

Notat 2001–15

Samordnet økonomirådgivning

Bart van Gool

Tittel	Samordnet økonomirådgivning
Forfatter	Bart van Gool
Utgiver	Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning (NILF)
Utgiversted	Oslo
Utgivelsesår	2001
Antall sider	18
ISBN	82-7077-416-2
ISSN	0805-9691
Emneord	samarbeid, samordning, økonomi, rådgivning, landbruk, finansieringsanalyse

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 Budsjettnemnda for jordbruket og de årlige driftsgranskingene i jord- og skogbruk.
- Gir ut rapporter fra forskning og utredning. Utvikler hjelpemidler for driftsplanlegging og regnskapsføring.
- Finansieres over Landbruksdepartementets budsjett, Norges forskningsråd og gjennom oppdrag for offentlig og privat sektor.
- Hovedkontor i Oslo og distriktskontor i Bergen, Trondheim og Bodø.

SAMORDNET ØKONOMIRÅDGIVING



Prosjektansvarlig: *Sunnhordland Forsøksring*

Prosjektperioden: *1997–2000*

Hovedaktører: *Sunnhordland Forsøksring, KS-Rekneskap, NILF, distriktskontoret i Bergen.*

Medaktører: *Fitjar Meieri, Hardanger Rekneskapskontor, Hardanger Midthordland Forsøksring, Vestlandsmeieriet.*

Forord

Det har gjennom lang tid og fra mange hold vært et sterkt ønske om samordning av rådgivingstjenesten i landbruket. Etter oppfordring fra landbruksdirektør Ole Bakkebø i Hordaland, ble det i 1996 satt i gang et prosjekt med tanke på samordning av økonomirådgivingen i fylket, og prosjektet ble finansert med lokale BU-midler. Prosjektet var et samarbeid mellom flere instanser, blant andre Sunnhordland forsøksring, Vestlandsmeieriet, KS-rekneskap og NILF. Ringleder Bart van Gool i Sunnhordland forsøksring har vært prosjektleder.

Første året omfattet prosjektet Kvinnherad kommune, senere ble det utvidet til kommunene Kvam og Fitjar. Prosjektet har hatt som mål å tilpasse/utvikle verktøy for økonomirådgiving og å få til samarbeid og samordning av oppgaver mellom regnskapskontor, forsøksring, produksjonsrådgivere og andre som driver økonomisk rådgiving for bønder. Det var også et mål å få bøndene til å etterspørre økonomisk rådgiving. I forbindelse med prosjektet ble det arrangert flere kurs for bønder og rådgivere.

Trygve Sundfjord og Svanhild Seim, KS-rekneskap, Svein Robbestad, Heidi Knutsen og Berit Felde, NILF, har sammen med prosjektleder stått for kursopplegg og tilpassing av verktøy. Bart van Gool har skrevet notatet med bidrag fra Torbjørn Haukås, NILF. Anne Bente Ellevold har ferdigstilt notatet.

Takk til alle som har kommet med bidrag og nyttige innspill underveis.

Oslo, april 2001

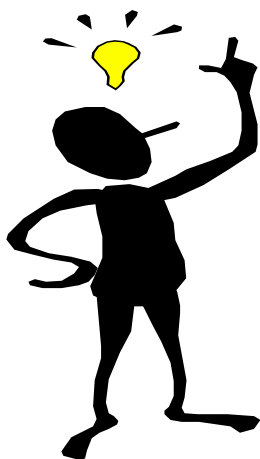
Leif Forsell

Innhold

1	BAKGRUNN	1
2	PROSJEKTBEKRIVELSE - PROSJEKTOPPLEGG	3
2.1	Prosjektbeskrivelse	3
2.2	Prosjektopplegg	4
3	ERFARINGER.....	7
3.1	Gruppesamlinger i Effektivitetskontrollen	7
3.2	Beregning og vurdering av db i alternative produksjonsopplegg.....	8
3.3	Finansieringsanalyse (pengestrømsanalyse) ved vurdering av totaløkonomien	9
3.3.1	Målsetting	9
3.3.2	Bakgrunn	9
3.3.3	Gjennomføring av kursserie	10
3.3.4	Barrierer	11
3.4	Annet	11
4	VIDEREFØRING I PRAKSIS	13
4.1	Analyseverktøy.....	13
4.1.1	Effektivitetskontrollen.....	13
4.1.2	Analyseprogram fra lokale regnskapskontor (Excel).....	13
4.1.3	Produksjonstilpasningsprogram (Excel)	14
4.1.4	Finansieringsanalyse (pengestrømsanalysen)	14
4.1.5	Budsjettering	14
4.2	Samarbeid - samordning.....	14
4.2.1	Samarbeid mellom rådgivingsaktørene.....	15
4.3	Kort sluttkommentar.....	16
5	SAMMENDRAG.....	17
5.1	Bakgrunn	17
5.2	Opplegg	17
5.3	Erfaringer.....	18
5.4	Konklusjon.....	18

1 Bakgrunn

I 90-årene har bøndene i Hordaland, som ellers i Norge, fortløpende blitt konfrontert med strammere økonomiske rammebetingelser i de tradisjonelle produksjonene. På grunn av markedssituasjonen og mjølkekvoter har det vært vanskelig eller umulig å kompensere nedgang i produksjonsinntekter med større produksjonsvolum. Dette har ført til et voksende behov for kostnadsreduksjoner ved samme produksjonsomfang. Mjølkeprodusenter i Sunnhordland har helt siden 80-tallet hatt tilbud om å diskutere resultatene fra Effektivitetskontrollen (EK) i gruppesamlinger. Dette har vært et samarbeid mellom rådgivingstjenesten i Vestlandsmeieriet og Sunnhordland Forsøksring. Strammere økonomiske rammebetingelser førte til at de bønder som lenge hadde vært med på EK-opplegget med gruppesamlinger, ønsket seg følgende videre oppfølging av EK-analysene:



- 1. Mer individuell vurdering for å sammenligne oppnådd dekningsbidrag (EK) ved dagens produksjonsopplegg, med dekningsbidraget som en kunne ha oppnådd ved alternative produksjonsopplegg. Dette fordi det var forskjeller i oppnådd dekningsbidrag blant gruppedeltakere som tilsa en mer individuell vurdering av produksjonsopplegget.*
- 2. Å få kostnadsfestet maskinkostnader i grovfôrproduksjonen fordi en hadde en «magefølelse» at det fremdeles var et potensial for å spare kostnader på denne fronten. Da var det nødvendig å få frem tall som viste dagens situasjon blant deltakerene.*
- 3. En «forlangte» også mer samarbeid mellom rådgivingsaktørene på punkt 1 og 2 for dermed å få en bedre og/eller billigere rådgiving.*

Sist, men ikke minst, både utfordret og oppfordret landbruksdirektør Ole Bakkebø fra FMLA Hordaland på et landbruksseminar i Rosendal (Kvinnherad kommune) i januar

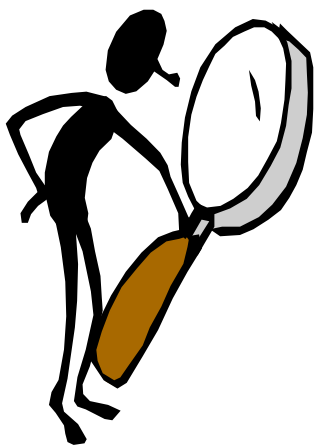
1996 aktørene i landbruksrådgivingen om mer samarbeid og samordning av økonomirådgivingen.

Med bakgrunn i alt dette tok Sunnhordland Forsøksring derfor initiativ til et 3-årig samarbeidsprosjekt finansiert av bygdeutviklingsmidler om utvidet økonomirådgiving med NILF, KS-Rekneskap og Sunnhordland Forsøksring som hovedaktørene. I 1996 ble det derfor søkt om BU-midler, og administrasjonen hos FMLA og BU-styret stilte seg positive til søknaden.

2 Prosjektbeskrivelse - prosjektopplegg

2.1 Prosjektbeskrivelse

Målet var å teste ut en modell med mer omfattende økonomisk analyse enn driftsgreinaanalysen (EK er driftsgreinaanalysen for mjølk). En ville derfor prøve ut et mer omfattende samordnet opplegg for økonomirådgiving, fortrinnsvis blant mjølkeprodusenter. En valgte mjølkeprodusenter fordi det for disse allerede fantes et rådgivingstilbud for økonomi (EK) som en ønsket å bruke i prosjektet. Dette allerede etablerte samarbeidet mellom meieriet og forsøksringen om EK, ble derfor en naturlig del av opplegget. Samlet sett valgte en derfor en samordning av følgende moduler, som hver for seg også kunne brukes uavhengig av hverandre:



1. *Driftsgreinaanalyse.*

En ville satse som før på EK, som er godt innarbeidet over hele landet. Det betydde fortsatt samlinger i grupper for å diskutere resultatene til den enkelte litt kjapt og relativt lite detaljert, samt en generell diskusjon om dagens og fremtidens vurdering av økonomien (dekningsbidrag) i de forskjellige grovførbaserte husdyrproduksjonene.

2. *Vurdering av alternative produksjonsopplegg.*

En ville utvikle et tilbud til bonden for å beregne dekningsbidraget ved forskjellige alternative produksjonsopplegg innenfor de grovførbaserte husdyrproduksjonene. Bonden ville da få mulighet å diskutere på to-

mannshånd hva som var de økonomiske og arbeidsmessige følger ved en eventuell justering av produksjonsopplegget.

3. *Analyse av maskinkostnader.*

En regnet med at det ville ligge innsparingsmuligheter på denne kostnadsposten. Da var det nødvendig å ha et opplegg for å få analysert disse kostnadene .

4. Oversikt over totaløkonomien ved hjelp av finansieringsanalyse/budsjett.

Ved større investeringer er det ønskelig å ha en oversikt over totaløkonomien. Dette for å kunne vurdere om det er økonomisk grunnlag for de aktuelle investeringer.

Aktørene i prosjektet satset på å bruke allerede eksisterende programvarer til økonomistyringsverktøy dersom de fantes og kunne brukes. Dersom egnet verktøy ikke eksisterte, ble det utarbeidet egne regnearkprogram i Excel. Nedenfor en kort oversikt over hva som fantes fra før og hva som ble utviklet selv.

▶ *Driftsgreinanalysen.*

EK for mjølkeprodusenter fantes fra før. For de andre grovfôrbaserte husdyrproduksjonene, storfekjøtt og sau, ble det utviklet eget regneark program i Excel.

▶ *Vurdering av alternative produksjonsopplegg.*

Til økonomisk beregning/vurdering av alternative produksjonsopplegg for grovfôrbaserte husdyrproduksjoner ble det utviklet eget regnearkprogram i Excel.

▶ *Maskinkostnader i grovfôrdyrkingen.*



Fra år 2000: Ny EK for mjølkeprodusenter. Regneark fra Tveit rekneskapskontor i Skjold og Jæren rådgiving i Rogaland videreutvikles for de andre produksjonene.

▶ *Finansieringsanalyse/budsjett ved vurdering av totaløkonomien.*

Pengestrømsanalysedelen i DUETT regnskapsprogram, et manuelt opplegg utarbeidet av NILF for de som fører selv regnskap og NORKAP programmet fra NILF for 5-års budsjettering (finnes nå i Windows versjon). Alle disse fantes fra før.

2.2 Prosjektopplegg

Ute i felten er prosjektet blitt gjennomført etter følgende opplegg:

1997

- Påmelding til prosjektet.
- Presentasjon av prosjektet for deltakerene i Kvinnherad.
- Drøfting av EK-resultater i grupper.
Faglig ansvarlig: Forsøksringen i samarbeid med produksjonsrådgiver fra meieriet.
- 3 kurs i finansieringsanalyse for i alt 20 husdyrprodusenter i Kvinnherad kommune.
Faglig ansvarlig: NILF distriktskontoret i Bergen/KS Rekneskap.
- Utarbeidelse av alternative produksjonsopplegg for en del av deltakerene med påfølgende samtale på tomannshånd.
Faglig ansvarlig: Sunnhordland Forsøksring.

1998

- Drøfting av EK-resultater i grupper.
Faglig ansvarlig: Forsøksringen i samarbeid med produksjonsrådgiver fra meieriet.
- Utarbeidelse av en del alternative produksjonsopplegg med påfølgende samtale på tomannshånd.
Faglig ansvarlig: Forsøksringen.
- Påmelding av nye deltakere fra Kvam, Kvinnherad, Stord, Bømlø og Fitjar til prosjektet.
- Presentasjon av prosjektet for de nye deltakerne i Kvinnherad, Kvam og på Fitjar.
- 3 kurs i finansieringsanalyse for i alt 50 husdyrprodusenter i Kvinnherad, Kvam og på Fitjar med utarbeidelse av finansieringsanalyse til den enkelte deltaker i DUETT.
Faglig ansvarlig: NILF distriktskontoret i Bergen, Hardanger Rekneskapskontor, KS-Rekneskap og Fitjar Rekneskapskontor.
- Utarbeidelse av finansieringsanalyse i DUETT for «1997»-deltakere som har regnskapet hos KS-Rekneskap.
Faglig ansvarlig: KS-Rekneskap.

1999

- Kurs i finansieringsanalyse i Bergen for regnskapsførerne fra Kvam og Fitjar.
Faglig ansvarlig: NILF og KS-Rekneskap.
- Drøfting av EK-resultater i grupper.
Faglig ansvarlig: Forsøksringen i samarbeid med produksjonsrådgiver fra meieriet.
- Utarbeidelse av en del alternative produksjonsopplegg med påfølgende samtale på tomannshånd.
Faglig ansvarlig: Sunnhordland Forsøksring.

I tillegg til arbeidet ute blant bøndene er det brukt en del tid til forberedelser til samlinger for deltakerne, utvikling og oppdatering av egne regnearkprogrammer for beregning av db ved alternative produksjonsopplegg og db-analyser, flere fagbesøk til andre regnskapskontorer, intern evaluering underveis, skriving av årsrapporter, annet administrativt arbeid og to til tre årlige møter i styringsgruppa.

3 Erfaringer

3.1 Gruppesamlinger i Effektivitetskontrollen

Produksjonsrådgiveren i Vestlandsmeieriet utførte arbeidet med å få frem resultatene i effektivitetskontrollen (EK), og kalte sammen deltakerne til gruppesamlinger. Forsøksringen omarbeidet og omgrupperte tallmaterialet fra EK, dels for å få gode utskrifter,



En del av deltakerene samlet på Ølve

dels for å få tall for dekningsgraden¹ av heimeavlet grovfôr i produksjonen. Det siste er ett av de viktigste nøkkeltall som desverre ikke fantes på en brukbar måte på utskriftene fra den gamle effektivitetskontrollen. Dette er bedre i den nye EK.

Følgende 4 utskrifter ble gjennomgått under gruppesamlinger på en slik måte at tallene fra hver deltaker kolonnevis var oppstilt ved siden av hverandre:

Utskrift 1.

Leveranse, yting, kjøttproduksjon og areal pr. årsku, avling pr. da.

¹ Med dekningsgrad for heimeavlet grovfôr menes faktisk opptak av grovfôr i prosent av maksimalt opptak

Utskrift 2.

Fôrforbruk - fôrkrav pr. kueining, opptak av heimeavlet grovfôr pr. ku pr. dag.

Utskrift 3.

Priser på produkter og variable kostnader på innsatsfaktorer, kr pr. l mjølk, kr pr. FEm heimeavlet grovfôr, prosent sommerleveranse av mjølk, oppnådde kvalitetsmål for mjølka.

Utskrift 4.

Produksjonsinntekter, variable kostnader og db pr. liter leveranse og liter kvote, db pr. årsku og db i alt, med og uten tilskudd.

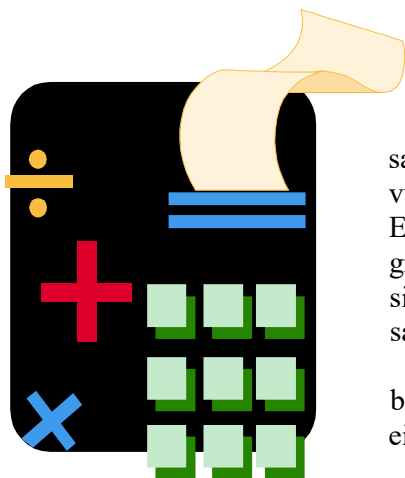
Gjennomgang av disse utskriftene i form av lysark, ga på en grei måte en oversikt over:

- Hvordan produksjonen ble produsert (utskrift 1)
- Heimeavlet grovfôrgrunnlag i produksjonen (utskrift 2).
- Priser og kostnader pr. enhet (liter, FEm), mengde elitemjølk og proteinprosent for mjølka og prosent sommerleveranse (utskrift 3).
- Økonomiske resultatmål (utskrift 4).

Erfaringene med disse gruppesamlingene har vært udelt gode. Det ble alltid mye diskusjon deltakerne imellom om hva som økonomisk svarte seg godt eller dårlig hos den enkelte. Mangel på tid på slike samlinger ga ikke anledning til å vurdere den enkelte deltakers produksjonsopplegg opp mot alternative opplegg. En del av deltakerene ønsket seg en mer individuell oppfølging hvor en kunne diskutere det økonomiske resultatet ved alternative produksjonsopplegg. Dette ønsket ble imøtekommet i prosjektopplegget (se mer om dette under neste avsnitt om beregning og vurdering av db i alternative produksjonsopplegg).

Videre ønsket deltakerne også tall for maskinkostnader i grovfôr dyrkingen. De fleste var overbevist om at det var enda en del å hente på dette området. I prosjektet har en kalkulert med at dette ønsket ville bli oppfylt når den nye EK kommer i gang fra og med år 2000.

3.2 Beregning og vurdering av db i alternative produksjonsopplegg



Sunnhordland Forsøksring har utviklet et eget regnearkprogram for å kunne beregne db-resultatet ved forskjellige produksjonsopplegg for grovfôrbaserte husdyrproduksjoner (storfe og sau). Alle deltakere har fått tilbud om å få beregnet og vurdert db for forskjellige produksjonsopplegg. Erfaringene med regnearkprogrammet har vært bra. Programmet er fleksibelt, og en kan på en enkel måte simulere produksjonsopplegg av mjølk, storfekjøtt og sau i kombinasjon eller hver for seg.

Interessen for dette tilbudet var forståelig nok størst blant brukere med stor produksjon og på bruk hvor eieren var interessert i tall.

Allerede i prosjektperioden ble tilbud om

produksjonsplanlegging ved hjelp av regnearkprogrammet tilgjengelig for alle medlemmer i forsøksringene i Hordaland.

I Sunnhordland Forsøksring har ca 50 medlemmer (17%) benyttet seg av tilbudet. En del av brukerne har fått besøk etterpå for å diskutere resultatet, en del har fått diskutert resultatene over telefon, og en del har fått tilsendt resultatet pr. post eller e-post med kort kommentar. I et distrikt med store avstander og mange fergestrekninger fungerer telefon og e-post på en glimrende måte dersom begge parter behersker det. I prinsippet kan en da betjene hele landet fra et sted, dersom dette skulle være et ønskemål.

3.3 Finansieringsanalyse (pengestrømsanalyse) ved vurdering av totaløkonomien



Pengestrømsanalyse. *Tegning: Drude Sommersten*

3.3.1 Målsetting

Målsettinga for denne delen av prosjektet var:

- ▶ Å gjøre bonden til en bedre bedriftsleder.
- ▶ Å få en mer interessant arbeidsplass.
- ▶ Å oppnå bedre økonomi.

Som konkret målsetting satte styringsgruppa et mål om å kunne bruke skatteregnskapet til styringsverktøy på en enkel og rimelig måte. Det var nevnt at det maksimalt skulle koste brukeren 500–1000 kr å få utarbeidet en slik analyse.

3.3.2 Bakgrunn

NILF har gjennom mange år jobbet med å komme fram til gode økonomistyringsverktøy for landbruket. Snaranalysen ble utviklet av Svein Robbestad ved Bergenskontoret til NILF. Dette var en driftsgreinanalyse basert på næringsoppgaven i skatteregnskapet med en del justeringer og tilleggsopplysninger. Denne metodikken var utbredt på store deler av Vestlandet og en forløper til effektivitetskontrollen. Mange bønder som deltok på snaranalysekursene, ga uttrykk for at de ønsket et verktøy som gikk videre og analyserte totaløkonomien på bruket. Det ble derfor satt i gang i et arbeid med å utvikle en pengestrømsanalyse (finansieringsanalyse) basert på skatteregnskapet. NILF-analysen passet godt inn i målsettinga for prosjektet, og ble tilpasset prosjektdeltakerne.

En del rådgivingsinstanser har forsøkt å komme i gang med ulike former for kurs og etterutdanning i økonomi. Generelt har det vært liten interesse for dette i næringa, og mange har spurt seg om grunnen til det. Mange vestlandsbønder har i dag små bruk, og resultatet av god økonomistyring i næringa har mindre betydning for totaløkonomien sett i forhold til andre faktorer. Rammevilkårene for landbruket blir stadig dårligere, og i kjølvannet av endringene vil det sannsynligvis komme en sterk strukturrasjonalisering.

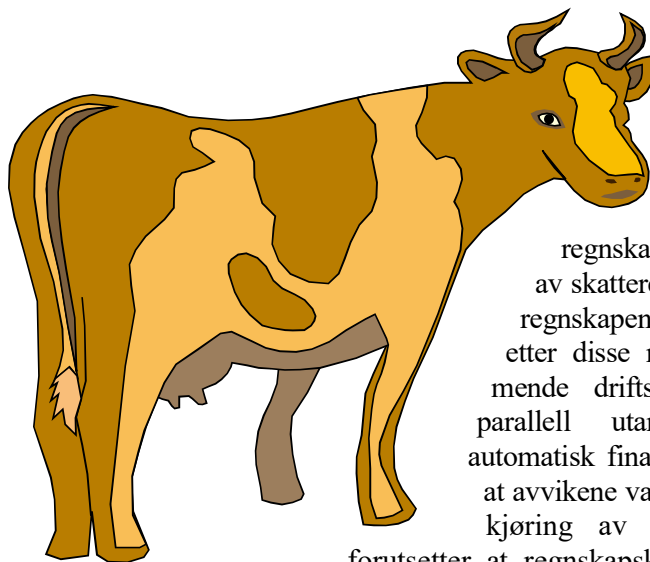
Det vil bli færre og større bruk, mens de små vil forsvinne ut av næringa i raskere tempo enn det vi har sett de siste årene. Store driftsenheter med nye behov for investeringer vil aktualisere behovet for økonomistyring og rådgiving ytterligere.

Ved større investeringer er bruk av pengestrømsanalyse et godt hjelpemiddel for å vurdere om totaløkonomien er robust nok til å tåle en slik påkjenning. Da er det viktig at alle ressursene på bruket er med i analysen for at den skal være et effektivt styringsredskap.

I målsettinga for prosjektet var det også meningen å lage et 5-årig budsjett. På grunn av mangel på egnet verktøy, ble dette ikke gjennomført i prosjektperioden.

3.3.3 Gjennomføring av kursserie

Den manuelle finansieringsanalysen til NILF var utgangspunktet for metodikken som ble benyttet i prosjektet. Det ble også innledet samarbeid med KS-rekneskap i Rosendal for om mulig å kunne bruke den EDB-baserte analysen i regnskapsprogrammet Duett. I første omgang ble det i regi av KS-rekneskap og NILF arrangert et kurs i manuell finansieringsanalyse for i alt 20 deltakere i kjerneområdet for prosjektet. Erfaringen fra kursene viste at det måtte legges ned mye arbeid for å utarbeide analyser for den enkelte, men det ga god innsikt i økonomien. Tilbakemeldingene fra deltakerne var positive. Gjennom å utarbeide finansieringsanalysen, så deltakerne hvilke muligheter det lå i bruk av skatteregnskapet til videre planlegging. Resultatet for den enkelte var likevel svært avhengig av hvordan skatteregnskapet var ført. Deltakere med regnskap som var ført med enkle dataprogrammer, hadde problemer med å fullføre en tilfredsstillende analyse.



I begynnelsen av prosjektperioden laget NILF retningslinjer til regnskapskontoret for korrekt føring av regnskapet for å forenkle omarbeiding av skatteregnskap til driftsregnskap. Alle regnskapene til prosjektdeltakerne ble ført etter disse normene med tanke på kommende driftsregnskap og analyser. Ved parallell utarbeiding av manuell og automatisk finansieringsanalyse, viste det seg at avvikene var så små at det kunne satses på kjøring av analysen via Duett. Dette

forutsetter at regnskapskontoret har den nødvendige kompetanse om driftsregnskap. For brukere som har andre og enklere dataprogram til skatteregnskap eller fører manuelt, er den manuelle finansieringsanalysen det eneste alternativet som er tilgjengelig. Det tar imidlertid en god del tid å utarbeide analysen på en forsvarlig måte, og brukeren bør ha veiledning ved første gangs utarbeiding.

Styringsgruppa for prosjektet valgte å satse videre på maskinell utarbeiding av finansieringsanalysen. Det går med mindre ressurser, og man kan heller bruke mer tid på gjennomgang av analysen. I kjerneområdet til prosjektet, Kvinnherad, er det i dag tilbud til kunder ved regnskapskontoret om utarbeiding av finansieringsanalyse innenfor kostnadsnivået i målsettinga. Alle regnskap blir ført etter NILFs retningslinjer, slik at det skal være enkelt å utarbeide finansieringsanalysen.

Høsten 1998 ble området for prosjektet utvidet i tråd med føringer fra BU. Kvam og Fitjar kom med i prosjektet, og det ble holdt kurs i Øystese og på Fitjar i tillegg til Ro-

sendal. Disse kursene ble basert på gjennomgang av finansieringsanalysen fra Duett. Det viste seg at regnskapene ikke inneholdt tilstrekkelige opplysninger, og det var vanskelig å gjøre skatteregnskapene om til driftsregnskap. Enkelte av deltakerne fikk derfor ufullstendige driftsregnskap og dårlige analyser. Selv om flere av analysene var ufullstendige, var deltakerne svært positive og så verdien av å få utarbeidet en finansieringsanalyse.

På bakgrunn av kursene i Kvam og Fitjar, ble det allerede på nyåret 1999 holdt et kurs for de ansatte ved de aktuelle regnskapskontorene i regi av KS-rekneskap og NILF. Dersom regnskapskontorene skal kunne tilby finansieringsanalyser til sine kunder, er det viktig at regnskapsførerne har tilstrekkelig kompetanse og innsikt i hva en finansieringsanalyse er, og hvilke opplysninger som nødvendige for at analysen skal bli fullstendig.

3.3.4 Barrierer

Kompetanse og interesse for driftsregnskap og økonomistyring blant regnskapsførerne er en forutsetning for at man skal lykkes. For mange kontorer er dette et nytt fagområde, og mange regnskapsførere ser for seg at dette kan bli et nytt produkt for bonden i tillegg til det pålagte skatteregnskapet. Interesse og kompetanse for driftsregnskap og analyse vil variere med distrikt, produksjon og struktur i næringa. Regnskapskontorene peker seg ut til å være den rette instansen for å utføre denne delen av økonomirådgivinga i tett samarbeid med andre rådgivingsinstanser. Dette forutsetter kapasitet og kompetanse ved kontorene. Mange små regnskapskontor gjør tilbud om finansieringsanalyse vanskeligere å gjennomføre i Hordaland enn i mange andre deler av landet.

Interessen for økonomistyring i landbruket har vært liten i Hordaland. Det er mange årsaker til det. Gode rammevilkår i næringa gjennom mange år, muligheter til å kombinere landbruksnæringa med andre yrke og små bruk der næringsinntekta utgjør en liten del av totaløkonomien på bruket, er en del av årsakene til laber interesse for økonomisk rådgiving.

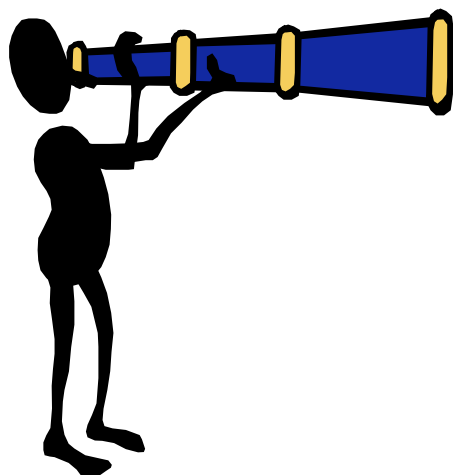
3.4 Annet

Samarbeidet om EK lokalt mellom meieriets rådgivere og foregikk lenge før prosjektet ble startet. Dette samarbeidet gikk knirkefritt også i prosjektsammenheng.

Samarbeidet mellom forsøksringen og regnskapskontoret har nok vært mer sporadisk. Dette skyldes antageligvis at finansieringsanalyse/budsjettering er den delen i rådgivingspakken som fra før er minst kjent og brukt av bøndene. Selv om finansieringsanalysen er et godt verktøy til vurdering av totaløkonomien på bruket, vil det trolig ta en del tid før den blir oppfattet og anerkjent som et nyttig hjelpemiddel av bøndene. Vi tror derfor at finansieringsanalysen mest kommer til å bli brukt i forbindelse med større investeringer og der hvor det er økonomiske problemer.

Videre erfarte en at finansieringsanalysen i DUETT pedagogisk og faglig sett ikke er utfyllende nok. Dette vil trolig bli bedre den dagen det kommer en Windows basert utgave av DUETT.

4 Videreføring i praksis



4.1 Analyseverktøy

4.1.1 Effektivitetskontrollen

Etter at prosjektet ble avsluttet, er den nye EK tatt i bruk. Dermed får vi frem svært detaljerte tall for grovførproduksjonen, de forskjellige produksjonsgreiner i mjølkeproduksjonen, og maskinkostnader knyttet til grovførproduksjonen. Mjølkeprodusentene har da fått sitt analyseverktøy. Det er Tine Norge som har utviklet den nye EK.

4.1.2 Analyseprogram fra lokale regnskapskontor (Excel)

Storfekjøttprodusenter og sauebønder har fremdeles ikke noe landsomfattende tilbud for beregning av dekningsbidrag og maskinkostnader knyttet til grovførproduksjonen. Lokale regnskapskontor i Rogaland (Jæren og Haugaland) med **Tveit Rekneskapskontor** i Skjold på topp, har utviklet egne regnearkprogram som beregner dekningsbidrag hver for seg for alle husdyrproduksjoner (også mjølkeproduksjon) og maskinkostnader i grovførproduksjonen. Disse regnearkprogrammene er knyttet opp mot regnskapsprogrammet (Duett), slik at det er enkelt å overføre dataene.

Det blir nå arbeidet videre med å forbedre dette analyseverktøyet, slik at en også får en enkel og kjapp analyse for de produksjonstekniske og økonomiske nøkkeltallene som betyr mye for det økonomiske resultatet.

Felles for disse analyseprogrammene er at de fremskaffer de produksjonstekniske og økonomiske nøkkeltall som er nødvendig for en lettere og bedre planlegging/oppfølging av den fremtidige driften i husdyrproduksjonen (EK er bare for mjølkeproduksjon).

4.1.3 Produksjonstilpasningsprogram (Excel)

Med utgangspunkt i det eksisterende produksjonsopplegget kan det også være aktuelt å vurdere økonomien i eventuelle alternative produksjonsopplegg. Til dette kan en bruke produksjonstilpasningsprogrammet som Sunnhordland Forsøksring har utviklet. Dette programmet gir mulighet for å sammenligne nåværende produksjonsopplegg med en eller flere alternative produksjonsopplegg. Programmet beregner det totale dekningsbidrag for det eller de produksjonsopplegg som kan være aktuelle, og sammenligner med det totale dekningsbidraget for nåværende produksjonsopplegg. Det er derfor lett og raskt å se om alternative produksjonsopplegg fører frem til pluss eller minus i det totale dekningsbidraget. Produksjonstilpasningsprogrammet kan brukes uavhengig av andre programmer.

4.1.4 Finansieringsanalyse (pengestrømsanalysen)

Erfaringene fra prosjektet viser at bøndene var godt fornøyd med finansieringsanalyse som styringsverktøy. Deltakerne på kursene med den manuelle analysen, ga uttrykk for at gjennomgang av pengestrømsanalysen steg for steg var nyttig og svært interessant. Dette er også det eneste alternativet til brukere som fører skatteregnskapet manuelt eller har enkle dataprogrammer for føring av skatteregnskapet. Utarbeidingen tar imidlertid lang tid, og det blir kostbart å gjennomføre for større grupper. Den automatiske analysen er noe mindre nøyaktig, men et godt verktøy hvis datamaterialet er håndtert riktig fra grunnen av. Den er rask å utarbeide, rimelig i pris, og man kan bruke mer tid på å diskutere resultatet og justere driften i tråd med framtidige behov.

De store endringene vi ser konturen av i kjølvannet av svakere lønnsomhet i landbruket, vil øke behovet for økonomisk rådgiving. Det vil totalt bli mindre ressurser til veiledningsapparatet, noe som krever nye løsninger med tettere samarbeid mellom de forskjellige aktørene. Regnskapskontorene vil stå sentralt når det gjelder den økonomiske rådgivingen. De kan påvise sterke og svake sider ved drifta, men det er en forutsetning med tett samarbeid med forsøksring, meieri og andre.

4.1.5 Budsjettering

Ved større investeringer er det nødvendig å lage budsjett for flere år fremover. I prosjektperioden ble det laget budsjett for 1 år basert på programvaren i Duett. NILFs Norkap program er nå kommet i ny Windows-versjon. Dette programmet er velegnet til budsjettering for 6 år, og vil kunne bruke analysedataene for fremtidig budsjettering. Det vil være nyttig for å vurdere driftsøkonomi, likviditet og soliditet de nærmeste årene. Programmet vil derfor kunne utfylle de benyttede verkøyene i prosjektet. Det er også meningen på sikt at dataene skal kunne leses direkte inn i Norkap fra Duett og andre regnskapsprogrammer.

4.2 Samarbeid - samordning

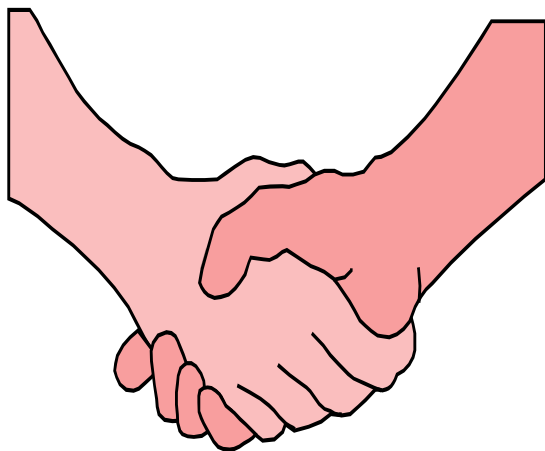
For å få god og effektiv utnytting av analyse- og produksjonstilpasningsprogrammene er det ønskelig at rådgivingsaktørene som bruker programmene, samarbeider og at selve programmene er samordnet.

4.2.1 Samarbeid mellom rådgivingsaktørene.

Forsøksringen, meieriets rådgivingstjeneste og regnskapskontorene er hovedaktørene med hensyn til økonomisk rådgiving til bonden. Det finnes ikke noe fast mal for samarbeid mellom disse aktørene. Hvem som gjør hva er derfor nokså personavhengig og varierer fra distrikt til distrikt.

I prosjektet har aktørene hatt dette opplegget for samarbeid:

- ▶ Regnskapskontoret har produsert regnskapsdata som meieriet/forsøksringen har brukt videre for å lage dekningsbidragsanalyser.
- ▶ Forsøksringen har brukt disse analysene videre ved vurdering og beregning av dekningsbidraget ved alternative produksjonsopplegg og sammenlignet disse med dagens. Dette samarbeidet har fungert bra.



- ▶ Videre har regnskapskontoret ved vurdering av totaløkonomien utarbeidet finansieringsanalyse. Denne er til god hjelp når en skal vurdere om det er økonomisk grunnlag for større investeringer. NILF har utarbeidet et manuelt opplegg for finansieringsanalyse, slik at også de som fører regnskapet manuelt har et tilbud om finansieringsanalyse.

▶ Alle aktørene hadde kjennskap til hverandres rådgivingstilbud til bøndene. Samlet har alle rådgivingsmodulene fungert som en totalpakke for økonomisk rådgiving. De ble også brukt hver for seg, og fungerte da som en del av totalpakken. Resultatet ble et samordnet tilbud av analyseverktøy som bøndene har kunnet benytte seg av etter behov.

For at dette opplegget skal fungere videre i praksis etter prosjektperioden, er det nødvendig at hovedaktørene setter seg sammen på beslutningsnivå for å utarbeide en mer forpliktende mal for samarbeid/samordning. I og med at alle aktørene i Hordaland betrakter rådgiving i produksjonsøkonomi mer eller mindre som et satsingsområde, er det nødvendig å kartlegge dagens personalressurser samlet. Deretter bør en finne en mal for samarbeid, slik at personalressursene blir utnyttet på best mulig måte til beste for bonden. En gruppe bestående av Hardanger Midthordland Forsøksring, Vestlandsmeieriet, Vestlandske Salslag, FK Øst-Vest og et lokalt regnskapskontor, skal nå utrede samordningsspørsmålet nærmere og komme med konkrete forslag til bindende opplegg for samarbeid/samordning av rådgivingsaktørene i Hordaland.

Men allerede som et første skritt til samarbeid/samordning, har Sunnhordland Forsøksring og Tveit Rekneskapskontor i regionen Sunnhordland-Haugalandet, med meieriets (Tine Vestlandsmeieriet, Tine Norske meierier) velsignelse, satt i gang prosessen. Man tilpasser produksjonstilpasningsprogrammet fra forsøksringen til nøkkeltallprogrammet fra Tveit Rekneskapskontor. Dette omfatter blant annet analyse av dekningsbidrag (alle produksjoner) og maskinkostnader i grovfôrproduksjonen. Dersom dette lykkes, skal denne pakken av edb-verktøy også stilles til rådighet for andre regnskapskontor.



Filosofien med en slik samordning er:

- ▶ Å få de viktigste resultatene raskt frem når regnskapet er ferdig.
- ▶ Å ha mulighet for direkte oppfølging for økonomisk vurdering av alternative produksjonsopplegg.

Enkeltmodulene og samlepakken ligger i Excel regneark, og kan derfor også brukes av bønder som fører regnskapet selv.

4.3 Kort sluttkommentar

Vi mener at det arbeidet som er utført i prosjektet, de erfaringene som er gjort, og det arbeidet som nå satt i gang i praksis, samlet vil bidra til å fremskynde prosessen til en mer samordnet og samarbeidende rådgiving både i Hordaland, deler av Rogaland og kanskje også deler av Sogn og Fjordane; ikke bare på økonomisiden, men også generelt. Og hvis dette blir resultatet, da er vi kommet et skritt nærmere målet til ikke bare en bedre og mer effektiv **samordnet og samarbeidende rådgiving**, men kanskje på sikt en **uavhengig sammenslått rådgiving**. Det siste bør være det endelige målet selv om det ligger langt fremme i tid.

5 Sammendrag

5.1 Bakgrunn

Bakgrunnen for prosjektet var følgende:

- ▶ Et ønske fra en del mjølkeprodusenter om en utvidet og mer samordnet økonomirådgiving utover det som en fikk gjennom Effektivitetskontrollen (EK).
- ▶ Et generelt forventet fremtidig behov for mer økonomirådgiving på grunn av ytterligere innstramning av de økonomiske rammebetingelser i tiden fremover med påfølgende strukturendring til større bruk med større produksjonsvolum.

5.2 Opplegg

Etter initiativ fra Sunnhordland Forsøksring, ble det derfor av forsøksringen, NILF distriktskontoret i Bergen og KS-Rekneskap, Kvinnherad utprøvd følgende opplegg for samordnet økonomirådgiving:

- ▶ Analysering og tolking av produksjonsøkonomiske og produksjonstekniske nøkkeltal.
- ▶ Rådgiving i produksjonsøkonomi ved å sammenligne økonomien i alternative produksjonsopplegg med eksisterende opplegg.
- ▶ Analysering av og rådgiving om totaløkonomien ved hjelp av pengestrømsanalyse (finansieringsanalyse).

En benyttet seg av eksisterende rådgivingstilbud, EK-samarbeid mellom forsøksringen og Tine Vestlandsmeieriet og programverktøy EK og Duett. Disse ble supplert med nye rådgivingstilbud som individuell produksjonsrådgiving og rådgiving om totaløkonomien. Sammen med nyutviklet programverktøy, produksjonstilpasningsprogram for alternative produksjonsopplegg og manuelt opplegg for finansieringsanalyse, ble tilbudet komplett.

5.3 Erfaringer

Erfaringene fra prosjektet er:

- ▶ Samarbeid mellom forsøksringen og Tine Vestlandsmeieriet om tolking og diskusjon av EK-resultatene i gruppesamlinger fungerte bra. Den enkeltes resultatet ble diskutert av gruppen og en kom med innspill hva som eventuelt kunne gjøres annerledes. Videre diskuterte en også mer generelt økonomien ved forskjellig alternativer for produksjonstilpasning.
- ▶ Opplegget med individuell oppfølging av mer detaljert vurdering av økonomien i eksisterende produksjonsopplegg sammenlignet med alternative opplegg, har også fungert bra. Til dette arbeidet er det utviklet et eget dataprogram i Excel som har fungert etter hensikten. Interessen for dette tilbudet var størst hos de brukere som var interessert i tall, fortrinnsvis brukere med større produksjonsvolum.
- ▶ Opplegget med vurdering av totaløkonomien ved hjelp av pengestrømsanalyse i Duett fungerte bra når regnskapsføringen ble utført i henhold til retningslinjer utarbeidet av NILF, og regnskapsføreren hadde den nødvendige kompetanse. Hvis én av delene manglet, ble ikke resultatet tilfredsstillende. For brukere som har enklere dataprogram til skatteregnskap eller fører manuelt, er den manuelle finansieringsanalysen det eneste alternativet som er tilgjengelig. Det tar imidlertid en god del tid å utarbeide analysen på en forsvarlig måte, og brukeren bør ha veiledning ved første gangs utarbeiding.

5.4 Konklusjon

Samordnet bruk av analyseverktøy for produksjonsøkonomiske og tekniske nøkkeltall, produksjonstilpasning og finansieringsanalyse, gir muligheter for god og fleksibel økonomisk rådgiving for hele gardsdriften eller deler av den. Men det forutsetter et godt samarbeid og en god samordning av rådgivingsaktørene; meieriet, forsøksringen og regnskapskontoret. Dette kan sikrest oppnås ved at samarbeidet og samordningen mellom rådgivingsaktørene blir mer formalisert.

