

Prioriter indsatsområde

Baggrund

Et indsatsområde er et problem af en vis størrelse og betydning. Hvis det skal give mening, at arbejde med et bestemt indsatsområde, skal man være sikker på, at det er sandsynligt at man får noget ud af indsatsen. Det vil sige, at det altid er en god idé, at undersøge om der er dokumentation / erfaringer for, at man kan forbedre resultaterne på et givet område.

Når man prioriterer indsatsområder bør det foregå på bedriftsniveau, og ikke alene på reproduktionsområdet. Når man skal vægte de enkelte indsatsområder mod hinanden, spiller flere forhold ind. Kræver den enkelte indsats et stort eller et lille resurseforbrug? Har indsatsen stor eller lille effekt / værdi på bedriften? Har indsatsen betydning for bedriftens udvikling og ledelse – eller medfører indsatsen en holdningsændring til arbejdet? Danner indsatsen grundlag for at man indirekte påvirker andre områder positivt – eller for at kontrollere, om måden man gør tingene på i dag, kan indfri eksisterende mål?

Med udgangspunkt i den nuværende situation på bedriften, bør man forholde sig til, hvor mange indsatsområder det er realistisk, at prioritere – både tidsmæssigt og økonomisk.

Værktøjer

KvægNøglen

Med KvægNøglen får du en samlet pakke med nøgletal og rådgivning. Hvert kvartal får du beregnet en række friske nøgletal vedrørende produktionen. Disse nøgletal benchmarkes, så du kan se, hvordan du klarer dig i forhold til andre besætninger, der ligner din egen. Dermed bliver KvægNøglen et redskab, der kan anvendes som hjælp til prioritering af indsatsområder på bedriftsniveau. Kvægnøglen er tilgængelig via Landbrugsinfo > Kvæg > Konsulent-siden

Skemaer til prioritering af indsatsområder

Som hjælp til at vægte de enkelte indsatsområder mod hinanden, kan man anvende tre forskellige skemaer. Skemaerne tager højde for indsatsområdernes individuelle resursebehov, effekt / værdi på bedriften, betydning og sigte. Skemaerne er tilgængelige, som skabeloner fra Landbrugsinfo > Kvæg > Reproduktion > ReproManagement – sund fornuft.

Kommunikation

Når der skal vælges indsatsområde(r) i den enkelte besætning, bruges både kvægkonsulent, dyrlæge og avlserådsgiver som sparringspartner. Inseminøren og ansatte skal orienteres om, hvilke(t) indsatsområde(r) der skal arbejdes med i den efterfølgende periode.

- HUSK, at de parter, der ikke er inddraget i diskussionen / ikke er orienteret, ubevidst kan være skyld i, at målet ikke nås hurtigst muligt.

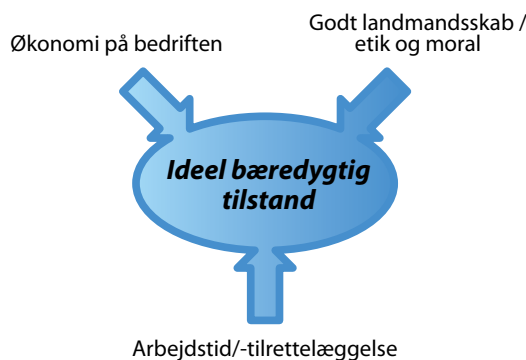
Eksempel: Mælkeproducent, kvægkonsulent og avlserådsgiver har besluttet, at inseminering-spct. hos køerne, skal prioriteres højest i den kommende tid. Dyrlægens indspil til diskussionen om forekomsten af tilbageholdt efterbyrd, børbetændelse og klov-/lemmelidelse, resulterer i, at drægtighedspct., i stedet får første prioritet.

Prioritering af indsatsområde – hvordan gør man?

Når man skal prioritere indsatsområder, skal det ske i et bredere perspektiv, end inden for reproduktionsområdet alene. På bedriften som helhed, kan der sagtens være identificeret indsatsområder indenfor både sundhed, reproduktion, produktion og arbejdsforhold. Så spørgsmålet er, hvordan man skal bære sig ad med at prioritere disse indsatsområder indbyrdes? Hvilken metode skal man bruge?

At prioritere eller ikke prioritere

At 'prioritere indsatsområder' – det lyder diffust, men det behøver det ikke at være! Du prioriterer også, når du ikke ønsker at prioritere, og så er det alligevel bedre at gøre det bevidst! Når det er udgangspunktet, drejer det sig altså om at vægte de enkelte indsatsområder mod hinanden, for at kunne beslutte hvad der er vigtigst eller bedst kan betale sig at gøre først. Grundlaget for prioriteringen er strategi og pejlemærker, som gælder for den enkelte bedrift. Disse pejlemærker kan for eksempel se ud som illustreret i figur 1.



Figur 1. Eksempel på grundlæggende pejlemærker for en bedrift.

Hver har sin idé

Når mælkeproducenten står over for dyrlæge, kvægkonsulent og avlserådsgiver, som har hver sin idé om, at lige præcis dét indsatsområde er det vigtigste, så skal man i fællesskab gøre sig følgende klart:

- Hvor mange indsatsområder er det realistisk at prioritere i forhold til den tidsmæssige og økonomiske ramme, man snakker ud fra?
- Hvordan sikres det, at alle parter inddrages og høres i forbindelse med prioriteringen?
- Hvordan sikres det, at indsatsområderne er operationelle og har sammenhæng med bedriftens strategi og pejlemærker?

Herefter bør der afstikkes nogle forudsætninger, som alle kan blive enige om:

- Et indsatsområde er et problem af en vis størrelse og betydning. Der skal være dokumentation eller sandsynlighed for, at en given indsats er effektiv
- De 'lavthængende frugter' skal prioriteres. Det vil sige indsatser, der dokumenteret eller med sandsynlighed giver stor effekt for pengene

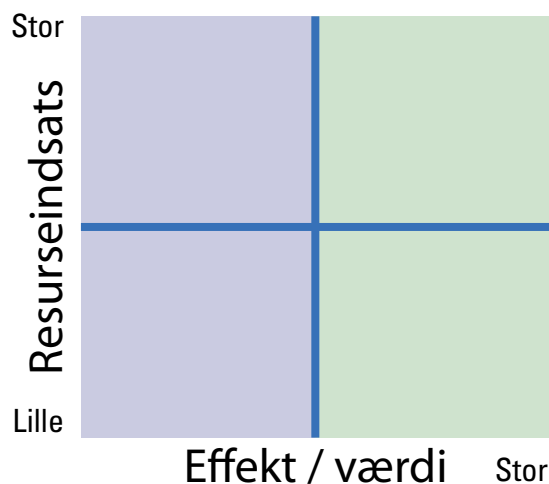
- Der skal være kompetencer og resurser til at løfte en indsats af høj, faglig kvalitet.

Det er vigtigt at fokusere på, at små skridt i den ønskede retning ofte er en forudsætning for at nå succes – og husk, at enhver handling skal skabe værdiforøgelse!

Resurser kontra effekt

Kræver den enkelte indsats et stort eller lille resurseforbrug? Har indsatsen en stor eller lille effekt / værdi på bedriften? Overordnet set, kan man forholde sig til dette, som vist i figur 2.

Resurseindsatsen kan både være arbejdstid og / eller penge til indkøb af hjælpemidler, rådgivningstimer og større investeringer. Effekten / værdien kan både dække over f.eks. større arbejdsglæde og et øget dækningsbidrag på bedriften.



Figur 2. Illustration af koblingen mellem resurseindsats og effekt.

Økonomisk behov, betydning og sigte

Andre erhverv arbejder med metoder til rangering af indsatsområder (Nygaard, 2006), som udmærket kan anvendes inden for mælkeproduktionen også. Der er til dels tale om en vurdering af indsatsområderne ud fra behovet for tildeling af økonomiske midler. Her opdeles indsatsområderne i 'lille', 'middel' og 'stort' behov, hvor 'lille' betyder, at indsatsområderne kan iværksættes umiddelbart. Det er her nødvendigt, at definere og blive enige om, hvor grænsen går fra ét niveau til det næste.

Derudover kan indsatsområderne rangeres efter, om de har systemisk eller symbolsk betydning for tilrettelæggelsen af produktionen. Systemisk betydning dækker over indsatsområder, der påvirker måden hvorpå bedriften udvikles og ledes. Symbolsk dækker over indsatsområder, der medfører en holdningsændring til arbejdet.

Endelig kan indsatsområderne rangeres efter, hvorvidt de har udviklingssigte eller kontrolsigte. Udviklingssigte dækker over indsatsområder, der danner grundlag for udviklingsaktiviteter. Kontrolsigte dækker over indsatsområder, der danner grundlag for at kontrollere om måden, man gør tingene på i dag, kan indfri eksisterende mål.

Eksempler på disse måder at rangere indsatsområder på, som hænger sammen med bedriftens strategi, ses i nedenstående skemaer 1 og 2.

Skema 1. Mælkeproduktionens indsatsområder skitseret efter betydning og økonomiske behov.

Betydning for bedriftens udvikling og ledelse		2. Øge ins.pct. hos kørerne 3. Øge drgt.pct. hos kørerne 4. Reducere kalvedødeligheden 5. Nedbringe celletallet 6. Forbedre fodereffektiviteten	1. Sanering for paratuberkulose
Betydning for holdning til arbejdet	7. Forbedre samarbejdsforholdet mellem de ansatte 9. Vurdering af de ansattes kompetencer	8. Ejers efteruddannelse i virksomhedsledelse	
	Lille behov for ekstra midler	Middel behov for ekstra midler	Stort behov for ekstra midler

Skema 2. Mælkeproduktionens indsatsområder skitseret efter sigte og økonomiske behov.

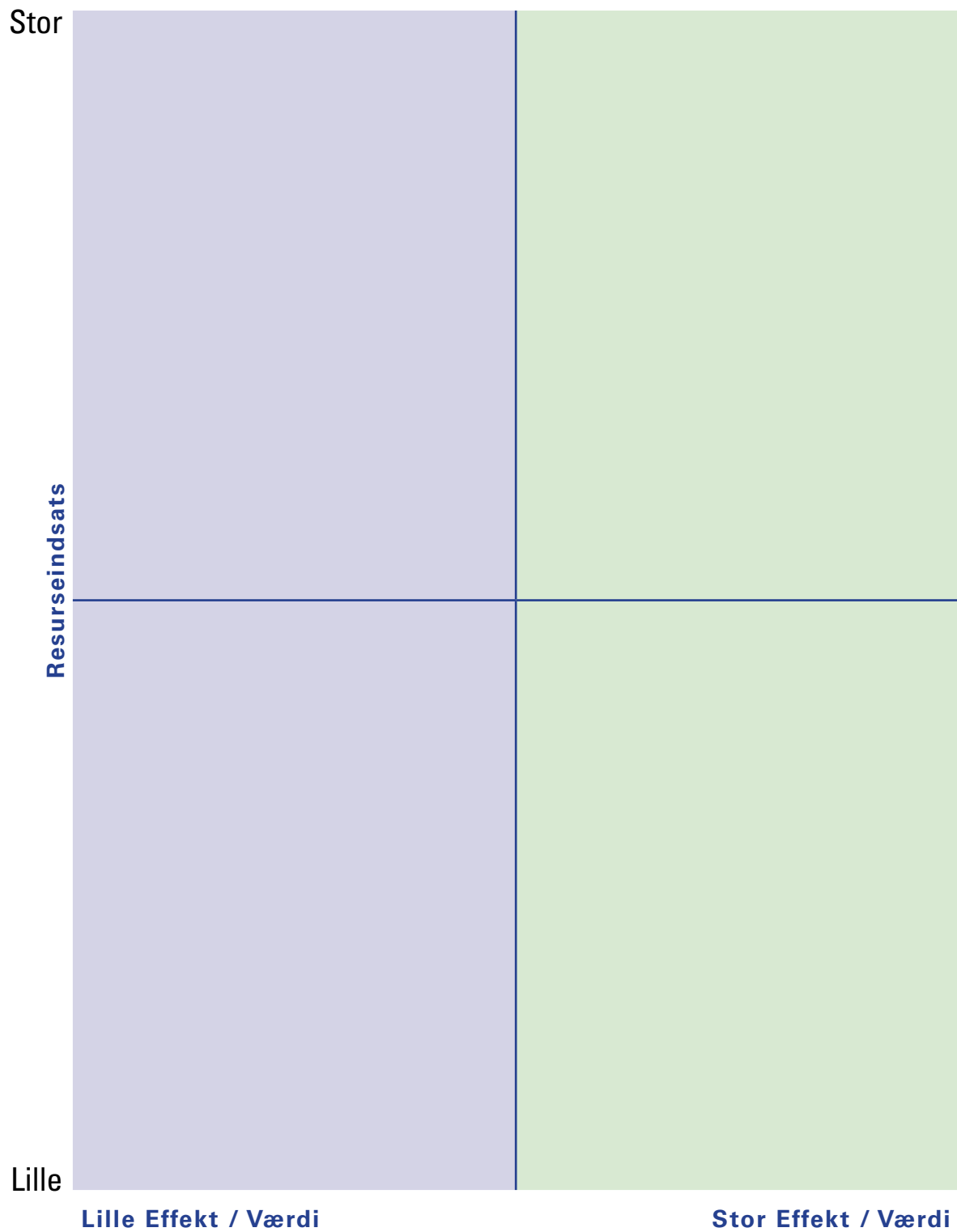
Grundlag for udvikling	7. Forbedre samarbejdsforholdet mellem de ansatte	2. Øge ins.pct. hos kørerne 3. Øge drgt.pct. hos kørerne 4. Reducere kalvedødeligheden 5. Nedbringe celletallet 6. Forbedre fodereffektiviteten 8. Ejers efteruddannelse i virksomhedsledelse	1. Sanering for paratuberkulose
Grundlag for kontrol	9. Vurdering af de ansattes kompetencer		1. Sanering for paratuberkulose
	Lille behov for ekstra midler	Middel behov for ekstra midler	Stort behov for ekstra midler

Såfremt de økonomiske midler kan afses til at gennemføre nye indsatsområder, bør man gennemføre de indsatsområder, der danner grundlag for udviklingsaktiviteter (udviklings-sigte) og påvirker måden hvorpå bedriften udvikles og ledes (systemisk betydning).

Referencer

Nygaard, C. *Kvalitetspolitik på studierne ved CBS – Prioritering af indsatsområder*. Copenhagen Business School, 2006.

Kobling mellem resurseindsats og effekt



Mælkeproduktionens indsatsområder skitseret efter betydning og økonomiske behov

Betydning for bedriftens udvikling og ledelse			
Betydning for holdning til arbejdet			
	Lille behov for ekstra midler	Middel behov for ekstra midler	Stort behov for ekstra midler

Mælkeproduktionens indsatsområder skitseret efter sigte og økonomiske behov

Grund- lag for udvikling			
Grund- lag for kontrol			
	Lille behov for ekstra midler	Middel behov for ekstra midler	Stort behov for ekstra midler