

Eindrapportage

***Goed werknemerschap
in de
tuinbouw- en groensector***

Inhoud

1. Inleiding	1
1.1. Achtergrond van het onderzoek	1
1.2. Doel- en vraagstelling(en)	2
1.3. Afbakening	2
1.4. Werkwijze en verantwoording	3
2. Werkplezier	5
3. Ontwikkeling	7
4. Gezondheid	11
5. Dialoog	13
6. SWOT-analyse	14
7. Conclusies en aanbevelingen	16
8. Bijlage 1	17

1. Inleiding

1.1. Achtergrond van het onderzoek

Door de ontgroening en vergrijzing zal de druk op de Nederlandse arbeidsmarkt toenemen. Werkgevers zullen van werknemers verlangen dat zij langer, meer en flexibeler gaan werken. Jaarlijks is er vanuit de tuinbouwsector vraag naar minimaal 19.000 'nieuwe' mensen. Cruciaal is dat de sector bekend staat als een aantrekkelijke werkgever, waarbij zaken als veilige en prettige werkomstandigheden, aantrekkelijk en gevarieerd werk, de mogelijkheid zich te ontwikkelen (een leven lang leren) en het bieden van werkgelegenheid op elk niveau van belang zijn.

Naast de noodzaak voor werkgevers om een aantrekkelijke en moderne werkgever te zijn, is het voor werknemers ook steeds belangrijker om zelf te werken aan de eigen inzetbaarheid en aantrekkelijkheid op de arbeidsmarkt. De verantwoordelijkheid voor de gezondheid en de inzetbaarheid van medewerkers komt in toenemende mate bij de medewerker zelf te liggen.

Werknemers zijn nog niet goed voorbereid op de vraag hoe ze deze verantwoordelijkheid zelf moeten invullen. Voor veel werkgevers is dit ook een grote zorg, zeker als er fysiek zwaar werk in het spel is, de mogelijkheden om medewerkers anders in te zetten beperkt zijn en het vinden van geschikt personeel steeds moeilijker wordt. Goed werkgeverschap in combinatie met goed werknemerschap kunnen problemen beperken en de resultaten optimaliseren. Goed werkgeverschap kan een werkgever ook bewust maken van het belang om een moderne en dus goede werkgever te zijn. Uiteindelijk stimuleert goed werkgeverschap goed werknemerschap en vice versa.

Goed werknemerschap bestaat ondermeer uit:

- Zorgen voor de eigen inzetbaarheid (ontwikkeling en gezondheid)
- Zorgen voor een goede werk/privé-balans
- Verantwoordelijkheid nemen
- Innovatief werkgedrag tonen
- Betrokkenheid en loyaliteit

Een belangrijk onderdeel van goed werkgeverschap en goed werknemerschap is het met elkaar in gesprek gaan en blijven over alles wat relevant is voor de inzetbaarheid op de korte en de langere termijn. Een goede dialoog tussen medewerker en werkgever over de eigen inzetbaarheid en individuele wensen en verantwoordelijkheden is hiervoor van essentieel belang.

Voor werkgevers in de sector zijn al verschillende instrumenten en informatie ontwikkeld om aan de slag te gaan met het vormgeven van goed en professioneel werkgeverschap. Dit bleek ook uit de verrichte deskresearch.

Op verzoek van CNV Vakmensen richt onderhavig onderzoek zich nu juist op werknemers en wordt bekeken welke mogelijke handvatten aan hen kunnen worden gegeven om goed werknemerschap in te vullen, de dialoog aan te gaan en uiteindelijk voor zichzelf en voor het bedrijf meerwaarde te creëren.

1.2. Doel- en vraagstelling(en)

Het doel van het onderzoek valt in twee deeldoelstellingen uiteen:

1. inzicht verschaffen in wat werknemers nodig hebben om de eigen verantwoordelijkheid en daarmee zelf initiatief te nemen voor plezierig, competent en gezond werken;
2. ontwikkelen van praktische instrumenten om medewerkers te faciliteren en te leren om zelf invulling te geven aan goed werknemerschap. Hierbij staat de dialoog centraal.

De onderzoeksvragen die leidend zijn voor het onderzoek, zijn gekoppeld aan deze doelstellingen.

Onderzoeksvragen:

- Hoe ervaren werknemers hun werkplezier, ontwikkeling en gezondheid?
- Wat zijn redenen voor werknemers om aan de slag te gaan met plezierig, competent en gezond werken?
- Wat hebben werknemers nodig om eigen verantwoordelijkheid en initiatief te nemen voor plezierig, competent en gezond werken?
- Wat zijn belemmeringen voor werknemers om eigen verantwoordelijkheid en initiatief te nemen voor plezierig, competent en gezond werken?
- Vindt er nu dialoog plaats met de leidinggevende over plezierig, competent en gezond werken?
- Wat zijn belemmeringen om met de leidinggevende te praten over plezierig, competent en gezond werken?
- Hoe kan de dialoog met de leidinggevende worden bevorderd?
- Via welke kanalen willen medewerkers informatie over deze onderwerpen tot zich nemen?

1.3. Afbakening

Dit onderzoek richt zich op de tuinbouw- en groensector. Deze sector is een grote werkgever in agrarisch Nederland, met ruim 288.000 personen (exclusief uitzendkrachten), waarvan bijna 160.000 vaste en bijna 85.000 tijdelijke krachten. Binnen deze sector is met name gefocust op de glastuinbouw, handel in groenten, fruit en bloemen, en de hovenierssector, aangezien hier de meeste werknemers werkzaam zijn. Dit neemt niet weg dat de resultaten van het onderzoek ook bruikbaar zullen zijn voor werknemers uit andere tuinbouw- en groensectoren.

1.4. Werkwijze en verantwoording

Dit onderzoek is gebaseerd op een combinatie van onderzoeksmethoden. Naast literatuuronderzoek en deskresearch, is er een online enquête uitgezet en zijn interviews afgenomen en groeps-gesprekken georganiseerd. De dataverzameling kende drie fasen.

In de eerste fase is op basis van deskresearch onderzocht wat er reeds bekend is over het nemen van eigen verantwoordelijkheid van werknemers en dialoog op het gebied van werkplezier, ontwikkeling en gezondheid en is er gekeken naar eventuele bestaande instrumenten en initiatieven op dit gebied.

In de tweede fase is een online enquête uitgezet onder medewerkers in de tuinbouw- en groen-sector. Als basis voor het benaderen van de respondenten zijn 1.000 brieven verzonden naar willekeurige medewerkers in de verschillende sectoren. Het aantal uitnodigingen per sector stond in verhouding tot de grootte van de sectoren. In die zin kunnen we dus spreken van een zuivere a-selecte steekproef.

Naast de uitnodigingen per brief is door werkgevers aandacht gevraagd voor de enquête via werkgeverskanalen en door bestuurders van FNV en CNV via twitter en hun eigen websites. Er is geen reden te veronderstellen dat hierbij selectief te werk is gegaan. Met andere woorden: de kenmerken van de respondenten (geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, grootte van het bedrijf waar men werkt, sector etc.) zullen in gelijke verhoudingen voorkomen als in de totale populatie. Aan het onderzoek hebben 209 werknemers uit de tuinbouwsector deelgenomen, waarvan 176 respondenten de vragenlijst volledig hebben ingevuld. Dit aantal is ruim voldoende om algemene uitspraken te kunnen doen over de gehele populatie.

Voor het maken van vergelijkingen op grond van verschillende kenmerken is het gewenst om voor elke kenmerkcategory (bijvoorbeeld leeftijdsgroep) over minimaal 30 respondenten te beschikken. Bij enkele kenmerken was dit niet het geval. Dit is opgelost door voorafgaand aan de analyse verschillende categorieën bij elkaar te voegen. Zo is bijvoorbeeld de groep die minder dan 20 uur per week werkt, samengevoegd met de groep die 20 tot 40 uur werkt om toch de vergelijking te kunnen maken met de groep die meer dan 40 uur werkt.

De enige kanttekening die gemaakt kan worden, is dat de sector glastuinbouw vertegenwoordigd wordt door 28 respondenten. Dit is net iets minder dan de gewenste 30, maar vanwege het belang om toch de vergelijkingen tussen de sectoren te kunnen maken, is ervoor gekozen om met 28 respondenten te volstaan.

In de derde fase zijn tijdens (groeps)interviews met werknemers en werkgevers de resultaten uit de enquête getoetst en is dieper ingegaan op de thema's werkplezier, ontwikkeling, gezondheid en dialoog.

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek is een SWOT-analyse gemaakt van de inzet van praktische instrumenten voor werknemers ter bevordering van goed werknemerschap. Deze SWOT-analyse is besproken met de begeleidingscommissie en op basis hiervan is een aantal concrete aanbevelingen gedaan ten aanzien van het ontwikkelen van praktische instrumenten.

In de begeleidingscommissie hadden zitting:

- L. Bons (CNV Vakmensen)
- J. Bosma (CNV Vakmensen)
- M. Mentjox/J. de Vries (Productschap Tuinbouw)
- Z. Naber/J. in den Haak (FNV Bondgenoten)
- H. Onstwebber (FNV Bondgenoten)
- R. Roodenburg (VGB)
- L. Welschen (Fruigiventa)
- F. de Wijs (ZLTO)

2. Werkplezier

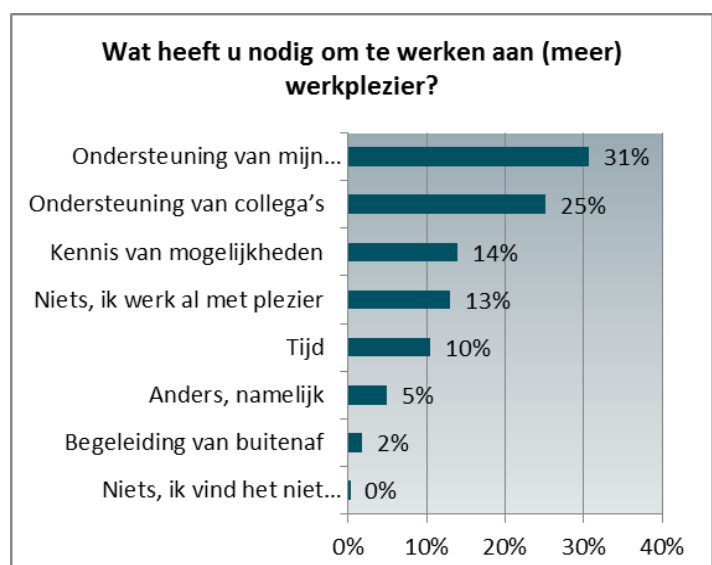
De medewerkers geven als rapportcijfer een 7,6 voor hun werkplezier. Dit is hoger dan de landelijke score van ervaren werkplezier van een 7,1.

Op de vraag wie er voor het werkplezier verantwoordelijk is, geeft 99% van de medewerkers aan dat, naast de werkgever, zijzelf hiervoor verantwoordelijk zijn. Bijna de helft van de medewerkers geeft zelfs aan dat zij vinden dat de verantwoordelijkheid hiervoor vooral bij hen zelf ligt.



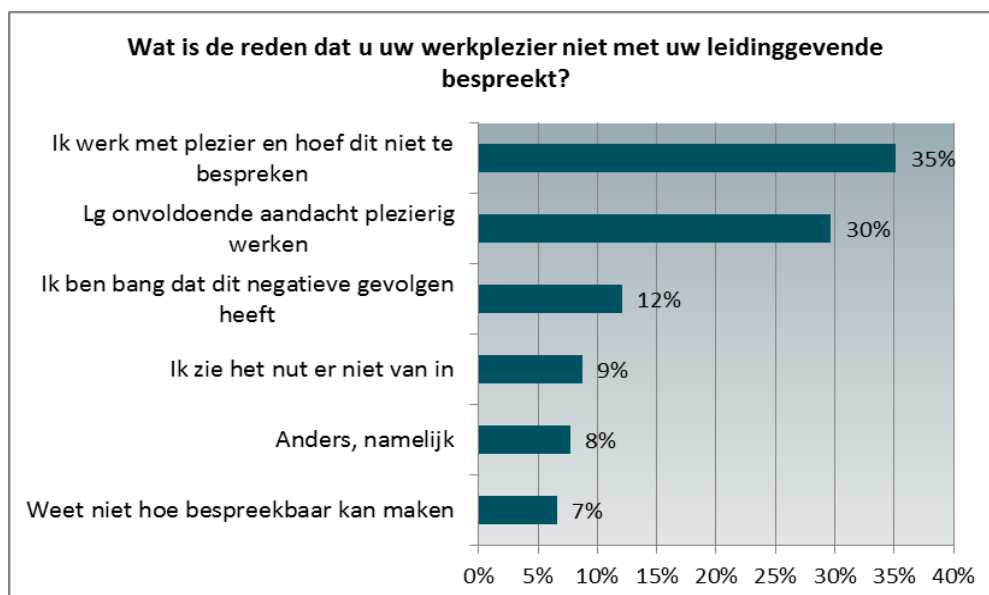
Hogeropgeleiden en vrouwen voelen zich in verhouding meer verantwoordelijk voor hun werkplezier.

Vervolgens is aan medewerkers gevraagd wat zij nodig hebben om te werken aan (meer) werkplezier. Het vaakst werd ondersteuning van de leidinggevende/-werkgever genoemd, gevolgd door ondersteuning van collega's en kennis van mogelijkheden. In de categorie *Anders* werden o.a. nog genoemd: goede voorzieningen (kleding en gereedschap), meer uitdaging en beslissingsbevoegdheid en een lagere productienorm.



In de groepsinterviews is verder ingegaan op de vraag welke ondersteuning van de werkgever het werkplezier bevordert. Hierbij werd genoemd: het geven van complimenten en aandacht, het zorgen voor structuur en duidelijke informatie, zodat je weet waar je aan toe bent, het zorgen voor afwisseling in het werk en tijd maken voor gesprekken.

61% Van de medewerkers gaf aan het werkplezier te bespreken met de leidinggevende. Jongeren en hogeropgeleiden bespraken dit in verhouding vaker. Van de 39% die hier niet over sprak, gaf ongeveer een derde aan dat dit niet hoefde, omdat ze al plezier hebben in hun werk, ongeveer een derde, omdat de leidinggevende onvoldoende aandacht hiervoor had, en 12% gaf aan dit niet te doen, omdat men bang is voor negatieve gevolgen. Verder werd in de categorie *Anders* een aantal keer 'tijdsgebrek' genoemd.



Lageropgeleiden, ouderen, vrouwen en medewerkers met een langer dienstverband (10-15 jaar) zijn in verhouding vaker bang voor negatieve gevolgen. Dat de leidinggevende onvoldoende aandacht heeft, werd in verhouding vaker aangegeven in de hovenierssector, door medewerkers die aangeven meer dan 40 uur te werken, 35-50-jarigen, mannen en medewerkers met lange dienstverbanden. Jongeren geven het vaakst aan dat ze niet weten hoe ze dit bespreekbaar kunnen maken.

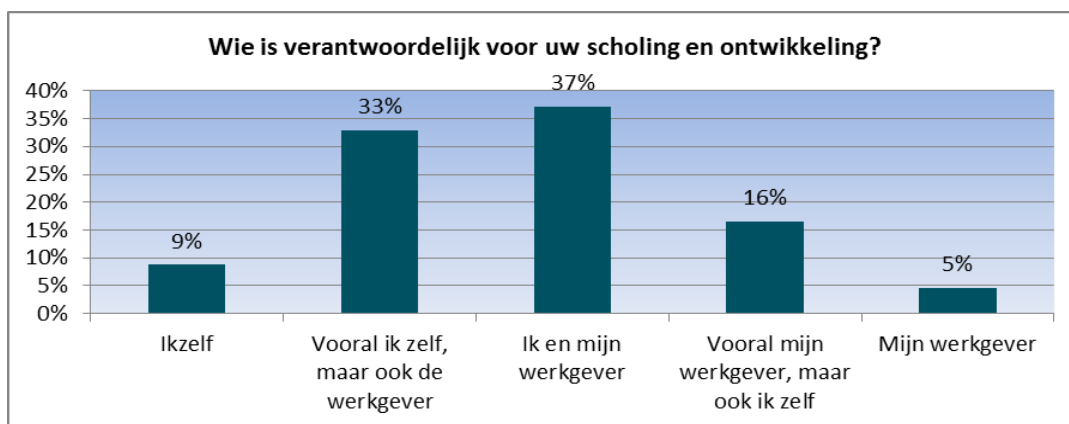
Aan de deelnemers in de groepsinterviews is gevraagd wat medewerkers zelf kunnen doen als hun leidinggevende onvoldoende aandacht heeft. Hierbij werd aangegeven dat door het nemen van initiatieven in het werk, het voordragen van goede ideeën en het zoeken naar win/win-situaties, de werkgever meer aandacht voor medewerkers zal hebben.

Uit eerder onderzoek in de loonwerksector door Basis & Beleid blijkt dat de relatie/verhouding met de leidinggevende een belangrijke reden is voor de motivatie en het plezier in het werk. Indien de relatie met de leidinggevende niet goed is, is dat vaak een reden om een andere baan te zoeken. Daarnaast is een prettige samenwerking met collega's een belangrijke bindingsfactor voor medewerkers¹.

¹ Basis & Beleid, *Onderzoek levensfasebewust personeelsbeleid in de cumelasector, april 2012*

3. Ontwikkeling

Op de vraag of zij zich ontwikkelen in het werk, geven medewerkers het rapportcijfer 6,9. Eén van de bevindingen uit onderzoek van Linxx e.a. naar mobiliteit in de agrofoodsector was dat het opvallend was hoe weinig werknemers zelf worden aangesproken op hun verantwoordelijkheid voor een goede arbeidsmarktpositie². Dit betekent niet dat medewerkers de verantwoordelijkheid voor hun ontwikkeling niet voelen. Maar liefst 95% van de medewerkers voelt een eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van hun eigen ontwikkeling. 40% Van de werknemers vindt dat zij hiervoor (vooral) zelf verantwoordelijkheid zijn; 21% vindt dat dit (vooral) een verantwoordelijkheid van de werkgever is.



Hogeropgeleiden en medewerkers in de handel in groenten en fruit voelen zich in verhouding iets meer verantwoordelijk voor de eigen ontwikkeling.

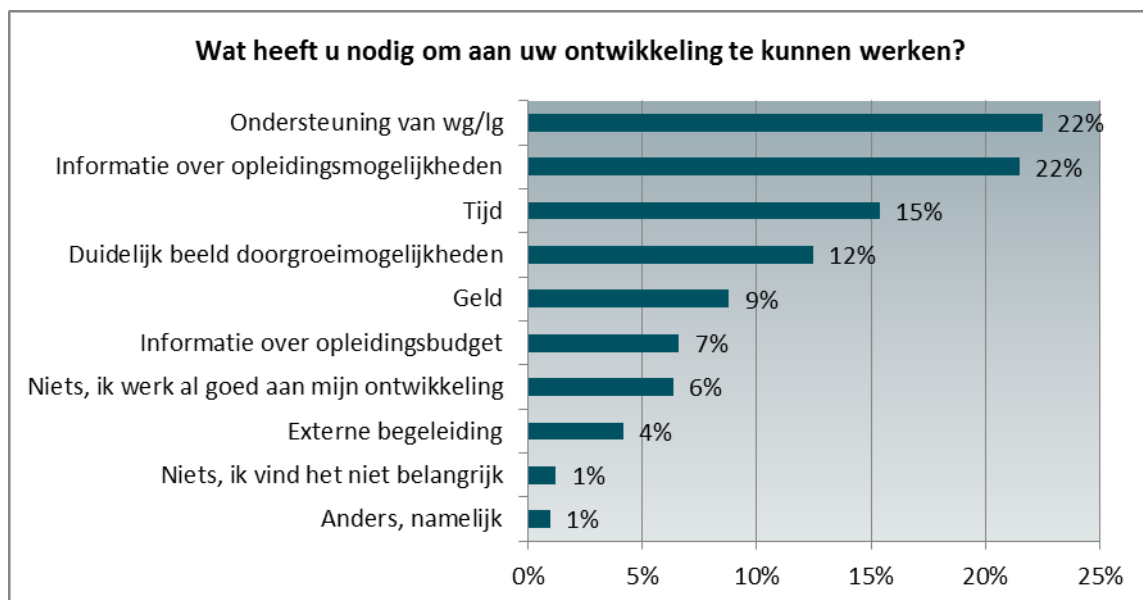
Als redenen om zichzelf te ontwikkelen, geven medewerkers aan dat ze willen blijven in hun vak, hun werk interessant willen blijven vinden en uitdagend werk kunnen doen. 10% Geeft aan zich te willen ontwikkelen om hun baan te kunnen behouden.



² Linxx, EIM, Margriet Jongerius Management & Advies, Verbinden op mobiliteit in de Agrofood en Tuinbouw, februari 2011

In alle leeftijdscategorieën is de top 3 van redenen om te ontwikkelen hetzelfde. Ouderen geven in verhouding wel iets vaker aan zich te ontwikkelen om hun werk te kunnen behouden. Jongeren (tot 35 jaar) geven in verhouding vaker aan zich te willen ontwikkelen om uitdagender werk te kunnen doen en meer te kunnen verdienen.

Ook bij alle opleidingsniveau's is de top 3 hetzelfde. Wel geven lageropgeleiden in verhouding vaker aan dat ze zich ontwikkelen om hun baan te kunnen behouden en minder belastend werk te doen. Om aan de eigen ontwikkeling te kunnen werken, geven werknemers het vaakst aan dat ze ondersteuning van hun leidinggevende/werkgever nodig hebben, alsmede informatie over opleidingsmogelijkheden. Op de derde en vierde plaats komen 'tijd' en 'een duidelijker beeld van de door-groei mogelijkheden'. Tijdens de groepsinterviews is gevraagd op welke manier medewerkers op zoek gaan naar informatie over opleidingen. Hierbij werd aangegeven dat zij informatie opvragen bij hun leidinggevendenden of zelf zoeken op internet. Op internet kijken ze bijvoorbeeld op websites van de tuinbouwschool, of op de website van de vakbond. De deelnemers aan de groepsinterviews waren niet bekend met Colland.



51% Van de werknemers geeft aan zijn ontwikkeling regelmatig te bespreken met zijn leidinggevende. Jongeren tot 35 jaar geven beduidend vaker aan dat ze hierover in gesprek gaan (71%), tegenover 43% van de 50-plussers. Van de lageropgeleiden op basischool-/VMBO-niveau geeft 37% aan over ontwikkeling te praten met zijn leidinggevende, tegenover 63% van de HBO'ers/WO'ers. In de glastuinbouw praat maar 25% over zijn eigen ontwikkeling, terwijl in de sector handel in groenten en fruit 66% hierover in gesprek gaat. Hier zien we een correlatie met het opleidingsniveau: de respondenten uit de sector handel in groenten en fruit zijn over het algemeen hoger opgeleid dan de respondenten uit de glastuinbouw.

Van de 49% die niet regelmatig de eigen ontwikkeling bespreekt, geeft 29% aan dit niet te doen, omdat men tevreden is over hun ontwikkeling. In verhouding zijn vrouwen, ouderen, hogeropgeleiden en medewerkers in de handel in groenten en fruit vaker tevreden over hun ontwikkeling. 23% Geeft aan dit niet te doen, omdat de werkgever te weinig aandacht heeft voor zijn ontwikkeling.

Zelf onvoldoende tijd/energie/geld ervoor hebben, komt op een derde plaats. In de categorie *Anders* werd tijdgebrek vaak als reden aangegeven, vooral door respondenten die werkzaam zijn in de hovenierssector. In de groepsinterviews is aan de deelnemers gevraagd wat zij kunnen doen om bij werkgevers meer aandacht voor scholing te creëren. De deelnemers gaven aan dat het belangrijk is dat zij werkgevers kunnen overtuigen van de winst op de lange termijn; dat scholing de productiviteit van medewerkers verhoogt.



Ook het Productschap Tuinbouw geeft in informatie over modern werkgeverschap aan dat voor de ontwikkeling van de werknemer de relatie en de ondersteuning van de werkgever van belang is³. De inzet van een werkgever kan worden gedefinieerd als het geven van richting, ruimte en ruggeleuning aan de werknemer als het gaat om zijn ontwikkeling. Het functioneringsgesprek is daarvoor een belangrijk instrument. De leidinggevende doet er goed aan verschillende typen werknemers te onderscheiden: de dromer, de doener, de bezinner en de denker.

De **dromer** is geen onwelwillende kracht, maar hij moet zich even verplaatsen naar het hier en nu.

De **doener** steekt de handen uit de mouwen en gaat er tegenaan.

De **bezinner** wil eerst het waarom en het hoe van instructies een plaats geven.

En dan is er nog de **denker** die eerst denkt, soms een beter idee heeft en pas aan de slag gaat als daarover is gesproken.

Een goede, moderne werkgever herkent deze typen gaandeweg en speelt daarop in. Zo kan op passende wijze richting, ruimte en ruggeleuning aan de medewerker worden gegeven. Dit vergroot de verantwoordelijkheid die de werknemer zelf neemt voor zijn ontwikkeling.

In onderzoek van TNO naar de leercultuur binnen de AGF Groothandel wordt een leercultuur beschreven als een cultuur waarin leren en ontwikkelen wordt gewaardeerd en gestimuleerd⁴. Men onderscheidt informeel leren (*learning on the job*) en formeel leren (cursus en opleiding).

³ <http://www.tuinbouw.nl/artikel/modern-werkgeverschap>

⁴ TNO, Onderzoek leercultuur AGF, februari 2012

Het is van belang rekening te houden met de manier waarop werknemers leren en welke vorm van leren (informeel of formeel) het meest effectief is. Uit onderzoek van Basis & Beleid in de loonwerksector blijkt dat werkgevers ervaring en de juiste instelling van de werknemer belangrijker vinden dan opleiding⁵. Informeel leren is voor werknemers dan ook zeker van belang.

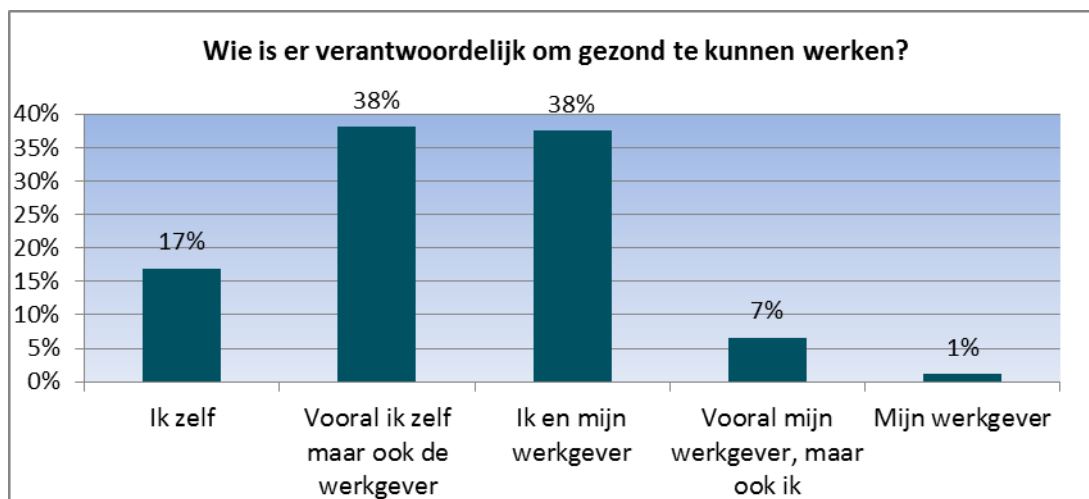
In onderzoek van Kenlog naar succesfactoren van medewerkers in de toekomst wordt ook intrinsieke gedrevenheid en discipline genoemd. Daarnaast worden als succesfactoren geïdentificeerd: ontwikkelen waar werknemers goed in zijn, het aankunnen van meer vrijheid en eigen verantwoordelijkheid, flexibiliteit, een schakel zijn tussen buiten- en binnenwereld en resultaatgericht werken⁶.

⁵ Basis & Beleid, *Onderzoek levensfasebewust personeelsbeleid in de cumelasector, april 2012*

⁶ Kenlog, *Veranderingen in de bloemisterijketen, juni 2011*

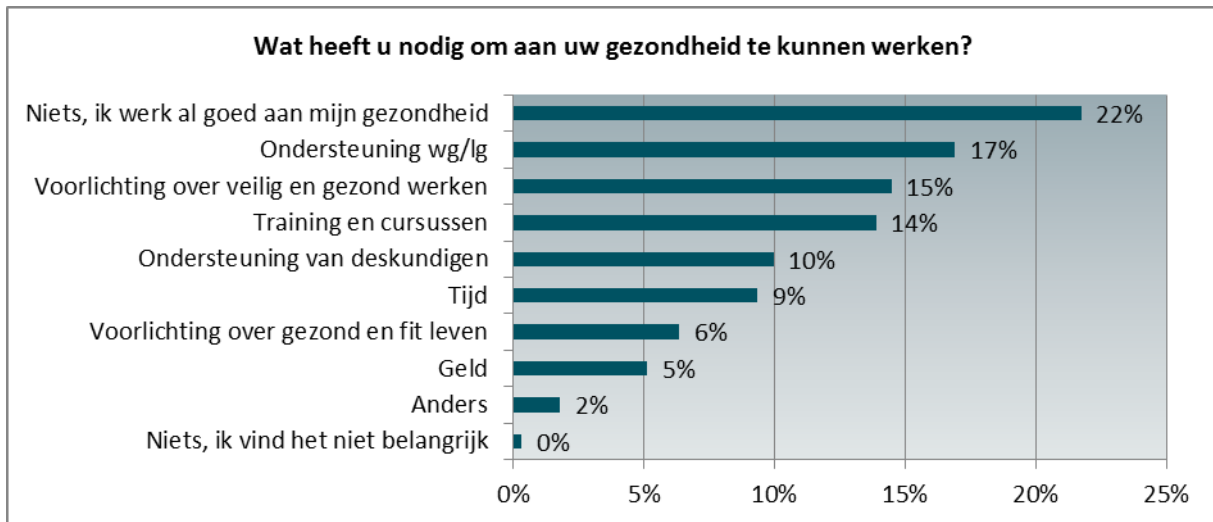
4. Gezondheid

Medewerkers geven het rapportcijfer 8,2 voor hun gezondheid om hun werk te kunnen doen. Op de vraag wie er verantwoordelijkheid is om gezond te kunnen werken, geeft 99% aan dat zij zich hier zelf verantwoordelijk voor voelen; 55% vindt zelfs dat deze verantwoordelijkheid (vooral) bij henzelf ligt. 70% Van de ondervraagden verwacht dat zij hun werk over vijf jaar nog steeds kunnen doen. 18% Denkt dit te kunnen, maar enkel als er tijdig aanpassingen worden gedaan, en 12% verwacht het niet; een deel hiervan geeft dit aan, omdat ze dan met pensioen zijn, maar een deel geeft ook aan te verwachten dat het werk dan te zwaar is. Lageropgeleiden, ouderen en medewerkers handel in groenten en fruit denken het minst vaak dat ze ongewijzigd hun huidige baan kunnen uitvoeren. Hoveniers zien zichzelf het meest vaak over vijf jaar hun huidige werk nog doen.



Vervolgens is aan de respondenten gevraagd wat zij nodig hebben om aan hun gezondheid te werken. 22% Geeft aan dat ze niets nodig hebben, omdat ze al voldoende aan hun gezondheid werken. Jongeren, hogeropgeleiden, vrouwen en medewerkers in de handel in groenten en fruit zijn het meest vaak van mening dat zij al goed aan hun gezondheid werken. 17% Geeft aan hiervoor ondersteuning van de werkgever nodig te hebben en 15% geeft aan voorlichting nodig te hebben. In de loonsector blijkt dat vooral werknemers die ouder zijn dan 45 jaar aangeven dat zij weinig instructies krijgen over de wijze waarop zij de werkzaamheden dienen uit te voeren. Tegelijkertijd blijkt ook dat oudere werknemers niet vaker, maar wel langer verzuimen⁷.

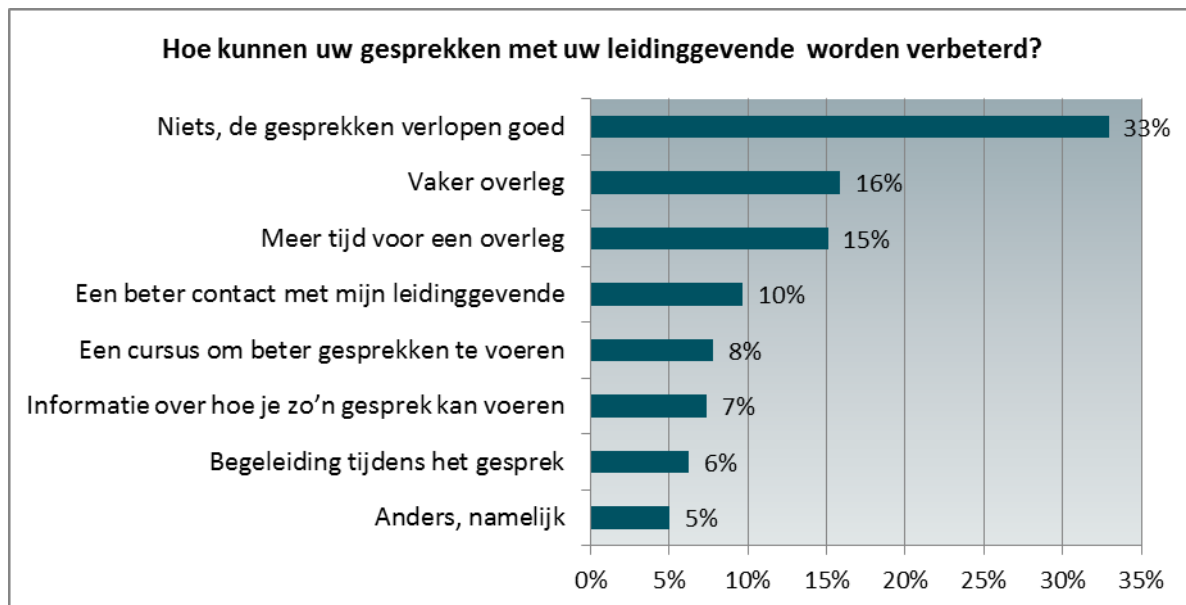
⁷ Basis & Beleid, Onderzoek levensfasebewust personeelsbeleid in de cumelasector, april 2012



30% Van de respondenten geeft aan regelmatig met de leidinggevende over de gezondheid te praten. Het thema 'gezondheid' is voor ouderen niet vaker dan voor jongeren onderwerp van gesprek. Van de 70% die niet praat over zijn gezondheid, geeft bijna de helft aan dat dit niet nodig is, omdat ze tevreden zijn over hun gezondheid. 14% Vindt dat dit de werkgever niks aan gaat en nog eens 14% geeft aan dat de werkgever hiervoor onvoldoende aandacht heeft. Wat veilig werken betreft, gaven de deelnemers van de groepsinterviews aan dat hierop veel controle plaatsvindt. Bij een aantal medewerkers is er eenmaal per week een fysiotherapeut aanwezig, waaraan men vragen kan stellen of bij wie men terecht kan met klachten. Dit heeft geleid tot een daling van het ziekteverzuim.

5. Dialoog

Aan medewerkers is gevraagd op welke manier de gesprekken met de leidinggevende verbeterd kunnen worden. Een derde van de respondenten geeft aan dat er niks nodig is, omdat de gesprekken al goed verlopen. Op de tweede en derde plek staat het aspect 'tijd': vaker overleg en meer tijd voor overleg. Op de vierde plaats staat een beter contact met de leidinggevende. 35-50-jarigen geven het minst vaak aan dat zij de gesprekken goed vinden verlopen. Medewerkers in de handel in groenten en fruit en vrouwen geven het vaakst aan dat het gesprek goed verloopt. In de groepsinterviews werd aangegeven dat medewerkers het prettig vinden als zij zich kunnen voorbereiden op een gesprek. Sommigen krijgen op voorhand een formulier ten behoeve van het functioneringsgesprek, zodat zij kunnen zien wat er wordt besproken en zich hierop kunnen voorbereiden. Ook gaven de deelnemers aan dat het zou kunnen helpen om wat voorbeelden te zien van het verloop van een functioneringsgesprek.



6. SWOT-analyse

Op basis van de resultaten uit de deskresearch, enquête en groepsinterviews is een SWOT-analyse gemaakt ten behoeve van de inzet van praktische instrumenten. Daarna volgt een toelichting op het schema.

<p>Sterkten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beleving werkplezier is hoger dan gemiddeld • medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor werkplezier, gezondheid en ontwikkeling • Laag ziekteverzuim • Sectoren ondernemen diverse initiatieven (excelleren nu, agro opleidingshuis, activiteiten vanuit preventiefonds, intersectorale mobiliteit, etc.) 	<p>Zwakten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frequentie (functionerings)gesprekken • Inhoud (functionerings)gesprekken (60% praat met leidinggevende over werkplezier, 50% over ontwikkeling en 30% over gezondheid) • Informatie over opleidingsmogelijkheden • Loopbaanbegeleiding • Functieroulatie • Bewustzijn medewerkers toekomst
<p>Kansen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Belang dat wordt gehecht aan relatie en ondersteuning door leidinggevende en collega's • Tijd voor gesprekken • Ondersteuning medewerker in het voeren van functioneringsgesprekken • Informatievoorziening • Intersectorale mobiliteit • Schaalvergroting HRM-functie • Jongeren voelen zich vaker verantwoordelijk 	<p>Bedreigingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tijdsdruk (concurrentie/targets) • Werkdruk • Onderscheid tussen kleine en grote bedrijven; vaak minder mogelijkheden voor doorgroei en scholingsmogelijkheden bij kleine bedrijven • Tweedeling door opleidingsniveau (productie-overig) • Veel flex-/bepaalde tijd-contracten

Sterkten

Uit het onderzoek komt naar voren dat de beleving van het werkplezier hoog scoort. Opvallend is de grote mate van verantwoordelijkheid die medewerkers voelen voor hun eigen werkplezier, gezondheid en ontwikkeling. De hoge mate van plezier in het werk en het gevoel van eigen verantwoordelijkheid leveren wellicht een positieve bijdrage aan het ziekteverzuim in de onderzochte sectoren; deze is laag. Vanuit sociale partners zijn al veel initiatieven genomen op het gebied van ontwikkeling, gezondheid en plezierig werken. Wel zijn deze nog vooral op werkgevers gericht.

Zwakten

De factor 'tijd' wordt vaak als knelpunt aangegeven bij het voeren van gesprekken. Ook komen in de functioneringsgesprekken vaak niet alle thema's aan de orde. Een belemmering bij het thema 'gezondheid' zou kunnen zijn dat medewerkers dit te veel als privé ervaren. Uit het onderzoek blijkt verder dat medewerkers informatie over opleidingen niet altijd goed kunnen vinden en er meer loopbaanbegeleiding zou kunnen plaatsvinden. Verder geven veel medewerkers in het onderzoek aan dat zij verwachten over vijf jaar nog steeds dezelfde baan te kunnen uitvoeren. De vraag is in hoeverre zij zich bewust zijn van de eigen en externe belemmeringen die hierbij kunnen optreden.

Kansen

Medewerkers hechten een groot belang aan de relatie met en ondersteuning van de leidinggevende en collega's. Aan werkgevers worden al veel instrumenten aangeboden om medewerkers te ondersteunen. Indien hier goed invulling aan wordt gegeven, zou dit medewerkers kunnen helpen met het zelf invullen van goed werknemerschap. Hetzelfde geldt voor schaalvergroting van de HRM-functie, waardoor het personeelsbeleid verder kan worden geprofessionaliseerd. Om de dialoog te verbeteren, zouden werkgevers verder meer tijd kunnen maken voor het voeren van het gesprek en zouden werknemers beter kunnen worden ondersteund in het voeren van een (functionerings)-gesprek. Om als medewerker zelf met de eigen ontwikkeling aan de slag te gaan, zou informatie over scholing en ontwikkeling beter ontsloten kunnen worden. Het bevorderen van intersectorale mobiliteit zou werknemers daarnaast meer mogelijkheden geven om zich breder inzetbaar te maken. Ten slotte blijkt uit het onderzoek de positieve trend dat jongeren zich meer zelf verantwoordelijk voelen voor hun werkplezier, ontwikkeling en gezondheid.

Bedreigingen

Er zijn verschillende bedreigingen voor medewerkers om verder invulling te geven aan goed werknemerschap. De hoge tijds- en werkdruk belemmeren de dialoog over en aandacht voor werkplezier, ontwikkeling en gezondheid. Daarnaast is er de bedreiging van een tweedeling en daarmee verschil in kansen en mogelijkheden ten aanzien van opleidingsniveau (productie-medewerkers versus overig), type contract (vast en flex) en bedrijfsgrootte (kleine versus grote werkgevers).

7. Conclusies en aanbevelingen

In het onderzoek is gekeken hoe medewerkers hun werkplezier, ontwikkeling en gezondheid ervaren, wat voor hen belemmeringen zijn om met deze thema's aan de slag te gaan, en wat hen hierin kan ondersteunen. Ook is onderzocht in hoeverre er nu dialoog plaatsvindt met de leidinggevende over deze thema's, wat de dialoog eventueel belemmert en hoe de dialoog zou kunnen worden bevorderd. Tot slot is onderzocht via welke kanalen medewerkers informatie over deze onderwerpen tot zich zouden willen nemen.

Medewerkers blijken zich in grote mate zelf verantwoordelijk te voelen voor hun werkplezier, ontwikkeling en gezondheid. Zij ervaren hun werkplezier en gezondheid over het algemeen goed; hun ontwikkeling voldoende. Om zelf met de thema's aan de slag te gaan, bleken medewerkers vooral ondersteuning nodig te hebben van hun werkgever. Bij het thema 'ontwikkeling' bleek daarnaast ook informatie over opleidingen gewenst. Deze informatie zouden werknemers het liefst tot zich nemen via de werkgever of via internet.

De ondersteuning van de werkgever wordt ingevuld middels de dialoog tussen werkgever en werknemer. Het voeren van een goede dialoog is dus van wezenlijk belang. Niet altijd werden de verschillende thema's echter regelmatig besproken met de leidinggevende. Dit kwam enerzijds, omdat medewerkers tevreden waren met hun huidige werkplezier, ontwikkeling en/of gezondheid; anderszijds, omdat de werkgever onvoldoende tijd of aandacht voor hen had. Om de dialoog te bevorderen, zou er vaker of meer tijd voor overleg moeten zijn en een beter contact met de leidinggevende. Ook is het belangrijk dat de werkgever zelf de meerwaarde inziet om medewerkers te faciliteren in hun werkplezier, ontwikkeling en gezondheid.

Op basis van de SWOT-analyse is hieronder een aantal aanbevelingen geformuleerd voor het ontwikkelen van praktische instrumenten om goed werknemerschap te stimuleren. De praktische instrumenten kunnen zich richten op een viertal factoren bij werknemers⁸:

- Kunnen: het bezitten van de juiste competenties en ervaring.
- Willen: push- en pull-motieven.
- Weten: wat zijn de mogelijkheden?
- Mogen: werkgever is vaak nodig.

Aanbeveling 1

Categorie: willen en mogen

Het ontwikkelen van een bewustwordingscampagne, gericht op het gesprek tussen de medewerker en leidinggevende: "In overleg met elkaar loont". Doelgroep is zowel de werkgever, als de werknemer. In deze campagne zou een onderscheid kunnen worden gemaakt in de werknemerstypen 'dromer', 'denker', 'doener' en 'bezinner'.

⁸ Linxx, EIM, Margriet Jongerius Management & Advies, *Verbinden op mobiliteit in de Agrofood en Tuinbouw*, februari 2011

Aanbeveling 2

Categorie: kunnen en weten

Het ontwikkelen van een stripboekje/online stripboek over functioneringsgesprekken om de medewerker op een laagdrempelige manier inzicht te geven in het functioneringsgesprek. Dit instrument kan worden weggezet via diverse kanalen, waaronder de scholingsconsulent. De scholingsconsulent komt binnen bij veel bedrijven. Dit zou een effectieve manier zijn om het instrument te verspreiden. Voorwaarde is wel dat dit in het pakket van de scholingsconsulent past.

Aanbeveling 3

Categorie: weten

Het beter ontsluiten van de informatie over scholing en toekomstperspectieven voor medewerkers door informatie over opleidingen en sectorale/intersectorale loopbaanpaden voor medewerkers inzichtelijk te maken en effectief te verspreiden. Dit zou het best kunnen worden opgepakt door de sector/het scholings- en ontwikkelingsfonds.

Aanbeveling 4

Categorie: willen

Nader onderzoek naar de eigen verantwoordelijkheid bij jongeren (medewerkers tot 35 jaar) en op welke manier deze eigen verantwoordelijkheid het best kan worden aangesproken. Uit het onderzoek blijkt al dat zij zich verantwoordelijk voelen en vaker in gesprek gaan over plezierig, competent en gezond werken. Het is van belang om te weten wat de medewerkers van de toekomst beweegt, zodat zij zo effectief mogelijk worden aangesproken. In dit onderzoek kan dan een verbinding worden gelegd met het onderzoek van Kenlog naar veranderingen in de bloemisterijketen, waarin een aantal succesfactoren voor toekomstige werknemers is geïdentificeerd (zie Hoofdstuk 3).
