

Modelbeskrivelse – model A: budgetteringsprocessen

Udarbejdet af Jan Erik Bottke, specialkonsulent, SEGES Digital, og Vibeke Hjørsløv Rasmussen, specialkonsulent, SEGES Erhvervsøkonomi, i projekt Budgettering og benchmarking, der giver landmanden grundlag for proaktiv ledelse, i december 2017.

Baggrund

Formålet med projektet er at få flere landmænd til at foretage aktiv økonomistyring af deres virksomhed, og herunder at bruge deres budget mere aktivt i denne styringsopgave. Dette kalder på et større ejerskab blandt landmændene til eget budget og en større forståelse for, hvorfor budgettet og den efterfølgende budgetopfølgning er et vigtigt styringsværktøj. I projektets indledende fase blev det fastlagt, at selve budgettet som produkt selvfølgelig er vigtigt, men nok så vigtig er processen, der ligger forud og bagved selve budgettet. Landmanden bør selv bidrage med de primære forudsætninger, som budgettet bygger på, hvilke centrale elementer han bør styre løbende, og hvad han eventuelt kan gøre når budgetforudsætningerne ikke længere holder. Denne indsigt opnår han kun ved at være en aktiv del af budgetteringsprocessen. Det er derfor centralt for problemstillingen at dykke ned i processen omkring tilblivelsen af budgettet og sikre landmandens input og involvering i denne proces.

Den gode budgetproces og målgruppe

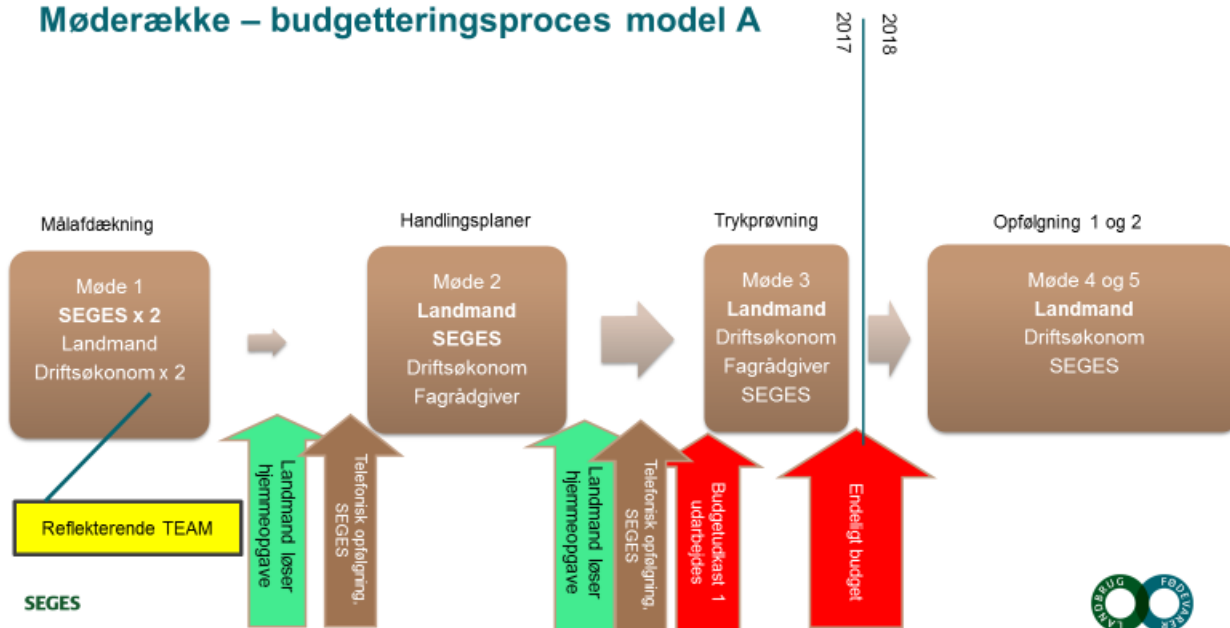
I projektet søger vi at afdække en budgetproces, der sikrer landmandens ejerskab til budget og styring af sin virksomhed herudfra ved at involvere ham mest muligt i budgetudarbejdelsen. De landmænd, der indgår i projektet, skal som udgangspunkt være landmænd, der i forvejen får udarbejdet budget, men som ikke selv bidrager i budgettets udarbejdelse, og som heller ikke bruger budgettet som et redskab til at styre deres virksomhed ud fra. Budgettet bruges derimod fortrinsvist som afrapportering overfor kreditgivere. Vi har en formodning om, at netop denne type landmænd vil få god gavn af at arbejde mere indgående med processen bagved budgettet for at give dem indsigt i, at deres egne mål og handlinger påvirker deres virksomheds udarbejdede budget og at det er resultatet af deres egne handlinger, der afspejles i deres budgetopfølgningers resultat.

Fremgangsmåde

Selve budgetprocessen skabes ved, at der afholdes en møderække på tre møder mellem landmanden og dennes rådgivere. Hvert møde har sit eget formål og ønskede resultat, og møderækken skal sikre, at det endelige budget, der udarbejdes for landmanden, indeholder hans egne planer og mål for kommende år. Det er også et mål for processen, at landmandens egne mål og planer er genkendelige for ham i budgettet, og at han har fået et billede af, dels hvad der er kritisk for, at han kan nå sine mål, og dels viden om, hvad han kan gøre, hvis noget ikke går som planlagt.

Møderækken er tilrettelagt som beskrevet i nedenstående figur:

Møderække – budgetteringsproces model A



Møde 1 afdækning

Mødets deltagere: landmanden, landmandens driftsøkonomiske konsulent, en ekstern driftsøkonomikonsulent uden forudgående samarbejde med landmanden, to konsulenter fra SEGES.

Forud for mødet har landmanden modtaget en kort introduktion til møderækkens formål. Der er bevidst fravalgt en dagsorden for mødet.

Rollefordeling under mødet: SEGES leder mødet på vegne af landmanden. En konsulent A fra SEGES har til opgave at interviewe landmanden. De to driftsøkonomiske konsulenter udgør det reflekterende team, som ledes af konsulent B fra SEGES.

På første møde afdækkes landmandens aktuelle situation ud fra en række spørgsmål til motivation og barrierer om egen virksomhed og om det alt lave budget. Som hjælp er der udarbejdet en spørgeguide med en række spørgsmål indenfor forskellige temaer.

Se en komplet spørgeguide her:

https://www.landbrugsinfo.dk/Afrapportering/innovation/2017/Filer/eo_17_7680_Spoergeguide_budgettering_smodel_A_budgetteringsprocessen.pdf

Det kunne f.eks. være spørgsmål så som:

Hvordan styrer landmanden sin virksomhed? Hvad motiverer ham? Hvad ønsker han helt specifikt at opnå/forbedre i det kommende år? Hvad gør han, hvis noget ikke går som planlagt? Har han mål for, hvad han vil tjene? Hvordan har han det med at lave budget? Hvorfor har han dette syn på budgettet? Kunne man lave et budget med et andet indhold, som tiltaler ham mere? Kunne en specifik opfølgning kun på egne mål være mere motiverende?

Landmandens motivation og barrierer afdækkes på mødet udelukkende af SEGES konsulent A. Grunden til, at det i projektet ikke er landmandens egen rådgiver, der afdækker landmanden, er for at undgå, at der springes over væsentlige spørgsmål og svar. Dels fordi den eksisterende relation gør, at der kan være opstået antagelser hos begge parter om, at "det her ved jeg allerede, så det berører vi ikke", dels for at konsulenten undgår at skulle berøre følsomme emner, som kan påvirke kunderelationen efterfølgende. Landmandens rådgiver indgår i stedet i et reflekterende team med en kollega samt en medarbejder fra SEGES (konsulent B). Dette reflekterende teams formål er at afdække blinde vinkler, som ikke er blevet berørt i samtalen mellem landmanden og SEGES, dels at teste om landmandens driftsøkonomikonsulent har samme billede af virksomhedsdriften, som landmanden giver udtryk for.

Det reflekterende team begynder arbejdet, når SEGES konsulent A beder om det. Typisk når afdækningen af landmanden fornemmes at være afsluttet. Mens det reflekterende team arbejder, er landmanden og SEGES konsulent A tilhørere, og de må ikke inddrages i drøftelsen.

Når det reflekterende team har afsluttet drøftelsen om deres indtryk, overraskelser og forundringer og har bedt om yderligere informationer fra landmanden, begynder anden runde af interview af landmanden ud fra de følgespørgsmål, som det reflekterende team har stillet.

Resultatet af dialogen med landmanden og samtalen i det reflekterende team skal være, at landmandens mål og motivation for næste års drift er kommet frem og kan bruges aktivt i det kommende års budget. Desuden skal landmandens eventuelle barrierer for at deltage i budgetudarbejdelse og landmandens anvendelse af budgetopfølgningerne afdækkes. En yderligere forventet gevinst ved anvendelse af det reflekterende team forventes at være, at landmanden får mulighed for at høre, hvordan hans svar opfattes/forstås af hans rådgiver.

Interview af landmanden samt det reflekterende team antages at vare ca. 1½ time.

Sidst på mødet får landmanden en opgave til næste gang, hvor han skal fremlægge, hvad der er gået godt/mindre godt det seneste år, og hvad han herudfra og ud fra andre forhold ønsker at arbejde med i de kommende 1 til 3 år. Det primære formål med opgaven er, at landmanden begynder arbejdet med budgettets forudsætninger, og at landmanden konkretiserer og tænker over de ting, der er kommet frem på mødet. Opgaven skal desuden medvirke til, at landmanden reflekterer over det indeværende års indsatser og resultater med henblik på at afdække egne ønsker til indsatser og resultater for det kommende budgetår samt eventuelle uforløste potentialer i bedriften.

Opgaven udleveres på mødet, og gennemgås kort for landmanden af SEGES konsulent A. Konsulenten informerer samtidig om, at opgaven udelukkende er til landmandens eget brug, og at den ikke skal afleveres, men kun præsenteres mundtligt på møde 2. Konsulenten informerer landmanden om, at konsulenten kontakter landmanden per telefon et par dage forud for møde 2 for at sikre, at opgaven er løst.

Se skabelonen for opgave 1 her:

https://www.landbrugsinfo.dk/Afrapportering/innovation/2017/Filer/eo_17_7680_Opgave_1_budgetteringsmodel_A_budgetteringsprocessen.pdf

Møde 2 målsætning

Møde 2 afholdes ca. 1 uge efter, møde 1 er afholdt. Forud for mødet har SEGES konsulent A kontaktet landmanden for en status på opgaveløsningen samt for at forberede landmanden på hans præsentation af hans mål for det kommende budgetår. Konsulenten og landmanden har forud aftalt, om landmanden ønsker hjælp til præsentationen. Udgangspunktet er, at landmanden selv præsenterer sine mål.

Mødets deltagere: landmanden, landmandens driftsøkonomiske konsulent, husdyrrådgiver samt planteavlskonsulent. Desuden deltager de to konsulenter fra SEGES.

Der er bevidst fravalgt en dagsorden til landmanden for mødet. I stedet orienteres landmanden af SEGES konsulent A per telefon om mødets forløb. Der er udarbejdet en intern dagsorden til brug for de øvrige mødedeltagere.

Se dagsordenen for møde 2 her:

https://www.landbrugsinfo.dk/Afrapportering/innovation/2017/Filer/eo_17_7680_Dagsorden_moede_2_budg etteringsmodel_A_budgetteringsprocessen.pdf

Rollefordeling under mødet: Landmanden leder som udgangspunkt mødet, men kan få assistance hertil fra SEGES, hvis det ønskes. SEGES konsulent B nedskriver landmandens mål. Landmandens konsulenter skal bidrage med sparring.

På møde 2 præsenterer landmanden sine mål for kommende år. Målene skrives ned på papkort af SEGES konsulent B. Papkortene lægges ud på bordet, hvorefter landmanden og hans rådgivere fra kvæg /svin, mark og driftsøkonomi diskuterer de enkelte mål i fællesskab. Formålet er at få synliggjort OG fastholdt de forskellige mål, som landmanden har præsenteret.

Målene skal forblive synlige under hele processen, sådan at der kan refereres tilbage til de enkelte mål under samtalen.

Spørgsmålene, der vendes under hvert mål kunne være:

Hvilket mål er det vigtigste? Hvad skal der til for at nå dette mål? Hvad bliver det sværest at opnå for at nå målet? Er det et realistisk/ambitiøst/uambitiøst mål? Er der mål, der er overset? Er der andre mål, der er vigtigere end dem, der allerede er nævnt? Skal nogle mål udskydes til efterfølgende år? Det er helt afgørende, at rådgiverne agerer som rådgivere for landmanden og så vidt muligt udfordrer landmanden der, hvor det giver mest værdi med udgangspunkt i rådgivernes kendskab til bedriften og landmandens styrker og svagheder.

For hvert mål skal der så vidt muligt sættes værdier på. Hvis landmanden har et ønske om at ligge mellem de 10 % bedste, så skal der fastsættes en værdi på den parameter, som landmanden vil måles på. Hvis målet er, at fodereffektiviteten skal hæves, så skal der fastsættes en værdi på målet for fodereffektiviteten.

Når alle mål er diskuteret, foretager landmanden og rådgiverne i fællesskab en rangordning af målene således kun de mål, der er indbyrdes forenelige, medtages i kommende år. Og kun det antal mål, som rådgivere og landmanden vurderer, er realistiske at indfri givet bedriftens og landmandens nuværende forudsætninger.

Mål, der udskydes til et efterfølgende år, udelades ligeledes. De udvalgte mål danner herefter grundlag for kommende års budget, og fagrådgivere og driftsøkonom kan herefter udarbejde et budgetudkast, der indeholder landmandens mål. Øvrige forudsætninger til budgettet, som ikke er berørt af landmandens mål, aftales mellem den enkelte rådgiver og landmanden på mødet.

Landmanden får udleveret en ny opgave til næste møde. Landmanden skal beskrive de enkelte mål mere detaljeret og skrive en slags ledelsesberetning ud fra de nævnte mål.

I beskrivelsen af egne mål besvares spørgsmål så som:

Hvornår er målet nået (både tids- og effektmæssigt)? Hvordan vil du løbende følge op på om du når dit mål? Hvad skal du selv gøre for at nå målet/følge op på målet? Har du behov for hjælp fra andre, og hvis ja fra hvem og hvornår? Hvis du afviger fra dit mål, hvor meget må du så afvige, før der skal korrigeres? Hvilke korrigerende handlinger skal igangsættes, hvis du afviger fra dit mål?

Formålet med denne opgave er endnu en gang at motivere landmanden til at se sammenhængene mellem de daglige aktiviteter og budgettets mål. Samtidig vil opgaven bidrage til, at landmanden får afdækket de kritiske områder. Områder, der vil kræve en særlig indsats og en særlig opfølgning.

Endnu en gang oplyses landmanden om, at opgaven udelukkende er til eget brug, og at opgaven ikke skal afleveres. Landmanden informeres om, at SEGES konsulent A kontakter landmanden per telefon et par dage før møde 3.

Landmandens rådgivere får til opgave at udarbejde et budgetudkast på baggrund af landmandens prioriterede mål og de aftalte indsatser, som er blevet klarlagt på møde 2 og med inspiration fra møde 1.

Se en skabelon for opgave 2 her:

https://www.landbrugsinfo.dk/Afrapportering/innovation/2017/Filer/eo_17_7680_Opgave_2_budgetteringsmodel_A_budgetteringsprocessen.pdf

Møde 3 budgetudkast og opfølgning

Møde 3 afholdes maksimalt to uger efter møde 2.

Mødets deltagere: landmanden, landmandens driftsøkonomiske konsulent og husdyrkonsulent samt eventuelt planteavlserådgiver, to konsulenter fra SEGES.

Forud for mødet har landmanden modtaget en kort introduktion til mødets indhold. Der er bevidst fravalgt en skriftlig dagsorden til landmanden for mødet. Landmandens rådgivere har modtaget en skriftlig dagsorden for mødet. Landmanden skal have modtaget budgetudkastet i så god tid, at han har haft mulighed for at gennemgå udkastet forud for mødet.

Se dagsordenen for møde 3 her:

https://www.landbrugsinfo.dk/Afrapportering/innovation/2017/Filer/eo_17_7680_Dagsorden_moede_3_budgetteringsmode_A_budgetteringsprocessen.pdf

Rollefordeling under mødet: Landmanden leder mødet, men kan efter aftale få assistance af SEGES. SEGES rolle på mødet er passiv.

Møde 3 indledes med, at landmanden præsenterer sit budget for kommende år med fokus på, hvad landmanden synes, der er særligt vigtigt i budgettet. Er resultatet tilfredsstillende, eller skal der justeres til og i givet fald hvor? Hvad bliver særligt kritisk at opnå i kommende år?

Herefter vendes budgetudkastets layout. Er landmanden tilfreds med dette, eller har han andre ønsker til udseende, vægtning eller fokus i materialet? Har budgettet en beskaffenhed, der gør det anvendeligt til behovet i det kommende år?

Tredje punkt er landmandens eget bud på opfølgning på sine mål. Landmanden præsenterer hvert enkelt mål, og den opfølgning som han har tænkt på dette mål. Rådgiverne sparrer ham på mulighederne for opfølgning og giver forslag til ændringer efter behov. Ansvarsfordeling for hvert enkelt mål aftales og opfølgningen fastlægges. Følges der op med en traditionel budgetopfølgning, eller kræves der en anden type opfølgning for at kunne realisere målet? Layout og tidsplan for hvert enkelt mål fastlægges. Landmanden skriver en beretning, hvor han forklarer sine mål for kommende år, og hvilke tiltag han har tænkt sig for at nå dem.

Processen på møderne

Formålet med møderne er at involvere landmanden i budgetprocessen ved at tage udgangspunkt i de planer og mål, som landmanden selv har for sin virksomhed for kommende år. Kernen er at finde frem til det, der motiverer landmanden og skaber lyst til at arbejde videre med. Det er vigtigt at starte her, også selvom der måske er påtrængende problemer, der også skal håndteres, men som landmanden ikke selv bringer i spil. Motivation er en altafgørende faktor og må ikke tabes ved at starte forkert op i processen. Tabes landmanden allerede i opstarten, når han aldrig frem til at arbejde med de mere påtrængende problemstillinger også.

Selve samtalen med landmanden foregår ved, at landmanden spørges til sin virksomhed, hvad han arbejder med i det daglige, hvilke mål han har for produktionen, for indtjeningen og for f.eks. medarbejdere eller fritid. Teknikken er meget enkel. Der spørges, spørges og spørges... Indforståethed og emner, som ikke berøres, fordi "det ved vi godt" er bandlyst. Alle forhold om virksomhedsdriften, også dem, som man som rådgiver "burde" kende, spørges der til. Formålet er at finde ud af, hvilke mål landmanden har med sin virksomhed, hvad han motiveres ved at opnå, og hvor han ser begrænsninger i den nuværende form på budgettet. Det er disse mål og motivationsfaktorer, som vi arbejder aktivt videre med i forhold til budgettet. Samtidig adresseres den modstand mod det nuværende produkt, så det fremtidige budget kan målrettes mere til landmandens ønsker og behov. Det er vigtigt i hele processen at være åben overfor landmandens udsagn og forsøge at imødekomme de krav og ønsker, han har til et godt produkt. Derimod er det motivationsdræbende og dårlig stil at vedblive at tilbyde ham det samme, som han plejer at få, efter han har efterspurgt noget andet.