



d. 26. september 2012

## Beslutningsreferat af møde den 25. september 2012

**Sted:** VFL, Mødelokale 8. Agro Food park 15, 8200 Århus N  
**Tid:** Tirsdag den 25. september 2012 kl. 9.00 til 15.30  
**Deltagere:** Peter K. Møller, LMO, Inger-Marie Antonsen, Centrovic, Peter Hegelund, JLBR, Bo Kær Pedersen VFL, Mette Thorhauge, Lemvig-Landbo, Anja Guldbjerg, VJL og Anna Sofie Kjærsgaard, VJL  
**Indlæg:** Ulrik Toftegaard Jensen, VFL, Vibeke Fladkjær Nielsen, VFL og Anne Juul, VFL  
**Afbud:** Lone Harder Waldemar, LRØ og Mette Fjordside, HFLC  
**Referent:** Anne Juul, VFL

**Formålet med formiddagen** er, at sparre med hinanden omkring demonstrationsaktiviteterne på Lean værktøjerne: VSA, målstyring (tavlemøder) og Kanban, herunder vil VFL fortælle om erfaringerne med TPM og Kanban.

**Formålet med eftermiddagen** er, at præsentere og prioritere en række nye ledelsesværktøjer der skal udvikles i 2012 til kvægbruget.

### Indhold og arbejdsmetode

Indlæg, gruppearbejde og procesøvelser

### Formiddag. Lean i kvægbruget

1. (15 min) Velkomst og formål med dagen v/ Ulrik Toftegaard, VFL
2. (60 min) Status på dine Lean demonstrationer v/ Alle
3. (60 min) TPM, målstyring og Kanban. Erfaringer med disse nye værktøjer v/ Vibeke Fladkjær Nielsen, VFL og Mette Thorhauge, Lemvig Landboforening
4. (30 min) Effektsikring - hvad kommer der til at ske v/ Ulrik Toftegaard, VFL og Trainee Anne Juul, VFL

### Frokost kl. 12.00 -12.30

### Eftermiddag. Udvikling af nye ledelsesværktøjer

5. (15 min) Gennemgang af eftermiddagens program herunder timer og økonomi for udviklingsopgaver v/ Ulrik Toftegaard, VFL
6. (60 min) Præsentation af ideer til nye ledelsesværktøjer v/ Vibeke Fladkjær Nielsen, VFL
7. (90 min) Gruppearbejde- udvælgelse af værktøjer der skal udvikles v/ Alle
8. (15 min) Eventuelt v/ Ulrik Toftegaard, VFL

Vedlagt referat er: PowerPoint fra VFL(bilag 1), PowerPoint fra Mette Thorhauge (bilag 2), TPM bilag (3), Handlingsplaner udarbejdet i grupper, scan (bilag 4).



### Ad 1. Velkomst og forventningsafstemning

Dagsorden blev godkendt.

### Ad 2. Status på demonstrationer

#### Succeser

Der er gang i og kommende opstart af mange tavler, og enkelte andre værktøjer ude i besætningerne. Der holdes møder/præsentationer af Lean for kollegaer, ERFA-grupper for landmænd og enkelte banker.. Gode erfaringer med ERFA gruppemøder hvor teori kombineres med praktik. Det virker godt at demonstrere Lean via rollespil. Positiv modtagelse af Lean på landbrugsskoler og samarbejdet omkring præsentationerne har fungeret rigtig godt. Landbrugsskolerne vil gerne fortsætte med at bruge Leanrådgivere som eksterne undervisere. Det giver god effekt at andre landmænd ser og hører om Lean fra en landmand der benytter værktøjerne. Nyhedsmail om søgning af testlandmænd gav positive reaktioner, der kunne mærkes hos Lean rådgiverne.

#### Udfordringer

Rådgiverne har travlt og Lean sælger endnu ikke sig selv. Det tager tid før nye ideer forplanter sig hos landmændene og rådgivningskollegaerne. Landmændene skal erkende et behov for Lean for der er grobund for opstart og indkøring. Hos landbrugseleverne opleves der forskel på deres modenhed og dermed modtagelse af Lean. Det kræver opfølgning og ad-on værktøjer at holde tavlemøder/motivation kørende i besætningerne. Arbejdet med VSA, kan være vanskeligt, hvis den brændende platform bliver for bred. Det opleves at banker opfordrer, økonomisk pressede besætninger til at benytte Lean, dog uden at begrunde det tydeligt nok, landmandens indstilling til Lean i en sådan situation kan være negativ fra start. Typisk har disse landmænd ikke overskud til at implementere nye ledelsesværktøjer som Lean. En Lean Light version er blevet brugt til at begynde med (synlig leder, men venter med tavlemøder). Der har været forvirring omkring forløbet/forventningerne til i år. Savner tydeligere kommunikation fra VFL projektgruppen.

En gentagende udfordring er mangel på arbejdsbeskrivelser og tidsforbrug. Dette giver også udfordringer for landmanden i forbindelse med ansættelse og indslusning af de rigtige medarbejdere. Tavlemøder løser ikke problemet når man er kommet til at ansætte en ukvalificeret medarbejder.

#### Forslag

- TPM kan bruges som Lean værktøj i markbrug.
- Skriv bruttobeløb på regning og derefter gør projektets støtte synlig.
- Lean værktøj til planlægning af opgaver længere end en uge frem (måned- og årsplan).
- Lean ERFA-gruppe – rådgiverne laver dem lokalt. Info i Kvæg Nyt (Vibeke).
- Tur til lokalvirksomhed der benytter Lean, oplagt at lave i ERFA-grupper. En liste over virksomheder sendes ud (Ulrik).
- Eksempler på vagtplan til tavlen lægges på hjemmesiden (Anne).
- Opfordre til tidsregistreringer i egen besætning, således man starter med at lave intern benchmarking.
- Benchmarking ift. tidsforbrug på hjemmesiden (Anne)
- Beskrivelse af data og hensigten (Anne)
- Efterlysning af analyseværktøj til at beregne medarbejderbehov ift besætningsstørrelse og teknologi.
- Indslusnings- og arbejdsplan af nye medarbejdere.



- "Sidemandsoplæring" er en metode som mange bruger med held. Men det skal føles op af leder, så helhedsforståelsen sikres ved den nye medarbejder.
- Dialog-kort MUS se <http://www.uption.dk/index.htm>

### Ad 3 TMP, målstyring og Kanban

Præsentation af slides 1-15 i bilag 1, samt bilag 2

**Kanban:** Det skal afprøves hvorvidt der er et behov for Kanban.

Signalværdien er det vigtige, Kanban-kortene er måske lidt for kompliceret i landbrug. Salgsargument: godt værktøj til at uddelegere en arbejdsopgave for landmanden og samtidig har han sikkerhed for at opgaves løses. Idé grisespray er god til at lave signaler.

Enighed om at der skal forsøges at give et overslag på hvad det koster at løbe tom for forskellige varegrupper (Vibeke)

**TMP:** Kundemålgruppe, primært dem der har fået kommentarer i regnskabet omkring omkostninger til vedligehold, og dem som bruger meget tid på nedbrud og ventetid for medarbejderne.

Regneeksempler over omkostningerne ved at fx malkeanlæg og fodersystem ikke virker og evt. en artikel (Vibeke). TMP vil være et godt værktøj for banker og driftsøkonomer, intern slag på centrene.

Vi kan kun hjælpe med systemet, ikke selve vedligeholdelsesopgaverne. Skaber dialog omkring serviceaftaler og behov. Vurderingsskemaet i bilag 3, benyttes måske bedst hvis der ses på en enkelt maskine ad gangen. Evt. udarbejde en "SMOP" pr maskine (smøre SOP ophængt i registersystem). Under dette punkt opstod der en debat om, hvad som kan gøres tilgængeligt elektronisk, f.eks. via en app,

Bedriftsspecifikt: SMOP, arbejdsbeskrivelser og - planer, timeregnskab mv.

### Ad 4 Effektsikring og økonomi for demonstrationsprojektet

Økonomi for projektet se slide 30 i bilag 1.

Det er vigtigt fra start af, at informerer landmanden om at vi gerne vil have at han ligger mærke til hvad han får ud af Lean ift. tid, resurser og kr.

Audit skemaer er omdelt, evt. kommentarer eller rettelser sendes til Anne på [annej@vfl.dk](mailto:annej@vfl.dk) senest **torsdag d. 4. oktober**. Skemaerne vil efterfølgende blive lagt op på hjemmesiden (Anne).

Skema til tavlemøder uddeles både inden opstart og igen efter 2-3 mdr. Skemaer for de andre værktøjer uddeles efter værktøjet er brugt. Svar på skemaerne skal sendes til Anne på [annej@vfl.dk](mailto:annej@vfl.dk) helst i løbet af december.

Ordet effektmåling vil være mere korrekt, idet skemaet i sig selv ikke bruges til at sikre effekten. Der er enighed om at skemaerne bruges bedst hvis der ved indsamling af "efterskemaer" med det samme er en dialog omkring effekten af værktøjet i den pågældende besætning.

### Ad 5 Program for eftermiddagen og økonomi for udviklingsprojektet

Økonomi for projektet se slide 37 i bilag 1.

Lone Højgaard Borg, Arbejdsmiljøkonsulent VFL, deltog resten af dagen. Deltagernes forventninger blev afstemt.

### Ad 6 Nye Ledelsesværktøjer

Præsentation af slides 39-69 i bilag 1. Fokus er på ad-on værktøjer. Tilbygning til eksisterende



værktøjer.

### Hvordan følger man op?

Medvirke ved feedback møder, hvor rådgiver observerer et tavlemøde og kommer med konstruktive og anerkendende kommentarer efterfølgende.

Hvis der er felter på forbedringstavlen der ikke bruges, indfør nye værktøjer.

Forslag: skift "de gode oplevelser fra sidste uge" ud med "det bedste jeg har lært i sidste uge".

Der var enighed om at man fra start af melder ud at værktøjerne fungerer bedst hvis der løbende bliver fulgt op af Lean rådgiveren, evt. læg det ud som et "krav" og ikke et tilvalg.

**Spilspotter for hinanden:** Vibeke foreslår et skema så medarbejderne kan spotte spild hos hinanden, således de følger hinanden som par i løbet af dages opgaver.

**Plan,Do,Check,Action:** Umiddelbart er holdningen at konceptet er lidt for omstændig. Forklaring at det benyttes bl.a. til udarbejdelse af SOPs. Nye medarbejdere køres ved ansættelse "modsat" rundt i PDCA– hvordan kan vi ændre det?

**Arbejdsglædesbarometer:** Enighed om at det er et værktøj der skal benyttes med omtanke, så rådgiverne ikke kommer ud i situationer hvor de ikke kan bunde. Forslag om at bruge anonym besvarelse af barometeret fx post-it, rådgiveren beregner et gennemsnit og ligger op til dialog. Lone fortæller at der mindst hver 3. år skal laves samtaler om det psykiske arbejdsmiljø.

**Ansættelse:** Før ansættelse, interview kunden som en hjælp med at finde ud af hvilket behov der er til kvalifikationer og andre krav. Forslag mini-MUS dialog kort, der skal bruges inden for de første 3 måneder. Derpå løbende opfølgning, "hvad har jeg lært", om nye arbejdsprocedurer osv. Der mangler værktøjer til sidemandsoplæring og skabelon til indslusningsplan. Krav til/fra elever til dennes kunnen er ofte urealistiske.

**Personprofiler:** Hold fast ved Disc-profiler, som benyttes mange andre steder end inden for landbruget.

### Ad 7 Udvælgelse af værktøjer der skal udvikles

**Ansættelse og udvikling:** Mette Fjordside og Peter Heglund

**Mandskabsbehov og gå til Gemba:** Inger-Marie Antonsen og Peter Møller

**Forbedre dialog på tavlemøder:** Mette Thorhauge, Anja Guldbjerg, og Anna Sofie Kjærsgaard  
Handlingsplaner scannes og sendes med referatet. De skrives ind i Word til Ulrik (Anne)

### Ad 8 Eventuelt

Forslag om monitorer med video fra tavlen, opsat flere steder på besætningen. Kan der udvikles IT til håndtering?

Alt Lean materiale samlet ét sted? Hjemmesiden tjekkes og opdateres (Vibeke)

### Hvad skal der til for at Lean opnår den fortjente udbredelse i 2013?

Flere succes historier i medierne – markedsføring. Rådgivere må gerne sende cases ind, så der kan skrives artikler.

Ikke flere nye store værktøjer, men giv Lean rådgiverne tid til at udbrede dem vi har.

Vedligehold eksisterende værktøjer.



# VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Kvæg

Agro Food Park 15  
Skejby  
DK 8200 Århus N

T +45 8740 5000  
F +45 8740 5010  
E [vfl@vfl.dk](mailto:vfl@vfl.dk)  
W [vfl.dk](http://vfl.dk)

Demostøtte til Kanban, TPM, Spildspotter og de værktøjer der udvikles nu. Etablerede Lean værktøjer såsom tavlemøder, 5S bør sælges til prisen.

Midler til Lean ERFA-grupper.

Opgørelse over hvor mange besætninger bruger Lean og hvor meget er der solgt.

Opfølgning af landmænd har taget lederkurser – kan vi lære noget?

Drejebog omkring arbejdsmiljø.

Centerbesøg – workshop, en smagsprøve.

Besætningsbesøg – workshop, en smagsprøve.

Landbrugsskoler – vi er blevet spurgt om vi vil komme igen i 2013.

Papir tavle, men fortryk (Vibeke).

Forventningsafstemning/forretningsplan på centrene – positiv ift. chefen.