

Jelle Zijlstra: 'Er wordt wel eens te gewichtig gedaan over omgaan met personeel'

Kiezen tussen mens en machine

Bestaat er een omslagpunt op melkveebedrijven voor de afweging tussen personeel of automatisering? Wie rationeel afweegt, deelt de jaarkosten van automatisering door het aantal bespaarde uren arbeid. Maar er spelen meer factoren.

tekst Tijmen van Zessen

Als bedrijven groeien komt er vroeg of laat een keuzemoment om personeel aan te trekken of te automatiseren dan wel mechaniseren. Hoe die keuze uitvalt, hangt af van meerdere omstandigheden. 'Je kunt niet in algemene zin zeggen dat het vanaf bijvoorbeeld honderd koeien

aantrekkelijk wordt om met personeel te werken. Doorgaans is het plaatsen van extra standen in een bestaande melkstal economisch aantrekkelijker dan personeel inhuren. Iedereen die een 2x6-melkstal binnen het bestaande gebouw uitbreidt tot een 2x10 bereikt op een relatief goedkope manier al een

flinke arbeidsbesparing. Daar kan een melker niet tegenop', zegt Jelle Zijlstra, onderzoeker bedrijfsmanagement voor Animal Sciences Group (ASG) van Wageningen UR.

Dat ligt anders bij de beslissing om wel of niet een compleet nieuwe melkstal te bouwen binnen of aan de bestaande ligboxenstal. 'Dan is de optie om langer door te gaan met de bestaande melkstal in combinatie met het inhuren van een melker voor meerdere melkmalen vaak wel aantrekkelijk.'

Dure uurtjes

Een van de omstandigheden die de afweging beïnvloedt is de mate waarin werk incidenteel is. 'Een extra investering in een bredere hark of schudder wordt jaarlijks alleen op enkele drukke perioden benut. Dat zijn heel dure uurtjes. Dan is het economischer om bijvoorbeeld een jongen uit de buurt wat extra uurtjes te laten rijden op de bestaande machine. Komt werk dagelijks terug, dan is eerder voordeel te behalen met automatisering', zegt bedrijfskundig adviseur Jan Kuiper van de GIBO Groep Accountants en Adviseurs regio Friesland.

Veehouders die puur op economische basis een afweging willen maken tussen personeel of automatisering dan wel me-

chanisering kunnen dat eenvoudig op een rij zetten. Door de extra jaarkosten van een bepaald productiemiddel te delen door het aantal bespaarde uren arbeid wordt duidelijk hoeveel kosten een veehouder mag uittrekken voor die arbeid (tabel 1). Een kalverdrinkautomaat en mestrobot blijken dan al snel rendabel.

Leren werken met mensen

Maar het is niet alleen economie die de

keuze voor personeel of automatisering bepaalt. 'Er zit ook een menselijk aspect in die afweging', zegt Jelle Zijlstra. 'Wie een hekel heeft aan mensen aansturen, moet zich wel drie keer bedenken voor hij personeel aantrekt. Personeel gaat zich bemoeien met de manier waarop je werkzaamheden uitvoert. Mijn grove inschatting is dat drie kwart van de boeren daar niet op zit te wachten.'

Toch is de onderzoeker positief over per-

soneel op een melkveebedrijf. 'Medewerkers brengen extra denkkracht op het bedrijf. Zie het als positief dat iemand meedenkt in het werk, benut dat talent. Er wordt wel eens te gewichtig gedaan over omgaan met personeel. Maar werken met mensen kun je leren. Begin klein, bijvoorbeeld door het melken een paar keer per week uit te besteden. Dan leer je vanzelf welke stijl van leidinggeven bij je past.' Volgens Zijlstra zijn er vier stijlen van leidinggeven te onderscheiden: de autoritaire stijl, de resultaatgerichte stijl, de mensgerichte stijl en de situationeel gerichte stijl. Deze laatste stijl staat voor een pragmatische manier van leidinggeven.

Overtuigen met argumenten

Een goede of foute stijl bestaat niet volgens Zijlstra, zolang de medewerker en de aard van het werk maar passen bij de stijl van de veehouder. Frits van der Schans, senior projectleider bij het Centrum voor Landbouw en Milieu (CLM), deelt die opvatting. 'Je ziet nu op som-



Tabel 1 – Overzicht van kosten per bespaard uur bij mechaniseren/automatiseren (bron: ASG/GIBO Groep)

investering	extra investering (€)	extra jaarkosten (€)	bespaarde uren	kosten/ bespaard uur (€)
jongveestal aanpassen	7.000	500	150	3
oprijfhek	3.000	360	91	4
kalverdrinkautomaat	7.000	1.200	200	6
mestrobot/roosterschuij	12.000	2.600	200	13
beweegbaar voerhek	35.000	5.500	365	15
boxenstrooier	7.500	1.100	75	15
voerrobot	100.000	15.000	300	50
breder maaier	7.000	1.000	15	66
breder hark	10.000	1.400	8	175

mige bedrijven dat goedkope – bijvoorbeeld Poolse – arbeid wordt aangetrokken voor het ‘domme werk’. Dat vraagt om een directieve aansturing. Zo van: “Jij moet dat doen.” De gangbare Nederlandse medewerker heeft een eigen opvatting en zal je met argumenten moeten overtuigen. Als een veehouder daar niet voor openstaat, gaat het vroeg of laat mis. De medewerker voelt zich dan onvoldoende gewaardeerd en zal weinig verantwoordelijkheid nemen. Dan

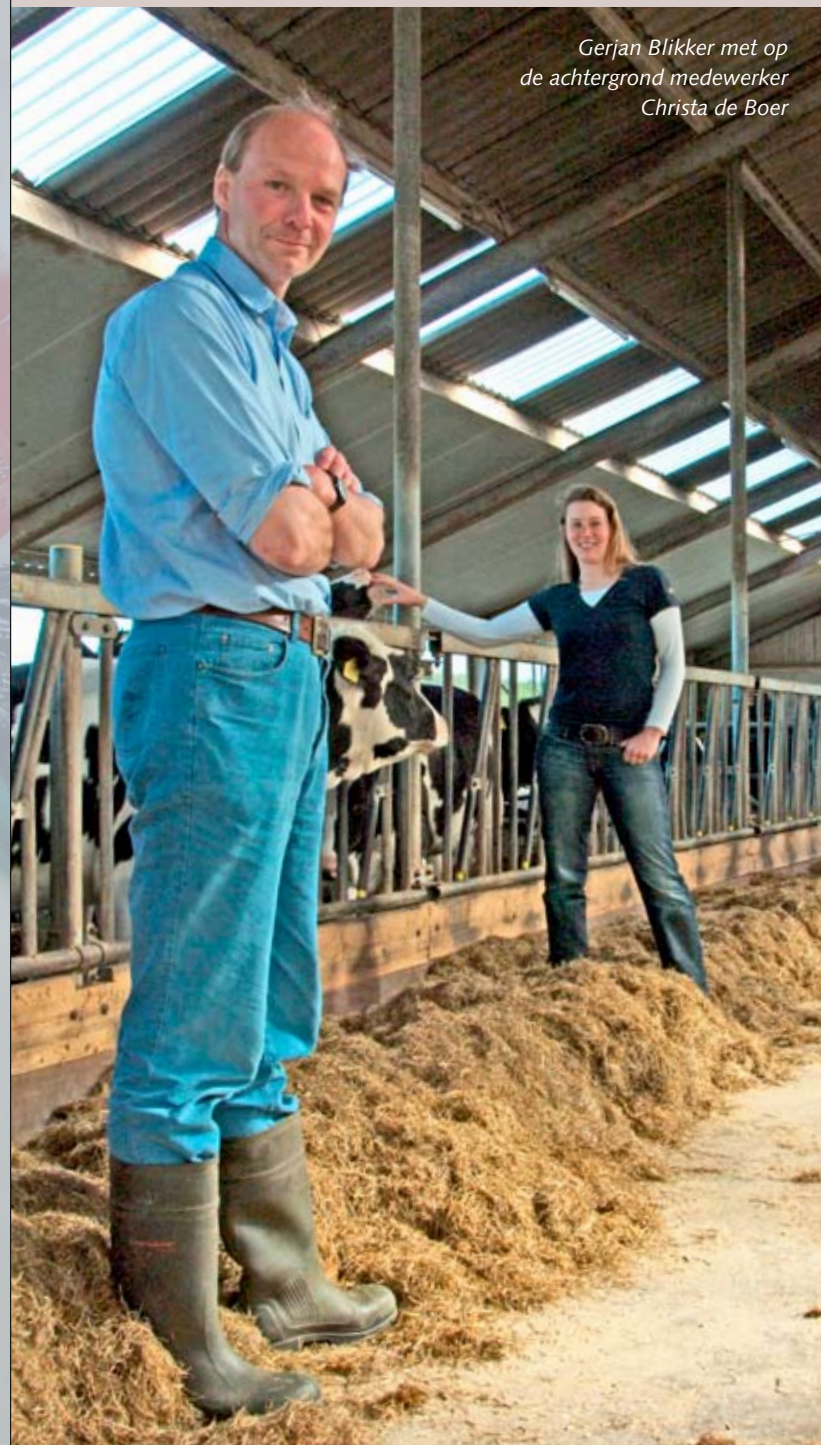
kunnen situaties ontstaan waarbij zo’n medewerker denkt: “Ik zie morgen wel of de zieke koe nog leeft.” Veehouders die personeel aantrekken moeten zich volgens Van der Schans kunnen en willen verplaatsen in hun medewerker. ‘Je moet een beetje people-manager worden, elkaar feedback geven en ook zelf in de spiegel durven kijken. En eigenlijk is het leuk om samen dingen aan te pakken.’ Van der Schans denkt dat veel bedrijven met een melkrobot de keuze voor automatisch melken

niet economisch hebben afgewogen. ‘Vaak is automatisering alleen een sociale investering geweest of een hobby. Op grotere bedrijven is een medewerker, met eventueel een grotere melkstal, economisch aantrekkelijker.’

Extra informatie uit robot

Een van de leveranciers van automatische melksystemen erkent dat veehouders zich vaak onvoldoende afvragen waarom ze investeren in een melkrobot. Namens SAC Nederland vertelt verkoop-

Gerjan Blikker: ‘Ik vraag me voortdurend af wat ik weg kan laten’



Gerjan Blikker met op achtergrond medewerker Christa de Boer

‘Automatisering is voor ons bedrijf op dit moment geen aantrekkelijke keuze. Ik geloof er wel in, maar alleen bij spronginvesteringen. In een nieuwe stal zou ik robots zetten. Op ons bedrijf functioneert de melkstal prima en is het nu goedkoper om er personeel in te zetten’, vertelt Gerjan Blikker. De veehouder melkt in Stedum honderd koeien met een productie van negenduizend kg melk per koe. Hij doet het werk samen met zijn vrouw en huurt voor vijf ochtenden per week losse arbeid in voor het melken. In totaal gaat dat om zeshonderd uur per jaar, aangevuld met tweehonderd uur extra arbeid.

De veehouder is erop gespist de bedrijfsvoering eenvoudig te houden en werkt volgens KISS: keep it simple and safe. ‘Ik vraag me voortdurend af wat ik weg kan laten in de bedrijfsvoering. Dat vereenvoudigt de bedrijfsvoering en bespaart kosten. Wat bijvoorbeeld overbodig is zijn bijproducten, het streven naar tienduizend kilo melk per koe, twee groepen droge koeien een ingewikkeld droogstandsraantsen voorschieten of het langdurig stilstaan bij stierkeuzen. Het probleem van de Nederlandse melkveehouder is dat hij te veel moet uitpluizen.’ Vanuit de studiegroep EDF ziet Blikker voor heel Europa dezelfde tendens: bedrijven zonder franje halen de beste saldo’s.

De afweging tussen personeel of automatiseren hangt volgens Blikker af van drie factoren: kosten, sociale aspecten en het gemak waarmee iets valt uit te besteden. ‘Wij stellen vrije tijd voorop door de werkweek vast te leggen met een bepaald aantal uren. Daaromheen passen we de organisatie aan. Veel collega’s doen het omgekeerd; ze schieten door met hun bedrijfsomvang, maken meer uren en gaan als reactie daarop automatiseren.’

Blikker begrijpt de discussie over het omgaan met personeel niet. ‘Boeren zien er tegenop, maar werken ondertussen al volop samen met de loonwerker, de monsternemer en de klauwverzorger. Wat is daar anders aan?’ De argwaan om met personeel te werken zit volgens hem tussen de oren en is niet nodig als veehouders personeel specifiek inzetten per taak.

Steven Vrielink: ‘Niet zelf melken voor minder dan 15 euro per uur’

‘Ik heb voor automatisering gekozen omdat ik toe wil werken naar een eenmansbedrijf. Ik kwam tijd te kort om alle werkzaamheden in mijn eentje af te ronden’, vertelt Steven Vrielink uit Laren (Gelderland). De veehouder melkt in Laren 108 melkkoeien op vijftig hectare grond. Het quotum bedraagt 850.000 kg. ‘Ik wil flexibel kunnen werken en tijd hebben voor bijvoorbeeld een kalfkoe. De investering in de melkrobot is reëel doorgerekend. Bouw je een goedkope melkstal, dan draai je extra uren en is zelf melken vanaf een arbeidsvergoeding van vijftien euro per uur al niet meer interessant. Bouw je een luxe melkstal zoals bijvoorbeeld een carousel, dan zitten de kosten in het bijgebouw en is er geen verschil met robotmelken’, zegt Steven Vrielink.

De jonge ondernemer is naast veehouder ook dierenarts en moet daarom ook flexibel zijn. Ten opzichte van de 32 jaar oude draaimelkstal die voorheen dienst deed, is het energieverbruik bij Vrielink gedaald en het waterverbruik gelijk gebleven. ‘Omdat ik uitging van hogere kosten voor stroom komt het systeem me alleen maar voordeliger uit. En voor onderhoud betalen we niet meer dan 2400 euro per jaar, maar daarvoor doen we het kleine onderhoud zelf, zoals het vervangen van een melkslangetje. Daarvoor hoef je geen hogeschool te hebben gevolgd. We kunnen het melken dan ook makkelijk uitbesteden. Ik herken me niet in de opvatting dat je met een robot minder makkelijk met vakantie kunt.’

Vrielink merkt dat zijn aandacht voor koeien verschuift van de beste dieren naar die met problemen. ‘Koeien die zestig liter geven zie ik eigenlijk nooit. Ik ga als ik in de stal kom meteen naar de dieren die aandacht nodig hebben. Als je zelf melkt, komen die dieren pas later aan de beurt.’ Naast automatisch melken denkt Steven Vrielink er ook over het schuiven van mest te automatiseren. ‘Maar daar wacht ik nu met de lage melkprijs even mee.’



Steven Vrielink bij zijn SAC-spiegelsysteem

manager Gerrit Aanstoot dat een vergelijking van arbeidskosten met de jaarkosten van de investering (zoals in tabel 1) bepalend moeten zijn. ‘En wat doe je met de vrijgekomen tijd? Bij tachtig melkkoeien bespaart een veehouder zes uur arbeid, waardoor er meer tijd vrijkomt voor andere bestedingen. Kun je die tijd nuttig aanwenden of ga je op een stoel zitten? Daarnaast komt er uit een automatisch melksysteem vaak extra informatie die interessant is om te gebruiken in de bedrijfsvoering.’

Van der Schans verwacht dat ondanks deze extra informatie er onvoldoende aandacht is voor de koeien. ‘Je kunt nog

zo veel sensoren inzetten, maar vaak ziet de boer zelf het beste of een koe ziek wordt of niet. Koeien moet je zien, voelen en ruiken.’

Rationeler te werk gaan

Van der Schans noemt nog meer argumenten om terughoudend te zijn met automatisering: ‘Zelfs als je ligboxen schoonmaakt, heb je oog voor de koeien en signaleer je een ziek of tochtig dier. Automatiseer je zo’n activiteit dan moet je die controle op een ander moment doen. Ook tijdens het melken krijgen veel veehouders een goed beeld van de koeien en daarnaast ontstaan vaak de

beste plannen in de melkstal. Een melkveehouder doet meer dingen tegelijk en verliest met automatisering een stuk diversiteit in zijn werk.’

Deze laatste twee argumenten zijn echter ook van toepassing wanneer een veehouder het werk aan een medewerker uitbesteedt. Wat geeft nu uiteindelijk de doorslag bij een afweging tussen automatisering of personeel? Kuiper: ‘Veehouders beslissen toch nog wel vaak op gevoel. Er zijn nog steeds ondernemers die hun kostprijs niet kennen. Als bedrijven groeien, zullen veehouders echter rationeler te werk moeten gaan bij het maken van keuzen.’