

**Projektets formål**

Formålet med projektet er at skabe helhedsorienteret ledelse i landbrugsvirksomhederne, som bliver større og mere komplekse. Projektet kobler og videreudvikler de eksisterende koncepter for lederudvikling, personaleledelse og operationel ledelse – og der sikres en koordineret sammenhæng mellem ledelse, management arbejdsmiljø og ressourceforbrug både i forhold til ledelsesværktøjer og den strategiske ledelse. Herved skabes en helhedsorienteret ledelse.

**Projektets aktiviteter**

Arbejdsopgave A) Ledelsesudfordringer for hhv. ejerledere og driftsledere er afdækket. Herud fra er der beskrevet indhold og designet lederudviklingsforløb. Resultaterne fra denne afdækning og deraf afledte relevante ledelsesværktøjer er afprøvet på erfa- og netværksmøde, og er herudover formidlet på Landbrugsinfo mm.

Arbejdsopgave B). Der har været gennemført en række workshops, erfamøder, inspirationsture samt konkrete afprøvninger og præsentationer af værktøjerne hos landmænd. Derudover har der også været fokus på de tværfaglige muligheder i operationel ledelse, bl.a. sammen med arbejdsmiljørådgivningen.

Arbejdsopgave C). Denne arbejdsopgave fokuserede på at færdigudvikle et system til automatisk tidsregistrering af arbejdsgangene på kvægbedrifter. Dermed kan der opnås et klarere billede af, hvor meget tid det tager at passe malkekøer og opdræt, hvilket giver et sammenligningsgrundlag mellem malkekvægsbedrifter.

De konkrete gennemførte aktiviteter handlede om: Opsætning og afprøvning af udstyret på kvægbedrifter, afprøvning og tilretning af udstyret, Udvikling af vejledninger og beskrivelser, Analyse af registreringerne og udvikling og afprøvning af et simpelt og virkningsfuldt benchmarking-system

**Projektets resultater**

## Arbejdsopgave A)

- 20 bedrifter i behovsafdækning for ejerledere
- 10 bedrifters driftsledere interviewet.
- 2 analysenotater
- 2 netværksmøder - et på VFL og et med deltagelse af VR-rådgivere under uddannelse.
- 3 oplæg om analysernes resultater og værktøjer på netværksmøde med deltagelse af landmænd.
- 8 artikler om analyseresultater på LandbrugsInfo
- Supplerende debatoplæg på LinkedIn gruppen "Forretningsudvikling i landbruget" med god respons
- Ledelsesrådgivere i DLBR har i 6 erfa-grupper brugt analyseresultater og ledelsesværktøjer
- 3 potentielle samarbejdspartnere har givet bud på lederudviklingsforløb.
- 3 tilbud fra relevante leverandører til lederudviklingsforløb behandlet og samarbejdspartner valgt
- Lederudviklingsforløbet endelig fastlagt

Projektet gennemfører i 2014 lederudviklingsforløb og sætter på en række erfamøder yderligere fokus på effektiv ledelse af landbrugsbedriften og udvikler løbende nye og supplerende værktøjer målrettet ledelse i landbrugsbedriften.

## Arbejdsopgave B)

- På 30 kvægbedrifter blev der demonstreret operationelle ledelsesværktøjer.
- Effektrapport omkring ledelsesværktøjernes effekt udarbejdet
- Afholdt tavlemødekursus for arbejdsmiljøkonsulenter
- 6 erfagrupper med driftsledere
- Undervist i ledelsesværktøjer på 4 landbrugsskoler

## Arbejdsopgave C)

- 2 kvægbedrifter har i 2013 testet udstyret
  - Afholdt møde med rådgivere omkring forventningsafstemning af indholdet i programmet
  - Afholdt 10 møder med udviklerne af værktøjet til tidsregistrering (Alexandra instituttet)
-

- 
- Deltagelse på workshop i Horsens omkring IKT i landbruget, hvor udstyret blev demonstreret
  - Udviklet en App- løsning til tidsregistrering på bedriften – se den <http://plana-app-dev.alexhosting.dk/>
  - Optimeret RFID udstyret så udstyret fyldte mindre hos testbrugeren samt at en almindelig smart telefon kan benyttes
  - Udviklet en pc-klient, hvor på data fra RFID -og mobiludstyret lagres og bearbejdes, således en rapport omkring tidsregistrering og benchmarking, kan udarbejdes af rådgiveren.
  - Udarbejdet faktablad omkring tidsregistrering i kvægbruget herunder udstyrets formål og effekt.

App versionen blev opprioriteret, da det støtter Pc-klienten, samt var et ønske fra kvægbrugerne.

### **Forventede effekter**

#### Arbejdspakke A)

Deltagende ejerledere og driftsledere har vurderet emnet relevant og har evalueret møder og interview positivt, ligesom de har givet udtryk for at præsenterede ledelsesværktøjer har kunnet omsættes direkte i deres ledelse. Derudover har flere såvel bedrifter som rådgivere givet udtryk for en øget bevidsthed om ledelsesfeltets betydning for effektiv implementering af strategi og forretningsudvikling

#### Arbejdspakke B)

Effektopsamlingen viste, at de landmænd som prøver at indføre Leanværktøjer har mærket en ændring, både i deres hverdag og i forhold til konkrete resultater. Hos nogle er ændringen meget mærkbar, hos andre er den ikke så tydelig. En enkelt landmand havde sænket sine vedligeholdelsesomkostninger med 70.000 kr. via TPM mens andre havde mærket en halvering af kalvedødeligheden. Det kræver vedholdenhed at implementere Leanværktøjerne, og det kræver forberedelse fra lederens side. Fra medarbejdernes side kræver det mod at gå ind i værktøjerne og turde ændre på deres arbejdsgang, samt turde give forbedringsforslag.

Samtlige landmænd som har indgået i effektopsamlingen vil fortsætte med værktøjet, enten med få ændringer, eller i den form som værktøjet har fået på den bestemte bedrift. Nogle vil udvide med andre værktøjer som 5S, bemandingsbehov og målstyring.

Under flere af interviewene blev det klart, at ledere med flere end en ansat gerne vil være bedre til at være ledere. De vil gerne rustes til at kunne håndtere medarbejderne bedre. Mest af alt når medarbejderne er tilbageholdende. Derfor har de operationelle ledelsesværktøjer et stort potentiale på sigt, da denne ledelsesforandring fra lederens side er en rejse hvor lederen har behov for støtte. Den støtte giver værktøjerne samt den medfølgende rådgivning.

#### Arbejdspakke C)

Det forventes med det nye tidsregistreringsværktøj, at det vil være langt nemmere og mere effektivt at kunne opsamle tidsstudier på, hvor meget tid det tager at passe malkekøer og opdræt. Bl.a. med etableringen af en app version, hvor bedrifterne let selv kan registrere deres tidsforbrug. Det vil på sigt give et bedre sammenligningsgrundlag mellem malkekvægsbedrifter. Derudover forventes det også at teknologien kan benyttes af andre virksomheder indenfor landbruget.

Det er væsentligt, at de opnåede data bliver brugt i en ledelsesmæssig sammenhæng, så det ikke bliver et kontrolværktøj, men en fælles motivationsfaktor, hvor medarbejderne inddrages og motiveres ved konstruktiv anvendelse af den viden, der opnås gennem tidsregistreringerne.

---

### **Formidling og videndeling vedr. projektet**

#### Arbejdspakke A)

Behovsafdækningens resultater er løbende formidlet til deltagene landmænd. Resultaterne er endvidere formidlet på netværksmøder med deltagelse af landmænd og rådgivere. Rapporter og artikler er formidlet på Landbrugsinfo og der er formidlet debatoplæg via sociale medier. Der er afholdt advisoryboards med deltagelse af virksomhedsrådgivere og ledelsesrådgivere med fokus på strategisk ledelse.

#### Arbejdspakke B)

Der er blevet udarbejdet to foldere omkring værktøjerne TPM og Kanban. 15 artikler om emnet er blevet udfærdiget, heraf 3 større i KvægNyt som kommer til alle kvægbrugere. Derudover har der været 5.188 besøgende på hjemmesiden [www.arbejdsplan.kvaeg.dk](http://www.arbejdsplan.kvaeg.dk) som dækker arbejdspakke B og C i 2013.

#### Arbejdspakke C)

- Deltagelse på workshop i Horsens omkring IKT i landbruget, hvor udstyret blev demonstreret
- Udarbejdet faktablad omkring tidsregistrering i kvægbruget herunder udstyrets formål og effekt.

---

**Projektansvarlig**

Jørgen Kroer, tlf. 3092 1705, [jko@vfl.dk](mailto:jko@vfl.dk)

---