

LEAN LANTBRUK

Det finns aktiviteter som skapar värde.



Och andra som inte gör det.
60 företag har fått hjälp att vässa sina verksamheter genom leanarbete. De har alla gått Lean Lantbruks utbildning med leancoaching 2012-2015. Här berättar vi om erfarenheterna och effekterna från två projekt där LRF varit projektägare.



Det finns aktiviteter som skapar värde.

Men också en hel drös som inte gör det

- leanarbetet hjälper företag att plocka bort dessa.

Det kräver ett stort engagemang, starka företagare med förmåga att förändra och modiga ledare som vågar tro på sin personal.

Lean ruskar om invanda mönster. Lean skapar rutiner som gör det lätt att göra rätt, oavsett om man är ny eller gammal i gården.

Lean skapar dialog, förebygger konflikt och överbrygger språkbarriärer.

Vi sticker inte under stol med att resan kan vara lite jobbig. Å andra sidan ger det lantbruk i världsklass och optimerade företag där frigjord tid används till kreativa idéer och utveckling.

Lean skapar lantbruksföretag som står sig i konkurrensen när det verkligen gäller.



Lantbruks i världsklass

PROJEKTNAMN: "Lean Lantbruk Uppstart" och "Lean Lantbruk 2014"

PROJEKTPERIOD: 2012-2015

PROJEKTÄGARE:
Lantbrukarnas Riksförbund, LRF

PROJEKTLEDNING:
Hushållningssällskapet Halland

FINANSIÄR: "Landsbygdsprogrammet 2007-2013"

SYFTE OCH MÅL: Öka lantbruksföretagens lönsamhet och konkurrenskraft genom utbildning och coaching i lean.

RESULTAT: 60 företag har gått Lean Lantbruks utbildning med leancoaching.

DELTAGARE: Lantbruks- och trädgårdsföretag med fler än fyra sysselsatta. Benämns i rapporten som "lantbruksföretag" eller "lantbrukare".

BUDGET: 13,7 miljoner kronor

OMRÅDE: Nationellt



Tre år med lean

60 företag har gått Lean Lantbruks utbildning med leancoaching de senaste två åren. Arbetet har genomförts med finansiering inom två projekt där LRF har varit projektägare, med projektledning från Hushållningssällskapet Halland.

Ytterligare 40 företag har genomgått samma utbildning men med finansiering från andra projekt. Detaljer kring dessa hanteras inte specifikt här.

En samarbetsplattform

Samarbetsplattformen Lean Lantbruk skapades 2010 med den gemensamma idén att lean kan skapa lönsamma och konkurrenskraftiga företag inom lantbruk och trädgård. Lean Lantbruk har utformat en metodik för leanarbete med utbildning och coaching som används inom de olika projekt.

I Lean Lantbruks styrgrupp ingår förnärvarande LRF, Hushållningssällskapet Halland, LRF Konsult, Jordbruksverket, SLA, SLU, JTI, Växa Sverige och Hushållningssällskapens Förbund.

Läs mer på www.leanlantbruk.se.

Utbildning med leancoaching

Innan utbildningen startar kan företagen delta i inspirationsaktiviteter för att få en försmak på vad leanarbete kan innebära. De företag som väljer att starta utbildningen tilldelas en personlig coach och får under hela perioden regelbundna besök, undervisning och coaching i leanarbetet. Hela företag ska vara med. Dessutom ingår ledarskapsutbildning, erfarenhetsträffar och studiebesök. Utbildningen följer en välutvecklad metodik men anpassas till de specifika förutsättningar som varje företag har. Företagen har själva betalt en deltagaravgift på drygt 50 000 kronor.

Varför lean?

Svenska lantbrukare håller redan hög internationell klass. Men att vara lantbrukare är att leva i en komplex verklighet. Många delar ska fungera – levande djur, växande gröda, vädrets makter och relationer till människor. Många lantbrukare ser sig själva som producenter och underleverantörer, snarare än företagare och entreprenörer.

Studier har visat att behoven inom lantbruksföretagen är stora vad gäller ledarskap, arbetsorganisation och innovativt nytänkande. Det finns en stor efterfrågan på en typ av kompetens som inte tillgodoses genom andra satsningar eller via rådgivningen. Där fyller Lean Lantbruks utbildning med leancoaching en viktig funktion.

Utrymme för kreativa processer

Lean har visat sig göra företag mer innovativa genom att skapa utrymme för kreativa processer. Lean bygger en kultur av ständiga förbättringar genom lagarbete. Det innebär konkret att företagen i större utsträckning arbetar med att ta fram fler innovativa lösningar. Det ger i sin tur stora möjligheter för produkt- och affärsutveckling och därmed ökad konkurrenskraft.

Lean i fyra punkter:

1. Kundfokus
2. Bort med slöseri
3. Robusta system
4. Engagemang



Resultat & effekter

Antal	Resultat	Mål	Kommentar
Företag som gått leanutbildning	60	80	Viktigt ge deltagarna en klar bild av den arbetsinsats som kommer att krävas.
Personer som gått utbildningen	400	-	Tolk för icke svensktalande personal har betytt mycket för engagemang i arbetsplatsen.
Coacher som deltagit i leancoachutbildning 7,5 hp	18	20	
Deltagarnas betyg: "Motsvarar utbildningen dina förväntningar? 1-5"	4,1	-	
Deltagarnas betyg "Hur tycker du att coachningen fungerar? 1-5"	4,2	-	
Inspirationsaktiviteter	25	10	Aktiviteterna har haft större betydelse än väntat för målgruppens intresse för leanutbildningen
Kommunikation	Nyheter och material har spridits via projektets webbplats www.leanlantbruk.se och regelbundna nyhetsbrev. Varit utställare på lantbruksmässor samt branschdagar för mjölk-, och grisföretagare. Fått bra uppmärksamhet i lantbruksmedia.		

Projektens framgångsfaktorer

- Ständiga förbättringar av metod och arbetssätt
- Standardiserat arbetssätt
- Lång utbildningstid möjliggör förändringar i tankesätt och beteende hos de företag som deltar
- Det coachande förhållningssättet ger varaktiga förändringar
- Strukturerat erfarenhetsutbyte mellan leancoacher sinsemellan
- Strukturerat erfarenhetsutbyte mellan projektledning och leancoacher
- Samarbete mellan flera organisationer har gett förankring i branschen, trovärdighet hos målgruppen och långsiktighet

- **Lean har gett oss mycket. Vi hade nytta av det vid besök från miljööversynen, från miljö och hälsa. Då kunde vi visa på rutiner som vi numera har.**

Företagare



Den gemensamma tavlan är en viktig kugge på gården, Tavlan finns där för att involvera, komma ihåg och göra synligt det som annars gömmer sig hos var och en.

- **Jag tror att vi är rätt vältrimmade nu, det finns inte så mycket mer att skruva på. Varje minut om dagen är värd ungefär 1500 spänn om året. Flödet är viktigt!**

Företagare

- **Det viktigaste som hänt i hela projektet är medarbetarnas ökade engagemang för arbetsplatsen. 80 % av alla är nu med på ett helt annat sätt än tidigare.**

Företagare

Positiva effekter för alla

Leanutbildningen har riktat sig till lantbruksföretag med fler än 4 medarbetare. Alla i företaget har fått samma utbildning och varit delaktiga i att vässa företaget genom leanarbete. Varje företag har haft en egen leancoach som har följt dem genom förbättringsarbetet. Många företag vittnar om en god utveckling av företagets ekonomi. Ägare, personal och coacher berättar om positiva effekter för alla inblandade:

Ägare:

Större andel värdeskapande tid i företaget frigör tid att utveckla affärsmöjligheter

Mer engagerad personal

Mer attraktiv arbetsplats

Värdefulla nätverk av lantbruksföretag som bidrar till varandras utveckling.

Bättre struktur och ordning i företaget minskar sårbarheten.

Personal:

Större delaktighet

Ökad trivsel

Säkrare arbetsplats

Bättre möjligheter till kompetensutveckling och personlig utveckling

Leancoacher:

Utökat repertoaren med leankompetens

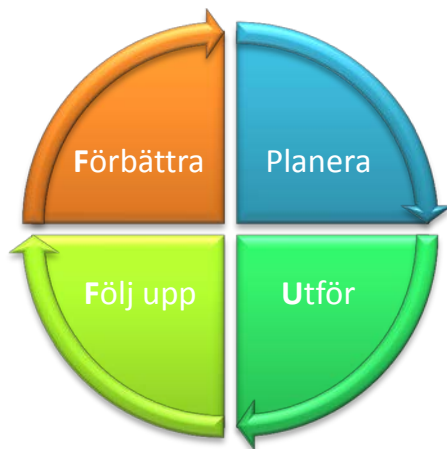
Utvecklat sin coachmetodik genom nätverk med andra leancoacher

Positiva sidoeffekter med inslag av lean på coachernas övriga rådgivningsuppdrag.



7 steg som hjälpt företagen utvecklas

1. Enats om vart företaget ska. Alla som arbetar i företaget har varit med och satt gemensamma mål och en vision för företaget.
2. Bestämt sig för vilka aktiviteter som skapar värde, nytta, kvalitet och lönsamhet. Börjat förbättringsarbetet för att få bort slöseri.
3. Satt i rutin att göra ständiga förbättringar.
4. Enats om ordning och reda i alla led och hjälps åt att komma dit.
5. Sett vilka arbetsuppgifter som är extra viktiga eller återkommer ofta. Dessa utförs nu varje gång på samma sätt av alla.
6. Börjat arbeta med förbyggande underhåll istället för med akuta reparationer.
7. Utvecklat ledarrollerna. Det har gett all personal möjlighet att växa i sina roller, ta ansvar, lära och dela med sig av kunskap.



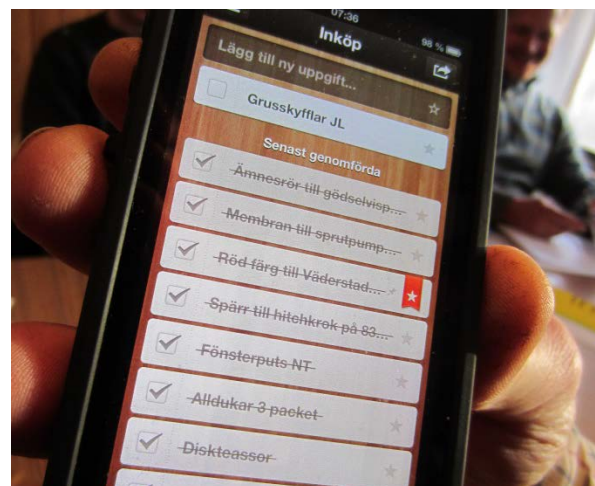
"PUFF" står för planera, utföra, följa upp och förbättra. Många företag använder dessa fyra steg som ett bra stöd för att arbeta med problemlösning.



Företagen har visualiserat verksamheten och gjort den tillgänglig för alla. Idag kan man enkelt sätta sig in i status, följa upp, identifiera problem och förbättra.



Ordning och reda i verksamheterna: spar tid, undviker slöseri av resurser och onödiga lager, gör det lätt för vikarier och nyanställda



För den som sitter i traktorn kan en digital checklista vara guld värd.



Hos mjölkproducenter på Rogsta gård

Från Lego till Lean

När Nils Henrik Eriksson var liten hade han full koll på legolådan. Ordning och reda, färgsorterat och väl förpackat.

När han tillsammans med sina syskon tog över föräldrarnas mjölkgård visade det sig svårare att få samma ordning att råda i företaget. Sedan ett år tillbaka försöker de med hjälp av Lean Lantbruk hitta struktur och rutiner som ska spara både tid och pengar.

- Om det bara skulle vara jag som skrotade runt här på gården kanske det hade varit lättare att få exakt den ordning jag vill ha. Men nu är vi många anställda och det mycket som händer varje dag. Det gör att tiden inte räcker och saker hamnar lite här och var, säger Nils Henrik Eriksson.

Coach på besök

Det är fredag morgon och hela styrkan på Rogsta gård i Ljustorp utanför Sundsvall har samlats. Det är personalmöte och leancoachen Linda Haugskott har kommit på besök för ett av sina uppföljningsmöten.

Rogsta gård som ägs av syskonen John, Nils Henrik och Åsa Eriksson påbörjade sin leanutbildning i början av november 2013. Efter drygt ett år kan de konstatera att resan bitvis har varit tuff men också gett dem många verktyg att både tänka nytt och tänka om.

Rutiner i fokus

Den här morgonen står rutinerna kring mjölkningen i fokus. De anställda med Anna Eriksson i spetsen har fått i uppdrag av Linda att följa varandra under mjölkningen för att schemalägga tiden och skriva ned varje moment. Tanken är att de gemensamt ska hitta en standard med nedskrivna rutiner som gör att mjölkningen utförs på samma sätt oavsett vem det är som gör det.

- Målet är att vem som helst ska kunna kliva in och sköta mjölkningen, att rutinerna är så pass inarbetade och tydliga. En vision som vi har med Lean Lantbruk är att vi ska kunna åka härifrån och arbetet fortsätter som vanligt, säger Nils Henrik.

Alltid bättre

Under de 18 månader som leanutbildningen pågår får gården regelbundna besök av sin leancoach. Rogsta gårds coach Linda, motvilar och hjälper till med att strukturera för att de hela tiden ska ta ett steg framåt på resan. Det handlar om förändringar i stort och smått. Allt från att redskap och maskiner ska ha sin givna plats till att det finns säkerställda rutiner kring utfodring och mjölkning.

Tanken är att gården efter 18 månader ska arbeta självständigt med lean, men Nils Henrik poängterar att riktigt färdig blir man nog aldrig.

- För mig och för oss alla är det här ett sätt att ständigt hitta sätt att förbättra arbetet och förhoppningsvis gör vi investeringar i tid och pengar idag som gör att vi kan förebygga problem i framtiden, säger han.



Två av syskonen Eriksson, Rogsta gård



På Hallbergs plantskola

Vi var alltid färdiga fem i

Hallbergs plantskola i Nossebro har satsat mycket tid och stora resurser på sitt arbete med lean. Investeringar som de fått tillbaka i form av bättre kommunikation och ett effektivare arbete.

För många är lean ett sätt att bringa ordning bland grejor och maskiner. Men det handlar lika mycket om att få till en kommunikation inom företaget som gör att allt arbete flyter och att snabbt uppmärksamma det som inte fungerar.

- Förr hörde jag ingenting om vad som var på gång och hur arbetet flöt på. Frågade jag så var alltid svaret att "det går bra" eller "snart klar". Nu när vi tillsammans har börjat prata om vad som tar tid och hur vi arbetar har vi en mycket större delaktighet.

Övertid, nej tack

Maria Nielsen driver Hallbergs plantskola tillsammans med sambon Henrik Andersson. Hon berättar att arbetet med lean gett dem både fokus och effektivitet i arbetet. Ett av de stora målen har varit att få ned övertiden.

- Vi var alltid färdiga fem i fyra och sedan tillkom alltid nästa grej. Jag har lyckats skära ner jättemycket på övertiden. Det beror inte på att vi gör färre saker utan att vi gör rätt saker när vi håller på, säger Maria Nielsen.

Lär gamla hundar sitta

Hallbergs plantskola kom in i arbetet med lean via LRF trädgård där Maria sedan tidigare är engagerad. Hon berättar att de gjorde en förstudie för att hitta prioriterade områden som de kunde fokusera på. Med lean såg hon lösningar på problem som de hade tappats med under många år.

- Jag kan nog sticka ut hakan och säga att ordning och reda, det hade vi redan. Det var inte riktigt det jag var ute efter. Det var snarare att inte fastna i gamla beteenden, att kunna förändra invanda arbetssätt, säger hon.

Personal med självförtroende

Ett nyckelord i sammanhanget är självförtroende. Om personalen känner ett självförtroende i sitt arbete så vågar de också säga till om de upptäcker saker som är fel eller görs på ett ineffektivt sätt. Desto bättre självförtroende, desto bättre kommunikation.

- Det är viktigt att alla i en personalstyrka vågar säga till och be om hjälp. Det ökar också motivationen. Då kommer man ifrån att de anställda tycker att det räcker med att bara göra sitt jobb utan att de också vill nå förändring och förbättring, säger Maria.

Nytt slags ledarskap

Men det är inte bara bland personalen som leankonceptet under 18 månader skapat förändring. Det har också varit ett tillfälle för självrannsakan för ägarna.

- Jag har nog insett att det är bättre att försöka få med mig så många som möjligt snarare än att försöka få alla att göra på mitt sätt och i mitt tempo, säger Maria Nielsen.



Hos gripsproducenter på Mycklinge Lantbruk

Spelreglerna är satta

Att utveckla och behålla sin personal är en av drivkrafterna bakom Mycklinge Lantbruks leanarbete. Personal som är engagerad och delaktig i utvecklingen bidrar till bättre lönsamhet och säkerställer kvaliteten.

Synen på människan är en av grundbultarna i leanfilosofin. Om inte ledningen får med sig personalen i arbetet med lean kan det aldrig fungera. Det handlar om förtroende, kultur och beteende.

- Spelreglerna är satta, alla ska få komma till tals. Men det kan ju också bli jobbigt när man blir tvungen att granska verksamheten i grunden. Problemen uppstår ju ofta för att det inte finns organisatoriska förutsättningar att skapa system där det är "lätt att göra rätt", säger Johan Eriksson, en av fyra ägare till Mycklinge Lantbruk.

Eliminera, skapa, involvera

Mycklinge Lantbruk är en relativt stor arbetsplats med cirka 1700 suggor och 16 anställda fördelat på två bolag. Efter bara tolv månader har de kommit långt i sitt leanarbete. Besluten som tas bottenar i leans grundbultar: att eliminera förluster och slöseri, skapa robusta system och involvera alla medarbetare.

Investera i robusta system

Förutom tavlorna med värdegrund, målbild och visioner som sitter uppsatta på flera ställen i byggnaderna återkommer Johan Eriksson flera gånger till idén om att motverka ekonomiskt och tidsmässigt slöseri genom att bygga robusta system. Det handlar om allt från bra logistik för dokument och bokföring till att ha en pålitlig maskinpark.

- Att göra investeringar kan upplevas som att man drar på sig stora månadskostnader men att skapa pålitliga system i företaget gör också att man säkrar in riskerna. Ta utgödslingen som exempel, förut ägnade vi mycket tid åt att laga och byta rep,

nu har vi investerat och behöver aldrig vara där, säger Johan.

Att ta bort personberoendet i företaget är också en viktig del i skapandet av robusta system. Företaget får inte stå och falla på att enskilda personer ska hinna laga både kopieringsmaskiner och traktorer.

- Jag trivs som bäst när jag kan vakna på morgonen och veta att dagen inte kommer att innehålla massor av oförutsedda händelser som beror på dålig planering eller bristande underhåll, säger Johan.

Djurskötare tar täten

På Mycklinge har man haft mycket hjälp av djurskötaren Anna Jonsson. Hon har tidigare arbetat med lean på mjölkgård och har tagit med sig filosofin till sin nya arbetsgivare. Tavlorna och lapparna i förråd och på kärl är till stor del Annas förtjänst. Det är hon som märker upp och sorterar.

- Det har varit väldigt bra att ha någon med sig från början i det här som förstår tänket och redan från start kan se nyttan med lean, säger Johan Eriksson.



Johan Eriksson, Mycklinge Lantbruk



Framtid

Efter 18 månader

För ett lyckat resultat behöver företaget regelbundet följa upp sitt leanarbete. När de 18 månaderna är över erbjuds företagen därför fortsatt coaching utifrån det enskilda företagens behov. Detta ligger utanför projekten och bekostas helt av företagen själva. Företagarna erbjuds också möjlighet att fortsätta träffas i grupper för erfarenhetsutbyte som startats inom projektet.

På gång

Erfarenheterna pekar på att lean är ett framgångsrikt sätt att arbeta med utveckling av företag och människor. Det har också visat sig finnas en efterfrågan på leancoaching även inom företag som har färre än fyra sysselsatta.

Sammantaget gör det att Lean Lantbruk vill öka takten på införandet av lean i svenskt lantbruks- och trädgårdsföretagande. Planen är att söka projektfinansiering inom nya Landsbygdsprogrammet för att genomföra en stor mängd utbildningsinsatser med leancoaching innan 2021. Om det beviljas kommer både större och mindre företag kunna delta i utbildning. Målet är att närmare 1000 företag ska ha genomgått Lean Lantbruks utbildning innan 2021.



I den nya produktionen kommer vi att kunna mäta vår förhöjda aktivitet. Vi ser att det går fort, rasande fort, att jobba med vissa moment idag, men vi kan inte mäta ännu. Men om något år så!

Företagare