

Beretning

1. Projektets titel

Arbejdsplanlægning på store kvægbedrifter

2. Projektperiode

Projektstart: 1. januar 2011

Projektafslutning: 31. december 2011

3. Projektets udbytte og effekt, formål og projektføreløbet

Projektets udbytte og effekt:

Projektet har vist, at Lean-værktøjerne 5S, tavlemøder, værdistrømsanalyse og SOP i høj grad kan give landmanden systematik omkring arbejdsorganisering, arbejdsplanlægning og fokus på spild ved blandt andet større medarbejderinddragelse. Især tavlemøder har vist sig at være et værdifuldt værktøj, der kommer omkring de mest basale og elementære ledelselementer. På 4 konkrete bedrifter blev der fundet gevinster for mellem 25.000 kr. og 91.000 kr. om året. Effektmålingerne har vist et forbedret grundlag for fastholdelse af kvægbrugets ansatte og mere tidssvarende arbejds- og ledelsesformer i kvægsektoren.

Projektet formål:

Formålet med projektet var at demonstrere let anvendelige værktøjer og metoder til arbejdsplanlægning i kvægbruget, som kunne forbedre arbejdsmiljøet og dyrevelfærden til stor gavn for samfundet. Det skulle ske gennem sikre, let gennemskuelige og meget visuelle arbejdsprocedurer, en minimering af u hensigtsmæssigt og ensidigt gentagende arbejde samt en forbedret kommunikation mellem arbejdsgiver og medarbejdere.

Projektets faglige forløb:

Demonstration af værktøjer til arbejdsplanlægning (arbejdspakke 1 + 2)

Lean-værktøjerne blev demonstreret på 36 kvægbedrifter – både med dansk og udenlandsk arbejdskraft. Ved begyndelsen og afslutningen af projektet har alle testværter inklusiv mindst én medarbejder udfyldt et audit-skema. Effekten er forskellen på de to skemaer. 15 bedrifter blev besøgt og interviewet, mens der til de øvrige testværter blev udsendt spørgeskema samt Lean-audits 6 måneder efter igangsætning.

Tavlemøderne var helt klart det mest populære værktøj. Næsten 80 procent af bedrifterne valgte at implementere dette værktøj.

Situation	Indsats	Spildtype	Udbytte	Effekt
<ul style="list-style-type: none">Dårlig koordination og klima	2-3 tavlemøder	Ventetid overproces	Plan og koordinering	Mindre tidsforbrug frigivet ca. 50t. kr. pr. år
<ul style="list-style-type: none">Mange medarbejdereUkoordineret indsats	VSM tavlemøde	Bevægelse, ventetid og transport	Maskine samme sted, medarbejderne kender indbyrdes afhængighed	Mindre tidsforbrug frigivet ca. 82 t. kr. pr. år
<ul style="list-style-type: none">Dårlig mælke kvalitetRod på lagerStor kalvedød	Tavlemøder, SOP og 5S	Overproces og lagerfejl	Ensartet håndtering og kvalitets-lagerstyring	2 øre pr. liter ca. 25 t. kr. pr. år. Lageromkostninger reduceret med ca. 75 t. kr.
<ul style="list-style-type: none">Tilfældig vedligehold i maskinparkDårlige kalve	Tavlemøder, målstyring og RCM (pålideligt vedligehold)	Ventetid, Overproces, Fejl og uudnyttet viden	Plan for vedligehold Mål for kalveflytning Synlige mål	Reparations omkostninger reduceret med ca. 50 t. kr. pr. år Forbedret produkt. 91 t. kr. pr. år

Ovenstående tabel viser, at Lean skabte effekt på landmandens bundlinje i form af kroner og øre (flere overlevende kalve, reduceret lageromkostninger, bedre mælke kvalitet, færre fejl). Derudover blev der endvidere dokumenteret mindre ressourceforbrug ved enkeltopgaver på bedrifterne (mindre tidsforbrug). Udfordringen er der, hvor der er et reduceret ressourceforbrug, at få omsat de frigivne ressourcer til værdiskabende aktiviteter eller resultater på bundlinjen

Ligesom i andre produktionsvirksomheder lykkedes det ikke alle Lean-testlandmænd at få udbytte af Lean. Cirka 10 procent af de deltagende bedrifter har ikke eller vil ikke opleve effekt af Lean.

Udsagn fra de deltagende testværter og rådgivere viser, at det skyldes flere ting. Blandt andet at:

- Ejeren/ledelsen på bedriften Ikke havde/viste det fornødne ledelsesmæssige fokus
- Bedrifter, der deltog, var udenfor Lean-værktøjernes målgruppe (lukningstruede bedrifter)
- Opfølgningen blev ikke prioriteret højt nok hos både rådgiver og landmand.

Implementering og vedvarende brug af værktøjerne (kompetenceudvikling) (arbejdspakke 3)

Der blev etableret en Lean-uddannelse på 5 dage med eksamen for Lean-rådgivere i kvægbruget. Inden opstarten af Lean-certificeringen var der en afklaringsproces med de 15 kvægcentres chefer og medarbejdere, om de ønskede at investere i en Lean-certificering. I alt 9 kvægrådgivere tilmeldte sig og gennemførte uddannelsen, og alle har arbejdet med lokal markedsføring i deres område.

Målet om at sikre motiverede rådgivere, der tænker i Lean som et forretningsområde, blev opnået. Derfor vil uddannelsen i 2012 også blive udbudt til som et akademifag med 10 ECTS-point. Der er stor interesse for faget, hvilket har vist, at Lean er interessant for alle driftsgrene i dansk landbrug.

Følgende ledelsesparametre blev afdækket

De gennemførte audits har været en "aha-oplevelse" for lederen. De kunne se, at de selv havde flyttet sig, og fik et billede af medarbejdernes oplevelser. Lederen har dermed fået en række fokusområder at arbejde med, og som, han/hun ved, er nærværende og relevante for hans medarbejdere og ham selv.

Indsatsen har desuden været rettet imod erfaggrupper på de enkelte centre. Ressourcerne blev anvendt på at kvalificere processerne og værktøjerne på bedrifterne ved igangsætning af værktøjerne samt Lean-audits.

4. Formidling og vidensdeling vedr. projektet

Projektet har haft meget stor bevågenhed som følge af 17 gode artikler, mange demonstrationer, 3 nye foldere og fokus fra øverste ledelse på Videncentret for Landbrug, Kvæg og de lokale kvægcentre. Det ses blandt andet af over 3.000 besøgende på hjemmesiden www.arbejdsplan.kvaeg.dk i 2011. Derudover har projektet haft mange forespørgsler fra andre end kvægbedrifter - herunder svinebedrifter og fra udlandet (Sverige).

Artikler m.m. er tilgængelige her

<http://projektfinansiering.landscentret.dk/Promilleafgiftsfonden/2011/Arbejdsplanlaegning-storekvaegbedrifter/Sider/default.aspx>

5. Projektansvarlig

Specialkonsulent Ulrik Toftegaard Jensen, Videncentret for Landbrug, Kvæg Team Bedriftledelse, Tlf. 8740 5254 / 2171 7745; e-mail: utj@vfl.dk
