

Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne:
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne



Miljø- og Fødevareministeriet
Landbrugsstyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

LDP 2020



Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

Notat afslutningsworkshop

Udarbejdet af specialkonsulent Jan Erik Bottke

Indhold

Baggrund	2
Resultater	2
Ønsker og behov	7
Uddannelse af landmanden og rådgiveren	7
Opsamling	8

Baggrund

I projekt 4187 er der afholdt to afslutningsworkshops; en for landmænd og rådgivere i en rådgivningsvirksomhed, og en hvor alle rådgivere, der har deltaget, var inviteret til SEGES.

Workshoppen er gennemført som en løsningsworkshop med henblik på at behandle spændingsfeltet, der opstår imellem landmanden og hans virksomhed på den ene side, og så rådgivningen på anden side, når Dashboardet bliver en naturlig del af hverdagen. Workshopens formål er at udpege løsningsmuligheder, krav og rollefordelinger i den fremtidige hverdag med Dashboardet set fra hhv. landmandens og rådgivernes synsvinkel. Mødets resultater bruges til at få klarlagt landmandens behov for ydelser fra DLBR-rådgivning i fremtiden, huller i data eller værdistrøm, samt uddannelsesmæssige behov dels hos landmanden, men især ift. assistenter og rådgivere i DLBR. Workshopens resultater er ikke et komplet afdækket problemfelt, men en art bedste bud ud fra de givne forudsætninger.

Resultater

På begge workshops blev der afholdt tre delworkshops omhandlende det skitserede problemfelt. Nedenfor er væsentlige resultater fra hver del gengivet. Landmændenes ønsker og krav til fremtidig rådgivning støttes alene af resultatet af den ene workshop, men det er forventningen, at de fleste af landmændenes ønsker er generelt dækkende for fremtidens udfordringer, ønsker og krav. Interviewgruppen der har besøgt alle 19 deltagende landmænd genkender generelt ønskerne fremsat på workshoppen fra de gennemførte interview.

Forud for begge workshops blev en beskrivelse af tre dashboard-udgaver fremsendt til deltagerne, ligesom alle typer blev gennemgået på dagene. Dels blev en arketype på en typisk landmand på hver af udgaverne beskrevet, dels blev det forventede udbytte i hver udgave belyst. Herefter skulle landmændene forholde sig til, hvor de så sig selv i forhold til de omtalte udgaver. Rådgiverne skulle forholde sig til, hvor de typisk så deres kundegruppe. Begge parter skulle forholde sig til krav til sig selv og krav til den anden part ud fra den valgte dashboard-udgave

Workshop et: data - muligheder og krav

På workshoppen blev deltagerne stillet overfor følgende spørgsmål:

Hvilke muligheder skal der være i systemet, og hvilke krav sætter det til os?

Hvor ser I jer selv på de tre forskellige brugerniveauer: Light, pro, pro+?

Resultaterne af workshoppen:

Meget anerkendelse af, at der er identificeret tre forskellige versioner af Dashboardet fra SEGES side. Alle giver mere eller mindre udtryk for, at de beskrevne kompetencebehov er dækkende for de væsentlige forskelle i behov og kompetencer, der måtte være.

Generelt er der enighed om, at de fleste landmænd i forhold til behov (eller nuværende kompetencer?) befinder sig i Light-udgaven, nogle færre i Pro, og ganske få i Pro+ på landsplan. Af de 5 deltagende landmænd mener de 3, at de befinder sig i Light og to i Pro. Ingen ser sig selv i Pro+. Dette billede bekræftes af rådgiverne på workshop 2.

Blandt rådgiverne er der lidt uenighed om, hvor man skal starte med sine landmænd. En rådgiver mener, at det er bedre at starte med nogle Pro-kunder, idet de allerede er inde i en mere professionel tankegang og derfor er lettere at få succes med. Andre mener, at det er bedre at starte en gruppe landmænd i Light, og så i f.eks. 5-6 måneder træne dem i den digitalisering/kompetenceudvikling, de skal tilvænnes og først herefter rykke de, der får noget ud af Pro herover, hvis de blevet gode til at få data ind i Light.

Herudaf kan det udledes, at det er rådgivernes forventning, at landmanden har behov for at lære at få data i pipelinen, og at han selv er første led i at få data til Dashboardet. Landmændene efterspørger på deres side mest mulig automatisering, og det er et drømmescenarie den dag systemet selv overfører og

opdaterer data. Landmændene taler endvidere om udfordringer med at få arbejdsgange osv. på bedriften på plads, så data kommer ind. Her vil det også komme på tale at uddelegere ansvar for datafangst- og flow til medarbejderne. Det er urealistisk, at landmanden kan nå at løse datafangsten alene.

- Afledte behov/krav til landmanden:
- Landmanden skal lære og have forståelse for, hvordan data kommer ind, og hvilken rolle han og/eller hans medarbejdere spiller i at data flyder.
- Der skal udarbejdes strukturerede procedurer for datafangst- og flow på samme måde som det kendes fra andre arbejdsgange. Nogle ting skal landmanden løse, andre hans medarbejdere eller rådgivere. Ansvarlige for hver opgave skal udpeges.
- Landmandens rådgivere bør overveje, om de kan hjælpe landmændene med at sikre struktur og roller i dataflowet ude på bedrifterne.

Generelt er landmændene lidt usikre på præcis hvordan de gør bedst med data og med styring. De udtaler selv, at de er bange for at mangle kompetencer for at de kan bruge især Pro. Pro+ vurderes ikke at være et produkt for dem. Det var både kompetencer ift. at skaffe data og kompetencer til tolkning af resultater, der blev påpeget som en udfordring. Herudover føler de sig udfordret på, hvor den reelle værdi er. Er et tal en vigtig styringsparameter, eller er det bare – et tal? Sidst blev omkostninger/besvær med at skaffe data nævnt som en parameter for ikke at vælge den optimale løsning. Omkostningerne kunne overstige værdien, der blev skabt.

Landmændene omtalte til sidst assistenten som en nøgleperson. Det kræver disciplin at have en rød tråd i budgettering og opfølgning. Har man en regnskabsassistent, er det vigtigt, at de selv søger råd, hvis de er i tvivl. Der skal være tydeligt opsatte regler for kontering, ellers slækkes der på datakvalitet.

- Krav til Dashboardet:
- Data skal være så automatiske som muligt, dels afhjælper det besvær, dels afhjælper det diskussionen om værdi ctr. indsats.

- Krav til rådgivningen:
- Rådgiveren skal komme med en køreplan for, hvad man skal gøre på den enkelte bedrift.
- Udpege eller hjælpe med at udpege nøgletal.
- Lave tjeklister skræddersyet til den enkelte bedrift.
- Udpege hvilke data der skal bruges på bedriften. Laves samtidig med budgettet, så der er fokus på nøgletallene
- Summax: så hurtige og komplette data som muligt. Når det kommer som e-faktura, så er det nemt.

For at kravene til rådgivningen skal kunne opfyldes, er der behov for en ny rollefordeling i rådgivningsvirksomheden. Rådgivernes umiddelbare bud er, at der skal være en team til implementering og et Call center. Det skal give landmanden mulighed for at kunne få hjælp til tekniske udfordringer og som kan omstille til rådgiver.

Både assistent og rådgiver får nye roller omkring landmanden med Dashboard. Ligesom landmændene udpeger rådgiverne på workshoppen assistenten som en nøgleperson. Der skal arbejdes med validering af data og kommunikation, mens bogføringen kommer til at fylde meget lidt fremover. Flere påpeger, at det kan være en stor udfordring at omstille assistentrollen til denne funktion. Men også rådgiverne bliver ramt af den "nye" virkelighed. En rådgiver ser potentialet i at hans arbejde, som han kender det i dag, næsten forsvinder ved digitaliseringen. En deltagende kvægrådgiver sætter ord på sin hverdag, som er "noget mere digitaliseret" fordi brugen af DMS har vundet stort indpas, og dette kan måske løfte lidt af sløret for en hverdag med et økonomisk Dashboard. Rådgiveren beskriver en hverdag, hvor det er nødvendigt at følge sine kernekunders digitaliserede data tæt og gerne dagligt, men i det mindste ugentligt.

Kunderne følges ligeledes tæt via telefon og besøg, og rådgiveren har et relativt godt kendskab til kundegruppens virksomheder, når det gælder det produktionsmæssige. For kvægrådgiverne er evnen til proaktiv rådgivning en nødvendighed, for ellers søger kunden andre steder hen.

For rådgiverne på workshoppen fylder de forskellige typer af landmænd en del. Der er som sagt anerkendelse for den af SEGES tre-opdelte kundegruppe, om end en deltager synes, der er lavet en for lang beskrivelse. Derimod er der ikke enighed om, hvorvidt det er bedst at starte med implementering af dashboard-light, fordi der alt andet lige er færre krav til landmanden og rådgivningen her, eller om Pro-versionen er bedst, da landmænd med disse kompetencer alt andet lige er mere motiverede og måske har mere ordnede data. Dog mener ingen af deltagerne, at man bør starte med Pro+. På workshoppen forholder rådgiverne sig ikke til, hvordan man så vil imødekomme Pro+ kundernes behov, og om det måske først og fremmest er udfordringer i deres egen rådgivningssetup, der holder dem tilbage fra at starte en Pro+ kunde. En rådgiver fremfører at Pro+ nok aldrig kommer til at erstatte de regneark, som de avancerede kunder selv arbejder i. Det er dog præcis den målsætning der er med Pro+, og det er netop denne type landmand, der har efterspurgt produktet fordi det på sigt evner at autogenerere data uden de tunge regneark og vise data på en fleksibel og letforståelig måde.

Workshop to: fremtidens roller og samarbejde

På workshop to blev roller og samarbejde mere indgående bearbejdet. Arbejdet indledtes med nede stående spørgsmål:

*Hvem er det, der hjælper mig med at starte rigtigt op, og hvem er det, jeg skal have en dialog med?
Hvilke roller skal vi have fremadrettet?*

På delworkshop to blev assistentens rolle atter en del af diskussionen hos landmændene. Landmændene forventer at det er assistenten, der er sparringspartner på dataflow- og fangst. Det betyder, at de skal have et mere indgående kendskab til landmandens virksomhed og f.eks. vide noget om et kvægbrug. Det er nødvendigt med et mere indgående kendskab til virksomheden for at forstå de behov for data, der opstår og som måske forandrer sig alt efter indsats og fokusområder. Landmændene efterspørger også hjælp til at få at vide, hvad de skal gøre med bestemte data, så forventningen hos dem er at assistenten eller en anden i rådgivningsvirksomheden har et overblik over mulige/nødvendige data, og at ikke nødvendigvis kan forventes, at det er et overblik landmanden selv kan have. Landmændene mener at assistenten derfor skal mere ud på besøg hos kunden, så de lærer virksomheden noget bedre at kende. Herudover blev proaktiv sparring på data (sandsynligvis mener landmændene ikke data, men KPI'er) og sparring på, at det er de rigtige data der arbejdes med efterspurgt som en rådgivningsydelse. Behovet er altså at man kan hjælpe landmanden med at opsætte et miks af KPI'er der er/bliver vigtige i den kommende periode. Landmændene har også en forventning om at fremtidens rådgivere er proaktive og kontakter dem, hvis der opdages noget i Dashboardet, som landmanden ikke har reageret på.

- Landmandens ønsker til fremtidige roller:
- Den fremtidige assistent kan styre datastrømme og sikre et konstant flow
- Alle medarbejdere på kunden kender virksomheden godt nok til at kunne forstå, hvilke data der i øjeblikket er i fokus eller skal udpeges fremadrettet
- En medarbejder i rådgivningsvirksomheden, som har en grundlæggende forståelse for og evne til at udpege vigtige KPI'er. Dette skal gøres dels ud fra typen af virksomhed, dels ud fra den aktuelle situation. Medarbejderen skal kunne sparre med landmanden, hvis landmanden synes, det er svært at udpege KPI'er selv.
- Rådgiveren er proaktiv både på baggrund af Dashboardet, men også generelt

Dernæst drøftede man behovet og ønsket om, at det er den samme assistent, der løser alle opgaver. Nogle mener at det i fremtiden bliver svært, da kompetencerne ift. løsning af de forskellige opgaver, er meget forskellige. Så måske bliver fremtiden, at der kommer flere assistenter på samme kunde, eller at

man må udpege en key account manager. Key Account managers skal ikke nødvendigvis være eksperter, men skal i stedet kunne finde den rette rådgiver til en bestemt problemstilling.

Rådgiverne ser også muligheden for at Dashboardet kan øge muligheden for tværfaglig rådgivning. Tal, som før har været ukendte for f.eks. fagrådgiverne bliver nu synlige og kan betyde, at der kan skabes merværdi hos kunden. En fagrådgiver påpeger at det ofte er ham, der skal involveres hvis lønomkostningerne er for høje, for ofte er det noget produktionsmæssigt eller noget med arbejdsgange som driver omkostningen op. Nu får rådgiveren mulighed for at reagere før en eventuel henvendelse fra en driftsøkonom. Rådgiverne ser også Dashboardet som et muligt sted for vidensdeling f.eks. som orientering til driftsøkonomen i casen med lønudgiften ovenfor. Rådgiverne påpeger også vigtigheden af at vidensdelingen lykkes, for ellers vil Dashboardet gøre at den rådgiver, der ikke er orienteret, vil blive hægtet af. Er der f.eks. aftalt en indsats, der ændrer tal der følges i Dashboardet vil den gode, men ikke-orienterede rådgiver reagere overfor disse afvigelse, men dette skyldes jo den aftalte indsats.

Herudover udtrykker rådgiverne en interesse for et "rådgiver-Dashboard", hvor de kan se deres kunders tal og eksempelvis alarmlister. Dette vil gøre deres hverdag nemmere, end hvis de skal tjekke hver enkelt kunde enkeltvist.

- Rådgivernes forventninger til fremtidige roller:
- Den tværfaglige rådgivning styrkes/bliver mulig
- Assistentrollen differentieres i "digitale assistenter" og traditionelle assistenter til de kunder der ikke ønsker digitalisering. Den traditionelle rolle vil blive udfaset over tid.
- Der er behov for en KAM-funktion. Ellers kommer rådgiveren alt for langt bagefter landmanden og vil ikke kunne levere varen.
- Landmanden vil forvente, at rådgiveren er løbende opdateret på netop hans data og dels kan reagere på alarmer, dels kan byde ind med løsningsmuligheder

Workshop tre: styring ud fra Dashboardet.

Delworkshop 3 handlede om virksomhedsstyringen. Til de deltagende landmænd blev følgende spørgsmål stillet:

Hvilket udbytte vil jeg opnå ved at bruge dashboardet de næste 3 år? Hvilke forventninger har jeg om fremtidig økonomistyring?

Landmændene taler først og fremmest om, at det er vigtigt at der skabes værdi med Dashboardet, forstået som en økonomisk fordel for dem. De ønsker at se et økonomisk afkast af deres investering af tid og penge i Dashboardet. Selvom de på workshoppen ikke udtaler sig om den konkrete værdi, de har set af Dashboardet, er de alligevel positive overfor dette, selvom det ikke er færdigudviklet. Derimod sætter de ord på de fordele, de har set. Dashboardet skaber et mere løbende overblik. De er gået fra at få måske kvartalsvise opfølgning tilsendt op til 1,5 måned efter kvartalsskiftet, til at få et løbende og opdateret overblik på indeværende måned, seneste måned og år til dato, hvor indeværende måned opdateres hver dag. Det medfører et løbende overblik på status ift. budgettet, og det giver nu en mulighed for at handle, hvis budgettet ikke følges samt øget tryghed. Herudover nævnes også, at løbende data giver mere fakta og mindre gætterier, ligesom årsrapporten på sigt bliver mindre relevant for dem. Sidst gør muligheden for handlingsplaner inde i Dashboardet det muligt at handle mere strategisk.

Landmændene nævner også muligheden for løbende at opdatere deres kreditgivere og dermed betrygge dem i, at det går som det skal ude i virksomheden. Det styrker samarbejdet med banken og sikrer forhåbentligt bedre økonomiske rammer. Nogle af landmændene er endda åbne for at kreditgiver selv kan tilgå hele eller dele af Dashboardet. Alternativt at snakke om Dashboardet på bankmøder.

Sidst synes landmændene også, at det giver god mening at bruge Dashboardet til styring af medarbejderne. Generelt vil de gerne vælge hvilke kort, der kan ses, og det begrundes især i, at der ikke er grund

til at forvirre en medarbejder med kort han/hun alligevel ikke har indflydelse på. De fleste landmænd synes, at der kun skal vises relevante kort for medarbejderne. Den positive effekt kan være, at medarbejderne motiveres af kort, som de kan gøre noget ved og ændre på, samt at der opstår en større bevidsthed om omkostningerne.

- Landmændene forventer at Dashboardet bidrager til deres virksomhedsstyring ved at:
- Økonomistyringen forbedres da tilgængelighed til egne data øges ligesom hurtigheden ved igangsætning af indsatser gør det.
- Mulighed for afrapportering til banken som sikrer tryk og fornuftige vilkår for virksomheden
- Landmanden skal væk fra at sidde på kontoret til sent om aftenen for at sikre gode beslutninger. Det skal være let at delegere opgaver til andre på baggrund af Dashboarddata.
- Dashboardet kan motivere medarbejdere til ejerskab og dermed have positiv effekt på økonomien.

Rådgiverne fokuserer på, at der kan opstå forvirring om hvilke indsatser, der er vigtigst når flere indsatsområder bliver synlige løbende. Rådgiverne ser derfor en risiko for, at tilgængeligheden til data betyder måske nok mere styring, men er det så også i den rigtige retning? De er også usikre på, om det kan betyde manglende styring, fordi der springes fra indsats til indsats - eller måske handlingslammelse, fordi der ikke kan vælges imellem indsatser. Rådgiverne vurderer, at de nogle gange vil have behov for hjælp til at udvælge de rette indsatsområder, og den rigtige rækkefølge på indsatserne. Rådgiverne udtrykker dermed en usikkerhed på, hvordan de i fremtiden skal rådgive den enkelte Dashboard-landmand. De giver også udtryk for, at de stadig mangler helt at få på plads, hvordan de i fremtiden vil rådgive ud fra Dashboardet. Noget af løsningen kommer de dog selv med, idet ønsket om løbende at kunne benchmarke Dashboarddata med lignende bedrifter for derigennem løbende at kunne udpege, hvor der opstår væsentlige forskelle, vil være et fremtidigt ønske.

Rådgiverne ser dog også et stort udbytte af Dashboardet. F.eks. vil bedre styring medføre større krav til de lagte budgetter, hvilket igen vil give bedre styring. Også muligheden for at udforske data nævnes som en rigtig god mulighed for at detailstyre den enkelte omkostning. Rådgiverne forventer ligeledes at Dashboardet i fremtiden bliver et beslutningsværktøj, og ikke et orienteringsværktøj som det måske nok mest har været i projektet. Dashboardet belyser også områder, som før måske ikke har haft det store fokus eller endda helt oversete. Dermed gør Dashboardet også disse områder styrbare, idet de bliver synlige i hverdagen.

En deltagende kvægrådgiver mener, at der bør kunne vises alle foderomkostninger på den enkelte landmands Dashboard, uanset hvilken en af de tre udgaver landmanden har valgt. Han påpeger, at det ellers bliver meget svært at foretage en bare nogenlunde værdifuld styring af landmandens virksomhed, da foderomkostningerne udgør en rigtig væsentlig del af de samlede omkostninger på en husdyrsbedrift.

Sidst giver rådgiverne udtryk for, at de tror at landmanden kommer til at forvente mere af dem i fremtiden. Landmanden vil se på et kort som han gerne vil forbedre, hvilket får ham til at henvende sig til rådgiveren med ønske om hjælp, måske i forbindelse med, at han alligevel er på besøg. Rådgiverne frygter, at de derfor kommer i en situation, hvor de er klædt lidt af, da de måske ikke kan svare umiddelbart med et forslag til en løsning.

- Rådgivernes bud på styring med Dashboardet:
- Endnu har de ikke gjort sig helt konkrete tanker omkring rådgivningssituationen, men de efterspørger noget hjælp til at kunne håndtere dels udvælgelse af fokus, så de ikke føler sig klædt af af landmanden.
- Foderomkostningerne er så væsentlige på alle husdyrsbedrifter, at de bør være styrbare i alle udgaver af Dashboardet. Ellers er der for lidt værdi.

- Det er interessant at forøge værdien af Dashboardet ved at tænke benchmarking ind i løsningen

Ønsker og behov

På begge workshops blev der fremsat nye ønsker og forbedringsforslag. Nedenfor summeres de væsentligste.

Kunder uden budget

Flere grønne kunder laver ikke budget, og derfor er de frakoblet muligheden for at få Dashboardet. Uanset om det er klogt eller ej at lave et budget, så vil der være et potentiale i at en landmand uden budget kan få Dashboardet, hvor han sammenligner sig med egne tal fra et foregående år. Flere af rådgiverne ønsker sig denne mulighed for dels at kunne levere noget værdi til de grønne kunder, dels for måske på sigt at få dem til at lave et budget, der alt andet lige giver noget mere styring i Dashboardet.

Alarmliste til rådgiveren på kundeporteføljen

Alarm til rådgivere når der er afvigelser kan være et alternativ eller supplement til "rådgiver-Dashboardet". Rådgiverne har behov for at være på højde eller en spids foran deres kunder, ellers kan de ikke være forberedt til rådgivning. Et andet resultat af alarmlisten er, at det også er en ringeliste for rådgiveren, som på denne måde får udpeget hvem han i dag bør kontakte. Herudover vil det også være rart, hvis alarmerne kunne dække fejl eller mangler i data, så der hurtigst muligt kan rettes op på fejlagtige data. Disse skygger nemlig for det reelle billede af status på et tal og kan dermed være et risikoelement.

Opstart af nye landmænd

Flere af rådgiverne ønsker sig hjælpeskemaer til opstart af den nye landmand i Dashboardet. Et hjælpeskema kunne være et med de tre niveauer af Dashboardet, så man kan få indplaceret den nye landmand, der hvor det giver mening. Skemaet skal sikre, at man ikke får lavet en for simpel løsning til en landmand, der ønsker detaljerede data, men heller ikke får opstartet en landmand, der slet ikke klar på at bruge f.eks. SUMMAX. Dernæst skal der også være en hjælp til at udpege landmandens fokuspunkter, da de ofte vil være unikke pr. landmand.

Ønsker til brug af SUMMAX mv.

Rådgiverne ønsker at få leveret data hurtigst muligt, og her er SUMMAX en vigtig grundsten i, at det lykkes. Der er et behov for realtidsdata, men langt fra alle er i mål med en løsning, der kan det. SUMMAX mangler den fulde og korrekte opsætning hos mange landmænd.

Generelt er omkostningskontiene bedre opdaterede via SUMMAX end indtægterne. Derfor er det også lettere at følge omkostningsudviklingen end indtægterne, der kommer for sent ind i systemet. Det er afgørende, at data kommer ind så hurtigt som muligt. Der bør derfor igen forsøges at få f.eks. ARLA til at levere data hurtigere end i dag.

Uddannelse af landmanden og rådgiveren

På workshopperne blev der ikke talt meget om uddannelse af landmanden forud for brugen af Dashboardet. Dog blev det nævnt, at landmanden skal have forståelse for hvordan data kommer ind, og hvilken rolle han og/eller hans medarbejdere spiller i at data tilflyder. Derimod var der mere specifikke krav til assistenten og til rådgiverne.

Assistentrollen for den digitaliserede landmand er anderledes, da assistenten stort set ikke bogfører noget, eller tjekker alle posteringer igennem. Derimod er fremtidens assistent uddannet til at tage sig af dataflow og sikring af retvisende KPI'er, samt at finde og udfylde huller i data.

Rådgiveren er mere proaktiv. Denne kan udpege den rette sammensætning af KPI'er ud fra behovet og ud fra ønskerne fra landmanden. Rådgiveren forstår data og kan tolke dem for de landmænd, der ikke

selv kan. Rådgiveren skal kunne forholde sig til det strategiske mål med virksomheden og kunne lave en køreplan frem mod denne.

Opsamling

Efter workshopperne er det især gabet imellem den nutidige struktur i rådgivningsvirksomhederne og de fremtidige behov, der synes at træde frem. Assistentrollen forandres af digitaliseringen over mod sikring af dataflow og controlling, men samtidig forbliver der en vigtig arbejdsfunktion at udfylde. Rådgiverrollen synes mere udfordret, da de traditionelle arbejdsområder digitaliseres, og dermed skal fremtidens rådgivere kunne mere end det, som systemet automatisk kan genere. Rådgiverne er selv i tvivl om deres fremtidige rolle, hvilket de siger ad flere omgange på workshopperne, og de giver udtryk for at de har behov for at blive klædt bedre på. Landmændene er enige i, at de i fremtiden ønsker sig noget andet end det, de får i dag fra deres rådgivere, men samtidig giver de udtryk for et behov for en anden type af hjælp. Landmændene er usikre på udpegning af KPI'er, løsninger og prioriteringer, og dette ønsker de sig hjælp til fra rådgivningen.

Workshopperne afdækker derfor også et behov for videreuddannelse af både assistenterne og rådgiverne i den digitaliserede verden. Især af rådgiverne kræver det en meget dybere indsigt i den enkelte kundes virksomhed at kunne overskue komplekse data, og at kunne prioritere indsatser forud for andre. Derudover skal de have et strategisk mindset, der gør dem i stand til hele tiden at have virksomhedens mål ude i horisonten og delfinerne indsatserne herudfra.