



Knelpunten in werkgeverschap en mogelijkheden tot verbetering

Een participatief traject, doorlopen door fruittelers en onderzoekers

Peter F.M.M. Roelofs
Gondy Peppelman

Rapport 529



Knelpunten in werkgeverschap en mogelijkheden tot verbetering

Een participatief traject, doorlopen door fruittelers en onderzoekers

P.F.M.M. Roelofs¹

G. Peppelman²

Rapport 529

¹ *Agrotechnology & Food Innovations – Agrisystems and Environment (A&F)*

² *Praktijkonderzoek Plant en Omgeving – Fruitteelt (PPO-fruit)*

Colofon

Titel	Knelpunten en in werkgeverschap en mogelijkheden tot verbetering
Auteur(s)	P.F.M.M. Roelofs en G. Peppelman
A&F nummer	529
ISBN-nummer	90-6754-946-0
Publicatiedatum	november 2005
Vertrouwelijk	nee
Goedgekeurd door	Dr. ir. C. Lokhorst

Agrotechnology & Food Innovations B.V.
P.O. Box 17
NL-6700 AA Wageningen
Tel: +31 (0)317 475 024
E-mail: info.agrotechnologyandfood@wur.nl
Internet: www.agrotechnologyandfood.wur.nl

© Agrotechnology & Food Innovations B.V.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, hetzij mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. De uitgever aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

All right reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system of any nature, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publisher. The publisher does not accept any liability for the inaccuracies in this report.



Het kwaliteitsmanagementsysteem van Agrotechnology & Food Innovations B.V. is gecertificeerd door SGS International Certification Services EESV op basis van ISO 9001:2000.

Abstract

A tool is developed for and with agricultural employers to improve aspects of their employer ship. During the first part of the study, the most important bottlenecks in agricultural employer ship were defined. Five fruit farmers with regular employees were interviewed and 42 employers answered a questionnaire. According to the fruit farmers with employees the most important bottlenecks were:

- workload of the entrepreneurs
- large variation in labour demand over the year
- recruitment of regular and temporary employees
- discussion of progress with employees and commitment of employees
- regular consideration with employees concerning their function

Another bottleneck concerned legislation, rules and administration concerning the work with employees. However, the goals of this study did not include this item.

The second part of the study consisted of two workshops with seven fruit farmers. They were informed on advantages and disadvantages of working with regular employees, and how to get their commitment, and discussed this. They also got a visual overview of the labour demand on their farms during the year, and discussed possibilities to make it more constant.

The farmers got theoretical information concerning (aiming other things) communication, legislation and rules (concerning employer ship), good employer ship and leadership. A good self-image concerning a number of person characteristics, like leadership, is important for an employer. Therefore some relevant characteristics of the participants in the workshops were discussed. Evaluating the workshops, all seven fruit farmers mentioned they had learned a lot about an underexposed topic.

Keywords: *employer ship, pressure of work; recruitment, distribution of labour demand, discussion of progress*

Inhoudsopgave

Abstract	3
1 Inleiding	7
2 Methoden	9
2.1 Specificatie van het knelpunt binnen werkgeverschap	9
2.2 Gezamenlijk zoeken naar oplossingen voor de knelpunten	9
2.3 Monitoring en evaluatie	10
2.4 Verwerking gegevens	10
2.4.1 Diepte-interviews	10
2.4.2 Vragenlijst Arbeid en Gezondheid	11
2.4.3 Vragenlijst bij posterpresentaties	11
2.4.4 Interactief probleemoplossend traject	11
3 Resultaten	13
3.1 Specificatie van knelpunten binnen werkgeverschap	13
3.1.1 Diepte-interviews van vijf fruittelers	13
3.1.2 Vragenlijst Arbeid en Gezondheid	22
3.1.2.1 Veiligheid en blootstelling aan trillingen en agentia	22
3.1.2.2 Mentale belasting	23
3.1.2.3 Gezondheidskenmerken	25
3.1.3 Resultaten vragenlijst bij posterpresentaties	26
3.1.4 Knelpunten die in het participatieve traject worden opgepakt	30
3.2 Interactief probleemoplossend traject	31
3.2.1 Eerste workshop	31
3.2.2 Tweede workshop	32
3.2.3 Evaluatie	33
4 Discussie	35
4.1 Fase 1: diepte-interviews	35
4.1.1 Andere gesignaleerde (mogelijke) knelpunten en aandachtspunten	35
4.2 Fase 1: Vragenlijst Arbeid en Gezondheid	36
4.3 Fase 2: Workshops	36
5 Conclusies	37
Literatuur	39
Samenvatting	41
Dankbetuiging	43
Bijlagen	45

1 Inleiding

In 2003 is in het kader van de LNV onderzoeksprogramma's 400-I en 400-III een 'nulmeting van ondernemerschap in geïntegreerde en biologische bedekte en open teelten' uitgevoerd (De Lauwere *et al.*, 2004). Hierin is nagegaan in hoeverre ondernemers invulling geven aan de kritische succesfactoren voor het innovatief ondernemerschap dat wordt gezien als een voorwaarde voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).

Deze nulmeting was de basis voor een aantal op te starten participatieve trajecten met de ondernemers, gericht op verbetering van de duurzaamheid van het ondernemerschap. Hierbij wordt MVO als belangrijk uitgangspunt voor 'duurzaamheid' beschouwd, waarbij de samenhang en het evenwicht tussen de drie p's (People, Planet en Profit) centraal staan.

Het People-aspect betreft effecten van de onderneming op mensen binnen en buiten het bedrijf. De Lauwere *et al.* (2004) hebben het people aspect betrokken op de mensen binnen het bedrijf en dit aspect beoordeeld aan de hand van de relatie met het huidige personeel. Een gericht en stimulerend beloningsbeleid waarmee personeel vastgehouden en geworven wordt, werd als gunstig beoordeeld. De meeste ondernemers scoorden zwak voor deze zogenaamde 'kritische succesfactor' (KSF) voor duurzaam ondernemerschap (De Lauwere *et al.*, 2004). Voor ondernemers die veel met personeel werken – in teelten met veel handwerk, zoals de fruitteelt, een deel van de groenteteelt en veel biologische teelten – kan dit een belemmering zijn bij het werven en vasthouden van goed personeel.

Daarom is in het onderhavige onderzoek – één van de participatieve trajecten binnen het vervolgproject 'Beoordeling en verbetering van innovatief en duurzaam ondernemerschap op biologische en geïntegreerde open teelten bedrijven' – getracht samen met de ondernemers deze KSF beter te ontwikkelen. Omdat het onwaarschijnlijk was dat het knelpunt beperkt is tot het beloningsbeleid van het personeel, zijn in het traject aanvankelijk meerdere aspecten van het werkgeverschap meegenomen. Er is onder anderen gekeken naar de aspecten arbeidsveiligheid, fysieke en mentale belasting van werknemers, voor- en nadelen van werken met vast personeel, arbeidsorganisatie en imago van het werk in de sector.

Doelstelling

Het beoogde eindresultaat was een methodiek (tool) om één of meer aspecten van innovatief ondernemerschap wat betreft werkgeverschap in brede zin (arbeidsorganisatie, omgang met personeel, arbeidsomstandigheden en binding van personeel aan het bedrijf) te verbeteren. De tool moet in de praktijk toegepast kunnen worden door Nederlandse agrarische ondernemers die werken met personeel en hun werkgeverschap willen verbeteren. Toepassing van de tool vormde een onderdeel van het onderzoek.

2 Methoden

Het onderzoek bestond uit twee fasen. In de eerste fase is nader gespecificeerd welke aspecten van het werkgeverschap de belangrijkste knelpunten veroorzaken, en op welke aspecten de te ontwikkelen tool van toepassing moest zijn. De tweede fase bestond uit een participatief traject met fruittelers, waarin gezamenlijk naar oplossingen gezocht is voor de knelpunten uit de eerste fase. Hiervoor werd een tool ontwikkeld en toegepast. Aansluitend is een evaluatie uitgevoerd en zijn de gegevens verwerkt.

2.1 Specificatie van het knelpunt binnen werkgeverschap

Op basis van praktijkkennis en literatuur, onder andere het inventariserende onderzoek in de glastuinbouw door Vermeulen *et al.* (2004), is inzicht verkregen in de knelpunten die zich voordoen met betrekking tot het werkgeverschap in de agrarische sector. Op basis hiervan is een vragenlijst opgesteld (bijlage A), aan de hand waarvan diepte-interviews zijn afgenomen. Op deze manier zijn vijf fruitteeltbedrijven die werken met vast personeel doorgelicht voor wat betreft het personeelsmanagement. De geïnterviewde ondernemers hebben tevens het deel van de vragenlijst 'Arbeid en gezondheid' van TNO Arbeid (zie bijv. Hildebrandt *et al.*, 1989) ingevuld, dat betrekking heeft op de psychische belasting. Het desbetreffende deel van de vragenlijst is opgenomen in bijlage B.

Op basis van de resultaten van het literatuuronderzoek en de diepte-interviews zijn de knelpunten met betrekking tot het werkgeverschap verder gespecificeerd. De resultaten zijn in de vorm van een poster (bijlage C) gepresenteerd op 3 december 2004 tijdens het Wintersymposium³ in Wageningen, en tijdens een klantendag van Fruit Consult, Nederlands grootste voorlichtingsorganisatie in de fruitteelt. Tijdens beide bijeenkomsten is aan belangstellende fruittelers een vragenlijst voorgelegd (bijlage C), waarop fruittelers onder andere konden aangeven welke aspecten van het werkgeverschap ze het moeilijkst vinden.

2.2 Gezamenlijk zoeken naar oplossingen voor de knelpunten

Het zoeken naar oplossingsrichtingen en ontwikkelen van tools voor de gesignaleerde knelpunten gebeurde door middel van een participatief traject, waarin ondernemers (fruittelers) en onderzoekers gezamenlijk werkten aan de problematiek.

Het traject bestond uit twee workshops, waarvan de begin- en eindtijd en de locatie in overleg met de beoogde deelnemers zijn vastgesteld. De workshops vonden plaats bij PPO-fruit te Randwijk, van 15.00 uur tot ongeveer 21.00 uur. Het doel van de workshops was discussies uit te lokken tussen de ondernemers, opdat zij zoveel mogelijk kennis en vooral ervaringen zouden uitwisselen. Om de discussies te structureren en te sturen werden de discussies ingeleid door korte presentaties. Deze waren voorbereid door de begeleidende onderzoekers, op basis van

³ Dit Wintersymposium wordt jaarlijks georganiseerd door PPO-fruit, de Nederlandse Fruittelers Organisatie (NFO) en het Productschap Tuinbouw (PT)

beschikbare kennis en literatuur en op basis van gegevens die ongeveer een week voor elke workshop werden aangeleverd door de fruittelers.

Aan de workshops namen zeven ondernemers deel, die zijn geworven door (1) tijdens de eerste fase geïnterviewde fruittelers met personeel telefonisch te benaderen, (2) deelnemers te werven op het genoemde Wintersymposium en de bovenvermelde klantendag, aan de hand van een posterpresentatie en een vragenlijst, (3) een artikel met de onderzoeksresultaten van 2004 in de Fruitteelt (Peppelman en Roelofs, 2005) en (4) door het benaderen van enkele (kring-) voorzitters van de NFO. De belangrijkste bedrijfskenmerken van de deelnemers staan in bijlage E.

Voorbereiding workshops door ondernemers

De fruittelers kregen 'huiswerkopdrachten' mee die ze voorafgaand aan de bijeenkomsten dienden op te sturen. De huiswerkopdracht voor de eerste bijeenkomst bestond uit (1) het doorgeven van een aantal bedrijfsgegevens en (2) het zich voorbereiden op de vraag wat men zou zijn als men geen fruitteler was geworden en vragen betreffende de planning van werkzaamheden, het werven van personeel, tevredenheid van personeel en knelpunten of moeilijke taken van het werkgever zijn. Het huiswerk voor de tweede bijeenkomst bestond uit (1) het aandragen van eventuele oplossingen voor arbeidspieken en dalen op het eigen bedrijf en (2) het invullen van een vragenlijst over persoonskenmerken.

2.3 Monitoring en evaluatie

In het in hoofdstuk één genoemde overkoepelende project 'Beoordeling en verbetering van innovatief en duurzaam ondernemerschap op biologische en geïntegreerde open teelten bedrijven' zijn meerdere tools ontwikkeld of toegepast. Om de bruikbaarheid van de tools te kunnen beoordelen werd in het overkoepelende project veel aandacht besteed aan monitoring en evaluatie binnen de afzonderlijke onderdelen. Ten behoeve van alle participatieve trajecten is een standaard vragenlijst opgesteld (bijlage D) die diende te worden ingevuld door de onderzoekers die het traject begeleidden.

2.4 Verwerking gegevens

2.4.1 Diepte-interviews

Van elk bedrijfsbezoek is een verslag gemaakt dat is teruggekoppeld naar de desbetreffende ondernemer. Vervolgens zijn de genoemde verslagen samengevoegd tot één document waarin is aangegeven hoe de geïnterviewde ondernemers omgaan met de aspecten arbeidsveiligheid, fysieke en mentale belasting van werknemers en imago van het werk in de sector, en waar eventuele knelpunten liggen.

2.4.2 *Vragenlijst Arbeid en Gezondheid*

De antwoorden op de vragen over psychische belasting uit de vragenlijst Arbeid en Gezondheid zijn verwerkt conform Oude Vrielink *et al.* (1995), en vergeleken met de antwoorden op dezelfde vragen die zijn gesteld in het kader van de Nulmeting ten behoeve van het Arboconvenant Agrarische sectoren (Roelofs *et al.*, 2003). In het laatstgenoemde onderzoek zijn de vragen beantwoord door ‘werkenden’ (meestal de ondernemer, maar soms een uitvoerder, medewerker of bedrijfsleider), in het onderhavige onderzoek door de ondernemers. Verder zijn in het onderzoek van Roelofs *et al.* (2003) alleen gegevens gebruikt van bedrijven met minimaal 7,5 ha pitvruchten of 2,5 ha steenvruchten en kleinfruit, en waarbij de respondent heeft aangegeven minimaal 40 uur per week op het fruitteeltbedrijf te werken.

2.4.3 *Vragenlijst bij posterpresentaties*

De antwoorden van de respondenten zijn samengevat in staafdiagrammen en vervolgens toegelicht. Gezien het oriënterende karakter van de vragenlijst, en omdat er niet gestreefd is naar een representatieve steekproef was een statistische analyse niet zinvol.

2.4.4 *Interactief probleemoplossend traject*

Nadat duidelijk was geworden met welke knelpunten de ondernemers in hun rol van werkgever vooral te maken hebben, is bepaald welke aspecten moesten worden meegenomen in de interactieve sessies. Behalve dat het knelpunten moesten zijn op het gebied van werkgeverschap dienden de aspecten ook voldoende raakvlakken te hebben met het overkoepelende thema ‘ondernemerschap’. Knelpunten als ‘teveel administratie’ vallen grotendeels buiten dit thema en zijn daarom niet meegenomen in het interactieve traject.

Voorafgaand aan de eerste workshop hebben de onderzoekers op basis van de verkregen bedrijfsgegevens met behulp van het rekenmodel AgroWerk (Vink en Kroeze, 2005) voor elk bedrijf een arbeidsfilm berekend, en de arbeidsbehoefte uitgedrukt in uren per bedrijf en uren per ha. Voorafgaand aan de tweede workshop zijn de antwoorden op de vragenlijst over persoonlijkheidskenmerken geanalyseerd conform De Lauwere *et al.* (2004).

3 Resultaten

3.1 Specificatie van knelpunten binnen werkgeverschap

3.1.1 *Diepte-interviews van vijf fruittelers*

In augustus 2004 zijn vijf fruittelers met vaste arbeidskrachten geïnterviewd, die afkomstig waren uit Herveld, Beesd, Meteren, Andelst en Ressen. De bedrijven besloegen – inclusief eventuele gewassen die op het hout worden gekocht – een oppervlakte van gemiddeld 25,2 ha, waarvan 21,4 ha fruitteelt. Gemiddeld was er 17 ha appels en 4,4 ha peren. Daarnaast teelden enkele fruittelers akkerbouwgewassen en kerstbomen. Eén van de ondernemers had tevens een loonwerkbedrijf, één bedrijf was een onderdeel van een firma met andere bedrijfstakken en één bedrijf had behalve de boomgaard een ‘landgoedwinkel’.

Op vier bedrijven wordt het fruit ook gesorteerd, op het vijfde wordt alleen gesorteerd wat in de eigen winkel wordt verkocht. Eén van de bedrijven sorteert ook voor derden. Op alle bedrijven wordt vrijwel de hele oogst in eigen beheer gekoeld, op vier bedrijven wordt een klein deel elders gekoeld (meestal de veiling). Op twee bedrijven is huisverkoop een belangrijke vorm van afzet. Gemiddeld waren er 4,5 vaste arbeidskrachten die 27,5 uur per week werkten, en 25 losse arbeidskrachten. Deze laatsten werkten vooral tijdens de oogst.

De bedrijven zijn alle vijf EUREP-GAP gecertificeerd, één bedrijf tevens HACCP (met name van belang geacht voor sorteerbedrijven). Aan de waarde van verdere certificering wordt ernstig getwijfeld.

Geen van de ondernemers heeft een cursus personeelsmanagement of soortgelijke cursus gevolgd. De ondernemers zijn in het bedrijf gegroeid en zien geen aanleiding om cursussen op dit onderwerp te gaan volgen.

Veiligheid

Alle ondernemers kennen de RI&E (Risico Inventarisatie & evaluatie) en het Plan van Aanpak, en weten dat ze verplicht zijn die op te (laten) stellen. Op drie van de vijf bedrijven is dit ook gebeurd, twee keer werd als motivatie EUREP-GAP en/of HACCP genoemd, en eenmaal de wettelijke verplichting. De andere twee ondernemers doen het op korte termijn om een hoge boete te voorkomen, dus vanwege de wettelijke verplichting. De ondernemers staan er vrij neutraal tegenover; veiligheid vinden ze belangrijk maar met name de aanbevelingen van Stigas gaan naar hun mening vaak te ver.

Als veiligheidsmaatregelen die worden genomen zijn genoemd het technisch in orde houden van machines; het om veiligheidsredenen aanpassen van een kistenkantelaar (één ondernemer); het zelf (dus door de ondernemer en niet door personeel) spuiten van gewasbeschermingsmiddelen; het opgeruimd houden van het bedrijf; alleen fulltime medewerkers laten werken met machines; heftruckdiploma; aanwezigheid van persoonlijke beschermingsmiddelen; het gebruik van stamatten en hanteren van de juiste werkhoopte bij sorteren; het advies om onderlossers niet vol te plukken; een goede arbeidssfeer en het zorgen voor een goede EHBO en BHV.

Op geen van de bedrijven is een veiligheidsreglement aanwezig. Wel is aangegeven waar meststoffen, oogdouche, verbandtrommel en dergelijke hangen (Eurep-gap verplichting). Op één bedrijf heeft het vaste personeel inzage in de RI&E, om te zien wat aandachtspunten zijn. Als vast personeel goed is ingewerkt en er voldoende communicatie is over veranderingen in werkmethoden met mogelijke gevolgen voor de arbeidsveiligheid zijn daar geen grote problemen te verwachten. Een mogelijke risicofactor ligt bij het tijdelijke personeel. Ook dat moet weten wat te doen in geval van calamiteiten, en het is onduidelijk of dat altijd het geval is.

Planning

Bespuitingen moeten direct worden uitgevoerd als het nodig is, en krijgen altijd voorrang. Rooien, planten, uitbuigen en dergelijke vinden plaats in een andere periode, en moeten voor een bepaalde tijd worden uitgevoerd. De omvang van dit werk is goed te plannen, maar wanneer het uitgevoerd kan worden hangt af van het weer.

Ook het snoeien is een belangrijke arbeidspost. Doorgaans gebeurt dit door de ondernemer en één of meerdere vaste arbeidskrachten. Ze kennen elkaars tempo, en kunnen de arbeidsbehoefte daarom vrij goed inschatten. Bovendien zijn de ondernemers bereid om langer door te werken om dit werk tijdig uitgevoerd te krijgen, en verwachten ze dit ook van hun vaste medewerkers. Bij het plukken worden op alle bedrijven losse arbeidskrachten ingehuurd.

Sorteren is doorgaans het moeilijkst te plannen, met name als er op bestelling wordt gesorteerd. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van personeel met nul-uren contracten of worden losse arbeidskrachten die anderszins op afroep beschikbaar zijn ingezet. Deze mensen zijn echter steeds moeilijker te vinden; ook parttimers hebben liever een vast aantal uren, en liefst het hele jaar door. Dit geldt niet alleen voor het losse personeel, maar ook voor de vaste medewerkers. Zo hadden alle geïnterviewde ondernemers (allen met vast personeel) een neventak (kerstbomen, winkel, sorteren).

Werving vaste medewerkers

Het verloop onder de vaste medewerkers is gering. Eén werkgever gaf aan zelfs verbaasd te zijn als iemand voortijdig zou opstappen. Behalve leeftijd zijn gezondheidsklachten (rug) als reden genoemd om als medewerker weg te gaan, en op één bedrijf is meermaals een vaste medewerker weggegaan omdat hij geen carrière kon maken.

Vier van de vijf ondernemers houden exitgesprekken, of gaven aan dit te willen doen als er iemand weg zou gaan. Men wil graag de reden van vertrek weten, en vindt ook na het dienstverband een goede relatie van belang. Eén ondernemer houdt tevens een afscheidsfeestje. Eén van de ondernemers heeft geen exitgesprek gehouden bij een voortijdig beëindigd dienstverband, de desbetreffende medewerker was ontslagen wegens slechte motivatie.

Vaste medewerkers worden aangetrokken via het kennissennetwerk, bijvoorbeeld stagiaires, plukkers, loonwerkers of uit de klantenkring van de winkel. Geen van de geïnterviewde ondernemers maakt bij de werving van vast personeel gebruik van bemiddelende organisaties.

Dit heeft een reden, want vooral karaktereigenschappen spelen een rol bij selectie. Opleiding en lichamelijke gesteldheid (geen rugklachten) zijn basisvoorwaarden, maar uiteindelijk wordt geselecteerd op uitstraling (fris, actief, geïnteresseerd) en inzet. Eén van de ondernemers noemt ook de ambitie van de sollicitant als criterium. Op zijn bedrijf moet een vaste medewerker niet ambiëren bedrijfsleider te worden, want hij heeft al een bedrijfsopvolger. Om teleurstellingen te voorkomen wordt hierover al tijdens de sollicitatie gecommuniceerd.

Alle vaste medewerkers krijgen – na een proeftijd – een aanstelling voor onbepaalde tijd. Doorgaans vinden zowel ondernemer als werknemer dit wenselijk. Salaris is gebaseerd op de tuinbouw CAO; twee van de ondernemers betalen precies het CAO-loon, de andere drie iets meer.

Inwerken van nieuwe medewerkers gebeurt meestal door deze twee tot drie weken te laten meelopen met de ondernemer. Werkzaamheden zoals het snoeien worden vaak gezamenlijk uitgevoerd, hierbij wordt vanzelf veel gecommuniceerd. In sommige gevallen (zoals de nieuwe medewerker die eerst bij de loonwerker in dienst was) kennen ze het bedrijf eigenlijk al. Verder moeten nieuwe medewerkers vooral veel vragen stellen.

Eén van de ondernemers merkte op dat medewerkers (maar ook de beoogde bedrijfsopvolger) vaak teveel op de ondernemer blijven leunen, en zelf onvoldoende verantwoordelijkheid nemen. Op het bedrijf met vijf vaste werknemers werken deze elkaar in, voor zover nodig omdat ze het bedrijf als plukker al enigszins hebben leren kennen. Ook later blijven ze elkaar controleren en in een goede sfeer corrigeren (“dat is het liefste wat ze doen”).

Manieren om te weten of men aan alle wettelijke eisen voldoet zijn: premies betalen (1x), EUREP-GAP (2x), logisch denken (1x), volgen van de media en vakbladen (2x), accountant (2x), eigen administrateur.

Werkverdeling vaste medewerkers

Taken worden op alle bedrijven verdeeld door de ondernemer(s), op één bedrijf in overleg met de vaste medewerkers. Bij de takenverdeling wordt ingespeeld op capaciteiten van het personeel. Bespuitingen worden vrijwel altijd uitgevoerd door (één van) de ondernemers.

Uiteindelijk ligt de eindverantwoordelijkheid ook bij de ondernemer, al zouden tenminste drie van de vijf geïnterviewde ondernemers willen dat vaste medewerkers in het dagelijkse werk zelf meer verantwoordelijkheid zouden nemen. De vaste medewerker op één fruitteeltbedrijf heeft in principe de ruimte om zich te profileren als bedrijfsleider, maar dat komt er niet uit.

Op geen van de bedrijven zijn er grote verschillen in bevoegdheden tussen de vaste arbeidskrachten. Soms corrigeren ze elkaar en doorgaans sturen en corrigeren ze de tijdelijke medewerkers, maar sancties worden altijd getroffen door de ondernemer.

Ondernemers doen niet bewust aan taakroulatie of taakverbreding. In veel gevallen zijn de taken van de vaste medewerkers al vrij breed (wat het teeltgedeelte betreft, sorteren is tamelijk eenzijdig

werk) en als het door tijdsdruk noodzakelijk is worden taken overgenomen. Een voorbeeld is dat sorteerders meehelpen met het dunnen. Tijdsdruk en verantwoordelijkheid voor bepaalde taken zijn op een ander bedrijf juist redenen om niet aan taakroulatie te doen.

In rustiger tijden is er soms ander werk (bijvoorbeeld kerstbomen) om het personeel aan het werk te houden, met doorgaans een ander karakter dan het normale werk. Dit is meestal geen echte taakroulatie, maar geeft wel variatie in fysieke belasting.

Werkoverleg vindt overal wel plaats, 's morgens, direct voor of tijdens het werk. Werkoverleg is sterk gericht op het operationele werk. Op één bedrijf heeft het overleg meer het karakter van het geven van instructies, op andere is in meerdere of mindere mate sprake van wisselwerking. Van vaste medewerkers wordt verwacht dat ze soepel kunnen opvangen dat de ondernemer onverwacht wordt weggeroepen voor iets anders.

Op geen van de bedrijven worden functioneringsgesprekken gehouden. De meeste ondernemers werken nauw samen met het vaste personeel, en verwachten dat ze het opmerken danwel aangesproken worden als er iets is. Ze nemen de persoon dan apart of – wat meer voorkomt – bespreken het tijdens het werk.

Toch kan ook bij intensief samenwerken een regelmatige functioneringsgesprek zinvol zijn. Hier kan tevens worden gesproken over de toekomstige ontwikkelingen van het bedrijf en over de plaats van de medewerker daarin. Verder zijn bij slecht functioneren van een medewerker verslagen van functioneringsgesprekken nodig om maatregelen (desnoods ontslag) te kunnen treffen.

Geen van de ondernemers controleert de productie van de vaste medewerkers in de boomgaard, en ze worden dus ook niet naar productie uitbetaald. In tegendeel, ondernemers gaan er vanuit dat de motivatie van de vaste medewerkers voldoende is om de productiviteit van losse medewerkers op peil te houden. Bij de oogstwerkzaamheden werken de ondernemer en de vaste medewerkers daarom veelal in aparte ploegen.

Bovendien geven de ondernemers aan dat de kwaliteit van het werk nog belangrijker is dan de kwantiteit. De vaste medewerkers hebben controlerende taken ten opzichte van de losse medewerkers (en op sommige bedrijven ten opzichte van elkaar), de ondernemer staat daar weer boven.

Tevredenheid vaste medewerkers met functie

Ondernemers weten doorgaans niet waarom personeel bij hen wil werken. Argumenten die worden genoemd zijn een iets betere betaling dan de CAO voorschrijft en – wanneer het werk dat toelaat – flexibiliteit in de werktijden. Eén ondernemer geeft aan dat hij ‘een goede naam heeft in het dorp’, wat gunstig is bij het werven en vasthouden van personeel.

Persoonlijke aandacht lijkt een belangrijk aspect. Dit wordt geuit via het bezoeken van verjaardagen of bruiloften, trakteren na een drukke periode of een extra gift op speciale dagen.

Slechts één van de ondernemers vraagt de vaste medewerkers soms 'of het goed gaat en of het naar de zin is'. Deze ondernemer vindt de relatie met de omgeving en het dorp sowieso belangrijk, en spreekt bijvoorbeeld de vader van de vaste medewerker regelmatig. De overige ondernemers verwachten dat het vaste personeel tevreden is, omdat ze anders wel zouden klagen of opstappen, maar praten er niet over. Wel geven twee ondernemers aan graag wat meer feedback van de medewerkers te krijgen.

De ondernemers zijn ervan overtuigd dat het vaste personeel een functie heeft die qua uitdaging bij hen past, of eerder te moeilijk is dan te gemakkelijk. Hoog opgeleid personeel dat in een winkel gaat werken, of iemand met 4 ha grond die toch elders gaat werken zoekt in hun ogen juist werk met minder stress en uitdaging dan het zelfstandig ondernemer zijn.

Vier ondernemers nemen de vaste medewerker mee naar open dagen, studiedagen en dergelijke, en bieden de mogelijkheid om cursussen als BHV en EHBO te volgen. Als de cursus voor het bedrijf noodzakelijk is (heftruck rijden, spuitlicentie) dringen ze aan bij de medewerker, anders niet. De meesten geven aan dat de belangstelling voor cursussen gering is als de ondernemer niet aandringt.

De vijfde ondernemer neemt de vaste medewerker niet meer mee naar telersbijeenkomsten sinds deze dergelijke activiteiten als overuren ging opschrijven.

Betrokkenheid vaste medewerkers

Eén ondernemer betreft vaste medewerkers bij strategische besluiten, en verwacht dat dit leidt tot soepele uitvoering. De andere ondernemers betrekken vaste medewerkers niet direct bij strategische beslissingen. Ondernemers hebben de zaken al overdacht voordat ze er over beginnen, en verwachten bij voorbaat dat overleg met het personeel weinig nieuwe inzichten oplevert.

Drie ondernemers proberen wel de logica of motivatie van veranderingen aan de vaste medewerkers over te brengen, maar dan moet het ook wel gebeuren. Eén ondernemer noemt dat medewerkers in principe blij moeten zijn met (strategische) investeringen, omdat ze ook de continuïteit van hun baan verbeteren.

Bij besluiten op het operationele vlak (snoeimethode, werkvolgorde en dergelijke) worden vaste medewerkers doorgaans wel betrokken. De meeste voorstellen van medewerkers hebben betrekking op dit soort onderwerpen, en worden door vrijwel alle ondernemers serieus genomen, besproken en – indien een verbetering – toegepast.

Het vaste personeel weet veel over oogst (kwantiteit en kwaliteit) en aanverwante zaken (zoals hagelschade), en kent ook de opbrengstprijzen. De ondernemers vinden het bedrijfsresultaat een privé aangelegenheid.

Hoewel er geen vaste regels voor zijn belonen drie van de vijf ondernemers hun vaste medewerkers boven hun salaris. Dit kan zijn in de vorm van traktaties bij topomzet of drukke zaterdagen in de winkel, of in de vorm van extra verlofdagen na een drukke periode.

Slechts één ondernemer spreekt uit dat het vaste personeel zich echt bij het bedrijf betrokken toont, dit is degene die strategische beslissingen met hen bespreekt. Zijn personeel komt bijvoorbeeld in de vakantie of in het weekend even in de boomgaard kijken om te zien hoe het er bij staat. De andere ondernemers weten niet of het personeel betrokken is, of menen van niet. Twee ondernemers spreken uit dat ze met name van het vaste personeel graag wat meer betrokkenheid en waardering zouden zien, maar misschien 'moet je ook niet meer van werknemers verwachten, anders waren ze wel voor zichzelf begonnen'.

Werving losse medewerkers

Los personeel wordt vooral ingezet bij het plukken en op enkele bedrijven bij het dunnen of bij het sorteren. De meeste ondernemers proberen voor tijdelijk werk losse medewerkers zoals ouderen (vutters, 65⁺-ers), huisvrouwen en scholieren aan te trekken. Tot enkele jaren geleden lukte dat, de laatste jaren schakelen vier van de ondernemers ook Polen in.

Als nadeel van het inzetten van Polen wordt genoemd dat er geen band met hen ontstaat (minder betrokkenheid), dat het aanbod minder flexibel is dan van lokale mensen en dat ze het jaar erop waarschijnlijk niet terug komen. Voordelen zijn dat ze lange dagen werken, waardoor er minder mensen nodig zijn wat de planning vereenvoudigt.

Het aantal losse arbeidskrachten dat nodig is, wordt ruw ingeschat op basis van ervaring, en op sommige bedrijven wordt de schatting verfijnd door eerst met de vaste plukploeg een paar dagen te werken. Als er wordt gewerkt via een uitzendbureau (buitenlanders) moet al een klein jaar tevoren een ruwe schatting van de personeelsbehoefte worden gemaakt, en worden een paar weken voordat het werk begint detailafspraken gemaakt.

Lokale losse medewerkers worden geworven via het bestaande netwerk (bekenden van huidige medewerkers, ouders die informeren of kinderen kunnen komen werken), een advertentie in de plaatselijke bladen (twee ondernemers) of een briefje in de eigen winkel. De advertenties (in juni) geven doorgaans veel reacties, maar in augustus haakt een deel af.

Het werven van (Duitse) Polen gebeurt op verschillende manieren. Drie ondernemers doen dit via een uitzendbureau. Eén van hen heeft het 15 jaar zelf gedaan, maar na juridische problemen werkt hij nu met een uitzendbureau. Een andere ondernemer heeft het vorig jaar voor het eerst via een uitzendbureau geprobeerd en doet dat nu weer. De vierde ondernemer regelt één en ander zelf omdat dit goedkoper is. LTO verzorgt dan de tewerkstellingsvergunningen, de rest (slaapplaats, sofi-nummers etc.) doet hij zelf.

Inwerken van nieuwe medewerkers gebeurt door ze instructies te geven en een paar dagen goed in de gaten te houden of ze het begrijpen. Lukt het na een paar dagen nog niet dan worden ze –

zowel uitzendkrachten als plaatselijke medewerkers – naar huis gestuurd. Eén ondernemer is van mening dat aan veel losse medewerkers elke dag instructies gegeven moeten worden, een ander vindt het juist belangrijk om ze snel het vertrouwen te geven.

Het salaris van de losse medewerkers is op twee bedrijven conform de CAO, maar meestal wordt de lijn van collega's en van andere werkplekken in de omgeving van het bedrijf (bijvoorbeeld supermarkt of kassen) gevolgd.

De ondernemers hebben het liefst dat jaarlijks dezelfde mensen terugkomen. Bij de lokale mensen lukt dat de ene fruitteler beter dan de andere (één ondernemer plukt nog helemaal met lokale arbeidskrachten), bij buitenlanders hangt het af van het uitzendbureau.

Binnen het seizoen is er doorgaans niet veel verloop. Tussen de seizoenen verschilt het sterk tussen de bedrijven. De één werkt met een redelijk vaste plukploeg uit het dorp (10-12 personen) met nauwelijks verloop, de ander heeft veel verloop tussen de seizoenen. Eén ondernemer gaf aan daar weinig aan te kunnen doen, omdat volgens hem velen liever ergens gedurende het hele jaar werken dan bij een fruitteler gedurende zes tot zeven weken per jaar lange werkdagen te maken. Anderzijds proberen ondernemers losse medewerkers aan zich te binden door bijvoorbeeld een gezamenlijk diner aan het einde van het plukseizoen (zonder de Polen, daar is op geen van de bedrijven een band mee).

Werkverdeling losse medewerkers

Vrijwel altijd worden de losse medewerkers aangestuurd, gemotiveerd en gecontroleerd door de ondernemer en de vaste medewerkers.

Bij twee ondernemers hebben de meest ervaren losse medewerkers iets meer bevoegdheden dan de anderen. Bij één ondernemer – waarbij de plukkers in één groep werken – vervangen de meest ervaren lokale medewerkers de ondernemer of de vaste medewerkers soms tijdelijk (“Wil jij even opletten?”), zonder speciale bevoegdheden. Op een ander bedrijf wordt geplukt in vier groepen, en staan (behalve de ondernemer en vaste medewerkers) enkele losse medewerkers die al jaren komen aan het hoofd van een groep. Ze zijn verantwoordelijk voor die groep, en worden aangesproken als die achter blijft.

De meeste ondernemers werken met plukgroepen, waarbij Polen en Nederlanders doorgaans in verschillende groepen werken. Voor een deel heeft dit te maken met de werktijden (Polen maken doorgaans langere werkdagen), voor een deel hebben de lokale medewerkers dit liever.

Sommige ondernemers benadrukken in het interview dat er gezamenlijk koffie wordt gedronken, inclusief Polen. Hoewel nergens uitgesproken suggereert dit dat dit niet overal het geval is.

Met de losse medewerkers vindt minder werkoverleg plaats dan met vaste medewerkers. Op sommige bedrijven worden 's morgens instructies gegeven, bijvoorbeeld over de te plukken percelen en de indeling van de groepen. Werkoverleg met losse medewerkers gaat alleen over de

voortgang van het werk, en als de voortgang onvoldoende is wordt gevraagd of medewerkers een bekende willen meenemen. Tijdens pluk en afvoer van het volle fust vindt kwaliteitscontrole plaats en wordt zonodig bijgestuurd.

Betrokkenheid losse medewerkers

In het algemeen wordt gesteld dat de betrokkenheid bij het bedrijf van de lokale losse medewerkers groter is dan die van de buitenlandse (Polen). Dit komt doordat er in de loop der jaren een band groeit met de 'vaste' groep losse medewerkers, en de kans dat Polen op het bedrijf terugkomen veel kleiner is. Dit ligt voor een deel ook aan het uitzendbureau.

Dit betekent niet dat Polen niet hard werken, in tegendeel, in verband met de kwaliteit van het product moeten Polen vaker worden afgeremd dan aangemoedigd. Scholieren horen meestal ook niet bij de vaste ploeg van losse medewerkers, en moeten juist wel relatief vaak worden gestimuleerd.

Geen van de ondernemers hanteert een beloningssysteem voor losse medewerkers. Een aantal ondernemers antwoordde dat wie goed functioneert terug mag komen.

Ook is er geen registratie van productiviteit per persoon, maar vaak wordt wel de productie van de groep via het aantal vol geplukte kisten in de gaten gehouden. Kwaliteitscontrole vindt plaats tijdens het werk, bijvoorbeeld doordat de ondernemer regelmatig met verschillende pluktreintjes mee werkt. Eenmaal van het veld is niet meer te achterhalen welke groep welke kist heeft vol geplukt.

De vaste ploeg van losse arbeidskrachten is aardig op de hoogte van opbrengsten en prijzen, al is de interesse volgens één van de ondernemers gering. Met de Poolse medewerkers wordt niet over opbrengstprijzen gesproken, die komen om geld te verdienen en zijn bereid daar hard voor te werken. De meeste ondernemers gaven aan met vetrekkende losse arbeidskrachten uit de vaste groep exitgesprekken te houden. Ze willen weten waarom iemand niet meer terug komt (vaak studie). Met eenmalige losse arbeidskrachten, inclusief Polen, gebeurt dat niet.

De meeste ondernemers zien het feit dat een vaste ploeg van losse arbeidskrachten al zoveel jaren terug komt als een aanwijzing dat ze tevreden zijn. De tevredenheid van de Polen wordt gezien als een zaak voor het uitzendbureau, niet voor de teler.

De motivatie van los personeel om juist op het desbetreffende bedrijf te gaan werken is niet echt bekend. Gehoorde antwoorden zijn: een respectvolle benadering; geld verdienen; plukkersfeest aan het einde van de pluk; flexibele werktijden; gezamenlijk koffie drinken.

Los personeel is minder betrokken dan vast personeel, en doet zelden een voorstel tot verbetering. Bij veranderingen in werkmethode en dergelijke vraagt één ondernemer ook de losse medewerkers naar hun mening, maar ze worden niet bij de besluitvorming betrokken.

Overig

Eén ondernemer heeft problemen met de motivatie van zijn vaste medewerker, maar hij kan daar om juridische redenen moeilijk van af.

De meeste ondernemers vinden het jammer dat ze niet langer voldoende los personeel uit de directe omgeving kunnen werven. Dit betreft vooral huisvrouwen en gepensioneerden (vutters worden gekort als ze bijverdienen) en recentelijk weer wat meer scholieren. Een van de ondernemers hoopt dat het aanbod van oudere losse arbeidskrachten de komende jaren toeneemt, als die uit de supermarkten worden ontslagen.

Een alternatief is werken met asielzoekers, maar degene die dat heeft geprobeerd is daarmee gestopt vanwege 'alle gedoe', waaronder stempelen op het politiebureau. Hij ziet werken met (duurdere) Polen gezien als een noodzakelijk kwaad, temeer omdat het – met name als het wordt geregeld via een uitzendbureau – duurder is dan werken met asielzoekers.

Verloop komt bij de meeste bedrijven nauwelijks voor en is dus geen knelpunt, behalve op één bedrijf onder het losse personeel. De desbetreffende ondernemer verklaart dit doordat hij mensen slechts zes tot zeven weken per jaar werk kan bieden, en de meeste mensen liever gedurende het hele jaar een beperkt aantal uren willen werken.

Over de regelgeving rond personeel zijn de meeste ondernemers ontevreden. Eén ondernemer weet dat er fruittelers zijn die niet uitbreiden omdat ze dan vast personeel moeten aannemen. Omdat ze dat niet durven staan die bedrijven stil in hun ontwikkeling. Een andere geïnterviewde ondernemer is zijn boomgaard zelfs aan het inkrimpen omdat hij de arbeidsvoorziening niet naar tevredenheid kan regelen. Hij ziet de toekomst somber, omdat in zijn ogen de fruitteelt alleen kan overleven met goedkoop personeel. Een derde ondernemer geeft aan geen problemen te hebben omdat zijn zoon binnenkort in het bedrijf komt, maar extern werven van vast personeel 'lastig' zou vinden. Genoemde knelpunten zijn:

- Teveel rechtsbescherming vaste medewerkers ondanks slecht functioneren.
- Zelfs in een tijd met oplopende werkloosheid lukt het niet om voor één seizoen personeel aan te trekken. (Een ondernemer had deelgenomen aan een project voor werkloze Nederlanders. Op zaterdag waren er 15 mensen ingeschreven, maar 's maandags verschenen er maar acht en na drie weken nog maar één.).
- Asielzoekers mogen nauwelijks werken; van wat ze verdienen moeten ze veel afdragen en de politie treedt hard en soms intimiderend op.
- Teveel regels rond arbo (zoals dure stoelen op de trekker).
- Verantwoordelijkheid voor veiligheid ligt te eenzijdig bij de ondernemers. Dit geeft bij ondernemers het gevoel dat ze werknemers steeds minder werkzaamheden kunnen laten doen, omdat de werkgever aansprakelijk wordt gesteld bij eventuele calamiteiten.

Met name omdat de regelgeving in het buitenland soepeler zou zijn is de Nederlandse regelgeving genoemd als het grootste knelpunt in het werkgeverschap. De strengere regels veroorzaken

oneerlijke concurrentie, die versterkt wordt doordat de normale loonkosten in Nederland toch al hoger zijn dan in omliggende landen.

Als moeilijk onderdeel van het werkgeverschap is twee maal de zorg voor continuïteit in de arbeidsbehoefte genoemd: men moet het personeel op een zinvolle manier aan het werk houden. Leiding geven en motiveren kosten veel energie, maar worden veelal gezien als een leuk onderdeel van het werk. Ook administratie wordt moeilijk gevonden. Deze wordt veelal uitbesteed aan een boekhouder in eigen dienst of – hoewel duurder dan zelf doen – aan een boekhoudbureau.

Als uitgevoerde acties om het werk voor het personeel aangenamer en/of gezonder te maken is genoemd: overgaan van pneumatisch snoeien op elektrisch snoeien; plaatsen van een chemisch toilet; koffie schenken; goed en veilig materiaal; trakteren als een losse arbeidskracht jarig is. Zeker zo belangrijk vinden de ondernemers de omgang met het personeel. Daarbij worden zaken bedoeld als openheid, respect voor elkaar en zorg voor de medewerker. Een tekenend voorbeeld is dat een ondernemer een personeelslid die wegens ziekte niet geschikt was voor zijn functie niet heeft ontslagen, maar een nieuwe werkplek voor hem heeft gezocht en gevonden. Eén ondernemer werkt ook naar buiten actief aan het imago van zijn bedrijf, via zijn landgoedwinkel, sponsoring van een jeugdvoetbalteam, publiciteit in media (krantenartikelen over de introductie van roofmijten op zijn bedrijf) en excursies.

3.1.2 *Vragenlijst Arbeid en Gezondheid*

De vragenlijst Arbeid en Gezondheid is – ondanks toezeggingen na de diepte-interviews en een herhaling van het verzoek in november, dus ruim na de oogst – door slechts drie van de vijf geïnterviewde ondernemers ingevuld. In het kader van de Nulmeting van het Arboconvenant (Roelofs *et al.*, 2004) hebben 45 fruittelers dezelfde vragen beantwoord. Gezien het kleine aantal respondenten in het huidige onderzoek, en omdat alle respondenten fruittelers zijn, is het niet zinvol om verschillen tussen de resultaten van beide onderzoeken te analyseren.

3.1.2.1 Veiligheid en blootstelling aan trillingen en agentia

In tabel 1 zijn de belastende factoren en de kenmerken opgenomen waarvan minimaal 33% van de respondenten in dit onderzoek of in de Nulmeting van het Arboconvenant (Roelofs *et al.*, 2003) heeft aangegeven eraan te zijn blootgesteld danwel het ermee eens te zijn.

Tabel 1: Veiligheid en blootstelling aan belastende factoren bij ondernemers in de fruitteelt, volgens onderzoek voor het Arboconvenant en onderzoek voor Werkgeverschap. Weergegeven is het percentage respondenten dat bevestigend antwoordde.

Kenmerken van veiligheid, blootstelling aan trillingen en agentia	Arboconvenant (2003)	Werkgeverschap
<i>Veiligheid</i>		
werk is veilig	97	100
moet soms werken met onveilige werktuigen	28	33
<i>Wordt blootgesteld aan:</i>		
chemische middelen	77	66
trillingen en schokken	64	33
trillend gereedschap	47	33
schokken door rijden met machines	77	33
<i>Lawaai</i>		
regelmatig blootstelling aan lawaai	61	33
doet werk waarbij lawaai ontstaat	50	33
gebruikt gehoorbeschermingsmiddelen	54	66
<i>Hinder</i>		
heeft hinder van stof	14	33
heeft hinder van vuil	14	33

In beide onderzoeken gaven vrijwel alle respondenten aan het werk in de fruitteelt veilig te vinden, al gaf ongeveer een derde van de respondenten aan dat er soms wordt gewerkt met onveilige machines. Ruim een derde van hen wordt soms blootgesteld aan chemische stoffen (gewasbeschermingsmiddelen).

Ongeveer 2/3 van fruittelers wordt blootgesteld aan trillingen en schokken, vooral door het rijden met machines (waarschijnlijk met de smalspoortrekker in de boomgaard) en in mindere mate (bijna de helft) door het werken met trillend gereedschap. Waarschijnlijk wordt hier het snoeien mee bedoeld. Ongeveer de helft van de fruittelers wordt in het werk regelmatig blootgesteld aan lawaai, en waarschijnlijk wordt dit veroorzaakt door het werk dat men doet. In de Werkgeverschapsenquête is het vrij hoge gebruik van gehoorbeschermingsmiddelen ten opzichte van de gerapporteerde blootstelling opvallend.

3.1.2.2 Mentale belasting

In tabel 2 is weergegeven welk percentage van de respondenten zich herkende in de beschreven kenmerken met betrekking tot de mentale belasting, tijdens het onderzoek in 2001 (Roelofs *et al.*, 2003) en tijdens het onderhavige onderzoek naar werkgeverschap. De aantallen respondenten

waren respectievelijk 45 en 3. De gemiddelde leeftijd was ongeveer gelijk (47 jaar in het onderzoek voor het arboconvenant, 50 jaar in het werkgeverschapproject) en beide groepen waren gemiddeld 22 jaar zelfstandig. De respondenten gaven aan respectievelijk 53 uur per week (Arboconvenant) en 58 uur per week (werkgeverschap) te werken.

Tabel 2: Blootstelling aan mentaal belastende factoren bij ondernemers in de fruitteelt, volgens onderzoek voor het Arboconvenant en onderzoek voor Werkgeverschap. Weergegeven is het percentage respondenten dat bevestigend antwoordde.

Belastingsfactor	Aantal items	Omschrijving van het kenmerk	Arboconvenant	Werkgeverschap
werkdruk	8	• geregeld hoog tempo	78	100
		• geregeld onder tijdsdruk	71	67
		• geregeld jagen om op tijd klaar te zijn	63	33
		• geregeld lang doorwerken	78	100
		• geregeld overwerken	83	100
		• moet meestal erg hard werken	80	67
		• moet heel veel werk doen	92	100
		• maakt geen gebruik van normale rustpauzes	17	0
autonomie	9	• geregeld rustpauzes niet mogelijk	9	0
		• verlofdagen niet opnemen wanneer je wilt	18	33
		• onvoldoende zelfstandigheid	0	0
		• werk niet zelf indelen	19	0
		• werktempo niet zelf beïnvloeden	0	0
		• werk indien gewenst niet gemakkelijk te onderbreken	6	0
		• niet gemakkelijk even weg van de werkplek	18	0
		• niet zelf beslissen over werkuitvoering	24	0
• zelf weinig invloed uitoefenen op de werkomstandigheden	35	0		
informatieverwerking	5	• geestelijk erg inspannend	63	67
		• op veel dingen tegelijk letten	83	100
		• teveel wetten en regels opgelegd	95	100
		• vaak belangrijke beslissingen moeten nemen	95	100
		• wet en regelgeving is erg ingewikkeld	79	100
contactmogelijkheden	4	• onvoldoende contacten met anderen	28	100
		• onvoldoende steun van anderen	33	100
		• vaak alleen werken	69	67
		• vaak eenzaam tijdens werk	25	33
stressvolle gebeurtenissen	3	• confrontatie met persoonlijk rakende dingen	56	67
		• negatieve reacties van omgeving op uw bedrijf / werk	25	0
		• omstandigheden in het werk die privé-leven negatief	54	33
moeilijkheidsgraad	5	• onvoldoende afwisselend	24	0
		• werk te eentonig	17	0
		• werk sluit niet aan bij opleiding	11	0
		• werk te eenvoudig	19	0
		• werk te moeilijk	8	0

Belastingsfactor	Aantal items	Omschrijving van het kenmerk	Arboconvenant	Werkgeverschap
beloning & vooruitzichten	3	• onzeker van inkomen	86	33
		• zorgen over toekomst bedrijf / werk	83	33
		• beloning niet in overeenstemming met het werk	92	66
sociale omstandigheden	6	• geen goede dagelijkse leiding	13	-
		• ergeren aan anderen	44	0
		• dagelijkse leiding houdt onvoldoende rekening	14	-
		• geen goede sfeer	6	0
		• dagelijkse leiding heeft geen goed beeld van de werkuitvoering	14	-
		• onvoldoende waardering	19	0

Uit tabel 2 blijkt dat de knelpunten qua mentale belasting vooral liggen op het terrein van werkdruk, informatieverwerking en onzekerheid van inkomen. Met de autonomie, de moeilijkheid van het werk en met de sociale contacten, en in iets mindere mate met de contactmogelijkheden en de stressvolle gebeurtenissen zijn weinig problemen gerapporteerd. Hierbij moet wel worden bedacht dat de vragenlijsten zijn ingevuld door de ondernemers. Het is mogelijk dat werknemers met name over de autonomie in het werk en over de sociale omstandigheden anders zullen oordelen. Op basis van dit onderzoek zijn daar echter geen aanwijzingen voor.

3.1.2.3 Gezondheidskenmerken

In tabel 3 is weergegeven bij hoeveel van de respondenten de beschreven gezondheidsklachten voorkwamen, in het onderzoek in 2001 (Roelofs *et al.*, 2003) en in het onderhavige onderzoek.

Tabel 3: Prevalentie van gezondheidsklachten bij ondernemers in de fruitteelt, volgens onderzoek voor het Arboconvenant en onderzoek voor Werkgeverschap. Weergegeven is het percentage respondenten dat bevestigend antwoordde.

Gezondheidskenmerken	Arboconvenant (2003)	Werkgeverschap
<i>Algemene gezondheid</i>		
laatste tijd gezondheidsklachten	38	0
kan trap op lopen zonder hijgen	80	100
hele dag vol energie	88	100
voelt zich gejaagd	35	33
voelt zich moe	36	66
<i>Afgelopen 12 maanden klachten aan:</i>		
nek en/of schouders	49	33
armen en/of handen	23	0
lage rug	43	33
benen en/of voeten	21	0

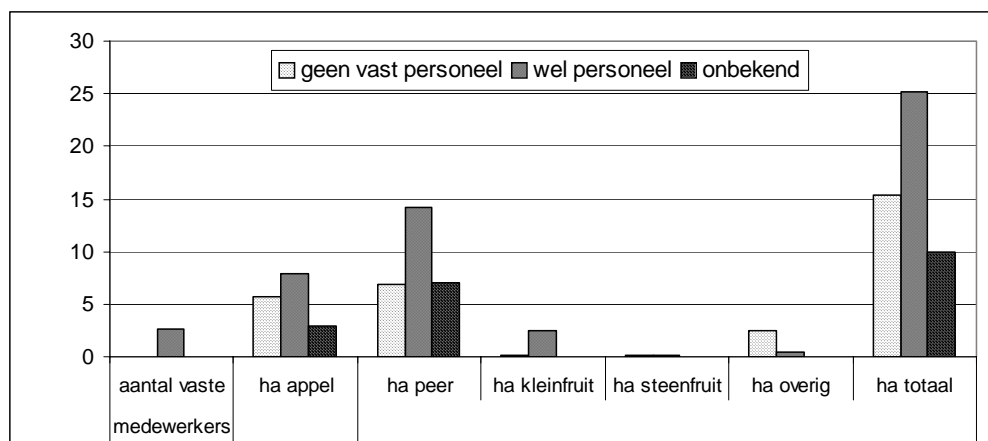
Hoewel ongeveer een derde van de respondenten ‘de laatste tijd’ gezondheidsklachten heeft gehad zijn er conditioneel weinig problemen (vrijwel iedereen zit de hele dag vol energie en kan de trap oplopen zonder te moeten uithijgen). De klachten die men het afgelopen jaar heeft gehad hebben vooral betrekking op de nek/schouderregio (bijna de helft van de ondernemers) en op de lage rug (ongeveer 40%). Klachten aan de armen of handen, of aan de benen of voeten, komen veel minder voor.

3.1.3 Resultaten vragenlijst bij posterpresentaties

Het Wintersymposium is bezocht door ongeveer 250 ondernemers in de fruitteelt, het aantal bezoekers van de klantendag is niet bekend. 37 bezoekers van het Wintersymposium en vijf bezoekers van de klantendag hebben de vragenlijst (zie bijlage C) ingevuld, in totaal 42 respondenten.

Bedrijfsgegevens respondenten

In figuur 1 zijn de bedrijfsgegevens van de respondenten weergegeven, met een onderverdeling naar respondenten zonder vast personeel (20 personen), met vast personeel (14 personen, met 1 tot 10 vaste medewerkers), en een groep waarvan onbekend is of ze personeel hebben (8 personen). Deze laatsten hebben de desbetreffende vraag op de vragenlijst niet beantwoord.

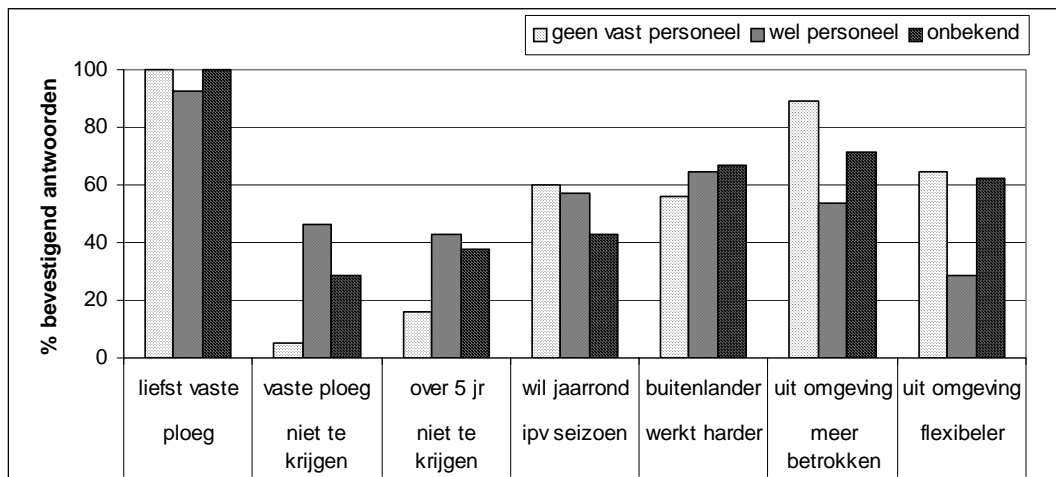


Figuur 1: Bedrijfsgegevens van respondenten op vragenlijst “Werkgever zijn: een lust of een last?”

De gemiddelde bedrijfsomvang van de respondenten is 19 ha fruit. De ondernemers met vast personeel telen met 25 ha gemiddeld bijna tweemaal zoveel fruit als de ondernemers zonder vast personeel (15 ha). Opvallend is dat het gemiddelde areaal peer (9,7 ha) groter is dan het gemiddelde areaal appel (6,5 ha). Dit komt niet overeen met de landelijke gemiddelden. Het verschil wordt veroorzaakt door enkele grote fruittelers met 70, 35 en 25 ha peer met daarnaast weinig of geen appel.

Werken met los personeel

In figuur 2 staan de antwoorden op de vragen die betrekking hadden op los personeel. In het algemeen wordt los personeel vooral ingezet tijdens de oogst.



Figuur 2: Antwoorden van fruittelers op de vragen over los personeel

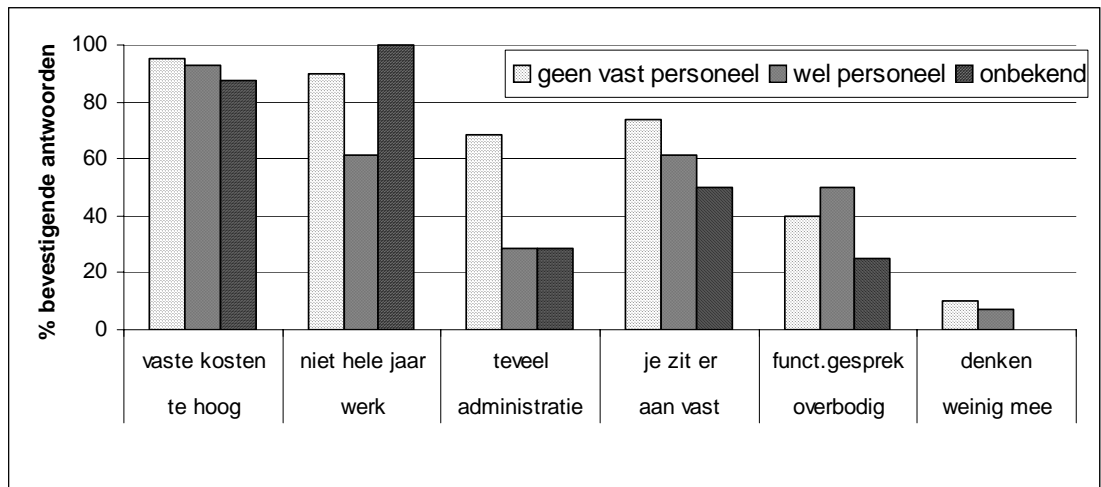
Vrijwel alle ondernemers werken het liefst met een vaste ploeg van losse werknemers.

Opmerkelijk is dat ondernemers met vast personeel wat meer moeite lijken te hebben om een vaste ploeg los personeel aan te trekken dan ondernemers zonder vast personeel. De meeste fruittelers kunnen nog wel een vaste ploeg plukkers krijgen, maar in het algemeen verwacht men dat het over vijf jaar moeilijker zal zijn om los personeel te werven dan nu. Meer dan de helft van de ondernemers (56%) ervaart dat los personeel liever gedurende het hele jaar in deeltijd zou willen werken dan voltijds seizoenswerk.

Verder meent 61% van de ondernemers dat buitenlandse losse medewerkers – vaak zijn dat Duitse Polen – harder werken dan Nederlanders. Daar staat tegenover dat losse medewerkers uit de omgeving meer betrokken zijn en flexibeler inzetbaar zijn dan buitenlanders. Bij deze laatste stellingen is het verschil tussen ondernemers met en zonder personeel opmerkelijk: ondernemers zonder vast personeel oordelen aanzienlijk positiever over de betrokkenheid en flexibiliteit van Nederlandse losse medewerkers dan ondernemers met vast personeel.

Werken met vast personeel

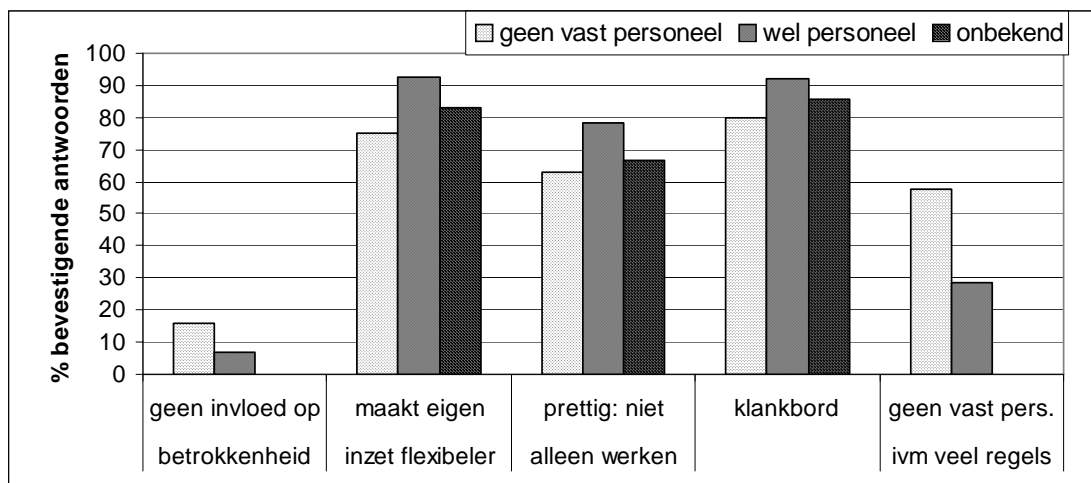
In figuur 3 en 4 staan de antwoorden op de vragen die betrekking hadden op vast personeel. Het is opmerkelijk dat degenen zonder vast personeel in dienst negatiever denken over de mogelijkheden van werken met vast personeel dan degenen die al vast personeel in dienst hebben.



Figuur 3: Antwoorden van fruittelers op de eerste zes vragen over vast personeel

Beide groepen ondernemers (gemiddeld 93%) vinden de vaste kosten te hoog, maar aanzienlijk meer ondernemers zonder vast personeel dan met vast personeel vinden dat ze niet het hele jaar werk hebben voor vast personeel (90 respectievelijk 62%), verwachten teveel administratie (68 respectievelijk 29%) en hebben het gevoel er dan aan vast te zitten (74 respectievelijk 62%).

Het verschil in antwoorden over genoeg werk hebben gedurende het hele jaar kan veroorzaakt worden door verschillen in bedrijfsomvang (figuur 1). Het is echter vreemd dat zoveel ondernemers zonder vast personeel een mening hebben over de noodzaak van functioneringsgesprekken en over het meedenken van vast personeel bij beslissingen over het bedrijf. De verschillen tussen beide groepen ondernemers in deze zijn niet groot. Ongeveer 40% van de ondernemers vindt functioneringsgesprekken overbodig en bijna 10% vindt dat het vaste personeel weinig meedenkt. Met name dit laatste beeld is gunstiger dan het beeld dat ontstond tijdens de diepte-interviews bij vijf ondernemers met vast personeel (paragraaf 3.1.1).



Figuur 4: Antwoorden op de laatste vijf vragen over vast personeel

Het merendeel van zowel de ondernemers met als ondernemers zonder vast personeel heeft het gevoel invloed te kunnen uitoefenen op de betrokkenheid van de vaste medewerkers (figuur 4). Ook zien beide groepen duidelijke voordelen aan het werken met vaste arbeidskrachten: volgens een grote meerderheid maakt vast personeel de inzet van de eigen arbeid flexibeler en men vindt het prettig om niet alleen te hoeven werken. Ook beschouwt ruim 85% van de ondernemers het vaste personeel als een klankbord bij het ontwikkelen van de eigen ideeën. Van de ondernemers zonder vast personeel verwacht 80% dit, van degenen met vast personeel zelfs 93%.

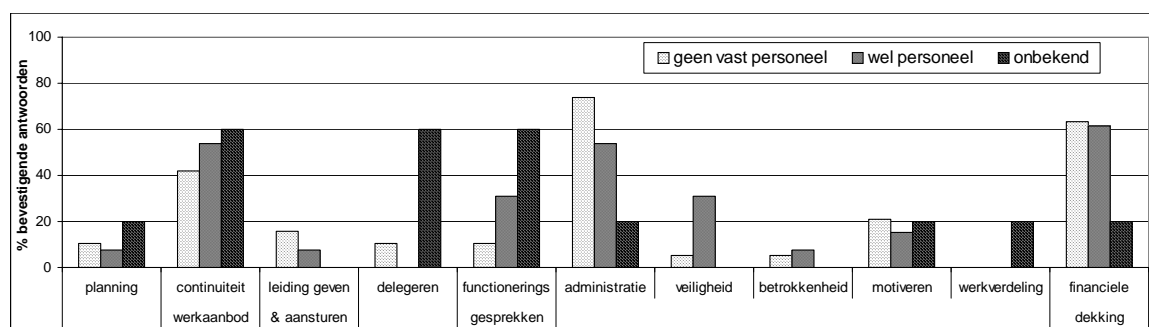
De laatste vraag is mogelijk niet door iedereen goed begrepen, want zowel ondernemers met als ondernemers zonder vast personeel geven aan zo op te zien tegen de administratie en de extra regels dat ze geen vast personeel willen aannemen. Van de ondernemers zonder vast personeel betreft dit 58%, van degenen met vast personeel 29%.

Belemmering voor groei en ontwikkeling

De vraag of problemen of bezwaren rond het in dienst nemen van vast personeel een belemmering voor de groei of ontwikkeling van het bedrijf vormen, is los van de bovenstaande vragen gesteld (bijlage C). Maar liefst 73% van de ondernemers zonder vast personeel, en nog altijd 29% van de ondernemers met vast personeel vindt het in dienst nemen van vast personeel een belemmering voor de groei of ontwikkeling van hun bedrijf. Als motivatie wordt veruit het vaakst genoemd dat de kosten te hoog zijn, en één ondernemer merkt op dat alle risico's bij de ondernemer (blijven) liggen.

Moeilijkste aspecten van werkgeverschap

In figuur 5 is weergegeven welke aspecten van het werkgeverschap het moeilijkst worden gevonden (men kon drie aspecten uit een lijstje aanstrepen).



Figuur 5: De moeilijkste aspecten van het werkgeverschap

De meeste problemen worden ervaren bij de administratie, de financiële dekking van de medewerker(s) en het zorgen voor een continu werkaanbod. De twee laatstgenoemde hangen nauw samen: als er geen continu werkaanbod is voor een vaste medewerker is de financiële dekking minder zeker.

3.1.4 *Knelpunten die in het participatieve traject worden opgepakt*

De belangrijkste knelpunten met betrekking tot het werkgeverschap die op basis van het voorliggende traject zijn gespecificeerd zijn:

a) De werkdruk van de ondernemers.

Waarschijnlijk kan die worden teruggedrongen door niet alleen met losse arbeidskrachten, maar ook met vaste medewerkers te werken. Bijkomende voordelen zijn dat er tijdens het werk meer contactmogelijkheden zijn en dat de informatieverwerking kan worden verdeeld over twee of meer personen. Ook niet onbelangrijk is dat de ondernemer hierdoor minder aan het bedrijf gebonden is, omdat er in overleg altijd iemand beschikbaar kan zijn die het bedrijf goed kent en in de gaten houdt (tabel 2).

Een belangrijke hindernis is de financiële haalbaarheid, en dat ligt voor een deel aan het gebrek aan continuïteit in het arbeidsaanbod (figuur 5). Daarom vormt de arbeidsfilm op het bedrijf één van de belangrijkste aandachtspunten in het participatieve traject.

b) Werving van personeel

Het werven van het personeel vormt in toenemende mate een probleem, met name bij het losse personeel. Vast personeel wordt veelal geselecteerd uit kandidaten die men al kent (uit de directe omgeving of eerder gewerkt als losse arbeidskracht). Het werven en vasthouden van een vaste ploeg van tijdelijke arbeidskrachten is de wens van veel fruittelers (figuur 2), maar wordt steeds moeilijker. Wellicht speelt hierbij mee dat men geen goed beeld heeft van de motivatie van medewerkers om op het bedrijf te komen werken (paragraaf 3.1.1).

c) Overleg met personeel en betrokkenheid

Uit de diepte-interviews (paragraaf 3.1.1) ontstond het beeld dat er niet veel wordt overlegd met het personeel, terwijl dit waarschijnlijk van belang kan zijn bij het verbeteren van de betrokkenheid van het (vaste) personeel bij het bedrijf. Die laatste wens werd in de diepte-interviews (paragraaf 3.1.1) regelmatig uitgesproken, terwijl het meeste vaste personeel volgens de respons op vragenlijst bij de posterpresentaties voldoende meedenkt met de ondernemer (figuur 3).

d) Functioneringsgesprekken

Dit onderwerp hangt samen met het voorgaande, beide hebben te maken met communicatie. Er zijn maar weinig fruittelers die functioneringsgesprekken houden (paragraaf 3.3.1 en figuur 3), terwijl dit een goede gelegenheid is om met het vaste personeel te praten over toekomstplannen met het bedrijf (in relatie tot ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerker). In conflictsituaties is het voor de ondernemer van belang om aan de hand van (korte) verslagen van functioneringsgesprekken aannemelijk te maken dat hij de werknemer al duidelijk te kennen heeft gegeven dat zijn/haar gedrag niet getolereerd wordt, maar dat er geen verbetering optreedt.

Een ander knelpunt dat uit de inventarisatie naar voren kwam betreft de wet- en regelgeving, en daarmee samenhangend het teveel aan administratie rond personeel. Omdat dit onderwerp buiten de invloedssfeer ligt van dit project is dit niet opgepakt. Overigens heeft het Ministerie van LNV een ‘Taskforce ketenomkering’ ingesteld, als een van de maatregelen die de door LNV gegenereerde administratieve lasten met 25% moeten verminderen (Gemengde commissie Administratieve Lastenvermindering, 2004). Andere in de nota genoemde maatregelen zijn het verminderen van het aantal regels en het vergemakkelijken ervan, en het gebruiken van bestaande informatie die al in de productieketens wordt gebruikt.

3.2 **Interactief probleemoplossend traject**

Het kern van het interactieve traject bestond uit twee workshops met fruittelers. De inhoud van de workshops is – binnen de door het project gestelde kaders – vastgesteld op basis van de resultaten van de diepte-interviews, vragenlijsten (bijlage C) en persoonlijke wensen van de deelnemers. Bijlage M geeft een overzicht van de schriftelijke informatie die aan de deelnemers is aangereikt.

3.2.1 *Eerste workshop*

Tijdens de eerste workshop is er – na een presentatie over de bedoelingen van de workshops en de resultaten van het onderzoek in 2004 (zie bijlage F) – veel gediscussieerd aan de hand van de huiswerkopdrachten. De ondernemers vormden een gemêleerd gezelschap, zowel qua bedrijfsplan (teelt van vooral appels, peren of aardbeien, ‘nevenactiviteiten’ zoals bewaren, sorteren en huisverkoop) als qua levensfase als ondernemer (startend, enkele jaren ervaring waarbij wordt voorzien dat vader op termijn uit het bedrijf zal stappen, ervaren en nog jaren vooruit kunnen, ervaren en bezig met overdracht naar bedrijfsopvolger). Hierdoor, en doordat de telers elkaar in ruime mate respecteerden werd uitvoerig gediscussieerd bij de presentatie van de genoemde huiswerkopdrachten, waarbij veel kennis en ervaringen werden uitgewisseld. Vaste arbeidskrachten worden vooral geworven uit de kennissenkring en uit de losse arbeidskrachten die al op het bedrijf komen. Er is vooral gediscussieerd over voor- en nadelen van vaste medewerkers, het vasthouden van vaste en van losse arbeidskrachten en over het aansturen van personeel zonder de goede relatie aan te tasten. De vertrouwensband met (vast) personeel is heel belangrijk, maar duidelijk moet zijn en blijven dat de ondernemer de baas is.

Na de lunchpauze is per bedrijf de arbeidsfilm gepresenteerd (zie bijlage G). Tijdens de presentatie werd gecontroleerd of de ondernemer zich er in kon herkennen en zijn – opnieuw middels groepsdiscussies – wensen en mogelijkheden bediscussieerd om de arbeidsfilm af te vlakken.

Aan het einde van de eerste bijeenkomst is geïnventariseerd of er onderwerpen waren die de ondernemers – naast het deel van het programma dat al vast stond – graag besproken wilden hebben tijdens de tweede bijeenkomst. De wensen hadden vooral betrekking op de vraag hoeveel

een bedrijf moet uitbreiden om in plaats van vader (die minder dan een vol manjaar werkt en op termijn uit het bedrijf stapt) een vaste medewerker aan het werk te houden, en op de kosten van en wettelijke regelingen rond het werken met personeel, en mogelijkheden tot het verhuren van personeel.

3.2.2 Tweede workshop

De tweede workshop begon met een aanzienlijk stuk kennisoverdracht, voor een deel op verzoek van de ondernemers. Dit betrof een inleiding over de kosten van en regelgeving omtrent het in dienst hebben van vast personeel en het verhuren van vast personeel (bijlage H), en een inleiding over goed werkgeverschap en leiding geven (bijlage I).

Tevens zijn de gevolgen van door de ondernemers voorgestelde veranderingen in de bedrijfsopzet op de arbeidsfilm gepresenteerd (bijlage J). Een opmerkelijke constatering is dat het in veel gevallen niet eenvoudig is om een meewerkende partner of ouder te vervangen door vaste vreemde arbeid. Een belangrijke oorzaak is dat de meewerkende partner of ouder zeer flexibel kan worden ingezet (op drukke tijden), en er voor een vaste medewerker weer arbeid gecreëerd moet worden in rustiger tijden.

Verder zijn op basis van een huiswerkopdracht de persoonskenmerken van de ondernemers gepresenteerd (bijlage K). Dit gebeurde op basis van de eigenschappen risico nemen, initiatief nemen, leiderschap, zelfreflectie, creativiteit, standvastigheid, marktgerichtheid, consumentgerichtheid en activiteit.

Voorafgaand aan de presentaties over de persoonskenmerken hebben de ondernemers aangegeven welke drie kenmerken ze het meest bij elk van hun collega-deelnemers vonden passen. De resultaten op basis van de vragenlijsten (het beeld dat de ondernemers van zichzelf hadden, bijlage K) en op basis van de antwoorden van de collega-ondernemers waren in veel gevallen weer een startpunt voor verdere discussie. In sommige gevallen kon de ondernemer zich niet helemaal in het gepresenteerde diagram vinden, terwijl ook het oordeel van de overige ondernemers niet altijd overeen kwam met het beeld dat werd geschetst op basis van de vragenlijst of met het beeld dat de ondernemer van zichzelf had. Vaak waren verschillen terug te voeren op het gegeven dat de persoonskenmerken in slechts één woord werden samengevat, dat leidt soms tot verschillen in interpretatie. De discussies waren echter waardevol, omdat hierdoor het zelfbeeld van de individuele ondernemers verder kon worden aangescherpt. Een goed zelfbeeld over een aantal kenmerken, zoals leiderschap, is van belang bij het vervullen van veel taken als werkgever.

Na de lunchpauze volgde een inleiding over communiceren (bijlage L), met onder andere technieken om een boodschap duidelijk over te brengen (bijvoorbeeld aan medewerkers) en te controleren of deze goed is over gekomen. Tenslotte is dit onderdeel geoefend middels rollenspelen, waarbij de ondernemers de rol van werkgever of werknemer op zich namen. Aan het einde van de tweede workshop hebben de ondernemers een evaluatieformulier ingevuld, dat was afgeleid van de evaluatie zoals ontwikkeld in het overkoepelende project.

3.2.3 Evaluatie

De laatste workshop is afgesloten met een korte schriftelijke evaluatie, met de volgende antwoorden (in cursief en per respondent):

- Heeft de inhoud van de bijeenkomsten voldoende raakvlakken met uw werk?
 1. *Ja, en er was genoeg ruimte om mijn vragen en wensen te verwerken*
 2. *Ja, er is veel aandacht besteed aan verschillende situaties en hoe daar mee om te gaan als ondernemer.*
 3. *Vooraf het gedeelte over het omgaan met personeel en de gesprekken die nodig zijn.*
 4. *Ja, zeker*
 5. *Ja, ruim voldoende.*
 6. *Ja, maar probeer praktisch te blijven.*
- Zijn taalgebruik, plaatjes en dergelijke goed te begrijpen; te gemakkelijk of te moeilijk?
 1. *Goed te begrijpen*
 2. *Het is heel goed te begrijpen*
 3. *Ik vond alles duidelijk uitgelegd.*
 4. *Prima.*
 5. *De plaatjes met de lijngrafieken waren wat onoverzichtelijk en teveel informatie op één plaatje.*
 6. *In het spinnenwebmodel is het moeilijk om te bereiken dat iedereen onder één woord precies hetzelfde verstaat (iets beter omschrijven).*
- Is het niveau voldoende?
 1. *Ja*
 2. *Ja, eerste bijeenkomst was vrij theoretisch, tweede was meer praktijkgericht.*
 3. *Voldoende. Misschien nog meer op personeel stimulatie en gesprekken, maar dat kan ook in een aparte cursus 'ondernemerschap'.*
 4. *Prima.*
 5. *Het niveau is goed en praktijkgericht.*
 6. *Ja, al is het een breed onderwerp om in twee dagdelen te behandelen.*
- Wat vindt u van de locatie en het tijdstip?
 1. *Prima, alleen beter in de wintermaanden*
 2. *Locatie was prima. Voor ons als ondernemer was het beter in de avond geweest, maar het is wel te doen.*
 3. *Prima, maar wel ver van huis. 15.00 tot 21.00 uur is perfect.*
 4. *Tijd is perfect.*
 5. *Locatie is goed en tijdstip ook.*
 6. *Goed, netjes.*
- Wat vindt u van het aantal bijeenkomsten (kon wel in één keer, of liever drie keer?) en van het voorbereidende huiswerk (teveel, goed te doen?)
 1. *In twee keer is prima en voorbereidend werk is goed te doen (het is voor jezelf)*
 2. *Beter drie keer dan één keer. Huiswerk was erg gemakkelijk via de PC te doen.*
 3. *Twee keer is net mooi, het huiswerk viel wel mee.*
 4. *Twee keer was prima, huiswerk was te overzien.*
 5. *Twee keer is genoeg, huiswerk is goed te doen.*

6. *Het kan misschien op één dag van 9.00 tot 21.00 uur. Huiswerk is weinig en goed te doen.*
- **Overige opmerkingen**
 1. *Ja, leerzame bijeenkomsten, ook door feedback van collega's.*
 2. *De arbeidspieken los ik er niet mee op, maar wel veel geleerd om naar bepaalde dingen te kijken en met situaties om te gaan.*
 3. *Het voordeel van dit soort bijeenkomsten is dat je veel zelf naar je eigen functioneren leert kijken. Prettig om ook met andere ondernemers er over te praten.*
 4. *Gezellig en openhartig, een ervaring rijker. Bedankt voor het 'leesvoer' c.q. informatie die jullie bij elkaar gezocht hebben. Ik neem dit zeker nog een paar keer door en het blijft in het archief.*
 5. *Groep moet niet te groot zijn, acht mensen maximaal.*
 6. *Misschien is een folder of iets dergelijks te maken waardoor iedereen zich nog beter kan voorbereiden. Zelf heb ik wel een beter inzicht gekregen in de materie. Hogere rendabiliteit maakt het eenvoudiger.*
 7. *Motivatie: opleiden van jonge generatie*

4 Discussie

In de inleiding is gesteld dat het ‘people’- aspect als één van de Kritische Succes Factoren voor duurzaam ondernemerschap wordt beschouwd. Dit is niet alleen te beoordelen op basis van de aspecten waarmee een ondernemer in de rol van werkgever te maken heeft, zoals de relatie met het personeel, het beloningsbeleid, de arbeidsorganisatie op het bedrijf, de arbeidsveiligheid, de omgang en aansturing van het personeel en het zorgen voor voldoende werk is.

Het people-aspect omvat ook andere onderdelen, zoals de relatie met de omgeving, die echter buiten de kaders van dit project vallen.

4.1 Fase 1: diepte-interviews

Voor het verder specificeren van de knelpunten zijn diepte-interviews uitgevoerd. Fase 1 heeft geleid tot de in paragraaf 3.1.4 beschreven knelpunten, die in fase 2 zijn opgepakt. Bij de keuze van in fase 2 op te pakken knelpunten heeft het doel van het project – het ontwikkelen van een tool – een belangrijke rol gespeeld. Naast deze ‘technische’ knelpunten zijn ook andere aspecten van betekenis.

De relatie tussen de werkgever en zijn medewerkers (los en vast), en het al dan niet ontstaan van problemen, lijken sterk af te hangen van persoonlijkheidskenmerken van de ondernemer. Hoewel niet altijd uitgesproken, komt in vrijwel alle interviews een wisselwerking naar voren tussen wederzijds respect en betrokkenheid. Respect mag niet leiden tot onderdanigheid; uiteindelijk blijft de ondernemer de baas. De meeste ondernemers tonen zich betrokken bij het wel en wee van de werknemer, en houden – voor zover mogelijk – rekening met zijn of haar privé-leven. De korte hiërarchische lijnen maken dit ook mogelijk. Goede arbeidsverhoudingen worden gezien als voorwaarde voor kwalitatief goed werk en voor prettig samenwerken.

Andere mogelijke knelpunten die uit de diepte-interviews naar voren kwamen, maar die in het verdere project niet zijn opgepakt, staan in de volgende paragraaf.

4.1.1 *Andere gesignaleerde (mogelijke) knelpunten en aandachtspunten*

- De ondernemers lijken zich voldoende bewust van de noodzaak veilig te werken en te zorgen voor een veilige werkplek voor het personeel. Aangezien er slechts enkele vaste personeelsleden zijn is er veel samenwerking met communicatie tussen ondernemer en vaste medewerker(s). Zij zijn dan voldoende op de hoogte van de bedrijfssituatie. Voor losse personeelsleden geldt dat veel minder en is het mogelijk dat ze onvoldoende op de hoogte zijn van zaken rond veiligheid.
- Knelpunt bij werven vast personeel: je moet werk hebben voor het hele jaar, ook in rustige perioden. Elk bedrijf had nevenactiviteiten om rustige perioden door te komen: kerstbomen, winkel, sorteren.
- Ondernemers hebben te maken met veel regels en wettelijke voorschriften. De manier waarop ze op de hoogte blijven van veranderingen is tamelijk ad hoc. Certificeringprogramma's zijn sterk richtingbepalend voor veel ondernemers, maar deze

zijn niet altijd gericht op veiligheid en regelgeving rond arbeid. Hierdoor bestaat het risico dat ondernemers niet van alle regels op dit terrein op de hoogte zijn.

- Met het vaste personeel wordt vrijwel alleen informeel en op operationeel niveau overlegd. De ondernemers zouden meer inbreng vanuit het vaste personeel waarderen.
- Functioneringsgesprekken worden niet gehouden. De ondernemers bespreken veel tijdens het werk, initiëren zonnodig een gesprek en het personeel kan altijd aankloppen. Schriftelijk vastleggen van afspraken wordt niet nodig geacht. Toch is het belangrijk ook bij goede verhoudingen heldere afspraken te maken en vast te leggen, omdat het veel moeilijker is als verhoudingen zijn vertroebeld. Hierbij kan ook over toekomstplannen van het bedrijf en over de plaats van de medewerker worden gesproken. Daar is durf voor nodig: de ondernemer moet zich kwetsbaar durven opstellen.
- Ondernemers zouden graag meer betrokkenheid vanuit het personeel willen, maar leggen zich neer bij laag niveau betrokkenheid. Ze constateren en accepteren, in plaats van actie te ondernemen. Een mogelijke startpunt van actie kan zijn te vragen naar de mate van tevredenheid van de werknemer. Deze hypothese is in het onderzoek niet getest.
- Fruittelers werken – naast langdurige dienstverbanden van vaste medewerkers – graag met een stabiele groep van losse arbeidskrachten. De laatste jaren lukt dat minder goed dan voorheen. Waarschijnlijk kan meer inzicht in de motivatie van (losse) arbeidskrachten om juist op hun bedrijf te komen werken bijdragen. Nu horen ze via de exitgesprekken vooral de motieven om te vertrekken.
- Mogelijke losse arbeidskrachten werken vaak liever het hele jaar door een vast aantal uren per week dan enkele weken per jaar veel uren. Sommige ondernemers noemen zelf een leereffect: via oogstwerk komen mensen weer in arbeidsproces (bijvoorbeeld als de kinderen groot zijn), en zoeken vervolgens elders een vaste baan.
- Wet- en regelgeving werkt remmend, maar onduidelijk is of ondernemers genoeg op de hoogte zijn of dat dit een algemeen gevoel betreft. Overigens kan ook dat gevoel remmend werken, maar de aanpak om het op te lossen is een andere.

4.2 Fase 1: Vragenlijst Arbeid en Gezondheid

Omdat zowel bij de Nulmeting voor het Arboconvenant als in dit onderzoek alle vragenlijsten zijn ingevuld door ondernemers is een vergelijking tussen ondernemers en werknemers niet mogelijk. Waarschijnlijk is de veiligheid van werknemers beter dan die voor werkgevers, omdat werkgevers in de interviews te kennen gaven het werk waaraan meer risico's zitten zelf te doen. Dit beeld kan echter zijn bepaald door de perceptie bij de werkgevers van veiligheid en onveilige werksituaties.

4.3 Fase 2: Workshops

Het gunstige oordeel van de deelnemers (paragraaf 3.2.3) kan zijn beïnvloed doordat er direct na de tweede workshop is geëvalueerd. Echter, ook evaluatie van het overkoepelende project, vier maanden na de workshops, gaf een gunstige beoordeling. Dit duidt op interesse voor het vakgebied 'werkgeverschap' bij een deel van de agrarische ondernemers.

5 Conclusies

Samen met fruittelers is een tool ontwikkeld waarmee werkgevers in de agrarische sector hun werkgeverschap in brede zin kunnen verbeteren. De tool is beschreven in deze publicatie. In de ogen van de fruittelers met vast personeel zijn de belangrijkste knelpunten in het werkgeverschap:

- Werkdruk van de ondernemers
- Grote variatie in arbeidsbehoefte over het jaar
- Werving van met name los personeel
- Overleg met personeel en betrokkenheid
- Functioneringsgesprekken

Een ander knelpunt dat buiten dit project valt is de wet- en regelgeving rondom het dienst hebben van personeel en de hoeveelheid administratie die het met zich meebrengt.

Workshops, met naast kennisoverdracht veel ruimte voor discussies, zijn een aansprekende vorm om ondernemers te laten werken aan hun werknemerschap. Belangrijk zijn de discussies, onder andere over het in dienst hebben van vast personeel, het aan het bedrijf binden van losse arbeidskrachten en de wijze van aansturing van personeel.

Een arbeidsfilm van het eigen bedrijf is een goed startpunt voor discussie over de wenselijkheid van en mogelijkheden tot het afvlakken van arbeidspieken of het opvullen van dalen. Indien dit financieel haalbaar is kan een vaste medewerker de werkdruk bij de ondernemer verlagen, niet alleen door het doen van uitvoerend werk maar ook door organisatorische taken over te nemen. Er blijkt behoefte te zijn aan toegankelijke informatie over ‘communicatie’, wet- en regelgeving bij het in dienst hebben van vast personeel’, ‘goed werkgeverschap’ en ‘leiding geven’.

Tenslotte is zelfkennis over een aantal persoonskenmerken, zoals leiderschap of initiatief nemen, van belang bij het vervullen van veel taken als werkgever. Er is een aansprekende manier gevonden om de ondernemers te laten nadenken over hun eigen persoonskenmerken.

Literatuur

- Gemengde commissie Administratieve Lastenvermindering, 2004. Lasten in Balans; Advies aan de minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Ministerie van LNV, Den Haag.
- Hendrix, A.T.M., P.F.M.M. Roelofs en H.H.E. Oude Vrielink, 2001. Vragenlijst arbeid en gezondheid voor de fruit- en boomteelt, ten behoeve van het onderzoek 'Nulmeting Arboconvenant agrarische sectoren'. IMAG nota V 2001-49, Wageningen.
- Hildebrandt, V.H., M. van Baars, T. Arnold, G. de Groot, F.L. Piena en A. Timmer-Anneveldt, 1989. Preventie aandoeningen bewegingsapparaat in de land- en tuinbouw. Gezondheidsproblematiek van het bewegingsapparaat bij mannelijke ondernemers en werknemers in veertien agrarische sectoren. NIPG-TNO, rapport no. 89104 Leiden.
- Lauwere, C.C. de, H.B. Schoorlemmer, A.B. Smit, P.F.M.M. Roelofs en A.A.M. Poelman, 2004. Onderzoek naar verbeterpunten in het ondernemerschap van geïntegreerde en biologische telers: vertrekpunt voor verdere professionalisering. Agrotechnology and Food Innovations (A&F) rapport 002, Wageningen-UR, Wageningen.
- Oude Vrielink, H.H.E., E. van Dulleman en J.H. van Dieën, 1995. Multiple factor involvement in work-related musculoskeletal complaints; a case study in female agricultural workers. In; Proceedings of the 2nd International Scientific Conference on Prevention of Work-related Musculoskeletal Disorders (PREMUS95), Montreal, pp 199-201.
- Peppelman, G. en P. Roelofs, 2005. Hoge drempel om vast personeel in dienst te nemen. In: Fruitteelt (95), nr. 10, pp. 10-11.
- Roelofs, P.F.M.M., A.A.J. Looije, A.T.M. Hendrix en H.H.E. Oude Vrielink, 2003. Eindrapportage onderzoek Arboconvenant agrarische sectoren; onderzoek naar 'Stand der techniek' met betrekking tot de fysieke belasting in de agrarische sector. In: M.M.M. Creemers, A.A.C.J. de Rooij, H.H.E. Oude Vrielink, P.F.M.M. Roelofs, J. Klein Hesselink en J. van Schie: Nulmeting en onderzoek stand der techniek fysieke en psychische belasting arboconvenant agrarische sectoren; eindrapportage. Ministerie van SZW, Den Haag.
- Vermeulen, P.C.M., C.J.M. van der Lans en A.J. de Buck, 2004. Personeelsmanagement en imago in de glastuinbouw. Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, Businessunit Glastuinbouw, rapport PPO 41404420/41404421, Naaldwijk.
- Vink, A. en Kroeze, G.H., 2005. AgroWerk. Agrotechnology and Food Innovations (A&F) rapport in voorbereiding, Wageningen-UR, Wageningen.

Samenvatting

Volgens onderzoek door De Lauwere *et al* (2004) is de kritische succesfactor voor innovatief ondernemerschap ‘omgang met personeel’ in de agrarische sector niet sterk ontwikkeld. In de genoemde studie scoren de ondernemers zwak op het people-aspect van ondernemerschap. De Lauwere *et al*. (2004) maken niet duidelijk welke specifieke aspecten van het werkgeverschap verbeterd dienen te worden.

In het onderhavige onderzoek is het ‘people aspect’ van duurzaam en innovatief ondernemerschap verder onderzocht. Het doel was een tool te ontwikkelen waarmee werkgevers in de agrarische sector hun werkgeverschap in brede zin (arbeidsorganisatie, omgang met personeel, arbeidsomstandigheden en binden van het personeel aan het bedrijf) kunnen verbeteren. Het onderzoek is in twee fasen uitgevoerd, waarbij in de eerste fase nader gespecificeerd is welke aspecten van het werkgeverschap de belangrijkste knelpunten veroorzaken. Aansluitend is in de tweede fase in een interactief probleemoplossend traject met fruittelers op de gevonden knelpunten rondom het onderwerp ‘werkgeverschap’, doorlopen. Tevens hebben telers zelf nog onderwerpen aangedragen waarbij behoefte was aan kennis of vaardigheden.

Fase één

Op basis van praktijkkennis en literatuur is een inventariserend onderzoek verricht om verder inzicht te krijgen in de knelpunten die zich kunnen voordoen met betrekking tot het werkgeverschap. Op basis van vijf diepte-interviews met fruittelers met vaste medewerkers, een vragenlijst over ‘arbeid en gezondheid’ (3 respondenten) en een algemene vragenlijst over ‘het werkgever zijn’ (42 respondenten), zijn meerdere knelpunten gedefinieerd. De belangrijkste zijn:

- Werkdruk van de ondernemers
- Grote variatie in arbeidsbehoefte over het jaar
- Werving van met name los personeel
- Overleg met personeel en betrokkenheid
- Functioneringsgesprekken

Een ander knelpunt dat naar voren kwam is de wet- en regelgeving rond het dienst hebben van personeel en de hoeveelheid administratie die het met zich meebrengt. Dit onderwerp is binnen het project niet opgepakt omdat daarop binnen dit verband geen invloed is uit te oefenen.

Fase twee

In twee workshops, met zeven deelnemende fruittelers, zijn meerdere aspecten van het werkgeverschap aan bod geweest. In uitvoerige discussies werden kennis en ervaring uitgewisseld over andere de voor- en nadelen van het in dienst hebben van vast personeel, het aan het bedrijf binden van losse arbeidskrachten en de wijze van aansturing van personeel. Deelnemers kregen allen een visueel overzicht van de arbeidsfilm van hun eigen bedrijf, waarop aansluitend nagedacht is over het afvlakken van de pieken of het opvullen van de dalen, waarmee de continuïteit van het werkaanbod gedurende het jaar regelmatig kan worden. Indien dit

economisch mogelijk is, zou een vaste medewerker voor een lagere werkdruk en meer vrijheid bij de ondernemer kunnen zorgen.

Er is kennis overgedragen over de gevonden knelpunten en over enkele onderwerpen die door de deelnemers zijn aangegeven. Dit betreft: 'communicatie', wet- en regelgeving bij het in dienst hebben van vast personeel, 'goed werkgeverschap' en 'leiding geven'.

Een goed zelfbeeld over een aantal persoonskenmerken, zoals leiderschap of initiatief nemen, is van belang bij het vervullen van veel taken als werkgever. De persoonskenmerken van de deelnemers zijn per deelnemer besproken op basis van meerdere eigenschappen.

Dankbetuiging

Het onderzoek is uitgevoerd in het kader van twee grotere projecten, namelijk “Beoordeling en verbetering van innovatief en duurzaam ondernemerschap op geïntegreerde open teelten bedrijven” en “Beoordeling en verbetering van innovatief en duurzaam ondernemerschap op biologische open teelten bedrijven”. In beide projecten was het belangrijk dat ondernemers zouden participeren in het onderdeel dat was gericht op verbetering van het ondernemerschap. Dit onderzoek was daarbij gericht op het werkgeverschap, als onderdeel van ondernemerschap.

De deelname en bijdrage van de fruittelers waren dan ook onmisbaar voor een goede uitvoering van dit onderzoek. Daarom een woord van dank aan de heren Kroeze, Van Olst, Van Olst, Veens en Veldhoven voor de medewerking aan de diepte-interviews in fase 1.

De heren Baltussen, Ham, Van Jaarsveld, Van Olst, Pronk, Veldhoven en Verheij worden hartelijk bedankt voor de deelname aan de participatieve fase van dit onderzoek, voor het enthousiasme waarmee ze aan de workshops hebben deelgenomen en voor het geven van toestemming om de tijdens de workshops gebruikte presentaties met arbeidsgegevens over hun bedrijven op te nemen in deze rapportage.

Tenslotte zijn de kritische opmerkingen van M.J. Groot (expertisegroep leider PPO-fruit), C. Lokhorst (groepsleider Systems en Buildings, A&F) en B. van der Waal (projectleider van de bovengenoemde projecten) bij de totstandkoming van dit project zeer gewaardeerd.

De auteurs.

Bijlage A Vragenlijst ten behoeve van het diepte-interview



Vragenlijst werkgeverschap

Bij telefonische afspraak navragen:

1. Weet u wat een RI&E is? Is die opgesteld? Waarom wel/niet? Wanneer?
Zo ja, mogen we die inzien? Plan van Aanpak nalopen en nagaan wat is gerealiseerd.
2. Hoe ziet uw bedrijf eruit wat betreft grootte, diversiteit in rassen, nevenactiviteiten, afzetwijze, zelf sorteren/koelen, aantal vaste medewerkers in fte en personele inzet in de tijd.
3. Doet u het sorteren/bewaren/afleveren in eigen beheer of besteedt u dit uit aan derden?
4. Kunt u een schatting geven van het aantal eigen arbeidsuren en dat van gezinsleden per week/maand/jaar?

ALGEMEEN

5. Hoe plant u de personeelsbehoefte ten aanzien van de uit te voeren werkzaamheden?
 - Globale planning (op basis van het aantal medewerkers dat in vorige jaren nodig was)
 - Detailplanning (voor de volgende week)
6. Doet u mee aan een certificeringprogramma? Welke en waarom? Gevolgen voor omgang met personeel?
7. Wat doet u om veiligheid voor medewerkers te garanderen?
8. Heeft u een bedrijfsreglement opgesteld zodat personeel op de hoogte is van mogelijke gevaren?
9. Heeft u zelf al een cursus personeelsmanagement gevolgd? Waarom wel / niet?

VASTE MEDEWERKERS

Werving

10. Op basis waarvan beslist u of iemand geschikt is (opleiding, bekend iemand, vlak uit de buurt, vaardigheden, deskundigheid enz)?
11. Schakelt u bemiddelende organisaties in, en zo ja welke?
12. Op basis waarvan bepaalt u het salaris? Weet u of de hoogte van het salaris vergelijkbaar is met CAO, andere bedrijven en sectoren? Waarom wel/niet afgeweken van CAO?
13. Wat voor soort contract heeft uw vaste medewerker(s)?
14. Hoe is het verloop van uw vaste medewerkers? (hoeveel jaren hebben de laatste medewerkers die het bedrijf hebben verlaten gewerkt?) Vindt u dat bezwaarlijk?
15. Hoe weet u zeker of u aan alle wettelijke voorschriften voldoet?
16. Houdt u een soort exitgesprek bij personeel dat weg gaat? (Zo nee, waarom niet; zo ja, met alle personeel? Met wie wel/niet?)

Werkverdeling

17. Hoe worden nieuwe vaste medewerkers ingewerkt (vrij gedetailleerd; wie legt wat uit, controle eerste dag, veiligheidsmaatregelen (zal wel meevallen?))
18. Welke 'functies' (taken) onderscheidt u en op basis waarvan wordt besloten wie wat uitvoert (wat doet de medewerker, en wat doet de ondernemer beslist zelf)?
19. Hoe worden taken verdeeld?
20. Zitten aan de verschillende functies bevoegdheden vast? (Wie zegt dat een ander iets niet goed doet, corrigeert, legt zondig sancties op).
21. Past u taakrotatie of taakverbreding toe binnen de functies van de medewerkers?
22. Houdt u werkoverleg met uw vaste medewerker? Hoe vaak en hoe lang en hoe gedetailleerd? (onder de koffie of er echt even voor zitten?) Wie zijn daarbij nog meer aanwezig dan werkgever en werknemer? Worden afspraken schriftelijk vastgelegd?

23. Voert u minimaal eenmaal per jaar een functioneringsgesprek met uw medewerker? Waarom vaker/minder vaak?
24. Welke onderwerpen komen aan bod bij het werkoverleg en welke bij het functioneringsgesprek? (functioneren, opleidingseisen, bedrijfsprestaties, plannen, doelstelling, sfeer, verbetermogelijkheden, beloning)

Tevredenheid met functie

25. Hebben uw medewerkers voldoende uitdaging in hun functie, volgens u? Vraagt u daar wel eens naar?
26. Weet u of het personeel tevreden is, weet u wat er speelt?
27. Houdt u de productie bij van de verschillende medewerkers? Hoe en waarom? Uitbetalen naar productie? waarom wel/niet
28. Weet u waarom het personeel bij u wil werken? Zo nee, waarom niet? Zo ja, wat zijn die redenen?
29. Geeft u uw medewerkers de mogelijkheid om een cursus te volgen? Motiveert u uw medewerkers hiervoor?

Betrokkenheid

30. Worden inspanningen van medewerkers om het resultaat te verbeteren beloond? Zo ja, hoe en zo nee waarom niet?
31. Zijn medewerkers blij met veranderingen binnen het bedrijf? Waarom wel/niet? Hoe gaat u daar mee om?
32. Weet personeel (globaal) of de oogst goed is (in ton/ha en in kwaliteit)? Hoe weten ze dat (vertelt u dat, zitten ze in het vak, interesseert het ze niet)?
33. Weet uw personeel ook iets over de opbrengstprijzen van het fruit (niet zozeer per ton, maar vooral of het een goed of slecht jaar is)
34. Voelen uw medewerkers zich betrokken bij het bedrijf en de resultaten? Waarom wel/niet?
35. Vertelt uw personeel u wel eens dat hij/zij iets op een andere manier zou doen? Hoe reageert u daarop?
36. Betreft u personeel bij de strategische beslissingen tav het bedrijf/beleid? Waarom wel/niet?
37. Wat zou verbeterd kunnen worden in de werkgever-werknemer relatie?

LOSSE MEDEWERKERS

Werving

38. Hoe vult u de variabele personeelsbehoefte in? (schatting, gedetailleerd) is dat altijd goed uitgekomen?
39. Op basis waarvan beslist u of iemand geschikt is (opleiding, bekend iemand, vlak uit de buurt enz)?
40. Wat voor losse medewerkers hebt meestal in dienst (scholieren, ouderen, werkzoekenden, buitenlanders)?
41. Schakelt u bemiddelende organisaties in en zo ja welke?
42. Op basis waarvan bepaalt u de hoogte van het salaris van het personeel, weet u of dat veel/weinig is, vergeleken met andere telers en met andere sectoren (vakken vullen, krantenwijk)?
43. Blijft het personeel het hele plukseizoen; wat is het verloop? Vindt u dat bezwaarlijk?
44. Komt het personeel het volgende jaar weer terug, hoeveel %? Doet u daar iets extra's voor?
45. Hoe weet u zeker of u aan alle wettelijke voorschriften voldoet?

Werkverdeling

46. Hoe wordt nieuw personeel ingewerkt (vrij gedetailleerd; wie legt wat uit, controle eerste dag, veiligheidsmaatregelen (zal wel meevallen?)
47. Hoe worden taken verdeeld: welke 'functies' worden onderscheiden? Zitten daar bevoegdheden aan vast? Zitten daar verantwoordelijkheden aan vast?
48. Houdt u werkoverleg met de losse medewerkers? Welke onderwerpen komen daarbij aan bod?

Betrokkenheid

49. Worden inspanningen van medewerkers om het resultaat te verbeteren beloond?
Zo ja, hoe en zo nee waarom niet?
50. Houdt u de productie bij van de verschillende medewerkers? Hoe en waarom? Uitbetalen naar productie? Waarom wel/niet?
51. Weet uw personeel (globaal) of de oogst goed is (in tonnen/ha en in kwaliteit)? Hoe weten ze dat (vertelt u dat, zitten ze in het vak, interesseert het ze niet)?

52. Weet uw personeel ook iets over de opbrengstprijzen van het fruit (niet zozeer /ton, maar vooral of het een goed of slecht jaar is)
53. Houdt u een soort exitgesprek bij personeel dat weg gaat? (zo nee, waarom niet; zo ja, met alle personeel?, met wie wel/niet?) En aan het einde van het seizoen, informeel (volgend jaar weer?)
54. Weet u of het personeel tevreden is? Weet u wat er speelt?
55. Weet u waarom het personeel bij u wil werken? Zo nee, waarom niet? Zo ja, wat zijn die redenen?
56. Vertelt uw personeel u wel eens dat hij/zij iets op een andere manier zou doen? Hoe reageert u daarop?

Overig

57. Zou u willen dat er iets anders of gemakkelijker ging met de personeelsvoorziening? Zo ja, wat dan? Zo nee, waarom niet? Hebt u daar invloed op?
58. Is het verloop van personeel een knelpunt op uw bedrijf? Waarom wel/niet?
59. Wat vindt u van de regelgeving ten aanzien van personeel?
60. Ervaart u knelpunten in de personeelsvoorziening? Verwachting voor de komende jaren?
61. Wat is het grootste knelpunt van het werkgeverschap en welke zijn er nog meer? Waardoor ontstaan?
62. Wat vindt u als werkgever een moeilijke taak? (administratie, communicatie)
63. Wat doet u om werkhoudingen te verbeteren?
64. Wat doet u om het imago van het bedrijf hoog te houden t.a.v. personeel?
65. Overige algemene opmerkingen t.a.v. het werkgever zijn?
66. Samenvatting/conclusie t.a.v. problemen knelpunten wat betreft werkgeverschap noemen.

ACHTERAF (om antwoorden niet te beïnvloeden)

Verzoek om het in bijlage 2 weergegeven deel uit de vragenlijst 'Arbeid en gezondheid' voor de fruit- en boomteelt (Hendrix *et al.*, 2001) in te vullen. Dit deel heeft betrekking op psychische belasting (gejaagdheid, angstige situaties *et cetera*) en op klachten.

Bijlage B Vragenlijst Arbeid en gezondheid



Vragenlijst ARBEID EN GEZONDHEID voor de

FRUIT- EN BOOMTEELT

ten behoeve van het onderzoek

KNELPUNTEN WERKGEVERSCHAP

P. Roelofs en G. Peppelman

Agrotechnology & Food Innovations B.V.
P.O. Box 17
NL-6700 AA Wageningen
Tel: +31 (0)317 475 024
E-mail: info.agrotechnologyandfood@wur.nl
Internet: www.agrotechnologyandfood.wur.nl

© Agrotechnology & Food Innovations B.V.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, hetzij mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. De uitgever aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

All right reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system of any nature, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publisher. The publisher does not accept any liability for the inaccuracies in this report.

LEEST U DIT EERST:

Deze vragenlijst is bedoeld voor mensen die werkzaam zijn in de fruit- en boomteelt. Naast vragen over uw werk en uw gezondheid bevat deze lijst een aantal algemene vragen over uzelf. Dit is nodig omdat persoonskenmerken de kans op klachten beïnvloeden.

We wijzen u erop dat de vragenlijst dubbelzijdig is afgedrukt. Wilt u er daarom goed op letten dat u geen vragen overslaat. Als er meerdere antwoordmogelijkheden zijn toegestaan, wordt dat bij de vraag aangegeven. Kruist u in alle andere gevallen slechts één antwoord aan. Soms is het kiezen tussen de weergegeven mogelijkheden misschien moeilijk: kies dan het antwoord dat naar uw mening het best past.

Tenslotte: Wilt u proberen alle vragen te beantwoorden, ook al lijkt een vraag misschien op een eerder beantwoorde vraag. Deze vragenlijst is een deel van een omvangrijkere lijst, die we in eerdere onderzoeken hebben gebruikt. Als u alle vragen beantwoord kunnen we uw gegevens vergelijken met sectorgemiddelden en met gegevens uit andere agrarische sectoren.

Alvast onze hartelijke dank!

Lees eerst de toelichting op de vorige pagina voor u gaat invullen!

1. Persoonsgegevens

1.1 Wat is uw leeftijd? jaar

1.2 Bent u man of vrouw?

man 1 vrouw 0

1.3 Wat is uw lichaamslengte? (ongeveer) cm

1.4 Wat is uw lichaamsgewicht? (ongeveer) kg

1.5 Welke opleiding(en) heeft u na de lagere school afgerond?

1.6 Bent u: zelfstandig onderne(e)m(st)er (u kunt doorgaan met vraag 1.7) 1
partner van een onderne(e)m(st)er (u kunt doorgaan met vraag 1.8) 2
kind van een onderne(e)m(st)er (u kunt doorgaan met vraag 1.8) 3
werknemer (u kunt doorgaan met vraag 1.8) 4

1.7 Hoelang bent u al zelfstandig onderne(e)m(st)er? jaar

1.8 Hoelang werkt u op het huidige bedrijf? jaar

1.9 Wat is uw functie?

1.10 - Hoelang heeft u zich hiervoor met de fruit- of boomteelt beziggehouden? jaar

- Hoeveel % van de arbeidstijd besteedde u toen aan werk in deze sector? %

1.11 Heeft u vroeger daarnaast ander werk gedaan? ja 1 nee 0

Zo ja:

- Hoelang? jaar

- Welk soort werkzaamheden?

1.12

- Hoeveel uur per week werkt u gemiddeld in de fruit- of boomteelt? uur per week

- Hoeveel uur per dag (*alleen van maandag tot en met vrijdag*) werkt u gemiddeld in de fruit- of boomteelt? uur per werkdag

- Hoeveel uur per dag (*alleen zaterdag en zondag*) werkt u gemiddeld in de fruit- of boomteelt? uur per dag

1.13 Hoeveel uur per week voert u werkzaamheden uit buiten de fruit- of boomteelt?

(Meerdere antwoorden mogelijk) geen andere werkzaamheden 0

uur anders, namelijk _____ 1

uur anders, namelijk _____ 2

uur anders, namelijk _____ 3

uur anders, namelijk _____ 4

2. Kenmerken van het bedrijf

2.1 Wat is de omvang van het fruitteeltbedrijf en welke soorten worden geteeld? (Meerdere antwoorden mogelijk)

- Geen fruitteelt (ga verder met vraag 2.2)
- In totaalha fruitteelt, te weten:
 - appel ha
 - peer ha
 - kers ha
 - pruim ha
 - framboos ha
 - bes ha
 - anders, namelijk: ha
 - anders, namelijk: ha

2.2 Wat is de omvang van het boomteeltbedrijf en welke gewasgroepen worden geteeld? (Meerdere antwoorden mogelijk)

- Geen boomteelt (ga verder met vraag 2.3)
- In totaalha boomteelt, te weten:
 - bos- en haagplantsoen : ha
 - laan- en parkbomen : ha
 - vruchtbomen : ha
 - rozenstruiken : ha
 - sierconiferen : ha
 - overige sierheesters en klimplanten : ha
 - vaste planten : ha
 - anders, namelijk : ha

2.3 Zijn er andere bedrijfstakken aanwezig, en zo ja, welke (aard en omvang van de tak)

.....

.....

.....

.....

2.4 Welke mensen werken er op uw bedrijf en hoeveel uur per week? (Meerdere antwoorden mogelijk)

- ik ben de enige die op het bedrijf werkt
- mijn partner werkt uur per week op het bedrijf
- (aantal:)kind(eren) werken in totaal uur per week op het bedrijf
- (aantal:)vaste medewerkers werken in totaal uur per week op het bedrijf
- (aantal:)”losse” medewerkers werken in totaal uur per week op het bedrijf

3. Vragen over uw werk

- 3.1 - Ligt het tempo of de drukte van het werk geregeld behoorlijk hoog? ja 1 nee 0
- Werkt u geregeld onder tijdsdruk? ja 1 nee 0
- Moet u geregeld jagen om op tijd klaar te zijn? ja 1 nee 0
- Moet u geregeld lang doorwerken? ja 1 nee 0
- 3.2 - Heeft u geregeld problemen met het tempo of de drukte van het werk? ja 1 nee 0
- Zou u het werk eigenlijk kalmer aan moeten doen? ja 1 nee 0
- Is het werk voor u vaak te vermoeiend? ja 1 nee 0
- 3.3 - Kunt u geregeld rustpauzes nemen als u dat wilt? ja 1 nee 0
- Maakt u gebruik van de normale rustpauzes? ja 1 nee 0
- Heeft u voldoende aan de normale rustpauzes? ja 1 nee 0
- Werkt u geregeld over? ja 1 nee 0
- Kunt u verlofdagen opnemen wanneer u dat zelf wilt? ja 1 nee 0
- Zo nee**, heeft u hier problemen mee? ja 1 nee 0
- Kunt u op vakantie wanneer u dat zelf wilt? ja 1 nee 0
- Zo nee**, heeft u hier problemen mee? ja 1 nee 0
- 3.4 - Is uw werk geestelijk erg inspannend? ja 1 nee 0
- Moet u op veel dingen tegelijk letten tijdens uw werk? ja 1 nee 0
- Voelt u zich zeker van een inkomen? ja 1 nee 0
- Komt u door uw werk in aangrijpende situaties terecht? ja 1 nee 0
- Wordt u in uw werk met dingen geconfronteerd die u persoonlijk raken? ja 1 nee 0
- Zijn er omstandigheden in uw werk die een ongunstige invloed hebben op uw privé-leven? ja 1 nee 0
- Ontmoet u geregeld negatieve reacties van mensen in uw omgeving aangaande uw werk of bedrijf? ja 1 nee 0
- Maakt u zich geregeld zorgen over de toekomst van uw werk of bedrijf? ja 1 nee 0
- 3.5 - Heeft u tijdens het werk voldoende contacten met anderen? ja 1 nee 0
- Heeft u tijdens het werk voldoende steun van anderen? ja 1 nee 0
- Werkt u vaak alleen? ja 1 nee 0
- Voelt u zich vaak alleen bij het uitvoeren van uw werk? ja 1 nee 0

- 3.6 - Is uw werk meestal boeiend? ja 1 nee 0
- Heeft u in uw werk voldoende afwisseling? ja 1 nee 0
- Heeft u meestal plezier in uw werk? ja 1 nee 0
- Vindt u het werk te eentonig? ja 1 nee 0
- 3.7 - Vindt u dat het werk aansluit bij uw opleiding? ja 1 nee 0
- Vindt u het werk te eenvoudig? ja 1 nee 0
- Vindt u het werk te moeilijk? ja 1 nee 0
- 3.8 - Vindt u dat u meestal erg hard moet werken? ja 1 nee 0
- Vindt u dat u heel veel werk moet doen? ja 1 nee 0
- Vindt u uw beloning in overeenstemming met het werk dat u doet? ja 1 nee 0
- 3.9 Is het gebruik van een computer (bijv. voor klimaat of bemesting) een belangrijk onderdeel van uw werk? ja 1 nee 0
- Zo ja,**
- Kost het gebruik van de computer u moeite? ja 1 nee 0
- Kunt u snel de door u gewenste informatie uit de computer krijgen? ja 1 nee 0
- Leidt het bedienen van de computer wel eens tot frustratie? ja 1 nee 0
- 3.10 Heeft u in uw werk te maken met:
- tocht, wind ja 1 nee 0
- kou ja 1 nee 0
- warmte ja 1 nee 0
- temperatuurwisselingen ja 1 nee 0
- vochtige lucht ja 1 nee 0
- gebrek aan frisse lucht ja 1 nee 0
- te weinig verlichting ja 1 nee 0
- 3.11 - Wordt u tijdens het werk langdurig blootgesteld aan veel stof? ja 1 nee 0
- Gebruikt u meestal een adembeschermingsmiddel? ja 1 nee 0
- Zo ja,** welke?
- stofkap 1
- halfgelaatsmasker 2
- volgelaatsmasker 3
- anders, namelijk _____ 4

3.12 Wordt u tijdens het werk blootgesteld aan chemische middelen? ja 1 nee 0
(ontsmetting, bestrijding)

Zo ja:

- Wat voor soort middelen? _____

3.13 Wordt u in uw werk regelmatig blootgesteld aan:

- duidelijk voelbare mechanische trillingen of schokken? ja 1 nee 0
- trillend gereedschap in uw handen? ja 1 nee 0
- schokken tijdens het rijden in voertuigen? ja 1 nee 0

3.14 Hebt u in uw werk veel hinder van:

- damp, nevel, gas ja 1 nee 0
- stank ja 1 nee 0
- stof ja 1 nee 0
- vuil ja 1 nee 0
- water, nattigheid ja 1 nee 0
- plantensappen ja 1 nee 0

3.15 - Wordt u in uw werk regelmatig blootgesteld aan lawaai? ja 1 nee 0

- Voert u vaak werkzaamheden uit waarbij veel lawaai ontstaat? ja 1 nee 0
- Heeft u in het werk veel hinder van lawaai? ja 1 nee 0
- Kunt u in de verwerkingsruimte een gesprek met iemand voeren zonder uw stem te moeten verheffen? (op ongeveer 1 meter afstand van elkaar) ja 1 nee 0
- Gebruikt u meestal gehoorbeschermers? ja 1 nee 0

3.16 - Vindt u dat het in orde is met de veiligheid in uw werk? ja 1 nee 0

- Heeft u in uw werk te maken met onveilige situaties door hulpmiddelen of werktuigen? ja 1 nee 0

3.17 Moet u in uw werk vaak:

- ingespannen kijken? ja 1 nee 0
- scherp luisteren? ja 1 nee 0
- veel onthouden? ja 1 nee 0
- erg geconcentreerd werken? ja 1 nee 0
- erg nauwkeurig werken? ja 1 nee 0

- 3.18 - Wordt u vaak belemmerd door onverwachte situaties? ja 1 nee 0
- Is uw werk doorgaans goed georganiseerd? ja 1 nee 0
- Wordt uw werk vaak bemoeilijkt door afwezigheid van anderen? ja 1 nee 0
- Wordt u geregeld gehinderd door gebreken in het werk van anderen? ja 1 nee 0
- Is het meestal duidelijk wat van u wordt verwacht? ja 1 nee 0
- 3.19 - Al met al, vindt u nu zelf dat u goed, redelijk, matig of niet goed zit met uw werk?
- goed 1
- redelijk 2
- matig 3
- niet goed 4

4. Specifieke vragen voor ondernemers of partners

Dit hoofdstuk bestaat uit drie vragen, waarvan u er slechts één of twee hoeft in te vullen. Wilt u in de vraag die betrekking heeft op uw functie alle regels beantwoorden, maar nooit zowel 'ja' als 'nee' aankruisen.

Vraag 4.1 is alleen bedoeld voor de ZELFSTANDIGE FRUIT- EN BOOMKWEKERS (DE ONDERNEMERS).

- | | | |
|---|-------------------------------|--------------------------------|
| 4.1 - Vindt u dat u teveel wetten en regels opgelegd krijgt? | ja <input type="checkbox"/> 1 | nee <input type="checkbox"/> 0 |
| - Moet u vaak belangrijke beslissingen nemen over uw bedrijf? | ja <input type="checkbox"/> 1 | nee <input type="checkbox"/> 0 |
| - Heeft u moeite met de verantwoordelijkheid die de bedrijfsvoering met zich meebrengt? | ja <input type="checkbox"/> 1 | nee <input type="checkbox"/> 0 |
| - Heeft u moeite met het leiding geven op uw bedrijf? | ja <input type="checkbox"/> 1 | nee <input type="checkbox"/> 0 |
| - Heeft u moeite met het nemen van belangrijke beslissingen over uw bedrijf? | ja <input type="checkbox"/> 1 | nee <input type="checkbox"/> 0 |
| - Bent u voldoende op de hoogte van de wetten en regels rond bedrijfsvoering? | ja <input type="checkbox"/> 1 | nee <input type="checkbox"/> 0 |
| - Ervaart u de wet- en regelgeving als erg ingewikkeld? | ja <input type="checkbox"/> 1 | nee <input type="checkbox"/> 0 |
| - Geeft de bedrijfsvoering u veel zorgen? | ja <input type="checkbox"/> 1 | nee <input type="checkbox"/> 0 |

Vraag 4.2 is bedoeld voor PARTNERS van onderne(e)m(st)ers.

- | | | |
|--|-------------------------------|--------------------------------|
| 4.2 - Heeft u in uw werk voldoende zelfstandigheid? | ja <input type="checkbox"/> 1 | nee <input type="checkbox"/> 0 |
| - Kunt u uw werk zelf indelen? | ja <input type="checkbox"/> 1 | nee <input type="checkbox"/> 0 |
| - Kunt u uw werktempo zelf beïnvloeden? | ja <input type="checkbox"/> 1 | nee <input type="checkbox"/> 0 |
| - Kunt u op ieder moment als u dat nodig vindt even het werk onderbreken? | ja <input type="checkbox"/> 1 | nee <input type="checkbox"/> 0 |
| - Kunt u gemakkelijk weg van de plaats waar u werkt? | ja <input type="checkbox"/> 1 | nee <input type="checkbox"/> 0 |
| - Kunt u zelf beslissen hoe u uw werk uitvoert? | ja <input type="checkbox"/> 1 | nee <input type="checkbox"/> 0 |
| - Kunt u zelf veel invloed uitoefenen op de omstandigheden waaronder u uw werk uitvoert? | ja <input type="checkbox"/> 1 | nee <input type="checkbox"/> 0 |
| - Ergert u zich vaak aan anderen op uw werk? | ja <input type="checkbox"/> 1 | nee <input type="checkbox"/> 0 |
| - Vindt u de onderlinge sfeer op het werk goed? | ja <input type="checkbox"/> 1 | nee <input type="checkbox"/> 0 |
| - Voelt u zich in dit bedrijf voldoende gewaardeerd? | ja <input type="checkbox"/> 1 | nee <input type="checkbox"/> 0 |

5. Vragen over uw gezondheid (1)

- 5.1 - Hebt u de laatste tijd gezondheidsklachten? ja 1 nee 0
- Bent u de afgelopen zes maanden naar de dokter geweest (geen sportcontrole)? ja 1 nee 0
 - Bent u nu onder behandeling van een arts? ja 1 nee 0
 - Bent u de afgelopen zes maanden wel eens van uw werk thuis gebleven wegens ziekte of ongeval? ja 1 nee 0
 - Gebruikt u geregeld medicijnen? ja 1 nee 0

- 5.2 - Rookt U? ja, ik rook sigaretten per dag 1
nee, vroeger wel 2
nee, nooit gerookt 3

- 5.3 - Hoe is naar uw mening op dit moment uw lichamelijke conditie? goed 1
redelijk 2
matig 3
slecht 4

- 5.4 - Kunt u vlot een trap oplopen zonder daarna te moeten uithijgen? ja 1 nee 0
- Als u wandelt of fietst, moet u dan geregeld stoppen om op adem te komen? ja 1 nee 0
 - Bent u de hele dag vol energie in touw? ja 1 nee 0
 - Wat is uw hartslagfrequentie 's morgens bij het opstaan?
(U kunt het gemakkelijkst uw pols voelen, en meteen nadat u bent opgestaan het aantal slagen tijdens 1 minuut tellen) slagen per minuut

- 5.5 - Bent u volledig arbeidsgeschikt? ja 1 nee 0
- Zo nee**, voor hoeveel % bent u arbeidsongeschikt? %

- 5.6 - Heeft u geregeld hoofdpijn? ja 1 nee 0
- Heeft u regelmatig klachten in de maagstreek? ja 1 nee 0
 - Heeft u regelmatig buikpijn? ja 1 nee 0
 - Heeft u nogal eens last van benauwdheid of kortademigheid? ja 1 nee 0
 - Heeft u nogal eens pijn of een beklemd gevoel op de borst of in de hartstreek? ja 1 nee 0
 - Heeft u regelmatig last van jeukende, branderige of pijnlijke ogen? ja 1 nee 0
 - Heeft u regelmatig last van hoest- of niesbuien? ja 1 nee 0

5.7 - Voelt u zich vaak gespannen?

ja 1 nee 0

- Bent u vaak nerveus?

ja 1 nee 0

- Voelt u zich vaak gejaagd?

ja 1 nee 0

- Bent u na het werk vaak erg moe?

ja 1 nee 0

- Bent u vaak moedeloos?

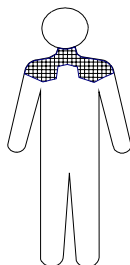
ja 1 nee 0

- Staat u geregeld moe op?

ja 1 nee 0

6. Vragen over uw gezondheid (2)

De volgende vragen gaan over eventuele klachten die u heeft aan nek, rug of ledematen.



6.1 Vragen over nek- / schouderklachten

6.1.1 Heeft u de afgelopen 12 maanden last (pijn, ongemak) gehad van uw **nek en/of schouders**? ja 1

nee (ga verder op de volgende bladzijde) 0

6.1.2 Zo ja, waarvan had u precies klachten? nek 1

schouders 2

nek- en schouders 3

6.1.3 Hoelang in dit afgelopen jaar? 0 - 2 weken 1

2 - 4 weken 2

1 - 3 maanden 3

langer dan 3 maanden 4

6.1.4 Heeft u de afgelopen week nog last gehad van deze klacht? ja 1 nee 0

6.1.5 Bent u de afgelopen 12 maanden door deze klachten **verhinderd** geweest in het doen van uw normale bezigheden (werk, huishouding, hobby's)? ja 1 nee 0

6.1.6 Heeft u de afgelopen 12 maanden door deze klachten van uw werk verzuimd? ja 1 nee 0

Zo ja:

- Hoeveel weken in dit afgelopen jaar? (ongeveer) weken

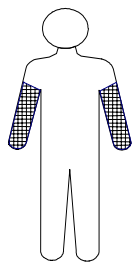
6.1.7 Heeft u de afgelopen 12 maanden een arts geraadpleegd of bent u behandeld voor deze klachten? ja 1 nee 0

6.1.8 Zijn deze klachten het gevolg van: (meerdere antwoorden mogelijk)
- uw huidige werk? ja 1 nee 0

- anders, namelijk: _____

Zo ja:

- Acht u bepaalde werkzaamheden hiervoor verantwoordelijk? ja, namelijk _____ 1 nee 0



6.2 Vragen over klachten aan de armen en/of handen

6.2.1 Heeft u de afgelopen 12 maanden last (pijn, ongemak) gehad van uw **armen en/of handen**? ja 1
nee (ga verder op de volgende bladzijde) 0

6.2.2 Zo ja, waarvan had u precies klachten? armen 1
handen 2

6.2.3 Hoelang in dit afgelopen jaar? 0 - 2 weken 1
2 - 4 weken 2
1 - 3 maanden 3
langer dan 3 maanden 4

6.2.4 Heeft u de afgelopen week nog last gehad van deze klacht? ja 1 nee 0

6.2.5 Bent u de afgelopen 12 maanden door deze klachten **verhinderd** geweest in het doen van uw normale bezigheden (werk, huishouding, hobby's)? ja 1 nee 0

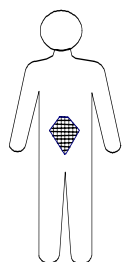
6.2.6 Heeft u de afgelopen 12 maanden door deze klachten van uw werk verzuimd? ja 1 nee 0
Zo ja:
- Hoeveel weken in dit afgelopen jaar? (ongeveer) weken

6.2.7 Heeft u de afgelopen 12 maanden een arts geraadpleegd of bent u behandeld voor deze klachten? ja 1 nee 0

6.2.8 Zijn deze klachten het gevolg van: (meerdere antwoorden mogelijk)
- uw huidige werk? ja 1 nee 0
- anders, namelijk: _____

Zo ja:
- Acht u bepaalde werkzaamheden hiervoor verantwoordelijk? ja, namelijk _____ 1 nee 0

6.3 Vragen over klachten aan de lage rug



6.3.1 Heeft u de afgelopen 12 maanden last (pijn, ongemak) gehad van uw **lage rug**? ja 1

nee (ga verder op de volgende bladzijde) 0

6.3.2 Hoelang in dit afgelopen jaar? 0 - 2 weken 1

2 - 4 weken 2

1 - 3 maanden 3

langer dan 3 maanden 4

6.3.3 Heeft u de afgelopen week nog last gehad van deze klacht? ja 1 nee 0

6.3.4 Bent u de afgelopen 12 maanden door deze klachten **verhinderd** geweest in het doen van uw normale bezigheden (werk, huishouding, hobby's)? ja 1 nee 0

6.3.5 Heeft u de afgelopen 12 maanden door deze klachten van uw werk verzuimd? ja 1 nee 0

Zo ja:

- Hoeveel weken in dit afgelopen jaar? (ongeveer) weken

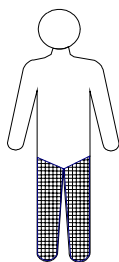
6.3.6 Heeft u de afgelopen 12 maanden een arts geraadpleegd of bent u behandeld voor deze klachten? ja 1 nee 0

6.3.7 Zijn deze klachten het gevolg van: (meerdere antwoorden mogelijk) ja 1 nee 0

- uw huidige werk?
- anders, namelijk: _____

Zo ja:

- Acht u bepaalde werkzaamheden hiervoor verantwoordelijk? ja, namelijk _____ 1 nee 0



6.4 Vragen over klachten aan de benen en/of voeten

6.4.1 Heeft u de afgelopen 12 maanden last (pijn, ongemak) gehad van uw **benen en/of voeten**? ja 1

nee (ga verder op de volgende bladzijde) 0

6.4.2 Zo ja, waarvan had u precies klachten? benen 1
voeten 2

6.4.3 Hoelang in dit afgelopen jaar? 0 - 2 weken 1
2 - 4 weken 2
1 - 3 maanden 3
langer dan 3 maanden 4

6.4.4 Heeft u de afgelopen week nog last gehad van deze klacht? ja 1 nee 0

6.4.5 Bent u de afgelopen 12 maanden door deze klachten **verhinderd** geweest in het doen van uw normale bezigheden (werk, huishouding, hobby's)? ja 1 nee 0

6.4.6 Heeft u de afgelopen 12 maanden door deze klachten van uw werk verzuimd? ja 1 nee 0

Zo ja:

- Hoeveel weken in dit afgelopen jaar? (ongeveer) weken

6.4.7 Heeft u de afgelopen 12 maanden een arts geraadpleegd of bent u behandeld voor deze klachten? ja 1 nee 0

6.4.8 Zijn deze klachten het gevolg van: (meerdere antwoorden mogelijk)
- uw huidige werk? ja 1 nee 0
- anders, namelijk: _____

Zo ja:

- Acht u bepaalde werkzaamheden hiervoor verantwoordelijk? ja, namelijk _____ 1 nee 0

7. Activiteiten in vrije tijd

Op deze pagina gaat het om lichamelijk inspannende activiteiten in uw vrije tijd.

7.1 Beoefent u lichamelijk inspannende sport(en)? ja 1 nee 0

Zo ja:

- hoeveel uur gemiddeld per week? uur per week
- hoeveel jaren beoefent u die sporten al? jaren
- welke sport(en)? _____

7.2 Bent u de afgelopen 12 maanden geblesseerd geraakt? ja 1 nee 0

Zo ja:

- welk lichaamsdeel? _____

7.3 Hoeveel uur per week verricht u:

- huishoudelijk werk (bijv. koken, afwas, schoonmaken, boodschappen doen)? uur per week
- klussen (bijv. doe-het-zelf-werk, tuinieren) uur per week
- lichamelijke vrije tijdsactiviteiten (bijv. wandelen, fietsen) uur per week

Opmerkingen ten aanzien van uw werk en zaken waar u als werkgever tegenaan loopt, die naar uw mening onvoldoende in de enquête belicht zijn, kunt u hieronder plaatsen.

Werkgever zijn: een lust of een last?

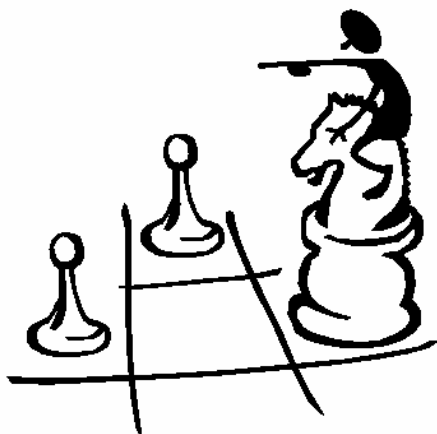
Peter Roelofs¹ & Gondy Peppelman²

Bedrijfsontwikkeling en arbeid

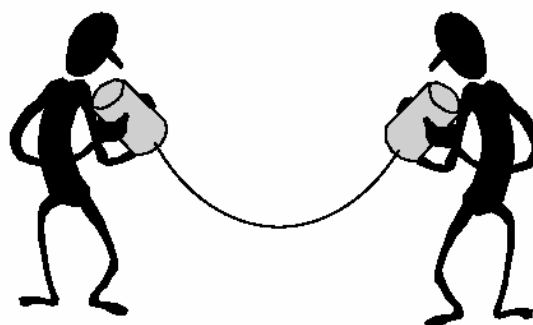
Bedrijfsontwikkeling, bijvoorbeeld vergroten van de bedrijfsomvang of intensiveren van teelten, heeft tot gevolg dat meer arbeid verricht moet worden. Aanvankelijk kan dat opgevangen worden met tijdelijke arbeidskrachten, maar op een gegeven moment is vast personeel nodig voor verdere ontwikkeling. Bij sommige fruittelers verloopt het werven van en werken met vast personeel soepel, maar bij anderen belemmert dit de bedrijfsontwikkeling.

In dit onderzoek wordt nagegaan waar fruittelers problemen mee hebben bij het werken met personeel en hoe ermee omgegaan wordt. Getracht wordt om samen met telers oplossingen aan te dragen die in de praktijk daadwerkelijk toegepast kunnen worden.

**GEEF UW MENING EN DEEL
UW ERVARINGEN! VUL A.U.B.
HET VRAGENFORMULIER IN.**



Een fruitteler met personeel moet zijn werknemers aansturen en moet kunnen delegeren.



Communicatie met medewerkers is erg belangrijk.

Aspecten bij werkgeverschap

- Risico, inventarisatie & evaluatie
- Planning werkzaamheden, werkverdeling
- Veiligheid, certificering
- Werving, contracten
- Taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden
- Functioneringsgesprek
- Tevredenheid met functie
- Betrokkenheid bij bedrijf
- Beloning, secundaire arbeidsvoorwaarden
- Regelgeving met betrekking tot werknemers in dienst
- Administratieve verplichtingen
- Communiceren met medewerkers
- Werkverhoudingen

¹ Agrotechnology & Food Innovations B.V.
Postbus 17, 6700 AA Wageningen
Tel: 0317 47 50 29 - Fax: 0317 47 53 47
E-mail: peter.roelofs@wur.nl
Internet: www.agrotechnologyandfood.wur.nl

² Praktijkonderzoek Plant & Omgeving
Lingewal 1, Randwijk
Postbus 200, 6670 AE Zetten
Tel: 0488 47 37 02 - Fax: 0488 47 37 17
E-mail: gondy.peppelman@wur.nl
Internet: www.ppo.wur.nl

Dit project is mede mogelijk gemaakt door het Ministerie van LNV, via onderzoeksprogramma 400-I en 400-III

Werkgever zijn: een lust of een last?

Vraag A: Bent u het eens of oneens met onderstaande stellingen?

	Eens	Oneens
1. Arbeidspieken los ik het liefst op met een vaste ploeg van tijdelijke arbeidskrachten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Een vaste ploeg van tijdelijke arbeidskrachten is tegenwoordig niet meer te krijgen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Over vijf jaar is er geen tijdelijk personeel uit de directe omgeving meer te vinden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Tijdelijk personeel werkt liever parttime het hele jaar door dan een paar maanden fulltime.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Buitenlandse tijdelijke arbeidskrachten werken harder dan tijdelijke arbeidskrachten uit de omgeving.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Vanwege de band en betrokkenheid werk ik liever met plukkers uit de omgeving dan met buitenlanders.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Vanwege de flexibele inzetbaarheid werk ik liever met plukkers uit de omgeving dan met buitenlanders.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Als ik vast personeel in dienst neem worden de vaste kosten veel te hoog.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Vast personeel aannemen is onmogelijk omdat er niet het hele jaar door werk voor hem/haar is.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Werken met vast personeel brengt zo 'n administratieve rompslomp dat je er niet aan moet beginnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Wie eenmaal personeel vast aanneemt zit er aan vast.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Met vaste medewerkers werk je zo nauw samen dat formele functioneringsgesprekken overbodig zijn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Vaste medewerkers denken zo weinig mee dat bespreken van toekomstplannen weinig zin heeft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Als ondernemer heb ik nauwelijks invloed op de betrokkenheid van het vaste personeel bij het bedrijf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Vast personeel maakt mijn eigen arbeidsinzet flexibeler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Met een vaste medewerker in dienst hoef ik minder alleen te werken; dat vind ik prettig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Vast personeel in dienst is een klankbord voor mijn eigen ideeën.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Ik zie zo op tegen de extra regels en administratie dat ik geen vast personeel in dienst neem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vraag B: Is het in dienst nemen van vast personeel een belemmering voor de groei of ontwikkeling van uw bedrijf?

Ja / Nee, want

.....

Vraag C: Welke drie aspecten van het werkgeverschap vindt u het moeilijkst? (svp onderstrepen)

planning continuïteit in werkaanbod leiding geven & aansturen delegeren functioneringsgesprekken
 administratie veiligheid betrokkenheid motiveren werkverdeling financiële dekking

Vraag D: Bedrijfsgegevens:

Aantal medewerkers in vaste dienst:

Areaal appel ha; peer ha; kleinfruit ha; steenfruit ha; overig ha

Hartelijk bedankt voor het invullen.

Vult u uw naam en adres in wanneer u een samenvatting van de bevindingen thuisgestuurd wilt krijgen (dit hoeft niet).

Naam:

Adres:..... Postcode: Woonplaats:

Begin volgend jaar willen we gaan proberen om samen met ondernemers problemen die veel voorkomen op te lossen.

Bent u geïnteresseerd in deelname aan dit vervolgonderzoek? nee / ja (indien ja, svp hierboven naam invullen)

Bijlage D Monitoring en Evaluatie formulier

Pieter de Wolf en Bartold van der Waal

Dit formulier is een handreiking voor onderzoekers om te leren van hun traject(en). Monitoring en Evaluatie is niet iets waar je pas achteraf over gaat nadenken, maar wat je vooraf helder moet hebben. We hebben daarom een aantal dingen benoemd waar je tijdens het traject op moet letten. Participatieve trajecten zijn geen statische zaken, maar processen met dynamiek. Probeer ook deze dynamiek te beschrijven, zoals wisselende motivatie van deelnemers. Wat ons betreft is onderstaand formulier aan het eind van het traject ingevuld met opmerkingen die je tijdens de rit opschrijft. Daarbij gaat het niet alleen om je eigen impressie, maar ook om dingen die je hoort van en navraagt bij deelnemers. Suggesties en opmerkingen om de opzet te verbeteren zijn welkom.

Belangrijkste leerpunten

1. Wat ging goed en waarom?

2. Wat kan beter, en hoe?

3. Liepen er dingen anders dan je had gedacht? Welke, hoe en waarom?

Groepsproces

1. De groep
(sectoren, leeftijden, ...)

2. Kennis, houding/motivatie en vaardigheden van de groep
(Beschrijf dit regelmatig, bijv. bij begin en eind van iedere bijeenkomst, ook mondeling te evalueren met de groep)

3. Hoe is de deelname in het groepsproces? Neemt iedereen deel, in welke mate?
(Beschrijf dit iedere bijeenkomst)

4. Wat zijn de belangrijkste inhoudelijke leerpunten van de groep?
(punt voor mondelinge evaluatie)

Inhoud

1. Sluit de inhoud van het traject aan bij de leefwereld van de deelnemers? (toets dit bij ondernemers)
(begrip van de stof, taalgebruik)

2. Was de inhoud voldoende gedoseerd, was er voldoende uitdaging voor de deelnemers? (toets dit bij ondernemers)

3. Wat was de invloed van de deelnemers op de inhoudelijke invulling?

(andere onderwerpen, verhouding tussen onderdelen, etc.)

Rol van onderzoekers

1. Inhoudelijke rol

(inbreng expertise, hoe?)

2. Rol in het begeleiden van het leerproces

(meedenken, discussie, sturende rol, helpen bij opdrachten ...)

3. Tijdsbewaking

(per onderdeel en totaal, moeilijk of niet, waarom?)

Overig

Opmerkingen over locatie, tijdstip, planning, lengte van de bijeenkomsten, hoeveelheid huiswerk, aantal bijeenkomsten etc. (ook van deelnemers)

1. Overige opmerkingen (ook van deelnemers)

Evaluatie

1. Welke van bovenstaande dingen had de grootste invloed op het verloop en het resultaat van het traject?
Waarom?

2. Wat is je het meest bijgebleven van dit traject?

(achteraf in te vullen)

3. Wat is de deelnemers het meeste bijgebleven van dit traject?

(achteraf te toetsen, bijvoorbeeld in evaluatiebijeenkomst of belronde)

4. Is er vraag naar dit traject in de praktijk?

(zijn ondernemers gemotiveerd, is er een aanwijsbare behoefte?)

5. Zijn deelnemers ook geïnteresseerd in andere trajecten of onderwerpen rond ondernemerschap? Welke?

Bijlage E Bedrijfsgegevens deelnemers Workshops

De deelnemende fruittelers waren afkomstig uit een groot deel van Nederland (Gelderland, Flevoland, Noord-Holland en Brabant). Ze teelden voornamelijk appels en peren, één teler had aardbeien, zoete kers en rode bes op zijn bedrijf. Daarnaast hadden twee ondernemers ook nog enkele hectaren akkerbouw. De bedrijven varieerden qua grootte tussen de 5 en 20 ha (akkerbouw niet meegerekend). Op twee bedrijven vond huisverkoop plaats en één bedrijf sorteerde en verpakte fruit voor derden. Op vijf van de zeven bedrijven werkten gezinsleden mee op het bedrijf. Op het moment van deelname zagen de bedrijven van de deelnemers er als volgt uit:

Fruitbedrijf Baltussen

20 ha fruitteelt, waarvan 4 ha peren (Conference en Doyenné du Comice), en 16 ha appels (Elstar (62%), Jonagold, Delcorf, Boskoop, Fuji en Elise). In totaal was 13 ha in volle productie, de overige hectaren waren jonge aanplant (tot 3 jaar). Naast het teeltbedrijf was er een fruitwinkel.

De ondernemer werkte gemiddeld meer dan 40 uur per week gedurende 50 weken per jaar, met daarnaast twee gezinsleden die beiden 45 weken per jaar 20 uur per week op het bedrijf werkten.

Fruitbedrijf Ham

17 ha fruitteelt en 12 ha akkerbouw. Het fruitbedrijf bestond voor 62% uit peren (Conference en Doyenné du Comice), het overige deel was appel (Elstar en Jonagold). 15 ha was volwassen aanplant, 2 ha Conference (V-haag) was in de leeftijd tot 3 jaar. Het fruit werd op het hout verkocht. De ondernemer werkte gemiddeld 55 uur per week, gedurende 47 weken per jaar. Twee gezinsleden werkten gemiddeld respectievelijk 10 uur en 30 uur per week gedurende 40 weken per jaar.

Fruitbedrijf van Jaarsveld

19 ha fruitteelt, waarvan 85% appelteelt. Het hoofdappelras was Elstar (57% van de appelaanplant), met daarnaast Red Prince, Jonagored, Golden Delicious en Boskoop. Als perenras werd Conference geteeld. 17 ha aanplant was volwassen.

De ondernemer werkte gemiddeld 60 uur per week, gedurende 50 weken per jaar. Daarnaast werkten twee gezinsleden gemiddeld 30 uur per week, eveneens gedurende 50 weken per jaar.

Fruitbedrijf van Olst

17 ha fruitteelt en 6 ha akkerbouw. Het fruitbedrijf bestond uit 11 ha appels (Elstar, Jonagold en Delcorf) en 6 ha peren (Conference, Doyenné du Comice). 4 ha was in de leeftijd tot 3 jaar. Naast het teeltbedrijf had het bedrijf een AGF-boerderijwinkel.

Het bedrijf had twee ondernemers die beiden gemiddeld 50 uur per week werkten, daarnaast werkten twee gezinsleden gemiddeld 10 uur per week mee. Er was één vaste medewerker in dienst voor 40 uur per week, twee vaste medewerkers voor 20 uur per week, drie vaste medewerkers voor 16 uur per week en één vaste medewerker voor 8 uur per week. Allen werkten 52 weken per jaar.

Fruitbedrijf Pronk

Naast de teelt 11,5 ha fruit bestonden de bedrijfsactiviteiten uit het sorteren en inpakken van hardfruit. Het fruitteeltbedrijf betrof 6,5 ha peren (Conference en Gieser Wildeman) en 3 ha appel (Elstar en Jonagored). Daarnaast lag 2 ha braak. Van de 9,5 ha aangeplante boomgaard was 2,75 ha jonge aanplant.

De ondernemer werkte gedurende 52 weken per jaar gemiddeld 60 uur per week, daarnaast waren zeven vaste medewerkers in dienst die gezamenlijk 150 uur per week werken gedurende 52 weken per jaar.

Fruitbedrijf van Veldhoven

15 ha Elstar, waarvan 2 ha jonge aanplant. Daarnaast werd 5 ha volwassen Jonagold op stam gepacht en door het bedrijf geplukt, gekoeld en verwerkt.

De ondernemer werkte gemiddeld 60 uur per week gedurende 50 weken per jaar, daarnaast werkten twee gezinsleden gezamenlijk gemiddeld 100 uur per week, beiden ook 50 weken per jaar.

Fruitbedrijf Verheij

Dit bedrijf was 5,75 ha groot, waarvan 3,5 ha jonge aanplant van peren. Daarnaast 1 ha rode bes en bijna een halve hectare zoete kers. Het belangrijkste was 0,75 ha aardbeienteelt (Elsanta) op stelling, verdeeld over verschillende teelten over het jaar: verse teelt, en daarna nog een tweede verse teelt, doordragers, doorteelt en doorteelt met gekoelde planten.

Bijlage F Presentatie workshop 1: Resultaten onderzoek 2004

Werkgeverschap

Gondy Peppelman (PPO-fruit)
Peter Roelofs (A&F)

25-05-2005



 PRAKTIJKONDERZOEK
PLANT & OMGEVING
WAGENINGEN UR

Inleiding



- Aanleiding project
- Doelstelling
- Methode
- Resultaten diepte-interviews
- Resultaten vragenlijst
- Discussie

 PRAKTIJKONDERZOEK
PLANT & OMGEVING
WAGENINGEN UR

Aanleiding

- Financiering door Ministerie van LNV
- Start in 2003
- Nulmeting van ondernemerschap in geïntegreerde en biologische open en bedekte teelten
- Kritische succesfactoren voor innovatief ondernemerschap

 PRAKTIJKONDERZOEK
PLANT & OMGEVING
WAGENINGEN UR

Doelstelling

Een methodiek vaststellen om innovatief ondernemerschap wat betreft werkgeverschap in brede zin te verbeteren, om in de praktijk toe te passen.

 PRAKTIJKONDERZOEK
PLANT & OMGEVING
WAGENINGEN UR

Methode

- Inzicht in knelpunten werkgeverschap
- Diepte-interviews op 5 fruitteeltbedrijven
- Vragenlijst op wintersymposium van NFO, PT en PPO-fruit

Diepte-interviews

- 5 bedrijven, gemiddeld 21.4 ha fruitteelt
- Veiligheid: RI&E en Plan van Aanpak
- Planning: afhankelijk van het weer



Diepte-interviews: vaste medewerkers

- Werving: gering verloop onder vaste medewerkers
geen bemiddelende organisaties
inwerken door mee te lopen
- Werkverdeling: capaciteit van personeel
verantwoordelijkheid
werkoverleg
functioneringsgesprekken
- Tevredenheid: niet bekend
feedback
- Betrokkenheid: strategische beslissingen

Diepte-interviews: losse medewerkers

- Werving: lokale losse medewerkers via
bestaand netwerk
Polen via uitzendbureau of zelf
- Werkverdeling: aansturing door ondernemer
plukploegen
- Betrokkenheid: groter bij 'vaste' groep losse
medewerkers

Moeilijke taken

- Continuïteit in de arbeidsbehoefte
- Administratie
- Regelgeving rond het in dienst hebben van vast personeel
- Functioneringsgesprekken
- Betrokkenheid van vast personeel

Psychische belasting

- Werkdruk: hoog tempo
lang doorwerken
overwerken
heel veel werk moeten doen
- Informatieverwerking: op veel dingen tegelijk letten
veel ingewikkelde wetten/regels
veel belangrijke beslissingen
- Contactmogelijkheden: onvoldoende contacten
te weinig steun van anderen

Wintersymposium

42 respondenten, waarvan:

- 20 zonder vast personeel
 - 14 met 1-10 vaste medewerkers
 - 8 onbekend
- Gemiddeld 19 ha fruit, met:
- 9,7 ha peer
 - 6,5 ha appel

WAGENINGENUR
For quality of life

Werkgever zijn: een lust of een last?

Door Henk de Groot, Praktijkonderzoeker

Besluitvorming en arbeid
Besluitvorming, bijvoorbeeld vergen van de beschikbare of beschikbare van mensen, wordt het gevolg dat meer arbeid vereist van andere medewerkers van de organisatie. Het is belangrijk om te weten dat beslissingen, hoe de beslissing genomen is, kan verschillend zijn voor andere medewerkers. Het is belangrijk om te weten dat beslissingen genomen worden, maar bij andere momenten in de besluitvorming.

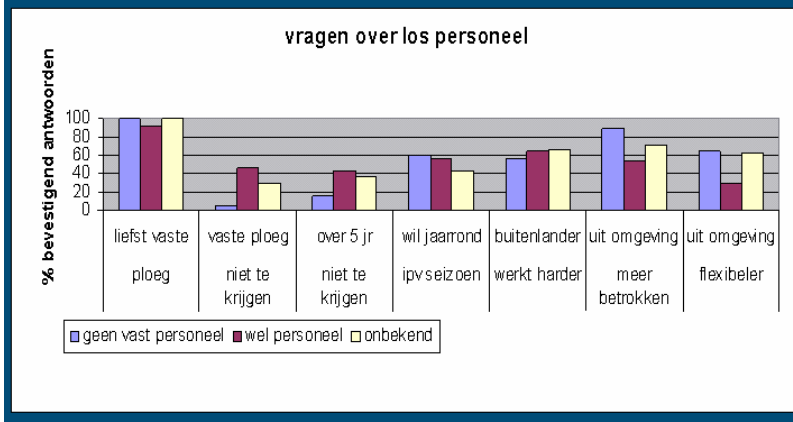
Aspecten bij werkgeverschap

- Flexie, mobiliteit & evaluatie
- Planning, aanpak, uitvoering
- Vertrouwen, controle
- Samen, leersituaties, verantwoordelijkheden
- Functieomschrijvingen
- Toespraak met kennis
- Betrokkenheid bij het werk
- Deelname, sociale arbeidsomstandigheden
- Inhoud van het werk, het werk, het werk
- Administratieve verplichtingen
- Communicatie met medewerkers
- Werkomstandigheden

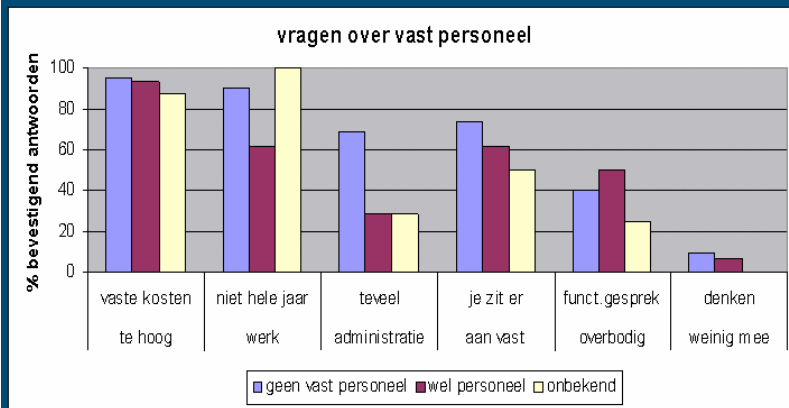
GEEF UW MENING EN DEEL UW ERVARINGEN VUL A.U.B. HET VRAGENFORMULIER IN.

De afbeelding is een illustratie van een persoon die een balans opzet op een schaal. Het beeld is een tekening van een persoon die op een schaal staat, met een balans opzet. Het beeld is een tekening van een persoon die op een schaal staat, met een balans opzet.

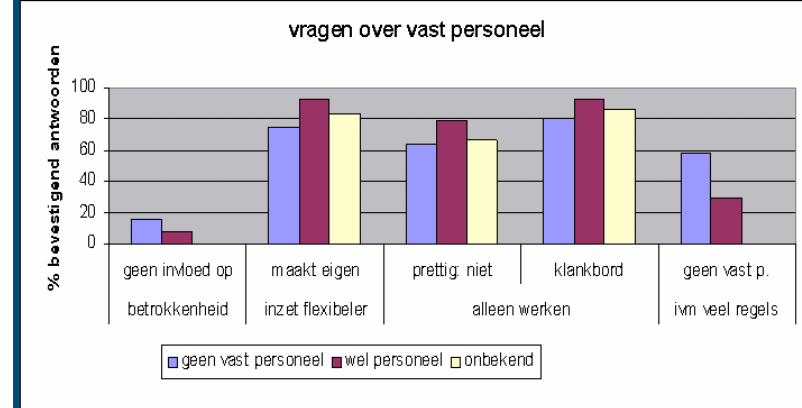
Werken met los personeel



Werken met vast personeel 1



Werken met vast personeel 2



Belemmering

73% van de ondernemers zonder vast personeel en 29% van de ondernemers met vast personeel vindt het *in dienst nemen van vast personeel een belemmering voor de groei/ontwikkeling van het bedrijf*, vanwege te hoge kosten.

Moeilijkste aspecten



1. Administratie
2. Financiële dekking van de medewerker(s)
3. Continu werkaanbod

Opmerking: punt 2 en 3 hangen nauw samen

Workshops

Uitkomsten waren aanleiding tot het organiseren van de workshops.

Einde

- Vragen?
- Discussie over uitkomsten: herkenning?
eigen ervaringen?

Afsluiting

Bedankt voor uw aandacht.

© Wageningen UR



Bijlage G Presentatie workshop 1: Overzicht arbeidsfilms

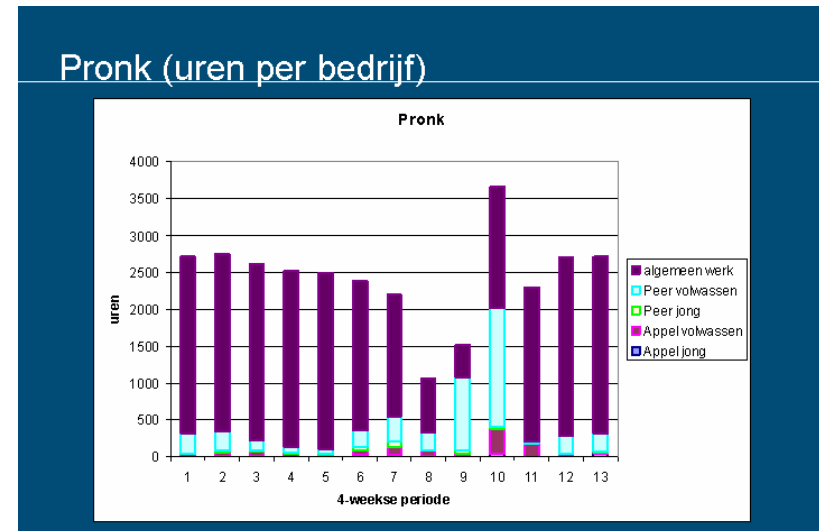
Overzicht arbeidsfilms

Peter Roelofs (A&F)
Gondy Peppelman (PPO-fruit)

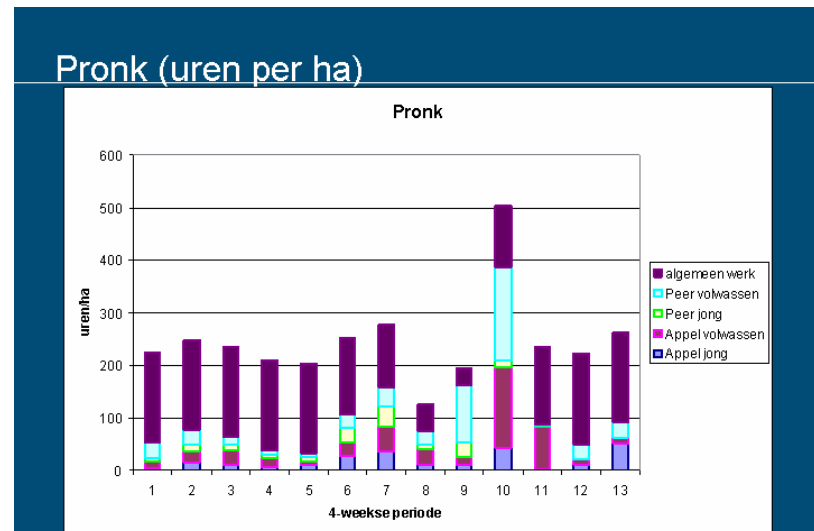
25-05-2005



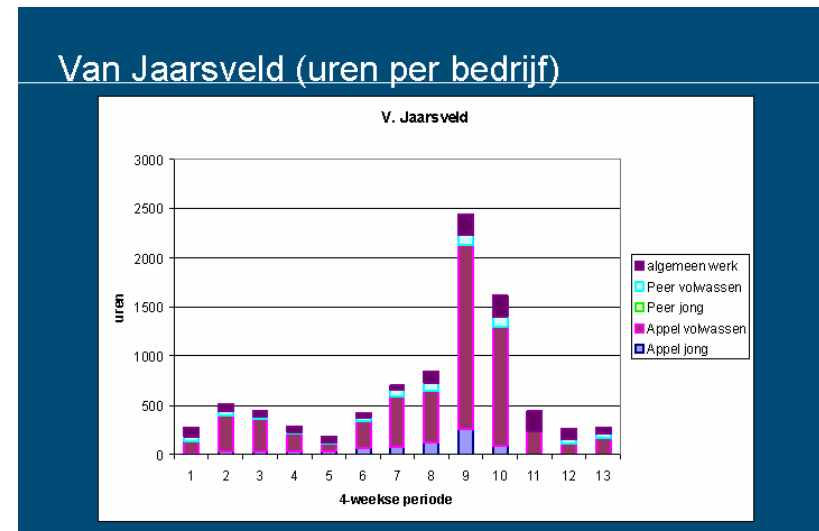
**PRAKTIJKONDERZOEK
PLANT & OMGEVING
WAGENINGEN UR**



**PRAKTIJKONDERZOEK
PLANT & OMGEVING
WAGENINGEN UR**

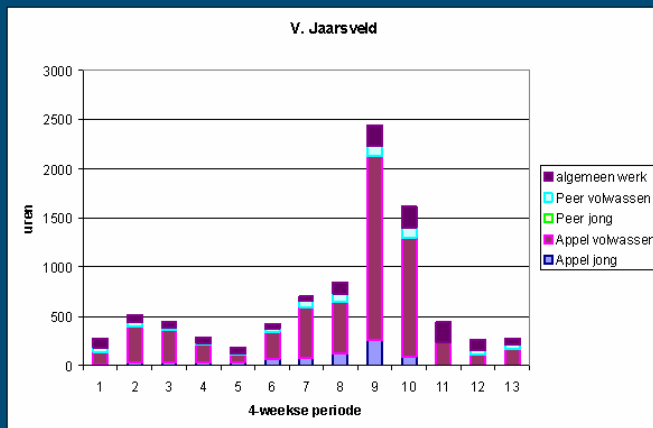


**PRAKTIJKONDERZOEK
PLANT & OMGEVING
WAGENINGEN UR**

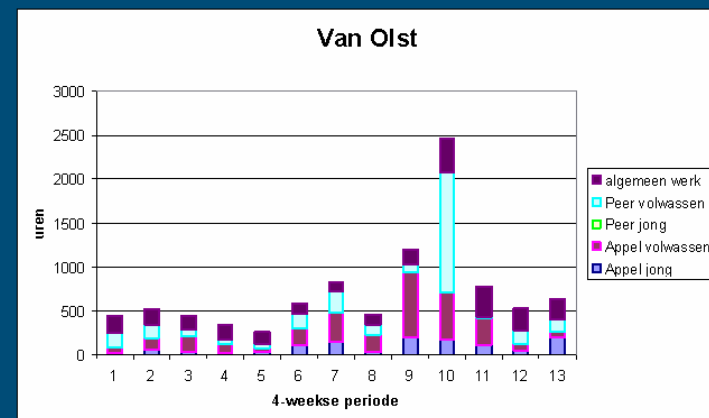


**PRAKTIJKONDERZOEK
PLANT & OMGEVING
WAGENINGEN UR**

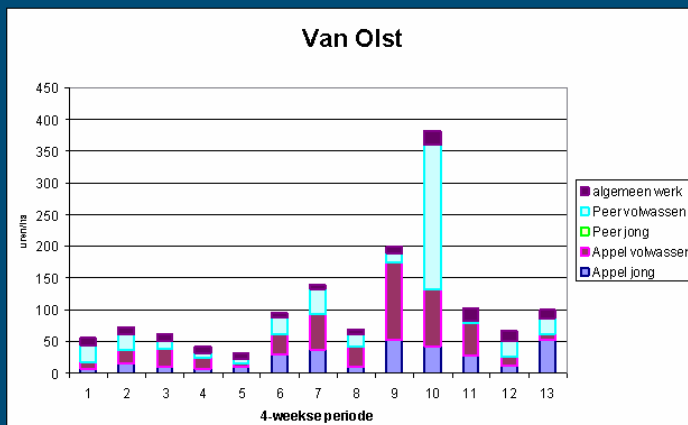
Van Jaarsveld (uren per bedrijf)



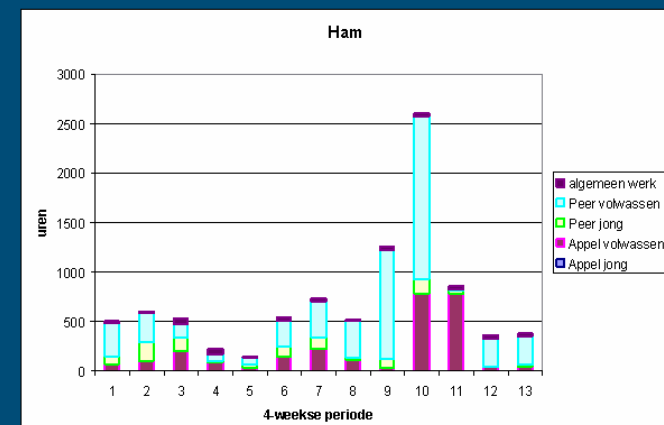
Van Olst (uren per bedrijf)



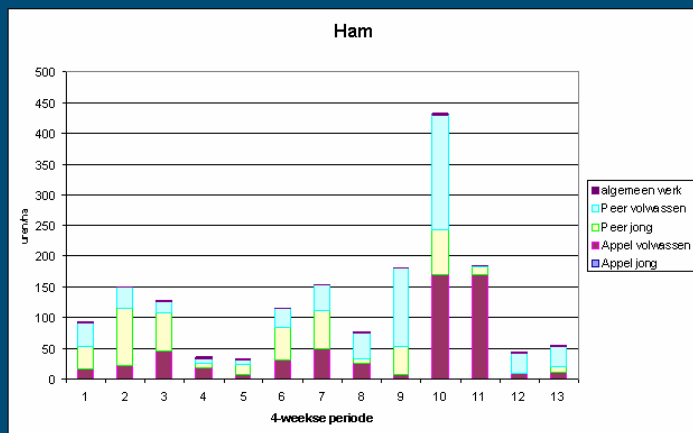
Van Olst (uren per ha)



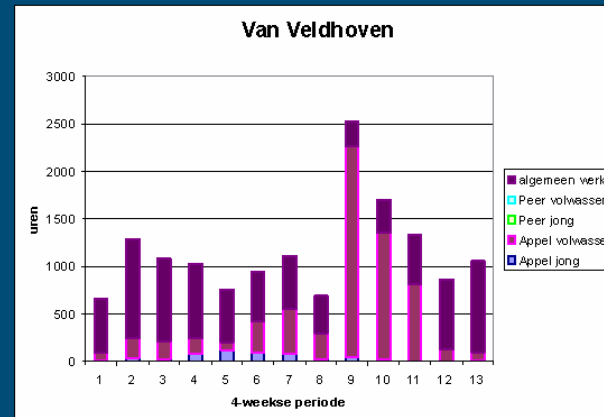
Ham (uren per bedrijf)



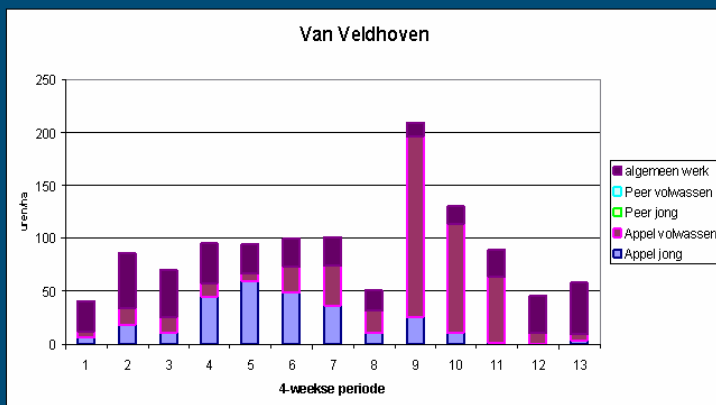
Ham (uren per ha)



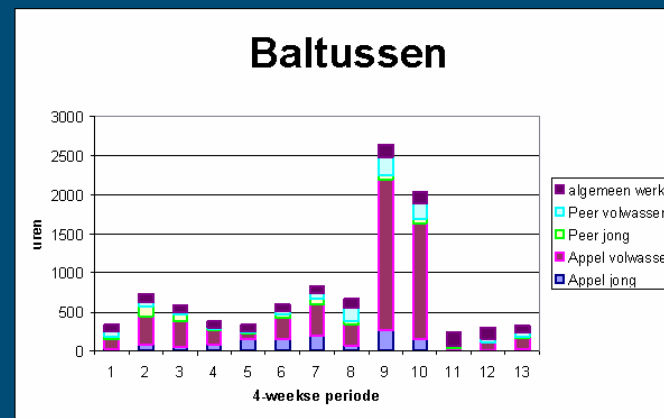
Van Veldhoven (uren per bedrijf)



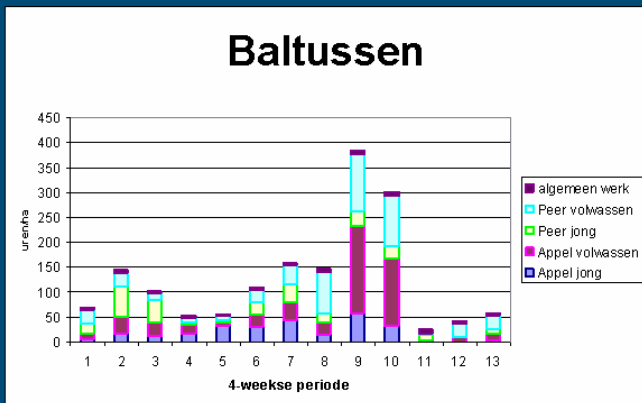
Van Veldhoven (uren per ha)



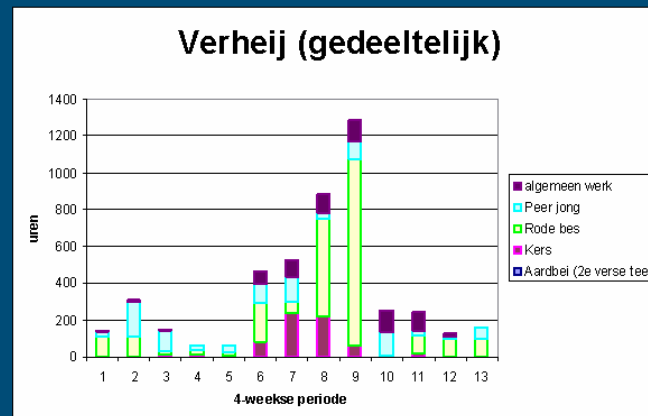
Baltussen (uren per bedrijf)



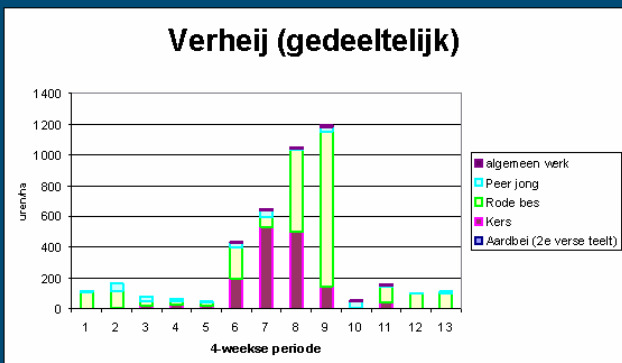
Baltussen (uren per ha)



Verheij (gedeeltelijk) (uren per bedrijf)



Verheij (gedeeltelijk) (uren per ha)



Afsluiting

Bedankt voor uw aandacht.

© Wageningen UR

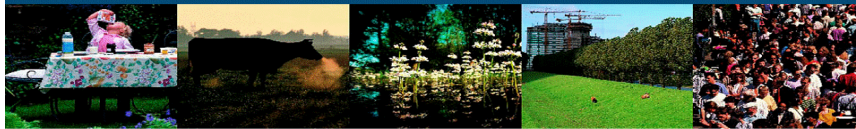


Bijlage H Presentatie workshop 2: Wettelijke regelingen

Regelgeving

Gondy Peppelman (PPO-fruit)
Peter Roelofs (A&F)

29-06-2005



Inleiding

1. Wat kost personeel?
2. Arbowet
3. Personeel inlenen/uitlenen/ontslaan

Wat kost personeel?

Bron: www.kvk.nl

- CAO afspraken (www.overheid.nl)
- Loonkosten voor werkgever circa 30% hoger dan het brutoloon dat de werknemer ontvangt.
 - Belastingen
 - Volksverzekeringen
 - Werknemersverzekeringen
 - Ziekenfonds
 - Pensioen
 - Vakantiegeld
 - Bij ziekte doorbetalen

Voorbeeldberekening in Euro's

■ Brutomaandloon	1.000,00
■ Premie werkgever ziekenfondswet 6,75%	67,50
■ Werkloosheidsverzekeringspremie 2,45%	24,50
■ Basispremie WAO, 5,6%	56,00
■ Rekenpremie WAO 1,67%	16,70
■ Wachtgeldverzekering 1,89%	<u>18,90</u>
■ Totaal	1.183,60

Voorbeeldberekening in Euro's

■ Brutomaandloon	2.000,00
■ Premie werkgever ziekenfondswet 6,75%	135,00
■ Werkloosheidsverzekeringspremie 2,45%	49,00
■ Basispremie WAO, 5,6%	112,00
■ Rekenpremie WAO 1,67%	33,40
■ Wachtgeldverzekering 1,89%	37,80
■ Totaal	2.367,20

Bruto minimumloon per 1 januari 2005

bron: www.szw.nl

Voor een werknemer van 23 jaar of ouder is het brutominimumloon bij een volledig dienstverband (excl. Vakantietoeslag):

- per maand € 1264,80 (€ 1045,00 netto)
- per week € 291,90 (€ 241,00 netto)
- per dag € 58,38

Loon bij ziekte

Bron: www.szw.nl

- Bevorderen arbeidsGESchiktheid ipv aantonen arbeidsONGESchiktheid
- Eerste ziektejaar 70% van het loon van de zieke werknemer (minimumloon) doorbetalen
- Maximaal twee jaar
- Reïntegratiedossier opstellen en bijhouden

Arbowet

Bron: www.kvk.nl

- Risico-Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) opstellen
- Ongevallen op werkplek melden bij arbeidsinspectie
- Verzuimbegeleiding regelen
- Erkende Arbodienst inschakelen
- Bedrijfs Hulp Verlening regelen
- Medezeggenschap regelen

Risico-inventarisatie & Evaluatie

- Is verplicht
- Hierin staan de gevaren die zich binnen het bedrijf kunnen voordoen en de kans dat die gevaren optreden
- Alle ongevallen die tot ziekteverzuim leiden moeten geregistreerd worden
- Plan van aanpak om gevaren te voorkomen, jaarlijks met werknemers hierover overleggen



Arbodienst

Inschakelen voor:

- Toetsen en adviseren over de RI&E
- Verzuimbeleid
- Arbeidsomstandighedensprekkuur
- Periodiek arbeidsgezondheidkundig onderzoek
- Aanstellingskeuring



Bedrijfs Hulp Verlening

< 15 mensen in dienst: zelf bedrijfshulp verlenen:

- Eerste hulp bij ongelukken
- Eenvoudige brandbestrijding
- Alarmeren en evacueren van personeel
- Alarmeren van en samenwerken met professionele hulpverleners (politie, brandweer, ambulance)



Personeel inlenen

bron: www.uvw.nl

Medewerker via uitzendbureau:

- Overeenkomst met uitzendbureau
- Geen sociale premies aan UWV afdragen

UWV verstrekt tijdelijk inkomen in het kader van wettelijke regelingen als de WW en de WAO, maar koppelt dat altijd aan het onderzoeken van mogelijkheden om terug te keren op de Arbeidmarkt.



Personeel uitlenen

Medewerker heeft overeenkomst met u:

- Wel sociale premies afdragen aan UWV
- Overeenkomst met nieuwe werkgever aangaan
- In dit contract rekening houden met de afdrachten die betaald moeten worden

Sociale premies

Brutomaandloon

- Premie werkgever ziekenfondswet 6,75%
- Werkloosheidsverzekeringspremie 2,45%
- Basispremie WAO, 5,6%
- Rekenpremie WAO 1,67%
- Wachtgeldverzekering 1,89%

Inhuren van zelfstandigen

- Freelancer of zelfstandige (Zelfstandige Zonder Personeel (ZZP-er) erkend door UWV en Belastingdienst
- Vragen naar verklaring van zelfstandigheid (Verklaring Arbeidsrelatie VAR) (op te vragen bij de Belastingdienst)
- Alleen BTW afdragen, geen loonbelasting en premies
- Onduidelijkheid over voorwaarden: door NFO afgeraden (Fruiteelt 95(2005)18:14-15)

Personeel ontslaan

- Ziek personeel mag niet worden ontslaan
- Aanvragen via Centrum voor Werk en Inkomen (CWI): schriftelijk bij Juridische Zaken indienen
- Werkgever en werknemer niet eens over ontslag: via kantonrechter

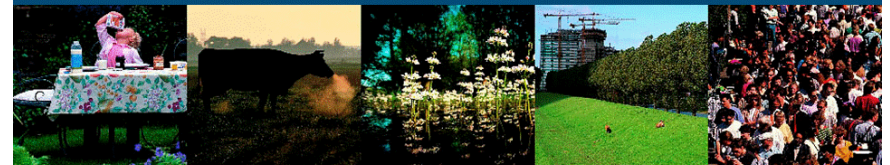
CWI

- Werkgevers kunnen bij CWI terecht voor personeelsbemiddeling en informatie over de arbeidsmarkt.
- Werkzoekenden kunnen bij CWI terecht voor het vinden van werk of het aanvragen van een WW- of bijstandsuitkering.
- CWI verleent ontslagvergunningen en tewerkstellingsvergunningen, en geeft arbeidsrechtelijke informatie.

Afsluiting

Bedankt voor uw aandacht.

© Wageningen UR



Bijlage I Presentatie workshop 2: Goed werkgeverschap



“Goed werkgeverschap”

Peter Roelofs (A&F)
Gondy Peppelman (PPO-fruit)



Maslov

1. Fysiek overleven: eten, drinken, zuurstof, warmte
2. Veiligheid: bescherming tegen bedreiging bestaan (wet, structuur, beveiliging, verzekeringen enz.)
3. Sociaal: deel uitmaken van een groep, vrienden hebben, liefde geven en ontvangen enz.
4. Zelfimago: eigendunk, reputatie, presteren, competentie, onafhankelijkheid enz.
5. Zelfverwerkelijking: doe wat je werkelijke roeping is, deel je innerlijke vrede belangeloos



Wettelijke basis

- Burgerlijk wetboek 'regelt' werkgeverschap

Burgerlijk Wetboek Boek 7

Titel 10. Arbeidsovereenkomst

Afdeling 1. Algemene bepalingen

Artikel 611: De werkgever en de werknemer zijn verplicht zich als een goed werkgever en een goed werknemer te gedragen.

- maar toch ook weer niet!
 - algemene termen
 - geen eenduidige definitie (mogelijk)
 - tijd- en plaatsgebonden?
 - persoonsgebonden Maslov



Kernbegrippen goed werkgeverschap NL-nu

(Werkconferentie TNO, 2004 & Vragenlijsten 500 werkgevers & 1000 werknemers, TNO 2003)

- Respect voor het individu
- Waardering en ruimte geven
- Open en veilige bedrijfscultuur
- Communicatie en inspraak
- Concurrerende arbeidsvoorwaarden
- Stimuleren van talent en ontwikkeling



Kern goed werknemerschap

(Werkconferentie TNO, 2004 & Vragenlijsten 500 werkgevers & 1000 werknemers, TNO 2003)

- Toegevoegde waarde vanuit perspectief werkgever
- TW in economische en/of sociale zin



Leiding geven op basis van visie

(Wassink *et al.*, 2004)

- Primair: individueel cognitief proces bij de ondernemer. Als resultaat van een denkproces “ziet” hij iets wat anderen (nog) niet zien.
- Daarnaast sociale interactie: de ondernemer inspireert zodanig door zijn visie, dat werknemers zich goed voelen bij het nastreven van de visie.
- Voorwaarde: erkenning van de visie door werknemers.
- Middel: Ondernemer moet d.m.v. communicatieve interactie voortdurend aantonen dat zijn visie nuttig en duurzaam is.



Effectiviteit communicatie controleren

(Van Dalen *et al.*, 2004)

(% dat meent dat jaarlijks afspraken worden gemaakt over:)

	werkgevers	werknemer
Resultaten en prestaties	70	70
Loopbaanontwikkeling	67	49
Inzetbaarheid middellange termijn	62	33
Beloning	54	31
Werktijden	44	32
Wenst onderhandelen arb.voorw.	63	80



Onderhandelen over arbeidsrelaties: voor- en nadelen

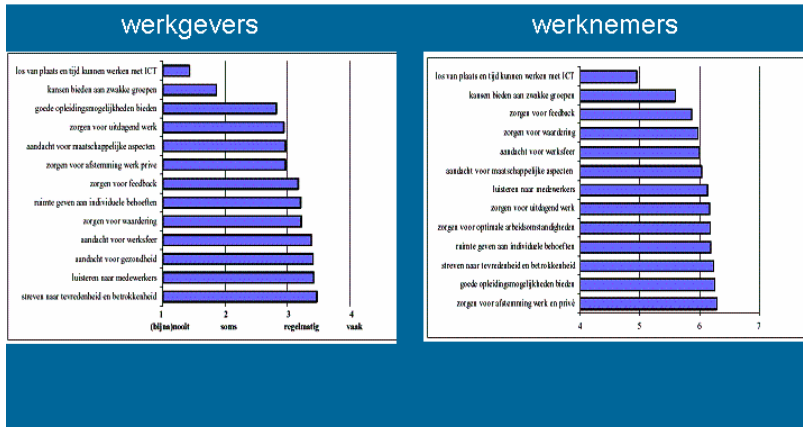
(TNO, 2004)

- Voordelen:
 - Differentiatie werknemers naar prestatie (beide)
 - Afstemmen werk – prive (wn)
 - Meer verantwoordelijkheid & motivatie (wn)
 - Stimulans t.a.v. loopbaan (wg)
 - Outputverhoging werktijden (wg)
 - Werven&houden werkn. (wg)
 - Loyaliteit & betrokkenheid (wg)
- Nadelen:
 - Oneerlijk (onderhandelen) (beiden)
 - Chaos, niet transparant (beiden)
 - Inzetbaarheid onzeker (wg)
 - Stress door zelfzorg (wn)
 - Risico schijnonderhandeling (wn)
 - Flexibiliteit vooral voor wg (wn)
 - Verminderde solidariteit (wg)
 - Kost tijd en rompslomp (wg)



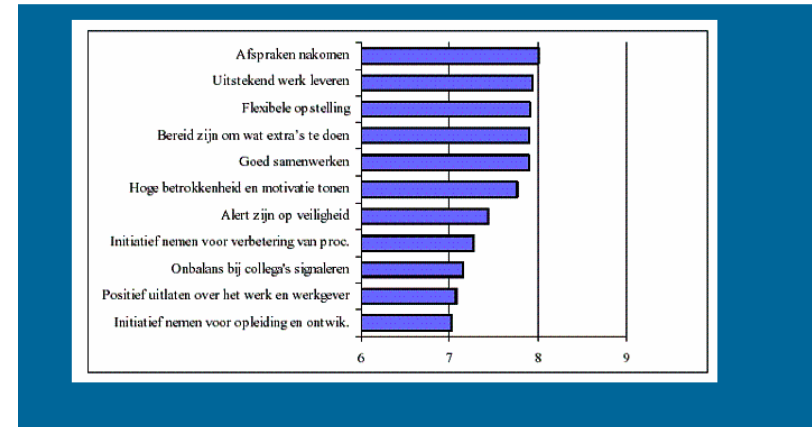
Oordeel over werkgeverschap

Verschillen: 'zorgen voor feedback', 'luisteren naar medewerkers'



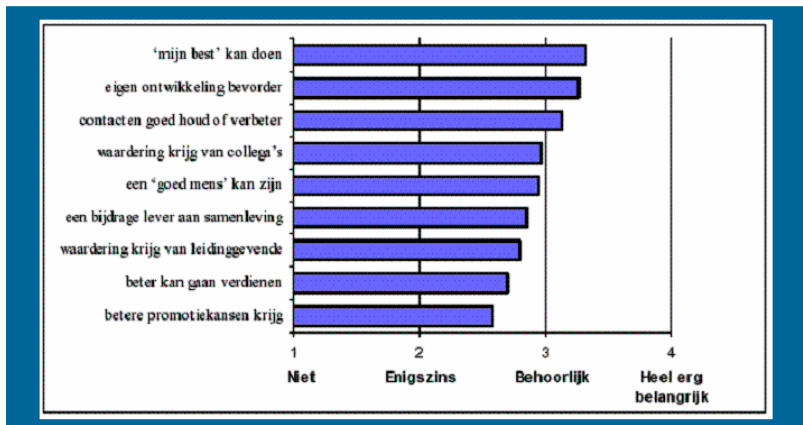
Oordeel over werknemerschap

(eigen rapportcijfer werknemers)



Motieven goed werknemerschap

(antwoorden werknemers. "Goed werknemerschap belangrijk zodat ik ... :)



Samenvattend

- Goed werkgeverschap en werknemerschap verplicht, maar vooral noodzakelijk
- Behoeften/wensen verschillen (persoon, tijd en plaats)
- Werkgever: respect, waardering, openheid
- Werknemer: toegevoegde waarde (econ. en/of soc.)
- Leiding geven: visie => erkenning => communicatie
- Communicatie lang niet altijd effectief (eindbeeld)
- Communicatie ≠ onderhandelen
- Motieven werknemer vooral 'waardering, best doen,

Bijlage J Presentatie workshop 2: Effecten van aangepaste bedrijfsplannen op arbeidsfilm



Alternatieve bedrijfsplannen & arbeidsbehoefte

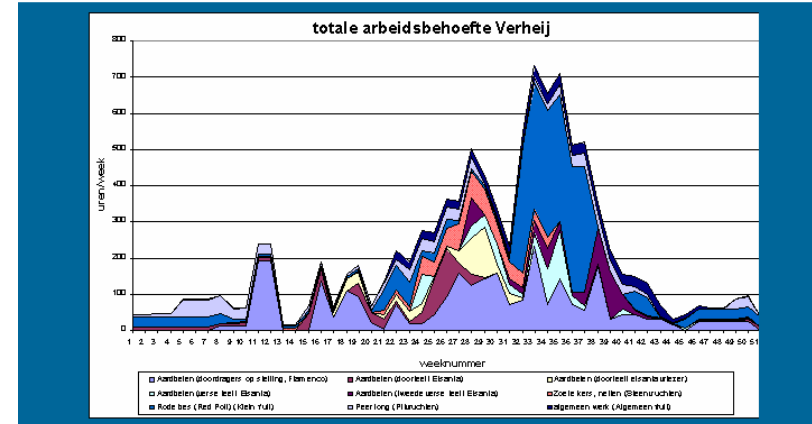
Peter Roelofs (A&F)
Gondy Peppelman (PPO-fruit)

3 bedrijfsplannen

- Peter Veldhoven
 - + 5 ha appel
 - Is 20 uur arbeid/week erbij genoeg?
- Peter Ham
 - Als vader (30 uur/week) stopt, hoeveel extra peer erbij om een vaste medewerker vol te plannen?
- Wilfried Baltussen
 - Wil binnen afzienbare tijd vaste medewerker, hoeveel ha peer erbij nodig?

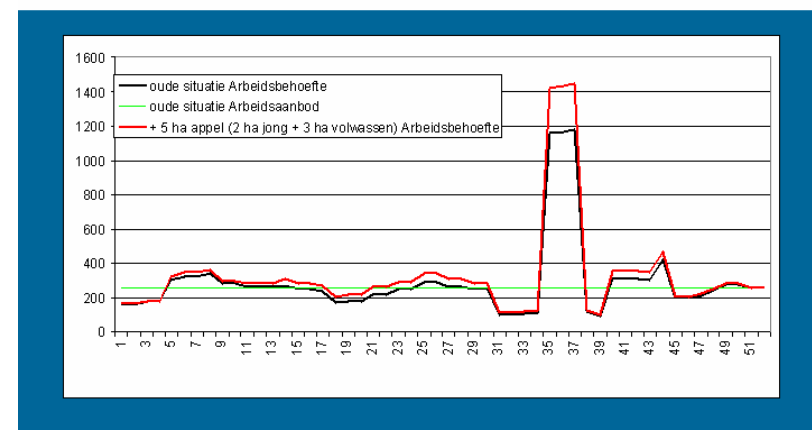


Arbeidsfilm Arie Verheij



Peter Veldhoven

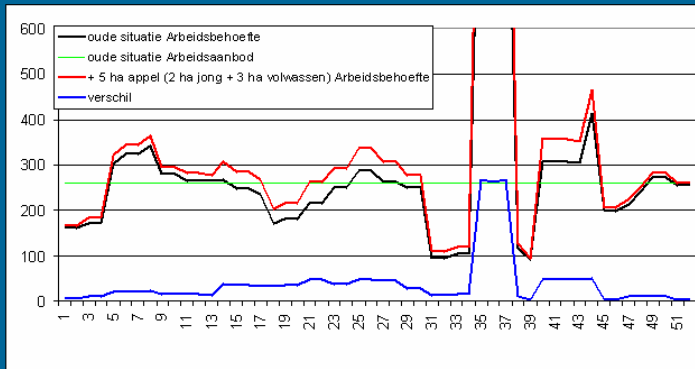
“Is 20 uur vaste arbeid erbij genoeg?”



Peter Veldhoven

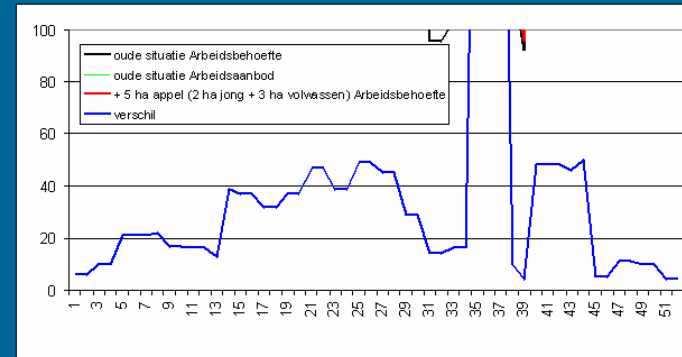
“Is 20 uur vaste arbeid erbij genoeg?”

• Extra arbeidsbehoefte 2037 uur



Peter Veldhoven

“Is 20 uur vaste arbeid erbij genoeg?”



Financiële haalbaarheid

- Arbeidskosten betalen uit saldo extra hectares – extra vaste kosten (rente, pacht, afschrijving)
 - Saldo = opbrengsten – toegerekende kosten (plantmateriaal, palen, meststoffen, etc.)
 - Denk ook aan kosten voor koelen, transport e.d.!

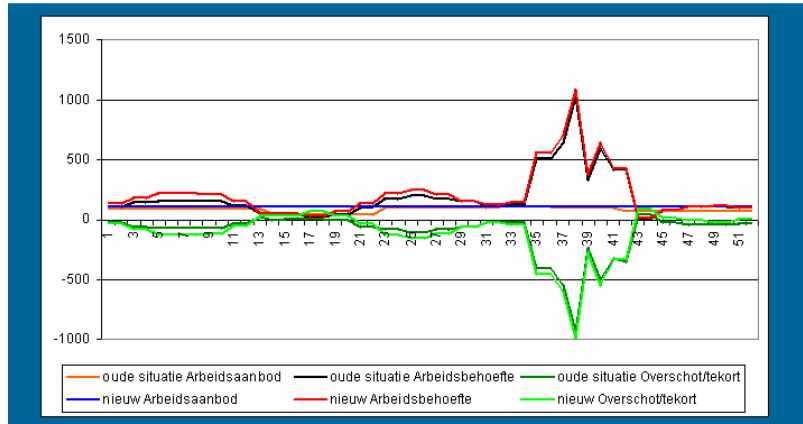
CAO open teelten (incl. fruitteelt)

Het loon voor een werknemer van 21 jaar en jonger wordt afgeleid van het loon voor een werknemer van 22 jaar en ouder volgens de hierna vermelde percentages:

- 15 jaar 40%
- 16 jaar 45%
- 17 jaar 50%
- 18 jaar 60%
- 19 jaar 70%
- 20 jaar 80%
- 21 jaar 90%

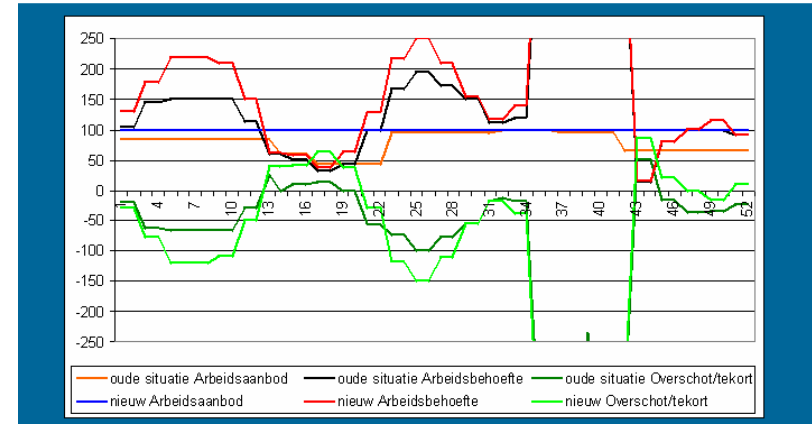
Peter Ham

(zeker 3 ha peer extra, hoeveel nodig voor werknemer -/ vader?)



Peter Ham

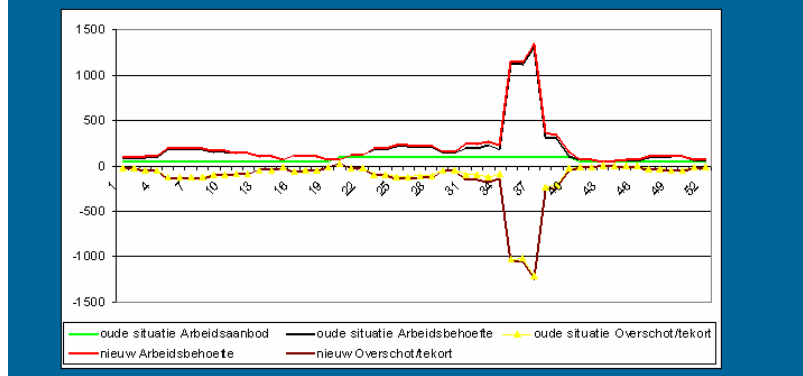
(zeker 3 ha peer extra, hoeveel nodig voor werknemer -/ vader?)



Wilfried Baltussen

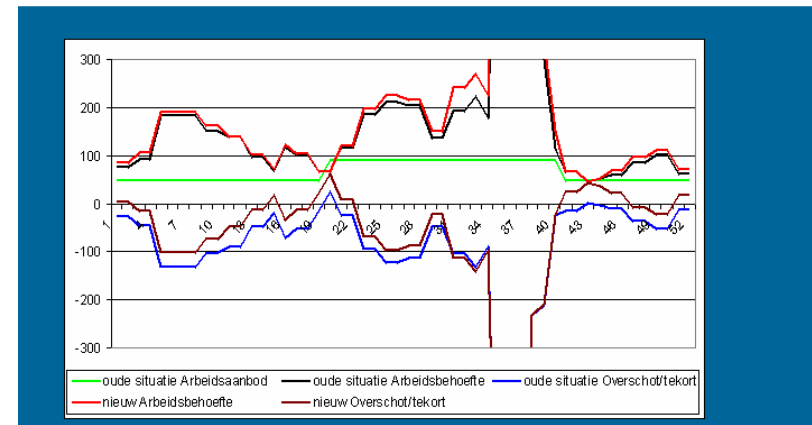
(+ 1,5 ha peer, hoeveel ha nodig voor extra medewerker?)

- 1,5 ha => 750 uur, dus 4,5 ha?



Wilfried Baltussen

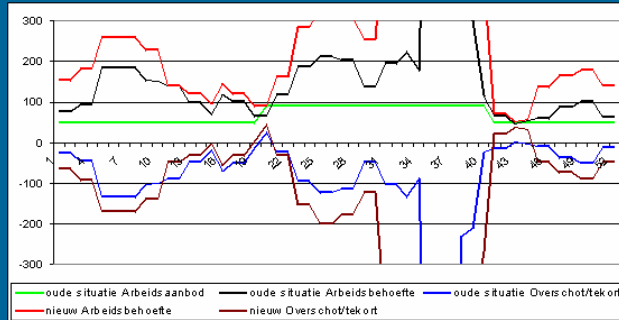
(+ 1,5 ha peer, hoeveel ha nodig voor extra medewerker?)



Wilfried Baltussen

(+ 1,5 ha peer, hoeveel ha nodig voor extra medewerker?)

- + 11,5 ha (1,5 + 10) peer
- Arbeidstekort neemt bijna 4000 uur toe



Wilfried Baltussen

(+ 1,5 ha peer, hoeveel ha nodig voor extra medewerker?)

- 10 ha extra lijkt aardig, maar:
- Bijna 4000 uur extra losse arbeid nodig, wil je dat?
- Vaste medewerker per uur aanzienlijk goedkoper dan ZZP-er (zie bijlagen), maar wel het hele jaar!
- Aantrekkelijkheid afhankelijk van flexibiliteit werknemer en werkgever (o.a. vakantieperioden, overwerk)

Algemene bevindingen:

- Vervangen 'eigen' arbeid door vreemde arbeid (werknemers) vaak noodzakelijk, maar:
 - Minder flexibel, waardoor vaste medewerker relatief minder productief (afgezien van werktempo)
 - Om vaste medewerker altijd werk te geven zijn veel extra ha's nodig
 - Veroorzaakt grote behoefte aan extra losse arbeid
 - Sociale voordelen van niet altijd aanwezig hoeven te zijn.

Bijlage K Presentatie workshop 2: Persoonlijkheidskenmerken op basis van zelfbeoordeling

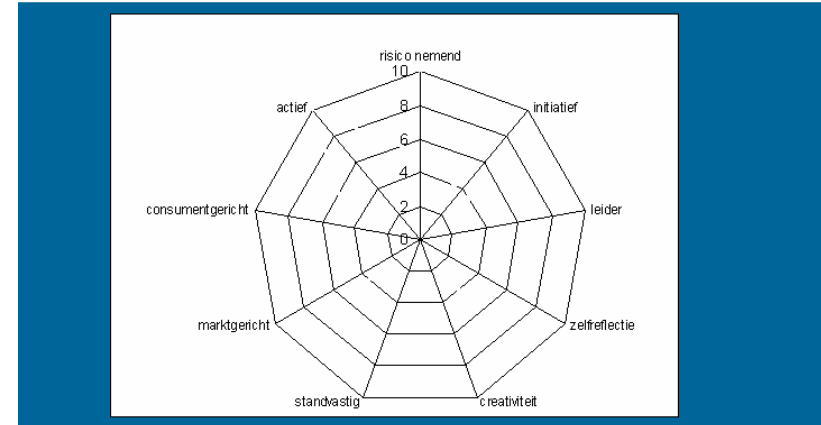


Persoonlijkheidskenmerken

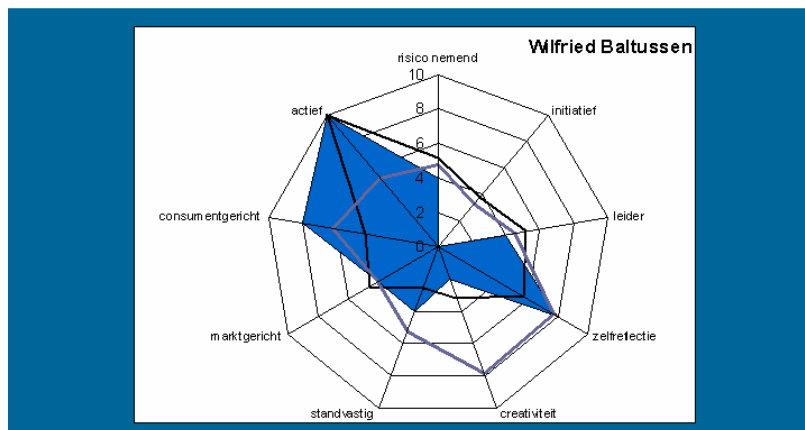
Op basis van zelfbeoordeling

Peter Roelofs (A&F)
Gondy Peppelman (PPO-fruit)

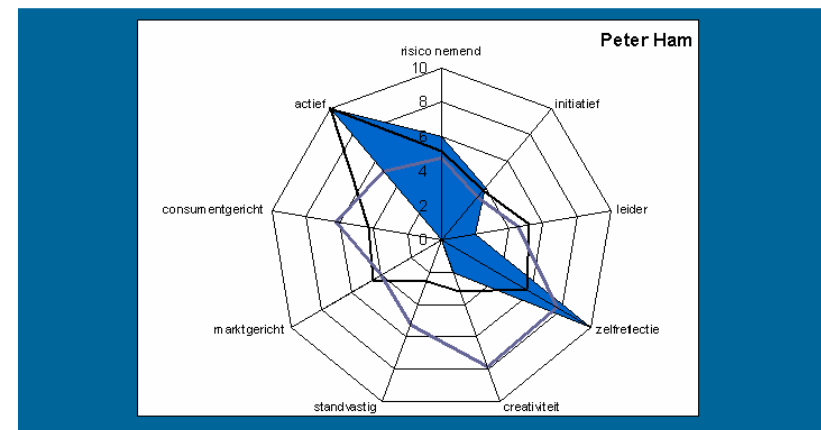
Beoordeelde aspecten



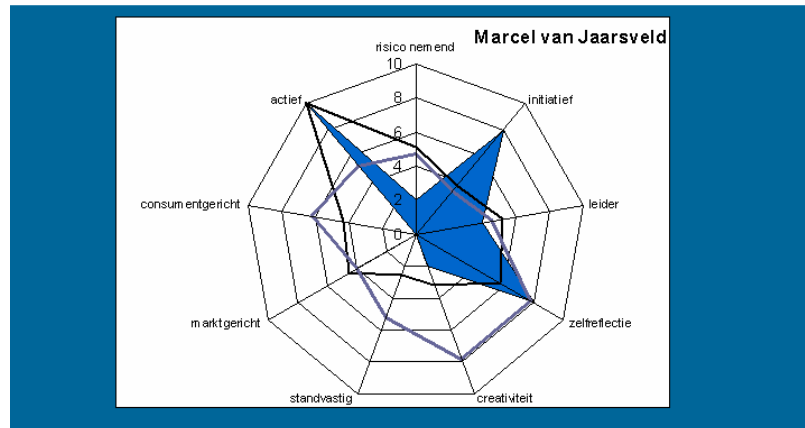
Wilfried Baltussen



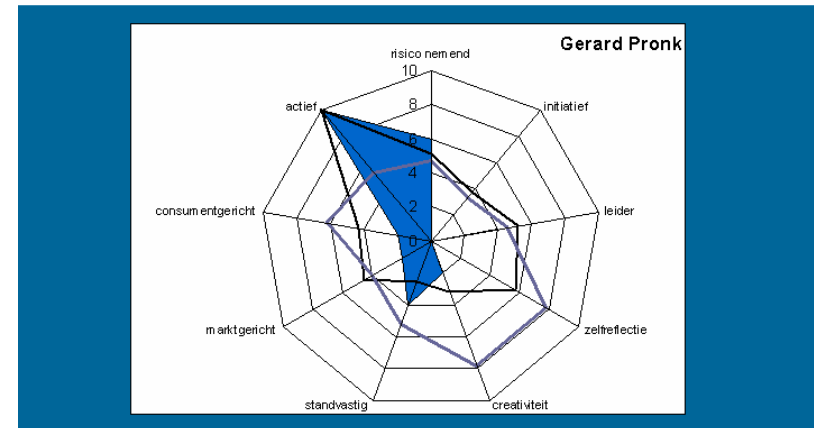
Peter Ham



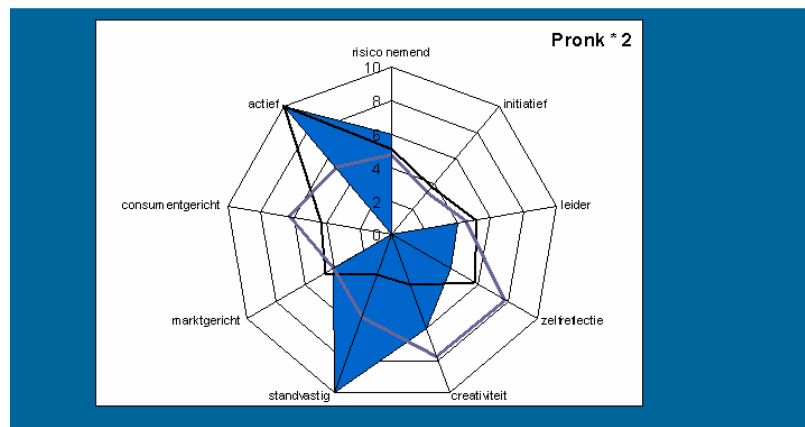
Marcel van Jaarsveld



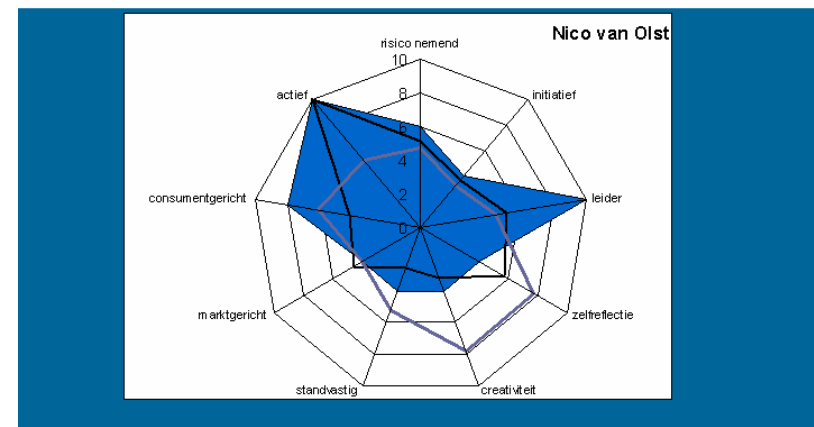
Gerard Pronk



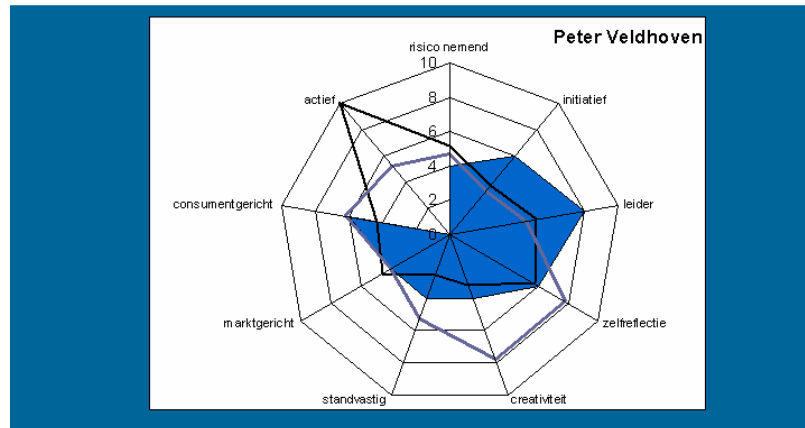
Gerard Pronk * 2



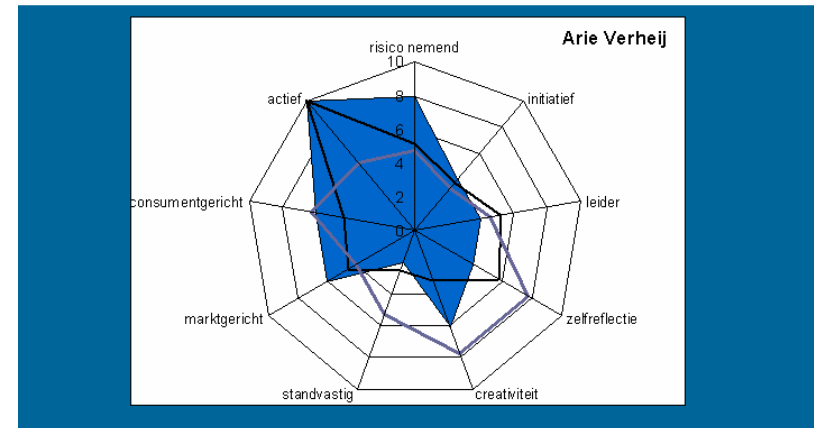
Nico van Olst



Peter Veldhoven



Arie Verheij



Bijlage L Presentatie workshop 2: Communicatie

Communicatie

Gondy Peppelman (PPO-fruit)
Peter Roelofs (A&F)

29-06-2005



 PRAKTIJKONDERZOEK
PLANT & OMGEVING
WAGENINGEN UR


Inleiding

- Boodschap overbrengen
- Feedback
- Slecht nieuws gesprek

 PRAKTIJKONDERZOEK
PLANT & OMGEVING
WAGENINGEN UR


Boodschap overbrengen

1. Kern van de boodschap
2. De doelgroep
3. Het effect

 PRAKTIJKONDERZOEK
PLANT & OMGEVING
WAGENINGEN UR

Kern van de boodschap

- Datgene wat de boodschapper wil dat de toehoorder zal onthouden.
- In één zin kunnen samenvatten
- Meerdere keren terug laten komen
- 'Ankerpunt' in reacties

 PRAKTIJKONDERZOEK
PLANT & OMGEVING
WAGENINGEN UR

De doelgroep

- Inleven in de ontvanger van de boodschap
- Taal van de ontvanger spreken

Het effect

- Van te voren nadenken over wat je wilt bereiken en welke reactie te verwachten is.

Boodschap: a KISS

- Keep It Short and Simple
- Dus: weten wat je wilt zeggen en in het kort zeggen: rode draad van het verhaal, geen uitwijdingen, geen zijsporen, geen details.

Eigenschappen boodschap

De boodschap moet zijn:

- Positief
- Oplossingsgericht (concreet en realistisch)
- Toekomstgericht
- Perspectief bieden op actie

AIDA

- Attention
 - Interest
 - Desire
 - Action
- Aandacht trekken en belang helder maken en bereidheid creëren om in actie te komen.

Succesfactor

- Aansluiten bij actualiteit, niet teruggrijpen op het verleden
- Boodschapper moet van te voren nadenken over het effect dat hij wil bereiken

LSD

- Luisteren: open houding, oogcontact, knikken, aantekeningen maken
- Samenvatten: in eigen woorden, "als ik het goed begrepen heb, vind je.."
"je zegt dus..."
- Doorvragen: "hoe weet je dat?", "wat gebeurt er als je het niet doet?",
"wat weerhoudt je?"

Feedback (= terugkoppeling)

Bevordert:

- Werkresultaten, werkrelaties en werksfeer
- Zelfkennis
- Kennis van anderen
- Lerend vermogen

Specifiek en concreet

- Wie (doet iets of waren er bij betrokken?)
- Wat (gebeurde er?)
- Waar (gebeurde het?)
- Wanneer (gebeurde het, hoe lang duurde het?)
- Hoe (gebeurde het?)

Regels voor het geven van feedback

- Beschrijf waargenomen gedrag
- Geef aan welk effect dat gedrag op je heeft (gevoel)
- Maak de stap naar de ander (herkenning)
- Eventueel: advies voor alternatief gedrag

Regels voor het ontvangen van feedback

- Luisteren, samenvatten, doorvragen (LSD)
- Toon waardering
- Beoordeel de feedback: niet verdedigen, nagaan hoe je het anders had kunnen doen
- Doe iets met de feedback

Ik-boodschap

- Jij-boodschap: Jij doet iets fout.
Het wijst naar de ander (ontkenning/verdediging).
- Ik-boodschap: Ik zou het graag anders zien.
Nodigt gesprekspartner uit om begrip op te brengen.

Zes A's

1. Aandacht voor je gesprekspartner: luister actief en vraag dóór
2. Aandacht voor je eigen signalen: wat voel je
3. Afstemmen: taalkeuze, kleding, lichaamstaal
4. Aanvullen: gesprekspartner
5. Assertiviteit: eigen standpunt, ik-boodschap
6. Alternatieven: open staan voor kritiek, meedenken

Het slecht-nieuwsgesprek

Verstand en gevoel.

Switchen tussen:

- Inhoudsniveau: het probleem is...
de feiten zijn...
ik heb besloten om ...
- Relatieniveau: Ik zie dat je schikt.
Vertel eens wat er door je heen gaat.
Je hebt er geen woorden voor.

Slecht-nieuwsgesprek

1. Inleiding: kort en zakelijk
2. Deel de klap uit: zakelijk en zonder aarzeling, argumenten en overwegingen
3. Help met verwerken: gelegenheid geven beslissing staat vast
4. Help bij het zoeken naar oplossingen 'Wat nu?'
5. Maak afspraken: SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden)

Omgaan met boosheid en irritatie

1. Luisteren: samenvatten, belangstelling laten blijken
2. Ontmantel boosheid: begrip tonen, overeenstemming benadrukken, excuses aanbieden
3. Verduidelijken en neutraliseren: probleem niet overdrijven
4. Oplossingen voorstellen: vragen, suggesties doen
5. Positieve conclusie: samenvatting met afspraken

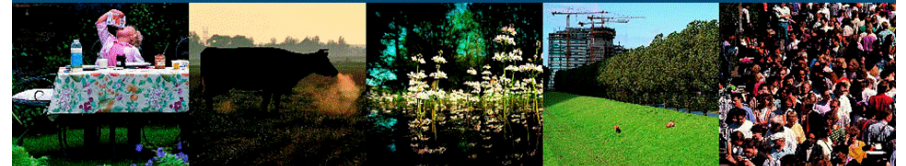
Rollenspellen

1. Sollicitatiegesprek
2. Functioneringsgesprek
3. Verandering in werkwijze
4. Instructie nieuwe plukker

Afsluiting

Bedankt voor uw aandacht.

© Wageningen UR



Bijlage M Overige informatie die is aangereikt

CAO Open Teelten, 2004. Referentieraster voor de sectoren Tuinbouw (vollegrond, fruitteelt) en Boomkwekerij.

CAO Open Teelten, 2004. Lonen per 1 januari 2004. Maandlonen vaste en losse werknemers.

Kamer van Koophandel, z.j. Aannemen van personeel. Brochure.

Kamer van Koophandel, 2005. Arbeidsomstandigheden. Brochure, verkrijgbaar via www.kvk.nl.

Kamer van Koophandel, 2005. Wat kost personeel?. Brochure, verkrijgbaar via www.kvk.nl.

Kamer van Koophandel, 2005. Wetten en regels, flexibele contracten.

<http://www.kvk.nl/artikel/artikel.asp?artikelID=49760>

Kamer van Koophandel, 2005. Wetten en regels, kosten en subsidies.

<http://www.kvk.nl/artikel/artikel.asp?artikelID=49755§ieID=59>

Ministerie van SZW, 2005. Loon bij ziekte: informatie voor werkgevers. <http://home.szw.nl>

Stigas, z.j. Werken in de fruitteelt en boomkwekerij & arbo. Uitgave in de reeks Agro&Arbo werkt beter. Stichting Gezondheidszorg Agrarische Sectoren, De Meern.

UWV, z.j. Personeel uitlenen of inlenen, personeel ontslaan, inhuren van zelfstandigen, piekarbeid of tijdelijk werk. www.uwv.nl

UWV, 2004. Los/vast dienstverband, voor werkgevers in de agrarische sector. Brochure WG110 01597 12-04.

UWV, 2004. Gelegenheidswerk, voor werkgevers in de agrarische sector. Brochure WG110 01588 12-04.

Bijlage N Poster PPO Wintersymposium 2005

Tijdens PPO Wintersymposium is onderstaande poster gepresenteerd, als terugkoppeling naar de werving van deelnemers tijdens het symposium in 2004.



**PRAKTIJKONDERZOEK
PLANT & OMGEVING**
WAGENINGEN UR

Van elkaar leren over werkgeverschap

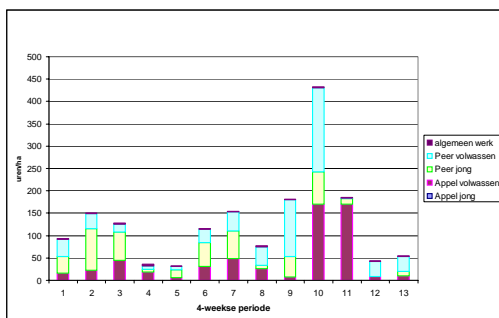
Gondy Peppelman (PPO-fruit) en Peter Roelofs (A&F)
Gondy.peppelman@wur.nl

Bedrijfsontwikkeling en arbeid

De belangrijkste knelpunten voor een teler in de rol van werkgever, zijn:

- Werkdruk van de ondernemers
- Grote variatie in arbeidsbehoefte over het jaar
- Werving van met name los personeel
- Overleg met personeel en betrokkenheid
- Functioneringsgesprekken
- Wet- en regelgeving rond het dienst hebben van personeel en de hoeveelheid administratie

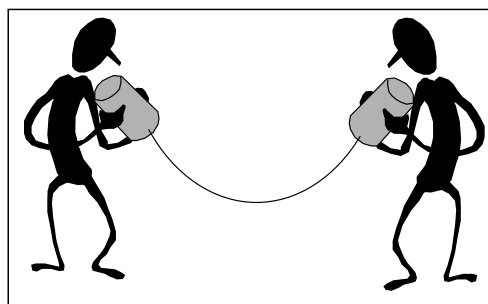
Werkaanbod gedurende het jaar



Figuur: Arbeidsfilm in uren per ha

Twee workshops over werkgeverschap

- Twee bijeenkomsten met 8 fruittelers van 15.00 tot 21.00 uur
- Discussie tussen ondernemers is essentieel
- Wenselijkheid gelijkmatigere arbeidsbehoefte op eigen bedrijf beoordelen aan hand van arbeidsfilm (zie figuur)
- Rollenspelen over communicatie: werkoverleg functioneringsgesprekken, sollicitatiegesprek,



Communicatie met medewerkers is erg belangrijk

Aspecten bij werkgeverschap

- Risico Inventarisatie & Evaluatie
- Planning werkzaamheden, werkverdeling
- Veiligheid, certificering
- Taken, bevoegdheden, verantwoordelijken
- Tevredenheid met functie
- Betrokkenheid bij bedrijf
- Beloning, CAO-voorwaarden
- Communiceren met medewerkers
- Werkverhoudingen

Een goed zelfbeeld over een aantal persoonskenmerken, zoals leiderschap of initiatief nemen, is van belang bij het vervullen van veel taken als werkgever.