



**Eindrapportage**  
**Project 'Stap voor stap naar een goede taakroulatie!'**

2006

Colland - Stigas  
Januari 2007

Marlies Kamps, adviseur arbeid en organisatie

Peter Vermeulen, bedrijfskundig onderzoeker Wageningen UR Glastuinbouw Naaldwijk

## Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	4
2.	Doel van het project.....	4
3.	Aanpak van het project .....	4
3.1.	Samenwerkende partners .....	5
3.2.	Doelgroep .....	5
3.3.	Werving.....	5
4.	Opzet van de workshop .....	6
4.1.	Vorbereiding workshop .....	6
4.2.	Workshop.....	7
4.3.	Aanvullende begeleidingsmogelijkheden .....	7
5.	Deelname.....	8
6.	Evaluatie en conclusie .....	9
7.	Eindresultaat.....	11
Bijlage 1	Folder Workshop Stap voor stap naar een goede taakroulatie.....	12
Bijlage 2	Evaluatieformulier Workshop Stap voor Stap naar een goede Taakroulatie .....	14
Bijlage 3	Artikel VanColland december 2006 .....	19

## 1. Inleiding

Binnen de glastuinbouw bestaat het grootste deel van de werkzaamheden uit een beperkt aantal taken: planten, gewasverzorging, oogsten en veiling klaarmaken. Daardoor is het merendeel van de werkzaamheden kort cyclisch en repeterend van aard. Het langdurig uitvoeren van dezelfde kort cyclische werkzaamheden geeft een grote kans op overbelasting van de rug en ledematen. Dit betekent dat de kans op gezondheidsklachten vergroot is.

Roulatie over werkzaamheden leidt, mits dit andere bewegingen en houdingen tot gevolg heeft, tot minder eenzijdige belasting en kan daarmee de kans dat klachten optreden verminderen. Daarnaast kan taakroulatie de variatie in het werk groter maken en daarmee de motivatie van de medewerkers vergroten.

In de rapportage van *Taakroulatie in de glastuinbouw* (PPO/A&F 2004)<sup>1</sup>, wordt geconcludeerd dat voor de introductie van taakroulatie een goede planning en organisatie van het werk noodzakelijk is. Hiervoor zijn een helder inzicht in de arbeidsbehoefte door het jaar heen, de eisen die elke taak stelt en de mogelijkheden en wensen van medewerkers nodig. Het gaat hier om het uitwerken van:

- de arbeidsbehoefte;
- de eisen van de verschillende taken;
- de mogelijkheden en wensen van de medewerkers;
- de inzet van de medewerkers;
- een geregelde vorm van werkoverleg.

Om deze aanpak onder de aandacht van bedrijven te brengen en er praktisch handen en voeten aan te geven, is het project *Stap voor stap naar een goede taakroulatie* ontwikkeld.

## 2. Doel van het project

Doel van het project is de eindresultaten van het rapport *Taakroulatie in de glastuinbouw* (PPO/A&F 2004) te vertalen naar een praktische toepasbare werkvorm binnen glastuinbouwbedrijven.

## 3. Aanpak van het project

Om bovengenoemd doel te bereiken, is gekozen voor het ontwikkelen en aanbieden van een workshop, gericht op de invoering van taakroulatie binnen glastuinbouwbedrijven

### 3.1. Samenwerkende partners

Dit project is een samenwerking van Stigas en WUR Glastuinbouw Naaldwijk.

### 3.2. Doelgroep

Het traject is gericht op (glas)tuinbouwbedrijven met personeel.

### 3.3. Werving

Deelnemers zijn via verschillende wegen geworven:

- Mailing aan relaties van WUR Glastuinbouw Naaldwijk en Stigas in de glastuinbouw;
- Bericht in de digitale nieuwsbrief Stigas.

Gezien het feit dat binnen enkele weken voldoende aanmeldingen binnen kwamen om beide groepen van start te laten gaan, heeft geen verdere werving plaatsgevonden.

---

<sup>1</sup> Rapport Taakroulatie in de Glastuinbouw - Onderzoek naar de beperkingen en mogelijkheden van taakroulatie; 2004 Wageningen, Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.

## 4. Opzet van de workshop

Het project bestaat uit de volgende onderdelen:

### 4.1. Voorbereiding workshop

Deelnemende bedrijven zijn vooraf bezocht voor een intakegesprek. Dit gesprek is gebruikt om samen met de ondernemer na te gaan op welke wijze arbeid binnen het bedrijf georganiseerd is. Met behulp van een, door WUR Glastuinbouw Naaldwijk ontwikkelde scan op basis van het INK-model, zijn sterkten en zwakten van de organisatie in kaart gebracht.

Naast deze scan heeft iedere deelnemer de arbeidsbehoefte binnen het bedrijf in kaart gebracht, met behulp van een door WUR Glastuinbouw Naaldwijk ontwikkeld model. Dit inzicht in de arbeidsbehoefte, geeft meteen invulling aan één van de stappen om tot taakrotatie te komen.

Uitgangspunt bij de ontwikkeling van de workshop is de vraag wat de cursist wil bereiken met zijn deelname. Om zicht te krijgen op de verwachtingen vanuit de cursisten is tijdens het voorafgaande bedrijfsbezoek aan iedere deelnemer gevraagd welk vraagstuk of welke vraagstukken binnen het eigen bedrijf aanleiding zijn om aan deze workshop deel te nemen.

Dit leverde de volgende vraagstukken op:

- Hoe kan ik de eenzijdigheid van de arbeid verminderen?
- Op welke manier pas je taakrotatie toe?
- Zoek handvatten om de arbeid te organiseren i.v.m. komende uitbreiding
- Hoe bepaal ik de verschillen in fysieke belasting tussen de verschillende werkzaamheden
- Wat verandert er als ik ga groeien?
- Hoe kan ik voorkomen dat op het nieuwe en grotere bedrijf gekozen wordt voor de makkelijkste weg: iedereen krijgt zijn vaste werk en werkplek?
- Hoe delegeer ik, betrek ik mijn medewerkers bij het bedrijf? Medewerkers hebben andere belangen.
- Hoe geef ik invulling van mijn arbeidsbehoefte in relatie tot personeelsmix, arbeidsmarkt, beloning?
- Hoe communiceren we beter naar de medewerkers?
- Hoe krijg ik en houd ik betrokkenheid van mijn medewerkers?
- Hoe krijg ik meer onderlinge betrokkenheid tussen de verschillende afdelingen? Nu eilandjes.
- Wil zorgen dat verveling niet toeslaat, medewerkers alle processen kennen en erin kunnen werken, ze elkaar kunnen vervangen, mensen mee gaan/blijven denken.
- Hoe krijg ik de organisatie en de mensen op topniveau.
- Hoe krijg ik meer en eerder feedback van mijn medewerkers?
- Hoe krijg ik zinvol overleg?
- Hoe maken wij een professionaliseringsslag?
- Hoe kan ik het werkplezier verhogen?
- Wil werk interessanter maken en uitdagingen bieden om medewerkers te laten groeien in hun persoonlijke ontwikkeling
- Kritisch naar ons zelf kijken.
- Ervaringen met andere ondernemers uitwisselen.

Bovenstaande vraagstukken hebben als centrale thema de organisatie van arbeid in de breedste zin van het woord.

Zowel de scan, de inventarisatie van de arbeidsbehoefte als de inventarisatie van actuele vraagstukken zijn vervolgens gebruikt om het definitieve cursusprogramma vorm te geven.

### 4.2. Workshop

De workshops zijn op 6 en 14 december 2006 verzorgd door beide adviseurs van Stigas en WUR Glastuinbouw Naaldwijk.

De workshop is interactief opgezet. Cursisten zijn aan de slag gegaan met praktische voorbeelden en gegevens uit het eigen bedrijf. Tijdens de bijeenkomst zijn individuele knelpunten vanuit de bedrijven gegroepeerd en verder uitgediept en zijn onderling ervaringen uitgewisseld. Dieper ingegaan is op de

lichamelijke belasting van de belangrijkste teelten en functies en op verbeterpunten als taakrotatie, inzet van hulpmiddelen, werkhouding en werkorganisatie.

Daarnaast is aandacht besteed aan het creëren van draagvlak onder medewerkers: motiveren, communiceren en interactie; de eigen sterkten, valkuilen en verbeterpunten als leidinggevende en de stappen die bij de organisatie van taakrotatie doorlopen dienen te worden.

Samen met het bedrijfsbezoek resulteert de workshop in inzicht in de mogelijkheden die er voor het eigen bedrijf bestaan om de arbeidsplanning in te richten naar de arbeidsbehoefte van het bedrijf, de mogelijkheden en wensen van de medewerkers en de beheersing van lichamelijke klachten.

Als praktisch naslagwerk is een handboek ter beschikking gesteld met als functies:

- aangeven theoretisch kader;
- documenten om zelf mee aan de slag te gaan;
- vastleggen van het tijdspad en de afspraken.

#### **4.3. Aanvullende begeleidingsmogelijkheden**

Naast het regulier aangeboden traject, zal desgewenst op individueel nivo aanvullende begeleiding geboden worden. Samen met het betrokken bedrijf wordt bij een dergelijke vraag een plan van aanpak opgesteld, waarna extra ondersteuning op basis van uurtarief aangeboden wordt.

## **5. Deelname**

Aan de voorbereiding van de workshop hebben 22 bedrijven deelgenomen. Daarvan hebben 19 bedrijven met gezamenlijk 21 cursisten deelgenomen aan de workshop. Vanwege ziekte, verhinderd of vergeten van de bijeenkomstdatum, moesten 3 deelnemers verstek laten gaan.

*Tabel 1: verdeling naar deelsector, bedrijfsgrootte en werknemersaantal*

<b>Deelsector</b>	<b>Aantal</b>	<b>Gemiddelde bedrijfsgrootte in ha</b>	<b>Uitersten in bedrijfsgrootte in ha</b>	<b>Gemiddelde werknemersaantal</b>	<b>Uitersten in werknemersaantal</b>
Potplantenteelt	8	4,5	2,1 - 9	26,6	12 - 50
Tomatenteelt	5	9,1	2,5 - 18,5	29,2	6 - 45
Paprikateelt	5	6,5	1,6 - 9	13,4	5 - 20
Bloemeteelt	2	6	1 - 5	7	4 - 10
Komkommerteelt	1	2	n.v.t.	4	n.v.t.
Bladteelt en verpakking	1	n.v.t.	n.v.t.	47	n.v.t.

*Tabel 2: Regionale spreiding deelname*

<b>Regio</b>	<b>aantal</b>
Zuid-Holland	13
Noord-Brabant West	3
Noord-Brabant Oost	2
Limburg	1
Friesland	1
Gelderland	1
Noord-Holland	1

## 6. Evaluatie en conclusie

Na afronding van de voorlichting is de cursisten gevraagd het evaluatieformulier in te vullen. In bijlage 2 kunt u de betreffende vragen en scores terugvinden.

### Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat het project aan de verwachtingen van de deelnemers heeft voldaan. Gemiddeld scoorde de workshop een 7,3.

De cursisten geven aan zicht te hebben gekregen op de mogelijkheden die er binnen het eigen bedrijf zijn om de arbeidsplanning in te richten naar de behoefte en wensen van de medewerkers en de beheersing van lichamelijke klachten.

De persoonlijke leerpunten die de deelnemers vanuit de workshop meenamen, bevinden zich vooral op onderstaande gebieden:

- toepassingsmogelijkheden van taakrotatie in het eigen bedrijf verder onderzoeken;
- effectieve en kwalitatieve manieren van motiveren, communiceren en interactie met medewerkers eigen maken;
- uitgaan van de eigen kracht vanuit zichzelf en vanuit de werknemer;
- aangeven en bewaken van eigen grenzen;
- zelfreflectie.

Door cursisten zijn m.b.t. de workshop de volgende resultaten aangegeven.

Samenvattend:

- specifieke informatie van en inzicht in de opzet van taakrotatie;
- nieuwe invalshoeken, opfrissen van kennis;
- belangrijkheid communicatie / planning;
- inzicht in processen motiveren / communiceren;
- zorg dat je duidelijk overkomt;
- verplaats je in de ander;
- het is de moeite waard tijd in te plannen voor communicatie;
- dat we al vrij veel aan taakrotatie doen;
- uitwisselen van ervaringen met anderen;
- er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden;
- bevestiging dat we op de goede weg zijn;
- proberen verder vooruit te plannen en dit bespreken met de teamleiders;
- inspelen op toekomstige groei bedrijf;
- meerdere bedrijven kampen met groei problemen.

*Opmerkingen en suggesties voor verbeteringen:*

- De cursus is voorzien van veel praktisch bruikbare voorbeelden;
- Van de INK-scan die tijdens het bezoek ingevuld is, zag ik, naar mijn behoefte, te weinig terug in de workshop;
- Vooral doorgaan met de organisatie van dit soort workshops! Erg leerzaam / up-to-date.

Bovenstaande opmerking is geverifieerd bij andere deelnemers, zij gaven aan deze ervaring niet te delen. Desalniettemin zal in het vervolg een duidelijkere link gelegd worden tussen het nut van de INK-scan en de inhoud van de workshop.

*Voortgangsactiviteiten deelnemers*

Met de oplevering van deze eindrapportage - 1 maand na afronding van de workshops - is het nog te vroeg iets definitiefs te zeggen over de activiteiten die de deelnemers aan dit project ondernomen hebben naar aanleiding van de workshop.

Tijdens de evaluatie hebben 3 deelnemers geven aan geïnteresseerd te zijn in aanvullende begeleiding. Met hen is inmiddels contact opgenomen voor een vervolgspraak.

## 7. Eindresultaat

De workshop is ontwikkeld. De deelnemers geven aan dat de gestelde doelen, namelijk ondersteuning bieden in het verkrijgen van inzicht in de mogelijkheden en toepassing van taakroulatie binnen het eigen bedrijf, zijn behaald.

Het is op dit moment (begin januari 2007) nog niet duidelijk of de deelnemende bedrijven ook daadwerkelijk taakroulatie gaan invoeren. Met vier van deze bedrijven is ondertussen contact geweest. Alle vier geven zij aan serieus met dit onderwerp bezig te zijn. Eén bedrijf is inmiddels, met ondersteuning van Syntens, het traject gestart. De andere drie zijn bezig met een interne strategiebepaling.

Zij geven aan taakroulatie te willen integreren in hun arbeidsorganisatie.

### *Hoe nu verder ?*

Voorgesteld wordt om deze groep ondernemers te volgen in hun activiteiten rondom het onderwerp taakroulatie. Over grofweg een half jaar zal zich een duidelijker beeld gevormd hebben van de daadwerkelijke acties die door de deelnemers ondernomen zijn.

### *Vragen aan het Stigasbestuur:*

De workshop is ontwikkeld. Wilt u vervolg geven aan deze vorm van begeleiding en zo ja, onder welke voorwaarden?







## Bijlage 2 Evaluatieformulier Workshop Stap voor Stap naar een goede Taakroulatie

Ter afronding van deze workshop willen wij u vragen dit evaluatieformulier in te vullen. Wij willen graag uw mening weten over de verschillende onderdelen, om van te leren en beter in te springen op de wensen van de cursisten.

### Toelichting:

Wilt u met betrekking tot de volgende vragen een cijferwaardering geven, waarbij u bij de keuze 'nee' een waardering van 1 tot en met 5 kunt geven en bij de keuze 'ja' een waardering van 6 tot en met 10. Bij vraag 6 kunt u aanvullende opmerkingen maken (in ieder geval graag wanneer u met 'nee' antwoordt) of suggesties geven voor verbetering van de dienstverlening.

1.	Inhoud van de workshop	
A	Sprak het onderdeel <i>Gezondheids- en psychische aspecten</i> u aan?	6,4
B	Sprak het onderdeel <i>Eenzijdige arbeid versus taakroulatie</i> u aan?	6,8
C	Sprak het onderdeel <i>Aanpak invoering taakroulatie</i> u aan?	7,0
D	Sprak het onderdeel <i>Motiveren/leren/communiceren</i> u aan?	7,7
E	Spraken de werkvormen u aan?	7,4
F	Voldeed het tempo waarin de onderwerpen aan bod kwamen?	7,3
	Indien u nee invult, wilt u dan aankruisen: [2x] te traag      0 te snel	
	<b>gemiddeld</b>	<b>7,1</b>

2.	Resultaat van de workshop	
A	Voldoet de workshop aan uw oorspronkelijke verwachtingen?	6,9
B	Kunt u de opgedane kennis praktisch toepassen in uw bedrijf?	7,4
C	Hebt u voldoende zicht gekregen op de mogelijkheden die er binnen uw bedrijf zijn, om de arbeidsplanning in te richten naar de behoefte en wensen van uw medewerkers en de beheersing van lichamelijke klachten?	7,0
D	Voldoet de duur van de workshop?	7,1
E	Was de uitwisseling van ervaringen met uw medecursisten zinvol?	7,4
	<b>gemiddeld</b>	<b>7,2</b>
F	Noem 3 persoonlijke leerpunten uit deze workshop? <ul style="list-style-type: none"> <li>- taakroulatie</li> <li>- motiveren</li> <li>- communiceren</li> <li>- communicatie tov personeel</li> <li>- luisteren tov personeel</li> <li>- uitgaan van eigen sterkte</li> <li>- beter communiceren</li> <li>- meer belonen</li> <li>- goed luisteren</li> <li>- vragen naar idee werknemers</li> <li>- mening laten geven</li> <li>- bevestiging</li> <li>- meer naar houding kijken medewerker</li> <li>- motiveren personeel</li> <li>- bewustwording</li> <li>- erkenning</li> <li>- toepassen bij mezelf</li> <li>- luisteren naar het personeel (er meer naar luisteren)</li> <li>- wat voor taken rouleren?</li> <li>- arbeidsplanning over het jaar heen en daarin de mensen zetten</li> <li>- meer vragen naar het ? ? ?</li> </ul>	

2.	Resultaat van de workshop	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- complimenten / waardering meer gebruiken</li> <li>- bij elke stap kan je weer onbekwaam zijn</li> <li>- communicatie en grenzen aangeven</li> <li>- opname film maken werkhouding</li> <li>- opfrissen van kennis</li> <li>- specifieke informatie over opzet taakrotatie</li> <li>- inspelen op toekomstige groei bedrijf</li> <li>- verfrissing van motivatie redenen personeel</li> <li>- Meer overleggen met personeel</li> <li>- meer doen om mensen te motiveren</li> <li>- personeel zich verbinden aan bedrijf / belangrijk laten weten</li> <li>- dat we al vrij veel aan taakrotatie doen</li> <li>- Proberen verder vooruit te plannen en dit bespreken met de teamleiders</li> <li>- verplaats je in de ander</li> <li>- luisteren</li> <li>- zorg dat je duidelijk overkomt</li> <li>- CAO</li> <li>- luisteren</li> <li>- meer communiceren</li> <li>- horen hoe anderen bepaalde zaken doen</li> <li>- bevestiging dat we op de goede weg zijn</li> <li>- belangrijkheid communicatie / planning</li> <li>- uitwisselen van ervaringen met anderen</li> <li>- het leren luisteren</li> <li>- kijk en probeer je medewerkers te begrijpen</li> <li>- inzicht in processen motiveren / communiceren</li> <li>- inzicht in aanpakken taakrotatie</li> <li>- niet iedereen heeft behoefte aan afwisselend werk</li> <li>- het is de moeite waard tijd in te plannen voor communicatie</li> <li>- meerdere bedrijven kampen met groei problemen</li> <li>- nieuwe invalshoeken</li> <li>- wijsheid / ervaring van anderen</li> <li>- er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden</li> </ul>	

3.	De kwaliteit van de adviseurs	
A	Sloten de kennis en vaardigheden van de adviseurs aan bij de problematiek?	7,6
B	Sprak de rol/houding van de adviseurs u aan?	7,6
C	Is er door de adviseurs adequaat gereageerd op vragen, tijdens maar ook op een later tijdstip naar aanleiding van de cursus?	7,7
	<b>gemiddeld</b>	<b>7,6</b>

4.	Indien u nog opmerkingen hebt of suggesties voor verbeteringen, wilt u deze dan hieronder invullen? Wat hebt u gemist?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veel praktische voorbeelden</li> <li>- Van de INK-scan die tijdens het bezoek ingevuld is, zag ik, naar mijn behoefte, te weinig terug in de workshop</li> <li>- Vooral doorgaan met de organisatie van dit soort workshops! Erg leerzaam / up-to-date</li> </ul>

Hebt u naar aanleiding van het bovenstaande behoefte aan een gesprek?  
 Zo ja, wilt u dan hieronder aangeven met wie en uw naam en telefoonnummer vermelden

Ja	Nee
3x	11x

Bedrijfsnaam:

Naam:

Telefoonnummer:

Vindt u deze vorm van evaluatie zinvol?

Ja	Nee
14x	1x

Bedankt voor uw medewerking

