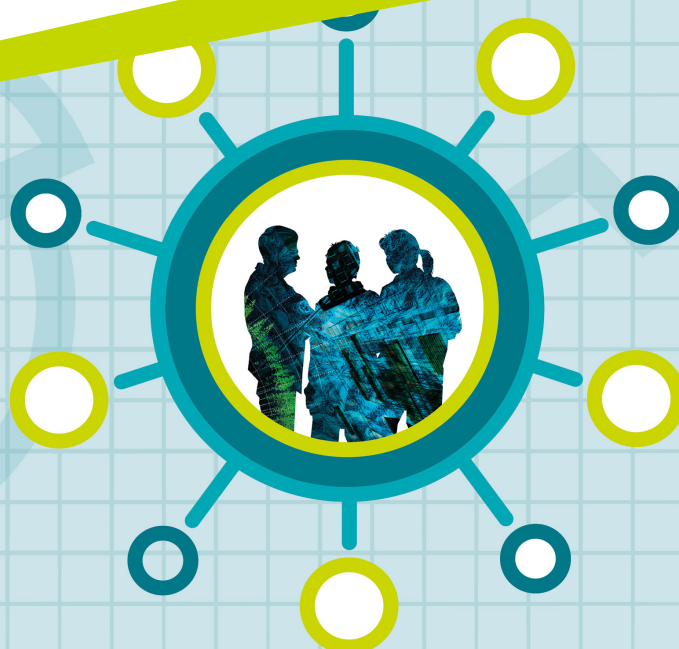




Behovsanalys: Ekonomirådgivning inom svenskt lantbruk

Per Hansson
Magnus J Stark
Maria Tunberg
Tatiana Proisy
Eric Johansson

Sveriges lantbruksuniversitet, SLU
Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgård- och växtproduktionsvetenskap
Landskapsarkitektur, trädgård, växtproduktionsvetenskap: rapportserie
Rapport 2024:12
Alnarp 2024



Behovsanalys: Ekonomirådgivning inom svenskt lantbruk

Per Hansson
Magnus J Stark

Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för
människa och samhälle
SLU Kompetenscentrum företagsledning
Projektet Kunskapsnav inom företagsledning och
entreprenörskap

Maria Tunberg
Tatiana Proisy
Eric Johansson

Analys Mason AB

Utgivare: Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och
växtproduktionsvetenskap, Sveriges lantbruksuniversitet

Utgivningsår: 2024

Utgivningsort: Alnarp

Upphovsrätt: Alla bilder används med upphovspersonens tillstånd.

Serietitel: Landskapsarkitektur, trädgård, växtproduktionsvetenskap:
rapportserie

Delnummer i serien: 2024:12

ISBN: (elektronisk version): 978-91-8046-938-8

DOI: <https://doi.org/10.54612/a.6aql6h03lr>

Nyckelord: Kunskapsnav, företagsledning, entreprenörskap, kunskapsutbyte,
samverkan, kunskapsutveckling, kompetensutveckling, rådgivning

© 2024 (Författarna)

Detta verk är licenserat under CC BY NC ND 4.0, andra licenser eller upphovsrätt kan gälla för
illustrationer.



Europeiska jordbruksfonden för
landsbygdsutveckling. Europa
investerar i landsbygdsområden

Sammanfattning

Under januari 2024 påbörjade Kunskapsnavet inom företagsledning och entreprenörskap vid Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU) en analys av behoven av kompetensutveckling hos lantbruksrådgivare och lantbruksföretagare, med huvudfokus på rådgivning inom ekonomi.

Ambitionen och syftet med behovsanalysen är att skapa en mer kvantitativt grundad förståelse för de existerande behovsområdena, samt fördjupa förståelsen för rådgivarnas och lantbruksföretagarnas behov. Behovsanalysen syftar också till att bistå Jordbruksverket med inspel inför framtida utlysningar och upphandlingar av kompetensutvecklande satsningar inom ekonomi bland svenska lantbruksrådgivare. Behovsanalysen och denna rapport utgår inte från någon exakt definition av ämnet ekonomi, i stället tas en bred ansats där en rad ekonomirelaterade ämnen inkluderas. Både mer traditionella ekonomiämnen i rådgivningskontext, exempelvis ekonomistyrning, redovisning och bokföring, och andra områden kopplat till exempelvis ledarskap, strategi, och medarbetare ingår i analysen.

Behovsanalysen baseras på informationsinhämtning i tre steg, nämligen djupintervjuer med ett urval av lantbruksrådgivare med fokus på ekonomirådgivning, en enkät till stora delar av populationen av lantbruksrådgivare, samt fokusgrupper med lantbruksrådgivare och lantbruksföretagare för att fördjupa insikterna från intervju- och enkätsteget.

Analysen av lantbrukarnas och rådgivarnas behov ger upphov till flera insikter och tre rekommendationer för att stärka ekonomirådgivningen till svenska lantbruksföretag:

- Stärk ämneskompetensen hos lantbruksrådgivarna
- Utveckla rådgivningsmetodiken inför framtidens behov
- Utveckla forum för samverkan

Förord

Vilka behov av fortbildning inom företagsledning och entreprenörskap har rådgivarna? Frågan kom från Jordbruksverket och bakgrunden var prioriteringar gjorda i den så kallade strategiska planen för den gemensamma jordbrukspolitiken.

Vi som arbetar med Kunskapsnav inom företagsledning och entreprenörskap ansåg att det behövdes ett systematiskt angreppssätt. Vi valde därför att prata med ett stort antal rådgivare, men även lantbrukare, genom intervjuer och fokusgrupper. Dessutom skickade vi ut en enkät till cirka 300 rådgivare runt om i landet. Ett stort tack till alla som deltagit i denna studie och bidragit med viktiga inspel.

Målgruppen för studien är rådgivare som arbetar med ekonomiska frågor, företagsledning och entreprenörskap. Vi ville också få denna grupp att dela med sig av sina erfarenheter om behoven av fortbildning bland de enskilda lantbruksföretagen och hur man som rådgivare ser på möjligheten att nå lantbrukarna med olika aktiviteter inom ämnet.

Metoden visade sig fruktbar och gav både bekräftelse inom vissa områden och en del överraskande resultat inom andra. Det som bekräftades var att rådgivarna upplever att det finns en stor skillnad mellan det upplevda behovet av kompetensutveckling och den verkliga efterfrågan från kunderna. Bland det som överraskade var det tydliga upplevelsen av att det behövs en kontinuerlig kompetensutveckling av både rådgivare och lantbrukare inom ekonomins basverktyg. Resultatet understryker att grunden för lönsamhet är förståelse för företagsekonomi och dess byggstenar.

Det gedigna analysarbetet gör studien unik och vi tror att rapporten kommer att kunna fungera som underlag för både konkreta utlysningar och upphandlingar av kompetensutveckling inom området. Därutöver hoppas vi att analysen kan ge inspiration till fortsatt arbete inom forskning, utveckling och rådgivning med målsättningen att stärka lantbruksföretagens hållbarhet i alla dimensioner, ekonomiskt, socialt och miljömässigt.

Alnarp maj 2024

Per Hansson, projektledare

Innehållsförteckning

1. Behovsanalysens bakgrund och syfte	7
2. Metod	8
2.1. Informationsinhämtning i tre steg	8
2.2. Respondentgruppernas demografi	10
3. Rådgivarnas behov	12
3.1. Rådgivarnas nuvarande arbete med kompetensutveckling	12
3.2. Rådgivarnas behov av och syfte med kompetensutveckling	14
3.3. Rådgivarnas resurser och incitament för kompetensutveckling	16
3.4. Rådgivarnas preferenser för inhämtandet av ny kunskap	18
4. Lantbruksföretagarnas behov	22
4.1. Lantbruksföretagarnas behov av rådgivning idag	22
4.2. Lantbruksföretagarnas behov av rådgivning över tid	25
4.3. Metoder för kompetensutveckling för lantbruksföretagare	26
5. Insikter från behovsanalysen	29
5.1. Diskrepans mellan lantbrukarnas behov och efterfrågan på rådgivning	29
5.2. Varierande ekonomiintresse bland lantbruksföretagarna	30
5.3. Rådgivningsmetodiken behöver utvecklas ytterligare	30
5.4. Samverkan mellan rådgivningens aktörer behöver stärkas	31
5.5. Lantbruket är en heterogen bransch med varierande förutsättningar	32
5.6. Lantbrukens professionalisering ställer nya krav på rådgivningen	32
5.7. Rådgivningssektorn står inför ett generationsskifte	33
5.8. Geografiska skillnader i tillgången till rådgivning	33
6. Rekommendationer till Jordbruksverket för stärkt ekonomirådgivning	34
6.1. Stärk ämneskompetensen	34
6.2. Utveckla rådgivningsmetodiken	35
6.3. Utveckla forum för samverkan	35
7. Appendix	37
7.1. Intervjufrågor	37
7.2. Enkätfrågor	38

Figurförteckning

Figur 1: Vad har du för utbildning?	11
Figur 2: Hur många tillfällen för kompetensutveckling avseende ekonomiområdet deltog du på under 2023 (för egen del)?	13
Figur 3: Hur många timmar har du lagt på kompetensutveckling avseende ekonomiområdet under 2023 (för egen del)?	13
Figur 4: Har du under de senaste tre åren tagit del av kompetensutveckling avseende ekonomiområdet inom något av följande teman?.....	14
Figur 5: Inom vilka teman har du behov av fortsatt kompetensutveckling avseende ekonomiområdet under 2024?	15
Figur 6: Vikten av kontinuerlig kompetensutveckling.....	16
Figur 7: I vilken utsträckning upplever du att du har tillräckliga resurser för kompetensutveckling avseende ekonomiområdet under 2024?	17
Figur 8: Hur stor budget har du för kompetensutveckling avseende ekonomiområdet (kronor per person och år)?	18
Figur 9: Vad ser du som effektiva metoder för kompetensutveckling för dig i den roll du har idag?	19
Figur 10: Vilka ser du som effektiva utförare/leverantörer av kompetensutveckling avseende ekonomiområdet?.....	20
Figur 11: I vilken utsträckning upplever du att det finns tillräckliga utbildningar avseende ekonomiområdet tillgängliga i Sverige för att få den kompetensutveckling du behöver? .	21
Figur 12: Inom vilka ekonomiska teman anser du att lantbruksföretagen har behov av rådgivning?.....	23
Figur 13: I vilken grad upplever du att lantbruksföretagarnas behov motsvaras av deras efterfrågan av rådgivning avseende ekonomiområdet?	24
Figur 14: Vad ser du som effektiva metoder för kompetensutveckling avseende ekonomiområdet för lantbruksföretagare?	27
Figur 15: Vilka ser du som effektiva utförare/leverantörer av kompetensutveckling avseende ekonomiområdet till lantbruksföretagare?	28

1. Behovsanalysens bakgrund och syfte

Under januari 2024 påbörjade Kunskapsnavet för företagsledning och entreprenörskap ("Kunskapsnavet") vid Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU) en analys av behoven av kompetensutveckling hos lantbruksrådgivare, med huvudfokus på rådgivning inom ekonomi.

Förkunskaper och tidigare analysarbete har identifierat att lantbruksföretagarnas kunskapsbehov även inkluderar andra aspekter av ekonomisk kompetens än de traditionella områdena som redovisning, revision, skatt, och liknande. Även kunskapsområden som strategi och ledarskap är aktuella. Av detta skäl har den aktuella behovsanalysen även inkluderat och kretsat kring den typen av frågor.

Syftet med behovsanalysen är att både bredda och fördjupa kunskapen om behoven av kompetensutveckling för ekonomirådgivare inom svenskt lantbruk, och befästa detta med en mer strukturerad informationsinhämtande insats.

Behovsanalysen syftar också till att bistå Jordbruksverket med information inför framtida utlysningar och upphandlingar av kompetensutvecklingsinsatser inom ekonomiområdet för rådgivningssektorn. För att kunna göra detta behövdes en mer fokuserad insats som genomfördes med ambitionen om att kunna presentera konkreta rekommendationer till Jordbruksverket, som tydligt förankrats i hur behoven ser ut.

Analysen kan också ge indikationer om lantbruksföretagens kompetensutvecklingsbehov, baserat på ekonomirådgivarnas bedömningar.

2. Metod

I det här kapitlet beskrivs först metoden för behovsanalysen – såväl metodiken för informationsinhämtning som tillvägagångssättet för analys av informationen och framarbetning av slutsatser. Därefter redogörs tillvägagångssättet för sammansättningen av intervju- och enkätresponder för informationsinhämtningen, följt av respondentgruppens demografi.

2.1. Informationsinhämtning i tre steg

Behovsanalysens informationsinhämtande steg bestod av en process i tre delar. Den stegvisa metodiken valdes med ambitionen om att varje steg skulle komplettera och fördjupa informationen från den föregående aktiviteten. Först intervjuer för att identifiera centrala och återkommande behovsområden, därefter en enkät för att skapa en fördjupad och kvantitativ förståelse baserad på initial analys av intervjuerna. Efter det genomfördes fokusgrupper för att fördjupa och konkretisera förståelsen för de behovsområden som identifierats i tidigare steg.

Inledningsvis genomfördes djupintervjuer med ett urval relevanta aktörer ur den aktuella målgruppen av lantbruksrådgivare med fokus på ekonomirådgivning. Intervjuerna var 26 till antalet och bestod av 30 minuter långa samtal över Teams mellan intervjurespondenten och Analys Mason. Intervjurespondenterna valdes ut med ambitionen om att ha en representativ bredd bland aktörerna, för att återspegla hela landskapet inom lantbruksrådgivningen. Av detta skäl deltog såväl ett flertal större rådgivningsorganisationer som mindre enmansföretag och enskilda rådgivare. Intervjuer genomfördes också med lantbruksinriktade, m inom bank- och finans, som i sin verksamhet – exempelvis i samband med långivning – agerar rådgivande. En intervju genomfördes också med en aktör från Naturbruksgymnasierna. Ett fåtal intervjusvar mottogs skriftligen per mejl på grund av tidsbrist från respondenternas sida.

Efter intervjuerna skickades en enkät ut brett till stora delar av populationen av lantbruksrådgivare. Ambitionen var att genomföra så nära ett totalurval som möjligt, vilket resulterade i att enkäten skickades ut till cirka 350 respondenter. Ett exakt antal mottagare kan inte fastställas, eftersom ett mindre antal föll bort på grund av exempelvis byte av arbetsplats eller felaktiga e-postadresser. Med 112 mottagna svar renderade detta i en svarsfrekvens om cirka 30 procent.

Enkäten togs fram och genomfördes i verktyget Microsoft Forms. Frågorna i enkäten arbetades fram av Kunskapsnavet och Analys Mason i samråd, med avstamp i de slutsatser som kunde dras från intervjusteget.

Slutligen genomfördes fokusgrupper med två målgrupper, nämligen lantbruksrådgivare och lantbruksföretagare. Det primära syftet med fokusgrupperna var att ytterligare fördjupa och konkretisera kunskapsinhämtandet från de föregående stegen; ett ytterligare syfte var att dela resultatet från intervjuerna och enkäten med målgruppen, något som efterfrågats av flera. Ambitionen var att med avstamp i insikterna från de tidigare stegen fortsätta diskussionen om behovsområden för kompetensutveckling, utmaningarna i dagsläget och vägar framåt.

Fokusgrupperna genomfördes som digitala träffar över Microsoft Teams, och leddes av Per Hansson från Kunskapsnavet och Maria Tunberg från Analys Mason. De förberedda frågorna till intervjuer och enkät, samt diskussionsfrågorna till fokusgrupperna, återfinns i denna rapport's appendix.

Resultaten från de informationsinhämtande stegen har processats och analyserats löpande. Tillsammans med Kunskapsnavet har Analys Mason identifierat centrala mönster i respondenternas svar, vilka ligger till grund för de insikter och rekommendationer som presenteras i denna rapport. Resultaten från intervjuer och fokusgrupper har också delats löpande med branschrepresentanter för att få deras perspektiv på inkomna resultat, och insikter från projektet har delrapporterats till såväl Jordbruksverket som Länsstyrelserna.

2.2. Respondentgruppernas demografi

Respondenter för intervjuer, enkätundersökning och fokusgrupper togs fram av Kunskapsnavet i samråd med Analys Mason. Nedan redogörs för exempel på organisationer som intervju- och enkätrespondenterna arbetar för:

- Växa
- Ludvig & Co
- Hushållningssällskapet (diverse regionala avdelningar, exempelvis HIR Skåne)
- 4Klövern
- Gård & Djurhälsan
- Handelsbanken
- Landshypotek
- SEB
- Tillväxtbolaget

Ett antal enmansföretag och individuella rådgivare intervjuades också, vars verksamhet fokuserar på olika produktionsinriktningar och typer av ekonomirådgivning.

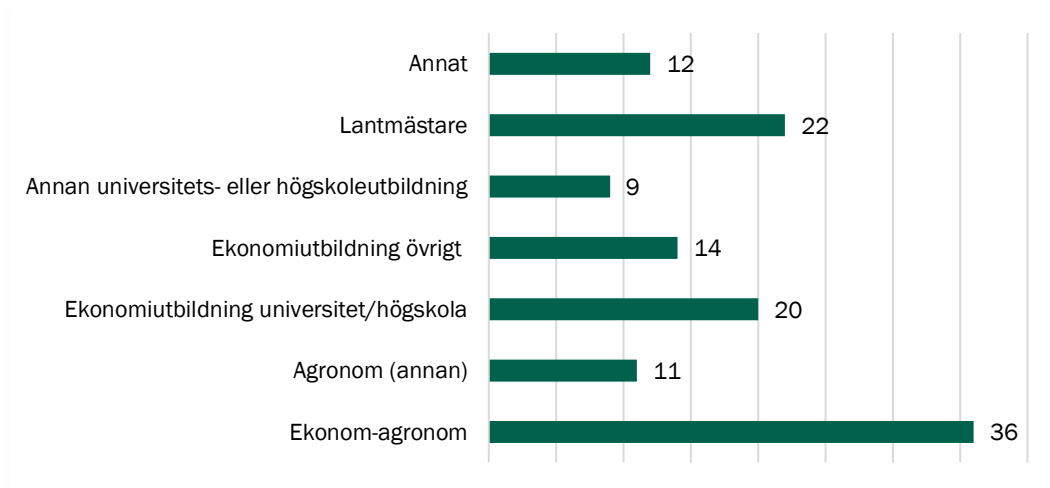
En ambition med informationsinhämtandet var att åstadkomma en viss demografisk bredd även för andra kriterier än arbetsgivare. Faktorer som kön, ålder och geografisk position togs därför också i beaktande. Nämnas bör dock att inte alla som tillfrågades ställde upp på intervjuer, vilket gjorde att den demografiska fördelningen inte kunde kontrolleras exakt. I intervjuerna var fördelningen mellan kvinnor och män lika, i enkätundersökningen var omkring 60 procent av respondenterna män.

Intervjuerna riktades framför allt in på rådgivare i seniora positioner och ledande befattningar, oftast med lång arbetserfarenhet. De hade titlar som exempelvis segmentschef, områdeschef, affärschef, och ansvarig för jord- och skogsbruk. Vad gäller utbildningsbakgrund hade majoriteten av de intervjuade agronomutbildning av varierande slag, där husdjursagronom var det vanligast förekommande. Flera hade i kombination med detta någon typ av ekonomiutbildning. Andra utbildningsbakgrunder som förekom var exempelvis lantmästare, ekonomer, redovisningskonsulter och veterinärer.

Bland respondenterna i enkätundersökningen arbetade 82 procent för rådgivningsföretag och 8 procent var egenföretagare inom rådgivning. Resterande respondenter angav alternativen bank, försäkringsbolag eller annat som svar på frågan om vilken typ av arbetsgivare de har. Av respondenterna var 71 procent

anställda som rådgivare eller coach och 17 procent var chef/ledare. Resterande respondenter angav alternativerna egenföretagare eller annat på frågan om deras nuvarande befattning. Majoriteten av enkätrespondenterna var seniora rådgivare med mer än 10 års arbetslivserfarenhet och de flesta var utbildade agronomer. Enkätfrågan angående respondenternas utbildning var utformad med möjlighet att markera ett eller flera alternativ. Alla inkomna svar återfinns i figur 1 nedan.

Figur 1: Vad har du för utbildning?



*Grafen anger antal svar per kategori, totalt antal svarande personer uppgick till 112.

Vad gäller inriktning av specifika produktionsgrenar fanns en stor spridning bland de deltagande rådgivarna. Ingen fråga kring det ställdes under enkäten, men från intervjuerna framkommer att de intervjuade rådgivarna ägnar sig åt många olika inriktningar av lantbruk. Ett axplock redogörs för i punktform nedan:

- Växtodling
- Lammproduktion
- Höns
- Mjök
- Häst
- Får
- Kyckling
- Gris
- Biogas och solcellsparker

De lantbruk som rådgivarna arbetade med varierade också i storlek, från enskilda småföretagare, avstyckade gårdar och familjeföretag till större verksamheter med många anställda.

3. Rådgivarnas behov

Både intervjuer, enkätundersökning och fokusgrupper syftade till att identifiera lantbruksrådgivarnas behov. Denna del av undersökningen omfattar fyra övergripande områden:

- Rådgivarnas nuvarande arbete med kompetensutveckling
- Rådgivarnas behov av och syfte med kompetensutveckling
- Rådgivarnas resurser och ekonomiska incitament för kompetensutveckling
- Rådgivarnas preferenser för inhämtandet av ny kunskap

3.1. Rådgivarnas nuvarande arbete med kompetensutveckling

Rådgivarnas arbete med kompetensutveckling i dagsläget har undersökts genom intervju och enkät för att kartlägga vilka kompetensutvecklande insatser som genomförs och i vilken omfattning.

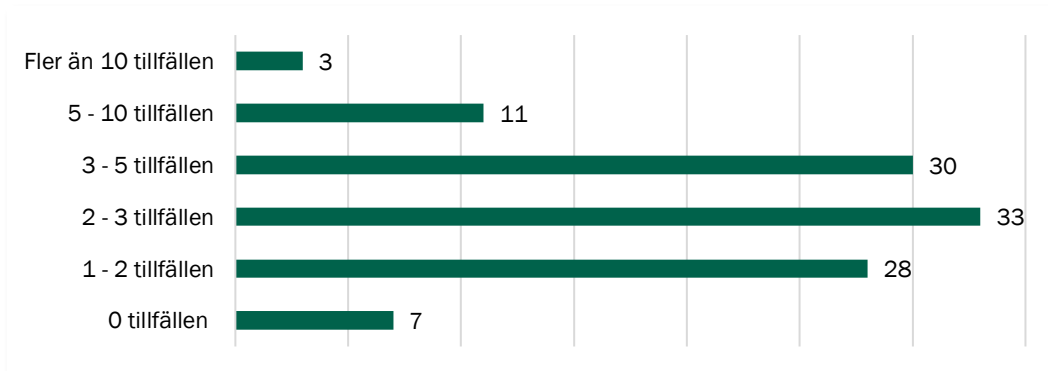
De större organisationerna tenderar att ha mycket interna resurser och satsningar på kompetensutvecklande insatser, enligt intervjurespondenterna. Rådgivarna inom stora organisationer har således möjlighet att i hög utsträckning välja vad de vill specialisera sig inom. Vidare lyftes att det är centralt för nya rådgivare att ägna sig åt kompetensutveckling så att de i ett så tidigt skede som möjligt besitter den nödvändiga kunskapen för att kunna utöva rådgivning i den utsträckning att de täcker sina kostnader. De enskilda rådgivarna, som inte hör till större rådgivningsorganisationer, deltar i hög utsträckning i externa sammanhang som till exempel nätverk, seminarium och grupper för att kompetensutveckla sig. Det är vanligt att kompetensutveckla sig på ad hoc-basis vid behov, exempelvis genom att en kund efterfrågar kunskap om ett visst, ofta nytt, område varpå rådgivaren läser på om just detta.

Strukturerna och ramverken för kompetensutveckling skiljer sig åt mellan rådgivningsföretagen. Det tenderar att vara mer organiserat på de större

rådgivningsbolagen samt inom banksektorn än hos de mindre aktörerna. Majoriteten av respondenterna saknar en strukturerad kompetensutvecklingsplan, i stället är utbildningar efter behov mer förekommande hos framför allt de mindre rådgivningsbolagen. En tydligare kompetensutvecklingsplan bland de större rådgivningsföretagen och inom banksektorn är något vanligare men endast ett fåtal har ett uttalat krav på antalet obligatoriska utbildningstimmar per år. En del av respondenterna lyfter att några organisationer har interna utbildningar på årlig basis samt att de tillhandahåller obligatoriska kurser för nyanställda.

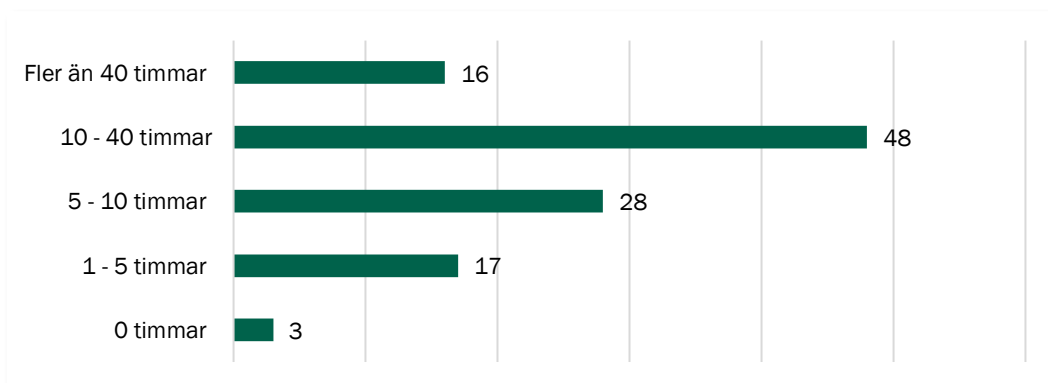
Två till tre tillfällena och tio till fyrtio timmar var de mest återkommande svaren på de två frågor gällande den tid som rådgivarna spenderade på kompetensutveckling under 2023. Alla inkomna svar på frågorna redovisas i figur 2 och 3 nedan.

Figur 2: Hur många tillfällen för kompetensutveckling avseende ekonomiområdet deltog du på under 2023 (för egen del)?



*Grafen anger antal svar per kategori, totalt antal svarande personer uppgick till 112.

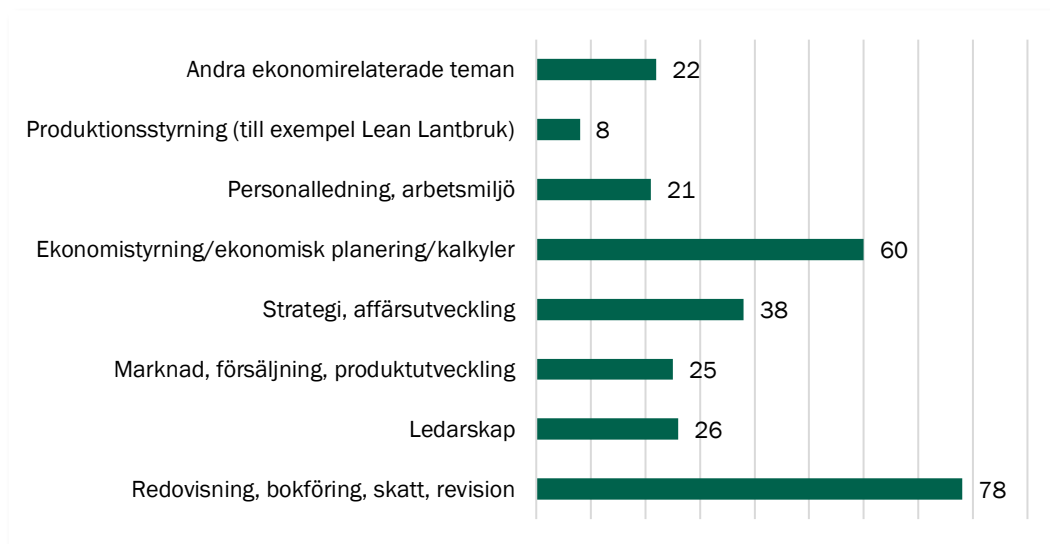
Figur 3: Hur många timmar har du lagt på kompetensutveckling avseende ekonomiområdet under 2023 (för egen del)?



*Grafen anger antal svar per kategori, totalt antal svarande personer uppgick till 112.

Redovisning, ekonomistyrning samt strategi och affärsutveckling är de tre mest återkommande teman som rådgivarna kompetensutvecklat sig inom under de tre senaste åren (2021–2023). Enkätfrågan var utformad så att respondenterna kunde markera ett eller flera alternativ, alla inkomna svar återfinns i figur 4 nedan.

Figur 4: Har du under de senaste tre åren tagit del av kompetensutveckling avseende ekonomiområdet inom något av följande teman?



*Grafen anger antal svar per kategori, totalt antal svarande personer uppgick till 112.

3.2. Rådgivarnas behov av och syfte med kompetensutveckling

De behov som rådgivarna upplever sig ha, samt syftet av och vikten med kompetensutveckling undersöktes i både intervju och enkät samt har diskuterats i fokusgrupper.

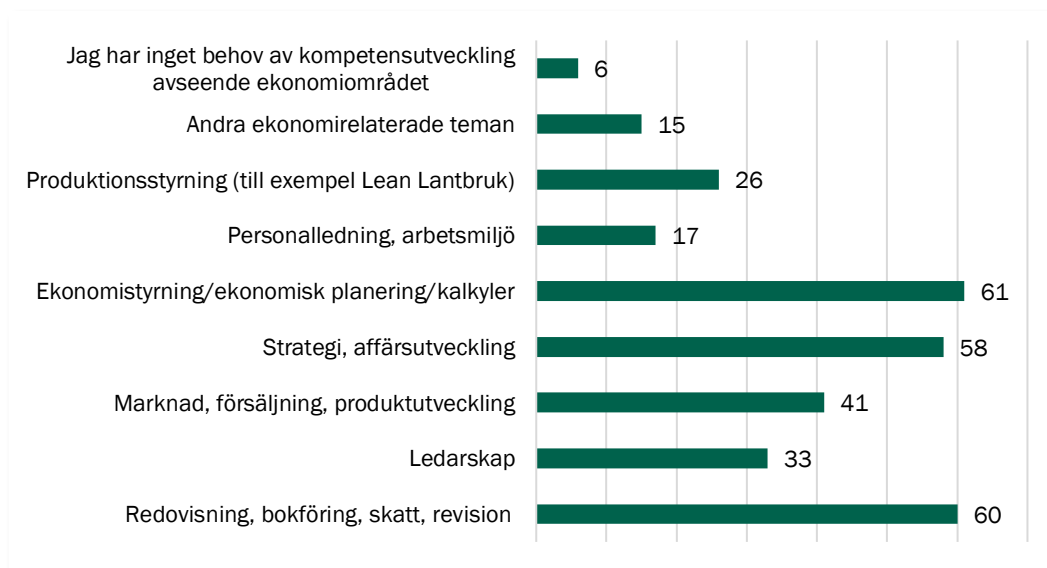
Behovet av kompetensutveckling för rådgivare inom ekonomi och affärsmässighet påtalades av intervjurespondenterna. Inom ekonomi och affärsmässighet lyftes produktionsnyckeltal, beräkningsverktyg, uppföljning och målsättning upp som konkreta exempel. Vidare lyftes pedagogik och kundbemötande återkommande som ett utvecklingsområde för rådgivarna. Då framhölls vikten av att kunna erbjuda stöd även kring implementering av råd. Detta återkommer också under fokusgruppen med rådgivarna, där diskussioner kretsade kring behoven av att öva på kundbemötandets olika aspekter – speciellt som junior rådgivare. Rådgivarna – och lantbrukarna själva, under deras fokusgrupp – påpekar att kompetens och säkerhet i kundbemötandet är något som kräver tid, övning och erfarenhet.

Under fokusgruppsamtal med rådgivarna har också vikten av nya områden som jämställdhet, psykisk ohälsa och beredskap diskuterats och det anges vara viktigt att ha förståelse och förberedelse för områden som dessa.

Många intervjurespondenter anser att det råder bristande tillgång på bra sammanhang och resurser för kompetensutveckling samt att det saknas tillräckligt med utbildningar, återkommande mötesplatser och arrangemang från SLU. Vidare efterfrågas fler rådgivare med utbildningsbakgrund från SLU. Praktisk träning och erfarenhet lyfts också av många respondenter som viktigt.

Enkätundersökningen påvisar att redovisning, ekonomistyrning samt strategi och affärsutveckling är de tre områden där rådgivarna upplever att de har störst behov för kompetensutveckling under 2024. Respondenterna kunde markera ett eller flera tematiska områden; samtliga svar återfinns i figur 5 nedan.

Figur 5: Inom vilka teman har du behov av fortsatt kompetensutveckling avseende ekonomiområdet under 2024?



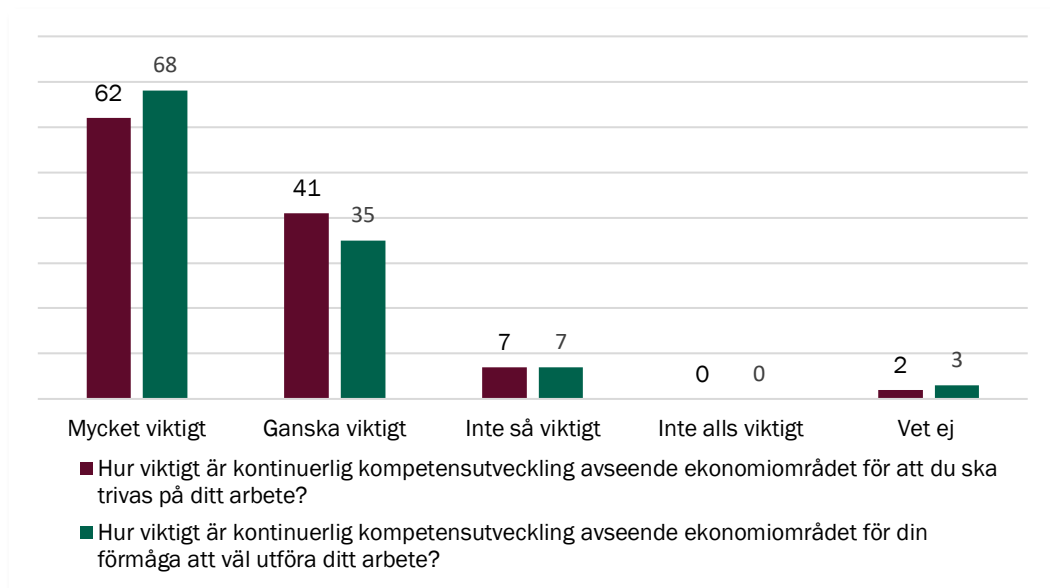
*Grafen anger antal svar per kategori, totalt antal svarande personer uppgick till 112.

Rådgivningsföretagen kompetensutvecklar sin personal för att kunna uppfylla kundernas behov. Intervjurespondenterna lyfter att syftet med kompetensutveckling framför allt är att omvandla kunskapen till försäljning. Rådgivning handlar om att sälja kunskap och förtroende och således krävs det att rådgivarna är uppdaterade för att vara relevanta för kunderna. En del respondenter framhåller också att man själv som rådgivare ansvarar för att tjäna in sin kostnad, vilket gör att kompetensutveckling blir väldigt viktigt. Ingen respondent har angett att det finns en direkt koppling mellan lön och kompetensutveckling, i stället är det

prestation som främst styr lönesättning. För rådgivningsföretagen är det dock viktigt att erbjuda bra utbildningar ur perspektivet att vara en attraktiv arbetsgivare och på så vis locka till sig personal.

Majoriteten av enkätrespondenterna anser att det antingen är ganska viktigt eller mycket viktigt att regelbundet arbeta med kompetensutveckling, dels för att de ska kunna utföra sin profession väl, dels för att de ska trivas på sitt arbete. Det finns dock ett fåtal avvikande åsikter från allmän konsensus; alla svar redogörs för i figur 6 nedan.

Figur 6: Vikten av kontinuerlig kompetensutveckling.



*Grafen anger antal svar per kategori, totalt antal svarande personer uppgick till 112.

** På den nedre frågan, uppgav en respondent både "Ganska viktigt" och "Mycket viktigt"

3.3. Rådgivarnas resurser och incitament för kompetensutveckling

Tillgången till resurser och de ekonomiska incitamenten för kompetensutvecklingen undersöktes främst genom intervjuer och enkät. I fokusgrupperna diskuterades tillförseln av nya rådgivare till branschen.

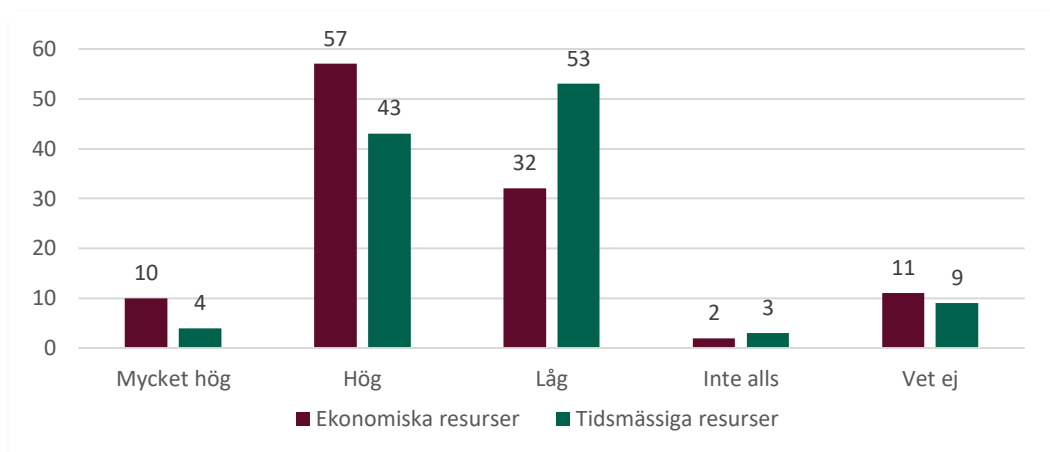
Det som styr kompetensutvecklingen är behovet. Både bland rådgivarna hos mindre och större organisationer lyfter intervjurespondenterna att man endast går på de utbildningar där man ser ett tydligt värde. Vidare poängteras att man endast kompetensutvecklar sig inom det som ger en tydlig nytta i

rådgivningsverksamheten i form av att det leder till säljbar kunskap. Ett högt pris måste kunna rättfärdigas.

Merparten av intervjurespondenterna upplever att de har tillräckligt med resurser för kompetensutveckling. De menar dock att det är viktigt att prioritera och välja lämpliga ämnen och format. Det framhävs ofta att tidsbegränsningar utgör en utmaning, och att det kan vara svårt att motivera att lägga tid på kompetensutveckling om det inte finns en klar koppling till kundnytta och försäljning.

Enkäten påvisar att rådgivarna har delade åsikter om huruvida de har hög eller låg tillgång till resurser för kompetensutveckling för 2024. Det framkom att rådgivarna upplever att de i större utsträckning har ekonomiska än tidsmässiga resurser tillgängliga för att ägna sig åt kompetensutveckling. Se figur 7 nedan.

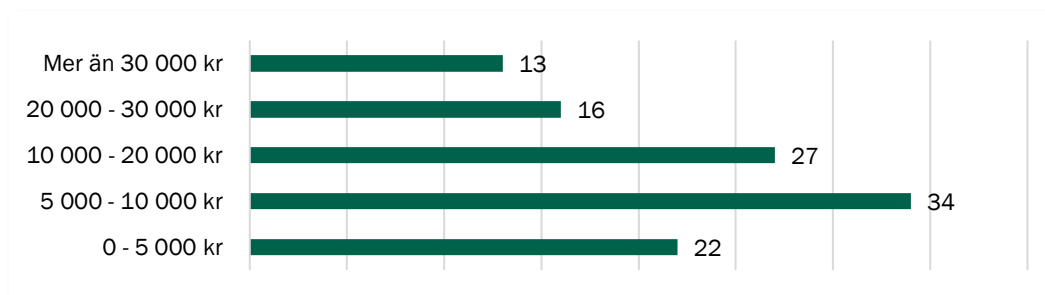
Figur 7: I vilken utsträckning upplever du att du har tillräckliga resurser för kompetensutveckling avseende ekonomiområdet under 2024?



*Grafen anger antal svar per kategori, totalt antal svarande personer uppgick till 112.

Den mest förekommande storleken av budget för kompetensutveckling är mellan fem- och tiotusen kronor per år. Det skiljer sig dock väsentligt åt mellan rådgivarna. Svaren på storlek av budget redogörs i figur 8 nedan.

Figur 8: Hur stor budget har du för kompetensutveckling avseende ekonomiområdet (kronor per person och år)?



*Grafen anger antal svar per kategori, totalt antal svarande personer uppgick till 112.

Många av lantbruksföretagarna har höjt sin kunskapsnivå vilket i sin tur ökat kraven på rådgivarna, enligt intervjurespondenterna. Många framförde vikten av att som ny i branschen få chansen att tillskansa sig den kunskap som krävs för att kunna utöva rådgivning i den utsträckning som krävs för att vara lönsam, att kunna ta betalt av kunderna. Flera av respondenterna från intervjuerna har framfört att kopplingen mellan kompetensutveckling och möjligheten för en rådgivare att täcka sin kostnad är stark – kompetensutveckling är central för att komma in i arbetet och rollen. Vidare finns ett behov för alla rådgivare av att ständigt vara påläst och erbjuda något nytt för att kunna vara framgångsrik inom sin profession.

Under fokusgruppsamtal med rådgivarna diskuterades det alltför låga inflödet till rådgivningsbranschen som ett problem. Problemet tillskrevs i hög utsträckning faktumet att för få söker sig till exempelvis agronomprogrammet, och flera påpekade att detta kommer att bli ett problem för framtidens rådgivningssektor, i takt med att nuvarande rådgivare går i pension. Även under fokusgruppsamtalen pekades på vikten av att som ny rådgivare ges möjligheten att lära sig och utvecklas med hjälp av de redan erfarna.

3.4. Rådgivarnas preferenser för inhämtandet av ny kunskap

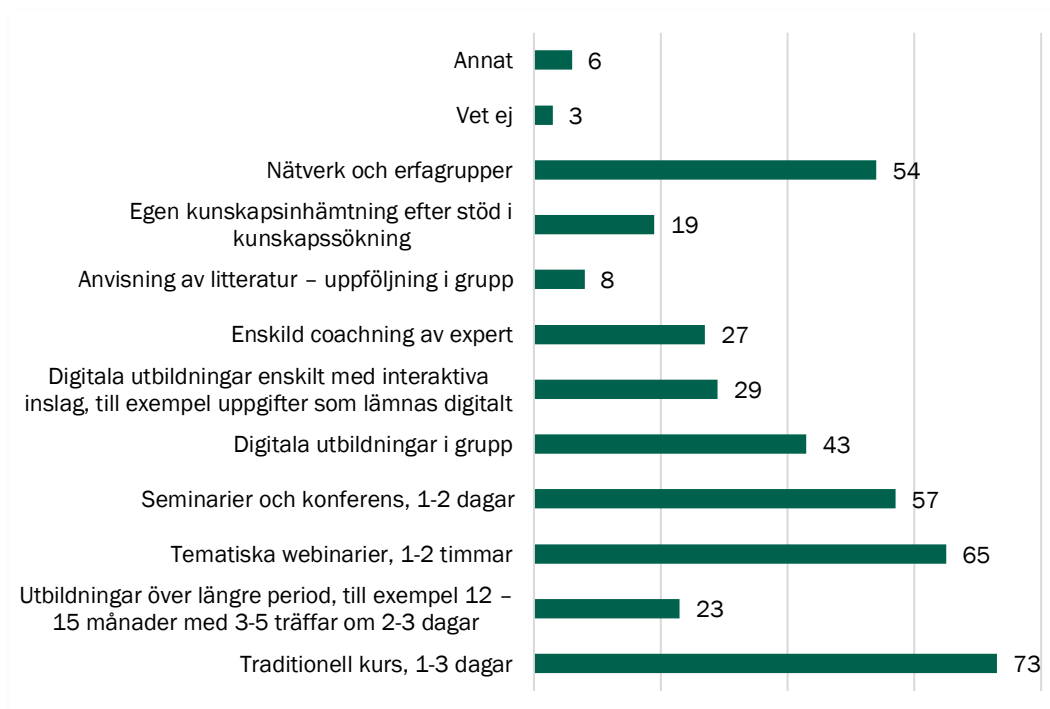
Rådgivarnas föredragna metoder för inhämtande av ny kunskap undersöktes genom intervjuer och enkät.

Vikten av att kompetensutvecklande aktiviteter helst inte kommer i vägen för det dagliga arbetet framkom i flertalet intervjuer. En del lyfte att det fysiska mötet är den bästa metoden men givet att det kan innebära långa resor har den digitala formen växt fram som ett populärt alternativ. Avsaknaden av praktisk träning vid

digitala utbildningstillfällen framhövdes dock som en stor nackdel. Utbildningar som erbjuder specifik kunskap som direkt kan appliceras inom rådgivning föredras av respondenterna. Flera följer löpande olika tidningar, nyhetsbrev och forskning.

Det fysiska mötet genom traditionella kurser lyftes som bra metod för kompetensutveckling i enkätundersökningen. Men även digitala former är populära så som webinarier och digitala utbildningar. Enkätfrågan var utformad så att respondenterna kunde markera ett eller flera alternativ, i figur 9 nedanför återfinns en mer detaljerad bild av de metoder som upplevs som effektiva för kunskapsinhämtning.

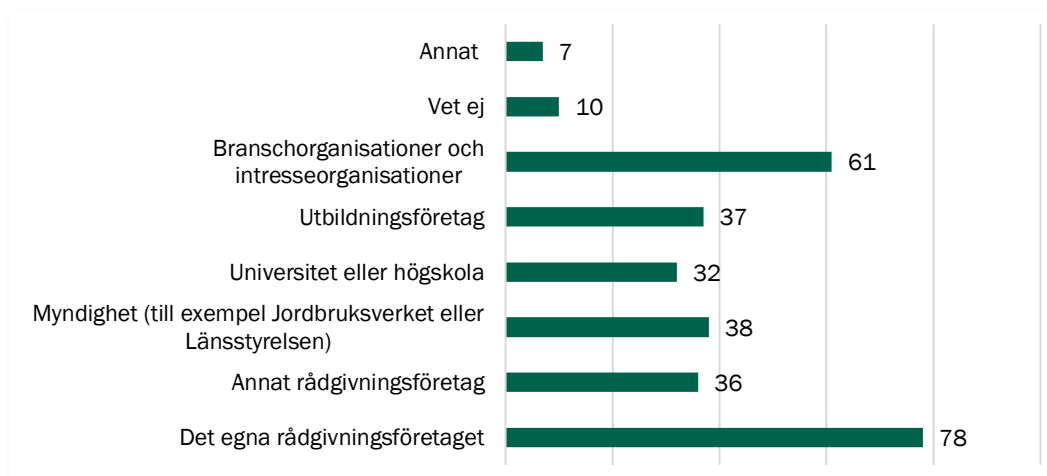
Figur 9: Vad ser du som effektiva metoder för kompetensutveckling för dig i den roll du har idag?



*Grafen anger antal svar per kategori, totalt antal svarande personer uppgick till 112.

Interna utbildningar föredras av rådgivarna följt av kompetensutveckling via bransch- och intresseorganisationer. Universitet och högskola var ett av de minst valda alternativen på frågan om vilka som upplevs som effektiva leverantörer av kompetensutveckling. Enkätfrågan var utformad så att respondenterna kunde markera ett eller flera alternativ och alla inkomna svar redogörs för i figur 10 nedan.

Figur 10: Vilka ser du som effektiva utförare/leverantörer av kompetensutveckling avseende ekonomiområdet?

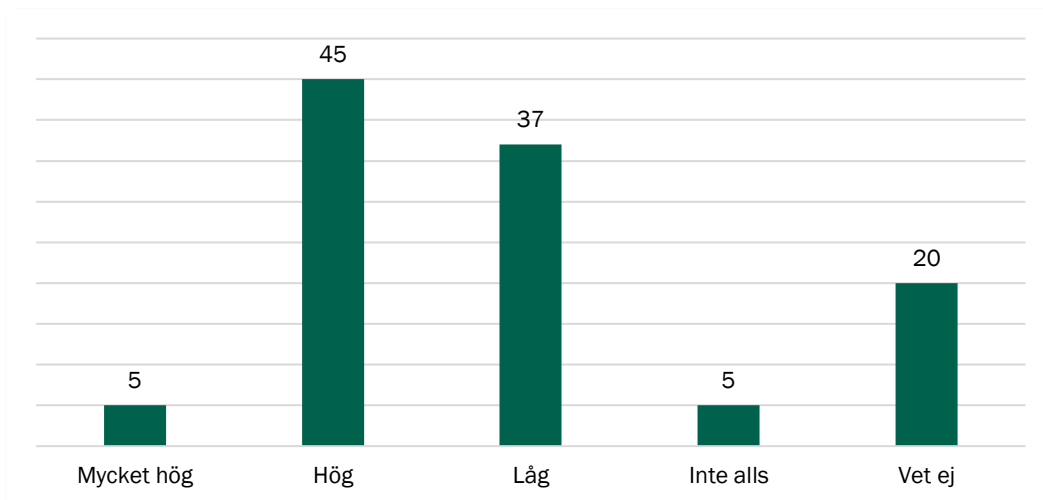


*Grafen anger antal svar per kategori, totalt antal svarande personer uppgick till 112.

Tidsaspekten utgör ett hinder för kompetensutveckling enligt flertalet intervjurespondenter. Det innefattar både tidsåtgången att identifiera värdefulla kurser och den faktiska tiden att utföra dem. Vissa anger att man endast har tid för kompetensutveckling på sin fritid på grund av de ekonomiska förutsättningarna som råder inom rådgivningsverksamheterna. Att utbudet på bra kompetensutveckling i Sverige är lågt framkom från intervjuerna och vidare påpekade en del respondenter att man behöver söka sig utomlands för att finna bra utbildningar och kunskap. Andra rådgivare upplever att de är färdiglärda.

Det råder delade meningar angående huruvida tillgången på ekonomirelaterade utbildningar är tillräcklig inom Sverige bland enkätrespondenterna. Det finns flertalet rådgivare som anser att utbudet är högt och ett antal som upplever det som mycket högt, men även många enkätrespondenter som anser att det är lågt eller att det inte alls finns tillräckliga utbildningar i Sverige. Alla inkomna svar redovisas i figur 11 nedan.

Figur 11: I vilken utsträckning upplever du att det finns tillräckliga utbildningar avseende ekonomiområdet tillgängliga i Sverige för att få den kompetensutveckling du behöver?



*Grafen anger antal svar per kategori, totalt antal svarande personer uppgick till 112.

4. Lantbruksföretagarnas behov

I detta avsnitt redogörs för de svar som mottagits från intervjuer, enkäter samt insikter från diskussioner i fokusgrupper om lantbruksföretagarnas behov. Denna del av undersökningen omfattar tre övergripande områden:

- Lantbruksföretagarnas behov av rådgivning idag
- Lantbruksföretagarnas behov av rådgivning över tid
- Metoder för kompetensutveckling för lantbruksföretagare

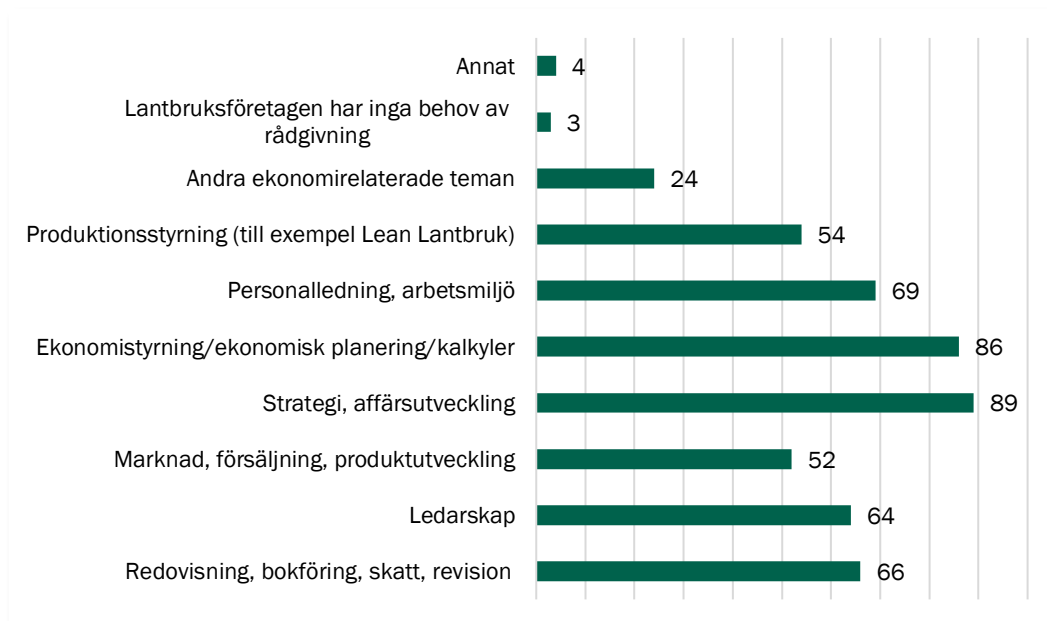
4.1. Lantbruksföretagarnas behov av rådgivning idag

Behovet bland lantbruksföretagarna för rådgivning i dagsläget har undersökts genom intervjuer och enkät samt diskuterats i fokusgrupper.

Ekonomisk planering och ”affärsmässigt tänk” över lag lyfts fram som områden där lantbruksföretagarna har ett stort behov av rådgivning idag enligt intervjurespondenterna. Ledarskap, strategi och ekonomisk planering anges utgöra ytterligare behovsområden. Vidare uppmärksammades att den yngre generationens lantbrukare generellt sett har ett större intresse för ekonomi än den äldre generationen. De yngre tenderar enligt rådgivarna vara bättre på det ekonomiska perspektivet, samt mer öppna för förändring. Behovet av rådgivning kring personal- och managementfrågor samt inom strategi och planering uppgavs av respondenterna ha blivit vanligare på grund av att företagen växer i storlek.

Behovet av rådgivning inom ”affärsmässigt tänk” över lag lyfts i enkätundersökningen då strategi, affärsutveckling och ekonomistyrning är de mest frekventa svaren på frågan angående vilka ekonomiska teman som anses utgöra de områden där lantbruksföretagarna har störst behov av rådgivning. Enkätfrågan var utformad så att respondenterna kunde markera ett eller flera alternativ. Samtliga svar redogörs för i figur 12 nedan.

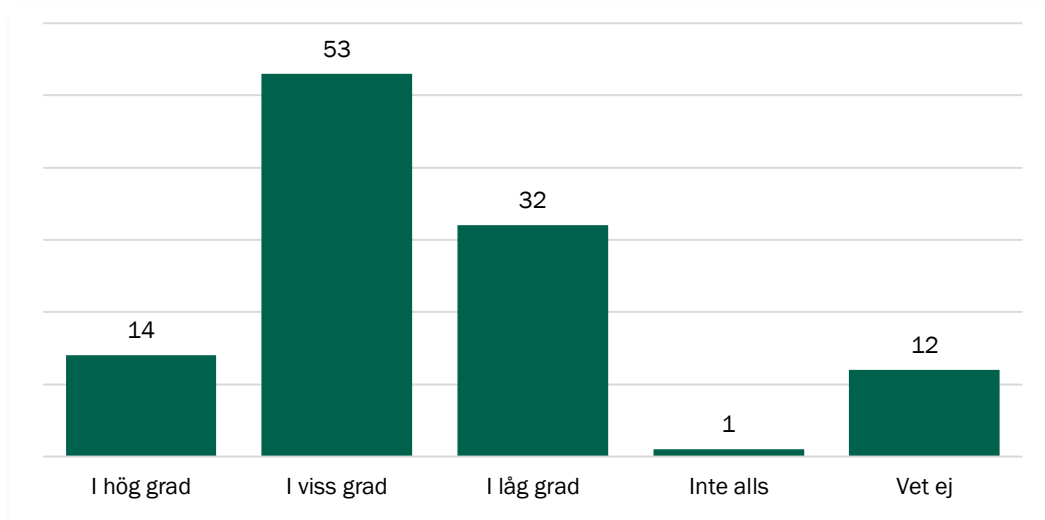
Figur 12: Inom vilka ekonomiska teman anser du att lantbruksföretagen har behov av rådgivning?



*Grafen anger antal svar per kategori, totalt antal svarande personer uppgick till 112.

I enkäten tillfrågades rådgivarna om lantbruksföretagens behov respektive efterfrågan på olika typer av ekonomirådgivning. Svaren visar att lantbruksföretagarnas behov inte motsvaras fullt ut av deras efterfrågan på motsvarande rådgivning. Med behov avses här kunskaper och stöd som rådgivarna bedömer att lantbrukarna behöver för att förbättra sin verksamhet, och med efterfrågan avses lantbrukarnas faktiska betalningsvilja för rådgivartjänster på ämnet. Majoriteten av de responderande rådgivarna anger dock att lantbruksföretagarnas behov i viss grad motsvaras av deras efterfrågan. Alla svar återfinns i figur 13 nedan.

Figur 13: I vilken grad upplever du att lantbruksföretagarnas behov motsvaras av deras efterfrågan av rådgivning avseende ekonomirådet?



*Grafen anger antal svar per kategori, totalt antal svarande personer uppgick till 112.

I enkäten ställdes en uppföljningsfråga till de som inte anser att behovet av rådgivning motsvaras av lantbruksföretagarnas efterfrågan. Där gavs möjligheten att i fritextformat ange vad de anser att diskrepansen mellan behov och efterfrågan beror på och frågan renderade 48 svar. Flertalet lyfter att många lantbruksföretagare har begränsat intresse för ekonomi, samt upplever att rådgivning är dyrt. Därför, anger rådgivarna, prioriterar man det som syns – djuren, odlingen, maskinerna, med mera, snarare än att rikta fokus mot ekonomi, strategi och utveckling. Vissa lyfter också att lantbruksföretagarna upplever sig veta bättre själva, alternativt att de på grund av exempelvis familjetradition eller vana prioriterar ned rådgivning. Slutligen konstaterar flera rådgivare att det kan bero på att utbudet av rådgivning är lågt, alternativt att informationen kring tillgänglig rådgivning helt enkelt inte når lantbruksföretagarna.

Fenomenet med en skillnad mellan lantbruksföretagarnas behov och deras efterfrågan av rådgivning identifierades under intervju- och enkätsteget och var därför föremål för diskussion under fokusgrupperna, vilket ytterligare bekräftade bilden. I diskussionerna framkom liknande resonemang som i enkätsvaren – det handlar om ekonomiska prioriteringar och också det faktum att man inte alltid ser en tydlig koppling mellan rådgivning inom områden som ledarskap och strategi och det ekonomiska utfallet.

En ytterligare orsak som kom fram är faktumet att ekonomiska drivkrafter i många fall inte är det centrala i varför man bedriver lantbruksverksamhet. Ofta är det i

stället faktorer som tradition och intresse som utgör de största drivkrafterna – i fokusgruppsamtalen med rådgivarna och lantbruksföretagarna framkom detta som bidragande anledningar till att exempelvis bredare strategisk och ledarskapsrelaterad rådgivning ibland prioriteras ned.

Under fokusgruppssamtalen med lantbruksföretagarna framkom också att tillgången till rådgivning skiljer sig åt väsentligt beroende på var i Sverige man befinner sig. I framför allt norra Sverige angavs de stora rådgivningsorganisationernas närvaro vara betydligt lägre, vilket kan utgöra en utmaning för lantbrukarna.

4.2. Lantbruksföretagarnas behov av rådgivning över tid

Lantbruksföretagarnas förändrade behov av rådgivning historiskt och framöver undersöktes genom enkät och intervju och diskuterades i fokusgrupper.

Inledningsvis kan konstateras att flera har angett att det är svårt att identifiera tydliga mönster i hur behoven förändrats över tid – det varierar alltid mellan produktionsgrenarna och segmenten vilka som har det svårt från en tid till en annan. Andra lyfter framför allt den ökade kunskapsnivån bland kunderna, den ökade specialiseringen hos verksamheterna, och faktumet att det gör att kraven på rådgivningen ökar. Flera pekar dessutom på att intresset för och behoven av rådgivning kring marknadsmässiga förutsättningar har ökat sedan krigsutbrottet i Ukraina och det ansträngda världsekonomiska läget.

Idag är lantbruksföretagarna över lag mer pålästa och specialiserade vilket i sin tur ställer högre krav på rådgivarna, anger flera intervjurespondenter. De ökade kraven på rådgivarna drivs även på av det generellt större och växande intresset för ekonomiska aspekter hos den yngre generationens lantbruksföretagare. Vidare lyfts att det finns en pågående trend av konsolidering av de svenska lantbruksföretagen, och att verksamheterna blir större i storlek. Nedan redogörs för ytterligare viktiga och återkommande exempel bland rådgivarnas uppfattningar om lantbruksföretagarnas framtida behov.

Trenden med ökad professionalisering och växande verksamheter kommer att fortsätta, anger flera rådgivare. Detta innebär att kraven på specialiserad kompetens och rådgivning kommer att öka än mer. Dessutom för det med sig ytterligare behov

av rådgivning kring personal- och ledningsfrågor. Flera framhäver dessutom att behoven av rådgivning och kunskap kring ekonomisk planering kommer att fortsätta öka. Fortsatt digitalisering är ytterligare ett område som flera rådgivare anger kommer göra att kraven på kompetensutveckling ökar.

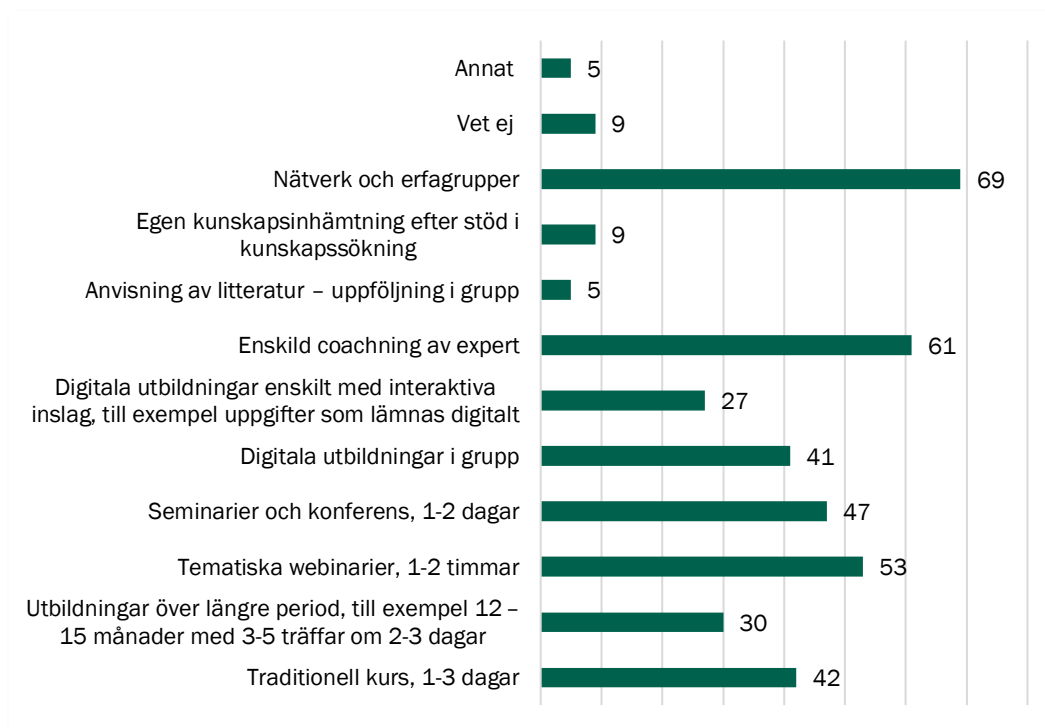
Under fokusgruppsamtal med lantbruksrådgivarna uppkom också diskussioner kring att en utsatt ekonomisk situation även kan föra med sig andra utmaningar för rådgivarna – de kan behöva hantera komplexa emotionella situationer, där utsatta kunder är oroliga och känsllosamma. Även om detta inte direkt ingår i yrkesbeskrivningen är det något man anges behöva vara förberedd på. Liknande utmaningar angavs kunna uppstå i samband med generationsskiften.

4.3. Metoder för kompetensutveckling för lantbruksföretagare

Preferenser för kompetensutveckling för lantbruksföretagarna undersöktes genom enkät.

Framför allt nätverk och så kallade ”erfagrupper”, enskild coaching och tematiska webinarier uppges vara effektiva metoder för kompetensutveckling avseende ekonomiområdet för lantbruksföretagare. Enkätrespondenterna kunde markera ett eller flera alternativ och alla inkomna svar återfinns i figur 14 nedan.

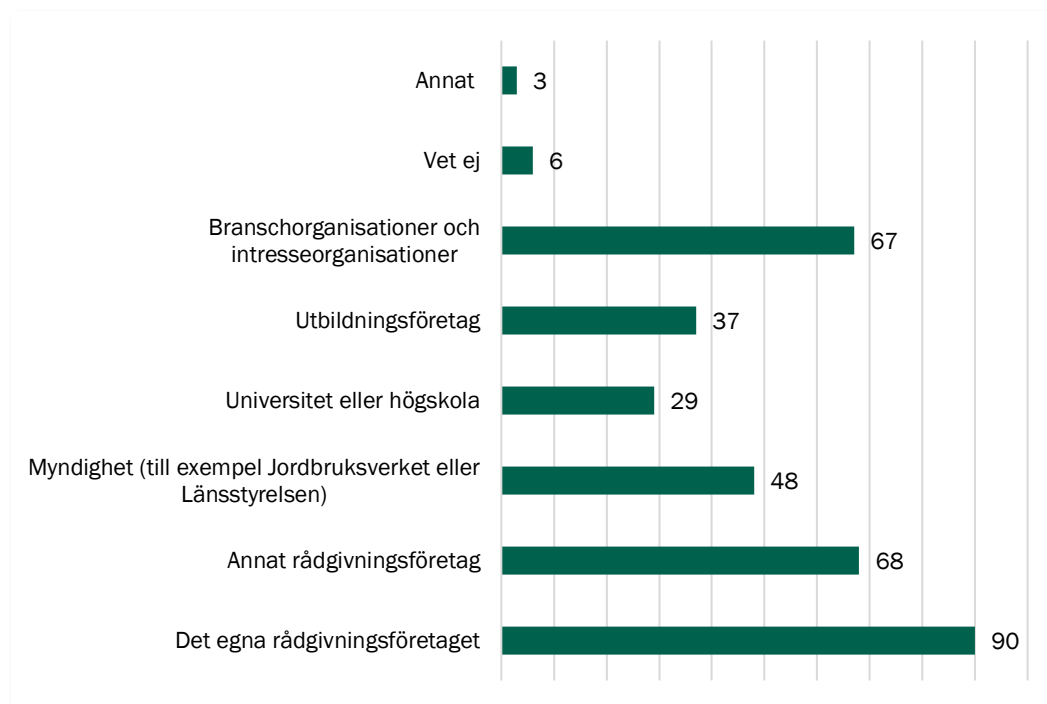
Figur 14: Vad ser du som effektiva metoder för kompetensutveckling avseende ekonomiområdet för lantbruksföretagare?



*Grafen anger antal svar per kategori, totalt antal svarande personer uppgick till 112.

Det egna rådgivningsföretaget är det mest valda alternativet på frågan om vem som utgör en effektiv leverantör av kompetensutveckling inom ekonomiområdet för lantbruksföretagare. Universitet och högskola är ett av de minst valda alternativen. Enkätrespondenterna kunde välja ett eller flera alternativ. I figur 15 nedan redovisas alla inkomna svar.

Figur 15: Vilka ser du som effektiva utförare/leverantörer av kompetensutveckling avseende ekonomiområdet till lantbruksföretagare?



*Grafen anger antal svar per kategori, totalt antal svarande personer uppgick till 112.

5. Insikter från behovsanalysen

I detta kapitel redogörs för de viktigaste insikterna från analysen av de inkomna resultaten. Centrala mönster, identifierade behovsområden samt utmaningar för rådgivningen framgent lyfts här fram och fördjupas.

5.1. Diskrepans mellan lantbrukarnas behov och efterfrågan på rådgivning

Ett fenomen som återkommit under intervjuer, enkäten och fokusgrupperna är att lantbrukarnas behov inte tycks överensstämma med deras faktiska efterfrågan, betalningsvilja och betalningsförmåga för rådgivningstjänster. Diskrepansen mellan behov och efterfrågan styrks av så väl rådgivare som lantbrukare.

Det har framkommit att lantbrukarnas efterfrågan av rådgivning och deras vilja att betala för rådgivningstjänster är större vad gäller ämnen som uppfattas som ”måsten”, till exempel produktionsrelaterad ekonomirådgivning, bokslut och redovisning, samt ansökningar om EU-medel. Vad gäller mer långsiktig ekonomisk rådgivning kring frågor som ledarskap, strategi och affärsutveckling är efterfrågan betydligt lägre, trots att rådgivarna uppger att lantbruksföretagarna har behov av detta. De mer strategiska ämnena anges vara centrala för att förbereda företagen för framtiden, öka effektiviteten och göra dem robusta och stabila. Flera lantbruksföretagare instämmer i att denna dubbelhet föreligger, vilket återspeglas i kommentarer som ”vi vet att det behövs, men det har inte blivit av”.

Till viss del tycks diskrepansen mellan behov och efterfrågan handla om ekonomiska förutsättningar. Många lantbruksföretagare har låga marginaler vilket leder till att mer framåtsyftande ekonomirådgivning prioriteras ned i relation till den typen av rådgivning som bedöms vara absolut nödvändig och erbjuder ett mervärde i nuläget. I behovsanalysen har det också framkommit indikationer på att lantbruksföretagare i det kortare perspektivet inte alltid tydligt ser nyttan av ämnen med en så kallad mjukare karaktär, som till exempel ledarskap.

5.2. Varierande ekonomiintresse bland lantbruksföretagarna

När rådgivarna getts möjlighet att svara på vilka lantbruksföretagarnas främsta behov är har svaren ofta pekat mot ekonomiområdet i vid bemärkelse. Av de rådgivare som intervjuats framkommer en bild av att vissa lantbruksföretagare skulle gynnas av att ha en djupare kunskap och förståelse för de affärsmässiga aspekterna av att driva ett lantbruksföretag. Med affärsmässighet menas exempelvis produktionsplanering och ekonomisk planering i stort, medarbetarfrågor, innovation och utveckling av affärsmodeller.

Enligt rådgivarna är det inte främst ekonomiska drivkrafter som ligger till grund för alla lantbruksföretag, utan andra ambitioner och visioner står högre i kurs som till exempel att driva familjegården vidare och verka på en viss plats. Det begränsade intresset för ekonomi hos vissa lantbruksföretagare tycks också vara en bidragande faktor till problematiken kring bristande efterfrågan av rådgivning inom vissa delar av ekonomiområdet.

5.3. Rådgivningsmetodiken behöver utvecklas ytterligare

Behovsanalysen har kastat ljus över ett antal områden där själva rådgivningsmetodiken är i behov av utveckling. De behov som tydligast framkommit i samtalen med rådgivare och lantbrukare rör kundbemötandet, förtroende och det coachande arbetssättet.

Kundbemötandets olika aspekter kan utgöra en utmaning för framför allt de mer juniora rådgivarna. I hög utsträckning bygger ett effektivt kundbemötande, det vill säga till exempel ett pedagogiskt tillvägagångssätt och tydlighet i kommunikationen, på kunskap som kommer med åren genom praktisk erfarenhet av arbetet. För att väga upp för det faktum att det tar tid att bli en bra rådgivare krävs att de mer juniora får möjligheterna att arbeta praktiskt och bygga erfarenhet.

Förtroende är av största vikt i det rådgivande arbetet. Det är en förutsättning eftersom kundens verksamhet ofta är tätt sammankopplad med dennes privatekonomi och livssituation. Detta ställer höga krav på rådgivaren.

Ett coachande och tränande arbetssätt efterfrågas och förespråkas av både lantbrukare och många rådgivare. Avvägningen mellan att delge råd, utbilda och vägleda genom frågor är här central och inte helt enkel. Rådgivaren behöver rätt verktyg och metodik för att hitta balansen mellan att ge svar och ställa frågor vilka leder till fördjupad kunskap.

5.4. Samverkan mellan rådgivningens aktörer behöver stärkas

Såväl lantbruksföretagare som lantbruksrådgivare har under behovsanalysen pekat på vikten av utökad samverkan mellan rådgivningsbranschens aktörer. För den enskilde lantbrukaren är det ofta värdefullt att tillskansa sig sin rådgivning genom en ”enad front”, bestående av flera olika typer av expertis. Gårdsråd och gårdsstyrelser, där produktionsrådgivare, ekonomirådgivare, veterinärer med mera samlas, utgör exempel på detta. För den enskilde lantbrukaren är det mindre centralt huruvida de enskilda rådgivarna kommer från samma organisation eller inte. Det är det samlade mervärdet som uppstår som spelar roll, även om det kan finnas stordriftsfördelar i att nyttja tjänster från samma bolag.

Vidare har det i analysen identifierats ett behov av kompetensutvecklande samverkan mellan rådgivningsaktörerna, även över organisationsgränserna. Flera rådgivningsaktörer har uttryckt en önskan om att forum och kontexter för detta ska tillhandahållas av aktörer som SLU och Jordbruksverket. En eventuell utmaning med detta är dock den konkurrensproblematik som kan uppstå i och med att rådgivningsorganisationernas interna arbete med kompetensutveckling också utgör en konkurrensfördel. Trots att det alltså skulle kunna innebära ett mervärde för branschen som helhet, i och med att det allmänna kunskapsläget höjs, kan organisationernas vilja att delta därmed begränsas.

En ytterligare möjlighet till utökad samverkan är mellan universitet och högskolor. Under både intervjuer, enkät och fokusgrupper har framkommit att universiteten och högskolorna inte i hög utsträckning utgör en källa för ny kunskap för rådgivarna och lantbruksföretagarna. När det kommer till att tillskansa sig ny information är det inte i första hand till lärosätena som rådgivarna vänder sig. Det bör alltså finnas potential att stärka möjligheterna för forskningen att faktiskt omsättas i värdefull kunskap hos rådgivningens och lantbrukets aktörer.

5.5. Lantbruket är en heterogen bransch med varierande förutsättningar

Rådgivarna möter i dagsläget ett lantbruk som är mycket mångfacetterat sett till ett flertal faktorer. Det finns generationsskillnader, med ett stort antal verksamheter som genomgår eller kommer att genomgå ägarskiften. Beroende på hur länge lantbrukaren har drivit sitt företag kan behovet av ekonomirådgivning variera. Dessutom är bredden bland lantbruksföretagarna stor vad gäller såväl utbildningsnivå som ambition och vision med företagandet.

Den stora variationen påverkar lantbruksföretagarnas behov och möjlighet att köpa rådgivningstjänster, men den påverkar också deras sätt att, med rådgivarnas hjälp, styra sin verksamhet. I samtal med lantbruksföretagarna och rådgivarna framkommer att långt ifrån alla har ambitionen att maximera sin lönsamhet, vissa "nöjer sig" med en fungerande verksamhet.

5.6. Lantbrukens professionalisering ställer nya krav på rådgivningen

I dagsläget läggs många lantbruk ner eller införlivas i större verksamheter, vilket gör att det finns en övergripande trend av att verksamheterna blir större och därmed mer professionaliserade. För rådgivningen innebär detta högre krav på specialistkompetens och möjlighet att erbjuda spetsrådgivning, samt krav på att kunna hantera mer komplexa företag. Med större och mer professionella verksamheter ökar behoven av rådgivning kring till exempel personal- och ledarskapsfrågor.

Relaterat till lantbruksverksamhetens professionalisering är ägarskiften, där drift och ägande övergår till en annan – inte sällan nästföljande generation. Det i sig för med sig utmaningar för rådgivningen, där de ekonomiska aspekterna av rådgivningen blir mer utmanande av att rådgivaren kan behöva hantera komplex familjedynamik och liknande.

5.7. Rådgivningssektorn står inför ett generationsskifte

Flera rådgivare har i samtal, såväl under intervjuer som fokusgrupper, flaggat för att tillförseln av nya rådgivare till branschen är alltför låg. Rådgivarna menar att detta framför allt beror på ett för lågt antal studenter som examineras som exempelvis agronomer. I takt med att nuvarande aktiva rådgivare blir äldre och närmar sig pension riskerar det därmed att uppstå en brist på rådgivare.

För att säkerställa att nästa generations rådgivare är tillräckligt många behöver flera faktorer tillses. Universiteten behöver rekrytera fler studenter till utbildningsplatser inom till exempel agronomprogrammen och rådgivningsyrkets attraktivitet behöver stärkas. Vidare behöver kunskapsöverföring mellan seniora och juniora rådgivare uppmuntras, exempelvis genom att de nya rådgivarna ges förmågan och möjligheten att växa och bygga erfarenhet. För möjliggörandet av kunskapsöverföring vilar ett ansvar på såväl de nuvarande rådgivarna som lantbruksföretagarna.

5.8. Geografiska skillnader i tillgången till rådgivning

Lantbruksföretagares tillgång till rådgivning beror i hög utsträckning på var i landet de verkar. För den lantbruksföretagare som verkar på en plats med mindre tillgång till rådgivning begränsas möjligheten att inhämta den kunskap och hjälp som behövs för att driva och utveckla verksamheten. Tillgången är som mest bristfällig i de norra delarna av Sverige, vilket har flera förklaringar. Det finns färre lantbrukare i norra Sverige än i de södra delarna och rådgivningsorganisationerna har därmed en lägre närvaro, och dessutom är SLU:s verksamheter i högre utsträckning koncentrerade och placerade i mellersta och södra Sverige. Oaktat anledningarna innebär detta en utmaning för de lantbruksföretagare som verkar i de norra delarna av Sverige.

6. Rekommendationer till Jordbruksverket för stärkt ekonomirådgivning

Behovsanalysens syfte är att bistå Jordbruksverket med informationsunderlag kring hur behoven av kompetensutveckling inom ekonomiområdet ser ut och vilka åtgärder som kan vara lämpliga. I detta kapitel redogörs därför, med grund i behovsanalysen, för ett antal rekommendationer till Jordbruksverket för att höja kompetensnivån inom ekonomirådgivningen.

6.1. Stärk ämneskompetensen

Rådgivningsområden som kvalificerad skatte- och finansieringsrådgivning bör stärkas upp ytterligare. Här kan nämnas exempelvis produktionsnyckeltal och ekonomistyrning, samt kontinuerlig bevakning av relevant förändrad lagstiftning. Flera rådgivare har under intervjuer pekat just på vikten av att kontinuerligt fortbilda sig och hålla sina kunskaper uppdaterade och aktuella, och att detta är något man bör ägna sig åt under hela sin yrkesverksamma tid.

Samtidigt behöver nya områden utvecklas, det gäller exempelvis rådgivning kring frågor som jämställdhet, beredskaps- och riskhantering, psykisk ohälsa och ledarskap i allt större företag. Satsningar för att utveckla rådgivningens generella kompetensnivå inom områden som dessa kommer vara av yttersta vikt för att tillgodose lantbrukets framtida behov.

Mot bakgrund av detta rekommenderar vi:

- Att Jordbruksverket upphandlar utbildning för rådgivare i företagsekonomi med fokus på skatt, finansiering, ekonomistyrning, driftsplanering, kalkylering och relaterade ämnen i relation till ett mer komplext lantbruk.
- Att Jordbruksverket upphandlar utbildning för rådgivare med fokus på ämnesområden, metoder och modeller inom företagsekonomi med en tydlig helhetssyn på företaget, inklusive hållbarhetsaspekter, värdeskapande processer och förmågan att hantera kontinuerlig förändring.

6.2. Utveckla rådgivningsmetodiken

Själva rådgivningsmetodiken, med fokus på rådgivarens möte med kunden, bör vara föremål för kompetenshöjande insatser. Detta är viktigt för de juniora och nya rådgivarna, men också viktigt för branschen som helhet. I takt med att lantbruket förändras på de sätt som tidigare nämnts – generationsförändringar, ökad professionalisering, växande verksamheter, med mera – förändras rådgivarens möte med kunden och nya behov uppstår. Flera rådgivare har också i samtal framhållit att många centrala aspekter av yrket, som det förtroendeskapande arbetet och självförtroendet att kunna ställa kritiska frågor, är svårt att lära ut och därmed kräver praktisk träning.

Mot bakgrund av detta rekommenderar vi:

- Att Jordbruksverket upphandlar utbildning av rådgivningsmetodik för rådgivare med syfte att stärka rådgivarnas förmåga att utveckla kunden, öka verkningsgraden av rådgivningen, och ha en helhetssyn på lantbruksföretaget.
- Att Jordbruksverket upphandlar stöd till mentorskap och traineeverksamhet för att stärka nyanställda rådgivare och rådgivare som går in i nya rådgivningsområden, för att därmed överbrygga generationsväxlingen inom rådgivningsföretagen.
- Att Jordbruksverket upphandlar aktiviteter för att belysa utvecklingspotentialen i användning av ny teknik, till exempel AI-lösningar, för att utveckla rådgivningsmetodiken.

6.3. Utveckla forum för samverkan

Såväl rådgivare som lantbrukare har vid upprepade tillfällen påpekat att det är i mötet och samarbetet som ett mervärde uppstår. Kunskap kan utbytas, erfarenheter kan delas och nya perspektiv kan tillkomma. Många av de större rådgivningsorganisationerna tillhandahåller själva sammanhang för den typen av möten för sina anställda. Jordbruksverket bör vidare undersöka möjligheterna att erbjuda kontexter för att rådgivningsorganisationerna och andra relevanta aktörer ska kunna mötas som en del i kompetensutvecklingen. Särskild vikt bör då läggas vid att konkurrensproblematik mellan olika organisationer inte uppstår och hämmar deltagande.

Samtidigt som fysiska möten och praktisk träning är mycket bra och uppskattat bör viss vikt också läggas vid att möjliggöra digitala mötesplatser. Det adresserar de

stora geografiska skillnaderna i landet vad gäller tillgången till rådgivning, och kan dessutom vara ett lämpligt forum för erfarenhetsutbyten för lantbrukare, utan risk att behöva diskutera med närliggande konkurrenter.

Mötesplatser och möjligheter för samverkan är även centrala för att rådgivningssektorn ska kunna utveckla sina kunderbjudanden framåt och skapa ny efterfrågan bland lantbruksföretagarna. Genom att aktörer möts ökar förståelsen för marknadens behov och förutsättningar som helhet. Detta gör det lättare att förstå och sedan paketera de mer strategiska ämnena till attraktiva rådgivningserbjudanden, som också är väl förankrade i hur lantbruksföretagarnas behovsområden ser ut.

Mot bakgrund av detta rekommenderar vi:

- Att Jordbruksverket upphandlar aktiviteter i syfte att erbjuda sammanhang för att rådgivningsorganisationerna och andra relevanta aktörer ska kunna mötas som en del i kompetensutvecklingen. Särskild vikt bör då läggas vid att konkurrensproblematik mellan olika organisationer inte uppstår och hämmar deltagande.
- Att Jordbruksverket upphandlar aktiviteter i syfte att stimulera internationellt kunskapsutbyte och ökad samverkan, exempelvis genom organisationsöverskridande studieresor.
- Att Jordbruksverket upphandlar aktörer som tillhandahåller digitala mötesplatser för att möjliggöra kunskapsutbyte och ökad samverkan dels över landet, dels mellan rådgivare från olika organisationer och kompetensområden.
- Att Jordbruksverket upphandlar utbildning för rådgivare med fokus på rådgivningens affärsmodeller, till exempel kring införsäljning.

7. Appendix

7.1. Intervjufrågor

Introducerande frågor/Frågor kring intervjuobjektets verksamhet:

- Berätta kort om din position och vad som ingår i ditt arbete
- Hur många rådgivare arbetar hos er?
- Vad har de/du för utbildning och tidigare arbetslivserfarenhet?
- Vilka typer av lantbrukare arbetar ni med i dagsläget, och inom vilka områden?
- Hur länge har du arbetat som rådgivare/hur seniort är er team av rådgivare?

Rådgivarnas behov:

- Hur arbetar ni med kompetensutveckling i dagsläget?
 - Har ni en plan/trappa för kompetensutveckling, eller sätts det på individuell basis?
- Hur ser ni på *syftet* med kompetensutveckling - är det i syfte att rekrytera/behålla personal, eller är syftet affärsutvecklande? Finns det en koppling till löneutveckling?
- Hur ser era behov av kompetensutveckling inom rådgivningen ut idag?
 - Tex: Redovisning, Marknad, Strategi, Personalledning, Arbetsmiljö, Organisation, Kundförståelse
- (Hur många av era rådgivare är aktuella för olika typer av vidareutbildning?)
- Hur vill ni ta till er ny kunskap – online, metodhandböcker etc.?
- Vilka eventuella hinder för att ta till sig ny kunskap ser ni idag? Har ni några tankar kring hur dessa kan hanteras?
- Upplever ni att ni i dagsläget har tillräckliga resurser för kompetensutveckling?

- Hur mycket resurser skulle ni kunna tänka er att ta i anspråk för kompetensutveckling av era rådgivare? (Resurser som både pengar och tid)
- Finns det ekonomiska incitament för er att utveckla rådgivningen – gör det er affärsutveckling mer stabil och robust?
- Ser ni någon koppling mellan behovet av kompetensutveckling och möjligheten för era rådgivare att snabbt täcka sin egen kostnad?

Jordbrukarnas behov:

- Inom vilka områden ser ni att jordbrukarnas behov av rådgivning är störst?
 - Redovisning, Marknad, Strategi, Personalledning, Arbetsmiljö, Organisation, Kundförståelse
- Finns det skillnader i behov mellan olika typer av lantbrukare, sett till storlek, inriktning, eller andra faktorer?
- Hur ser du på distinktionen mellan specialist- och generalistrådgivning och lantbrukare behov av detta? I vilken utsträckning efterfrågas “helhetsrådgivning”?
- Har ni sett något skifte över tid i vilka områden lantbrukarna efterfrågar rådgivning?
 - Hur ser ni på lantbrukarnas eventuella behov av rådgivning framåt?

7.2. Enkätfrågor

Din profil

1. Vad är din nuvarande befattning?

Chef/ledare

Rådgivare/coach, anställd

Egenföretagare inom rådgivning och/eller coachning

Annat

2. Vilken är din nuvarande arbetsgivare?

Rådgivningsföretag

Bank och/eller försäkring

Myndighet

Intresseorganisation

Egenföretagare inom rådgivning och/eller coachning

Annat

3. Hur många år av arbetslivserfarenhet har du?

1-5 år

5-10 år

Fler än 10 år

4. Vad har du arbetat med tidigare?

Rådgivare/coach i annat rådgivningsföretag

Egenföretagare inom rådgivning och/eller coachning

Myndighet

Intresseorganisation

Bank och/eller försäkring

Egenföretagare

Jag har aldrig bytt arbetsgivare

Annat

5. Vad har du för utbildning?

Ekonom-agronom

Agronom (annan)

Ekonomiutbildning universitet/högskola

Ekonomiutbildning övrigt

Annan universitets- eller högskoleutbildning

Lantmästare

Annat

6. Ange ditt kön

Vill inte ange

Man

Kvinna

Annat

Ditt arbete med kompetensutveckling

7. Har du under de senaste tre åren tagit del av kompetensutveckling avseende ekonomiområdet inom något av följande teman?

Redovisning, bokföring, skatt, revision

Ledarskap

Marknad, försäljning, produktutveckling

Strategi, affärsutveckling

Ekonomistyrning/ekonomisk planering/kalkyler

Personalledning, arbetsmiljö

Produktionsstyrning (till exempel Lean Lantbruk)

Andra ekonomirelaterade teman

8. Hur stor budget har du för kompetensutveckling avseende ekonomiområdet (kronor per person och år)?

- 0 – 5 000 kr
- 5 000 – 10 000 kr
- 10 000 – 20 000 kr
- 20 000 – 30 000 kr
- Mer än 30 000 kr

9. Hur många timmar har du lagt på kompetensutveckling avseende ekonomiområdet under 2023 (för egen del)?

- 0 timmar
- 1 – 5 timmar
- 5 – 10 timmar
- 10 – 40 timmar
- Fler än 40 timmar

10. Hur många tillfällen för kompetensutveckling avseende ekonomiområdet deltog du på under 2023 (för egen del)?

- 0 tillfällen
- 1 – 2 tillfällen
- 2 – 3 tillfällen
- 3 – 5 tillfällen
- 5 – 10 tillfällen
- Fler än 10 tillfällen

Dina behov av kompetensutveckling

11. Inom vilka teman har du behov av fortsatt kompetensutveckling avseende ekonomiområdet under 2024?

- Redovisning, bokföring, skatt, revision
- Ledarskap
- Marknad, försäljning, produktutveckling
- Strategi, affärsutveckling
- Ekonomistyrning/ekonomisk planering/kalkyler
- Personalledning, arbetsmiljö
- Produktionsstyrning (till exempel Lean Lantbruk)
- Andra ekonomirelaterade teman
- Jag har inget behov av kompetensutveckling avseende ekonomiområdet

12. I vilken utsträckning upplever du att du har tillräckliga *tidsmässiga* resurser för kompetensutveckling avseende ekonomiområdet under 2024?

Mycket hög
Hög
Låg
Inte alls
Vet ej

13. I vilken utsträckning upplever du att du har tillräckliga *ekonomiska* resurser för kompetensutveckling avseende ekonomiområdet under 2024?

Mycket hög
Hög
Låg
Inte alls
Vet ej

14. Hur viktigt är kontinuerlig kompetensutveckling avseende ekonomiområdet för att du ska trivas på ditt arbete?

Mycket viktigt
Ganska viktigt
Inte så viktigt
Inte alls viktigt
Vet ej

15. Hur viktigt är kontinuerlig kompetensutveckling avseende ekonomiområdet för din förmåga att väl utföra ditt arbete?

Mycket viktigt
Ganska viktigt
Inte så viktigt
Inte alls viktigt
Vet ej

16. Vad ser du som effektiva metoder för kompetensutveckling för dig i den roll du har idag?

Traditionell kurs, 1-3 dagar
Utbildningar över längre period, till exempel 12 – 15 månader med 3-5 träffar om 2-3 dagar
Tematiska webinarier, 1-2 timmar
Seminarier och konferens, 1-2 dagar
Digitala utbildningar i grupp
Digitala utbildningar enskilt med interaktiva inslag, till exempel uppgifter som lämnas digitalt
Enskild coaching av expert

Anvisning av litteratur – uppföljning i grupp
Egen kunskapsinhämtning efter stöd i kunskapssökning
Nätverk och erfagrupper
Annat
Vet ej

17. Vilka ser du som effektiva utförare/leverantörer av kompetensutveckling?

Det egna rådgivningsföretaget
Annat rådgivningsföretag
Myndighet (till exempel Jordbruksverket eller Länsstyrelsen)
Universitet eller högskola
Utbildningsföretag
Branschorganisationer och intresseorganisationer
Annat
Vet ej

18. Inom vilka teman anser du att lantbruksföretagen har behov av rådgivning?

Redovisning, bokföring, skatt, revision
Ledarskap
Marknad, försäljning, produktutveckling
Strategi, affärsutveckling
Ekonomistyrning/ekonomisk planering/kalkyler
Personalledning, arbetsmiljö
Produktionsstyrning (till exempel Lean Lantbruk)
Andra ekonomirelaterade teman
Lantbruksföretagen har inga behov av rådgivning inom ekonomiområdet
Annat - fritext

19. I vilken grad upplever du att lantbruksföretagarnas behov motsvaras av deras efterfrågan av rådgivning?

I hög grad
I viss grad
I låg grad
Inte alls
Vet ej

20. Vad ser du som effektiva metoder för kompetensutveckling för lantbruksföretagare?

Traditionell kurs, 1-3 dagar

Utbildningar över längre period, till exempel 12 – 15 månader med 3-5 träffar om 2-3 dagar

Tematiska webinarier, 1-2 timmar

Seminarier och konferens, 1-2 dagar

Digitala utbildningar i grupp

Digitala utbildningar enskilt med interaktiva inslag, till exempel uppgifter som lämnas digitalt

Enskild coachning av expert

Anvisning av litteratur – uppföljning i grupp

Egen kunskapsinhämtning efter stöd i kunskapssökning

Nätverk och erfagrudder

Annat

Vet ej

21. Vilka ser du som effektiva utförare/leverantörer av kompetensutveckling till lantbruksföretagare?

Det egna rådgivningsföretaget

Annat rådgivningsföretag

Myndighet (till exempel Jordbruksverket eller Länsstyrelsen)

Universitet eller högskola

Utbildningsföretag

Branschorganisationer och intresseorganisationer

Annat

Vet ej

22. Har du några tankar eller åsikter om kompetensutveckling avseende ekonomiområdet som du vill dela med dig av? (frivillig fråga)
