

Personeelstekort tuinbouw

Auteur: Fons van Daele



Naam student: Fons van Daele

E-mail: 3019477@aeres.nl

Opleiding: Agrotechniek &
Management

Plaats: Dronten

Datum: 18-10-2019

Afstudeer docent: Marjan Dirksen

E-mail: m.dirksen@aeres.nl



DISCLAIMER

Dit rapport is gemaakt door een student van Aeres Hogeschool als onderdeel van zijn/haar opleiding. Het is géén officiële publicatie van Aeres Hogeschool. Dit rapport geeft niet de visie of mening van Aeres Hogeschool weer. Aeres Hogeschool aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor enige schade voortvloeiend uit het gebruik van de inhoud van dit rapport.

Voorwoord

Vanuit mijn opleiding Agrotechniek en Management aan de Aeres hogeschool in Dronten heb ik een onderwerp gekozen voor mijn afstudeerwerkstuk binnen de tuinbouw. Ik heb gekozen voor een onderzoek binnen de tuinbouwsector vanwege mijn tuinbouwachtergrond binnen het familiebedrijf. Door de vele berichten in het nieuws en eigen ervaring van het personeelstekort bij tuinbouwbedrijven in oogst- en productiemedewerkers wil ik hier mijn onderzoek op gaan richten.

Ik wil graag mijn afstudeerdocent Marjan Dirksen, mijn 2^e beoordelaar Carolien Oostveen en Judith van der Heide bedanken voor de begeleiding tijdens het maken van dit afstudeerwerkstuk.

Fons van Daele

Dronten, 18-10-2019

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	5
Abstract	6
1. Inleiding	7
1.1 De tuinbouwsector	8
1.2 Personeelstekort tuinbouw	11
1.3 Oogst- en productiemedewerkers	13
1.4 Werven van personeel	14
1.5 Human Resource Management	16
1.6 Knowledge gap	21
1.7 Afbakening.....	21
1.7 Hoofdvraag en deelvragen	22
1.9 Doelstelling.....	22
2. Materiaal en methode.....	23
2.1 Verantwoording per deelvraag	23
2.2 Interviews	23
3. Resultaten.....	26
3.1 Gegevensverzameling	26
3.2 Deelvraag 1.....	27
3.3 Deelvraag 2.....	27
3.4 Deelvraag 3.....	29
4. Discussie	32
4.1 Deelvraag 1.....	32
4.2 Deelvraag 2.....	33
4.3 Deelvraag 3.....	34
4.4 Reflectie onderzoek.....	34
5. conclusies en aanbevelingen.....	36
5.1 Conclusie deelvragen	36
5.1.1. Conclusie deelvraag 1.....	36
5.1.2. Conclusie deelvraag 2.....	36
5.1.3. Conclusie deelvraag 3.....	37
5.2 Conclusie hoofdvraag	38
5.3 aanbevelingen	38

Bronnenlijst	40
Bijlagen	43
Bijlage 1 Lonen per 1 januari 2019 Open Teelten alle sectoren.	43
Bijlage 2 interview ondernemers tuinbouw.....	44
Bijlage 3 interview oogst- en productiemedewerkers	47
Bijlage 4 Interviews Van Daele Fruit	50
Bijlage 5 interviews Witlofkwekerij LOF.....	56
Bijlage 6 Interviews Kalter Aardbeien	63
Bijlage 7 interview Dekker Chrysanten	69
Bijlage 8 Interviews Tielemans Groentekwekerij	74

Samenvatting

Veel bedrijven binnen de tuinbouwsector hebben moeite om voldoende personeel te vinden om de oogst- en productiewerkzaamheden te laten doen. Dit is flexibel werk dat routinematig, arbeidsintensief en gestandaardiseerd is. Dit werk wordt veelal gedaan door arbeidsmigranten uit Oost-Europa. Echter trekt daar de economie in de meeste landen ook aan waardoor er steeds meer arbeidsmigranten in hun eigen land gaan werken in plaats van het buitenland.

Het doel van dit onderzoek is het adviseren van ondernemers binnen de tuinbouwsector over oplossingen en mogelijkheden voor het personeelstekort in de huidige markt. Met dit rapport zal een advies aan ondernemers binnen de tuinbouwsector gegeven worden om zich te kunnen onderscheiden van andere bedrijven betreffende het behouden van personeel. Daarom is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *Hoe kunnen Nederlandse tuinbouwbedrijven oogst- en productiemedewerkers aan zich binden?*

Om deze vraag te onderzoeken zijn er interviews gehouden onder oogst- en productiemedewerkers uit Oost-Europa en met ondernemers binnen de tuinbouwsector in Nederland. De interviews zijn gehouden bij tuinbouwbedrijven door heel Nederland van verschillende groottes: Van Daele Fruit in Dronten, LOF in Espel, Kalter aardbeien in IJsselmuiden, Dekker Chrysanten in Hensbroek en Tielemans in Boekel.

Uit deze interviews kwam naar voren dat de tuinbouwbedrijven allemaal problemen hadden om personeel te vinden. De arbeidsmigranten die al in Nederland zitten komen allemaal graag naar Nederland. Echter blijkt dat er maar 9% van de potentiële arbeidsmigranten naar Nederland komt. De rest gaat liever naar Duitsland, Engeland of Noorwegen omdat de lonen daar beter zijn. Daarom wordt er aanbevolen om in te spelen op behoeftes van de arbeidsmigranten uit Oost-Europa zodat deze gemotiveerd en tevreden raken van de werkzaamheden en zich uiteindelijk gaan binden met het bedrijf. De belangrijkste behoeftes van de arbeidsmigranten zijn een passende beloning, zekerheid van werk, goede arbeidsomstandigheden, uitdagend werk en verantwoordelijk werk.

Abstract

Many company's at the horticulture sector have issues to gather enough people to harvest and process their products. The work that should be done is flexible, routinely, labor intensive and standard. This is the job that used to be done by employees that come from the East of Europe. But the economy in East-Europe is growing and that's why less people from the East of Europe start working in Holland.

The purpose of this research is to give an advice to the entrepreneurs of the horticulture sector. The advice is about the solutions and possibilities to the short staffed company's at the current market. With this paper entrepreneurs in the horticulture sector get some advice about how to keep their staff working for them and how to be distinguish to their rivals. This is why we drew up this research question: *How can horticulture companies in Holland bind Harvest and processing employees to their company?*

To investigate this question there have been held some interviews with labormigrants from the East of Europe and some entrepreneurs that are working in the horticulture sector in Holland. The interviews have been held in all kinds of places in Holland and at companies that differ in size. The interviews have been held at the companies as following: Van Daele Fruit in Dronten, LOF in Espel, Kalter aardbeien in IJselmuiden, Dekker Chrysanten in Hensbroek en Tielemans in Boekel.

Out of these interviews there could be concluded that horticulture company's in Holland having trouble finding enough people for harvest and production jobs. The labor migrants that have been interviewed were very positive about Holland. Only 9% off the potential labor migrants would like to come to Holland. The others would rather go to Germany, England or Norway because of the higher wages.

That's why it's recommended to respond to the needs of labor migrants out of the East of Europe. If you do these people will be highly motivated on their work and finally will bind with the company. The most important needs of labor migrants are appropriate wages, to be sure of work, good working conditions, work that is challenging and responsibilities at work.

1. Inleiding

Wat begint een bedrijf zonder zijn personeel? Zonder personeel dienen werkgevers hun productieprocessen aan te passen, in te perken of te verplaatsen naar andere landen (Heyma, Bisschop, & Biesenbeek, C., 2018). De krapte op de arbeidsmarkt binnen de tuinbouwsector begint op te lopen (Rolvink Couzy, 2018). Wat kunnen tuinbouwbedrijven eraan doen om ervoor zorgen dat zij voldoende personeel vinden en behouden om te kunnen blijven groeien?

De Nederlandse Omroep Stichting (NOS) meldt dat de tuinbouwsector momenteel afhankelijk is van de arbeidsmigranten. Met alleen Nederlandse werknemers krijgen de tuinbouwondernemers het werk niet gedaan (NOS, 2019).

Recent werd het artikel 'Meer polen' klinkt werkgevers en uitzenders als muziek in de oren' gepubliceerd in het Financieel Dagblad. Dit artikel heeft voor een groot deel bijgedragen aan de aanleiding van het onderzoek. In het artikel is omschreven hoe belangrijk de arbeidsmigrant voor Nederland is. 'VNO-NCW en MKB-Nederland stellen dat arbeidsmigranten uit de EU essentieel zijn om economie en bedrijven draaiende te houden' (Winkel, 2019, p. 14).

Maar als arbeidsmigranten zo belangrijk zijn voor Nederland en daarmee ook voor de tuinbouwbedrijven in Nederland, waarom worden arbeidsmigranten dan zelfs gewaarschuwd om niet in Nederland te gaan werken? 'Pas op! Laat je niet uitbuiten in Nederland' (De vries, 2019, p. 19) is de titel van een nieuwsbericht uit de Volkskrant. In dit bericht staat onder andere omschreven dat arbeidsmigranten werken onder een nulurencontract zonder de implicaties te beseffen, minder uren kunnen werken als voorgespiegeld, onregelmatige werktijden hebben en lagere inkomsten hebben doordat de werkgevers geld inhouden voor huisvesting en vervoer. Daarnaast valt de huisvesting ook vaak tegen.

1.1 De tuinbouwsector

Het vraagstuk binnen het onderzoek gaat in op de tuinbouwsector. Om een actueel en duidelijk beeld te krijgen van de tuinbouwsector in Nederland zijn cijfers, trends en ontwikkelingen omschreven.

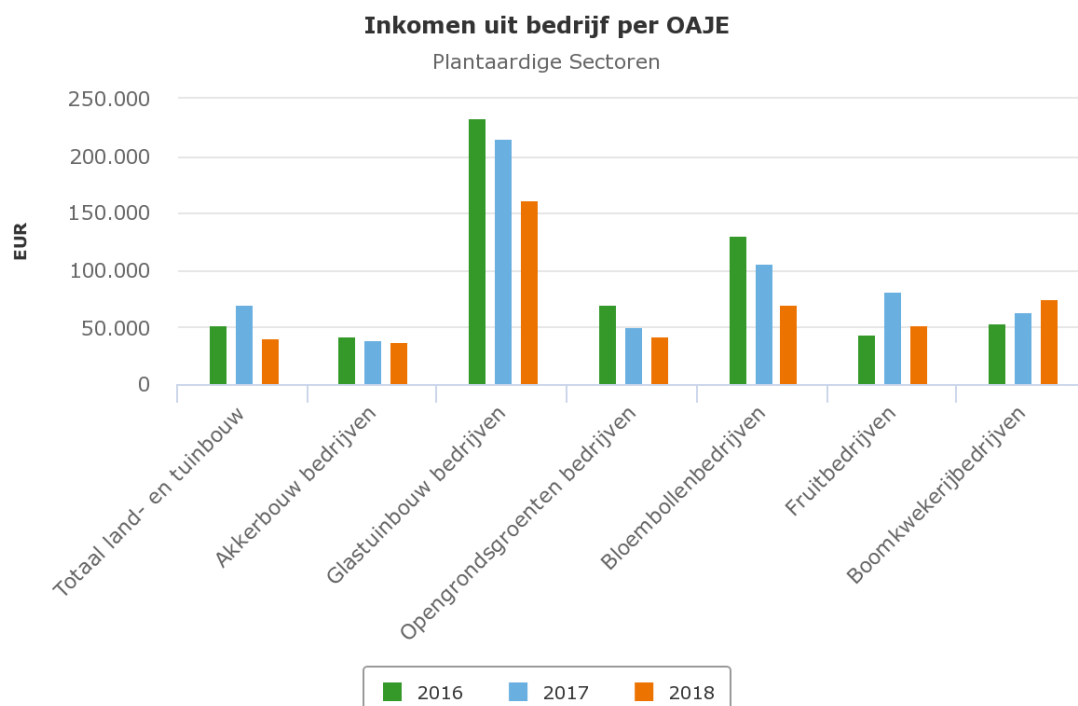
De tuinbouwsector is verdeeld in de volgende sub sectoren: glasgroente- en glassierteelt, boomteelt, bloembollenteelt, fruitteelt, vollegrondsgroenteteelt en paddenstoelenteelt. Deze sectoren verschillen behoorlijk qua bedrijven, aard van de productie, producten, organisatie en markt. Er zijn echter ook veel overeenkomsten in trends, kansen en bedreigingen.

Aantallen en oppervlakte tuinbouwbedrijven Nederland

In 2016 zijn er in totaal 7389 tuinbouwbedrijven met 99.440 hectare grond in Nederland (Centraal bureau voor statistiek, 2019). Het aantal bedrijven in de tuinbouwsector neemt ieder jaar af. Uit de statistieken van het CBS is af te leiden dat het aantal bedrijven binnen de tuinbouwsector per jaar gemiddeld 5% af neemt van het jaar 2000 tot en met 2016. Het gemiddeld aantal hectares per bedrijf neemt echter met 5% toe waardoor er weinig veranderd aan het totale areaal tuinbouwgrond binnen Nederland (Centraal bureau voor statistiek, 2019).

Inkomen, opbrengsten en kosten

Het gemiddelde inkomen uit bedrijf voor de land- en tuinbouwbedrijven in 2018 wordt geraamd op ongeveer 42.000 euro per onbetaalde arbeidsjaareenheid (AJE). De meeste arbeid binnen land- en tuinbouwbedrijven wordt geleverd door ondernemers en gezinsleden, die veelal geen salaris ontvangen. Hun betaalde arbeid wordt uitgedrukt in aje's. Het gemiddelde inkomen is met bijna 30.000 euro gedaald ten opzichte van het historische topjaar 2017 (Agrimatie, 2018).

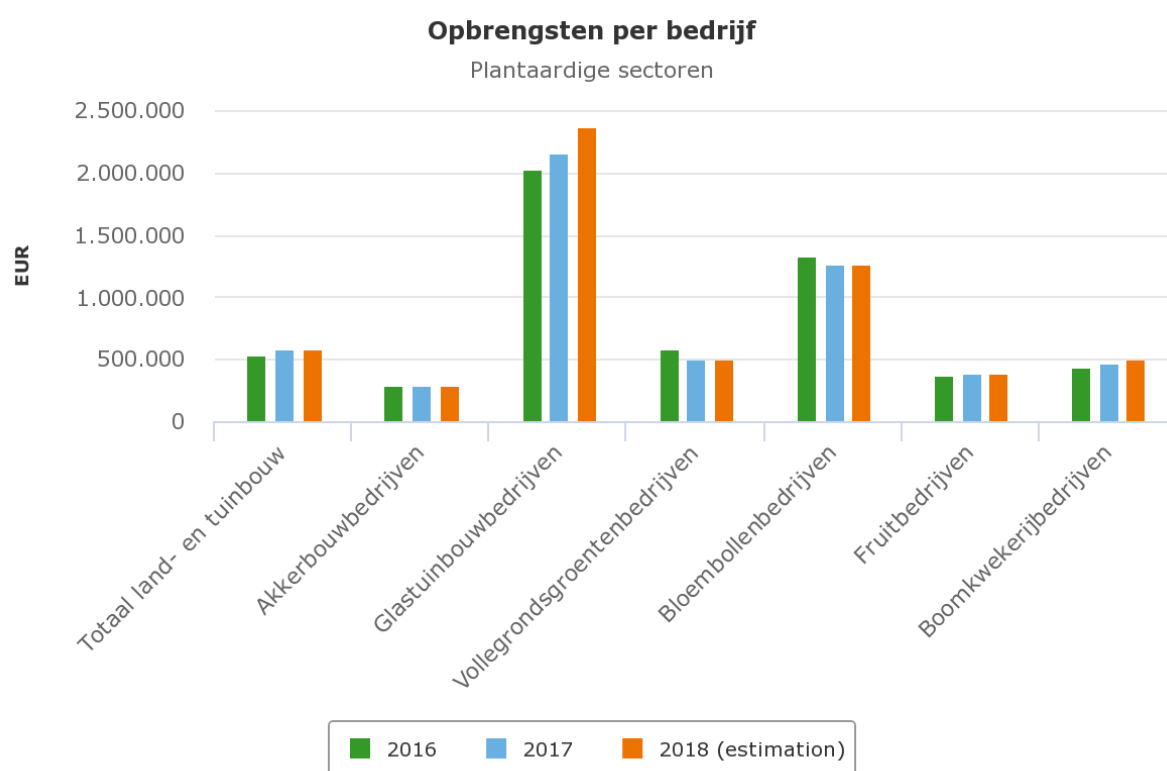


Bron: Bedrijveninformatienet.

Figuur 1 Inkomen uit bedrijf per OAJE. Overgenomen uit *Inkomen land- en tuinbouw flink gedaald na topjaar 2017* door Agrimatie, 2018.

De laatste jaren daalt het gemiddelde inkomen in de tuinbouw per onbetaalde AJE in alle sectoren behalve de boomkwekerij zoals weergegeven in Figuur 1. Dit wordt veroorzaakt door de gemiddelde sneller stijgende kosten dan opbrengsten binnen de sector.

De opbrengsten per bedrijf in de tuinbouwsector zijn de laatste jaren aardig constant behalve in de glastuinbouw. In de glastuinbouw stijgen de opbrengsten de laatste jaren sterk in vergelijking met de andere land- en tuinbouwsectoren zoals te zien is in figuur 2. De opbrengst stijging in de glastuinbouw wordt veroorzaakt door de goede resultaten uit de sierteeltbedrijven, de stijging van de komkommer opbrengsten, hogere opbrengsten uit verkoop van energie en schaalvergroting (Agrimatie, 2018). In de andere sectoren zijn de opbrengsten de laatste jaren vrij stabiel. Bij de boomkwekerijbedrijven is een lichte stijging van het inkomen te zien in figuur 1 dankzij een herstellende vraag naar de producten binnen de markt. In de vollegrondsgroenten bedrijven is een lichte inkomensdaling te zien als gevolg van de lagere kilogram opbrengsten door de droogte weergegeven in Figuur 2. In de fruitteelt waren de KG-opbrengsten juist zeer goed alleen maar de afzetprijzen laag als gevolg van een groot aanbod binnen de EU wat resulteert in een ongeveer gelijkblijvende opbrengst voor de sector. Binnen de bloembollenteelt dalen de inkomens als gevolg van lagere KG-opbrengsten en daarnaast ook nog eens lagere productprijzen bij de lelies.

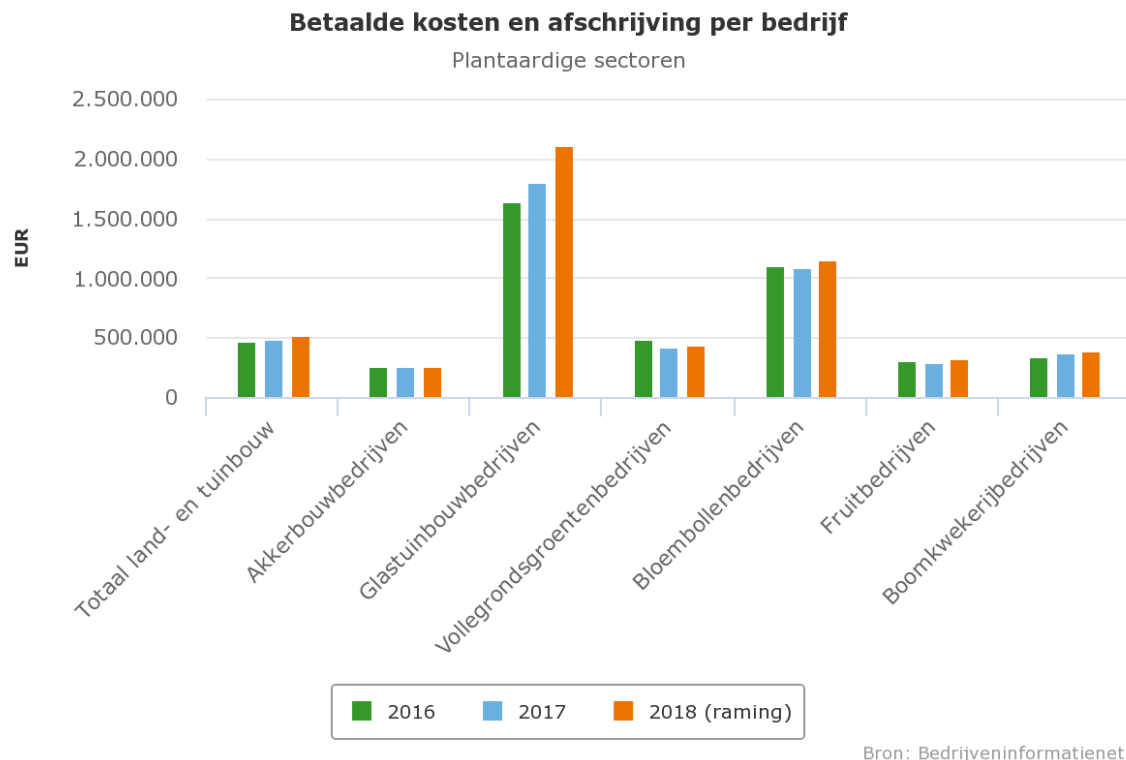


Bron: Bedrijveninformatienet.

Figuur 2 Opbrengsten per bedrijf. Overgenomen uit *Inkomen land- en tuinbouw flink gedaald na topjaar 2017* door Agrimatie, 2018.

De kosten stijgen gemiddeld de laatste jaren in de land- en tuinbouw. Binnen de tuinbouwsector is deze kostenstijging het grootst in de glastuinbouwsector zoals dat te zien is in figuur 3. Deze sterk stijgende kosten zijn voor een groot deel veroorzaakt door hogere prijzen voor gas en elektriciteit. De energie kosten zijn in 2018 zo'n 33% hoger dan in 2017

en zijn geraamd op gemiddeld €350.000 per bedrijf. “In de glastuinbouw wordt veel gewerkt met meerjarige gascontracten en doordat veel contracten, die in een gasprijs-technische gunstige periode zijn afgesloten, in 2017/2018 afliepen, is de prijsstijging voor bedrijven hoger dan volgens de marktprijs zou mogen worden verwacht” (Agrimatie, 2018). Deze kosten zijn echter wel voor een deel gebruikt om elektriciteit te produceren voor het openbare net waardoor de opbrengsten ook gestegen zijn.



*Figuur 3 Betaalde kosten en afschrijving per bedrijf. Overgenomen uit *Inkomen land- en tuinbouw flink gedaald na topjaar 2017* door Agrimatie, 2018.*

Schaalvergroting

Er is sprake van schaalvergroting binnen de sector. Het aantal tuinbouwbedrijven blijft dalen maar het aantal hectares per bedrijf wordt ieder jaar groter. Glastuinbouwbedrijven van 30 hectare of meer zijn geen uitzondering. Het aantal hectares dat tuinbouwbedrijven in Nederland bezitten is gemiddeld vanaf het jaar 2000 niet of nauwelijks verandert (Centraal bureau voor statistiek, 2019).

“Individuele primaire producenten, telersverenigingen of coöperaties combineren eigen productie met importproducten om het totale assortiment jaarrond te kunnen leveren” (Berkhout et al., 2018, p14). Het is gemakkelijker om het jaar rond te kunnen leveren door een versnelde import van producten. Doordat veel bedrijven steeds groter worden door samenwerkingsverbanden is het mogelijk producten sneller te leveren tegen lagere prijzen. Er wordt gewerkt met lagere voorraden maar de leverbetrouwbaarheid en service dient hoog gehouden te worden. Door deze vorm van schaalvergroting is het voor de kleinere partijen moeilijker om te kunnen concurreren. De kleinere producenten proberen zich dan ook steeds meer op nichemarkten te richten.

Personeel

Als gevolg van de schaalvergroting binnen de tuinbouw is een dalende werkgelegenheid ontstaan blijkt uit een rapport van het UWV. Volgens Kalkhoven & van Uitert (2016) blijft de werkgelegenheid binnen de sector de komende jaren verder dalen. Door mechanisering en technologische ontwikkelingen produceert de sector steeds meer met minder arbeidskrachten.

Door schaalvergroting en de afnemende inzet van gezinsleden wordt er steeds vaker beroep gedaan op flexibele krachten. Dit kunnen bijvoorbeeld scholieren zijn of huisvrouwen, maar ook werknemers uit Midden- en Oost-Europa (MOE-Landers). Vaak gaat het om seizoenarbeiders die worden ingezet bij de oogst. Seizoenarbeiders kunnen in dienst zijn van agrarische bedrijven, maar vaak worden zij bemiddeld via uitzendbureaus (Kalkhoven & Uitert, 2016, p. 4).

Ondanks de dalende werkgelegenheid in de tuinbouwsector is er momenteel een personeelstekort wat steeds groter wordt. Er is in de sector met name een grote vraag naar oogst- en productiemedewerkers (Rolvink Couzy, 2018).

1.2 Personeelstekort tuinbouw

Als gevolg van de schaalvergroting en een aantrekkelijke economie in Nederland hebben veel tuinbouwbedrijven met een grote uitdaging te maken. Hoe kom je op het juiste moment aan voldoende geschikt personeel en hoe behoud je deze?

De tuinbouwsector kampt momenteel met een personeelstekort. Volgens de verwachtingen zal het tekort in 2019 alleen maar groter worden. De vacaturegraad (het aantal vacatures per 1000 banen) is binnen twee jaar tijd in de land- en tuinbouw gestegen van 9 naar 20. “In het derde kwartaal van 2018 stonden 2400 vacatures open en steeds meer boeren en tuinders ervaren het tekort aan arbeidskrachten als een belemmering in hun bedrijfsvoering” (Rolvink Couzy, 2018). Het tekort aan arbeidskrachten lijkt vreemd omdat er juist een dalende werkgelegenheid is binnen de sector. De laatste jaren vindt er een verschuiving plaats van vaste naar flexibele krachten in de sector. Circa 42% van alle werknemers in de land- en tuinbouw heeft een flexibel arbeidscontract en daar zijn de uitzendkrachten nog niet in verwerkt (Kalkhoven & Uitert, 2016, p. 4). Dit wordt voor een groot deel veroorzaakt door dat men in de tuinbouwsector veel met seizoenswerk te maken heeft.

“In de tuinbouw heeft men met name behoefte aan oogst- en productiemedewerkers” (Rolvink Couzy, 2018). Deze medewerkers doen vaak flexibel werk dat routinematig, arbeidsintensief en gestandaardiseerd is waarbij internationaal geconcurrereerd dient te worden op prijs blijkt uit onderzoek (Heyma et al., 2018, p28). Berkhout et al. (2014) laten zien dat arbeidsmigranten vooral matchen op werkzaamheden die zijn gestandaardiseerd (laaggeschoolde arbeid), arbeidsintensief zijn, waarbij internationaal wordt geconcurrereerd op prijs (weinig productdifferentiatie) en de beheersing van de Nederlandse taal minder belangrijk is. Werkloze Nederlanders welke ook geschikt zouden kunnen zijn voor dit werk zijn meestal onvoldoende gemotiveerd en niet flexibel. “Het draait in de branche om beschikbaarheid en flexibiliteit. Dat vinden Nederlanders heel vervelend om te horen. Zij

willen vastigheid. Maar het type werk vraagt om een flexibele schil. Het businessmodel leent zich niet voor vast werk” (Heyma et al., 2018, p. 23). Uit eerder onderzoek van SEO blijkt dat arbeidsmigranten zo flexibel kunnen zijn omdat ze vaak nog jong zijn, geen kinderen hebben en tijdelijk in Nederland werkzaam zijn waardoor ze ook gemakkelijk wisselen van woonplaats (Berkhout et al., 2014, p. 66).

Arbeidsmigranten zijn niet meer weg te denken uit de Nederlandse tuinbouw. In de jaren zestig kwamen de eerste arbeidsmigranten vanuit Turkije en Marokko naar Nederland om productiepieken in de tuinbouw op te vangen. Sindsdien vormen migranten een belangrijke groep arbeidsaanbod voor de tuinbouw (Berkhout et al., 2014, p. 30).

Het probleem op dit moment is echter dat de stroom arbeidsmigranten uit de MOE-landen op begint te raken en de vraag door de groeiende economie alleen maar toe neemt. Arbeidsmigranten uit MOE-landen (Midden- en Oost-Europa) worden gedefinieerd als werknemers bij bedrijven in Nederland die als eerste nationaliteit Pools, Tsjechisch, Slowaaks, Hongaars, Lets, Ests, Litouws, Sloveens, Roemeens of Bulgaars hebben. Het grootste gedeelte van de arbeidsmigranten bestaat uit Polen. Ongeveer 70% van de arbeidsmigranten zijn Pools (CBS, 2018). Frank van Gool ziet hier een groot probleem ontstaan. De CEO van OTTO Workforce, de grootste internationale arbeidsbemiddelaar in Europa. “Nederland heeft de komende jaren behoefte aan 150.000 tot 200.000 arbeidsmigranten” (OTTO Workforce, 2019). Volgens Van Gool is het ondertussen van groot belang dat Nederland zich inzet om de arbeidsmigranten die zo hard nodig zijn naar Nederland te halen. “Ons land is namelijk allang niet meer de eerste keus. Wij bezetten de vierde plaats als het gaat om landen waar de buitenlandse werknemers naar toe gaan. Dat is problematisch.”

En wij Nederlanders denken natuurlijk dat al deze arbeidsmigranten in het thuisland staan te popelen om naar Nederland te komen. Niets is minder waar. Slechts 9% van de potentiële arbeidsmigranten heeft interesse om naar Nederland te komen. Veel liever gaat men naar Duitsland (33%), waar de reistijd naar het thuisland veel korter is. Maar waar ook de salarissen en secundaire voorwaarden, zoals kinderbijslag en contracten veel beter zijn. Op de tweede plaats komt Engeland, omdat communicatie in de Engelse taal gemakkelijker is en men de taal ook kan verbeteren. En voor Nederland komt dan nog Noorwegen met 11%, omdat de salarissen daar veel hoger zijn dan in Nederland (Otto Workforce, 2018).

In een recent artikel in de Volkskrant over werkomstandigheden van arbeidsmigranten (De Vries, 2019, p. 19) is omschreven dat arbeidsmigranten zich slecht behandeld voelen in Nederland. “Pas op! Voorzichtig! Werken in Nederland is niet wat je je ervan voorstelt.” Het aantal uren dat de arbeidsmigranten kunnen werken is vaak minder als afgesproken, inkomsten vallen lager uit door huisvesting en boetes, onregelmatige werktijden, slechte woonomstandigheden, et cetera. Er zijn dus vele aspecten waardoor arbeidsmigranten eerder voor een ander land als Nederland kiezen.

Van Gool voorspelt dat de Europese arbeidsmarkt binnen tien jaar niet meer toereikend is en dat er meer werknemers vanuit Azië naar Nederland zullen komen (Otto Workforce 2019). Momenteel zijn uitzendbureaus vanwege de tekorten begonnen met het rekruteren van arbeidskrachten in Azië. 'Als de economie doorgroeit, verwachten we dat Europa vanaf 2030 tientallen miljoenen arbeidskrachten te kort komt' (OTTO Workforce, 2018).

Nederland is echter niet het enige land die de arbeidsmigranten hard nodig heeft. Er zal alles aan gedaan moeten worden door ondernemers binnen de tuinbouwsector om het toch aantrekkelijk te maken voor de arbeidsmigranten om in Nederland binnen de sector te komen werken. Er zijn in Nederland namelijk vele andere sectoren waar ook wordt gevraagd om personeel dat routinematig, arbeidsintensief en gestandaardiseerd werk wil doen waarbij internationaal geconcentreerd dient te worden op prijs. Het gaat dan om de volgende sectoren: logistiek, voedingsindustrie, metaalindustrie, landbouw en transport (Heyma et. al., 2018).

1.3 Oogst- en productiemedewerkers

Binnen de sector is met name behoefte aan oogst- en productiemedewerkers. Oogst- en productiemedewerkers doen vaak flexibel werk dat routinematig, arbeidsintensief en gestandaardiseerd is. Hier vallen werkzaamheden onder als:

- Inpakken
- Sorteren
- Oppotten
- Oogsten
- Snoeien
- Stekken
- Onkruid verwijderen
- Heftruck rijden
- Dunnen
- Schoonmaken.

"Het werk is meestal arbeidsintensief en gestandaardiseerd voor laaggeschoold personeel waarbij de beheersing van de Nederlandse taal minder belangrijk is" (Heyma et al., 2018, p. 14). Daarnaast zijn veel oogst werkzaamheden seizoensgebonden waardoor van een werknemer verwacht wordt dat werktijden flexibel ingedeeld worden. "Een belangrijke reden waarom tuinders graag werken met arbeidsmigranten is de flexibiliteit. Tuinders zijn in staat om arbeidsmigranten een korte periode in te zetten en zitten niet aan een werknemer vast als het piekseizoen afgelopen is" (Berkhout, 2014, p. 31). Arbeid, energie en plantmateriaal vormen de belangrijkste kostenposten op tuinbouwbedrijven. Van de gemiddelde kosten op een tuinbouwbedrijf bestaat 22% uit arbeid (Agrimatie, 2018). "Loonkosten vormen een groot bestanddeel van de totale productiekosten voor een tuinder. Door de hoge loonkostenquote zijn veel werkgevers in de tuinbouw op zoek naar de laagste loonkosten, en komen daarom vaak uit bij Oost-Europese uitzendkrachten." (Berkhout et al., 2014, p. 31).

De lonen van oogst- en productiemedewerkers in de tuinbouw zijn meestal gelijk aan het minimumloon voor de betreffende cao om de loonkosten zo laag mogelijk te houden. Oogst- en productiemedewerkers in de tuinbouw vallen onder de cao's open teelten, glastuinbouw of paddenstoelen. Daarnaast is het mogelijk om arbeidskrachten in te schakelen onder de regeling piekarbeiders en zaterdaghulp. Werknemers die onder deze regeling vallen mogen worden betaald tegen het minimumloon zoals weergegeven in figuur vier. Er mag een werkweek van gemiddeld achtenveertig uur worden overeengekomen en er gelden gunstigere toeslagen bij overwerk. Dit is echter alleen voor een periode van maximaal acht aaneengesloten weken per jaar. De werkzaamheden dienen uitsluitend routinematig en gerelateerd aan oogst en teeltwerkzaamheden te zijn.

Van toepassing per 1 januari 2019		
Leeftijd	maandloon	uurloon
22 jaar en ouder(*)	€1.615,80	€9,82
21 jaar	€1.454,22	€8,84
20 jaar	€1.292,64	€7,86
19 jaar	€1.131,06	€6,87
18 jaar	€969,48	€5,89
17 jaar	€807,90	€4,91
16 jaar	€727,11	€4,42
15 jaar	€646,32	€3,93

Figuur 4 Loon Seizoenarbeiders en zaterdaghulpen. Overgenomen uit *Collectieve arbeidsovereenkomst voor de open teelten* door Actor bureau voor sectoradvies, 2018

Werknemers die niet binnen de regeling seizoensarbeid vallen worden beloond volgens de loontabel uit de cao (zie Bijlage 1). De lonen zijn ingedeeld op leeftijd waarbij werknemers ouder dan tweeëntwintig jaar ieder jaar dat zij werkzaam zijn bij hetzelfde bedrijf een trede stijgen in de loontabel. De schalen in de loontabel behoren bij de functie die de werknemer vervult. Oogst- en productiemedewerkers behoren tot schaal B (Actor bureau voor sectoradvies, 2018).

1.4 Werven van personeel

Het personeelstekort blijft oplopen binnen de tuinbouwsector (Rolvink Couzy, 2018). Het is daarom noodzakelijk dat bedrijven bezig blijven met het werven van personeel. Nieuwe wervingsstrategieën dienen toegepast te worden om vacatures van de bedrijven te kunnen vervullen.

Onlangs is er onderzoek gedaan door het UWV naar de zoektocht van Nederlandse bedrijven naar personeel (Wagenaar & Wit, 2018). Hieruit is gebleken dat het plaatsten van vacatureteksten de belangrijkste wervingsmethode is van werkgevers zoals ook te zien is in figuur vijf. In het onderzoek wordt er onderscheid gemaakt in drie soorten wervingsmethoden. Zelf een vacature tekst plaatsen, zelf kandidaten benaderen of hulp van

een externe organisatie inschakelen. Soms werden er meerdere wervingsmethoden tegelijkertijd gebruikt waardoor de percentages opgeteld boven de 100% uitkomen.

	Zelf een vacaturetekst plaatsen	Zelf actief kandidaten benaderen	Hulp van een externe organisatie inschakelen
Beroepsklasse			
Pedagogische beroepen	90%	28%	13%
Creatieve en taalkundige beroepen	95%	33%	12%
Commerciële beroepen	76%	31%	28%
Bedrijfseconomische en administratieve beroepen	81%	27%	32%
Managers	81%	36%	34%
Openbaar bestuur, veiligheid en juridische beroepen	95%	13%	19%
Technische en productie beroepen	73%	41%	46%
ICT beroepen	83%	44%	54%
Agrarische beroepen	50%	54%	30%
Zorg en welzijn beroepen	91%	34%	19%
Dienstverlenende beroepen	88%	32%	15%
Transport en logistiek beroepen	78%	33%	33%
Overig	84%	35%	24%
Minimum opleidingsniveau			
Laag	77%	32%	24%
Middelbaar	83%	35%	26%
Hoog	86%	35%	34%
Totaal	82%	34%	28%

Figuur 5. Manier waarop een functie is geworven. Overgenomen uit *hoe werven werkgevers* door Wagenaar & Wit, 2018.

Het aantal personen dat wordt aangenomen zonder externe werving is in verhouding tot het aantal externe vacatures het grootst in de landbouwsector, waar per 10 externe vacatures 6 personen zonder externe werving worden aangenomen. Tegelijkertijd bleek eerder dat het aandeel bedrijven in de landbouw dat personen aanneemt zonder externe werving vrij laag is. Het hoge verhoudingsgetal is het gevolg van het relatief lage aantal externe vacatures dat in de landbouwsector voorkomt. Daarnaast wordt er in de sector door diverse branches veel gebruik gemaakt van de (tijdelijke) inzet van personeel die via-via in contact komt met de werkgever (scholieren en kennissen) bij piekperioden waarbij tijdelijk extra werk te verzetten is, wat typerend is voor de sector. In deze gevallen valt het aantal personen dat zonder externe werving is aangenomen hoog uit (Wagenaar & Wit, 2018, p. 8).

“Bedrijven nemen ook personeel aan zonder dat zij hiervoor een externe vacature plaatsen. Zo kan iemand bij een bedrijf binnenlopen met de vraag of ze nog personeel nodig hebben, via een medewerker voorgedragen worden bij een werkgever of doorstromen in een baan na een stageperiode” (Wagenaar & Wit, 2018, p. 7).

1.5 Human Resource Management

Als er slecht aan te tonen valt waarom werknemers bij een bedrijf in de agrarische sector terechtkomen, dan wordt het lastig een goede wervingsmethode te selecteren. Om toch te willen begrijpen waarom werknemers bij een bepaald bedrijf terecht komen kun je gebruik maken van HRM (Human Resource Management). "Human Resource Management gaat over alles wat een organisatie doet om de medewerkers productief te laten zijn. Tegelijkertijd moet HRM ervoor zorgen dat de arbeidsrelatie in evenwicht is en voldoet aan maatschappelijke normen en verwachtingen" (Kluijtmans & Kampermann, 2017, p. 14).

Momenteel bevindt de economie zich in een hoogconjunctuur waardoor er meer vraag is naar producten en diensten (Rolvink Couzy, 2018). Door de groeiende vraag naar producten en diensten is de vraag naar arbeid ook toegenomen waardoor het moeilijker is om personeel te vinden. Om als bedrijf nieuwe werknemers aan te trekken en te behouden kan meer ingespeeld worden op de menselijke behoeften. Mensen zijn namelijk sociale wezens die aandacht en steun van anderen nodig hebben (Kluijtmans & Kampermann, 2017). Het inspelen op menselijke behoeften is een stroming binnen de psychologie die de Human Relations beweging wordt genoemd. Een aantal veronderstellingen van deze stroming zijn:

- Een mens werkt niet alleen voor geld of inkomen, maar heeft emoties en zoekt vriendschappen en relaties met anderen die zijn gedrag tijdens het werk beïnvloeden.
- Werknemers vormen groepen met eigen normen, kenmerken, bindingen en opvattingen. De leden van zo'n groep houden zich daar ook aan.
- Wanneer de leiding van een organisatie het gedrag van medewerkers wil sturen, dan moet ze rekening houden met deze sociale wensen en behoeften (Kluijtmans, F., & Kampermann, 2017, p. 27).

Een theorie die geïnspireerd is op menselijke behoeften is de tweefactorentheorie van Frederick Herzberg. Zijn theorie is de uitkomst van een onderzoek naar motivatie, tevredenheid en voldoening in het werk (Herzberg, 1996). Hij ging ervan uit dat de band die iemand met zijn werk heeft een elementair gegeven is, en dat de instelling ten opzichte van werk bepaalt of men succesvol is of niet. De instelling ten opzichte van het werk wordt volgens Herzberg door twee type factoren bepaald: hygiëne factoren en motivatoren. Hygiënefactoren bestaan uit factoren als beloning, status, werkzekerheid en arbeidsomstandigheden. Als een medewerker deze niet heeft raakt hij ontevreden en gedemotiveerd. Wanneer ze wel in orde zijn dan is een medewerker niet langer ontevreden maar ook niet tevreden zoals te zien in figuur acht. De hygiënefactoren leveren dus ook niet bij aan het motiveren van personeel. Om een medewerker te kunnen motiveren is de tweede groep factoren nodig, de motivatoren. Dit zijn factoren als uitdaging, erkenning, verantwoordelijkheid en groei mogelijkheid die het werk biedt. Mensen hebben namelijk de behoefte om te groeien volgens Herzberg. Medewerkers willen graag laten zien wat ze uit zichzelf kunnen halen en wat ze daar mee kunnen bereiken.



Figuur 6 Motivatie- & hygiëne theorie. Overgenomen uit *Motivatatie- & Hygiëne Theorie (Herzberg)* door House of Control

Er zijn echter wel een aantal nadelen aan de theorie van Herzberg:

- 1 De onderzoeksprocedure van Herzberg is methodologisch gezien niet sluitend. Voor dezelfde uitkomsten zijn immers ook andere verklaringen mogelijk. Bijvoorbeeld: als alles goed gaat, geven mensen zichzelf de eer. Mislukkingen wijten ze aan de omgeving.
- 2 De betrouwbaarheid van de onderzoeksmethode wordt betwijfeld. De onderzoekers moeten allerlei antwoorden interpreteren om ze te scoren en de bevindingen zijn dus mogelijk vertekend doordat min of meer dezelfde antwoorden in verschillende categorieën werden gescoord.
- 3 Er is geen maatstaf voor algehele tevredenheid gebruikt. Iemand kan een hekel hebben aan een bepaald onderdeel en zijn werk toch aanvaardbaar vinden.
- 4 Herzberg veronderstelde een relatie tussen tevredenheid en productiviteit, maar in zijn onderzoek keek hij alleen naar tevredenheid. Wil zijn onderzoek relevant zijn, dan moet een sterk verband tussen tevredenheid en productiviteit gevonden worden (De Vries & Van der Kolk, 2012, p. 393).

De hygiëne factoren zijn in de tuinbouwsector bijna allemaal door de werkgever te voldoen. Echter is de huisvesting op dit moment binnen de tuinbouw een van de grootste problemen onder de hygiëne factoren. "De behoefte aan huisvesting bij arbeidsmigranten kan als gevolg van schaarste op de woningmarkt leiden tot knelpunten en een prijsopdrijvend effect, net

zoals bij andere bevolkingsgroepen” (Heyma, 2018, p. 21). Maar als aan alle hygiëne factoren voldaan wordt door een bedrijf is het personeel nog steeds niet tevreden. Om werknemers toch tevreden te kunnen krijgen dienen deze gemotiveerd te worden binnen het bedrijf. Om medewerkers te motiveren dient men aandacht te besteden aan de motivatoren uitdaging, erkenning, verantwoordelijkheid en groei mogelijkheid die het werk biedt zoals door Herzberg geformuleerd.

Het motiveren van werknemers is zeer belangrijk. De winstgevendheid en het succes van een bedrijf kan namelijk vallen of staan door werknemers die wel of niet gemotiveerd zijn. Werknemers die efficiënt, kundig en grondig te werk gaan zorgen dan ook voor een hogere productiviteit binnen het bedrijf. Gemotiveerde werknemers voelen zich meer betrokken bij het succes van de onderneming, zijn trouw aan hun werkgever, zijn creatief en vindingrijk om problemen op te lossen, werken graag samen, verschaffen de best mogelijke service en vinden het niet erg om overuren te maken (Messmer, 2006).

Een andere theorie over het motiveren van medewerkers is de doelstellingstheorie. Eind jaren 60 in de vorige eeuw onderzocht Edwin Locke dat iemands intentie om naar een doel toe te werken, een enorme bron van werkmotivatie is (De Vries & Van der Kolk, 2012). Uit dit onderzoek ontstond de Goalsetting theorie van Locke en Latham (Locke en Latham, 1969). In dit onderzoek is vastgesteld dat er vijf principes voor het stellen van doelen zijn die de slagingskansen kunnen vergroten:

- Duidelijkheid
- Uitdaging
- Inzet
- Feedback
- Taakcomplexiteit.

Duidelijkheid

Het doel dient duidelijk te zijn voor de werknemers. De werknemer dient goed te weten waar het resultaat van zijn werkzaamheden aan moet voldoen en hoe dit resultaat gemeten zal worden. De doelen dienen dus SMART te zijn. Dit staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

Uitdaging

Het stellen van uitdagende doelen vereist een zorgvuldige balans om de juiste mate van uitdaging te garanderen. Doelen die te gemakkelijk of te moeilijk zijn hebben een negatieve invloed op de motivatie en verlagen de prestaties van de werknemer.

Inzet

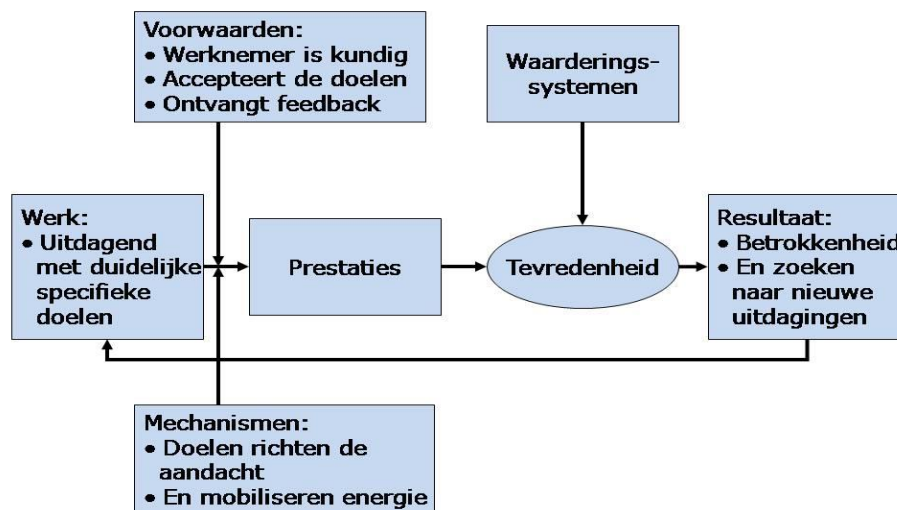
De doelen worden volledig begrepen door de werknemers. Daarnaast wordt personeel extra gemotiveerd wanneer deze hun eigen inbreng toe kunnen passen bij het stellen van doelen.

Feedback

Naast het selecteren van de juiste doelen is het luisteren naar feedback zeer belangrijk. Door te luisteren naar feedback is het gemakkelijker om uiteindelijk een doel te bereiken. Feedback hoeft echter niet altijd van andere mensen te komen. Het kan ook uit zelfreflectie komen.

Taakcomplexiteit

Houdt rekening met de complexiteit van de gestelde doelen. Wanneer de doelen niet of moeilijk te behalen zijn kan dit van invloed zijn op het moreel, productiviteit en motivatie van de werknemers. De tijd om het doel te bereiken dient ook aangepast te worden aan de werkgever. Wanneer een werkgever nog weinig ervaring heeft met de desbetreffende taak is meer tijd nodig om het doel te bereiken. Indien nodig dient de complexiteit van het doel aangepast te worden wanneer de werknemer zijn doel niet lijkt te gaan halen.



Figuur 7 Goalsetting theorie van Locke en Latham overgenomen uit *Leerboek personeelsmanagement* p247-248 door Kluytmans.

Het stellen van specifieke doelen vergroot de prestaties van werknemers als deze geaccepteerd worden. Het geven van feedback op de werkzaamheden leidt tot grotere prestaties. Dit wordt schematisch weergegeven in figuur 7 om zo de theorie van Locke en Latham te verduidelijken. Als de prestaties door de werknemer geleverd worden raakt deze tevreden. De werknemer dient dan echter wel voldoende zelfvertrouwen te hebben over zijn capaciteiten voor de desbetreffende werkzaamheden. Mensen met weinig zelfvertrouwen verminderen hun inspanningen of geven helemaal op. Terwijl mensen met veel zelfvertrouwen beter hun best zullen doen om de uitdaging te overwinnen. Zelfverzekerde mensen reageren daarnaast beter op negatieve feedback, ze gebruiken dit om hun capaciteiten te versterken en te vergroten (De Vries & Van der Kolk, 2012).

Het stellen van doelen door een manager is dus van groot belang om werknemers te motiveren en maximale productie binnen het bedrijf te kunnen bereiken.

Een derde motivatietheorie is de verwachtingstheorie van Vroom. De verwachtingstheorie van Vroom probeert te verklaren waarom mensen gemotiveerd raken om een doel na te streven en kiezen voor het ene gedrag en niet voor het andere (Vroom, 1964). “Deze theorie van Victor Vroom wordt tegenwoordig gezien als de beste theorie voor de verklaring van motivatie” (De Vries & Van der Kolk, 2012, p. 400). In deze theorie gaat men er van uit dat mensen niet zomaar kiezen voor een bepaald gedrag. Mensen denken daar namelijk slim over na. Dit wordt ook wel het cognitief berekenend beoordelingsproces genoemd. Bij dit proces spelen drie factoren een rol (Kluijtmans, F., & Kampermann, 2017):

- 1 Inspanningen leiden tot goede prestaties en beoordelingen.
- 2 Een goede beoordeling leidt tot extra beloning door de organisatie, bijvoorbeeld in de vorm van een bonus, een loonsverhoging of een promotie.
- 3 De beloningen bevredigen de persoonlijke doelen van de werknemer.

Wanneer één van de factoren niet aanwezig is ontbreekt dus ook direct de motivatie om een doel na te streven. Deze theorie is erg belangrijk om te kunnen bepalen of prestatiebeloningen zullen werken. Dit zijn beloningen die afhankelijk zijn van het resultaat dat iemand levert. Hoe beter het resultaat, hoe hoger de beloning. Prestatiebeloningen werken volgens de theorie van Vroom alleen als er aan de volgende voorwaarden is voldaan (Vroom, 1964)

- 1 Er moet een relatie zijn tussen inspanning en resultaat.
- 2 De beloning moet duidelijk zijn.
- 3 De medewerker moet de beloning op prijs stellen.
- 4 De medewerker moet de juiste vaardigheden en bekwaamheden hebben.
- 5 De rol van de medewerker moet duidelijk zijn.

De verwachtingstheorie gaat er echter vanuit dat er geen algemeen principe is dat de motivatie van individuen bepaalt. Managers moeten dus weten waarom werknemers bepaalde uitkomsten als negatief of positief ervaren. We willen werknemers immers belonen met datgene wat ze als positief ervaren. De verwachtingstheorie benadrukt ook verwacht gedrag. Weten werknemers wat er van hen wordt verwacht en hoe ze worden beoordeeld? Tot slot heeft de theorie te maken met waarneming. De realiteit is niet van belang. Alleen de manier waarop de werknemer prestaties, beloning en doelen ziet, bepaalt zijn motivatie, en niet de uitkomsten zelf (De Vries & Van der Kolk, 2012).

Wanneer door een werkgever aan de vijf bovenstaande punten wordt voldaan raakt een medewerker gemotiveerd en “personeel dat gemotiveerd is werkt dubbel zo hard” (Messmer, 2006, p. 39). De productiviteit kan aanmerkelijk positief beïnvloed worden door gemotiveerde werknemers. Hierdoor benut je de volledige capaciteit van alle werknemers waardoor er uiteindelijk minder mensen nodig zijn om de werkzaamheden binnen het bedrijf te verrichten. Dit is dan ook een manier om het personeelstekort te verminderen.

Als gekeken wordt naar de drie verschillende motivatietheorieën, dan is het duidelijk dat managers er uiteindelijk voor moeten zorgen dat het personeel gemotiveerd raakt binnen het bedrijf. Volgens de theorie van Herzberg dient er rekening gehouden te worden met de

factoren: Beloning, status, zekerheid, arbeidsomstandigheden, uitdaging, erkenning, verantwoordelijkheid en groeimogelijkheden. De theorie van Locke en Latham stelt 5 principes voor het stellen van doelen om personeel te motiveren: duidelijkheid, uitdaging, inzet, feedback en taakcomplexiteit. Als laatste legt de verwachtingstheorie van Vroom vooral nadruk op de beloning. De beloning dient in overeenstemming te zijn met datgene dat de werknemer wenst.

1.6 Knowledge gap

Wat momenteel nog niet bekend is, is hoe Nederlandse tuinbouwbedrijven oogst- en productiemedewerkers aan zich kunnen binden? Uit het theoretisch kader blijkt dat gemotiveerd personeel trouw is aan zijn werkgever. Gemotiveerde medewerkers zijn dan ook eerder aan een bedrijf te binden.

Uit de theorieën is gebleken hoe personeel in het algemeen gemotiveerd kan worden. Maar op welke factoren en principes dient vooral ingespeeld te worden door werkgevers om oogst- en productiemedewerkers te kunnen motiveren?

Het is daarnaast ook nog niet bekend wat arbeidsmigranten van het werken in Nederland vinden. Waarom kiest een arbeidsmigrant om in een bepaald land te gaan werken?

Wat zijn de motivatoren van arbeidsmigranten binnen de werkomgeving om tevreden te zijn?

1.7 Afbakening

Het onderzoek wordt afgebakend om het onderzoeksrapport niet te breed te maken. Door het onderzoek vooraf af te bakenen wordt voorkomen dat er te veel onderwerpen onderzocht worden die niet relevant zijn aan de hoofdvraag. Dit zou veel meer tijd kosten om te schrijven en daarnaast is het ook een minder aantrekkelijk verslag om te lezen.

De focus van het onderzoek ligt op de volgende onderwerpen:

Nederland

Het onderzoek heeft betrekking tot alle bedrijven binnen de tuinbouwsector in Nederland.

Tuinbouwsector

Het onderzoek vindt plaats binnen de tuinbouwsector. Dit houdt in dat het onderzoek betrekking heeft op alle bedrijven en personeel die problemen hebben met het personeelstekort binnen de tuinbouwsector.

Oogst- en productiemedewerkers uit de MOE-landen. (MOE'rs)

Omdat het personeelstekort in de tuinbouw voor het grootste gedeelte betrekking heeft tot oogst- en productiemedewerkers uit de MOE-landen wordt het onderzoek hier ook geheel op gericht.

Krappe arbeidsmarkt

Het is op het moment steeds moeilijker om personeel te vinden voor tuinbouwbedrijven. Het onderzoek wordt dan ook gericht op de krappe arbeidsmarkt van dit moment.

Arbeidsvoorwaarden

Welke voorwaarden ondernemers het beste kunnen hanteren om zo veel mogelijk geschikt personeel te vinden en aan zich te binden. Door de krappe markt moeten bedrijven zich kunnen onderscheiden van andere bedrijven om zo geschikt personeel aan te kunnen trekken en te behouden.

Het behouden van werknemers.

Er wordt alleen op het behouden van werknemers ingegaan en niet op het werven van werknemers.

1.7 Hoofdvraag en deelvragen

De hoofd- en deelvragen vallen binnen het onderwerp: Personeelstekort tuinbouw.

De onderzoeksvraag van dit onderzoek is:

Hoe kunnen Nederlandse tuinbouwbedrijven oogst- en productiemedewerkers aan zich binden?

De deelvragen die antwoord dienen te geven op bovenstaande hoofdvraag zijn:

- 1 Wat vinden arbeidsmigranten uit de MOE-landen van Nederland?
- 2 Wat zijn de behoeftes van oogst- en productiemedewerkers uit de MOE-landen in de tuinbouw?
- 3 Hoe kunnen oogst- en productiemedewerkers uit de MOE-landen worden gemotiveerd?

1.9 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is het adviseren van ondernemers binnen de tuinbouwsector over oplossingen en mogelijkheden voor het personeelstekort in de huidige markt.

De oplossing van het vraagstuk dient goed onderbouwd te worden met wetenschappelijke bronnen. Daarnaast is het van groot belang dat dit onderzoek gebaseerd is op recente situaties en onderzoeken uit de praktijk om zo een oplossing te kunnen bieden waar ondernemers in de praktijk ook echt wat mee kunnen. Dit zal worden gedaan door het houden van interviews binnen het werkveld.

2. Materiaal en methode

De hoofdvraag en deelvragen zijn beantwoord aan de hand van de informatie uit het theoretisch kader en meerdere interviews. Dit noemt men kwalitatief onderzoek.

Kwalitatief onderzoek is een onderzoek stijl die meestal interpretatief is. Het doel is om inzicht te krijgen in interpretaties en opvattingen van mensen. Voorbeelden van kwalitatief onderzoek zijn bijvoorbeeld interviews en observaties. Meestal heeft de onderzoeker geen duidelijk beeld van welke concepten en resultaten het meest belangrijk zullen zijn. (Swaen, 2013)

2.1 Verantwoording per deelvraag

Per deelvraag is beschreven hoe er antwoord werd verkregen op de vraag.

1 Wat vinden arbeidsmigranten uit de MOE-landen van Nederland?

Deze informatie is verkregen door het houden van interviews met arbeidsmigranten uit de MOE-landen bij diverse bedrijven. Door de nieuws artikelen uit het theoretisch kader is er ook al het een en ander bekend geworden.

2 Wat zijn de behoeftes van oogst- en productiemedewerkers uit de MOE-landen in de tuinbouw?

Deze deelvraag is voor een gedeelte beantwoord door de informatie uit het theoretisch kader. Daarnaast worden er interviews gehouden onder oogst- en productiemedewerkers in de tuinbouw om de overige vragen te kunnen beantwoorden.

3 Hoe kunnen oogst- en productiemedewerkers uit de MOE-landen worden gemotiveerd?

Deze deelvraag is voor een gedeelte beantwoord door de theorieën binnen het theoretisch kader. Echter zijn deze theorieën gebaseerd op personeel in het algemeen. Binnen dit onderzoek wordt door middel van interviews onder de tuinbouwondernemers gecontroleerd of deze theorieën in de praktijk ook gelden.

2.2 Interviews

Omdat er nog veel vragen open staan binnen het onderzoek worden er interviews gehouden onder oogst- en productiemedewerkers uit de MOE-landen en ondernemers binnen de tuinbouwsector.

Interviews

Om een betrouwbaar antwoord op te kunnen stellen op de deelvragen worden er interviews gehouden met oogst- en productiemedewerkers en daarnaast ondernemers binnen de tuinbouwsector. De Interviews zijn opgenomen in bijlage 2 en bijlage 3.

De interviews met oogst- en productiemedewerkers zullen gehouden worden met arbeidsmigranten uit Midden- en Oost- Europa. Er is gekozen om de vragen in het Engels te stellen omdat dit de belangrijkste voertaal is onder arbeidsmigranten (CBS,2018). Omdat de interviews door een Nederlander afgenomen worden zijn deze als eerst verwerkt in het

Nederlands en daarna vertaald in het Engels. Er kan ook eventueel ook gedeeltelijk in het Duits of Pools gecommuniceerd worden om zaken te verduidelijken. Om een zo breed mogelijk beeld te krijgen van de doelgroep worden er interviews gehouden met mensen die van elkaar verschillen in: leeftijd, geslacht, geboorteland en het type bedrijf waar men werkt en de vestiging van het bedrijf.

De interviews met de ondernemers uit de tuinbouwsector worden gehouden met ondernemers die allemaal van elkaar verschillen om zo veel mogelijk te weten te komen. Er wordt hierbij onderscheid gemaakt in: sector binnen de tuinbouw, vestigingsplaats bedrijf, bedrijfsgrootte, aantal medewerkers en de ernst van het personeelstekort.

In de interviews worden open vragen gesteld om zo veel mogelijk praktijkinformatie te verzamelen. Er worden interviews gehouden tot dat gesproken kan worden van saturatie. Dit houdt in dat er geen nieuwe informatie of inzichten meer boven komen. Als schatting zijn er ongeveer twaalf interviews nodig om tot dit punt te komen. Dit is echter een ruwe schatting die af kan gaan wijken.

De interviews worden opgenomen om deze achteraf tot transcripten te kunnen verwerken. De opnames worden woordelijk getranscribeerd om geen gegevens te verliezen uit de interviews maar aarzelingen, stotteren en stopwoordjes worden weggelaten. De transcripten worden achteraf toegevoegd aan de bijlagen. Na het transcriberen worden de interviews gecodeerd. De volgende stappen worden ondernomen om de interviews te analyseren (Baarda, 2014).

- Ordenen van de gegevens: Het opsplitsen van de tekst in fragmenten en deze nummeren. Dit wordt ook wel het iteratief proces genoemd. Het kan echter wel zijn dat later de fragmentindeling nog wordt gewijzigd doordat er tijdens het indelingsproces nieuwe inzichten opgedaan zijn.

- Vaststellen van de relevantie: Het bekijken van alle fragmenten en vaststellen wat de relevantie is voor het onderzoek. Alle fragmenten die niet relevant zijn voor het onderzoek worden weggestreept maar niet weggegooid. Deze kunnen later namelijk nog toepasselijk zijn.

- Open coderen (labelen): Het gehele getranscribeerde interview wordt doorgelezen en tekstfragmenten worden gecodeerd. Dit houdt in dat er labels aan de fragmenten gekoppeld worden. Deze labels geven per fragment aan wat het hoofdthema daarvan is. Omdat er gezocht wordt naar antwoorden die samenhangen met de drie gebruikte HRM-theorieën zijn er labels gebruikt die terugvallen op de inhoud van de theorieën. In tabel 1 zijn de labels per theorie weergegeven. Het is mogelijk dat er na de interviews extra labels toegevoegd worden. De interviews worden gecodeerd met behulp van het programma Atlas.ti om een goed overzicht van alle interviews te krijgen.

Tabel 1 Labels interview

1 Herzberg	2 Locke en Latham	3 Vroom
1.1 beloning	2.1 duidelijkheid	3.1 inspanning
1.2 status	2.2 uitdaging	3.2 beoordeling
1.3 zekerheid	2.3 inzet	3.3 tevredenheid
1.4 arbeidsomstandigheden	2.4 feedback	
1.5 uitdaging	2.5 taakcomplexiteit	
1.6 erkenning		
1.7 verantwoordelijkheid		
1.8 groei mogelijkheid		

- Axiaal coderen: Alle codes worden met elkaar vergeleken en bij elkaar horende codes worden samengevoegd binnen een overkoepelende code. Uiteindelijk komen hier een aantal hoofdcategorieën uit die gebruikt worden in de theorie.

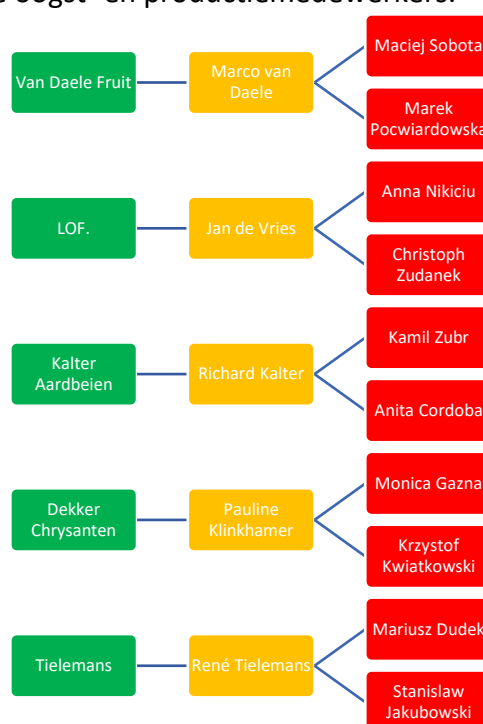
- Selectief coderen: Vanuit het axiaal coderen dient tot een nog hoger abstractieniveau gekomen te worden. Er wordt opnieuw stil gestaan bij de onderzoeksvraag en het onderzoeksdoel om zo centrale begrippen te vinden binnen de hoofdcategorieën.

3. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de deelvragen beschreven. De informatie is verzameld door middel van kwalitatief onderzoek. Dit houdt in dat alle benodigde informatie voor deelvraag 1, 2 en 3 uit de interviews is gehaald. De interviews zijn gehouden onder tien oogst- en productiemedewerkers uit de MOE-landen. Daarnaast zijn er ook interviews gehouden met vijf ondernemers in de tuinbouwsector.

3.1 Gegevensverzameling

De gegevens zijn verzameld door het houden van interviews bij vijf verschillende tuinbouwbedrijven in Nederland. De geïnterviewde tuinbouwbedrijven zijn in het groen weergegeven in figuur 8. In het geel staat de ondernemer met wie een interview is gehouden en in het rood de oogst- en productiemedewerkers.



Figuur 8 interviews tuinbouwbedrijven

Na de interviews gehouden te hebben met de vijf verschillende bedrijven en vijftien mensen kon gesproken worden van saturatie. Alle benodigde informatie voor het onderzoek was bekend. Om zo breed mogelijke informatie te krijgen zijn er bedrijven gezocht in verschillende delen van Nederland. De interviews zijn gehouden in: Dronten, Espel, IJsselmuiden, Hensbroek en Boekel. Er zaten bedrijven tussen die grote problemen hadden met het personeelstekort en bedrijven die er geen last van hadden. Er zat ook zeer veel verschil in de omvang van de bedrijven. Het kleinste bedrijf had ongeveer veertig man personeel in het seizoen en de grootste ongeveer twaalfhonderd man het gehele jaar. Het interviewen was af en toe lastig door de taalbarrière met de medewerkers. Maar door het gebruik van Google vertalen of een tolk was het toch mogelijk om interviews af te kunnen nemen. De resultaten zijn per deelvraag omschreven.

3.2 Deelvraag 1

In deze paragraaf worden de resultaten besproken met betrekking tot deelvraag 1: Wat vinden arbeidsmigranten uit de MOE-landen van Nederland?

Er zijn tien arbeidsmigranten uit de MOE-landen geïnterviewd om deze vraag te kunnen beantwoorden. Daaruit is gebleken dat acht van de tien arbeidsmigranten Nederland een mooi land vinden om te werken. Ze zijn zeer tevreden met hun werk in Nederland. Ze vinden de mentaliteit van de Nederlandse bevolking zeer aangenaam. Anita Cordoba één van de geïnterviewde arbeidsmigranten is zelfs na verloop van tijd geëmigreerd naar Nederland (zie bijlage 6). Maar vijf van de tien arbeidsmigranten willen niet in Nederland blijven omdat ze dan familie en vrienden in hun eigen land achterlaten.

Kamil Zubr één van de tien arbeidsmigranten heeft het niet goed naar zijn zin in Nederland (zie bijlage 6). De reden daarvoor is dat hij alleen in Nederland is om in een korte tijd zo veel mogelijk geld te verdienen om de familie te kunnen onderhouden. Het enige waar hij aan denkt tijdens zijn werkzaamheden in Nederland is wanneer hij weer terug kan keren naar zijn familie in Bulgarije.

Krzystof Kwiatkowski, één van de tien arbeidsmigranten heeft het wel naar zijn zin in Nederland maar denkt het beter te kunnen krijgen in het buurland Duitsland. Hij denkt daar meer geld te verdienen, minder te hoeven betalen voor de huisvesting en het is daarnaast een stuk dichterbij hun thuisland.

Negen van de tien geïnterviewde oogst- en productiemedewerkers komen alleen in Nederland om te werken en hebben dan ook niet veel van Nederland gezien zoals Anna Nikiciu (zie bijlage 5). Ze kennen de Nederlandse cultuur alleen vanuit de mensen van het bedrijf waar ze werken maar hebben weinig van het land gezien.

3.3 Deelvraag 2

In deze paragraaf worden de resultaten besproken met betrekking tot deelvraag 2: Wat zijn de behoeftes van oogst- en productiemedewerkers uit de MOE-landen?

Behoeftes van oogst- en productiemedewerkers zijn wat ze nodig hebben of waar ze naar verlangen. Een theorie die is gebruikt om in te zien wat de behoeften zijn van mensen op het werk is de tweefactorentheorie van Herzberg zoals eerder beschreven in paragraaf 1.5. De resultaten uit de interviews met de tien oogst- en productiemedewerkers zijn onderverdeeld in de labels die bij de theorie van Herzberg horen uit tabel 1. Hoe vaak deze labels voor kwamen in de interviews met de oogst- en productiemedewerkers is weergegeven in tabel 2. Het label 1.1 beloning is bijvoorbeeld bij acht van de tien oogst- en productiemedewerkers voorgekomen in de interviews.

Tabel 2 Behoeftes oogst- en productiemedewerkers

Herzberg labels	Aantal keer voorgekomen
1.1 beloning	8
1.2 status	0
1.3 zekerheid	7
1.4 arbeidsomstandigheden	9
1.5 uitdaging	8
1.6 erkenning	3
1.7 verantwoordelijkheid	7
1.8 groei mogelijkheid	3

Zoals weergegeven in tabel 2 is te zien dat arbeidsomstandigheden op de bedrijven het meest voorkwam als behoefte voor de oogst- en productiemedewerkers.

Arbeidsomstandigheden, beloning, uitdaging, zekerheid en verantwoordelijkheid zijn de meest belangrijke behoeftes voor oogst- en productiemedewerkers.

Arbeidsomstandigheden

Arbeidsomstandigheden is het meest opgenoemd als behoefte van oogst- en productiemedewerkers. Zes van de tien oogst- en productiemedewerkers noemde een veilige werkomgeving op als belangrijke arbeidsomstandigheden. Daarnaast noemen de oogst- en productiemedewerkers op dat werkkleding en goed gereedschap belangrijk zijn om de arbeidsomstandigheden te verbeteren.

Beloning

Beloning is een behoefte die vaak werd genoemd. De geïnterviewde oogst- en productiemedewerkers noemden op dat de beloning het minimumloon is met wel of niet een aftrek van de kosten van de huisvesting. Kalter Aardbeien bracht echter ook een bonus uit van €10 wanneer de gestelde doelen van die dag behaald werden (zie bijlage 6). Daarnaast werden beloningen opgenoemd als gereedschap of machine onderdelen van het bedrijf die in het thuisland gebruikt kunnen worden. Spontane beloningen die ook vaak opgenoemd werden in de interviews zijn iets extra's te eten of drinken tijdens de pauzes of aan het einde van de werkdag.

Uitdaging

Acht van de tien arbeidsmigranten noemden uitdaging ook op als behoefte voor hun werk. De meeste arbeidsmigranten vonden uitdaging een belangrijke factor in hun werkzaamheden. Echter gaven vier van de acht oogst- en productiemedewerkers aan die uitdaging als belangrijke behoefte hadden opgenoemd dat de werkzaamheden niet altijd uitdagend genoeg waren. Wat opviel is dat er ook drie oogst- en productiemedewerkers zeiden dat het werk juist wel uitdagend genoeg was of het werk zelf uitdagend maakten. Bijvoorbeeld Mariusz Dudek (zie bijlage 8) zei het volgende over zijn werkzaamheden: "To me it is challenging enough. We try to make some bets with our colleagues to keep up the challenge."

Zekerheid

Zekerheid is een behoefte die ook belangrijk was voor de oogst- en productiemedewerkers. Zeven van de tien respondenten gaven aan dat ze zeker waren van werk voor zes dagen in de week bij hun huidige werkgever. De zeven respondenten geven dan ook aan dat deze zekerheid komt doordat er op dit moment een tekort aan personeel is op de bedrijven.

Verantwoordelijkheid

Alle oogst- en productiemedewerkers hebben verantwoordelijkheden binnen hun werkzaamheden. Hoe meer verantwoordelijkheden de medewerker heeft hoe meer uitdaging deze in zijn of haar werkzaamheden heeft. Bijvoorbeeld Anita Cordoba (zie bijlage 6) is groepsleider van een aantal andere oogst- en productiemedewerkers. Dit geeft haar uitdaging doordat ze dagelijks bepaalde doelen moet halen. Je moet deze verantwoordelijkheid echter wel aan kunnen. Bijvoorbeeld Christoph Zudanek (zie bijlage 5) kan zijn werk eigenlijk niet aan door het tekort aan personeel. Hij geeft aan te veel verantwoordelijkheid binnen het bedrijf te hebben.

3.4 Deelvraag 3

In deze paragraaf worden de resultaten besproken met betrekking tot deelvraag 3: Hoe kunnen oogst- en productiemedewerkers uit de MOE-landen worden gemotiveerd?

Uit de interviews met de vijf tuinbouwondernemers is gebleken dat alle bedrijven hun eigen manieren hebben om werknemers te kunnen motiveren. De Oplossingen om werknemers te motiveren waren zeer verschillend per bedrijf. De resultaten over het motiveren van oogst- en productiemedewerkers zijn verkregen aan de hand van de motivatie theorieën van Locke en Latham en Vroom. Er is per onderneming door het afnemen van interviews onderzocht of de labels van de motivatietheorieën van Vroom en Lock en Latham (zie tabel 1) binnen het bedrijf werden gebruikt door de ondernemer. Deze resultaten zijn per onderneming weergegeven in onderstaande tabellen. Als het label is gebruikt binnen de onderneming is dit aangegeven door middel van een X. Vervolgens is aan de ondernemers gevraagd of de oogst- en productiemedewerkers ook daadwerkelijk gemotiveerd waren om de theorieën te controleren.

Tabel 3 Motivatie labels Van Daele Fruit

2 Locke en Latham		3 Vroom	
2.1 duidelijkheid	X	3.1 inspanning	X
2.2 uitdaging	X	3.2 beoordeling	X
2.3 inzet	X	3.3 tevredenheid	X
2.4 feedback	X		
2.5 taakcomplexiteit	X		

Bij van Daele Fruit zijn alle labels van de motivatie theorieën gebruikt binnen het bedrijf. De medewerkers zijn volgens de eigenaar dan ook zeer gemotiveerd. Marco van Daele zei: “er zijn altijd medewerkers waarbij het moeilijker is om deze te motiveren omdat de fruitteelt hen gewoonweg niet interesseert. Maar op mijn bedrijf zijn de meeste werknemers zeer gemotiveerd en daar probeer ik ook voor te zorgen”.

Tabel 4 Motivatie labels LOF

2 Locke en Latham		3 Vroom	
2.1 duidelijkheid	X	3.1 inspanning	X
2.2 uitdaging	X	3.2 beoordeling	
2.3 inzet		3.3 tevredenheid	X
2.4 feedback	X		
2.5 taakcomplexiteit	X		

Bij de firma LOF worden niet alle labels van de motivatie theorieën gebruikt. Medewerkers kunnen geen eigen inbreng toepassen op hun werkzaamheden waardoor het label inzet niet is aangevinkt. Daarnaast leidt een goede beoordeling niet tot extra beloning. Toch zijn de oogst- en productiewerknemers zeer gemotiveerd volgens de eigenaar Jan de Vries: “Bij ons op het bedrijf maken de meeste werknemers een gemotiveerde indruk. Ze hebben aardigheid in hun werk, vinden het niet erg om af en toe wat meer uren te maken en zetten zich graag in voor het bedrijf”.

Tabel 5 Motivatie labels Kalter

2 Locke en Latham		3 Vroom	
2.1 duidelijkheid	X	3.1 inspanning	X
2.2 uitdaging	X	3.2 beoordeling	X
2.3 inzet	X	3.3 tevredenheid	X
2.4 feedback	X		
2.5 taakcomplexiteit	X		

Kalter voldoet aan alle labels van de motivatietheorieën. Echter zijn de oogst- en productiemedewerkers volgens Richard Kalter niet altijd gemotiveerd: “Wij werken zoals eerder gezegd veel met uitzendkrachten deze maken vaak een ongemotiveerde indruk omdat ze vaak alleen voor het geld komen en maar voor een zeer korte periode werkzaam zijn op het bedrijf. Ik hoop echter dat dit gaat veranderen”.

Tabel 6 Motivatie labels Dekker

2 Locke en Latham		3 Vroom	
2.1 duidelijkheid	X	3.1 inspanning	X
2.2 uitdaging	X	3.2 beoordeling	
2.3 inzet		3.3 tevredenheid	X
2.4 feedback	X		
2.5 taakcomplexiteit	X		

Dekker voldoet ook niet aan alle motivatie labels. De oogst- en productiemedewerkers krijgen geen extra beloning bij een goede beoordeling. Pauline Klinkhamer zei: “Nee, dat is niet mogelijk door de grootte van ons bedrijf. Wij willen een bepaalde structuur in het bedrijf houden en wanneer de ene medewerker in andere vormen wordt beloond als de ander krijg je afgunst onder medewerkers”. Volgens Pauline zijn de werknemers echter wel gemotiveerd: “een groot gedeelte van de werknemers is wel gemotiveerd maar een zitten veel medewerkers tussen die niet tevreden zijn met hun salaris. Dit zijn met name de oogst- en productiemedewerkers omdat ze tegen minimum loon werken. Wij kunnen voor deze functie als bedrijf echter niet meer bieden omdat onze kostprijs dan te hoog wordt. Gelukkig lukt het om de meeste werknemers alsnog te motiveren door het bieden van groeimogelijkheden, een marktconform salaris, gezelligheid en goede arbeidsomstandigheden”.

Tabel 7 Motivatie labels Tielemans

2 Locke en Latham		3 Vroom	
2.1 duidelijkheid	X	3.1 inspanning	X
2.2 uitdaging	X	3.2 beoordeling	
2.3 inzet		3.3 tevredenheid	X
2.4 feedback	X		
2.5 taakcomplexiteit	X		

Tielemans gebruikt ook niet alle motivatie labels binnen zijn bedrijfsvoering. Oogst- en productiemedewerkers kunnen geen eigen inbreng toe passen binnen het bedrijf. Volgens René Tielemans is dit alleen mogelijk bij hogere functies om de bedrijfsstructuur te behouden. Een goede beoordeling leidt ook niet tot extra beloning binnen het bedrijf. René zei hier het volgende over: “dit hebben we wel eens geprobeerd maar dat werkte vaak tot onrust binnen het bedrijf. Andere medewerkers waren dan snel ontevreden omdat ze bijvoorbeeld niks hadden gekregen. Dit doen we dus ook niet meer en we houden het met name bij een complimentje”. Volgens René zijn alle medewerkers wel gemotiveerd op het bedrijf: “alle medewerkers bij ons op het bedrijf zijn meestal zeer enthousiast. Zoals eerder genoemd proberen we het de medewerkers zo goed mogelijk naar hun zin te maken. Door deze factoren zijn de meeste werknemers ook zeer gemotiveerd in hun werk”.

4. Discussie

Het doel van dit onderzoek is het adviseren van ondernemers binnen de tuinbouwsector over oplossingen en mogelijkheden voor het personeelstekort in de huidige arbeidsmarkt.

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste resultaten per deelvraag samengevat. Daarnaast wordt er een kritische reflectie op het uitgevoerde onderzoek gegeven.

4.1 Deelvraag 1

In deze paragraaf worden de resultaten bediscussieerd met betrekking tot deelvraag 1: Wat vinden arbeidsmigranten uit de MOE-landen van Nederland?

De belangrijkste resultaten van deze deelvraag zijn:

- Acht van de tien arbeidsmigranten die in Nederland werken vinden Nederland een mooi land om te werken.
- Eén van de tien arbeidsmigranten die in Nederland werkt heeft het niet goed naar zijn zin in Nederland.
- Eén van de tien arbeidsmigranten heeft het wel naar zijn zin in Nederland maar denkt het beter te kunnen krijgen in het buurland Duitsland.
- Negen van de tien geïnterviewde oogst- en productiemedewerkers komen alleen in Nederland om te werken. Ze kennen de Nederlandse cultuur alleen vanuit de mensen van het bedrijf waar ze werken maar hebben weinig van het land gezien.

Echter is uit een aantal nieuwsartikelen gebleken dat de arbeidsmigranten Nederland helemaal niet zo mooi vinden. Zo is er uit het onderzoek van de grootste internationale arbeidsbemiddelaar in Europa gebleken dat er maar 9% van de potentiële arbeidsmigranten zin heeft om naar Nederland te komen (Otto Workforce, 2018). Ze gaan liever naar Duitsland, Engeland of Noorwegen omdat de lonen en arbeidsomstandigheden daar beter zijn. In sommige landen wordt zelfs gewaarschuwd om niet in Nederland te komen werken. Een ander artikel uit de Volkskrant omschrijft dat arbeidsmigranten zich slecht behandeld voelen in Nederland (De Vries, 2019, p. 19). “Pas op! Voorzichtig! Werken in Nederland is niet wat je je ervan voorstelt”. Het aantal uren dat de arbeidsmigranten in Nederland kunnen werken is vaak minder dan voorgespiegeld. Daarnaast vallen de inkomsten lager uit omdat werkgevers geld in houden op huisvesting en vervoer. De arbeidsmigranten hebben onregelmatige werktijden en vaak matige woonomstandigheden.

Er zit dus verschil in de resultaten van het onderzoek en de artikelen geschreven over arbeidsmigranten in Nederland. Uit het onderzoek kan opgemaakt worden dat de arbeidsmigranten het goed bevalt in Nederland. In de nieuwsartikelen wordt Nederland echter zeer negatief omschreven door de arbeidsmigranten. Dit kan komen doordat het onderzoek is gehouden onder oogst- en productiemedewerkers werkzaam in de tuinbouwsector en de nieuwsartikelen gaan over arbeidsmigranten in Nederland in verschillende sectoren. Het bericht van Otto Workforce gaat daarnaast over potentiële arbeidsmigranten en het onderzoek is gehouden onder arbeidsmigranten die op dit moment werkzaam zijn in Nederland. Om een goed antwoord op de deelvraag te krijgen is het natuurlijk van belang om de mening te weten van arbeidsmigranten die op dit moment

werkzaam zijn in Nederland of in het verleden in Nederland hebben gewerkt. Het tweede artikel uit de Volkskrant gaat over arbeidsmigranten die allemaal wonen in het dorp Weeze waardoor alleen een lokaal beeld verkregen wordt. De resultaten van het onderzoek komen uit interviews gehouden onder arbeidsmigranten die werkzaam zijn bij bedrijven verspreid door heel Nederland wat de resultaten stuk betrouwbaarder maakt voor de doelgroep van dit onderzoek.

4.2 Deelvraag 2

In deze paragraaf worden de resultaten bediscussieerd met betrekking tot deelvraag 2: Wat zijn de behoeftes van oogst- en productiemedewerkers uit de MOE-landen?

Deze vraag is onderzocht door middel van het interviewen van tien arbeidsmigranten binnen de tuinbouwsector. De belangrijkste resultaten van deze deelvraag zijn weergegeven in tabel 2. In de tabel wordt duidelijk gemaakt dat arbeidsomstandigheden, beloning, uitdaging, zekerheid en verantwoordelijkheid de meest belangrijke behoeftes van oogst- en productiemedewerkers zijn.

De resultaten verschillen echter wel van de theorie van Herzberg. Volgens Herzberg zijn de acht behoeftes nodig om een werknemer te motiveren en tevreden te maken. Deze behoeftes zijn onderverdeeld in hygiëne factoren en motivatoren zoals beschreven in hoofdstuk 1.5. Als een medewerker de hygiëne factoren heeft, raak deze tevreden. Wanneer de medewerker daarnaast ook de motivatoren bezit, dan raakt deze gemotiveerd. Uit de resultaten blijkt echter ten eerste dat status geen behoefte is van oogst- en productiemedewerkers waardoor de hygiëne factoren niet allemaal aanwezig zijn en een medewerker in principe niet gemotiveerd zou kunnen raken volgens de theorie van Herzberg. Ook erkenning en groeimogelijkheden zijn geen belangrijke behoeftes van de oogst en productie medewerkers. Maar toch zijn bij vier van de vijf bedrijven de medewerkers zeer gemotiveerd en tevreden.

De Theorie van Herzberg is ook door de HR-manager Pauline Klinkhamer gebruikt bij het bedrijf Dekker Chrysanten. “Een groot gedeelte van de werknemers is wel gemotiveerd maar er zitten veel medewerkers tussen die niet tevreden zijn met hun salaris” (zie bijlage 7). Wanneer er één of meerdere van de hygiëne factoren ontbreken zoals in dit geval de beloning en status zou een medewerker niet tevreden kunnen zijn volgens de theorie van Herzberg. Dat is in dat geval ook zo maar volgens de theorie is het niet mogelijk dat een medewerker gemotiveerd is wanneer niet alle hygiëne factoren aanwezig zijn. Het lijkt er dus op dat de oogst- en productiemedewerkers uit de MOE landen tevreden kunnen zijn en gemotiveerd kunnen raken met minder behoeftes als de theorie van Herzberg aan geeft. Ondernemers uit de tuinbouwsector kunnen dus inspelen op deze vijf behoeftes van oogst- en productiemedewerkers om hun personeel tevreden te houden en te motiveren.

4.3 Deelvraag 3

In deze paragraaf worden de resultaten bediscussieerd met betrekking tot deelvraag 3: Hoe kunnen oogst- en productiemedewerkers uit MOE-landen worden gemotiveerd?

Deze deelvraag is onderzocht door het houden van interviews met vijf tuinbouwondernemers. De belangrijkste resultaten zijn per bedrijf weergegeven in de tabellen 3,4,5,6 en 7. Uit de tabellen kan worden opgemaakt dat de motivatie labels 2.3 inzet en 3.2 beoordeling vaak niet gebruikt worden maar de oogst- en productiemedewerkers toch gemotiveerd zijn.

Kalter Aardbeien (zie tabel 5) is echter een uitzondering in het onderzoek. Er wordt door de ondernemer gebruikt gemaakt van alle labels van de motivatietheorieën maar de oogst- en productiemedewerkers zijn echter niet altijd gemotiveerd. Richard Kalter zegt hier het volgende over: “Wij werken zoals eerder gezegd veel met uitzendkrachten deze maken vaak een ongemotiveerde indruk omdat ze vaak alleen voor het geld komen en maar voor een zeer korte periode werkzaam zijn op het bedrijf. Ik hoop echter dat dit gaat veranderen”. Dit is echter een uitzondering omdat er gebruik wordt gemaakt van uitzendkrachten die maar een zeer korte periode werkzaam zijn op het bedrijf. Officieel gezien zijn uitzendkrachten dan ook geen oogst- en productiemedewerkers van het bedrijf Kalter Aardbeien. De uitzendkrachten zijn namelijk werkzaam voor het uitzendbureau en kalter Aardbeien is alleen opdrachtgever.

De resultaten van het onderzoek lijken voor een groot gedeelte te kloppen met de gebruikte motivatietheorieën. Wat echter opvalt is dat de labels 2.3 inzet van de theorie van Locke en Latham en 3.2 beoordeling van de theorie van Vroom vaak niet gebruikt worden maar de oogst- en productiemedewerkers toch gemotiveerd zijn. Waarschijnlijk is het bij oogst- en productiemedewerkers niet noodzakelijk dat een goede beoordeling leidt tot extra beloning of dat werknemers hun eigen inbreng toe kunnen passen binnen de organisatie. De tuinbouwondernemers zouden hun personeel kunnen motiveren door het gebruik van de theorieën alleen dan zonder gebruik te maken van de labels 2.3 inzet en 3.2 beoordeling.

4.4 Reflectie onderzoek

Het onderzoek is in grote mate goed verlopen. De benodigde gegevens zijn uiteindelijk allemaal achterhaald door het houden van interviews. Echter is de planning van het onderzoek meerdere keren bijgesteld omdat er nog te veel onduidelijkheden waren over de grote lijnen van het onderzoek.

Eerst stond in de planning om ook nog een enquête te houden onder ongeveer honderd arbeidsmigranten uit de MOE-landen maar later is besloten deze uit het onderzoek te verwijderen. Dit zou waarschijnlijk veel informatie opleveren maar niet van meerwaarde zijn voor het onderzoek. Dit is dan ook de reden dat de enquête uiteindelijk niet meer is gehouden.

Het houden van de interviews ging erg goed. Met de ondernemers van de bedrijven was het geen probleem om een interview te houden. Dit leverde namelijk erg leuke en vooral leerzame gesprekken op. Met de arbeidsmigranten was het vaak moeilijker. Ze spraken namelijk niet allemaal vloeiend Engels of zelfs helemaal niet. Echter was dit op te lossen door het gebruik van google vertalen. De volgende keer zou ik proberen om sneller af te bakenen binnen het onderzoek om zo te vermijden veel tijd kwijt te zijn aan het zoeken naar informatie die je uiteindelijk niet nodig hebt. Opvallend is dat de meeste resultaten uit de interviews ook voor een groot deel overeenkomen met de HRM-theorie die is geraadpleegd.

Toen ik de interviews aan het verwerken was kwam ik er achter dat ik nog niet voldoende informatie had verzameld voor het onderzoek. Ik miste informatie vanuit de tuinbouw ondernemers. Voor mijn onderzoek was het namelijk noodzakelijk om te weten of de tuinbouwondernemers dachten dat het personeel binnen hun bedrijf gemotiveerd was. Ik heb later telefonisch contact gehad met de tuinbouwondernemers om deze vraag alsnog te kunnen stellen. De antwoorden zijn later in de al gemaakte interviews verwerkt.

Er waren een aantal onverwachte resultaten in het onderzoek. Bij Deelvraag 1 zat er een verschil in de resultaten van het onderzoek en de artikelen over arbeidsmigranten. Dit kan echter verklaard worden doordat de artikelen niet specifiek genoeg voor het onderwerp waren. Het eerste artikel ging namelijk over potentiële arbeidsmigranten die nog niet in Nederland werkzaam zijn en het onderzoek over oogst- en productiemedewerkers die op dit moment werkzaam zijn in Nederland. Het tweede artikel ging over arbeidsmigranten in het dorp Weeze waardoor een zeer lokale mening werd verkregen. Het onderzoek gaat over arbeidsmigranten verdeeld over heel Nederland waardoor er al snel een verschil in mening is. Er was in dit geval dus een beperking in de onderzoeksmethodiek. Echter waren er geen artikelen beschikbaar die relevanter aan de deelvraag waren dan de gebruikte artikelen.

Bij deelvraag 2 was er ook een onverwacht resultaat. Van de acht behoeftes om werknemers tevreden en gemotiveerd te maken waren er uiteindelijk maar vijf nodig voor oogst- en productie medewerkers. Status, erkenning en groeiomogelijkheid bleken geen belangrijke behoeftes te zijn voor de geïnterviewde oogst en productie medewerkers. Dit is echter een resultaat wat ik niet kan verklaren.

Deelvraag 3 bevat een aantal onverwachte resultaten. Ten eerste de resultaten op het interview bij Kalter Aardbeien. Er wordt door de ondernemer gebruikt gemaakt van alle labels van de motivatietheorieën maar de oogst- en productiemedewerkers zijn echter niet altijd gemotiveerd. Dit wordt echter verklaard doordat er veel met uitzendkrachten gewerkt wordt die maar een zeer korter periode aanwezig zijn op het bedrijf. Kalter is daarnaast ook opdrachtgever voor de uitzendkrachten en geen werkgever. Dit zou mogelijk kunnen verklaren waarom de theorie niet op gaat in dit geval. Ten tweede is het onverwacht dat de labels 2.3 inzet van de theorie van Locke en Latham en 3.2 beoordeling van de theorie van Vroom vaak niet gebruikt worden maar de oogst- en productiemedewerkers toch gemotiveerd zijn. Dit is echter ook een resultaat wat ik niet kan verklaren.

5. conclusies en aanbevelingen

In de tuinbouw is momenteel een groot tekort aan oogst- en productiemedewerkers. Dit is een probleem voor ondernemers binnen de tuinbouwsector dat steeds groter aan het worden is.

Het doel van dit onderzoek is het adviseren van ondernemers binnen de tuinbouwsector over oplossingen en mogelijkheden voor het personeelstekort in de huidige markt. Met dit rapport zal een advies aan ondernemers binnen de tuinbouwsector gegeven worden om zich te kunnen onderscheiden van andere bedrijven betreffende het behouden van personeel.

In paragraaf 5.1 worden de deelvragen beantwoord. Vervolgens wordt in paragraaf 5.2 antwoord gegeven op de hoofdvraag. Aan de hand van de discussie en conclusie zullen in paragraaf 5.3 aanbevelingen worden gegeven voor de ondernemers binnen de tuinbouwsector.

5.1 Conclusie deelvragen

In de volgende paragrafen worden de conclusies van alle deelvragen gegeven.

5.1.1. Conclusie deelvraag 1

De conclusie van deelvraag: *Wat vinden arbeidsmigranten uit de MOE-landen van Nederland?*

De meeste respondenten hebben aangegeven dat ze Nederland een mooi land vinden om te werken. Ze zijn zeer tevreden met hun werk in Nederland en vinden de mentaliteit van de Nederlandse bevolking zeer aangenaam. De arbeidsomstandigheden zijn goed. Echter willen ze liever niet blijven in Nederland omdat ze dan familie en vrienden achterlaten in hun eigen land. Daarnaast denkt één op de tien arbeidsmigranten het beter te krijgen in het buurland Duitsland.

5.1.2. Conclusie deelvraag 2

De conclusie van deelvraag: *Wat zijn de behoeftes van oogst- en productiemedewerkers uit de MOE-landen in de tuinbouw?*

Uit het onderzoek is gebleken dat oogst- en productiemedewerkers uit de MOE- landen in de tuinbouw een aantal behoeftes hebben om tevreden en gemotiveerd te raken op hun werk. Deze behoeftes zijn verdeeld in hygiëne factoren en motivatoren. Als een oogst- en productiemedewerker de hygiëne factoren beloning, zekerheid en arbeidsomstandigheden heeft raakt deze tevreden. Wanneer een oogst- en productiemedewerker daarnaast ook de motivatoren uitdaging en verantwoordelijkheid heeft raakt deze gemotiveerd. Behoeftes die niet belangrijk voor de oogst- en productiemedewerkers waren: status, erkenning en groeiomgelegenheid.

5.1.3. Conclusie deelvraag 3

De conclusie van deelvraag: Hoe kunnen oogst- en productiemedewerkers uit de MOE-landen worden gemotiveerd?

Oogst- en productiemedewerkers uit de MOE-landen kunnen worden gemotiveerd door de volgende motivatie labels als ondernemer te gebruiken binnen de bedrijfsvoering:

Duidelijkheid

Doelen dienen duidelijk te zijn voor de werknemers. De werknemer dient goed te weten waar het resultaat van zijn werkzaamheden aan moet voldoen en hoe dit resultaat gemeten zal worden. De doelen dienen dus SMART te zijn. Dit staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

Uitdaging

Het stellen van uitdagende doelen vereist een zorgvuldige balans om de juiste mate van uitdaging te garanderen. Doelen die te gemakkelijk of te moeilijk zijn hebben een negatieve invloed op de motivatie en verlagen de prestaties van de werknemer.

Feedback

Naast het selecteren van de juiste doelen is het luisteren naar feedback zeer belangrijk. Door te luisteren naar feedback is het gemakkelijker om uiteindelijk een doel te bereiken. Feedback hoeft echter niet altijd van andere mensen te komen. Het kan ook uit zelfreflectie komen.

Taakcomplexiteit

Houdt rekening met de complexiteit van de gestelde doelen. Wanneer de doelen niet of moeilijk te behalen zijn kan dit van invloed zijn op het moreel, productiviteit en motivatie van de oogst- en productiemedewerkers. De tijd om het doel te bereiken dient ook aangepast te worden aan de werkgever. Wanneer een werkgever nog weinig ervaring heeft met de desbetreffende taak is meer tijd nodig om het doel te bereiken. Indien nodig dient de complexiteit van het doel aangepast te worden wanneer de werknemer zijn doel niet lijkt te gaan halen.

Inspanning

Inspanningen leiden tot goede prestaties en beoordelingen.

Tevredenheid

De beloningen bevredigen de persoonlijke doelen van de werknemer.

5.2 Conclusie hoofdvraag

Het doel van dit onderzoek was om een antwoord te vinden op de volgende hoofdvraag: *Hoe kunnen Nederlandse tuinbouwbedrijven oogst- en productiemedewerkers aan zich binden?*

De tuinbouwsector zit met een tekort in oogst- en productiemedewerkers waardoor ondernemers het personeel met het bedrijf willen binden om het verloop in personeel tegen te gaan. Uit de interviews en de theorie is gebleken dat wanneer je oogst- en productiemedewerkers in hun behoeften voorziet en ervoor zorgt dat deze gemotiveerd raken ze zich meer binden met het bedrijf. Oogst- en productiemedewerkers die zich gebonden voelen met een bedrijf zijn productiever wat er uiteindelijk voor zorgt dat er minder personeel nodig is op een bedrijf. Dit zorgt er dus voor dat het personeelstekort kleiner wordt.

5.3 aanbevelingen

Met dit onderzoek is duidelijk gemaakt hoe oogst- en productiemedewerkers gebonden kunnen worden met de tuinbouwbedrijven. Er zijn echter ook nog een aantal aanbevelingen op de conclusies gemaakt.

Aanbevelingen ondernemers tuinbouw korte termijn

- Geef de oogst- en productiemedewerkers een gepaste beloning.
- Zorg er voor dat de oogst- en productiemedewerkers zeker zijn van werk voor een bepaalde tijd.
- Zorg voor goede arbeidsomstandigheden als een veilige werkomgeving en wanneer nodig gepaste werkkleding en goed gereedschap.
- Zorg er voor dat het werk voldoende uitdagend is en blijft.
- Geef de oogst- en productiemedewerker voldoende uitdaging binnen zijn werkzaamheden.
- Stel doelen op voor de oogst- en productiemedewerker die duidelijk en haalbaar zijn.
- Geef feedback over de werkzaamheden van de oogst- en productiemedewerker.

Aanbevelingen ondernemers tuinbouw lange termijn

- Als het mogelijk is binnen het bedrijf integreer dan een HR-manager in het personeelsteam om rekening te houden met alle behoeftes van het personeel zoals Pauline Klinkhamer bij Dekker Chrysanten (zie bijlage 7). De HR-manager zorgt ervoor dat het werk en de werkomstandigheden voor de werknemers zo aantrekkelijk mogelijk gemaakt worden. Daardoor komen er nieuwe mensen bij het bedrijf werken en blijven de bestaande werknemers.
- Zorg voor voorzieningen om oogst- en productiemedewerkers te kunnen huisvesten en probeer om jaarlijks dezelfde mensen te behouden. Zo ben je als bedrijf al zeker van een bepaald gedeelte van het personeel en loop je minder risico op een personeelstekort waardoor uiteindelijk het werk niet afgerond.

Aanbevelingen vervolgonderzoek

- Het opstellen van een vervolgonderzoek naar het werven en binden van Nederlandse oogst- en productiemedewerkers binnen de tuinbouw. Om zo ook te kunnen achterhalen waarom er in Nederland nog zo veel werklozen zijn maar er voor productiewerk geen mensen gevonden kunnen worden.
- Het opstellen van een vervolgonderzoek naar de technologische ontwikkelingen binnen de tuinbouw om personeel te vervangen. De technische ontwikkelingen gaan snel maar het is nog altijd in veel gevallen niet mogelijk om het oogsten in de tuinbouw te mechaniseren. Wanneer dit wel mogelijk gaat worden is het personeelstekort ook opgelost.
- In een vervolgonderzoek de doelgroep ook afbakenen op bedrijfsgrootte om minder verschillen te hebben in de resultaten. Er zaten in dit onderzoek grote verschillen in de bedrijven wat zorgt voor een zeer breed onderzoek maar misschien is het juist wel interessant om het onderzoek uit te voeren voor een bepaalde bedrijfsgrootte.

Bronnenlijst

1. Actor Bureau voor sectoradvies. (2019, 1 januari). *Collectieve arbeidsovereenkomst voor open teelten 1 augustus t/m 29 februari 2020*.
2. Agrimatie. (2018, 18 december). *Inkomen land- en tuinbouw flink gedaald na topjaar 2017*. Geraadpleegd van <https://www.agrimatie.nl/ThemaResultaat.aspx?subpubID=2232&themaID=2272&indicatorID=2046>
3. Agrimatie. (2018, 18 december). *Hogere totale kosten vooral door stijging energiekosten*. Geraadpleegd van <https://agrimatie.nl/PublicatiePage.aspx?subpubID=2289&themaID=2272&indicatorID=2052§orID=2250>
4. Agrimatie. (2018, 18 december). *Sterke stijging totale kosten door hogere kostenposten en grotere bedrijfsomvang*. Geraadpleegd van <https://www.agrimatie.nl/ThemaResultaat.aspx?subpubID=2232&themaID=2272&indicatorID=2052§orID=2240>
5. Baarda, B. (2014). *Dit Is onderzoek! Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*.
6. Berkhout, E., Bisschop, P., & Volkerink, M. (2014). *Grensoverschrijdend aanbod van personeel: verschuivingen in nationaliteit en contractvormen op de Nederlandse arbeidsmarkt 2001-2011. SEO-rapport, (2014-49)*.
7. Berkhout, P., Beldman, A., Bergevoet, R., Dagevos, H., Hoste, R., Poppe, K., ... & Terluin, I. (2018). *Maatschappelijke opgaven voor de agrosector: perspectief op de ontwikkeling van de agrosector tot 2030* (No. 2018-022). Wageningen Economic Research.
8. Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018, 16 april). *Migrantenmonitor 2007-2016*. [Datatset] Geraadpleegd van <https://public.tableau.com/profile/centraal.bureau.voor.de.statistiek#!/vizhome/Migrantenmonitor2007-2016/WELKOM>
9. Centraal Bureau voor de Statistiek. (2019, 5 april). *Landbouw; gewassen, dieren en grondgebruik naar hoofdbedrijfstype, regio*. [Dataset] Geraadpleegd van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/80783ned/table?ts=1554218252629>
10. De Vries, J., (2019, 4 mei). *Pas op! Laat je niet uitbuiten in Nederland*. *De Volkskrant*.

11. De Vries, K. & Van der Kolk, H. (2012) *Management Elfde Editie*. Pearson Benelux.
12. Heyma, A., Bisschop, P., & Biesenbeek, C. (2018). *De economische waarde van arbeidsmigranten uit Midden-en Oost-Europa voor Nederland*. Amsterdam SEO Economisch Onderzoek9789067339186.
13. Herzberg, F. I. (1966). Work and the nature of man.
14. House of Control. *Motivatatie- & Hygiëne Theorie (Herzberg)*. Geraadpleegd van <http://www.house-of-control.nl/motivatietheorie-hygiene-herzberg.html>
15. Kalkhoven, F. & Van Uitert, K. (2016). *Land- en tuinbouw Arbeidsmarktupdate*. UWV.
16. Kluytmans, F., & kampermann, A. (2017). *Leerboek HRM*. Houten: Noordhoff.
17. Kluytmans, F. (2005). *Leerboek personeelsmanagement*. Houten: Noordhoff.
18. Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological bulletin*, 90(1), 125.
19. Messmer, M. (2006). *Motiveren voor dummies*. Pearson Education Benelux.
20. Nederlandse Omroep Stichting (2019, 12 mei). *Arbeidsmigranten in Nederland: 'Niemand komt hier voor zijn plezier'*.
21. Otto Workforce. (2018, 25 mei). 'Wij anticiperen op het komende tekort op de arbeidsmarkt' Geraadpleegd van <https://www.ottoworkforce.com/wij-anticiperen-op-het-komende-tekort-op-de-arbeidsmarkt/>
22. Otto Workforce. (2018, 10 september). 'Column Frank van Gool in Flexmarkt' Geraadpleegd van <https://www.ottoworkforce.com/column-ceo-frank-van-gool-in-flexmarkt-3/>
23. Otto Workforce. (2019, 7 maart). 'Aantal benodigde arbeidsmigranten vier keer hoger dan gedacht'. Geraadpleegd van <https://www.ottoworkforce.com/aantal-benodigde-arbeidsmigranten-vier-keer-hoger-dan-gedacht/>
24. Rolvink Couzy, F., (2018). *Personeelstekorten gaan nu echt pijn doen*. ABN-AMRO Sectorprognose.
25. Swaen, B. (2013). *Wat is kwalitatief en kwantitatief onderzoek*. Geraadpleegd van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/kwalitatief-vs-quantitatief-onderzoek/>

26. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation* (Vol. 54). New York: Willey.
27. Wagenaar, S. & Wit, J. (2018, 27 september). *Hoe werven werkgevers? Inzichten in de zoektocht van bedrijven naar personeel.*
28. Winkel, R., (2019, 8 maart). 'Meer polen' klinkt werkgevers en uitzenders als muziek in de oren. *Het Financiële Dagblad.*

Bijlagen

Bijlage 1 Lonen per 1 januari 2019 Open Teelten alle sectoren.

Maandlonen							
Trede/schaal	B	C	D	E	F	G	H
15 jaar	€ 708,14	€ 732,61	€ 765,01	€ 803,36	€ 855,59	€ 914,44	€ 988,50
16 jaar	€ 796,66	€ 824,18	€ 860,63	€ 903,78	€ 962,54	€ 1.028,75	€ 1.112,06
17 jaar	€ 885,18	€ 915,76	€ 956,26	€ 1.004,20	€ 1.069,49	€ 1.143,05	€ 1.235,62
18 jaar	€ 1.062,22	€ 1.098,91	€ 1.147,51	€ 1.205,04	€ 1.283,39	€ 1.371,66	€ 1.482,74
19 jaar	€ 1.239,25	€ 1.282,06	€ 1.338,76	€ 1.405,88	€ 1.497,29	€ 1.600,27	€ 1.729,87
20 jaar	€ 1.416,29	€ 1.465,22	€ 1.530,02	€ 1.606,72	€ 1.711,18	€ 1.828,88	€ 1.976,99
21 jaar	€ 1.593,32	€ 1.648,37	€ 1.721,27	€ 1.807,56	€ 1.925,08	€ 2.057,49	€ 2.224,12
22 jaar tot AOW leeftijd							
Startschaal	WML						
0	€ 1.770,36	€ 1.831,52	€ 1.912,52	€ 2.008,40	€ 2.138,98	€ 2.286,10	€ 2.471,24
1	€ 1.801,77	€ 1.877,81	€ 1.972,03	€ 2.082,78	€ 2.218,33	€ 2.386,93	€ 2.577,03
2	€ 1.833,18	€ 1.925,75	€ 2.036,50	€ 2.153,86	€ 2.302,63	€ 2.476,19	€ 2.682,82
3	€ 1.866,24	€ 1.975,34	€ 2.094,35	€ 2.231,55	€ 2.388,59	€ 2.570,42	€ 2.791,92
4	€ 1.895,99	€ 2.024,93	€ 2.152,21	€ 2.299,32	€ 2.466,28	€ 2.666,29	€ 2.897,71
5		€ 2.067,90	€ 2.215,02	€ 2.373,71	€ 2.548,93	€ 2.758,86	€ 3.005,15
6			€ 2.274,53	€ 2.444,79	€ 2.636,54	€ 2.854,73	€ 3.110,95
7				€ 2.515,87	€ 2.715,88	€ 2.947,30	€ 3.216,74
8					€ 2.798,53	€ 3.039,87	€ 3.324,18
9						€ 3.137,39	€ 3.429,98
10							€ 3.532,46

Uurlonen							
Trede/schaal	B	C	D	E	F	G	H
15 jaar	€ 4,28	€ 4,43	€ 4,63	€ 4,86	€ 5,18	€ 5,53	€ 5,98
16 jaar	€ 4,82	€ 4,99	€ 5,21	€ 5,47	€ 5,82	€ 6,22	€ 6,73
17 jaar	€ 5,36	€ 5,54	€ 5,79	€ 6,08	€ 6,47	€ 6,92	€ 7,48
18 jaar	€ 6,43	€ 6,65	€ 6,94	€ 7,29	€ 7,76	€ 8,30	€ 8,97
19 jaar	€ 7,50	€ 7,76	€ 8,10	€ 8,51	€ 9,06	€ 9,68	€ 10,47
20 jaar	€ 8,57	€ 8,86	€ 9,26	€ 9,72	€ 10,35	€ 11,06	€ 11,96
21 jaar	€ 9,64	€ 9,97	€ 10,41	€ 10,94	€ 11,65	€ 12,45	€ 13,46
22 jaar tot AOW leeftijd							
Startschaal	WML						
0	€ 10,71	€ 11,08	€ 11,57	€ 12,15	€ 12,94	€ 13,83	€ 14,95
1	€ 10,90	€ 11,36	€ 11,93	€ 12,60	€ 13,42	€ 14,44	€ 15,59
2	€ 11,09	€ 11,65	€ 12,32	€ 13,03	€ 13,93	€ 14,98	€ 16,23
3	€ 11,29	€ 11,95	€ 12,67	€ 13,50	€ 14,45	€ 15,55	€ 16,89
4	€ 11,47	€ 12,25	€ 13,02	€ 13,91	€ 14,92	€ 16,13	€ 17,53
5		€ 12,51	€ 13,40	€ 14,36	€ 15,42	€ 16,69	€ 18,18
6			€ 13,76	€ 14,79	€ 15,95	€ 17,27	€ 18,82
7				€ 15,22	€ 16,43	€ 17,83	€ 19,46
8					€ 16,93	€ 18,39	€ 20,11
9						€ 18,98	€ 20,75
10							€ 21,37

Lonen per 1 januari 2019 Open Teelten alle sectoren. Overgenomen uit *Collectieve arbeidsovereenkomst voor de open teelten* door Actor bureau voor sectoradvies.

Bijlage 2 interview ondernemers tuinbouw

Naam:

Bedrijfsnaam:

Plaats:

Datum:

1 Heeft u op het moment ook last van een personeelstekort binnen uw bedrijf?

.....
.....
.....
.....

2 Als u last heeft van een personeelstekort binnen uw bedrijf, hoe probeert u dit probleem dan op te lossen?

.....
.....
.....
.....

3 Wat doet u eraan om personeel met het bedrijf te binden?

.....
.....
.....
.....

4 Hoe zorgt u dat werknemers gemotiveerd blijven?

.....
.....
.....
.....

5 Heeft u de indruk dat de werknemers op uw bedrijf ook daadwerkelijk gemotiveerd zijn?

.....
.....
.....
.....

6 Hoe beloont u uw werknemers, en waarderen werknemers de beloning ook?

.....
.....
.....
.....

7 Hoe staat het met de werkzekerheid voor werknemers binnen uw bedrijf?

.....

.....

.....

.....

8 Biedt u uw werknemers voldoende uitdaging binnen de werkzaamheden?

.....

.....

.....

.....

9 Hoe zijn de arbeidsomstandigheden voor de werknemers in het bedrijf?

.....

.....

.....

.....

10 Krijgen alle werknemers hun eigen verantwoordelijkheid opgedragen?

.....

.....

.....

.....

11 Hebben medewerkers groeimogelijkheden binnen het bedrijf?

.....

.....

.....

.....

12 Wat voor doelen krijgen werknemers dagelijks, wekelijks of jaarlijks opgedragen binnen het bedrijf?

.....

.....

.....

.....

13 Zijn deze doelen duidelijk genoeg?

.....

.....

.....

.....

14 Zijn de doelen uitdagend genoeg voor werknemers en zijn deze haalbaar?

.....

.....

.....

.....

15 Kunnen medewerkers hun eigen inbreng toepassen bij de doelen die gesteld worden?

.....

.....

.....

.....

16 Op wat voor manier wordt er feedback op de werkzaamheden gegeven?

.....

.....

.....

.....

17 Leidt goede feedback ook tot een extra beloning voor de werknemer?

.....

.....

.....

.....

18 Wat voor soort beloning is dit en is de werknemer hier meestal tevreden mee?

.....

.....

.....

.....

Bijlage 3 interview oogst- en productiemedewerkers

Interview migrant workers

Name:

Company:

City:.....

Date:

1 Hoe bevalt het werken in Nederland?

Do you like working in the Netherlands?

.....
.....
.....
.....

2 Waarom ben je naar Nederland toegekomen om te werken?

Why did you come to the Netherlands to work?

.....
.....
.....
.....

3 Ben je tevreden met je werk in Nederland?

Are you satisfied with your work in the Netherlands?

.....
.....
.....
.....

4 Ben je tevreden met je beloning die je voor het werk krijgt?

Are you satisfied with the reward you're working for?

.....
.....
.....
.....

5 Weet je zeker dat je iedere week werk hebt bij je huidige werkgever?

Are you sure you have worked every week with your current boss?

.....

.....

.....

.....

6 Hoe zijn de arbeidsomstandigheden bij het bedrijf en wat zou je eventueel willen veranderen?

How are the working conditions at the company and would you like to change anything?

.....

.....

.....

.....

7 Zijn de werkzaamheden die je krijgt uitdagend genoeg?

Is the work you get challenging enough?

.....

.....

.....

.....

8 Voor welke taken ben je verantwoordelijk op het bedrijf?

Do you have any responsibilities at the company?

.....

.....

.....

.....

9 Zijn er groeimogelijkheden voor jou als werknemer op het bedrijf?

Is there any growth potential at the company you're working at?

.....

.....

.....

.....

10 Heb je iedere dag of week een doel om na te streven op je werk?

Do you have targets to work on at the company? (daily goals)

.....

.....

.....

.....

11 Zijn de doelen die gesteld worden duidelijk genoeg?

Are the targets you get clear enough to you?

.....

.....

.....

.....

12 Zijn de doelen die je krijgt ook haalbaar?

Are the targets you get achievable to you?

.....

.....

.....

.....

13 Krijg je ook feedback op je werkzaamheden van je baas of manager?

Do you receive sufficient feedback from your supervisor?

.....

.....

.....

.....

14 Leidt een goede prestatie ook tot extra beloning op het bedrijf?

Is good performance resulting in an extra reward at the company?

.....

.....

.....

.....

Bijlage 4 Interviews Van Daele Fruit

Geïnterviewde: Marco van Daele (R)

Functie geïnterviewde: ondernemer

Interviewer: Fons van Daele (I)

Datum: 2-7-2019

Locatie: Dronten

I: Bedankt dat u tijd vrij wilde maken om het interview af te kunnen nemen.

R: Geen probleem, Ik help studenten graag op weg bij hun afstudeerfase.

I: Mijn eerste vraag voor u gaat over het personeelstekort in de tuinbouw. Heeft u hier ook last van binnen uw bedrijf?

R: Normaal gesproken niet omdat wij door het jaar heen met maximaal twee vaste krachten werken. Wij hebben echter twee piekperioden op het bedrijf waar wij voor een korte duur veel extra krachten nodig hebben. Dit is tijdens de oogst van de kersen en de peren. Tijdens de kersen hebben wij voor een periode van 6 weken ongeveer 30 losse krachten nodig. Met de oogst van de peren hebben we ongeveer 2 weken lang 20 krachten nodig. Ik merk dat laatste jaren wel dat het steeds moeilijker is om deze krachten te vinden voor een korte piekperiode.

I: Wanneer u merkt dat er een tekort aan personeel aan zit te komen, hoe lost u dat dan op?

R: Normaal hadden wij altijd een vaste groep losse krachten uit Polen die hun vakantiedagen in Polen op namen om hier te komen werken. Die zijn er nog steeds wel, maar het wordt steeds minder. Daarom zijn wij in de laatste jaren steeds vaker krachten van het uitzendbureau AB oost gaan inhuren. Dat werkte eerder vrij goed alleen de laatste jaren hebben zij niet altijd voldoende krachten beschikbaar omdat er steeds meer fruittelers in de buurt werknemers bij AB Oost halen tijdens de oogst. Dit jaar ga ik daarom bij een ander uitzendbureau dat werkt met Moldaviërs mijn seizoenarbeiders regelen. Zei kunnen mij nu al garanderen dat ik voldoende krachten heb tijdens de oogst.

I: Als ik het goed begrijp dan vindt u dus altijd weer een weg om voldoende personeel te krijgen voor de oogst?

R: In principe wel, maar we hebben ook wel eens met te weinig mensen moeten plukken. Dit had uiteindelijk als gevolg dat de peren te rijp geplukt waren doordat deze te lang aan de boom hingen. Dit rijpe fruit begon later in de bewaring te rotten met veel tarra als gevolg.

I: Dat zijn zaken die je als teler uiteraard wilt voorkomen. Ik begreep dat u eerder een vaste groep Polen had die ieder jaar weer terugkomen. Wat is de reden dat er steeds minder komen?

R: Vaak waren dit jongeren van een jaar of 20-25 die later kinderen kregen en daardoor in Polen wilden blijven. Soms stuurden ze wel weer andere krachten maar meestal waren dit er te weinig. Ik merk daarnaast ook dat het in Polen langzaam economisch beter aan het

worden is. De lonen zijn daar ook al redelijk goed, waardoor het minder aantrekkelijk wordt om in Nederland te komen werken.

I: En wat doet u om personeel met uw bedrijf te binden?

R: Ik Probeer het personeel met het bedrijf te binden door ze bij alle processen te betrekken en ze ook eigen verantwoordelijkheden te geven binnen het bedrijf. Het moet voor hen voelen alsof het voor hun eigen is.

I: U geeft ondertussen ook al antwoord op een van de vragen die ik later nog wilde stellen. Dit ging namelijk over verantwoordelijkheid. Maar dat is geen probleem. Wat doet u er aan om de werknemers gemotiveerd te houden?

R: Wij houden op ons bedrijf iedere vrijdagmiddag om 5 uur een borrel om te vieren dat het weekend is. Ik merk altijd dat de werknemers dit erg gezellig vinden en daardoor ook een betere band onderling krijgen. Dit zorg ook voor een goede werksfeer en motiveert werknemers uiteindelijk dus.

I: Heeft u de indruk dat de werknemers op uw bedrijf ook daadwerkelijk gemotiveerd zijn?

R: Er zijn altijd medewerkers waarbij het moeilijker is om deze te motiveren omdat de fruitteelt hen gewoonweg niet interesseert. Maar op mijn bedrijf zijn de meeste werknemers zeer gemotiveerd en daar probeer ik ook voor te zorgen.

I: Dat klinkt aardig gezellig! Hoe staat het verder met de werkzekerheid voor werknemers binnen dit bedrijf?

R: Dit is ook een erg gezellig bedrijf om voor te werken. Zoals ik eerder zei zijn er twee medewerkers op het bedrijf met een vast contract. De andere seizoenarbeiders zijn dus minder zeker van hun baan. Maar als je hier je werk doet zoals er van je verwacht wordt willen we je graag houden!

I: Bied u uw werknemers ook voldoende uitdaging binnen hun werkzaamheden?

R: Wij proberen werknemers altijd uit te dagen om hun werk beter te doen dan dat ze al doen. Alleen is bij ons het seizoenswerk natuurlijk wel erg eentonig zoals het plukken van appels of peren. Maar daar proberen wij altijd als doel te stellen om zo veel mogelijk kilo per dag te plukken.

I: Dat is interessant het stellen van doelen is namelijk ook een van de onderwerpen waar ik later nog op in wil gaan. Maar daar kom ik later op terug. Hoe zijn de arbeidsomstandigheden voor uw werknemers in het bedrijf?

R: Naar mijn weten zijn die goed. We proberen het voor iedereen zo goed mogelijk naar hun zin te maken. Als er iemand met een probleem zit of iets nodig heeft kan dit in overleg altijd geregeld worden.

I: Oké, hebben de medewerkers ook doorgroeimogelijkheden binnen uw bedrijf?

R: Officieel niet, meestal hebben medewerkers één of twee taken en daar blijft het dan ook bij. Ik merk echter wel dat de seizoenarbeiders graag veel uren in een korte periode willen

maken. De werknemers die zich in het seizoen goed in zetten voor het bedrijf laat ik ook meehelpen met het opruimen en andere klussen aan het einde van het seizoen zodat ze wat meer uren kunnen maken. Ik weet niet of dit onder doorgroeimogelijkheden valt?

I: Dat valt in principe ook onder doorgroeimogelijkheden lijkt me. Je krijgt namelijk een functie die uitgebreider is als wat de medewerker daarvoor deed. Krijgen medewerkers ook specifiek doelen opgedragen binnen het bedrijf?

R: Zoals eerder al gezegd is het aantal kilo's dat een medewerker per uur plukt een maatstaf om te kijken hoe productief een werknemer is. Het is dan ook een doel om zo veel mogelijk kilo's per uur te plukken van een zo goed mogelijke kwaliteit. Voor de vaste medewerkers stellen wij uiteraard weer andere doelen op die betrekking hebben op snoeien, maaien, spuiten en onderhoud. Vaak zijn dit doelen die een bepaald aantal hectares betreffen.

I: Mijn volgende vraag was eigenlijk of de doelen duidelijk genoeg zijn voor de medewerkers, maar deze doelen lijken mij zeer duidelijk. Zijn de doelen echter wel uitdagend genoeg en haalbaar?

R: Ik probeer altijd het uiterste uit de medewerkers te halen waardoor ik met het opstellen van een doel op de rand van haalbaarheid ga zitten. Dit zorgt ervoor dat de medewerkers uitdaging in hun werkzaamheden houden.

I: Zijn medewerkers ook vrij om hun eigen inbreng toe te passen bij de doelen die opgesteld worden?

R: Uiteraard, alleen moet het dan wel volgens mijn richtlijnen zijn. Maar ik sta altijd open voor nieuwe ideeën.

I: Geeft u ook altijd feedback op de werkzaamheden van werkgevers?

R: Jazeker, vaak wel. Als iets niet naar mijn zin gaat zeg ik dit direct tegen een medewerker. Maar als ik zie dat een medewerker extra zijn best doet om goed te presteren zeg ik dit ook uiteraard.

I: Leidt goede feedback dan ook tot een extra beloning voor een werknemer?

R: Meestal blijft het bij een complimentje. Ik kan moeilijk voor seizoenarbeiders bonussen gaan uitdelen want dan krijgen ze ruzie onderling. Maar soms krijgen medewerkers van mij een extraatje in de vorm van een machine of andere goederen na een seizoen hard gewerkt te hebben.

I: Zijn de medewerkers hier dan ook tevreden mee?

R: Vaak sturen ze een foto of een filmpje terug van wat ze met de spullen in hun eigen land doen. Daaruit kan ik opmaken dat ze er meestal erg blij mee zijn. Zolang je maar geen beloning in de vorm van geld geeft wordt dit ook niet erg gevonden door de andere werknemers.

I: Zijn de Poolse medewerkers zo jaloers aangelegd dan?

R: Je wilt niet weten hoe vaak er hier al ruzie is geweest omdat de ene net iets meer als de ander verdiende. Zo lang je alles gelijk houdt voor iedereen gaat het allemaal goed, maar laat de een niet een euro meer verdienen als de ander.

I Nooit geweten dat dit zo erg was. Ik heb verder alle vragen kunnen stellen die ik wilde stellen. Bedankt voor de gastvrijheid en ik zal u later de uitkomsten van het onderzoek toe sturen.

Geïnterviewde: Maciej Sobota (R)

Functie geïnterviewde: Oogst- en productiemedewerker.

Interviewer: Fons van Daele (I)

Datum: 2-7-2019

Locatie: Dronten

I: How is it to work in the Netherlands?

R: Working is good here. Good people, good work, good food and good money.

I: Why did you came to the Netherlands to work?

R: A friend of mine told me about the Netherlands. He told me about the good wages and that we could make a lot of ours at the season on the farms.

I: Are you still satisfied with your job in Holland?

R: Yes, I love my job at the farm. The work is good and i can make a lot of ours in the season. Every day is different at the farm. But I miss my wife and my children.

I: Do you know for sure that you have work every day at the farm?

R: I have been working for 10 years at this company now and there was not a single day I couldn't work at the company. But I don't want to work every single day I'm in Holland. But if you would, you could work every day during the season at the company.

I: That's good to you. How are the working conditions at the company?

R: I don't understand you. What do you mean?

I: Is your work safe to do? Do you have enough breaks during the day? Does your boss provide you a good place to sleep during the season?

R: Yes, my work is safe to do. In Poland I'm doing jobs that are way more dangerous than this! I have three breaks on the day and that's enough. I live in a caravan on the camping at the farm. It is not the best place to stay, but my boss doesn't won't any money to live on the camping. So, I'm very happy with this caravan. Friends of me that work on another company have to pay almost 20% of their income to live in a little house.

I: So, the conditions are not the best, but you seem to be very happy with it because you save more money on it. Is the work at the company challenging enough?

R: Yes, every day I have picking challenges with other workers. The minimum to pick every our is ten kilos. But the boss very likes it when we pick fifteen till twenty kilo every hour. Sometimes we have a cherry spit challenge at the end of the day but that doesn't make the work more challenging.

I: Okay, so you have challenges enough at your work. Do you have any responsibilities at the company? I mean do you have jobs at the company where you have to take care of it on your own?

R: I'm the specialist in setting up the plastic tent above the cherries. Because I'm working for a long time at this company, I have a lot of experience with the plastic tents.

I: That is good to hear! So, you are working for a while at the company. Do you still have possibilities to make promotion at the company?

R: The boss doesn't want to pay one person more than another. But sometimes if I did a good job, he gives me a little present. As an example, last year he gave me some hydraulic cylinders to use at my workshop in Poland.

I: That's a nice present to you. So, he gives you stuff so that you can make progress on your own company in Poland?

R: Yes, he gives me things that are very useful to me and I'm always very happy with it.

I: Okay, nice! Do you have daily goals to complete at a normal day at the company?

R: At the moment we are picking cherry's and our group has to pick 500 kilo a day. On normal conditions this isn't a big deal. But some kind of cherry's are hard to pick, so we can't complete our daily goal.

I: That sounds challenging enough to me! Is your boss also giving you daily feedback?

R: Not every day. but sometimes he come for control and tells us to pick less red cherry's or to drop less cherries on the ground. When things go as he would like he doesn't complain. Sometimes he tells us that we did a good job or anything like that.

I: So, he doesn't give you anything else than some good words when you did a good job?

R: Well, sometimes he treats us with a beer at the end of the day. And that is okay to us. We don't expect him to give us bonuses or anything like that. We just want to make some money in a short time and have a good time at the farm!

Geïnterviewde: Marek Pocwiardowska (R)

Functie geïnterviewde: Oogst- en productiemedewerker.

Interviewer: Fons van Daele (I)

Datum: 2-7-2019

Locatie: Dronten

I: Do you like working in the Netherlands?

R: Yes, I like Holland. Beautiful country, beautiful women and good work.

I: Why did you come to the Netherlands to work?

R: My mother started working at this company nine years ago. She asked me to come with her last year.

I: Are you still satisfied with your job in Holland?

R: Yes, I am still very happy to be in Holland. I like this firm to work on and I will come back next year.

I: Are you satisfied with the reward you're working for?

R: Yes, I get paid enough to do this job.

I: And do you have work every day at the farm?

R: No, not every day. At Sunday the company is closed. I have work during the season six days a week.

I: Okay, and how are the working conditions at the company?

R: This company has good conditions to work. It is safe and they use new technology so that the work becomes easier. When the temperature is above the 25 degrees we start working earlier and stop after lunch because of the high temperature under the plastic.

I: Okay, so the boss is taking account of his employees. Is work at a normal day challenging enough to you?

R: Yes, it is. I try to improve my skills every day. The work at this company is very variously so that it keeps you motivated.

I: Do you have any responsibilities at the company?

R: Everybody who lives at the camping at this company has responsibilities. We have to keep everything clean at the camping. So, have made schedule with the name and date when somebody has to clean the kitchen or bathroom.

I: That seems a good responsibility to me! Everything has to be cleaned if you live with a group of people. With how many people do you sleep at the camping?

R: At the moment there are 16 people from Poland sleeping at the camping. But there could come some more further on the season.

I: Okay, and do you still have possibilities to make promotion at the company?

R: No, at this company every seasonal worker earns the same amount of money. The only people that get paid more are the two people which are working permanently at the company.

I: That's almost the same as your colleague told me.

R: What did Maciej told you about the promotion?

I: He told me that your boss is giving some presents to the people that worked very hard this year.

R: That's true the boss gives away some old but valuable stuff that we can use in Poland.

I: Do you have daily targets at the company and are those targets clear enough to you?

R: Yes, we have some picking targets every day to complete. At the moment we are picking cherries and we have to pick at least 500 kilo a day with a group of four.

I: And if you don't complete the target you should. Do you receive sufficient feedback from you supervisor?

R: Yes, he does, but especially at the new people. The more experienced pickers will reach this target easily.

I: So, the goals are made to easy to you?

R: I'm just saying that experienced pickers don't have goals at the company anymore. They try the best they could do. And most times the boss is happy with it.

I: Okay, that's all I had to know. Thanks for your time!

Bijlage 5 interviews Witlofkwekerij LOF

Geïnterviewde: Jan de Vries (R)

Functie geïnterviewde: ondernemer

Interviewer: Fons van Daele (I)

Datum: 4-7-2019

Locatie: Espel

I: Goedemiddag, fijn dat u wat tijd vrij wilde maken om het interview af te kunnen nemen.

R: Ik heb er ongeveer een half uur voor uitgetrokken, is dat voldoende?

I: In een half uur moet het wel lukken maar laten we dan maar meteen beginnen. Heeft u op het moment ook last van een personeelstekort in uw bedrijf?

R: Het is nog nooit zo moeilijk geweest als dit jaar om aan personeel te komen. Op het moment zoeken wij nog 15 man extra. Dit is eigenlijk vooral voor het productie werk in het bedrijf.

I: Het is inderdaad een veelvoorkomend probleem momenteel, maar hoe probeert u het tekort uiteindelijk op te lossen?

R: Wij hebben meerdere uitzendbureaus geprobeerd. Normaal gesproken komt het meeste personeel bij Martoflex vandaan. Maar die kunnen momenteel ook niet meer aan personeel komen. Daarom hebben wij ook andere uitzendbureaus ingeschakeld om personeel te zoeken. Echter zijn wij niet het enige bedrijf dat naar personeel vraagt waardoor wij vaak weer te horen krijgen dat er geen personeel meer is. Vaste klanten bij de uitzendbureaus

hebben namelijk voorrang. Dit zijn vaak de grotere bedrijven die veel krachten afnemen. Wij als middelgroot bedrijf hebben gewoon minder mensen nodig. Waardoor je niet vooraan in de lijst komt te staan. Op dit moment proberen we door een recruiter in Polen nieuwe medewerkers te werven die ook jaarlijks terug willen komen in het seizoen.

I: U bent er dus mee bezig om medewerkers vast te kunnen houden voor meerdere jaren? Op wat voor manier probeer u nu medewerkers te binden met het bedrijf?

R: Wij proberen het medewerkers zo goed mogelijk naar hun zin te maken binnen ons bedrijf door te vragen naar wat ze graag zouden willen. Soms komen we er daardoor achter dat iemand eigenlijk veel meer geschikt is voor een geheel andere functie. Wij proberen om iedereen een functie te bieden waar hij of zij zich goed bij voelt.

I: Is dit dan ook de reden dat personeel gemotiveerd blijft binnen het bedrijf?

R: Uiteraard, wij zien dat iedereen die werk doet dat hij of zij leuk vindt automatisch gemotiveerd raakt. Dit is bij iedereen in het voordeel. Door gemotiveerd personeel krijg je namelijk een leuke sfeer binnen het bedrijf wat ervoor zorgt dat de productiviteit van het personeel stijgt.

I: Heeft u de indruk dat de werknemers op uw bedrijf ook daadwerkelijk gemotiveerd zijn?

R: Bij ons op het bedrijf maken de meeste werknemers een gemotiveerd indruk. Ze hebben aardigheid in hun werk, vinden het niet erg om af en toe wat meer uren te maken en zetten zich graag in voor het bedrijf.

I: Duidelijk! Hoe belooft u uw werknemers en waarderen werknemers de beloning ook?

R: Wij belonen onze werknemers uiteraard met minimaal een salaris conform de cao Open Teelten. Echter heeft het bij ons te maken met die functie die je vervult in welke salaris schaal je komt. Maar dit gesprek gaat uitsluitend over oogst- en productiemedewerkers toch?

I: Ja ik ga met mijn onderzoek eigenlijk alleen in op de oogst- en productiemedewerkers uit Midden- en Oost-Europa.

R: Die krijgen bij ons bedrijf in principe minimumloon betaald volgens de cao. Daarnaast proberen we dit soms aan te vullen met spullen die wij verkopen. Sommige werknemers geven wij witlof, roodlof of wat stekjes mee als ze dit graag willen. Dit wordt meestal zeer gewaardeerd door de medewerkers.

I: Hoe staat het verder met de werkzekerheid voor de werknemers? Worden er ook vaste contracten aangeboden.

R: Wij bieden medewerkers geen vaste contracten maar geven ze wel een garantie voor minimaal 40 uur in de week als ze bij ons willen werken.

I: Bied u de oogst- en productiemedewerkers ook voldoende uitdaging in uw bedrijf?

R: Wij hebben bij productie werk bepaalde maatstaven waar iedereen aan moet voldoen om productief genoeg te zijn. Iemand die nieuw is kan hier de eerste paar dagen meestal niet

aan voldoen maar daarna zijn wij er heel scherp in dat iemand moet voldoen aan deze maatstaven. Wanneer iemand hier niet aan voldoet maakt onze productie leider hier een opmerking over en na twee opmerkingen kan diegene ander werk zoeken. Om medewerkers uitdaging in het werk te geven blijven de productie leiders er ook voor zorgen dat iemand constant nieuwe opdrachten en werkzaamheden opgedragen krijgt.

I: Dat lijkt mij een maatregel die ervoor zorgt dat medewerkers gemotiveerd blijven. Hoe zijn de arbeidsomstandigheden voor de werknemers op het bedrijf?

R: Zoals al eerder gezegd doen wij er alles aan om het de medewerkers naar hun zin te maken. Wij regelen gepaste kleding en materialen voor hen, zorgen voor de veiligheid en de rest van de voorzieningen dient het uitzendbureau te regelen.

I: krijgen werknemers op het bedrijf ook eigen verantwoordelijkheden opgedragen?

R: Uiteraard, iedereen heeft hier zijn eigen taak of functie en is daar dan ook verantwoordelijk voor.

I: Kunnen medewerkers dan ook doorgroeien naar een hogere functie?

R: Als medewerkers daadwerkelijk laten zien dat ze de capaciteiten beschikken om door te stromen naar een hogere functie dan is dat natuurlijk mogelijk. Er zijn bij ons op dit moment ook leidinggevende aan het werk die ook begonnen als productiemedewerker. Wij vinden dat iemand die onder aan de werkvloer is begonnen een beter inzicht heeft in alle werkzaamheden waardoor deze achteraf beter leiding kan geven.

I: Welke doelen krijgen werknemers opgedragen in het bedrijf?

R: Wij hebben dagelijks een aantal bestellingen die wij af dienen te dragen in het productieseizoen. Dit wordt 's ochtends als eerste bekend gemaakt aan de leidinggevenden. Dit productie doel is dus het doel van het gehele bedrijf die dag. Daar dient dan ook iedereen samen aan mee te werken om dat te bereiken.

I: Is dit doel dan ook duidelijk genoeg voor iedereen?

R: Wij proberen de doelen van het bedrijf zo duidelijk mogelijk te maken voor iedereen door iedere ochtend de doelen voor die dag door te spreken met de leidinggevenden. De leidinggevenden dienen dit dan weer uit te lichten aan hun medewerkers.

I: Maar zijn de doelen ook uitdagend genoeg en haalbaar voor de Oogst- en productiemedewerkers?

R: Voor de nieuwe medewerkers liggen de doelen van het bedrijf soms wat te hoog. Maar de meer ervaren medewerkers hebben hier geen problemen mee. Als het erg druk is in het seizoen dan zijn de doelen soms wat te hoog gegrepen. Dan lossen we dit op door overuren te maken. Maar we proberen dit wel enigszins in bedwang te houden anders verliest het personeel de aardigheid in het werken omdat ze niet meer aan hun eigen dingen toe komen.

I: Kunnen de oogst en productiemedewerkers ook hun eigen inbreng toepassen bij de doelen die gesteld worden?

R: Nee, dat is bij ons niet mogelijk omdat het werk anders niet meer gestructureerd gedaan kan worden. Als alle productiemedewerkers ook eigen inbreng kunnen geven dan wordt het hier een zootje. Zei krijgen in de ochtend te horen hoeveel kilo er verwerkt moet worden en daar blijft het dan ook bij.

I: Dat is te begrijpen bij de grootte van dit bedrijf. Op welke manier wordt er feedback gegeven op de werkzaamheden van oogst- en productiemedewerkers op dit bedrijf?

R: Onze leidinggevenden spreken de medewerkers constant aan op hun prestaties binnen het bedrijf. Hier 'hameren' wij ook constant op bij de leidinggevenden omdat dit de enige manier is om de productie op hoog niveau te kunnen houden. We zeggende dan ook duidelijk dat er zowel positieve als negatieve feedback gegeven dient te worden om de werksfeer goed te houden.

I: Als er positieve feedback gegeven wordt is dat dan soms ook in de vorm van een extra beloning?

R: Nee hier doen wij niet aan binnen dit bedrijf. Wij betalen de productiemedewerkers gewoon het minimum loon en verder niet. Alleen als wij vinden dat er erg goed gewerkt is of dat er weer een mijlpaal voor het bedrijf is bereikt dan trakteren wij de medewerkers soms op wat lekkers tijdens de pauze.

I: Zijn de medewerkers hier dan ook tevreden mee?

R: Een medewerker wil eigenlijk altijd meer en het liefst in de vorm van geld. Maar om onze kosten laag te houden blijven wij op het minimumloon zitten voor de productiemedewerkers. Maar de meeste medewerkers op ons bedrijf zijn naar ons idee zeer tevreden door de goede werksfeer die hier hangt.

I: Dat is mooi om te horen! Mijn vragen zijn hier mee beantwoord. Bedankt voor het interview en de tijd die u heeft genomen voor het beantwoorden van de vragen.

Geïnterviewde: Anna Nikiciu (R)

Functie geïnterviewde: Oogst- en productiemedewerker.

Interviewer: Fons van Daele (I)

Datum: 4-7-2019

Locatie: Espel

I: Hi, where are you from?

R: I'm from Romania.

I: Why did you came to Holland to work?

R: A head-hunter in my town triggered me to start working in Holland. The salary was very good to me and I would like to work at another country.

I: And what do you think of Holland so far?

R: I like Holland. The people are very nice to me. But I don't have time to see more of Holland because I work full hours at LOF.

I: How many hours are you working every week?

R: Mostly 50 or 60 hours in one week. It depends on how buzzy it is.

I: And is that all year long?

R: Yes, that's all year long. Chicory harvest all year long and so is the production as well.

I: Are you still satisfied with your job at LOF?

R: Yes, I am. But I am working at Marto-flex and I would like to get a permanent contract.

I: And that isn't possible at LOF?

R: No, they won't give production workers a permanent contract because of the fluctuation in the need of people.

I: Are you sure you have work every week at this company?

R: Yes, I am. From November until April I can work every day from eight to six except Sunday. After April it starts to slow down with the work. The past three years I quit at the end of April and went back to Romania.

I: And what kind of work do you have in Romania?

R: I work at the local supermarket.

I: Okay, and how are the working conditions in Holland at LOF compared to Romania?

R: They are much better in Holland. Better salary, better insurance, better machines to work with and the boss is more friendly.

I: And is your work still challenging enough in Holland?

R: What do you mean with challenging?

I: Do you work like a machine or do you also have to think with the work you are doing?

R: My work is challenging enough. Usually I am sorting chicory roots. It depends of the quality of the roots if my work is challenging. If we have lots of bad roots, I have a lot of work to do. But if there are not too much bad roots I don't have a lot of work to do.

I: That sounds like challenging to me. Do you have any responsibilities at the company?

R: As I said I have to sort out the chicory roots. If I'm not doing a good job bad roots are going to be planted. But there won't be growing any leaves out of bad roots. So that's my responsibility at the company.

I: Is it possible to you to make promotion at this company?

R: I don't think so. Only the people that work all year long at the company could make a promotion. People like me don't.

I: But that doesn't matter you?

R: No, it doesn't to me. I like my job the way it is.

I: Do you have any targets to work on at the company?

R: Yes, we do have some daily goals. Every day we have to produce an amount in kilograms of chicory.

I And are those daily goals clear enough to you?

R: Yes, they are very clear to me. Every morning there is a big screen what tells us what to do all day long.

I: Are those daily goals achievable to you?

R: Yes, they are, and if we don't reach our goals we have to work longer till the job is done.

I: Do you get any feedback at your work from your supervisor?

R: Yes, we do, our supervisors are constantly telling us what we are doing well and what not.

I: As last question. Is good performance resulting in an extra reward at the company?

R: Sometimes it is. When we had some great performance on the day the next day our boss gives us a cookie at the coffee or something like that.

I: Your boss is a nice one, I guess. Thank you for your time! I had answers to all of my questions.

Geïnterviewde: Christoph Zudanek (R)

Functie geïnterviewde: Oogst- en productiemedewerker.

Interviewer: Fons van Daele (I)

Datum: 4-7-2019

Locatie: Espel

I: What is your function at this company?

R: I am a forklift driver.

I: Do you like your job?

R: Yes, I do, every day is different. The people are nice at the company and the machines are well prepared.

I: How do you like it to work in the Netherlands?

R: I really like Holland. The Dutchies are great people and very nice to me. It is a big difference compared to Polen.

I: Why did you came to Holland to work?

R: I was looking for a job that could bring me some more money than I did in Poland. Some friends of me worked also in Holland and told me that they made much more money than they did on their job in Poland. I started to search online at some temp agency's in Holland who were looking for some new employees.

I: And are you still pleased with the reward you're working for?

R: Not really. I am working almost four years at this company and I am still making the same money as I did when I just started. I would like to get a raise on my salary.

I: And it is not possible to get a permanent contract or promotion at this company?

R: No, a permanent contract is only available to people that work all year long at this company and that is something I don't want because of my wife and children in Polen.

I: But is the company providing you enough work every week. I mean can you make as much ours as you want at the firma?

R: Yes, that's no problem at this company. As a forklift driver you have something to do every minute of the day.

I: Do they have enough people that are able to drive a forklift?

R: At the moment they don't, and that's why I can make as many ours as I want to. The only day I can't is on a Sunday. The company is closed at Sunday.

I: That's good to you. Is the work you get challenging enough?

R: Yes, for sure it is. Because we have less forklift drivers than we are used to. Sometimes it is like driving a rally. But at some days the work is just too much, and we can't handle it.

I: Wow, that is like a real challenge. Is your work still save to do? How are the working conditions at the company?

R: Yes, it is safe. Our forklifts have all of the equipment to drive safe and fast.

I: Do you have any responsibilities at the company?

R: I have to load and unload every truck that is driving in our load docks. I do some of the paperwork and I have to track some of our stock. I think have a very responsible job.

I: That's true for sure. Is there any possibility to make a promotion at this company to you?

R: They asked me to keep track on all of our stock as a full-time job. But I don't want to. My wife en kids just want to stay in Poland so I can't.

I: that seems logic to me. Do you have targets to work on at the company?

R: I don't. I just load and unload whatever stands at the load dock.

I: I Think you have some daily goals but, it is not you to worry about that. People at the office will do it to you. Do you get feedback from your supervisor?

R: I don't get to much feedback anymore because I have lots of experience and I know what to do. Sometimes my supervisor tells me I did a great job.

I: thank you for your time. I had answers on all of the questions I would like to know. Have a great day!

Bijlage 6 Interviews Kalter Aardbeien

Geïnterviewde: Richard Kalter (R)
Functie geïnterviewde: ondernemer
Interviewer: Fons van Daele (I)
Datum: 5-7-2019
Locatie: IJsselmuiden

I: Heeft u op het moment ook last van personeelstekort?

R: Het is op het moment zeer moeilijk om aan voldoende personeel te komen. Wij zitten nu midden in het seizoen en komen nog twintig man te kort om aardbeien te plukken. Dit begint dus echt een probleem te worden. Wij moeten nu veel overuren maken met het personeel dat we al hebben om de aardbeien allemaal op tijd te kunnen oogsten. De meeste medewerkers vinden dit geen probleem voor een aantal weken maar je kun natuurlijk niet van je personeel vragen dat ze drie maanden lang 6 dagen in de week werken van zes uur 'sochtends tot tien uur 's avonds.

I: Dat lijkt me inderdaad wat te veel gevraagd met wat voor soort personeel werk u vooral op dit moment? Zijn dit vooral uitzendkrachten, mensen uit de buurt of scholieren?

R: Wij proberen altijd om zo veel mogelijk mensen uit de buurt te werven om bij ons in de kas te komen werken. Maar er zijn er weinig die het nog zien zitten om in de kas met hun handen aan het werk te gaan. Ik vind het fijn om te werken met mensen die je goed begrijpen en dat is lastiger met buitenlandse krachten. Echter lopen er hier voor het grootste gedeelte Polen, Roemenen en Bulgaren van het uitzendbureau ABEOS. Die kunnen de vraag op het moment alleen niet meer aan.

I: Hoe probeert u het probleem van personeelstekort op te lossen?

R: ABEOS zegt ons telkens voldoende personeel te kunnen leveren maar in de werkelijkheid valt dit tegen. Als ze dan weer een aantal werknemers beschikbaar hebben zijn dit vaak mensen die bij ons na een dag ook weer weg zijn omdat ze geen inzet tonen en hun werk slecht doen.

I: Maar kun je verder op geen enkele manier aan personeel komen?

R: Nee, dat blijft een lastig probleem. Dat zijn eigenlijk zaken die je voor het hoogseizoen al geregeld dient te hebben. Maar dit blijft erg lastig. Wij hebben ABEOS begin dit jaar al gevraagd of het dit jaar ging lukken om voldoende personeel te leveren in de periode van half April tot en met eind Oktober. Toen zou dit geen probleem zijn maar uiteindelijk lukt het weer niet om voldoende geschikt personeel te krijgen. Vorig jaar was dit ook al een probleem maar dit jaar komen we nog meer mensen te kort. Dit Seizoen proberen we nog een aantal andere uitzendbureaus om wat meer mensen binnen te krijgen. Maar volgend jaar willen we proberen om zelf een huisvesting op te zetten en de mensen ook zelf via een headhunter te selecteren in Oost-Europa.

I: Dat zijn behoorlijke plannen. Kan het financieel ook uit om zelf mensen te gaan huisvesten in plaats van deze bij een uitzendbureau weg te halen?

R: De uitzendbureaus beginnen ook steeds hogere uurtarieven te rekenen door het tekort aan personeel. Het wordt dus steeds eerder aantrekkelijk om personeel zelf te regelen. Daarnaast willen wij mensen hebben waarvan we weten wat we aan ze hebben en die de instelling hebben om volgend jaar weer terug te komen. Personeel dat weet wat van ze verwacht worden en zelf ook een beetje mee denken is ons heel wat waard.

I: Wat doet u er dan aan om oogst- en productiemedewerkers met het bedrijf te binden zodat deze volgend jaar ook weer terug zullen komen?

R: Omdat het grootste gedeelte oogst- en productiemedewerkers bij het uitzendbureau vandaan komt doen wij er weinig aan om deze mensen met het bedrijf te binden. Wij krijgen namelijk dagelijks weer andere mensen doorgestuurd door het uitzendbureau. Maar de Nederlandse krachten proberen wij te binden door ze af en toe producten uit onze boerderijwinkel mee naar huis te geven. Daarnaast betalen wij hun uren ook standaard iedere eerste dag van de maand uit. Wij merken dat medewerkers altijd een beetje bang zijn over het uitbetalen van de uren. Het geeft hen vertrouwen als wij standaard iedere maand op dezelfde dag uitbetalen.

I: Hoe staat het verder met de werkzekerheid van de medewerkers binnen uw bedrijf?

R: Zoals eerder gezegd hebben wij weinig te vertellen over de mensen van het uitzendbureau en dat is ook echt iets waar wij wat aan willen veranderen. Maar verder zeggen wij altijd tegen alle medewerkers die hier komen werken: 'Als je maar doet wat je zegt en zegt wat je doet dan mag je bij ons blijven werken'.

I: Bied u uw werknemers ook voldoende uitdaging binnen het bedrijf?

R: De uitdaging bij het plukken van aardbeien is om zo snel mogelijk de kratten vol te plukken en ervoor zorgt dat deze allemaal een mooie kleur hebben en voldoende gerijpt zijn. Wij zeggen altijd dat je minimaal 15 kilo aardbeien per uur moet plukken van goeie kwaliteit om te voldoen aan onze eisen. Wij begrijpen ook wel dat dit iemand niet meteen de eerste dag lukt maar na een paar dagen moeten ze dit gemakkelijk kunnen halen en anders dan kun je ergens anders werk gaan zoeken.

I: Bied u de werknemers ook goede arbeidsomstandigheden binnen uw bedrijf?

R: Uiteraard, het kan alleen soms wat warm zijn in de kassen in de zomer. Maar dat zeggen altijd duidelijk wanneer iemand begint met werken. Verder zijn alle voorzieningen aanwezig op het bedrijf om veilig, snel en leuk te kunnen werken.

I: Geef je oogst- en productiemedewerkers ook hun verantwoordelijkheden of valt dit allemaal onder leidinggevend?

R: Wij proberen om de plukkers ook eigen verantwoordelijkheden te geven om het werk leuk te houden. Als het plukken goed gaat vragen wij om hun eigen kisten zelf te labelen en in de koeling te plaatsen. Daarnaast zijn er ook medewerkers die bijvoorbeeld erg technisch

blijken te zijn. Deze geven we dan bijvoorbeeld de verantwoordelijkheid over het onderhoud van de irrigatie installatie.

I: Hebben Oogst- en productiemedewerkers ook doorgroeimogelijkheden in het bedrijf?

R: Soms zien wij dat mensen van het uitzendbureau meer kunnen dan alleen aardbeienplukken. Wij hebben namelijk ook mensen nodig die om kunnen gaan met heftrucks en palletwagens voor het laden en lossen van trailers. Als wij het voor elkaar kunnen krijgen bij het uitzendbureau dat wij een medewerker voor een langere tijd aan het werk kunnen houden dan zorgen we ervoor dat hij zijn heftruck certificaat mag halen op onze kosten. Vervolgens kunnen we hem dan goed gebruiken voor alle logistieke handelingen. Daarnaast hebben wij ook nog enkele groepsleiders nodig voor de plukkers die ongeveer 30 man onder zijn hoede heeft. Er zijn bij ons echter maar enkele plukkers die door gaan voor een andere functie omdat wij eenmaal veel plukkers nodig hebben in verhouding tot andere functies.

I: Geven jullie ook altijd feedback op de werkzaamheden van een werknemer?

R: Dat proberen wij wel ja. Naar mijn weten is dit de enige manier om een goede werksfeer te behouden en ervoor te zorgen de werknemers doen wat je van ze verwacht. Het zijn bij ons vaak de leiders die over een ploeg gaan die feedback geven op de werkzaamheden. Daarnaast beginnen wij ieder maandagochtend een uur eerder om te overleggen met alle groepsleiders hoe het gaat met de werkzaamheden.

I: En leidt goede feedback dan ook tot een extra beloning?

R: Soms geven we het personeel dan wat aardbeien of iets uit de boerderijwinkel mee naar huis. Daarnaast krijgen de leiders van de groepen een bonus wanneer ze genoeg kilo's per dag geplukt hebben.

I: Dat kunnen ze vast en zeker waarderen?

R: Zo lijkt het meestal wel, maar het is moeilijk daar een pijl op te trekken. Ach ja, je doet wat je kan.

I: Heeft u de indruk dat de werknemers op uw bedrijf daadwerkelijk gemotiveerd zijn?

R: Niet altijd. Wij werken zoals eerder gezegd veel met uitzendkrachten deze maken vaak een ongemotiveerde indruk omdat ze vaak alleen voor het geld komen en maar voor een zeer korte periode werkzaam zijn op het bedrijf. Ik hoop echter dat dit gaat veranderen

I: Ik heb antwoord op al mijn vragen gekregen om het onderzoek te houden. Bedankt voor de moeite en nog een fijn weekend!

Geïnterviewde: Kamil Zubr (R)

Functie geïnterviewde: Oogst- en productiemedewerker.

Interviewer: Fons van Daele (I)

Datum: 5-7-2019

Locatie: IJsselmuiden

I: Do you like working in the Netherlands?

R: To be honest, I don't. I have to because I need money to feed my family.

I: But why did you come to Holland and why didn't you go to another country?

R: In my town there was an ABEOS office that recommended Holland as a good country to work. That's why I came to Holland. I had some friends as well that worked in Holland before and they had some great stories about the country.

I: And are you still satisfied with your job in Holland?

R: Yes, I am, but all because I know I can go back home after the season. Every year I work two months in the Netherlands to make some extra money to use in Bulgaria. At Kalter I can work a lot of ours and make big money in two months.

I: Are you still happy with the reward you're working for?

R: ABEOS pays me enough money every hour. But I have to pay almost 20% of my money on the house I live in at the moment.

I: Wow, that's a lot. Do they still pay you more than €10 an hour?

R: Yes, they do but I have to pay the rent of my house at the end.

I: How are the working conditions at the company and would you like to change anything?

R: The conditions are good at the company. They have a lot of new machines and tools that made the work a lot easier. At the first day everybody gets some clothes from Kalter to wear.

I: And is everything safe enough to work, did there happen some accidents before?

R: There was some accident with a forklift driver. But I don't work in the area with fork lifts, trucks, etc.

I: Are you sure you have work every week with your current boss?

R: Yes, at the moment it is very busy at the company and there is always work to do. They are still searching for a lot more people.

I: Is the job you do challenging enough?

R: I'm picking strawberry's, had some bigger challenges in my life.

I: Would you like to do anything else at the company, another function?

R: No, I'm fine at the moment. I like the job I do, and it is for only two months a year.

I: Do you have any responsibility's with picking strawberries?

R: Yes, of course, you do with every job. I have to take care of the quality of the strawberries. You can't pick them green or when they are rotten.

I: What are your daily goals at the company?

R: We have to pick at least 15 kilo every hour. That's our daily goal. Sometimes there are orders that have to be finished that day. With this order we won't stop before it's ready.

I: Does your boss or supervisor gives you feedback on your work?

R: Every picking group has a leader at the company. This leader gives us feedback. If we pick too slow, or when we pick too much green strawberries, he will tell us to change the working process.

I: Is a good performance resulting in an extra reward at the company?

R: No, but I think that's because we work at ABEOS. But sometimes our group leader gives us some strawberries that they can't sell anymore.

I: All clear to me. You have answered all of my questions.

Geïnterviewde: Anita Cordoba (R)

Functie geïnterviewde: Leider Oogst- en productiemedewerkers.

Interviewer: Fons van Daele (I)

Datum: 5-7-2019

Locatie: IJsselmuiden

I: Do you like working in the Netherlands?

R: Yes I do I am working for more than 5 years in Holland now.

I: Why did you started working in Holland your first year?

R: I started with an internship by school at Kalter.

I: What kind of study did you do?

R: I did Horticulture and landscaping in Poland

I: That's nice and how did you find Kalter strawberries?

R: I had been searching at country's that have some hi-tech equipment to process their plants to the maximum. Holland has lots of people with a lot of knowledge about horticulture. I would like to learn something about the newest and high ended horticulture systems. And so, I started searching at horticulture companies in Holland. Kalter strawberries advertised in Poland that they were looking for students to supervise on the long term. I mailed Richard and within two weeks I was working in Holland.

I: And are you still satisfied with your job?

R: Yes, I have learned a lot at Kalter. I have a permanent contract at the company, and I live in IJsselmuiden with my friend. I Started my life in Holland 5 years ago as a student and at the moment I have the function to lead other people from Poland.

I: How are the working conditions at Kalter, and would you like to change anything?

R: Richard and Annet are very good to their employees. The working conditions are very well at the company. Because of the safety protocols we have don't have lots of accidents at

work. Richard is constantly searching for new techniques to make the work we do easier. Changing working conditions is not part of my function.

I: Is the work you do challenging enough?

R: I'm the leader of a group of 30 strawberry pickers. Being a leader is very challenging every day. It depends on what kind of people I get from ABEOS. Some people are easy to learn how to do their work the right way, but some people just don't want to work. As a leader I have daily targets to pick with my group. When I reach my goals at the end of the day we are having a €10 bonus for everybody that worked in my group.

I: At the moment you are a group leader, is it still possible to go to another function at the company?

R: No, I don't think so. I'm a group leader during the season. When the season is done take care of a lot of different things. The only other function I could do is administration, but that's something I don't like.

I: So, you are just happy the way it is?

R: Yes, I love my job as it is and I don't want to change it.

I: Are the daily targets you get from Richard clear enough to you?

R: Mostly they are. Sometimes we have late incoming orders to do. And when it is like that the targets are changed but we still have to reach them at the end of the day.

I: So, than you have to work in overtime?

R: Yes, at the season we have lot's off long days with a lot of overtime hours. We start every day at 6 in the morning and sometimes we are still working at ten a clock in the evening.

I: And you don't care about that?

R: No, I don't mind. I love to make some extra hours during the season because I know later on it will be less busy.

I: Is Richard giving you feedback on your work?

R: Yes, he does. Every Monday morning, we have a weekly meeting. At the meeting we discuss problems at the company. Richard and Annet talk with us about the things that we do good and things that could be done better.

I: That seems a good kind of organisation structure to me. I think you have answered all of my questions. Thank you for your time!

Bijlage 7 interview Dekker Chrysanten

Geïnterviewde: Pauline Klinkhamer (R)

Functie geïnterviewde: Human Resource Manager

Interviewer: Fons van Daele (I)

Datum: 8-7-2019

Locatie: Hensbroek

I: Aangezien mijn onderzoek voor een groot deel in gaat op Human Resource Management leek het me verstandig om u te interviewen over het personeel. Zoals u waarschijnlijk weet is er op het moment een tekort aan personeel binnen de tuinbouw. Hebben jullie hier ook last van?

R: Wij hebben daar op het moment zeker last van. Er is een schreeuwend tekort aan oogst- en productiemedewerkers op ons bedrijf maar daarnaast staat er voor iedere soort functie bijna een vacature open binnen het bedrijf.

I: Hoe probeert u het personeelstekort aan te pakken als HR-manager?

R: Ik ben er constant mee bezig om het werk en de werkomstandigheden voor de werknemers zo aantrekkelijk mogelijk te maken zodat er nieuwe mensen komen werken en zodat de bestaande werknemers blijven. Daarnaast zijn wij nu ook zelf in het buitenland aan het werven om het personeelstekort aan te vullen. Wij werken niet met uitzendbureaus maar uitsluitend met vaste contracten. Wij zijn dan ook altijd op zoek naar vaste medewerkers, scholieren of stagiaires.

I: Wat doen jullie eraan om personeel met het bedrijf te binden?

R: Om personeel te binden vragen wij veel van de medewerkers. Daardoor gaan zij zich verantwoordelijk voelen voor hun werkzaamheden. Je krijgt bij ons de ruimte om zelfstandig te werken. Daardoor zien wij medewerkers ook groeien en hebben ze het naar hun zin. Onze organisatie is daarnaast erg informeel wat ervoor zorgt dat medewerkers ook een band krijgen met personeel van hogere functies. Wij hebben korte lijnen binnen het bedrijf waarin iedereen aanspreekbaar is. Dat levert een plezierige werksfeer op. Natuurlijk moet er gewerkt worden binnen ons bedrijf maar we houden het ook graag gezellig. Want een medewerker die het naar zijn zin heeft presteert beter.

I: Wat wordt er op het bedrijf aan gedaan om oogst- en productiemedewerkers gemotiveerd te maken?

R: Dat kan ik gedeeltelijk beantwoorden met de antwoorden van je vorige vraag. Om productiemedewerkers te motiveren zorgen wij er voor dat ze ruimte krijgen om zelfstandig te werken waardoor ze zich verantwoordelijk gaan voelen voor het bedrijf. Andere factoren die wij gebruiken om medewerkers te motiveren zijn: Het bieden van groeimogelijkheden, een marktconform salaris, gezelligheid en goede arbeidsomstandigheden.

I Heeft u hier ook een bepaald model of theorie gebruikt om dit op te stellen?

R: De basis heb ik inderdaad gevormd aan de hand van de theorie van Herzberg. Ik heb deze theorie echter wel geheel uitgewerkt naar eigen inzichten.

I: Dat is toevallig ook een theorie die ik heb gebruikt voor mijn onderzoek.

R: Heeft u de indruk dat de werknemers op uw bedrijf ook daadwerkelijk gemotiveerd zijn?

I: Een groot gedeelte van de werknemers is wel gemotiveerd maar er zitten veel medewerkers tussen die niet tevreden zijn met hun salaris. Dit zijn met name de oogst- en productie medewerkers omdat ze tegen minimum loon werken. Wij kunnen voor deze functie als bedrijf echter niet meer bieden omdat onze kostprijs dan te hoog wordt. Gelukkig lukt het om de meeste werknemers alsnog te motiveren door het bieden van groeimogelijkheden, een marktconform salaris, gezelligheid en goede arbeidsomstandigheden.

I: Worden werknemers verder ook nog beloont buiten hun loon om?

R: Nee, dat is niet mogelijk door de grote van ons bedrijf. Wij willen een bepaalde structuur in het bedrijf houden en wanneer de ene medewerker in andere vormen wordt beloond als de ander krijg je afgunst onder medewerkers. Wij geven uiteraard wel opslag als een medewerker al meerdere jaren ervaring heeft of goede prestaties heeft geleverd. Dit komt echter vrij weinig voor onder productie werkers.

I: Hoe zit het met de werkzekerheid van werknemers binnen het bedrijf?

R: Werknemers worden eerst aangenomen in een proefperiode en vervolgens met een nul-uren contract. Als een werknemer dan goed bevalt wordt hem of haar een vast contract aangeboden. Je kunt dan rekenen op een marktconform salaris waarbij de arbeidsvoorwaarden verder ook uitstekend zijn.

I: Bied u oogst- en productiemedewerkers ook voldoende uitdaging in hun werkzaamheden?

R: Uiteraard bieden wij deze voldoende uitdaging in het werk. Dit dient echter wel door de werknemer aangepakt te worden. Wij zijn als bedrijf heel vrij en geven een werknemer dan ook verantwoordelijkheid als hij of zij dit ook wil. Als je die verantwoordelijkheid neemt heb je alle mogelijkheden om door te groeien binnen het bedrijf en voldoende uitdaging te houden. Wij zetten hier als bedrijf wel op aan, maar het moet ook echt in de medewerker zitten.

I: Wat voor doelen krijgen productiemedewerkers opgedragen?

R: Meestal hebben wij twee verschillende ploegen voor de productiemedewerkers. De eerste is voor de oogst en de tweede is voor de verwerking van de producten. De oogstploeg krijgt per dag een bepaalde hoeveelheid stengels van een bepaald ras opgedragen. De snelheid van het oogsten verschilt per ras, maar ook vooral per medewerker. De ploegleiders dienen ervoor te zorgen dat het tempo er goed in blijft zitten zodat de productie doelen iedere dag behaald worden en de planning niet misloopt. De productieploeg zorgt voor de verwerking van de stengels. Dit gaat met name over het inpakken en bewaren of transporteren. Hier zijn veel werkzaamheden van gemechaniseerd waardoor de

medewerkers meestal niet de beperkende factor zijn in het proces en aardig nauwkeurig bepaald kan worden of doelen wel of niet behaald worden.

I: Zijn de doelen dan ook uitdagend genoeg en haalbaar voor de medewerkers?

R: Voor de meer ervaren medewerkers is het werk goed te doen. Als de uitdaging voor de werknemer vermindert dan proberen wij de medewerker extra taken te geven. Denk bijvoorbeeld aan het in de gaten houden en smeren van de oogstmachine.

I: Dan is een medewerker waarschijnlijk ook nooit uitgeleerd bij jullie op het bedrijf. Wie geeft de medewerkers feedback op hun werkzaamheden? Zijn dit de ploegleiders?

R: Dit zijn inderdaad de ploegleiders die feedback geven op de werkzaamheden van de productiemedewerkers. Wanneer er bijvoorbeeld een medewerker niet goed presteert geeft de ploegleider dit door aan productiemanager en worden er vervolg maatregelen genomen.

I: Ik heb ondertussen antwoord gekregen op alle vragen die ik had. Bedankt voor uw tijd!

Geïnterviewde: Monica Gazna (R)

Functie geïnterviewde: Oogst- en productiemedewerker.

Interviewer: Fons van Daele (I)

Datum: 8-7-2019

Locatie: Hensbroek

I: Do you like your job in the Netherlands?

R: Yes I like it. Dekker is a good company to work.

I: Why did you come to the Netherlands?

R: In our village in Romania a company advertised for working in Holland. I needed some quick money. The company promised me I could make enough hours of working every week in the flower business, and that's how I came at Dekker.

I: Are you satisfied with your work in the Netherlands?

R: What do you mean?

I: Do you still like your job at Dekker, or do you want to try something else?

R: No, no, no. The job at Dekker is great to me. I work three months a year and make the same money as I would do in a year in Romania. The people at the company are very nice to me. The camping that Dekker arranged for us workers is a good place to stay. I don't think it will be any better at another company.

I: Are you sure you have worked every week?

R: There is always work to do at the company. It's because there are not enough people to work at the moment.

I: And how are the conditions to work at the company?

R: Sometimes it's very hot in the greenhouse. But that's no problem to me. The work is hard to do but I like it. When we have to work a long day, the company prepares a meal in the evening. We get the things we need to work like gloves, boots and a Dekker t-shirt. I think the conditions are very well to work.

I: Is the work still challenging enough?

R: The work is not very challenging to me anymore. I'm cutting flowers all day long. This is my third year that I'm cutting flowers. That is why it isn't challenging anymore.

I: I can imagine that, but do you would like to try another function?

R: No, this is all right to me. I do the work for about three months a year, so I don't care.

I: Do you have any responsibilities at the company?

R: My only responsibility is cutting flowers at the right length.

I: And what are your daily targets at the Dekker company?

R: At Dekker we have to pick about 15.000 flowers a day to be productive.

I: That sounds like a lot, and that's no problem at all to you?

R: When you have some picking experience it is no problem at all.

I: And who's giving you feedback on your work?

R: The group leader does. He has to control our group at picking length and picking speed. When we don't meet the requirement of our leader, he will give us some positive or negative feedback.

I: That's all I had to know. Thank you for taking time to answer my questions.

Geïnterviewde: Krzysztof Kwiatkowski(R)

Functie geïnterviewde: Oogst- en productiemedewerker.

Interviewer: Fons van Daele (I)

Datum: 8-7-2019

Locatie: Hensbroek

I: Do you like working in the Netherlands?

R: I do, but I think next year I will be working in Germany.

I: Why would you rather go to Germany?

R: My brother is working at a fruit farm in Germany. He told me in Germany they will pay a better salary and you don't have to pay your own housing. Dekker is a great company, but we have to pay the camping every month and if you break something you will receive a fine. Germany is a bit closer to Poland as well.

I: So next year you will be working at the same company as your brother does?

R: That's what I will try next year.

I: Why did you come to the Netherlands to work?

R: I came to the Netherlands because some friends of me did the same. We came as a group this year to have some fun when we were done working.

I: But are you still satisfied at Dekker?

R: Yes, I am. It is okay to work at Dekker but I think I could do better.

I: Are you sure of work at Dekker?

R: At Dekker you will have work 365 days a year if you would like.

I: And how are the working conditions at Dekker?

R: They are great! The company provides everything to you, but that's as well why your salary at Dekker is lower compared to other companies.

I: Did you work at some more companies in Holland than Dekker?

R: Yes, I did. I worked on a little farm before I went to Dekker. I stopped at the farm because of the bad places to sleep.

I: Is the work you do at Dekker challenging enough?

R: Not too much, I am packing flowers every day. When I started it was some kind of challenge to keep the speed up. But now I'm used to it and I feel like I'm a machine. Doing the same every hour every day.

I: So, you don't have any responsibility's but packing flowers?

R: I have to check if the machine is properly working. Sometimes I have to grease it. But that's it. If something breaks down I have to call the mechanic.

I: Is it possible for you to make some promotion at Dekker?

R: No, I don't think so.

I: What are your daily goals at the company?

R: We have to pack at least 400.000 to 500.000 flowers a day with the whole crew, that's our goal.

I: And do you reach that goal every day?

R: Most days we do. But sometimes a machine breaks down. That's we don't reach our goal.

I: And do you get daily feedback from your manager?

R: Most days we do. Our production manager is checking our productivity every day. If we don't meet his requirements, he will tell us how to work faster or how to be more productive on the day.

I: Is positive feedback resulting in an extra reward?

R: Our production manager gave us a cake when we had done some excellent work on the day. But normally they don't.

I: That's is something nice of him. I think you have answered all of my questions. Thanks to take some time for me.

Bijlage 8 Interviews Tielemans Groentekwekerij

Geïnterviewde: René Tielemans(R)

Functie geïnterviewde: Eigenaar

Interviewer: Fons van Daele (I)

Datum: 9-7-2018

Locatie: Boekel

I: Heeft u op het moment ook last van een personeelstekort binnen uw bedrijf?

R: Wij zijn eigenlijk goed van personeel voorzien in al onze functies voor de vaste medewerkers. We zijn altijd wel op zoek naar een aantal extra scholieren in de zomervakantie om komkommers en tomaten te plukken en verpakken.

I: Dan bent u een van de weinige die geen last heeft van het personeelstekort. Hoe zorgt u ervoor dat er altijd voldoende personeel is om het werk te doen.

R: Ons bedrijf is natuurlijk niet extreem groot, er werkt hier ongeveer honderdvijftig man waarvan vijftig scholieren. De overige honderd man bestaat uit ongeveer vijftig Nederlanders en vijftig buitenlandse werknemers. De Nederlanders zijn veelal huisvrouwen en gepensioneerden uit de buurt die nog wat willen doen. Deze honderd man hebben wij wel allemaal het hele jaar door in vaste dienst waardoor wij altijd genoeg personeel hebben.

I: Heb je de buitenlandse werknemers dan via een uitzendbureau geworven?

R: Nee, dit is een vaste groep die al jarenlang bij ons werkt. Wij zijn zelf gaan werven in Polen een aantal jaren geleden toen het moeilijker werd om personeel te vinden. We hebben toen een groep samengesteld die het zag zitten om bijna het gehele jaar naar Nederland te komen. Er zijn toen voorzieningen gemaakt om de mensen te kunnen huisvesten en zo doende hebben wij altijd voldoende krachten beschikbaar op het bedrijf.

I Maar er zullen dan af en toe ook wel eens mensen afvallen uit de buitenlandse groep werknemers?

R: Uiteraard maar wij hebben het zo met hun geregeld dat wanneer er mensen afvallen om wat voor reden dan ook dat ze zelf op zoek gaan naar nieuwe werknemers.

I: Hoe vaak keren ze weer terug naar Polen dan?

R: Met feestdagen keren ze meestal weer terug naar Polen om hun familie te zien zoals: Kerstmis, Oud en Nieuw en Pasen. Dat is echter geen groot probleem voor ons omdat het dan ook rustiger is op het bedrijf. Een groot gedeelte van die feestdagen zijn wij ook gewoon gesloten.

I: Wat doe je er verder nog aan om je personeel met het bedrijf te binden zodat er niet te veel afvallen?

R: Heel simpel. Wij proberen het medewerkers gewoon zo goed mogelijk naar hun zin te maken tijdens het werk. Dat is denk ik de enige reden waarom mensen zouden blijven. Het gaat de meeste niet alleen om het geld. Voor de buitenlanders hebben wij een huisvesting opgezet die beschikt over alle voorzieningen om goed te kunnen leven. Dit wordt dan ook goed onderhouden en schoongemaakt om de mensen tevreden te houden. Op deze manier laten wij ook blijken hoe blij we met hun zijn.

I: Heeft u de indruk dat de werknemers op uw bedrijf daadwerkelijk gemotiveerd zijn?

R: Alle medewerkers bij ons op het bedrijf zijn meestal zeer enthousiast. Zoals eerder genoemd proberen we het de medewerkers zo goed mogelijk naar hun zin te maken. Door deze factoren zijn de meeste werknemers ook zeer gemotiveerd in hun werk.

I: Hoe staat het met de werkzekerheid van werknemers binnen uw bedrijf?

R: Het grootste gedeelte van de werknemers heeft hier een vast contract waardoor ze vrij zeker zijn van hun werk. Daarnaast is het hier over het algemeen zo dat wanneer je gewoon je best doet en er samen wat van probeert te maken binnen het bedrijf je bij ons zeker bent van je werk.

I: Bied u uw oogst en productiemedewerkers ook voldoende uitdaging binnen uw werkzaamheden?

R: We proberen dat uiteraard altijd wel, maar het valt niet mee om het werk voor een plukker iedere dag uitdagend te houden. Veel werkzaamheden zijn natuurlijk vaak hetzelfde. We proberen wel om werknemers die boven de rest uit steken een extra functie te geven voor meer uitdaging. Dat is dan bijvoorbeeld het verwerken van een deel van de administratie van de geplukte producten of het onderhouden van de machines waar men gebruik van maakt.

I: Dus medewerkers hebben wel groeimogelijkheden binnen het bedrijf?

R: Uiteraard, alleen omdat wij geen groot bedrijf zijn zal het nooit mogelijk zijn om van productiemedewerker door te groeien naar bijvoorbeeld een administratieve functie. Wel kun je bijvoorbeeld de leiding krijgen over een groep werknemers.

I: Wat zijn de dagelijkse doelen van een medewerker binnen het bedrijf?

R: Aan het begin van iedere dag krijgt een medewerker te zien welke orders allemaal afgerond dienen te worden. Deze orders worden eerst geplukt door de plukkers en daarna worden deze gesorteerd en verpakt in het pakhuis. Iedere medewerker ziet dus aan het begin van de dag duidelijk wat er afgerond moet worden. Deze doelen worden altijd opgesteld door Giel of mij. Wij weten deze orders zo samen te stellen dat dit behaald moet kunnen worden op een werkdag als alles gaat zoals het zou moeten gaan.

I: Hoe wordt er bij jullie feedback op de werkzaamheden gegeven?

R: Giel en ik kijken constant hoe alle processen binnen het bedrijf verlopen. Als wij vinden dat er iets sneller of beter kan dan melden we dit bij de lijder van de groep. Deze probeert dit dan weer uit te leggen aan zijn of haar groep. Vervolgens kijken wij of er ook daadwerkelijk wat verandert aan de werkzaamheden binnen een dag. Als er wat verandert dan geven we de leider een complimentje en anders grijpen we in om zo onze productiecapaciteit maximaal te houden.

I: Leidt goede feedback tot een extra beloning voor een werknemer?

R: Eigenlijk niet. Dit hebben we wel eens geprobeerd maar dat werkte vaak tot onrust binnen het bedrijf. Andere medewerkers waren dan snel ontevreden omdat ze bijvoorbeeld niks hadden gekregen. Dit doen we dus ook niet meer en we houden het met name bij een complimentje.

I: Ik heb al mijn vragen aan u kunnen stellen voor mijn onderzoek. Bedankt voor uw tijd!

Geïnterviewde: Mariusz Dudek (R)

Functie geïnterviewde: Oogst- en productiemedewerker.

Interviewer: Fons van Daele (I)

Datum: 9-7-2019

Locatie: Boekel

I: Do you like working at Tielemans?

R: Yes, the work is good at the company.

I: Why did you come to the Netherlands to work?

R: I was searching for a job in Poland and then I met René. René was searching for some people that would like to work all year long in Holland in his greenhouses. René offered me a job as a picker three years ago and I accepted.

I: Do you still like your job in Holland?

R: I like the job at Tielemans. René is very good to the people that work in his greenhouses.

I: Are you satisfied with the reward you're working for?

R: Yes, they pay me a good salary. Compared to other company's the salary is good and we don't have to pay on housing. A lot of other companies would count some money at the housing. Normally this could be 20% at your total income.

I: Are you sure you have work every week with your current boss?

R: At Tielemans there is work every single day of the year. Because of the greenhouses the plants are producing all year long. From January till November they are produced. So, one month a year in the winter there is less work to do.

I: And how are the working conditions at the company?

R: The working conditions are very well. We have enough breaks on the day. We can listen to the radio at work. The boss gives us everything we need to make the work done.

I: That sounds like you have a good boss! Is the work you do challenging enough?

R: To me it is challenging enough. We try to make some bets with our colleagues to keep up the challenge.

I: Do you have any responsibilities at the company?

R: I have to report everything my group is picking before every break. That is my responsibility. I'm the leader of a group of pickers.

I: Do you have any chances to make promotion?

R: No, I made promotion last year and that's all I could achieve at this company.

I: And you don't mind about that?

R: No, I don't care about it. I will be working a few years more at Tielemans and then will go back to live in Poland.

I: Do you have targets to work on at the company?

R: We have a goal every day. Most days Giel tells us what our goal is that day. He is our production manager and plans what to do every day.

I: And are those targets that Giel make achievable to you?

R: When every people and machine do what it should do the targets are achievable. Sometimes a machine is shutting down and then we will never catch up that time.

I: Who is giving you feedback, and is it done every day?

R: Giel and René give me feedback when it is necessary. Sometimes people don't work hard enough, or the quality is not as it should be and that are the moments when they give feedback.

I: And is a good performance resulting in an extra reward at the company.

R: Normally they don't. You just get paid every month and that's it. But when we had a really good week René treat's us with a beer or a glass of wine at Friday 5 a clock.

I: That seems to be very nice to work at Tielemans. You have answered all of my questions. Thank you for taking time!

Geïnterviewde: Stanislaw Jakubowski (R)

Functie geïnterviewde: Oogst- en productiemedewerker.

Interviewer: Fons van Daele (I)

Datum: 9-7-2019

Locatie: Boekel

I: Do you like working in the Netherlands?

R: Yes, it is a great country to work. I like the Netherlands. The people are very friendly and the work at the greenhouse is nice to do.

I: Why did you start working in the Netherlands?

R: My cousin already worked at Tielemans and he asked me if I would like to give it a try to start working in the Netherlands.

I: Are you satisfied with your job at Tielemans?

R: Yes, I'm satisfied with my job at Tielemans. The living at the campground is good. I really like the manager Giel and the boss René. And they pay me a good salary compared to other companies.

I: And are you sure you have work every week?

R: We have work every day at Tielemans all year long. In the winter we have one or two months that are not too busy.

I: How are the working conditions at the company and would you like to change anything at it?

R: the working conditions are very well. René and Giel prepare everything we need to do our work safe and efficient.

I: Is the work you do challenging enough?

R: No, it's a bit boring sometimes because we are doing the same thing all year long. But we try to make the best out of it with our friends and family.

I: Do you have any responsibilities at the company?

R: Off course, everybody does! But nothing special what you should know.

I: Is it possible to make promotion for you at Tielemans?

R: I could become a group leader like my cousin. Then you will earn more money every month. But then you will get some more responsibilities as you asked before.

I: Do you have targets every day at Tielemans?

R: Yes, every morning Giel is handing out our daily targets. Every day we have some orders that we have to pick.

I: And are those targets achievable to you?

R: When I just started it was a though one every day. But now I'm used to it. When we have too much new people or machines that fail, we fail in reaching the targets.

I: Do you receive sufficient feedback from your supervisor?

R: I don't get too much feedback anymore because my group leader knows that I can pick tomatoes and cucumbers the right way. But when I just started my group leader gave me tips.

I: Is good performance resulting in an extra reward at the company?

R: Usually they don't, but sometimes they give us some of their products that are not good enough to sell.

I: That's all I had to know. Thank you for your time!