

A man and a woman are standing in front of a light-colored corrugated metal wall. The man, on the left, is wearing a black t-shirt with bright yellow-green accents on the shoulders and sleeves, and black trousers with yellow-green reflective stripes at the bottom. He has glasses and a goatee. The woman, on the right, is wearing a black t-shirt and black trousers. She has her arm around the man's shoulder. Both are smiling. The text 'Säkra medarbetare, nöjda kunder och ett strukturerat arbetssätt' is overlaid in large white letters. Below it, 'Projekt Destinato' is written in smaller white letters. The Lantmännen logo is in the bottom right corner.

Säkra medarbetare, nöjda kunder och ett strukturerat arbetssätt

Projekt Destinato

Säkra medarbetare,
nöjda kunder och
ett strukturerat
arbetssätt



Omslagsfoto:
Anette Andersson

Bilder:
Fredrik Jönsson
Patrik Lundin
Caroline Mattsson
Henrik Mill
Mats Persson
Mårten Svensson
Anna-Carin Valkegård

Redaktion:
Anna Carlström
Johanna Liwenborg
Therese Pettersson

Produktion:
Creative By Us Agency AB

Tryck:
Exakta, Sverige 2022

Papper:
Omslag: 190 g Multi Offset
Inlaga: 100 g Multi Offset

Vi reserverar oss för
eventuella tryckfel.



Innehåll

Säkra medarbetare, nöjda
kunder och ett strukturerat
arbetssätt

Inledning

Sida: 4-5

Spannmålsflödet är hjärtat och
den röda tråden

Produktion: Spannmål

Sida: 8-9

Ger förutsättningar för att
leverera affärs- och kundnytta

Varuflöde

Sida: 14-15

Underlättar för organisationen
att bedriva sin verksamhet

Inköp

Sida: 18-19

En foderproduktion i
världsklass

Produktion: Foder

Sida: 6-7

Ordning och reda skapar
en trygg arbetsplats

Produktion: Växtodling

Sida: 10-13

Samverkan över gränserna
leder till framgång

Teknik

Sida: 16-17

Säkra medarbetare, nöjda kunder och ett strukturerat arbetssätt

Det är nu över två år sedan projekt Destinato startades upp – ett strategi- och förbättringsprogram med målet att öka effektiviteten och produktiviteten inom Operations. I den här broschyren beskriver vi vad den uppdaterade strategin innebär och varför den är viktig för att nå divisionens övergripande mål. Men vi börjar med att undersöka vad som har hänt sedan projektet initierades under 2020.

Timmy Zackrés är operativ chef på Lantmännen Lantbruk och var den som startade projekt Destinato år 2020. Vi bad Timmy förklara vad som är syftet med projektet, vad som hänt de senaste två åren och vad som är på gång framåt för perioden 2023-2025.

– Som namnet antyder ska projekt Destinato ge oss en riktning, en destination. Innan vi startade projektet var vi en ganska nybildad organisation och vi behövde en riktning för att vi alla skulle veta vart vi var på väg, men även hur vi skulle ta oss dit. Destinato är en konkretisering av vår strategiplan och även ett program som ger oss verktyg för att kunna jobba med ständiga förbättringar.

Ett strukturerat och standardiserat arbetssätt

Av de 149 förbättringspunkterna som initierades under 2020 har många genomförts, medan andra löper över flera år och avslutas inom de närmsta åren. På frågan om vilka resultat som Destinato har bidragit till under de senaste två åren har Timmy en rad konkreta exempel i siffror och timmar räknat, men också sådant som rör ledarskapet och medarbetarskapet. Men det mest centrala som Timmy vill lyfta fram är arbetssättet som Destinato har bidragit till.

– Det viktigaste som skett under de här åren är att vi genom Destinato har etablerat ett strukturerat sätt att arbeta med förbättringar inom ramen för våra långsiktiga mål. Paketeringen har gjort att vi kunnat ha framdrift i organisationen. Aktiviteterna inom Destinato har också bidragit till ett effektiviseringsarbete där vi idag till exempel kan producera fler ton per timme, med samma eller mindre resurser. Det arbetet är en del av allas vardag på ett tydligare sätt idag. Vi har också etablerat en kortsiktig och långsiktig investeringsplan för vår maskinutrustning vilket har resulterat i att vi fått maskinutrustningen att

hålla bättre, vilket i sin tur lett till betydligt färre driftstopp och oförutsedda händelser.

Timmy tillägger lite senare under samtalet att vi inom ramen för Destinato också har standardiserat våra arbetssätt och förklarar att man på anläggningarna har jobbat för att hitta det bästa sättet att utföra ett arbetsmoment på och sedan implementerat det arbetssättet fullt ut och därmed skapat en bättre effektivitet.

Effektivitet och produktivitet är navet i en operativ verksamhet

Nya Destinato har alltså inte ersatt det gamla programmet, utan det som nu sker är en uppdatering för att anpassa strategin utefter nya förutsättningar. I den uppdaterade strategiplanen har respektive verksamhetsområde arbetat ut sina fokusområden som samtliga utgör grunden för de identifierade aktiviteterna och som är viktiga för att nå våra strategiska mål. Dessa beskrivs lite längre fram i den här broschyren, men Timmy poängterar att där är ett par generella områden som gäller för hela Operations.

– Hälsa och säkerhet är ett fokusområde som genomsyrar hela divisionen, men som är extra viktigt för oss inom Operations. Att vi mår bra och känner oss säkra på vårt arbete är en grundförutsättning för att vi ska kunna driva verksamheten framåt. I vår del av verksamheten är miljön i många fall också mer utmanande, vilket ställer ännu högre krav på våra säkerhetsrutiner. Detta arbete pågår kontinuerligt och kommer så att fortsätta. Sedan har vi den delen som rör medarbetare och ledare, det vill säga rätt medarbetare och ledare är en av våra viktigast möjliggörare för att nå våra mål och något vi måste jobba med kontinuerligt för att kunna behålla och rekrytera de bästa medarbetarna.

En annan del inom Destinato som Timmy pratar om är den ökade automatiseringsgraden. Genom att ha en högre grad av automatisering, såsom fler självkörande maskiner, kan personella resurser användas till mer värdeskapande uppgifter, som att jobba med förebyggande underhåll, till exempel.

– Vi har påbörjat detta arbete där vi som exempel kör foderproduktionen i Holmsund från Västerås natttid. Men här finns mycket mer att göra. Andra viktiga aktiviteter inom Destinato rör effektivitet och produktivitet, vilket är navet i en operativ verksamhet. Sen har vi en rad aktiviteter kopplade till optimering av våra transportflöden som ska bidra till en effektivare logistikkedja.

Medarbetarna bygger grundstenarna i strategin

Förenklat kan man säga att strategiprogrammet Destinato byggs från två håll, från den egna organisationen och från övriga delar av organisationen. Varje del inom Destinato ska på ett eller annat sätt bidra i arbetet att nå divisionens övergripande strategi. Det kan till exempel vara att stötta den nya anläggningsstrukturen inom spannmål, eller

minskade produktionskostnader inom foder. Alla delar inom Destinato är antagna och förankrade inom respektive affär. Men för att nå dessa mål, krävs en rad aktiviteter.

– Det kan vara investeringar i teknik och kompetens, ändringar i processer, ombyggnader av anläggningar och mycket mycket annat, och den kunskapen sitter våra medarbetare inom Operations på. Det vill säga vilka aktiviteter som krävs för vi ska nå de handskakade målen skapas och genomförs av våra medarbetare. Och jag kan inte nog understryka vikten av den kompetens och erfarenhet som finns ute på anläggningarna och på våra kontor. Att vi tar tillvara på den är en förutsättning för att vi över huvud taget ska kunna driva Destinato och ha framdrift i det övergripande strategiarbetet.

Timmy Zackrés
Operativ chef



Elisabeth Ringdahl Divisionschef Lantbruk

Elisabeth Ringdahl, chef för division Lantbruk, har också en klar bild av varför aktiviteterna inom Destinato är så viktiga, inte minst för lantbrukarna.

– Logistik och produktion handlar i slutändan om att kunna erbjuda bra kvalitet och bra service till våra lantbrukskunder. Att vi har en välfungerande mottagning, att vi håller hög produktkvalitet, att vi producerar våra produkter till låga kostnader och att våra transporttjänster fungerar väl är avgörande för att vi ska vara attraktiva som samarbetspartner. Aktiviteterna inom Destinato bidrar direkt eller indirekt till att kunna hålla hög service och kvalitet. Det är i många fall också våra medarbetare inom produktion och våra chaufförer som möter kunderna och är Lantmännens ansikte utåt, och det kundmötet är viktigt. Verksamheten och medarbetarna inom Operations är hjärtat som gör att vi kan ha nöjda kunder.



Elisabeth nämner också två fokusområden inom divisionens strategi som är extra viktiga inom Operations. Ett av dem

Elisabeth Ringdahl
Divisionschef Lantbruk

är hälsa och säkerhet, som är ett mycket prioriterat område inom hela Lantmännen och inom divisionen.

– Arbetsplatserna inom Operations har en särskild position, då det är de platser som är mest fysiska och som kräver arbetsmoment som kan utgöra en potentiell risk. Vi måste fokusera på säkerheten för att alla medarbetare inom Operations ska känna sig säkra på jobbet och veta att man kommer hem oskadd. Det är också viktigt ur ett framtidsperspektiv eftersom en säker arbetsplats är ett måste för att vi ska kunna attrahera nya medarbetare.

Det andra fokusområdet i strategin som Elisabeth lyfter är det som benämns som lantbruksråvaror i ett osäkert affärslandskap.

– Både pandemin och kriget i Ukraina har bidragit till en mycket orolig och volatil råvarumarknad, vilket i hög grad påverkar arbetet inom hela Operations. Allt ifrån hur vi hittar råvaror, hur vi planerar varuflödena och hur vi får ställa om produktionen beroende på råvarutillgången. Därför är det nära samarbetet som vi byggt upp inom vår verksamhet extra viktigt för att vi framöver ska kunna navigera i det snåriga landskapet och kunna fatta rätt beslut.

En foder- produktion i världsklass

Foder i världsklass ger marknadsfördelar, bättre produktionsresultat på gården och därmed nöjdare kunder, säger Peder Karlsson som är Produktionschef Foder. Grunden för hela affären är bra kvalitet och min övertygelse är att kvalitet trumfar kapacitet. Vi ska upplevas som den bästa fodertillverkaren på marknaden, fortsätter Peder.



Kristina Gustafsson
Foderchef

”Vi ska alltid leverera foder som följer våra specifikationer. Det ska vara högsta kvalitet, med en bra och jämn struktur. Detta är en förutsättning för att skapa bästa resultat hos våra kunder. När vi kan känna oss helt trygga med produkten så kan också våra säljare agera mer offensivt. Genom förbättringsprogrammet samarbetar medarbetare i olika verksamheter och på så sätt kan vi arbeta mot vårt gemensamma mål – ett foder i världsklass!”

I Kimstad har man bland annat arbetat med att automatisera packningen under det senaste året.



Målen är högt satta inom Produktion Foder och sedan förra året är det två vitt skilda områden som har en avgörande betydelse. Dels handlar det om att öka provtagningen, så att man är trygg med vad som går ut till kund. Det andra området handlar om att hantera effekterna av en osäker omvärld.

– Kvalitet är vår ledstjärna, och här är provtagningen avgörande. Inga varor ska gå ut utan att vi vet att de uppfyller våra kvalitetskrav, säger Peder Karlsson.

Det andra området är mer svårhanterat, den osäkra omvärlden, som påverkar vardagen i fabrikena.

– Den varierande tillgången till vissa råvaror och nödvändigheten av att ta in nya råvaror gör arbetet för foderoptimerarna riktigt utmanande. Samtidigt har vi utvecklat ett mycket gott samarbete mellan marknad och produktion. På en marknad där beställningarna på kundunika koncept med unika råvaror, som ägg med gulare gula eller raps i fodret till grisar, krävs en organisation med stor flexibilitet. Hur foderproduktionen kan bidra för att skapa produktionsresultat på gård som ger bra ekonomisk utveckling för kunden är en återkommande fråga. Vi har utmaningar och lantbrukaren har utmaningar, men arbetar alla delar i kedjan tillsammans har vi alla möjligheter att bli både mer effektiva och framgångsrika, fortsätter Peder.

Inom Produktion Foder arbetar man med fem fokusområden på vägen mot världsklass:

- Säkrare arbetsmiljö
- Mer kompetensutveckling
- Foderkvalitet i världsklass
- Ökad kapacitet
- Större flexibilitet

Lätt att göra rätt

I arbetet med en säkrare arbetsmiljö återkommer ofta meningen ”det ska vara lätt att göra rätt”. Genom tydliga rutiner, ambitionen att öka antalet rapporterade riskobservationer och komma bort från kulturen att ”jag ska bara...” kan vi göra det just lätt att göra rätt. Tillsammans med flera olika investeringar i arbetsmiljön ska det bidra till säkra, välmående och motiverade medarbetare. Något som både är avgörande för hållbara prestationer och en lönsam verksamhet.

Samtidigt krävs rätt kompetens hos medarbetarna för att nå de satta målen. Arbetsrotation gör jobbet mer omväxlande, och bidrar även till mindre sårbarhet i produktionen. Erfarenhetsutbyte mellan anläggningarna i Sverige och med kollegorna i Finland bidrar också till ökad kompetens.

Även inom fokusområdet foderkvalitet ska det ”vara lätt att göra rätt”. Alla medarbetare ska känna till och följa

rutiner och specifikationer för de foder som produceras. Kvalitet i hela kedjan från råvara till färdig produkt ska bland annat nås genom tydligare råvaruspecifikationer och genom att använda data i analysverktyget Power BI.

Att öka kapaciteten samtidigt som flexibiliteten ökar kan tyckas motsägelsefullt, men förebyggande underhåll och ett systematiskt arbete för att hitta alla flaskhalsar i produktionen skapar förutsättningar för både en ökande mängd olika råvaror och kundunika recept. Investeringar och gemensamma arbetssätt för att kunna göra snabbare sortbyten på anläggningarna jämför Peder med depåstoppen i Formel 1. Snabbt, effektivt och väloljat!

– Om man summerar de olika åtgärderna och aktiviteter inom de fem fokusområdena kan man sammanfatta dem med att vi lär av varandra. Veckoavstämningar, möjlighet att följa produktionsresultat i realtid och möjligheten att benchmarka oss med varandra gör att vi hela tiden blir bättre tillsammans – på väg mot världsklass, avslutar Peder.



Peder Karlsson
Produktionschef Foder

Foderfabriken i Kimstad – kompetens och kunskap skapar potentialen

Trots, eller kanske tack vare, sin litenhet har foderfabriken i Kimstad en betydande potential att utvecklas. Inte minst på exportmarknaden. I Kimstad arbetar man främst med tillsatser och mineraler, det vill säga relativt små produkter och serier. Kunderna är ofta interna, men även lantbrukare som blandar eget foder, små foderfabriker och företag på hästmarknaden handlar från Kimstad.

Under året har man arbetat med att automatisera packningen och lagt ner en hel del arbete på att få till en snygg layout på förpackningarna, vilket är viktigt för målgruppen. Men minst lika viktigt är investeringarna i förbättrad arbetsmiljö, både i produktionen och på kontoret. Som exempel kan nämnas investeringarna i aspiratorer (dammreducerande utrustning) vilket verkligen har bidragit till en bättre arbetsmiljö. I Kimstad finns också personal med kompetens, kunskap och ambition – något som ger förutsättningar för att skapa en lönsam verksamhet som når sina mål.

Spannmålsflödet är hjärtat och den röda tråden

Per Klemmedsson är Produktionschef Spannmål. Det innebär att han ansvarar för 49 spannmålsanläggningar, allt från de säsonsöppna spannmålsplattorna till de stora huvudanläggningarna. Det första Per säger är ”att nu laddar vi för skörden”, sen tillägger han ”det gör vi alltid”!

Lastning av storbåt i Helsingborg



Micke Jeppsson
Spannmålschef

”De senaste åren har trycket varit högt på Lantmännens mottagningar under skörd. Stora skördar och högre skördetempo har pressat mottagningskapaciteten. Vi kommer att kartlägga våra flaskhalsar för att utvärdera vårt investeringsbehov. Vår personal och våra anläggningar ska dessutom ges alla förutsättningar att jobba smartare, ha rätt grunddata och utvecklas inom olika teknikområden. Genom att fokusera på rätt förbättringsåtgärder blir vi både snabbare, bättre och effektivare”

Fokus är tydligt; produktionsanläggningarna, med sin personal och tekniska utrustning är hjärta och artärer i verksamheten. Utan en fungerande produktion och alla dess delar stannar hela spannmålsaffären. Men för att kunna klara uppgiften måste alla medarbetare veta vilka mål man arbetar med och ha kunskap om prioriteringarna. För att få med alla på tåget måste vi också nå ut till alla, konstaterar Per.

Inom Produktion Spannmål arbetar man med fem fokusområden:

- Medarbetare
- Produktion
- Digitalisering
- Hållbarhet
- Anläggningsstruktur

Den enskilt viktigaste möjliggöraren för att nå satta mål är Produktion Spannmåls medarbetare och chefer. Genom att öka säkerheten, arbeta med kompetensväxling, ha planer för successionsplanering och genom att engagera medarbetarna i både lokala, regionala och centrala projekt skapas en god arbetsmiljö på alla spannmålsanläggningar där medarbetarna trivs och kan utvecklas.

När det gäller produktion är fokus att genomföra aktiviteter och projekt som både kort- och långsiktigt säkrar och utvecklar driften av produktionen. Det gör vi inom tre områden, berättar Per:

– Med återställd kapacitet, genom till exempel satsningar på ökad torkkapacitet och nya kylanläggningar, kommer vi kunna

klara stora volymer framgent. Stabilisera driften – prioriterade återinvesteringar och kontinuerligt underhåll gör att vi kan köra för fullt när det gäller. Men det är inte åldern som avgör maskinstatus, det är skicket, därför är underhåll otroligt angeläget. När det gäller att effektivisera/förbättra produktionen vill vi utöka mottagningskapaciteten, bland annat genom ökad kunskap om torkning, kylning och rensning, säger Per.

Att utveckla system- och nya IT-lösningar som stöder hela verksamheten öppnar upp för stora möjligheter. Gemensamma arbetssätt, som digitala torkjournaler och utvecklingen av analysverktyget Power BI, vilket ger tillgång till gemensamma skördeuppdateringar, erbjuder ett bättre, effektivare och snabbare underlag för att kunna fatta rätt beslut.

Inom fokusområdet hållbarhet är målet att produktionen ska bli än mer hållbar och energieffektiv, bland annat genom att utbilda medarbetarna i processer som bidrar till ökad noggrannhet och högre kompetens inom torkning och kylning av spannmål.

En anpassad anläggningsstruktur är av stor vikt för att skapa kostnadseffektivitet och långsiktig konkurrenskraft i spannmålsaffären. De största projekten är investeringarna som görs i Uddevalla, på Djurön, i Hargshamn och på sikt, Norr Mälaren. Förändringar i strukturen drivs på av både nya förutsättningar på marknaden, men inte minst av växande städer och stadsplanering som ibland leder till att Lantmännens anläggningar behöver flyttas.

– Med vår kompetens och kunskap inom Produktion Spannmål ska vi medverka i analys, beslut och genomförandet av

Lantmännens framtida anläggningsstruktur, men minst lika viktigt är att använda dagens struktur på ett så kostnads- effektivt sätt som möjligt.

Allt hänger ihop – kompetens, teknik och nytänkande

Per berättar att det finns två områden där man nu lägger extra mycket kraft, som berör hela verksamheten och som innefattar alla fem fokusområden: torkning och mottagningskapacitet. Det handlar om att kombinera medarbetarnas kompetens med teknik och nytänkande. På så sätt blir vi både mer effektiva och lönsamma.

Torkning – en exakt vetenskap

Det kanske kan låta enkelt, men att torka spannmål är en hel vetenskap. För det första handlar det om att torka mot rätt målvattenhalt, torkar man för mycket drar man på sig onödiga energikostnader och får ett sämre utbyte. Torkar man för lite riskerar man kvalitetsproblem. Samtidigt är det olika målvattenhalter beroende på vad spannmålen ska användas till, är det brödvete, spannmål för etanolproduktion eller ska spannmålen exporteras? Användningen avgör.

För att underlätta och öka möjligheten att jämföra data arbetar man nu med att införa digitaliserade torkjournaler. På så sätt kan de som arbetar med samma typ av torkar jämföra utfall och lära av varandra. Samtidigt planeras en ”torkskola” där operatörer ska utbildas i vad som påverkar och hur man ska arbeta för att pricka just rätt målvattenhalt. Via en gemensam app får medarbetarna också tillgång till gemen-

samma skördeuppdateringar, där alla har tillgång till samma data vid samma tillfälle.

Mottagningskapacitet – tid är pengar

De senaste åren har skördeperioden blivit allt kortare och intensivare, mycket beroende på nya sorter, mer avancerade tröskor och större enheter. Därför är mottagningskapaciteten extremt viktig. Målet är att få spannmålen till rätt plats direkt, projektet brukar kallas ”One Touch”. För att styra mer av spannmålen till huvudanläggningarna arbetar vi inom Lantmännen nu med både prissättning, öppettider och organisation.

– Vi letar flaskhalsar för att genom olika investeringar och klokare planering kunna arbeta smartare och på så sätt öka mottagningskapaciteten. Vi prövar också att hålla nattöppet på flera av anläggningarna. Kort sagt testar vi alla olika möjligheter för att kunna ta emot mer spannmål under kort tid, avslutar Per.



Per Klemmedsson
Produktionschef Spannmål

Ordning och reda skapar en trygg arbetsplats

Marita Strömberg är Produktionschef Växtodling. Det innebär att hon ansvarar för produktionen av frö och utsäde, men också för gödselterminalerna. I hennes organisation finns fröanläggningen i Eslöv, utsädesanläggningarna i Skänninge, Eslöv, Lidköping och Skara, tillsammans med de två gödselterminalerna i Klintehamn och Lidköping.



Johannes Åkerblom Växtodlingschef

”Ett program som Destinato gör att vi sätter fokus på förbättringsarbetet. Ett viktigt område är vårt systematiska arbete med underhåll och investeringar. Därför har vi nu lagt fast en långsiktig investeringsplan. Det gäller både investeringar i anläggningar för att få bättre och säkrare arbetsplatser, men också att kunna bygga bort flaskhalsar för att öka produktionseffektiviteten.”

Invigning av Lantmännens
gödningsterminal i Lidköping

Lantmännen tar fram frö och utsäde, anpassade för svenska förhållanden. Ett stort antal duktiga frö- och utsädesodlare levererar frö och utsäde av våra egna sorter och av de sorter vi tillverkar åt andra företag, berättar Marita. Allt frö tas till Eslöv för att rensas och paketeras innan det levereras ut till kund. Utsädet rensas, behandlas och paketeras i Eslöv, Skara och Skänninge. Lantmännen är kända för en mycket hög kvalitet och eftersom frö har en låg rymdvikt kan vi exportera till hela världen. Detta är en affär som ökar mycket och som har förutsättningar att bli ännu större.

Medarbetarna är största tillgången

Lantmännens största tillgång är alla motiverade och kunniga medarbetare. Det systematiska arbetet med Destinato och de ständiga förbättringar som görs leder till en kultur där alla medarbetare bidrar med konstruktiva idéer och där alla känner ansvar. Det är en oerhörd styrka när kraften att utveckla verksamheten kommer inifrån organisationen.

– En annan viktig pusselbit som stärker oss i verksamheten är att det finns en röd tråd i vårt arbete, från koncernövergripande strategier, via division Lantbruk och ut i verksamheten. På så sätt blir vi ett företag som kan arbeta framåt på allvar. Att sälj, planering och produktion arbetar mer nära varandra är en annan viktig poäng, bort från stuprören. Det är viktigt att veta vem vi arbetar för, vi ska vara stolta över det vi presterar – målet är alltid nöjda kunder, säger Marita.

Produktion Växtodling har fem fokusområden:

- Ökad produktionseffektivitet
- Förutsägbarhet
- Hållbarhet
- HR i framkant
- Rätt kvalitet

En viktig del för att öka produktionseffektiviteten är satsningarna på digitalisering som kan ge både förbättrad automation och möjliggöra fjärrstyrd produktion. Ett mer standardiserat arbetssätt, möjlighet till kompetensutbyte mellan anläggningarna och benchmark med andra aktörer är några huvudaktiviteter, som gör arbetet både mer intressant och utvecklande. Uppföljning av vad som produceras dagligen ger en möjlighet att följa upp och öka precisionen. Den dagliga styrningen, ett kort avstämningsmöte, ger en klar bild av vad som hänt under det senaste dygnet och vad som kommer att ske det närmaste dygnet. Det handlar oftast inte om problemlösning, utan mer om vad är aktuellt och hur vi ska prioritera. Ett effektivt och planerat underhåll bidrar också till att undvika produktionsstopp.

– Här har vi olika typer av avtal på olika anläggningar, från fast avtal till att vi hanterar underhållet i egen regi, något som ger möjlighet att jämföra och göra en egen benchmark i liten skala, säger Marita. Du kan läsa mer om vårt underhåll på sidan 17.

Att arbeta med hållbarhet som fokusområde skapar en helhetssyn i hela kedjan. Ett konkret exempel är satsningarna på ThermoSeed i utsädesanläggningarna, som minskar andelen kemiskt betat utsäde. Men hållbarhet är även att arbeta praktiskt i det lokala och i vardagen, till exempel genom att minska kassationerna och skapa en mer effektiv avfallshantering. Dessutom är givetvis satsningar på energieffektivisering och ambitionen om en fossilfri uppvärmning även de betydande aktiviteter.

När medarbetarna är den viktigaste resursen är arbetet med att skapa en trygg arbetsplats en av de viktigaste aktiviteterna. Genom ett konsekvent arbete med att synliggöra riskfyllda moment och aldrig ge avkall på tillbudsrapporteringen ökar säkerheten. Ordning och reda genom 5S; sortera, systematisera, städa, standardisera och skapa vanor, ger också förutsättningar för en säker arbetsmiljö.

– Arbetsrotation och successionsplanering kan ge förutsättningar att göra alla våra roller både roligare, utvecklande och mer inspirerande.

Processer med tydliga kontrollpunkter och fastställda toleransgränser är grundläggande för en stabil kvalitet. Ett konkret exempel är att genomföra grundorsaksutredningar vid kostsamma och återkommande reklamationer eller avvikelser. Genom att hela tiden lära och förbättra oss undviker vi kostsamma misstag. Här kommer vi tillbaka till vikten av nöjda kunder som kan lita på våra produkter och tjänster.

Från bra till bättre – vad har hänt sedan förra året?

När man arbetar med ständiga förbättringar är det viktigt att kunna gå tillbaka och se vad man faktiskt utvecklat och förbättrat. Sedan 2021 har en rad aktiviteter genomförts inom Produktion Växtodling. Inom fokusområdet ökad produktionseffektivitet så är anläggningen i Skara klar med ett standardiserat arbetssätt för de viktigaste arbetsmomenten, samtidigt har också fjärrstyrningen av produktionen i både rensmaskiner och i ThermoSeed-anläggningen kunnat genomföras.

– Ser vi på förutsägbarhet så har gränssnittsmöten med planering för ett effektivt flöde satts igång på alla anläggningar. Skänninges ThermoSeed-anläggning startade i januari, vilket har inneburit mindre kemisk betning, något som definitivt bidrar till måluppfyllelsen inom hållbarhetsområdet.

Inom Hälsa och säkerhet så är gödningsanläggningen i Lidköping först ut inom division Lantbruk med att ha sjösat alla stegen i 5S. Flera investeringar har också genomförts för att förbättra arbetsmiljön, exempelvis arbetsplattformer i Eslöv, automatpacken i Skänninge, ombyggnation aspirationsfilter och ”dammutlastning” i

Skara och en sprinkler i lagringshallen för gödning i Lidköping. Små och stora steg som bidrar till betydande förbättringar totalt sett.

Inom det viktiga fokusområdet kvalitet har till exempel en noggrann utredning om låg grobarhet, på grund av olika rotorsaker, genomförts i samarbete med medarbetarna inom QEHS-avdelningen (Quality Environment Health Safety). Ett konkret och bra exempel på samarbete och ambitionen att arbeta och möta kunderna som ett företag!



Marita Strömberg
Produktionschef Växtodling

Satsningar i Skänninge ger resultat!

Det är inte lätt, och kanske inte heller rätt, att välja ut en anläggning att exemplifiera viktiga förbättringar som genomförts eller planerats. Men Marita vill gärna berätta om det arbete som sker i Skänninge. Starten av ThermoSeed-anläggningen i januari 2021 var givetvis milstolpe. Att kunna minska den kemiska betningen genom ThermoSeed, en teknik som Lantmännen är ensamma om i Sverige, är definitivt en betydande satsning.

Skänninge visar även på möjligheten till utveckling och jobbrobation inom koncernen. Ett exempel är vår nya platschef i Skänninge, som bytte från Cerealia till Lantbruk.

– Att få möjlighet att arbeta inom olika delar av en koncern som är verksam från jord till bord ger en helhetssyn, men visar också att man verkligen menar allvar med att ge medarbetarna möjlighet att utvecklas. Vi måste bort från stuprören och se möjligheterna med den fantastiska kedjan från jord till bord avslutar Marita. I Skänninge arbetar Produktion Växtodling också nära spannmålsverksamheten, något som ytterligare bidrar till att medarbetarna ser helheten, och i slutändan kunden – lantbrukarna.



Ger förutsättningar för att leverera affärs- och kundnytta

Pontus Sonesson är varuflödeschef och har ett övergripande ansvar för transporter, lagercentraler, planering, kund- och leveransservice samt process och system. Varuflöde är en relativt ny organisation, en sammanslagning av det som tidigare hette Logistik samt Processer och system, och på avdelningen finns ett sextiototal medarbetare samt ett antal konsulter.

I Brålanda tittar man på möjligheten att tippa utomhus på platta och sedan hantera lasten.

I Varuflöde ingår Planering med planeringsfunktioner för segmenten Växtodling, Spannmål och Foder, som arbetar med optimering av avrop och produktion för att kunna möta kundernas efterfrågan på ett effektivt sätt. Transport är en del som arbetar med upphandling av transporter, löpande leveransfrågor samt avräkning och uppföljning av dessa. Kund- och leveransservice samt Process och system ingår också i Varuflöde. Kund- och leveransservice svarar på kundernas frågor samt arbetar med orderläggning och administration samt avrop av spannmål och hantering av reklamationer medan Process och system arbetar med utveckling av processer och verksamhetsnära system.

Varuflöde har fyra huvudsakliga fokusområden för att stödja affärerna:

- Kostnad
- Kvalitet/service
- Leverans
- Flexibilitet

Genom att aktivt arbeta med de kostnader som är förknippade med verksamheten blir det möjligt att hålla konkurrenskraftiga priser och fortfarande ha en hälsosam marginal. Den stora kostnadsmassan hos Varuflöde finns inom transporter, så genom att optimera flöden och därmed köra färre antal km och flytta färre saker på båt och bil så kan kostnaderna minska. Vi ska alltså ta i saker så få gånger som möjligt och köra dem direkt till rätt ställe. Varuflöde tittar även bland på att automatiserade processer, har fokus på standardflöden och standardprodukter, lyfter bort störningar och omförhandlar avtal.

– Ett exempel på hur vi arbetar med kostnader finner vi i Linköping. För att optimera lageranvändningen och expandera råvaraulagren för foderråvaror är lösningen

att använda planlager som under en del av året nyttjas av Spannmål och under en annan del av året nyttjas av Foder. På så sätt kan större fartyg lastade med foder-råvaror tas emot och ju större båt som fraktar, desto lägre blir priset. Genom att optimera hur lager nyttjas kan transportresurserna optimeras och detta sätt att arbeta ska rullas ut över flera anläggningar, säger Pontus.

Det andra fokusområdet är kvalitet och service, och det handlar inte bara om att leverera enligt specifikation, utan även om att kunna erbjuda hög service och hög kvalitet. Här har Varuflöde olika fokus i de olika segmenten. Foder har till exempel arbetat hårt med pelletskvalitet och rätt näringsvärden och driver kvalitet som en tes i varför lantbrukaren väljer Lantmännens foder. Från ett Varuflödesperspektiv betyder det hela och rena bilar, att leverera rätt mängd i rätt tid och personlig service i Kundtjänst, det vill säga en förmåga att leverera en premiumtjänst.

Exempel på hur Varuflöde arbetar med kvalitet och service finner vi inom såväl Spannmål som Växtodling, där en del affärer görs ganska långt innan leverans sker. Pontus berättar att lantbrukaren till exempel kan köpa gödsel på sommaren för att få leverans i november eller januari. Segmenten har i dessa affärer en önskan om att kunna vara tydligare och precisare i informationen till kunderna om när leverans ska ske. Planen är att Lantmännen inför varje månad eller inför varje leveransperiod exempelvis ska meddela när spannmålsavtalen hämtas och hur planen för hämtningen ser ut.

– Det är dock inte så enkelt som man kan tro eftersom miljön vi verkar i gör oss ganska prognosstyrda; variationer i kvalitet, mängd på plats och förbrukning måste kunna pareras. Det krävs alltså en hel del arbete bakom kulisserna för att kunna möta önskan om att kunna

kommunicera tydligt med lantbrukarna och kunna ge svar som håller.

Varuflödes tredje fokusområde gäller leveranser, vilket inte bara innebär att man ska komma i tid. Det innebär även korta ledtider, hög leveransprecision, flertalet leverans-/upphämningsställen, och att leverera i tid till kund för att inte skapa produktionsstörningar. Avdelningen tittar även på möjligheten att utveckla premiumleveranssätt som hämtning vid fält etc.

Ett exempel på ett förändringsprojekt inom detta område är att Varuflöde ska implementera en lagerstyrningsmodell för optimalt lager. Under några år har Lantmännen arbetat med ett fast lagermål, som fastställer hur mycket som får finnas på lager vid årsskiftet. Detta lagermål är ett finansiellt så kallat top down mål, det vill säga "det får kosta så här mycket". Istället vill Varuflöde bygga upp en lagerstyrningsmodell där man ser till prognososäkerhet, åtaganden på andra sidan årsskiftet, befintliga tillgångar etc. Utifrån detta räknas sedan en siffra fram som anger hur mycket lager respektive segment behöver för att kunna leva upp till sina åtaganden. Då byggs ett målvärde för vilket lager vi ska ha vid varje givet tillfälle, baserat på leveransbehov, åtaganden och osäkerheter, istället för ett målvärde baserat på ekonomiska realiteter och kapitalbindning i kronor.

Varuflödes fjärde fokusområde rör flexibilitet. Här ingår det att fortsatt öka förmågan att hantera volymvariation på ett kostnadseffektivt sätt samt att hantera en stor mängd artiklar, att introducera och utveckla artiklar med mera. Volymflexibilitet krävs för Växtodling vid vårbruk och delvis höstbruk och för Spannmål vid skörd. Varuflöde arbetar för att hitta vägar att fortsätta utveckla förmågan att hantera stora volymvariationer, utan att det blir för

dyrt. Lantmännen kan till exempel inte ha ett antal lastbilar som endast kör några veckor i skörd för att sedan stå stilla resten av året, så Varuflöde ser tillsammans med segmenten över olika sätt att lösa volymvariationen på.

– Ett viktigt fokusområde är att hitta fordonstyper som används till annat än att köra spannmål med när det inte är skörd. Eftersom sågverken i Sverige normalt sett inte går med full kapacitet på sommaren så kan en del av deras flisbilar användas vid skörd. Flisbilarna är sidtippade och kräver mer plats på bredden samt en längre grop att tippa spannmål i. I Lidköping och Brålanda tittar Produktion på möjligheten att tippa utomhus på platta och sedan hantera lasten, vilket ger oss större flexibilitet i nyttjandet av flisbilar i Väst.

Syftet med projektet är att få in transportkapacitet i systemet som gör att spannmålsbilarna kan göra gårdshämtningar, medan evakueringar kan göras med flisbilarna, för att därmed kunna hålla nere upphämtningstiderna från odlarna, vilket är ett viktigt konkurrensmedel i skörden. En ökad undanförselkapacitet ger oss också möjlighet att få större volymer till hamnlägen där spannmålen kan säljas.



Pontus Sonesson
chef för Varuflöde Lantbruk

Samverkan över gränserna leder till framgång

När Destinatoprojektet startade såg Teknikavdelningen inte ut som den gör idag. Henrik Appelqvist är chef för Teknik och underhåll och nu när produktionsteknikerna har fått sällskap av projektledare och en strategisk inköpare består avdelningen av tio personer. Dessa tio är inkopplade i en mängd förändringsprojekt inom Destinato.

Teknik analyserar vilka steg man ska ta när anläggningen i Västerås ska stänga.

Medarbetarna kan bland annat verka som projektledare, förstudieledare eller deltagare i olika projekt. Projektledarna arbetar med de största projekten. Produktions-teknikerna kan också arbeta med projekt som rör ny utrustning och nya maskiner, men de ger även stöd och support till driftschefer i tekniska frågor och de har olika specialområden; utsädesproduktion, spannmål, foder, energi samt styr och automation. Inköparen arbetar med investeringsprojekt och letar efter leverantörer, tar in offerter, skapar avtal etc och ansvarar för inköp inom investeringsprojekt, vilket kan vara allt från en hel anläggning till maskiner och utrustning. Investeringar kan ibland

gå över till att bli löpande inköp och i denna fas tar Inköps-avdelningen i så fall över ansvaret.

Henrik berättar att hans team besitter breda kompetenser och att man oftast arbetar i par eller triader för att stötta varandra i projekten. Det är av största vikt att medarbetarna har ett tätt samarbete med övrig organisation, projekten går nämligen bättre när alla berörda delar i organisationen deltar. För att ges möjlighet att hjälpa segmenten på bästa sätt är det viktigt att beställarna är noggranna i frågeformuleringen, att bestäl-laren är tydlig i sina förväntningar på projektet.

– Detta brukar man formulera i ett så kallat projektdirektiv, i vilket beställaren beskriver vad som ingår och vad som inte ingår i projektet. Om vi redan i ett tidigt skede är med i projektet kan man spara mycket pengar, tid och kraft. Men även i de fall då vår avdelning kommer in lite sent i ett projekt kan vi bidra till en del förbättringar. De projekt som går allra bäst, är dock de där vi är med i ett tidigt skede, där kravspecifikationen fastställs tidigt och man har ett bra samarbete med driftschef och/eller produktionschef i genomförandefasen.

Avdelningens uppdrag bygger på de inspel de får från respektive segment, det vill säga Spannmål, Foder och Växtodling, och ofta är det produktions- och driftschefer som är uppdragsgivarna. Uppdraget är i mångt och mycket tredelat. Det är operativt på så sätt att man ger stöd, support och rådgivning till verksamheten i en vardag. Uppdraget är även taktiskt i den mening att Teknik leder och deltar i projekt som leder verksamheten framåt. Slutligen är uppdraget även strategiskt eftersom avdelningen följer, tar del av och driver utveckling för tekniksprång in i framtiden.

För att hjälpa segmenten ger Teknikavdelningen stöd och support i vardagen och är ett kompetenscentrum som organisationen kan vända sig till. Det kan till exempel handla om frågor som rör torkprocessen, pelleteringsprocessen, växtodlingsprocesser, energi, automation och styrning. I Tekniks uppdrag ingår även att leda förstudier och projekt och att stötta produktions- och driftschefer i detta arbete. Även om Teknik inte leder alla projekt så ska de kunna stötta så att projekten blir så bra som möjligt. Medarbetarna kan ta hjälp av externa specialister och nätverkar både externt och internt med andra Lantmännen-kompetenser. Avdelningen driver även teknisk utveckling, omvärldsbevakar och ser vilken ny teknik som finns tillgänglig. Bildanalys med hjälp av moderna digitalkameror och analys av stora datamängder i Power BI är något som avdelningen tittar lite extra på just nu.

– Det är viktigt med analysverktyg i flera olika projekt, ett exempel är projektet som rör Västerås spannmålsanläggning som ska stängas, något som påverkar 1 800 lantbrukare som levererar spannmål dit. I detta arbete uppstår frågor såsom vad gör vi om anläggningen stänger, ska vi bygga en ny anläggning, var i kan den byggas och kan vi bygga ut kapaciteten på andra anläggningar, hur kan det så se ut? Som stöd i arbetet med att analysera stora mängder data använder man Power BI, som vi tittar lite extra på just nu. Det är ett verktyg som samlar ihop all data, så kan man göra analyser om hur flöden ser ut. Det är viktigt med analysverktyg så att man inte bara godtyckligt bygger en ny, likadan anläggning.

Ett annat exempel på projekt där Teknik arbetar med tillsammans med bland andra Produktion Spannmål är ett

investeringsprojekt på Djurön. Det är ett båtlastarprojekt som kommer ta några år innan det är klart. Detta är ett typiskt projekt där Teknik engageras för att renovera eller investera i en ny båtlastare medan Lantmännen Fastighet ansvarar för rivning och återuppbyggnad av själva betongkonstruktionen.



Henrik Appelqvist
Teknik- och underhållschef

Underhåll 2.0

I förra Destinatobroschyren skrev vi om projekt Underhåll 2.0 (UH 2.0). I projektet ingick att förtydliga och förlänga ett pågående avtal med underhållsleverantören Jernbro samt att implementera ett eget underhållssystem på Lantmännen. Hur har det då gått?

– Sedan sist har vi förlängt avtalet med Jernbro som underhållsleverantör för ett antal anläggningar. Runt 15 förbättringar och förenklingar har arbetats in i avtalet, alla i syfte att nå bättre resultat. I arbetet med UH 2.0 har prioriteringen varit att minska antalet haverier och stopp, det vill säga akut avhjälpande underhåll genom ett större fokus på förebyggande underhåll. I mätetalen ser vi en påtaglig ökning i andelen förebyggande underhåll.

Nästa steg är att arbeta mer aktivt med förbättringar. Förbättringsarbetet finns med i avtal med Jernbro. Alla anläggningar har inte Jernbro som leverantör, så för dessa anläggningar finns ett underhållssystem i affärssystemet M3; M3 Underhåll. En pilot för M3 Underhåll har genomförts med Skänninge och Södertälje, där Teknik i samarbete med Lantmännen IT samt externa resurser gjort en migrering från Jernbros system till M3 Underhåll. Här görs nu något av ett omtag eftersom man gjort lärdomar efterhand som projektet pågått.

– Fler anläggningar ska in i M3 Underhåll och driva sitt eget underhåll. Där står det fritt att köpa underhållskapacitet i form av mekaniker och tekniker från Jernbro eller annan leverantör. Teknikavdelningen upprättar avtal med underhållsleverantörer och tar hjälp av Inköpsavdelningen i detta arbete. Det är ytterligare nio anläggningar som står på tur att gå in i M3 Underhåll, varav Hammenhög och Hargshamn kommit längst. Det är ett omfattande arbete där Teknik har täta avstämningar med anläggningarna, avslutar Henrik.

Underlättar för organisationen att bedriva sin verksamhet

Strategiska inköpsavdelningen är en nybildad funktion inom Division Lantbruk och har tillkommit efter uppstarten av Projekt Destinato. Organisationen består av inköpschef Andreas Eklund och ytterligare tre medarbetare. Två av dem ansvarar för indirekt inköp och en ansvarar primärt för direkt inköp på Lantmännen Maskin.



På lagret går det åt en hel del förpackningsmaterial.

Avdelningens övergripande fokusområde är optimera, strukturera och organisera Indirekt inköp inom Lantbruksdivisionen och detta i nära samarbete med verksamheten i övrigt. Inköpsavdelningen kommer arbeta för att underlätta för hela organisationen hur man hanterar de Indirekta inköpen. Genom att skapa tydliga inköp- och leverantörsprocesser och genom att effektivisera och leverera kostnadsbesparingar så är målsättningen att generera betydande värde för Division Lantbruk.

– Avdelningen kommer också skapa förutsättningar för att stödja affärsstrategi, lönsamhet och hållbar tillväxt och arbetar för att säkerställa konkurrensfördelar för Lantmännen genom effektiv hantering av leverantörsbasen. Inköp ska driva strukturerade förhandlingar gentemot leverantörerna och centralisera de indirekta inköpen inom Lantbruksdivisionen där det ger oss fördelar. Vi kommer aktivt arbeta med hur vi interagerar med våra externa leverantörer. Detta både gällande leverantörsutveckling och genom att implementera relevanta KPI'er, berättar Andreas.

Inköpsavdelningens arbete handlar således mycket om att underlätta för organisationen att bedriva sin verksamhet, det är ett ständigt pågående förbättringsarbete som leder till förbättrad effektivitet inom hela divisionen. Det indirekta inköpet är något som bara ska fungera och det är Inköpsavdelningen som ska ge divisionen förutsättningarna för att detta ska kunna ske med så liten administrativ belastning som möjligt för organisationen. Inköp ska också säkerställa att vi maximerar vårt utnyttjande av vårt Inköpsverktyg Palette Buyer.

– Inköp fyller även en viktig funktion när det gäller att se till "Total Cost of Ownership" (TCO). Den totala ägandekostnaden omfattar såväl anskaffningskostnad som driftskostnad och hänsyn måste tas till såväl direkta och som indirekta kostnader. Den totala kostnaden är mycket viktigare än själva inköpspriset och kostnadsbesparingar kommer av att se till TCO.

Inköpsavdelningen kommer fokusera primärt på tre kategorier under året. MRO, Facility Management och Förpackningsmaterial. MRO: Maintenance, Repair, and Operations, är kort uttryckt ett samlingsnamn för allt underhållsmaterial man behöver för att löpande kunna driva verksamheten. Här ingår bland annat verktyg, reservdelar och förbrukningsmaterial. Förpackningsmaterial: Här kommer fokus ligga på pallar, kartonger, säckar, tejper/etiketter och streckfilm. Facility Management: Här inkluderas allt från avfallshantering, bevakning, skadedjursbekämpning, lokalvård, brandskydd till kaffemaskiner och varuautomater.

Utöver ovan kategorier så kommer Inköpsorganisationen även stå till förfogande och vara behjälpliga när det kommer till andra av organisationen önskade projekt. Detta kan handla om allt från mindre lokala inköp till större centrala upphandlingar.

– Inköpsorganisationen kommer i flertalet projekt arbeta mycket nära Lantbruks teknikavdelning. Enheterna kommer arbeta tätt tillsammans och vara drivande gällande både konkreta inköpsprojekt och med inköps-/leverantörsstrategier. Målet är att få till en effektiv och systematisk inköpsprocess anpassade efter Lantbruks unika behov. Strategiskt Inköp och Teknik har även en del gemensamma leverantörer och kategorier. Capex ligger primärt under Teknisk ansvar men går med tiden ofta över till att bli Opex. Det kan till exempel handla om löpande underhåll, service, reservdelar och drift. I denna fas tar Inköpsavdelningen över supporten, avslutar Andreas.

Andreas Eklund
Inköpschef



Indirekt inköp är allt inköp av material eller tjänster som behövs för att hålla igång den dagliga verksamheten, men som inte blir del av produkter eller tjänster som säljs. Till indirekt inköp räknas bland annat faciliteter, bevakning, lokalvård, IT, energi och kontorsmaterial. Om man istället tittar på direkt inköp så räknas till exempel råvaror eller produktförpackningar dit. I motsats till direkt inköp så rör indirekt inköp oftast inte företagets kärnverksamhet och det innefattar heller inte personalkostnader. De indirekta inköpskostnaderna står ofta för en betydande del av ett företags kostnadsmassa.



081-0002
JB14