

*Wervend en bindend vermogen van de tuinbouw en
verloop van personeel*

*Deelonderzoek B: Personeel- en arbobeleid in tuinbouw-
bedrijven*

A. Goudswaard
A. Hazelzet
S. van den Heuvel

24 februari 1997

NIA TNO rapport
95-126.Klc

© NIA TNO B.V.
Niets uit deze uitgave mag worden
verveelvoudigd of openbaar gemaakt
door middel van druk, fotokopie, microfilm
of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van NIA TNO.

De Boelelaan 30
Postbus 75665
1070 AR Amsterdam

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
2	Onderzoeksmethode	7
3	Personeelsinzet en werving	15
4	Personeelsverloop en binding van personeel	23
5	Arbeidsomstandigheden en arbobeleid	35
6	Belemmerende en bevorderende factoren ter verbetering van de kwaliteit van de arbeid .	41
7	Conclusies ten aanzien van de relatie kwaliteit van de arbeid en wervend en bindend vermogen van de tuinbouw	45

1 *Inleiding*

Deze rapportage maakt deel uit van het onderzoek 'wervend en bindend vermogen van de tuinbouw en het verloop van personeel' dat TNO-PG in opdracht van het Landbouwschap uitvoert. In dit deelonderzoek is een aantal casestudies uitgevoerd in tuinbouwbedrijven. Het onderwerp van deze casestudies betreft het gevoerde personeelsbeleid (beleid gericht op de inzet van arbeid en werving en binding van personeel) en het gevoerde arbobeleid in de bedrijven en de relatie tussen dit beleid en de kwaliteit van de arbeid (arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden). Centrale vraag is welke rol de kwaliteit van de arbeid speelt bij de werving en binding van personeel.

In het eerstvolgende hoofdstuk wordt allereerst nader ingegaan op de onderzoeksmethode (hoofdstuk 2). In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de personeelsinzet in de bedrijven, het beleid gericht op werving, wervingsproblemen en motieven bij de inzet van losse dan wel vaste arbeidskrachten. Hoofdstuk 4 gaat in op het verloop van personeel en het (personeels)beleid gericht op binding van personeel. Daarna wordt, in hoofdstuk 5, ingegaan op arbeidsomstandigheden en arbeidsinhoud en het arbobeleid in de bedrijven. In hoofdstuk 6 wordt ingegaan op belemmerende en bevorderende factoren ter verbetering van de kwaliteit van de arbeid. In het slothoofdstuk (hoofdstuk 7) worden tenslotte enige conclusies getrokken ten aanzien van de relatie tussen het wervend en bindend vermogen van de tuinbouw en de kwaliteit van de arbeid.

2 *Onderzoeksmethode*

De centrale vraag van het onderzoek betreft de relatie tussen de kwaliteit van de arbeid en het wervend en bindend vermogen van de tuinbouw. Dit deelonderzoek beoogt meer inzicht te verschaffen in overwegingen, motieven en wensen van werkgevers en werknemers in de tuinbouw ten aanzien van het personeelsbeleid (inzet van arbeid, werving en binding van personeel) en het arbobeleid (algemene houding t.o.v arbeidsomstandigheden en maatregelen).

Bij het verslag moet een belangrijke kanttekening gemaakt worden: het gaat er bij dit deelonderzoek niet om een representatief beeld te geven. De bedrijven die mee willen doen aan een casestudie vormen een positieve afspiegeling van de werkelijkheid. De gegevens die uit deze studie naar voren komen, kunnen echter wel degelijk interessant zijn voor de totale sector, zeker waar het gaat om belemmerende en bevorderende factoren bij het voeren van personeels- en arbobeleid. Mogelijkheden die in de bezochte bedrijven zijn gevonden zijn dit in principe ook voor anderen en belemmeringen die deze ondernemers ondervinden, zullen anderen ook zeker tegenkomen.

Ten behoeve van deze casestudies zijn twee vragenlijsten opgesteld: één voor een gesprek met de ondernemer en één voor een gesprek met één of meer werknemers. De vragenlijsten fungeerden als leidraad voor de gesprekken en bevatten zowel open als gesloten vragen. De gesprekken met werknemers hebben plaatsgevonden zonder dat de werkgever hierbij aanwezig was. Wel zijn er meerdere werknemers tegelijkertijd geïnterviewd.

In het werkgeversinterview waren vragen opgenomen over:

- personeelsopbouw en personeelsverloop
- personeelsbeleid (werving, opleiding/scholing, overleg, informatievoorziening, ed.)
- ziekteverzuim, WAO-intrede en gezondheidsklachten
- kwaliteit van de arbeid
- arbobeleid en maatregelen
- overige bedrijfskenmerken (o.a. financieel economische positie, marktpositie)

Het werknemersinterview bestond uit twee delen:

1. Het eerste deel betrof de kwaliteit van de arbeid en het personeels- en arbobeleid in het bedrijf en diende als aanvulling op het werkgeversinterview:

- kwaliteit van de arbeid
- arbobeleid
- personeelsbeleid.

2. Het tweede deel betrof meer persoonlijke vragen betreffende motieven om in de tuinbouw te werken en arbeidsverleden. Dit deel diende hoofdzakelijk als voorbereiding op de telefonische enquête (deelonderzoek C):

- persoonsgegevens (o.a. opleiding, gezinssituatie, leeftijd)

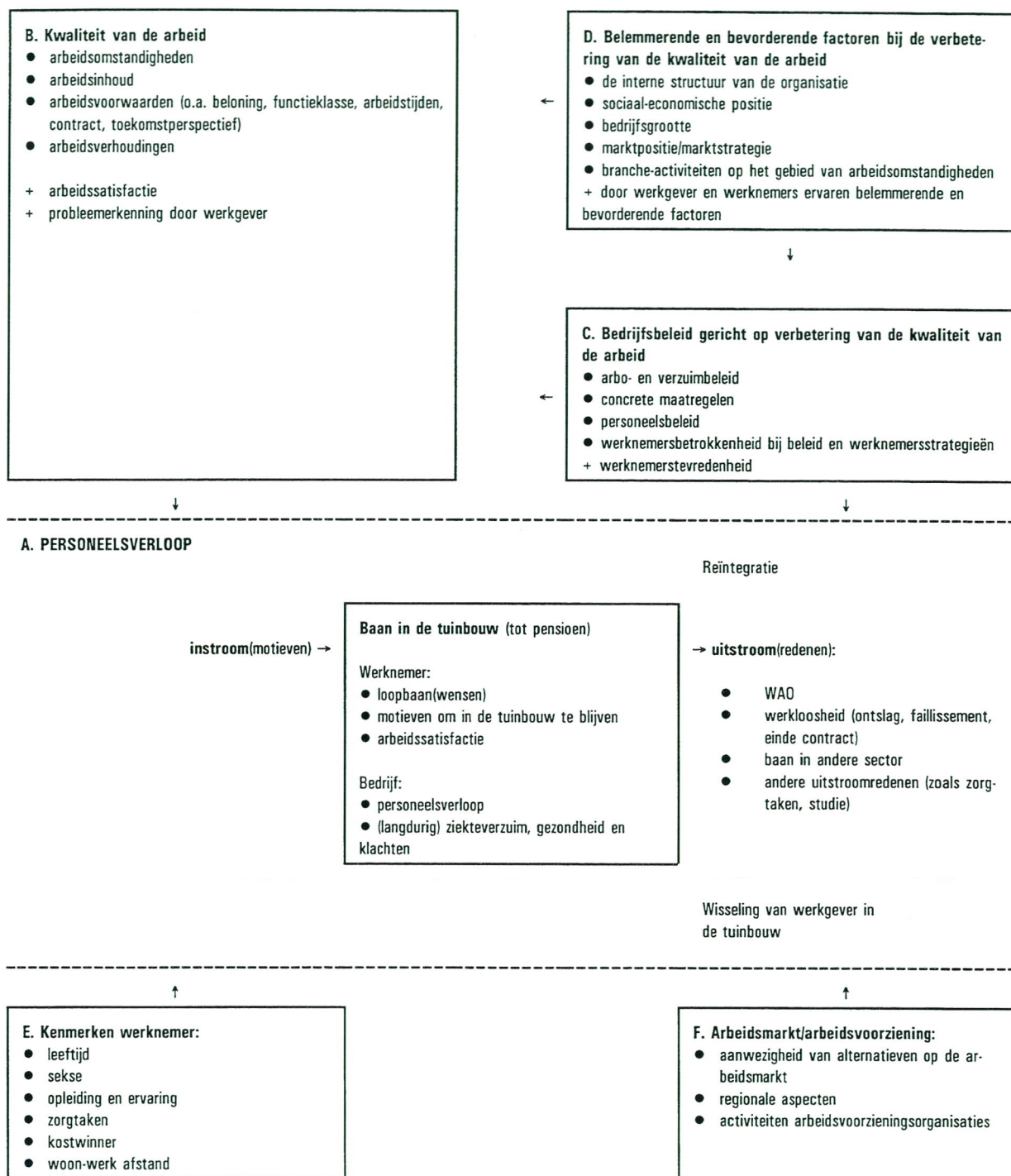
- arbeidspositie binnen het bedrijf
- arbeidsverleden
- motieven ten aanzien van het werken in de tuinbouw

Dit rapport is in de eerste plaats gebaseerd op de gesprekken met de werkgevers. Werknemersinformatie is als aanvullend beschouwd. Dat wil zeggen dat slechts expliciet over de werknemersinterviews wordt gesproken daar waar deze een andere invalshoek dan wel tegenstrijdige informatie opleverden. Motieven en ervaringen van werknemers staan centraal in deelonderzoek C.

Onderzoeksmodel

In het totale onderzoek is gebruik gemaakt van onderstaand onderzoeksmodel. In verschillende deelonderzoeken hebben verschillende onderdelen cq. relaties uit het onderzoeksmodel centraal gestaan. In onderhavig deelonderzoek staat vooral de bovenkant van het model centraal: de kwaliteit van de arbeid in de bedrijven, het bedrijfsbeleid gericht op verbetering van de kwaliteit van de arbeid, belemmerende en bevorderende factoren bij de verbetering van de kwaliteit van de arbeid. Dit alles uiteraard in relatie tot het thema van het onderzoek: het wervend en bindend vermogen van de sector. Hier wordt alleen kort aangegeven hoe de diverse begrippen in dit rapport worden gehanteerd:

- personeelsverloop/wervend en bindend vermogen van de tuinbouw: de centrale afhankelijke variabele in het onderzoek is het personeelsverloop en de vraag hoe de sector personeel weet te werven en binden. In de casestudies is dit vertaald in de vraag welke problemen de ondernemers ondervinden bij personeelswerving (hoofdstuk 3) en wat zij voor activiteiten ondernemen om personeel aan het bedrijf te binden (hoofdstuk 4).
- kwaliteit van de arbeid: in het rapport wordt apart aandacht besteed aan de arbeidsomstandigheden in de bedrijven, inclusief arbeidsinhoud (hoofdstuk 5). Wat betreft de arbeidsvoorwaarden wordt vooral aandacht besteed aan de gehanteerde contracten (losse of vaste contracten). De inzet van losse en vaste werknemers wordt besproken in hoofdstuk 3. Hier spreken we over vaste contracten als het gaat om contracten voor onbepaalde tijd, het jaarrond voor een vast aantal uren per week. Alle overige contracten zijn losse contracten. Soms wordt er gesproken over 'losvaste' werknemers, waarmee gerefereerd wordt aan werknemers die weliswaar geen vast contract hebben, maar toch al jaren aaneen een arbeidsrelatie met het bedrijf hebben. De arbeidsverhoudingen komen zijdelings ter sprake, in de rol die deze spelen bij de werving en binding van personeel.
- bedrijfsbeleid gericht op verbetering van de kwaliteit van de arbeid: in dit rapport wordt vooral aandacht besteed aan het arbeidsbeleid (hoofdstuk 5). Het personeelsbeleid is vooral ingevuld als beleid gericht op werving en binding van personeel (hoofdstukken 3 en 4).
- belemmerende en bevorderende factoren bij de verbetering van de kwaliteit van de arbeid: in hoofdstuk 6 wordt aandacht besteed aan die factoren die enerzijds van invloed zijn op de verbetering van de arbeidsomstandigheden, anderzijds op de verbetering van de arbeidsvoorwaarden, met name de contracten.



Selectie van bedrijven

De bedrijven die zijn bezocht vormen een selectie uit de respons op het eerste deelonderzoek (deelonderzoek A1, enquête onder tuinbouwbedrijven naar verloop van personeel). Aan alle bedrijven die waren geselecteerd voor de verlopenenquête is de vraag voorgelegd of zij hun medewerking wilden verlenen aan een vervolgonderzoek. Hierop zijn 30 reacties ontvangen. Uit deze 30 bedrijven zijn in eerste instantie 12 bedrijven geselecteerd voor de casestudies.

Selectiecriteria waren:

- twee bedrijven per sector
- bedrijven met en zonder problemen op het punt van in- of uitstroom: slechts 3 van de 30 bedrijven gaven aan problemen te ondervinden. Een evenredige verdeling tussen bedrijven met en zonder problemen was derhalve niet te verkrijgen. De bedrijven die aangaven problemen te ondervinden zijn in ieder geval geselecteerd.
- minimum aantal werknemers: bedrijven met een zeer gering aantal arbeidskrachten zijn niet geselecteerd.
- bedrijfsgrootte: gezocht is naar bedrijven die voldoen aan het gemiddelde beeld van de bedrijven uit de sector wat betreft de personeelsinzet. Daarnaast zijn ook enkele relatief grote bedrijven geselecteerd.
- regionale spreiding: er is naar gestreefd om in de totale casestudie enige regionale spreiding te verkrijgen. Dit betekent overigens niet dat alle provincies hierin vertegenwoordigd zijn.

In een enkel geval wilde of kon het bedrijf dat was geselecteerd toch niet meewerken aan het onderzoek, over het algemeen omdat de bezoeken net in een voor dat bedrijf drukke periode waren gepland. In die gevallen hebben we een ander bedrijf uit dezelfde sector geselecteerd.

Uiteindelijk zijn er bedrijven bezocht in: Zuid-Holland, Noord-Holland, Noord-Brabant, Zeeland en Limburg.

Er zijn uiteindelijk 13 bedrijven bezocht. In alle bedrijven heeft een gesprek plaatsgevonden met één van de ondernemers (13 gesprekken). Niet in alle bedrijven hebben gesprekken plaats kunnen vinden met werknemers. Er is met 19 werknemers gesproken:

- 14 vaste krachten: 8 fulltime en 6 parttime;
- 5 losse krachten: 2 werknemers die al jaren gedurende 9 maanden per jaar in het bedrijf werken, 2 seizoenskrachten en 1 stagiaire.

Bezocht zijn: twee glastuinbouwbedrijven (beide rozenkwekers), drie bloembollenbedrijven, twee fruitteeltbedrijven (appels en peren), twee champignonbedrijven, één boomkwekerij en één boomkwekerij annex tuincentrum en twee vollegrondsgroenteteeltbedrijven (een bedrijf teelt prei, asperges en kolen; de ander aardbeien). In tabel 1 is een overzicht gegeven van de bedrijven met gegevens over de teelt en de omvang in ha/m² en in hoeveelheid arbeid.

Tabel 1. Beschrijving van de arbeidsinzet in de bedrijven

nr	sector	teelt	omvang	gezinsarbeid	vaste krachten	losse krachten	werving/problemen
1	glastuinbouw	rozen	2,1 ha	- man (ondernemer)/ 50-60 uur per week: veilingklaar maken, gewasverzorging, administratie, verkoop - echtgenote/ 10-20 uur per week: knippen, bossen, enige administratie - schoolgaande kinderen: af en toe bossen	4 full time, wv 1 de ondernemer vervangt bij diens afwezigheid en reparaties uitvoert. De overige vaste krachten: knippen, bossen, gewasverzorging 3 part time: vrnl. knippen (ochtenden)	1 scholier voor zaterdag en in vakanties van de vaste krachten: knippen, bossen	geen problemen
2	glastuinbouw	rozen	2 ha	- man (ondernemer)/40-60 uur per week: alle werkzaamheden	4 full time, waarvan 1 meer taken heeft dan de anderen (arbeidsregistratie, veilingrijden, spuiten, inpakken)	- 3 losse krachten met tijdelijk arbeidscontract voor ca. half jaar, i.v.m. tijdelijk gehuurde extra kas. Indien deze kas wordt overgenomen wordt het aantal vaste krachten uitgebreid - 6 scholieren voor de zaterdag en zondagochtend /om het werk vroeg klaar te hebben en de vaste krachten (af en toe) vrij te gunnen	indien er vacatures zijn, valt het niet mee om goede mensen te vinden, maar geen echte vacatureproblemen
3	bloembollen	hyacinten, tulpen, narcissen, crocussen	25 ha	3 broers (ondernemers): alle werkzaamheden - vader (ondernemer): hand en spandiensten - 3 echtgenotes: hand en spandiensten in de zomer	geen	- 1 persoon met jaarlijks arbeidscontract voor 7 maanden: transport en verwerking - ca. 20 gelegenhedswerkers voor 2 maanden: sorteer- en telmachine - ca. 40 gelegenhedswerkers voor 20 dagen: bollenpellen	geen problemen: bord aan de kant van de weg is voldoende. Zo werft men o.a. Engelsen en leren die in de buurt kamperen.
4	bloembollen	hyacinten, tulpen, narcissen, gladiolen	115 ha	- man (ondernemer)/ 70 uur per week: verkoop en organisatie - echtgenote / 30 uur per week: boekhouding, administratie - 2 zoons/ 70 uur per week: 1 aanvoer, 1 afvoer	geen (men gaat uitbreiden en overweegt 2 vaste krachten in dienst te nemen)	ca. 150 oproepkrachten van 1 week tot 3 maanden: bollenpellen (ca. 6 personen per keer) telmachine (ca. 16 pers.)	geen problemen: mensen komen zelf langs, voornamelijk Engelsen van de camping
5	bloembollen	bloembollen en bolbloemen	6,5 ha	- man (ondernemer) - echtgenote/24 uur per week: leiding in verwerking bloembollen, administratie - zwager: wisselend bij de oogst - zoon: wisselend bij de oogst - nicht: 5 weken per jaar voor verwerken van bloemen en bollen	geen	- 40-50 scholieren in juli-augustus voor bloemenbossen en bollenpellen - 1-2 huisvrouwen in maart-april voor verwerken oogst narcissen	geen problemen: scholieren melden zich zelf aan of nemen vriendjes mee

nr	sector	teelt	omvang	gezinsarbeid	vaste krachten	losse krachten	werving/problemen
6	fruitteelt	appels	18,5 ha	- man (ondernemer)/50 uur per week: alle werkzaamheden - echtgenote/20 uur per week: sorteren, dunnen, boekhouding	1 full-time: alle werkzaamheden, behalve de planning	15 seizoenskrachten (max. 30 dagen per persoon): pluk in sept-okt	problemen om voldoende plukkers te vinden (werving geschiedt via arbeidsbureau, via uitzendbureaus en via via)
7	fruitteelt	appels, peren	100 ha	- man (ondernemer) - echtgenote (ondernemer) - 2 zoons (ondernemers): een van de zoons is verantwoordelijk voor bedrijf in België	7 full-time in het fruitteeltbedrijf (boomkwekerij en boomgaard): een persoon is verantwoordelijk voor boomkwekerij. Vaste krachten zorgen in de winter voor het snoeiwerk en fungeren in de zomer als 'voorman' voor het losse personeel. In het handelsbedrijf (sorteren, inpakken en verhandelen van het fruit) werken nog eens 6 vaste krachten.	- ca. 50 scholieren in juni/juli voor dunnen - ca. 120 gelegenheidswerkers in september voor de pluk	problemen om voldoende mensen te vinden voor de pluk (werving geschiedt via arbeidsbureau, via buitenlandse uitzendbureaus en via contacten in het buitenland)
8	champign onteelt	champignons	2000 m2	- man (ondernemer) - vrouw (ondernemer): loonadministratie en boekhouding, plukwerkzaamheden bij drukte	- 2 fulltime (mannen): voorbereidende werkzaamheden, teeltverzorging - 12 parttime (vrouwen): plukken - 1 parttime (man, WAO): veilingklaarmaken (wegen en sealen)	incidenteel bij ziekte van vaste krachten	geen problemen
9	champign onteelt	champignons	4800 m2	- man (ondernemer): bedrijfshoofd - vrouw (ondernemer): (ca. 25 uur per week): personeel en administratie - twee broers (38 en 20 uur per week): teeltverzorging	- 14 vrouwen, parttime: plukken en sorteren - 3 mannen, fulltime: voorbereidende werkzaamheden	geen	geen problemen
10	boom- kwekerij	bomen voor lanen, parken, bossen	15 ha	- man (ondernemer): administratie, verkoop (fulltime) - vrouw (ondernemer): administratie, telefoon (ca. 25 uur per week)	3 fulltime, waarvan 1 trekkerchauffeur is (spuiten, rooien, etc). De ander twee doen de overige werkzaamheden: toppen, snoeien, rooien, planten, verzenden	- 1 man die jaarlijks 8 maanden 3 dagen per week werkt (deze werkt in de winter in een ander bedrijf) - 6 scholieren voor opbinden in juli-aug	geen problemen
11	boom- kwekerij/ tuincentr um	kwekerij: planten, struiken en coniferen	8 ha	- man (ondernemer): verzorging, inkoop boekhouding (fulltime) - vrouw (ondernemer): verzorging, inkoop, boekhouding (fulltime)	- 5 fulltime en 1 parttime vaste krachten, waarvan 3 mannen en 3 vrouwen. Twee vaste krachten doen buitenwerkzaamheden en tuinaanleg; vier vaste krachten doen verkoop, verzorging planten binnen en bloemstukjes	- 6 scholieren (zonder contract) in mei en september voor de planten binnen en het poten - 2 stageaires (stagecontract voor 3 maanden): alle werkzaamheden	geen problemen

nr	sector	teelt	omvang	gezinsarbeid	vaste krachten	losse krachten	werving/problemen
12	volle gronds groente	prei, asperges, kolen (bloemkool, savoyekool, broccoli)	50 ha.	- man /full time: alle werkzaamheden, buitengebeuren, teeltplanning ed. - vrouw/full time: volledige administratie, personeel	- 2 mannen fulltime: alle werkzaamheden, bediening machines - 1 vrouw parttime: alle handmatige werkzaamheden	- 13 werknemers met een nulurencontract voor het hele seizoen (van enkele maanden tot bijna een jaar), waarvan sommigen al vele jaren in het bedrijf werken: prei schonen, aspergesteken, kolen rooien NB. voor asperges per kilo betaald, overige werkzaamheden per uur op afroep - 30 scholieren (zomervakantie) voor het planten van de prei	geen problemen: werving via arbeidsvoorziening en mensen komen aan de deur. Men teelt bewuste late prei om mensen 'uit te proberen' voor het aspergeseizoen.
13	volle gronds groente	aardbeien	8 ha	- man (ondernemer, full time): alle werkzaamheden, inclusief het opstarten van de teelt - zoon (in loondienst)/full time: meewerken met de ploeg losse krachten	geen	- 6 losse krachten voor de duur van het aarbeiseizoen (9 maanden), komen bijna allen jaarlijks terug (full time): teeltmaatregelen, wieden, stro doseren, egaliseren, scheiden van bladeren in de kassen - 20-30 scholieren in juli/augustus voor plukwerkzaamheden	geen problemen: losse werknemers komen jaarlijks terug (9 maanden werk, 3 maanden uitkering). Deze losse werknemers worden geworven onder scholieren en stageaires die al in het bedrijf gewerkt hebben. Scholieren komen zelf naar het bedrijf of via scholieren die er al werken.

3 *Personeelsinzet en werving*

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de personeelsinzet in de bedrijven. Vragen die aan de orde komen zijn:

- wat zijn de overwegingen ten aanzien van het in dienst nemen van vast dan wel los personeel/fulltimers dan wel parttimers, wat zijn de voor- en nadelen van los personeel voor de ondernemer;
- heeft men problemen met de werving van personeel en wat doet men om wervingsproblemen te voorkomen.

Inzet van personeel en motieven

Alleen die bedrijven die het hele jaar door werkzaamheden hebben, nemen vaste werknemers in dienst. Dat geldt voor de beide glastuinbouwbedrijven en de beide champignonbedrijven. Het betreft hier sectoren met een redelijk stabiel werkaanbod gedurende het hele jaar. De glastuinbouwbedrijven die zijn bezocht zijn beide rozenbedrijven, en zijn hiermee dus niet representatief voor de totale glastuinbouw. Alle vier de bedrijven werken zowel met fulltimers als met parttimers. De parttimers worden in de ochtenden ingezet en zijn overwegend vrouwen. De fulltimers zijn overwegend mannen en hebben deels andere, deels meer taken dan de parttimers, alsmede meer verantwoordelijkheid. Daar waar deze bedrijven extra losse krachten inschakelen (bijvoorbeeld scholieren voor de weekeinden) gebeurt dit met name opdat het vaste personeel vrij kan hebben (glastuinbouw), om het vaste personeel te ontlasten bij langdurig ziekteverzuim (champignonenteelt) of in verband met tijdelijke uitbreiding van het bedrijf. Eén van de glastuinbouwbedrijven bewust met vast personeel, omdat de ondernemer beoogt zoveel mogelijk als een "goed geolied team" te opereren. Hij heeft kennis genomen van het werken met taakgroepen en geeft hier zijn eigen invulling aan. Hij werft mensen die in een team kunnen werken, initiatief nemen, aan weten te pakken en geïnteresseerd zijn in de teelt.

De geïnterviewde ondernemers in deze bedrijven zien als voordelen van vast personeel het werken in een vaste groep, de betrokkenheid bij het bedrijf en de aanwezige praktische en teelttechnische kennis, waardoor door de werknemers zelfstandig gewerkt kan worden.

In één van de bezochte boomkwekerijen werken drie vaste krachten fulltime en er werkt een losse kracht, die ieder jaar opnieuw voor zo'n 9 maanden aanwezig is: "er is net niet genoeg werk om vier mensen het hele jaar door bezig te houden". Bovendien werkt deze werknemer in de winter in het bedrijf van zijn familie.

Voordelen van het werken met vaste krachten (waaronder ook de los-vaste kracht valt) is voor dit bedrijf de mogelijkheid om met goed opgeleid personeel te werken, waardoor de ondernemer zelf op pad kan om zijn producten te verkopen. Naast genoemde krachten werken er in de boomkwekerij nog een aantal scholieren, tijdens een bewust gecreëerde piek in de zomervakantie. Het voordeel hiervan is de besparing op arbeidskosten. Een ander voordeel van losse krachten is dat

men er "weer makkelijk van af" kan als er geen werk meer is. Een nadeel van losse krachten vindt de ondernemer het feit dat er dan "teveel vreemden" in het bedrijf rondlopen.

De andere boomkwekerij is tevens tuincentrum. Hier werken 5 fulltime vaste krachten en 1 parttime vaste kracht. Daarnaast worden er in mei en in september scholieren ingezet en werken er regelmatig stagiaires. Deze losse krachten worden bewust ingezet om de personeelskosten laag te houden. Het bedrijf heeft te maken met piekdruk in het tuincentrum in het voorjaar en een (bewust gecreëerde) kleine piek in september voor de struiken en coniferen. Het werken met stagiaires (van de middelbare land- en tuinbouwschool) biedt als voordeel dat hieruit nieuwe vaste krachten geworven kunnen worden.

Ook in de beide bezochte fruitbedrijven zijn vaste krachten aanwezig. Hier valt het aantal vaste krachten over het jaar genomen echter in het niet bij het aantal seizoenskrachten dat wordt ingezet voor het dunnen en voor de fruitpluk. Vooral bij de fruitpluk gaat het om een korte, maar hevige -bovendien slecht te plannen- piek in het werkaanbod. Beide fruitbedrijven hebben ieder jaar problemen om aan voldoende plukkers te komen. Het dunnen vormt niet zo'n probleem, omdat deze activiteit samenvalt met de schoolvakanties.

De beide ondernemers formuleren als voordeel van het werken met losse krachten de kosten, maar formuleren vele nadelen: het kost moeite om iedere keer weer voldoende mensen te vinden, er komen steeds andere werknemers in het bedrijf, men moet ze iedere keer opnieuw instructies geven, de kwaliteit van het werk is lang niet altijd goed in te schatten en het werven van en werken met losse arbeidskrachten brengt een "hele hoop bureaucratie", regels en frustraties met zich mee.

Tenslotte werken er in het ene groentebedrijf ook drie vaste krachten: twee fulltimers en een parttimer. Verder werken er in het bedrijf losse krachten met een nulurencontract, zoveel mogelijk voor het hele seizoen (schonen van de prei, het aspergesteken, het rooien van de kool) en werken er in de zomer scholieren voor het planten van de prei. De ondernemer geeft aan dat men in het bedrijf de teelt zo indeelt dat er zo continu mogelijk arbeid nodig is, hoewel niet voorkomen kan worden dat er in de winter weinig werk is. Serieuze wervingsproblemen heeft men niet. Zo teelt men bewust late prei, om reeds voordat het aspergeseizoen "losbarst" de losse krachten aan het bedrijf gebonden te hebben. Dit om te voorkomen dat aspergestekers voortijdig vertrekken, "want dan hebben we wel een probleem."

De ondernemer ziet als voordelen van het werken met losse krachten dat de werkgever het inhuren en ontslaan van personeel in eigen hand houdt en dat de werknemers een (aanvullende) uitkering kunnen krijgen als er door (weers)omstandigheden onvoldoende werk is. Ook vindt deze ondernemer het een voordeel dat werknemers makkelijk perioden voor een ander bedrijf kunnen werken. Nadelen zijn de kosten en de administratie die gemoeid zijn met deze losse krachten. Om deze administratie te vermijden doet men in dit bedrijf een proef, waarbij enkele door het bedrijf geworven arbeidskrachten worden ondergebracht bij een uitzendbureau.

In het andere vollegrondsgroentebedrijf werken geen vaste krachten. Dit bedrijf teelt aardbeien en heeft jaarlijks 6 tijdelijke medewerkers voor 9 maanden in dienst. Deze groep medewerkers komt ieder jaar terug. Een nadeel van dit type contract voor de ondernemer is het risico dat medewerkers gedurende de 3 maanden dat ze niet voor het bedrijf werken, werk in een ander bedrijf kunnen vinden en niet meer terugkomen. In de drie wintermaanden werkt de ondernemer alleen. Bij het bedrijf is een kas gebouwd om een meer stabiel inkomen te garanderen voor bedrijf en medewerkers.

In juli en augustus vindt de pluk plaats: in de schoolvakanties wordt met 20 tot 30 scholieren gewerkt. Uit deze scholierenpool worden de tijdelijke medewerkers geworven. De ondernemer is van mening dat de tijdelijke medewerkers meer gemotiveerd zijn dan de scholieren.

Tenslotte zijn er drie bloembollenbedrijven bezocht, waar men ook uitsluitend met los personeel werkt. Eén van deze bedrijven heeft in het verre verleden enkele vaste krachten gehad. Omwille van regelgeving kiest men nu bewust voor kleinschaligheid en zoveel mogelijk onafhankelijkheid. De andere twee overwegen in de toekomst eventueel één of meer vaste krachten aan te nemen. Belemmering hierbij vormt eveneens de regelgeving. Een ondernemer is bang om vast personeel aan te nemen omdat hij bij ziekte zelf het risico zou moeten dragen. De andere ondernemer werkt momenteel met een "losvaste" kracht voor 7 maanden per jaar en tracht de winteractiviteiten uit te breiden ten behoeve van deze arbeidskracht en ten behoeve van het eigen werk. Alle drie de bloembollenbedrijven werken dus met losse krachten, de bollenpellers. Als voordelen van losse arbeidskrachten noemen deze ondernemers: "je maakt gebruik van ze als je ze nodig hebt, en kunt ervan af als er geen werk is of als ze niet bevallen", "er is een voortdurende aanvoer van verse mensen. Dat is goed want in het begin zijn ze nog fris en hebben ze er nog zin in. Je wordt het werk echt wel zat na een tijdje". Nadelen vormen de voortdurende wisseling van personeel, de wisselende kwaliteit en soms gebrek aan motivatie.

Wervingsproblemen

Problemen met de werving van vast personeel zijn er niet echt in de bezochte bedrijven. Vast personeel wordt geworven uit het losse personeel, bij opleidingen of via via. Eén van de glastuinders geeft aan dat hij hoge eisen stelt aan nieuw personeel en dat het soms wel even moet zoeken bij een vacature, maar dat het hem niet echt voor problemen stelt.

Het verloop onder het vaste personeel in de onderzochte bedrijven is laag. Het verloop onder het losse personeel is aanzienlijk hoger. Echter, alleen de beide fruitteeltbedrijven geven aan ieder jaar grote problemen te ondervinden met de werving van los personeel voor de fruitpluk. De ene ondernemer zegt dat hij niet meer kan doen dan het de plukkers naar de zin te maken zodat ze volgend jaar terugkomen: hij heeft er jaarlijks zo'n 15 nodig. Dat doet men door "alles zo soepel mogelijk te laten verlopen, door aardig te zijn en behulpzaam. Meer kun je niet doen". De andere ondernemer in de fruitteelt heeft in een maand tijd zo'n 120 mensen nodig. Hierin kan niet worden voorzien door scholieren en ook uit de regio kunnen onvoldoende mensen geworven worden. Dit plaats de ondernemer ieder jaar weer voor een groot probleem. Hij start al vroeg in

het jaar met voorbereidingen voor de pluk. De ondernemer kan zelf, via advertenties, via los personeel uit eerdere jaren, uit de regio, aan zo'n 50 mensen komen. Vroeger werd dit aangevuld met Polen, die naar Nederland kwamen. Nu dit niet meer mag werkt men meer samen met het arbeidsbureau. "Vroeger kwamen er ook meer huisvrouwen, maar de meest jonge vrouwen hebben nu een baan en zijn niet meer beschikbaar voor de fruitpluk". Het bedrijf geeft vacatures op aan het arbeidsbureau, maar deze kan onvoldoende mensen leveren. Vorig jaar zijn er van de 70 opgegeven vacatures uiteindelijk slechts 20 overgebleven, om diverse redenen: "Mensen worden een maand van te voren gevraagd of ze kunnen komen werken, maar als het eenmaal zover is vallen er toch nog veel af"; "Werklozen moeten hun uitkering opgeven, verdienen dan net iets meer dan voorheen en moeten vervolgens weer lang wachten op een nieuwe uitkering. Ik begrijp ook wel dat dat niet motiveert". De ondernemer heeft al diverse wegen geprobeerd om aan personeel te komen. Vorig jaar heeft hij een contract afgesloten met een Iers uitzendbureau, maar dat is slecht bevallen ("het bleek een groep ongeregeld, zonder leider"). In het verleden heeft hij ook wel met handmatige loonwerkbedrijven gewerkt, maar achteraf bleek dat mensen die hij had opgegeven aan de belastingen dat zelf niet hadden gedaan. Verder zijn de fruittelers collectief in overleg met diverse gemeentelijke sociale diensten, om problemen te vermijden met het voortdurend in- en uitschrijven van werklozen die in de tuinbouw werken en over premies. De ondernemer wil het liefst zijn seizoenwerk met behulp van gelegenheidsarbeid regelen: "dat scheelt zeker een tientje per uur, doordat geen belastingen hoeven te worden afgedragen".

De bloembollenbedrijven hebben geen problemen met de werving van los personeel, ofwel door de zelf gekozen kleinschaligheid (dit bedrijf kan het met scholieren uit de omgeving opvangen) ofwel door de gunstige ligging ten opzichte van een aantal campings waar jaarlijks werkzoekende Engelsen en Ieren verblijven.

De beide groentebedrijven geven aan geen problemen te hebben met de werving van los personeel. Beiden trachten hun bedrijf zo in te richten dat zo lang mogelijke contracten geboden kunnen worden. De aspergekteur vergelijkt zichzelf in dit opzicht in positieve zin met de "buren", die problemen ondervinden met het werven van aspergestekers. Dit bedrijf zegt ook goede contacten te onderhouden met de arbeidsvoorziening en krijgt werknemers uit het westen van het land. Het andere bedrijf, een aardbeienteler, heeft een kas gebouwd om een stabiel bedrijf te hebben en heeft een piek in de zomer, zodat met scholieren gewerkt kan worden.

Tabel 2. Personeelsverloop en -binding

nr	sector	verloop	wat doet ondernemer om personeel te binden/motiveren	wat doen werknemers zelf om gemotiveerd/betrokken te blijven	wervingsproblemen
1	glastuinbouw	vast personeel: laag	- loon op tijd uitbetalen - secundaire arbeidsvoorwaarden: vakantiedagen op laten maken, overleg over vakanties, koffie - uit eten gaan, verjaardagen vieren, gezamenlijk koffie drinken - betrokken houden, alle werknemers het idee geven dat ze erbij horen - selectief aannamebeleid (mensen met niet teveel ambities/produktiemensen) (vlg werknemers zou ondernemer meer aanwezig moeten zijn)	- goede sfeer en communicatie	vast personeel: geen problemen
2	glastuinbouw	vast personeel: laag	- mogelijkheid om boven CAO-loon uit te groeien - teamwerk - bij aanname letten op karakter, zorgen dat iemand in een team kan werken - de werknemers vrijheid geven in het werk - door ze te betrekken bij bedrijf en teelt (op de hoogte houden van de prijs van de rozen, soms mee naar de veiling)	-	vast personeel: als er vacatures zijn valt het niet mee om goede mensen te vinden, maar geen echte vacatureproblemen
3	bloembollen	los personeel: hoog	- goed met het personeel omgaan, d.w.z. een familiale omgang en goede sfeer - radio, verjaardagen vieren, op vrijdag een biertje drinken - jongens die met transport bezig zijn mogen tractorrijbewijs halen		los personeel: geen problemen, mensen komen zelf langs, voornamelijk Engelsen van de camping
4	bloembollen	los personeel: hoog	- goede sfeer scheppen - radio - zelf ook meewerken		los personeel: geen problemen: aanbod is groter dan de vraag (Engelsen van de camping)
5	bloembollen	los personeel: hoog	- goede naam opbouwen in de omgeving - goed zorgen voor het personeel (gezelligheid creëren, elk uur even koffie of fris drinken, af en toe een schouderklopje) - gesprekken voeren met ouders van scholieren		los personeel: geen problemen: scholieren melden zich zelf
6	fruitteelt	los personeel: hoog vast personeel: laag	- alles zo soepel mogelijk laten verlopen - behulpzaam en vriendelijk zijn		los personeel: problemen met vinden van plukkers
7	fruitteelt	los personeel: hoog vast personeel: laag	-	- goede sfeer - (bij gebrek aan betrokkenheid door ondernemer) zelf teeltgegevens bijhouden	los personeel: problemen met vinden van plukkers

nr	sector	verloop	wat doet ondernemer om personeel te binden/motiveren	wat doen werknemers zelf om gemotiveerd/betrokken te blijven	wervingsproblemen
8	champignonenteelt	vast personeel: laag	- door vast contract - sociale aspecten (vaste groepen in cellen) - selectief aannamebeleid (jonge meisjes of herintreedsters) - duidelijkheid bij aanname - eerst half jaar contract - secundaire arbeidsvoorwaarden (kantine, personeelspot voor verjaardagen en feestjes) - op de hoogte stellen van prijs, kwaliteit, omzet en ziekteverzuim in nieuwjaarspraatje - regelmatig complimentje	- onderling goede sfeer creëren - radio, zingen - bijhouden plukprestaties	vast personeel: geen problemen
9	champignonenteelt	vast personeel: laag	- gemoedelijke sfeer, open staan voor werknemers - op tijd uitbetalen - duidelijkheid bij aanname - werknemers zoveel mogelijk betrekken, stimuleren mee te denken	- goed contact houden met de baas	vast personeel: geen problemen
10	boomkwekerij	vast personeel: laag los personeel: onbekend	- werknemerstevredenheid inventariseren - goede omgangsvormen, directe communicatie - als ondernemer flexibel zijn: flexibiliteit moet van twee kanten komen - werknemers de vrijheid geven - voeling houden met de praktijk	- plezier in werk	vast personeel: geen problemen
11	boomkwekerij/tuin-centrum	los personeel: hoog vast personeel: 25%	- eigen verantwoordelijkheid geven - betrekken bij beslissingen - regelmatig praatje - goed loon	- goed je werk doen - vrolijk zijn	los personeel: geen problemen: scholieren komen zelf om werk vragen vast personeel: geen problemen, stageaires die goed bevallen blijven hangen
12	volle gronds groente	vast personeel: laag los personeel: vaste kern losse krachten, daaromheen verloop hoog	- CAO volgen - openheid in zaken geven - mensen helpen bij financiële afwikkeling in de privesfeer - meegaan naar dokter/vreemdelingenpolitie - sfeer (barbecue, pilsje aan het eind van de dag, uit eten) - extra voor los personeel: - woonruimte op boerderij (loyaliteit en controle) - zo continu mogelijk werkaanbod - ondersteunen van personeel bij financiën in privesfeer	- plezier in werk	vast personeel: geen problemen los personeel: geen problemen

nr	sector	verloop	wat doet ondernemer om personeel te binden/motiveren	wat doen werknemers zelf om gemotiveerd/betrokken te blijven	wervingsproblemen
13	volle gronds groente	los personeel: laag onder tijdelijke medewerkers	- goed betalen - mensen goed behandelen - open houding - feestje aan het einde van het jaar - schouderklopjes	- goed met elkaar omgaan	los personeel: geen problemen: tijdelijke werknemers komen jaarlijks terug en worden geworven uit scholieren

4 *Personeelsverloop en binding van personeel*

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan het verloop van personeel in de onderzochte bedrijven en de wijze waarop ondernemers personeel al dan niet aan het bedrijf trachten te binden. In tabel 2 wordt per bedrijf weergegeven wat de ondernemer aangeeft te doen om personeel te binden en wat werknemers zelf doen om betrokken en gemotiveerd te blijven. Tevens zijn de gegevens over het verloop per bedrijf weergegeven, voorzover bekend.

Verloop van personeel

Het verloop onder het vaste personeel is in de bezochte bedrijven zeer laag. Werknemers die meer dan 5 of 10 jaar in dienst waren vormden geen uitzondering. Vacatures voor vast personeel zijn er in de bedrijven voornamelijk geweest bij bedrijfsuitbreiding.

In een aantal bedrijven (een boomkwekerij en beide opengrondsgroentebedrijven) bestaat ook een vaste band met enkele losse krachten: mensen die jaarlijks voor een langere periode bij het bedrijf werkzaam zijn. Enkele van deze ondernemers zijn geneigd deze werknemers voor vast aan te nemen, indien de winteractiviteiten dit zouden toelaten.

Onder het overige losse personeel is het verloop groot. Daar waar pieken in het werk in schoolvakanties vallen wordt met scholieren gewerkt. Ook voor weekendwerk worden scholieren ingezet. Bij twee van de drie bloembollenbedrijven vindt men het hoge verloop geen probleem: het aanbod van los personeel is groter dan de vraag. Men streeft ook niet naar een langere binding met dit personeel. De aanvoer van steeds "frisse nieuwe arbeidskrachten" heeft voor deze ondernemers immers voordelen. Het derde bloembollenbedrijf heeft ook geen problemen met werving van los personeel onder scholieren. Dit bedrijf streeft er echter wel naar dezelfde losse arbeidskrachten aan zich te binden/in te huren.

De fruittelers hebben er eveneens moeite mee om personeel te binden. Het verloop onder het losse personeel is groot, wat betekent dat men jaarlijks grote wervingsproblemen heeft. Eén van de fruittelers gaf aan dat er vroeger meer huisvrouwen kwamen plukken, dit was bij uitstek een vaste kern van los personeel waar men op kon rekenen. Nu kan hij "alleen nog maar rekenen op een vaste club Marokkanen uit de regio", verder moet er ieder jaar opnieuw actie worden ondernomen om in de vraag naar plukkers te voorzien.

Personeelsbinding

We hebben alle ondernemers de vraag voorgelegd wat men doet om het personeel aan het bedrijf te binden. Ook aan werknemers is de vraag voorgelegd wat de ondernemer doet om personeel te binden en wat de werknemers zelf doen om betrokken te blijven bij het werk. Voor de werknemers blijken een goede werksfeer en een goede en vooral open communicatie met de ondernemer de belangrijkste aspecten. Daarnaast geven diverse werknemers aan dat inzicht in en betrokkenheid bij de teelt voor hen belangrijk is om het werk leuk te (blijven) vinden. Daar waar de ondernemer dit inzicht niet biedt, doet men het soms zelf. Redenen voor werknemers om van baan

te veranderen zijn onder meer: het niet naleven van de CAO, onderbetaling, meer uren willen werken, gebrek aan ontplooiingsmogelijkheden. In deelonderzoek C zal hier meer aandacht aan besteed worden.

In de ogen van de ondernemers is het creëren van een prettige werksfeer een belangrijke factor in de binding van het personeel. Hieronder zal afzonderlijk ten aanzien van los en vast personeel worden aangegeven wat ondernemers doen om personeel te binden.

Binding van los personeel

Ten aanzien van het losse personeel wordt de noodzaak tot binding aan het bedrijf door de diverse ondernemers verschillend gevoeld.

De bloembollenbedrijven variëren in hun behoefte om los personeel te binden. Eén van de ondernemers geeft aan graag een vaste kern van jaarlijks terugkerende werknemers te hebben. Hij geeft diverse manieren aan om dit voor elkaar te krijgen: "zorgen dat je goed met het personeel omgaat, een familiale sfeer creëren." Verder: "je zet een radio neer, je viert verjaardagen en je gaat op vrijdag een biertje drinken." Ook een andere bollenteler geeft aan personeel te willen binden door het "creëren van gezelligheid, elk uur even koffie of fris drinken en af en toe een schouderklopje te geven". Hij tracht hiermee tevens een goede naam in de buurt op te bouwen om de werving van personeel voor het jaar erop te vergemakkelijken.

Ook een fruitteler meldt vergelijkbare pogingen om los personeel terug te krijgen: "trachten alles zo soepel mogelijk te laten verlopen, behulpzaam en vriendelijk te zijn". Hij meent dat dat alles is wat hij hieraan kan doen. Zijn werknemers achten dit onvoldoende. Een andere fruitteler geeft aan dat hij alles onderneemt om personeel te werven, maar geeft niet aan wat hij doet om personeel te binden.

In het groentebedrijf heeft men een heel specifieke manier om los personeel te binden. Hier wordt het personeel woonruimte op de boerderij geboden: "hierdoor raak je ze minder makkelijk kwijt, je kweekt loyaliteit en je kunt ze beter controleren op alcohol en druggebruik dan als ze op een camping bivakkeren." De seizoenkrachten hebben de beschikking over slaapkamers, gezamenlijke woonkamer met kookgelegenheid en televisie, douches, toilet. De was wordt voor ze gedaan.

Voor het doen van de boodschappen rijdt de ondernemer de werknemers naar het dorp. De groenteteler noemt ook nog andere manieren om het personeel te binden: het volgen van de CAO, zorgen voor continu werkaanbod ("als je ze een week naar Amsterdam laat gaan, komen ze niet meer terug") en het creëren van een goede sfeer (jaarlijkse barbecue, een biertje na het werk, uit eten gaan, meegaan naar de dokter of de vreemdelingenpolitie als het nodig is). Men probeert zo niet alleen de seizoenkrachten gedurende het hele seizoen te houden, maar ook een langere relatie op te bouwen. Dit alles wordt door de seizoenkrachten zeer gewaardeerd. Er werken ook seizoenkrachten uit de buurt, die al jaren voor het bedrijf werken.

Het andere groentebedrijf werkt met contracten van 9 maanden en met werknemers die ieder jaar terug komen. Het enige gevaar dat de ondernemer hieraan ziet is dat de werknemers in de overige 3 maanden ander werk vinden, maar in de praktijk komt dit niet veel voor. Problemen met het

werven van los personeel heeft hij niet. Wat hij doet om personeel te binden: "mensen goed behandelen en goed betalen".

Beide groentebedrijven hanteren hun teeltplanning bewust in relatie tot de binding van (los) personeel. In het ene bedrijf tracht men een dusdanige opeenvolging van teelten te bewerkstelligen opdat langere contracten geboden kunnen worden. In het andere bedrijf heeft men een kas gebouwd om een stabilisering van het inkomen van het bedrijf en de medewerkers te bewerkstelligen.

Binding van vast personeel

Onder het vaste personeel is het verloop zoals gezegd laag. De ondernemers geven diverse manieren aan waarop men het personeel aan het bedrijf bindt.

- Werksfeer en arbeidsverhoudingen:

In de eerste plaats noemen de ondernemers de werksfeer als belangrijk bindend element. Alle bedrijven noemen zaken als: gezamenlijk koffiedrinken, verjaardagen vieren, gezamenlijk uit eten gaan. Enkele bedrijven noemen het hebben van een vaste groep samenwerkende collega's als belangrijk aspect hierbij: "een vaste groep kweekt collegialiteit". Eén van de ondernemers, een glastuinder, zegt: "werksfeer is belangrijker dan omzet, hoe beter de sfeer is hoe beter je mensen vasthoudt."

Goede arbeidsverhoudingen worden eveneens door meerdere ondernemers genoemd, zoals een goede en open communicatie (boomkwekerij), open staan voor het personeel (beide champignonbedrijven); of openheid geven in salaris en werktijden, zoals in het vollegrondsgroentebedrijf, waar werknemers het kantoor in kunnen lopen om hun persoonlijke dossier in te zien. Verder noemt één van de ondernemers als onderdeel van goede arbeidsverhoudingen het feit dat er sprake is van tweerichtingsverkeer: "voor flexibiliteit en betrokkenheid van de werknemers moet ook de ondernemer zich flexibel opstellen" (boomkwekerij).

Soms blijft het bevorderen van de betrokkenheid van de werknemers relatief vaag: "mensen het idee geven dat ze erbij horen" (een glastuinder). In dit bedrijf betreft de ondernemer de werknemers niet bij het bedrijfsbeleid: "de ondernemer heeft toch het beste overzicht en het laatste woord." In zijn bedrijf zijn de werknemers van mening dat er meer contact van de ondernemer met de mensen op het werk nodig is. Bij andere bedrijven worden werknemers meer betrokken bij het bedrijfsbeleid: bij de teelt en bij de bedrijfsresultaten (de andere glastuinder). Slechts enkele ondernemers noemen het vrijlaten van de werknemers in hun taakuitvoering als manier om mensen te binden (een glastuinder en beide boomkwekers).

- Arbeidsvoorwaarden:

De geboden primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden zijn een middel om vast personeel te binden. Hierbij gaat het niet altijd om 'extra's': in enkele bedrijven noemt men het "op tijd uitbetalen" en het "volgen van de CAO" als goede arbeidsvoorwaarde. Daarnaast noemt één van de ondernemers het feit dat de werknemers de vakantiedagen kunnen opmaken als positief aspect van zijn bedrijf. Eén van de bedrijven gaat verder en biedt de werknemers de mogelijkheden om boven CAO-niveau uit te stijgen met hun loon (glastuinder). Een champignonkweker

geeft werknemers een extra beloning die gerelateerd is aan de plukprestaties. Ten aanzien van het losse personeel geldt dit niet: één van de bloembollenkwekers geeft aan dat het bedrijf zich nu juist een lagere beloning kan permitteren dan andere bedrijven, door de gunstige ligging ten opzichte van de camping. Het is het eerste bedrijf waar de Engelsen en Ieren van de camping langskomen. Deze ondernemer streeft geen binding met zijn (losse) personeel na. Secundaire arbeidsvoorwaarden, in de vorm van een kantine en koffie, gelden in de meeste bedrijven met vast personeel. Ook zaken als een banketstaaf met Sinterklaas, een kerstpakket of belastingvrije giften, kleding- en fietsengeld worden genoemd.

- Aannamebeleid:

Tenslotte geven enkele ondernemers aan dat ook bij het aannamebeleid geanticipeerd kan worden op de personeelsbinding. Zo geeft men aan dat men bij het aannamesprek duidelijk informatie geeft over het werk en wat de werknemer kan verwachten. Ook selecteert men mensen die niet snel weg zullen gaan: herintreedsters, mensen met weinig perspectief elders of weinig ambities. Ook zoekt men mensen die goed passen in het team en biedt men eerst tijdelijke contracten aan om ervoor te zorgen dat men "weet wie men voor vast aanneemt".

Tabel 3. Arbeidsomstandigheden (risicofactoren en knelpunten in ogen van werkgever of werknemers) en maatregelen om de arbeidsomstandigheden te verbeteren

nr	sector	Fysieke belasting	Werkinhoud, regeltaken, ed.	Overige belastende factoren	Doelen arbomaatregelen	RI&E en aansluiting arbodienst
1	glastuin bouw	Risico's: - houdingsbelasting Knelpunten werkgever: - houdingsbelasting "weinig aan te doen" - "proberen alles zo makkelijk ogelijk te maken" Knelpunten werknemers: - lang staan en veel lopen bij knippen - onvoldoende aandacht voor arbo Maatregelen: - monorail aan het aanleggen - bij sorteermachine zelf tafels in verschillende hoogtes en voor links- en rechtshandigen gemaakt - instructie in werkhouding - geen te lange werkdagen maken - vroeg beginnen bij hitte	Risico's: - eentonig werk en weinig zelfstandigheid, meeste werknemers hebben puur uitvoerende taken - verschillen tussen fulltimers en parttimers: parttimers hebben beperktere taakinhoud dan fulltimers Knelpunten werkgever: - "taken kunnen niet gedelegeerd" Knelpunten werknemers: - eentonigheid toegenomen met sorteermachine - gebrek aan ontplooiing Maatregelen: - sorteermachine heeft werk eentoniger gemaakt, maar werkdruk verminderd - niet langer dan 2 uur aaneen hetzelfde en voor parttimers: de ene dag de ene de andere dag de ander; roulatie geschiedt niet planmatig (werknemers willen meer rouleren)	Risico's: - klimaat in kas - bestrijdingsmiddelen - gevaarlijke machines (versnipperaar) Knelpunten werkgever: - klimaat in kas - allergieën agv zwavel - veiligheid Knelpunten werknemers: - hitte - bestrijdingsmiddelen - gevaarlijke machines Maatregelen: - 's zomers voor het heetst van de dag klaar zijn met het werk in de kas - onderzoek naar oorzaak allergie, handschoenen, mouwen, beschermende kleding bij spuiten (niet altijd gebruikt) - veiligheidsbril voor versnipperaar	Doelen maatregelen (monorail en sorteermachine): 1. kwaliteit produkt verbeteren 2. verlichten arbeidsomstandigheden 3. snellere produktie/arbeidswinst 4. flexibiliteit/bredere inzetbaarheid personeel	- onbekend met RI&E - aangesloten bij Stigas; overweegt particuliere verzekeraar

nr	sector	Fysieke belasting	Werkinhoud, regeltaken, ed.	Overige belastende factoren	Doelen arbomaatregelen	RI&E en aansluiting arbodienst
2	glastuin bouw	Risico's: - houdingsbelasting Knelpunten werkgever: - Knelpunten werknemers: - tevreden Maatregelen: - karretje met stoel voor planten geleend - goede hulpmiddelen om werk makkelijker en sneller te laten gaan - een sorteermachine op blokken (werkhoogte) - aandacht voor goede werkhouding - vervelende klussen worden "even samen aangepakt zodat we snel klaar zijn".	Risico's: - gebrek aan doorgroeimogelijkheden Knelpunten werkgever: - Ontplooingsmogelijkheden beperkt, slechts 1 persoon kan doorgroeien tot bedrijfsleider Knelpunten werknemers: - tevreden over afwisseling en taakverdeling Maatregelen: - "iedereen de taak die hij/zij leuk vindt" - Werknemers werken als team, regelen onderling of zelfstandig wie wat doet en wanneer - wanneer werknemers hard werken: extra beloning	Risico's: - klimaat in kas - gevaarlijke machines - bestrijdingsmiddelen Knelpunten werkgever: - Knelpunten werknemers: - tevreden Maatregelen: - veel geïnvesteerd in nieuwe schuur (ruimte, klimaat) - in de zomer alleen 's ochtends in kas, verder schermdoek en sproeier voor gewas ook prettig voor mensen - slechts 1 persoon aan de gevaarlijke inpakmachine; collega niet storen als met gevaarlijke machine wordt gewerkt - beschermingsmiddelen	"je wilt zo prettig en makkelijk mogelijk werken"	- onbekend met RI&E en arbodienst - voor advies naar boekhouder
3	bloembol len	Risico's: - tillen - houding Knelpunten werkgever: - Maatregelen: - "als er iets niet in orde is pak je dat aan" - ergonomisch verantwoorde stoelen aangeschaft - mensen aannemen dit kunnen tillen - werkbanken op goede hoogte	Risico's: Eentonig werk zonder ontplooingsmogelijkheden. Knelpunten werkgever: - Maatregelen: - degenen die langer blijven krijgen iets verantwoordelijker werk; de meesten zijn echter snel weer weg	Risico's: - gevaarlijke machines Knelpunten werkgever: - Maatregelen: - zorgen dat gevaarlijke machines aan veiligheidseisen voldoen	Doelen arbobeleid: 1. welzijn van werknemers 2. produktiviteitsverhoging 3. terugdringen personeelsverloop	- onbekend met RI&E - vaag van Stigas gehoord - info bij studieclubs, op beurzen en uit vakblad

nr	sector	Fysieke belasting	Werkinhoud, regeltaken, ed.	Overige belastende factoren	Doelen arbomaatregelen	RI&E en aansluiting arbodienst
4	bloembollen	Risico's: - houding, tillen Knelpunten werkgever: - Maatregelen: - geen gerichte aandacht voor arbo: voldoende mensen beschikbaar - tilhulpen te duur: "dan zet ik liever een extra kracht in" - door roulatiesysteem niet langer dan 2 uur met gaasbakken (25 kg) werken en niet te lange dagen maken - als iemand last van zijn rug krijgt, kan deze tijdelijk ander werk doen: "is meestal onwennigheid" - tempo van de band kan ingesteld: er wordt op gelet dat iedereen het bij kan houden	Risico's: - Eentonig werk zonder uitdaging en met geringe autonomie. Knelpunten werkgever: - Maatregelen: - niet te lange dagen maken en de taken rouleren.	Risico's: - gevaarlijke stoffen Knelpunten werkgever: - huidirritaties: "niets aan te doen" Maatregelen: - moderne machines, die weinig stof produceren	geen arbobeleid: "geen aanleiding"	- onbekend met RI&E - niet aangesloten bij arbodienst
5	bloembollen	Risico's: - tillen, houding Maatregelen: - door mechanisatie wordt er steeds minder getild, pallets op heftruck gezet - in hoogte verstelbare bloembostafels - heftruck aangeschaft (70% door AAW vergoed) - bij klachten onderling ruilen	Risico's: - eentonig werk, geen zelfstandigheid (werknemers krijgen op een briefje wat ze moeten doen en in welke volgorde) Maatregelen: - geen maatregelen in verband met de tijdelijkheid van het werk		doel arbobeleid: verbetering sfeer	- onbekend met RI&E - ooit contact gehad met Stigas voor iets anders
6	fruitteelt	Knelpunten werkgever: - Maatregelen: -	Knelpunten: - (er is een vaste kracht, die alle voorkomende werkzaamheden doet, behalve de planning) Maatregelen: -	Risico's: - klimaat (buitenwerk) - gevaarlijke machines - bestrijdingsmiddelen Maatregelen: - bij regen zoveel mogelijk binnen werken - opletten met gevaarlijke machines - met bestrijdingsmiddelen werken volgens de voorschriften	geen arbobeleid	- geen RI&E - onbekend met Stigas

nr	sector	Fysieke belasting	Werkinhoud, regeltaken, ed.	Overige belastende factoren	Doelen arbomaatregelen	RI&E en aansluiting arbodienst
7	fruitteelt	Risico's: - houding, tillen Knelpunten werkgever: - ongunstige houding: "niets aan te doen" - krachtsinspanning: "proberen zoveel mogelijk te beperken" Knelpunten werknemers: - vinden dat er te weinig aan arbo wordt gedaan Maatregelen: - plukkarren aangeschaft - plukmachine (niet voor los personeel) - speciale klem op kisten ivm hoog opstapelen - pneumatisch snoeien	Risico's: - eentonig werk - verschil in taakinhoud tussen losse en vaste krachten Knelpunten werkgever: - Knelpunten werknemers: - eentonig werk - ontbreken van doorgroeimogelijkheden Maatregelen: - voorzover mogelijk, taakrotatie onder vaste krachten Maatregelen werknemers: - zelf teeltgegevens bijhouden	Risico's: - klimaat (buitenwerk) - bestrijdingsmiddelen - veiligheid Knelpunten: - klimaat: "is nu eenmaal zo" - verwarming in loods moet nog beter - veiligheid: "als je maar goed oplet is het niet gevaarlijk" Maatregelen: - spuitcabine aangeschaft (doet zoon van ondernemer)	Doelen arbomaatregelen: - zo plezierig en efficient mogelijk werken	- onbekend met Arbowet - globaal bekend met RI&E, niet uitgevoerd - Stigas presentatie bijgewoond bij studieclub
8	champig nonteelt	Risico's: - houding, staan en lopen Knelpunten werknemers: - staan en lopen - wensen een dubbel lorrie Maatregelen: - werkzaamheden in voorbereidingsfase gemechaniseerd - hulpmiddelen bij plukken: lorries/lieren, plukhulpjes, rolkarretjes - verende matten - voorlichtingsfilm over houding voor nieuwe medewerkers Maatregelen werknemers: - zelf staan en lopen afwisselen	Risico's: - taken parttimers (vrouwen) eenzijdiger dan van fulltimers (mannen); vrouwen doen uitvoerende taken (plukken), mannen doen voorbereidende taken Knelpunten werkgever: - geringe ontplooiingsmogelijkheden en geringe autonomie Knelpunten werknemers: - soms lange dagen (spanning) Maatregelen: - gootje tussen twee medewerkers gecreeerd om te voorkomen dat een harder moet werken dan de ander - bij aanname duidelijk aangeven wat de beperkingen in het werk zijn Maatregelen werknemers: - niet op laten jagen door extra beloning	Risico's: - kou en condens - verlichting Maatregelen: - bodywarmers voor plukkers	Doelen arbobeleid: - terugdringen ziekteverzuim - produktiviteitsverhoging - terugdringen personeelsverloop	- RI&E lijst door Stigas afgenomen - Stigas ingeschakeld voor: verzuimcontrole en registratie - advies arbo bij vakblad, collega's en WLTO

nr	sector	Fysieke belasting	Werkinhoud, regeltaken, ed.	Overige belastende factoren	Doelen arbomaatregelen	RI&E en aansluiting arbodienst
9	champig nonteelt	Risico's: - staan en tillen Knelpunten werkgever: - werknemers moeten zelf voor afwisseling zorgen: "niet te lang in dezelfde houding staan, ook eens lopen" - "eigen keuze om twee kisten tegelijk te tillen" Knelpunten werknemers: - duwen is een knelpunt voor de onderploeg Maatregelen: - op hoogte verstelbare snijband voor snijden van champignons - electrisch palletwagentje - lopende band voor sorteren - wagentje om kweekdoeken op te zetten Maatregelen werknemers: - afwisselen van handmatig en machinaal plukken	Risico's: - Taakverdeling parttimers (vrouwen) en fulltimers (mannen). Parttimers doen uitvoerende taken, fulltimers voorbereidende taken - Fulltimers ook betrokken bij aanschaf nieuwe machines, worden meer betrokken bij teelt/kwaliteit - Geen regeltaken gedelegeerd, misschien in de toekomst als er uitgebreid gaat worden Knelpunten werknemers: - soms lange dagen Maatregelen: -	Risico's: - klimaat - stof Knelpunten werknemers: - kou en tocht in cellen Maatregelen: - Verwarming aangebracht - N.a.v werkplekonderzoek Stigas knelpunten met licht en beschermingsmiddelen opgelost (maskers)	Doelen arbobeleid: - motivatie, betrokkenheid van werknemers - verlaging ziekteverzuim - produktiviteitsverhoging	- RI&E/PAGO afgenomen, tekortkomingen opgelost - Stigas voor verzuimcontrole en begeleiding
10	boomkw ekerij	Risico's: - tillen - statisch werk wordt door vakantiekrachten gedaan Maatregelen: - "zo weinig mogelijk lichamelijke arbeid, alles wat gemechaniseerd kan worden, wordt gemechaniseerd" - laden met de kraan - pneumatisch snoeien - rek achterop tractor ontworpen Maatregelen werknemers: - verstandig tillen	Risico's: - (vaste krachten plannen niet, maar werken verder redelijk zelfstandig) Knelpunten werkgever: - ondernemer ziet uitdaging voor vaste krachten in mechanisatie Knelpunten werknemers: - stokken zetten en opbinden eentonig werk Maatregelen werknemers: - radio aan bij eentonig werk (en lekker buiten zijn)	Knelpunten: - spuiten - veiligheid rooi/snoeimachine Maatregelen: - filter - handschoenen en regenpakken - een persoon voor rooimachine	Doelen arbobeleid: - motivatie personeel - efficiency	- onbekend met RI&E - Arbeidsinspectie langs geweest - Stigas heeft lijst achtergelaten (RI&E), nog niet ingevuld

nr	sector	Fysieke belasting	Werkinhoud, regeltaken, ed.	Overige belastende factoren	Doelen arbomaatregelen	RI&E en aansluiting arbodienst
11	boomkwekerij/tuincentrum	Risico's: Paar uur in dezelfde houding werken komt wel eens voor, weinig risico's Maatregelen: - stamatten aangeschaft	Knelpunten: - werknemers tevreden over zelfstandigheid Maatregelen: - delegeren van verantwoordelijkheid naar werknemers	Risico's: - klimaat, 's zomers warm in de kas - bestrijdingsmiddelen Maatregelen: - ventilatoren (werknemers willen er meer) - beschermingsmiddelen aanwezig	Doelen arbobeleid: - naleven wettelijke verplichtingen	- RI&E gehouden, met behulp van Stigas ('alles was op orde')
12	volle grondsgroente	Knelpunten werkgever: - tillen Maatregelen: - rekening houden met individuele belastbaarheid bij de toedeling van taken - "er wordt zo min mogelijk getild, daar waar het werk comfortabeler en gezonder kan wordt geïnvesteerd" - heftruck, pallets, speciale kistjes voor de asperges - bij aanschaf nieuwe machines (preitafel) aandacht voor werkhouding en gebruiksgemak - instructie over goede houding Maatregelen werknemers: - yoga	Risico's: - Verschil in taken tussen vaste krachten: mannen rijden op machines, vrouw doet handmatig werk - Losse krachten verrichten minder verschillende taken dan vaste krachten - Werknemers kunnen eigen verantwoordelijkheid nemen in uitvoerende taken, niet in organiserende taken - Werktempo aan preitafel hoog Maatregelen: - bij aanname duidelijk aangeven wat voor werk het is en zoveel mogelijk voor taakrotatie en afwisseling zorgen - sensoren op prietafel aangeschaft om problemen met verschillen in werktempo tussen werknemers onderling op te vangen	Risico's: - klimaat - bestrijdingsmiddelen (werkt alleen de ondernemer zelf mee) Maatregelen: - aan klimaat in de schuur wordt gewerkt	Doelen arbobeleid: - werknemersmotivatie: 'We zijn afhankelijk van goed personeel. Als je er niets aan doet kun je niets terug verwachten'.	- onbekend met RI&E - Stigas voor verzuimcontrole en begeleiding - advies bij accountant en producenten

nr	sector	Fysieke belasting	Werkinhoud, regeltaken, ed.	Overige belastende factoren	Doelen arbomaatregelen	RI&E en aansluiting arbodienst
13	volle gronds groente	Risico's: - staan, tillen, lopen Knelpunten werkgever: - Langdurig staan vormt een probleem, waardoor klachten kunnen ontstaan Knelpunten werknemers: - tillen/staan - lange transportroute (werknemers wensen een schuur voor wegen en een zitkar) Maatregelen: - ondernemer gaat zich oriënteren op de (gesubsidieerde) aanschaf van een plukzitkar - stellages, hoogte van arbeienpotten - plukkarren - individuele voorlichting over werkhouding Maatregelen werknemers: - goede werkhouding - efficiënt werken	Risico's: - soms lange dagen Knelpunten werkgever: - Knelpunten werknemers: - werknemers tevreden over vrijheid.	Risico's: - klimaat - bestrijdingsmiddelen (werkt alleen de ondernemer zelf mee) Knelpunten werkgever: - Maatregelen: - goede temperatuur voor plant en medewerker in de kassen - beschermingskleding	Doelen arbobeleid: - combinatie van verbeteren motivatie en voorkomen van verloop - produktiviteitsverhoging	- RI&E wordt in nabije toekomst uitgevoerd - Stigas voor verzuimcontrole en begeleiding - advies bij NCB en DLV

5 *Arbeidsomstandigheden en arbobeleid*

In dit hoofdstuk komen de arbeidsomstandigheden in de bedrijven aan bod (inclusief arbeidsinhoud) (zie ook tabel 3 voor een overzicht). Besproken wordt in de eerste plaats de bekendheid van de ondernemers met de wettelijke verplichtingen (het uitvoeren van een risicoinventarisatie en -evaluatie en de aansluiting bij een arbodienst). Daarna worden de arborisico's besproken, de houding van de ondernemer ten opzichte van deze risico's en de getroffen maatregelen. Achtereenvolgens worden de volgende risico's besproken: fysieke belasting, werkinhoud en overige belastende factoren.

Bekendheid met wettelijke regelingen

Allereerst valt op dat de ondernemers slecht bekend zijn met de wettelijke verplichtingen op het terrein van het arbobeleid. Zo zijn zeven van de dertien ondernemers onbekend met het feit dat bedrijven verplicht zijn een risico-inventarisatie en -evaluatie af te nemen. In drie bedrijven is wel een RI&E afgenomen en in een bedrijf is dit gepland. Ook met de werkzaamheden van Stigas is bijna de helft slecht bekend. Zeven bedrijven zijn aangesloten bij Stigas, voornamelijk voor ziekteverzuimcontrole en -begeleiding.

Fysieke belasting, houding van de ondernemer en maatregelen

Er komen in de bezochte bedrijven nogal wat arborisico's voor, die door de werkgevers en werknemers zelf weliswaar worden gesignaleerd, maar lang niet altijd als belastend worden ervaren of als probleem worden gezien. De voornaamste risico's op het terrein van de fysieke belasting betreffen het tillen en de houdingsbelasting. Ondernemers blijken van elkaar te verschillen in de mate waarin ze risico's als een probleem onderkennen dat aangepakt dient te worden. De meest gehoorde uitspraken hebben betrekking op de vermindering van de krachtsinspanning: "we proberen alles zo makkelijk mogelijk te maken, we proberen alles verrijdbaar en verstelbaar te maken en te tillen vanaf niveau" (glastuinbouw); "als iets beter kan doen we het, je wilt zo prettig en makkelijk mogelijk werken" (glastuinbouw); "als iets niet in orde is pak je het aan" (bloembollen); "daar waar het werk gezonder en comfortabeler kan, wordt geïnvesteerd" (vollegrondsgroente). In veel gevallen gaat een vermindering van de krachtsinspanning samen met mechanisatie: "alles wat gemechaniseerd kan worden, wordt gemechaniseerd" (boomkwekerij). Hierdoor dienen dergelijke maatregelen meerdere doelen: naast een vermindering van de krachtsinspanning wordt er sneller gewerkt en wordt de kwaliteit van het produkt verbeterd. Dit geldt bijvoorbeeld voor de aanschaf van allerlei tilhulpmiddelen, een monorail in de rozenkwekerij, heftrucks, pallets, plukkarren in de fruitbedrijven, ed. Niet in alle gevallen leidt mechanisatie tot een vermindering van de risico's. Bij de aanschaf van een sorteermachine in een rozenkwekerij neemt weliswaar de werkdruk over de dag genomen af, maar is het werk voor de werknemers eentoniger geworden. Overigens investeren niet alle ondernemers in een vermindering van de fysieke belasting. Eén van de bloembollentelers bijvoorbeeld vindt "tilhulpen te duur, dan zet ik liever een extra kracht in."

Werknemers geven dezelfde maatregelen aan als hun werkgevers. Hierbij geven zij overigens enige malen te kennen dat mechanisatie dan wel de krachtsinspanning heeft verminderd, maar tevens het werk eentoniger heeft gemaakt of de statische belasting heeft doen toenemen.

Ten aanzien van dit aspect van de fysieke belasting, het langdurig werken in ongemakkelijke of statische houdingen, komt men minder duidelijk met oplossingen. Hierbij wordt vaker gemeld dat "er niets aan te doen is". De oplossingen die men hiervoor aandraagt luiden voornamelijk: "afwisseling van taken", "samen aanpakken, zodat we snel klaar zijn". Eén van de champignon-telers geeft aan dat de werknemers zelf moeten zorgen dat ze niet te lang in een houding moeten werken.

Overigens zijn er duidelijk verschillen in belasting tussen vaste en losse krachten, samenhangend met meer beperkte taakinhoud van de losse krachten. In enkele bedrijven (met name een bloembollenbedrijf en een fruitteeltbedrijf) is men minder geneigd te investeren in hulpmiddelen of machines voor het werk dat gedaan wordt door de losse krachten. Men vindt de aanschaf van tilhulpen te duur: "een extra arbeidskracht is goedkoper" (bloembollen) of men vindt de aangeschafte machine (plukmachine) te duur en te gevoelig voor gebruik door losse krachten (fruitteelt).

Voorbeelden van concrete maatregelen die genoemd worden in relatie tot de fysieke belasting zijn:

- instructie in werkhouding
- op hoogte instelbare werktafels of op goede hoogte gebrachte werktafels
- aandacht voor gebruiksgemak en comfort bij aanschaf van nieuwe preitafel
- ergonomisch verantwoorde stoelen bij de nieuwe bollenpellijs
- monorail bij plukken van rozen
- karretje met stoel voor planten van nieuwe teelt
- heftrucks aangeschaft
- plukkarren en plukmachine
- pallets
- speciale klem op kisten
- wagentje om kweekdoeken op te zetten
- pneumatisch snoeien
- rek achterop tractor om bomen mee te trekken
- speciale aspergekistjes

Dat het overigens niet altijd om dure investeringen hoeft te gaan komt tot uiting bij beide rozentelers. Voor het op hoogte instellen van de werktafels zet men deze eenvoudig op blokken of maakt men zelf een constructie. Het karretje voor het planten van de nieuwe teelt werd geleend van een collega-ondernemer.

Werknemers die zijn ondervraagd zijn overwegend tevreden. Een enkele keer hebben ze nog wat extra wensen op het terrein van maatregelen.

Maatregelen die werknemers zelf nog aangeven (aanvullend op de maatregelen die ook al door de ondernemers zijn genoemd) betreffen:

- een goede werkhouding en verstandig tillen
- afwisseling zoeken in staan en lopen
- efficiënt werken (om veelvuldig lopen te voorkomen)

Arbeidsinhoud, houding van ondernemer en maatregelen

Een tweede veel voorkomend (welzijns)risico betreft het terrein van de arbeidsinhoud, met name de beperkte leermogelijkheden en een gebrek aan autonomie en regeltaken.

Wat in een aantal bedrijven opvalt ten aanzien van de arbeidsinhoud is dat er verschillen bestaan tussen het werk dat door vaste krachten en door losse krachten wordt gedaan en verschillen in de taakinhoud van parttimers en fulltimers. De losse krachten en de parttimers verrichten meer eentonig, minder verantwoordelijk en minder afwisselend werk dan de vaste krachten en de fulltimers. Overigens hebben ook de meeste vaste krachten voornamelijk uitvoerende taken. Slechts een enkeling in de bedrijven krijgt de mogelijkheid om als "bedrijfsleider" of "bedrijfsleider in spe" een deel van de regel- en planningstaken van de ondernemer over te nemen of om zelfstandig extra taken uit te voeren, zoals reparaties. Indien de ondernemers van mening zijn dat het geven van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid in het werk positief is voor de betrokkenheid en de motivatie van de werknemers, dan geldt dit met name voor zelfstandigheid in de uitvoerende taken: "werknemers kunnen eigen verantwoordelijkheid nemen in het werk, maar de planning ligt bij de ondernemer" (vollegrondsgroente); "planning kan niet worden gedelegeerd: de ondernemer heeft toch het overzicht" (glastuinbouw). Enkele werknemers wensen meer betrokkenheid bij het totale bedrijfsbeleid.

Een positieve uitzondering betreft één van de glastuinbouwbedrijven, waar de ondernemer in het verleden kennis heeft genomen van het werken in taakgroepen en hier een eigen invulling aan heeft gegeven: "we werkten al als team en door kennis te nemen van taakgroepen en overleg met collega's heb ik dat nog verder kunnen verbeteren" (glastuinbouw). De werknemers in dit bedrijf regelen onderling en redelijk zelfstandig wie wat doet. Doordat men reeds lang met een vast team werkt, heeft ieder zo eigen taken "die men leuk vindt en verder pakken we samen aan". Het brengen van afwisseling in het werk door taakroulatie en vrijheid in het eigen werk wordt door werknemers zeer gewaardeerd.

In een aantal bedrijven wordt de eentonigheid van het werk door de ondernemers niet als een probleem gezien: "Het werk is slechts tijdelijk, de meesten zijn snel weer weg. Degenen die langer blijven krijgen iets verantwoordelijker werk" (bloembollen). Verder geven meerdere ondernemers aan dat het niet zo'n probleem is, omdat men personeel duidelijk vertelt wat hen te wachten staat bij aanname of omdat men mensen aanneemt met niet te veel ambities: "ik zoek produktiemensen" (glastuinbouw). Enkele ondernemers leggen verschillen in taakinhoud bij de individuele werknemers: "niet iedereen wil zelfstandigheid of afwisseling" (glastuinbouw).

Maatregelen in de sfeer van de werkinhoud betreffen:

- taakroulatie
- niet te lang achterelkaar hetzelfde werk doen

- niet te lange dagen maken
- binnen de beperkte mogelijkheden, iedereen een taak geven die hij/zij leuk vindt

Maatregelen die werknemers nog zeggen te treffen zijn:

- rouleren, afwisseling zoeken in het werk, en
- bij eentonig werk, radio aan en "je niet laten opjagen".

De werknemers zijn overwegend tevreden met hun werk. Indien dit werk eentonig is, geeft men aan de sfeer op het bedrijf belangrijker te vinden dan de inhoud van het werk. Overigens wensen sommigen wel grotere betrokkenheid bij het bedrijfsbeleid. Men geeft ook aan dat er collega's zijn weggegaan wegens gebrek aan doorgroeimogelijkheden.

Overige belastende factoren

Overige belastende factoren, die door de werkgevers en werknemers naar voren worden gebracht betreffen met name het klimaat: waarbij het gaat om buitenwerk, maar ook om de kou in de schuur, de warmte in de kassen en de wisseling tussen warmte en kou indien met 's zomers bijvoorbeeld vaak ik de koeling moet zijn, of de kou en tocht in de cellen van de champignonbedrijven. Ten aanzien van het buitenklimaat is de algemene mening dat "we daar niets aan kunnen doen, het is nu eenmaal buitenwerk". Wel probeert men bij erg slecht weer als het mogelijk is werkzaamheden binnen te vinden. Ten aanzien van het binnenklimaat hebben meerdere ondernemers geïnvesteerd in de isolatie van de schuur, "hoewel deze winter bleek dat het nog niet ideaal is." In de glastuinbouw geeft men aan dat men "'s zomers zoveel mogelijk voor het te warm wordt het werk in de kas klaar heeft" en in de schuur werkt.

Maatregelen op het terrein van het klimaat betreffen:

- een goed geïsoleerde schuur
- beschermende kleding
- ventilatoren

Verder wordt in verschillende bedrijven met gewasbeschermingsmiddelen gewerkt. Hoewel meerdere ondernemers aangeven "dat dit steeds minder wordt, we zetten veel meer natuurlijke vijanden in en minder schadelijke middelen", is er nog steeds een risico voor het personeel. Het spuiten zelf wordt hoofdzakelijk door een persoon in het bedrijf gedaan: ofwel een gezinslid ofwel een vaste kracht. Hiervoor zijn in alle bedrijven persoonlijke beschermingsmiddelen aanwezig. Een fruitteler heeft een spuitcabine aangeschaft. Als klachten van werknemers hebben ondernemers te maken met huidirritaties.

Maatregelen op het terrein van de bestrijdingsmiddelen betreffen:

- door een persoon (vaak gezinslid) gedaan
- spuitcabine
- filter

Een laatste risico betreft de veiligheid. De gangbare opvatting hierover bij de ondernemers is:

"zorgen dat de machines aan de veiligheidsvoorschriften voldoen en vooral goed opletten."

Men schaft soms extra beschermingsmiddelen aan, zoals een veiligheidsbril voor de versnipperaar (glastuinbouw). Ondernemers geven tevens aan dat niet zomaar iedereen met de gevaarlijke machines mag werken. Sommige werkzaamheden zijn alleen weggelegd voor de ondernemer zelf of één vaste kracht.

Maatregelen die werknemers zelf nog aangeven te treffen: "je collega niet storen als hij met deze machine bezig is".

6 *Belemmerende en bevorderende factoren ter verbetering van de kwaliteit van de arbeid*

In dit hoofdstuk wordt nagegaan welke belemmerende en bevorderende factoren in de onderzochte bedrijven een rol spelen bij de verbetering van de kwaliteit van de arbeid (zie het onderzoeksmodel in hoofdstuk 2). Achtereenvolgens komen aan de orde: de interne structuur van de organisatie, de sociaal-economische positie van het bedrijf, de bedrijfsomvang, algemeen bedrijfsbeleid, branche-activiteiten, wet- en regelgeving op het terrein van arbeidsomstandigheden en de door de ondernemers ervaren voor- en nadelen van losse contracten.

Interne structuur van de organisatie: verdeling van taken en verantwoordelijkheden, stijl van leidinggeven

In enkele bedrijven streeft de ondernemer bewust betrokkenheid van en binding met het personeel na door taken en verantwoordelijkheden te delegeren (iedereen een neventaak bijvoorbeeld) en het personeel vrijheid te geven om deze taken zelfstandig uit te voeren. Zowel werkgever als werknemers ervaren dit als positief. Het delegeren van taken en verantwoordelijkheden naar het personeel heeft veel te maken met de stijl van leidinggeven van de ondernemer en diens visie op arbeid. Die ondernemers die blijke geven van een sterk positieve houding ten opzichte van de factor arbeid, doen ook meer moeite om het personeel langer aan het bedrijf te binden. "Het hoort bij goed ondernemerschap", "de mens is het belangrijkste voor ons bedrijf". Daartegenover staat een van de bloembollentelers, die aangeeft dat op het moment dat het personeel moet worden of minder productief, er nieuwe "aanvoer van arbeid" beschikbaar is en ingehuurd wordt. Deze ondernemer beschouwt zijn werknemers niet als factor waarin geïnvesteerd dient te worden, maar als vervangbaar.

Een stijl van leidinggeven die toestaat taken en verantwoordelijkheden te delegeren naar het personeel heeft een positief effect op de kwaliteit van de arbeid. In de eerste plaats betekent het in termen van arbeidsvoorwaarden dat het personeel een langere arbeidsrelatie met het bedrijf wordt geboden. In de tweede plaats is het positief voor de arbeidsverhoudingen in het bedrijf. Tenslotte biedt het aan die werknemers naar wie taken en verantwoordelijkheden worden gedelegeerd een ruimere taakhoud en meer ontplooiingsmogelijkheden.

Sociaal-economische positie van het bedrijf

Een slechte sociaal-economische positie kan een belemmerende factor zijn bij de verbetering van de kwaliteit van de arbeid. Voor sommige ondernemers uit het onderzoek is een matige sociaal-economische positie inderdaad een belemmering om al te dure investeringen te doen in verbetering van de arbeidsomstandigheden. Zo geeft een glastuinder aan dat een spuitrobot een te grote investering is voor een klein bedrijf en zou een bollenkweker graag investeren in stofbeperking in de schuur. Overigens geeft de bloembollenteler die tilhulpmiddelen te duur acht, tevens aan dat de

eigen sociaal-economische positie redelijk is. Het argument van de zwakke sociaal-economische positie van het bedrijf geldt niet voor alle ondernemers als rem. Een van de glastuinders lijkt uitermate inventief in het vinden van goedkope oplossingen voor dure hulpmiddelen: hij maakt ze zelf na. En ook een boomkweker ontwikkelt zelf met zijn personeel speciale karretjes. De beide vollegrondsgroentetelers investeren, ondanks een matige sociaal-economische positie, toch in goede arbeidsomstandigheden en langere binding van personeel. Bij het ene vollegrondsgroentebedrijf is de ondernemer het standpunt toegedaan dat als het bedrijf niet kan draaien met behoud van goede kwaliteit van de arbeid voor het personeel, dit bedrijf dan niet kan voortbestaan. Concessies in de richting van een verslechtering voor het personeel of het omzeilen van de regelgeving wil men niet doen. In het andere vollegrondsgroentebedrijf beschouwt men de investering in een kas als een stap om zowel het bedrijf als de werknemers van een stabiel inkomen te voorzien. Hier gaat het bedrijfsbelang en dat van de werknemers dus goed samen. Uiteraard maken de ondernemers bij alle investeringen afwegingen. Maar in hoeverre er al dan niet prioriteit wordt gegeven aan investeringen in de factor arbeid hangt toch sterk af van de houding van de ondernemer ten aanzien van deze factor arbeid. Van groot belang is ook de vraag in hoeverre investeringen in arbeid (arbobeleid, personeelsbeleid) geïntegreerd worden bekeken in het totale bedrijfsbeleid.

Bedrijfsomvang

Ook de bedrijfsomvang kan van belang zijn voor de kwaliteit van de arbeid. Over het algemeen blijkt uit onderzoek dat het aantal arbomaatregelen toeneemt naarmate de bedrijven groter zijn. In de onderzochte bedrijven wordt geen eenduidige relatie gevonden. Het grotere fruitteeltbedrijf heeft inderdaad meer maatregelen getroffen dan het kleinere, maar het grootste van de drie bloembollenbedrijven treft het geringst aantal maatregelen. Opgemerkt dient te worden dat het hier eigenlijk allemaal om kleine bedrijven gaat. Het aantal vaste krachten per bedrijf komt niet boven de 20 personen uit. Wel varieert het aantal losse krachten sterk. Het bedrijf met de meeste losse krachten is het bloembollenbedrijf dat het minst geneigd is in deze losse krachten te investeren. Het feit dat het om kleine bedrijfsjes gaat, waar de ondernemer zelf intensief meewerkt ontkomt aan enkele ondernemers de uitspraak dat ze het te druk hebben om rustig te gaan zitten en aandacht aan het personeel en de arbeidsomstandigheden te besteden.

Algemeen bedrijfsbeleid

Van belang voor de kwaliteit van de arbeid, met name voor de arbeidsvoorwaarden in termen van arbeidscontracten, betreft de teelt en de teeltplanning in de bedrijven. Grote bedrijven, met een beperkte teelt en een korte arbeidspiek maken het meest gebruik maken van losse arbeidskrachten. Bedrijven die getracht hebben om een combinatie van teelten aan te gaan of een spreiding van de arbeidsbehoefte nastreven zijn beter in staat om werknemers langere contracten te bieden. In een enkel geval kan men werknemers jarenlang gedurende 9 maanden van het jaar aan het bedrijf binden.

Andere aspecten van het bedrijfsbeleid die van belang zijn voor de kwaliteit van de arbeid, met name de arbeidsomstandigheden, betreft het beleid ten aanzien van mechanisering. Deze mechani-

sering kan meerdere doelen dienen, vooral vergroting van de produktiviteit en verbetering van de produktkwaliteit. Dit streven lijkt samen te gaan met een verbetering van de fysieke belasting, hoewel mechanisering in een enkel geval nieuwe arborisico's met zich mee kan brengen, zoals de werknemers in de glastuinbouw aangaven: denk aan inperking van het takenpakket.

Branche-activiteiten

Hoewel de ondernemers geen van allen vinden dat er vanuit de branche een stimulerende werking uit gaat op de verbetering van de arbeidsomstandigheden, zijn er wel enkele bevorderende factoren te noemen op branche-niveau. Zo geven twee ondernemers aan cursussen gevolgd te hebben, waardoor een andere (meer bewuste) houding ten opzichte van het personeel hebben aangeleerd en het personeel meer betrekken bij het bedrijfsbeleid. Daarnaast geeft een bedrijf aan dat de Stichting Personeelsbeleid hulp biedt bij het opstellen van goede arbeidscontracten met losse werknemers. Ook de bemoeienis van Stigas werkt bevorderend. In enkele bedrijven zijn risico's in kaart gebracht nadat Stigas arbochecklists had achtergelaten.

Wet- en regelgeving op het terrein van de arbeidsomstandigheden

Opvallend is de onbekendheid van de meeste ondernemers met de wet- en regelgeving op het terrein van de arbeidsomstandigheden. Vanuit deze wetgeving gaat een minimale stimulerende werking uit. Een enkeling geeft aan een risico-inventarisatie te hebben laten doen, omdat "het moet, geloof ik". Dit betekent dan nog niet dat er ook maatregelen getroffen worden.

Ervaren voor- en nadelen van losse contracten door ondernemers

Argumenten om losse krachten in te zetten vormen vooral de aanwezigheid van korte pieken, tijdelijkheid van arbeid of het ontbreken van voldoende winteractiviteiten. Daarnaast geven meerdere ondernemers aan bewust gebruik te maken van gelegenheidsarbeid vanwege de gunstige belastingregeling of de arbeidsrelatie te verbreken als de werknemer niet bevalt.

Deze ondernemers ervaren de wetgeving als een belemmering bij het in dienst nemen van vaste krachten. Andere ondernemers benadrukken weer eerder de nadelen van het in dienst nemen van losse krachten, zoals het feit dat ze meer begeleiding en controle nodig hebben en minder motivatie en betrokkenheid hebben dan de vaste krachten.

In de bedrijven zijn zowel voorbeelden te zien van bewust gecreëerde pieken in schoolvakanties (het opbinden van bomen in een boomkwekerij) om de loonkosten te beperken als van een bewuste spreiding van het werk om personeel langere contracten te bieden en hiermee wervingsproblemen te voorkomen (combiteelt asperges met vroege prei en kool). Dergelijke keuzes in het bedrijfsbeleid hangen samen met de houding van de ondernemer ten opzichte van arbeid. Of kenmerken van losse en vaste arbeid een belemmering vormt bij het in dienst nemen van vaste arbeid, of nu juist een belemmering voor het in dienst nemen van losse arbeid, hangt af van deze houding van de ondernemer en de wijze waarop deze kenmerken als voor- of nadelen worden ervaren.

Resumerend komen de volgende voornaamste bevorderende factoren naar voren ter verbetering van de kwaliteit van de arbeid:

- een stijl van leidinggeven die toestaat taken en verantwoordelijkheden naar het personeel te delegeren
- een positieve houding van de ondernemer ten aanzien van de factor arbeid
- integratie van personeelsbeleid, arbobeleid en overig bedrijfsbeleid (denk aan teeltspreiding en mechanisering)

De voornaamste belemmeringen betreffen:

- de sociaal-economische positie van het bedrijf en de kosten van maatregelen, hoewel dit punt niet doorslaggevend is en gezien moet worden in relatie tot de prioriteit die door de ondernemer bij investeringsbeslissingen aan arbeid gegeven wordt
- een eenzijdige teelt in combinatie met een grote bedrijfsomvang
- de afwezigheid van vast personeel of personeel met wie een of andere duurzame relatie bestaat, en de niet gevoelde noodzaak tot zorg voor het losse personeel.

Of deze belemmeringen ook daadwerkelijk een verbetering van de kwaliteit van de arbeid in de weg staan hangt echter sterk samen met de houding van de ondernemer ten aanzien van de factor arbeid en de mate waarin deze factor arbeid geïntegreerd is in het totale bedrijfsbeleid.

7 Conclusies ten aanzien van de relatie kwaliteit van de arbeid en wervend en bindend vermogen van de tuinbouw

We hebben in dit rapport gekeken naar het beleid in enkele tuinbouwbedrijven, in het bijzonder naar het personeelsbeleid en het arbobeleid. In hoofdstuk 3 is het beleid ten aanzien van de arbeidsinzet (type contracten) en de werving van personeel aan de orde gekomen. In hoofdstuk 4 ging het om de binding van personeel. Hoofdstuk 5 ging in op het arbobeleid en de getroffen maatregelen. In hoofdstuk 6 is nagegaan welke belemmerende en bevorderende factoren ten aanzien van de verbetering van de kwaliteit van de arbeid in onderzochte bedrijven konden worden aangetroffen, waarbij het specifiek ging om verbeteringen in arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden. In dit slothoofdstuk worden conclusies getrokken ten aanzien van de relatie tussen de kwaliteit van de arbeid (arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden) en wervend en bindend vermogen van de tuinbouw (het personeelsbeleid gericht op werving en binding van personeel) en het verloop van personeel (arbeidsvoorzieningsproblemen).

We moeten hierbij nogmaals de kanttekening herhalen die ook al in het begin van dit rapport is gemaakt: het betreft een kwalitatief onderzoek, waardoor geen representatief beeld van de totale sector gegeven kan worden. De bedrijven die meedoen aan casestudies vormen waarschijnlijk een positieve afspiegeling van de werkelijkheid. Dit wil niet zeggen dat de uitkomsten geen aanknopingspunten kunnen bieden voor beleid in de sector. De oplossingen die de onderzochte bedrijven hebben gevonden zijn dit in principe ook voor anderen en de belemmeringen die men hierbij ondervindt zijn dit zeker ook voor anderen. De meningen en ervaringen van de ondernemers nemen een prominente plaats in de rapportage in. Ervaringen van werknemers komen uitgebreider aan bod in een volgend deelonderzoek.

Arbeidsvoorzieningsproblemen

Problemen met de werving en binding van personeel waren er alleen in de onderzochte fruitteeltbedrijven. Deze bedrijven zijn voor een betrekkelijk korte periode aangewezen op een grote hoeveelheid losse werknemers, waar ze moeilijk aan kunnen komen. De overige bedrijven ondervonden geen problemen bij de werving van personeel. De bloembollenbedrijven konden in hun vraag voorzien door ofwel Engelsen en Ieren van een nabijgelegen camping, ofwel door scholieren. De beide vollegrondsgroentetelers (asperges en aardbeien) hadden hun bedrijf zo ingericht dat contracten voor langere periode konden worden geboden. Ook zij ondervonden geen problemen om in arbeid te voorzien.

Relatie tussen kwaliteit van de arbeid en wervend en bindend vermogen

Uit het onderzoek in de bedrijven komt heel duidelijk een relatie tussen de kwaliteit van de arbeid en het wervend en bindend vermogen naar voren. Onderstaande factoren komen zowel in de

gesprekken met ondernemers naar voren, daar waar ze hun strategieën weergeven om personeel te binden, als in gesprekken met werknemers, daar waar die aangeven wat redenen zijn om van baan te veranderen.

1. Arbeidsverhoudingen:

In de eerste plaats wordt door diverse betrokkenen, zowel werkgevers als werknemers, de sfeer in het bedrijf als belangrijk aspect naar voren gebracht. Een open communicatie, direct contact tussen leidinggevende en werknemers, aandacht en zorg voor werknemers zijn factoren die maken dat werknemers aan een bedrijf gebonden worden.

2. Arbeidsvoorwaarden:

Op het terrein van de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden is in de eerste plaats het contract van belang. Het personeelsverloop onder de vaste krachten is gering, dat geldt ook voor de losvaste krachten. Het verloop onder de losse krachten is daarentegen hoog. Op de glastuinbouwbedrijven en de champignonbedrijven na, wordt in alle bedrijven met losse contracten gewerkt. Diverse ondernemers geven aan bewuste pieken te creëren in de zomer, om gebruik te kunnen maken van goedkope scholieren voor eenvoudige werkzaamheden. Andere ondernemers, die te maken hebben met seizoensgebonden teelt, trachten hun bedrijf zo in te richten dat nu juist zo lang mogelijke contracten kunnen worden geboden. Aangegeven wordt dat dit zowel voor bedrijf als voor werknemers positief is: de werknemers zijn voor langere periode verzekerd van werk en het bedrijf hoeft niet steeds nieuwe mensen te werven. Het gaat hier dus om ondernemers die de noodzaak tot binding inzien. Enkele bollentelers kiezen bewust voor een geringe binding en zorgen steeds voor een nieuwe aanwas aan werknemers tegen laag loon. Andere aspecten van de arbeidsvoorwaarden die genoemd worden als bindingsstrategieën zijn: het loon, het op kunnen nemen van vakantiedagen, het naleven van de CAO. Hierbij vergelijken deze bedrijven zich met collega-bedrijven die dit niet doen. Ook secundaire arbeidsvoorwaarden zoals een kantine, koffie, radio, etc. worden belangrijk gevonden. De geïnterviewde werknemers waren overwegend tevreden. Soms gaven ze aan bij een ander bedrijf weg te zijn gegaan vanwege bijvoorbeeld onderbetaling.

3. Arbeidsomstandigheden:

Ten aanzien van de arbeidsomstandigheden komt vooral een streven tot beperking van de fysieke belasting naar voren als manier om het "het personeel zo aangenaam mogelijk te maken". Deze beperking van de fysieke belasting heeft enerzijds de vorm van mechanisering, tevens ingegeven door een streven naar produktiviteitstoename. Daarnaast is er sprake van de aanschaf of constructie van ergonomisch betere produktielijnen, meubilair, werktafels, etc. Een van de ondernemers die duidelijk aangaf dat hij het personeel niet wenste te binden, gaf tevens aan dergelijke hulpmiddelen te duur te vinden. Andere risico's op het terrein van de arbeidsomstandigheden betroffen het klimaat (in kas, schuur of op het veld) en de bestrijdingsmiddelen. Deze aspecten werden niet genoemd in relatie tot de binding van het personeel.

4. Arbeidsinhoud:

De arbeidsinhoud wordt slechts in enkele bedrijven als bindingsstrategie gehanteerd. Slechts drie ondernemers streven expliciet zelfstandigheid en een uitdagende taakinhoud voor meer

dan alleen een enkele vaste kracht na. In de overige bedrijven bestaat het werk voor de meeste arbeidskrachten vooral uit uitvoerende taken. Hierbij is overigens ook verschil tussen parttimers en fulltimers en tussen losse en vaste krachten.

De geïnterviewde werknemers gaven overigens grotendeels aan tevreden te zijn met hun werk. Voorzover zij een beperkte taakhoud een probleem vonden, wordt dit volgens hen onder meer gecompenseerd door de goede werksfeer. Overigens waren er wel collega's geweest die het bedrijf hadden verlaten wegens gebrek aan ontplooiingsmogelijkheden. Diverse ondernemers gaven aan dat ze bij aanname selecteerden op werknemers die weinig ontplooiingsmogelijkheden zochten.

In hoeverre dit punt voor grotere groepen werknemers een probleem is zal moeten blijken uit een volgend deelonderzoek.

