

**BETER WERKEN ONDER GLAS**

Het project  
**Functieverbetering in de Glastuinbouw**

Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA

Dr. H.H.W. den Hartog

Drs. J. Swaan

November 1990

Telefoonnummer: 020 - 54 98 499

Opdrachtgevers: Landbouwschap/Stigas

Met aanvullende subsidiëring door het Directoraat

Generaal van de Arbeid (DGA) van het Ministerie

Sociale Zaken en Wetenschappen?

Nederlands Instituut voor  
Arbeidsomstandigheden NIA  
bibliotheek-documentatie-informatie  
De Beelelaan 32, Amsterdam-Buitenveldert

ISN-nr.  
plaats  
datum

6877  
45-474

19 SEP. 1991

Inhoudsopgave

	Pag.
1. Voorwoord	2
2. Doelstelling en achtergronden	4
3. Werkwijze	6
4. Toelichting op de gevolgde werkwijze	11
5. Conclusies	15
6. Aanbevelingen	20

Bijlage 1:

Chrysantenbedrijf: Functiebeschrijving en takenpakket van de taakgroep, regels voor veiligheid, gezondheid en welzijn, voor milieutechniek en produktietechniek

Bijlage 2:

Evaluatie van het project door de projectgroepen op de deelnemende bedrijven

## 1. Voorwoord

De tuinbouw is zowel voor de binnenlandse economie als voor de export een belangrijke sector, die nog steeds een economische groei door-  
maakt. Toch is het zo dat in de publieke opinie het werken in de  
tuinbouw vaak wordt geassocieerd met minder goede arbeidsomstandighe-  
den. Zowel berichten in de pers (vooral over bollenkwekers) als  
onderzoek, onder meer van Taminga uit 1986\*, wijzen dit uit. Het  
werken in de tuinbouw zou zwaar zijn (vanwege de lange werktijden  
en het klimaat in de kassen); minder gezond (vanwege de omgang met  
chemische bestrijdingsmiddelen); en saai en monotoon zijn (vanwe-  
ge veel kort-cyclische arbeid in de produktieprocessen). Ondanks het  
economische succes van de Nederlandse tuinbouw en de hoge werkloos-  
heid, is het daarom vaak moeilijk om in voldoende mate medewerkers  
te vinden op de arbeidsmarkt. Vandaar dat het verbeteren van de  
kwaliteit van de arbeid in de tuinbouw zowel een bijdrage kan leveren  
aan een goed imago van de sector als aan een betere positie van  
de bedrijven op de arbeidsmarkt. Daarnaast is het zo dat werkgevers  
bij voortdurende moeten streven naar het verbeteren van veiligheid,  
gezondheid en welzijn in arbeidssituaties, ingevolge de Arbowet  
die sinds oktober 1990 volledig is ingevoerd.

In samenhang met het bovenstaande is het project Functieverbetering  
in de Glastuinbouw bedoeld als een voorbeeldproject, waarvan de  
resultaten en leerervaringen hopelijk van nut kunnen zijn voor veel  
bedrijven uit de sector. Het project is gericht op de welzijnsaspec-  
ten uit de Arbowet, dat wil zeggen op de kwaliteit van functies en  
taken in werkorganisaties. Daarnaast is er echter ook "signalerende  
aandacht" besteed aan veiligheid en gezondheid en milieu-aspecten.  
In het project zijn bij zes bedrijven in de glastuinbouw functie-  
verbeteringen doorgevoerd via een werkorganisatie gebaseerd op  
Taakgroepen. Onder een Taakgroep wordt hier verstaan: een groep  
van medewerkers, onder leiding van een coördinator, die als groep  
verantwoordelijk is voor (een deel van) het produktieproces. De  
leden en de meewerkende coördinator rouleren daarbij over de te  
verrichten taken. Het is bij dit project gebleken, dat een dergelijke

---

\*. Taminga, K.J., Onderzoek arbeidsomstandigheden in de  
Gelderse Glastuinbouw.  
Landbouwschap Gelderland, 1986.

werkorganisatie belangrijke voordelen kan opleveren. Dit zowel voor de arbeidsinhoud en de arbeidsomstandigheden van de medewerkers als voor het bedrijf. Wat het laatste betreft is van belang, de meervoudige inzetbaarheid van de medewerkers, een verbetering van het overleg en de samenwerking, en een verbeterde kwaliteitszorg en zorg voor het milieu. Om meerdere redenen kan er dus gesproken worden van een geslaagd project.

Het project is uitgevoerd in opdracht van het Landbouwschap en de Stichting Gezondheidszorg Agrarische Sectoren (STIGAS) te Den Haag, met aanvullende subsidiëring door het Directoraat-Generaal van de Arbeid (DGA) van het Ministerie van Sociale Zaken. In het voorliggende rapport wordt het project Functieverbetering in hoofdlijnen beschreven, inclusief de conclusies en aanbevelingen. Bijlage 1 bevat als voorbeeld en illustratie een beschrijving bij een chrysantekwekerij van de functie van Taakgroepmedewerker, het takenpakket van de groep, en regels voor veiligheid, gezondheid en welzijn, milieu-aspecten en produktietechniek. In Bijlage 2 worden de evaluaties van het project weergegeven zoals deze zijn geformuleerd door de breed samengestelde projectgroepen (werkgever - middenkader - medewerkers), die ten behoeve van het project zijn opgericht door de deelnemende bedrijven.

Een speciaal woord van dank is hier op zijn plaats voor de bedrijfsleiding en de medewerkers van de zes ondernemingen, die op een zowel nuchtere als enthousiaste wijze hebben meegewerkt aan het welslagen van deze verbeteringsprojecten. Bij ons heeft het in ieder geval de mening bevestigd dat de ondernemingszin van de Nederlandse tuinbouw op een hoog peil staat. Wij hopen dat de bereikte resultaten blijvend zullen bijdragen aan het verbeteren van de kwaliteit van werk en organisatie in de glastuinbouw.

## 2. Doelstelling en achtergronden

Het project Functieverbetering wil voor de vaste medewerkers in de glastuinbouw, een bijdrage leveren aan een goede kwaliteit van de arbeid. Het project is in het bijzonder gericht op de zogenaamde welzijnsaspecten van het werk. In navolging van de Arbowet wordt onder welzijn verstaan: de kwaliteit van taken, functies en werkorganisatie. De belangrijkste kenmerken van dit welzijnsbegrip zijn:

- volledigheid van de functie  
(voorbereiden, uitvoeren en controle op resultaat)
- zelfstandigheid van de functie  
(wat betreft werkwijze, werktempo en werkvolgorde)
- organiserende taken in de functie  
(werkbeknoptingen, werkoverleg, met anderen problemen oplossen)
- sociale en ondersteunende werkcontacten  
(vermijden van geïsoleerd werken, onderlinge hulp- en vervangingsmogelijkheden)
- passende moeilijkheidsgraad van de functie  
(afwisseling van moeilijke en gemakkelijke taken)

Deze aspecten worden nader toegelicht in hoofdstuk 4.

Het optimaliseren van de welzijnsaspecten in de werkorganisatie heeft tot doel leer- en ontwikkelingsmogelijkheden te bieden en de vakbekwaamheid van de medewerkers op peil te houden.

Naast het bevorderen van het welzijn is in het project ook signalerende aandacht besteed aan het verbeteren van veiligheid en gezondheid in de werksituaties. De Arbowet vraagt namelijk van ondernemers om waar nodig veiligheid, gezondheid en welzijn integraal te verbeteren.

Naast het realiseren van de Arbowet wil het project op langere termijn een bijdrage leveren aan een beter imago van het werk in de tuinbouw. De tuinbouw kampt met problemen in de personeelsvoorziening. Verbeteringen in de kwaliteit van de arbeid kunnen wellicht leiden tot een beter imago van het werk en daarmee tot minder problemen op de arbeidsmarkt. Op termijn zijn uiteraard ook belangrijke doelstellingen: het verminderen van het verloop en van het ziektever-

zuim en de WAO-toetreding. Dit door het werk zowel gezonder als aantrekkelijker te maken.

Bij dit project is gewerkt met uitgangspunten voor de kwaliteit van werk en organisatie, zoals deze in toenemende mate worden toegepast in zowel industriële als dienstverlenende produktieprocessen. Door de verpakkingwijze in de organisatieliteratuur over "sociotechniek, kwaliteitscirkels, total quality control" e.d. lijkt het vaak zo dat een taakgroeporganisatie een zeer moderne, zo niet modieuze, organisatievorm is voor een produktieproces. Dit is maar ten dele waar. Een voorbeeld moge dit verduidelijken. Bij dit project Functieverbetering werd gekozen voor het experimenteren met Taakgroepen vanwege de resultaten van een vooronderzoek onder tien bedrijven in de glastuinbouw. Hieruit was naar voren gekomen, dat bij de kleine bedrijven in de glastuinbouw (twee à drie vaste medewerkers) aanzienlijk minder problemen bestonden in de beleving van de kwaliteit van de arbeid dan bij de middelgrote en grote bedrijven. Bij de laatstgenoemden was bovendien de arbeidsdeling (de splitsing van het produktieproces in afzonderlijke functies en taken) veel verder voortgeschreden. Dit was enerzijds het gevolg van mechanisering en automatisering, maar anderzijds werd dit in belangrijke mate veroorzaakt door de keuzes die de ondernemer had gemaakt voor de organisatie van de werkprocessen. Onze indruk, die ook later werd bevestigd in het project, was dat het verschil tussen de kleine en de middelgrote en grote bedrijven ten aanzien van de kwaliteit van de arbeid, in belangrijke mate werd veroorzaakt door het gegeven dat de kleine bedrijven met een taakgroeporganisatie werkten. De groep van vaste medewerkers vormde immers met de meewerkende eigenaar van het bedrijf een Taakgroep, waarbij van iedereen werd verwacht dat hij de meeste te verrichten activiteiten beheerste, waarbij gerouleerd werd over de werkzaamheden, en waarin er in belangrijke mate gesproken kon worden van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de produktie en de gang van zaken op het bedrijf. Het lag daarom voor de hand om na te gaan of een dergelijke taakgroeporganisatie ook ingevoerd kon worden en voordelen zou bieden voor de middelgrote en grotere bedrijven in de glastuinbouw. Maar tevens zal het duidelijk zijn dat een taakgroeporganisatie een werkorganisatie is die reeds lange tijd bestaat op de kleinere bedrijven in de tuinbouw.

### 3. Werkwijze

Door de opdrachtgevers is indertijd gekozen voor het opzetten van verbeteringsprojecten waarin onderzoek en doorvoering van aanbevelingen worden gecombineerd. De leerervaringen uit deze voorbeeldprojecten moeten vervolgens benut worden voor het sectorbeleid gericht op het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid.

Na een vooronderzoek is bij tien bedrijven een haalbaarheidsonderzoek gehouden, waarbij twaalf typerende functies zijn onderzocht. Hierbij is gebruik gemaakt van de zogenaamde Arbeidssituatie-analyse (ASA). Met dit door het NIA ontwikkelde instrument kunnen taken en functies worden beoordeeld op de aspecten welzijn, gezondheid en veiligheid.

De belangrijkste conclusie uit het vooronderzoek en haalbaarheidsonderzoek was dat er op veel bedrijven verbeteringen mogelijk zijn in de organisatie van het werk. Vooral het organiseren op basis van Taakgroepen zou een goede bijdrage kunnen leveren aan de welzijnsaspecten. Onder een Taakgroep wordt hier verstaan: een werkgroep van medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk is voor een logisch en zinvol samenhangend deel van het produktieproces. Voor zover praktisch haalbaar wordt daarbij gerouleerd over de te verrichten activiteiten.

Uit het haalbaarheidsonderzoek bleek bovendien dat een dergelijke werkorganisatie niet alleen goed is voor de welzijnsaspecten, maar dat deze ook een bijdrage kan leveren aan de fysieke gezondheid. Het betreft hier met name het verminderen van kort-cyclische arbeid met de daaruit voortkomende eenzijdige fysieke belasting.

Uit de contacten in en rond het haalbaarheidsonderzoek zijn zes middelgrote en grote kwekerijen (zeven tot twintig vaste medewerkers) voortgekomen die deelnamen aan de verbeteringsprojecten. Deze bedrijven leveren de volgende produkten:

- chrysanten
- rozen
- potplanten groot
- potplanten klein
- tomaten
- paprika's

De personeelssamenstelling van deze bedrijven is als volgt:

Vaste medewerkers	Bedrijven					
	A	B	C	D	E	F
Aantal	7	8	15	23	11	15
Leeftijd:						
15 - 20 jaar	2	-	1	3	-	1
21 - 25 jaar	1	1	5	2	1	3
26 - 35 jaar	1	5	6	7	3	6
36 - 45 jaar	1	2	1	7	3	4
46 - 65 jaar	2	-	2	4	4	1
Geslacht:						
man	6	8	14	21	8	15
vrouw	1	-	1	2	3	-
Nationaliteit:						
Autochtoon	7	5	12	16	9	11
Allochtoon	-	3	3	7	2	4
Aantal dienstjaren						
0 - 1,5	2	2	3	6	7	5
2 - 3	1	4	6	5	1	1
4 - 6	1	1	6	3	2	1
7 - 15	2	1	-	7	-	6
16 - 25	1	-	-	2	-	2
26 en ouder	-	-	-	-	1	-
Part-timers	2	7	1	6	3	-

Bedrijven: A = Chrysanten  
 B = Rozen  
 C = Potplanten groot  
 D = Potplanten klein  
 E = Tomaten  
 F = Paprika's

De verbeteringsprojecten zijn gestart in januari 1990. In september/oktober 1990 is de balans opgemaakt waarvoor de breed samengestelde projectgroepen in de bedrijven een evaluatie hebben samengesteld. Deze evaluaties zijn in dit rapport opgenomen (zie Bijlage 2).



Bij de zes deelnemende bedrijven zijn projectgroepen Functieverbetering opgericht onder voorzitterschap van de tuinder. Leden van deze projectgroepen waren het middenkader en uitvoerende medewerkers. De projectgroepen werden begeleid en ondersteund door adviseurs van het NIA.

Gemiddeld hebben de projectgroepen eenmaal per veertien dagen vergaderd. Tussen de vergaderingen in werden opdrachten uitgevoerd. De resultaten werden besproken en bijgesteld in de projectgroepvergadering. Op de bedrijven is bovendien Werkoverleg ingevoerd in de bedrijfstijd. Steeds terugkerende gespreksonderwerpen op dit Werkoverleg waren de (voorlopige) resultaten en aanbevelingen van de projectgroepen Functieverbetering.

Bij de start van de projectgroepen zijn de uitgangspunten van het project vastgelegd in een notitie "Hoofdlijnen - Achtergronden - Aanpak". In deze notitie werden de welzijnsaspecten van de Arboret toegelicht en werd het organiseren op basis van Taakgroepen besproken. De tekst van deze notitie is opgenomen in hoofdstuk 4, dat een nadere toelichting vormt op de hier besproken werkwijze. Naast deze notitie zijn bij de start van de verbeteringsprojecten de resultaten besproken van het haalbaarheidsonderzoek in het bedrijf. Het betreft hier de scores op de kwaliteitscriteria voor welzijn, veiligheid en gezondheid en de daarbij aangegeven verbeteringsmogelijkheden.

Na deze start is voor de projectgroepen een plan van aanpak geformuleerd. Dit plan was voor alle zes bedrijven identiek.

#### AANPAK VERBETERINGSPROJECTEN

1. Instellen projectgroep Functieverbetering.
2. Invoeren Werkoverleg op het bedrijf.
3. Intensieve bespreking resultaten Haalbaarheidsonderzoek.
4. Taakgroepfilosofie bespreken en verankeren in het bedrijf.
5. Taakgroepen in het bedrijf samenstellen.

6. Takenpakketten vaststellen van de Taakgroepen en functieomschrijving taakgroepmedewerkers maken.
7. Produktietechnische regels en normen voor de Taakgroepen vaststellen (kwaliteit en kwantiteit).
8. Milieutechnische regels en normen vaststellen voor de Taakgroepen.
9. Regels en normen vaststellen voor welzijn, veiligheid en gezondheid.
10. Verbeteringen doorvoeren op de terreinen welzijn, veiligheid en gezondheid.
11. Definitieve invoering van de nieuwe werkorganisatie gebaseerd op Taakgroepen.
12. Evalueren en waar nodig bijsturen.

Door de projectgroepen is relatief veel tijd besteed aan de stappen 4 en 5; het bespreken en in het bedrijf verankeren van het nieuwe beleid en het formeren van de Taakgroepen. Dit is ook begrijpelijk, want het werken met Taakgroepen houdt voor de bedrijven een belangrijke organisatorische verandering in. In plaats van specialisering en (soms ver doorgevoerde) arbeidsdeling, moet er worden gestreefd naar meervoudige inzetbaarheid, all-round vakmanschap en delegatie van verantwoordelijkheden naar de Taakgroepen. De rol van het middenkader (taakgroepcoördinatoren) dient meer ondersteunend te worden. Overleg en samenwerking, zowel werkoverleg als werkbijeenkomsten, gaan een belangrijker rol spelen in het productieproces. Takenpakketten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden moeten opnieuw gedefinieerd worden. Een dergelijk veranderingsproces kost altijd veel tijd. In september/oktober 1990 hebben alle deelnemende bedrijven echter definitief gekozen voor een nieuwe werkorganisatie op basis van Taakgroepen en is vastgesteld hoe deze nieuwe organisatie er in hoofdlijnen uitziet.

Ook de overige stappen van het plan van aanpak zijn door alle bedrijven doorlopen. Toch zijn sommige bedrijven verder gevorderd in de

daadwerkelijke doorvoering van de taakgroepenorganisatie dan andere. Een en ander wordt beïnvloed door de omvang van het bedrijf en de mate van complexiteit van het produktieproces, en tevens door de keuzes die de ondernemer maakt ten aanzien van de nieuwe werkorganisatie. Bij de conclusies en aanbevelingen komen wij op deze aspecten terug.

#### 4. Toelichting op de gevolgde werkwijze

##### 4.1. Kwaliteit van de werkorganisatie

In de afgelopen jaren is veel overeenstemming bereikt over de kwaliteitscriteria voor functies die verbonden zijn aan het welzijnsbegrip uit de Arbowet. In dit kader is door het NIA een instrument ontwikkeld, de zgn. Arbeidssituatie-analyse (ASA), dat gebruikt wordt voor het beschrijven en beoordelen van functies. De ASA is gebaseerd op de kwaliteitseisen uit de Arbowet. Overigens gaat het bij deze kwaliteitseisen niet om in detail dwingende voorschriften maar om na te streven normen met een doelstellend karakter. Arbeidsorganisaties verschillen immers van elkaar zodat iedere organisatie een eigen specifieke invulling nodig heeft van de algemene normen. Hiertoe schrijft de Arbowet voor dat werkgever en werknemers overleg moeten plegen en moeten samenwerken om veilige, gezonde en het welzijn bevorderende arbeidsomstandigheden tot stand te brengen. In de ASA zijn de kwaliteitseisen (als streefdoelen) voor het welzijn als volgt geformuleerd:

##### 1. Volledigheid van de functie

Een volledige functie bestaat niet alleen uit uitvoerende taken maar bevat ook werkvoorbereidende en ondersteunende taken. Ondersteunende taken zijn bijvoorbeeld onderhoudsactiviteiten, administratie en de kwaliteitscontrole van het produkt. Voorbereidende activiteiten bijvoorbeeld een deel van de werkplanning en de verdeling van de werkzaamheden. Een functie is dus volledig wanneer deze een zinvol en logisch samenhangend geheel is van: werk voorbereiden, uitvoeren, ondersteunen, en controleren. Een volledige functie is vrijwel altijd afwisselend en breed van samenstelling. Een belangrijk voordeel is dat een dergelijke functie goede mogelijkheden biedt om te leren van het werk, waardoor een bijdrage wordt geleverd aan het bijhouden en ontwikkelen van vakbekwaamheid.

## 2. Organiserende taken in de functie

Organiserende taken als onderdeel van een functie hebben betrekking op taken die uitgaan boven de individuele werkplek. Bijvoorbeeld de taakeis om zelfstandig bepaalde problemen op te lossen in samenwerking met andere leden van een werkgroep, of in samenwerking met anderen in de organisatie. Tot de organiserende taken in een functie behoren ook werkbeprekingen en werkoverleg.

## 3. Contact- en ondersteuningsmogelijkheden

Een functie die aan deze eis voldoet bevat mogelijkheden voor collega's om elkaar zo nodig te ondersteunen en te vervangen. Bovendien moet het werk mogelijkheden bieden om met elkaar ook over andere dingen dan het werk te praten. Met andere woorden, voorkomen moet worden dat mensen sociaal geïsoleerd werken dan wel als enige in een werkgroep deskundig zijn op een bepaald terrein.

## 4. Zelfstandigheid in de functie

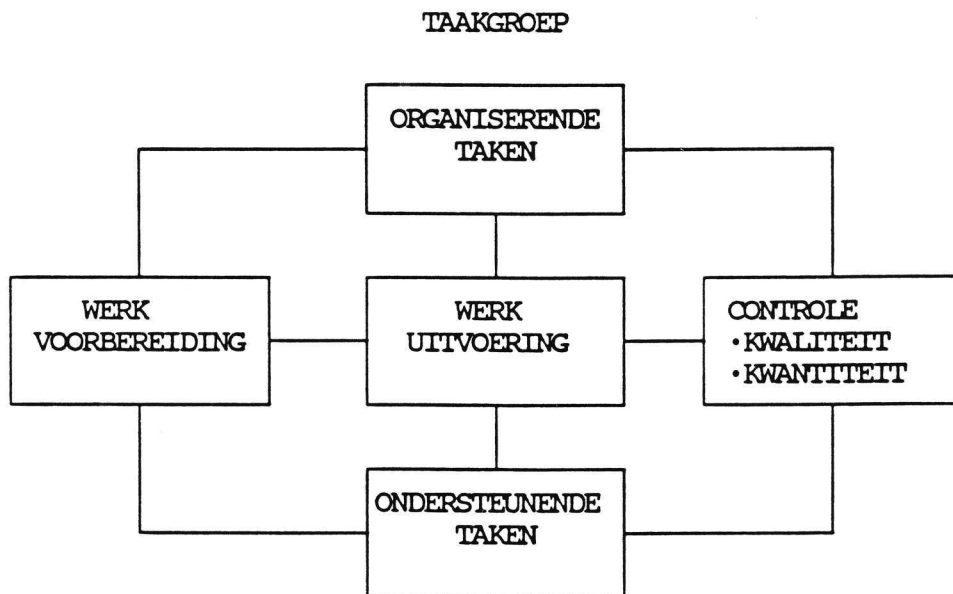
Het betreft hier de mate van zelfstandigheid die de werknemer heeft in het bepalen van de werkwijze, de volgorde waarin bepaalde taken worden uitgevoerd en het aan te houden werktempo. Zelfstandigheid in de functie betekent bijvoorbeeld dat men zelf bepaalde werkproblemen oplost door een andere methode toe te passen of een andere uitvoeringsvolgorde te kiezen. Daarnaast houdt zelfstandigheid in dat men binnen de produktienormen het werktempo kan aanpassen aan de eigen wisselende behoeften en werkomstandigheden.

## 5. Moeilijkheidsgraad van de functie

De functie moet een evenredige verdeling bieden van moeilijke en gemakkelijke taken. Werk dat alleen maar uit eenvoudige taken bestaat is saai en monotoon en biedt weinig mogelijkheden voor het bijhouden en ontwikkelen van vakbekwaamheid.

## 4.2. Taakgroepen

In een bestaande organisatie is het niet altijd eenvoudig om functies te verbeteren volgens de bovenstaande kwaliteitseisen. Individuele functies bestaan immers niet. Functies zijn met elkaar verbonden in een bepaalde vorm van werkorganisatie en arbeidsdeling. Het verbeteren van functies en taken op de welzijnsaspecten houdt daarom vaak in dat de werkorganisatie moet worden aangepast. Tegenwoordig wordt in zo'n geval veelal aanbevolen om te reorganiseren op basis van Taakgroepen. In de meest zuivere vorm is een Taakgroep een werkgroep van medewerkers die als groep verantwoordelijk is voor een logisch en zinvol samenhangend deel van het productieproces. De taken van een dergelijke groep bestaan uit werkvoorbereiding en werkverdeling, uitvoerende produktietaken, organiserende taken, en ondersteunende taken waaronder de kwantiteits- en kwaliteitscontrole van de produktie. De leden van de Taakgroep rouleren daarbij over de te verrichten taken.



In de praktijk komen er allerlei varianten voor die minder ver in de richting van het bovenstaande model ontwikkeld zijn. Bijvoorbeeld omdat bepaalde onderdelen zijn afgesplitst of omdat de eindverantwoordelijkheid elders berust. Het organiseren van het productieproces in (de een of andere vorm van) Taakgroepen, biedt echter vaak een goede mogelijkheid om de welzijnsaspecten van het werk te verbe-

teren. Bovendien zijn er vaak doelmatigheidsvoordelen. Een productie-organisatie bestaande uit Taakgroepen is meer flexibel en eenvoudiger te besturen dan een organisatie met vele gespecialiseerde functies en taken. Medewerkers die in Taakgroepen werken zijn per definitie "van meerdere markten thuis". Voor de bedrijfsleiding en het middenkader betekent dit dat men minder vaak regelend moet optreden, waardoor er meer tijd vrijkomt voor belangrijke taken als het verbeteren en het vernieuwen van het produktieproces. Door de meervoudige inzetbaarheid van de medewerkers zijn verzuim- en vervangingsproblemen ook eenvoudiger op te vangen en kunnen wisselingen in het produktieproces sneller en effectiever tot stand worden gebracht.

Voor de kwaliteit van de arbeid in de glastuinbouw is tenslotte nog van belang dat de brede en afwisselende samenstelling van de functies in Taakgroepen bijdraagt aan het verminderen van de eenzijdige fysieke belasting. Vooral bij middelgrote en grotere bedrijven in de glastuinbouw zijn veel taken nog kort-cyclisch en monotoon. Dit levert eenzijdige fysieke belasting op die op den duur tot gezondheidsproblemen kan leiden.

Samenvattend is het doel van het project Functieverbetering in de Glastuinbouw, het bevorderen van het welzijn in de werksituaties, door middel van organisatorische aanpassingen op basis van het taakgroepenmodel. Hiertoe zijn op zes deelnemende bedrijven breed samengestelde projectgroepen gevormd onder voorzitterschap van de tuinder. Deze projectgroepen onderzoeken verbeteringsmogelijkheden voor de kwaliteit van de werkorganisatie, waarbij onder meer gebruik wordt gemaakt van de resultaten van het ASA-onderzoek in het bedrijf. Naast het verbeteren van functies en taken wordt in het project tevens signalerende aandacht besteed aan veiligheid en fysieke gezondheid. Het project is gericht op de vaste medewerkers.\*\* De verbeteringsprojecten worden begeleid door adviseurs/onderzoekers van het NIA.

---

\*\* . Onder "vaste medewerkers" wordt hier verstaan alle werknemers, zowel voltijd als deeltijd, met een regelmatig arbeidspatroon in de sector. Onder "losse medewerkers" wordt verstaan de seizoenswerkers die gedurende korte periodes werkzaam zijn tijdens oogstpieken. De begrippen "los" en "vast" zijn hier dus niet identiek aan de terminologie uit de CAO's.

## 5. Conclusies

Bij de zes deelnemende bedrijven (die van elkaar verschillen naar omvang en soorten teelt) is gebleken dat het organiseren van het werk met behulp van het taakgroepenmodel belangrijke voordelen biedt, zowel voor de arbeidsinhoud en de arbeidsomstandigheden van de medewerkers als voor de onderneming. Van ernstige nadelen is weinig gebleken. Wel zijn er tijdens het project een aantal mogelijke knelpunten naar voren gekomen waar bedrijven in de glastuinbouw op moeten letten bij het invoeren van een taakgroepenorganisatie. Ook zijn niet alle bedrijven, na afloop van de begeleidingsfase (zes tot negen maanden), even ver gevorderd met de praktische doorvoering van Taakgroepen. Zonder daarbij de andere vier bedrijven tekort te doen, kan toch worden gezegd dat de koplopers het chrysantenbedrijf en de rozenkwekerij zijn geweest.

Wij hebben in dit project slechts ervaring opgedaan met zes bedrijven, waardoor het moeilijk is om wetenschappelijk harde uitspraken te doen over bevorderende en belemmerende factoren bij het invoeren van taakgroepenorganisaties in de glastuinbouw. Met de nodige voorzichtigheid zouden wij wel het volgende willen stellen:

1. Het lijkt er op dat het taakgroepenmodel van nut kan zijn voor de sector glastuinbouw in zijn totaliteit.
2. Het maakt daarbij wel verschil wat de mate van arbeidsdeling is bij de start van een dergelijke reorganisatie. Een hoge mate van arbeidsdeling, en daarmee van specialisering in functies en taken, maakt het relatief moeilijker om het taakgroepenmodel door te voeren. In ieder geval zal het doorvoeringsproces langer duren.
3. Een hoge mate van arbeidsdeling lijkt samen te hangen met de mate van complexiteit van het productieproces en met de omvang van het bedrijf. Een groot bedrijf, met een complex productieproces, zoals bijvoorbeeld aangetroffen wordt bij de potplanten, zal eerder geneigd zijn om te kiezen voor een werkorganisatie met een hoge graad van arbeidsdeling. Ook een relatief grotere mate van mechanisering en automatisering kan hierbij een rol spelen. Zoals echter reeds vaak is gebleken bij andere industriële en dienstverlenende organisaties, is het niet zo dat de factoren omvang, complexiteit van het productieproces, en mate van mechani-



sering/automatisering, noodzakelijkerwijs in een directe relatie staan tot de mate van arbeidsdeling en specialisering. Er zijn wat dit betreft veel vrijheidsgraden, zodat de keuze die de ondernemer zelf wil maken voor de inrichting van de werkprocessen, van primair belang is. Ook bij de twee potplantenbedrijven die aan dit project hebben deelgenomen, is immers gebleken dat het werken met Taakgroepen mogelijk is en voordelen biedt.

4. Bij snelrijpende "dagverse" produkten als rozen en tomaten, met seizoensgebonden produktiepieken, is het niet te voorkomen dat de vaste medewerkers langdurig dezelfde oogsthandelingen moeten verrichten. De voordelen van het taakgroepenmodel, wat betreft afwisseling en het verminderen van monotone kort-cyclische arbeid, kunnen in dergelijke situaties niet volledig worden benut. Wel is in dit project gebleken dat het zo veel mogelijk hanteren van het taakgroepenmodel, ook op deze bedrijven leidt tot belangrijke verbeteringen (zie Bijlage 2).
5. Omdat voor een taakgroepenorganisatie medewerkers nodig zijn die veel verschillende produktie-activiteiten beheersen, leent het model zich beter voor vaste medewerkers dan voor losse medewerkers die slechts korte tijd op het bedrijf werkzaam zijn tijdens de oogstpieken. Het onderscheid autochtoon - allochtoon is op zich hierbij van geen belang.

Uit de evaluatie, die door de projectgroepen Functieverbetering zijn gemaakt na afloop van de implementatiefase, kan globaal worden geconcludeerd dat de experimenten in belangrijke mate hebben voldaan aan de doelstellingen. Er is ons inziens dan ook sprake van een geslaagd project. Overziet men het totaal van de resultaten en de leerervaringen, dan kunnen in aanvulling op het bovenstaande de volgende conclusies getrokken worden:

#### Ten aanzien van de kwaliteit van de arbeid:

1. Het werken met Taakgroepen levert niet alleen een positieve bijdrage aan de zogenaamde welzijnsaspecten van het werk, waaronder het tegengaan van monotone arbeid en het bevorderen van de vakbekwaamheid, maar houdt ook een verbetering in van de gezondheidsaspecten en de veiligheid op het werk.

Bij de Taakgroepen rouleren de medewerkers namelijk over de te verrichten activiteiten. Hierdoor wordt eenzijdige fysieke belasting (voortkomend uit het steeds opnieuw herhalen van dezelfde handeling) bestreden. Ook staat men door het rouleren minder lang bloot aan eventuele schadelijke werkomstandigheden (lawaaï, chemische stoffen, e.d.), waarbij uiteraard benadrukt moet worden dat er bij voortduring gezocht moet worden naar methodes om dergelijke belastende werkomstandigheden te voorkomen dan wel te verminderen.

2. Het werken met Taakgroepen brengt met zich mee dat er voor de groep duidelijke regels en normen geformuleerd worden voor veiligheid, gezondheid en welzijn, hetgeen een verbetering is van de kwaliteit van de arbeid voor de medewerkers. Aan de Taakgroep moeten immers verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden gedelegeerd, waardoor het noodzakelijk is om voor de kwaliteit van de arbeid (en tevens voor produktietechniek, kwaliteitszorg en milieutechniek) duidelijke afspraken te maken, die schriftelijk worden vastgelegd.
3. Voor een goed functioneren van de Taakgroep is onderling overleg (werkbeprekingen en taakgroepoverleg) en werkoverleg met de bedrijfsleiding nodig. Werkbesprekingen en werkoverleg worden op deze wijze tot een zinvol onderdeel van de organisatie van het produktieproces. Het werken met Taakgroepen levert daarom een bijdrage aan de mondigheid van de medewerkers en daarmee aan de kwaliteit van de arbeid.
4. De medewerkers worden in een Taakgroep meer actief betrokken bij de gang van zaken op het bedrijf. Men kan elkaar beter ondersteunen en er ontstaat meer onderling begrip voor problemen die tijdens het werk optreden. Aandachtspunten worden vroegtijdiger onderkend en in het overleg besproken.
5. De verwachting van de deelnemende bedrijven is dat de bovengenoemde opbrengsten voor de arbeidsinhoud en de arbeidsomstandigheden van blijvende aard zullen zijn.

#### Ten aanzien van de bedrijfsbelangen

1. Het werken met Taakgroepen bevordert de meervoudige inzetbaarheid van de medewerkers. Het bedrijf kan daardoor flexibeler reageren op veranderende omstandigheden. Bijvoorbeeld veranderingen in

het productieproces, eisen van klanten, opvangen van ziekteverzuim en vakanties en van verloop.

2. De gang van zaken op het bedrijf wordt voor de medewerkers duidelijker en doorzichtiger. Dit omdat de regels en normen op papier komen te staan en het Werkoverleg beter functioneert dan vroeger het geval was.  
De medewerkers zijn door het bovenstaande en door het werken in de Taakgroep actiever betrokken bij de gang van zaken op het bedrijf. Problemen worden sneller en beter gesignaleerd en opgelost, hetgeen kostenbesparend werkt.
3. Door het werken met Taakgroepen is het mogelijk om de kwaliteitszorg direct in te bouwen in het takenpakket van de medewerkers. De kwaliteit van het produkt wordt hierdoor verbeterd, waardoor de marktpositie wordt versterkt.
4. Omdat de medewerkers zelf kleine reparaties en onderhoudswerkzaamheden gaan verrichten en deze vroegtijdig signaleren, gaan de onderhoudskosten omlaag.
5. Er wordt beter gelet op de eisen die het milieu stelt, zowel door een verhoging van de vakkennis als door het duidelijk op papier zetten van de regels en normen.
6. Na de inleerperiode blijft de productie op hetzelfde niveau als vroeger het geval was. Bij het rozenbedrijf is de productie zelfs gestegen door een betere kwaliteit van het knippen. Bij beter knippen produceert de plant namelijk meer rozen.
7. Hoewel harde bewijzen hiervoor nog ontbreken, lijkt het heel goed mogelijk te zijn dat het imago van het werken in de glastuinbouw zal verbeteren, indien meer met het Taakgroepenmodel wordt gewerkt.
8. De verwachting van de deelnemende bedrijven is dat de bovengenoemde voordelen van blijvende aard zullen zijn.

#### **Aandachtspunten voor het werken met een taakgroepenorganisatie**

Van belangrijke nadelen is weinig gebleken. Ondernemingen die in de glastuinbouw willen gaan werken met Taakgroepen doen er wel goed aan om op de volgende aandachtspunten te letten:

1. Zoals het geval is bij alle organisatiestrategieën moet de taakgroepfilosofie ondersteund worden door de ondernemer en de be-

- drijfsleiding, en moet het concept bij voortduring worden uitgedragen en waar mogelijk verbeterd.
2. Het invoeren van Taakgroepen kost aanvankelijk tijd en geld. Na de inleerperiode is er echter doorgaans sprake van een positieve kosten-baten analyse.
  3. In de glastuinbouw zal het in de meeste gevallen raadzaam zijn om een vaste taakgroepcoördinator te benoemen die het vertrouwen heeft van de groep.
  4. Door het werken in Taakgroepen worden de medewerkers vakbekwamer en mondiger. De ondernemer en de bedrijfsleiding moeten hier op een goede wijze mee kunnen omgaan, onder meer door het Werkoverleg in het bedrijf goed te organiseren.
  5. Door het hogere functieniveau kan de functiewaardering veranderen.
  6. Het werken met medewerkers die kortdurend voor specifieke werkzaamheden worden ingehuurd, levert problemen op voor het werken volgens het taakgroepconcept. Taakgroepen zijn het meest geschikt voor medewerkers die langdurig op het bedrijf blijven werken.
  7. Het produktieproces levert soms beperkingen op voor de mogelijkheden om optimaal gebruik te maken van de taakgroepfilosofie. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de rozen en de tomaten. Bij deze produkties treden oogstpieken op die snel verwerkt moeten worden. Het is dan niet te voorkomen dat de medewerkers langdurig dezelfde activiteiten verrichten. In dergelijke gevallen blijkt de taakgroepfilosofie echter wel tot aanmerkelijke verbeteringen te leiden in vergelijking met de uitgangssituatie.
  8. Het werken volgens het taakgroepconcept betekent meestal een belangrijke verandering voor de wijze waarop geproduceerd wordt en de verdeling van functies, taken en verantwoordelijkheden in het bedrijf. De invoering moet daarom geleidelijk geschieden, in goede samenwerking en overleg met de medewerkers, en met gezond verstand voor wat betreft de praktische mogelijkheden voor de invoering in het bedrijf.

## 6. Aanbevelingen

Op grond van de aanbevelingen die zijn gedaan door de deelnemende bedrijven (zie Bijlage 2) en onze eigen ervaringen met het project, willen wij de volgende aanbevelingen doen:

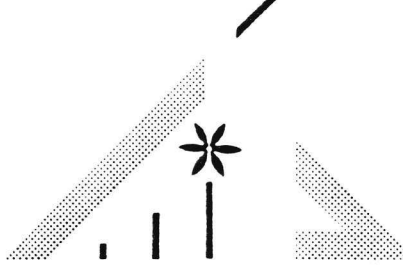
1. Het verdient aanbeveling om het taakgroepenmodel te propageren en te stimuleren in de glastuinbouw.  
In principe geldt deze aanbeveling voor alle soorten teelten. Wel moet rekening gehouden worden met de verwachting dat het doorvoeren van een taakgroepenorganisatie relatief moeilijker wordt naarmate:
  - er meer sprake is van arbeidsdeling en specialisering in de uitgangssituatie, al dan niet onder invloed van mechanisering/automatisering en de omvang van het bedrijf;
  - er vanwege de aard van het produkt (snelrijpend en dagvers) meer langdurig oogstwerkzaamheden moeten worden verricht;
  - er meer losse medewerkers worden ingezet in het productieproces.
  
2. De bewustwording van en de verdere doorvoering van het taakgroepenmodel, zou door de volgende maatregelen kunnen worden gestimuleerd:
  - bespreking in het overleg tussen werkgevers- en werknemersorganisaties in de tuinbouw;
  - inschakeling van de studiekringen in de tuinbouw en van het NTS;
  - inschakeling van de Landbouwvoorlichtingsdienst, de STIGAS, en instituten die actief zijn op het Arbo-terrein;
  - begeleiding en advisering van bedrijven die een taakgroepenorganisatie willen doorvoeren door deskundigheden op dit gebied (globaal geschat vijf tot tien dagen per bedrijf);
  - verspreiding van de resultaten van dit project, waaronder de takenpakketten van de Taakgroepen en de regels en normen voor veiligheid, gezondheid en welzijn, milieutechniek en productietechniek;
  - vervaardiging van een voorlichtingsfilm over taakgroeporganisaties in de glastuinbouw;
  - het oprichten van een projectgroep "Sectorbeleid Tuinbouw" die zich onder meer gaat richten op de verdere uitwerking van de bovenstaande aanbevelingen.



## BIJLAGE 1

### Chrysantenbedrijf

- Functiebeschrijving
- Takenpakket van de Taakgroep
- Regels voor veiligheid, gezondheid en welzijn, milieu-  
techniek en produktietechniek



# KÓOS VERBEEK CHRYSANTEN HOLLAND

Plaats 16A  
2675 CK Honselersdijk

Telefoon 01740-25459  
Telefax 01740-21987

Bankrelatie:  
Rabobank Midden Westland  
Rek.nr. 14.22.10.560

## FUNCTIE-OMSCHRIJVING AGRARISCH ASSISTENT(E)

1. In het samenwerkingsverband van de Taakgroep verrichten van alle voorbereidende, uitvoerende, ondersteunende, organiserende en controlerende activiteiten, zoals deze zijn beschreven in het takenpakket van de Taakgroep.
  
2. Voor een goede uitvoering van deze taken is nodig:
  - Opvolgen van de produktietechnische regels en normen
  - Opvolgen van de milieutechnische regels en normen
  - Opvolgen van de regels en normen voor veilig, gezond en welzijnsbevorderend werken
  - Medeverantwoordelijkheid dragen voor het productieproces en de gang van zaken op het bedrijf
  - Tijdig signaleren en bespreken van aandachtspunten en problemen
  - Actieve deelname aan het Werkoverleg en het Taakgroep-overleg
  - Bijdragen aan een goede werksfeer op het bedrijf
  - Bereidheid tot het volgen van cursussen
  - Bereidheid tot het maken van overuren wanneer de werkzaamheden dit noodzakelijk maken
  - Vakanties tijdig aarmelden en regelen in goed overleg met de collega's



TAKENPAKKET VAN DE TAAKGROEP

VOORBEREIDENDE TAKEN

- Werkoverleg (wekelijks)  
  Produktieplanning, personeelsbezetting, overige aandachtspunten
- Taakgroepoverleg (dagelijks)

UITVOERENDE TAKEN

- Oogsten en inhoezen
- Inpakken
- Veiling klaarmaken
- Leegruimen
- Plantklaar maken (grondbewerken, gaas voorbereiden)
- Planten
- Pennen bijzetten
- Gaas ophalen
- Verduisteren (verzorgen belichting en verduistering)
- Hoofdknop verwijderen
- Gewasbescherming
- Groeiregulering
- Stomen
- Styromul/plastic aanbrengen
- Glas krijten
- Glas schoonspuiten
- Glas repareren
- Schoonmaken bedrijfsruimtes
- Verzorging grond rond de kassen
- Verduistering en scherminstallatie onderhoud
- Veiling rijden

KOOS VERBEEK CHRYSANTEN HOLLAND

ONDERSTEUNENDE TAKEN

- Onderhoud verwarmingsinstallatie
- Onderhoud machines
- Indelen gereedschap en materiaal
- Opleiden medewerkers
- Begeleiden stagiaires
- Rondleiden groepen
- Excursies
- Cursussen
- Diversen (bezoekers, telefoon e.d.)

ORGANISERENDE TAKEN

- Problemen tijdens het werk bespreken en oplossen met andere leden van de Taakgroep
- Werkoverleg (wekelijks)
- Taakgroepoverleg (dagelijks)

CONTROLLERENDE TAKEN

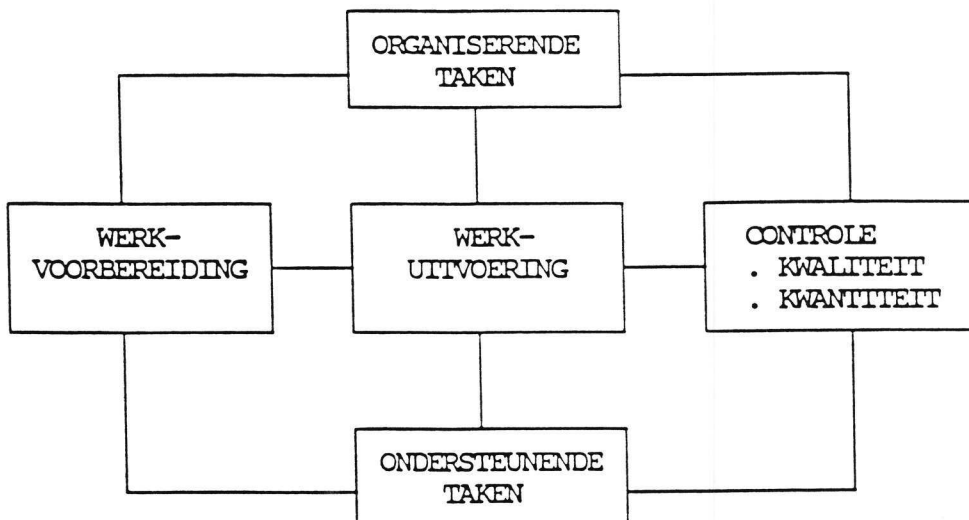
- Kwaliteitscontrole tijdens en na de produktie
- Controle op de kwantiteit van de produktie

KOOS VERBEEK CHRYSANTEN HOLLAND

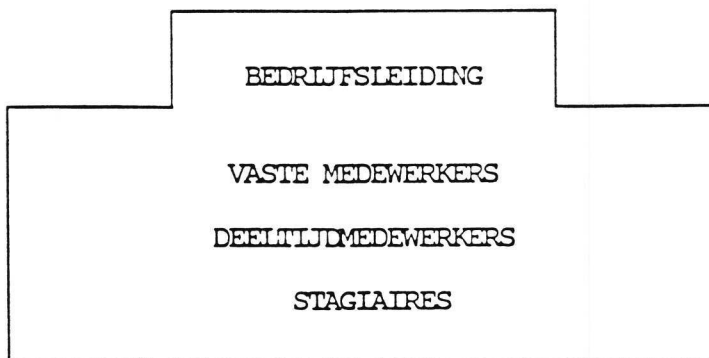
TAKEN BEDRIJFSLEIDING

- Klimaatregeling
- Voedingsregeling
- Veiling rijden
- Prijsontwikkeling volgen
- Stafoverleg bedrijfsleiding
- Werkoverleg organiseren
- Resultaatvergelijking met andere bedrijven
- Personeelsbeheer en loonadministratie
- Opleiden medewerkers en stagiaires
- Stimuleren dat medewerkers opleidingen en cursussen volgen
- Excursies/tentoonstellingen bezoeken
- Externe contacten

TAAKGROEP



TAAKGROEP



NORMEN EN REGELS TER BEVORDERING VAN VEILIGHEID, GEZONDHEID EN WELZIJN IN DE WERKSITUATIE.

1. GEWASBESCHERMING.

- Spuitwerkzaamheden rondom werkplekken altijd uitvoeren voordat de andere medewerkers beginnen.
- Telkens op de eerste maandag van de maand het spuitmasker voorzien van een schone filter.
- Spuiten volgens de officiële veiligheidsvoorschriften:
  - \* Handschoenen en spuitkleding aan tijdens het spuiten en het klaarmaken.
  - \* Goed spuitmasker opzetten en ophouden tijdens het werk.
  - \* Dit spuitmasker steeds schoon houden en netjes opruimen.
  - \* Spullen netjes schoonmaken en opruimen na het spuiten.

2. STOMEN.

- Geen grondbewerking uitvoeren voor het stomen.
- Zeilen pas verleggen als deze wat zijn afgekoeld.
- Automatische drukregelaar op ketel maken, met afstandsbediening in het warenhuis.
- Stomen met goede, grotere afzuigventilator.
- Stomen met stoomdekens, waardoor minder warmteafgifte aan de directe omgeving.
- Stomen zoveel mogelijk met gebruikmaking van stoomkettingen.
- Aanschaffen van lichtgewicht stoomzeilen, waarmee we een halve 12.80 meter kapbreedte tegelijk kunnen stomen.
- Steeds zorgen dat er voldoende goede handschoenen aanwezig zijn.
- Alle mogelijkheden aanwenden om zoveel mogelijk buiten de werktijden te stomen.

3. OOGSTMACHINE.

- Na gereedkomen van de nieuwbouw een nieuwe oogstmachine aanschaffen.
- Hierop alle mogelijke veiligheidswensen realiseren.
- Goede voorlichting geven over het veilig gebruiken van de machine.
- Onderhoud aan de machine op tijd uitvoeren of uit laten voeren.
- Verlichting aanbrengen op machine.

4. OOGSTEN.

- Zorgen voor voldoende hulpmiddelen bij het werken. Zoals snoeischaren, hoezen, elastiek e.d.
- Met oogsten 2 kanten tegelijk meenemen, dit levert een meer afwisselende werkhouding op.
- Zoveel mogelijk afwisseling en roulatie aanbrengen, zodat eenzijdige fysieke belasting zoveel mogelijk wordt voorkomen.
- Bezien of het werken met een "heggeschaar"werkverlichting op kan leveren.

#### 5. KLIMAAT.

- Bij oogst- en plantwerkzaamheden onder zonnige omstandigheden, de verduistering voldoende sluiten en trachten zoveel mogelijk in de schaduw te oogsten. Dit ten behoeve van de mens en ter bevordering van de kwaliteit van het produkt.
- In de betreffende afdeling de ventilatietemperatuur zoveel mogelijk handhaven rondom de 20 graden, waardoor de temperatuur voor de mensen aangenamer is.

#### 6. GELUID.

- Zorgdragen voor aangename muziek tijdens het werk.
- Geluidsoverlast van machines e.d. zoveel mogelijk voorkomen en binnen de daarvoor geldende normen blijven. Gewoonlijk moet de situatie zo zijn dat normaal praten binnen een straal van 2 meter mogelijk is (geluidsniveau tot 80 dB). Een geluidsniveau van 85 - 90 dB (schreeuwen is noodzakelijk) mag nooit langer duren dan 1 uur. Nog hogere geluidsniveaus (90 - 100 dB) moeten worden vermeden en mogen in ieder geval nooit langer duren dan 5 minuten.

#### 7. WERKHOUDING.

- Zoveel mogelijk, afwisseling en roulatie brengen in het werk.
- Kunstmestzakken van 50 kilo met 2 personen oppakken en waar mogelijk bestellen in 25 kg zakken.

#### 8. KORT CYCLISCH WERK.

- Zoveel mogelijk rouleren over de werkzaamheden.
- Twee kanten tegelijk opbossen.
- Vaker wisselen bij bossen en inhoezen.
- Niet te lange tijd achter elkaar dezelfde medewerkers laten planten.

wk 39-90 KV

normvehe.039

NORMEN EN REGELS TEN AANZIEN VAN HET MILIEU

- Afval moet zoveel mogelijk gescheiden worden aangeboden voor verwerking:
  1. organisch afval ter compostering
  2. ijzer, papier en glas voor recycling
  3. verpakkingen van gewasbeschermingsmiddelen dienen te worden schoongespoeld en dit spoelwater moet weer worden gebruikt voor bespuitingen
  4. oude olie, verf e.d. bij gemeente-depot inleveren
  5. batterijen, speciaal die van het oplaadbare type, moeten ingeleverd worden en mogen niet bij het gewone afval terecht komen.
  6. verpakkingen, die nog niet gespoeld kunnen worden, worden ingeleverd op het gemeente-depot.
- Ten alle tijde zal er gestreefd moeten worden naar het minimale gebruik van gewasbeschermingsmiddelen.
- Praktische steun zal gegeven moeten worden aan onderzoek om het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen te verminderen.
- Er mag nooit gewasbeschermingsmiddel (concentraat en/of oplossing) in het oppervlaktewater of riool geloosd worden.
- Medewerkers moeten bekend zijn met eventuele schadebeelden van ziekten en plagen om behandeling zoveel mogelijk te kunnen reduceren.
- Methoden toepassen waarin e.v. ziekten en plagen voortijdig gesignaleerd worden, zodat dan pas preventieve middelen worden ingezet.
- Door regelmatig grondonderzoek moet worden voorkomen dat er overbemesting plaatsvindt.
- Ten alle tijden moet er zuinig worden omgegaan met energie (ook bij lagere energiekosten).
- Het gebruik van de fiets of openbaar vervoer door de medewerkers om het werk te bereiken moet aangemoedigd worden.

wk 39-90 KV

normmili.039

NORMEN EN REGELS VOOR HET OOGSTEN.

- Takken moeten zo recht mogelijk worden opgetrokken door het midden van het maasje in verband met bladschade
- Takken bovenaan goed gelijk houden.
- Bloemen netjes uit elkaar trekken bij bijv. Daymark.
- Bloemen niet tegen de onderkant van de band aan laten komen.
- Bossen geheel onderaan vasthouden, dus nooit in het midden in verband met "hand" in de bos.
- Vooral voor en achteraan het bed moet bij alle korte takken het kluitje worden afgeknipt en niet gebroken. Op alle andere korte plekken kluiten afknippen, anders worden ze in de borstels van het oogstmachine getrokken.
- Te korte takken moeten in afzonderlijke bossen.
- Bossen zoveel mogelijk in de breedte van het bed bossen, niet in de lengte (5 takken van het buitenste maasje zijn zwaarder dan 5 takken van een rij mazen in het midden van het bed.
- Twee kanten gelijk opbossen. Een kantje meenemen alleen als het niet anders kan of aan de buitenkant van een vak. Dit geldt alleen voor de eerste kwaliteit.
- Zo goed mogelijk zwaar/licht en rijp/groen mengen. Hierbij geldt liever 2 + 3 dan 1 + 4.
- Zo min mogelijk tegen het gaas aan leunen. Als het niet anders kan gaas omlaag en nooit omhoog buigen.
- Takken netjes op het midden van de band plaatsen en op de strepen van de band leggen. Dit betekent 1 bos per 1.60m. Bij een taklengte langer dan 110cm houdt men een tussenruimte van 50cm aan.
- Bij opschuiven de bossen altijd met de kluiten naar voren over de band schuiven. Nooit andersom en nooit tegen de bloemen duwen.
- Bij oogsten, indien nodig, bladplukken. Bovenste slechte blad is belangrijker dan het onderste, dit gaat eraf via de zaag.



- Alert zijn voor ziektes en plagen. Bij waarneming direkt melden aan de inpakker, zodat deze er rekening mee kan houden.
- Het is niet toegestaan om een geoogste tak terug te zetten, ook als die niet in de bos meekan. Deze dan op het gaas plaatsen en later mee naar voren nemen.
- Lichtste kwaliteit altijd afknippen, omdat er hiervan altijd een aantal te kort van lengte zijn.
- Een gebroken tak is en blijft gebroken en moet uit de bos.
- Bossen zo min mogelijk op het gaas leggen en wanneer het noodzakelijk is, alleen zonder kluiten. Liever eerst anderen afhelpen, dan alvast maar het gaas volleggen met de volgende kwaliteit of ras.
- Bij start andere sortering even een paar kluitjes op de band plaatsen. Hier voldoende afstand houden voor eerste bos neerleggen, minimaal 1 meter.
- Bij omhangen van het oogstmachine moeten de overige mensen de spullen alvast klaarzetten op het middenpad en dit pad schoonmaken.

wk 39-90 KV

normoogs.039

NORMEN EN REGELS VOOR HET INPAKKEN

- Dozen moeten geheel vrij van afval zijn.
- Alle bruine en gele bladeren moeten verwijderd worden.  
Bij veel geel blad assimilatiebelichting uitzetten.
- Takken die ongelijk zitten, gelijk doen voor het inhoezen.
- Takken op ziektes en plagen controleren. Bij waarneming melden aan anderen en speciaal ook aan de bedrijfsleiding.
- Bossen moeten voorzichtig in de hoes gedrukt worden tot de bloemen net in de hoes zitten.
- Bloemen worden in de doos in vier lagen geplaatst:  
1e laag: 5 bossen - bloemen 5cm van de rand van de doos af  
2e laag: 5 bossen - bloemen 5cm van de rand af, andersom  
3e laag: 3 bossen - onderkant bos tegen de rand van de doos  
4e laag: 3 bossen - onderkant bos tegen de rand, andersom
- Bij bedrukte hoezen bedrukking naar boven plaatsen.
- Sterk afwijkende bossen apart houden (kleur, lengte, GEWICHT)
- Alle bossen moeten machinaal of handmatig "gestiekt" zijn.
- Bij het op de kar zetten van de doos, deze aan de 2 kopse kanten beetpakken en op de kar zetten.
- Alle dozen wegen en zonodig over 2 karren verdelen.
- Dozen op de kar met bovenste laag bloemen naar voren plaatsen (naar de kant waar de briefhouder zit). Kar ook altijd op dezelfde wijze op het pad zetten.

- Voorkant doos moet gelijk zijn aan de rand van het bled en de voorkant van de stijlen van de kar.
- Bovenste dozen niet mooier dan de rest maken maar ook niet minder.
- Alle karren van gewicht/datum/vak-info voorzien.
- Probeer te voorkomen dat bossen onnodig door de machine gesloopt worden.
- Laat niet teveel bloemen in de bak vallen, voordat hulp ingeroepen wordt om te helpen. Hierdoor voorkomen we teveel bladbreuk.
- Waterbakken: netjes in de waterbakken zetten en zorgen dat de bloemen niet beschadigd worden.
- Hoezen/stiek; voorraad bijhouden. Dit moet gedaan worden door diegene die het laatste ingepakt heeft. Dus 's-middags ingepakt, alvast hoezen klaarzetten voor volgende dag.
- Kluitjes afknippen.
- Stelen, indien ongelijk, recht afknippen.

wk 39-90 KV

norminpa.039

NORMEN EN REGELS VOOR HET INPAKKEN VAN BLOEMEN UIT WATERBAKKEN

- Kijk altijd op het papiertje, dat op de bloemen ligt, uit welk vak de bloemen komen.
  
- Bepaal hoeveel takken er in een doos gaan.  
80 tak bij 40 gr/tak of meer,  
100 tak per doos, indien minder als 40 gr/tak.
  
- Kijk of er nog meer waterbakken staan met hetzelfde ras en kwaliteit en pak deze gelijk in.  
Als deze uit een ander vak komen, moet je dit duidelijk op de kopie van de veilingbrief vermelden.
  
- Laat eerst de waterbakken leeglopen, voordat je de bloemen in gaat pakken.
  
- Als de waterbak leeg is moet deze gelijk worden schoongemaakt. Hij moet alleen weer worden gevuld als hij direkt nodig is.

wk 39-90 KV

normwaba.039

NORMEN EN REGELS VOOR HET VEILINGKLAARMAKEN.

- Zorg dat de dozen recht op de kar staan
- Zorg dat de veilingkaartjes op de dozen worden geniet.  
Let op het juiste kaartje bij het ras!
- De veilingkaartjes moeten op een aantal plaatsen op de stapelwagen worden aangebracht :
  - \* Aan de kant van de briefhouder alle dozen.
  - \* aan de andere zijde 3 maal ter hoogte van de 5e rij van onder.
- De veilingkaartjes moeten op de linkerkant van de doos worden geniet.
- Op de chrysanten die onder ass. belichting zijn geteeld, moeten 2 rode "belicht"-kaartjes gedaan worden.
- Alle karren moeten voorzien worden van 2 kaartjes met daarop: "gewicht/MV/IV"/"pre-cooled".  
1 op de voorzijde en een op de "open" doos
- Bij de chrysanten die niet "pre-cooled" zijn moet de tekst "pre-cooled" worden doorgestreept.
- De veilingbrieven worden op de PC gemaakt en daarna op de stapelwagen gedaan. De brief moet voorzien zijn van de juiste gegevens:
  - Aantal takken
  - Rasnaam
  - Produktcode
  - Fustcode
  - Registratiecode
  - Sorteringscode
  - MV + IV1 kopie van de brief thuishouden voor de controle.
- Als de chrysanten mineervrij zijn, moet dit op de veilingbrief worden gezet. Er moeten dan groene stickertjes op de veilingkaartjes gedaan worden met datum en taggewicht erop.
- Probeer steeds volle karren van 25 dozen te maken.

wk 39-90 KV

normvkla.039

NORMEN EN REGELS VOOR HET PLANTKLAARMAKEN.

- Bedden met gaas moeten zo recht mogelijk liggen.
- 1e bed aan Westzijde moet altijd direkt tegen de betonpalen aan liggen.
- Spuitpaden moeten altijd ongeveer 5 cm breder zijn dan de andere paden. Gebruik hiervoor in de Grimkas de maatstok.
- 1e bed aan Oostzijde moet altijd ongeveer 12 cm van betonpaal verwijderd liggen om het goed naar beneden zakken van de tussengevel zonder schade aan de chrysanten mogelijk te maken.
- Gaas moet zo netjes mogelijk in model liggen.
- De aanwezige CO<sub>2</sub>-gietdarm moet steeds zoveel mogelijk in het midden van het bed gelegd worden.
- CO<sub>2</sub>-gietdarmpijp in het midden moet zo netjes mogelijk worden neergelegd.
- Gaas moet daar waar nodig is steeds gerepareerd worden, waardoor geen schade op kan treden aan de takken tijdens de teelt.
- CO<sub>2</sub>-gietdarm vervangen indien er grote gaten in zitten.

Wk 39-90 KV

normplk1.039

NORMEN EN REGELS VOOR HET PLANTUITSTROOIEN.

- Bij plant uitlopen moet er steeds op worden gelet, dat er zo min mogelijk op de bedden wordt gelopen.
- Steeds informeren welke plantdichtheid er in de betreffende periode wordt aangehouden.
- Er moet steeds op worden gelet hoeveel stekken er in een kist aanwezig zijn.
- De kisten met stek moeten op de juiste afstand worden neergelegd.
- Let goed op de bedbreedte van het gaas.
- Zorg ervoor dat de stekken zo netjes mogelijk recht uit de kisten op de grond komen.
- De slarail na gebruik weer zo netjes mogelijk op de juiste plaats neerhangen en de railwagen langs het pad zetten.
- Zet op het laatste bed van het betreffende ras op een tweetal poten geen stek neer. Zorg ervoor dat er minimaal 5 kisten met stek vol blijven als reserve.
- De stekken die over waren van de vorige keer moeten altijd eerst worden uitgelopen. Ze moeten op het eerste bed van het ras komen te staan.
- Vooraan het bed moet een sticker geplakt worden van de in dat bed uitgelopen stekken. Oude stickers moeten worden verwijderd.
- Houd zoveel mogelijk gelijke stekcodes bij elkaar

Wk 39-90 KV

normuitst.039

NORMEN EN REGELS VOOR HET PLANTEN

- De planten dienen zo netjes mogelijk rechtop neergezet te worden.
- De stekken aan de buitenrij van een bed moeten een beetje aan de binnenkant van het bed geplant worden.
- De kleine stekken moeten steeds aan de buitenzijde worden geplant.
- De te kleine stekken en sterk afwijkende stekken moeten worden weggegooid: Dus deze niet planten!!!
- Bij wat diepere plekken in het bed moet de grond eerst met de handen worden gelijkgemaakt, voordat de stek wordt geplant.
- Tegen een donkere gevel moet er altijd in de laatste meter een maat dunner worden geplant.
- Na het planten moeten de stekken die over zijn uit de paden worden verwijderd.
- Let op als er bij het planten stekken over zijn! Deze stekken kunnen alleen op het volgende bed worden gebruikt als het van het zelfde soort zijn.
- Let op het goed uitvoeren van het plantschema.
- Let op dat de stek, die over is van de vorige keer, steeds op het eerste bed van het betreffende soort geplant wordt.

wk 39-90 KV

normplan.039



NORMEN EN REGELS VOOR HET PENNEN BIJZETTEN.

- Pennen moeten altijd in de 3e maas vanaf de zijkant van het bed staan, tegen de 2e maas aan.
- De pennen moeten iets schuin naar het pad staan en allemaal op dezelfde diepte worden geplaatst.
- Probeer bij elk nieuw bed genoeg pennen mee te nemen.
- Buig kromme pennen recht en verwijder gebroken pennen.

wk 39-90 KV

normpenb.039

NORMEN EN REGELS VOOR HET GAAS OPHALEN.

- Bekijk van te voren welke vakken opgehaald moeten worden.
- Loop voorzichtig door de paden, zodat er geen takken breken.
- Let op bij het gaasophalen, dat er zo min mogelijk blad breekt.
- Probeer zelf te bepalen of het gaas ook in het midden opgehaald moet worden. (Dit is vaak bij wat oudere en zwaardere gewassen het geval).
- Haal het gaas nooit te hoog op; hierdoor kunnen koppen en bladeren breken of plaatselijk krom worden en er kunnen chrysanten in het pad terecht komen.  
Vooral bij de laatste keer gaas ophalen opletten dat er niet of zo min mogelijk zijtakjes buiten het gaas komen.
- Controleer gelijktijdig het gewas op ziekten en plagen.

wk 39-90 KV

normgoph.039

NORMEN EN REGELS VOOR DE GEWASBESCHERMING.

- Controleer het gewas regelmatig op ziekten en plagen.
- Bepaal van te voren altijd welk vak, met welk middel gespo-  
ten moet worden, zodat men precies genoeg vloeistof  
klaarmaakt.
- Gebruik altijd een spuitmasker, handschoenen, laarzen en een  
spuitpak (ook bij het klaarmaken van de spuitbak).
- Laat niets uit de spuitbak of spuitleiding lopen. De rest-  
vloeistof wordt een volgende keer weer gebruikt.
- Lees goed het etiket van het te spuiten middel.
- Meet nauwkeurig af hoeveel er van elk middel in de spuitbak  
moet. Gebruik hiervoor alleen een schone maatbeker. Maak  
hem direkt na gebruikt weer goed schoon.
- Probeer altijd (vroeg) in de ochtend te spuiten, eventueel  
in de avonden.
- Spuitwerkzaamheden rondom werkplekken altijd uitvoeren,  
voordat de andere medewerkers beginnen.
- Laat geen lege verpakkingen rondslingeren, deze moeten  
schoongespoeld en in de container gedeponereerd worden.  
Als ze niet schoongespoeld kunnen worden, deze inleveren  
bij de gemeente.
- Gebruik steeds de spuitboom, alleen als het niet anders kan  
het spuitpistool gebruiken.
- Let op dat de slang het gewas niet beschadigt.
- Als je overschakelt van gewasbeschermingsmiddel naar een to-  
taal ander middel of naar Alar, spoel dan de spuitlei-  
ding goed door zodat er geen resten van het vorige  
middel meer in de spuitleiding achterblijven.
- Zorg ervoor dat de spuitdoppen goed schoon zijn.
- Gewasbeschermingsmiddelen moeten altijd achter slot en  
grendel staan, dus sluit de gewasbeschermingsmiddelen-  
kast direkt na het vullen van de spuitbak.
- Bij Alar bespuitingen steeds de juiste dosering vloeistof op  
het juiste ras en vak spuiten. Vermijd hierbij dat  
andere rassen geraakt worden.
- Spuit wat minder groeiende plekken niet of met minder Alar.

wk 39-90 KV

normgewb.039

NORMEN EN REGELS VOOR HET UITHALEN VAN DE HOOFDKNOP.

- Loop voorzichtig door de paden zodat er geen takken en/of bladeren breken.
- Neem ongeveer de helft van het bed mee.
- Knop ieder een bed apart.
- Controleer het gewas op ziekten en plagen en meld eventuele problemen aan de bedrijfsleiding.
- De zogenaamde splittakken hoeven niet geknopt te worden, omdat bij deze takken de hoofdknop niet klem komt te zitten tussen de andere bloemen.
- De hele korte chrysanten hoeven niet geknopt te worden.
- In de wintertijd worden er veel minder hoofdknoppen uitgehaald. Dan worden ook de kleinere takken overgeslagen; steeds overleggen, welke er wel en welke er niet uit hoeven.

wk 39-90 KV

normhfdk.039

B I J L A G E 2

Evaluatie van het project Functieverbetering  
door de deelnemende bedrijven

- 0 -

## Evaluatie door de bedrijven

De leden van de projectgroepen Functieverbetering hebben in september/oktober 1990 het project geëvalueerd, waarbij gebruik is gemaakt van de volgende vragen:

1. Om in de tuinbouw de kwaliteit van de arbeid te verbeteren is in dit project geëxperimenteerd met werkorganisaties die gebaseerd zijn op Taakgroepen.  
Welke voordelen levert dit op voor de kwaliteit van de arbeid?  
Zijn deze voordelen van blijvende aard?  
Welke nadelen?  
Van blijvende aard of kunnen deze ondervangen worden?  
Wat moet er dan gebeuren?
2. Levert de nieuwe werkorganisatie ook voordelen op voor andere aspecten van de onderneming?  
Zo ja, voor welke?  
Van blijvende aard?  
Welke nadelen zijn er aan verbonden?  
Kunnen deze nadelen ondervangen worden? Hoe?
3. Is het zinvol om de resultaten van dit project onder de aandacht te brengen van andere bedrijven in de tuinbouw?  
Zo ja, hoe zou dit moeten gebeuren?
4. Wat is uw oordeel over de begeleiding van het project door het NIA?  
Wat waren de sterke punten?  
Wat waren zwakke punten?  
Hoe kunnen deze in de toekomst ondervangen worden?

In dit hoofdstuk treft u de verslagen aan van deze evaluatie.

Evaluatie project Functieverbetering Tuinbouw

Het werken op basis van de Taakgroepfilosofie heeft volgens de door het bedrijf ingestelde Projectgroep Functieverbetering de volgende voordelen opgeleverd voor de kwaliteit van de arbeid:

1. Door het werken met een Taakgroep wordt het mogelijk om te rouleren over de taken. Eenzijdige fysieke belasting wordt door dit rouleren verminderd en je staat minder lang bloot aan eventuele schadelijke werkomstandigheden (lawaaï, chemische stoffen, etc.). Het werken met een Taakgroep komt dus de gezondheid ten goede.
2. Het werken in een Taakgroep is ook goed voor de motivatie. Je doet niet altijd hetzelfde en het werk wordt meer afwisselend.
3. Je krijgt meer begrip voor elkaars problemen tijdens het werk omdat je het werk van elkaar overneemt en elkaar zonnodig helpt bij het werk.
4. Het werken in een Taakgroep heeft tot gevolg dat je je meer bewust wordt van het werk. Je bent bij de organisatie van het werk actief betrokken, zowel tijdens het werk als in het Werkoverleg.

De voordelen van de nieuwe manier van werken zijn waarschijnlijk van blijvende aard. Voor de medewerkers die de oude situatie hebben meegemaakt is het een duidelijke verbetering met vroeger. Voor nieuwe medewerkers zal het echter "een normale zaak zijn", omdat zij de oude situatie nooit hebben meegemaakt. Het is daarom belangrijk dat het bedrijf en de medewerkers de Taakgroepfilosofie blijven uitdragen. Hiertoe behoort ook dat men continu probeert om verbeteringen op het spoor te komen, zowel voor de kwaliteit van de arbeid als voor de produkten.

Het grote voordeel van het werken met Taakgroepen is dat het een duidelijke en goed hanteerbare organisatiefilosofie is om het werk kwalitatief goed te organiseren.

Daarnaast levert het werken met een Taakgroep ook wel enkele problemen op:

1. Het is een illusie om te denken dat het werken volgens de Taakgroepfilosofie vanzelf in stand blijft. De medewerkers merken wel dat het voordelen oplevert, maar de leiding moet het goed blijven bewaken. De leiding moet er goed op toezien dat de mensen niet terugvallen in een stramien waarin zij steeds hetzelfde werk doen.
2. In het begin kost het werken met een Taakgroep tijd en geld, omdat de mensen nieuwe dingen moeten leren. Het is ook niet zo dat de produktie erdoor stijgt. Na de inleerperiode ligt de produktie nu op hetzelfde niveau als vroeger. Er zijn daarnaast taken die tot het takenpakket van de groep behoren die relatief weinig voorkomen. Het is moeilijk om deze taken aan iedereen te leren, zodat er op deze weinig voorkomende taken toch een zekere specialisatie zal optreden. Hoewel de Taakgroep dus geen hogere produktie oplevert dan vroeger, gaat dit produktieniveau wel samen met de eerder genoemde voordelen. Bovendien denken de mensen beter mee, waardoor zij minder fouten maken en beter op de kwaliteit van het produkt letten.
3. Een Taakgroep heeft een goede meewerkend voorman nodig, die er voor zorgt dat het werk goed verdeeld wordt en dat de mensen niet op elkaar staan te wachten. Hij moet goed duidelijk kunnen maken wat de bedoeling is. Hij moet ook kunnen delegeren, want soms is het beter om de mensen zelf te laten ervaren hoe het werk fout kan lopen. Hiervan leren zij vaak het meest.

Voor de onderneming levert de Taakgroeporganisatie de volgende voordelen op:

1. Bij ziekte en vakantie zijn de medewerkers beter vervangbaar, omdat de inzetbaarheid op het bedrijf toeneemt.
2. Door het bij de Taakgroep behorende Werkoverleg weet je veel beter wat er gebeurt op het bedrijf en wat er gaat gebeuren. Er wordt daardoor beter gewerkt en er worden minder fouten gemaakt. De betrokkenheid van de medewerkers bij de gang van zaken op het bedrijf neemt toe.



3. Omdat de medewerkers meer actief betrokken zijn bij het bedrijf, worden problemen eerder gesignaleerd, doorgegeven en opgelost. Dit werkt kostenbesparend, bijvoorbeeld bij noodzakelijke reparaties aan de kas.
4. Na ziekte of vakantie zijn de medewerkers sneller op de hoogte van de gang van zaken op het bedrijf, omdat er van het Werkoverleg verslagen worden gemaakt.
5. Familieleden, vooral de vrouwen, lezen ook de verslagen van het Werkoverleg. Zij zijn daardoor beter op de hoogte en kunnen meer begrip opbrengen voor eventuele problemen die op het bedrijf spelen.
6. Het bedrijf is voor de medewerkers duidelijker en doorzichtiger geworden, ook omdat alles nu goed op papier is gezet. Je kunt problemen op een meer positieve wijze naar voren brengen. De medewerkers merken nu dat de ondernemer voortdurend bezig is om het bedrijf te verbeteren.  
Omdat de taken van de Taakgroep en de te volgen regels en normen nu duidelijk op papier staan, is het voor de medewerkers meer inzichtelijk waarom ze allerlei taken uitvoeren. Je wordt je meer bewust van wat je doet.

Daarnaast zijn er voor de onderneming ook wel problemen verbonden aan het werken met Taakgroepen:

1. Je moet het werken met de Taakgroepfilosofie blijven uitdragen in de onderneming en er voor zorgen dat het werken volgens de normen en afspraken gehandhaafd blijft. Het is ook van belang dat regels en normen regelmatig worden bekeken op effect en nut en zonodig worden bijgesteld.
2. De medewerkers worden mondiger en zijn meer betrokken bij de gang van zaken op het bedrijf. De leiding moet hier wel goed op kunnen inspelen.
3. Meer verantwoordelijkheden dragen betekent voor de medewerkers ook dat ze meer op deze verantwoordelijkheden worden aangesproken. Zowel de leiding als de medewerkers moeten leren dat het in het nieuwe systeem niet zo is dat je alleen maar schouderklopjes krijgt. Je moet ook tegen positieve kritiek kunnen.
4. In het begin kost het werken met de Taakgroepfilosofie tijd en geld. Je moet er dus wel voor zorgen dat je het oude produktieniveau weer terugkrijgt.

5. Het is een belangrijke taak voor de coördinator om er voor te zorgen dat het produktieproces efficiënt verloopt. Een teveel aan enthousiasme om nieuwe dingen te leren en uit te proberen moet daarom wel eens afgeremd worden.

Het is zeker zinvol om de resultaten van het project onder de aandacht te brengen van andere bedrijven in de tuinbouw. Dit kan op de volgende manieren:

1. De opgedane kennis en ervaringen moeten op een goede wijze ter beschikking komen van geïnteresseerde bedrijven.
2. Er moeten adviseurs zijn die de tuinbouwbedrijven helpen bij het doorvoeren van deze nieuwe organisatievorm.
3. In cursussen en opleidingen moet aan dit onderwerp aandacht besteed moeten worden.
4. De voorlichtingsdiensten in de tuinbouw moeten met deze materie vertrouwd worden gemaakt, zodat zij een en ander op een goede en positieve wijze kunnen uitdragen.
5. De studiekringen van de NTS moeten bij de verspreiding van de ervaringen en resultaten worden ingeschakeld.
6. Er zou een voorlichtingsfilm gemaakt kunnen worden over dit thema.

De begeleiding van het NIA bij dit project was goed en deze begeleiding heeft een belangrijke rol gespeeld bij het welslagen van het project. De begeleiding is er op gericht geweest dat het bedrijf zo veel mogelijk het project zelfstandig uitvoerde. Dit bleek een goede manier van werken. Wel was het zo dat na het vooronderzoek reeds vaststond dat de nieuwe werkorganisatie gebaseerd zou zijn op de Taakgroepfilosofie. Het standpunt van de adviseur in deze was "niet zeuren maar doen". Er is geen tijd geweest voor een grondige discussie met de medewerkers in het bedrijf over de Taakgroepfilosofie en eventueel over alternatieven voor deze manier van werken. In het begin dachten de leden van de projectgroep daarom wel eens: "we voeren het project zo uit omdat het NIA het zo wil". Achteraf bekeken moet echter worden gezegd dat de na het vooronderzoek gemaakte keuze juist is geweest. Dit is tijdens de rit steeds duidelijker geworden voor de projectgroep en de medewerkers. Een uitgebreide discussie vooraf had zeker tot een uitstel van ongeveer een half jaar geleid en er was geen beter alternatief uit naar voren gekomen dan het werken met een Taakgroep.

Een goed punt van de begeleiding was dat er ook buiten de projectgroep informele contacten mogelijk waren over het project. Meningsverschillen in het bedrijf over de gang van zaken konden op deze wijze goed worden opgelost zonder dat dit tot te grote botsingen in de groep aanleiding gaf.

Via de adviseur is er ook uitwisseling geweest over de ervaringen en resultaten in de andere deelnemende bedrijven. De bedrijven zelf hadden in deze echter actiever kunnen zijn.

Het project was gericht op het verbeteren van taken, functies en werkorganisatie, dat wil zeggen op de welzijnsaspecten van de Arbowet. Wij hebben echter ook aandacht besteed aan veiligheid, gezondheid, omgang met gevaarlijke stoffen, etcetera. Dit was ook in het belang van het bedrijf. Omdat er hiervoor geen financiële middelen beschikbaar waren, hebben wij de kennis en deskundigheid van het NIA op deze terreinen niet optimaal kunnen benutten.

De zelfwerkzaamheid is in het bedrijf goed geslaagd. Dit lukt misschien niet op alle tuinbouwbedrijven zo goed. Het is daarom belangrijk dat alle resultaten, regels en normen ook inhoudelijk ter beschikking komen van andere bedrijven in de tuinbouw.

## Evaluatie project Functieverbetering Tuinbouw

Het project levert de volgende voordelen op voor de kwaliteit van de arbeid van de medewerkers:

1. Door het werken in een Taakgroep worden de medewerkers actief betrokken bij het bedrijf. Men denkt meer en beter na over problemen tijdens het werk en wat daar aan gedaan kan worden.
2. Rouleren over de taken van de Taakgroep maakt het werk meer afwisselend en gezonder.

Deze voordelen voor de kwaliteit van de arbeid zijn van blijvende aard en het bedrijf zal zeker op de ingeslagen weg voortgaan.

Er zijn ook problemen gerezen bij het werken met een Taakgroep. Het voornaamste probleem is dat het bedrijf indertijd heeft gekozen voor het rouleren van de functie van Taakgroepcoördinator, waarbij dus ook het voorzitterschap van het ingestelde overleg rouleerde over de medewerkers. Dit blijkt geen succes te zijn. In een aantal gevallen komt men er niet gezamenlijk uit en dan is er eigenlijk niemand die de knopen kan doorhakken. Op deze wijze gaat men zich bij meningsverschillen ergeren aan elkaar. De medewerkers willen daarom wel doorgaan met het werken volgens de Taakgroepfilosofie, maar het moet duidelijk zijn naar wie zij moeten luisteren. Het bedrijf heeft nu besloten om een vaste Taakgroepcoördinator te benoemen die de eindverantwoordelijkheid heeft voor het functioneren van de groep en die het Taakgroepoverleg voorziet.

Een tweede probleem is ontstaan in de relatie van de part-timers (waaronder de weekend-werkers) met de groep vaste medewerkers. De part-timers voelen zich onvoldoende bij de gang van zaken betrokken en vinden dat de vaste medewerkers het minder aantrekkelijke werk te veel voor hen laten liggen. Volgens de vaste medewerkers is dit niet het geval, maar is het wel duidelijk dat de communicatie over en weer te wensen overlaat. In het vervolg zal daarom een vertegenwoordiger van de part-timers aanwezig zijn bij het overleg van de Taakgroep.

Het werken volgens de Taakgroepfilosofie wordt in ieder geval voortgezet. Samengevat biedt het voor de medewerkers de volgende voordelen:

1. Het onderlinge contact wordt beter.
2. Door de wisseling van taken gaat het eentonige van het werk er af.
3. De mensen dragen meer verantwoordelijkheid.
4. De medewerkers weten beter hoe het bedrijf in elkaar zit en hoe het bedrijf functioneert. Daarom worden er minder fouten gemaakt.
5. Het werken is gezonder geworden.

In het begin kost het werken met een Taakgroep wel meer tijd, want alles moet geleerd en uitgelegd worden.

Voor de onderneming levert het werken met een Taakgroep de volgende voordelen op:

1. Wat goed is voor de mensen is goed voor het bedrijf.
2. De kwaliteit van de produkten wordt beter. De medewerkers zien ook meer het belang in van een goed produkt en zijn meer betrokken bij de gang van zaken op het bedrijf.
3. Omdat de kwaliteit verbetert neemt ook de produktie toe. Indien er bijvoorbeeld goed geknipt wordt, produceert de plant meer rozen.
4. De onderhoudskosten gaan omlaag, want de medewerkers lopen de zaak beter na en verrichten meer onderhoudswerkzaamheden zelf.
5. Er wordt beter gelet op de eisen die het milieu stelt.

Nadelen voor de onderneming treden niet op.

Voor de kwaliteit van de arbeid is nog van belang dat het rouleren een aanmerkelijke verbetering met zich mee heeft gebracht, maar dat de rozen iedere dag wel allemaal geoogst moeten worden. De produktie verloopt met pieken en gemiddeld 50% van het werk bestaat uit oogsten. Wat dit betreft is het dus niet te vermijden dat de medewerkers langdurig hetzelfde kort-cyclische werk verrichten. De situatie is echter aanmerkelijk verbeterd vergeleken met vroeger.

De resultaten van het project zullen zeker ter beschikking moeten komen van andere bedrijven in de tuinbouw. Wil dit echter doorwerken, dan moet deze informatie wel samen gaan met deskundige begeleiding

en advisering, zoals dit ook is gebeurd bij dit project. Omdat er nu al veel materiaal is ontwikkeld kan deze begeleiding vooral gericht worden op de gang van zaken op de werkvloer bij het werken met Taakgroepen. Andere bedrijven kunnen ook bij dit bedrijf komen kijken hoe het hier toegaat. Tenslotte zouden de studiekringen actief ingeschakeld moeten worden. De Westlandse Bloemen Studieclub (WBS) moet ingeschakeld worden bij het bekend maken van de resultaten van het project.

De begeleiding door het NIA was goed. Zonder het NIA was het project niet van de grond gekomen. Ook in de toekomst zal deskundige begeleiding voor andere bedrijven nodig zijn wanneer het gaat om het invoeren van nieuwe vormen van werkorganisatie.

### Evaluatie project Functieverbetering Tuinbouw

Het werken met Taakgroepen biedt volgens de leden van de projectgroep Functieverbetering de volgende voordelen voor de kwaliteit van de arbeid:

1. Er is werkoverleg ingevoerd. Dit heeft een gunstige invloed op de motivatie van de mensen en heeft tot verbeteringen geleid in de arbeidsomstandigheden. De zithouding van de medewerkers is verbeterd, er zijn betere sorteertafels aangebracht op werkhogte. De hulpmiddelen bij het werk zijn verbeterd, onder meer de transportmiddelen, de rekken en de uitzettafels. Deze verbeteringen in de arbeidsomstandigheden hebben tot een produktieverhoging geleid.
2. De Taakgroepfilosofie, meervoudige inzetbaarheid en rouleren over de taken van de groep, werkt goed, zowel voor de kwaliteit van de arbeid als voor het bedrijf. Het invoeren moet echter geleidelijk gebeuren, omdat de mensen er aan moeten wennen en niet iedereen voor een meervoudig takenpakket geschikt is of er voor voelt. Op de stekafdeling wordt het heel geleidelijk aan, met inschakeling van het Werkoverleg, ingevoerd. Op de afdeling Afzet is tot op heden niet veel veranderd. Wel wordt er nu gerouleerd op de afdeling zaaien, oppotten, uitzetten. Op deze afdeling werd vroeger ook al meer gerouleerd, zodat het gemakkelijker is om de Taakgroepfilosofie daar door te voeren.

Voor de onderneming levert het werken met Taakgroepen de volgende voordelen op:

1. Het kan er toe leiden dat iedereen met plezier op het bedrijf werkt. Dat is uiteraard ook goed voor de onderneming.
2. De mensen denken beter na over hetgeen zij doen en worden actiever betrokken bij de gang van zaken op het bedrijf. Dit laatste ook door de invoering van het Werkoverleg. Voor de kwaliteit van de produktie levert dit positieve opbrengsten op.
3. De medewerkers worden op meer plaatsen inzetbaar. Dit is van belang bij vervangingen door ziekte en vakantie.

4. Er staat nu goed op papier (en er wordt hieraan nog steeds gewerkt door het bedrijf) wat de taken en verantwoordelijkheden zijn van de medewerkers en de leidinggevenden. Ook de regels ter bevordering van veiligheid, gezondheid, welzijn, milieutechniek en produktietechniek staan nu goed op papier. Iedereen weet daarom beter wat er van hem of haar verwacht wordt. Al dit materiaal wordt nu opgenomen in een Voorlichtingsboek voor de Van Rijngroep. Nieuwe medewerkers kunnen met behulp van dit pakket beter worden ingewerkt en voorgelicht. Tenslotte zijn de functiebeschrijvingen, taakpakketten van de groepen en de regels en normen van belang omdat je nu van tijd tot tijd kunt nagaan of er veranderingen en aanvullingen nodig zijn.

Het is van belang dat de ervaringen en resultaten van dit project ter beschikking komen van de andere bedrijven in de sector.

De begeleiding door het NIA is goed geweest. Zonder deze begeleiding was het project niet gelukt. De adviseur van het NIA heeft een belangrijke rol gespeeld bij de totstandkoming en formulering van de functiebeschrijvingen, takenpakketten, regels en normen. In het begin kwam het project wat moeizaam op gang omdat de Van Rijngroep besloten had om één grote projectgroep te vormen voor zowel het project bij Hofzicht B.V. als bij Berckenrode B.V. Dit werkte niet goed. Vervolgens is men gaan werken met twee projectgroepen, één voor Berckenrode en één voor Hofzicht, met informatie-uitwisseling onder meer via de adviseur. Dit heeft goede resultaten opgeleverd.



Evaluatie project Functieverbetering Tuinbouw

Volgens de projectgroep Functieverbetering in het bedrijf biedt het werken met Taakgroepen de volgende voordelen voor de kwaliteit van de arbeid:

1. Het Werkoverleg dat is ingesteld in het kader van het werken met Taakgroepen bevalt goed. De medewerkers doen hier goed aan mee.
2. Als iedereen zijn taken goed kent, zal de bereidheid om te kunnen rouleren toenemen. Er wordt tijdens het werk beter overlegd en meer samengewerkt dan vroeger het geval was. Doordat er goed overleg is, heerst er meer overleg op het bedrijf.  
Voorbeelden: signalen uit de Taakgroep worden serieus genomen. Water geven, bemesten en controle op de gewassen zijn hierdoor verbeterd.
3. Op Berckenrode zijn een aantal medewerkers vertrokken. Dit heeft niets te maken gehad met projectactiviteiten, maar heeft andere oorzaken (positieverbetering en privé-oorzaken).
4. Het rouleren van de taken in de Taakgroepen kan een gezonder werkklimaat opleveren. Dit is alleen mogelijk als de medewerkers bereid zijn om hieraan mee te werken. Door het rouleren wordt het werk afwisselender.
5. In de Taakgroep Import en Produktie wordt nu redelijk goed gerouleerd. In de Taakgroep Afzet is het nog niet helemaal naar wens. Verwacht wordt dat een aantal verbeteringen blijvend zullen zijn, zoals het zogenaamde Taakgroepoverleg.  
Er wordt door de gehele groep gewerkt om de taakgroepfilosofie te onderbouwen door binnen de Taakgroepen hieraan te werken. In de toekomst zal echter moeten blijken of deze filosofie nog zal worden gedragen. Men wil medio volgend jaar opnieuw evalueren.

Enkele problemen die zich hebben voorgedaan, zijn de volgende:

1. Indien er tijdens de produktiepieken in de zomer een hoge produktie gedraaid moet worden, schiet het leren werken met de Taakgroep er nogal eens bij in. In de komende wintermaanden zal het wat dit betreft weer beter gaan.
2. De rol van de taakgroepcoördinator is belangrijk. Hij moet goed kunnen organiseren, communiceren en ondersteunend leiding geven. Het werk plannen en verdelen, is bij het hanteren van Taakgroepen van zeer groot belang voor het functioneren van de Taakgroep. De bedrijfsleider en overige "stafleden" zullen hem hierin moeten ondersteunen.
3. Met buitenlanders is het vaak moeilijk rouleren. De meeste van hen hebben meer behoefte aan specialisatie van de werkzaamheden. Hierdoor krijgen zij het gevoel iets te presteren en wordt het gevoel van eigenwaarde vergroot. Met buitenlanders die de Nederlandse taal zeer goed beheersen (meestal jonge mensen) is de verwachting dat deze eerder bereid zijn de taakgroepfilosofie te ondersteunen. Ingehuurde loonbedrijven werken zeer tijdelijk en komen alleen om de "arbeidspieken" op te vullen. Deze mensen werken alleen voor het geld.

Voor de onderneming levert het werken met Taakgroepen de volgende voordelen op:

1. De kwaliteit van de produkten neemt toe. De medewerkers weten beter waar zij mee bezig zijn en wat er van hen verwacht wordt. Hierdoor neemt de kwaliteit van het werk toe. Dit komt omdat men meer overlegt en waar mogelijk de werkzaamheden rouleert en hierdoor beter bij het werk betrokken raakt.
2. De kwantiteit van de produktie neemt overigens niet toe, deze blijft gelijk. Door kwaliteitsverbetering in de produktie kunnen we onze positie op de markt versterken of handhaven. Een goede motivatie van de medewerkers levert zeker resultaten op.
3. De inzetbaarheid van de medewerkers op het bedrijf wordt groter. Al met al kan het werken met Taakgroepen voordelen opleveren. De mensen vragen zich meer af of een aantal zaken beter en efficiënter kan. Hier zullen zeker nieuwe ideeën uit voort komen.
4. Het is voor het bedrijf zeer nuttig geweest dat er voor de Taakgroepen een goede beschrijving is gekomen van de te verrichten taken en dat er regels en normen zijn gekomen voor veilig, gezond

en welzijnsbevorderend werken en voor de produktietechniek en het milieu. De bedrijfsleider en de coördinatoren moeten een en ander goed blijven bewaken en uitdragen. Een goede Taakgroep-coördinator is sterk in "leidinggeven in overleg".

5. De medewerkers komen beter naar voren met problemen tijdens het werk of taakgroepoverleg en deze problemen worden serieuzer behandeld. Dit levert in eerste instantie voordeel op voor het functioneren van het bedrijf.

Eventuele nadelen voor de ondernemers:

- Door "roulatie" vervaagt "specialisatie", waardoor je een andere leerperiode krijgt. In deze leerperiode worden concessies gedaan met betrekking tot kwaliteit en kwantiteit (inwerkperiode). Zijn deze medewerkers eenmaal goed ingewerkt, dan is de verwachting dat deze leerinvestering zeker de moeite waard geweest is en terug verdiend wordt.
- Rouleren is niet altijd gemakkelijk. Sommigen houden niet van "wissels" en willen een eigen plek met eigen verantwoordelijkheden en mogelijkheid tot groeien binnen hun werk.
- Bij de taakgroepfilosofie hoort roulatie. Waar mogelijk zal dit zeker ondersteund worden.

Mensen kunnen door roulatie van werkzaamheden onzeker worden. Niet alle werkzaamheden kunnen door iedereen aangeleerd worden. De coördinator zal met betrekking tot roulatie een en ander goed moeten inschatten, anders kan het demotiverend werken voor de overige leden van de Taakgroepen. Er zal altijd gestreefd moeten worden naar volledige openheid naar de Taakgroepen toe.

Andere bedrijven kunnen hun voordeel doen met de uitwerking van de taakgroepenfilosofie, zoals: het instellen van werkoverleg, inventarisatie van de werkzaamheden, de produktietechnische regels en normen, en de regels voor gezondheid, welzijn, milieu, alsmede het vergroten van de communicatiemogelijkheden binnen het bedrijf.

De begeleiding van het NIA was goed. In het begin was men een beetje bang dat het NIA te dogmatisch of te theoretisch zou kunnen zijn, maar hiervan is gelukkig niets gebleken. De begeleiding heeft de

ontwikkeling op het bedrijf (die reeds taakgroep-minded was) versneld en aan het veranderingsproces een goede vorm gegeven.

Het is nuttig om over bijvoorbeeld een jaar het in gang gezette veranderingsproces met het NIA te evalueren, teneinde na te gaan welke blijvende voordelen de taakgroepfilosofie heeft opgeleverd.

## Tomatenkwekerij Tas B.V.

### Evaluatie project Functieverbetering Tuinbouw

Het bedrijf is later in het functieverbeteringsproject opgenomen. Daardoor is er ongeveer twee maanden minder tijd geweest om veranderingen door te voeren. Hoewel de Taakgroepfilosofie (het werken in Taakgroepen) goed en nastrevenswaardig geacht werd, bestond er bij de eigenaar twijfel over de toepasbaarheid van de Taakgroepfilosofie op het produktieproces in de tomatenkwekerij. Dit komt overeen met eerdere bevindingen dat werkwijzen teelt-gebonden (kunnen) zijn. Wat er uiteindelijk in het bedrijf is bereikt, is niet geheel volgens het Taakgroepmodel, maar aangepast aan het produktieproces. Door het bedrijf is een taak- en functiebeschrijving gemaakt en zijn er produktietechnische regels en normen vastgesteld. Deze gehele exercitie is door de eigenaar-tuinder als positief ervaren. Het hele produktieproces is op schrift gesteld en daardoor is de eigenaar zich bewust meer geworden van de mogelijkheden en onmogelijkheden voor een bredere, flexibele inzetbaarheid van zijn werknemers.

Als gevolg van deelname aan het project Functieverbetering in de Tuinbouw is er binnen de tomatenkwekerij een andere organisatie van het werk ingevoerd. Centraal daarbij staat vooral het produkt zelf. Een tomaat rijpt snel, zodat een dag of zelfs enkele uren onder bepaalde omstandigheden een kwalitatief ander produkt oplevert. Dat betekent dan meestal een lagere prijs voor de tomaat die minder lang bewaard kan worden. Het produktieproces wordt dus door de teelt en door bedrijfseconomische principes beïnvloed. In de paprikateelt bijvoorbeeld ligt een en ander minder gevoelig, waardoor daar meer taakvariatie mogelijk is (paprika's rijpen veel langzamer).

In tegenstelling tot de tijd vóór het functieverbeteringsproject wordt het werk nu op een andere wijze verdeeld. Het werk zelf begint met twee tot vijf uur plukken door iedereen. Na het plukken worden nu de taken in en door de groep verdeeld in overleg met de coördinator. Voorheen werd er ook gerouleerd over taken. Tegenwoordig hebben de werknemers echter de mogelijkheid om mee te praten over wat ze gaan doen. Er is geen formeel Werkoverleg

ingevoerd in het bedrijf, maar wel de mogelijkheid voor inspraak over de werkwijze.

De belangrijkste voordelen van de veranderde organisatie van het werk zijn dat:

- de verhouding tussen de werknemers onderling prettiger en collegialer geworden is zoals blijkt uit meer openheid ten opzichte van elkaar;
- door de gemaakte functiebeschrijving weten de werknemers beter wat er precies van hen verwacht wordt en aan welke kwaliteitsnormen etc. het werk moet voldoen;
- de werknemers breder inzetbaar zijn.

Het laat zich aanzien dat deze voordelen van blijvende aard zullen zijn.

Aan de nieuwe werkorganisatie is, indien deze te consequent doorgevoerd wordt, een nadeel verbonden. Het aantal handelingen (taken) in een tomatenkwekerij is relatief gering: plukken (oogsten), sorteren, indraaien en bladplukken. Brede inzetbaarheid is goed om na te streven, doch uit de praktijk blijkt dat niet iedereen alles even goed kan en wil.

Er zijn verder geen specifieke nadelen van de nieuwe werkorganisatie genoemd.

De andere organisatie van het werk levert voordelen op voor andere aspecten van de onderneming. Deze zijn vooral dat de werkgever (tuinder) wat minder taken heeft en daardoor ontlast wordt, want de werknemers hebben meer vrijheid gekregen in de wijze van werken en zijn zelfstandiger gaan werken.

Het werkniveau heeft niet te lijden gehad. De produktie is hetzelfde gebleven qua omvang, maar is wel in kwaliteit wat toegenomen.

Het lijkt de eigenaar van de tomatenkwekerij zinvol om de ervaringen die zijn opgedaan met de andere manier van werken onder de aandacht te brengen van andere bedrijven. Dit kan bijvoorbeeld door middel van een folder.

De begeleiding van het project is geschied door twee adviseurs van het NIA, die elkaar hebben opgevolgd. De eerste begeleider hield, volgens de tuinder, wat te strak vast aan de theoretische uitgangspunten voor het project en wilde daarom meer doen dan in de praktijk haalbaar was. De begeleiding door het NIA kan samengevat worden als positief, omdat er geleidelijk wederzijdse openheid en waardering is ontstaan.

Evaluatie project Functieverbetering Tuinbouw

Om de kwaliteit van de arbeid in het bedrijf te verbeteren is geëxperimenteerd met een werkorganisatie gebaseerd op een Taakgroep. In dit kader heeft men gekozen voor de volgende uitwerking:

- \* invoering van Werkoverleg;
- \* roulerende leiding (1 keer per week);
- \* een sub-Taakgroep 'sorteren'.

De sub-Taakgroep 'sorteren' behoeft enige toelichting. Het sorteren is een activiteit die niet door iedereen uitgevoerd kan worden. Daarom is er een 'vaste kern' van medewerkers die zich hiermee bezighouden.

Deze groep kan echter uitgebreid worden met medewerkers die geschikt zijn of blijken te zijn om te sorteren.

De overige medewerkers zullen steeds over alle voorkomende werkzaamheden rouleren.

Voor het bedrijf levert de nieuwe werkwijze een aantal voordelen op: de taakinhoud van het bedrijf staat nu goed omschreven op papier; er kan gerouleerd worden over taken; voor de werknemers is er meer taakvariatie; er is een beter werkklimaat ontstaan; in het algemeen zijn de mensen beter gemotiveerd voor het werk (wat onder andere blijkt uit een lager ziekteverzuim in vergelijking met het voorgaande jaar).

Door de invoering van de nieuwe werkorganisatie is gebleken dat werknemers over het algemeen meer kunnen dan waarvoor zij aanvankelijk waren ingezet. Dit betekent zo goed als zeker dat voor hen die meerdere taken uitvoeren, de genoemde voordelen van blijvende aard zijn. De enkelen die slechts een beperkt aantal taken goed kunnen uitvoeren, moeten dat maar blijven doen, ook al strookt dat niet direct met de Taakgroepfilosofie.

De werkgevers blijven er wel naar streven om de brede inzetbaarheid van de werknemers te bevorderen. Indien nodig zijn zij bereid om de medewerkers daarin te begeleiden.



Naast voordelen zijn er voor de medewerkers ook nadelen aan de nieuwe werkwijze verbonden. De werknemers zijn hun oude positie kwijt en krijgen een andere rol die zij moeten aanleren. Eén werknemer was apert tegen verandering van zijn takenpakket. De werkgevers hebben daarop besloten dat deze ene medewerker maar het werk moet blijven doen dat hij goed kan.

De nieuwe werkorganisatie levert voordelen op voor andere aspecten van het bedrijf: meervoudige dan wel brede inzetbaarheid; door de nieuwe werkwijze kan bedrijfsblindheid voorkomen worden; er wordt (meer) meegedacht over het produkt en het produktieproces; er wordt kwalitatief beter gewerkt onder andere door wisseling van 'coördinator' werknemers blijken meer te kunnen en te willen.

Naar het zich laat aanzien is de mentaliteitsverandering voor zover deze zich voltrokken heeft, van blijvende aard en zal deze ontwikkeling doorgaan. Het Werkoverleg vervult daarbij een belangrijke rol, want in het bedrijf luidt het motto 'meepraten is meedenken'.

De nadelen van de nieuwe werkorganisatie voor de onderneming zijn onder meer dat er een leertijd noodzakelijk en wenselijk is, maar dat een en ander in werktijd dient te geschieden (produktieverlies). Voorts dat het Werkoverleg tegenvalt omdat er weinig reacties van de medewerkers komen. Zeker wat dit laatste punt betreft moet er een mentaliteitsverandering plaats hebben.

Vooralsnog gaan de werkgevers ervan uit dat het Werkoverleg niet te lang moet duren en zal het zeker een jaar duren voordat de werknemers zover zijn dat ze een reële bijdrage aan het Werkoverleg kunnen leveren. Want in de tuinbouw zijn ze opgevoed in de zin van: "doen wat de baas zegt".

Een oplossing kan zijn om de werknemers meer te vragen naar aandachtspunten voor het volgende Werkoverleg.

Het bedrijf vindt het zinvol om de resultaten van het project onder de aandacht te brengen van andere bedrijven in de tuinbouw, met name om als voorbeeld te dienen voor andere paprikakwekerijen. Dit kan bijvoorbeeld in de studiekringen.

Van belang voor het slagen van het project Functieverbetering in de Tuinbouw is zowel de medewerking van de werkgevers en werknemers geweest als de begeleiding van het project door het NIA.

Over de deelname aan het project en de rol van het NIA is het volgende opgemerkt:

- het bedrijf is later dan andere bedrijven bij het project betrokken;
- hierdoor kreeg het bedrijf minder tijd om een organisatieverandering met betrekking tot het werk door te voeren (een half jaar voor een reorganisatie van het werk is kort!);
- in het begin was het moeilijk op gang komen door het zich eigen maken van de Taakgroepfilosofie;
- de begeleiding door het NIA was goed;
- de begeleiding was nodig om richting te geven aan het denken over een andere manier van werken;
- de Taakgroep-gedachte is nog niet in volle omvang ingevoerd.