

Ook voor de melkproductie **het kan altijd slim**





geldt:
mer

Melk produceren op een boerderij is niet te vergelijken met auto's fabriceren aan een lopende band. Maar voor beide processen geldt: er zijn altijd mogelijkheden om het slimmer aan te pakken.

De ideeën achter het zogeheten lean management, die ooit bij Toyota zijn ontwikkeld, worden in veel sectoren omarmd. De melkveehouderij volgt voorzichtig.

TEKST WICHERT KOOPMAN

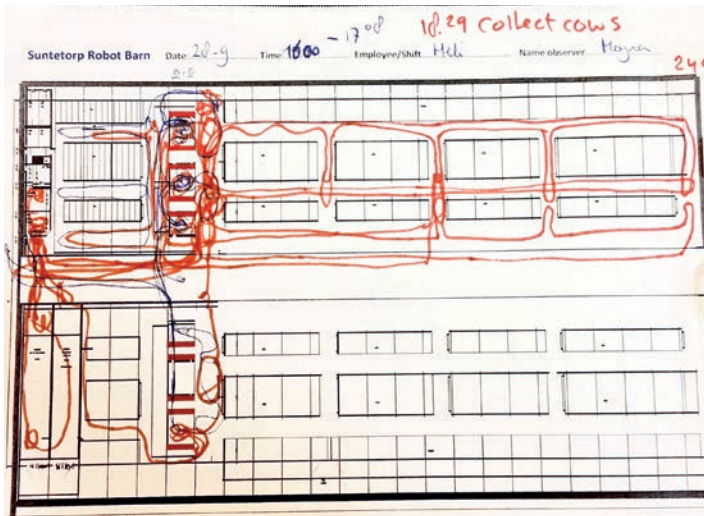
De overeenkomsten tussen het management van een fabriek met duizenden werknemers en een gezinsbedrijf met honderd koeien lijken op het eerste gezicht ver te zoeken. Toch is trainer en coach Wim Steenbergen ervan overtuigd dat ook Nederlandse en Vlaamse melkveehouders inspiratie kunnen halen uit de 'lean management'-aanpak. De ideeën achter de filosofie werden in de jaren zestig ontwikkeld bij Toyota in een periode dat de autofabrikant failliet dreigde te gaan. Begin jaren negentig pikten Amerikanen de Japanse ideeën op en noemden het lean (letterlijk vertaald: slank). Inmiddels wordt lean werken wereldwijd in heel veel sectoren toegepast.

Zoeken naar verspilling

Steenbergen heeft als coach bijvoorbeeld ervaring met lean management in de ICT, de retail en het onderwijs. 'De Japanners bedachten methoden om kritisch te blijven kijken naar werkmethoden met als doel een voortgaande vermindering van verspilling te realiseren', vertelt hij. 'Natuurlijk is koeien melken iets anders dan auto's bouwen. Maar als je er van een afstand naar kijkt, zijn de overeenkomsten groter dan je denkt', stelt Steenbergen.

'Als je iets produceert, voeg je waarde toe, maar krijg je ook te maken met verspilling', legt de leanspecialist de theorie uit. 'De kunst is om het productieproces zo in te richten dat je met zo weinig mogelijk verspilling zo veel mogelijk waarde toevoegt', vat hij samen.

In de loop van de jaren zijn vele tientallen methoden ontwikkeld om werkprocessen te analyseren om gericht op zoek te gaan naar verspilling. 'Veel van deze technieken zijn ook toepasbaar in de melkveehouderij', is de ervaring van Joost van Kreijl, coach bij adviesbureau Cownexxion. 'Veehouders werken met levende dieren en onzekere weersomstandigheden. Maar uiteindelijk is ook de productie van melk onder te verdelen in verschillende deelprocessen die stuk voor stuk goed zijn te standaardiseren', geeft hij aan.



Looplijnen uittekenen helpt om het werk efficiënter te organiseren

Task description	Start	End	Time (min)	Remarks
1. Get sick cow to stand up / no luck	13:52	13:59	2	Support by Aurimas
2. Call z kjell no answer Shit @ sick cow	13:59	14:00	1	frustration?
3. Take off neck collar	14:00	14:30	30	why?
4. Leave sick cow where she is, back to barn, discuss with Aurimas	14:01	14:02	1	Action, next step?
5. Call z kjell again in office, no answer discuss with Aurimas	14:02	14:03	1	clean boots again
6. Aurimas behind table → heri checks + discusses	14:03	14:05	2	Aurimas checking phone
7. Get report in barn, back to office Try to get a hold on kjell	14:05	14:06	1	waiting!
8. waiting 4 kjell to decide upon sick cow	14:06	14:09	3	
9. Talking to kjell + discuss with Aurimas	14:09	14:11	2	
10. walking to calf area discuss with Pákan	14:13	14:15	2	checking where to help

Observeren van werkzaamheden brengt tijdverspilling in beeld

Van Kreijl begeleidt onder andere grote bedrijven in Rusland. Daar paste hij lean management voor het eerst toe in de praktijk van de melkveehouderij en raakte hij enthousiast over de mogelijkheden. Die ziet hij ook voor toepassing dicht bij huis.

Dag starten met ‘toolboxmeeting’

Een belangrijk element in de leanstrategie is het borgen van verbeteringen om te voorkomen dat de organisatie terugvalt in oude gewoontes. ‘Daarvoor is betrokkenheid van alle medewerkers essentieel. Een duur betaalde consultant inhuren om te vertellen hoe het moet, heeft op langere termijn lang niet altijd het gewenste effect’, ziet leanspecialist Wim Steenbergen. ‘De denkkracht van alle mensen in een bedrijf benutten en iedereen medeverantwoordelijk maken voor het resultaat is vaak veel effectiever. Bovendien: de mensen op de werkvloer hebben als geen ander inzicht in mogelijkheden om dagelijkse werkzaamheden slimmer aan te pakken.’

Werken met leanmethoden is volgens hem dan ook niet alleen gericht op het realiseren van harde doelstellingen, maar vooral ook op het verbeteren van de communicatie tussen mensen. Veel bedrijven die het leanwerken hebben omarmd, starten de dag met een kort, vaak staand uitgevoerd overleg met alle medewerkers, de zogenaamde dagstart of ‘toolboxmeeting’. Hierin wordt teruggekeken naar de vorige dag en komen vragen aan de orde als: Waar werd je blij van en waarvan minder blij? Wat hebben we met zijn allen gepresteerd? Wat ging er goed? Wat kon beter? Daarna wordt gekeken naar het werk voor de komende dag en gaat iedereen aan de slag. In een bedrijf dat lean werkt, worden alle medewerkers aangemoedigd om uit te spreken wat er volgens hen beter zou kunnen. Soms bestaat er snel overeenstemming, soms moet er eerst meer onderzoek worden gedaan. ‘Maar als gezamenlijk besloten wordt dat de nieuwe aanpak beter is, wordt ook van iedereen verwacht dat deze wordt gevolgd’, verwoordt Steenbergen

Simpele oplossingen om verspilling te verminderen



Door na elke biestgift een wasknijper aan de emmer te klemmen is op afstand te zien hoe vaak een kalf biest heeft gedronken. Lopen om een bordje te kunnen lezen is niet nodig



Door in iedere werkruimte gereedschap op een vaste plaats neer te hangen wordt zoeken voorkomen. Door een bord is het direct zichtbaar als gereedschap ontbreekt



Door taken te noteren op verschillende blaadjes op een planbord ontstaat overzicht. Omdraaien van het blaadje maakt in één oogopslag duidelijk dat de taak klaar is



Met alle medewerkers nadenken levert nieuwe ideeën op

een belangrijke regel van de leanaanpak. Vaak worden afspraken over werkprocessen als geheugensteuntje ook vastgelegd op papier. ‘Deze laatste stap kan ook heel nuttig zijn op een gezinsbedrijf’, zegt de coach en hij legt daarmee een link naar het gemiddelde melkveebedrijf in Nederland en Vlaanderen. ‘Hierdoor is werk gemakkelijker over te dragen en blijven de continuïteit en de kwaliteit gewaarborgd, ook als de boer of boerin een keer moet worden vervangen.’

Stalmedewerkers vaak enthousiast

Een bedrijf dat al volop ervaring heeft met de inzet van lean in de melkveehouderij, is Lely. Moyna Bierma, projectleider farm management support bij Lely, vertelt hoe in het zogenaamde DairyWise-project leanmethoden worden ingezet om veehouders te ondersteunen. Tot nu toe zijn de meeste projecten uitgevoerd op grotere melkveebedrijven in het buitenland, maar Bierma geeft aan dat Lely vanaf begin volgend jaar ook in Nederland en Vlaanderen deze vorm van ondersteuning wil aanbieden. Bierma begeleidt de bedrijven in samenwerking met lokale collega's van Lely. Gezamenlijk gaan ze drie dagen intensief met het voltallige team in de stal aan de slag. Hierbij staat de vraag van de veehouder centraal. ‘We werken vanuit een heldere doelstelling, bijvoorbeeld een streefwaarde voor de melkproductie per gewerkt uur’, legt ze uit. ‘Vervolgens gaan we de werkwijze op het bedrijf in kaart brengen, onder andere door de dagelijkse routines te observeren en meten. Met de medewerkers analyseren we waar verspilling optreedt en waar de mogelijkheden liggen voor verbetering. Samen maken we afspraken over het doorvoeren van veranderingen.’ Bierma benadrukt dat er in het driedaagse programma ook veel aandacht is voor persoonlijke drijfveren en teambuilding. ‘Het is op veel bedrijven niet vanzelfsprekend dat medewerkers naar hun inzichten wordt gevraagd. Maar ze hebben vaak wel heel goede ideeën’,ervaart ze. ‘Wij proberen een cultuur te creëren waarin iedereen de ruimte krijgt om mee te denken. Dat is voor veel managers wennen, maar de stalmedewerkers zijn, nadat ze hun aanvankelijke scepsis hebben overwonnen, vaak heel enthousiast.’

Tien keer verspilling in kaart

Een belangrijk onderdeel van lean management is het in kaart brengen van verspilling in het productieproces met als doel deze zo veel mogelijk te verminderen. In de melkveehouderij kunnen tien verschillende vormen (met voorbeelden) van verspilling worden onderscheiden (bron: Joost van Kreijl, Cownexxion).



‘De kracht van de leanaanpak is dat er blijvend iets verandert in een bedrijf en dat een proces naar continue verbetering in gang wordt gezet’, merkt Bierma als ze later nog eens terugkomt op een bedrijf. Als voorbeeld noemt ze een bedrijf in Zweden met tien robots en tien medewerkers, waar ze in oktober 2015 voor het eerst in de stal kwam. ‘Destijds werd er per gewerkt uur ongeveer 400 kilo melk geproduceerd. Het doel van de eigenaar was om dit binnen een half jaar te verhogen tot 420 kilo, maar toen ik in januari van dit jaar weer terugkwam, vertelde het team trots dat het al op 470 kilo melk per gewerkt uur zat.’

Met een ander voorbeeld maakt Bierma duidelijk dat lean management wat haar betreft niet alleen toepasbaar is op bedrijven met personeel. Ze zag op een bedrijf hoe bij iedere voerbeurt van de kalveren twintig liter melk verlo-

ren ging, omdat die teveel in de melktaxi werd gepompt. Op jaarbasis een verlies van duizenden euro’s. ‘Toen we daarover in gesprek gingen, werd duidelijk dat dit gebeurde uit voorzorg. De persoon die voerde, wilde geen melk tekortkomen als kalveren de emmers uit de beugel stootten. Een simpel systeem om de emmers vast te klikken bleek de oplossing om deze verspilling weg te nemen.’

Werken of presteren

Ook Jan Halewyck, consultant bij de Vlaamse Boerenbond, ziet kansen voor de toepassing van lean management op gezinsbedrijven. Op zijn initiatief volgde een groep collega-adviseurs onlangs een workshop om kennis te maken met deze benadering van het management van melkveebedrijven. ‘We zien dat veel Nederlandse en Vlaamse melkveehouders de laatste jaren meer koeien zijn gaan

Op Fruerlundgaard is lean management niet meer weg te denken

In november 2014 verruilden Stieneke en Boudewijn IJdema een boerderij zonder ontwikkelingsmogelijkheden in het Friese Blesdijke voor een bedrijf met volop uitdagingen in het Deense Kjellerup. Op Fruerlundgaard melken ze nu met zeven robots bijna 400 koeien en beheren ze 250 hectare grond. Het werk in de stallen zetten ze rond met de hulp van twee vaste medewerkers, het landwerk is volledig uitbesteed aan een loonwerker.

‘Toen we het bedrijf kochten, zat het in financiële problemen en dat had direct zijn weerslag op de manier van werken’, vertelt Stieneke IJdema. ‘Zo was er geen organisatie en aan onderhoud werd geen geld meer uitge-

geven. De arbeidsefficiëntie was laag en de technische resultaten waren onder de maat’, schetst ze de situatie waarin ze instapten.

‘Wij zaten vol energie en wilden het liefst alles tegelijk aanpakken’, herinnert ze zich. ‘Maar we namen met het bedrijf ook het personeel over en realiseerden ons dat het van het grootste belang was om hen mee te nemen in alle veranderingen.’

Samen werken aan verbetering

Van lean management had de ondernemerster wel eens gehoord, maar toen ze er via een workshop nader kennis mee maakte, zag ze direct de toepassingen op hun eigen bedrijf.

Inmiddels is lean niet meer weg te denken uit de bedrijfsvoering. ‘Zo beginnen we de week altijd met een “whiteboardmeeting” met alle medewerkers’, geeft IJdema als voorbeeld. ‘In maximaal twintig minuten bespreken we wat goed gaat en wat beter kan. Iedereen heeft hierbij actief inbreng.’

Ze vertelt ook hoe ze de werkwijze van de medewerkers met een camera vastlegde en de beelden met hen besprak. Zo ontdekten ze dat de één de koeien rechtsom naar de robot dreef en de ander linksom. ‘Aangezien koeien gewoontedieren zijn, win je natuurlijk tijd als je afspraken maakt om het allemaal op dezelfde manier te doen’, legt ze uit.

Elke maandagochtend vindt op Fruerlundgaard een maximaal twintig minuten durende ‘whiteboardmeeting’ plaats met alle medewerkers om met elkaar te bespreken wat goed gaat en wat beter kan



Gereedschap uit de kalverstal is gemerkt met rode tape om te voorkomen dat het elders terecht komt en tijd verloren gaat met zoeken



melken zonder wezenlijk iets te veranderen aan de werkprocessen op hun bedrijf. Arbeid is vaak een knelpunt geworden en dat gaat vaak ten koste van de technische resultaten. Want als je meer uren gaat werken, betekent dat nog niet dat je ook meer gaat presteren.'

Halewyck is van mening dat het, juist als het werk zich opstapelt, zinvol is om tijd vrij te maken om stil te staan bij wat je doet. 'Goede ondernemers vragen zich regelmatig af of ze nog wel op de juiste manier werken en leggen die vraag ook voor aan adviseurs. Methoden uit de leanfilosofie zijn een nuttig hulpmiddel om melkveehouders een spiegel voor te houden. Als wij als adviseurs met kennis van de leanbenadering bij boeren komen, kunnen we hen beter ondersteunen', stelt hij.

In 2007 was Toyota, mede dankzij lean werken, uitgegroeid tot de grootste autoproducent ter wereld. 'Toch

stellen de Japanners dat er nog heel veel winst valt te halen', vertelt Wim Steenbergen.

Tijd nu rijp

Joost van Kreijl trekt de lijn door naar zijn eigen vakgebied. Volgens hem staat de melkveehouderij aan het begin van deze ontwikkeling. Cownexxion wil dit jaar Nederlandse melkveehouders kennis laten maken met lean management, onder meer door het aanbieden van een 'spel' dat op bijeenkomsten van studieclubs gespeeld kan worden.

'Zonder dat veehouders het zelf in de gaten hebben ligt de winst vaak voor het oprapen', stelt Van Kreijl met overtuiging. 'Toepassing van leanmethoden helpt om deze bedrijfsblindheid te doorbreken. Wij denken dat de tijd hier nu rijp voor is. Ook in Nederland en Vlaanderen.'

uit de bedrijfsvoering

Voor de dagelijks terugkerende processen op het bedrijf zijn standaardprotocollen uitgeschreven die als geheugensteuntje aan de stalmuur hangen. 'Als we met elkaar tot de conclusie komen dat dingen beter kunnen, passen we onze werkwijze aan', beschrijft IJdema een andere toepassing van een leanprincipe op het bedrijf. 'Zo strooiden we de kalverhokken altijd in de ochtend totdat een van de medewerkers aangaf dat ze daardoor de volgende ochtend wel eens ontdekte dat er niet genoeg stro meer lag. Nu strooien we 's middags en weten we zeker dat de dieren de hele nacht droog liggen'.

Werken volgens de leanfilosofie heeft de

ondernemers veel opgeleverd, vinden ze. De technische cijfers verbeterden op onderdelen spectaculair. Zo daalde het tankcelgetal van gemiddeld 450 naar 125 en steeg de gemiddelde productie van 30 naar 35 liter per koe per dag.

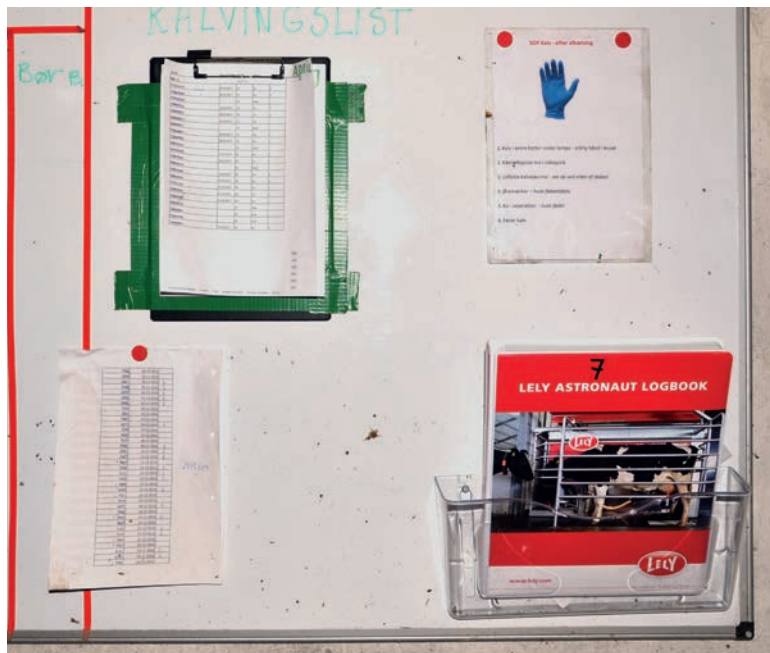
Ruimte voor finetunen

Ook aan de sterk verhoogde arbeidsefficiëntie hebben leanmethoden volgens de veehouders een belangrijke bijdrage geleverd. In 2014 werd het werk rondgezet met vier medewerkers, nu zijn dat er nog maar twee. En ook zij zijn enthousiast over de nieuwe manier van werken. 'We ervaren meer rust in ons hoofd,

omdat we weten dat de dagelijkse processen goed lopen. Dat geeft ruimte om na te denken over volgende stappen', legt Stieneke uit. De grootste klappen zijn nu wel gemaakt, realiseert ze zich. 'Maar des te uitdagender wordt het om vooruitgang te boeken. We komen nu toe aan finetunen'.

De ondernemers hebben zich als doel gesteld om de productie te verhogen naar 37 liter per koe per dag door de werkprocessen in de stal verder te optimaliseren. Natuurlijk zullen we gebruikmaken van leanmethoden om samen met onze medewerkers deze uitdagende doelstelling te gaan realiseren', verklaart de enthousiaste melkveehoudster.

Voor alle dagelijks terugkerende werkzaamheden (bijvoorbeeld afkalven) zijn op Fruerlundgaard standaard protocollen uitgeschreven. Ze hangen als geheugensteuntje aan de stalmuur



Boudewijn en Stieneke IJdema wisten mede dankzij leanmethoden de arbeidsefficiëntie op hun bedrijf sterk te verhogen

