

# Simpel papiertje regelt veel werk

Een protocol is geen gemeengoed op een melkveebedrijf. Toch zien enkele adviseurs en de deelnemers aan het project 'Meer mans met protocollen' grote voordelen. Hoe werkt het en wat kunnen adviseurs ermee?

Wilma Wolters

**V**eel melkveehouders willen de arbeid op hun bedrijf beter organiseren, zo vertelt Jelle Zijlstra van de Animal Sciences Group, projectleider van het project 'Meer mans met protocollen'. Een protocol dat beschrijft hoe een bepaalde taak uitgevoerd dient te worden, kan daarbij helpen. Zo kun je een protocol schrijven voor het voeren van de kalveren, voor het uitkuilen of voor het melken. Volgens Zijlstra levert het werken met protocollen vooral meer rust, regelmaat en reinheid op en is de kwaliteit van het werk beter. Bertus ten Pas, HRM-adviseur van 'Alles voor groene arbeid', Diana Zoer, personeelsmanagementadviseur bij Accon avm en agrarisch arbeidsadviseur bij AB Fryslân Pieter van der Valk, zijn van mening dat de grootste winst die een ondernemer kan behalen met het opstellen van protocollen, het nadenken over het werk en het bedrijf is.

## Wat is een protocol

"Zie het als de omschrijving van een goede opdracht", zegt Bertus ten Pas. "In een protocol staat beschreven wie, wat, waarom, waar, wanneer en hoe." Dat klinkt simpel. "Maar zet het maar eens op papier, zodat het voor zowel de ondernemer als de medewerker duidelijk is. Dan ontcom je er niet aan om nog eens goed na te denken over je bedrijf." Dat nadenken vinden ook Zoer en Van der Valk heel belangrijk. Zoer: "Het mooiste van protocollen is dat ze je dwingen tot nadenken. Over wat je wil, hoe je het wil en waarom je het wil. Je komt al snel uit bij dingen als: wat voor leider ben ik, en waarom wil ik dat dingen zo gebeuren? Zo'n simpel papiertje kan heel veel teweegbrengen." Ten Pas zou een protocol altijd aan een kengetal koppelen en Van der Valk denkt dat een protocol ook het meest effectief is als wordt uitgegaan

van een probleem of aandachtspunt op het bedrijf. "Stel dat je het celgetal wilt verlagen. Dan ga je samen met je medewerker overleggen; welke verbeterpunten ziet hij en hoe zou jij het als ondernemer aanpakken. Daar kan een protocol 'Aanpak celgetal' uitrollen. Na een maand ga je het celgetal bekijken en als het dan inderdaad van 150 naar 100 duizend cellen is gezakt, dan is er taart bij de koffie." Ook projectleider Zijlstra adviseert om de protocollen te koppelen aan concrete doelen. "Als het doel voor iedereen duidelijk is, levert dat motivatie op. En die extra motivatie is het geheim voor het bereiken van een beter kengetal." Overigens kan een protocol er heel verschillend uitzien, afhankelijk van het bedrijf en van de medewerker(s). Het kan uiteenlopen van een zeer gedetailleerde beschrijving van de taken of zelfs een videoprotocol waarin alle handelingen te zien zijn, tot een klein briefje dat op een handige plek hangt. "Als er vooraf overleg is geweest tussen alle betrokkenen kun je het heel simpel houden; typen, uitprinten in lettertype 26 en plastificeren", vindt Van der Valk.

## Samen opstellen; ook taak adviseur

Omdat de kracht van een protocol ligt in het praten over een taak, raden de adviseurs aan om zowel de ondernemer als de medewerker(s) bij het gesprek aanwezig te laten zijn. Want de grootste valkuil bij een werkgever-werknemerrelatie is communicatie, vindt Zoer. "Heel vaak redeneert de ondernemer: het is toch logisch dat het zo gaat? Ze willen niet te veel woorden vuil maken aan de manier waarop ze werken en gaan er maar van uit dat de ander snapt wat ze bedoelen. Of ze denken: mijn eigen manier is de beste manier." Maar denk naast ondernemer en medewerker ook eens aan de veevoeradviseur en de dierenarts, raadt Ten Pas aan. "Met zoveel

kennis bij elkaar moet het lukken om voor elk bedrijf een passend protocol te schrijven, met een realistisch doel. Het gaat erom dat ook voor de uitvoerders het doel duidelijk is, en dat het voor hen geen dwang- of controlemiddel wordt." Zijlstra ziet voor een adviseur twee mogelijkheden om te helpen bij het opstellen van protocollen. "Adviseurs kunnen de regie nemen, bijvoorbeeld als zij zien dat de arbeidsorganisatie op een bedrijf een chaos is. Dan kunnen zij de ondernemer bij de hand pakken en om de tafel gaan zitten. Een tweede mogelijkheid is dat de boer of de medewerker of zij samen al een protocol hebben opgezet, en dan een adviseur om commentaar daarop vragen." Wat Zijlstra betreft is de tweede mogelijkheid de juiste. "Op die manier is de motivatie groter en worden de protocollen uiteindelijk beter opgevolgd." Een enkele adviseur ontwikkelt zich al wat in de richting van HRM-adviseur. Zijlstra ziet het in de toekomst wel gebeuren dat er fulltime HRM-adviseurs zijn die zich met arbeidsorganisatie bezighouden. "Dat kan in de richting melkveehouderij zijn, maar ook best landbouwbreed." Diana Zoer van Accon avm is zo'n personeelsmanagementadviseur en ook zij ziet een toekomst weggelegd voor adviseurs die kunnen begeleiden bij het opstellen van protocollen. "Zij zullen moeten bewaken dat het wie, wat, waar en hoe voor iedereen duidelijk wordt. Alleen dan kan een protocol werken. Ik zie deze begeleiding nog wel onderdeel worden van grote adviesbedrijven." De advisering bij 'Alles voor groene arbeid' is overigens volledig gericht op het verbeteren van de arbeidsorganisatie op agrarische bedrijven in Zuid-Nederland.

## Nuttig voor iedereen

Werken protocollen ook op bedrijven zonder personeel of met één medewerker? Ten Pas is van mening dat op elk bedrijf waar cyclisch gewerkt wordt, het goed is om de werkzaamheden vast te leggen. "Daar zou het kapitaalvernietiging zijn als je het niet doet." Zoer schat dat op 80 procent van de bedrijven het personeelsmanagement dan wel de arbeidsorganisatie beter kan. "Problemen op de werkvloer zijn vaak latent aanwezig. Het loopt allemaal wel, maar als je er dieper op ingaat kunnen er hobbels boven komen drijven, en als je die wegneemt, kan het nog prettiger werken." Omdat een protocol kan helpen bij de arbeidsorganisatie vindt Van der Valk het voor elk bedrijf nuttig. "Bedrijven die met arbeid kunnen omgaan, hebben in mijn ogen de toekomst. Elk bedrijf loopt er een keer tegenaan dat arbeid een knelpunt wordt."

## Wat levert het op?

Door gericht aan kengetallen te werken, zouden



**PIETER VAN DER VALK**

Als je ergens in je bedrijf efficiënter kunt werken, betekent dat meteen winst.

Foto: Wilma Wolters

bedrijven een beter resultaat moeten kunnen behalen, denken de adviseurs. Ten Pas en Van der Valk noemen het ontwikkelen van vakmensen als pluspunt. Zoer vindt dat een protocol voor een werknemer kan inhouden dat hij met meer plezier zijn werk doet. "Misschien loopt hij dan een stapje harder en komt dat het resultaat van een bedrijf ten goede." Maar bovenal wordt het praten ook hier weer veel genoemd. "Door samen te praten en kennis te delen, kunnen de werkzaamheden op een bedrijf soms net wat efficiënter geregeld worden." En dat kan weer doorwerken in het resultaat.