

SLU Partnerskap Alnarp – Slutredovisning

Projekt nr 1379

Projektinformation

Projekttitel (svenska)	Digitalisering för företagsledning, entreprenörskap och innovation – Benchmark av AgriHubi, Luke
Projekttitel (engelska)	Digitalisation for Farm Business Management, Entrepreneurship and Innovation – Benchmarking AgriHubi, Luke
SLU Partnerskap Alnarp projekt nr	1379
Projektledare	Per Hansson, Kompetenscentrum företagsledning (KCF), SLU
Författare till rapporten	Per Hansson
Fakultet	LTV-fakulteten
Institution	Institutionen för människa och samhälle
Projekttid	2021-12-15 – 2022-09-30 (Fas 1); förlängt t.o.m. 2024
Projektpartners	AgriHubi / Naturresursinstitutet Luke (Finland); Lantmännen; Landshypotek Bank; Landshypotek Ekonomisk förening

Projektsammanfattning

Projektet har genomfört en benchmarking av det finska kompetensnätverket AgriHubi vid Naturresursinstitutet Luke i syfte att identifiera samarbetsområden och ta fram underlag för framtida forskning och utveckling inom digitalisering, företagsledning, entreprenörskap och innovation i de gröna näringarna. Arbetet har genomförts i nära dialog med AgriHubi under hela projektperioden, bland annat via regelbundna möten, en studieresa till Finland med den svenska AKIS-gruppen samt ett avslutande möte i Helsingfors i augusti 2025.

Tre temaområden har utkristalliserats som särskilt relevanta för ett fördjupat svensk-finskt samarbete: modernt lantbruksledarskap med fokus på data och beslutsstöd, stärkt samverkan mellan forskning och näring, samt en ledande roll för rådgivning och utbildning. Dessa teman bekräftades även i det avslutande mötet och utgör grunden för en fortsatt gemensam agenda.

Projektet har också stärkt det nordiska nätverket och kopplat KCF:s verksamhet – Företagslabbet, Kunskapsnavet och AI-samarbetet via Agda.ai – till AgriHubis modell. En viktig lärdom från projektet är att kunskapsöverföring lyckas bäst när den sker nära lantbrukaren, underifrån och kopplad till konkreta ledningsbehov. Som ett praktiskt resultat av det arbetet har en tankemodell för kompetensutveckling inom lantbruksledarskap tagits fram, med Ekonomiska Kompassen som ett av flera ingående verktyg.

Abstract

This project benchmarked the Finnish competence network AgriHubi at the Natural Resources Institute Finland (Luke) to identify areas for collaboration and generate a basis for future R&D in digitalisation, farm business management, entrepreneurship and innovation in the green industries. The work was conducted in close dialogue with AgriHubi throughout the project period, including a study visit to Finland with the Swedish AKIS group in September 2023 and a concluding meeting in Helsinki in August 2025.

Three themes emerged as particularly relevant for deeper Swedish-Finnish collaboration: modern farm leadership supported by data and decision tools; stronger research–industry interaction to improve knowledge transfer; and a leading role for advisory services and education. These themes were confirmed at the concluding meeting and form the basis for a continued joint agenda.

The project has strengthened Nordic networks and connected KCF's activities – the Farm Lab, the Knowledge Hub and the AI collaboration via Agda.ai – to the AgriHubi model. A key finding is that knowledge transfer works best when it happens close to the farmer, driven from below and linked to real management needs. As one practical outcome of this work, a conceptual model for competence development in farm leadership has been developed, with the Economic Compass as one of several integrated components. The results support a long-term agenda for digitalisation and competitiveness in Swedish agriculture, in line with Sweden's national food strategy.

Bakgrund

Digitalisering lyfts fram som en viktig faktor för ökad effektivitet och produktivitet inom de gröna näringarna. Trots att många tekniska lösningar finns tillgängliga går tillämpningen långsamt, särskilt när det gäller att integrera digitala lösningar i företagens ledningssystem (Prop. 2016/17:104; SJV Rapport 2017:7; OECD, 2018).

KCF fick via nätverket Nordic Testbed Networks kännedom om AgriHubi. Nätverket lanserades 2021 för att stödja lantbruksföretag med rådgivning, forskning och utbildning inom digitalisering. Det finansieras av det finska jord- och skogsbruksministeriet och samordnas av Luke.

Inom AgriHubi genomfördes en bred förankringsprocess med 300 deltagare i 28 gruppdiskussioner, som genererade 800 förslag. Frågorna handlade om utmaningar i forskning och utbildning, behov av ny kunskap och hur forskning bättre når ut till praktiken.

Ytterligare underlag hämtades vid en studieresa till Finland den 6–7 september 2023, genomförd med den svenska AKIS-gruppen (Agricultural Knowledge and Innovation System). Programmet inkluderade möten med Luke, AgriHubi, ProAgria, Helsingfors universitet och HAMK Häme University of Applied Sciences, samt besök på demogård och försöksstation.

Den 6 september hölls på Viikki Campus en gemensam session om AKIS i Finland och Sverige. Susanna Lahnamäki-Kivelä (koordinator och forskare, AgriHubi/Luke) presenterade plattformens uppbyggnad och roll i det finska systemet. Övriga talare var Tiina Hartman, Jord- och skogsbruksministeriet, och Jennie Cederholm Björklund, Landsbygdsnätverket.

Studieresan bekräftade att AgriHubi fungerar väl som plattform för kunskapsutbyte, men saknar långsiktig finansiering – en sårbarhet och en viktig lärdom inför uppbyggnaden av Kunskapsnavet. En tydlig kulturell skillnad noterades: finländarna agerar och prövar medan svenska aktörer tenderar att stanna längre i analysfasen innan handling sätts in. AgriHubis många underifråninitiativ på webbplatsen illustrerade detta.

Mot den bakgrunden initierades detta benchmarkingprojekt för att ta vara på AgriHubis erfarenheter och identifiera möjligheter till fördjupat svensk-finskt samarbete.

Syfte

Projektets syfte är att genom benchmarking av AgriHubi vid Luke:

- identifiera möjliga samarbetsområden mellan KCF/SLU och AgriHubi/Luke,
- ta fram underlag för forsknings- och utvecklingsprojekt (FoU) inom digitalisering och lantbruksföretagande,
- bidra till ett starkare kunskapssystem och, i linje med livsmedelsstrategin, ökad konkurrenskraft och lönsamhet.

Projektet utgjorde Fas 1 i en planerad tredelad satsning (Metodutveckling, Genomförande, Utvärdering och rapportering) och avsåg att lägga grunden för fas 2 och 3.

Metod

Projektet genomfördes som en strukturerad benchmarkingprocess i tre faser:

Fas 1 – Metodutveckling

Möten med AgriHubis projektledning hölls 4–5 gånger per år. En projektorganisation etablerades och parallellt genomfördes omvärldsanalyser och behovskartläggningar.

Fas 2 – Genomförande

Med fas 1 som grund upprättades en färdplan för digitalisering inom företagsledning och arbetsgrupper bildades inom de identifierade fokusområdena. Centrala aktiviteter var:

- Företagslabbet på Borgeby fältdagar – ett levande lab med rådgivare från HIR Skåne, Ludvig & Co, SEB och Landshypotek
- Deltagande i Jordbruksekonomisk konferens 2023 och 2024
- Studieresa med AKIS-gruppen till Finland med besök hos nyckelaktörer i Finlands kunskapssystem
- Möten med AgriHubi, Luke och SLC i Helsingfors
- Aktiviteter inom Kunskapsnavet – nyhetsbrev, sociala medier och webbarbete
- Samverkan med AKIS-gruppen, SLU Partnerskap Alnarp och institutionella partners

Fas 3 – Utvärdering och rapportering

Projektets erfarenheter har sammanställts och analyserats. Kommunikation har riktats till företagare, rådgivare, forskare och branschaktörer.

Resultat

Projektet identifierade tre temaområden som bildar grunden för framtida svensk-finsk samverkan:

1. Modernt ledarskap inom gårdsföretag

God företagsledning inom lantbruk bygger på att använda data i besluten. Scenarioplanering och jämförelse med andra framgångsrika företag är viktiga verktyg. Ekonomiska nyckeltal behöver vara lättillgängliga och kopplade till den dagliga verksamheten.

2. Stärkt samverkan mellan lantbruk och forskning

Lantbrukare och rådgivare behöver involveras mer i forskningen. Forskningsresultat måste bli enklare att hitta och använda. Företagslabbet och samarbetet mellan KCF och HIR Skånes ekonomirådgivare är exempel på hur broar byggs mellan forskning och praktik.

3. Ledande roll för utbildning och rådgivning

Rådgivare och experter behöver ta en ledande roll i att förmedla ny kunskap, vilket kräver kontinuerlig kompetensutveckling och starkare samarbete mellan utbildningsinstitutioner och forskningsinstitut. Projektet har initierat aktiviteter inom Lean Lantbruk, Ledarpraktikan och examensarbeten om ägarskifte och nyföretagande.

Lantbrukets Kunskapsbank är ett viktigt digitalt verktyg för att göra forskning och rådgivningsunderlag tillgängligt på ett ställe. Finska erfarenheter visar att det kräver både teknisk utveckling och ett aktivt arbete med att anpassa innehållet för olika målgrupper.

Observationer från AKIS-studieresan till Finland

AgriHubi som plattform

AgriHubis styrka är att aktiviteterna initieras underifrån – av lantbrukare och rådgivare – inte uppifrån av myndigheter. Det skapar engagemang.

Bristen på långsiktig finansiering är en sårbarhet – plattformen är beroende av projektfinansiering. Det är en viktig lärdom inför uppbyggnaden av Kunskapsnavet.

Likheter och skillnader Sverige–Finland

Sverige och Finland liknar varandra strukturellt, men en tydlig kulturell skillnad märktes: finländarna agerar och prövar, medan svenska aktörer tenderar att stanna längre i analys. Studieresan i sig lyftes som ett exempel på hur erfarenheter skapas genom handling snarare än analys.

Sverige har kommit längre i systemuppbyggnad; Finland är starkare på praktisk kunskapsöverföring nära företagaren. Länderna kompletterar varandra.

Kunskapsöverföring – det gemensamma gapet

Den viktigaste gemensamma utmaningen är gapet mellan forskning och praktisk tillämpning – en utmaning som Sverige och Finland delar. ProAgria (Finlands motsvarighet till Hushållningssällskapen) uppgav att man i tio år saknat en formell rådgivarutbildning, vilket också är fallet i Sverige.

Konkreta finska lösningar som lyftes som goda exempel inkluderar:

- Bokserie Tieto Tuottamaan – framtagen i samarbete mellan forskning och rådgivning, används även som kurslitteratur i lantbruksutbildning
- Gemensamma fältdagar för forskning och rådgivning – arrangeras årligen i samverkan
- Innovation camps och möjlighet att pitcha EIP-idéer – låg tröskel för underifråninitiativ
- Innovationscheckar – statligt stöd som små lantbruksföretag kan använda för att köpa tjänster från universitet
- Mål om 100 demogårdar nationellt – testbäddar för både teknik och pedagogiska metoder
- SMEAR-Agri-stationen vid Helsingfors universitet – kombinerar forskning med praktiska besök för att föra ut kunskap

Rådgivningens roll och utmaningar

ProAgria identifierade tre utmaningar: att hålla sig kunskapsmässigt à jour med välutbildade lantbrukare, att bygga tvärvetenskapliga rådgivarteam, och att bredda kompetensen längs hela värdekedjan. Att fler medarbetare nu rekryteras från andra sektorer betraktas som en tillgång.

Iakttagelserna bekräftar behovet av den tankemodell projektet tagit fram.

Stärkt internationellt nätverk

Projektet har stärkt det nordiska samarbetet genom regelbundna möten med AgriHubi och Luke samt studieresor och konferensnärvaro (IFMA 2024 i Kanada). Samarbetet med SLC i Finland och AKIS-gruppen i Sverige har fördjupats.

Integrerad tankemodell för lantbruks- och landsbygdsentreprenörskap

Tankemodellen har vuxit fram ur benchmarkingarbetet mot AgriHubi och de tre temaområdena. Den är ett praktiskt verktyg för programutveckling och forskning.

Modellens uppbyggnad – fyra komplementära perspektiv

Modellen integrerar fyra beprövade utvecklingsperspektiv som förstärker varandra:

- Legacy Farmer-insikter (internationell rådgivningspraxis, USA): ekonomisk organisation och kontroll som grund – majoriteten av lantbruk förlorar i ekonomisk styrka genom bristande finansiell kontroll

- Ledarpraktikan-metoden: strukturerat ledarskap i tre dimensioner – konsten att leda sig själv, sina medarbetare och sin verksamhet
- Lean Lantbruk-principer: systematisk processutveckling för att arbeta smartare genom eliminering av slöseri
- Ekonomiska Kompassen: fem riktningar för strategisk navigation – budgetplanering, kassaflödeshantering, lönsamhetsanalys, kapitaltäckning och finansieringsstrategi

Grundtanken är att ekonomisk kontroll, ledarskap och långsiktig planering förstärker varandra.

Ekonomiska Kompassen – ett navigationsverktyg

Ekonomiska Kompassen är modellens strategiska kärna. Den organiserar ekonomiskt beslutsfattande i fem riktningar:

Riktning	Tema	Innehåll
Nord	Budgetplanering	Års- och säsongsbudgetering som grundriktning; strategisk planering baserad på verkliga ekonomiska data integrerade med vision och kapacitet
Nordost	Kassaflödeshantering	Hantera säsongsvariation och timing; proaktiv kassaflödesoptimering; säsongsvariation som konkurrensfördel
Sydost	Lönsamhetsanalys	Förstå verklig gårds- och affärlönsamhet; optimering och skalning av lönsamma verksamhetsdelar
Sydväst	Kapitaltäckning	Säkerställa att 'pengarna räcker'; från grundläggande kontroll till strategisk kapitalplanering och långsiktiga investeringsstrategier
Nordväst	Finansieringsstrategi	Kort- och långsiktig finansieringsplanering; från överlevnad till strategisk tillväxtfinansiering och förberedelse för generationsväxling

Programstruktur för kompetensutveckling

Tankemodellen har omsatts i en programstruktur med sju moduler riktade till lantbruksentreprenörer och rådgivare inom lantbruk och landsbygdsnäring:

- Modul 1 – Vision och ekonomisk grund: integrerad start med de fyra perspektiven
- Modul 2 – Systematiskt självledarskap (Ledarpraktikan): beslutsfattande, resiliens och personlig utvecklingsplan
- Modul 3 – Ekonomiska Kompassen och strategisk Lean: navigationsverktyg för ekonomisk excellens
- Modul 4 – Konsten att leda medarbetare: teamledarskap, generationsväxlingar och familjedynamik
- Modul 5 – Information och marknadsintelligens: systematiska metoder för omvärldsanalys med Lean-verktyg
- Modul 6 – Konsten att leda verksamheten: behovsanalys, kundorientering och processutveckling
- Modul 7 – Kommunikation, marknadsföring och helårssystem: långsiktig implementering

Generationsskiftet är en central fråga – över 90 procent av lantbruksföretagen är familjeägda. Modellen hanterar ekonomisk planering, ledarskapsöverlämning och familjedynamik som sammanhängande delar av en helhet.

Modellens koppling till projektets kärnresultat

Tankemodellen visar hur projektets tre temaområden kan omsättas i praktik:

- Modernt ledarskap: Ekonomiska Kompassen och Lean ger verktyg för ett mer proaktivt och informationsdrivet lantbrukande
- Forskning och praktik: programstrukturen är tänkt att genomföras nära företagaren, i linje med AgriHubis modell
- Ledande roll för rådgivning: programmet stärker rådgivarna som kunskapsförmedlare och lyfter Lantbrukets Kunskapsbank som digitalt tillgänglighetsverktyg

Modellen är ett öppet underlag och ett naturligt startläge för nästa fas av samarbetet.

Möjligheter att arbeta vidare

Projektets partners – Landshypotek Bank AB, Landshypotek Ekonomisk förening, Skånemejerier och LRF Skåne – utgör en naturlig bas för det fortsatta arbetet. Nedan beskrivs konkreta möjligheter där dessa partners kan bidra med finansiering, testmiljöer och praktisk förankring.

- Pilotprogram: genomföra Modul 1–3 som pilotutbildning i samarbete med Landshypotek, LRF Skåne och HIR Skåne för att testa och validera tankemodellen i svensk kontext – med Skånemejerier som möjlig testpartner för mejeriföretag
- Komparativ studie Sverige–Finland: jämföra hur liknande programinnehåll tas emot i de två ländernas rådgivnings- och utbildningssystem, i samarbete med AgriHubi – Landshypotek och Skånemejerier kan bidra med svenska referensfall
- Digitalt beslutsstöd: vidareutveckla Ekonomiska Kompassen som ett digitalt verktyg kopplat till gårdsdata, i linje med KCF:s AI-arbete via Agda.ai – Landshypotek Bank AB och Landshypotek Ekonomisk förening har direkt tillgång till ekonomiska data från lantbruksföretag
- Benchmarkingdatabas: integrera mätpunkter med FINBIN-databasen och Agri Benchmark Network – Skånemejerier och Landshypotek kan bidra med svenska nyckeltal för mjölk- och lantbruksföretag
- Forskning om implementering: studera hur systematisk kompetensutveckling påverkar ekonomisk prestation på gårdar – LRF Skåne kan bidra med rekrytering av deltagare och spridning av resultat till sina medlemmar

Avslutande möte med AgriHubi – 27 augusti 2025

Den 27 augusti 2025 hölls ett avslutande möte i Helsingfors med Susanna Lahnamäki-Kivelä, AgriHubi/Luke, i syfte att sammanfatta projektperioden och diskutera möjliga nästa steg. Mötet ägde rum i anslutning till ett besök vid Jord- och skogsbruksministeriet i Finland.

Projektresultat och leveranser

Projektet har identifierat behov av bättre dataanvändning, digital omställning, benchmarking och strategiskt ledarskap – med särskilt fokus på medelstora primärproducenter, exempelvis mjölkproducenter. De tre temaområdena bekräftades som fortsatt relevanta.

Konkreta leveranser inkluderar en färdplan, studiematerial, handböcker och underlag för nordiska projekt. Gemensamt deltagande i IFMA och Eurochoices diskuterades.

Framtida samarbetsområden

Ett antal möjliga områden för fördjupat samarbete identifierades:

- Analys av likheter och skillnader mellan det finska och svenska AKIS-systemet – med Pia Nilsson (ny professor, SLU) nämndes som möjlig samarbetspart inom ekonomisk utveckling, produktions- och konsumtionsvärdekedjan samt kompetensförsörjning
- Situationsrum som mötesformat – ett strukturerat dialogforum där forskare, rådgivare och lantbrukare samlas kring konkreta frågeställningar från praktiken
- Scenarioplanering och omvärldsanalys för mejerikooperationer, med en möjlig koppling mellan Umeå och Vasa – namn som nämndes: Mira, Pia, Luma och Sofia

- Team för lantbruksledarskap och hållbart lantbruk, med koppling till rådgivning och kompetensutveckling
- Fördjupad studie av diversifiering som strategi för medelstora gårdar

Lantbrukarnas delaktighet

En viktig fråga är hur lantbrukare kan involveras mer utan att det tar för mycket av deras tid. Förslag var löpande återkoppling, ersättning för deltagande, samt digitala kanaler som podcasts och bloggar för att samla frågor och erfarenheter.

Generationsskifte och branschens attraktivitet

Rekrytering och generationsskiftet lyftes som en bred utmaning. Faktorer som påverkar branschens attraktivitet är lönsamhet, yrkets anseende, service- och kompetensbrist på landsbygden samt LRF:s kommunikativa roll. Frågan kräver ett samlat grepp kring rådgivning, utbildning och kommunikation.

Viktigaste slutsatsen från projektperioden

Den viktigaste lärdomen från projektperioden är att en stärkt samverkan mellan forskning, rådgivning och praktik är avgörande för lantbruksföretagandets utveckling. Att omsätta kunskap i konkret handling förblir den centrala utmaningen. Lantbrukaren behöver vara en aktiv part i denna process, inte enbart en mottagare.

Diskussion

Projektet har visat att det finns tydliga gemensamma utmaningar och möjligheter för lantbruksföretagandet i Sverige och Finland. Den finska AgriHubi-modellen, med sitt starka fokus på kompetensnätverk nära företagaren, utgör ett värdefullt referensobjekt för KCF:s arbete med Kunskapsnavet.

Proaktiv företagsledning – baserad på data och omvärldsanalys – är avgörande för framtidens lantbruksföretagande. Digitalisering är ett medel, inte ett mål, och fungerar bäst när den är nära företagaren och kopplad till verkliga behov.

Projektet har också tydliggjort behovet av starkare koppling mellan forskning och praktik. Företagslabbet och samarbetet med Agda.ai är exempel på fruktbara vägar framåt.

Fas 2 bör pilottesta tankemodellen med svenska rådgivare och lantbruksföretag, och konkretisera samarbetet med AgriHubi. Gemensam benchmarking via FINBIN och Agri Benchmark Network, samt en digital version av Ekonomiska Kompassen kopplad till KCF:s AI-arbete, är naturliga nästa steg.

Referenser

- Guzhva, O., Siegford, J. M., & Lunner Kolstrup, C. (2021). The Hitchhiker's Guide to integration of social and ethical awareness in Precision Livestock Farming research. *Frontiers in Animal Science*, 35.
- Karttunen, J. P., Rautiainen, R. H., & Lunner-Kolstrup, C. (2016). Occupational health and safety of Finnish dairy farmers using automatic milking systems. *Frontiers in public health*, 4, 147.
- Lunner-Kolstrup, C., Hörndahl, T., & Karttunen, J. P. (2018). Farm operators' experiences of advanced technology and automation in Swedish agriculture: A pilot study. *Journal of agromedicine*, 23(3), 215-226.
- OECD. (2018). Innovation, agricultural productivity and sustainability in Sweden. *OECD Food and Agricultural Reviews*.
- Regeringens proposition 2016/17:104. En livsmedelsstrategi för Sverige – fler jobb och hållbar tillväxt i hela landet.
- Jordbruksverket (2017). Den digitaliserade gården. Rapport 2017:7.