

Guideline: Vejen til effekt

Step 4: Få inspiration

Her kan du se hvordan effekten i arbejdspakkerne i **udviklingsprojektet** "Løft bundlinjen – sæt din viden i spil" er blevet afrapporteret.

Arbejdspakke 1: [Værditilvækst – merindtjening på råvarerne](#)

Arbejdspakke 2: [Landmanden som virksomhedsleder – virksomhedsrådgivning](#)

Arbejdspakke 3: [Dynamiske deltidsbedrifter – dynamisk rådgivning](#)

Arbejdspakke 4: [Effekt og Proces](#)

Afsnittet: [Projektets effekter](#).

Step 5. Kend fondenes krav

[Effekt på specifikke indsatsområder](#)

Rapport

Projekt vedrørende erhvervsudvikling inden for det primære jordbrug og inden for forarbejdning i fødevaresektoren.

Udviklingsprojekt

J. nr. 32101-U-12-00216

1. Projektets titel

Løft Bundlinjen – Sæt din viden i spil

2. Hvilke nye og forbedrede produkter, processer eller teknologier er udviklet?

Projekt Løft Bundlinjen har sat viden i spil, koordineret viden og sat viden sammen på nye måder. Vi har genereret og udviklet:

- Koncept for rådgivning om værditilvækst, der støtter landmænd i deres udviklingsmuligheder via alternative afsætningskanaler og/eller differentierede råvarer. I konceptet indgår også rådgivningsmetode for due diligence/kapitalfremskaffelse og beskrivelse af Urban Farming
- Forretningsmodeller og beslutningstøtte for landmænd, der er i gang med eller ønsker at skabe værdi via alternative afsætningskanaler og/eller differentierede råvarer
- Koncept for en virksomhedsrådgivning, der støtter landmænd med store og/eller komplekse virksomheder i strategi, ledelse og forretningsudvikling
- Koncept for etablering af virksomhedsrådgivning i den traditionelle landbrugsrådgivning
- Koncept for netværk for rådgivere på deltidsområdet
- Koncept for samarbejde på tværs af landmænd, rådgivere og folkevalgte på deltidsområdet til gavn for såvel landmandens som rådgivningscentrenes forretningsudvikling
- Koncept for Rådgivningsmetodik – Trumfkort
- Rådgivningskompetenceudviklingskoncept – Trumfspillet
- Koncept for effektskabelse i rådgivning og projektledelse – Effektkort
- Guideline for måling af effekt
- Best Practice cases i rådgivning
- Best Practice cases i projekter

3. Gennemførte aktiviteter og resultater

ARBEJDSPAKKE 1

A. Titel:

Værditilvækst – merindtjening på råvarerne

B Formål:

Arbejdspakkens formål er at udvikle rådgivningstilbud mv. med henblik på at øge landbrugserhvervets muligheder for at supplere den traditionelle produktion med value added-produktion i et og den måde, som råvaren produceres, forarbejdes, håndteres og afsættes på i øget samspil med markedet. Med andre ord: At understøtte landmænds alternative udviklingsmuligheder via alternative afsætningskanaler og differentierede råvarer.

C. Aktiviteter og resultater

1. Kortlægning af rådgivningsbehov

Aktiviteter

- Dybdegående telefoninterviews med 14 værditilvækstere (lead user-interview) om deres rådgivningsbehov og nuværende rådgivningstilbud.
 - I forbindelse med afprøvning af et koncept for rådgivning og gennemførelse af individuelle rådgivningsforløb under aktivitet 3 i arbejdsplan 1 har de deltagende landmænd og rådgivere identificeret rådgivningsbehovene og -produkterne for værditilvæksterne. Vi har undersøgt, hvor værditilvækstere i øvrigt kan få rådgivning med henblik på inspiration til nye værktøjer og processer, herunder kontakt med ViFu (Videncenter for Fødevareudvikling).
 - Der er afholdt en workshop om deltidslandmænds specifikke behov – de mindre virksomheders udfordringer ved udvikling og afsætning af produkter og mulighed for at nå ud i markedet i samarbejde med arbejdsplan 3 – Deltidslandmænd.
 - Opsamlingen fra interviews og erfaringerne fra rådgivningsforløbene er samlet i en rapport med værditilvæksternes rådgivningsbehov og definitioner på forskellige typer af værditilvækst. Resultaterne vedr. rådgivningsbehov er også udmøntet i en folder målrettet landmændene.
 - Gennemførelse af en markedsanalyse over antallet og type af værditilvækstere med udgangspunkt i oplysninger fra bl.a. KOB (Købmandstandens Oplysningsbureau). Analysen baserer sig på de fire segmenter:
 - o Bulkproduktion
 - o Kontraktproduktion
 - o Specialproduktion
 - o Egen afsætning
- Værditilvækstere omfatter de tre sidste grupper. For hvert segment er antallet af landmænd samt den skønnede omsætning opgjort med udgangspunkt i KOB og regnskabsanalyser (Videncentret for Landbrug) og skøn. Værditilvækstere er for en dels vedkommende endvidere opdelt efter region og type.
- Der er foretaget en skitsering af markedsmuligheder og udviklingstrin for værditilvækstere. En række værditilvækstvirksomheder er kategoriseret som eksempler, hvor graden af værditilvækst indgår.
 - Der er lavet en opsamling på behov, kundetyper, marked, udviklingstrin samt identificeret områder, hvor værditilvækstere med fordel kan øge deres fokus.

Resultater

- Vi har betydelig større viden om markedet for værditilvækst i Danmark. Der er mange typer af værditilvækstere, og de får generelt begrænset rådgivning, selvom behovet er til stede. Vi har en forventning om, at dette behov vil være stigende.
- Vi kender nu til de behov som landmænd, der overvejer at udnytte muligheder i værditilvækst og landmænd, der er i gang med værditilvækst, har for rådgivning i relation til produktdifferentiering og en større del af værdikæden.
- Vi ved hvordan værditilvæksters behov for rådgivning adskiller sig fra de rådgivningsbehov, som findes hos landmænd med en traditionel produktion af råvarer og har viden om de mindre virksomheders specifikke behov.
- Vi har kendskab til hvorledes, hvordan og hvem der yder rådgivning indenfor området. Der er ikke mange, som kan yde en helhedsorienteret rådgivning af værditilvækstere.
- Vi har fået inspiration til nye rådgivningsprodukter med tilhørende værktøjer og processer: Produkt, marked, business case, kapitalfremskaffelse, risiko mv.

Aktiviteterne under dette punkt er en del af grundlaget for udvikling af systematikker, værktøjer og procesforløb i de øvrige aktiviteter i arbejdsplanen 1.

2. Metoder og processer som landmanden kan benytte til at afsætte via alternative kanaler, til at udvikle differentierede råvarer samt til at få kontakt til nye investorer og opnå alternativ finansiering

Aktiviteter

- To workshops bl.a. med deltagelse af fire lokale rådgivningsvirksomheder. Temaerne på workshoppen var udvikling og erfaringsudveksling om værditilvækst, deres behov og rådgivning på området.
- Idégenerering og udvikling af definitioner, metoder og værktøjer indenfor:
 - o Kvalificering af forretningsmodel og -koncept
 - o Kapitalfremskaffelse/Due diligence
 - o Udfærdigelse af business case og forretningsplan
 - o Markeds- og kundeundersøgelser.
- Tilpasset eksisterende skabeloner, der kan benyttes, når en værditilvækster skal arbejde med sin business case og beskrive forretningsmodel.
- Der er udarbejdet en liste over de forhold, som en kommende værditilvækster skal være opmærksom på.
- Beskrevet processen for de forskellige faser i værditilvækst: Idé, løsning, igangsættelse og drift.
- Der er udarbejdet et notat der indeholder en vurdering af due diligence i relation til fremskaffelse af kapital til værditilvækst.
- Der er opsamlet erfaringer fra Tyskland ved deltagelse i fødevaremesse og udarbejdet artikel herom.
- Der er gennemført research på nettet, hvor der er besøgt fem-seks udenlandske hjemmesider om værditilvækst. Der er hentet inspiration herfra, og indtrykkene er opsamlet.
- Der er udarbejdet folderen "Værditilvækst, sådan kommer du i gang" med relevante problemstillinger for værditilvækstere, samt en liste med kontaktpersoner, med en række forskellige kompetencer, der er relevante for værditilvæksterne.
- Arbejdet med differentierede produkter og de muligheder som ligger i at producere og udvikle nye og endnu sundere produkter i form af cerialiernes og grøntsagernes indhold af stoffer, der har effekt på menneskets sundhed.

- Udarbejdet casebeskrivelse (Kongens Fadebur), som et eksempel på hvordan værditilvæksteren og hans rådgivere kan få merværdien af råvarerne ved at springe led over i værdikæden og ved produktdifferentiering.
- Der er løbende afholdt møder i VFL-projektgruppen, der består af seks-otte medarbejdere fra Videncentret for Landbrug, hvor definitioner, analyser, forretningsmodeller mv. er blevet diskuteret. Gruppen har haft kontakt med FOI og Aarhus Universitet om forskning og undervisning.
- Der er udarbejdet notat om finansiering/Due diligence i forhold til værditilvæksternes behov i den forbindelse.

Resultater

- En betydelig større viden om nye afsætningskanaler, differentierede råvarer samt muligheder for kapitalfremskaffelse er indhentet fra andre lande og inddraget denne viden i anbefalingerne til danske værditilvækstere. Den opnåede viden er systematiseret i forhold til værdikæden og markeder.
 - Anbefalinger til landmænd om, hvordan de kan komme i gang med værditilvækst. Udgangspunktet for anbefalingen er bl.a., at værditilvæksteren skal flytte sit fokus fra produkt til markedet. Det bygger bl.a. på viden indhentet i aktivitet 1 i arbejds pakken. Anbefalingerne bygger på de forskellige faser i værditilvækst: Idé, løsning, igangsættelse og drift. I anbefalingerne indgår også en vurdering af styrker og svagheder, som værditilvækstere skal have fokus på, herunder marked/kunde og ikke kun produkt/produktion.
 - Antallet af landmænd/værditilvækstere er fordelt efter fire forretningsmodeller: Bulk, kontraktproduktion, specialproduktion og direkte afsætning – den såkaldte 'Lagkagemodel'. De fire forretningsmodeller tager udgangspunkt i de opstillede anbefalinger.
 - At værditilvæksterne er informeret om forskellige rådgivningsmuligheder og hvordan de opfylder hans behov i forhold til den (forretnings)model han har valgt/vælger at skabe værditilvækst efter.
 - At værditilvæksterne har viden om, hvem han kan henvende sig til når han ønsker råd og sparring om værditilvækst.
 - At værditilvæksterne har fået inspiration til, hvordan han kan bygge sin værditilvækst på egenskaberne i råvaren.
 - Der er øget kendskab til værditilvæksternes behov i forhold til finansiering/Due diligence.
3. Koncept for tværgående rådgivning inden for området for alle typer af landbrug, herunder økologiske brug og matrixbrug samt deltidsbedrifter

Aktiviteter

- Udarbejdet casebeskrivelser på fire værditilvækstere af forskellig karakter. Casebeskrivelserne identificerer værditilvæksternes rådgivningsbehov over for rådgiverne og bygger på viden under aktivitet 1.
- Udvikling og afprøvning af et rådgivningskoncept for landmænd der arbejder eller ønsker at arbejde med værditilvækst. Afprøvning er sket i samarbejde med fire rådgivningsvirksomheder og fire landmænd.
- Der er opstillet definitioner på forskellige typer af værditilvækst, og "Landbrugets trædemølle" er skitseret: Hvordan kommer landmanden fra udvidelse af traditionel produktion til værditilvækst.
- Identifikation af barrierer for rådgivning af værditilvækstere.
- Undersøgt og beskrevet hvilke erfaringer tyskerne har gjort omkring økologisk matrixbrug og økologisk landbrug.

- Afholdt møde med KU-Life om samfundsanalyse/fødevarerindustri med henblik på samarbejdsmuligheder og erfaringsudveksling.
- Beskrivelse af økologiske matrixbrug, bl.a. sammen med Kongens Fødebur.
- Udviklet et værktøj (prototype) i form af et regneark som grundlag for udarbejdelse af kalkuler til værditilvækstere. Hermed kan værditilvæksteren få en samlet omkostningsvurdering af forretningsmodellen. Der er også udarbejdet udkast til vejledning.
- Beskrevet eksempel på muligheder/forretningsmodeller for rådgivningsvirksomheder, som vil tilbyde et rådgivningskoncept til værditilvækstere. I eksemplerne er inddraget viden fra aktivitet 1.
- Opsamlet erfaringer fra bl.a. "Kongens Fødebur" samt de fire landmænd, om hvordan værditilvæksteren og hans rådgivere kan indhente merværdien af råvarerne ved at springe led over i værdikæden og/eller ved produktdifferentiering og udmøntet dette i en casebeskrivelse.
- Forberedelse af business boards – tidligere spring boards. Ved business board præsenterer landmanden sin forretningsmodel og business case for et panel af eksperter med henblik på sparring og kvalificering af forretningskonceptet.
- Udarbejdet en liste med kontaktoplysninger på relevante samarbejdspartnere og netværk for rådgiverne.
- Beskrivelse af forskellige produktkoncepter, som er udarbejdet med udgangspunkt i rådgivningsforløb med de fire landmænd.

Resultater

- Anbefalingerne til rådgiverne om, hvorledes en rådgivning skal tilrettelægges, så værditilvæksterne får en sammenhængende rådgivning, der indeholder såvel ekspertviden som sparring og ikke mindst procesrådgivning. Rådgivningen har fokus på såvel udviklingsmuligheder via alternative afsætningskanaler og differentierede råvarer, samt på fremskaffelse af kapital.
- Et tæt netværk og givende samspil mellem Videncentret for Landbrug, DLBR-rådgivere og involverede landmænd.
- Et rådgivningskoncept som rådgivningsvirksomhederne kan tilbyde landmænd der ønsker at skabe merværdi af råvarerne og flytte sig fra at være bulkproducent til værditilvækster.
- Mere viden om og anbefalinger til rådgiverne om, hvordan rådgivningen skal tilrettelægges til de forskellige typer af værditilvækstere afhængig af deres forretningsmodel.
- Rådgivningsmodel for sparring og beslutningsstøtte til værditilvækster om valg af alternative afsætningskanaler og/eller differentierede råvarer med tilhørende forretningsmodel.

4. Koncept for kompetenceløft af rådgiverne indenfor området

Aktiviteter

- Rådgiverne har deltaget i workshops og rådgivningsforløb med henblik på kompetenceløft og gensidig erfaringsudveksling.
- Der er afholdt indlæg på "Økonomiens dag" for rådgivere: "Værditilvækst".
- Erfaringerne fra workshops og rådgivningsforløb er samlet i flere dokumenter.
- Opstillet kompetencekrav til rådgiverne, så de kan understøtte såvel landmandens egen udvikling fra producent og råvareleverandør til at være værditilvækster med fokus på produkt og ikke mindst marked, men også yde en konkret rådgivning om forretningsmodeller, produktudvikling, markedsføring og –penetrering.

Resultater

- Vi har nu fået øget kendskab til de kompetencer, der er nødvendige for rådgivning af værditilvækstere.
- Vi ved, at et kompetenceløft skal flytte rådgivernes fokus fra traditionel landbrugsproduktion til nye forretningsmuligheder med andre potentialer og udfordringer. Kompetenceløftet skal indeholde:
 - o Mere viden om værditilvæksternes rådgivningsbehov.
 - o De udfordringer de står over for ved såvel igangværende som værditilvækstere i idéfasen, og hvilke muligheder de har i de forskellige situationer.
 - o En indføring i værktøjer, der kan benyttes i rådgivningen af værditilvækster herunder priskalkulation og markedsfokus.
 - o En afprøvning af et rådgivningsforløb for værditilvækster.
 - o Kompetenceløftet kan ske ved kendskab til værktøjer samt rådgivningsforløb.
 - o Kursusmateriale i form af resultaterne fra de øvrige aktiviteter i arbejdspakkerne.

5. Beslutningsstøtte i forbindelse med mulighederne for etablering af urbant, bynært eller socialt landbrug, så forbrugerne får forbedret kontakt til erhvervet

Aktiviteter

- Vidensudbygning gennem litteratur, artikler og gennem udforskning af projekter og interesser indenfor området Urban Farming.
- Der er opsamlet en række erfaringer fra flere igangværende projekter, herunder Gellerup i Århus.
- Udarbejdelse af konceptartikel.

Resultater

- Et netværk af interessenter der arbejder med konceptudvikling (de mange styrker ved Urban Farming, og hvordan lykkes de?).
- En viden om hvordan Urban Farming kan forankres i nationalt- og internationalt sammenhæng.
- Betydelig viden om Urban Farming, indhold og form, samt hvordan det kan implementeres.

6. Effekt af arbejdspakken

Aktiviteter

Arbejdspakken har søgt at sikre effekt ved brug af møder i arbejdspakkens styregruppe, hvor medarbejderne løbende er blevet udfordret på hvordan projektet kunne sikre værdi/effekt for aftagerne af arbejdspakkens produkter og viden, samt hvilke forhold, der kunne påvirke det effektmæssige udbytte af aktiviteterne. Der har været afholdt fem af disse styregruppemøder i arbejdspakkens regi. Disse har fungeret på den måde, at styregruppen er blevet orienteret om udviklingen i arbejdspakken og efterfølgende har givet faglige indspil i forhold til at sikre værdi/effekt. Effektsikring har været diskuteret på styregruppemøderne bl.a. på baggrund af, at dagsorden på styregruppemøderne har været forskellige fra gang til gang. Deltagerne i styregruppen har foruden ledere på Videncentret for Landbrug været en leder fra Landbrug & Fødevarer.

Resultater

Projektets effekt på kort sigt og sandsynlige effekter på lang sigt

Landmandsniveau:

- Fået de deltagende landmænd i projektet til også at fokusere på forretningsudvikling i forhold til at sikre efterspørgsel og afsætning af deres produktion og ikke udelukkende på udvikling af deres produkt og produktion. På denne måde er de blevet bedre i stand til at forretningsgøre deres nye produktion og produkter, og derigennem sikre en bedre overlevelse og indtjening af deres forretning og produktion.
- Projektet har bevirket, at der er sket en udvikling af nye og en styrkelse af eksisterende indkomst- og beskæftigelsesmuligheder, herunder for mindre landmænd og deltidslandmænd.

Erhvervsniveau:

- Omsætningen af projektets produkter og viden kan sikre landmænd/producenter, som ønsker value added-produktion (Produktdifferentiering) bedre værktøjer for at udvikle og afsætte deres produkter og produktion: Derigennem kan deres overlevelseschancer som små og lokale fødevareproducenter øges væsentligt. Mindre landmænd og deltidslandmænd, som benytter sig af projektets viden og produkter kan således generelt øge deres mulighed for indkomstgenerering.
- Styrkelse af markedsåbningerne for afsætningen af lokal fødevareproduktion, da de små specialiserede fødevareproducenters evner til at begå sig som producenter forretningsmæssigt i forhold til at afsætningsleddene styrkes.
- Ny og innovativ produktudvikling, som kan skabe spin-offs med værdi for det samlede erhverv.
- Udformningen af rådgivningsbehov hos værditilvækstere har skabt eller vil skabe en efterspørgsel og udbud af nye rådgivningsprodukter fra landbrugets rådgivningsvirksomheder.
- Med de udviklede rådgivningskoncepter kan fokus flyttes fra produktion til kunder/market. På baggrund af det udækkede behov samt en forventet stigning i antallet af værditilvækstere, vurderes, at der vil være et ikke uvæsentligt potentiale for udbredelse og dermed effekt af arbejds pakken.

Samfunds niveau:

- Ny og styrket indkomstgenerering i udkantsområder.
- Nye fødevareudbud.
- Eksisterende marginaljorde, kapitalapparat og produktionsformer kommer i spil på nye vækstorienterede økonomiske værdiskabende måder.

ARBEJDSPAKKE 2

A. Titel:

Landmanden som virksomhedsleder – virksomhedsrådgivning

B. Formål:

Vi styrker landmandens rolle og kompetencer som virksomhedsleder, og videreudvikler en ny rådgivningsfunktion – virksomhedsrådgiveren, der understøtter landmanden i ledelse og forretningsudvikling af landbrugsvirksomheden.

C. Aktiviteter og resultater

1. Beslutningsstøtte og processer til at etablere virksomhedsrådgivning i den traditionelle landbrugsrådgivning

Aktiviteter

- Der er tilrettelagt og opsamlet viden fra 22 workshops og møder med 13 forskellige rådgivningsvirksomheder, hvor der er arbejdet med, hvordan virksomhedsrådgivningen bedst fungerer i forhold til landmanden og hvordan rådgivningsvirksomheden udvikler og implementerer virksomhedsrådgivning.
- Projektet har udarbejdet analyser i Økonomidatabasen, der viser, hvor mange landmænd, der kan have behov for virksomhedsrådgivning.

Resultater

- Der foreligger følgende samtaleark, som bruges til at understøtte arbejdet med at udvikle og implementere virksomhedsrådgivning i den enkelte rådgivningsvirksomhed:
 - o Samlet overblik over forretningsområdet virksomhedsrådgivning
 - o Virksomhedsrådgiverens kompetencer – faglige, metodiske og personlige
 - o Karakteristika af landmænd, der har behov for virksomhedsrådgivning
 - o Mål og vision for virksomhedsrådgivningen
 - o Organisering
 - o Produkter og ydelser
 - o Værktøjer
- Landkort, der viser geografisk placering af hhv. fuldtids- og deltidsbedrifter samt produktionsgrene. Formålet med landkortene er at give overblik over hvor stort et potentiale, der er for virksomhedsrådgivning i de enkelte geografiske områder i Danmark.
- Landbrugets rådgivningsvirksomheder har et beslutningsgrundlag, der giver mulighed for at organisere sig optimalt i forhold til at udvikle virksomhedsrådgiverne og tilrettelægge rådgivningsforløbene, så de støtter landmændene i ledelse og udvikling af virksomheden.
- To rådgivningsvirksomheder er ved udgangen af 2012 klar til at vækste virksomhedsrådgivning, én rådgivningsvirksomhed er i driftsfasen, fem rådgivningsvirksomheder er i implementeringsfasen, to virksomheder er i løsningsfasen og tre virksomheder er i idéfasen.

2. Koncept for kompetenceforløb for virksomhedsrådgivere

Aktiviteter

- Via interview af 3 vækstorienterede landmænd, 5 virksomhedsrådgivere og 5 ledere af virksomhedsrådgivning er der designet et uddannelsesforløb for virksomhedsrådgivere, hvor deltagerne lærer at bruge værktøjer, metoder og processer, der understøtter landbrugsvirksomhedens arbejde med strategi og forretningsudvikling. Den viden, som er opsamlet har haft stor betydning for og er grundlaget for indholdet i demonstrationerne gennemført i Løft Bundlinjen – Skab forandringer og nå dine mål.
- 360 graders evaluering er udviklet og evalueret sammen med 6 virksomhedsrådgivere, alle ansat i samme rådgivningsvirksomhed på 3 møder.
- Via indspil fra virksomhedsrådgivere under samtaler og møder med dem er der udarbejdet en oversigt over uddannelsesaktiviteter, der understøtter virksomhedsrådgiveren i mødet med landmanden.

Resultater

- Uddannelsesforløbet for virksomhedsrådgivere startede med første hold på 17 rådgivere i september 2012. Forløbet afsluttede med eksamen i juni 2013.

- Model og skabelon til 360 graders vurdering af virksomhedsrådgivere, hvor denne vurderes af landmænd, kolleger og lederen - er klar til brug.
 - Samlet oversigt over kurser og uddannelser målrettet virksomhedsrådgivere.
3. Koncept for netværksaktiviteter for virksomhedsrådgivere, hvor der er fokus på rådgivning, strategi, ledelse og forretningsudvikling samt innovation

Aktiviteter

- 3 netværksmøder for virksomhedsrådgivere er udviklet og designet med følgende emner:
 - o Bestyrelsesseminar (er demonstreret i Løft Bundlinjen – Skab forandring og nå dine mål)
 - o Rådgivning til landbrugsvirksomheder med udviklingskraft (er demonstreret i Løft Bundlinjen – Skab forandring og nå dine mål)
 - o Forretningsmodeller
- Interview via telefon af 8 rådgivere/konsulenter, der har deltaget i Connect Denmark. Deltagerne synliggjorde deres udbytte i forhold til virksomhedsrådgivning samt netværksdannelse med de øvrige deltagere i aktiviteterne.

Resultaterne af de nævnte aktiviteter er demonstreret i Løft Bundlinjen – Skab forandring og nå dine mål.

Resultater

- I gennemsnit vurderede 90 % af deltagerne på bestyrelsesseminaret, at indholdet var tilfredsstillende.
 - Bestyrelsesseminaret viste, at der var behov for at udvikle følgende:
 - o Beskrivelse af, hvornår hhv. gådråd, advisory board eller bestyrelse er relevant
 - o Aftalegrundlag mellem virksomheden og personer, der indgår i rådgivende råd
 - o Kompetencehjul, der støtter landmanden i at sammensætte sin bestyrelse
 - o Skabelon til landmandens afrapportering til bestyrelse og evt. også pengeinstitut
- Netværksaktiviteterne viser, at der er behov blandt virksomhedsrådgiverne for at mødes i netværk omkring faglige emner, der vedrører ledelse og udvikling af landbrugsvirksomheder.

Evalueringsrapporten fra Connect Denmark viser, at 4 ud af 8 deltagere vurderer, at Connect Denmark støtter dem i deres arbejde som virksomhedsrådgiver.

Erfaringerne fra netværksmøderne (gennemført i 2012) (indhold, opbygning og form) samt produkterne vedr. bestyrelser og advisory board er videregivet til projekt 5721 Landmanden som virksomhedsleder – virksomhedsrådgivning, der har taget resultaterne og arbejdet videre med dem i 2013. Samme projekt vurderer og tager stilling til hvorvidt der er basis for at drifte konceptet med Connect Denmark.

4. Koncept for netværksaktiviteter, møder, kurser og seminarer for vækstorienterede landmænd, hvor der er fokus på ledelse og forretningsudvikling

Aktiviteter

- Via møder og dialog med virksomhedsrådgivere har projektet udarbejdet en skabelon, som kan bruges til planlægning af arrangementer for landmænd samt forslag til program for et arrangement om bestyrelser i landbrugsvirksomheder.

- På workshop med landmænd og virksomhedsrådgivere er et uddannelsesforløb for landmænd og virksomhedsrådgivere, der ønsker at indgå i bestyrelser eller advisory board i landbrugsvirksomheder designet.

Resultater

- Guide til planlægning af netværksarrangementer for landmænd.
- Kursusforløb for landmænd og virksomhedsrådgivere, der ønsker at indgå i bestyrelser og advisory board (kurset er etableret i oktober 2013).
- Landmændene har tilbud om at få en velkvalificeret virksomhedsrådgiver, der kan være hans primære sparringspartner når det gælder strategi, ledelse og forretningsudvikling.
- Landmænd og virksomhedsrådgivere har beslutningsgrundlag i forbindelse med etablering og brug af hhv. gårdråd, advisory board eller bestyrelse, som professionaliserer deres ledelse.

5. Effekt i arbejds pakken

Aktiviteter

Arbejdspakken har søgt at sikre effekt ved brug af møder i arbejdsprogrammets styregruppe, hvor medarbejderne løbende er blevet udfordret på hvordan projektet kunne sikre værdi/effekt for aftagerne af arbejdsprogrammets produkter og viden, samt hvilke forhold, der kunne påvirke det effektmæssige udbytte af aktiviteterne. Der har været afholdt 4 af disse styregruppemøder i arbejdsprogrammets regi. Disse har fungeret på den måde, at styregruppen er blevet orienteret om udviklingen i arbejdspakken og efterfølgende har givet faglige indspil i forhold til at sikre værdi/effekt. Effektsikring har været diskuteret på styregruppemøderne bl.a. på baggrund af, at dagsorden på styregruppemøderne har været forskellige fra gang til gang. Styregruppen har bestået af ledere på Videncentret for Landbrug.

Resultater

Projektets effekt på kort sigt og sandsynlige effekter på lang sigt
Landmandsniveau og rådgivningsvirksomhedsniveau:

- For den enkelte landmand: Sikring af udbud af rådgivningskompetencer og rådgivningsprodukter til den enkelte landmand, som har rødder i de organisationer og virksomheder, som traditionelt har den største faglige viden indenfor og om erhvervet. Herigennem en progressiv understøttelse af den enkelte landmands udvikling og omstilling til virksomhedslandmand, fremtidens fuldtidsprofessionelle storskala-landmand.
- For den enkelte rådgiver: Sikre at den fremtidige rådgiver har de kompetencer, som efterspørges og vil blive efterspurgt. Sikre overlevelse af arbejdsplads!
- For den enkelte rådgivningsvirksomhed: sikre virksomhedsoverlevelse! Understøtte relevante organisationsforandringer og -udvikling af rådgivningsvirksomhederne, så den enkelte rådgivningsvirksomhed bliver klædt på til at kunne matche dagens og fremtidens rådgivningsbehov.
- En række rådgivningsvirksomheder er godt på vej til at udføre de nødvendige forandringer i organisationen. Der er således allerede effekter på kort sigt, når det gælder visse rådgivningsvirksomheders omstilling.

Erhvervsniveau:

- For landbrugserhvervet: et konkurrencedygtigt dansk landbrug, som kan konkurrere på de internationale markeder. Udvikling og tilpasning af dansk landbrug til det biobaserede samfund.

- For rådgivningsvirksomhederne: Sikre at der er et udbud af danske rådgivningsvirksomheder i Danmark, som kan matche rådgivningsbehovene fra dagens og særligt fremtidens virksomhedslandmænd. Der er allerede på kort sigt sket følgende: (fra projektets afrapportering) Virksomhedsrådgivning er godt på vej til at blive implementeret i landbrugets rådgivningsvirksomheder. Ud af 30 rådgivningsvirksomheder er der sket følgende: To rådgivningsvirksomheder er ved udgangen af 2012 klar til at vækste virksomhedsrådgivning, én rådgivningsvirksomhed er i driftsfasen, fem rådgivningsvirksomheder er implementeringsfase, to virksomheder er i løsningsfasen og tre virksomheder er i idéfasen.
- Sikre en fortsat positiv udvikling af dansk landbrugsrådgivning til gavn for erhvervet selv og dansk landbrug.

Samfundsniveau:

- Projektet understøtter et progressivt fremtidsorienteret landbrugserhverv med fokus på en offensiv værdivækst. Projektet sikrer således et konkurrencedygtigt og tidsvarende landbrugserhverv i Danmark til gavn for det omgivende samfund i forhold til beskæftigelse, eksportindtægter og økonomisk vækst og indkomstgenerering. Væsentligt er det også, at projektet medvirker til at sikre en fortsat udvikling af en stabil og effektiv danskbaseret fødevareforsyning.
- Projektet vil understøtte en udvikling og tilpasning af dansk landbrug til det biobaserede samfund og de politiske målsætninger og visioner for det biobaserede samfund.
- Projektet understøttede et fortsat stærkt værdiskabende dansk landbrug.

Betydende faktorer udenfor projektet, der kan påvirke effektskabelsen af projektet: Eftervirkninger af den finansielle og økonomiske krise, først og fremmest landbrugets finansieringsklemme, kan påvirke omfanget og hastigheden i omstillingen og udbredelse af virksomhedslandbrug i Danmark. Dette kan igen påvirke efterspørgslen efter den type rådgivning, som allerede virksomhedslandmand i dag efterspørger og forventes at efterspørge. Dette forventes dog kun at ske på kortere sigt, da strukturudviklingen i dansk landbrug forventes at være hovedårsagen til den fremtidige omstilling af danske landbrugsbedrifter til virksomhedslandbrug.

Arbejdet i projektet fortsætter i 2013 i projekterne: Vækst og merværdi i landbruget samt Landmanden som virksomhedsleder.

ARBEJDSPAKKE 3

A. Titel:

Dynamiske deltidsbedrifter – dynamisk rådgivning

B Formål:

Vi har fokus på at sikre en koordineret og kvalificeret rådgivning til deltidslandmænd og landboere, således de får en sund udvikling af deres forretning, det være sig via forbedring af eksisterende produktion og udvikling af nye forretningsområder, såsom udvikling af naturkoncepter eller nye fødevarevirksomheder – udviklinger der medvirker til et mangfoldigt landbrug og attraktivt landdistrikt, nu og i fremtiden.

- At der tilbydes deltidslandmænd en konkurrencedygtig rådgivning med fokus på udvikling af et mangfoldigt landbrug og en god forretning for den enkelte deltidslandmand/virksomhed.
- At deltidslandmænd og landboere får mulighed for at få inspiration fra rådgivere og netværk,

der kan udfordre dem såvel landbrugsfagligt som økonomisk, afsætningsmæssigt og menneskeligt i udviklingen af deres virksomhed samt et godt liv på landet.

C. Aktiviteter og resultater

1. Beslutningsstøtte og processer til implementering af ny rådgivning samt identificering af nye indsatsområder for alle typer af deltidslandmænd og landboere

Aktiviteter

Aktiviteterne har omfattet idegenerering, udvikling og afprøvning af rådgivning:

- Der er i samarbejde med tre centre udviklet et oplæg til en markedsanalyse, som blev gennemført i starten af 2012 på otte centre med det formål at afdække rådgivningsbehov på deltidsområdet. Et center har yderligere gennemført en tilpasset markedsanalyse i begyndelsen af 2013.
- Der blev udviklet oplæg til idegenerering i Brugergruppen i forhold til fokusområder i 2013 med afsæt i markedsanalysen.
- Der er udarbejdet et indlæg til årsmøde for deltidslandmænd, for erfaringsudveksling og diskussion i et bredt deltidsforum.
- Der er udarbejdet et notat om værdiskabende regnskab til deltidslandmænd med det formål at skabe overblik over hvordan de enkelte rådgivningsprodukter omkring regnskabsproduktion, udbudt i DLBR, kan skabe værdi for den enkelte deltidslandmand og hans/hendes karakteristika.
- Der er foretaget rundringning til 24 DLBR-virksomheder for at afdække deres fokus på deltidslandmændene og deres arbejde med deltidslandmænd i deres rådgivning, samt deres ønsker til netværksaktiviteter mellem rådgiverne.
- Planlagt og afholdt workshop for netværk for deltidsrådgivere den 19/11 2013.
- Udfærdiget et notat om værdien af Brugergruppen for deltidsrådgivning.

Resultater

- Større overblik over deltidssegmentets betydning og rådgivningsbehov.
- En anbefaling og en beslutning om en fortsættelse af Brugergruppen for deltidsrådgivning for at fastholde det gode samarbejde og den tætte dialog med de forskellige interessenter, som har fokus på deltidslandmændene. Dermed fortsætter det gode samarbejde i Brugergruppen for rådgivning til deltidslandmænd, hvor repræsentanter fra Danske Deltidslandmænd, DLBR og Videncentret for Landbrug sidder.
- Et netværk, der samarbejder på tværs af rådgivningsenheder og med Videncentret for Landbrug om at tilbyde og udvikle rådgivningsprodukter til deltidslandmænd.
- Anbefaling til et samarbejde mellem Danske Deltidslandmænd, DLBR, Videncentret for Landbrug og andre interessenter, der sikrer at deltidslandmændene er i fokus i tilrettelæggelse af projekter, i udvikling af rådgivning og at rådgiverne har stor opmærksomhed på målgruppens differentierede og mangfoldige behov.
- En større bevidsthed hos DLBR-virksomhederne om Videncentret for Landbrugs arbejde med deltidslandbruget og om DLBR-virksomhedernes udfordringer og muligheder i arbejdet med deltidslandmændene.

2. Beslutningsstøtte samt processer og metoder til udvikling af målrettet rådgivning til deltidslandmænd og landboere

Aktiviteter

- Arbejdspakken har bidraget med sparring på udvikling af rådgivningsmetoder i arbejdspakken "Effekt og Proces".

- Identifikation af behov for og evt. planlægning af studietur for deltidslandmænd, for afdækning af viden fra andre lande der arbejder målrettet med rådgivning af deltidslandmænd.
- Der er gennemført spørgeskemaundersøgelse hos 21 deltidslandmænd om behov for en faglig studietur til udlandet for deltidslandmænd.
- Aktiviteter, der har fokus på Økonomistyringsprodukter til deltidslandmænd, herunder tilrettelæggelse af arbejds gange, kommunikation og de forskellige typers behov, samt en sammenhængende og vedkommende rådgivning til deltidslandmænd.
- Der er inviteret til og forberedt to arrangementer for deltidsrådgivere, hvor der har været fokus på at præsentere erfaringer fra andre projekter omkring økonomistyring til deltidslandmænd. I planlægningen af arrangementerne har der været afholdt møder med indlægholdere omkring behovet for tilrettelæggelse af kommunikation og arbejds gange for effektivt at nå segmentet. Møderne er blevet afholdt og er af rapporteret i Økonomistyringsprojektet.
- Der er gennemført telefoninterview med 21 deltidslandmænd om deres brug for og behov for faglige netværk.
- Udviklet en inspirationsoversigt over mulige netværkskoncepter, som dækker deltidslandmændenes differentierede behov. Parallelt med dette arbejde er der i et andet projekt gennemført pilotprojekt om indførsel af et klubkoncept, som nyt fagligt netværkskoncept til deltidslandmænd.
- Der er sikret en formidling af erfaringer fra andre projekter om økonomistyring til landmænd og rådgivere.

Resultater

- Der er skabt en bevidsthed hos DLBR-deltidsrådgiverne om at deltidslandmænd ønsker studieture til udlandet, og som de gerne vil betale for selv. Der blev spurgt ind til betalingsvilje hos potentielle deltagere, da studieture er selvfinansierede. Knap halvdelen af de adspurgte deltidslandmænd tilkendegav, at de havde et ønske om en studietur til udlandet, også når de selv skulle betale den.
 - Større indsigt hos deltidsrådgiverne om at præcis kommunikation og tale på deltidslandmandens niveau er centralt for deltidslandmændenes brug og forståelse for Økonomistyring.
 - At rådgiverne tilbyder deltidslandmændene de produkter der svarer til hans behov og som kan skabe værdi på netop hans bedrift.
 - En mere sammenhængende og troværdig rådgivning til deltidslandmændene.
 - Anbefaling til koncept for netværk som skaber effekt og værditilvækst, under hensyntagen til deltidslandmændenes differentierede og mangfoldige behov. I anbefalingen indgår viden om at deltidslandmanden ofte relaterer faglige netværk til erfagrunder med 6-8 deltagere, men også at disse ikke dækker alle deltidslandmænds behov.
 - Inspiration og viden som rådgiveren kan anvende til at formidle og synliggøre hvilke muligheder, den enkelte DLBR-virksomhed har for faglige netværk. Samtidig har rådgiveren mulighed for at vurdere hvilke fordele, udbytter og værdier der er ved de forskellige faglige netværk for at kunne forbedre kommunikationen og målrette "salget af faglige" netværk til deltidslandmanden.
3. Kommunikation og formidling af faglig viden, udviklings- og forretningsmuligheder på bedriften, regler og rammer til deltidslandmænd og landboere

Aktiviteter

- Forretningskoncept for FlexNyt blev udviklet.
- Der er udarbejdet et oplæg til en landsdækkende kampagne for udegående dyr om vinteren, herunder præsentationer "Hest" og "Kvæg" samt artikler om emnet.

- Aktuel viden og nye informationer vedr. deltid er lagt på Landbrugsinfo.dk
- Information om den rådgivning, der skaber værdi på deltidsbedrifter, er givet i magasinet "Trumf på rådgivningen" samt i e-magasinet Best Practice i projektledelse.
- Endvidere er der udarbejdet en artikel om arkitektur i indretningen af læskure til ammekøer. Der er udarbejdet produktblade til produktkatalog.
- Der er udarbejdet en folder med deltids "temaer" til anvendelse til workshop om samfunds-analyse.
- Koncept for kampagne om udegående dyr er udarbejdet.
- Formidlingen via Landbrugsinfo.dk og Landmand.dk m.m. er blevet præsenteret og diskute-ret med Brugergruppen.

Resultater

- Den nye struktur for FlexNyt er et konkret bud på målrettet og effektiv formidling til del-tidslandmænd. Rådgivningsvirksomheden, hvor deltidslandmanden er kunde, har med FlexNyt et produkt der indeholder faglig viden indenfor alle produktionsgrene som har sær-lig relevans for deltidskunden. Der er i dag 13 virksomheder der tilbyder produktet FlexNyt til sine deltidslandmænd.
- Best Practice historie om rådgivning af deltidslandmand, der giver inspiration af særlig kommunikation til deltidssegmentet.
- Forslag til forbedring af formidlingen via Landbrugsinfo.dk og andre platforme hvor deltids-landmanden søger viden.

4. Beslutningsstøtte til vurdering af samfundsøkonomisk betydning og erhvervspotentiale

Aktiviteter

Aktiviteten er tilrettelagt med henblik på at arbejdsplanen er en væsentlig medspiller i proces-sen med at få viden om deltidslandmændenes samfundsmæssige og økonomiske betydning samt deres produktionsmæssige udfordringer. Der er sket en:

- Kortlægning af analyseområdet, omfanget og deltagerne, herunder udarbejdelse af køre-plan for analysen.
- Identifikation og etablering af samarbejde med potentielle interessenter, herunder møde med KU-Life. Der er afholdt en workshop for afdækning af vinklen for en samfundsøkon-omisk analyse af deltidslandbruget i Danmark i samarbejde med forskellige interessenter både fra Danske Deltidslandmænd, DLBR-virksomhederne og "rigtige" deltidslandmænd. Til at støtte workshoppen havde Klaus Kaiser, erhvervsøkonomisk chef, Ø&V et indlæg om vinkler for en samfundsøkonomisk analyse, hvor han præsenterede to modeller for en så-dan analyse – en stor model som indbefatter forskningen og som er flerårig, og en lille mo-del som primært fokuserer på relevante økonomiske parametre i en kvantitativ analyse suppleret med en mindre kvalitativ analyse af deltidssegmentets betydning i landdistrikter-ne. Klaus Kaiser var inviteret til at holde indlægget da det er ham, der efterfølgende skal fo-retage de økonomiske beregninger i analysen.

Resultater

- Der gennemføres med støtte fra Promilleafgiftsfonden en samfundsøkonomisk analyse af deltidslandbruget i Danmark i 2014.

5. Effekt i arbejdsplanen

Aktiviteter

Projektet har søgt at sikre effekt ved inddragelse af Brugergrupper, hvor projektet løbende er blevet udfordret på, hvorledes projektet gennem sine aktiviteter, fremdrift, resultater, implementering af disse og overvejelser over forhold, der kunne påvirke det effektmæssige udbytte af projektet, har kunnet sikre værdi/effekt for aftagerne af projektets produkter og viden. Projektrelevans og effektsikring er ud over inddragelse af brugere og potentielle kunder sket gennem en kommunikationsstrategi, hvor blogs har været anvendt. Arbejdspakken har således benyttet to blogs, deltid.dlbrblog.dk og ndr.dlbrblog.dk til at skabe og komme i dialog med et netværk omkring projektets formål og aktiviteter. Videre er de to blogs blevet anvendt som informationskanaler i forhold til udbredelse og sikring af effekt af projektet.

Aktiviteter for at sikre effekt har herudover været:

- FlexNyt er blevet demonstreret og tilbydes i dag fra 13 rådgivningsvirksomheder. (Fra demonstrationsdelen). Disse 13 rådgivningsvirksomheder tilbyder produktet, fordi der er et marked for dem.
- I samarbejde med arbejdspakken "Økonomistyring, Strategi og Ledelse" er der tilrettelagt erfaringsudvekslinger om indholdet i økonomiprodukter til deltidslandmænd. (Fra demonstrationsdelen).

Resultater

Individniveau – den enkelte landmand, rådgiver og rådgivningsvirksomhed:

- Effekter for den enkelte deltidslandmand: Den enkelte landmand klædes på eller får styrket sine kompetencer for at udvikle eller styrke sin deltidsbedrift forretningsmæssigt. Derigennem styrkes hans muligheder for at udvikle sin forretning, herunder nye fødevarerprodukter og naturkoncepter. Dette giver ham mulighed for økonomisk at (re)investere i sin bedrift og livsform.
- Effekter for den enkelte rådgiver og rådgivningsvirksomhed: Den enkelte rådgiver og rådgivningsvirksomhed får styrket sine kompetencer for at udvikle og tilbyde rådgivningsprodukter overfor deltidslandmænd, som sigter på et bredere perspektiv i forhold til at understøtte den enkelte deltidslandmands og landboers forretnings- og livsform.

Erhvervsniveau:

- For danske deltidslandmænd: Projektet tilvejebringer ny og styrket rådgivning og rådgivningsprodukter, så de danske deltidslandmand får bedre mulighed for at udvikle og fastholde deres økonomiske produktion og livsform.
- For rådgivningsvirksomhederne: Rådgivningsvirksomhederne får en større viden om og kompetence til at håndtere deltidsland som kundegruppe. Derved styrkes deres muligheder for at fastholde og udvikle dette forretningsområde i deres virksomhed. Disse bliver herved bedre til at understøtte produktion, beskæftigelser, herunder afledet beskæftigelse og bosætning særligt i landdistrikterne.

Samfundsniveau:

- Projektet understøtter muligheden for økonomisk aktivitet og vækst i landdistrikterne.
- Dette kan ud over udvikling og fastholdelse af økonomisk aktivitet indenfor den primære produktion lede til afledte effekter for sekundær efterspørgsel og beskæftigelse i andre erhverv.
- Understøtter direkte og indirekte bosætning i landdistrikterne.
- Innovativ udvikling af nye fødevarer- og naturoplevelsesprodukter.
- Projektet understøtter de forretningsmæssige positive muligheder for at kombinere produktion hos deltidslandmænd med naturplejeprojekter.

ARBEJDSPAKKE 4

A Titel

Effekt og Proces

B Formål:

Vi vil at viden og resultater fra projekter omsættes hurtigere, så landmændene får størst mulig udbytte af projekter, hvis resultater kan medvirke til at løfte bundlinjerne på landbrugsbedrifterne og i landbrugsvirksomhederne. Der er meget nyttig viden, brugbare værktøjer og relevante metoder, der kan få endnu større nytteværdi på landmændenes bundlinje, såfremt processen, der bringer den nye viden, værktøjer og metoder fra udviklingsprojekterne frem til landmændene bliver systematiseret og konkretiseret.

C. Aktiviteter og resultater

1. Viden om effektmåling og forståelse for hvad effekt er

Aktiviteter

- Research om og generering af viden om, hvordan effekt og proces sættes i spil.
 - o Defineret begrebet "effekt".
 - o Screening af gennemførte projekter som har indeholdt resultater omkring rådgivning med effekt.
 - o Der er indsamlet viden om og erfaringer for hvilke processer, der skaber effekt på landmandens bundlinje herunder fra de parallelle demonstrationer i projektet "Løft Bundlinjen – Skab forandring og nå dine mål"
 - o Sammentænkt "gammel viden" og "ny viden" fra igangværende projekter
 - o Konstateret at en stor del af "den gamle viden" holder
 - o Identificeret at der mangler viden og værktøjer
 - o Indhentet manglende viden fra systemteorien
- Planlægning af workshop om motivation for skabelse af effekt for rådgivere og projektledere.
- Forberedelse af indlæg om effektmåling for projektledere.
- Guidelines for opnåelse og måling af effekt er udarbejdet og tilpasset målgrupperne. Kompetencekort for effektskabelse – Effektkortet - er udviklet og udgivet i en pjece som giver overblik over Effektkortets anvendelsesmuligheder samt konkrete anvisninger på hvordan Effektkortet kan anvendes.
- Udvikling af indhold om effekt til hjemmeside om rådgivning i form af særskilt fane på Landbrugsinfo.dk.

Resultater

- En forståelse for hvad effekt er og hvordan den kan måles.
- Et Effektkortet der kan anvendes i planlægningen af processer så der opnås effekt, og som også kan anvendes til design af bagudrettede evalueringer. I processer, hvor Effektkortet er anvendt i opstarten, danner det naturligt grundlag for effektiv vurdering – løbende og afsluttende.
- Et Effektkort der er og kan anvendes i flere processer: projektilrettelæggelse, kompetenceudvikling og i rådgivningsforløb samt forretningsudvikling.
- Et Effektkort der giver et fælles billede af muligheder og udfordringer og synliggør kausale forbindelser mellem strategi, resultater, adfærd og indsatser.
- Et Effektkort der kan anvendes i alle sammenhænge Viden ↔ Bedriftspotentiale ↔ Er-

hvervspotentiale

- Guidelines for opnåelse af effekt målrettet målgrupperne.

2. Processer, der skaber effekt af rådgivningen og når bedriftspotentialet

Aktiviteter

- Effektkortet – den målrettede proces, er udviklet og kan også anvendes i rådgivningen.
- Manuskript til udarbejdelse af guidelines for effektskabende processer i form af et magasin om Best Practice i rådgivning er udviklet. Magasinet er udgivet både som E-publikation og i trykt form.
- Indsamling af den bagvedliggende viden om rådgivningsprocesser der skaber effekt.
- Overblik over uddannelsesspor indenfor rådgivning er udviklet.

Resultater

- En Best Practice for rådgivning som sammentænker eksisterende og ny viden på området, og derved er nem at sætte i spil.
- Værktøjet Trumfkortene der visualiser og sætter spot på de opgaver rådgiverne har, når der skal gennemføres rådgivningsprocesser, hvorved rådgivningen får stor gennemslagskraft.
- Udvikling af målrettet og læsevenligt indhold om bedrifts- og erhvervspotentialet til hjemmeside om rådgivning i form af særskilt fane på Landbrugsinfo.dk.

3. Processer, der skaber effektiv implementering af rådgivningsprodukter og når erhvervspotentialet

Aktiviteter

- Erfaringsopsamling omkring hvordan rådgivningsvirksomheder kan videreudvikle resultater fra projekter internt i virksomhederne for at indfri såvel projektets bedrifts- som erhvervspotentiale. Erfaringer bygger blandt andet på projekter som "Din Bundlinje NU!" og "Løft Landmandens Bundlinje - nu".
- Beskrivelse af de processer rådgivningsvirksomhederne har anvendt for at løfte bundlinjen hos landmændene bredt, samt rådgivningsvirksomhedernes evne til at udnytte erhvervspotentiale.
- Præsentation af Effektkortet som metode i rådgivningsvirksomheder ved implementering af nye strategiske tiltag i rådgivningen.
- Udvikling af indhold om at nå erhvervspotentialet til hjemmeside om rådgivning i form af særskilt fane på Landbrugsinfo.dk.

Resultater

- En Best Practice for processer, der gennemføres for at implementere resultater fra projekter, som bygger på rådgivningsvirksomhedernes egne erfaringer og derved er nem at sætte i spil.
- En større forståelse for hvad det kræver af processer og kompetencer i rådgivningsvirksomhederne for at indfri erhvervspotentialet af produkter og ny viden.
- Et målrettet og læsevenligt indhold på hjemmeside om tilpasning og implementering af produkter og ny faglig viden til landmænd.

4. Processer, der skaber effekt og fokus på at nå bedrifts- og erhvervspotentialet i projekter

Aktiviteter

- Undersøgelse og erfaringsopsamling omkring Best Practice for projektledelse når såvel bedriftspotentialet som erhvervspotentialitet er i fokus. Herunder involvering af landmænd, deres rådgivere samt relevante projekter med henblik på erfaring med "Best Practice" for projekter i de forskellige led: projekter på Videntcentret for Landbrug, rådgivningsvirksomhederne, rådgiverne og landmændene.
- Udvikling/Identifikation af metoder, herunder samarbejdsformer med landmænd og rådgivningen til at tilrettelægge og gennemføre projekter, så bedrifts- og erhvervspotentialerne synliggøres og nås, er gennemført.
- Udarbejdet anbefaling til det procesforløb som skaber effekt af rådgivning og projektledelse. Herunder identifikation af seks delprocesser som indgår i den samlede proces.
- Udviklet "Trumfkort i rådgivning og projektledelse". Til hver af de seks delprocesser hører et trumfkort, der kan spilles på forskellige niveauer.
- Udvikling af indhold til hjemmeside om rådgivning om tilrettelæggelse af projekter så de når såvel bedrifts- som erhvervspotentialet. Hjemmesiden er oprettet som et overordnet menu-punkt på Landbrugsinfo.dk, her kan alle nemt tilgå indholdet.

Resultater

- En Best Practice for projekter, så de indhenter bedriftspotentialet og/eller erhvervspotentialitet. Best Practice bygger ovenpå på velkendte projektledelsesmetoder og er derved nem at sætte i spil.
- Værktøjet Trumfkortene der visualiser og sætter spot på de opgaver projektledere og medarbejdere har, når projekter skal gennemføres og indhente potentialerne hos såvel den enkelte landmand, som hos mange landmænd.
- Et målrettet og læsevenligt indhold på hjemmesiden om rådgivning og projektledelse.

5. Kompetencebehov og kursuskoncepter for aktørerne i Viden ↔ Bedriftspotentiale ↔ Erhvervspotentiale

Aktiviteter

- Udviklet kortfattede beskrivelser af teorien bag Trumfkortene.
- Trumfkortene er anvendt som kommunikationsværktøj i forhold til den enkelte rådgiver / projektleder / leder. Hvilke Trumfkort kan han spille, og hvilke skal han kunne spille og på hvilket niveau.
- Udvikling af kompetencevurderingsskema indenfor rådgivning til rådgivere.
- Anvendelse af Effektkortet til fastsættelse af personlig strategi for kompetenceudvikling indenfor rådgivning/projektledelse.
- Udvikling af interviewguide til projektledere med henblik på interviews til Best Practice.

Resultater

- Rådgivere, projektledere og ledere anvender Trumfkortene til at italesætte rådgivningsprocesser der skaber effekt.
- Rådgivere, projektledere og ledere tilmelder sig kompetenceudvikling indenfor "Trumf på rådgivningen" / rådgivningsmetoder.
- Rådgivere og deres ledere anvender Effektkortet forud for deltagelse i længerevarende kompetenceudviklingsforløb.

6. Effekt i arbejds pakken og i det samlede projekt

Aktiviteter

- Effektkortet er anvendt til implementering, effektsikring og effektmåling på alle niveauer (Videncentret for Landbrug, DLBR, rådgiver, landmand).
- Der har været afholdt tre møder i Styregruppen for projektet, samt et afsluttende styregruppemøde i januar 2014. I Styregruppen har været repræsentanter for de to parter i projektet samt fra rådgivningsvirksomhederne. Dagsorden har været forskellig fra gang til gang afhængig af de aktuelle problemstillinger. Der har været fokus på om projektet tilrettelægges optimalt, at der skabes synergi mellem arbejdspakkerne og om resultaterne nås, så formålet indfries og dermed at projektet får effekt.
- Formidling af projektets resultater. En stor del af formidlingen er sket via demonstrationer, møder, workshop, foredrag, artikler, foldere m.m. i projekt "Løft Bundlinjen – Skab forandringer og nå dine mål". Formidling og videndeling i projektet er foregået på Landbrugsinfo, via artikler i tidsskrifter, i e-magasin, via Brugergruppen, på Agromek samt i produktkataloget.
- En væsentlig del af sikring af projektet er sket via aktiviteterne i det tilhørende demonstrationsprojektet. Følgende demonstrationer kan fremhæves:
 - o Brug af brugergruppemøder. I forbindelse med kåringen af 'Årets projekt' har der været afholdt brugergruppemøder, hvor landmænd og rådgivere har udvekslet erfaringer om effekt af rådgivning
 - o LandboNord: demonstreret koncept for udvejning af svin + Business Case for konceptet.
 - o LandboNord: demonstreret et koncept for succession (efterfølgelse) i landbruget med tilhørende spørgeramme for unge kandidater samt kandidatbank.
 - o Sønderjysk Landboforening har bl.a. via effektmåling vist, hvordan erhvervspotentialet af produktet "Back in Black" kan nås.
 - o LRØ har demonstreret DB35 – et rådgivnings- og dyrlægesamarbejde, som har til formål at hæve sundhed og økonomi i svinebesætninger samt de processer, der skal til for at projekt TurnAround opnår fuld nytteverdi hos målgruppen
 - o Agrovi har demonstreret effekten af anvendelse af "Virksomhedsplan" som effekt-skabende metode i strategiprocesser. Tilknyttede DLBR-virksomheder har demonstreret brug af anbefalinger om effektmåling ud fra de tilpassede guidelines
 - o Udviklingssamarbejdet Økologi har demonstreret brug af implementeringsplan
 - o I samarbejde med projektet "Lean i Kvægbruget" er der demonstreret effektsikring og effektopsamling af lean i kvægbruget
- På projektets fondssite på vfl.dk er der links til alt materiale udviklet i projektet.

Resultater

- Projektets tilrettelæggelse i samarbejde med demonstrationsprojektet "Løft Bundlinjen – Skab forandringer og nå dine mål" betyder at projektets resultater allerede før projektets afslutning er taget i brug. Der er blandt andet følgende eksempler, hvor resultaterne fra Effekt & Proces er blevet omsat:
 - o En række virksomhedsinterne forløb i DLBR-rådgivningsvirksomheder hvor Magasinet 'Trumf på rådgivningen' med Trumfkortene og Trumfspillet har været et centralt omdrejningspunkt.
 - o Undervisningsforløb om rådgivning for studerende, landbrugsskolelærere, dyrlæger og rådgivere.
 - o I de Kick Off-forløb der har været afholdt som en del af forberedelsen af alle de rådgivere der kommer i kvægbesætninger, og som er involveret i kvægindsatsen 'Ta' stilling - Ta' handling. <https://www.facebook.com/tastillingtahandling>
 - o Som inspiration til kommunikationsindsats i svineprojektet 'Konkurrencekraft og bedre Sundhed'.

- International bevågenhed:
 - o Der er ved projektets afslutning truffet aftale om at 'Trumf på rådgivningen' og Trumfkortene oversættes – i første omgang til engelsk, således at det kan komme rådgivere i andre europæiske lande til gavn. I første omgang via EUFRAS (European Forum for Farm and Rural Advisory Services), hvis formål er forbedring af kvalitet, effektivitet og effekt af landbrugsrådgivning i Europa.
 - o Oversættelsen skal endvidere anvendes i 2014 da der er truffet aftale om at Trumfkort og Trumfspil præsenteres på "Summer Institute on systemic and constructionist theory and practice" i 2014. Summer Institute er en 3-dages konference som byder på internationale oplægsholdere fra ind- og udland, der er anerkendte indenfor emner som ledelse, organisationsudvikling, forandringsledelse, samtalekunst og coaching, proceskonsultation, kommunikation og human ressource. Summer Institute afholdes 1 gang årligt med deltagere fra hele verden.
- Intern opmærksomhed:
 - o Arbejdspakkens resultater var et af 10 projekter, der blev indstillet til 'Årets projekt' på Videncentret. Ud af de ti var der tre projekter, der blev nomineret til prisen som 'Årets projekt', heriblandt "Effekt og Proces".
 - o Internt på VFL er der med udgangspunkt i Trumfkortene udviklet en virksomhedstilpasset udgave af Trumfkortene "Trumfkort for Talent i Vækst", som anvendes som ledelsesredskab og dialogværktøj i et internt talentudviklingsforløb.

Denne gennemslagskraft af projektets resultater sandsynliggør nedenstående effekter:

Forventet effekt, opnået på kort sigt efter projektets afslutning.

- Rådgivere, projektledere og rådgivervirksomheder, der er motiverede til udøvelse af Best Practice: Dette viser sig ved, at de gør brug af projektets resultater.
- Kompetencevurderingsskema anvendes til individuel kompetencevurdering.
- Effektkort afprøves i alle led: VFL-projekter, rådgivningsvirksomheder, rådgivere og landmænd.
- Rådgivere og projektledere træner brug af Trumfkort i rådgivningen.
- Skabelon for hjemmeside og kommunikationsplan anvendes.
- Der etableres og drives netværk, som vil betyde en forbedring og styrkelse af rådgivning inden for flere fagområder.

Den forventede effekt på lang sigt er, at rådgivningen er udviklet således, at rådgivere besidder en rådgivningsmetodisk faglighed, der sætter dem i stand til at drive udviklings- og forandringsprocesser hos deres kunder. Den rådgivningsmetodiske forståelse koblet med viden af relevans for væktslandmænd, virksomhedslandmænd og deltidslandmænd – samt rådgivernes specifikke faglige viden i øvrigt, betyder at landmændene får de bedste mulige udviklingsmuligheder på bedrifterne.

På lang sigt forventes det endvidere, at netværk inden for rådgivning og projektledelse er kendt og anerkendt som en sikker vej til øgede metodekompetencer i alle led fra projekt til landmand, at hjemmesiden er stedet, hvor al viden om rådgivning og projekter på VFL/DLBR er samlet og at de værktøjer, som hjemmesiden stiller til rådighed, anvendes.

Projektet forventes også at opnå den effekt at fremtidige projekter via dette projekts resultater får fokus på at opnå effekt, og samtidig har værktøjerne der betyder, at effekten kan blive realiseret.

- Individniveau:
 - o Effekter for den enkelte landmand: At projektet gennem sine resultater kan bevirke at landmænd i endnu højere grad vil anvende og benytte resultaterne, ny viden fra andre projekter, styrke udviklings- og omstillingskraften hos den enkelte landmand og derigennem styrke hans landbrugsfaglige udvikling og position.
 - o Effekter for den enkelte rådgiver: Styrke den enkelte rådgivers viden om tilrettelæggelse og udførsel af rådgivning. Derigennem styrkes evnerne hos den enkelte rådgiver, hvorved den enkelte rådgiver kan yde hurtigere og bedre rådgivning på kortere tid, dvs. mere effektiv rådgivning.
- Erhvervniveau:
 - o For dansk landbrugsrådgivning/ rådgivningsvirksomhederne: Styrkelse af den faglige rådgivning i forhold til formidling, relevans og indhold. Dette vil skabe mere (omkostnings)effektiv rådgivning.
 - o Det danske landbrugserhverv: Et styrket landbrugserhverv, der står stærkere i den internationale konkurrence ved højere omstillingsevne, omstillingsadfærd og ved at være endnu skarpere oppe i front i international sammenhæng.
 - o En styrket dansk landbrugsrådgivningsbranche, som byder på en stærkere produktimplementering hos kunderne. Derigennem en styrket konkurrenceevne i forhold til konkurrerende rådgivningsbrancher.
- Samfundsniveau:
 - o Et styrket landbrugserhverv i forhold til indtjening og evne til at omsætte ny viden, eksempelvis på miljøområdet.

4. Projektets effekter

4.1 Udbredelsespotentialet i jordbrugs- eller forarbejdningssektoren

- Antal virksomheder eller jordbrugsbedrifter, der forventes at indføre den nye teknologi: Stort set alle jordbrugsbedrifter benytter rådgivning. Alle jordbrugsbedrifter vil derfor få udbytte af rådgivning der er mere effektiv og inddrager landmændene i rådgivningsprocessen, samt rådgivningsydelser – og processer der er målrettet deres udfordringer og behov. Stort set alle rådgivningsvirksomheder med landmænd som kunder – herunder de 30 i DLBR-samarbejdet – forventes at benytte et eller flere af projektets resultater.

b. Redegørelse for udbredelsespotentialet:

Værditilvækster: Der er et betydeligt potentiale for udbredelse af projektets resultater. En undersøgelse blandt 20.000 landmænd primo 2013 med en besvarelsesprocent på 35 procent viser, at fem procent af respondenterne overvejer værditilvækst, og ni procent allerede er i gang. Hovedparten kan med fordel udnytte projektets resultater. Fire rådgivningsvirksomheder har kendskab til rådgivningskonceptet. Der er skabt en god platform for at udnytte projektets resultater i 2013, hvor et demonstrationsprojekt udbreder resultaterne.

Virksomhedslandmænd: I projektet har der primært været fokus på rådgivning til vækstoriente-rede landmænd med store og/eller komplekse landbrugsvirksomheder. Udtræk fra Ø90-databasen viser, at der er ca. 4.000 af disse. Ved udgangen af 2012 har vi ca. 30-40 virksomhedsrådgivere, hvoraf ca. 15 er i gang med uddannelsen for virksomhedsrådgivere. Antager vi, at da 70 % af de 4.000 landmænd efterspørger virksomhedsrådgivning er der fortsat et stort potentiale for at udbrede virksomhedsrådgivning.

Deltidslandmænd: Der er i dag omkring 28.000 deltidslændmænd der benytter landbrugsrådgivning i større eller mindre grad. Analyserne har vist, at der er et stigende behov for at kunne tilbyde netop dette segment de ydelser som de har behov for, rådgivningsmæssigt såvel som udviklingsmæssigt. De aktiviteter der er gennemført i projektet vil der dermed være et stigende behov for.

Effekt og Proces: 20 rådgivningsvirksomheder med et samlet kundegrundlag på over 25.000 hel- og deltidslændmænd vil købe skræddersyede forløb, hvor "Trumf på rådgivningen" er et vigtigt element i et samlet forretningsudviklingsforløb. Kompetenceudviklingsforløbet vil være et tilbageværende forløb for blandt andet 15-20 nye rådgivere årligt.

Formidlingen af arbejdspladserne er sket via aktiviteterne i "Løft Bundlinjen – Skab forandringer og nå dine mål", som har haft stor betydning for udbredelsen af projektets resultater.

c. Link til hjemmeside med artikler og dokumentationsmateriale:

2012: <http://projektfinansiering.vfl.dk/Landdistriktsmidler/2012/LB-viden-i-spil/Sider/default.aspx>

2013:

<http://projektfinansiering.vfl.dk/Landdistriktsmidler/2013/LøftBundlinjen/Sider/default.aspx>

4.3 Effekt på specifikke indsatsområder

a. Skabelse og sikring af arbejdspladser

Projektets resultat er produkter og processer, der omsætter råd til handling, øger dialogen mellem landmanden og hans rådgivere samt styrker landmændenes faglige netværk. Øget viden hos såvel landmænd som rådgivere om, hvordan rådgivning, dialog og netværk kan løfte bundlinjen hos landmænd fastholder/øger produktionen hvorved der skabes råderum for udvikling af såvel den enkelte bedrift, som af hele erhvervet. Denne viden medvirker til at øge økonomisk trængte landmænds muligheder for at blive i erhvervet. Dette vil bidrage til sikring og skabelse af arbejdspladser, såvel hos primærproducenter som hos leverandører og afsætningsled.

b. Styrkelse af konkurrenceevnen

En indsats og en rådgivning der styrker bundlinjen, øger primærproducenternes konkurrenceevne.

c. Formindskelse af ammoniakfordampning og lugtgener

xxxx

d. Formindskelse af næringsstofudvaskningen

Har ikke været specifikt i fokus, men kan blive en afledt effekt af en rådgivning, der har fokus på effekt på bundlinjen og på at skabe de handlinger, der er nødvendige for at mindske omkostningerne ved markdriften og næringsudvaskningen.

e. Reduktion af energiforbrug eller omlægning til grøn energi

Har ikke været specifikt i fokus, men kan blive en afledt effekt af en rådgivning, der har fokus på effekt på bundlinjen og på at skabe de handlinger, der er nødvendige for at mindske omkostningerne til energiforbruget og nå bedriftens mål på miljøområdet

f. Udvikling af det geografiske område eller det faglige område, herunder sikring af et robust produktionsmiljø

Har ikke været specifikt i fokus, men kan blive en afledt effekt af en rådgivning, der har fokus på effekt på bundlinjen og på beslutninger, der har fokus på robuste og bæredygtige produktionsmiljøer. Endvidere vil projektets indsats i forhold til segmentet af såvel deltidslandmænd og værditilvækster, kunne få betydning for udviklingen i landdistrikterne.

g. Reduktion af pesticidforbruget eller reduktion af miljøbelastningen fra anvendelse af pesticider

Har ikke været specifikt i fokus, men kan blive en afledt effekt af en rådgivning, der har fokus på effekt på bundlinjen og på at skabe de handlinger, der er nødvendige for at mindske omkostningerne i marken og nå bedriftens mål på miljøområdet.

5. Deltagere og kontakter i projektet

Medarbejdere på Videntcentret for Landbrug der er lønnet af projektet fremgår af det tre bilag med beskrivelser af medarbejderaktiviteter

Navn	Adresse	Adresse	Postnr. og by
Partner 2	Niels Pedersen Qvist	Elsamvej 85	9310 Vodskov
Jens Møller	Vestjysk Landboforening	Herningvej 3-5	6950 Ringkøbing
Videntcentret for Landbrug Partner 1	Medarbejderne fremgår af aktivitetsbeskrivelserne	Agro Fod Park 15	8200 Aarhus N
Værditilvækst:			
Henrik Rasmussen	AgriNord	Hobrovej 437	9200 Aalborg
Pernille Plantener	Gefion	Fulbyvej 15	4180 Sorø
Kristian Goul	Heden&Fjorden	Birk Centerpark 24	7400 Herning
Henning Sørensen	JLBR	Majsmarken 1	7190 Billund
Peter Christensen	JLBR	Majsmarken 1	7190 Billund
Søren Holm	Erhvervscentret	Bredgade 77	6950 Ringkøbing
Suzanne Eben Ditlevsen	Erhvervscentret	Bredgade 77	6950 Ringkøbing
Anette Pihl Pedersen	LRØ/LMO	Erhvervsvej 13	8700 Horsens
Kim Ladekjær	LRØ/LMO	Erhvervsvej 13	8700 Horsens
Carsten Nico Hjortsø	KU-Life	Rolighedsvej 24	1958 Frederiksberg
Jens Neustrup Simonsen	Fremdrift	Vesterbro 18	9000 Aalborg
Solveig Kappel	SLF	Billundvej 3	6500 Vojens
Dorte Storper	Smagen af Danmark	Nupark 51	7500 Holstebro
Troels og Malthe	Vrejlev Kloster	Vrejlev Kloster 3	9760 Vrå
Søren Kristensen		Hvedde Mosevej 2	6933 Kibæk

Barbara Winden Sønderby		Øselundvej 3	6800 Varde
Michael Nielsen		Sdr. Molgervej 54	8700 Horsens
Brabrand Boligforening	Flemming Kristensen og Marianne Steenberg	Rymarken 2	8210 Århus V
Hans Bach-Lauritsen	Landbrug og Fødevarer	Axelborg	1609 København
Virksomhedsrådgivning:			
Jysk Landbrugsrådgivning	Bjarke Poulsen	Majsmarken 1	7190 Billund
Jysk Landbrugsrådgivning	Kjeld Askjær	Majsmarken 1	7190 Billund
Jysk Landbrugsrådgivning	Benny Lage	Majsmarken 1	7190 Billund
LRØ (nu LMO)	Kim Ladekjær	Erhvervsbyvej 13	8700 Horsens
LRØ (nu LMO)	Carsten Kragh Paulsen	Erhvervsbyvej 13	8700 Horsens
LRØ (nu LMO)	Laurs P. Laursen	Erhvervsbyvej 13	8700 Horsens
LRØ (nu LMO)	Anne Boel	Erhvervsbyvej 13	8700 Horsens
LRØ (nu LMO)	Hans Fink	Erhvervsbyvej 13	8700 Horsens
LRØ (nu LMO)	Casper Stenfeldt Møller	Erhvervsbyvej 13	8700 Horsens
LRØ (nu LMO)	Olav Dam Kanstrup	Erhvervsbyvej 13	8700 Horsens
Heden og Fjorden	Jacob Rossen	Birk Centerpark 24	7400 Herning
Heden og Fjorden	Hans Peter Bay	Birk Centerpark 24	7400 Herning
Sønderjysk Landboforening	Morten Dahl Thomsen	Billundvej 3	6500 Vojens
Sønderjysk Landboforening	Søren greve Olsen	Billundvej 3	6500 Vojens
Centrovic	Louise Helmer	Damsbovej 11	5490 Vissenbjerg
Centrovic	Henrik Jeppesen	Damsbovej 11	5490 Vissenbjerg
Centrovic	Søren Bækholm	Damsbovej 11	5490 Vissenbjerg
Gefion	Per Meinert	Fulbyvej 2	4180 Sorø
Gefion	Thomas Skøtt	Fulbyvej 2	4180 Sorø
LandboThy	Pernille Hjortkjær	Silstrupparken 2	7700 Thisted
KHL	Claus Bech	Niels Bohrsvej 2	6000 Kolding
LMO	Karsten Lauridsen	Trigevej 20	8382 Hinnerup
LMO	Torben Wiborg	Trigevej 20	8382 Hinnerup
AgriNord	Mike Timmermann	Hobrovej 437	9200 Aalborg SV
DLS	Gert Klitgaard	Agrovej 1	4800 Nykøbing F.
LandboNord	Torsten Gruhn	Erhvervsparken 1	9700 Brønderslev
Østdansk Landbrugsrådgivning	Søren Olesen	Center Allé 6	4683 Rønnede
LandboSyd	Anders Andersen	Peberlyk 2	6200 Aabenrå
Hildebrandt og Brandi	Anders Madsen Pedersen	Søren Frichsvej 42 L	8230 Åbyhøj
	Niels Tvedegaard	Udbyhøjvej 331	8930 Randers NØ

	Niels Pedersen	Tylstrup Hedevej 38	9382 Tylstrup
Nørgaard Agro	Anders Nørgaard	Abildholtvej 9	7500 Holstebro
Videncentret for Landbrug	William S. Andersen	AgroFoodpark 15	8200 Aarhus N
Videncentret for Landbrug	Torben Ulf Larsen	AgroFoodpark 15	8200 Aarhus N
Effekt og Proces:			
Gefion	Mie Nøhr Andersen	Fulbyvej 2	4180 Sorø
Heden og Fjorden	Kristian Goul	Birk Centerpark 24	7400 Herning
LRØ	Karsten Kragh Poulsen	Erhvervsbyvej 13	8700 Horsens
LRØ	Hans Fink	Erhvervsbyvej 13	8700 Horsens
Jysk Landbrugsrådgivning	Bjarke Poulsen	Majsmarken 1	7190 Billund
Q-munikation	Claus Quiding	Randlevej 53	8300 Odder
David Bering	David Bering	Dybbølgave 16	8000 Aarhus C
LRØ	Anne Jakobsen	Erhvervsbyvej 13	8700 Horsens
Rambøll-Attractor	John Møldrup	Olof Palmes Alle 22	8200 Aarhus
Syddansk Kvæg	Søren Greve Olesen	Billundvej 3	6500 Vojens
LandboNord	Merete Andersen	Erhvervsparken 1	9700 Brønderslev
Deltid:			
Deltidslandmand	Peter Baymler	Bjerrevej 459, Vesterby	7130 Juelsminde
Deltidslandmand	Per Bregendahl	Gl. Kirkevej 9	8700 Horsens
Deltidslandmand	Jens Duborg Jensen	Bjergsmøllevej 5, Hårup	8740 Brædstrup
Deltidslandmand	Peter Porse Jørgensen	Løvevej 35	8654 Bryrup
Deltidslandmand	Annette Bakman Kristensen	Stenderupvej 7	8781 Stenderup
Deltidslandmand	Karsten Hagbard Lauersen	Bjerrevej 403	7130 Juelsminde
Deltidslandmand	Carsten Lund	Dalbækvej 7, Ring	8740 Brædstrup
Deltidslandmand	Peter W. Mogensen	Tværvejen 10	7160 Tørring
Deltidslandmand	Gitte Vangsø Naldal	Skovbyvej 14, Skovby	8763 Rask Mølle
Deltidslandmand	John Nicolajsen	Horsensvej 79, Bribstrup	8765 Klovborg
Deltidslandmand	Carsten Nyland	Overbyvej 4, As	7130 Julesminde
Deltidslandmand	Bjarne Pagh	Hvirringvej 44	8762 Flemming
Deltidslandmand	Finn Rasmussen	Østermarksvej 7, Ildved	7160 Tørring
Deltidslandmand	Preben Th. Rasmussen	Brølbæk 32, Breth	7150 Barrit
Deltidslandmand	Laila Platz Sheridan	Borgergade 28	7160 Tørring
Deltidslandmand	Jacob Aagaard Sørensen	Skråvej 2, Hårby	8660 Skanderborg
Centerleder, Rådgivningscenter Nord	Lene Frandsen	Aalborgvej 92	9800 Hjørring
Chefkonsulent Landdistriktsudvikling, Landbo-Nord	Jens Elbæk	Erhvervsparken 1	9700 Brønderslev

Økonomikonsulent, LandboThy	Henrik Christensen	Silstrupparken 2	7700 Thisted
Direktør, Nordjysk Familielandbrug	Kim Koch	Juelstrupparken 10 A	9530 Støvring
Arkitekt, Byggeri & Teknik I/S	Anna Grethe Aggerholm	Birk Centerpark 24	7400 Herning
Direktør, LandboLimfjord	Benny Kirkegaard	Resenvej 85	7800 Skive
Afd. Chef assistenter i øk, LMO	Kim Schultz	Trigevej 20, Søften	8382 Hinnerup
Kvægkonsulent, LMO	Ove Madsen	Erhvervsbyvej 13	8700 Horsens
Chefkonsulent, driftsøkonomi, Lemvigegnens Landboforening	Peder Østergaard	Industrivej 53	7620 Lemvig
Økonomi og Jura, Samsø Landboforening	Erik Grenaa	Museumsvej 1	8305 Samsø
Revisor, Vestjysk Landboforening	Johs Enevoldsen	Herningvej 3-5	6950 Ringkøbing
Planteavlskonsulent, Jysk Landbrugskonsulent	Henning Kronborg Sørensen	Majsmarken 1	7190 Billund
Direktør, LandboSyd	Klaus Andersen	Peberlyk 2	6200 Aabenraa
Økonomikonsulent, Agrovi	Lars Dalsgaard	Industrivænget 22	3400 Hillerød
Direktør, DLS	Gert Klitgaard	Agrovej 1	4800 Nykøbing Falster
Økonomikonsulent, Gefion	Peter Hansen	Fulbyvej 2	4180 Sorø
Leder- og økonomikonsulent, Odsherred Landboforening	Carsten Madsen	Bjarkesvej 1	4500 Nykøbing Sj.
Direktør, Østdansk Landbrugsrådgivning	Knud Aage Hansen	Center Alle 6	4683 Rønnede
Centerleder, Bornholms Landbrug	Henry Jespersen	Kannikegaard, Rønnevej 1	3720 Aakirkeby
Økonomirådgiver, Bornholm Landbrug	Jens Martin Bach	Kannikegaard, Rønnevej 1	3720 Aakirkeby
Fmd. Danske deltidslandmænd	Niels Pedersen Qvist	Elsamvej 85	9310 Vodskov
Næst Fmd. Danske Deltidslandmænd	Tonny Hansen	Gaurslund Skovvej 104	7080 Børkop
Deltidslandmand	Lone Rosenkvist-Jensen	Bøllingsøgårdvej 11D	8600 Silkeborg
Deltidslandmand	Leo Christiansen	Poseheden 27	9240 Nibe
Djursland Landboforening Deltidsudvalg	Asger Sørensen	Kaløvej 32, Eskerød	8543 Hornslet
Djursland Landboforening Deltidsudvalg	Christian Thomsen	Føllevej 5	8410 Rønde

Djursland Landboforening Deltidsudvalg	Poul Holm Poulsen	Holbækgård Mark 7	8950 Ørsted
Djursland Landboforening Deltidsudvalg	Peder Olesgaard	Hesselager 12	8500 Grenaa
Deltidslandmand, tidl. medl. af LRØ deltidsud- valg	Torkil Skovgård Sørensen	Bodil Møllevej 3, Dørup	8362 Hørning
Deltidslandmand, medl. af deltidsudvalget, Landbo- Nord	Jørn Østergaard	Østermarksvej 2, Kvissel	9900 Frederikshavn
Djursland Landboforening	Silke Lorenzen	Føllevej 5	8410 Rønde
Agri Nord	Jan Ovesen	Hobrovej 437	9200 Aalborg SV
Djursland Landboforening	Henrik Larsen	Føllevej 5	8410 Rønde
Agrovi	Lars D. Klausen	Industrivænget 22	3400 Hillerød
Agrovi	Arne Lauridsen	Industrivænget 22	3400 Hillerød
LHN	Anne-Lise Schack Stens- gaard	Industriparken 1	6360 Tinglev
LHN	Lise Moeskjær	Industriparken 1	6360 Tinglev
LRS	Terkel Gad	Peberlyk 2	6200 Aabenrå
Østdansk Landbrugsråd- givning	Thomas Lind	Center Allé 6	4683 Rønnede
Landbosyd	Jesper Fuglsang	Peberlyk 2	6200 Aabenrå
LMO	Bent Thuehøj	Trigevej 20	8382 Hinnerup
Centrovic	Hanne Pontoppidan	Damsbovej 11	5490 Vissenbjerg
KHL	Carl-Martin Hansen	Niels Bohrsvej 2	6000 Kolding
JLBR	Ole Rahbæk Pedersen	Majsmarken 1	7190 Billund
Gefion	Inge Hvolmgaard Olesen	Fulbyvej 2	4180 Sorø
Heden og Fjorden	Karen Aargaard	Birk Centerpark 24	7400 Herning
Heden og Fjorden	Kirsten Kjelddal	Birk Centerpark 24	7400 Herning
NF plus	Jette Kejser	Juelstrupparken 10 A	9530 Støvring
SLF	Keld Taulbjerg	Billundvej 3	6500 Vojens

6. Eventuelle yderligere oplysninger