger sker til sidste rettidige betalingsdag. Hver den 15. i følgende måned skal CC have sammentalt og afstemt kassebogen, og de to interessenter gennemgår da kassebog og bilag. De signerer herefter begge kassekladden, der herefter med tilhørende bilag indsendes til regnskabsføreren.

Driften af interessentskabet finansieres af en driftskredit, som begge stiller sikkerhed for.

Loyalitetspligt, konkurrenceklausul m.v..

§ 12

Hver interessent har pligt til efter bedste evne at fremme interessentskabets interesser, og der påhviler således hver interessent pligt til loyalt at informere interessentskabet om alle forhold af betydning for dette, ligesom det er enhver interessent forbudt direkte og indirekte at være deltager i eller interesseret i konkurrerende produktion. Denne forpligtelse gælder, så længe den pågældende interessent er deltager i interessentskabet og i 12 måneder efter den pågældendes udtræden uden samtidig opløsning af interessentskabet.

I tilfælde af overtrædelse af den nævnte forpligtelse ifalder den krænkende interessent en bod på kr. XXX.XXX, der tilfalder interessentskabet. Bodens pristalsreguleres efter nettoprisindekset med udgangspunkt i værdien af kroner per 31.12.1992. Der betales bod for hver særskilt overtrædelse, og betaling af bod gør ikke forholdet retsmæssigt.

Ledelse

§ 13

Interessenterne afholder møde så ofte, der er behov for det. Begge interessenter kan skriftligt med otte dages varsel til den anden interessent forlange, at et interessentskabsmøde afholdes. Interessenterne har pligt til at deltage i møderne, medmindre de har lovligt forfald. Ved lovligt forfald kan interessenterne lade sig repræsentere ved skriftlig bemyndiget fuldmægtig. På interessentmøderne kan der kun træffes beslutning, såfremt begge interessenter er enige. De enkelte interessenter har dog, uanset ovenstående, ret til at træffe sædvanlige dispositioner, der vedrører den daglige drift.

Over det på møderne aftalte, kan der føres protokol.

§ 14

Interessentskabet tegnes af begge interessenter i forening.

Regnskab

§ 15

Interessentskabets regnskabsår er kalenderåret. Årsregnskabet opgøres i overensstemmelse med god regnskabsskik og følger de principper, der ligger for udarbejdelse af driftsregnskaber i landbruget.

Overskudsandel, som ikke kan hæves eller bliver hævet, tilskrives kapitalkontoen.

§ 16

Såfremt en af interessenterne dør, er den efterladte ægtefælle/samlever berettiget til at indtræde i driftsfællesskabet i det uskiftede bo/overtage den faste ejendom til den offentlige vurdering og løsøret til handelsværdi. Såfremt den efterladte/arvinger ønsker at sælge en af gårdene med tilhørende løsøre, eller en af gårdene af anden grund skal sælges, har den anden interessent ret til at overtage aktiver i.h.t. reglerne i § 16, stk. 1.

Ovennævnte paragraf begæres tinglyst servitutstiftende på begge ejendomme. Servituttens respekterer nuværende servitutter samt nuværende og alle fremtidige pantehæftelser.

Revisor

§ 17

Interessentskabets regnskaber og dertil hørende private regnskaber udarbejdes af revisor NN på Landbocentret.

Tvister/voldgift

§ 18

Twister mellem interessenterne angående forståelsen af nærværende aftale eller angående parternes samarbejde på grundlag af nærværende aftale afgøres endeligt af en voldgiftsret. Voldgiftsretten udføres af en eller to uvildige, kyndige personer. Såfremt der ikke foreligger enighed om en enkelt voldgiftsmand, udpeger parterne hver sin. Når den ene part har udpeget sin voldgiftsmand og givet meddelelse herom til den anden part, og denne ikke inden syv dage derefter har udpeget sin, er den første part berettiget til også at udpege den anden voldgiftsmand.

Forinden forretningen påbegyndes, udpeger voldgiftsmændene en opmand. Hvis der ikke kan opnås enighed, udpeges opmanden af formanden for Landbocentret. Hver af parterne har kun ret til to gange skriftligt at fremsætte sine bemærkninger og har kun 14 dage hver gang til at udfærdige sådanne, medmindre voldgiftsmændene giver tilladelse til længere frist. Oversiddes fristen, har vedkommende tabt retten til at fremsætte yderligere bemærkninger. Voldgiften bestemmer i øvrigt selv sin forretningsgang herunder hvilke bevisligheder, den yderligere måtte ønske tilvejebragt. Når voldgiftsmændene har optaget sagen til kendelse, er de forpligtede til

inden fire uger derefter at afsige kendelsen. Sker dette ikke, har hver af parterne ret til at forkaste voldgiften og forlange tvisten afgjort ved domstolene. Såfremt voldgiftsmændene ikke er enige, afgøres tvisten alene af opmanden, hvis kendelse er endelig. Voldgiften fastsætter i sin kendelse, hvem der skal udrede de med den pågældende sags behandling forbundne udgifter. Den afsagte kendelse afgør sagen endeligt og kan således ikke indbringes for de ordinære domstole. Voldgiftslovens regler finder i øvrigt anvendelse herunder, hvis der opstår tvivl om forståelse eller betydningen af denne paragraf.

75,- kr.