

Udvikling af budgetmodel A – budgetopfølgning	Ansvarlig	VHR/JEBO
	Oprettet	18-12-2018
	Side	1 af 5
Projekt: 7680 Budgettering og benchmarking, der giver landmanden grundlag for proaktiv ledelse		

Udvikling af budgetmodel A – første budgetopfølgning

Der er gennemført tre møder med landmænd og deres rådgivere, hvor landmandens budgetopfølgning er blevet gennemgået.

Tidspunkterne for budgetopfølgningsmøderne har taget udgangspunkt i landmandens egne ønsker. To af de tre landmænd har ønsket opfølgning efter første kvartal, men blev rykket til opfølgning efter 5. måned da data til opfølgning kom sent frem fra landmændene. Begge møder er afholdt ultimo juni måned. Den tredje landmand ønskede budgetopfølgning efter første halvår og dette møde er afholdt i september. Datoerne er relativt sene i forhold til opfølgningstidspunktet, og det skyldes dels at rådgiverne både har haft svært ved at finde et tidspunkt for møderne hvor de har kunne deltage, og dels at rådgiverne har været meget længe om at vende tilbage til os.

Indhold af budgetopfølgningen

Ingen af de deltagende rådgivere har gjort sig tanker om indholdet af budgetopfølgningen udover det materiale de traditionelt har leveret til landmanden. Projektet har derfor udarbejdet en udkast til budgetopfølgningerne baseret på den enkelte landmands oprindelige motivation, ønsker og mål som blev afdækket igennem budgetteringsprocessen, for at sikre at opfølgningen stod mål med de behov landmanden havde til information fra denne. Denne fremgangsmåde er valgt dels belært af budgetprocessens møde tre som i høj grad var baseret på materiale udarbejdet af rådgiverne og hvor mødet ikke levede op til forventningerne, dels at rådgiverne umiddelbart ikke havde gjort sig tanker om opfølgningsmaterialet. Materialet til budgetopfølgningen (data) er leveret af landmandens rådgivere, primært data fra Ø90 og DMS. Baseret på disse data har projektet udarbejdet en budgetopfølgning, der er opdelt i to dele. Dette materiale er efterfølgende sendt til de deltagende driftsøkonomer i projektet, og disse kom med få rettelser som efterfølgende er foretaget.

Den ene del består af en budgetopfølgning med et resumé indeholdende hovedtal samt data, der vedrører produktionen. Desuden er der et kort afsnit om likviditet.

Delen indeholder status på og kommentarer til udviklingen i landmandens oprindelige mål, samt forslag til fremadrettede handlinger på de enkelte mål. Desuden indeholder delen en række bemærkninger til de forudsætninger, som lå til grund for budgettets mål.

Den anden del indeholder en række kommentarer og forslag til indsatser på bedriften, der enten kan bidrage med at realisere de budgetterede mål eller som kan give landmanden inspiration til nye aktiviteter.

Det leverede materiale suppleres af en traditionel Ø90 budgetopfølgning, men dette er ikke en del af mødet med landmanden. Den udarbejdede budgetopfølgning, som er leveret af projektgruppen, er tænkt udelukkende til landmandens interne brug. Den sædvanlige Ø90 budgetopfølgning kan leveres til landmandens interessenter eventuelt suppleret med kommentarer fra landmanden, der kan tage udgangspunkt i drøftelserne baseret på projektets materialer.

Budgetopfølgningsmødet

Deltagerne er landmanden og hans rådgiver(e). Desuden deltager to personer fra projektet, hvoraf den ene har ansvaret for mødets forløb.

Forud for mødet har landmanden fået tilsendt opfølgningsmaterialet.

Rådgivningen har ligeledes fået tilsendt materialet til kommentering og eventuelle rettelser inden opfølgningen blev sendt til landmanden.

Mødets formål er at få afdækket om budgetopfølgningen indeholder de elementer, som landmanden finder vigtige, og om han genfinder sine egne mål i materialet, noget han havde svært ved i det udkast på budget han modtog under møde 3. Desuden skal landmandens tilfredshed med opsætning/layout afdækkes ligesom landmandens tilfredshed med budgetopfølgningens opbygning afdækkes. Mødet skal også belyse landmandens tanker om budgetopfølgningens målgruppe.

På mødet gennemgås budgetopfølgningen med landmanden.

Landmanden får oplyst, at de data og resultater, som er vist i budgetopfølgningen, som udgangspunkt er landmandens egne data. Hvor data har manglet på grund af at det ikke har kunnet fremskaffes ved hans rådgivere er data eksempler på hvordan disse data kunne se ud for hans virksomhed så han har en chance for at vurdere og dette vil kunne give ham værdi/informationer. Der er klart angivet i materialet hvor data er fiktive.

Disposition og indhold:

Mængden af tal er tilstrækkelig. Der er ikke behov for flere. En enkelt landmand efterspørger detaljering af stykomkostninger indenfor foder, da det er den væsentligste omkostning.

Landmanden efterspørger som minimum et budget for samme periode så der er noget at sammenligne resultatet med. Også gerne det forventede resultat.

En kvægrådgiver efterlyser de konkrete budgetmål for landmanden, som blev skrevet ned på papkortene i forbindelse med budgetmødet. De fremstår utydeligt i materialet, og rådgiverne husker ikke landmandens mål. De landmænd der præsenteres for fiktive data kan efter en kort forklaring godt gennemskue dette og komme med kommentarer på form og værdi.

Produktionsdata:

Behovet for produktionsdata varierer. En landmand kender dem særdeles godt fordi han følger løbende op via DMS/KMP mens en anden aldrig bruger DMS.

Men godt at der inkluderes andre data end de sædvanlige. Data som man ikke normalt er så opmærksom på, fx omkring reproduktionen.

Landmandens mål:

Landmanden havde på budgetmøderne udtrykt nogle konkrete mål for det kommende år, som naturligvis skulle indgå i budgetopfølgningsmaterialet. Landmændene havde forskellige mål, og derfor varierede opfølgningsmaterialet mest her landmændene imellem. Alle landmænd kunne genkende deres egen mål i opfølgningsmaterialet, til forskel fra deres rådgivere, der ikke huskede dem, og især to af landmændene gav udtryk for, at det betød at materialet nu var langt mere vedkommende for dem. De kunne i langt højere grad relatere til materialet. De samme to landmænd var heller ikke så berøringsangste i forhold til at være selvkritiske når mål ikke var nået. Dette var atter i kontrast til deres rådgivere, der ikke helt vidste hvor "langt man kunne tillade sig at gå". De to landmænd kunne også, ved at se i opfølgningsmaterialet, afgøre hvilke mål, der var på rette vej, og hvilke der var problemer med. De kunne også ud fra materialet selv komme med forslag til korrigerende handlinger, der kunne rette op på afvigende mål. Når landmændene selv kom med disse input, var det relativt ufarligt for rådgiverne at tilslutte sig disse handlinger. Landmændene ønskede også, at deres fremtidige budgetopfølgninger i langt højere grad skulle kunne vise status på deres egne mål, på samme måde som det blev præsenteret muligt for dem i dette opfølgningsmateriale.

Del 2 – indsatsplaner:

Landmændene er tilfredse med indholdet. Det er fint at det er så konkret at man kan arbejde videre ud fra materialet. Og det er godt, at der også er andre forslag i materialet end det sædvanlige. Godt at man er et skridt foran med forslag til nye tiltag.

Det gør ikke noget at vurderingen af de opnåede resultater er tydelig. En rådgiver havde været bekymret for om der i materialet "var en for direkte" kommentering af resultaterne. En landmand giver udtryk for at der selvfølgelig skal være en reaktion. Der skal være ros og der skal være ris.

Generelt:

Antallet af budgetopfølgninger som denne samt antal af forslag til nye indsatser: jf. landmanden afhænger det af indholdet. Hvis indholdet fortsætter med at være fremadskuende som dette, så er det værdiskabende og pengene værd.

Udvikling af budgetmodel A – anden budgetopfølgning

Der er afholdt budgetopfølgningsmøder for tredje kvartal med to landmænd.

Tidspunktet for opfølgningsmøderne har været bestemt af dels landmændene og dels af driftsøkonomens kalender. Da et af de primære formål med budgetopfølgningsmødet også er at drøfte det kommende års budgetmål, har dette også spillet en rolle i forhold til tidspunktet for budgetopfølgningsmødet.

Mødets formål

Projektets mål med budgetopfølgningsmødet er at teste implementeringen af modellen hos henholdsvis rådgivning og hos landmanden. Derfor har projektet bedt rådgivningen om dels at udarbejde alt materiale, som de ønsker landmanden skal have til brug for mødet, og dels om selv at facilitere mødet.

Landmanden er dog forud for mødet blevet kontaktet af projektet og er blevet orienteret om mødets forventede dagsorden:

1. Landmanden præsenterer status på årets budgetterede mål og indsatser med udgangspunkt i budgetopfølgningen.
Formålet med dette punkt er at teste, om landmanden er i stand til at genfinde sine oprindelige budgetmål og desuden at teste, om landmanden er klar til at overtage ansvaret for præsentationen af sine egne resultater fremfor at overlade gennemgangen af resultaterne til rådgivningen.
2. Landmanden præsenterer sine mål og primære indsatser for budgetåret 2019. Landmandens rådgivere bidrager med sparring på målene, og søger samtidig eventuel yderligere information med henblik på udarbejdelse af det endelige budget.
Målet med dette punkt er at teste, om landmanden har været i stand til at identificere relevante og operationelle mål for budgetåret, om landmanden kan konkretisere og kvantificere målene, samt om landmanden kan beskrive eventuelle afhængigheder imellem målsætningerne og om landmanden har overvejet metoder til opfølgning på de enkelte mål.

Deltagere på mødet

Da et af de primære formål med mødet er at drøfte mål og primære indsatser for det kommende budgetår, deltager landmandens rådgiverteam på mødet.

Indholdet af budgetopfølgningen

Rådgivningen har udarbejdet budgetopfølgningen med udgangspunkt i landmandens vurdering af budgetopfølgningen per 30.6. Dog er konklusionen, at uanset at ingen af landmændene udtrykker utilfredshed med det leverede materiale, så er der en ret stor forskel på indholdet i forhold til materialet, der blev leveret ved første budgetopfølgningsmøde. Hvor især indholdet omkring konkrete forslag til indsatser og vurderinger af rentabiliteter i de forskellige forslag blev rost på første budgetopfølgningsmøde, så er dette punkt helt fraværende i budgetopfølgningen. Punkter, som af landmanden blev fremhævet som vigtigt indhold på første budgetopfølgningsmøde, er ligeledes fravalgt. Til gengæld er landmændene alligevel i stand til at vurdere årets resultater undervejs i samtalen

Mødets punkt 1 – Landmandens præsentation af årets resultater

Landmanden har nemt ved at præsentere resultaterne i forhold til budgettets målsætninger. Landmanden argumenterer for afvigelser og vurderer nemt egne indsatser. Der er dog tydelig forskel på de to landmandspræstationer, hvor den ene har en ret stor indsigt og forståelse for de økonomiske resultater, der har den anden landmand en noget mindre indsigt (eller interesse?) for resultaterne. Og hvor den ene landmand har fulgt løbende op på de planlagte indsatser, da har den anden ikke bemærket, at der igenem året er anvendt et forkert foderbudget.

Under præsentationen stiller rådgivningen uddybende spørgsmål til landmanden, men overtager ikke præsentationen.

Interessant nok bruger den landmand der har bedst økonomisk indsigt ikke sin budgetopfølgning til at tale om sine mål. Han har fundet sine papkort fra sidste år og taler om status ud fra disse. Herudover fortæller han ud fra sin hukommelse og de erfaringer han har gjort sig i år om status og udvikling. På mødet med den anden landmand bliver gennemgangen mere sporadisk og kommer hurtigt til at handle om forvirring omkring fodringssituationen og lagre af foder. Landmanden demonstrerer her stadig en begrænset økonomisk forståelse for basale sammenhænge i økonomien mellem stald og mark. Status på sine mål har han kun begrænset input til. Om det skyldes mangler i det materiale som rådgiveren har udleveret, og som derfor ikke understøtter hans gennemgang er usikkert, men bestemt ikke usandsynligt. Som sædvanligt har rådgiveren ladet landmanden i stikken på opfølgning på målene, og mødeindholdet bliver derfor derefter. Dog skal det retfærdigtvis siges, at ligesom landmanden har problemer med at forstå økonomiske sammenhænge, har han også begrænset forståelse for, at han er et led i at levere materiale, der er tilstrækkeligt til at der kan laves en fyldestgørende målopfølgning. Dette peger ligeledes tilbage til møde 3 i projektet hvor meningen var, at der skulle udpeges delmål, opfølgningstidspunkter, og handlinger. Da hverken rådgiverne eller landmændene formåede dette, mangler nu de konkretiseringer, der kunne have gjort situationen anderledes. En rådgiver hos den anden landmand forstod dog til fulde denne situation på mødet hos ham, og satte ord på denne mangel. Rådgiveren her var derfor også mere opmærksom på at få ord og handlinger med ind i budgetprocessen omkring delmål, målepunkter, ansvar og også til dels handlinger. Dette demonstrerer på sin vis at modellen er brugbar især fordi det tiltænkte forløb kunne identificeres af en af rådgiverne, der har deltaget i en begrænset del af processen.

Mødets punkt 2 – Landmandens præsentation af mål og primære indsatser for det kommende budgetår

Begge landmænd har forberedt mål, som de præsenterer via papkort (el. lign.). Begge landmænd har inkluderet mål af strategisk karakter, dog har den ene en klar overvægt af mål som beskriver forskellige strategier, eller endda visioner for fremtiden og næsten ingen operationelle mål. Her skulle det strategiske mål først fastlægges inden operationelle mål kunne diskuteres på mødet. Den anden landmand, synes at have en mere klar strategi med sin bedrift selvom dette ikke specifikt omtales, så her er målene generelt mere operationelle Ingen af landmændene har konkretiseret/kvantificeret målene bortset fra enkelte mål om fx mælkeydelse. Landmændene har heller ikke beskrevet delmål, eller sat tidspunkter på for forventet målopføldelse ligesom de heller ikke har omregnet konsekvensen af de enkelte mål til økonomiske resultater.

Rådgivningen bidrager herefter med spørgsmål til målene, og de formår at få målene prioriteret, konkretiseret og beskrevet delmål og tilhørende aktiviteter. På mødet med landmanden med mange forskellige strategiske mål er det især rådgiverne der får bragt operationelle mål på banen og får landmanden til at tage stilling til prioritering og delmål.

Vurderingen er, at rådgivningen formår at blive i rollen som sparringspartner på landmændenes målsætninger fremfor at komme med løsninger til landmanden og svare på landmandens vegne. Der er også håb for at der er skabt en bedre proces fremadrettet da det lykkes at få sat nogle delmål og nogle opfølgningstidspunkter på disse hos begge landmænd. Denne proces følger vi dog ikke.

Konklusion på andet budgetopfølgningsmøde

Forløbet igennem de afholdte fem møder har især haft positiv indvirkning hos den ene landmand og hans rådgivningsteam. Det er også på dette møde at det missing link, opfølgning og delmål, opdages da det er en naturlig del af processen. Det fremstår tydeligt på mødet, da der er problemer med at huske landmandmandens mål (udover landmanden selv der godt kan huske dem). Således har rådgiverne svært ved at give status på et mål de ikke ved hvad er. Selvom det er uheldigt at møde 3 faldt ud som det gjorde, demonstrerer det på sin vis at modellen har sin ret. Hvis mødet har gået efter hensigten ville rådgiverne forhåbentligt have haft langt større indsigt i mål, status og nye handlinger. Andet opfølgningsmøde/møde om nyt budget kommer til at bære præg af dette forhold, da der er behov for viden om status på de nuværende mål før det giver mening at se på et nye budgetår med nye og/eller videreførte mål. Dette har rådgiverne ikke selv kunnet levere da de ikke formåede at gøre opgaven "let" ved at aftale opfølgningspunkter og delmål. Materialet udleveret til andet opfølgningsmøde er et tydeligt eksempel herpå, og desværre har rådgiverne fravalgt at skele til den viden, der er skabt på første budgetopfølgningsmøde, på trods af at det var relativt udpenslet for dem.

Konklusion på opfølgningsforløbene og anbefaling

I de afprøvninger, der er lavet i projektet, er der valgt at følge op to gange hos to af landmændene og på samme tidspunkter. Det er ikke givet, at det er den rigtige model for opfølgning, da dette mere synes at begrundes i traditionel opfølgning og travlhed. Modellen for opfølgning bør opbygges omkring de opfølgningspunkter, der giver mening ift. det enkelte mål og ikke dikteret af bekvemmelighed. Formen på opfølgningerne har her været skriftlig og været en samlet opfølgning for alle mål. I praksis kan en opfølgning sagtens være en samtale mellem rådgiver og landmand med få konklusioner på f.eks. mail efterfølgende til fastholdelse. Dette er ikke testet af i denne sammenhæng. Når det er sagt har det alligevel være et fornuftigt forløb med to skriftlige opfølgninger med oversigt over alle mål på en gang. Uagtet at opfølgning to er noget mere tynd end opfølgning ét, har det samlet set givet værdi for de to landmænd at få to opfølgninger på deres mål og at bruge den sidste som inspiration til næste års målsætninger. Formen med tilrettet skriftlig information om egne mål har også skabt merværdi for landmændene end den traditionelle opfølgning. Det kan derfor konkluderes at opfølgningsformen og intervallet har forbedret landmandens interesse for budgetprocessen og det kan anbefales at modellen anvendes i andre landmandsforløb. Om der kunne have været opnået en endnu større effekt ved bedre opfølgning på mål både i et mere konkret materiale men også i velvalgte opfølgningstidspunkter kan kun formodes men ikke konkluderes. Som følge af projektet kan det anbefales at landmandens egne mål følges tættest muligt og lader disse bestemme frekvens og opfølgningsmetode, idet dette har givet en positiv effekt i afprøvningsforløbet.