

Tekort aan perso wordt serieus probleem



Het dagelijkse werkoverleg van melkveebedrijf De Telegraaf in Rottum is belangrijk om de zaken goed te laten lopen. De man in groene korte broek is melkveehouder Homme Dijkstra

neel



De melkveehouderij heeft steeds meer moeite met het vinden van personeel. Ervaren melkers kiezen door de aantrekkelijke economie liever voor een baan in een andere sector. Tegelijkertijd kiezen steeds minder schoolverlaters voor een baan op de boerderij, door het slechte imago van het beroep melker. Gevolg is een oplopend en serieus tekort aan personeel.

TEKST JELLE FEENSTRA EN SJOERD HOFSTEE

Uitzendgroep Abiant luidt nog net niet de noodklok. 'Maar dat moment is al wel dichtbij', schetst directeur Metske Kloppenburg de situatie op de arbeidsmarkt in de melkveehouderij. Abiant is een van Noord-Nederlands grootste uitzendorganisaties en kampt meer dan ooit met een oplopend tekort aan melkers in de provincies Groningen, Friesland en Drenthe. 'Omdat er nauwelijks nieuwe instroom is van melkers, loopt het tekort langzaam maar zeker verder op, zeker nu er vaker driemaal daags wordt gemolken. Hierdoor kan de bedrijfsvoering van melkveebedrijven serieus onder druk komen te staan', zegt Kloppenburg. Hij constateert dat de situatie in de rest van Nederland niet veel anders is.

Honderden vacatures

Agrarische Bedrijfsverzorging Oost (tegenwoordig Abeos) en Sterwerk bevestigen dat. Volgens beide uitzendorganisaties gaat het om honderden continu-vacatures voor melker. Tot voor kort werden er zzp'ers ingezet om extra melkbeurten op te vangen. Nu de economie aantrekt, kiezen deze liever voor een volledige werkdag in de bouw. Veel melkers bij Sterwerk zijn Poolse arbeidsmigranten, omdat Nederlanders niet graag meer in de melkput staan. Bij onze zuiderburen is het niet veel anders. De Belgische Boerenbond voerde een enquête uit naar de arbeidsdruk op melkveebedrijven, om zo een duidelijker beeld krijgen van de arbeidsbehoefte op melkveebedrijven. 'Personeel is ook in België een issue aan het worden. Echtgenotes werken tegenwoordig vooral buitenshuis en de schaalvergroting gaat door.



Wij brengen de vraag in kaart en gaan kijken wat we eraan kunnen doen', verduidelijkt woordvoerder Luc Vanoirbeek van de Boerenbond. De uitkomst wordt volgende maand verwacht.

Volgens Kloppenburg is het tekort aan melkers vooral te wijten aan de economische groei. 'Er is in veel beroepsgroepen personeelsschaarste. Maar bij het beroep van melker zien we de laatste jaren relatief meer uitstroom en minder instroom. Door de gunstige arbeidsmarkt kiezen mensen makkelijker voor een baan in een andere sector waarin ze vaak meer geld kunnen verdienen.' Daarnaast heeft het beroep van melker te lijden onder een slecht imago, stelt Kloppenburg. 'Jongeren denken dat het beroep van melker zwaar of vies is en ook de incourante werktijden staan hun tegen. Daardoor zijn er nauwelijks nog schoolverlaters die voor dit beroep kiezen',ervaart hij.

Om het tekort aan te vullen worden op dit moment melkers uit bijvoorbeeld Polen of andere EU-landen ingezet. 'Maar niet alle veehouders willen dat, bijvoorbeeld vanwege de taalbarrière', weet Kloppenburg. Om iets van het tekort op te vangen, biedt Abiant uitzendmedewerkers – soms langdurig werkloos – de mogelijkheid tot omscholing tot melker. 'De afgelopen tijd maakten diverse mensen hier gebruik van. Maar het is nog steeds een druppel op een gloeiende plaat', stelt hij.

Personeel of automatiseren

Wat als je vastloopt met arbeid op je bedrijf? De eerste twee vragen die je jezelf als melkveehouder volgens Andries Jan de Boer van 3D AgroAdvies dan moet stellen: hoe groot is het probleem en wil ik het met personeel of met automatisering oplossen? 'Er zijn rekenmodellen om antwoord te krijgen op de laatste vraag. Vaak is de uitkomst lood om oud ijzer. Belangrijker is het om te kijken wat bij de onderne-

Boerin Yvonne Dijkstra en medewerker Karim leren een kalf drinken uit de automaat

Medewerker kost tussen 45.000 en 50.000 euro

Het invullen van de toenemende arbeidsbehoefte op melkveebedrijven kan op veel verschillende manieren. Van het inzetten van Wajong-jongeren en Oost-Europeanen tot mensen in vaste dienst nemen, zzp'ers inhuren, de arbeidsverzorging inschakelen of scholieren stages laten lopen. De verloning van arbeidskrachten gaat meer en meer via payroll of uitzendbureaus. Dat is wel een paar euro duurder, maar het scheelt rompslomp en de boer loopt geen risico.

Een andere mogelijkheid is om de verschillende arbeidsprocessen zo veel mogelijk te automatiseren. Het type bedrijf, de wensen en de capaciteiten van de ondernemer zijn bepalend.

De loonkosten voor een volwaardige arbeidskracht bij een 38-urige werkweek maal 52 weken liggen tussen de 45.000 en 50.000 euro per jaar. Andries Jan de Boer van 3D AgroAdvies voegt de kanttekening toe dat de genoemde bedragen in de tabel een indicatie geven, maar dat de uiteindelijk betaalde bedragen erg afhankelijk zijn van leeftijd, ervaring en vaardigheden van de medewerker die komt. 'Dat kan op jaarbasis zo duizenden euro's verschil maken.'

Tabel 1 geeft aan dat de kosten van de meeste opties elkaar niet zoveel ontlopen. Veruit het goedkoopst is de inzet van Wajong-medewerkers of scholieren. Doordat UWV meebetaalt, kan een deel van de loon-

kosten worden bespaard. Bovendien levert de ondernemer zo een bijdrage aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het vraagt begeleiding en specifieke sociale vaardigheden van de ondernemer.

Tabel 1 – Gemiddelde kosten betaalde arbeid bij fulltime dienstverband in euro's per jaar

soort arbeid	loonkosten (€)
dienstverband onbepaalde tijd	45.000
dienstverband bepaalde tijd	47.000
Stap (leren en werken)	48.000
payroll	46.000
zzp	50.000
Wajong	9.000

Een 'klik' met de medewerker is belangrijker dan het loon

Gert Jan Stienstra melkt in Britsum ruim 100 koeien. Hij krijgt 20 uren per week hulp van Melle Dijkstra (21). Deze is via een Wajong-uitkering bij Stienstra in dienst. De andere 20 uren van de week werkt hij op het melkveebedrijf van de buurman. 'Melle komt al een jaar of vier bij ons. Recent is hij in vaste dienst gekomen', vertelt Stienstra. 'Via het speciaal onderwijs liep hij eerder stage bij ons.'

Via het project 'Boer zoekt Wajonger' werd de verbintenis geformaliseerd, met daarna een vaste verbintenis op beide buurtbedrijven tot gevolg. 'Melle is erg goed met trekkers en machines. Daar hoeft ik hem niets over te vertellen, het is eerder andersom. Vee is niet echt zijn ding. Dat geeft niet, want dan neem ik dat werk voor mijn rekening. Ik vraag hem bijvoorbeeld niet om te klauwbekappen. Zo

stemmen we onze voorkeuren op elkaar af.' De ondernemer betaalt een deel van het loon voor zijn werknemer. Afhankelijk van de inzetbaarheid van de Wajonger betaalt het UWV het andere deel. In het geval van Stienstra is dat ongeveer de helft. 'Belangrijker dan het loon is dat het goed klikt. Ik heb er veel plezier van om met hem te werken en mijn buurman ook. Het werk op de boerderij is voor Melle ook echt een hobby. In het weekend komt hij ook vaak, waarbij hij zegt geen opdrachten te willen horen. Daar houd ik mij aan en hij sleutelt dan bijvoorbeeld aan de trekker. Prachtig toch.'

De melkveehouder hoort ook wel eens collega's waar een dergelijke samenwerking minder goed loopt. 'Het moet klikken en je moet het als melkveehouder willen. Vaak is



Melle Dijkstra en Gert Jan Stienstra

wat extra bevestiging nodig. Je krijgt wat vaker vragen bijvoorbeeld. Dat weet ik en ik accepteer dat. We kunnen goed met elkaar opschieten. Ik zie hem hier over vijf jaar eigenlijk nog steeds wel werken.'

mer past en wat die wil. Werkt een boer graag veel met mensen, dan kan uitbreiden met personeel prima passen. Werkt hij liever met techniek, dan is automatiseren wellicht een betere optie.'

De Boer spreekt de laatste tijd veel melkveehouders op grotere bedrijven die de melkstal willen inruilen voor melkrobots. Vooral omdat het steeds moeilijker wordt om personeel te krijgen én te behouden. Voorheen werd bij schaalvergroting of vaker melken de optie van Oost-Europese werkers vaak genoemd. In de praktijk ziet De Boer dit niet echt vaak voorkomen. Of hij ziet melkveehouders na een tijdje vaak weer afhaken. 'De efficiëntie valt niet altijd mee en de communicatie is vaak een struikelblok. Daarbij is werken met buitenlands personeel ook niet veel goedkoper. De mensen verdienen hun loon én moeten onderdak hebben.'

6 cent per kilo melk

De moeilijkheid van personeelstekort zit vooral in het weekend, stelt De Boer. 'Die uren zijn duurder en veel personeelsleden willen dan liever niet of minder werken.' Wie het dan wel lukt om personeel aan zich te binden, moet zich ervan bewust zijn dat een werkweek 38 uren bevat voor een personeelslid. 'De melkveehouder moet even vergeten dat hij zelf meer dan 60 uren op het bedrijf omloopt. Een fulltime werknemer kost circa 50.000 euro per jaar. Om dat rendabel te maken moet zo'n man of vrouw eigenlijk 800.000 liter onder zijn of haar hoede nemen. Dat komt uit op ruim 5 cent per kilo melk. Bij een goed ingericht melkveebedrijf moet dat mogelijk zijn', vindt De Boer.

Veel melkveebedrijven automatiserden al flink, besteden het landwerk uit aan de loonwerker en lopen desondanks tegen grenzen aan. In die gevallen is het volgens De Boer bij het inhuren van personeel zaak om een medewerker parttime voor dagelijks routinematige zaken in te zetten. 'Voor medewerkers die slechts een paar uurtjes op het bedrijf zijn, moet het werk voorspelbaar

zijn. Zo kunnen ze het meest efficiënt werken. De onverwachte en extra werkzaamheden, die anders blijven liggen, pakt de melkveehouder dan zelf op.'

Werken met protocol

'Werken met protocollen kan helpen om arbeid hanteerbaar en controleerbaar te laten verlopen', stelt René Knook van De Heus Voeders. Hij ziet behoefte bij melkveehouders om grip op werkzaamheden met wisselende mensen te krijgen. Protocollen zijn gestandaardiseerde werkmethoden die een serie instructies bevatten die samen een regelmatig terugkerende activiteit beschrijven. Zo kan een protocol omschrijven hoe te handelen rond het afkalven van koeien of het voeren van jongvee. Hierin staan de concrete werkzaamheden stap voor stap uitgelegd.

Daarnaast zijn bij werken met protocollen alle afspraken vastgelegd die rond arbeid zijn gemaakt. Denk aan dagen en weekplanning met vaste tijden voor vaste werkzaamheden, het overlegmoment met de medewerkers en de meetpunten rond hoe de kwaliteit van het werk is te beoordelen. 'De voordelen van protocollen zijn evident: personeel functioneert beter op een groot bedrijf of werk is makkelijker over te dragen aan derden op een kleiner bedrijf', stelt Knook. Ook helpt het maken van een protocol volgens hem om eens kritisch te kijken naar de huidige werkwijze op het bedrijf. 'Op de meeste bedrijven wordt dan gekozen voor meer eenvoud, zodat een andere interpretatie of eigen invulling door verschillende medewerkers wordt uitgesloten.'

Een melkveebedrijf dat inmiddels volop met protocollen werkt, is melkveebedrijf De Telegraaf, met 240 koeien, in Rottum. In de jongveeopfok, de droogstand en bij het robotmelken werkt het bedrijf met door De Heus Voeders geïnitieerde protocollen. Daarin staat bijvoorbeeld dat pasgeboren kalfjes uiterlijk binnen twee uur na geboorte 4 liter biest moeten hebben gehad. De kalveren worden dagelijks op drie vaste tijdstippen gevoerd: om



Protocollen zorgen voor meer rust en werkkwaliteit

Melkveehouder Jappie Riedstra runt samen met vriendin Lisan en broer Dirk in Veenhuizen een bedrijf met 400 koeien. Het melkveebedrijf groeide de afgelopen vier jaar van 180 koeien naar de huidige omvang, onder andere door een samenwerking met het buurbedrijf van de familie Tolner. Het personeelbestand groeide mee. Er werken vijf medewerkers op het bedrijf, deels via AB Vakwerk.

Het werken met het personeel loopt vrij goed, stelt Riedstra. 'We kunnen wel mensen krijgen en ook wel vasthouden. We kiezen er ter motivatie van de medewerkers voor om zo veel mogelijk samen met de medewerker in de frontlinie te staan. Dat betekent altijd gezamenlijk melken. Maar ook het minder mooie werk, zoals uitmesten of de kuilbulten bloot-



Medewerker Alwin Keur (links) krijgt instructies van melkveehouder Jappie Riedstra

leggen, laten we nooit een werknemer alleen doen. Dat is niet motiverend.' Ondanks dat hij tevreden is, hapte Riedstra vorig jaar toch vlot toe toen Bertjan Westeraan van Vetvice deelname aan de pilot proto-

collair werken voorstelde. 'Ik heb de cursus gevolgd en ben begonnen met het schrijven ervan. Protocollen zorgen voor meer rust. Gaat er een keer iets mis, dan kun je iemand er ook op aanspreken. Nu denk ik nog vaak als er iets misloopt, dat ik het niet goed heb uitgelegd. Wat vast ook het geval is.'

Behalve een stimulans voor personeelsmanagement bevorderen protocollen ook de kwaliteit van werken. Zo bracht deelname aan het project Riedstra tot aanpassingen. 'Het stro is uit het rantsoen gegaan. Ik bleek niet goed te kunnen aangeven wat de meerwaarde ervan was en de opslag van het stro zorgde voor onlogische routing bij het voeren. Zo word je mooi weer even op scherp gezet.'



Melkveehouder Homme Dijkstra bij het automatisch voersysteem, hier instrueert hij stagiair Ricardo Alkema

8.30, 14.30 en 22.30 uur. Ook het droogzetten van de koeien gebeurt op een vaste dag met vaste afspraken. En alle medewerkers weten inmiddels dat de koeien die zich niet veelvuldig laten melken, vier keer per dag – om 5.30, 10.00, 15.30 en 22.00 uur – in een ruimte worden gejaagd, waarbij ze wel door de robot moeten om weer te kunnen vreten.

Minder faalkosten

Melkveebedrijf De Telegraaf kent een hoge automatiseringsgraad. Er staan vier melkrobots en ook het voeren gebeurt volautomatisch. Verder rijdt een mestrobot rond en staan er kalverdrinkautomaten. Bij de nieuwbouw in 2014 stond het bedrijf voor de keus: meer personeel aannemen of automatiseren. De keus viel op een combinatie van beide. 'We werken al sinds de jaren negentig veel met computers. Daar halen we een hoop informatie uit voor ons management. We kozen ervoor om stevig verder te automatiseren en voor de routinematige werkzaamheden een Wajonger in te zetten. Hij is nu al een paar jaar

onze vaste medewerker voor 32 uur per week. Hij maakt de boxen schoon, strooit de hokken op en haalt de kuilen open', vertelt melkveehouder Homme Dijkstra.

Dijkstra vertelt dat er een vast stramien in het werk van de Wajonger zit. Zoals alle werk op De Telegraaf vaste tijden heeft. Eenmaal per twee weken komt er iemand langs voor vruchtbaarheidsbegeleiding, elke donderdag krijgen de koeien een voetbad en ook het instrooien van de diepstrooiselboxen kent vaste tijdstippen. De vastigheid in werken is georganiseerd om twee redenen: arbeidsefficiëntie en optimalisatie van het koeienmanagement. 'We werken hier met vier personen in maatschap, een vaste medewerker en er lopen altijd wel een paar stagiairs. Iedereen weet precies waar hij of zij aan toe is. Er gaat geen onnodige overlegtijd verloren. Dat zorgt voor minder faalkosten.' Ook voor de koeien is een vast ritme van handelingen beter, denkt Dijkstra. 'Ze zijn ingesteld op wanneer iets gebeurt. De prestaties zijn goed: het zijn gezonde koeien met een rollend jaargemiddelde van 11.400 kilo melk.'

Boer maakt protocol

'Protocolen zijn nooit standaard, de boer maakt ze zelf', zegt Jan Hulsen van Vetvice, het bedrijf dat zich heeft gespecialiseerd in arbeidsorganisatie op melkveebedrijven. Hulsen stelt dat organisaties handvatten aanreiken, maar dat het altijd de boer zelf is die de exacte invulling bepaalt. 'Omdat er geen bedrijf gelijk is en elk bedrijf gebaat is bij maatwerk.' Vetvice draaide recent een pilot met vijf melkveehouders rond het thema gestructureerd en planmatig personeel inzetten. 'Je ziet het op groeiende bedrijven met meer personeel nogal eens in de soep lopen. Een protocol kan helpen om rust in de tent te krijgen.' Volgens Hulsen worstelt een groeiend aantal melkveehouders met hoe ze personeel moeten aansturen of hoe ze feedback moeten geven. 'Medewerkers moeten gemanaged worden. Maar de ene boer gaat leidinggeven gemakkelijker af dan de andere. Melkveehouders moeten zich ervan bewust zijn dat ze ontzettend leuk en gevarieerd werk kunnen bieden. Zorg voor een stimulerende omgeving, waarin mensen zich persoonlijk kunnen ontplooien.'

Andries Jan de Boer herkent het probleem dat Hulsen schetst. Hij stelt dat leidinggeven aan personeel nogal eens wordt onderschat. 'Eigenlijk moet je jezelf coaching gunnen op dat gebied en cursussen volgen. Melkveehouders laten dat vaak achterwege. Dat is spijtig en kost soms ook echt geld. Als je personeel inhuilt, moet je de kosten erbij berekenen om jezelf te trainen. In een andere organisatie word je ook niet zomaar leidinggevende, waarom bij een melkveebedrijf dan wel?' Hij wijst erop dat het helpt om vaak en goed te bespreken met het personeelslid wat diegene wil. 'De kunst is om de werknemer in z'n kracht te zetten. Dat klinkt cliché, dat is het ook, maar daarom niet minder belangrijk.'