

Nooit meer zonder personeel

Netwerk Arbeidsorganisatie op grote melkveebedrijven geeft tips voor goed medewerkersbeleid

Groeiende bedrijven kunnen op een gegeven moment niet meer zonder medewerkers. Maar past personeel wel bij je?

Hoe stuur je aan? Hoe zorg je dat personeel ook geld oplevert? Het netwerk Arbeidsorganisatie op grote melkveebedrijven wisselde ervaringen uit. 'Met twee man twee miljoen kilo melk produceren is makkelijker dan in je eentje een miljoen.'

Ik wens je veel personeel.' Wie deze oude Joodse uitdrukking krijgt toegesproken, hoeft niet veel goeds te verwachten. Het cynische gezegde geeft in één zin weer dat het aansturen van medewerkers moeilijk is. Misschien wel vooral in de melkveehouderij. Als melkveehouder ben je tenslotte een 'eenpitter' en alleskunner en dus per definitie niet gewend om met mensen samen te werken, laat staan werk over te dragen.

Met de groei van de melkveebedrijven wordt het inmiddels echter onmogelijk om alles zelf te doen. 'Je moet van het idee afkomen dat alleen jijzelf alles het beste kunt doen', geeft melkveehouder Symen Tamminga weer. Collega Jacob van der Zijl benadrukt dat het hebben van personeel het veehoudersvak ook een stuk aangenamer maakt. 'Het is een afweging tussen kosten en extra tijd voor een sociaal leven.'

Minimaal vier mensen

Tamminga en Van der Zijl zitten met vijf andere melkveehouders in het netwerk Arbeidsorganisatie op grote melkveebedrijven van het programma Netwerken in de Veehouderij. De vooral uit het noorden afkomstige melkveehouders hebben tussen 1,4 en 4 miljoen kilo melk, houden tussen 175 en 450 koeien en zetten dat met gemiddeld vier mensen rond, onder wie familieleden en personeel.

Afgelopen jaar zijn deze melkveehouders bezig geweest de arbeidsorganisatie op hun bedrijven te verbeteren. 'Als je met vreemd personeel werkt, moet de efficiëntie extra goed kloppen, anders gaat het ten koste van het financiële resultaat', geeft netwerker Van der Zijl aan. Judith Poelarends, netwerkbegeleider vanuit Animal Sciences Group van



Wageningen UR, vult hem aan. 'Elk uur moet productief zijn, vooral bij vreemd personeel.'

De start van een goede arbeidsorganisatie begint bij een urenregistratie, adviseert Poelarends. 'Al is het maar voor een week. Het is het begin van een optimale arbeidsorganisatie, zowel voor grote bedrijven als voor de kleine gezinsbedrijven.' Door zwart op wit te zetten waar de uren aan besteed worden, wordt zichtbaar waar de arbeid knelt. Daarnaast geeft de daaruitvolgende berekening van de hoeveelheid melk per gewerkt uur een indicatie van de arbeidsproductiviteit. Binnen het netwerk varieerde dat van 150 tot 350 liter. De effectiviteit van melken weegt hierbij zwaar. Een te kleine melkstal betekent veel uren melken en een lagere productiviteit. De bouw van een grotere melkstal stelt weer eisen aan de grootte van de wachtruimte en het vlot aan- en afvoeren van de koeien. 'Zo zie je dat er in groeisenario's altijd wel ergens een beperkende factor is.'

Begin met avondmelker

Veehouders die een te grote arbeidsdruk ervaren, maar nog niet met personeel werken, kunnen heel goed klein beginnen, zo adviseren de veehouders. 'Je hoeft niet meteen een medewerker in dienst te nemen voor veertig uur. Vraag eerst iemand, eventueel van de bedrijfsverzorging, om de avondmelking over te nemen', geeft Tamminga aan. 'Dat is een afgebakende klus waarbij ook van tevoren de hoeveelheid te besteden uren is in te schatten.' De kosten? 'Die vallen wel mee omdat melken een heel efficiënte tijdsinvulling is.'

Van der Zijl en Tamminga benadrukken dat geld niet altijd de belangrijkste drijfveer in de discussie is. Een avondmelker geeft de veehouder de kans in die tijd extra klussen op te pakken, maar bijvoorbeeld ook om meer dingen met het gezin te ondernemen. Van der Zijl geeft aan dat zo'n melker per uur betaald kan worden, maar ook per klus. 'Je kunt een vast bedrag afspreken voor het melken. Of iemand er dan twee of drie uur over doet, is zijn zaak.'

Beiden weten dat het werken met personeel wel een omslag in denken vraagt. 'Het betekent jouw eigen systeem overdraagbaar maken', licht Van der Zijl toe. 'Dat betekent goed afspreken hoe je het melken gedaan wilt hebben.' Voorkeursbehandelingen of individuele aandacht voor een speciale koe komen dan in de knel. 'De koe moet zich wel aan-

Gratis checklisten, testen en andere hulpmiddelen

Het netwerk Arbeidsorganisatie op grote melkveebedrijven heeft in 2006 een aantal 'tools' ontwikkeld waarmee melkveehouders hun bedrijf kunnen doorlichten. Zo is er een checklist voor de arbeidsorganisatie, een urenregistratieformulier en een test om na te gaan welk type leidinggever de veehouder is.

Al deze hulpmiddelen zijn gratis te downloaden op www.verantwoordeveehouderij.nl/arbeid en ze zijn zeer geschikt om er in groepsverband (studiegroep of netwerk) mee aan de slag te gaan. Zo is er een scan beschikbaar om bij een bedrijfsbezoek de bedrijfsvoering van collega's te beoordelen.

passen aan het systeem, anders moet ze het veld ruimen. Als je alleen werkt, kun je nog voldoen aan de eisen van speciale gevallen, dat werkt met personeel niet meer.'

Het meeste rendement leveren medewerkers die een vaste taak hebben, bijvoorbeeld voeren of melken. Hoe groter het bedrijf, hoe gespecialiseerder de werkzaamheden kunnen zijn. Wanneer de medewerkers 's morgens op het bedrijf komen, weten ze precies wat te doen en kunnen meteen aan de slag, noemt Tamminga als voordeel. 'Ze moeten niet eerst een half uur naar mij zoeken om te vragen wat ze moeten doen.' Zijn medewerker loopt 's morgens een rondje door de stal, kijkt of er te veel of te weinig is gevoerd de dag ervoor en begint dan te voeren. 'Hij neemt zelf initiatief, maar zo zijn ze niet allemaal. Zorg er daarom voor dat ze werk hebben.' Wie ervaring heeft met een medewerker die één dag per week komt, weet hoe productief zo'n dag kan zijn, mits goed gepland. 'Je vult de dag vooraf met werkzaamheden en zelf doe je ook mee. Dan kun je samen veel werk verzetten.'

Protocollen

Het is belangrijk dat medewerkers goed geïnstru-

eerd worden volgens een strak protocol. Het kan niet zo zijn dat verschillende melkers allemaal een verschillende aanpak hebben. 'De koe moet elke keer op dezelfde manier gemolken worden. In zo'n protocol staat aangegeven hoeveel koeien voorbehandeld worden voordat de melker ze aansluit', noemt Jacob als voorbeeld. 'Je standaardiseert het werk.' Nog een voorbeeld: tochtige koeien insemineren betekent wel dat er een lijstje moet zijn waarop staat met welke stier dat moet gebeuren. Tamminga: 'Ik kan dat nog wel ter plekke beslissen, maar met medewerkers gaat dat niet.'

Ook een vast ritme is belangrijk. Na zes uur 's avonds vindt er geen werk meer plaats. Dan houdt officieel een werkdag op. En er hoort een vast moment te zijn voor overleg. Bijvoorbeeld maandag bij de koffie worden de eventuele extra klusjes voor de komende week besproken. 'Je moet niet alle dagen overleggen, dat is niet efficiënt', adviseert Tamminga.

Welk personeel is het meest geschikt? Waar de ene veehouder liever kiest voor laag geschoold personeel, heeft de ander betere resultaten met medewerkers die hoger opgeleid zijn. Veel hangt af van het werk dat de medewerker gaat doen, maar ook

Jacob van der Zijl: 'Je roest vast in je eigen systeem'



'Toen ik met mijn twee broers nog driehonderd koeien melk, stonden we altijd met twee mensen in de melkput. Toen we echter de bedrijven opsplitten en wij 150 koeien kregen, bleven we met twee man melken.' Jacob van der Zijl, melkveehouder in Haskehorne, werkt nog wel samen met zijn broers, maar de veestapel is verdeeld omdat er ook kinderen in het bedrijf willen. De 150 koeien verzorgt hij samen met een medewerker. 'Het zou voor één man te behappen zijn, maar werken met personeel past bij me. Het geeft me sociale armslag. Er is meer in het leven dan boeren alleen.' Van der Zijl – een resultaatgericht leidinggevende – kwam erachter dat de productie in liters melk per man op zijn bedrijf achterbleef. De oplossing zat vooral in het melken. De 4x6 ruitmelkstal is gebouwd voor het melken

met zijn tweeën. 'Echter met 150 koeien bleek het efficiënter één persoon te laten melken en eventueel één kant tijdelijk stil te zetten. De andere man kan dan andere werkzaamheden doen.'

Hij geeft aan dat het lastig is bestaande tradities te doorbreken. 'Je bent gewend vast te houden aan bepaalde gewoonten, je roest vast in je eigen systeem. Maar als zich een nieuwe situatie voordoet, moet je de organisatie opnieuw langslopen en je afvragen of je het nog wel op de meest ideale manier doet.'

Van der Zijl krijgt op termijn zijn melkstal wel weer op maximale capaciteit. Hij wil verder doorgroeien naar driehonderd koeien omdat zijn zoons ook in het bedrijf willen. 'Met de verdubbeling van het aantal geproduceerde liters halveert de schuld per liter.'



Judith Poelarends: 'Tijdsregistratie is het begin van een optimale arbeidsorganisatie, zowel voor grote bedrijven als voor de kleine gezinsbedrijven'

de stijl van de leidinggevende is van belang. Zo zal een autoritair persoon zijn mensen tot in detail willen aansturen, terwijl de mensgerichte leider beter uit de voeten kan met medewerkers die veel eigen initiatief tonen, zo geeft Poelarends aan. 'Met zo'n test sta je voor de spiegel. Dat voorkomt bedrijfsblindheid.' Ze geeft aan dat er geen blauwdruk is voor de ideale medewerker. 'Het is afhankelijk van persoon en bedrijf. Er zijn ook veehouders die absoluut geen personeel willen, zij kunnen meer automatiseren of werk aan een loonwerker uitbesteden.' Leidinggeven is voor veel melkveehouders ook een leerproces, weet ze. 'Binnen het netwerk merk je dat je veel van elkaar kunt leren. Als je met gelijkgestemden aan de slag gaat en discussieert, is dat heel leerzaam.'

Hoe moeilijk leidinggeven soms ook is, de melk-

Autoritair

Ik voorop, ik ben de leider
– de leider
– aanwezig
– neemt besluiten
– geeft de richting aan
– eigen visie en opvatting centraal
– veel instructie

Resultaatgericht

Het resultaat staat voorop
– resultaat centraal
– stuurt op resultaat
– sturend, geeft richting
– werkt vanuit koers
– planmatig

Situatiegericht

De situatie staat voorop
– werkt vanuit de situatie
– analyseert en kijkt
– kijkt wat nodig is en geeft richting
– ontwikkelingsgericht
– onderzoekend

Mensgericht

De mens staat voorop
– werkt vanuit de mens
– interactief
– sfeer en omgeving zijn belangrijk
– werkt vanuit binding en verbinding
– overleg en gesprek
– samenwerken
– coachen

veehouders uit het netwerk zouden niet meer zonder willen. 'Het geeft ons vrijheid om verder te kijken, buiten het bedrijf, met het gezin of het maatschappelijke leven. Dat verrijkt ons leven', geven zowel Tamminga als Van der Zijl aan. Bovendien merken ze dat ook het werk op hun bedrijf prettiger en gemakkelijker wordt met medewerkers. 'Als je in je eentje een miljoen kilo melk wilt verwerken, is dat een zware klus. Met twee man twee miljoen volmelken is ineens een stuk makkelijker.'

Alice Bootij

Figuur 1 – Typen leidinggevend

Symen Tamminga: 'Ik heb geleerd misbaar te worden'

Symen Tamminga houdt onder de rook van Leeuwarden 250 melkkoeien (2,1 miljoen kilo melk), 170 stuks jongvee en hij heeft een mestvergister. Hij werkt samen met vijf verschillende mensen die samen ongeveer twee volwaardige arbeidplaatsen invullen. 'Iedereen heeft zijn eigen taak. Wat ik doe? Niets, ik ben overal eerste reserve.' Tamminga verzorgt het jongvee en voert de kalveren. Hij heeft het afgelopen jaar geleerd misbaar te worden op het bedrijf zonder dat hij het werk met uitgebreid overleg aan anderen hoeft over te dragen. 'Bij elk kalf hangt een schoolbordje waar ik met krijt opzet wanneer het kalf is geboren en of er bijzondere dingen met zo'n kalf zijn.' Als er een 'W' staat, weet iedereen dat het kalf water oftewel elektrolytenmix krijgt. 'Na twee dagen veeg ik die W weg en dan gaat

het dier weer mee in het normale ritme.' Bovendien is er een protocol waardoor iedereen weet hoeveel melk een kalf van twee weken oud moet hebben. 'Ik houd me strak aan deze manier van communiceren. Als ik plotseling wegmoet, bel ik een vervanger en dat is genoeg.' Melken en voeren heeft Tamminga helemaal uitbesteed aan de medewerkers. 'Ik melk nooit meer en ik weet niet precies hoe de voercomputer of de voermengwagen werkt. Daar heb ik mijn mensen voor en als zij er niet zijn, vangen anderen dat op, ook in het weekend.' Om niet te ver van de koeien af te staan insemineert Tamminga nog wel. 'Dan ben ik erbij betrokken. Ik ben nog steeds 24 uur per dag boer, 7 dagen per week, 49 weken per jaar. Maar ik heb ook twee weken vakantie en ga twee keer per jaar een lang weekend weg.'

