

Notat 2008–5

En evaluering av radgivningsprosjektet Blinken

Ole Kristian Stormes



Tittel	En evaluering av rådgivningsprosjektet Blinken
Forfatter	Ole Kristian Stormes
Prosjekt	Evaluering av rådgivningsprosjektet Blinken (C822)
Utgiver	Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning (NILF)
Utgiversted	Oslo
Utgivelsesår	2008
Antall sider	25
ISBN	978-82-7077-704-4
ISSN	0805-9691
Emneord:	Bønder i Nord-Norge, rådgiving, styring, ledelse, evaluering

Litt om NILF

- Forskning og utredning angående landbrukspolitikk, matvaresektor og -marked, foretaksøkonomi, nærings- og bygdeutvikling.
- Utarbeider nærings- og foretaksøkonomisk dokumentasjon innen landbruket; dette omfatter bl.a. sekretariatsarbeidet for Budsjett-nemnda for jordbruket og de årlige driftsgranskingene i jord- og skogbruk.
- Utvikler hjelpemidler for driftsplanlegging og regnskapsføring.
- Finansieres av Landbruks- og matdepartementet, Norges forskningsråd og gjennom oppdrag for offentlig og privat sektor.
- Hovedkontor i Oslo og distriktskontor i Bergen, Trondheim og Bodø.

Forord

Det blir stadig færre gårdbrukere i Norge. Til gjengjeld blir brukene større. For å kunne lykkes i jordbruket i dag, må brukerne være dyktige på mange områder. I forhold til for noen tiår siden er det i dag mer nødvendig at næringsutøverne i jordbruket er profesjonelle innen økonomi og bedriftsledelse. Kompetansekravet er stort og det er hele tiden behov for å lære nye ting.

Det finnes en god del tilbud om kurs og etterutdanning for gårdbrukere. Rådgivningsprosjektet Blinken er et slikt tilbud. Dette prosjektet ble gjennomført i 2006 og 2007 for vel 100 melkeprodusenter i Nord-Norge i regi av Tine Meieriet Nord. Opplegget for Blinken bestod grovt sett av at en rådgiver fra Tine kom på gårdsbesøk til de brukerne som meldte seg på. Et viktig formål med Blinken var å få til et styrings- og ledelsessystem for det enkelte foretak.

Dette notatet er en evaluering av prosjekt Blinken. Tine Meieriet Nord er oppdragsgiver og NILF har gjennomført evalueringen. Ole Kristian Stornes har vært prosjektleder og har gjort alt av arbeid i forbindelse med dette notatet. Lars Johan Rustad har vært kvalitetssikrer. Anne Bente Ellevold har ferdigstilt notatet for trykking.

Vi takker de 20 gårdbrukerne som velvillig lot seg telefonintervjue om de erfaringene de hadde hatt med prosjekt Blinken.

Oslo, januar 2008
Ivar Pettersen

Innhold

SAMMENDRAG	19
1 INNLEDNING.....	3
2 BESKRIVELSE AV RÅDGIVNINGSPROSJEKTET BLINKEN	5
2.1 Bakgrunn	5
2.2 Om prosjektet	6
2.3 Innholdet i prosjekt Blinken	6
3 DATAGRUNNLAG	9
3.1 Datamateriell fra rådgiverne.....	9
3.2 Telefonintervju	9
4 EVALUERINGSRESULTATER.....	11
4.1 Data om de intervjuede gårdbrukerne	11
4.2 Hva gårdbrukerne mente om Blinken	12
4.2.1 Sammenligning mellom rådgiverens evaluering og telefonintervjuet	12
4.2.2 Innholdet i Blinken	13
4.2.3 Regnskapet som verktøy i økonomistyringen.....	14
4.2.4 Kvaliteten på rådgiverne	14
4.2.5 Kostnaden ved å være med på Blinken.....	15
4.2.6 Måltavle, tiltaksplaner og tidsplanlegging	15
4.2.7 Blinken i forhold til NyGiv og Fram Agro	16
4.2.8 Rådgiverens uavhengige rolle i Blinken-prosjektet.....	17
4.2.9 Rådgiveren som megler i samdrifter og innenfor brukerfamilien	17
5 HVORDAN BØR BLINKEN VIDEREFØRES.....	19
5.1 Rekruttering til opplæringsprosjekter.....	19
5.2 Individuell tilpasning til den enkelte gårdbrukers behov	20
5.3 Regnskapet som styringsverktøy.....	20
5.4 Utarbeidelse av driftsplan og budsjett.....	21
5.5 Rådgiverens rolle som coach.....	22
6 OPPSUMMERING.....	23

Sammendrag

I 2003 startet Tine Meieriet Nord opp prosjektet NyGiv i nordnorsk melkeproduksjon. Formålet med prosjektet var i første rekke å gjennomføre et lederskaps- og bedriftsutviklingsprogram for gårdbrukere. NyGiv er nå avsluttet. Tines evaluering av prosjektet viste at gårdbrukerne hadde behov for en videre oppfølging for å få satt sin kompetanse og sine planer for bruket inn i et operativt system.

Tines målsetting med prosjekt Blinken var å utvikle et tilbud for gårdbrukerne innen ledelse og økonomistyring i Nord-Norge. Gjennom Blinken ble det gjort et forsøk på å utvikle et nytt ledelse- og styringssystem.

Prosjekt Blinken ble gjennomført i løpet av 2006 og 2007 med over 100 deltakere fra hele Nord-Norge. De som var med i Blinken, fikk besøk av en rådgiver fra Tine. Disse gårdsbesøkene var det viktigste innholdet i prosjekt Blinken. På noen gårdsbesøk var regnskapsføreren også med og i noen få tilfeller deltok andre rådgivere.

Til sammen deltok 8 rådgivere fra Tine i prosjektet. Tine hadde på forhånd laget en skisse for hvilke temaer som skulle tas opp under gårdsbesøket. I praksis forløp nok besøkene noe forskjellig. Under møtene ble det diskutert hvilke planer den enkelte bruker hadde for gårdsdriften og disse ble skrevet ned. Det ble utviklet måltavler, tiltaksplaner og i noen tilfeller et tidsbudsjett for kommende år. Dessuten ble det diskutert hvordan regnskapet kunne være et styringsverktøyredskap for gårdbrukeren. I noen tilfeller ble det pekt på at det kunne være nyttig også å få laget driftsplaner og budsjett.

I forbindelse med evalueringen av prosjektet ble 20 av deltakerne telefonintervjuet. Av disse var omtrent halvparten godt eller svært godt fornøyd med Blinken. Resten var misfornøyd eller svært misfornøyd med prosjektet.

Blinken-prosjektet har stilt rådgiverne overfor store utfordringer. For de fleste har dette delvis vært et nytt fagfelt. Dessuten er gårdbrukerne svært forskjellige i forhold til kunnskaper, interesser og holdninger. Noen er svært strukturerte og for disse er det viktig å ha planer som er skrevet ned på papir. Andre gårdbrukere er vant til å improvisere mer. Om det blir laget planer, vil disse likevel ikke bli brukt.

Det viste seg at informasjonen om prosjektet delvis hadde vært for dårlig. Noen av deltakerne i Blinken visste ikke hva prosjektet skulle gå ut på. Enkelte av deltakerne sier at de delvis angret på at de meldte seg på prosjektet. Andre av deltakerne hadde tidligere deltatt på rådgivningsprogrammene NyGiv eller Fram Agro. Noen gårdbrukere mente at Blinken ikke gav noe mer enn det de hadde fått av kunnskaper gjennom andre rådgivningsopplegg.

Men det var mange som var fornøyd med Blinken. Disse gårdbrukerne mente at Tinerådgiveren var svært dyktig og at Blinken var et viktig bidrag for å kunne drive gården framover. I dag stilles det store krav til gårdbrukerne. De må hele tiden være oppdaterte på nye kunnskaper og det blir stadig viktigere å være en dyktig bedriftsleder. Blinken gav gårdbrukerne nye kunnskaper og det er alltid nyttig å diskutere ting med andre enn familiemedlemmene.

Coaching er en metode som mer og mer blir tatt i bruk i moderne ledelse. Hensikten med metoden er å gi personer veiledning, motivering, læring og trening på en slik måte at de trenede er selvstendige individer som tar bevisste veivalg og som gjennomgår en faglig og personlig utvikling. Det er forskjellig hvor godt den enkelte rådgiver har lykkes i det å være coach overfor de ulike gårdbrukerne. Når gårdbrukeren sier at han føler seg overkjørt på gårdsmøtet, har rådgiveren ikke lykkes i det å være coach.

Enkelte rådgivere har nok følt seg for mye bundet av den skissen som Tine på forhånd hadde utviklet for gårdsmøtet. Det har ingen hensikt å kjøre gjennom et tema som gårdbrukeren ikke er interessert i og å lage planer som gårdbrukeren likevel ikke vil ta hensyn til. Tine har hatt store ambisjoner med Blinken. For noen gårdbrukere har det nok blitt for mye teori og for mange tema som har blitt tatt opp på gårdsmøtet på 5 timer.

Andre rådgivere har improvisert mer under gårdsmøtet og tatt hensyn til hvilke saker brukeren var interessert i. Dette har nok vært en riktig strategi selv om en da delvis har gått utenom det opplegget som en på forhånd hadde planlagt for møtet. Rådgiverne må ta hensyn til gårdbrukerens oppfatninger og holdninger og hva de er interessert i. Det de kan gjøre er å komme med innspill og peke på alternativer som kanskje på sikt kan føre til endringer.

1 Innledning

Vi får stadig færre og større bruk i nordnorsk landbruk. Samtidig er økonomien i landbruket forholdsvis dårlig. Det blir stadig større forskjell mellom det vanlige lønsmottakere tjener og det som er lønnsevnen i jordbruket. Denne utviklingen stiller jordbruket overfor mange utfordringer. For å kunne lykkes blir det stadig viktigere for den enkelte gårdbruker å være profesjonell og å drive godt.

I alle år har det vært viktig for melkeprodusentene å være dyktige husdyrprodusenter og flinke til å dyrke grovfôr. Etter hvert er det blitt stadig viktigere at melkeprodusentene også kan noe om økonomi og at de er gode bedriftsledere.

Det er viktig å etablere gode rutiner og å sette ting i system på et gårdbruk. Mange gårdsbruk er i stadig utvikling og det er hele tiden snakk om valg som må gjøres. For å kunne ta riktige beslutninger må en ha et best mulig grunnlag. Det er nødvendig å ha en plan for hvilke små og store investeringer som skal gjøres i årene framover.

Blinken er et rådgivningsopplegg som ble kjørt for vel 100 nordnorske melkeprodusenter i løpet av høsten 2006 og mesteparten av 2007. Bakgrunnen for prosjektet var rådgivningsprogrammet «NyGiv i nordnorsk melkeproduksjon» som ble gjennomført av Tine Meieriet Nord. Tines egen evaluering av NyGiv viste at deltakerne hadde behov for en videre oppfølging for å få satt sin kompetanse inn i et operativt system. Prosjekt Blinken tok sikte på å etablere et styrings- og ledelsessystem på den enkelte gård.

Dette notatet er en evaluering av Blinken-prosjektet. Evalueringen baserer seg i ganske stor grad på et telefonintervju med en del utvalgte deltakere i Blinken. Disse gårdbrukerne fikk komme med sitt syn på hvor vellykket de syntes at Blinken-opplegget hadde vært for dem. Et viktig formål med en evaluering er også å peke på konkrete ting som kan forbedres hvis det skal gjennomføres et tilsvarende opplegg senere.

2 Beskrivelse av rådgivningsprosjektet Blinken

2.1 Bakgrunn

I 2003 startet Tine Meieriet Nord opp prosjektet *NyGiv i nordnorsk melkeproduksjon*. Formålet med prosjektet var i første rekke å gjennomføre et lederskaps- og bedriftsutviklingsprogram for gårdbrukere. Et viktig formål med dette prosjektet var å inspirere og motivere melkebønder til framtidig målretta satsing. Prosjektet NyGiv hadde en samlet kostnadsramme på 11,5 mill. kroner, og er nå avsluttet.

En del gårdbrukere har gjennomgått tilsvarende program utviklet av andre. Av disse kan vi trekke fram Bygdekompasset som Bygdefolkets studieforbund administrerer, og Fram Agro som kjøres av Innovasjon Norge. Gårdbrukerne har gjennom deltakelse på slike utdannelsesstilbud utviklet en forståelse av at det er viktig å ha et klart mål for virksomheten. Dessuten er det på det enkelte gårdsbruk behov for strategisk ledelse, planlegging og systemer for styring og oppfølging.

Tines evalueringen av NyGiv viser at deltakerne har behov for videre oppfølging for å få satt sin kompetanse inn i et operativt system. Det er nødvendig for gårdbrukerne å kunne etablere rutiner for planlegging og systemer for oppfølging og etterprøving av disse planene. Dessuten kan det være nyttig for mange gårdbrukerne å knytte seg til en fast «nøkkelrådgiver» som kan bistå i det strategiske arbeidet. For gårdbrukerne er det ikke lett å finne slike ressurspersoner som kan bidra. Det er behov for å kunne bygge opp rådgivningskompetanse på dette området. NyGiv gav Tine en del erfaringer og viste at de nordnorske melkeproduksjonsbrukene har mange utfordringer. Dette er utgangspunktet for prosjektet Blinken.

I dag er vi i en situasjon hvor rammevilkårene for gårdbrukerne kan endres forholdsvis raskt. Utviklingen i WTO vil over tid redusere det handlingsrommet som landbrukspolitikken bygger på. Dessuten ser vi tegn på at verdensmarkedsprisen på mange jordbruksvarer kan endre seg mye på kort tid. I en slik situasjon er det viktig at gårdbrukerne har tenkt gjennom hvilke mål de har for jordbruksdriften sin og at de har en strategi som kan møte fremtiden.

Det vil være store individuelle forskjeller i behov når det gjelder omfang av et styringssystem. Men alle vil trenge en viss struktur for å kunne lykkes. Et slikt helhetlig styrings- og ledelsessystem er så langt ikke utviklet.

2.2 Om prosjektet

Beskrivelsen av Blinken bygger på Tines egen prosjektbeskrivelse. Prosjektet Blinken har som mål å utvikle et tilbud for gårdbrukere innen ledelse og økonomistyring i Nord-Norge. Planen var at dette tilbudet skulle utprøves på inntil 140 gårdsbruk i løpet av prosjektperioden på to år. Deretter er planen at dette skal etableres som et fast tilbud til alle gårdbrukerne i landsdelen. Tilbudet skal gis i regi av Tine Meieriet Nord med samarbeidspartnere. Et viktig delmål med prosjektet vil være å bygge opp en veiledningskompetanse som kan gi et faglig godt tilbud innen ledelse og økonomistyring.

Målgruppa i dette prosjektet er nordnorske geite- og kumelkprodusenter. Planen var å rekruttere halvparten av deltakerne blant gårdbrukere som har gjennomgått NyGiv, Fram Agro eller Bygdekompasset. En regnet med at dette ville senke terskelen for å lykkes i starten. Dessuten håpet en at det å ha med gårdbrukere som hadde vært med på andre rådgivningsopplegg ville være nyttig i forhold til å utvikle konseptet.

Gjennom Blinken ble det gjort forsøk på å utvikle et nytt ledelse- og styringskonsept, som ikke hadde vært prøvd tidligere. Ulike regnskaps-, planleggings- og analyseprogram er allerede kjent og i bruk. Det nye er at en her prøver å samkjøre disse programmene. En håper med dette å kunne etablere et system for hvordan det enkelte gårdsbruk kan styres.

Tine Meieriet Nord er prosjekteier og hadde ansvaret for gjennomføringen av prosjektet. Tine samarbeidet i dette prosjektet med blant annet NILF, Fylkesmannen landbruksavdeling og Innovasjon Norge. Noen gårdsregnskapskontorer ble også involvert i prosjektet.

I dag er det viktigere enn før at gårdbrukerne formulerer sine mål og strategier skriftlig. Innovasjon Norge krever nå at de som søker investeringsstøtte til ulike prosjekter, må redegjøre for hvilke veivalg de har gjort. Dessuten må de planlagte tiltak være godt beskrevet. I tillegg må det legges fram kalkyler som viser lønnsomheten i investeringen. Gårdbrukere som i fremtiden skal henge med, må gjøre profesjonelle drifts- og veivalg.

2.3 Innholdet i prosjekt Blinken

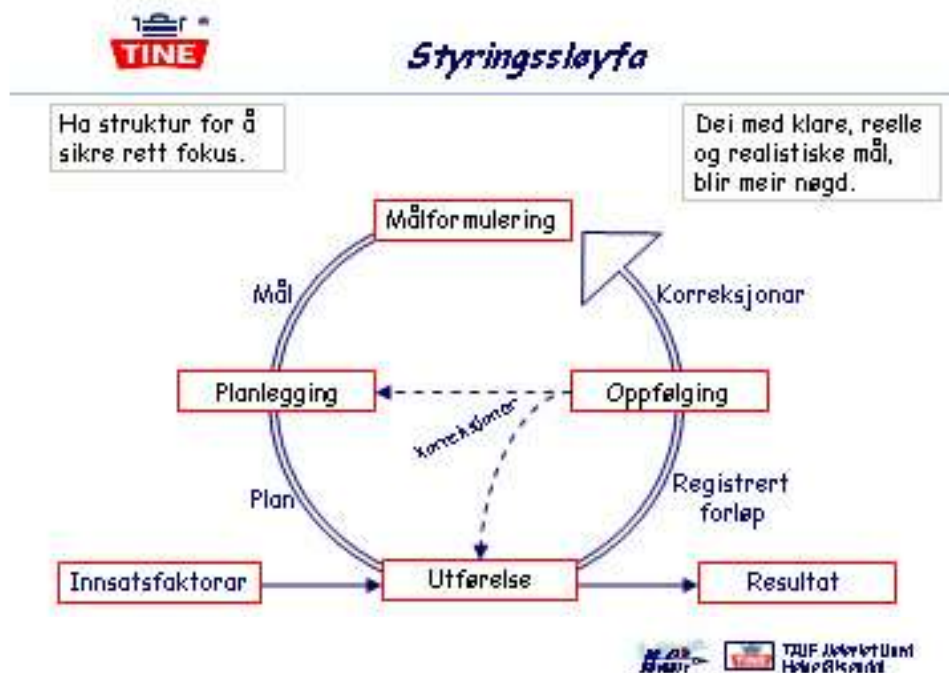
I prosjektbeskrivelsen av Blinken har Tine laget en figur som skal vise hvordan ulike verktøy og funksjoner henger sammen i en enhet. Figuren viser hvordan driftsplaner, årsplaner, budsjetter og resultatoppfølging bør brukes for å få et effektivt styrings- og ledelsessystem. Tine mener det vil bli viktig å utvikle en god metodikk for å etablere et slikt system.

Det første som må avklares med den enkelte gårdbruker, er hvilke langsiktige mål brukeren og familien har for gårdsdriften. En må skrive ned hvilke målformuleringer som velges. Dette er viktig for at gårdbruker, rådgiver og eventuelt regnskapsfører skal ha den samme forståelsen av hva en ønsker å oppnå.

For de gårdbrukerne som ble med på Blinken-prosjektet, skulle det lages en langsiktig plan for gården. Denne planen bør revideres etter behov og minst hvert femte år. Dessuten skulle det lages en driftsplan, og denne bør revideres etter behov og minst hvert tredje år. I tillegg hadde en planer om å utvikle en årsplan og å lage et budsjett for kommende år.

For å etterprøve resultatene skal en bruke Tines Effektivitetskontroll (EK) og regnskapsanalyser og utskrifter fra regnskapskontorene. Det skal være kvartalsvise «driftsmøter» hvor en skal se på om det er overensstemmelse mellom plan og gjennomføring. Dessuten skal andre nøkkeltall for drifta gjennomgås. Hvis det er nødvendig, skal det settes inn korrigerende tiltak.

For å sikre planlegging og resultatoppfølging, skal gården ha en fast «nøkkelrådgiver». Vedkommende skal sørge for at «styringsløyfen» fungerer. Det er viktig med en god kvalitetssikring av framdrift, planlegging, gjennomføring og resultatoppfølging. I Blinken-prosjektet hadde en også ambisjoner om å etablere et «gårdsråd» som skal behandle planer og analyser to ganger i året.



Figur 2.1 Styringsløyfen for prosjekt Blinken

3 Datagrunnlag

Denne evalueringen baserer seg på to datagrunnlag. NILF har for det første fått tilsendt en del av de notatene som rådgiverne har gjort i forbindelse med gårdsbesøkene. I tillegg har NILF gjennomført et telefonintervju med en del av de gårdbrukerne som deltok på Blinken-prosjektet.

3.1 Datamateriell fra rådgiverne

Til sammen har 8 rådgivere vært engasjert i prosjektet. Disse har laget en del planer og notater for det enkelte bruk. De viktigste dokumentene som er laget, er en rapport om besøket, en tiltaksplan og et evalueringsskjema. Noen rådgivere har for enkelte gårdbrukere laget et forslag til styringssystem og en årsplan. For å vurdere prosjektet har evalueringsskjemaene vært viktigst. Her har den enkelte rådgiver prøvd å gi sin vurdering av det enkelte Blinken-besøk ved å fylle ut en sjekklister.

Det er svært forskjellig hvor mye materiell NILF har fått tilgang til fra den enkelte rådgiver. Fra en av rådgiverne har vi ikke fått noen notater. Også for den enkelte rådgiver varierer det en del i forhold til hvor mye materiell vi har fått om de forskjellige gårdbrukerne. I og med at det materiellet vi har fått fra rådgiverne, er noe ufullstendig, har vi ikke lagt så mye vekt det.

3.2 Telefonintervju

NILF har fått navnet på 96 gårdbrukere som har deltatt i Blinken-prosjektet. Noen av disse er deltakere i samdrift. Av disse ble så 20 trukket ut for være med i et telefonintervju. Hver av rådgiverne ble representert med henholdsvis to eller tre deltakere i denne spørreundersøkelsen. For de rådgiverne som har gjort færrest gårdsbesøk, har vi snakket med to av deres gårdbrukere. De øvrige rådgiverne er representert med tre gårdbrukere i undersøkelsen.

Gårdbrukerne fikk først et brev fra NILF med forespørsel om de ville la seg telefonintervjue. Bare en av gårdbrukerne ville ikke la seg intervjuet. I dette tilfellet gikk vi

videre til første reserve på den listen vi hadde trukket ut. Noen av gårdbrukerne virket glade for å kunne få si sin mening om prosjektet.

På forhånd hadde vi laget oss en liste med spørsmål som vi stilte alle gårdbrukerne. De siste gårdsbesøkene ble gjort høsten 2007. Telefonintervjuene ble foretatt i januar 2008. I og med at det i noen tilfeller hadde gått såpass lang tid mellom besøket og intervjuet, var det nok noen gårdbrukere som hadde vanskelig for å skille klart mellom dette besøket og andre rådgivningstiltak fra Tine. Noen gårdbrukere hadde behov for å si hva de mente også om Tine generelt og om den produksjonsrådgivningen som Tine ellers driver med.

4 Evalueringsresultater

Evalueringen av prosjektet Blinken baserer seg først på fremst på hva de 20 intervjuede gårdbrukerne mener om prosjektet. Vi har også sammenlignet deres kommentarer med de notatene som er laget av rådgiverne for de samme brukerne. En del av uttalelsene som gårdbrukerne kom med i intervjuene, vil bli sitert senere i dette notatet.

Noen gårdbrukere kom med ganske friske kommentarer. Vi har likevel valgt å ikke sensurere disse fordi vi mener at dette også gir viktig informasjon om hva den enkelte gårdbruker mener. Enkelte uttalelser retter seg delvis mot Tine generelt og ikke bare mot Blinken. I og med at dette også kanskje kan være nyttig informasjon for Tine, har vi tatt dette med.

4.1 Data om de intervjuede gårdbrukerne

De 20 gårdbrukerne er i gjennomsnitt 43 år. Alderen varierer fra 21 til 60 år. I gjennomsnitt har de drevet som selvstendig gårdbruker i 13 år. Dette varierer fra ett til 30 år. Melkeproduksjon er den viktigste inntektskilden for brukeren. Et par av gårdbrukerne har også noe gris i tillegg til melkeproduksjonen. Dessuten har noen av brukerne en del tilleggsnæring.

Av de 20 gårdbrukerne får 17 regnskapet sitt oppgjort på regnskapskontor. Resten fører regnskapet selv. I 8 av tilfellene var regnskapsfører til stede under gårdsbesøket. I forbindelse med et av besøkene var gårdbrukerens rådgiver i banken med.

4 av deltakerne meldte seg på Blinken på eget initiativ. 3 av disse hadde først vært på et informasjonsmøte om Blinken. 10 brukere ble rekruttert gjennom telefonsalg og 4 meldte seg på prosjektet etter at folk fra Tine hadde tatt direkte kontakt.

I 13 av tilfellene hadde rådgiveren for Blinken vært produksjonsrådgiver for gårdbrukeren eller at det hadde vært annen kontakt knyttet til melkeproduksjonen på gården. Resten av gårdbrukerne hadde ikke hatt direkte kontakt tidligere med Blinken-rådgiveren. Men i noen av disse tilfellene hadde gårdbrukerne truffet rådgiveren på møter eller de kjente vedkommende privat.

11 av gårdbrukerne har vært med på NyGiv og to av brukerne har vært med på Fram Agro. Dette er forholdsvis omfattende rådgivningsprogrammer som det ikke er riktig å

sammenligne med Blinken, som kun er et gårdsbesøk. Likevel refererer noen av gårdbrukerne til NyGiv og Fram Agro når de uttaler seg om Blinken.

Noen av brukerne står midt oppe i en utbyggings situasjon. Dette kan nok ha hatt betydning for hva de mener om et opplegg som Blinken. For tre av brukerne hadde Blinken-rådgiveren også laget driftsplan for dem. Dette forholdet har gjort at det hadde vært mye kontakt mellom rådgiver og bruker også utenom det som har med Blinken å gjøre. Et slikt faktum kan nok ha hatt en viss betydning for hva disse tre gårdbrukerne svarte i telefonintervjuet. For ett av brukene har Tine-rådgiveren laget driftplan for et konkret mindre utbyggingsprosjekt, men her har det ikke skjedd noe mer i form av søknad om lån til lokal bank eller søknad om investeringstøtte fra Innovasjon Norge.

4.2 Hva gardbrukerne mente om Blinken

I telefonintervjuet stilte vi gårdbrukerne spørsmål om det var verdt å delta på Blinken-prosjektet sett i forhold til hva dette kostet i kroner og i forhold til den tiden som ble brukt. Åtte av brukerne mente at det utvilsom var verdt å være med på Blinken, mens fem av deltakerne var usikker på hvilken oppfatning de hadde om dette spørsmålet. Syv av brukerne mente at det ikke hadde vært verdt å delta på dette opplegget. En av brukerne sier det slik:

«Det er verdifullt å diskutere fag med andre. Men Blinken-prosjektet kostet litt for mye og det ble brukt for lang tid»

En annen gårdbruker som også hadde vært med på NyGiv, var så fornøyd med Blinken at han mente at:

«Jeg vil være med på et tilsvarende opplegg senere. Det er stadig nye ting som en trenger å vite»

I en del underkapiteler skal vi gå nærmere inn på hva Blinken-deltakerne mener om prosjektet.

4.2.1 Sammenligning mellom rådgiverens evaluering og telefonintervjuet

De fleste av de rådgiverne som deltok i Blinken-prosjektet, har foretatt en egen evaluering av det enkelte gårdsbesøk. Det er av interesse å sammenligne dette med det gårdbrukerne selv mener om dette prosjektet. I halvparten av tilfellene er det godt samsvar mellom det som gårdbrukeren sier om gårdsbesøket og den evalueringen rådgiveren har gjort om samme sak. Men i en del tilfeller har gårdbrukeren en noen annen oppfatning av hvor vellykket opplegget har vært i forhold til det rådgiveren skriver i sin evaluering.

En av rådgiverne er mer positiv til hvor vellykket opplegget har vært for de konkrete gårdbrukerne NILF har intervjuet, enn det som brukerne selv gir uttrykk for. Rådgiveren mener at en bestemt gårdbruker hadde stor nytte av å være med i Blinken-prosjektet. Gårdbrukeren selv er derimot ikke særlig fornøyd med utbyttet av gårdsbesøket. Brukeren sier:

«Blinken var ikke den varen jeg trodde jeg skulle få»

En annen av rådgiverne ser på den annen side ut til å ha vært for negativ i sin evaluering av de enkelte gårdsbesøk. I et av tilfellene mener rådgiveren at det er heller tvilsomt at

gårdbrukeren har fått noe særlig ut av Blinken-besøket. Gårdbrukeren mener derimot at det var vel verdt å ha vært med på prosjektet. Han begrunner det blant annet med at:

«Det er viktig å få tilgang på relevant informasjon»

Det kan virke som om noen av rådgiverne i sine evalueringer har latt seg påvirke av hvor dyktig gårdbrukerne er, og av hvilke resultater den enkelt har levert til nå. Gårdbrukerne er svært forskjellige i forhold til kunnskapsnivå, holdninger, interesser og i forhold til arbeidsinnsats. Men det er ikke gårdbrukerne som skal evalueres i denne omgangen. Spørsmålet er om brukerne etter Blinken-besøket er blitt bedre i stand til å drive sitt gårdsbruk videre. Og da må en gjøre evalueringen med tanke på hva som var utgangspunktet på det enkelte bruk.

Noen av de evalueringene som Tine-rådgiverne har gjort av enkelte gårdsbesøk, kan nok i enkelte tilfeller være noe subjektive. Dessuten må vi ta hensyn til at noen mennesker er høflige av natur og at disse derfor ikke gir uttrykk for hva de egentlig mener overfor folk de ikke kjenner veldig godt. En gårdbruker som antakelig ikke er helt fornøyd med alt det Tine gjør, uttrykker seg slik:

«Hvis jeg skulle ha sagt hva jeg egentlig mener om Tine, ville rådgiveren ha dratt heim etter fem minutter»

Evalueringene fra de ulike rådgiverne gir viktig informasjon om de enkelte gårdsbruk, men vi vil ikke legge avgjørende vekt på disse. Derimot vil vi legge stor vekt på hva gårdbrukerne sa om Blinken, da de ble intervjuet på telefon.

4.2.2 Innholdet i Blinken

Et av hovedmålene med Blinken-prosjektet er å få etablert et styringssystem for det enkelte gårdsbruk. Under telefonintervjuene stilte vi spørsmål om gårdbrukerne på forhånd forstod hva Blinken skulle gå ut på. Det viste seg at omtrent halvparten av deltakerne i prosjektet grovt sett forstod hva Blinken skulle inneholde. Resten forstod ikke eller var usikker på hva prosjektet gikk ut på. En av gårdbrukerne sier:

«Jeg var nysgjerrig på hva dette gikk ut på»

Noen av gårdbrukerne meldte seg på etter et informasjonsmøte. Andre ble rekruttert ved hjelp av telefonsalg. Ting tyder på at informasjonen om prosjektet har vært noe mangelfull i enkelte tilfeller. Noen gårdbrukere fikk to gårdsbesøk mens andre av deltakerne ble bare besøkt en gang. En av gårdbrukerne uttrykker misnøye med at han bare fikk besøk av Tine-rådgiveren en gang:

«Jeg trodde jeg skulle få besøk to ganger og så fikk jeg bare et gårdsbesøk. Derfor føler jeg meg noe lurt»

I utgangspunktet skulle det bare være et gårdsbesøk. Men når noen får besøk to ganger, så er dette en opplysning som andre gårdbrukere får kjennskap til og som de da forholder seg til.

I et rådgivningsprosjekt som Blinken er det viktig at en rekrutterer gårdbrukere som vil kunne ha utbytte av et slikt opplegg. For å kunne oppnå dette, er det nødvendig at gårdbrukerne får en informasjon som er forståelig for de fleste. En må ikke love mer enn det en kan holde. I starten av Blinken-prosjektet var en inne i en prøve- og feilefase. På dette tidspunktet er det forståelig at rådgiverne tok kontakt med folk som de visste

hva stod for og som kanskje hadde deltatt på andre opplæringsopplegg. Men samtidig må en da vite at Blinken kan tilby noe mer enn det som var innholdet i NyGiv og Fram Agro.

4.2.3 Regnskapet som verktøy i økonomistyringen

I de fleste andre næringer er regnskapet et nyttig verktøy for å kunne styre den enkelte bedrift. Regnskapet blir analysert med jevne mellomrom. Dersom regnskapsanalysen viser negative ting om økonomien i foretaket, må det settes i gang tiltak for å rette opp den uheldige utviklingen.

Det kan virke som om de ulike rådgiverne har hatt en noe forskjellig holdning til hvor viktig regnskapet er for å styre et gårdsbruk. En av gårdbrukerne sier at regnskapet praktisk talt ikke ble nevnt under besøket. Rådgiveren skriver i sin evaluering av en del bruk at det antakelig bare var en fordel at regnskapsføreren ikke var tilstede på gårdsbesøket.

På 8 av gårdsbesøkene var også regnskapsførerne til stede. De fleste av disse gårdbrukerne syntes at det var svært nyttig at regnskapsføreren også var med. En av brukerne sier det slik:

«Det at regnskapsføreren var til stede, var det eneste som var greitt med Blinken»

Noen av gårdbrukerne savnet regnskapsføreren under gårdsbesøket. Regnskapet er viktig i styringen av bruket framover. En bruker har følgende ønske:

«Jeg vil ha et enkelt redskap slik at jeg kan se inn i framtiden»

Selvfølgelig er det ikke noe i veien for at også en rådgiver fra Tine kan gi gårdbrukeren råd om hvordan en skal kunne tolke et regnskap. Forutsetningen er at rådgiveren kan en del om dette fagområdet. En av gårdbrukerne mente at rådgiveren også kunne mye om regnskap. Om en annen rådgiver fikk vi følgende utsagn:

«Tine-rådgiveren er knakende flink med tall»

Noen gårdbrukere syntes at det ikke gjorde noe at regnskapsføreren ikke var tilstede. En av de som syntes at det var verdt å delta på Blinken-prosjektet sier:

«Det var helt greitt at vi ikke kom så mye inn på regnskapet»

En av regnskapsførerne som var med på et gårdsmøte, brukte møtet til først og fremst å instruere gårdbrukeren om hvordan bilagshåndteringen burde være. Det var nok ikke meningen at Blinken skulle brukes til slike ting. Ting tyder på at det har vært en svikt i kommunikasjonen mellom Tine og denne regnskapsføreren da sistnevnte ble engasjert i prosjektet.

4.2.4 Kvaliteten på rådgiverne

13 av gårdbrukerne mente at Tinerådgiveren var svært dyktig og 7 mente at rådgiveren var middels dyktig. Ingen mente at rådgiveren var ubrukbar og at vedkommende manglet grunnleggende kunnskaper. Alle rådgiverne kan sikkert skolere seg og bli bedre på enkelte områder, men ingen av gårdbrukerne kunne peke på noe fagområde hvor det kunne være et forbedringspotensial. Når noen likevel var delvis misfornøyd med Blinken så kan det skyldes at:

«Det er ikke noe feil med rådgiveren, det var selve opplegget som ikke holdt mål»

Noen er svært fornøyd med rådgiveren i Blinken-prosjektet. Dette gjelder spesielt i tilfeller hvor rådgiveren også har laget driftsplan for gårdbrukeren i forbindelse med en bruksutbygging. En gårdbruker sier dette:

«Rådgiveren er svært dyktig og en stor inspirator»

En annen gårdbruker var veldig fornøyd med gårdsbesøket. Rådgiveren var godt forberedt og gårdbrukeren fikk svar på mange spørsmål.

4.2.5 Kostnaden ved å være med på Blinken

Gårdbrukerne måtte i utgangspunktet betale kr 2 000 for å være med på Blinken-prosjektet. I noen tilfeller ble det gitt rabatt. Rabatten ble da avtalt mellom rådgiveren og gårdbrukeren. Dette skjedde bl.a. i tilfeller hvor gårdsmøtet av ulike årsaker ble kortere enn det en hadde planlagt. Det var ulike holdninger til om det var verdt å betale så mye for å få et gårdsbesøk. Noen mener at det var verdt å delta på Blinken i forhold til kostnadene. En gårdbruker sier:

«Beløpet er ikke noe å snakke om. Vi er blitt vant til at ting koster penger»

Andre gårdbrukere synes at de fikk for lite igjen i forhold til kostnadene. De hadde forventet at de skulle få mer kalkyler for kr 2 000. Hvis det skulle lages nye kalkyler, måtte det betales ekstra for disse.

Det kan virke rart at noen gårdbrukere synes at det kostet for mye å delta i Blinken-prosjektet. Betalingen for å være med dekker ikke kostnadene knyttet opp mot gårdsbesøket. Men gårdbrukerne er i liten grad vant til å betale fullt ut for rådgivning. Produksjonsrådgivningen fra Tine er forholdsvis rimelig, og det er antakelig dette gårdbrukerne forholder seg til. Dessuten er lønnsomheten per time i melkeproduksjonen langt lavere enn det som en rådgiver i Tine har i timelønn. I følge driftsgranskningene i jordbruket hadde et gjennomsnitts melkeproduksjonsbruk i Nord-Norge en lønnsvevne per time på kr 83,86 i 2006 (NILF, Oslo 2007).

4.2.6 Maltavle, tiltaksplaner og tidsplanlegging

For de fleste gårdbrukerne ble det i forbindelse med gårdsbesøket laget en måltavle for de aktivitetene som skal skje framover på bruket. Dessuten ble det for mange også skrevet ned hvilke tiltaksplaner som det kunne være aktuelt å gjennomføre på gården. På enkelte gårdsbruk ble det også laget tidsbudsjett for hva som skal gjøres neste år.

Det synes som at det er svært ulike synspunkter på hvor verdifull slike planer er. Enkelte synes at det er viktig å lage slike planer, og planene blir brukt aktivt. En bruker sier:

«Det er viktig å sette ting ned på papiret. Dette gjør at alt blir mer strukturert. Jeg tar fram tiltaksplanen med visse mellomrom og ser på den»

En gårdbruker sier at han synes at slike planer kan ha noe for seg. Men han innrømmer at han, et år etter at planen ble laget, ennå ikke har sett på den. En annen gårdbruker synes det er spennende med tidsbudsjett. Andre gårdbrukere er mer negativ til ulike planer. Spesielt gjelder det tidsplanlegging.

«Jeg er ikke interessert i tidsplanlegging. Dette har ikke noe for seg»

Noen føler at Tine var vel aktiv med å foreslå nye aktiviteter og nye måter å gjøre ting på.

«Jeg følte at Tine prøvde å tre ting ned over hodet på meg selv om jeg ikke var enig i dette. Jeg vil aldri gjennomføre dette»

En annen bruker synes også at gårdsbesøket ble gjennomført på Tines premisser:

«Jeg følte at formålet med Blinken fra Tines side var en form for bevisstgjøring. Mine behov ble det i forholdsvis liten grad tatt hensyn til»

Tine har hatt en grovskisse for hvordan gårdsbesøkene skulle gjennomføres. I en del tilfeller har sakslisten blitt gjennomført selv om gårdbrukerne selv ikke har vært særlig interessert i deler av opplegget. Det kan virke som det er en sløsing med ressurser å lage planer og å skrive ned ting når gårdbrukeren likevel ikke kommer til å ta hensyn til dette.

For mange er det svært verdifullt i en ofte hektisk hverdag å lage planer og å skrive disse ned på papiret. For å kunne ha struktur på aktivitetene er det nyttig å ha slike planer som kan tas fram med visse mellomrom og studeres. Andre mennesker har ikke i like stor grad behov for å skrive ned ting. De kan likevel ha god struktur på det de skal gjøre til enhver tid. Planene har de likevel inne i hodet. Av den grunn er det kanskje ikke nødvendig å gjennomføre hele opplegget for alle.

4.2.7 Blinken i forhold til NyGiv og Fram Agro

Over halvparten av de som NILF har telefonintervjuet, har enten vært med på NyGiv eller Fram Agro. De fleste av disse sier at de var godt fornøyd med NyGiv eller med Fram Agro. En del mener at Blinken var et dårligere opplegg. En gårdbruker sier det slik:

«Blinken ble bare en repetisjon av tidligere opplegg. Det kom ikke fram noe nytt»

En annen av gårdbrukerne har også tilsvarende innvendinger i forhold til Blinken:

«Blinken ble for likt deler av Fram Agro. Blinken er for uferdig i forhold til det som var forespeilet»

Noen er opptatt av hvordan ressursene brukes. En av deltakerne i prosjektet mente at:

«Blinken gav meg ingen ting. Men jeg kjenner mange gårdbrukere i bygda som ville ha hatt veldig mye igjen for å delta på et slikt opplegg»

Det er ikke helt rett å sammenligne Blinken med NyGiv og Fram Agro. Disse opplæringsprosjektene var langt mer omfattende enn Blinken, både i tidsforbruk og når det gjelder bruk av ressurser. En av de som var fornøyd med NyGiv, fremhevet hvor viktig det var å treffe andre gårdbrukere under samlingene en hadde i forbindelse med dette prosjektet.

Tre av de gårdbrukerne som hadde deltatt også på NyGiv, var fornøyd eller veldig fornøyd også med Blinken. En av disse sier:

«Skal en kunne overleve som gårdbruker i dagens situasjon, er en avhengig av å være best hele veien. Og da har en stadig behov for nye impulser utenfra»

4.2.8 Rådgiverens uavhengige rolle i Blinken-prosjektet

En rådgiver bør selvsagt kun være fokusert på det som tjener gårdbrukerens interesser. Men et par av brukerne syntes at Tine hadde en annen agenda med Blinken. En av brukerne sier:

«Rådgiveren bør ikke misjonere om gull og grønne skoger. Tine har behov for mer melk. Tines situasjon skinte igjennom i forhold til de rådene jeg fikk»

Ideelt sett bør en rådgiver være helt uavhengig av den organisasjonen vedkommende er ansatt i, når han gir rettleiding til en klient. Det er ikke bra at gårdbrukeren sitter igjen med et inntrykk av at det er Tines situasjon som er det viktigste.

Men andre gårdbrukere har full tillit til rådgiveren. En av de som er veldig fornøyd med Blinken sier:

«Rådgiveren er til å stole på. Vedkommende ville ha sagt ifra om ikke alt hadde vært som det skulle»

4.2.9 Rådgiveren som megler i samdrifter og innenfor brukerfamilien

I enkelte tilfeller kan det være uenigheter internt i en brukerfamilie om veien videre for jordbruket på gården. Et eksempel kan være spørsmålet om hvor mye en skal mekanisere drifta på gården. Dette koster penger. Til gjengjeld sparer en manuelt arbeid, noe som igjen vil gi mer fritid. På et gårdsbruk kom rådgiveren i en slags meglerrolle mellom ektefellene i dette spørsmålet. Og dette ble oppfattet som positivt. Blinken-besøket fungerte i dette tilfellet altså også som et slags gårdsråd.

«Det er viktig å diskutere med utenforstående. Gårdsbesøket artet seg til en viss grad som en form for sparring, og dette var bra»

En annen gårdbruker mente derimot at rådgiveren ble for nærgående i forhold til interne problemer i brukerfamilien.

«Jeg synes ikke Tine skal gå inn på privatlivet til folk»

5 Hvordan bør Blinken videreføres

Hensikten med en evaluering av et prosjekt er å finne ut hvilke erfaringer en kan trekke av prosjektet. Hva har vært bra med gjennomføringen av prosjektet og hvilke momenter bør en endre på hvis en skal gjennomføre tilsvarende opplegg senere.

Rådgiverne fra Tine har utvilsomt stått overfor mange utfordringer ved gjennomføringen av de ulike gårdsbesøkene. Først og fremst har det sikkert vært vanskelig å forholde seg til det faktum at bøndene er svært forskjellige. Det er store forskjeller i kunnskapsnivået til de ulike gårdbrukerne. Noen er antakelig så flinke rent produksjonsteknisk, at rådgiverne fra Tine har forholdsvis lite å bidra med på dette området. Andre gårdbrukere har forholdsvis mye å lære på mange områder i forhold til det å drive et bruk.

Noen gårdbrukere er svært motiverte for å lære nye ting. Andre synes at de har nok å gjøre i hverdagen og at de derfor ikke vil prioritere kompetanseheving. De daglige driftsoppgavene tar så mye ressurser at en ikke greier å ha et langsiktig perspektiv.

En kan sikkert ønske at gårdbrukerne var mer kunnskapsrike, mer motiverte og at de hadde bedre holdninger. Men uansett må en ta fatt i situasjonen som den er. Det vil være riktig å bygge på eksisterende kunnskaper og ferdigheter. Et opplegg som Blinken bør starte på riktig nivå i forhold til den enkelte deltakers kompetanse. For noen gårdsbesøk synes det som om det har vært kjørt et for fastlåst opplegg. Rådgiverne har ikke tilpasset seg tilstrekkelig gårdbrukerens behov og interesser.

5.1 Rekruttering til opplæringsprosjekter

Det er svært viktig å informere godt nok om hva et opplæringsprosjekt går ut på. Målet må være at alle som deltar på et slikt opplegg, har utbytte av opplæringen. Utfordringen blir å trekke til seg de gårdbrukerne som opplegget passer for. Når opplæringen er gjennomført, bør alle deltakerne sitte igjen med en følelse av at de har lært noe nytt og at de derfor er bedre i stand til å drive sin gård framover.

I Blinken-prosjektet ble det i et par tilfeller holdt et informasjonsmøte hvor Tine forklarte hva prosjektet gikk ut på. Dette er nok et godt utgangspunkt for å få tak i de riktige deltakerne. Gårdbrukerne visste da bedre hva de gikk til.

Over halvparten av gårdbrukerne ble rekruttert gjennom telefonsalg. Noen av gårdbrukerne gir uttrykk for at de følte en god del press for å bli med på opplegget. En del mener at de ikke visste hva de gikk til. Det er tvilsomt om dette er en riktig måte å rekruttere deltakere på. Mange gårdbrukere har utvilsomt behov for å lære nye ting og få en bedre styring på hvordan de driver gården sin. Men å lage tiltaksplaner, måltavler og tidsbudsjetter for en gårdbruker har lite for seg hvis gårdbrukeren selv er lite motivert for slike planer, og når de aldri senere tar disse fram og ser på dem.

Det kan være interessant å samarbeide med flinke gårdbrukere og å gjennomføre gårdsbesøk hos dem. Ikke minst kan det være lærerikt for rådgiveren å diskutere utviklingsprosjekter med disse. Men det kan også være en fare for at disse gårdbrukerne ikke får så mye ut av et konkret opplæringsopplegg. Og da vil gårdbrukerne føle seg lurt i forhold til det de betaler for dette og for den tiden de avsetter til opplæringen.

5.2 Individuell tilpasning til den enkelte gardbrukers behov

Hensikten med Blinken var først og fremst å få etablert et bedre styringsystem på den enkelte gård. Hovedformålet med prosjektet var ikke å gi produksjonsteknisk rådgivning. Prosjektledelsen hadde på forhånd utarbeidet en liste over oppgaver som skulle gjennomføres på de enkelte gårdsmøtene. Enkelte rådgivere holdt seg ganske strengt til det fastsatte opplegget. Andre tilpasset opplegget til hva som skjedde underveis under det konkrete besøket.

Enkelte gårdbrukere er ikke mottakelig for et så strengt opplegg og er vant til å sette agendaen for et slikt møte. Noen stilte bl.a. mange fagspørsmål knyttet til selve produksjonen. En rådgiver skriver i sin evaluering:

«Bonden greidde å avspore inn på fagprat»

Antakelig vil det til en viss grad være riktig å la gårdbrukeren få innflytelse på hva som skal skje på et slikt gårdsmøte. Enkelte av de gårdbrukerne som ble telefonintervjuet, gav uttrykk for at de følte seg overkjørt av rådgiveren. Derfor er det nok ikke gunstig å gjennomføre et opplegg helt slavisk. En gårdbruker sier:

«Tine må mer ta på alvor hva gårdbrukeren er interessert i»

Enkelte av deltakerne på Blinken hadde nok delvis misforstått hva prosjektet skulle gå ut på. De trodde at dette først og fremst var et slags informasjons- og produksjonsrådgivningsopplegg. En av gårdbrukerne trodde for eksempel at en på møtet skulle gjennomføre en KSL-revisjon. Når det blir klart at gårdbrukeren er interessert i andre tema enn det som egentlig var programmet for et slikt møte, er det nok riktig å improvisere til en viss grad.

5.3 Regnskapet som styringsverktøy

Regnskapet bør absolutt brukes som et viktig hjelpemiddel for hvordan et gårdsbruk skal drives framover. I regnskapet finnes det informasjon om hvordan den økonomiske situasjonen er på bruket. Spørsmålet er hvor mye som skal gjøres av analyse av regnskapet på det enkelte bruk. Enkelte gårdbrukere er lite interessert i tall, og for disse er det antakelig rett å bare fokusere på noen få forhold. Andre gårdbrukere kan ha interesse av og nytte av en langt mer omfattende analyse av regnskapet.

Den størrelsen som kanskje best viser hvordan den økonomiske situasjonen er for brukerfamilien, er egenkapitalen. Egenkapitalen bør være positiv og den bør minst øke

like mye som inflasjonen fra år til år. Hvis egenkapitalen hele tiden minsker hvert år, vil en før eller siden gå konkurs. Viser regnskapet at egenkapitalen blir mindre over flere år, må en uten tvil sette i verk tiltak for unngå en svært vanskelig økonomisk situasjon for brukerfamilien.

Skatteregnskapet og de ulike ligningspapirene er ikke spesielt godt egnet for bruk til driftsøkonomisk rådgivning. Det må gjøres en del tilleggsberegninger for at en kan få fram tall som kan være nyttige for gårdbrukeren.

Det er utvilsomt riktig å trekke regnskapsføreren inn i den driftsøkonomiske rådgivningen. Men det er ikke alltid mulig å få dette til. Regnskapsføreren kan bo langt borte og i en del tilfeller fører gårdbrukeren selv regnskapet. I framtiden kan det bli flere regnskapsførere som ikke kan så veldig mye om jordbruk. Rådgivere som skal drive driftsøkonomisk rådgivning, bør kunne noe om regnskap. Som et minimum bør slike rådgivere kunne regne ut egenkapitalen og privatforbruket for brukerfamilien. Da må en også ta med bl.a. lønnsinntekter, bankinnskudd og gjeld for ektefellen/samboeren til brukeren.

Hvor stort privatforbruket er for brukerfamilien, er et forhold som i alle høyeste grad påvirker den økonomiske situasjonen. Derfor er det viktig å regne ut privatforbruket og å ha fokus også på dette forholdet.

Det kan gjøres mange analyser knyttet til regnskapet. En kan lage et driftsregnskap og det kan også foretas en driftsgreinsanalyse. Dessuten er det vanlig å lage dekningsbidragskalkyler for ulike produksjoner hvor en også trekker fram produksjonstekniske data fra husdyrholdet og grovfôrproduksjonen. Dekningsbidragskalkyler har Tine laget i mange år. Slike kalkyler sier utvilsomt mye om produksjonen. Men det blir feil om en kun konsentrerer seg om slike detaljer og ikke også tar med de overordnede økonomiske størrelsene.

Mange analyser av melkeproduksjonsbrukene i driftsgranskingene viser at den største forskjellen mellom de som oppnår et godt driftsoverskudd og de som har et dårlig resultat, ligger på kostnadssiden. Og spesielt gjelder dette for de faste kostnadene. Av alt det materialet NILF har mottatt fra rådgiverne, står det ingen ting om mekaniseringskostnadene. Ifølge driftsgranskingene i jordbruket, utgjør utendørs mekaniseringskostnader omtrent 20 prosent av de samlede kostnadene på et melkeproduksjonsbruk i Nord-Norge.

5.4 Utarbeidelse av driftsplan og budsjett

En del av rådgiverne mener at det bør utarbeides budsjett for enkelte bruk. Det er mest aktuelt at regnskapsføreren bidrar i dette arbeidet. De to viktigste regnskapsprogrammene for landbruksregnskap, Duett og AgroØkonomi, har begge funksjoner for å utarbeide budsjett for kommende år. Her kan en legge inn tall for inntekter og kostnader for de neste månedene. Etterpå kan en sammenligne regnskapstallene med budsjettet.

Et par regnskapskontorer NILF har vært i kontakt med, opplyser at de utarbeider budsjett for forholdsvis få bruk. Det de i praksis gjør er å ta utgangspunkt i årets regnskapstall og så endre disse med en viss prosentatsats. De som mest etterspør budsjett er unge personer som nylig har blitt gårdbrukere. Disse er bl.a. usikre på hvor mye de kan ta ut i privatforbruk.

En rådgiver anbefaler at gårdbrukerne får utarbeidet en driftsplan og at denne ajourføres hvert tredje eller hvert femte år. Dette kan utvilsomt ha noe for seg. Driftsplan er hittil stort sett bare brukt i forbindelse med større investeringer på det enkelte bruk. For å kunne få lån, kreves det i mange tilfeller at det utarbeides en driftsplan. Innovasjon Norge krever også en driftsplan før de eventuelt kan gi investeringsstøtte. Men en driftsplan kan også brukes som et verktøy i styringen av den vanlige driften på et gårdsbruk. Da kan en finne ut hvordan små endringer i driftsopplegget kan slå ut. Å ajourføre en driftsplan ville ikke kreve så mye ressurser for en øvd driftsplanlegger.

På mange måter vil antakelig en ajourført driftplan være mer verdifull enn et budsjett. Å drive gårdsbruk har et langsiktig perspektiv. En går ikke konkurs på grunn av feilaktige disposisjoner i et enkelt år. Kommer en i en slik situasjon, skyldes det for dårlig økonomisk styring over mange år. Hvis en aktivt bruker en driftplan som et styringsverktøy, vil en kanskje kunne unngå å komme opp i alvorlige økonomiske problemer. Det kan avgjort ha noe for seg å ha en plan for når gårdbrukeren skal skifte traktor og når en skal kjøpe nye redskaper. Dette behovet vil bli ivaretatt av en driftsplan. Mange redskaper blir innkjøpt uten at gårdbrukeren på forhånd har regnet så nøye på om vedkommende har råd til dette.

Et budsjett vil gi mer informasjon om hvordan likviditeten vil utvikle seg for brukerfamilien i løpet av de kommende månedene. Men den enkelte gårdbruker vet i praksis grovt sett hvordan likviditeten er for bruket. Saldoen på driftskredittkontoen gir mye informasjon om hvor mye penger det kan brukes både i jordbruket og privat de kommende månedene. I virkeligheten fungerer driftskredittkontoen som et slags styringsredskap.

5.5 Radgiverens rolle som coach

Coaching er en metode som mer og mer blir tatt i bruk i moderne ledelse. Hensikten er å få fram det beste i hver medarbeider. Coaching er en prosess hvor en fokuserer på potensialer og løsninger i stedet for på problemer og snevre rammer. Hensikten med metoden er å gi personell veiledning, motivering, læring og trening på en slik måte at de trenede er selvstendige individer som tar bevisste veivalg og som gjennomgår en faglig og personlig utvikling.

I Blinken har rådgiverne gjort et forsøk på å være coach overfor gårdbrukerne. Skal en være en god coach må en frigjøre seg fra behovet om å ha kontroll og «å vite best» og være innstilt på at det er gårdbrukeren som selv har svarene og alle de ressursene som skal til. Hvis coaching skal være vellykket, må gårdbrukeren sitte igjen med følelsen av å ha eierskapet til de løsningene en kommer fram til.

Det er nok forskjellig hvor godt den enkelte rådgiver har lyktes i det å være coach eller sparring overfor de ulike gårdbrukerne. Når gårdbrukerne sier at de føler seg overkjørt, har rådgiveren ikke lyktes i det å være coach. Fra rådgiverens side kan det kanskje virke innlysende at det bør skje endringer på et konkret bruk. Men det har lite for seg å misjonere for konkrete løsninger, hvis gårdbrukeren ikke er klar for dette.

I hvilken grad en gårdbruker er villig til å foreta endringer, er i stor grad avhengig av hvor stor risiko vedkommende tør å ta. Det kan føles trygt å fortsette i dagens spor og ikke begi seg ut på nye veier. Gårdbrukerens selvtillit og risikoaversjon kan virke som en begrensning og en barriere mot det å foreta endringer.

En del gårdbrukere kan ha en oppfatning av at måten de gjør ting på i dag er den eneste rette. Gårdbrukeren mener kanskje at han driver godt og oppnår gode resultater. Rådgiverne må ta hensyn til gårdbrukernes oppfatninger og holdninger. Det rådgiverne kan gjøre er å komme med innspill og peke på alternativer som kanskje på sikt kan føre til endringer. Men det er først når gårdbrukeren selv tror på en løsning, at det vil skje noe.

Rådgiverne må også være ydmyke overfor de rådene de gir. Vi kan ta for oss en veldig vanlig problemstilling for melkeprodusentene. Hvor mye kan det være forsvarlig å betale per liter for kjøp av melkevot på det private markedet? Her er det i de fleste tilfeller ikke noe entydig svar. Dette skyldes ikke minst at det er usikkert hva som vil skje i framtiden. I et slikt tilfelle bør en rådgiver være forsiktig med sterkt å anbefale kjøp til en bestemt pris. Det er tross alt gårdbrukeren som sitter igjen med det økonomiske ansvaret på gården, og som eventuelt må ta belastningen for en eventuell feilslått investering.

6 Oppsummering

Ifølge prosjektbeskrivelsen til Blinken hadde Tine store ambisjoner med prosjektet. I løpet av et gårdsbesøk på omtrent 5 timer skulle en ha på plass et styringssystem for det enkelte gårdsbruk. Og det var svært mange temaer som skulle tas opp i løpet av møtet.

En del av rådgiverne har nok følt seg forholdsvis bundet av opplegget. Rådgiverne har gjennomført møtet etter den dagsorden som prosjektledelsen har skissert. For en del av gårdbrukerne har dette nok blitt i meste laget. Det har blitt for mye teori på en gang. Dessuten har ikke gårdbrukerne vært like interessert i alle temaene. En del av gårdsmøtene kunne antakelig ha blitt mer vellykket om en hadde tilpasset opplegget mer i forhold til den enkelte gårdbruker.

Blinken-prosjektet har stilt rådgiverne overfor faglige utfordringer. En del av rådgiverne har ikke tidligere arbeidet noe særlig med et slikt fagfelt. Rådgiverne har nok lært mye selv av å gjennomføre de ulike gårdsbesøkene. Og slik kompetanse er det behov for. Det blir stadig mer komplisert å drive et gårdsbruk. I dag finnes det få personer i Nord-Norge som kan drive opplæring av gårdbrukerne i det å etablere et styrings- og ledelsessystem på det enkelte gårdsbruk.

Alle gårdbrukerne NILF snakket med, mente at rådgiverne var dyktige eller svært dyktige. Omtrent halvparten av gårdbrukerne var mer eller mindre fornøyde med gårdsbesøkene. En del skrøt veldig av rådgiveren og mente at vedkommende hadde hjulpet dem mye i forhold til det å drive gården videre.

Hovedhensikten med Blinken var først og fremst å få til en bedre struktur på den daglige driften og å gjøre den enkelte gårdbruker bedre i stand til å planlegge hva som skal skje framover på kort og lang sikt. Men Blinken ble også brukt til å gi produksjonsfaglig rådgivning. Og det var nok ikke galt å svare også på slike spørsmål, når det var dette gårdbrukeren var opptatt av. Det viktigste er tross alt at gårdbrukeren satt igjen med noen nye kunnskaper etter gårdsbesøket.

Prosjektledelsen kunne sikkert ønske at alle var like fornøyde med gårdsbesøkene. Men en kunne ikke vente at alle skulle være like tilfredse med et slikt opplegg. Ambisjonene for prosjektet har vært store. Det har vært mye upløyd mark i forhold til å kunne gjennomføre et slikt prosjekt. Forhåpentligvis sitter Tine igjen med mange nyttige erfaringer, noe som eventuelt kan brukes til å lage enda bedre tilsvarende opplegg i framtiden.

Referanser

- Vanebo, Jan O. m.fl. (2003) *FRAM-A Gården som bedrift og bonden som bedriftsleder. En evaluering av SNSs bedriftsutviklingsprogram FRAM – pilotprosjekt FRAM-A (agro)*. Høgskolen i Nord-Trøndelag, Steinkjer.
- Hansen, Ø (2008) *Økonomien i jordbruket i Nord-Norge. Driftsgranskingene i jord- og skogbruk 2006*. Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning, Oslo