

Case rapport – testgård 3

Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

Besætningen er på 300 SDM køer med opdræt. Dyrenere er på tre ejendomme. Der er ansat en dansk driftsleder og 3 udenlandske medarbejdere.

Projektet startede den 19. april med første besøg og sluttede d. 28. november med ottende besøg.

Ejer	Profil: Livsstilbonde. Er villig til at ofre meget (arbejde og fritid flyder sammen)
Driftsleder	Profil: Resultatorienteret arbejdshest. Henter energi udefra. Vil betragtes som den bedste indenfor sit fag
Medarbejder 1 Ansvar for kalve	Stoppede pr 1 august
Medarbejder 2 Mark	Resultatorienteret arbejdshest og ligevægtsmedarbejder.
3 udenlandske Pasning af køer og malk- ning	Fordelingen blandt medarbejderne er, at der er medarbejdere der er ligevægtsmedarbejdere, men der er også resultatoriente-rede arbejdsheste. Samt en enkelt der er lønmodtager. Medarbejderne blev interviewet på 3 møde

Ejer og driftsleders begrundelse for projektdeltagelsen er at de gerne

- vil gerne inddrage udenlandske medarbejdere
- give dem mere interesse i produktionen
- udnytte bedriftens ressourcer bedst mulig
- vil gøre produktionen bedre ved bedre planlægning

Præsentation af forløb

Feltarbejdet foregik ved at følge med de ansatte rundt på bedriften og gennem observationer, brug af kamera og spørgsmål til observationer afdække rutiner og daglig praksis. Vi fik ikke snakket med de udenlandske medarbejdere på staldgangen da den ene vaskede malkestald og de to andre to ansatte havde fri efter kl 11.00

Efter rundturen på bedriften var der interview af ejer og driftsleder hver for sig. Interviewet afdækkede deres forskellige styrker og svagheder, samt at de var meget bevidste omkring disse. Grundlæggende har de fælles mål men lidt forskellig fokus på vejen til målet

De udenlandske medarbejdere blev også interviewet og det gav en afdækning af meget motiverede medarbejdere der gerne vil gøre en forskel. Desuden blev det afdækket, at den ene medarbejder i forvejen havde kendskab til tavlemødet og meget gerne vil være med til at udvikle brugen af tavlemøder på bedriften.

Samlet gav interviewene en oplevelse af at der var en stærk virksomhedskultur, kendetegnet ved ønsket om at levere gode produktionsresultater og værdien af at hjælpe hinanden og gøre brug af god stemning/humor til at holde motivationen.

Andet besøg var tilbagemelding på 1. besøg og her blev det bestemt hvilke værktøjer der skulle arbejde med i projekt perioden samt målsætningen for værktøjerne. Ved besøget blev motivationsprofilerne også introduceret og ejer og driftsleder bestemte deres egen arketype og vurderede de ansattes arketyper.

De efterfølgende besøg var opstart af forbedringstavler og sparring på tavlemøder. Herunder sparring på hvordan DMS udskrifter kan bruges på tavlemøderne. Derudover blev de tre udenlandske medarbejdere interviewet, hvorved facilitatorerne fik et rigtig godt indtryk af medarbejderne og hvordan de kunne bruges fremadrettet, f.eks. en mere aktiv rolle på tavlemødet.

Ved møderne blev der for hvert nyt møde introduceret et nyt værktøj i DMS. Kritiske målepunkter, Foderkontrol, Nøgletalstjek. I ugen op til næste møde blev der en kort telefonisk opfølgning med afklaring af evt. spørgsmål, samt forventningsafstemning omkring dagsorden til næste møde. Før introduktionen af nyt værktøj var der en kort opfølgning/afklarende spørgsmål til seneste introducerede værktøj.

Intervallerne mellem møderne var ca. 1 måned og **sidste møde** blev brugt til evaluering og refleksion over forløbet. Efter projektafslutningen vil ejer og driftsleder fastholde tavlemøderne og der er aftalt en kort opfølgning i slutningen af januar for at fastholde motivationen

Opsummering på brug af værktøjer - se bilag 1 og Roadmaps

Tavlemøder forsætter fremover med ejer som mødeleder. Ejer og driftsleder har fokus på, at de afstemmer mål og indsats forud for tavle mødet, samt sikre at alle medarbejdere involveres i tavlemødet. Weekplaneren bruges som informationstavle om ekstra aktiviteter på bedriften. Husk at tavlemøderne skal udvikle sig og nye mål skal på, for at gøre dem aktive og motiverende

Kritiske målepunkter bruges systematisk til tavlemøderne hver uge. Foderregistrering og -kontroller forsætter med sparring fra rådgiver. Der er udarbejdet egen opsætning af nøgletalstjek til brug for benchmark på fokusområder.

Ejer og driftsleders evaluering af værktøjer og forløb

Produktionen igennem projektperioden er dokumenteret i bilag 2. Der har i perioden været stor udskiftning af ansatte og det nye teams samarbejde kan have indflydelse på produktionen. Så om tavlemøderne eller nye medarbejder eller begge dele, har haft effekt er svært at adskille.

Ejer og driftsleder har erkendt mulighederne i brugen af tavlemøderne til at give en fælles opfattelse af produktionsmål og nødvendigheden af at gøre en indsats. Ejer er meget bevidst om betydning af at motivere de ansatte ud fra synlige mål samt opfølgningen på opnåede resultater.

Motivationsprofilerne har ikke været så lette at bruge. Der er blevet lidt mere fokus på de forskelle, der er mellem medarbejderne og betydningen af at motivere på forskellig vis, i forbindelse med dialogen omkring udførelsen af arbejdsopgaverne.

Gennemførelsen af tavlemøderne har givet Ejer anledning til at forberede og fokusere på de valgte indsatsområder. Samtidig har det øget kvaliteten på arbejds sproget (Engelsk) så kommunikationen er blevet lettere.

Ejer har været tilfreds med udbyttet i forhold til sine forventninger. Han har dog ikke kunnet sætte pris (kr.) på værdien han vil betale for et forløb. Men et bud på mellem 5.000 til 10.000 kr. er ikke urealistisk.

Bilag 1 - Opsumming på brug af værktøjer

Værktøj	Roadmap		Udvikling	Evaluering værktøj
Week-planner og forbedrings-tavle	start	1	Driftsleder har været mødeleder igennem hele perioden	Nået lidt længere end de mål der blev sat op i september.
	Mål	3	Weekplaner en mere en kommunikationsplatform fra ejer til medarbejder end et dynamisk værktøj	Overvej hvad der skal til for at inddrage medarbejdere. Bliv ved med at sætte udskrifter på mødet, f.eks. celletallet. Det vil virke godt når/hvis I flytter tavlemødet om til Bovisoften ved malkegraven.
	Opnået	3+		

Værktøj	Roadmap		Udvikling	Evaluering værktøj
Foderkontrol	start	2	Der er lavet 4-5 foderkontroller, delvis med hjælp fra kvægkonsulent over telefon i starten af forløbet	Ejer bruger restbeløbet pr kg mælk, hvilket motiverer
	Mål	4		
	Opnået	4	Den sidste helt uden hjælp	

Værktøj	Roadmap		Udvikling	Evaluering værktøj
Kritiske målepunkter	start	2	Bruges både som alarm og opfølgning på udvikling. Bruges som grundlag for målstyring.	Sæt et mål at medarbejderne kan finde celletals og kim udskrifterne på Bovisoften
	Mål	4		
	Opnået	4	Mål er justeret i forhold til standard	

Værktøj	Roadmap		Udvikling	Evaluering værktøj
Nøgletalstjek	start	1	Kan bruges hvert halve år, f.eks. omkring mål	Kan bruges mere offensivt i forbindelse med budget sammenhæng mellem budget og mål
	Mål	4		
	Opnået	3	Godt som benchmark	

Roadmapping – Foderregistrering (FR) og -kontrol (FK)

Ønske niveau er markeret med **X** opnået niveau er markeret med **✓**

	Trin 1	Trin 2	Trin 3	Trin 4	Trin 5
Den eller de der er ansvarlige for fodringen	<ul style="list-style-type: none"> • Kender Foderkontrol (FK) som et værktøj til opfølgning på fodringen • Bruger ikke FK på bedriften 	<ul style="list-style-type: none"> • Laver ikke selv FK • Rådgiveren laver Foderregistrering (FR) og FK ved: <ul style="list-style-type: none"> - besøg af rådgiver - foderskift - ”problemer” relateret til fodring • Agerer derefter 	<ul style="list-style-type: none"> • Laver selv FR og FK ved: <ul style="list-style-type: none"> - ydelseskontrol - foderskifte - ”problemer” relateret til fodring • Drøfter FK med rådgiveren, før der laves en ændring 	<ul style="list-style-type: none"> • Laver selv FR og FK hver 14 dag • Følger FK i KMP, gerne på tavlemøder <p>Drøfter FK med rådgiveren, før der laves en ændring X✓</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Laver selv FR og FK hver 14 dag. • Sender analyser til KMP fuldfoder 11 gange om året • Følger FK i KMP, gerne på tavlemøder • Drøfter FK med rådgiveren, før der laves en ændring
Udbytte (for bedriften og medarbejdere)	<ul style="list-style-type: none"> • Intet udbytte for bedriften 	<ul style="list-style-type: none"> • Opfølgning på fodringen mht. til effektivitet og næringsstoffer på ”stikprøve” basis. • Tjek på om foderplanen fungerer • Mulighed for at rette en fodring, der ikke helt fungerer 	<ul style="list-style-type: none"> • FK giver grundlag for <ul style="list-style-type: none"> - at optimere fodereffektiviteten - styre foderbudgettet - Bedre sparring med rådgivere omkring justeringer af fodringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tæt opfølgning • Mulighed for hurtigt at rette ind, så næringsstoffer og energi passer • Styr på grovfoderbeholdning. • Alle har kendskab til hvordan fodringen fungerer og kender justeringer og betydningen for økonomien 	<ul style="list-style-type: none"> • Helt tjek på fodringen • Styringen af lagre på bedriften • Tjek på hvad kørerne får på foderbordet via analyser af det ud fodrede og ikke kun beregnede værdier • Alle har kendskab til hvordan fodringen fungerer og kender justeringer og betydningen for økonomien

*KMP-fuldfoder er et analysetilbud, der integrerer systematisk overvågning af fodringen i malkekvægsbesætninger med data fra DMS og Kvægdatabasen. KMP-fuldfoder baseres på prøver af foderblandinger til malkende køer og/eller goldkøer, der indsamles i forbindelse med ydelseskontrollen. Der udleveres prøvekit ved opstart af KMP-fuldfoder og besætningen modtager forregistrerede prøveposer til et halvt eller helt år ad gangen.

Road mapping- Weekplanner på Tavlemøder

Ønske niveau er markeret med X opnået niveau er markeret med ✓

	Trin 1	Trin 2	Trin 3	Trin 4	Trin 5
Medarbejder-nes (ME) involvering	<ul style="list-style-type: none"> • ME møder til tavlemøderne, men byder ikke ind med nogen arbejdsopgaver • ME siger ja og nej til opgaver, de får tildelt • Ikke dialog 	<ul style="list-style-type: none"> • ME byder ind med at fordele de arbejdsopgaver der er på tavlen • Byder ikke ind med nye arbejdsopgaver ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> • ME har gjort sig tanker om hvilke opgaver de skal have løst i løbet af ugen • Svarer når de bliver spurgt <p>X</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ME kommer selv med forslag til arbejdsopgaver og arbejdsfordelingen af ugens opgaver • "Go look and see" • ME med ansvarsområder, giver kort status 	<ul style="list-style-type: none"> • ME er forberedt og har allerede inden mødet snakket sammen om arbejdsopgaver, de skal planlægge i den kommende uge • Tavlemødedeltagerne skiftes til at styre mødet hvor hver ME giver status på hans/hendes ansvarsområder
Landmand/ driftsleders (LM) involvering	<ul style="list-style-type: none"> • LM leder og fordeler opgaverne, uden at henvende sig til ME • Møderne afholdes ikke regelmæssigt. • Ingen dagsorden og for lange møder 	<ul style="list-style-type: none"> • LM leder og fordeler opgaverne • LM spørger ME om de har lyst til opgaverne • Dagsorden og møderegler (tlf, tidsrum) ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> • LM prøver at inddrage ME, ved at fortælle hvilke opgaver der skal løses henover ugen • Fast dagsorden men hvor LM forbereder sig inden ved at observere succeser og udfordringer hos ME. Bruger lidt spørgeteknik 	<ul style="list-style-type: none"> • LM spørg ind til hvad ME har planer om i denne uge • Bruger meget spørgeteknik og åbne spørgsmål 	<ul style="list-style-type: none"> • LM styrer dagsordenen og spørger ind til den enkelte ME planer • Der ligges op til diskussion i gruppen • Er LM ikke tilstede, afholdes mødet alligevel <p>X</p>
Udbytte (for bedriften og medarbejdere)	<ul style="list-style-type: none"> • Samling af ME • ME får den samme information 	<ul style="list-style-type: none"> • De opgaver LM har planlagt fordeles på ME • Tanken om at vi alle er med til at forbedre og ændre udvikles • Det giver en anerkendelse at have gjort noget ekstra for bedriften eller ME'erne 	<ul style="list-style-type: none"> • ME begynder at tage initiativ til at få planlagt, fordelt arbejdsopgaver og gøres noget der letter hverdagen • Team-ånden styrkes 	<ul style="list-style-type: none"> • Alles tanker og opgaver bliver delt i fællesskab • Bedriften har fået overblik over hvornår de har mere tid til pluk- opgaver og er mere effektive • Der er en klar team-ånd 	<ul style="list-style-type: none"> • Der nås rigtig mange pluk-opgaver • Bedriften er super effektiv • Bedriften arbejder hele tiden med at forbedre resultatet

Roadmapping - Forbedringstavle på Tavlemøder

Ønske niveau er markeret med **X** opnået niveau er markeret med **✓**

	Trin 1	Trin 2	Trin 3	Trin 4	Trin 5
Medarbejder-nes (ME) in-volvering	<ul style="list-style-type: none"> • ME møder til tavlemøderne • Ingen forbedringsforslag og ros • Ikke dialog 	<ul style="list-style-type: none"> • ME byder ind med ros og nogle få forbedringsforslag. 	<ul style="list-style-type: none"> • ME har sat forbedringsforslag på i løbet af ugen • ME har taget stilling til beslutnings pkt. om forslaget. • Nye tiltag og effekt/indsat matrixen bruges til diskussion i ME-gruppen. <p>X✓</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ME med ansvarsområder, giver kort status. • Brug af "Go look and see". 	<ul style="list-style-type: none"> • Input og diskussion omkring målstyring og nye tiltag. • Skiftende tavlemødeleder • Hver ME fortæller om status på ansvarsområder.
Landmand/driftsleders (LM) involvering	<ul style="list-style-type: none"> • LM gennemgår tavlen, uden at henvende sig til ME • Ikke regelmæssige møder • Ingen dagsorden og for lange møder. 	<ul style="list-style-type: none"> • LM leder og gennemgår tavlen. Forbereder sig en smule. • Fokus er på forbedringsopgaverne samt mål for bedriften. • LM spørger ME om de har forslag til forbedringer • Fast dagsorden og mødereglere (tlf., tidsrum). 	<ul style="list-style-type: none"> • LM prøver at inddrage ME, via "hvad gik godt sidste uge", forbedringer, prioritering og bedriftens interne mål. • Fast dagsorden m. forbedrelse (observere succeser og udfordringer hos ME). <p>Brug af spørgeteknik</p> <p>X✓</p>	<ul style="list-style-type: none"> • LM spørg ind til mål og indsatser. LM bruger KMP/KPI'er til at vise status. • Bruger meget spørgeteknik. • God stemning på møderne. ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> • Der er stor grad af diskussion i gruppen. • Er LM ikke tilstede, afholdes mødet alligevel.
Udbytte (for bedriften og medarbejdere)	<ul style="list-style-type: none"> • Samling af ME • ME får den samme information • Utilfredshed omkring udbyttet for LM 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle er med til at arbejde med løbende forbedringer. • Ankerkendelse for at have gjort noget ekstra for bedriften eller kollegaerne 	<ul style="list-style-type: none"> • ME oplever stor involvering og tager mere ansvar • Mange forbedringsforslag • Team-ånden styrkes • Mindre spildtid 	<ul style="list-style-type: none"> • Alles tanker og opgaver bliver delt i fællesskab=synergi • ME er mere effektive • Stor team-ånd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedriften er super effektiv. • Bedriften arbejder hele tiden med at forbedre resultatet. • Meget stor involvering af ME sikrer stor motivation ved arbejdet.

Roadmapping - Kritiske Målepunkter (KMP)

Ønske niveau er markeret med X opnået niveau er markeret med ✓

	Trin 1	Trin 2	Trin 3	Trin 4	Trin 5
Medarbejder-nes involvering	<ul style="list-style-type: none"> Har hørt om Kritiske Målepunkter som et overvågningsværktøj 	<ul style="list-style-type: none"> Kender KMP forsiden Ved at det er bedst med grønne lamper Har set KMP rapporter (udskrifter) få gange 	<ul style="list-style-type: none"> Kender strukturen i KMP. Ved f.eks. at der ligger en plan for mælkeydelse som grundlag for alarm Ved, at der er en KMP rapport med grafer bag hvert nøgletal, som viser de seneste måneder Giver feedback når KMP præsenteres, oftest 1-2 gange pr. måned ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> Kigger selv i KMP Klikker ugentligt på KMP rapport Vurderer udvikling. Kan forstå rapporterne bag hvert nøgletal X 	<ul style="list-style-type: none"> Bruger aktivt KMP, ofte flere gange pr. uge. Følger deres ansvarsområder og ser udvikling Synliggør status og mål med KMP (f.eks. på tavlemøde)
Landmand/driftsleders Involvering	<ul style="list-style-type: none"> Har hørt om Kritiske Målepunkter (KMP) som et overvågningsværktøj 	<ul style="list-style-type: none"> Drøftet KMP med sine rådgivere i forbindelse med rådgivningsbesøg Har ikke selv brugt KMP 	<ul style="list-style-type: none"> Kender strukturen i KMP. Har vist KMP ved medarbejdermøder. Kan slå op i rapporten og vurdere udviklingen. Har ikke en fast rutine med at slå op, der kan gå uger imellem 	<ul style="list-style-type: none"> Følger op mindst en gang hver uge Følger op før medarbejdermøde Præsenterer KMP og flere enkelte nøgletal for medarbejdere Justerer mål i forhold til bedriftens ambitionsniveau X ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> Bruger KMP flere gange pr. uge Bruger KMP sammen med medarbejdere KMP er udgangspunkt for at drøfte indsatsområder og situationen på bedriften ✓
Udbytte (for bedriften og medarbejdere)	<ul style="list-style-type: none"> Intet udbytte af KMP for bedriften 	<ul style="list-style-type: none"> KMP nøgletal er kendte Indsatsområder for bedriften er drøftet Der bliver ikke fulgt op på KMP tallene. Bevidsthed om mål er lav 	<ul style="list-style-type: none"> Bedriften er bevidst om flere indsatsområder Der er en fælles motivation for at gøre noget. Motivationen kunne være højere med mere information og hvis der rutinemæssigt bliver fulgt op 	<ul style="list-style-type: none"> Stort engagement ved medarbejdere Motivation til at ændre handlinger og til at nå mål Alle er bevidste om egne og de andre medarbejders ansvar for at nå mål ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> Stort engagement blandt alle Alle sætter al deres viden i spil Medarbejdere er meget målbevidste, og ønsker at diskutere handlingsplaner ten

Roadmapping - Nøgletalstjek (NT)

Ønske niveau er markeret med X opnået niveau er markeret med ✓

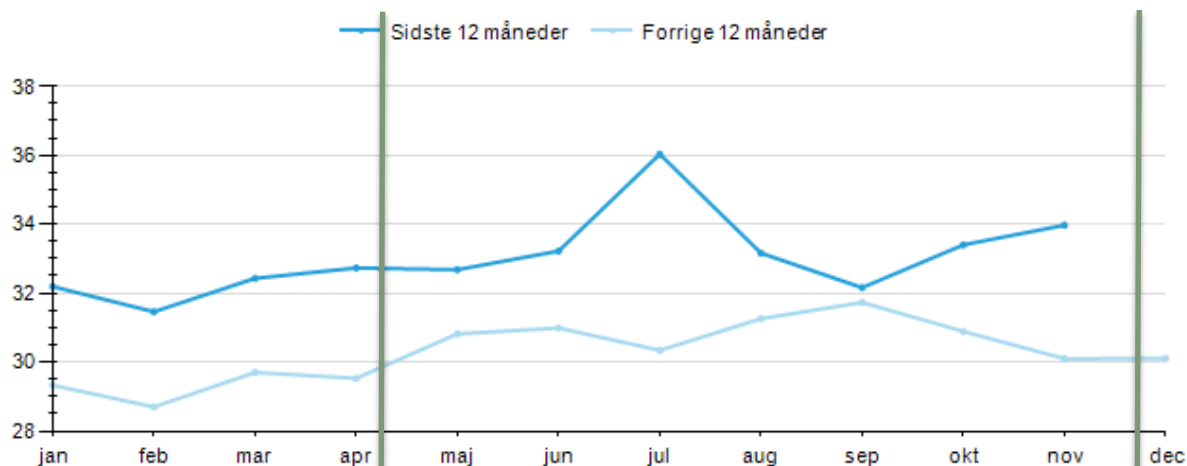
	Trin 1	Trin 2	Trin 3	Trin 4	Trin 5
Medarbejder- nes involve- ring	<ul style="list-style-type: none"> Har hørt om nøgletalstjek (NT) og kender princippet ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> Ved hvor NT findes i DMS Har set print fra nøgletalstjek 	<ul style="list-style-type: none"> Er bekendt med NT ved f.eks. medarbejdermøder Ved hvor bedriften ligger på centrale parametre (f.eks. blandt de 25 % bedste) 	<ul style="list-style-type: none"> Navigerer selv i NT og kigger på grafer bag Bruger primært standardopsætninger og er usikre på at ændre i kriterier Bruger primært NT i starten af ny måned, på medarbejdermøder men også 1-2 gange herefter X 	<ul style="list-style-type: none"> Bruger aktivt NT Tjekker og sætter kriterier for sammenlignings-gruppe Har indsat mål Bruger NT meget i starten af ny måned. Ser f.eks. på samme periode sidste år m.m.
Landmand/ driftsleders involvering	<ul style="list-style-type: none"> Har hørt om nøgletalstjek (NT) og kender princippet 	<ul style="list-style-type: none"> Har anvendt NT sammen med rådgivere Har brugt udskrifter på medarbejdermøde 	<ul style="list-style-type: none"> Kan selv navigere i NT Bruger primært standardopsætninger og er usikker på at ændre kriterier for sammenligningsgruppe Bruger det ca. månedligt 	<ul style="list-style-type: none"> Bruger aktivt NT Sætter kriterier for sammenligningsgruppe Har indsat mål Bruger mest NT i starten af ny måned, men også løbende til opslag ved ny interesse eller ydelseskontrol X✓ 	<ul style="list-style-type: none"> Bruger ofte NT sammen med sine medarbejdere Bruger det til at give ros og italesætte indsatsområder Ser tilbage i tid for at finde forklaringer Der går ikke 14 dage imellem at det bliver brugt
Udbytte (for bedriften og medarbejde- re)	<ul style="list-style-type: none"> Intet udbytte af NT for bedriften 	<ul style="list-style-type: none"> Har brugt det som opfølgning på nogle indsatsområder Ingen systematisk opfølgning 	<ul style="list-style-type: none"> Alle er bevidste om flere indsatsområder Der er en fælles motivation for at flytte resultaterne, men der følges ikke op løbende Motivationen kunne være højere 	<ul style="list-style-type: none"> Solidt engagement blandt medarbejder og motivation til at ændre handlinger og nå mål Er bevidste om hvordan de placerer sig (f.eks. bedste 25%). Medarbejdere føler glæde ved at nå mål 	<ul style="list-style-type: none"> Stort engagement blandt medarbejdere Bruger det både for at følge op på mål, sikre sig en position – f.eks. nr. 5 ud af 57. Kigger tilbage i tid og drøfter forklaringer og handlemuligheder.

Bilag 2 - Nøgletal på besætningen i projektperioden fra maj til oktober 2016

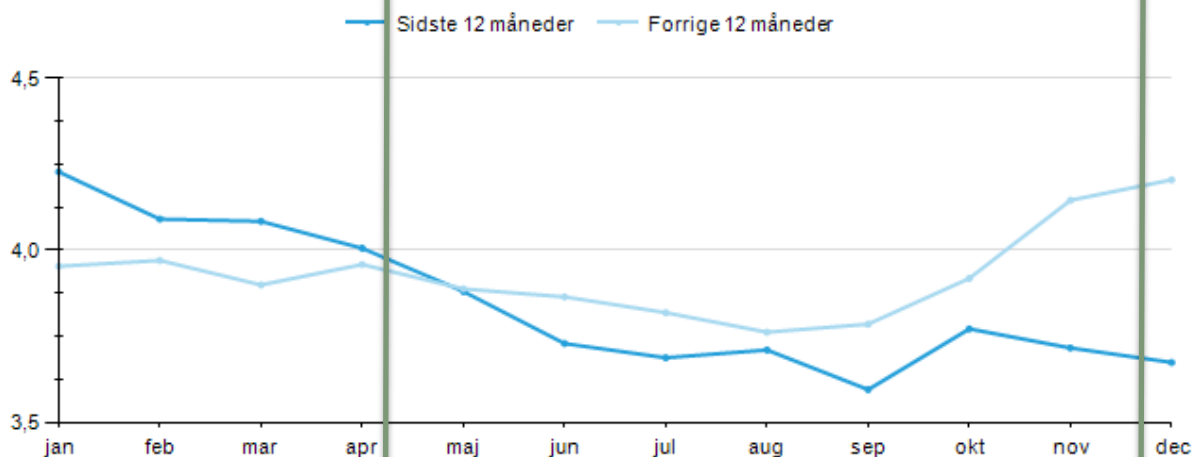
Ydelse. Opnået og planlagt leverance (afsluttede mdr. i 2016)

	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Jan-Dec
Opnået (ton EKM)	353	334	382	381	385	378	394	390	356	367	352	376	4450
Planlagt (ton EKM)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	353	376	-
Difference (ton EKM)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-1	0	-

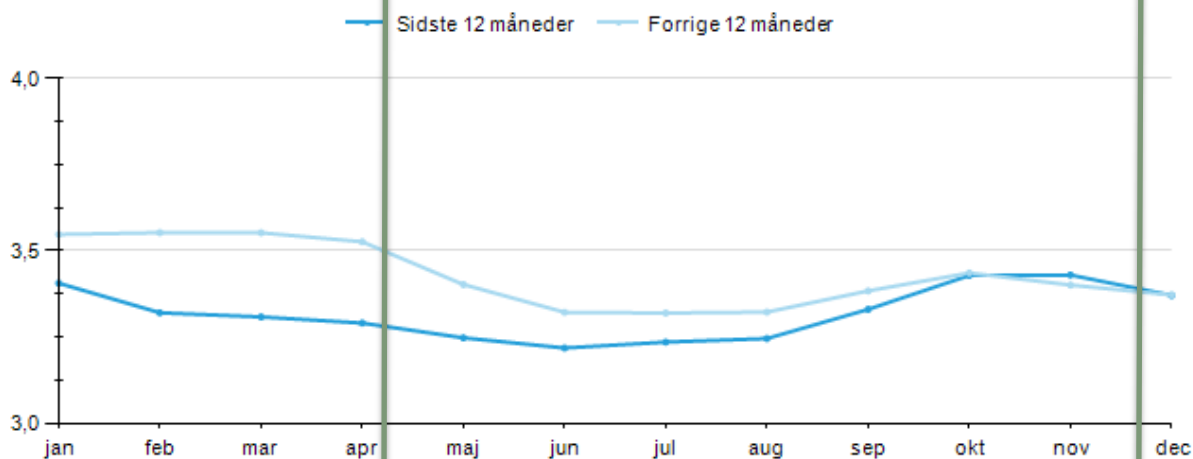
Daglig ydelse pr. ko (Kg EKM)



Mejeri, fedtpct (%)



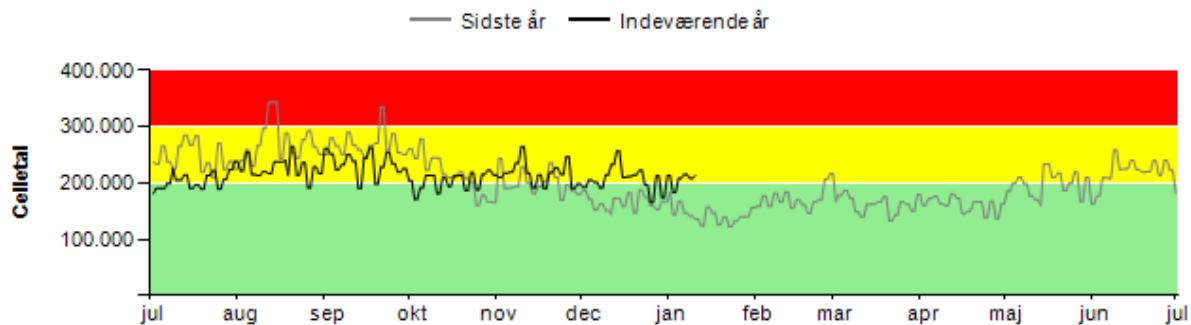
Mejeri, proteinpct (%)



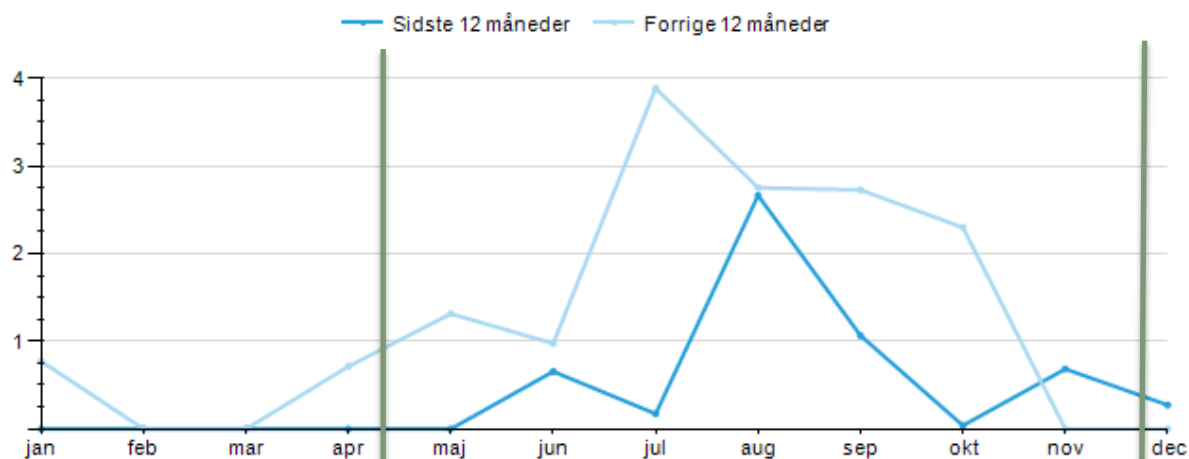
Projekt start

Projekt slut

Udvikling i celletal med intervaller for fradrag og tillæg



Kval. tillæg, mulig indtægt (Øre/kg EKM)



Celletal (Antal)

