



# Personeelsmanagement en imago in de glastuinbouw

P.C.M. Vermeulen  
C.J.M. van der Lans  
A.J. de Buck

© 2004 Wageningen, Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Praktijkonderzoek Plant & Omgeving.

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V. is niet aansprakelijk voor eventuele schadelijke gevolgen die kunnen ontstaan bij gebruik van gegevens uit deze uitgave.



Projectnummer: 41404420/41404421

## Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.

Businessunit Glastuinbouw

Adres : Kruisbroekweg 5, Naaldwijk  
: Postbus 8, 2670 AA Naaldwijk  
Tel. : 0174 – 636 700  
Fax : 0174 – 636 835  
E-mail : [info.ppo@wur.nl](mailto:info.ppo@wur.nl)  
Internet : [www.ppo.dlo.nl](http://www.ppo.dlo.nl)



# Inhoudsopgave

pagina

SAMENVATTING.....	5
1 INLEIDING.....	11
1.1 Achtergrond .....	11
1.2 Doelstellingen onderzoek.....	12
1.3 Aanpak.....	13
1.3.1 Enquêtes en interviews ondernemers.....	13
1.3.2 Enquêtes medewerkers .....	13
1.3.3 Imago van werken in de glastuinbouw .....	13
1.3.4 Analyse gegevens .....	13
1.3.5 Inventarisatie aanbod hulpmiddelen personeelsmanagement en workshop .....	14
1.4 Leeswijzer .....	14
2 PERSONEELSMANAGEMENT IN DE GLASTUINBOUW.....	15
2.1 Theoretische achtergrond.....	15
2.2 Het personeelsmanagement volgens ondernemers .....	15
2.2.1 Typering deelnemende bedrijven .....	16
2.2.2 Knelpunten op bedrijven.....	19
2.2.3 Onderdelen personeelsmanagement.....	23
2.2.4 Conclusie .....	36
2.3 Het personeelsmanagement volgens medewerkers.....	37
2.3.1 Kenmerken medewerkers, arbeidsovereenkomst en werkzaamheden.....	37
2.3.2 Knelpunten op bedrijven.....	37
2.3.3 Waardering functie en bedrijf.....	38
2.3.4 Toekomstplannen en wensen .....	42
2.3.5 Bedrijfsdoelen en bijdrage door werknemer.....	42
2.3.6 Imago bedrijf en sector.....	42
2.3.7 Overig .....	44
2.4 Vergelijking tussen ondernemers en medewerkers.....	45
3 IMAGO VAN WERKEN IN DE GLASTUINBOUW.....	46
3.1 Het imago bij parttimers in de supermarkt.....	46
3.1.1 Kenmerken geënquêteerde parttimers .....	46
3.1.2 Werken in de supermarkt .....	47
3.1.3 Eventuele interesse in de glastuinbouw .....	48
3.2 Het imago bij scholieren .....	50
3.2.1 Kenmerken scholieren .....	50
3.2.2 Motivatie voor een eventueel vakantie- of bijbaantje.....	51
3.2.3 Type banen en motivatie .....	52
3.2.4 Werkduur.....	54
3.2.5 Uurloon .....	56
3.2.6 Arbeidsvoorwaarden.....	56
3.2.7 Relaties tussen diverse factoren.....	56
3.2.8 Eventuele interesse in de glastuinbouw .....	57
3.3 Samenvatting.....	59
4 DISCUSSIE .....	60
4.1 Methodiek .....	60
4.2 Resultaten .....	60

5	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....	64
5.1	Personeelsmix .....	64
5.2	Stand van zaken personeelsmanagement.....	64
5.3	Knelpunten in het personeelsmanagement .....	66
5.4	Imago van werken in de glastuinbouw .....	66
5.4.1	Imago onder medewerkers in de glastuinbouw .....	66
5.4.2	Imago bij potentiële medewerkers: parttimers in de supermarkt en scholieren .....	67
5.5	Overige aanbevelingen .....	68
	LITERATUUR .....	70
	BIJLAGE 1. ENQUÊTE EN INTERVIEW ONDERNEMERS .....	72
	BIJLAGE 2. ENQUÊTE MEDEWERKERS .....	87
	BIJLAGE 3. ENQUÊTE SCHOLIEREN .....	97
	BIJLAGE 4. ENQUÊTE PARTTIMERS (HUISVROUWEN EN SCHOLIEREN) SUPERMARKTBRANCHE.....	101
	BIJLAGE 5. VERDELING VAN MENSEN NAAR SOORT ARBEIDSOVEREENKOMST PER BEDRIJFSGROOTTE	105
	BIJLAGE 6. AANDEEL VAN HET WERK NAAR SOORT ARBEIDSOVEREENKOMST PER BEDRIJFSGROOTTE	107

# Samenvatting

## ***Inleiding***

Vanuit de overheid, markt en maatschappij komen steeds meer vragen en eisen op tuinbouwbedrijven af. Ook de trend van schaalvergroting leidt tot veranderingen voor het bedrijf, onder andere op het vlak van de bedrijfs- en personele organisatie. Om binnen deze veranderingen toch prettig te kunnen blijven ondernemen, is het van belang om meedenkende medewerkers binnen het bedrijf te hebben. Medewerkers moeten samen met de ondernemer verantwoordelijkheid willen dragen, gericht op een systematische verbetering van de kwaliteit van de productie(wijze) en de werkomstandigheden. De laatste jaren echter heeft de tuinbouw vooral mensen aangetrokken die veel arbeidsuren willen maken, maar vrij weinig interesse hebben om een opleiding of cursus te volgen of om mee te denken over de toekomst van het bedrijf. Op dit vlak moet dus iets gebeuren.

In de praktijk blijkt het helemaal niet eenvoudig om voldoende én deskundig, gemotiveerd personeel in dienst te hebben en houden. Het is vaak lastig om aan goed personeel te komen. Het behouden van goed personeel is op sommige bedrijven zelfs nog lastiger. Voor ieder bedrijf is het daarom belangrijk om aandacht te besteden aan het personeelsmanagement op het bedrijf, met als voornaamste doel een goede afstemming tussen de eisen die het bedrijf aan de medewerkers stelt en de kennis, kunde en ambities van de medewerkers. Belangrijke onderdelen van personeelsmanagement zijn de taakverdeling, vergelijking van de arbeidsbehoefte met het beschikbare arbeidsaanbod, werven van personeel, werkoverleg, functioneringsgesprekken, opleiding, arbeidsregistratie, Risico Inventarisatie en Evaluatie (RIE) en sfeer op het bedrijf.

Andere vragen die van belang zijn als het moeilijk is om personeel te behouden zijn hoe werknemers tegen het werk en loopbaanmogelijkheden aankijken, maar ook in hoeverre potentiële werknemers gemotiveerd zijn om in de sector te gaan of blijven werken.

Dit onderzoek kende de volgende onderzoeksvragen:

- Hoe ziet de (kwantitatieve) samenstelling van de personeelsmix in de glastuinbouwsector eruit?
- Wat is de stand van zaken op glastuinbouwbedrijven met betrekking tot goed personeelsmanagement?
- Welke knelpunten zijn er in het personeelsmanagement? Is er behoefte aan ondersteuning? Zo ja, met wat voor hulpmiddelen?
- Welke hulpmiddelen zijn op dit gebied beschikbaar en in hoeverre sluiten deze aan bij de wensen van ondernemers en medewerkers?
- Welke hulpmiddelen moeten er nog ontwikkeld of verbeterd worden voor (de diverse onderdelen van) personeelsmanagement? (traject met derden)
- Welk imago heeft het werken in de glastuinbouw bij scholieren en parttimers?

## ***Aanpak***

PPO Glastuinbouw heeft de volgende enquêtes en interviews gehouden:

- een enquête onder ondernemers van glastuinbouwbedrijven, waarin is geïnventariseerd in hoeverre de verschillende onderdelen van personeelsmanagement op glastuinbouwbedrijven aanwezig zijn, in welke vorm ze worden toegepast en welke knelpunten daarin worden ervaren door de ondernemers. Ook is stilgestaan bij de personeelsmix op de bedrijven.  
Deze enquête is verstuurd aan 284 bedrijven uit een adressenbestand van PPO, waarbij is geprobeerd om een goede spreiding aan te houden voor wat betreft gewas, regio en bedrijfsgrootte.
- op 12 bedrijven een interview gehouden met de ondernemer, gebaseerd op de enquête. De nadruk lag op het verzamelen van voorbeelden en de (mate van) implementatie van personeelsmanagement.
- enquêtes onder de verschillende typen medewerkers op deze 12 bedrijven. Gevraagd is onder andere naar ervaren knelpunten in de bedrijfsvoering, naar de waardering voor diverse aspecten van het werk, naar hun toekomstplannen, en het imago van werken in de glastuinbouw.
- enquêtes onder twee belangrijke groepen (potentiële) medewerkers, namelijk middelbare scholieren en

parttimers in de supermarktbranche, in en aan de rand van het Westland.

### **Resultaten en aanbevelingen**

#### Hoe ziet de (kwantitatieve) samenstelling van de personeelsmix in de glastuinbouwsector eruit?

De samenstelling van de personeelsmix ziet er als volgt uit:

Op het huidige glastuinbouwbedrijf lopen gemiddeld bijna 2 ondernemers rond. De bedrijfsgrootte is hierop niet van invloed. Het grootste deel van de ondernemers heeft een middelbare beroepsopleiding, gevolgd door een lagere beroepsopleiding. Bij de jongere ondernemers komt vaker een hogere opleiding voor.

Gemiddeld werken op de bedrijven 9 personen per ha. In de groententeelt zijn dit er 6,5 en in de sierteelt zijn dit 11 personen per ha. Bij roos ligt het aantal medewerkers zelfs op 15 personen per ha. Gemiddeld heeft in de glastuinbouw ruim 40% van de medewerkers een vast fulltime of parttime dienstverband.

De arbeidsbehoefte is gemiddeld 6,2 mensjaar per ha. De ondernemer en zijn vaste medewerkers nemen 65% van het werk voor hun rekening. Bijna 20% wordt uitgevoerd door uitzendkrachten of loonbedrijven, 9% door scholieren en 5% door losse krachten.

De groenteteelt springt eruit met een aandeel van 30% in de arbeidsbehoefte ingevuld door uitzendkrachten, terwijl de potplanten slechts 4% van hun arbeidsbehoefte hiermee invullen. In de groenteteelt ligt de arbeidsbehoefte op 4,4 mensjaar per ha, terwijl dit in de sierteelt boven de 7 mensjaren per ha ligt.

*Een goede planning en tijdig voorzien van pieken en daarop anticiperen geeft meer rust en stabiliteit op het bedrijf. De arbeidsfilm dient zoveel mogelijk met een vaste ploeg mensen ingevuld te worden. Daarom is het ook belangrijk om goede afspraken te maken met losse krachten en daarmee het inwerken van steeds nieuwe mensen te voorkomen.*

#### Wat is de stand van zaken op glastuinbouwbedrijven met betrekking tot goed personeelsmanagement?

Personeelsmanagement is maatwerk, waardoor er geen eenduidige uitspraak gedaan kan worden wat goed personeelsmanagement is. De stand van zaken van de verschillende onderdelen van personeelsmanagement is als volgt:

- Op drie kwart van de bedrijven wordt een (week)planning gemaakt van de arbeidsbehoefte. Dit gebeurt nog weinig gestructureerd verloopt en veelal gebaseerd is op ervaring en gevoel van de ondernemer.

*Door een goede arbeidsplanning te maken, kunnen met uitzendbureaus langdurige afspraken gemaakt worden over de inzet van vaste personen. Op deze wijze ontstaat er ook bij de uitzendkracht betrokkenheid bij het bedrijf en wordt voorkomen dat iedere keer andere uitzendkrachten ingewerkt moeten worden. Deze uitzendkrachten zijn daarmee potentiële kandidaten om vacatures in te vullen.*

- De ondernemers stellen nauwelijks eisen qua scholing aan de productiewerkers. Voor het middenkader geven ze de voorkeur aan een MBO of HBO opleiding. Een goede motivatie en instelling is voor alle groepen een basiseis.
- Nieuwe medewerkers worden vooral binnen het eigen netwerk geworven via mond op mond reclame en eigen (losse) krachten. Ruim de helft heeft op deze manier moeite om aan goed personeel te komen. Een meer professionele werving is daarom gewenst.
- Op 90% van de bedrijven is een vorm van werkoverleg. Bij bijna de helft gebeurt dat onder de koffie, bij een op de vijf tijdens het werk en de rest heeft daar een regelmatig overleg voor gepland. Bij dit overleg zitten de eventuele bedrijfsleider en vaste medewerkers. Op vrijwel alle bedrijven komt de werkplanning hierin aan de orde. De helft van de bedrijven bespreekt ook de bedrijfsresultaten en de

plannen van de ondernemer op het werkoverleg.  
Ook op de grotere bedrijven komt nog veel informeel werkoverleg voor.

*Voor de grotere bedrijven, groter dan 2 ha, is een meer gestructureerde vorm van werkoverleg aan te bevelen boven een werkoverleg tijdens de koffie of het werk. Hiermee wordt de hoeveelheid werk en de verdeling van taken voor alle medewerkers duidelijker. Verder is het goed om de medewerkers via werkoverleg te betrekken bij de plannen van de ondernemer en de resultaten van het bedrijf.*

- Het merendeel van de bedrijven heeft een taakverdeling gemaakt tussen de ondernemer(s), bedrijfsleider(s) en medewerkers. De helft heeft deze verdeling op papier staan. Slechts één op de tien bedrijven heeft, o.a. vanwege certificering en ter verbetering van de bedrijfsvoering, werkinstructies gemaakt voor de belangrijkste werkzaamheden.
- Van de interviewde bedrijven heeft het grootste deel een bedrijfsreglement opgesteld, met daarin o.a. afspraken over werktijden, hygiëne, ziekmelding en sfeer.
- Twee derde van de bedrijven houdt minimaal één maal per jaar functioneringsgesprekken. Dit gesprek vindt altijd plaats met de bedrijfsleider en de vaste medewerkers. Op een klein deel van de bedrijven krijgen ook de losse krachten en scholieren een functioneringsgesprek. Op een derde van de bedrijven worden geen functioneringsgesprekken gehouden.

*Ook voor deze bedrijven is het verstandig om regelmatig stil te staan bij het functioneren van de medewerker en zijn ideeën over zijn ontwikkeling in de toekomst al dan niet binnen het bedrijf.*

- Ondanks de bereidheid van de meeste ondernemers om opleidingen te betalen, is er onder de medewerkers weinig animo om daadwerkelijk een opleiding te volgen. Driekwart van de ondernemers vindt het animo van de medewerkers om bij te leren via cursussen te klein. Desondanks worden er nog veel cursussen gevolgd door medewerkers. De belangrijkste zijn de spuitcursussen, BHV of EHBO, computercursussen en water en bemesting. Aan opleidingen werd in 2002 gemiddeld € 3500,- uitgegeven.

*Bij de selectie en aanname van nieuwe medewerkers is het aan te raden al rekening te houden met de wensen en capaciteiten van deze medewerker om door te groeien naar een kaderfunctie. Openheid over de reële mogelijkheden binnen het bedrijf nu en in de nabije toekomst voorkomt teleurstellingen en biedt kansen om mensen te binden aan het bedrijf. In dit loopbaanperspectief past ook een actief scholingsplan. Dit moet daarom een onderwerp bij het sollicitatiegesprek zijn.*

*Duidelijkheid in de functioneringsgesprekken door de ondernemer welke ontwikkeling hij van de medewerker verwacht, kan waarschijnlijk dit animo ook verhogen. De medewerker kan dan gericht bijgeschoold worden.*

*Tegen de achtergrond van de betreffende artikelen in de CAO is een actievere rol van de ondernemer in het stimuleren van het volgen van (vakgerichte) scholing van de medewerkers een voorwaarde voor het verkrijgen van meer betrokkenheid van de medewerkers in de bedrijfsvoering. Een groot deel van de scholingskosten kan gesubsidieerd worden bij STOSAS.*

- Een serieus (formeel) exitgesprek gebeurt nauwelijks in de glastuinbouw.  
*Een exitgesprek kan, mits gestructureerd, inzicht geven in verbeterpunten voor het personeelsmanagement op het bedrijf.*
- Met uitzondering van ziekteverzuim en verlof registreert slechts (minder dan) de helft van de bedrijven personeelsgegevens.

*Door registratie van zaken als functioneringsgesprekken, padregistratie, opleidingen, werkoverleg,*

*medewerkerstevredenheid, etcetera wordt beheersing en aansturing van medewerkers makkelijker.*

- Het is in de glastuinbouw bijna regel iets gezelligs met de medewerkers te doen, om de sfeer goed te houden.

Op twee derde van de bedrijven heeft de ondernemer cursussen gevolgd op het gebied van personeelsmanagement. De cursussen 'Omgaan met personeel', 'Leiding geven' en 'Houden van functioneringsgesprekken' zijn de meest gevolgde.

#### Welke knelpunten zijn er in het personeelsmanagement?

Uit de inventarisatie onder ondernemers komen de volgende conclusies:

- Twee derde van de bedrijven heeft problemen op personeelsgebied. Het vinden van goed personeel en deze te motiveren en de invulling van de arbeidspiek zijn hier de belangrijkste knelpunten. Een zesde deel van de bedrijven ziet het verloop onder het personeel als knelpunt.
- Een op de vier bedrijven heeft problemen met het vinden van personeel en bijna 60% met het vinden van goed personeel en middenkader. Vooral de middelgrote bedrijven hebben hier moeite mee. Voor de werving maken de bedrijven gebruik van mond op mond reclame, advertenties en invulling van de vacatures vanuit de losse krachten op het bedrijf.

*Om het vinden van (potentieel) middenkader te vergemakkelijken, is een actieve rol als 'erkend stagebedrijf' een weg om scholieren op een goede manier kennis te laten maken met het bedrijf en de sector.*

Uit de inventarisatie onder medewerkers komt de volgende conclusie:

- De helft van de medewerkers gaf aan dat er knelpunten waren op personeelsmanagement gebied. Dit leverde echter een breed scala van punten op van diverse aard.

#### Welk imago heeft het werken in de glastuinbouw?

Het imago onder medewerkers in de glastuinbouw is als volgt:

Over de hele linie zijn de medewerkers met een waardering van gemiddeld 7,5 tevreden met hun baan. Drie kwart van de medewerkers is dan ook trots op hun bedrijf dat zelf mee hebben opgebouwd. Voor inhoud, afwisseling, en zelfstandigheid van het werk geven de medewerkers gemiddeld een dikke 7 en voor de uitdaging in het werk een ruime 6. De organisatie van het bedrijf qua informatievoorziening, werkoverleg en openheid geeft eenzelfde beeld te zien, wat ook geldt voor de manier van leiding geven, ondersteuning in moeilijke situaties, inspraak mogelijkheden en de functioneringsgesprekken. Ook de arbeidsomstandigheden kregen een dikke 7. Werkdruk wordt niet als een knelpunt ervaren.

Een deel van de medewerkers vindt de groeimogelijkheden (zowel binnen het bedrijf als naar een andere type baan) echter onvoldoende. Voor sommigen van hen is dit zelfs een reden om te overwegen eventueel de sector te verlaten. Met uitzondering van de scholieren vonden de medewerkers de betaling ruim voldoende en de beloningsstructuur inzichtelijk.

De helft van de medewerkers geeft aan ook in de toekomst bij het bedrijf te willen blijven werken. Slechts één op de zes wil juist graag ergens anders gaan werken. Afwisseling en flexibele werktijden zijn de belangrijkste redenen voor medewerkers om in de sector te blijven werken. Terwijl het werken in hete, koude, tochtige of lawaaijerige ruimtes zwaar, alsook de beperkte groeimogelijkheden meewegen om eventueel te vertrekken. Slechts een deel van de medewerkers vindt het salaris een reden om te blijven werken, terwijl anderen dat juist niet vinden.

Het imago onder de supermarkt medewerkers ziet er als volgt uit:

- Uit de afwijzende reactie van de bedrijfsleiders kan geconcludeerd worden, dat werken in de



glastuinbouw blijkbaar aantrekkingskracht op de parttimers in de supermarktbranche heeft. Deze angst wordt bevestigd doordat alle medewerkers invullen dat 'goede betaling' geen reden is om in de supermarkt te werken.

- Als sterke punten van werken in een supermarkt geeft bijna twee derde van de medewerkers op 'contact met andere mensen', 'flexibele werktijden' en 'dicht bij huis'. Bijna geen van de medewerkers vindt het 'interessant en leerzaam werk'.
- Voor de parttimers in de supermarkt geldt dat bij de overweging om eventueel in de glastuinbouw te gaan werken de motieven 'goede betaling', 'veel uren maken', 'type werk makkelijk te vinden' en 'werk is dicht bij huis' een grote rol spelen. Daar staat tegenover dat ze het idee hebben dat werken in de tuinbouw 'vuil werk is', 'vroeg beginnen' en 'oninteressant is'. Het voor de supermarkt belangrijke pluspunt 'contact met andere mensen' noemen ze niet als motief om eventueel in de glastuinbouw te gaan werken.

Het imago van werken in de glastuinbouw wordt door de scholieren als volgt gezien:

- Voor scholieren die in de glastuinbouw werkzaam waren, speelden vooral de flexibele werktijden en het veel uren kunnen maken. Uitgesplitst naar deelsectoren binnen de glastuinbouw, blijkt voor groenteteeltbedrijven dat een goede betaling relatief veel waardering krijgt, terwijl scholieren in de sierteelt het juist leuk vinden om met planten te werken. Voor potplanten is de afwisseling in werkzaamheden belangrijk, bij snijbloemen juist het eenvoudige karakter van het werk.
- Voor de scholieren die niet in de glastuinbouw werken, geldt dat bij de overweging om eventueel in deze sector te gaan werken de motieven 'type werk makkelijk te vinden' en 'werk is dicht bij huis' een grote rol spelen. Daar staat tegenover dat bij hen het idee bestaat dat werken in de tuinbouw oninteressant is. Daarnaast vinden scholieren de mogelijkheid van 'flexibele werktijden' een pluspunt om eventueel in de tuinbouw te werken.
- Een belangrijke reden om te gaan werken in de supermarkt in plaats van in andere branches is voor de scholieren het contact dat men daardoor met anderen heeft, maar ook de afwisseling in het werk.
- Bijna 60% van de scholieren ontvangt een salarisstrook van de werkgever. Dit percentage ligt in de tuinbouw met 50% wat lager. De tuinbouw scoort ook relatief lager bij het betalen van een vakantietoeslag (20%). Bij ziekte van de scholier wordt zelden doorbetaald in deze sector (2%).

*Het imago van werken in de glastuinbouw kan worden verbeterd door het werk interessanter te maken voor parttimers en scholieren. Zorgen voor een goede werksfeer op het bedrijf vergemakkelijkt het werven en behouden van deze groep medewerkers. Om het imagoprobleem bij parttimers in de supermarkt op te lossen, moet meer bekendheid worden gegeven aan de mogelijkheden om zelf de werktijden te bepalen en de verbeterde werkomstandigheden in de kassen.*

*Bij de aanwijzing en inrichting van nieuwe glastuinbouwgebieden is het van belang om deze dicht bij woonwijken te plaatsen. Het invullen van de arbeidspieken gebeurt voor een belangrijk deel met losse arbeidskrachten, zoals scholieren en parttimers.*

- De belangrijkste algemeen geldende redenen voor scholieren om een bepaald type baantje te kiezen, zijn de mogelijkheid van flexibele werktijden, afwisselend werk, veel uren kunnen maken, contact met anderen en dichtbij huis kunnen werken.

#### Overige aanbevelingen

*In het opleidingstraject voor ondernemers is het raadzaam om naast de teelttechnische en economische vakken ook aandacht te schenken aan leidinggeven en omgang met medewerkers. Hier speelt de vraag op welke manier medewerkers gemotiveerd kunnen worden een belangrijke rol. Medewerkers die willen en dat*

*aankunnen meer verantwoordelijkheden geven, is daarin een goede weg. Voor de andere medewerkers is meer afwisseling in de werkzaamheden wellicht een oplossing.*

*Voor een ondernemer, met uitbreidingsplannen, is het slim om in een vroeg stadium op een rij te zetten welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden aan medewerkers kunnen worden overgedragen. Hier tegenover moet dan worden gezet aan wie deze taken etc. kunnen worden overgedragen. Hierdoor wordt zichtbaar waar knelpunten in de personele organisatie komen te zitten. Deze taakverdeling geeft de ondernemer ruimte om aandacht te besteden aan de andere aandachtsgebieden, zoals visieontwikkeling, marktverkenning etc..*

# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond

Vanuit de overheid, markt en maatschappij komen steeds meer vragen en eisen op tuinbouwbedrijven af. Ook de trend van schaalvergroting leidt tot veranderingen voor het bedrijf, onder andere op het vlak van de bedrijfs- en personele organisatie. Om binnen deze veranderingen toch prettig te kunnen blijven ondernemen, is het van belang om meedenkende medewerkers binnen het bedrijf te hebben (Van der Lans en Vermeulen, 2004). Medewerkers moeten samen met de ondernemer verantwoordelijkheid willen dragen, welke is gericht op een systematische verbetering van de kwaliteit van de productie(wijze) en de werk-omstandigheden. De tuinbouw trekt, vooral de laatste jaren waarin de banen buiten de agrarische sector voor het oprapen lagen, met name mensen aan die veel arbeidsuren willen maken, maar vrij weinig interesse hebben om een opleiding of cursus te volgen of om mee te denken over de toekomst van het bedrijf. Op dit vlak moet dus iets gebeuren. Dat is echter makkelijker gezegd dan gedaan. In de praktijk zien we namelijk verschillende zaken waaruit blijkt dat het helemaal niet zo vanzelfsprekend is om voldoende én deskundig, gemotiveerd personeel in dienst te hebben en houden.

Allereerst is het vaak lastig om aan goed personeel te komen. Uit de Arbeidsradar Glastuinbouw die is uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Economische Zaken (Warmerdam et al., 2003) blijkt dat middelgrote bedrijven (2 tot 5 ha) de meeste problemen hierin hebben. Bij (plotselinge) pieken moeten deze bedrijven de benodigde arbeid grotendeels via de arbeidsmarkt zien te realiseren. Deze grootte van bedrijven wordt daarom het sterkst geconfronteerd met problemen op de arbeidsmarkt. Kleine bedrijven kunnen problemen in de arbeidspieken doorgaans aanpakken door gezins- en familieleden in te schakelen. Grote bedrijven hebben intern een behoorlijke buffercapaciteit om productiepieken op te vangen (Van Leth, 2003).

In de directe omgeving van de glastuinbouw is weinig aanbod van zowel vast als tijdelijk personeel. Bovendien beschikken de aanwezige potentiële medewerkers vaak niet over de gewenste vaardigheden en/of motivatie. Telers met glasbedrijven tot 2 ha ervaren het geringe regioaanbod van personeel als bezwaarlijk. De grotere glastuinders klagen daarentegen meer over te weinig aanbod van gemotiveerde werknemers uit de directe omgeving (Van Leth, 2003).

Het behouden van goed personeel wordt door sommige bedrijven als nog lastiger ervaren dan het aantrekken van medewerkers. De afgelopen drie jaar heeft ruim de helft van de bedrijven te maken gehad met verloop van vast personeel. In de ogen van de ondernemers ligt dit met name aan de beperkte loopbaanmogelijkheden in hun bedrijven, alsmede de aard van het werk en het gebrek aan afwisseling. Toch spannen telers zich nauwelijks in om juist deze punten binnen het bedrijf te verbeteren. Ze proberen hun vaste personeel vooral te binden door de werksfeer, de arbeidsvoorwaarden en de –omstandigheden te verbeteren (Warmerdam et al., 2003).

Een kwart van de ondernemers heeft wel eens of regelmatig te maken met tekorten aan tijdelijk personeel. Bijna een vijfde van de bloemisterijbedrijven spant zich in om ook tijdelijk personeel aan het bedrijf te binden. De maatregelen die de ondernemers hiervoor nemen, komen overeen met de maatregelen om het vaste personeel te behouden. Problemen met het verloop van het tijdelijke personeel bestaan vooral bij de grotere glasgroentebedrijven in het Westland (Warmerdam, 2003).

Uit een inventarisatie van Relan (van Leth, 2002) blijkt dat de werkdruk in de glastuinbouw redelijk hoog is in vergelijking met andere sectoren in Nederland. Deze werkdruk wordt veroorzaakt door onder meer gebrekkige planning, beperkte communicatie en slechte informatievoorziening voor de werknemers. De lichamelijke werkbelasting in de agrarische sectoren is behoorlijk hoog. Ook qua psychische belasting scoort de sector hoog. Zo is het werk in vergelijking met bijvoorbeeld de sectoren industrie en bouw vaker eentonig en zijn er weinig ontplooiingsmogelijkheden voor de medewerkers. Hiertegenover staat echter wel dat in de land- en tuinbouw minder klachten worden veroorzaakt door een te hoog tempo of te hoge

tijdsdruk. Uit deze inventarisatie kan worden geconcludeerd dat in de glastuinbouw nog te weinig afwisselend werk wordt aangeboden en dat er voor personeel mogelijkheden moeten komen voor ontplooiing en ontwikkeling (Van Leth, 2002).

Volgens de Arbeidsradar Glastuinbouw (Warmerdam et al., 2003) is bijna tweederde deel van de ondernemers van mening dat het negatieve imago van werken in de glastuinbouw een belangrijke rol speelt bij het moeilijk kunnen aantrekken van personeel. In de glasgroenten is dit met 76% van de ondernemers nog vaker het geval dan in de glasbloemen (58%). Juist bij een beperkt aanbod van personeel op de arbeidsmarkt, is het belangrijk dat het imago van werken in de glastuinbouw positief is. In de media krijgen negatieve elementen, zoals bijvoorbeeld illegale arbeidskrachten in de glastuinbouw, uitgebreid aandacht. Positieve zaken worden echter nauwelijks genoemd. Tijdens een ledenbijeenkomst van WLTO pleitte één van de sprekers er daarom voor dat de glastuinbouw moet gaan bouwen aan een beter imago van de sector. Hierdoor wordt het aantrekken van geschikt personeel gemakkelijker (Anonymus, 2004).

De hierboven beschreven problematiek maakt duidelijk dat het voor ieder bedrijf belangrijk is om aandacht te besteden aan het personeelsmanagement op het eigen bedrijf. Personeelsmanagement heeft als voornaamste doel een goede afstemming tussen enerzijds de eisen die het bedrijf aan de medewerkers stelt en anderzijds de kennis, kunde en reële ambities van de medewerkers. Daarvoor moet er bijvoorbeeld duidelijkheid zijn over de taakverdeling op het bedrijf. Ook vergelijking van de arbeidsbehoefte met het beschikbare arbeidsaanbod, het werven van personeel, werkoverleg, functioneringsgesprekken, opleiding en ontwikkeling, arbeidsregistratie, Risico Inventarisatie en Evaluatie, en de sfeer op het bedrijf maken deel uit van goed personeelsmanagement.

Om meer inzicht te krijgen in welke mate en op welke manier er anno 2003 in de glastuinbouw aandacht wordt besteed aan de verschillende aspecten van personeelsmanagement heeft PPO onderliggend onderzoek uitgevoerd. De verwachting is dat verbetering van het personeelsmanagement leidt tot verbetering van de arbeidsomstandigheden en van het imago van werken in de glastuinbouw. In de studie Arbeidsradar Glastuinbouw (Warmerdam et al., 2003) waren vooral ondernemers en deskundigen uit de sector en uit dienstverlenende instellingen aan het woord over de arbeidsmarktsituatie. Niet gekeken is naar belangrijke vragen als: Hoe kijken werknemers aan tegen het werk en loopbaanmogelijkheden? In hoeverre zijn (potentiële) werknemers gemotiveerd om in de glastuinbouw te gaan of te blijven werken? Welke aspecten maken de sector voor hen aantrekkelijk of juist minder aantrekkelijk? Ook deze vragen zijn meegenomen in dit onderzoek.

## 1.2 Doelstellingen onderzoek

Met het onderzoek wil PPO de volgende onderzoeksvragen beantwoorden:

- Hoe ziet de (kwantitatieve) samenstelling van de personeelsmix in de glastuinbouwsector eruit?
- Wat is de stand van zaken op glastuinbouwbedrijven met betrekking tot goed personeelsmanagement?
- Welke knelpunten zijn er in het personeelsmanagement? Is er behoefte aan ondersteuning? Zo ja, met wat voor hulpmiddelen?
- Welke hulpmiddelen zijn er op dit gebied beschikbaar en in hoeverre sluiten deze aan bij de wensen van ondernemers en medewerkers?
- Welke hulpmiddelen moeten er nog ontwikkeld of verbeterd worden voor (de diverse onderdelen van) personeelsmanagement? (traject met derden)
- Welk imago heeft het werken in de glastuinbouw bij scholieren en parttimers?

## 1.3 Aanpak

### 1.3.1 Enquêtes en interviews ondernemers

Ter voorbereiding op het onderzoek, in het bijzonder om een beter zicht te krijgen op de problematiek rondom het werken in de glastuinbouw, is een literatuurstudie uitgevoerd. Vervolgens heeft PPO een groot aantal enquêtes en interviews gehouden. Eén daarvan betrof een enquête onder ondernemers van glastuinbouwbedrijven. Hierin is geïnventariseerd in hoeverre de verschillende elementen van personeelsmanagement op glastuinbouwbedrijven aanwezig zijn, in welke vorm ze worden toegepast en welke knelpunten daarin worden ervaren door de ondernemers. Ook zijn in deze enquête vragen opgenomen over de verschillende typen medewerkers die op het bedrijf werkzaam zijn en de door hen verrichte werkzaamheden. Deze laatste vragen dienden vooral om inzicht te krijgen in de personeelsmix op glastuinbouwbedrijven. De enquête is in zijn geheel terug te vinden in Bijlage 1.

Uit een adressenbestand van PPO zijn vervolgens aselect 284 bedrijven geselecteerd. Aan deze bedrijven is de genoemde enquête toegestuurd. Bij de selectie van bedrijven is geprobeerd om een goede spreiding aan te houden voor wat betreft geteelde gewassen, regio's en bedrijfsgroottes. Er zijn nadrukkelijk ook biologische telers benaderd in het onderzoek. Doordat voor zover bekend slechts één biologisch bedrijf gereageerd heeft, is in de verwerking geen uitsplitsing gemaakt tussen biologisch en gangbaar / geïntegreerd.

Aanvullend op de schriftelijke enquête is op 12 bedrijven een interview gehouden. Dit interview was gebaseerd op de enquête. De nadruk lag voor de onderzoekers vooral op het verzamelen van voorbeelden en het nagaan van de wijze en mate van implementatie van personeelsmanagement (zie voor de vragen van het interview Bijlage 2).

### 1.3.2 Enquêtes medewerkers

Op de 12 bedrijven waar de ondernemer is geïnterviewd, zijn ook enquêtes onder de verschillende typen medewerkers (d.i. vast fulltime, vast parttime, uitzendkracht, loonbedrijf, scholieren, anders) uitgereikt. In deze enquête is met name gevraagd naar door de medewerker ervaren knelpunten in de bedrijfsvoering, naar de waardering voor het werk zelf, de bedrijf(s)organisatie, de leiding, doorgroeimogelijkheden, collega's, beloning, arbeidsomstandigheden en werkdruk, naar de toekomstplannen van de medewerkers, naar de bijdrage van de medewerkers bij het bereiken van de bedrijfsdoelstellingen, en tenslotte naar het imago van werken in de glastuinbouw (zie Bijlage 3).

### 1.3.3 Imago van werken in de glastuinbouw

Om het imago van werken in de glastuinbouw te kunnen vaststellen, zijn in de enquête onder medewerkers (zie 1.3.2) enkele vragen over dit onderwerp gesteld. Daarnaast zijn er enquêtes gehouden onder twee belangrijke groepen (potentiële) medewerkers: a) middelbare scholieren en b) parttime werkende huisvrouwen en scholieren (arbeidsovereenkomst minder dan 30 uur/week) in de supermarktbranche. Deze enquêtes zijn terug te vinden in de Bijlagen 4 en 5.

Voor de enquête zijn twee scholengemeenschappen in het Westland en een scholengemeenschap in Delft (als belangrijke aangrenzende grote stad) benaderd, respectievelijk een achttal supermarkten in de regio Westland en aan de rand van het Westland. De groep scholieren betrof 16-jarigen, omdat deze leeftijdsgroep zowel in de tuinbouw als in supermarkten of andere branches mag werken.

### 1.3.4 Analyse gegevens

De gegevens die met de bovengenoemde enquêtes zijn verkregen, zijn geanalyseerd en weergegeven in dit rapport.

Enkele uitkomsten (mate waarin bedrijven het moeilijk vinden om aan goed personeel te komen; samenstelling personeelsmix op de bedrijven: aantallen personen en aandeel van het werk per type arbeidsovereenkomst) zijn bekeken naar sector en bedrijfsgrootte. Hiervoor zijn de bedrijven eerst ingedeeld naar gewasgroep (groenten resp. bloemen resp. potplanten) en vervolgens per gewasgroep in drie gelijke groepen opgesplitst in volgorde van bedrijfsoppervlakte. De groep 'klein' in een bepaalde gewasgroep bevat aldus de bedrijven met de kleinste oppervlakte in de enquête, de groep 'middelgroot' bestaat uit de

middelste bedrijven en de groep 'groot' uit de grootste bedrijven in de betreffende gewasgroep. De kenmerken van deze groepen zijn weergegeven in Bijlagen 5 en 6.

### 1.3.5 Inventarisatie aanbod hulpmiddelen personeelsmanagement en workshop

Door uitlopen van de eerdere fasen van het project is de geplande inventarisatie van bestaande hulpmiddelen voor personeelsmanagement en de daarna geplande workshop doorgeschoven naar het vervolgproject. Dit geldt ook voor het samen met derden ontwikkelen of verbeteren van hulpmiddelen voor personeelsmanagement.

## 1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt een beschrijving gegeven van het personeelsmanagement in de glastuinbouw, zoals dit naar voren is gekomen in de gehouden enquêtes en interviews onder ondernemers respectievelijk medewerkers. Ter introductie wordt in paragraaf 2.1 eerst kort stilgestaan bij het begrip personeelsmanagement en de verschillende onderdelen die van goed personeelsmanagement deel uitmaken. In paragraaf 2.2 volgt na een beschrijving van de kenmerken van de geënquêteerde en geïnterviewde bedrijven en hun ondernemers, achtereenvolgens een weergave van de ervaren knelpunten en de stand van zaken bij de verschillende onderdelen van personeelsmanagement in de sector Tenslotte wordt in deze paragraaf een overall conclusie gegeven van de stand van zaken voor wat betreft personeelsmanagement in de glastuinbouw.

Paragraaf 2.3 geeft weer hoe tuinbouwmedewerkers het personeelsmanagement op de bedrijven ervaren. Hierbij wordt achtereenvolgens ingegaan op kenmerken van de geënquêteerde medewerkers, hun arbeidsovereenkomst en de door hen uit te voeren werkzaamheden. Ook wordt in deze paragraaf aandacht besteed aan door de medewerkers ervaren knelpunten op bedrijven, de waardering voor een aantal voorgelegde aspecten rondom de eigen functie en het bedrijf waar men werkzaam is, toekomstplannen en wensen van deze medewerkers, de bedrijfsdoelen volgens de medewerkers en de eigen bijdrage door de medewerker hieraan, en ten slotte aan het imago van werken in de glastuinbouw.

Paragraaf 2.4 sluit het hoofdstuk af met een vergelijking tussen de door de ondernemers en door de medewerkers gegeven antwoorden.

In hoofdstuk 3 worden de uitkomsten beschreven van het gehouden onderzoek naar het imago van werken in de glastuinbouw. In paragraaf 3.1 wordt het aanwezige beeld bij parttimers in de supermarkt beschreven, in paragraaf 3.2 het beeld dat hierover bestaat onder scholieren in en rondom het Westland.

Hoofdstuk 4 betreft een discussie ten aanzien van de resultaten van dit onderzoek. In hoofdstuk 5 volgen de belangrijkste conclusies en aanbevelingen naar aanleiding van het onderzoek. Hoofdstuk 6 tenslotte geeft enkele aanbevelingen voor de sector en beleidsmakers.

## 2 Personeelsmanagement in de glastuinbouw

### 2.1 Theoretische achtergrond

Personeelsmanagement is het plannen, inzetten, controleren en evalueren van de factor arbeid om de gewenste bedrijfsdoelen te realiseren, zowel op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Het doel is een optimale afstemming tussen enerzijds de eisen die het bedrijf aan de medewerkers stelt en anderzijds de kennis, kunde en reële ambities van de medewerkers. Bij goed personeelsmanagement dient niet alleen aandacht te worden besteed aan de instroom van personeel, maar ook aan doorstroom en uitstroom.

Elementen van personeelsmanagement zijn:

Planning:

- taakverdeling op het bedrijf
- vergelijking van de arbeidsbehoefte met het beschikbare aanbod

Inzetten:

- opleiding en ontwikkeling
- werving en selectie en
- imagoverbetering PR-beleid van het bedrijf
- uitstroom (verloop van personeel)
- werkinstructies
- werkoverleg
- ontspanning en werksfeer op het bedrijf

Controle:

- arbeidsregistratie

Evaluatie:

- functioneringsgesprekken

In dit onderzoek is bekeken in hoeverre op glastuinbouwbedrijven aandacht aan elk van deze onderdelen wordt besteed. In paragraaf 2.2 worden achtereenvolgens de uitkomsten per onderdeel van het personeelsmanagement beschreven, gevolgd door een overall-conclusie over de stand van zaken voor wat betreft het personeelsmanagement in de glastuinbouw. De resultaten in deze paragraaf zijn gebaseerd op de enquête onder ondernemers. In paragraaf 2.3 wordt het personeelsmanagement beschreven vanuit de beleving van medewerkers in de glastuinbouw.

### 2.2 Het personeelsmanagement volgens ondernemers

Binnen dit onderzoek zijn 284 bedrijven benaderd om een enquête in te vullen. Hiervan hebben er 54 de enquête ingevuld teruggezonden. Daarnaast zijn er 51 bedrijven benaderd om geïnterviewd te worden over dit onderwerp, waarbij de vragenlijst van de enquête gebruikt is en de antwoorden verdiept zijn met toelichtingen en voorbeelden. Bij dit interview is ook een deel van de medewerkers gevraagd om een enquête in te vullen (zie paragraaf 2.3). Aan de interviews hebben uiteindelijk 12 bedrijven meegewerkt. Gezien de aandacht die dit onderwerp in de pers kreeg, is deze respons teleurstellend. Bij de werving voor de interviews bleek deels enquête moeheid onder de ondernemers en daarnaast speelde de drukte op de bedrijven een rol. Een deel van de bedrijven gaf aan te klein te zijn voor personeel.

In dit hoofdstuk worden de gezamenlijke onderdelen van de enquête en het interview integraal behandeld. Waar aanwezig wordt de verdieping van het interview meegenomen bij behandeling van de vragen.

## 2.2.1 Typering deelnemende bedrijven

### 2.2.1.1 Kenmerken bedrijven

In totaal zijn de gegevens van 66 bedrijven met een gezamenlijke oppervlakte van 245 ha meegenomen; hiervan telen er 25 groenten, 31 bloemen, 7 potplanten en 3 overige teelten. De gemiddelde bedrijfs-grootte van deze bedrijven is 3,7 ha. Dit is ruim boven het landelijke gemiddelde. In 2002 lag het landelijk gemiddelde volgens de metelling op 1,1 ha per bedrijf. De groentenbedrijven hebben een gemiddelde oppervlakte van 4,2 ha tegen 1,4 ha landelijk. Bij de bloemenbedrijven liggen deze cijfers op 2,6 ha en 1,0 ha en bij de potplanten op 5,2 ha en 0,8 ha. Van de enquêtes waren er 14 anoniem ingevuld, van de overigen is bekend dat er 4 zijn gevestigd in Noord Holland, 11 in de Kring, 24 in het Westland, 1 op de Zuid-Hollandse eilanden, 4 in Noord Brabant, 2 in Limburg en 6 in het Noorden. Hiermee is het Zuid-Hollands Glasgebied (m.n. het Westland) oververtegenwoordigd geweest en Noord-Holland (Aalsmeer, e.a.) en Venlo ondervertegenwoordigd.

Doordat veelal niet bekend was wat voor bedrijf aangeschreven is, is niet te achterhalen of de kleinere bedrijven vaker niet gereageerd hebben op de enquête dan de grotere bedrijven. Ook is niet bekend of bijvoorbeeld moderne bedrijven vaker hebben gereageerd dan oudere bedrijven, of bepaalde types gewassen, etc..

### 2.2.1.2 Kenmerken ondernemers en hun bedrijven

Om de deelnemende bedrijven te typeren, volgt hieronder een overzicht van de kenmerken van de bedrijven en hun ondernemers. In het vervolg van dit rapport wordt voor enkele onderzoeksitems de relatie gelegd met enkele van deze kenmerken.

#### *Aantal ondernemers per bedrijf*

Op de 66 bedrijven zijn 117 ondernemers aanwezig, wat neerkomt op gemiddeld 1,8 ondernemer per bedrijf. Op 24 bedrijven was één ondernemer aanwezig, op 32 waren er twee, op 7 waren er 3 en op 2 bedrijven waren er 4 aanwezig. In tegenstelling van wat verwacht mag worden, blijkt uit tabel 1 dat er in dit onderzoek gemiddeld nauwelijks verschil is in het aantal ondernemers per bedrijf tussen kleine en grote bedrijven.

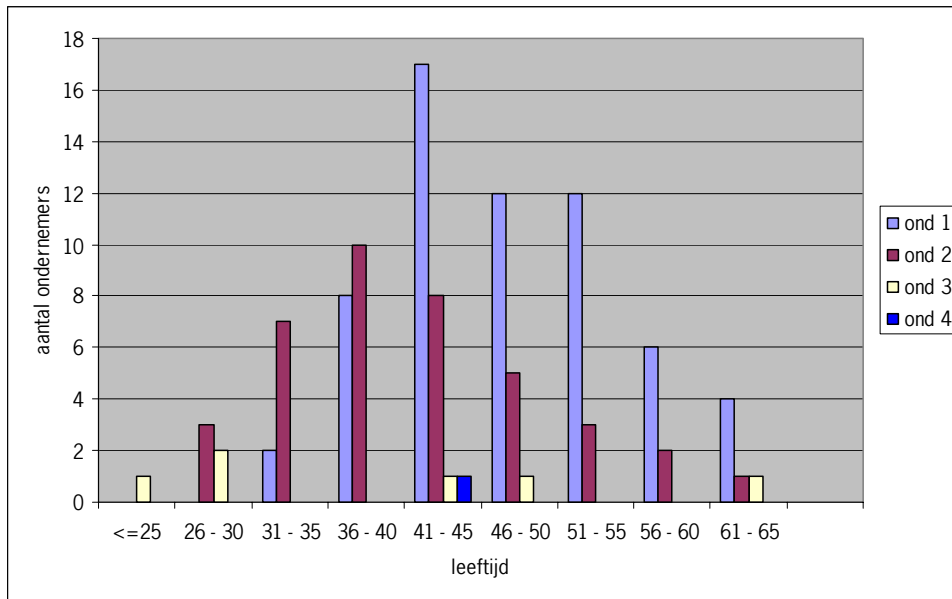
Tabel 1. Aantal bedrijven en ondernemers per bedrijf per categorie bedrijfsoppervlakte

Oppervlakte (ha):	<= 1ha	1 – 2 ha	2 – 4 ha	4 – 6 ha	6 – 8 ha	> 8ha
Aantal bedrijven	1	28	20	6	3	8
Gem. ha per bedrijf	0,9	1,5	2,8	4,6	6,1	12,6
Gem. leeftijd oudste ondernemer	45,0	44,9	45,5	36,3	48,3	44,7
Gem. leeftijd jongste ondernemer	39,0	42,3	37,2	35,0	38,7	38,8
Aantal ondernemers	2,0	1,5	2,0	1,7	2,3	2,0

#### *Leeftijd ondernemers*

De leeftijd van de ondernemers varieert tussen 23 en 63 jaar. De oudste ondernemers van elk bedrijf zijn gemiddeld 44 jaar en de jongste ondernemers binnen elk bedrijf zijn gemiddeld 39 jaar. In figuur 1 is de verdeling van de leeftijd van de over de verschillende ondernemers weergegeven. Hieruit komt naar voren dat de eerste ondernemer het meest vertegenwoordigd is in de leeftijd tussen 41 en 55 jaar en de tweede ondernemer tussen 31 en 45 jaar. Er is geen duidelijke relatie gevonden tussen de gemiddelde leeftijd van de jongste of oudste ondernemer en de oppervlakte van de bedrijven (tabel 1).

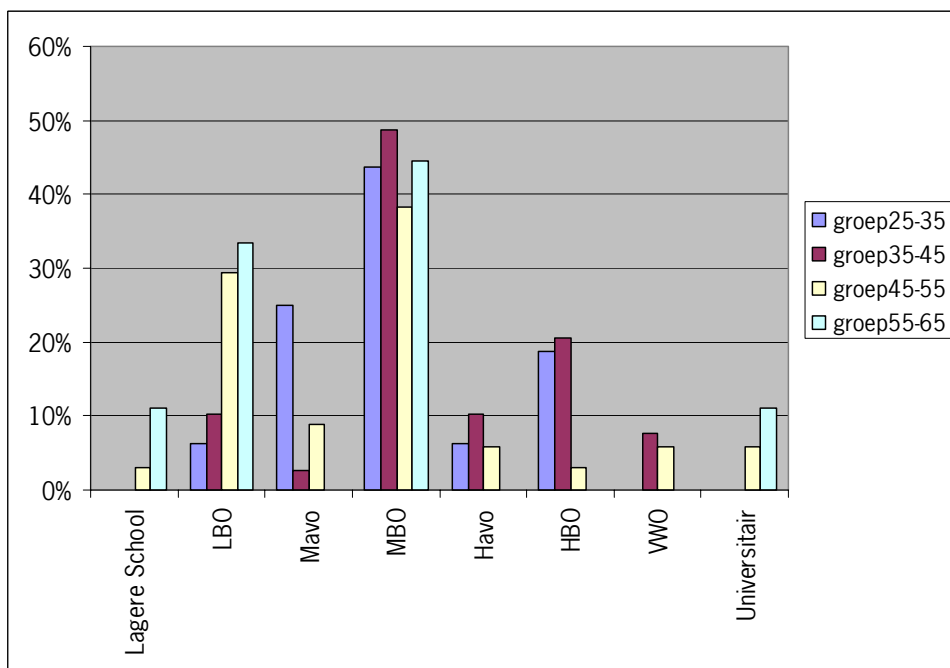




Figuur 1: Verdeling van de leeftijd van de verschillende ondernemers op de deelnemende bedrijven.

### Opleiding

In figuur 2 is de verdeling van de opleiding over de verschillende leeftijdsgroepen weergegeven. Een MBO-opleiding is met 42% de belangrijkste opleiding voor de ondernemers in de glastuinbouw, gevolgd door de LBO-opleiding met 20% en HBO met 13%. Voor de ondernemers jonger dan 45 jaar is de HBO opleiding met 20% een belangrijke opleiding en voor de groep jonger dan 35 jaar is ook de MAVO opvallend aanwezig met 25%. De opkomst van het HBO is in de lijn van de verwachtingen, gezien de opleidingsmogelijkheden van de verschillende leeftijdsgroepen in het verleden.



Figuur 2: Verdeling van de opleiding van de ondernemers over leeftijdscategorieën van de deelnemende ondernemers.

### *Relatie opleiding, aantal ondernemers en bedrijfsgrootte*

In tabel 2 is de relatie weergegeven tussen de opleiding van de oudste ondernemer, de bedrijfsgrootte en het aantal ondernemers per bedrijf. Hierbij valt op dat de groep met een LBO-opleiding gemiddeld een groter bedrijf heeft dan de groep met een MBO- of HBO-opleiding. Mogelijk dat hier ook het leeftijdsverschil van 14 jaar tussen de LBO-ers en de HBO-ers meespeelt. Ondernemers die langer een bedrijf hebben, hebben meer mogelijkheden gehad het bedrijf uit te breiden. De twee bedrijven met ondernemers met een universitaire opleiding hebben gemiddeld het grootste bedrijf, gevolgd door de drie bedrijven met ondernemers met een VWO opleiding.

### *Samenwerkingsvormen*

Van de 66 bedrijven geven er 38 aan geen enkele vorm van samenwerking te hebben, terwijl 22 bedrijven aangesloten zijn bij een telersvereniging, er 1 samenwerkt met de veiling voor afzet naar Engeland, er 3 in een energiecluster zitten. Verder zitten er 2 in een inkoopgroep, 1 sorteert samen met een ander, 2 hebben een samenwerking met een niet familielid gesloten. Een bedrijf is aangesloten in een biologisch samenwerkingsverband, waarbinnen ook de afzet geregeld wordt.

Tabel 2. Bedrijfstypering (gemiddelde bedrijfsoppervlakte, gemiddelde leeftijd van de eerste ondernemer en het aantal ondernemers) naar type opleiding van de eerste ondernemer

	Opleiding eerste ondernemer								
	Lagere School	LBO	MBO	HBO	Universitair	Mavo	Havo	VWO	Onbekend
Aantal bedrijven	3	11	27	11	2	3	3	3	2
Gem. ha per bedrijf	4,1	5,2	2,5	2,9	8,0	3,1	2,0	5,3	13,1
Gem. leeftijd oudste ondernemer	58,7	49,1	44,2	37,0	52,0	42,0	41,7	40,3	*
Aantal ondernemers	2,0	1,9	1,8	1,5	3,0	1,5	1,7	1,7	1,5

### *Afzet*

In tabel 3 is de afzetmethode aangegeven. Hieruit blijkt dat de veiling al dan niet in combinatie met bemiddeling de belangrijkste afzetmethode is.

Tabel 3. Aantal bedrijven naar afzetmethode (n=66)

Afzetmethode	Aantal bedrijven
Veiling	17
Veiling + bemiddeling	20
Veiling + eigen verkoper	2
Veiling + bemiddeling + telersvereniging	2
Veiling + bemiddeling + eigen verkoper	6
Bemiddeling	4
Bemiddeling + eigen verkoper	1
Eigen verkoper in bedrijf	9
Via telersvereniging	4
Onbekend	1

### *Bijzonderheden*

Op 3 bedrijven zijn er plannen om al dan niet gedwongen te stoppen, op 3 bedrijven bestaan plannen voor verplaatsing van het bedrijf en 5 bedrijven hebben plannen om uit te breiden. Automatiseringsplannen bestaan bij 2 bedrijven. Op 5 bedrijven wordt meegedaan aan onderzoek of aan demonstratie projecten.

De deelnemende groep bedrijven is redelijk representatief te noemen, met uitzondering van de bedrijfsoppervlakte die duidelijk boven het landelijk gemiddelde ligt.

## 2.2.2 Knelpunten op bedrijven

### *Problemen binnen het bedrijf de afgelopen 3 jaar*

Twee derde van de bedrijven geeft aan de afgelopen drie jaar geen algemene knelpunten te hebben gekend. De overige bedrijven hebben een breed scala van problemen, waarbij er 5 maal de wet- en regelgeving en bij de grotere bedrijven 2 maal de liberalisering van de energiemarkt wordt genoemd. Daarnaast worden financiële problemen, onzekerheid door wijzigingen van bestemmingsplannen, de veranderende markt, problemen met de teelt en moeilijkheden door uitbreiding genoemd.

Tabel 4. Aantal bedrijven met probleemgebieden in personeelsmanagement per bedrijfsoppervlakte in de afgelopen 3 jaar

Probleemgebied	Oppervlakte	Aantal bedrijven			
		Totaal (n=66)	<=2 ha (n=29)	2 - 6 ha (n=26)	> 6 ha (n=11)
Vinden en behouden van goed en gemotiveerd personeel		15	6	6	3
Invullen arbeidspiek (incl. illegalenproblematiek)		11	8	1	2
Hoog ziekteverzuim		7	4	2	1
Moeite met behouden goed personeel		7	4	3	0
Ontslagprocedures		5	1	4	0
Illegale uitzendkrachten		5	1	3	1
Geringe bereidheid tot bijleren personeel		4	1	1	2
Vinden van (geschikt) middenkader		3	0	3	0
Geen vervanger of opvolger		2	1	1	0
Hoge arbeidskosten		2	1	1	0
Houden van werkoverleg		2	0	2	0
Onevenwichtige personeelsmix		2	0	1	1
Invoeren functioneringsgesprekken		1	0	1	0
Opstellen personeelshandboek		1	0	1	0
Geen problemen		14	7	5	2

### *Problemen met personeelsmanagement en arbeid de afgelopen 3 jaar*

In tabel 4 is de verdeling van de problemen weergegeven. Als grootste probleem komt bij 20% van de bedrijven het vinden van goed<sup>1</sup> en gemotiveerd personeel naar voren. Bij de grotere bedrijven lijkt dit probleem groter te zijn dan bij kleinere bedrijven. Op de tweede plaats met 16% komt de invulling van de arbeidspiek, zeker als daar de problemen met de illegale uitzendkrachten bij worden geteld. Het invullen van de arbeidspiek vormt vooral voor de bedrijven onder de 2 ha een probleem, terwijl de illegalenproblematiek en het vinden van middenkader vooral speelt bij de (middel)grote bedrijven. Ziekteverzuim is op bijna 10% van de bedrijven een probleem, evenals het behouden van goed personeel. Bij 15% van de middelgrote

<sup>1</sup> De term 'goed personeel' is bij de betreffende vraag door de ondernemers zelf aangedragen zonder toelichting van wat zij zelf onder 'goed personeel' verstaan. Onduidelijk is of het hier gaat om bijvoorbeeld kennis, vaardigheden of mentaliteit van medewerkers.

bedrijven is het ontslaan van niet-functionerend personeel een probleem. Het niet willen of kunnen meegroeien en bijleren van het personeel wordt op de grote bedrijven als een probleem ervaren. Een vijfde deel van de bedrijven geeft aan de afgelopen drie jaar geen problemen te hebben gehad met personeelsmanagement.

#### *Problemen met personeelsmanagement en arbeid nu*

Een 38% van de bedrijven geeft aan op dit moment geen problemen te hebben op het gebied van personeelsmanagement (tabel 5). Net als bij de problematiek van de afgelopen 3 jaar staan bij de andere bedrijven ook nu het vinden van goed en gemotiveerd personeel en het invullen van de arbeidspieken boven aan de knelpuntenlijst en komen ook de andere punten terug. Als oorzaken worden hier de krapte op de arbeidsmarkt en het slechte imago van de glastuinbouw genoemd. Bij het ziekteverzuim wordt de soepele wet- en regelgeving genoemd. Nieuw zijn de problemen met de communicatie die op ruim 10% van de bedrijven ervaren worden. Het gaat hier om de interne communicatie tussen ondernemer en medewerkers en die tussen medewerkers onderling. Hierbij worden de taal en maar ook cultuurverschillen tussen vestigingen als oorzaak genoemd. Ook zien de ondernemers als knelpunt de beperkte bereidheid door medewerkers om bij te leren. Dit is een rem voor het aantrekken van goed personeel dat verantwoordelijkheid wil dragen. Bij de grotere bedrijven komt ook het goed samenstellen van de personeelsmix naar voren: welk deel van het werk moet ik door welke mensen laten doen. Bij een bedrijf speelt ook de leeftijdsopbouw, vergrijzing van het personeel een rol. Tenslotte wordt het vinden van scholieren twee keer als probleem genoemd en een keer het houden van scholieren aan regels.

Tabel 5. Aantal bedrijven met probleemgebieden in personeelsmanagement per bedrijfsoppervlakte nu

Probleemgebied	Aantal bedrijven			
	Totaal (n=66)	<=2 ha (n=29)	2 - 6 ha (n=26)	> 6 ha (n=11)
Vinden en behouden van goed en gemotiveerd personeel	18	7	8	3
Invullen arbeidspiek	10	4	3	3
Goede communicatie tussen culturen lastig	7	5	1	1
Hoge arbeidskosten	5	2	2	1
Moeite met behouden goed personeel	4	1	3	0
Vinden van (geschikt) middenkader / bedrijfsleider	3	0	2	1
Moeilijk om (financiële) groeimogelijkheden aan medewerkers te bieden	3	1	2	0
Onevenwichtige personeelsmix	3	0	2	1
Ontslagprocedures	3	0	3	0
Hoog ziekteverzuim	3	2	0	1
Geringe bereidheid tot bijleren personeel	2	1	1	0
Weinig scholieren te krijgen	2	1	1	0
Illegale uitzendkrachten (nog geen RIA)	2	1	0	1
Opstellen personeelshandboek	1	0	0	1
Geen vervanger of opvolger	1	0	1	0
Geen problemen	25	13	9	3

Wanneer we de problemen op het gebied van personeelsmanagement en arbeid nu en de afgelopen drie jaren met elkaar vergelijken, valt op dat het aantal bedrijven dat geen problemen op dit vlak heeft voor het nu groter is als voor de afgelopen 3 jaar. Wel zijn een aantal problemen toegenomen. Het vinden en behouden van goed en gemotiveerd personeel is iets moeilijker geworden, met name voor de bedrijven tussen 2 en 6 ha. Een belangrijk nieuw probleem is een goede communicatie tussen culturen, maar ook het

bieden van (financiële) groeimogelijkheden aan medewerkers wordt als een actueel probleem gezien. Het invullen van de arbeidspiek is makkelijker geworden voor bedrijven kleiner dan 2 ha, maar juist vaker een probleem voor bedrijven tussen 2 en 6 ha. Voor de bedrijven kleiner dan 2 ha is de moeite die moet worden gedaan om goed personeel te behouden minder vaak een probleem.

Verder lijkt het ziekteverzuim minder problematisch geworden: dit wordt voor nu minder vaak genoemd door de bedrijven kleiner dan 2 ha en bedrijven tussen 2 en 6 ha ten opzichte van de afgelopen 3 jaar. Een enigszins afgenomen probleem is de geringe bereidheid tot bijleren van personeel op bedrijven groter dan 6 ha. Het probleem met illegale uitzendkrachten is op bedrijven tussen 2 en 6 ha geheel verdwenen.

#### *Gevolgde cursussen op het gebied van arbeid en personeel*

Op de 66 bedrijven zijn in totaal 83 cursussen gevolgd op het gebied van arbeid en personeelsmanagement. Door 24 ondernemers is geen enkele cursus gevolgd op dit gebied. Dit betekent dat de overige bedrijven er gemiddeld 2 hebben gevolgd. De cursussen 'Omgaan met personeel', 'Leidinggeven' en 'Houden functioneringsgesprekken' zijn daarvan het meest gevolgd. In tabel 6 is weergegeven hoe de relatie tussen het aantal cursussen per bedrijf en de bedrijfs grootte ligt. De bedrijven tussen 1 en 6 ha hebben gemiddeld circa 1,5 cursus op het gebied van personeels management gevolgd. Op de grootste bedrijven > 6 ha is slechts één cursus per bedrijf gevolgd.

Tabel 6. Aantal gevolgde personeelsmanagementcursussen per bedrijf naar categorie bedrijfsoppervlakte

	Oppervlakte (ha)					
	<= 1ha (n=1)	1 – 2 ha (n=28)	2 – 4 ha (n=20)	4 – 6 ha (n=6)	6 – 8 ha (n=3)	> 8ha (n=8)
Aantal gevolgde cursussen personeelsmanagement	0	35	31	10	3	7
Gemiddeld aantal cursussen personeelsmanagement per bedrijf	0	1,3	1,6	1,7	1,0	0,9

Bekijken we, zoals weergegeven in tabel 7, de opleiding van de ondernemer in relatie tot het volgen van cursussen op het gebied van personeels management, dan zien we dat vooral op bedrijven waar de oudste ondernemer een MBO-, HBO- of VWO-opleiding hebben afgerond er meerdere van deze cursussen zijn gevolgd.

Tabel 7. Aantal gevolgde personeelsmanagementcursussen per bedrijf naar categorie 'opleiding eerste ondernemer'

	Opleiding oudste ondernemer								
	Lagere School	LBO	MBO	HBO	Universitair	Mavo	Havo	VWO	Onbekend
Aantal bedrijven	3	11	27	11	2	3	3	3	2
Aantal gevolgde cursussen personeelsmanagement	1	12	40	16	1	1	2	7	2
Gemiddeld aantal cursussen personeelsmanagement per bedrijf	0,3	1,1	1,5	1,5	0,5	0,3	0,7	2,3	1,0

In tabel 8 is aangegeven wat de bijdrage van de verschillende cursussen aan het oplossen van knelpunten is geweest. Van ruim de helft van de cursussen wordt aangegeven dat ze enige bijdrage hebben geleverd in het oplossen van de problemen op personeelsgebied. Een grote bijdrage leverde 17% van de cursussen en 11% een zeer grote bijdrage. De meest gevolgde cursussen hebben betrekking op omgaan met personeel, leidinggeven, het houden van functioneringsgesprekken en personeelsplanning.

#### *Competenties ondernemers*

De 12 geïnterviewde ondernemers is gevraagd naar de vaardigheden die ze missen. Twee ondernemers geven aan dat ze geen vaardigheden missen en twee ondernemers weten niets te noemen. Een ondernemer met een nieuw bedrijf wil zo specifiek mogelijk getraind worden in personeelsmanagement, in het gebruik van de klimaatcomputer en in plantenteelt. Verder wordt door één bedrijf aangegeven dat de vaardigheden en kennis voor nu voldoende zijn, maar de ondernemer en bedrijfsleider voorzien wel dat als Tabel 8. Aantal bedrijven met gevolgde cursussen op het gebied van arbeid en personeelsmanagement plus hun bijdrage aan oplossen van knelpunt

Cursus	Totaal aantal bedrijven	Bijdrage aan oplossen knelpunt personeelsmanagement				Bijdrage onbekend
		Geheel geen bijdrage	Enige bijdrage	Grote bijdrage	Zeer grote bijdrage	
Omgaan met personeel	25	1	16	4	3	1
Leidinggeven	18	1	10	3	3	1
Houden functioneringsgesprekken	16	1	9	2	1	3
Personeelsplanning	8	1	5	1	1	0
HRM module bedrijfskunde HAS	2	0	2	0	0	0
Personeelsmanagement	2	0	1	1	0	0
Bedrijfsleidertraining	1	0	0	0	1	0
ISO 9002 certificering	1	0	0	1	0	0
Algemene opleiding op hoger niveau	1	0	0	1	0	0
Avonden wit team	1	0	0	1	0	0
Communicatievaardigheden	1	0	0	0	1	0
Managementtraining	1	0	1	0	0	0
Conflicthantering	1	0	1	0	0	0
Personeelsbeleid	1	0	1	0	0	0
Personeel en motivatie	1	0	1	0	0	0
Praktijkleergang	1	0	0	0	1	0
Coachingstraject met adviseur over leidinggeven in conflictsituaties	1	0	0	0	1	0
Topcoach	1	0	1	0	0	0
Totaal aantal	83	4	48	14	12	5

er meer personeel komt (op evt. nieuwe of grotere locatie) dat er dan meer informatie moet komen over hoe met personeel omgegaan moet worden, hoe personeelsdossiers aangelegd moeten worden, etc.. Eén ondernemer geeft aan te willen leren omgaan met spanningen tussen het personeel. Ook het leren van communicatieve vaardigheden wordt door een ondernemer gewenst. Na de recente uitbreiding geeft een ander aan, dat inmiddels genoeg vaardigheden zijn opgedaan door zowel ondernemer als oogstchef. De laatste geeft aan dat het natuurlijk altijd beter kan, maar het moet natuurlijk wel praktisch en functioneel blijven. Volgens de ondernemer missen de chefs wel wat vaardigheden, maar niemand is perfect, hij zelf ook niet.

## 2.2.3 Onderdelen personeelsmanagement

### 2.2.3.1 Planning arbeidsbehoefte en personeelsmix

#### *Planning arbeidsbehoefte*

Van de 12 geïnterviewde bedrijven maken er 9 een planning van de arbeidsbehoefte. Van 1 bedrijf is dit een planning per 4 weken, van 6 is dit per week en 2 per dag. Op 8 bedrijven is deze planning gebaseerd op ervaring van de ondernemer, 2 ondernemers gebruiken de huidige registratie daarbij en 3 ook registraties van vorige jaren. Overuren worden zoveel mogelijk voorkomen door tijdig extra mensen aan te trekken. Daarnaast wordt op een aantal bedrijven standaard op zaterdagmorgen gewerkt omdat de medewerkers deze overuren graag maken. Overuren ontstaan door productiepieken en in de vakantieperiode. Op enkele bedrijven worden de overuren in de piekperiode gecompenseerd door vrije tijd in de rustigere periode. Als knelpunt wordt gezien het goed inwerken van steeds wisselende extra krachten tijdens de drukke periode. Een goede planning met het uitzendbureau, waardoor dezelfde uitzendkrachten opnieuw op het bedrijf kunnen worden geplaatst, lijkt hiervoor de oplossing.

#### *Aantallen personen*

In tabel 9 is weergegeven welk type medewerkers er op het glastuinbouwbedrijf werken qua arbeidsovereenkomst. In totaal werken er gemiddeld 34 personen op de geïnterviewde bedrijven. Dit komt neer op ruim 9 personen per ha. Voor groentebedrijven ligt dit aantal op 6,5 personen per ha, bij bloemenbedrijven op 11,4 en potplantenbedrijven op 10,7. Gemiddeld is bijna de helft van de medewerkers vast op het bedrijf en bestaat de rest uit losse krachten, uitzendkrachten, scholieren of studenten. Vooral de potplantenbedrijven hebben veel vaste krachten.

Tabel 9. Het aantal mensen en de verdeling van mensen over het soort arbeidsovereenkomst

	Totaal	Groenten	Bloemen	Potplanten
<b>Bedrijfskenmerken:</b>				
Oppervlakte (ha)	245	104,3	81,9	36,7
Aantal bedrijven	66	25	31	7
Aantal ha per bedrijf	3,7	4,2	2,6	5,2
Landelijk gemiddelde ha (2002) <sup>1</sup>	1,1	1,4	1,0	0,8
<b>Arbeidsinzet: Aantal personen per bedrijf</b>				
• Ondernemers	1,8	1,6	1,8	2,4
• Gezinsleden	0,6	0,3	0,7	1,7
• Vaste fulltimers	10,3	6,0	7,5	26,4
• Vaste parttimers (<30 uur / week)	3,6	2,0	3,9	8,4
• Losse medewerkers	2,3	1,9	0,9	4,3
• Uitzendkrachten of loonbedrijf	5,9	7,0	4,8	2,2
• Scholieren of studenten	9,4	8,4	10,6	10,9
Totaal aantal personen	34	27	30	56
Totaal aantal personen per ha	9,1	6,5	11,4	10,7

<sup>1</sup> Bron: Land- en tuinbouwcijfers 2003

In bijlage 5 zijn de drie sectoren opgesplitst in drie subgroepen naar oppervlakte. Hieruit blijkt geen duidelijke relatie te bestaan tussen het aantal ondernemers en de oppervlakte van het bedrijf. Bij bloemenbedrijven is een lichte afname te zien van het aantal mensen per ha bij grotere oppervlaktes. Verder blijkt dat bij een grotere oppervlakte van groenten- en bloemenbedrijven vooral het aantal uitzendkrachten of mensen van het loonbedrijf, en het aantal scholieren of studenten toeneemt. Bij grotere oppervlakte van potplantenbedrijven zien we vooral een toename van het aantal vaste fulltimers, het aantal losse

medewerkers en het aantal scholieren.

Tabel 10 laat een opsplitsing zien naar zeven veel voorkomende gewassen binnen de groep geënquêteerde bedrijven. Van de drie weergegeven groentengewassen, is het aantal personen per ha voor tomatenbedrijven met 7,6 personen per ha het hoogste. Op paprika en komkommerbedrijven is het aantal personen per ha ruim 2 personen minder.

Voor de bloemengewassen is het aantal personen op de rozenbedrijven met 15,5 personen per ha het hoogste. Hierna volgen de alstroemeria bedrijven met 12,8 personen per ha. Op chrysanten en gerbera bedrijven ligt dit aantal op 9,5 respectievelijk 8,0 personen per ha. Opvallend is dat er op rozenbedrijven relatief veel scholieren werkzaam zijn. Dit heeft zeer waarschijnlijk te maken met het invullen van de veelal 7-daagse werkweek bij deze teelt.

Tabel 10. Het aantal mensen en de verdeling van mensen over het soort arbeidsovereenkomst per gewas

	Totaal	Paprika	Tomaat	Komkommer	Roos	Chrysant	Gerbera	Alstroemeria
<b>Bedrijfskenmerken:</b>								
Oppervlakte (ha)	45	25,3	57,5	16,2	24,1	36,5	9,5	4,2
Aantal bedrijven	66	10	7	5	9	10	5	3
Aantal ha per bedrijf	3,7	2,5	8,2	3,2	2,7	3,6	1,9	1,4
Landelijk gemiddelde ha (2002) <sup>1</sup>	1,1	1,9	2,0	1,4	1,4	1,4	1,7	0,9
<b>Arbeidsinzet:</b>								
Aantal personen per bedrijf								
• Ondernemers	1,8	2,0	1,6	1,2	1,7	1,7	2,0	2,0
• Gezinsleden	0,6	0,1	0,7	0,2	0,2	1,2	0,8	0,0
• Vaste fulltimers	10,3	3,1	11,4	5,8	7,9	12,0	2,8	5,0
• Vaste parttimers (<30 uur / week)	3,6	1,4	3,1	2,0	2,1	5,1	4,4	3,3
• Losse medewerkers	2,3	1,3	3,4	1,2	1,6	0,3	0,8	1,7
• Uitzendkrachten of loonbedrijf	5,9	1,3	19,4	4,2	7,0	5,6	2,1	3,3
• Scholieren of studenten	9,4	3,5	22,4	2,6	21,1	8,9	2,4	2,7
Totaal aantal personen	34	13	62	17	42	35	15	18
Totaal aantal personen per ha	9,1	5,0	7,6	5,3	15,5	9,5	8,0	12,8

<sup>1</sup> Bron: Land- en tuinbouwcijfers 2003

### *Aandeel mensen*

In tabel 11 is de arbeidsurenverdeling over de verschillende groepen medewerkers weergegeven. Gemiddeld nemen de ondernemers en hun gezinsleden 12% van het werk voor hun rekening. De vaste medewerkers in fulltime of parttime dienstverband verrichten 55% van het werk. De medewerkers van uitzendbureaus of loonbedrijven doen circa een vijfde deel van het werk en de rest gaat naar losse krachten met 5% en scholieren of studenten 9%. De potplantenbedrijven steken met hun grote aandeel vaste medewerkers (fulltimers en parttimers samen 77%) gunstig af tegen dit gemiddelde, terwijl de groentebedrijven met 30% aandeel van uitzendkrachten juist naar de andere kant afwijkt. Bij de bloemenbedrijven valt vooral het grotere aandeel van de scholieren op.

In tabel 11 is ook de totale arbeidsbehoefte aangegeven in mensjaar per ha en uren per 1000 m<sup>2</sup>, zoals die is berekend met de gegevens uit de enquêtes. De arbeidsbehoefte is bij de groentebedrijven met gemiddeld 768 uur per 1000 m<sup>2</sup> het laagst, gevolgd door de bloemen met 1275 uur per 1000 m<sup>2</sup> en de potplantenbedrijven met 1375 uur per 1000 m<sup>2</sup>.



Tabel 11. Het aandeel werk en de verdeling van mensen over het soort arbeidsovereenkomst

Arbeidsinzet	Totaal	Groenten	Bloemen	Potplanten
Aandeel werk door:				
• Ondernemers	11%	13%	13%	8%
• Gezinsleden	1%	1%	1%	1%
• vaste fulltimers	47%	36%	39%	67%
• vaste parttimers (<30 uur / week)	8%	6%	11%	10%
• losse medewerkers	5%	6%	4%	3%
• uitzendkrachten of loonbedrijf	19%	30%	18%	4%
• scholieren of studenten	9%	8%	14%	6%
Totaal (mensjaar / ha)	6,2	4,4	7,3	7,9
Totaal aantal personen per ha	9,1	6,5	11,4	10,7
Totaal (uren / 1000 m2)	1090	768	1275	1375

In bijlage 6 is een opsplitsing gemaakt voor de drie sectoren naar oppervlakte. Bij de groentebedrijven valt op dat bij kleinste bedrijfsgrootteklasse een groter aandeel van het werk door vaste parttimers wordt verricht in vergelijking met de twee andere subgroepen. Bij de subgroep van de grootste bedrijven wordt een relatief groot deel van het werk door uitzendkrachten of het loonbedrijf gedaan. Het gaat hier om ruim 40% van de hoeveelheid werk. De middelste subgroep van bedrijven heeft met 656 uren per 1000 m2 en 3,7 mensjaar per ha de laagste totale arbeidsbehoefte van de drie subgroepen van groentebedrijven. Voor de bloemenbedrijven is het aandeel werk door de ondernemers in de subgroep 'grote bedrijven' behoorlijk lager dan in de beide andere subgroepen. Op de grote bedrijven wordt daarentegen een groter deel van de arbeidsbehoefte ingevuld door vaste fulltimers (44%) en door uitzendkrachten of loonbedrijf (21%). Bij bedrijven in de middelste subgroep wordt ten opzichte van de beide andere subgroepen relatief veel werk door scholieren of studenten uitgevoerd. De totale arbeidsbehoefte in uren per 100 m2 verschilt niet veel voor de verschillende bedrijfsgrootteklassen.

Voor de potplanten zien we dat binnen de subgroep kleine bedrijven ten opzichte van de andere subgroepen een relatief kleiner deel van het werk door vaste fulltimers wordt uitgevoerd, terwijl juist een relatief groter deel door uitzendkrachten en scholieren wordt gedaan. Bij de groep grote potplantenbedrijven neemt het aandeel werk dat door ondernemers wordt verricht af. De totale arbeidsbehoefte is voor de middelste groep met 898 uren per 1000 m2 (5,1 mensjaar per ha) aanzienlijk kleiner dan voor de beide andere groepen; bij de groep kleinste bedrijven is de arbeidsbehoefte 1570 uur / 1000 m2 en bij de groep grootste bedrijven 1449 uur / 1000 m2.

Tabel 12 geeft een overzicht van de werkverdeling over de verschillende groepen medewerkers voor de zeven meest voorkomende gewassen uit de enquête. Op de paprikabedrijven wordt een relatief groot deel van het werk door de ondernemer(s) gedaan en een relatief klein deel door mensen van een uitzendbureau of loonbedrijf. Bij tomatenbedrijven is dit juist andersom en wordt een relatief klein deel van het werk door de ondernemer gedaan en een relatief groot deel door uitzendkrachten of loonbedrijven. Dit heeft ook te maken met de gemiddelde grootte van de tomatenbedrijven in dit onderzoek, die met 8,2 ha vier maal het landelijk gemiddelde bedraagt. Op gerberabedrijven wordt een relatief groot deel van het werk door de ondernemer(s) gedaan. Bij deze teelt is het aandeel van het werk dat door vaste fulltimers wordt gedaan relatief laag maar het aandeel door vaste parttimers is relatief hoog te noemen. Op rozenbedrijven wordt een relatief groot aandeel van de arbeidsbehoefte ingevuld door de categorieën uitzendkrachten / loonbedrijf en scholieren / studenten.

Op een na zijn de geïnterviewde bedrijven tevreden met de samenstelling van het personeel, waarbij de flexibele inzet in verband met pieken regelmatig genoemd wordt.

Tabel 12. Het aandeel werk en de verdeling van mensen over het soort arbeidsovereenkomst per gewas

	Totaal	Paprika	Tomaat	Kom- kommer	Roos	Chry- sant	Gerbera	Alstroe- meria
Aandeel werk door:								
• Ondernemers	11%	32%	6%	13%	10%	10%	29%	19%
• Gezinsleden	1%	1%	1%	0%	0%	2%	2%	0%
• vaste fulltimers	47%	38%	32%	47%	31%	51%	26%	45%
• vaste parttimers (<30 uur / week)	8%	7%	4%	9%	4%	12%	25%	15%
• losse medewerkers	5%	6%	6%	5%	6%	1%	4%	10%
• uitzendkrachten of loonbedrijf	19%	7%	42%	20%	27%	12%	10%	7%
• scholieren of studenten	9%	9%	10%	5%	22%	11%	4%	3%
Totaal (mensjaar / ha)	6,2	3,5	4,9	4,1	9,6	6,2	6,0	8,2
Totaal aantal personen per ha	9,1	5,0	7,6	5,3	15,5	9,5	8,0	12,8
Totaal (uren / 1000 m2)	1090	607	849	726	1688	1079	1052	1430

#### *Opleiding medewerkers*

In tabel 13 is aangegeven wat de opleiding is van de medewerkers. De meeste bedrijven hebben vaste fulltime medewerkers met een lagere (62%) of middelbare (24%) beroepsopleiding of uitsluitend lagere school (24%). Ook bij de parttimers is de LBO-opleiding het meest vertegenwoordigd. Circa een derde van de ondernemers geeft aan dat ze een hogere opleiding voor de fulltimers willen. Voor de parttimers is de opleiding veelal wel voldoende.

Tabel 13. Het aantal bedrijven met vast fulltime of parttime medewerkers naar opleiding respectievelijk naar het door de ondernemer gewenste opleidingsniveau voor de medewerkers (n=66).

	Huidige opleiding					Door ondernemer gewenste opleiding	
	Lagere school	Mavo	LBO	MBO	HBO	Gelijke opleiding	Hogere opleiding
Vaste fulltimers	16	6	41	16	4	38	22
Vaste parttimers	12	7	24	14	0	34	6

#### *Uurloon of arbeidskosten per uur*

De 12 geïnterviewde bedrijven is gevraagd wat het uurloon of de arbeidskosten per uur waren voor de verschillende soorten arbeidscontractanten. In tabel 14 staan de gemiddelden hiervan weergegeven. Opvallend is dat vooral vaste parttimers hoge arbeidskosten hebben ten opzichte van hun uurloon. Hier is uit de gegevens geen verklaring voor te geven.

Tabel 14. Uurloon en arbeidskosten in € per uur voor de verschillende soorten arbeidscontractanten (n=12).

	Uurloon	Arbeidskosten
Vaste fulltimers	10,80	18,20
Vaste parttimers (<30 uur / week)	6,50	15,80
Losse medewerkers	7,90	10,00
Uitzendkrachten of loonbedrijf		16,40
Scholieren of studenten	4,90	

### 2.2.3.2 Werving en selectie

#### *Werving*

De wijze waarop de bedrijven uit het onderzoek nieuw personeel werven, is weergegeven in tabel 15. De meest gebruikte methode door deze groep is de mond-tot-mondreclame (44 bedrijven), dicht gevolgd door het plaatsen van een advertentie (39 bedrijven) en door mensen uit de bestaande groep scholieren en uitzendkrachten een contract aan te bieden (33 bedrijven). Van arbeidsbureaus en wervingsbureaus wordt gezien de antwoorden weinig verwacht; slechts 12 bedrijven geven aan wel eens van hun diensten gebruik te maken.

Tabel 15. Gebruik van verschillende methoden van personeelwerving door de bedrijven (n=66)

Methode	Aantal bedrijven
Mond-tot-mondreclame door eigen personeel	44
Advertentie	39
Uit bestaande groep (incl. scholieren, uitzendkrachten)	33
Via arbeidsbureau / wervingsbureau	12

#### *Eisen aan medewerkers*

De eisen die aan toekomstige medewerkers worden gesteld, hebben bij vrijwel alle bedrijven betrekking op tenminste de motivatie en instelling. Hiervoor geldt weinig verschil voor wat betreft de verschillende typen potentiële medewerkers.

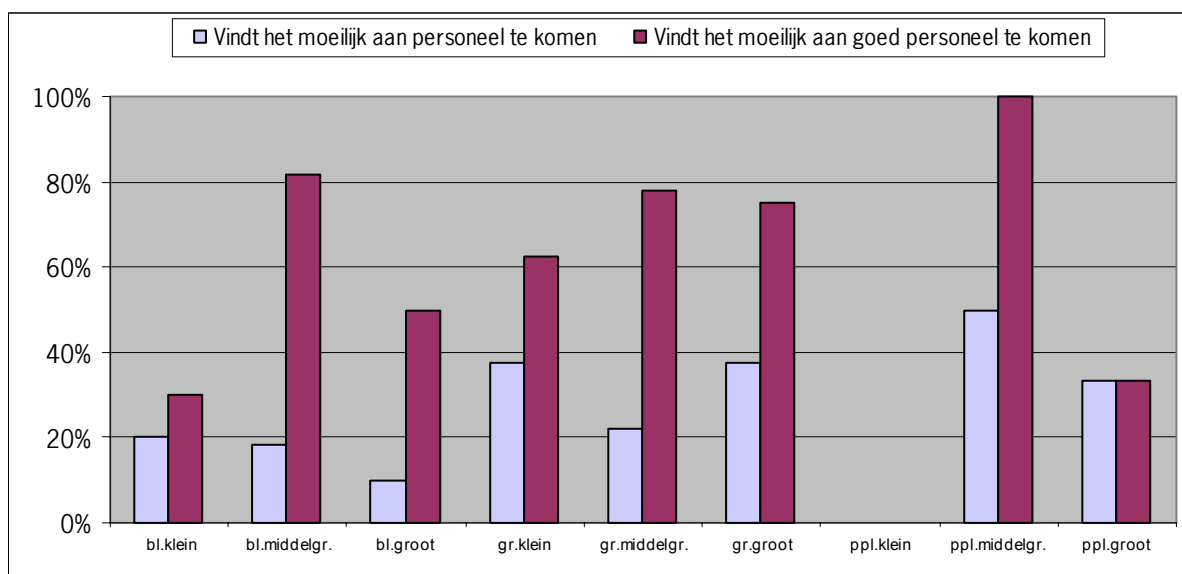
26 bedrijven geven aan dat zij van een potentiële bedrijfsleider een bepaalde minimale opleiding verwachten. Deze ligt meestal op MBO-niveau (18x), bij enkele bedrijven wordt zelfs een HBO-opleiding gevraagd voor deze functie. Bij 18 bedrijven wordt ervaring verwacht. Het gaat hier vooral om ervaring in de tuinbouw, bij drie bedrijven ook om leidinggevende ervaring. Op bijna de helft van de bedrijven (30x) dient de bedrijfsleider (ook) over communicatieve vaardigheden te beschikken of klantgericht te zijn.

Aan (toekomstige) vaste fulltime medewerkers stellen 14 bedrijven eisen als het gaat om opleiding. Ongeveer tweederde van de bedrijven verwacht van de kandidaat een LBO-opleiding en bijna eenderde een MBO-opleiding. 12 bedrijven geven aan enige werkervaring, bij voorkeur in de tuinbouw, te eisen. Op een zesde van de bedrijven (12x) worden communicatieve vaardigheden verwacht van potentiële vaste fulltimers.

Voor de overige typen medewerkers (vaste parttimers, losse medewerkers en scholieren/studenten) gelden vrijwel zelden eisen voor wat betreft opleiding, ervaring, of communicatieve vaardigheden.

#### *Moeilijkheid vinden medewerkers*

In figuur 3 is voor de drie sectoren verdeeld over drie groepen naar bedrijfsgrootte weergegeven wat de ervaring is met het vinden van (goede) medewerkers. Bijna een kwart van de bedrijven geeft aan het moeilijk te vinden om aan personeel te komen. Aan goed personeel komen vindt een nog groter aantal bedrijven lastig. Het gaat hier om maar liefst 38 bedrijven. Met name de subgroep 'middelgrote' bedrijven, maar in iets minder mate ook de subgroep 'grote' bedrijven, heeft hier moeite mee.



Figuur 3: Mate waarin groenten-, bloemen- en potplantbedrijven het moeilijk vinden om aan (goed) personeel te komen, opgesplitst in subgroepen van bedrijfsgroottes.

### 2.2.3.3 Werkoverleg

#### Betrokkenen

Op vrijwel alle bedrijven (61x) vinden een of meer vormen van werkoverleg plaats. Op 42 bedrijven neemt de bedrijfsleider deel aan het werkoverleg, op 53 bedrijven de vaste fulltimers, op 35 bedrijven de vaste parttimers, op 20 bedrijven zijn losse krachten bij het overleg aanwezig, en op 17 bedrijven ook scholieren.

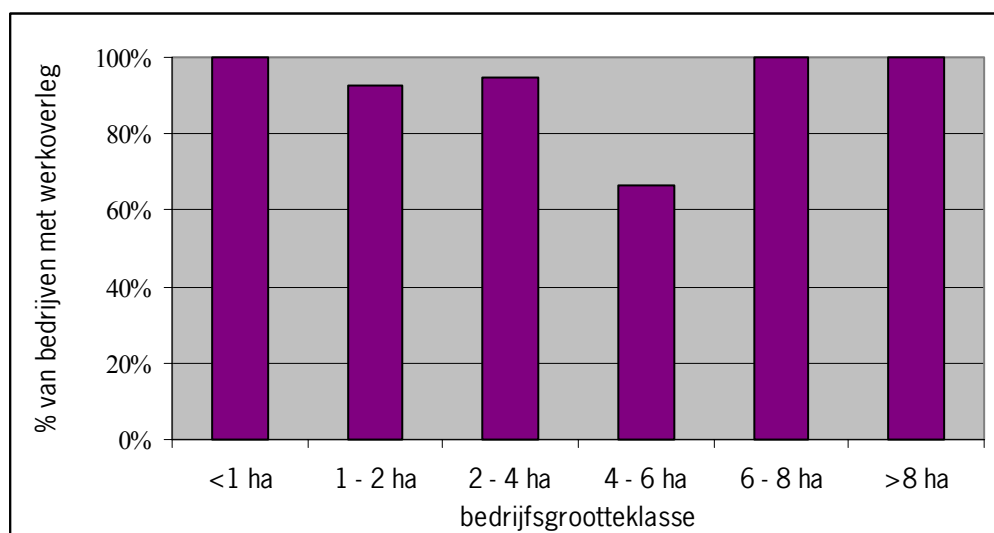
#### Frequentie

Het werkoverleg gebeurt op de meeste bedrijven dagelijks, vooral tijdens de koffiepauzes maar ook tijdens of voorafgaand aan de werkzaamheden. Daarnaast houdt een kwart van de bedrijven wekelijks overleg en bijna 15% maandelijks respectievelijk elk kwartaal (tabel 16).

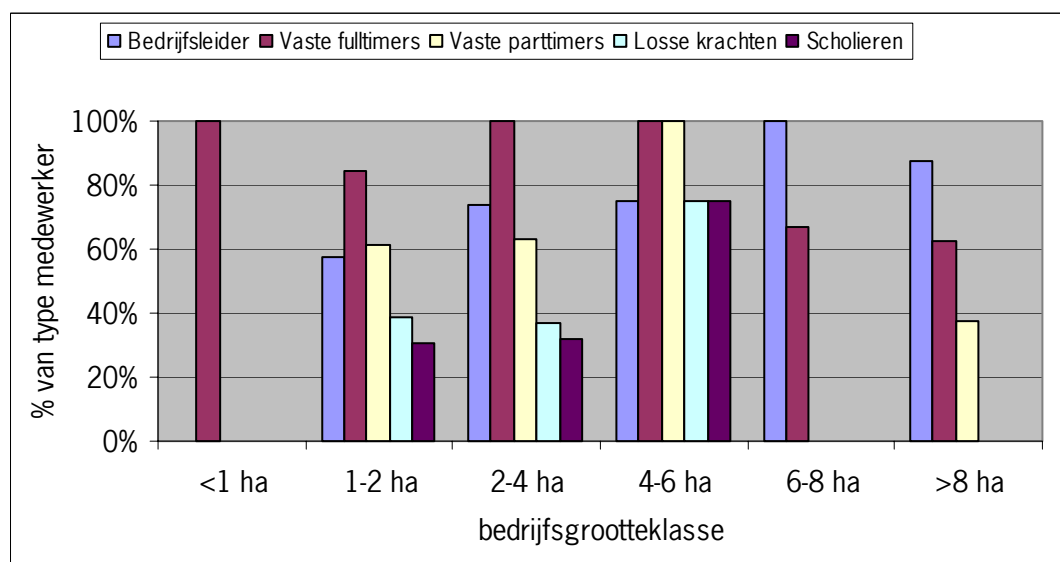
Tabel 16. Frequentie van werkoverleg

Frequentie	Aantal bedrijven (n = 66)
Dagelijks	
Tijdens koffiepauzes	29
Begin van werkdag	11
Tijdens werkzaamheden	11
Wekelijks	17
Tweewekelijks	3
1x per maand	10
1x per kwartaal	9

Kijkend naar een mogelijke relatie tussen werkoverleg en bedrijfsgrootte, valt op dat in de categorie bedrijven tussen 4 en 6 ha groot door relatief minder bedrijven werkoverleg wordt gehouden (figuur 4). Vanwege het geringe aantal bedrijven in deze bedrijfsgrootteklasse moet voorzichtig met deze conclusie worden omgegaan. Wel worden binnen deze categorie bedrijven het vaakste alle typen medewerkers betrokken, zelfs scholieren en losse krachten. Dit is een geheel ander verhaal bij bedrijven groter dan 6 ha; bij deze bedrijven zijn beide categorieën medewerkers nauwelijks tot niet aanwezig bij het overleg (figuur 5).



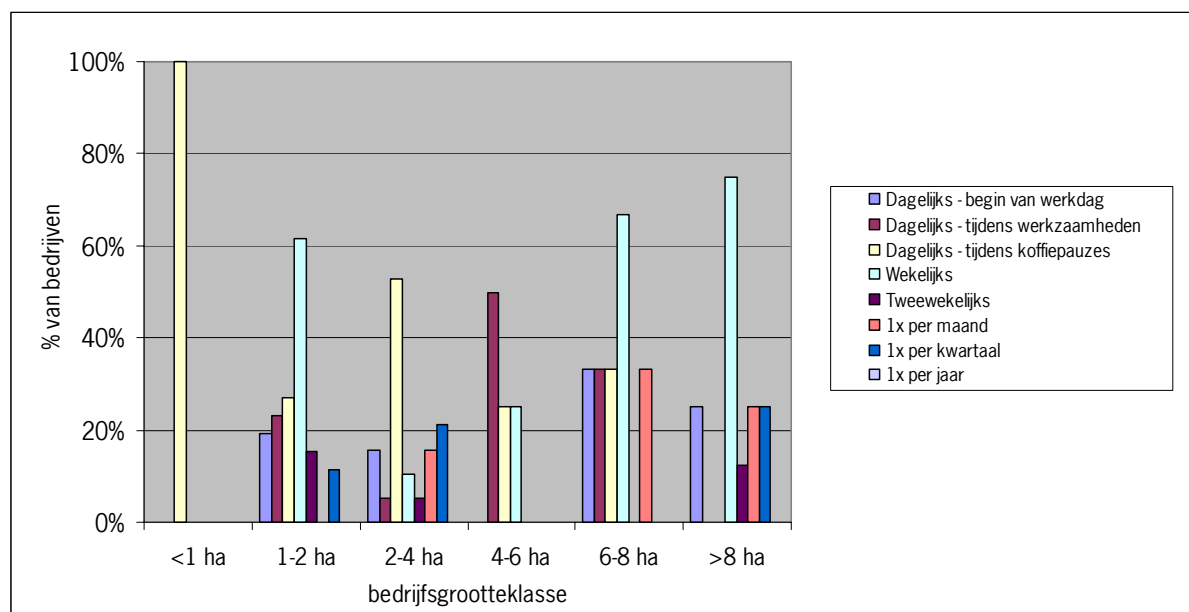
Figuur 4: Het percentage van de bedrijven dat werkoverleg houdt op het bedrijf, naar bedrijfsgrootteklasse



Figuur 5: Het percentage van de bedrijven waarbij de eventuele bedrijfsleider respectievelijk vaste fulltimers respectievelijk vaste parttimers respectievelijk losse krachten respectievelijk scholieren bij het werkoverleg aanwezig zijn, naar bedrijfsgrootteklasse.

Figuur 6 laat zien dat er geen duidelijke relatie is tussen bedrijfsgrootte en de frequentie waarmee op het bedrijf werkoverleg wordt gehouden. Alleen voor bedrijven kleiner dan 1 ha geldt dat deze uitsluitend tijdens

de koffiepauzes werkoverleg houden.



Figuur 6: Frequentie waarmee werkoverleg op de bedrijven wordt gehouden, naar bedrijfsgrootteklasse.

### Onderwerpen

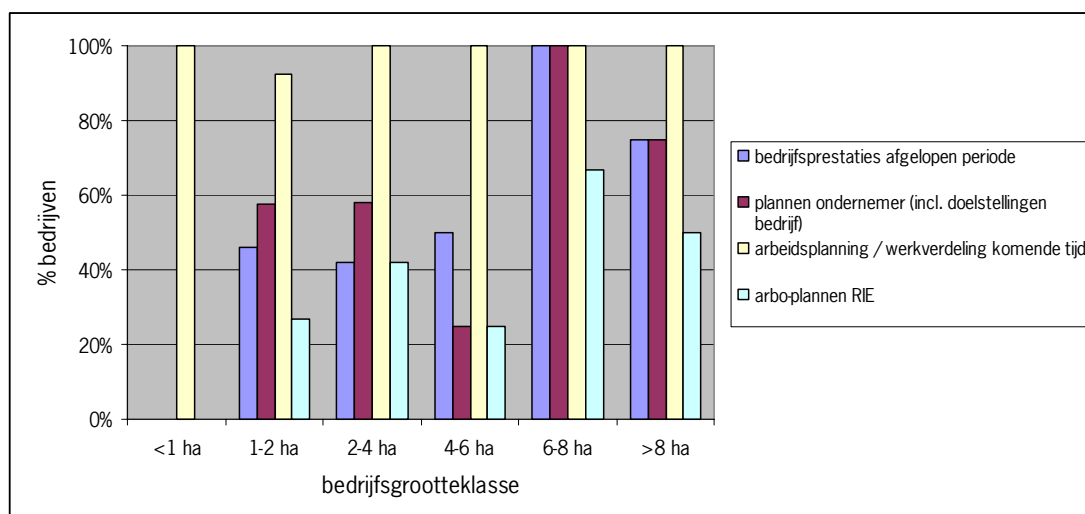
In tabel 17 wordt weergegeven welke onderwerpen tijdens het werkoverleg worden besproken. Het meest besproken item is de arbeidsplanning voor de komende periode. Ongeveer de helft van de ondernemers bespreekt in het overleg ook zijn toekomstplannen of bedrijfsdoelstellingen, en de bedrijfsprestaties van de afgelopen periode.

Tabel 17. Onderwerpen tijdens het werkoverleg

Onderwerpen	Aantal bedrijven
Arbeidsplanning / werkverdeling komende tijd	59
Plannen ondernemer (incl. doelstellingen bedrijf)	36
Bedrijfsprestaties afgelopen periode	32
Arbo-plannen Risico Inventarisatie en Evaluatie (RIE)	23
Anders <sup>1</sup>	14

<sup>1</sup> Hier zijn o.a. genoemd: werkwijze, wijze van leidinggeven, actuele problemen, onderlinge samenwerking en/of irritaties, prijzen en afzet, verbeterpunten, uitwisseling arbeid over verschillende bedrijfseenheden, teelt, respect, ziekten en plagen, en algemene bedrijfsitems.

Als we voor wat betreft de besproken punten tijdens het werkoverleg, wederom inzoomen op bedrijfs-grootte, zien we dat de bedrijfsprestaties van de afgelopen periode veel vaker op de grotere bedrijven worden besproken dan op de kleinere bedrijven (figuur 7). Ditzelfde geldt ook voor de plannen van de ondernemer en de bedrijfsdoelstellingen. De arbeidsplanning is een onderwerp dat op vrijwel alle bedrijfs-groottes aan de orde komt tijdens het werkoverleg. Dit wordt blijkbaar als een wezenlijk agendapunt gezien. Arboplannen en de Risico Inventarisatie en –Evaluatie komen het minst vaak aan bod, al gebeurt dit iets vaker op grotere bedrijven dan op kleinere bedrijven.



Figuur 7: Onderwerpen die aan de orde komen tijdens het werkoverleg op de bedrijven, naar bedrijfsgrootteklasse.

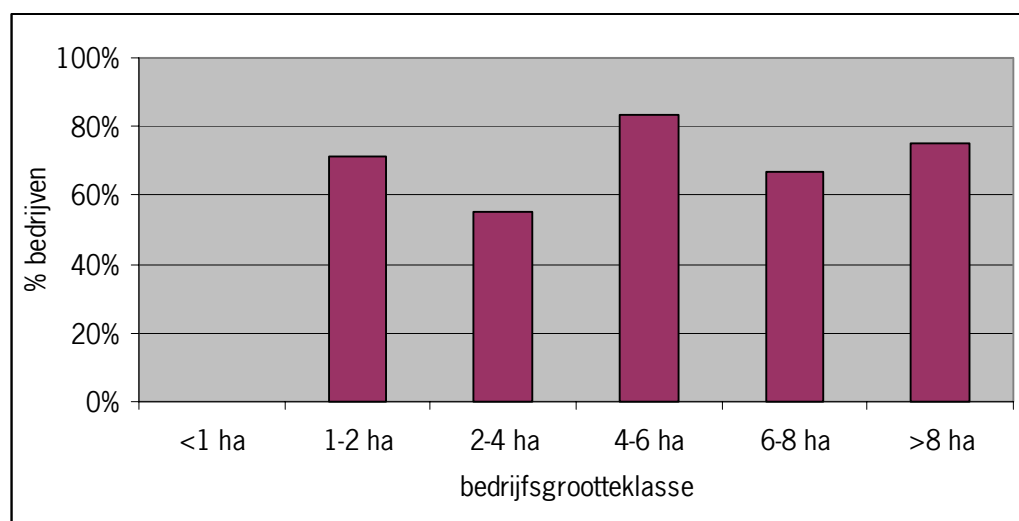
Van de 12 geïnterviewde bedrijven geven er slechts 3 aan dat er een verslag wordt gemaakt van het werkoverleg, 8 bedrijven maken geen verslag. Op 1 van de 12 bedrijven wordt geen overleg gehouden.

#### Ondernemingsraad

Wettelijk gezien is een bedrijf verplicht om een ondernemingsraad in te stellen als er meer dan 50 werknemers in dienst zijn. Op geen van de bedrijven in het onderzoek, ook niet bij de 9 bedrijven waar meer dan 50 werknemers in dienst waren, was een ondernemingsraad of vergelijkbaar orgaan ingesteld.

#### 2.2.3.4 Functioneringsgesprekken

Op 44 van de 66 bedrijven worden functioneringsgesprekken gehouden. Tussen de schaalgrootte bestaat geen duidelijke relatie (figuur 8).



Figuur 8: Percentage bedrijven dat functioneringsgesprekken houdt met medewerkers, naar bedrijfsgrootteklasse.

### *Betrokkenen*

Op 34 bedrijven wordt met de bedrijfsleider een functioneringsgesprek gehouden, op 42 bedrijven met de vaste fulltimers, op 28 bedrijven met de vaste parttimers. Met losse arbeidskrachten houden 7 bedrijven functioneringsgesprekken en er zijn 10 bedrijven die ook met scholieren een dergelijk gesprek houden.

### *Frequentie*

De bedrijven die hebben aangegeven functioneringsgesprekken (n=44) te houden, doen dit over het algemeen één keer per jaar (29 bedrijven), maar een deel van hen houdt ze elk half jaar (11 bedrijven) of zelfs één keer per kwartaal (3 bedrijven). Eén van de bedrijven houdt dit type gesprekken alleen als er een aanleiding voor is.

Tabel 18. Onderwerpen tijdens het functioneringsgesprek

Onderwerpen	Aantal bedrijven (n = 44)
Functioneren medewerker	44
sfeer op het bedrijf	41
hoe kijkt medewerker tegen werkgever aan	34
Verbetermogelijkheden tbv bedrijf	33
Opleidingswensen medewerker	32
Beloning / salaris	29
plannen ondernemer (incl. doelstellingen bedrijf)	21

### *Onderwerpen*

Tabel 18 geeft een overzicht van de onderwerpen die in het functioneringsgesprek worden besproken. Naast het functioneren van de medewerker, zijn de meest besproken onderwerpen de sfeer op het bedrijf, hoe kijkt de medewerker tegen de werkgever aan, verbetermogelijkheden voor het bedrijf, en opleidingswensen van de medewerker. Ongeveer driekwart van de bedrijven, soms zelfs meer, besteedt hieraan aandacht in het functioneringsgesprek.

### *Verslag en borging*

Van de 12 geïnterviewde bedrijven geven er slechts 5 aan dat er een verslag wordt gemaakt van de functioneringsgesprekken, de andere 7 doen dat niet. Op 7 bedrijven is er een bewakingssysteem op papier of in de computer zodat de gemaakte afspraken worden nagekomen.

### *Overig overleg en communicatie*

Naast functioneringsgesprekken zijn er ook andere mogelijkheden om aandacht te besteden aan de wensen of ontwikkeling van de medewerkers. De ondernemers in dit onderzoek doen dit door mee te werken en regelmatig met iedereen een praatje te maken, ook over toekomstwensen binnen het bedrijf. Zo vangen ze eventuele signalen van medewerkers tijdig op. Het wordt daarbij belangrijk gevonden om open te zijn over alles wat zich binnen het bedrijf afspeelt of gaat afspelen. Een aantal ondernemers noemen ook het aanbieden of zelfs stimuleren van scholing bij de medewerkers. Een enkeling heeft zelfs een ontwikkelingsplan voor het (kader)personeel opgesteld.

## **2.2.3.5 Werkinstructie en taakverdeling**

### *Werkinstructie*

Op 6 van de geïnterviewde bedrijven is een werkinstructie aanwezig. Als reden hiervoor wordt 2 maal certificering genoemd, 3 maal verbetering van de bedrijfsvoering en 3 maal verbetering van de vervangbaarheid. In tabel 19 is beschreven om welke werkzaamheden het gaat.



Tabel 19. Werkzaamheden met werkinstructie

Werkzaamheid	Aantal bedrijven (n=12)
Oogsten	3
Sorteren	3
Veiling / verkoop klaar maken	3
Gewasbescherming	3
Oplossen storingen	2
Gewaswerkzaamheden	1
Teeltwisseling	1
Onderhoud	1
Water en mest	1
Klimaat	1

#### *Taakverdeling*

Een goede, bij het bedrijf passende taakverdeling behoort ook tot het personeelsmanagement van een bedrijf. Van de 66 ondernemers hebben er 58 taken verdeeld over ondernemers en medewerkers. Hierin is geen verband met de schaalgrootte; binnen alle schaalgrootteklassen is door het merendeel van de bedrijven de taken verdeeld. Het gaat bij de taakverdeling richting medewerkers vooral om taken als biologische bestrijding, bespuitingen, bemesting, veilingbrieven verzorgen, veiling klaarmaken en afzet, bedrijfshulpverlening, computer en aansturen van medewerkers tijdens de oogst. Wanneer er meerdere ondernemers op het bedrijf zijn, zijn ook tussen hen de taken verdeeld.

De taakverdeling staat bij 31 bedrijven op papier, op 27 bedrijven is dit niet gedaan.

#### *Bedrijfsreglement*

Op 10 van de 12 geïnterviewde bedrijven is een bedrijfsreglement opgesteld, waarvan er 8 op papier staan.

In tabel 20 is aangegeven welke onderwerpen en hoe vaak ze opgenomen zijn bij de geïnterviewde bedrijven. Werktijden, hygiëneregels, ziekmelding en omgangregels zijn de meest genoemde onderwerpen.

Tabel 20. Onderwerpen in het bedrijfsreglement en aantal bedrijven waarbij dit is opgenomen in het bedrijfsreglement (n=9)

Werktijden	5	Roken	1
Hygiëneregels afval	5	Kwaliteit	1
Ziekmelding	4	Overwerk	1
Sfeer omgangregels	4	Bonus malus ziekteregeling	1
Veiligheid	3	Identificatie regels	1
Vakantie en verlofregeling	3	Huisarts en tandarts bezoek	1
Pauzes	2	Kantineregels	1
Te laat komen	2	Melding storingen en knelpunten	1
Cao	2	Ongewenste intimiteiten en taalgebruik	1
Veiligheidsregels	2	Drank en drugs	1
Kleding	1	Eten en drinken	1

### **2.2.3.6 Opleiding medewerkers**

#### *Doelgroep*

Van de 66 bedrijven bieden 62 bedrijven hun vaste fulltime medewerkers de mogelijkheid om een bedrijfsgerichte opleiding of cursus te volgen. Bij 25 bedrijven mogen ook vaste parttimers van dit aanbod gebruik maken. Voor losse medewerkers zijn beduidend minder mogelijkheden. Slechts op 7 bedrijven kan ook dit type medewerker een cursus doen. Opvallend is dat op 5 bedrijven ook aan scholieren de mogelijkheid geboden wordt voor het volgen van een cursus.

#### *Animo*

Van de 12 geïnterviewde bedrijven geven er 8 aan dat er bij de medewerkers geen animo is voor scholing en 2 dat er juist wel animo is.

#### *Opleidingsplan*

Van de 12 geïnterviewde bedrijven hebben er 2 een opleidingsplan voor de medewerkers op papier staan.

#### *Kostenverdeling*

Wanneer er een bedrijfsgerichte opleiding gevolgd wordt een medewerker, betalen 36 bedrijven zowel de cursuskosten als de uren. 16 bedrijven betalen wel de kosten van de opleiding, maar de uren worden niet beschouwd als werkuren; de medewerker moet dit in zijn eigen tijd doen.

#### *Kosten*

In 2001 hebben 34 bedrijven opleidingskosten gemaakt, met een gemiddelde van fl. 4.863, bij een minimum van fl. 300 en een maximum van fl. 44.000. In 2002 ging het om 31 bedrijven, met een gemiddelde van € 3.503, bij een minimum van € 200 en een maximum van € 24.000.

Tabel 21. De door medewerkers gevolgde opleidingen en cursussen over de afgelopen 2 à 3 jaar en de tevredenheid door de ondernemer.

Opleiding of cursus	Totaal aantal bedrijven	Tevredenheid van ondernemer over nut en in houd				
		Geheel ontevreden	enigszins ontevreden	enigszins tevreden	Zeer tevreden	nog onbekend
Veiligheid / BHV / EHBO	32	0	2	20	10	0
Gewasbescherming	30	0	3	21	5	1
Computercursussen	21	0	3	16	1	1
Watergift en bemesting	19	1	0	15	2	1
Klimaatcursus	17	0	0	13	4	0
Management	14	0	0	6	6	2
Plantenfysiologie	12	0	1	8	3	0
Technische cursussen	11	0	0	4	7	0
Plantenteelt	11	0	0	8	2	1
Administratie / boekhouding	8	0	0	3	4	1
Kwaliteitszorg	7	0	1	4	1	1
Ondernemerschap	6	0	0	3	2	1
Economie	4	0	0	1	3	0
Biologische gewasbescherming	3	0	0	0	1	2
Handel / verkoop	2	0	0	2	0	0
Biologisch dynamische tuinbouw	1	0	0	1	0	0

#### *Welke opleidingen en tevredenheid*

Tabel 21 geeft een overzicht welk type cursussen, trainingen, etc. de medewerkers op deze bedrijven de laatste 2 tot 3 jaar hebben gevolgd. Ook wordt van elk (type) opleiding aangegeven in hoeverre de onder

nemers tevreden waren over het nut en de inhoud van de opleiding.

De meest gevolgde opleidingen betroffen EHBO / BHV of Gewasbescherming. Op bijna de helft van de bedrijven is (zijn) er een medewerker(s) naar een van deze cursussen geweest. Vrijwel al deze ondernemers waren (enigszins) tevreden over het nut ervan.

Hierna zijn veel gevolgd: computercursussen, cursus Watergift en bemesting, klimaatcursus en management. Ook hierover zijn de ondernemers redelijk tevreden.

De cursussen worden meestal niet gevolgd om knelpunten in de bedrijfsvoering op te lossen. Ze worden als motiefactor gezien voor het personeel. Wel wordt aangegeven dat cursussen voor medewerkers zo concreet mogelijk moeten zijn.

#### *Competenties medewerkers*

De geïnterviewde ondernemers geven aan dat ze vooral verlangen dat medewerkers meegroeien met het bedrijf en leren meedenken. In de praktijk is dat een knelpunt, omdat er bij de medewerkers weinig animo is om cursussen te volgen en een deel van de medewerkers de voorkeur heeft voor uitvoerend werk.

#### **2.2.3.7 Verloop personeel**

Op 11 van de 66 bedrijven wordt het personeelsverloop door de ondernemer als een knelpunt ervaren, 53 van de bedrijven zien dit niet als een probleem.

Op de vraag of er bij het vertrek van een medewerker een exitgesprek wordt gehouden - om er op die manier achter te komen waarom iemand weggaat en eventueel tot verbeterpunten voor de toekomst van het bedrijf of personeelsbeleid te komen - geven 52 ondernemers aan dit wel degelijk te doen. 15 van hen maken bovendien een kort verslag van het gesprek. 9 ondernemers houden helemaal geen exit-gesprek en van 5 is hierover niets bekend.

#### **2.2.3.8 Personeels- en arbeidsregistratie**

In tabel 22 wordt een overzicht gegeven van diverse registraties die op de bedrijven worden bijgehouden, als het gaat om personeel en arbeid. Veruit de belangrijkste in dit rijtje is het ziekteverzuim. Enige twijfel bestaat over de betrouwbaarheid van de data. Immers, er kan van worden uitgegaan dat elk bedrijf anno 2003 vastlegt wat van elk personeelslid de personeelskosten, het opgenomen verlof en het ziekteverzuim zijn. Toch leggen volgens deze tabel lang niet alle bedrijven deze gegevens vast.

Van een aantal registraties geldt dat rekening moet worden gehouden met het aantal bedrijven dat met het betreffende onderdeel van personeelsmanagement bezig is. Volgens paragraaf 2.1.6 houden 61 bedrijven regelmatig werkoverleg. Op in totaal 34 bedrijven gebeurt dit wekelijks, tweewekelijks, 1x per maand of 1x per kwartaal. Van deze 34 bedrijven kan verwacht worden dat van het overleg een verslag wordt gemaakt. Volgens tabel 22 doen echter slechts 18 bedrijven dit, ofwel iets meer dan de helft van deze bedrijven. In paragraaf 2.1.7 bleek dat 44 bedrijven functioneringsgesprekken houden. Volgens tabel 18 maken 31 van deze bedrijven een verslag van dit gesprek. Dit komt dus neer op 75% van de bedrijven.

Tabel 22. Diverse registraties en het aantal bedrijven dat deze bijhoudt.

Registratie	Aantal bedrijven
Ziekteverzuim	53
Verlof	37
Overwerk	32
Personeelskosten	31
Beoordelings- of functioneringsgesprekken	31
Padregistratie	29
Ongevallen	24
Gevolgde opleidingen	21
Verslag werkoverleg	18
Verloop	10
Medewerkertevredenheid	4

Padregistratie is op bijna de helft van de bedrijven aanwezig. Dit gebeurt vooral op groentebedrijven, daarna

op bloemenbedrijven, maar eigenlijk niet tot nauwelijks op potplantenbedrijven. Ook geldt dat naarmate bedrijven groter zijn, er vaker een vorm van padregistratie aanwezig is. Ongevallenregistratie gebeurt op ongeveer eenderde van de bedrijven. Het verloop en de medewerker-tevredenheid zijn items waarvan nog nauwelijks iets geregistreerd wordt op de bedrijven.

Tabel 23. Vormen van ontspanning voor het bedrijf en de medewerkers en het aantal bedrijven waarop dit plaatsvindt.

	Aantal bedrijven
Bedrijfsuitjes of –uitstapjes	55
Poolbiljart /tafeltennis	13
Personeelsvereniging	12
Voetbalcompetitie	4
Anders	24
Geen	4

### 2.2.3.9 Ontspanning en imagoverbetering

Om personeel te behouden zien steeds meer ondernemers het nut in om naast het fysieke werk op het bedrijf ook aandacht te besteden aan leuke zaken. In tabel 23 is te zien op welke manieren dit gebeurt. Maar liefst 55 van de 66 bedrijven in dit onderzoek organiseren bedrijfsuitjes voor de groep medewerkers. Ongeveer een zesde deel van de bedrijven had plaatsgemaakt voor een biljarttafel, dartsbord o.i.d. En op een vergelijkbaar deel van de bedrijven was een personeelsvereniging actief. De bedrijven onder ‘anders’ noemden hier dingen als ijs bij warm weer, af en toe gebak, kerstpakket, biertje op vrijdagmiddag, BBQ, jaarlijkse opendag voor familie en vrienden van personeelsleden, bezoek aan de veiling, bezoek aan de Hortifair en een feest.

### 2.2.4 Conclusie

Personeelsmanagement is maatwerk, waardoor er geen eenduidige uitspraak gedaan kan worden wat goed personeelsmanagement is.

In de interviews zien we dat de planning nog weinig gestructureerd verloopt en veelal gebaseerd is op ervaring en gevoel van de ondernemer. Een goede planning en tijdig voorzien van pieken en daarop anticiperen geeft meer rust en stabiliteit op het bedrijf. Daarnaast is het ook mogelijk om betere afspraken te maken met losse krachten en daarmee het inwerken van steeds nieuwe mensen te voorkomen.

De ondernemers stellen nauwelijks eisen qua scholing aan de productiewerkers. Voor het middenkader geven ze de voorkeur aan een MBO of HBO opleiding. Een goede motivatie en instelling is voor alle groepen een basiseis.

Nieuwe medewerkers worden vooral binnen het eigen netwerk geworven via mond op mond reclame en eigen (losse) krachten. Ruim de helft heeft op deze manier moeite om aan goed personeel te komen. Een meer professionele werving is daarom gewenst.

Op bijna alle bedrijven is een vorm van werkoverleg. Voor de grotere bedrijven, groter dan 2 ha, is een meer gestructureerde vorm van werkoverleg aan te bevelen boven een werkoverleg tijdens de koffie of het werk. Hiermee wordt de hoeveelheid werk en de verdeling van taken voor alle medewerkers duidelijker. Verder is het goed om de medewerkers via werkoverleg te betrekken bij de plannen van de ondernemer en de resultaten van het bedrijf.

Op een derde van de bedrijven wordt geen functioneringsgesprekken gehouden. Ook voor deze bedrijven is het verstandig om regelmatig stil te staan bij het functioneren van de medewerker en zijn ideeën over zijn ontwikkeling in de toekomst al dan niet binnen het bedrijf.

Ondanks de bereidheid van de meeste ondernemers om opleidingen te betalen, is er onder de

medewerkers weinig animo om daadwerkelijk een opleiding te volgen. Duidelijkheid in de functioneringsgesprekken door de ondernemer welke ontwikkeling hij van de medewerker verwacht, kan waarschijnlijk dit animo verhogen. De medewerker kan dan gericht bijgeschoold worden.

Een serieus exitgesprek gebeurt nauwelijks in de glastuinbouw, maar kan inzicht geven in verbeterpunten in het personeelsmanagement.

Met uitzondering van ziekteverzuim en verlof registreert slechts (minder dan) de helft van de bedrijven personeelsgegevens. Beheersing en aansturing van medewerkers wordt daardoor moeilijker.

Het is in de glastuinbouw bijna regel iets gezelligs met de medewerkers te doen, om de sfeer goed te houden.

## 2.3 Het personeelsmanagement volgens medewerkers

Tijdens de interviews van de ondernemers is gevraagd aan de medewerkers op het bedrijf om een enquête in te vullen. Dit betrof per type arbeidsovereenkomst (bv. vaste medewerkers, losse medewerkers, parttimers, scholieren, etc) één à twee in te vullen enquêtes. De vragenlijst is terug te vinden in Bijlage 3. Er zijn 12 bedrijven bezocht voor het interview (zie paragraaf 2.1) en van 8 van deze bedrijven zijn uiteindelijk door de medewerkers ingevulde enquêtes retour ontvangen. Dit leverde in totaal 25 enquêtes op. Hierop zijn onderstaande resultaten gebaseerd.

### 2.3.1 Kenmerken medewerkers, arbeidsovereenkomst en werkzaamheden

#### *Type bedrijf*

Van de medewerkers die een enquête hebben teruggestuurd, zijn er 5 werkzaam op een potplantenbedrijf, 13 op een snijbloemenbedrijf en 7 op een groentebedrijf.

#### *Type werk en arbeidscontract*

Het merendeel van de medewerkers werkt als productiemedewerker, namelijk 21 personen. Verder werken 2 personen als bedrijfsleider, 1 als meewerkend voorman en 1 als teeltverantwoordelijke. Het betreft 9 vaste fulltimers, 4 vaste parttimers, 2 uitzendkrachten, 3 personen van een loonbedrijf en 7 scholieren.

#### *Leeftijd, ervaring en jaren op het bedrijf*

De gemiddelde leeftijd van deze groep medewerkers ligt op 31 jaar, de jongste is 15 en de oudste medewerker 58 jaar. Als we de groep scholieren buiten beschouwing laten, ligt de gemiddelde leeftijd op 37 jaar. Het aantal jaren ervaringen in de glastuinbouw liep uiteen van 1 tot 42 jaar, met een gemiddelde van 14,5 jaar. Het aantal jaren dat men bij het huidige bedrijf werkzaam was, varieerde van 0,8 tot 30 jaar, met een gemiddeld dienstverband van 6 jaar.

#### *Opleiding*

Het opleidingsniveau van de medewerkers is voor het merendeel van de medewerkers op LBO-niveau (4x een agrarische richting, 6x een niet-agrarische richting) of op MBO niveau (4x een agrarische richting, 4x een niet-agrarische richting). 5 andere medewerkers hadden de MAVO (1x), de HAVO (3x) en een niet-agrarische HBO-opleiding afgerond. Van 2 personen is onbekend welke opleiding ze hebben gehad. Slechts 7 personen gaven aan na de opleiding nog cursussen te hebben gevolgd. Dit betekent dat minder dan eenderde van de ondervraagden na het behalen van het schooldiploma nog aanvullende kennis heeft opgedaan in cursussen.

### 2.3.2 Knelpunten op bedrijven

In de enquête is aan de medewerkers gevraagd welke knelpunten zij op het bedrijf ervaren rondom personeel en arbeid. Van hen hebben er 11 hierop gereageerd, de overige 14 personen wisten geen knelpunten te noemen. Als knelpunten zijn genoemd:

- pieken in de arbeidsbehoefte (2x);
- te beknopt werkoverleg (1x);
- te weinig waardering voor het personeel (1x);
- te weinig aandacht voor de meningen en suggesties van het personeel (2x);
- te weinig werk (1x);
- werksfeer niet optimaal (1x);
- moeilijk om geschoold personeel te vinden (1x);
- meerdere bazen (1x);
- leidinggevenden die snel boos zijn (1x);
- ongelijke inzet van medewerkers (1x);
- onduidelijkheid omtrent planning en werkzaamheden (1x);
- het is moeilijk om met onervaren mensen te werken in een drukke periode (1x);
- langdurig dezelfde werkzaamheden doen (1x);
- onduidelijke loonadministratie (1x).

Voor de meeste knelpunten heeft men wel een idee waardoor dit knelpunt optreedt:

- in geval van arbeidspieken en langdurig dezelfde werkzaamheden doen: door een piek in de oogst/teelt;
- in geval van te beknopt werkoverleg: doordat het een net opgestart bedrijf is dat organisatorisch nog niet geheel op orde is;
- weinig aandacht voor meningen van personeel: de bazen zien de noodzaak van het luisteren naar het personeel niet in;
- slechte werksfeer: doordat er vanwege werkdruk te weinig tijd is voor een geintje;
- onduidelijkheid over de planning: door slechte communicatie tussen ondernemer en leidinggevenden en door wispelturigheid van de werkgever.

### 2.3.3 Waardering functie en bedrijf

Aan de medewerkers is gevraagd om op verschillende aspecten met betrekking tot het werk een rapportcijfer te geven met daarbij een korte toelichting. Ook kon worden aangegeven wat men zou willen veranderen op dit vlak. Per onderdeel worden deze punten hieronder besproken.

#### *Uit te voeren werk*

Hieronder vallen de aspecten 'inhoud van het werk', 'afwisseling in het werk', 'uitdaging van het werk' en 'zelfstandig werk'.

De groep medewerkers was over het algemeen behoorlijk tevreden over de mogelijkheid om zelfstandig het werk uit te voeren (gemiddelde waardering van 7,7), de inhoud van het werk (gemiddelde waardering van 7,1) en de afwisseling binnen het werk (gemiddelde waardering van 7,0). De uitdaging van het werk werd gewaardeerd met een gemiddelde van 6,3.

#### *Bedrijfsorganisatie*

Binnen dit onderdeel is gevraagd naar de waardering ten aanzien van de aspecten 'informatievoorziening', 'werkoverleg' en 'openheid'. Over het algemeen was men positief over de informatievoorziening van de werkgever over het werk en het bedrijf (gemiddelde waardering van 7,6) en over de openheid binnen het bedrijf (kunnen zeggen wat je van het bedrijf of elkaar vindt) (gemiddelde waardering van 7,3). Over de regelmaat van het werkoverleg ten behoeve van de werkverdeling of uitvoering van het werk was geen duidelijke mening onder de medewerkers. Dit aspect scoorde gemiddeld 6,0.

#### *Leiding*

Voor de enquête is het onderdeel Leiding opgesplitst in 'manier van leidinggeven', 'ondersteuning door de leidinggevende in lastige situaties', 'inspraak door de medewerker' en 'functioneringsgesprekken' (hoe wordt het functioneren van de medewerker beoordeeld en wordt er naar zijn of haar wensen geluisterd).

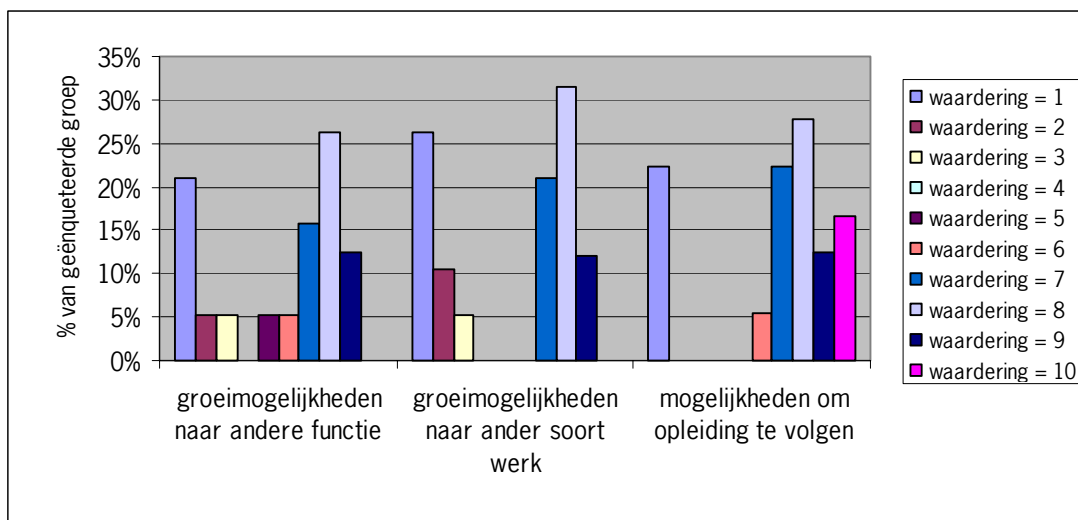
De manier van leidinggeven en de ondersteuning door de leidinggevende scoorden hier het meest positief met een gemiddelde waardering van 7,6 respectievelijk 7,8. Voor wat betreft de functioneringsgesprekken lopen de waarderingen behoorlijk uiteen (gemiddelde waardering van 6,5). De spreiding in de gegeven

waarderingscijfers geldt in mindere mate ook voor de inspraakmogelijkheden voor de medewerkers (gemiddelde waardering van 7,2).

### Groeimogelijkheden

De groeimogelijkheden zijn opgesplitst in de aspecten 'groeimogelijkheden naar een andere functie', 'groeimogelijkheden naar ander soort werk' en 'mogelijkheden om een opleiding te volgen'. Voor al deze aspecten geldt dat het ene deel van de medewerkers hiervoor een hoge score geeft en het andere deel juist een lage score (zie figuur 9). Een lage score wordt met name gegeven door medewerkers uit de categorieën scholier, loonbedrijf of uitzendkracht of tijdelijke kracht. Voor hen bestaan zelden mogelijkheden om een opleiding te volgen of door te groeien naar een andere functie binnen het bedrijf of naar ander soort werk.

Door deze tweedeling wordt voor de groeimogelijkheden naar een andere functie een gemiddelde waardering van 5,1 behaald, voor groeimogelijkheden naar ander soort werk een gemiddelde waardering van 4,6 en voor opleidingsmogelijkheden een gemiddelde waardering van 6,2.



Figuur 9: Waardering voor de verschillende groeimogelijkheden op de glastuinbouwbedrijven.

### Collega's

Binnen het onderdeel collega's is gevraagd naar de waardering voor 'sfeer op het bedrijf', 'onderlinge samenwerking' en 'soort collega's (oftewel de aard van het personeelsbestand)'. Over al deze aspecten zijn de medewerkers tevreden te noemen; de gemiddelde waardering voor deze aspecten was 8,0 respectievelijk 8,0 respectievelijk 7,6.

### Beloning

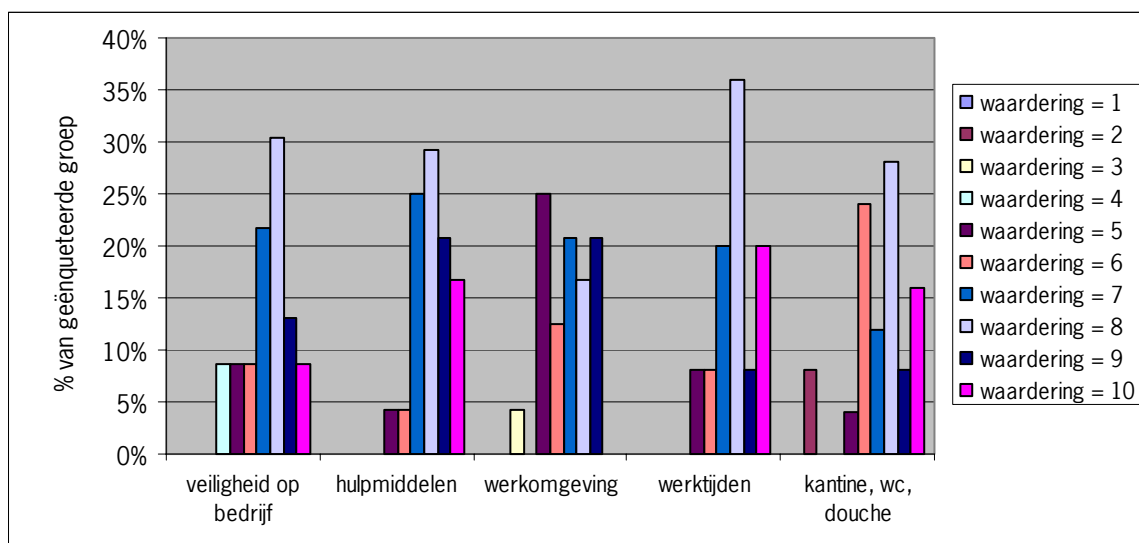
Ten aanzien van beloning is gevraagd naar 'salaris', 'secundaire beloningsvormen' en '(inzicht in de) beloningsstructuur'. Salaris en beloningsstructuur scoorden hier met een gemiddelde van 7,2 en 6,3 vrij hoog. Over de secundaire beloning liepen de meningen enigszins uiteen, al lag het gemiddelde hiervoor op 6,2. Voor al deze aspecten was een klein aantal mensen minder tevreden; dit betrof scholieren die naar eigen zeggen heel hard meewerkten, maar hiervoor nauwelijks beloond werden.

### Arbeidsomstandigheden

Voor arbeidsomstandigheden is gevraagd naar vijf aspecten: 'veiligheid op het bedrijf', '(beschikbaarheid) hulpmiddelen', 'werkomgeving', 'werktijden' en 'kantine en sanitaire voorzieningen'. Al deze vijf aspecten scoren behoorlijk goed met een gemiddelde waardering voor veiligheid van 7,0, voor hulpmiddelen van 8,1, voor werkomgeving van 6,8, voor werktijden van 7,9 en voor kantine en sanitaire voorzieningen van 7,2.

Meest positief in dit rijtje scoorde hulpmiddelen en werktijden (zie figuur 10).





Figuur 10: Waardering voor de arbeidsomstandigheden op de glastuinbouwbedrijven.

### Werkdruk

De ervaren werkdruk is gemeten door te vragen naar de waardering voor 'hoeveelheid werk binnen de beschikbare tijd', 'de mate waarin rust heerst op het bedrijf' en de 'mogelijkheid om invloed uit te oefenen op het eigen werk'. De gemiddelde waardering voor deze aspecten loopt niet erg uiteen: voor de hoeveelheid werk ligt deze gemiddeld op 7,7, voor de mate waarin rust heerst op 7,6 en voor de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op de eigen werkzaamheden op 7,5. De medewerkers zijn dus tevreden te noemen over dit onderdeel.

### Totaal cijfer werk

Naast een waardering voor de verschillende aspecten van het werk is de medewerkers ook gevraagd om een totaal cijfer voor hun werk te geven. Gemiddeld geven de ondervraagden hiervoor een 7,5. Slechts één van hen geeft hiervoor een onvoldoende (een 5). De verklaring hiervoor is dat deze medewerker een te hoge opleiding heeft voor het werk dat hij uitvoert, hij noemt het werk daarom eentonig en simpel en is bovendien van mening dat er onnodig veel op de medewerkers gelet wordt.

Uit de enquêtes is gebleken dat het merendeel van de medewerkers (14x) eventuele verbeterpunten met de werkgever bespreekt. Een kleiner deel van hen doet dit niet (7x). De resterende 4 personen hebben deze vraag niet beantwoord. Er mag op basis van de door deze 4 personen gegeven waarderingscijfers op de deelaspecten van worden uitgegaan dat zij deze vraag niet van toepassing vonden; ze waren over alle aspecten tevreden te noemen. Bovendien hebben zij ook op de vraag of zij 'de verbeterpunten met collega's bespreken' ook niet beantwoord, wat deze aanname rechtvaardigt. Degenen die verbeterpunten met hun werkgever bespreken, doen dit omdat 'er anders niets verandert', 'je zo als persoon en als bedrijf vooruit komt' en 'om misverstanden en irritaties te voorkomen'. Degenen die deze punten niet met hun werkgever bespreken, geven bijna allemaal aan dit niet te doen omdat er toch niet naar de medewerkers geluisterd wordt. Dit wel of niet bespreken lijkt een algemene houding binnen een bedrijf te zijn; vrijwel op alle bedrijven geldt dat ofwel iedereen verbeterpunten met de werkgever bespreekt ofwel dat niemand dit doet.

Het bespreken van verbeterpunten met de collega's op het bedrijf wordt door 16 personen gedaan, 4 personen doen dit niet. 5 personen hebben deze vraag niet beantwoord. Als redenen om dit met collega's te bespreken worden genoemd: 'soms kunnen we de dingen ook zelf oplossen', 'om te kijken wat de algemene mening is onder de collega's of dat andere collega's dit probleem herkennen' of omdat 'het problemen over de onderlinge samenwerking betreft'. De voornaamste redenen om dit niet met collega's te bespreken is dat de verbeterpunten een persoonlijke aangelegenheid zijn waar de andere collega's toch niets aan kunnen veranderen.

### 2.3.4 Toekomstplannen en wensen

Aan de medewerkers is gevraagd wat hun plannen en wensen zijn voor wat betreft hun toekomst op het bedrijf. De reacties zijn weergegeven in tabel 24.

Tabel 24. Toekomstplannen en –wensen van de geënquêteerde medewerkers.

Toekomstplannen of –wensen	Aantal personen
Bij huidige bedrijf blijven	11
• blijven meewerken	7
• werken aan prettige werksfeer	2
• functie perfectioneren	1
• groeien	1
Elders, ander vakgebied	4
Geen plannen	4
“Weet ik niet”	3
Vraag niet ingevuld	3

Vier personen willen in de toekomst bij een geheel ander soort bedrijf aan de slag. Dit betreft drie scholieren die een opleiding op een ander vakgebied volgen, en één huisvrouw die de tuinbouw als gemakkelijke overbrugging ziet zolang de kinderen nog naar de lagere school gaan.

Bijna de helft van de medewerkers geeft aan van plan te zijn om bij het bedrijf te blijven. De overigen weten het niet, hebben geen plannen of hebben de vraag niet beantwoord. De gegeven antwoorden duiden erop dat er - voor wat betreft de geënquêteerde personen - nauwelijks sprake van verloop naar andere sectoren zal zijn en waarschijnlijk ook weinig verloop naar andere glastuinbouwbedrijven. Deze uitkomst sluit aan bij de gegeven totaal waardering voor het werk (par. 2.2.3).

Er lijkt overigens weinig behoefte te zijn aan groei of ontwikkeling al dan niet binnen het bedrijf. Slechts één van de 25 geënquêteerden heeft aangegeven te willen groeien, zowel persoonlijk als een bedrijfsuitbreiding, en slechts één persoon noemde dat hij de komende tijd zijn huidige functie wil gaan perfectioneren.

### 2.3.5 Bedrijfsdoelen en bijdrage door werknemer

Vrijwel alle personen noemden wel één of zelfs meerdere doelen die het bedrijf volgens hen nastreefde.

Voor slechts 4 personen was onbekend wat de bedrijfsdoelen waren. De door de medewerkers genoemde doelen kunnen worden omschreven door de termen ‘een kwaliteitsproduct in de markt zetten’, ‘rendement maken’, ‘bedrijfsvernieuwing en – modernisering’ en ‘bedrijfsuitbreiding’. Er zijn geen duidelijke verschillen tussen bedrijven te herkennen.

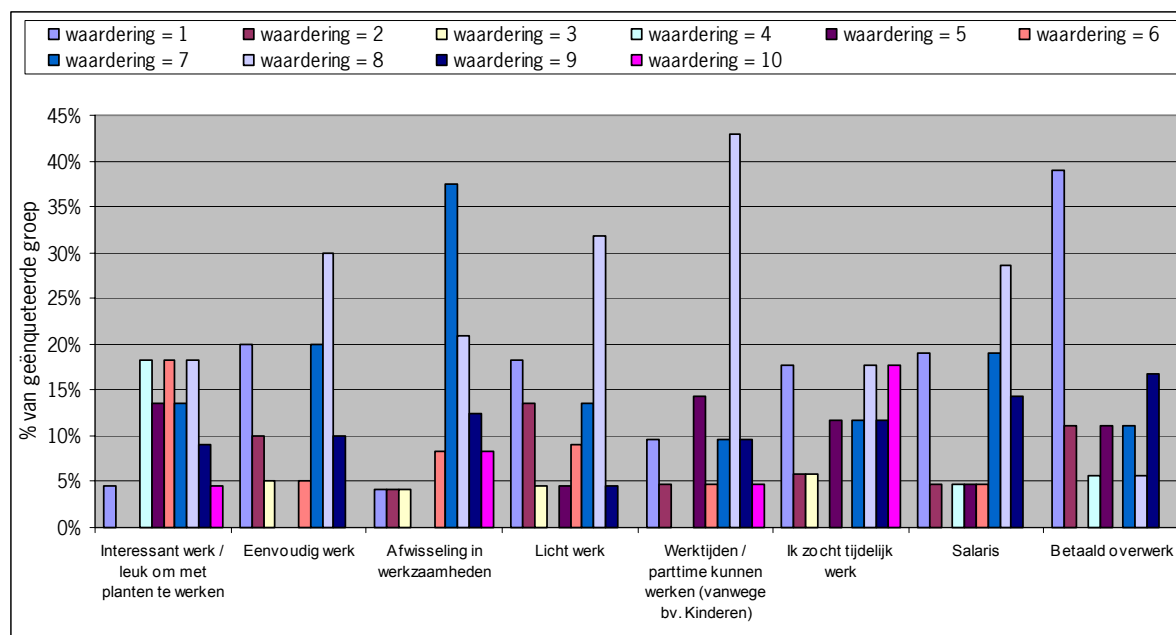
Op de vraag wat de eigen bijdrage van de medewerker is aan het halen van de doelstellingen wist bijna iedereen wel iets te noemen. De meeste medewerkers noemden ‘door zo goed mogelijk werk te verrichten’. Ook noemen enkelen door ‘ideeën aan te dragen’, ‘gebreken te melden’ en ‘mee te werken aan een prettige werksfeer’.

### 2.3.6 Imago bedrijf en sector

De overgrote meerderheid van de medewerkers (18 personen) is er trots op om bij het bedrijf te werken, omdat ze het bedrijf zelf hebben zien groeien en vernieuwen, omdat het een modern bedrijf is, omdat er een goede productkwaliteit in de markt gezet wordt, of omdat men veel verantwoordelijkheden heeft gekregen binnen het bedrijf. 5 personen waren er niet trots op om bij het bedrijf te werken, omdat dit door hen slechts als een tijdelijke baan werd gezien. Twee personen beantwoordden deze vraag met ‘ja en nee’. Deze twee medewerkers waren wel trots, maar wat teleurgesteld omdat hun extra inzet niet werd beloond of gewaardeerd door de ondernemer.

In de enquête zijn ook vragen opgenomen die betrekking hebben op het imago van de sector. Er zijn een

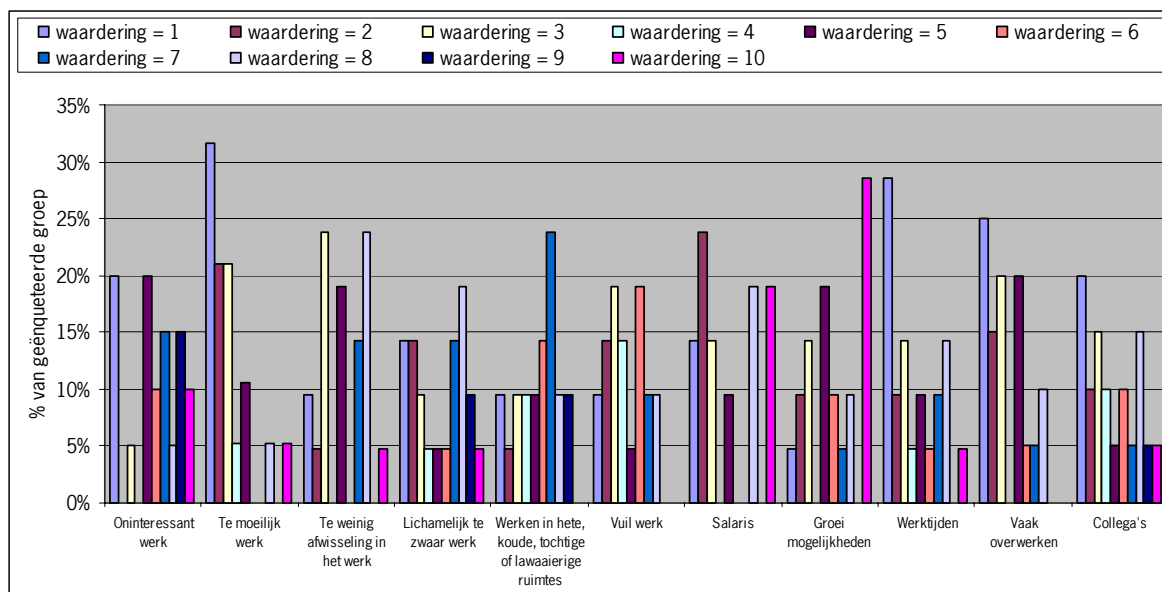
aantal mogelijke redenen om in de glastuinbouw te blijven werken voorgelegd. Vervolgens is gevraagd in hoeverre deze redenen een rol spelen voor de betreffende persoon om in de sector werkzaam te blijven. Naast redenen om juist in de tuinbouw te werken, zijn ook mogelijke redenen voorgelegd om uit de glastuinbouw te vertrekken. Ook hierbij is gevraagd om aan te geven hoe belangrijk deze redenen voor de betreffende persoon zijn om eventueel te vertrekken uit de sector. In de figuren 11 en 12 zijn de uitkomsten van deze vragen te zien.



Figuur 11: Belang van verschillende mogelijke redenen om in de glastuinbouw te blijven werken. 10 = belangrijke reden om in de glastuinbouw te werken, 1 = reden speelt niet mee om in de glastuinbouw te blijven werken.

Afwisseling in de werkzaamheden en flexibele werktijden lijken voor de geënquêteerden de belangrijkste redenen te zijn om in de glastuinbouw te werken (figuur 11). Deze twee aspecten worden vrijwel door iedereen belangrijk tot zeer belangrijk genoemd. Het gemiddelde cijfer voor deze aspecten ligt op 6,7 resp. 6,3. Verder valt op dat voor licht werk, voor eenvoudig werk en voor salaris een deel van de mensen dit als een belangrijke reden ziet om in de glastuinbouw te werken, maar dat een ander deel dit juist niet als een reden ziet om in de glastuinbouw werkzaam te zijn. Het kan zijn dat ze dit aspect gewoon niet belangrijk vinden in hun werk, maar hangt mogelijk ook samen met het feit dat die medewerkers werkzaam zijn in grondgebonden teelten of het gevoel hebben nauwelijks gewaardeerd te worden. Ook betaald overwerk scoort erg laag. Mogelijk vindt men dit niet belangrijk om hetzelfde werk te blijven doen, maar dit is niet te verklaren met de gevraagde gegevens. Voor de aspecten 'het is interessant werk' en 'ik zoek tijdelijk werk' lopen de meningen tussen de medewerkers uiteen; voor sommigen is dit van belang, voor anderen niet. Door sommige van de geënquêteerden zijn nog nieuwe redenen aangedragen om in de glastuinbouw te werken: 'ik ben geboren en getogen in het Westland', 'ik wil niet tot werkloosheidsinstanties behoren', 'om geld te verdienen' en 'voor de gezelligheid'.

Voor wat betreft redenen om niet in de glastuinbouw te werken danwel te vertrekken uit de sector, blijken de beperkte groeimogelijkheden (gemiddelde waardering van 6,1) en het werken in hete, koude, tochtige of lawaaijige ruimtes (gemiddelde waardering van 5,5) over het algemeen het zwaarste te wegen voor de medewerkers (zie figuur 12).



Figuur 12: Belang van verschillende mogelijke redenen om uit de glastuinbouw te vertrekken. 10 = zeer belangrijke reden om uit de glastuinbouw te vertrekken, 1 = geen reden om uit de glastuinbouw te vertrekken.

Een duidelijke tweedeling in de ondervraagden valt op bij de factoren 'te weinig afwisseling in het werk' (gemiddelde waardering van 5,2), 'lichamelijk te zwaar werk' (gemiddelde waardering van 5,3) en 'salaris' (5,0). Een deel van de medewerkers geeft aan een of beide factoren een hoge score (d.i. een belangrijke factor om niet in de glastuinbouw te werken). Het gaat hier relatief vaak om medewerkers van rozenbedrijven. Een ander deel van de ondervraagden geeft juist een lage score (d.i. geen belangrijke factor om niet in de glastuinbouw te werken). Deze lage score wordt door medewerkers van meerdere bedrijven gegeven, maar met name door (productie)medewerkers van één van de groentebedrijven; zij zijn blijkbaar ruim tevreden over de zwaarte en afwisseling van de werkzaamheden. Hiertegenover staat dat één van hun collega's op hetzelfde bedrijf beide factoren daarentegen juist wel als redenen ziet om niet in de glastuinbouw te werken.

De moeilijkheidsgraad van het werk (gemiddelde waardering van 2,9) en de werktijden (gemiddelde waardering 3,1) worden over het algemeen niet tot nauwelijks als reden gezien om niet in de glastuinbouw te werken. Dit geldt ook, zij het in minder mate, voor vaak overwerken (gemiddelde waardering van 3,6). 'Oninteressant werk', 'vuil werk' en 'collega's' zijn redenen waarover geen duidelijke conclusies kunnen worden getrokken; er is grote variatie in de gegeven scores.

Door één van de geënquêteerden is een extra reden genoemd om niet in de glastuinbouw te werken, namelijk 'het vinden van een betere baan met een goed salaris'.

### 2.3.7 Overig

Door enkele personen zijn nog één of meerdere suggesties aangedragen over het werk in de glastuinbouw in zijn algemeen of op het betreffende bedrijf in het bijzonder. Deze zijn:

- Probeer de tuinbouw-CAO duidelijker weer te geven en te presenteren richting medewerkers en de werkgever.
- Het ziekteverzuim inschalen in de loonschalen.
- Er moet veel meer reclame worden gemaakt voor deze bedrijfstak.
- De overheid moet meer subsidie geven voor automatisering en niet alleen het telen van bloemen onmogelijk maken door allerlei regeltjes en andere belemmeringen.
- Vergoeding van werkschoenen en -kleding die hard slijten.

## 2.4 Vergelijking tussen ondernemers en medewerkers

Bij de knelpunten noemen zowel ondernemers als medewerkers de invulling van de arbeidspiek. Hierbij wordt de onervarenheid en het inwerken van de tijdelijke krachten als hinderlijk ervaren.

Door de vaste medewerkers worden de doorgroeimogelijkheden als minder positief ervaren, terwijl een aantal ondernemers aangeeft dat het personeel onvoldoende meegroeit.

Zowel de ondernemers als de medewerkers geven aan dat er lange dienstverbanden bestaan bij de vaste medewerkers.

De ondernemers geven aan dat scholieren ingezet worden omdat ze goedkoop zijn. Ondertussen klagen de scholieren dat ze even hard werken als de vaste mensen maar veel minder verdienen.

### 3 Imago van werken in de glastuinbouw

In hoofdstuk 1 is beschreven dat volgens bijna tweederde deel van de ondernemers het negatieve imago van werken in de glastuinbouw een belangrijke factor is voor het moeilijk kunnen aantrekken van personeel. Het is bij een krappe arbeidsmarkt daarentegen juist belangrijk dat het imago van werken in deze sector positief is. Dat maakt het aantrekken van geschikt personeel immers een stuk gemakkelijker.

In onderliggend onderzoek is gekeken naar het imago van werken in de glastuinbouw bij zowel medewerkers op glastuinbouwbedrijven als bij potentiële medewerkers. In paragraaf 2.3.6 is reeds aandacht besteed aan de vraag hoe werknemers aankijken tegen het werk en de loopbaanmogelijkheden in deze sector: wat zijn redenen om te blijven, en wat zijn redenen om eventueel te vertrekken.

Dit hoofdstuk gaat in op de vraag in hoeverre (potentiële) medewerkers gemotiveerd of geïnteresseerd zijn in een baan in de glastuinbouw. Welk imago heeft werken in de glastuinbouw bij hen. Twee belangrijke groepen zijn daarbij onder de loep genomen, namelijk scholieren en huisvrouwen (werkzaam als parttimer in de supermarkt) in de regio.

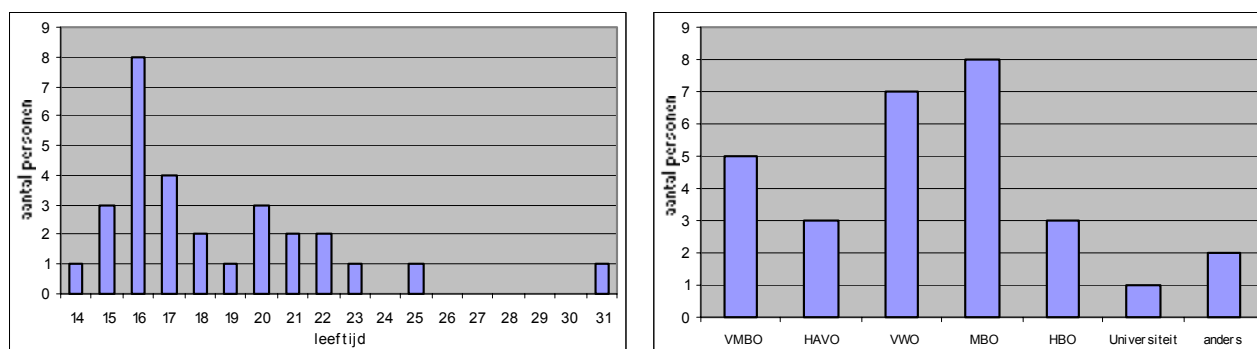
#### 3.1 Het imago bij parttimers in de supermarkt

Voor het onderzoek onder parttimers in de supermarktbranche zijn in totaal acht supermarkten in diverse plaatsen in het Westland of aan de rand van het Westland benaderd. Het betrof drie supermarkten van AH, twee van C1000, twee van Plus en één van Konmar.

De respons was afkomstig van slechts drie van deze acht winkels. Veelal werd de enquête namelijk door de bedrijfsleider of eigenaar als bedreigend gezien en was men bang dat door het laten invullen van de enquêtes de parttimers mogelijk zouden besluiten over te stappen naar een baan in de glastuinbouw. Hierdoor zijn uiteindelijk 29 enquêtes retour ontvangen.

##### 3.1.1 Kenmerken geënquêteerde parttimers

De enquête is door 29 parttimers ingevuld. Deze personen zijn werkzaam bij C1000 (twee locaties) en bij AH (één locatie). Met de gebruikte opzet van de vragenlijst bleek achteraf niet in alle gevallen te achterhalen of iemand als scholier werkzaam is in de supermarkt (in dit geval is de baan een vakantie- of bijbaantje) of als echte parttimer. Gelet op de leeftijd van de personen mag er echter van worden uitgegaan dat het overgrote merendeel van de parttimers scholier is. De jongste is 14 jaar, de oudste 31 jaar (zie figuur 13). De opleiding van deze parttimers varieert, maar de meeste parttimers hebben een opleiding op MBO-, VWO- en VMBO-niveau (zie figuur 13). Iets meer vrouwen dan mannen hebben de enquête ingevuld, respectievelijk 16 en 13 personen.



Figuur 13: Verdeling van leeftijd respectievelijk opleiding van de respondenten (n=29).

Van de 29 parttimers is 72% actief met schappen vullen, werkt 41% achter de kassa, 24% op de versafdeling en 7% neemt de bestellingen op. Sommigen doen meerdere werkzaamheden binnen hun functie, waardoor de som van deze percentages boven de 100% uitkomt.

Hoofdzakelijk in de middag (tussen 13.00 en 18.00 uur) werkt 41% van de parttimers, 35% in de namiddag of avond (tussen 16.00 en 21.00 uur), 31% in de ochtenduren (tussen 8.00 en 13.00 uur) en 21% werkt op wisselende dagdelen. Een deel van de parttimers werkt op meerdere dagdelen.

### 3.1.2 Werken in de supermarkt

#### *Uurloon*

In tabel 25 is weergegeven wat het uurloon van de parttimers in de supermarkt, jongens en meisjes, is bij verschillende leeftijden.

Tabel 25. Overzicht van netto-uurlonen voor parttimers in de supermarkt bij verschillende leeftijden

	14 jaar	15 jaar	16 jaar	17 jaar	18 jaar	19 jaar	20 jaar	21 jaar	22 jaar	23 jaar	25 jaar	31 jaar
Man	2,62	2,79	3,32	-	-	? <sup>1</sup>	5,30	6,87	8,05	8,05	7,00	-
Vrouw	-	-	3,01	3,47	4,61	-	?	-	?	-	-	9,00

<sup>1</sup> Niet ingevuld door respondent(en)

#### *Werkduur*

In tabel 26 is de werkduur weergegeven voor parttimers in de supermarkt bij verschillende leeftijden.

Tabel 26. Overzicht van werkduur voor parttimers in de supermarkt.

	14 jaar	15 jaar	16 jaar	17 jaar	18 jaar	19 jaar	20 jaar	21 jaar	22 jaar	23 jaar	25 jaar	31 jaar
Uren per week tijdens schoolperiode:												
Man	9	12	11	-	-	14	9	12	12	11	24	-
Vrouw	-	-	15	8	14	-	8	-	8	-	-	9
Uren per week tijdens vakantie:												
Man	? <sup>1</sup>	22	12	-	-	25	?	35	?	30	40	-
Vrouw	-	-	22	?	32	-	?	-	?	-	-	10

<sup>1</sup> Niet ingevuld door respondent(en)

#### *Arbeidsvoorwaarden*

In de enquête is van een aantal arbeidsvoorwaarden gevraagd of men deze krijgt. Alle respondenten krijgen een salarisstroom van hun werkgever. 55% ontvangt een vakantietoeslag, 14% niet en 31% weet dit (nog) niet. In geval van ziekte krijgt 38% het salaris doorbetaald, 52% niet en 10% weet dit (nog) niet.

#### *Motivatie werken in de supermarkt*

Tabel 27 geeft een overzicht van diverse voorgelegde redenen om in de supermarkt te werken in hoeverre deze voor de parttimers een rol hebben gespeeld. Belangrijkste redenen zijn de 'contacten met andere mensen', 'flexibele werktijden' en dat het 'werk dicht bij huis' is. Andere belangrijke redenen voor het werken in de supermarkt zijn dat het 'afwisselend werk' is, 'licht werk' is en dat er 'veel uren gemaakt kunnen worden'.

Redenen die geen rol blijken te spelen, zijn 'een goede betaling', men is dit werk 'per toeval' gaan doen, of dat men dit werk altijd al heeft gedaan en dit nu als 'herintreder' opnieuw is gaan doen.

Tabel 27. Overzicht van redenen om in de supermarkt te gaan werken (n=29).

Potentiële reden	% respondenten waarvoor dit <b>wel</b> een reden is	% respondenten waarvoor dit <b>geen</b> reden is
Contact met andere mensen	62,1	37,9
Flexibele werktijden	62,1	37,9
Werk is dicht bij huis	62,1	37,9
Afwisselend werk	48,3	51,7
Licht werk	41,4	58,6
Veel uren kunnen maken	34,5	65,5
Eenvoudig werk	31,0	69,0
Vrienden of vriendinnen doen dit werk ook	24,1	75,9
Makkelijk te vinden	6,9	93,1
Interessant en leerzaam werk	3,4	96,6
Goede betaling	0,0	100,0
Per toeval	0,0	100,0
Herintreder	0,0	100,0
Weet niet	0,0	100,0
Andere redenen, namelijk..	*	*

Onderzocht is ook of er een relatie bestaat tussen de genoemde redenen om in de supermarkt te werken en andere factoren, en zo ja, welke relatie(s) dit zijn. Dit leidt tot de volgende uitkomsten:

- naarmate er meer uren per week tijdens de schoolperiode worden gemaakt door een parttimer, is de reden 'contacten met andere mensen' belangrijker;
- naarmate de parttimer jonger is, is de reden 'licht werk' belangrijker;
- voor degenen die meer uren per week tijdens de schoolperiode maken, is de reden 'het is interessant en leerzaam werk' een belangrijkere reden.

### 3.1.3 Eventuele interesse in de glastuinbouw

#### *Interesse om in de glastuinbouw te werken*

Van de 29 parttimers hebben er 13 wel eens overwogen om in de glastuinbouw te gaan werken, 15 hebben dit niet of nooit gedaan en 1 persoon weet het niet. Vrouwen zijn minder geneigd om in de tuinbouw te gaan werken dan mannen, en naarmate men meer uren per week tijdens de vakantieperiode werkt, is men ook minder geneigd dit te doen.

Door degenen die wel eens hebben overwogen in de tuinbouw te gaan werken, werden 'een goede betaling', 'veel uren kunnen maken', 'makkelijk te vinden', 'dicht bij huis' als reden het meest genoemd (zie tabel 28). Iets minder vaak genoemde motieven zijn 'afwisselend werk', 'interessant en leerzaam werk', 'leuk om met planten te werken', 'eenvoudig werk', 'contact met andere mensen', 'flexibele werktijden', 'erin opgegroeid zijn' en 'vrienden of vriendinnen doen dit werk ook'. De motieven 'al eerder in de tuinbouw gewerkt' en 'licht werk' zijn in het geheel niet door de respondenten genoemd.

Voor enkele van deze motieven bestaat een samenhang met andere factoren. Dit zijn:

- bij een hoger netto-salaris per uur wordt het motief 'contacten met anderen' minder (vaak) belangrijk;
- voor vrouwen is het motief 'eenvoudig werk' (vaker) belangrijker;
- voor vrouwen is het motief 'veel uren maken' minder (vaak) belangrijk dan voor mannen;



Tabel 28. Overzicht van motieven voor parttimers in de supermarkt om eventueel in de glastuinbouw te gaan werken (n=13).

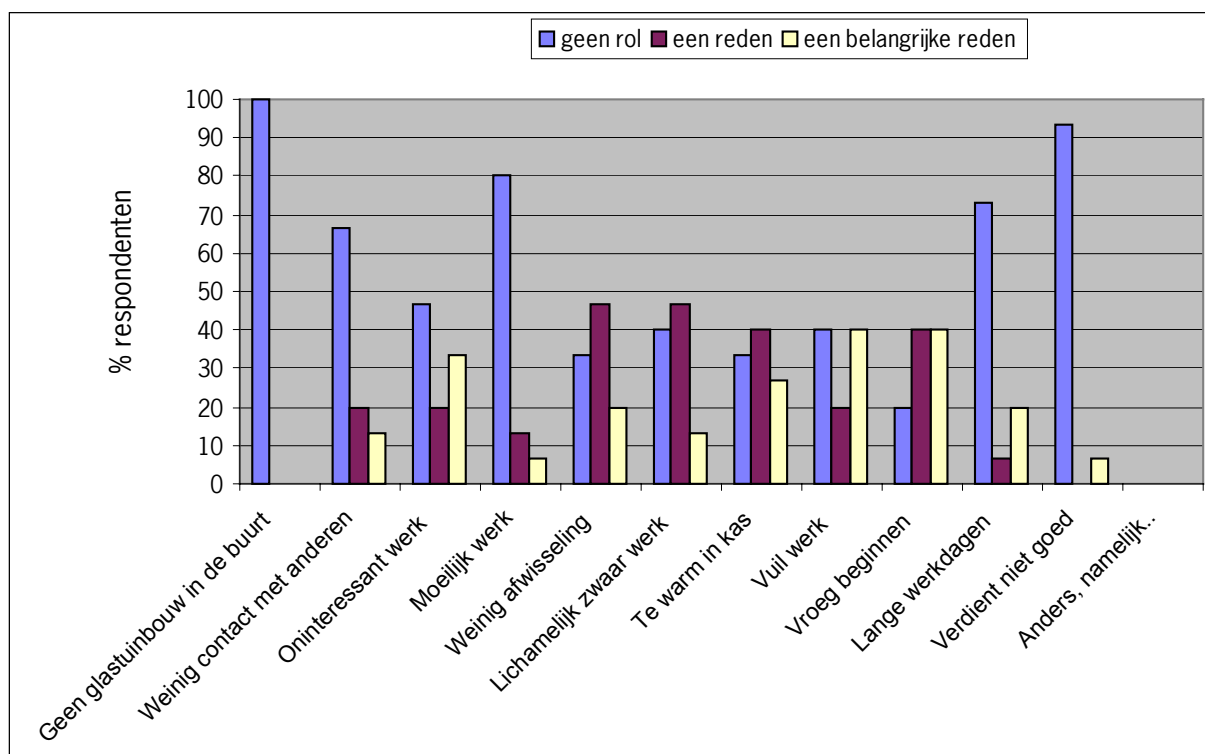
Motieven	% respondenten waarvoor dit een motief is	% respondenten waarvoor dit geen motief is
Goede betaling	46,2	53,8
Veel uren kunnen maken	46,2	53,8
Makkelijk te vinden	38,5	61,5
Werk is dicht bij huis	38,5	61,5
Afwisselend werk	23,1	76,9
Interessant en leerzaam werk	15,4	84,6
Leuk om met planten te werken	15,4	84,6
Eenvoudig werk	15,4	84,6
Contact met andere mensen	15,4	84,6
Flexibele werktijden	15,4	84,6
In opgegroeid	15,4	84,6
Vrienden of vriendinnen doen dit werk ook	15,4	84,6
Al eerder in de tuinbouw gewerkt	0,0	100,0
Licht werk	0,0	100,0
Andere redenen, namelijk..	*	*

*Geen interesse om in de glastuinbouw te werken*

Figuur 14 geeft een overzicht in hoeverre voor degenen die niet overwegen om in de glastuinbouw te werken bepaalde motieven daarin een rol spelen. De motieven 'het is vuil werk' en 'vroeg beginnen' worden het vaakste een belangrijke reden genoemd om niet in de glastuinbouw te werken. 'Oninteressant werk', 'te warm in de kas', 'weinig afwisseling' en 'lichamelijk zwaar werk' zijn eveneens belangrijke redenen. Nauwelijks belangrijk zijn 'er is geen glastuinbouw in de buurt', 'het verdient niet goed', 'het is moeilijk werk' en 'lange werkdagen' en 'weinig contact met anderen'.

Voor deze motieven is de volgende samenhang met andere factoren gevonden:

- voor degenen die bij de servicebalie werken, is het motief 'lichamelijk zwaar werk' minder (vaak) belangrijk;
- voor mensen die op de versafdeling is het motief 'te warm in de kas' minder (vaak) belangrijk;
- voor degenen die bij de servicebalie werken is het motief 'weinig afwisseling' minder (vaak) belangrijk, en voor degenen die meer uren per week tijdens de vakantie periode maken juist (vaker) belangrijker;
- voor degenen die meer uren per week tijdens school maken zijn de motieven 'weinig contact met anderen' en 'moeilijk werk' ook (vaker) belangrijker;
- voor degenen met een hoger nettosalaris is het motief 'het is vuil werk' minder belangrijk;
- voor degenen die meer uren per week tijdens de vakantie maken, is het motief 'het verdient niet goed' belangrijker.



Figuur 14: Het belang van verschillende motieven voor parttimers werkzaam in de supermarkt om niet in de glastuinbouw te gaan werken (n=15).

## 3.2 Het imago bij scholieren

Het onderzoek naar het imago van werken in de glastuinbouw onder scholieren is uitgezet bij in totaal 13 klassen (doelgroep 15 en 16 jarigen) van drie scholengemeenschappen: twee scholengemeenschappen in het Westland, één in Delft. Hiermee zijn scholieren benaderd op het opleidingsniveau van Havo, VWO, VMBO-TL, VMBO-Groen en MBO-Groen. Van drie klassen zijn de enquêtes niet terugontvangen; deze enquêtes waren uitgedeeld aan de leerlingen om thuis in te vullen, maar zijn niet meer teruggekomen op school respectievelijk zijn de enquêtes om onduidelijke redenen kwijtgeraakt op de school.

### 3.2.1 Kenmerken scholieren

Uiteindelijk waren voor het onderzoek 212 enquêtes beschikbaar, afkomstig van leerlingen uit 4 VMBO-TL klassen (Westland), 2 Havo klassen (vooral Westland en deels Delft), 3 VWO klassen (Westland en Delft) en het eerste jaar van een MBO-Groen opleiding (Westland).

De leeftijd van de leerlingen varieert tussen 14 en 19 jaar, het overgrote deel van hen is, zoals de bedoeling was, 15 of 16 jaar oud (tabel 29). Hiervan zijn 79 jongens en 130 meisjes, van 3 personen is het geslacht onbekend.

Tabel 29. Leeftijd van de scholieren die aan de enquête hebben meegewerkt.

Leeftijd	14 jaar	15 jaar	16 jaar	17 jaar	18 jaar	19 jaar	onbekend
Aantal personen	6	75	79	29	6	1	16

Driekwart van de scholieren in het onderzoek komt uit het Westland, 10% uit de steden Delft, Maassluis, Rijswijk en Den Haag, en een klein deel woont aan de rand van de stad (zie tabel 30).

### 3.2.2 Motivatie voor een eventueel vakantie- of bijbaantje

Van de 212 scholieren heeft 93,4% in 2003 een vakantie- of bijbaantje tegenover 6,6% niet. Wanneer we deze percentages bekijken naar school (nauw verbonden met woonplaats), valt op dat scholieren van de scholengemeenschap in Delft duidelijk minder vaak een vakantiebaan hebben in vergelijking met de andere scholieren; van deze scholengemeenschap heeft 76% een vakantiebaan, bij de andere scholen is dit 93 tot 98% van de scholieren (bij de MBO-Groen opleiding zelfs 100%).

Tabel 30. Woonplaats van de scholieren die aan de enquête hebben meegewerkt.

Woonplaats	Aantal personen
Westland totaal	155
Naaldwijk	44
Honselersdijk	16
Monster	4
Maasdijk	12
S Gravenzande	8
Poeldijk	16
Wateringen	24
Kwintshuil	12
De Lier	13
Maasland	5
Westland onbekend	1
Maassluis	4
Schipluiden	4
Den Hoorn	3
Delft	16
Pijnacker/Delfgauw	5
Den Haag/Rijswijk	2
Overig	2
Onbekend	21

Tabel 31. Overzicht van motieven voor een vakantie- of bijbaan

Motief	% van scholieren waarvoor dit motief speelt
Financieel motief <sup>1</sup>	90,1%
Gewoon lekker bezig zijn	15,1%
Leuk werk <sup>2</sup>	8,0%
Sociaal motief (o.a. gezelligheid) <sup>3</sup>	7,5%
Leerkundig motief <sup>4</sup>	2,4%
Overige motieven <sup>5</sup>	1,9%

<sup>1</sup> Financieel motief: geld willen verdienen

<sup>2</sup> Leuk werk: niet eentonig, afwisseling

<sup>3</sup> Sociaal motief: gezelligheid, leuke collega's, voor de contacten

<sup>4</sup> Leerkundig motief: om alvast te leren voor vervolgopleiding, goed voor de ontwikkeling, om ervaring op te doen

<sup>5</sup> Overig: moest van mij ouders, om te kijken of ik het werk leuk vind, dit jaar ging ik niet op vakantie

### *Motieven geen baantje*

Degenen die geen baantje hebben, noemen hiervoor als redenen: 'geen zin' (8x), 'geen tijd' (6x), 'geen geldnood' (3x), 'ik verveel me niet' (1x), 'ik wil van mijn vrije tijd genieten' (1x) en 'ik vond het niet nodig' (1x). Als we dit bekijken naar school (woonomgeving), blijken voor degenen in de omgeving van Delft vooral 'geen tijd' en 'geen geldnood' een rol te spelen bij het niet hebben van een bijbaan.

### *Motieven wel een baantje*

Van degenen die wel een vakantie- of bijbaan hebben (gehad), doet het overgrote merendeel dit om financiële redenen (90%). De reden die vervolgens door de scholieren het vaakste wordt genoemd, is om lekker bezig te zijn (15%). Tabel 31 geeft een overzicht van de andere motieven die zijn genoemd voor het hebben van een vakantie- of bijbaan.

## 3.2.3 Type banen en motivatie

Tabel 32 geeft een beeld van het type vakantie- en bijbanen die de scholieren anno 2003 hebben. Aanvoerder in dit rijtje is een baan in de glastuinbouw; bijna 60% van de scholieren werkt in deze sector, met name in de groente- en snijbloementeelt. Een aantal scholieren heeft meerdere baantjes.

Tabel 32. Overzicht van typen vakantie- of bijbanen.

Soorten vakantiebaantjes	Scholieren	
	Aantal	Percentage
Glastuinbouwbedrijf, waarvan:	123	58,0%
Groentebedrijf	48	22,6%
Bloemenbedrijf	47	22,2%
Potplantenbedrijf	33	15,6%
Supermarkt of winkel	49	23,1%
Horeca	13	6,1%
Krantenwijk of folderwijk	12	5,7%
Administratief	7	3,3%
Oppassen	3	1,4%
Anders	18	8,5%

In de enquête is gevraagd aan te geven om welke reden men bij het betreffende type bedrijf is gaan werken. In tabel 33 wordt per type vakantie- of bijbaan weergegeven welke motieven een rol spelen om bij het betreffende type bedrijf te gaan werken.

### *Algemeen*

Voor de scholieren zijn 'flexibele werktijden' (46%), 'afwisselend werk' (45%), 'veel uren maken' (43%), 'contact met anderen' en 'dicht bij huis' met beide 40% de belangrijkste motieven om een baan te kiezen.

### *Glastuinbouw*

Als sterke punten voor het werken in de tuinbouw worden genoemd 'flexibele werktijden' (57%), en 'veel uren kunnen maken' (48%) die boven het gemiddelde van alle type baantjes scoren. Als zwak punt geldt de lagere score voor 'interessant, leerzaam'. Dit blijkt ook uit de hogere score voor 'eenvoudig'.

Tabel 33. Overzicht van motieven voor scholieren werkzaam in de glastuinbouw, supermarkt of winkel, horeca, krantenwijk of folders, administratief en oppas om in deze branche te werken. (% groep)

	Totaal (n= 198)	Glastuin- bouw (n= 123)	Supermarkt winkel (n= 49)	Horeca (n=13)	Krantenwijk folders (n=12)	Admini- stratief (n=7)	Oppas (n=3)
Flexibele werktijden	46%	57%	27%	31%	67%	86%	0%
Afwisselend werk	45%	41%	59%	46%	33%	29%	33%
Veel uren maken	43%	48%	35%	46%	25%	71%	0%
Contacten met anderen	40%	33%	59%	77%	33%	57%	33%
Dicht bij huis	40%	41%	43%	31%	75%	29%	33%
Goede betaling	26%	27%	20%	31%	33%	43%	33%
Eenvoudig werk	24%	31%	14%	0%	50%	14%	33%
Niet zo zwaar werk	23%	26%	16%	8%	33%	29%	33%
Makkelijk te vinden	23%	30%	16%	15%	17%	0%	0%
In opgegroeid	18%	24%	4%	0%	17%	29%	0%
Vrienden/vriendinnen	18%	20%	20%	8%	8%	0%	0%
Interessant, leerzaam	13%	7%	22%	31%	8%	43%	0%
Ervaring opdoen	13%	12%	10%	23%	0%	43%	0%
Leuk met planten te werken	9%	12%	2%	8%	0%	0%	0%
Toeval	7%	5%	10%	31%	17%	14%	33%
Advies/wens ouders	6%	5%	10%	0%	0%	14%	0%
Andere reden	4%	2% <sup>1</sup>	8% <sup>2</sup>	0%	0%	0%	0%
Weet niet	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

<sup>1</sup> 3x mijn vader heeft er ook gewerkt, gezellige sfeer er werkt veel familie, geld verdienen

<sup>2</sup> 4x: (2x omdat familie er werkt) (1x vanwege de gezelligheid) (1x omdat scholier alleen 's avonds tijd voor een bijbaan heeft)

### *De drie glastuinbouwsectoren*

Wanneer we inzoomen op de motieven voor scholieren in de drie deelsectoren (zie tabel 34), valt op dat voor scholieren in de groentesector de motieven 'flexibele werktijden' (50%), 'veel uren maken' (50%), een 'goede betaling' (46%) en 'dicht bij huis' (40%) leidend zijn geweest. Voor scholieren werkzaam in de snijbloemen zijn dit 'flexibele werktijden' (55%), 'dicht bij huis' (47%), 'veel uren maken' (45%) en 'afwisselend werk' (40%). Bij de potplanten gaat het met name om 'flexibele werktijden' (70%), 'afwisselend werk' (58%) en 'veel uren maken' (52%). De voornaamste motieven verschillen dus niet zoveel voor de drie deelsectoren, de volgorde van belangrijkheid wel enigszins.

Opvallend is dat 'niet zo zwaar' minder vaak genoemd wordt bij de groentebedrijven en dat 'goede betaling' achterblijft bij bloemen en potplantenbedrijven en juist vaak bij groentebedrijven genoemd wordt. De potplantenbedrijven vallen op door de hoge score voor 'afwisselend werk' en lagere score 'eenvoudig werk', terwijl dit laatste juist bij de bloemenbedrijven hoog scoort. Tenslotte valt op dat 'leuk met planten te werken' in de sierteelt belangrijk is en in de groente nauwelijks genoemd wordt.

### *Supermarkt en winkel*

De sterke punten om in een supermarkt of winkel te gaan werken zijn: 'contacten met anderen' (59%), 'afwisselend werk' (59%), 'dicht bij huis' (43%) en 'interessant, leerzaam' (22%). Minder dan gemiddeld scoren 'flexibele werktijden' (27%) en 'goede betaling' (20%).

Tabel 34. Overzicht van motieven voor scholieren werkzaam in de glastuinbouw om in deze (deel)sector te gaan werken.

	Glastuinbouw (n= 123)		Groentebedrijf (n=48)		Bloemenbedrijf (n=47)		Potplantenbedrijf (n=33)	
	aantal	%	Aantal	%	aantal	%	Aantal	%
Flexibele werktijden	70	57%	24	50%	26	55%	23	70%
Veel uren maken	59	48%	24	50%	21	45%	17	52%
Afwisselend werk	50	41%	13	27%	19	40%	19	58%
Dicht bij huis	50	41%	19	40%	21	45%	12	36%
Contacten met anderen	41	33%	17	35%	15	32%	12	36%
Eenvoudig werk	38	31%	15	31%	18	38%	8	24%
Makkelijk te vinden	37	30%	17	35%	13	28%	9	27%
Goede betaling	33	27%	22	46%	9	19%	5	15%
Niet zo zwaar werk	32	26%	8	17%	14	30%	10	30%
In opgegroeid	29	24%	8	17%	16	34%	7	21%
Vrienden/vriendinnen	24	20%	10	21%	9	19%	6	18%
Ervaring opdoen	15	12%	7	15%	8	17%	1	3%
Leuk met planten te werken	15	12%	1	2%	6	13%	8	24%
Interessant, leerzaam	8	7%	3	6%	3	6%	1	3%
Advies/wens ouders	6	5%	3	6%	1	2%	2	6%
Toeval	6	5%	2	4%	1	2%	3	9%
Andere reden	0	0%	1 <sup>1</sup>	1%	1 <sup>2</sup>	2%	1 <sup>3</sup>	3%
Weetniet	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

<sup>1</sup> mijn vader heeft er ook gewerkt <sup>2</sup> gezellige sfeer, werkt veel familie <sup>3</sup> geld verdienen

#### *Horeca*

Voor een baan in de horeca zijn de belangrijkste redenen voor scholieren de 'contacten met anderen' met 77%, gevolgd door 'afwisselend werk' (46%), 'veel uren maken' (46%), 'goede betaling' (31%), 'interessant, leerzaam' (31%) en 'ervaring opdoen' (23%). Minder goed scoren 'niet zo zwaar' (8%) en 'eenvoudig werk' (0%).

#### *Kranten- of folderwijk*

In het geval van een kranten- of folderwijk zijn als belangrijkste redenen genoemd dat het werk dicht bij huis is (75%), de flexibele werktijden (67%), en het werk is relatief eenvoudig (50%).

#### *Administratief*

De hoogste score halen bij administratief werk 'flexibele werktijden' (86%), en 'veel uren maken' (71%). Daarnaast zijn belangrijke punten 'interessant, leerzaam', 'goede betaling' en 'ervaring opdoen' met elk 43%.

#### *Oppassen*

Bij de keuze voor oppassen spelen verschillende redenen een rol: eenvoudig werk (33%), afwisselend werk (33%), niet zo zwaar werk (33%), contacten met anderen (33%), goede betaling (33%), dicht bij huis (33%) en toeval (33%).

### 3.2.4 Werkduur

In tabel 35 is de werkduur weergegeven van scholieren voor de verschillende leeftijden. Uit de enquête komt naar voren dat gemiddeld 7 uur per week wordt gewerkt door scholieren. In de vakantie is dat gemiddeld 6 weken van 30 uur per week. Dit aantal neemt toe met de leeftijd. Meisjes maken in de vakantie minder uren en weken dan jongens.

Tabel 35. Overzicht van werkduur voor scholieren van verschillende leeftijden (werkzaam in de glastuinbouw, supermarkt, horeca, administratief, oppas of krantenwijk)

	14 jaar	15 jaar	16 jaar	17 jaar	18 jaar	19 jaar	Gemidd.
Uren per week tijdens schoolperiode	5	7	6	7	9	5	7
Jongen		8	5	6			
Meisje	5	7	6	8	9	5	
Uren per week tijdens vakantieperiode	15	28	29	34	31	5	30
Jongen		33	35	41			
Meisje	15	24	25	23	31	5	
Aantal weken afgelopen vakantie	7	6	6	7	6	5	6
Jongen		6	7	9			
Meisje	7	5	5	4	6	5	

Vergelijking met tabel 26 (overzicht van werkduur voor parttimers in de supermarkt van verschillende leeftijden) laat zien dat scholieren in de supermarkt meer uren per week werken tijdens de schoolperiode dan hun leeftijdsgenoten die in andere branches werkzaam zijn. Gedurende de schoolvakantie is het aantal gemaakte uren per week vergelijkbaar tot enigszins lager voor scholieren die in de supermarkt werken.

Tabel 36. Overzicht van netto uurloren voor scholieren werkzaam in de glastuinbouw, supermarkt, horeca, administratief, oppas of krantenwijk

	14 jaar	15 jaar	16 jaar	17 jaar	18 jaar	19 jaar
Gemiddeld	3,23	3,25	3,78	4,35	4,35	4,00
Jongen		3,53	3,94	4,69		
Meisje	3,23	3,06	3,71	3,83	4,35	4,00
Tuinbouw	3,27	3,20	3,81	4,86	4,67	4,00
Jongen		3,48	3,85	4,95		
Meisje	3,27	3,06	3,80	4,50	4,67	4,00
Supermarkt		2,92	3,19	3,46	3,40	
Jongen		2,90	3,63	3,00		
Meisje		2,92	3,16	3,58	3,40	
Horeca	3,75	2,67	4,06	4,15		
Jongen			3,80	4,17		
Meisje	3,75	2,67	4,15	4,13		
Kranten	2,60		7,75	2,50		
Jongen			8,00			
Meisje	2,60		7,50	2,50		
Kantoor		5,25	4,00	4,00		
Jongen		4,50	4,00	4,00		
Meisje		6,00				
Oppas		3,00				
Jongens						
Meisjes		3,00				

### 3.2.5 Uurloon

In tabel 36 is weergegeven wat het netto uurloon van de scholieren is bij de verschillende baantjes en leeftijden. Hieruit komt naar voren dat jongens als regel meer verdienen dan meisjes. Enkele van de door de scholieren genoemde uurlonen lijken te hoog (krantenwijk bij 16 jaar, kantoorbaan bij 15 jaar) en moeten daarom met de nodige voorzichtigheid worden bekeken.

### 3.2.6 Arbeidsvoorwaarden

In de enquête is de scholieren gevraagd of ze een salarisstrook en vakantiegeld krijgen en of er wordt doorbetaald bij ziekte. In tabel 37 zijn de uitkomsten hiervan weergegeven.

#### *Salarisstrook*

Bijna 60% van de scholieren krijgt een salarisstrook. De glastuinbouw steekt daar met 50% ongunstig bij af. Hierdoor ontbreekt de mogelijkheid om belasting terug te vragen. Vooral de groente- en potplantenbedrijven met respectievelijk 46% en 36% zijn hier debet aan. In de andere sectoren geven de werkgevers grotendeels een salarisstrook aan de scholieren.

#### *Vakantietoelage*

Ruim een vijfde deel van de scholieren weet niet of ze vakantietoelage krijgen. Rond de 30% van de scholieren krijgt een vakantietoelage. Supermarkten en de horeca liggen hier duidelijk boven met resp. 61 en 46% van de scholieren, terwijl ook hier de glastuinbouw ongunstig bij afsteekt met slechts 20%.

#### *Doorbetalen bij ziekte*

Gemiddeld krijgt slechts een op de tien scholieren doorbetaald bij ziekte. De supermarkten en de horeca steken hier gunstig bij af met 29 en 23%. In de glastuinbouw ligt dit percentage met 2% duidelijk lager.

Tabel 37. Overzicht van arbeidsvoorwaarden voor scholieren werkzaam in de glastuinbouw, supermarkt of winkel, horeca, krantenwijk of folders, administratief en oppas (% groep)

	Totaal (n= 198)	Glastuin- bouw (n= 123)	Supermarkt winkel (n= 49)	Horeca (n=13)	Krantenwijk folders (n=12)	Admini- stratief (n=7)	Oppas (n=3)
Salarisstrook							
Wel	59%	49%	78%	92%	75%	100%	67%
Niet	39%	50%	20%	8%	25%	0%	33%
Weet niet	2%	1%	2%	0%	0%	0%	0%
Vakantietoelage							
Wel	30%	20%	61%	46%	25%	43%	0%
Niet	47%	59%	20%	31%	33%	0%	100%
Weet niet							