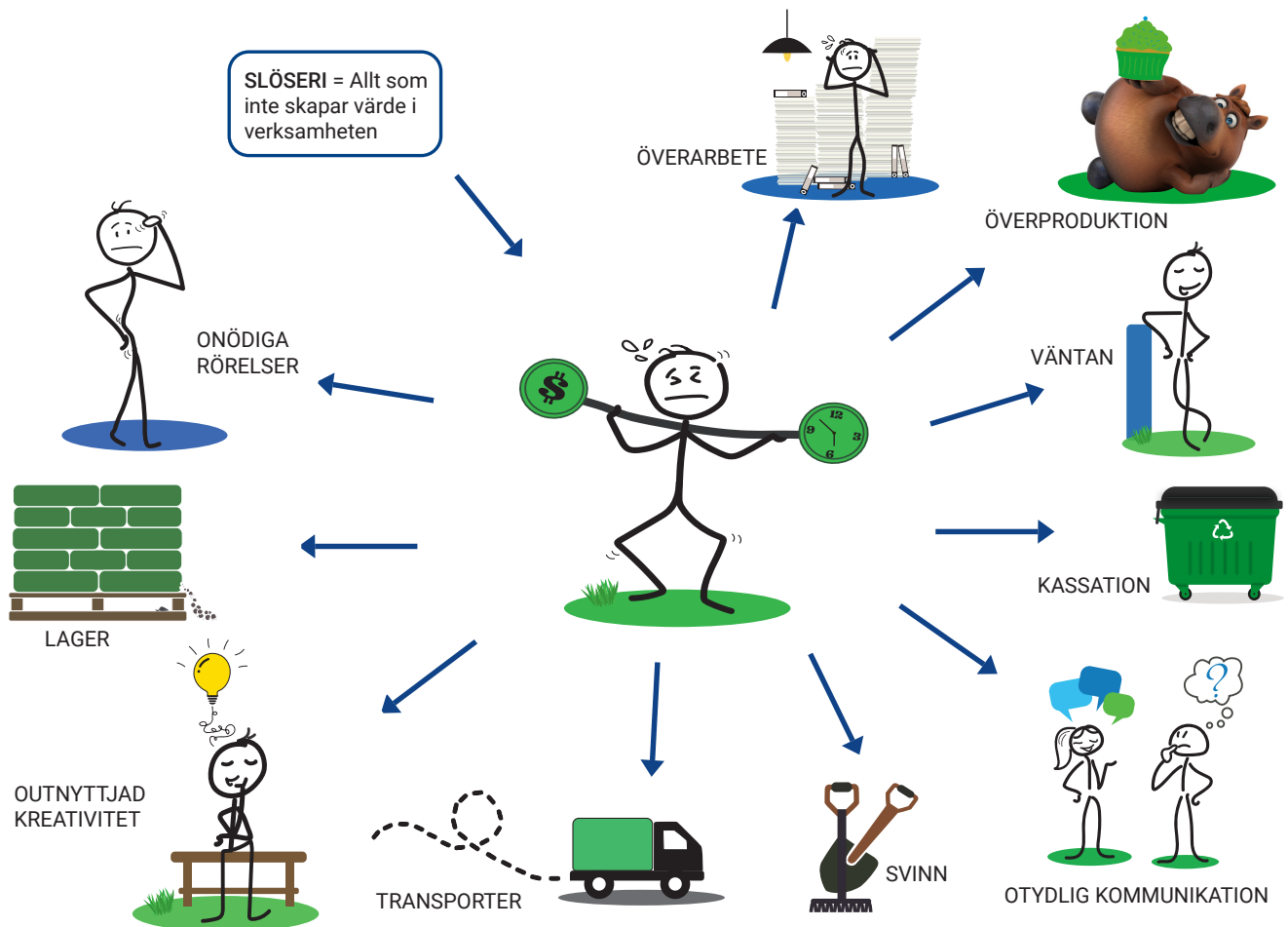


# SLÖSERIJAKTEN

- Hitta spill i din verksamhet

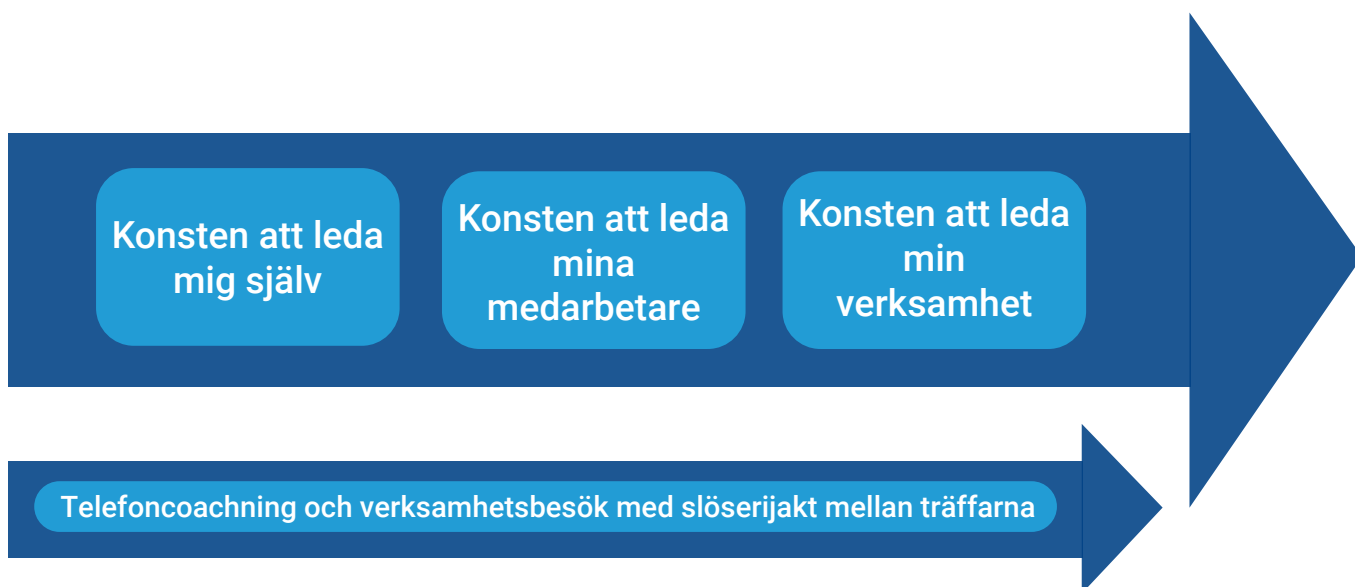


En del av utbildningen  
**LEDARPRAKTIKAN HÄST**

# UPPLÄGG UTBILDNING

## *Utvecklas vidare i din roll som ledare!*

- Nationellt koncept framtaget utifrån företagarens verkliga behov
- Aktuell forskning
- Nätverksträffar varvas med individuell coaching

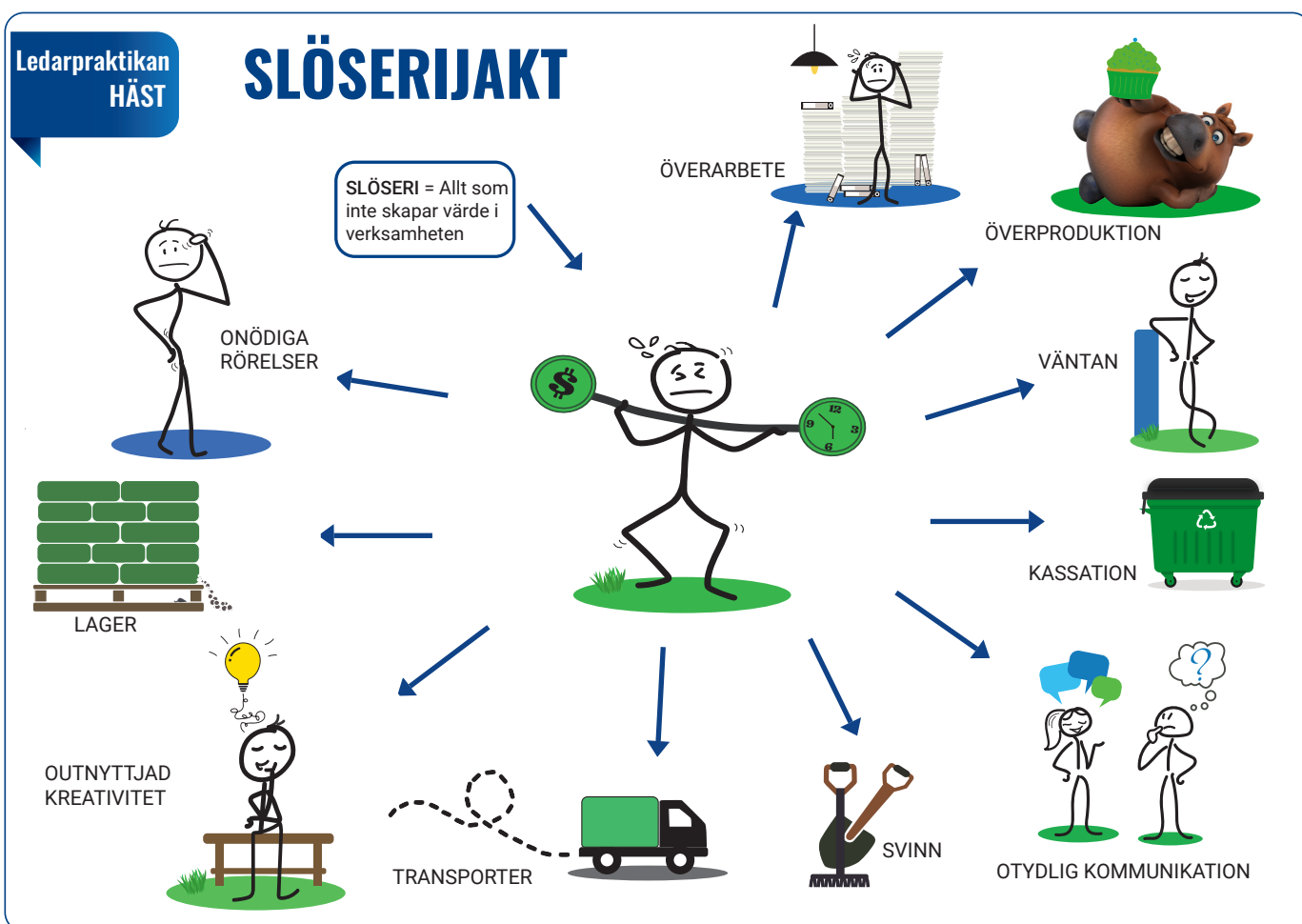


## ***Ledarskapstips från utbildningsprogrammet Ledarpraktikan Häst***

Ledarpraktikan Häst riktar sig till personer med en ledande roll inom hästnäringen. Programmet pågår under drygt ett år och genomförs i nätverksform och tillsammans med en individuell coach. Deltagarna får tillsammans öva och träna på olika verktyg för att utvecklas i sin roll som ledare. Utbildningen bygger på den praktiska handledarboken Ledarpraktikan – konsten att leda mig själv, mina medarbetare och min verksamhet, som är uppbyggd utifrån verkliga behov ute hos företagare och i samverkan med forskningen. Teori varvas med praktik och erfarenhetsutbyte och genomförandet görs i nätverksgrupper för effektivt lärande.

Ledarpraktikan Häst har under 2018-2020 genomförts för 30 verksamhetsledare inom ESF-projektet Kompetens i samverkan. Här delar vi med oss av de bästa tipsen, både från coacher och deltagare från det här projektet samt från projektet Utvecklat hästföretagande för nya jobb som genomförts inom Landsbygdsprogrammet.

# SLÖSERIJAKTEN -Hitta spill i din verksamhet



### **Slöserijakten – Hitta verksamhetens flaskhalsar!**

I utbildningen, där det varvas teori med praktik, har deltagarna fått hembesök av sin coach och fått göra en så kallad "slöserijakt". Deltagarna får genom verksamhetsgenomgången chans att se sin verksamhet med nya ögon, med fokus på att skapa så stor kundnöjdhet som möjligt. Ridskolorna har ofta valt ut kunden – rideleven. All aktiv personal i verksamheten har sedan gemensamt fått gå elevens väg genom verksamheten, med start vid infarten till ridskolan. Diskussion har även förts kring vilken information elever och föräldrar redan innan besöket kan få, till exempel digitalt, så att de kan förbereda sig. Detta för att täcka in hela värdeflödet för kunden.

I travstallarna har man istället haft fokus på hästägarens väg genom verksamheten samt haft dialog om vad som är värde för sponsorerna. Där har man gemensamt fokuserat på vad som är värde för de olika kundgrupperna och vad man behöver tänka på för att ständigt kunna skapa en nöjd kund i alla led.

Allt som inte skapar värde till kund är ett slöseri och coachen uppmuntrar till att jobba med att förstå helheten och vad som är rätt för att skapa en lärande organisation, där man alltid är nyfiken på sina slöserier och aktivt jobbar med ständiga förbättringar. Detta för att säkerställa att man på ett strukturerat sätt kan arbeta smart tillsammans genom hela kedjan och kvalitetssäkra verksamheten.

Det ska vara lätt att göra rätt!

I praktiken handlar det om att aktivt ta bort olika flaskhalsar så att man långsiktigt kan skapa hållbara och lönsamma verksamheter. Allt som stjälar energi samt skapar onödigt arbete eller tankeverksamhet ska bort. Deltagarna har matats med ”Det ska vara lätt att göra rätt!”

De onödiga flaskhalsarna och allt spill i verksamheten påverkar effektiviteten, stämningen och i många fall företagets resultat.

Utgångspunkten i slöserijakten ute i verksamheten bygger på ”Lean” tänket, som presenterats under utbildningen. Lean är en verksamhetsstyrningsfilosofie som från grunden kommer från Toyota och bilindustrin, men som används världen över i alla branscher.

Coacherna i Ledarpraktikan Häst är utbildade och erfarna Lean-coacher som aktivt arbetat inom konceptet Lean Lantbruk de senaste 5 åren.

## EXEMPEL PÅ SLÖSERIER

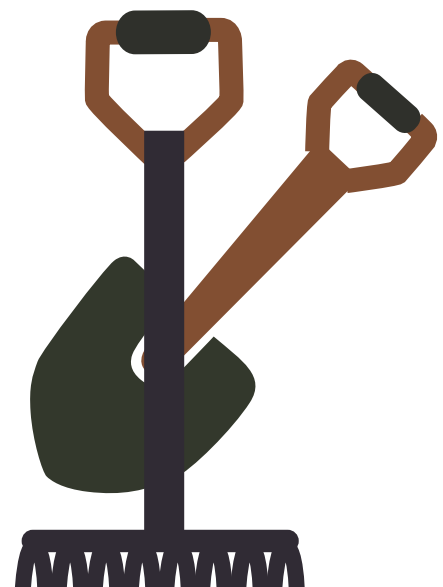
### SVINN

När saker försvinner för att de inte tex inte har någon given plats, exempelvis verktyg, utrustning etc, och en stor del av tiden handlar om att leta efter det man behöver kostar det både tid, energi och i slutändan pengar.

Det kan också vara att det inte finns någon rutin på exempelvis service av fordon, vilket medför att de går sönder och inte kan användas, något som i nästa steg skapar effektivitetsspill, högre kostnader för att laga ett större fel och för att ta in ersättningsfordon.

### Åtgärd

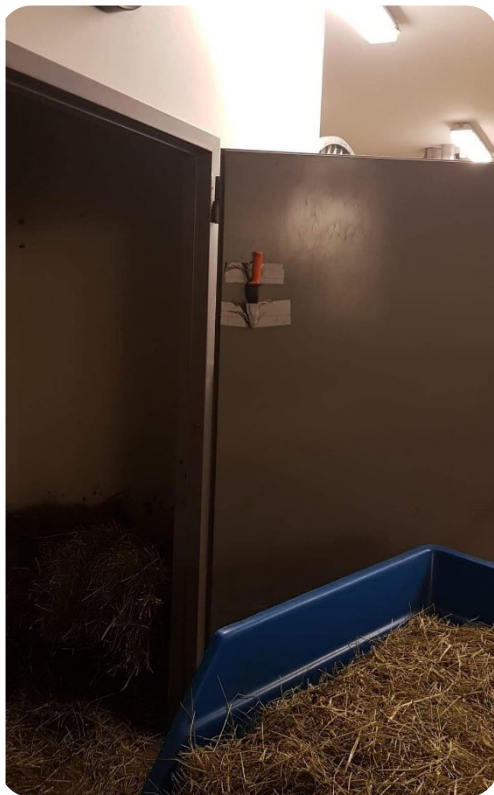
Ordning och reda och uppmärkta platser för olika saker, t ex verktyg. Rutiner för kontroller av exempelvis fordon.





Att ha ordning vid hovslagarplatsen gör det lätt att hitta rätt och se när någon sko börjar ta slut.

*Foto: Sara Westholm*



På Stjärnberg/Lövsta Stuteri har man gjort en del åtgärder för att slippa leta efter saker och försökt att se till att ha dem där det behövs. T ex knivar vid fodret, hovkratsar utanför varje box för att på ett lätt sätt kunna kratsa hovarna när hästarna tas in eller ut. *Foton: Malin Cohlin*



## ÖVERPRODUKTION

Exempelvis för många hästar, som tar tid och kostar pengar, (foderkostnader och personalkostnader).

Överproduktion kan också vara för tjocka hästar, dvs att man gör av med mer foder än vad som behövs per häst, något som både kostar företaget i form av ökade foderkostnader, men också kan generera ökade risker för veterinära kostnader (ökad risk för fång, hältor osv).

## Åtgärd

Kontinuerlig genomgång av hästbeståndet och foderåtgången. Att räkna foderstater och kanske ge halm för tuggbehovet istället för dyrare och energirikare hö?

Läs mer om hur du gör foderstater på [hästsverige.se](http://hästsverige.se)



Foto: Margareta Bendroth

## ONÖDIGA RÖRELSER

Onödiga rörelser är sådana som kostar på kroppen och ger ökade risker för förslitningsskador, men också rörelser som tar tid och som skulle kunna undvikas med andra system. Exempel på detta kan vara att bära vattenhinkar när man skulle kunna ha vattenkoppor eller åtminstone vattna med slang.

Ett annat exempel är att mocka med grep och skottkärra och köra ut till en dynhög när man skulle kunna ha automatisk utgödsling i varje box eller djupströbädd i box eller lösdrift som mockas ut med maskin.

Ytterligare exempel på onödiga rörelser är att packa och bära höpåsar istället för att exempelvis ha en vågvagn eller att fodra i storbal med traktor i hagen.





Foto: Margareta Bendroth



Foto: Niklas Adolfsson

## Åtgärd

Se över olika arbetsmoment och stäm av med medarbetarna vilka de upplever som jobbigast. Hjälp finns också hos Arbetsmiljöverket där man kan räkna ut hur stor risk olika moment har för förslitningsskador. Som exempel vid mockning i skottkärra som man kör ut på en ramp kan man titta på hur mycket kärran väger, hur långt man kör, vilken lutning man kör uppför och hur många gånger man går.

### KIM 1 – bedöm risker vid manuell hantering, bära och lyfta

### KIM 2 – bedöm risker vid manuell hantering, skjuta och dra

### KIM 3 – bedöm riskerna med repetitivt arbete

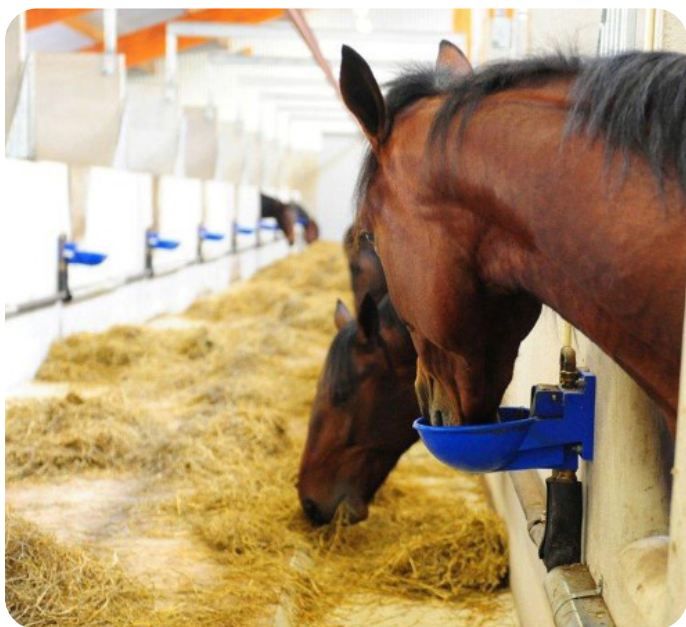
Klocka därefter hur lång tid respektive moment tar och vad det kostar i kronor. Räkna att varje minut kostar cirka 4 kronor utifrån avtalsenlig lön för en hästskötare. Kanske är det värt med en investering i en vågvagn eller i vattenkoppar för att man på relativt kort tid sparar pengar och sparar på medarbetarnas kroppar?

Fundera också över hästhållningen, kan hästarna gå ute mer? Kan ett annat strömedel underlätta mockningen? Är det möjligt att gödsla ut på ett annat sätt?



Ett sätt att kunna gödsla ut med maskin är att bygga öppningsbara fronter i stallet. En minilastare kan vara väldigt användbart i stallet, t ex för att mocka ur djupströbäddar.

Foto: Margareta Bendroth



Automatiska vattenkoppar spar på kroppen. Är du orolig att hästen inte dricker tillräckligt? Sätt en flödesmätare på vattenkoppen så har du full koll.  
*Foto: Claes Kärrstrand*



Med en vågvagn som räknar av hur mycket du ger hästen ser du exakt vad du fodrar och slipper momentet att packa foder i kassar.  
*Foto: Sara Westholm*

## KASSATION

Kassation handlar om att kassera/slänga bort saker som egentligen skulle kunnat användas med bättre hantering. Exempel på detta är foder som blir dåligt för att man inte har rutiner och rätt utrustning för korrekt hantering.

Kassation kan också vara att slänga saker som gått sönder, men som skulle kunna återanvändas om det bara lagats i tid. Typiskt exempel på detta är utrustning till hästen, till exempel täcken.

## Åtgärd

Ha tydliga rutiner för hantering av foder. Se alltid till att kratta upp spill från balar och ge det direkt till hästarna. Förvara och hantera fodret så att det inte blir fuktigt och riskera att mögla och därigenom blir obrukbart. Blir det mycket spill i hagen eller boxen? Skaffa hönät eller ett foderbord. Kanske får hästarna för mycket mat?





Ett foderbord är ett enkelt sätt att fodra snabbt, att minska foderspill och ge hästarna möjlighet att äta tillsammans. *Foto: Claes Kärrstrand*



Finns det någon som lagar täcken? Försök att göra det direkt, innan hålet blir för stort och hästarna börjar bita i det. *Foto: Elin LeeApple*



Genom en foderhäck med slowfeednät kan man fodra med maskin, samtidigt som man minskar spillet och hästarna har något att sysselsätta sig länge med i hagen.

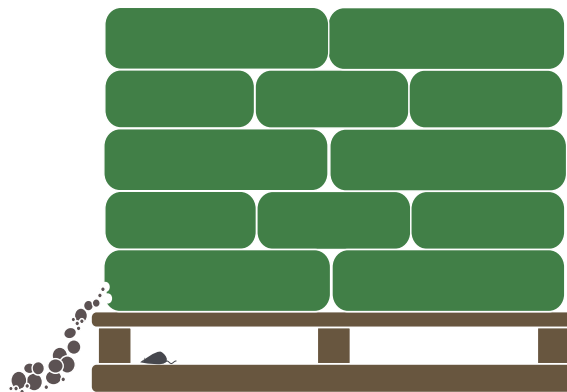
*Foto: Margareta Bendroth*

## LAGER

Att stå med för stora lager på till exempel foder kan vara dyrt och i värsta fall innebära att fodret blir dåligt innan det hunnit ätas upp. Den foderkrisen som varit visar dock på att man bör ha en viss framförhållning med foder så man inte står utan.

### Åtgärd

Ha ett system för lagret, så man tar det äldsta först. Om fodret har olika värden, se till att det är uppmärkt så det är lätt att ta rätt.



## OUTNYTTJAD KREATIVITET

Outnyttjad kreativitet handlar om att inte ta tillvara på medarbetarnas resurser. Kanske finns det massor med goda idéer i personalstyrkan som ingen lyssnar på och som innebär att inte bara dessa idéer inte kommer till nytta, utan också att man skapar en frustration och irritation för att medarbetarna inte känner sig delaktiga.

### Åtgärd

Skapa rutiner för att ta tillvara på medarbetarnas synpunkter. Inom Lean-tänket, som går ut på att ständigt förbättra och lära nytt, så pratar man om att "älska sina fel", dvs att uppmuntra medarbetarna att berätta om misstag eller risker som man upptäckt. Vet man inte om vad som inte fungerar kan man heller inte åtgärda dem. Steg ett i processen är dock att veta vad som är rätt, dvs hur vill vi ha det hos oss.

När något avvikit så går man till processen och undersöker grundproblemet för att systematiskt jobba vidare med gemensam problemlösning. Ett bra sätt för att ta tillvara på kreativitet är att skapa rutiner för att inhämta synpunkter och idéer. Det kan till exempel handla om regelbundna möten och avstämningar där det alltid finns med en sådan punkt på dagordningen. Det kan också vara lösningar för felsökning och förbättringsförslag. Nu finns många digitala lösningar i form av appar, men det går förstås att även ha det i form av en tavla i stallet som man kan skriva upp på.

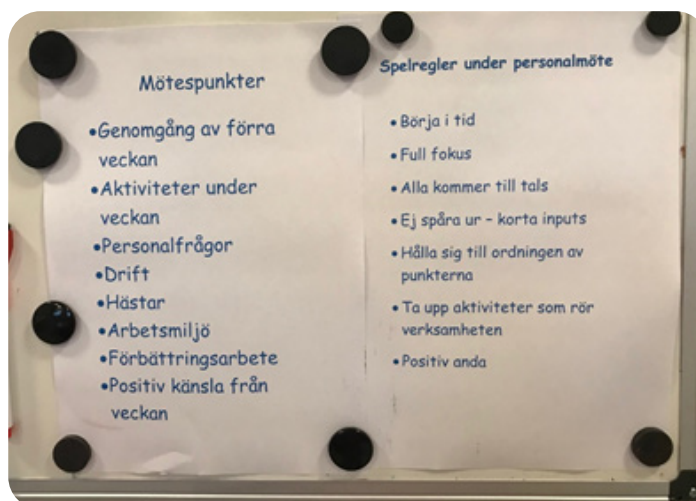
Att samla in förbättringsförslag och rangordna dem i en åtgärdslista som man efter hand bockar av kan vara ett bra sätt.

När man har planerat och utfört förbättringarna är det viktigt att följa upp och förbättra. Blev det bättre eller sämre och vad lärde vi oss på vägen? Behöver vi göra ytterligare åtgärder, blev det bra så kanske detta kan göras på flera ställen?





Här är ett exempel från Smedstad Rid-sportcenter och företaget Haga stall och omsorgs personalmöten som verksamhetschef Josefine Linder ansvarar för. Genom att ha samma dagordning vet medarbetarna vad som kommer att tas upp, att ingen fråga glöms bort och att alla får komma till tals.



På Klagshamns ridklubb har man fasta mötespunkter och även spelregler för mötena.

Foto: Maria Gudmundsson

## OTYDLIG KOMMUNIKATION

Otydlig kommunikation kan handla om flera saker. Det kan vara så enkelt som att man på en arbetsplats har flera olika språk och då kan språkproblem vara ett hinder. Det kan också vara så att besluten som tas är otydliga och uppfattas på olika sätt av olika medarbetare. Eller att man inte har ett tydligt system för rutiner, vilket gör att varje enhet eller varje medarbetare gör på sitt sätt.

Otydlig kommunikation är alltid irriterande, men på en hästarbetsplats kan det rent av bli farligt. Till exempel om det inte är tydligt vilka hagar hästarna ska gå i, hur maskinerna fungerar, vilka hästar som ska tränas på vilket sätt och med vilken utrustning.

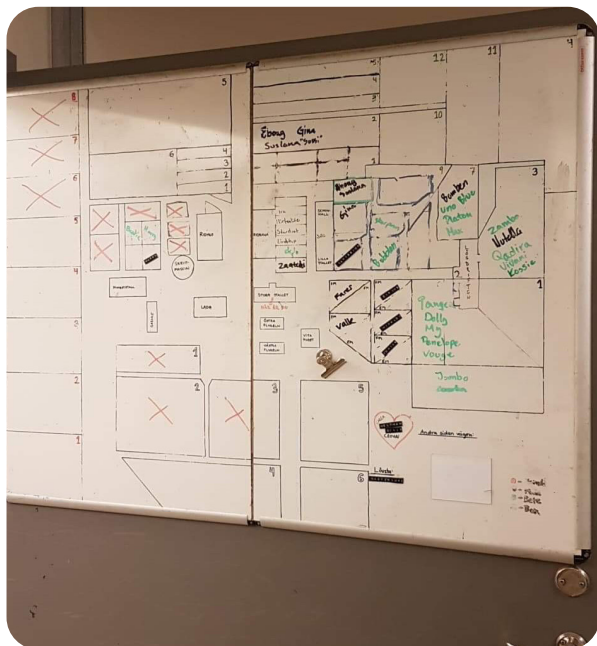
## Åtgärd

Tydlig och enkel kommunikation med exempelvis informationsskyltar i anslutning till den arbetsuppgift som ska göras. Till exempel att vid varje hästs box ha en skylt om hästens utfodring, utrustning, hage och hagkompis. Går också att ha digitalt om varje häst i ett system i telefonen.

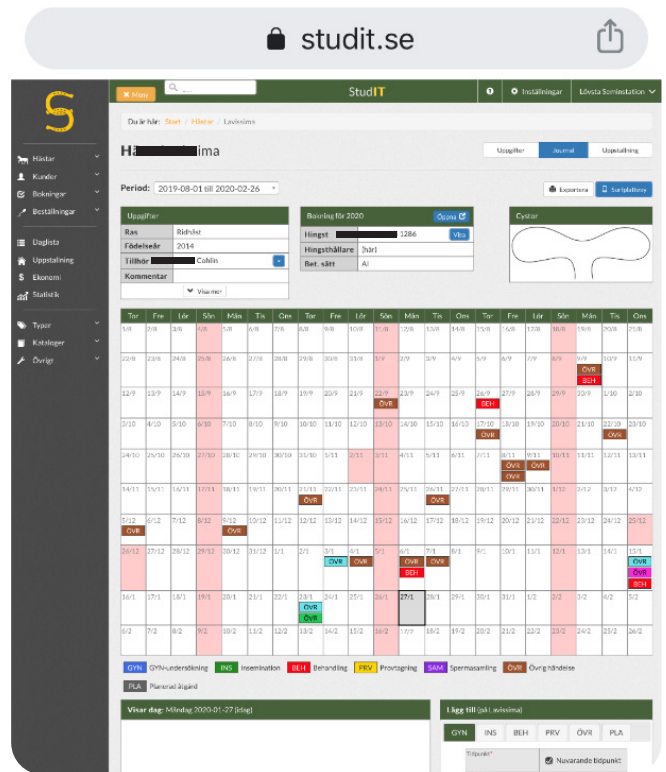




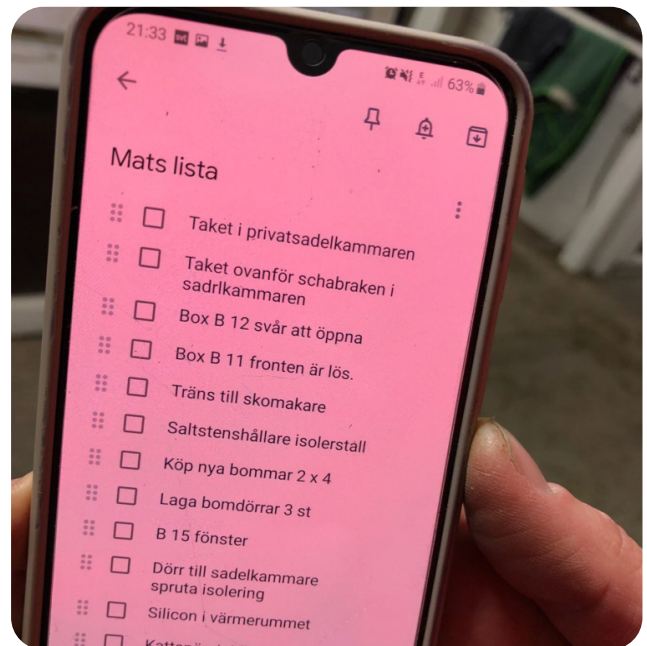
En stalltavla där man skriver upp rutiner, vad ska göras varje dag, vad som blivit gjort och vad som är kvar till nästa dag är ett bra sätt att alla får samma information. Stalltavlan kan också vara digital, det finns många appar för gemensam kommunikation kring arbetsuppgifter. Appen Your Block förenklar kommunikation på Hanell Dressage. *Foto: Sofia Schütt*



På Stjärnberg/Lövsta stuteri har man gjort ett hagschema och markerat hagarna med olika färger, de hästar som ska gå i hagarna har samma färger på grimmorna. *Foto: Malin Cohlin*



Lövsta stuteri använder systemet Studit som är framtaget för deras verksamhet och gör det enkelt för alla medarbetarna att ha samma information om varje häst. Systemet skickar även ut sms till hästägarna exempelvis när stoet blivit seminerat. *Foto: Malin Cohlin*



På Säva Ridcenter använder personalen en app för att fånga upp vad som behöver åtgärdas. *Foto: Nina Brunstedt*

## TRANSPORTER

Onödiga transporter av till exempel foder, strö eller vatten kan kosta pengar i form av tid, onödig bränsleförbrukning och i många fall även innebära säkerhetsrisker. Det kan handla om dåligt planerad logistik på gården, att fodret finns långt ifrån stallet osv. Transporter kan också vara kunder eller andra besökare som trafikerar vägar och gårdsplan vilket skapar oreda och risksituationer.



Transporter kan även handla om hur långt man måste gå till hagar eller till foder- och ströförvaring, eller att man har långt för att exempelvis stänga av elen om man måste laga en hage.

### Åtgärd

Se över flödena på gården. Hur går transporter av det dagliga, till exempel när foder ska tas fram, gödsel ska tas bort? Går det att flytta foder till ett annat ställe, eller kan man dra om vägen man måste köra? Går det att minimera antalet transporter genom att skapa större förvaring närmare användarstället, eller att samla upp och bara köra maskinerna vid ett tillfälle per dag?

Kan man skylta bättre vid parkeringar, eller göra större parkeringar på lämpligare ställen så man slipper onödig trafik bland hästarna?

För att slippa transportera sig för att stänga av strömmen om man t ex måste laga ett elstaket finns det numera appar till telefonen, något bland annat Lövsta Stuteri använder.

## ÖVERARBETE

Att göra mer än vad man behöver är också ett typ av slöseri. Definitionen av överarbete kommer troligtvis att vara olika om man frågar olika personer och hur noga man gillar att göra saker. Ett typexempel är hur noga man mockar eller städar stallet. Ett annat exempel kan vara hur länge man sitter med ett dokument, t ex en inbjudan innan man vågar lägga ut det. En dålig planering i till exempel ett stall kan också innebära överarbete.



### Åtgärd

Hur länge man tar på sig att göra en uppgift kommer att variera mellan olika medarbetare. Men ibland kan man som chef behöva sätta upp en maxtid för hur lång tid en uppgift kan få ta. Har du medarbetare som har svårt att bli färdiga med uppgifter för att de ska göras perfekt kan man ibland få coacha personen till att göra "good enough". Fundera också över vilka uppgifter man tjänar pengar på att göra riktigt noga? Att slarva vid bemötandet av en kund kan kosta dig dyrt, likaså att slarva vid visitationen av en häst.

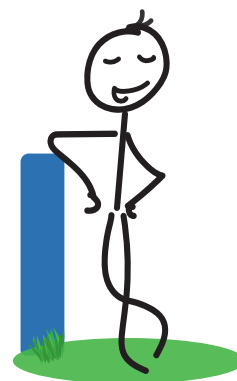
Om det är viktigt med perfektion och ordning och reda, se till att skapa mallar och rutiner så att det blir snyggt och bra utan att man måste börja från noll varje gång.



En sopmaskin sopar snabbt rent utan damm. Foto: Sara Westholm

## VÄNTAN

Väntan är ett vanligt slöseri i många verksamheter. Ofta handlar det om att verksamheten inte har tillräckligt med resurser för att alla medarbetare ska kunna genomföra önskade uppgifter samtidigt, eller att planeringen av medarbetarnas arbetsuppgifter är bristfällig. Ett exempel är för lite redskap så man måste vänta på att mocka, eller för få duschar så man måste vänta på att tvätta hästen. Det kan också vara brist på maskiner eller fordon så man inte kan fodra eller vattna när man hade tänkt att göra det.



## Åtgärd

Om de flesta medarbetarna förväntas göra ungefär samma saker samtidigt behöver man investera i tillgångar så detta blir möjligt. I vissa fall kanske det handlar om ombyggnationer, i andra fall om att köpa in mer av något. Men, det kan också handla om att planera annorlunda och träna deltagarna i teamet att göra något annat i stället för att bara vänta. "Om jag inte kan mocka just nu, kan jag istället packa inför tävling, ta in en häst eller förbereda foder". Kommunicerar man sin verksamhet i sociala medier kanske tiden för väntan kan användas till att fota och lägga upp uppdateringar eller skicka information till kunder.



Exempelbild från mjölkgård över fasta dagliga rutiner över vad som ska göras morgon, middag och kväll. Checklistor skapar tydlighet, trygghet och minimerar att inget missas.

En centralt placerad kommunikationstavla underlättar också vid t ex skiftbyten. Man får med fantasin pröva sig fram vad som passar för teamet så att det är lätt att uppdatera och lätt att förstå. Här har teamet kreativt arbetat fram sitt sätt för planering av veckan, där olika sysslor har olika färger och flyttas ner till ny vecka i samband med att de är klara. Man arbetat aktivt en vecka åt gången men synliggör vad som under fyra veckor är på gång, t ex om någon borta eller t ex veterinären eller om någon ska var ledig.

Foto: Åsa-Lina Nordlund

## Sagt av några deltagare i Ledarpraktikan Häst

### ***Malin Cohlin, Lövsta Stuteri***

– En sak som vi landade i när vi gjorde slöserijakten, var att var sak ska ha sin plats. Men vi insåg snart att samma plats inte är samma för alla. Nu har vi till exempel hovkratsar utanför varje box och knivar lite varstans. Det spar både tid och minskar risken för irritation.

### ***Pernilla Thornström, Staffanstorps Ridsportförening***

– Under det här året har jag lärt mig att lyssna mer på mig själv och mina behov. Det har bland annat resulterat i att jag flyttat mitt kontor, så att jag sitter 200 meter från ridskolan. Jag har insett att jag behöver arbetsro, och på det här sättet jobbar jag mer effektivt.

### ***Maria Gudmundsson, Klaghamns Ryttarförening***

– Vi har satsat en hel del på personalaktiviteter, vilket bidragit till en helt ny gemenskap. Bland annat har vi inspirerats mycket av personlighetsanalyserna, vilket varit nyttigt och ökat förståelsen för varandras olikheter. Vi är en väldigt sammansvetsad personalgrupp idag.

### ***Leila Bull, Ridklubben Norrtälje Ryttare***

– Det har varit intressant att få så många olika perspektiv. Slöserijakten gav oss många insikter. Fle-  
ra i personalgruppen konstaterade att det var första gången man såg sin arbetsplats utifrån andras behov. Det gav oss en bra utgångspunkt att jobba vidare från och vårt mantra är: Det ska vara lätt att göra rätt!

### ***Cecilia Olsson, Åby Travsällskap***

– Jag gick in i den här resan med fötterna stadigt i travskoleverksamheten, men sitter numera på sportkontoret. Men jag jobbar en hel del mot travskolan även idag, där mitt hjärta klappar. Vi har valt att inte jobba så mycket med förbudsskyltar, utan i stället jobbar vi med att beskriva hur vi vill ha det. Mjuka värden och välkomnande. Det ska vara kul att vara hos oss.

### ***Sofia Schütt, Hanell Dressage Stable AB***

– Vi använder oss av appen Your block för att hålla alla informerade om vad som gäller. Vi arbetar mycket med tydlighet. Genom att förenkla och förtydliga med bilder och exempel, visar vi vad som är rätt hos oss. Vi är även noga med uppföljning, därför är till exempel ”tillbud” en stående punkt på våra möten.

### ***Maria Törnqvist, Stall Törnqvist***

– Jag har inte tittat på handlingsplanen under året, men när jag läser vad jag skrev i början av utbildningen, inser jag att nästan alla punkter har genomförts. Det känns bra.

## För mer information om hur du kan arbeta smartare

[Hastsverige.se](https://hastsverige.se)



## Vi som arbetat med Ledarpraktikan Häst

**Sara Westholm**

*Projektansvarig Hästnäringens Nationella Stiftelse*

**Elin LeeApple**

*Projektkonomb Hästnäringens Nationella Stiftelse*

**Åsa-Lina Nordlund**

*Ansvarig utbildare och Ledarpraktikan coach*



Utbildningen är en del av projektet *Kompetens i samverkan* som finansieras via Europeiska socialfonden (ESF) och drivs av HNS tillsammans med flera av hästnäringens organisationer. Slutdatum för projektet är 31 maj 2020. ESF stödjer projekt som motverkar utanförskap och främjar kompetensutveckling. Läs mer på [www.esf.se](http://www.esf.se)