

**NORD-NORSK  
HESTESENTER A/S**

## **INNFØRING AV STRATEGISK STYRING VED NORD-NORSK HESTESENTER**

### **Del 1: Kommersiell virksomhet**

***«Implementering av strategisk styring ved Nord-Norsk Hestesenter skal sikre at virksomheten - ved å utnytte sine ressurser effektivt - oppnår positive økonomiske resultater og kvalitetsøkning»***

I styremøtet 22. september 2015 ble det vedtatt at dette dokumentet skal implementeres i styring og drift av den kommersielle aktiviteten ved NNHS. Samtidig ble det vedtatt at et styringsdokument for offentlige oppgaver skal utarbeides i nær framtid.

## **INNLEDNING**

### **Nord-Norsk Hestesenters formål**

Selskapets formål er å fremme nordlands-/lyngshesten nasjonalt, bidra til å utvikle hestehold, hestesport og være et nord-norsk kompetansesenter for hestefag.

I tildelingsbrevet fra LMD kommer flere og mer spesifikke krav inn. De nasjonale oppgavene er svært viktige for Nord-Norsk Hestesenter. Skal vi utføre de nasjonale oppgavene på en fornuftig måte er det viktig at vi også har lokal aktivitet der nordlandshesten/lyngshesten får vist sine gode kvaliteter og egnethet i moderne kommersiell virksomhet.

Dette dokumentet har som formål å presentere et strategisk styringsverktøy, som skal bidra til at de kommersielle aktivitetene ved senteret, og da først og fremst rideskolen, blir en økonomisk suksess for Nord-Norsk Hestesenter

### **Visjoner og overordnede mål for den kommersielle driften ved NNHS**

1. Rideskolen ved Nord-Norsk Hestesenter skal være et mønsterbruk hvor andre rideskoler kan høste erfaring og få råd.
2. Senteret skal være et «utstillingsvindu» for nordlandshest/lyngshest. Rasen skal markedsføres som en god og allsidig hest, med godt lynne, god helse og som er nøysom og økonomisk i drift.
3. Medvirke til økt avl og etterspørsel etter nordlandshest/lyngshest

### **Beskrivelse av nåsituasjonen**

Rideskolen og den kommersielle virksomheten har over lengre tid vært drevet med underskudd. Deler av statstilskuddet har vært benyttet til å opprettholde aktiviteten i og driften av rideskolen, som del av senterets oppgave med å være utstillingsvindu for rasen.

Senteret har den senere tid ikke prioritert kompetansegivende kurs. Et bedre og mer forpliktende samarbeid med Norsk Hestesenter er viktig her. Vi må få flere kurs opp hit da Nord Norsk Hestesenter offisielt er et kompetansegivende senter for vår region.

Skal rideskolen og annen kommersiell aktivitet ved senteret bestå, er det en forutsetning at den er økonomisk selvfinansierende og bidrar til økonomisk overskudd.

Det første steget i å synliggjøre dette er at man fra regnskapsåret 2016 trekker et budsjett- og regnskapsmessig skille mellom senterets offisielle oppgaver og de kommersielle aktivitetene ved senteret. Det skal også utarbeides fordelingsnøkler for hvordan kostnader knyttet til anlegg, hestemateriell skal fordeles på kommersiell- og offisiell virksomhet. Kostnadsfordelingen vil bli nærmere belyst i dokumentets Del 2: Offentlige oppgaver.

Formålet er å få en bedre oversikt over hvor inntekter og kostnader genereres. Skille trenger ikke å være formelt, men det vil være nyttig for å få en bedre oversikt og forståelse for hvor inntektene og kostnadene i organisasjonen skapes.

Nord-Norsk Hestesenter skal stå for kvalitet og kompetansebygging. Det skal være et kraftsenter for lyngshesten og for hestefolk i nord. Større fokus på økonomi og inntjening skal være en døråpner for nettopp dette.

Mye bra arbeid er gjort for å få ned driftskostnadene ved senteret, det er viktig at kostnadsfokus opprettholdes. Ikke minst vil det være hensiktsmessig å rette fokus mot økt kapasitetsutnyttelse på hester, personell og anlegg. I dette dokumentet retter vi først og fremst fokus mot inntektssiden. Målet er å skape en lysere fremtid ved Nord-Norsk Hestesenter gjennom et betydelig større aktivitetsnivå.

NNHS har et ikke ubetydelig etterslep på vedlikehold av bygninger. Det er nå utarbeidet en tilstandsanalyse og tilhørende prioritert tiltaksoversikt.

Alle senterets ansatte, kunder, styremedlemmer, eiere og miljøet rundt kan med sin innsats, sine forventninger og krav og med sin omtale av senteret og rideskolen bistå i arbeidet med å oppnå kontinuerlig forbedring og økonomisk vekst.

Styret ønsker å ta i bruk konseptet balansert målstyring som styrings- og måleverktøy for tydeligere å kunne koble organisasjonens visjon og strategi sterkere opp mot resultatmålingen.

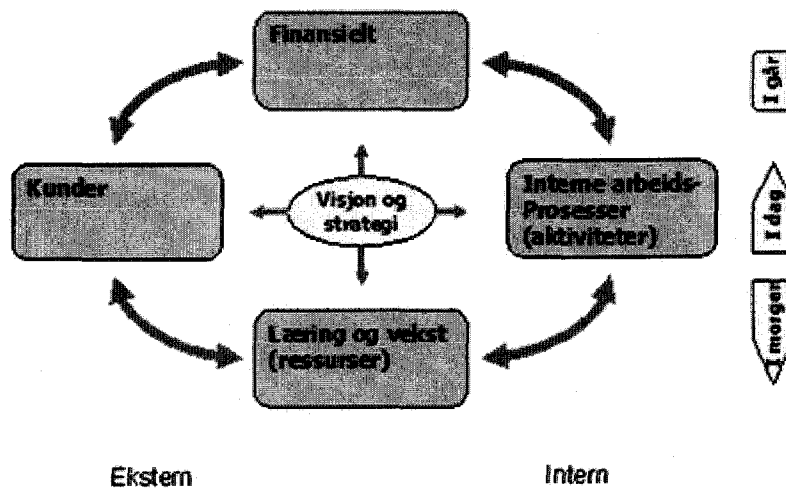
## **TEORI**

### **Balansert målstyring**

For at alle involverte parter skal forstå hva vi mener med balansert målstyring gis det her en kort teoretisk redegjørelse for konseptet. Balansert målstyring er et styrings- og måleverktøy for å kunne styre etter flere områder enn de finansielle tall, men også sterkere kunne koble organisasjonens visjon og strategi sterkere opp mot resultatmålingen.

Modellen tar således hensyn både til fortid (finansielle tall), nåtid (kunder og interne prosesser) og framtid (læring og vekst). Videre tar modellen hensyn både til eksterne forhold og interne forhold og forholdet mellom disse.

Figuren nedenfor viser modellen

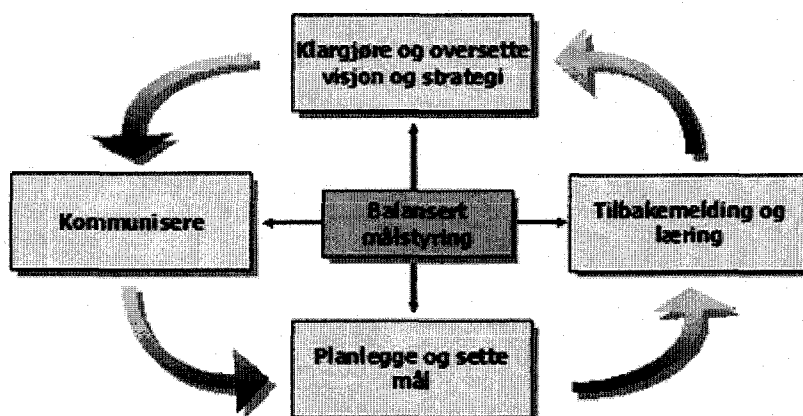


Figur 1. Balansert målstyring – grunnmodell

Balansert målstyring er et strategisk ledelsessystem, som kan nyttes til å utvikle og styre bedriftens strategier på lang sikt. Konkret kan balansert målstyring brukes til å:

- Synliggjøre (klargjøre) og oversette bedriftens strategi og visjon
- Kommunisere bedriftens visjon og strategi ut i organisasjonen og koble den opp mot mål og resultat
- Planlegge, allokere ressurser, velge rette strategiske tiltak og kortsiktige mål.
- Gi tilbakemelding på de strategiske mål, og lære hvordan forbedringer kan gjøres.

Figuren under viser sammenhengen. Den beskriver også en lærings sirkel der dobbeltkretslæring er fremtredende. Videre beskriver den sentrale element i et overordna strategisk ledelsessystem, som innebærer å (utforme strategien - kommunisere strategien - operasjonalisere strategien - følge opp/måle strategiens gjennomføring).



Figur 2. Balansert målstyring som strategisk ledelsessystem og læringsprosess

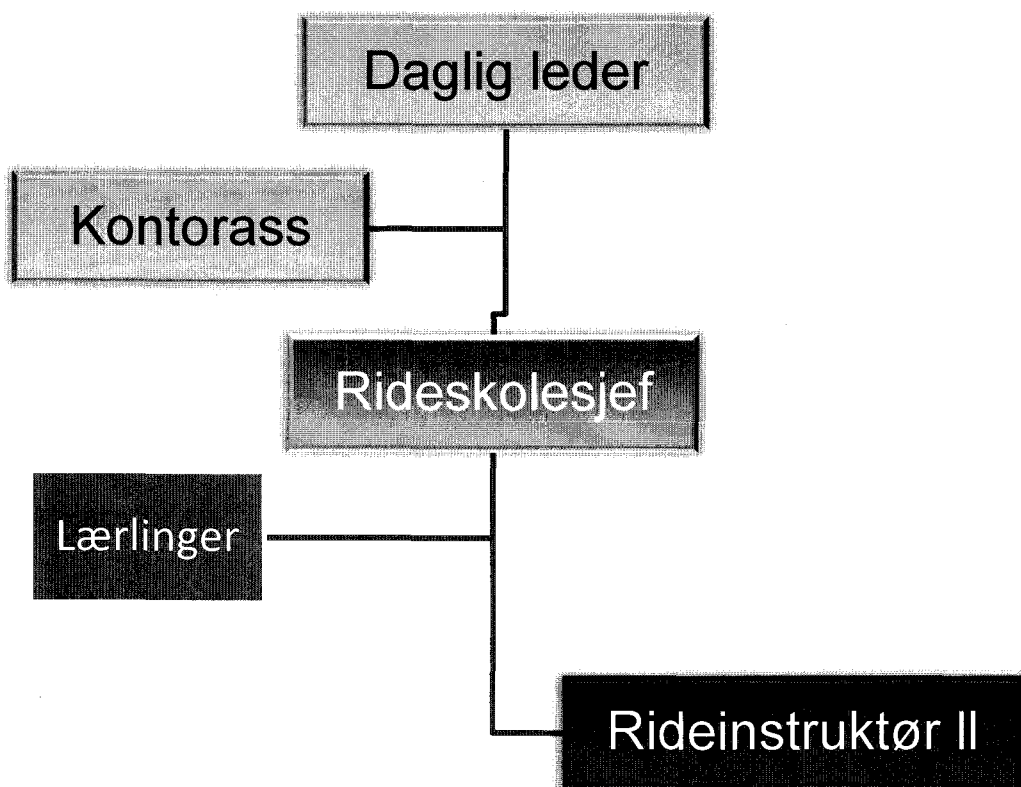
Bruk av balansert målstyring gir derfor muligheten til at hele organisasjonen (bedriften) kan forstå, være rettet inn mot og koblet opp til organisasjonens strategi. Dette er en forutsetning for å implementere strategi. Gjennom å være bygd på organisasjonens visjon og strategier, vil balansert målstyring faktisk være med på både å sette fokus på strategiene, men også være et verktøy for å måle om strategiene gjennomføres.

### Organisasjonskart

Nord-Norsk Hestesenter er en liten organisasjon. Slik vi tenker oss det fremtidige organisasjonskartet over senterets ansatte har daglig leder det overordnede ansvaret for den daglige virksomheten ved senteret, et spesielt ansvar for senterets offentlige oppgaver og ledelse og personal oppfølging. Kontorassistenten skal være dagligleders høyre hånd. Rideskolesjefen har ansvaret for rideskolen og den kommersielle driften ved senteret, hestevelferd samt et faglig lederansvar overfor rideinstruktør II og lærlinger. Rideskolesjefen og rideinstruktør II skal sammen ta ansvar for oppfølging av lærlingene og gjøre sitt for at disse får god og kompetent oppfølging, samt at de trives ved senteret. Det skal utarbeides plan for lærlingene.

### SENTERETS ANSATTE

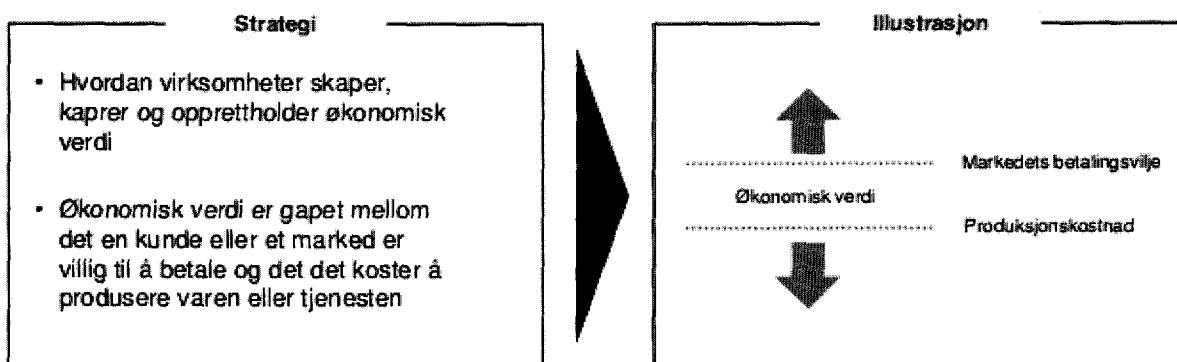
Organisasjonskart:



## ØKONOMISK STRATEGI

Nord Norsk Hestesenter og virksomhetens ansatte må øke fokus på økonomisk strategi og inntjening for at senteret, slik vi kjenner det i dag, skal overleve inn i fremtiden. Spesielt viktig er det at rideskolen og den kommersielle aktiviteten blir lønnsom. Økonomiske strategi; er knyttet opp mot hvordan virksomheten skaper, kaprer og opprettholder økonomisk verdi. Økonomiske verdi; er gapet mellom det kunden eller markedet er villig å betale og det det koster å produsere varen eller tjenesten.

### Hva er strategi?



9

©2013 Qedite AS

Å maksimere den økonomiske verdien ved Nord Norsk hestesenter vil avhenge av flere forhold:

1. Riktig prissetting
  - Det markedet er villig til å betale for tjenesten
2. Optimal kapasitetsutnyttelse av
  - Rideskolehestene (4 timer pr dag)
  - Ansattes arbeidstid (Størst mulig del av arbeidstiden benyttes til inntektsgivende aktiviteter)
  - Anlegg (Anlegget benyttes på en fleksibel måte for å oppnå best mulig inntjening)

3. Fortjeneste gis forrang. (Aktivitene og tjenestene med høyt fortjenestepotensialet prioriteres. Eksempel: I rideskolen prioriteres gruppetimer framfor privattimer. Gruppetimene bidrar med størst økonomisk verdi. Privattimer tilbys når det er ledig kapasitet)
4. Kostnadene reduseres (der det er mulig, uten at det går ut over kvaliteten i tjenestetilbudet og nødvendig vedlikehold)

### **Strategisk styring og kontinuerlig forbedring**

Skal man sikre videre drift i rideskolen ved Nord-Norsk Hestesenter er det en forutsetning at styret og alle ansatte bidrar til *kontinuerlig forbedring* av økonomien ved senteret. Å sikte mot å realisere den best mulig oppnåelige økonomi for virksomheten er ikke gjort er en kontinuerlig prosess. Dette arbeidet forutsetter at *prinsippene om kontinuerlig forbedring* praktiseres, og da;

- Bli strategisk planlegging og kontinuerlig forbedring sett i sammenheng.
- Bli det satt målbare og ambisiøse mål.
- Er alle medarbeiderne trukket inn i prosessen for kontinuerlig forbedring.
- Er bedriftens ansatte motiverte og i stand til å forbedre produkter, prosesser og systemer.

### **BAKGRUNNSMATERIALET**

I utarbeidelsen av dokumentet og budsjett er det tatt utgangspunkt i styres synspunkter og informasjon, ønsker og råd som har kommet fram i samtaler med personer som kjenner NNHS og hestenæringen godt. Disse er rideinstruktør Maria Ellingsen og kontor assistent Ragnhild Olsen, samt tidligere instruktører ved senteret Elin Sørensen og Inger Gåre.

### **Omfang av den kommersielle driften**

En rideskolehest bør kunne gå fire timer pr dag, for å bidra til tilfredsstillende økonomi. Hestene benyttes i rideskolen 5 dager pr uke og 4 timer dag. Timeprisen for gruppetimer settes til kr 210 pr time. På fredager bør skolehestene fortrinnsvis benyttes på dagtid for å frigi hallkapasitet til helgearrangement. Hva med å legge tilrettelagt ridning på fredager? Den ansvarlige for rideskolen skal sørge for hestens velferd blant annet gjennom å sørge for en fornuftig mix mellom nybegynner timer og timer for mer øvede ryttere.

I helgene kan Rideskolehestene leies ut til helgekurs som holdes i regi av senteret, for kr 200 pr dag. I helger og ferier hvor hestene ikke er i bruk, leies de ut til fast forrytter for kr 200 pr dag. Eventuelt kan hestene leies ut kun lørdag og ha fri 3 søndager pr md. Har vi en stallgjeng som bidrar i drifta kan disse eventuelt få ri hestene på tur søndager uten å betale for det.

En rideskolehest ved NNHS antas å koste kr 8500 pr md. En rideskolehest som har skavanker eller er for gammel til å kunne gå fire timer pr dag er derfor ikke lønnsom i rideskolen. I budsjettet nedenfor bidrar en rideskolehest i full virksomhet med inntekter i overkant av kr 16 000. Dette gir grunnlag for overskudd i rideskoledriften.

En ridetime bør ha syv ekipasjer eller mer for å bidra til økonomisk overskudd. Det er tommelfingerregler i rideskolekretser at man «tjener penger fra den syvende hesten». Er det seks hester på timen antar vi at utgifter og inntekter balanserer hverandre. Er det mindre en seks hester på timen antas resultatet å være negativt. (På kort sikt kan man tenke at alle inntekter er positive, selv om de ikke tilfredsstiller lønnsomhetskravene. Dette fordi mange av kostnadene, for eksempel lønnskostnader og kostnader i forbindelse med hesteholdet, er faste kostnader på kort sikt)

Hver av de to ridelærerne kan forslagsvis ha 8 private ridetimer pr uke. Pris pr time er kr 400,-. Private ridetimer kan øke inntjeningen til senteret hvis de bidrar til økt kapasitetsutnyttelse. Privattimer har likevel dårligere inntjening enn gruppetimer og bør ikke legges i kjernetiden for rideskolen.

Det arrangeres en ride- eller kjørehelg pr md måned med hestesenterets- og/eller andre lokale instruktører. Det ideelle antall deltakere settes til 12 og prisen pr helg settes til kr 1500. Prisen inkluderer lån av skolehest eller alternativt oppstalling av egen hest. (Å hente inn instruktører, som må ha både flybilletter og overnatting, gir langt mindre økonomisk overskudd) Senteret bør også arbeide for å nyttiggjøre og markedsføre lokal kompetanse.

Ridehallen leies ut tre helger pr md for kr 2500,- Det bør innarbeides mer fleksible rutiner hvor man også kan arrangere to helgekurs samtidig, når kapasiteten tilsier at det er mulig.

En viktig del av det offentlige ansvaret til NNHS er å tilby kompetansegivende kurs. Disse kursene må nødvendigvis tilfredsstille krav til lønnsomhet, da de ikke inngår i tildelingsbrevet fra LMBD. Det er likevel viktig at slike kurs prioriteres avholdes jevnlig. Dekkes alle utgifter som halleie, instruktør m.m. og kurset går i budsjettmessig balanse er det fullt forsvarlig å avholde kurset.

Det kan legges det til grunn et beskjedent overskudd på kr 1000 på de kompetansegivende kursene etter at alle utgifter er betalt. Det er fullt mulig at dette økonomiske målet kan og bør oppjusteres når budsjettet revideres.



Kompetansegivende kurs arrangeres 1 gang pr halvår. Eks Hovpleiekurs, Fôringkurs, Hest og helse-kurs, kurs i forbindelse med den nye godkjenningsordningen for hestesentre.

«Fokus Unghest» er et samarbeid mellom landslagene for de norske hesterasene. Bakgrunnen for prosjektet er behovet for å øke interessen for oppdrett og bruk av unghest. Ordningen administreres av NNHS og Norsk Hestesenter har bevilget kr 200 000,- årlig til prosjektet og pengene fordeles etter søknad og godkjenning av kurs.

Kurs i regi av «Fokus Unghest» bør arrangeres 1 gang i halvåret.

I sommerferien, gjerne rett etter skolene har avsluttet, arrangeres et lengre kompetansegivende kurs (ca 1 måned). Kurs som Kjørelærer 1., Forberedende kurs til rideinstruktør - Trinn 0 og gjerne et kurs knyttet til Trav. Kursene kunne rullere, og gå hvert tredje år.

Det bør her søkes et samarbeid med Landbruksskolen på Senja ved Odny Aspbøl, man kan trolig søke om at utgiftene til instruktør kan dekkes av kompetansemidler for etterutdanning i landbruket. Slike midler kan evt også søkes til andre kompetansehevende kurs. Da ville senteret kunne sitte igjen med en uavkortet deltakeravgift. Et tettere samarbeid med Fylkeskommunen som er en av senteres største aksjonærer vil også være et mål i seg selv.

Inntjeningen i gjestestallen og inntjening i oppstallørstallen har i prinsippet det samme økonomiske potensialet. Derfor tas det utgangspunkt i inntjeningen i oppstallørstallen i budsjettet. Da inntektene her er best kjent.

Utleie av stallbokser. Senteret leier pr i dag ut 9 stallbokser i oppstallørstallen til en pris på kr 2500 pr md og kr 2300 for nordlandshest/lyngshest. Avslaget for nordlandshest/lyngshest foreslås finansiert av offentlig tilskudd.

Boksene i gjestestallen leies ut til kr 230 pr døgn inklusiv flis. En slik boks må leies ut minst 10 døgn pr md for å ha samme inntjening som en boks utleid til oppstallør. Her er det muligens rom for større lønnsomhet. Hva med en utestall som de hestene senteret selv har ansvaret for kan benytte når det er arrangement ved senteret? Maksimal kapasitetsutnyttelse og økonomisk inntjening på stalleie vil trolig kreve investeringer i utegangerstall og at sannsynligvis også at dagens spilt bygges om til bokser.

Har senteret nok personell bør innslepp, utslepp, vanning og foring inngå som en fast del av oppstallingen med et pristillegg på ca kr 1500 pr boks. At hestene slippes ut, tas inn og fores samtidig vil også bidra til et mer oversiktlig stallmiljø, ikke minst for hestene.

Møkking på kr 1 000 pr md bør være en tjeneste oppstalløren kan velge å kjøpe og som tilbys om senteret har tilgjengelig arbeidskraft.

Salg av høy og flis er ikke tjenester vi tjener mye på i dag, men effektivitet, inntjening og orden taler for at senteret på sikt selger flis og høy til sine oppstallører. Særlig viktig blir det om Senteret på sikt ønsker flere oppstallører.

## BUDSJETT

<b>Rideskole og annen bruk av skolehester</b>	
Antall hester	8
Timer pr dag	4
Dager pr uke	5
Pris	kr 210
<b>Sum pr uke</b>	<b>kr 33 600</b>
<b>Sum pr mnd</b>	<b>kr 134 400</b>
<b>Sum pr år (9 mnd)</b>	<b>kr 1 209 600</b>
<b>Privattimer</b>	
Antall instruktører	2
Timer pr uke pr instruktør	8
Pris	kr 400
<b>Sum pr uke</b>	<b>kr 6 400</b>
<b>Sum pr mnd</b>	<b>kr 25 600</b>
<b>Sum pr år (9 mnd)</b>	<b>kr 230 400</b>
<b>Utleie av rideskolehester i helgene</b>	
Antall hester	8
Utleie dager pr md	1,3
Pris	kr 200
<b>Sum pr uke</b>	<b>kr 2 080</b>
<b>Sum pr mnd</b>	<b>kr 8 320</b>
<b>Sum pr år (9 mnd)</b>	<b>kr 74 880</b>
<b>Utleie av rideskolehester ferie/helligdager</b>	
Antall hester	8
Dager pr år	26
Pris	kr 200
<b>Sum pr år</b>	<b>kr 41 600</b>
<b>Helgekurs</b>	
Pris eksklusive leie av hest	kr 1 100

Antall elever		12
<b>Pr mnd</b>	<b>kr</b>	<b>13 200</b>
<b>Pr år (10 mnd)</b>	<b>kr</b>	<b>132 000</b>
<b>Kompetansegivende kurs</b>		
Min. overskudd pr kurs	kr	1 000
Antall kurs pr år		2
<b>Minimum overskudd pr år</b>	<b>kr</b>	<b>2 000</b>
<b>Fokus Unghest</b>		
Tilskudd Fokus Unghest		20000
<b>Pr år</b>	<b>kr</b>	<b>20000</b>
<b>Utleie av ridehall</b>		
Halleie	kr	2 500
Antall helger pr mnd		3
Pr mnd	kr	7 500
<b>Sum pr år (11 mnd)</b>	<b>kr</b>	<b>82 500</b>
<b>Utleie av ridehall ferie/helligdager</b>		
Halleie pr dag	kr	1 000
Antall dager pr år		30
<b>Pr år</b>	<b>kr</b>	<b>30 000</b>
<b>Tilgang til ridehall</b>		
Antall	kr	20
Pris pr halvår	kr	1 000
<b>Sum pr år</b>	<b>kr</b>	<b>40 000</b>
<b>Oppstalling i oppstallørstall</b>		
Antall hestebokser		9
Pris pr mnd		2500
<b>Pr mnd</b>	<b>kr</b>	<b>22 500</b>
<b>Pr år (12 mnd)</b>	<b>kr</b>	<b>270 000</b>
<b>Oppstalling i gjestestall</b>		
Antall hestebokser		9
Pris pr mnd		2500

<b>Pr mnd</b>	<b>kr</b>	<b>22 500</b>
<b>Pr år (12 mnd)</b>	<b>kr</b>	<b>270 000</b>
<b>Sum oppstalling private pr år</b>	<b>kr</b>	<b>540 000</b>
<b>Tilleggstjenester ukedager</b>		
Innslipp/utslipp/fôring/vanning (obligatorisk tjeneste) pr mnd		1500
Ant oppstallørstall		9
Ant gjestestall		9
<b>Pr mnd</b>	<b>kr</b>	<b>27 000</b>
<b>Pr år (9 mnd)</b>	<b>kr</b>	<b>243 000</b>
<b>Møkking (frivillig tjeneste)</b>		
Pris pr mnd		1000
Ant oppstallørstall (Forutsetter at 4 av 9 vil kjøpe tjenesten)		4
Ant gjestestall		4
<b>Pr mnd</b>	<b>kr</b>	<b>8 000</b>
<b>Pr år (9 mnd)</b>	<b>kr</b>	<b>72 000</b>
<b>Andre potensielle inntekter</b>		
Høy		
Flis		
Hovslager		
m.m.		
<b>ÅRLIGE INNTEKTER 8 skoleheste</b>		
Rideskole, helgekurs og annen bruk av skolehester	kr	1 892 480
Utleie ridehall	kr	152 500
Inntekt stalldrift/oppstallører	kr	855 000
<b>SUM ÅRLIGE INNTEKTER (8 skolehester)</b>	<b>kr</b>	<b>2 717 980</b>
<b>SUM ÅRLIGE INNTEKTER (10 skolehester)</b>		<b>kr 3 231 500</b>
<b>SUM ÅRLIGE INNTEKTER (12 skolehester)</b>		<b>kr 3 563 020</b>

## **Økonomiske mål**

De økonomiske målsettingene i budsjettet over er basert på nær full kapasitetsutnyttelse av rideskolehester (fri 3 søndager pr mnd.), personell og anlegg, samt dagens priser. Ønsker man høyere inntjening, enn budsjettet nedenfor tilsier, er det prisene på tjenestene som må reguleres opp. Siden utnyttelsesgraden på hester og anlegg er nær optimalisert i budsjettet kan det være hensiktsmessig at styret og ledelsen i organisasjonen gjør seg opp en mening i forhold til hvilken utnyttelsesgrad man er fornøyd med. Målet er jo å jobbe mot kontinuerlig forbedring, hvilket innebærer at utnyttelsesgraden bør stige over tid.

**Styret/ledelsen ved senteret vil behandle saken og sette de økonomiske mål for 1 år, 3år og 5 år.**

## **Kvalitative mål**

I tillegg til overordnede visjoner og målsettinger, økonomiske mål, bør også kvalitative mål som inngå i evaluerings- og forbedringsarbeidet. I henhold til begrepet balansert målstyring er det ikke bare finansielle tall som sier noe om organisasjonen er på rett vei i sitt forbedringsarbeidet. I tillegg er viktig å ha fokus på kundene og omdømmebygging, samt interne prosesser og hensiktsmessige aktiviteter og arbeidsrutiner. Ikke minst er det viktig å ha et bra og konstruktivt arbeidsmiljø, hvor alle ansatte forstår viktigheten av og forplikter seg til å trekke i samme retning. Under har vi listet opp en del punkter som kan være i evalueringsarbeidet:

Senteret kvalitetssikringssystem og HMS arbeid skal være i overenstemmelse med bransjestandard.

Det skal utarbeides en årlig kursplan for kompetansegivende kurs og rideskole som overholdes og evalueres.

Det utarbeides et forenklet regnskap etter hvert kurs også de kompetansegivenes kursene, som kan benyttes i evaluerings og forbedringsarbeidet.

At senterets ansatte og oppstallører er serviceinnstilt og behandler både rideskoleelever, deres foresatte, ride- og kjøreklubber og besøkende som kunder.

Godt samarbeid mellom oppstallører og senterets ansatte.

Trivsel og engasjement blant de ansatte.

Dugnadsånd.

Aktivisering av Lyngshestfolket.

Godt samarbeid med Landslaget, de lokale lagene for rasen, Norsk hestesenter, Senja videregående skole og ride- og kjøreklubber i regionen.

Positiv medieomtale.

Andre rideskoler og staller oppsøker senteret og søker råd/deltar på kurs.

Pågang fra lærlinger/praktikanter.

Ventelister på rideskole.

Positiv omtale av fornøyde kunder.

Hestemiljøet i regionen søker inspirasjon og kompetanse hos NNHS og deltar på helgekurs og kompetansegivende kurs.

Senteret så vel som alle uteområder skal fremstå som ryddige og reine.

### **Hva kjennetegner en økonomisk veldrevet drevet rideskole?**

Rideskoleelevene ses ikke på bare som elever, de ses på som kunder. Det gjør også deres foreldre som betaler for tjenesten.

I dag starter barn ofte med organisert idrett tidlig. Rideskoler med suksess starter tidlig rekruttering, gjerne helt ned i fireårsalderen.

- Hva med å invitere bygdas fire, fem og seksåringer til en introduksjonsdag ved senteret? Innbydelsen kunne gå til bygdas barnehager.
- Hva med SFO ridning? (Det har tidligere vært en suksess ved senteret.)

En annen suksessfaktor er gjensalg; at man klarer å beholde elevene lenge.

- Trivsel og sportslig fremgang er da viktig. Personlig coaching / veiledning er med hell benyttet som motivasjonsfaktor for å holde på elevene. Det samme er Rideskolecup, der elevene får en nærmere introduksjon til sporten. Ridelærerne ved senteret har sikkert flere forslag?

### **Rideskolen bør tilby**

Ridekurs på ulike nivåer, knøttekurs, tilrettelagt ridning, SFO-ridning, ridning for leirskolen. Et nærmere samarbeid med landbruksskolen og ridning for skolens elever? Ridning i arbeidstiden? Ridning og hesteaktiviteter for forsvaret? Ridning for pensjonister? Markedsføringstiltak rettet mot barnehagebarn og barn i småskolen?

Senterets instruktører har sikkert gode forslag her!

## **Bestillingssystem og betalingssystem**

Kurs, utleie av anlegg, utleie av stallplasser, hovslager m.m. bestilles og betales fortrinnsvis på nett. Ved direkte og personlig kontakt, er det den ansatte som tar mot bestillingen som registrerer den på nett og det avtales hvordan kunden ønsker å betale for tjenesten.

Systemet skal gi svar på om hvor mange plasser som er tilgjengelig på kursene og om det er ledig oppstillingskapasitet m.m.

Ridehallen bestilles og reserveres ved betaling. Avbestillingsrutiner må klargjøres og gjøres kjent for kjøper.

Det er også viktig at forespørsler som avvises på grunn av kapasitet eller annet loggføres og begrunnes.

## **Forholdet til Midt-Troms Hestesportsklubb og andre klubber**

Det å arrangere kurs, med eksterne kursholdere, med fokus på utvikling av sporten bør fortrinnsvis skje i klubbene. De kompetansegivende kursene, rideskolen og et månedlig kurs med lokale offentlig godkjente ride- og kjøreinstruktører, samt kurs som arrangeres i samarbeid med Norsk Hestesenter er NNHS sitt primære virksomhetsområde.

Senteret bør strekke seg langt for å få til et samarbeid med klubbene. Å holde ressursene samlet på Olsborg vil tjene hele hestemiljøet.

## **Forholdet til oppstallørene**

Det er viktig at NNHS arbeider for å ha fornøyde oppstallører og for at vekst i hestesporten skal skjer i nær tilknytning til senteret. Viser det seg lønnsomt bør gjestetallen benyttes til fast oppstalling av hester. Bygges det hensiktsmessige utestaller til skolehestene og spiltene i skolestallen gjøres om til bokser, kan skolestallen ved behov benyttes til gjesteoppstalling. Økt kapasitetsutnyttelse og bedre økonomi for senteret er mulig hvis man innarbeider mer fleksible løsninger. Det bør legges vekt på at oppstallører skal ha forutsigbar daglig tilgang til ridehall og utebane. (Ser i gjeldende arbeidsplaner at den som har rideskolen kveldstid har to pauser på 30 minutter hver. Hadde man i stedet hatt en pause/planleggingstid på 1 time kunne hallen vært tilgjengelig for oppstallørene i dette tidsrommet.)

## **EVALUERING, STYRING OG LEDELSE VED NORD NORSK HESTESENTER**

De personene i bedriften med lederansvar har et særskilt ansvar i forhold til å foreta en kopleing mellom strategi og ledelsesaktiviteter; såkalt strategisk ledelse. Målet er at strategisk tenkning og kontinuerlig forbedringsarbeidet skal bli en del av kulturen ved NNHS og være med på å styre aktivitetene og valgene som gjøres ved senteret. Essensen i senterets strategi er: Hvordan skape, kapre og opprettholde økonomisk verdi? Essensen i senterets evaluering og forbedringsarbeid er at: Den som har et lederansvar skal skape verdi gjennom andre og lede til noe. Sentrale spørsmål i dette arbeidet er

***Hvor skal vi? Hvorfor skal vi dit? Hvordan kommer vi oss dit? Hvor skal vi ikke?***

### **Ansattes deltakelse i evaluering og forbedringsarbeidet**

Det skal utarbeides stillingsinstruks og til alle ansatte. Den enkelte ansatte skal en gang hver tredje måned evaluere sin stillingsinstruks og gi en rapport over timeforbruk fordelt på ulike oppgaver og levere dette til sin nærmeste overordnede. Senterets ansatte skal også evaluere senterets mer generelle mål og gi tilbakemelding om forbedringsområder.

Rideskolesjefen skal utarbeide en kort evaluering av den kommersielle driften, og vurder prissetting av tjenester, kapasitetsutnyttelse av ansatte, hester og anlegg. Daglig leder skal komplettere bildet ved å gi en evaluering av senterets offisielle oppgaver og andre oppgaver som ligger under virkeområdet.

Daglig leder og rideskolesjef legger kvartalsvis rapportene frem for styret. Rapporteringen skal ikke være en tidkrevende prosess, men den skal gjøres ofte nok til å sikre at prinsippet om kontinuerlig forbedring befester seg i organisasjonskulturen ved senteret.