

# Leeftijdsebewust personeelsbeleid in de sector Dierhouderij

Rotterdam, 7 december 2012





# Leeftijdsfasebewust personeelsbeleid in de sector Dierhouderij

Peter Donker van Heel  
Dr. Gwen de Bruin  
Lisa van Beek

Rotterdam, 7 december 2012

## Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, arbeidsmarkt, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys Nederland voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO<sub>2</sub>-uitstoot af, stimuleren we het OV-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

ECORYS Nederland BV  
Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)  
K.v.K. nr. 24316726

**W [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)**

# Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Samenvatting	7
<b>1 Inleiding</b>	<b>9</b>
1.1 Achtergrond, doel en probleemstelling	9
1.1.1 Achtergrond	9
1.1.2 Doel onderzoek	9
1.1.3 Probleemstelling	9
1.2 Opzet, werkwijze en analyse	10
1.2.1 Opzet	10
1.2.2 Werkwijze	10
1.2.3 Analyse	11
<b>2 Achtergrondkenmerken</b>	<b>13</b>
2.1 Bedrijfskenmerken	13
2.1.1 Deelsector	13
2.1.2 Bedrijfsomvang	13
2.2 Persoonskenmerken	14
2.2.1 Geslacht	14
2.2.2 Leeftijd	14
2.2.3 Aantal dienstjaren bij het huidige bedrijf	15
2.2.4 Hoogst afgeronde opleiding	16
2.2.5 Eerste dienstverband	16
2.3 Kenmerken van het dienstverband	17
2.3.1 Functie	17
2.3.2 Aard van het dienstverband	18
2.3.3 Duur van de werkweek	18
2.3.4 Werktijden	19
2.3.5 Oproepbaarheid	20
2.3.6 Ploegendienst	20
2.4 Ziekteverzuim	21
2.5 Conclusie	21
<b>3 Tevredenheid, mate van duurzame inzetbaarheid en oplossingen</b>	<b>23</b>
3.1 Tevredenheid werknemers	23
3.2 Mate van duurzame inzetbaarheid	25
3.3 Oplossingen op bedrijfsniveau	26
<b>4 Verschillen in tevredenheid verklaard</b>	<b>29</b>
4.1 Twee groepen werknemers: beneden en bovengemiddeld tevreden	29
4.2 Verschillen in tevredenheid tussen meer en minder tevreden werknemers	30
4.3 Conclusie	32
<b>5 Verschillen in duurzame inzetbaarheid verklaard</b>	<b>35</b>
5.1 Twee groepen werknemers: meer en minder verbonden aan de dierhouderij	35

5.2	Tevredenheid over specifieke aspecten van het werk als verklaring voor verschillen in binding van werknemers	35
5.3	Oplossingen op bedrijfsniveau als verklaring voor verschillen in binding	39
5.4	Conclusie	42
6	Werkgevers over duurzame inzetbaarheid	43
6.1	De problematiek van duurzame inzetbaarheid volgens de werkgevers	43
6.2	Uitgangspunten bij levensfasebewust personeelsbeleid	43
6.3	Volgens werkgevers geschikte oplossingen voor de dierhouderij	44
6.4	Conclusie van de onderzoekers	45
Bijlage 1	Uitnodigingsbrief	47
Bijlage 2	Populatiegegevens	49
Bijlage 3	Tabellen tevredenheid naar sector	51
Bijlage 4	Tabellen verklaringen meer en minder tevreden werknemers	59
Bijlage 5	Tabellen oplossingen naar sector	63

# Voorwoord

Voor u ligt het eindrapport van het onderzoek naar Leeftijdsefasebewust Personeelsbeleid binnen de Dierhouderij. Levensfasebewust personeelsbeleid wordt ook wel 'duurzaam meedoen' of 'interne inzetbaarheid' genoemd. Maar welke naam je er ook aan geeft: het gaat om een personeelsbeleid dat erop is gericht om het hele werkende leven vitaal, gemotiveerd en inzetbaar te houden. Ongeacht de leeftijd of levensfase; van de start tot het einde van je loopbaan.

Werknemers en werkgevers hebben samen meegewerkt aan het eindrapport. Hiermee is de basis gelegd voor de invulling van de cao-afspraken om het thema ter hand te nemen. Gezien de vergrijzing en de ontgroening van de arbeidsmarkt blijft dit een actueel aandachtsgebied. Sociale partners hebben door middel van dit onderzoek beter inzicht hoe het werk wordt ervaren. Waar ziet men knelpunten en waar zit een behoefte? De vakbonden vinden het van belang dat werknemers privé en werk goed met elkaar kunnen combineren, zich (blijvend) kunnen ontwikkelen en plezier hebben en houden in het werk. Aan werkgeverszijde is aangegeven dat flexibele inzet en vakmanschap belangrijke aspecten zijn. Alle partijen willen weten hoe werknemers zelf denken over het bereiken van hun pensioenleeftijd op een gezonde en veilige manier.

Om hierop zicht te krijgen is een enquête gehouden onder de werknemers in de sector. Op basis van de resultaten van de enquête hebben werkgevers aangegeven dat zij de uitkomsten van het onderzoek herkennen. De leden van de Stuurgroep Dierhouderij herkennen het resultaat. De respons op de enquête van zowel werknemers als van werkgevers was goed. Voor de stuurgroep is dit een signaal dat de betrokkenheid in de sector van alle partijen groot is. Het onderzoek biedt tal van aanknopingspunten om het onderwerp aan te pakken voor duurzaam werk.

Wij willen iedereen bedanken die heeft meegewerkt aan het onderzoek:

- alle respondenten voor het invullen van de enquête,
- de werkgevers die hebben meegewerkt aan het rondetafelgesprek,
- Peter Donker van Heel, Gwen de Bruin en Lisa van Beek (Ecorys), de onderzoekers en
- Daniëlla van der Veen en Astrid Jagdewising (Actor, Bureau voor sectoradvies), die de projectleiding op zich hebben genomen.

De leden van de Stuurgroep Dierhouderij:

Frank de Wijs, ZLTO

Jules Sanders, LTO Noord

Jaap Bosma, CNV Vakmensen

Henk Onstwedder, FNV Bondgenoten





# Samenvatting

## Doel en opzet van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is informatie te verzamelen voor het ontwikkelen van leeftijdsbewust personeelsbeleid door sociale partners in de dierhouderij. Hiermee kan ondersteuning worden gegeven aan personeelsbeleid in de sector, wat inspeelt op de verschillende levensfasen van werknemers.

Het onderzoek is specifiek gericht op de volgende vijf onderwerpen, waarvan de eerste vier prioriteit hebben van sociale partners in de dierhouderij:

- de fysieke belasting van de werknemer;
- combinatie van werk en privé;
- plezier in het werk;
- de wens van de werknemer om zich verder te willen ontwikkelen;
- eigen regelmogelijkheden (arbeidsverhoudingen).

Het onderzoek bestond uit twee onderdelen:

- Online onderzoek onder netto 945 (oud-)werknemers;
- Ronde tafelgesprek met acht werkgevers.

De analyse is opgezet volgens de volgende hoofdlijnen:

- Een beschrijving van achtergrondkenmerken van werknemers, tevredenheid, mate van duurzame inzetbaarheid en personeelsbeleid;
- Verklaring voor verschillen in tevredenheid;
- Verklaringen voor verschillen in de mate van duurzame inzetbaarheid (binding);
- Bespreken van de uitkomsten met werkgevers.

## Resultaten

Er bestaat een sterk verband tussen de tevredenheid van de werknemers en de mate van binding van werknemers aan het bedrijf en de sector dierhouderij. Werknemers die meer tevreden zijn over hun werk zijn meer verbonden aan hun eigen bedrijf en aan de sector.

## Tevredenheid van werknemers is beïnvloedbaar

De tevredenheid van de werknemers hangt samen met personeelsbeleid van bedrijven voor zittende werknemers. Meer tevreden werknemers werken bij bedrijven met meer oplossingen. Veel van de oplossingen die de tevredenheid positief beïnvloeden zijn op bedrijfsniveau beïnvloedbaar:

- begeleiding bij het werk door leidinggevende, werknemers vrijlaten in het indelen van het rooster en aanpassen van de eigen werkzaamheden (regelmogelijkheden en arbeidsverhoudingen);
- aangepaste werkplek en zwaar werk (fysieke belasting);
- studieverlof en opleiding of scholing om zich verder te ontwikkelen (wens verder te ontwikkelen).

Specifiek de vermindering van fysieke belasting is door werknemers genoemd als een belangrijke oplossing om het pensioen te kunnen halen.

Daarnaast is de (impliciete) keuze voor de doelgroep binnen bedrijven van invloed: het is te zien dat jongeren en werknemers die korter bij het bedrijf werken meer tevreden zijn. Alleen al door even veel aandacht te besteden aan ouderen is de tevredenheid binnen deze groep positief te beïnvloeden.

#### **Oplossingen personeelsbeleid hebben een positieve invloed op de binding van werknemers**

Investerings in oplossingen op het gebied van fysieke belasting, werk en privé, plezier in het werk, ontwikkeling en regelmogelijkheden hebben een aantoonbare positieve invloed op de binding van werknemers in de dierhouderij. Het betreft vooral oplossingen op de volgende gebieden:

- Arbeidsomstandigheden (veiligheid en gezondheid, en specifiek zwaar werk en stof);
- Arbeidsverhoudingen (regelmogelijkheden, sfeer);
- Ontwikkeling (scholing).

#### **Er zijn veel betaalbare oplossingen die goed toepasbaar zijn voor kleine bedrijven**

Werkgevers noemen zelf veel betaalbare oplossingen die goed toepasbaar zijn voor grote en voor kleine bedrijven in de dierhouderij (tot en met vijf werknemers). De meest efficiënte en effectieve oplossing is volgens werkgevers het loopbaangesprek, of beter het functionerings- en het beoordelingsgesprek. Uit het werknemersonderzoek blijkt ook dat deze oplossing relatief hoge winst kan opleveren in termen van tevredenheid en binding van werknemers. Medisch onderzoek, scholing en aanpassen van werkplek bij zware arbeidsomstandigheden – prominent genoemd door de werkgevers - zijn volgens het werknemersonderzoek effectieve oplossingen, maar brengen mogelijk meer kosten met zich mee.

# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond, doel en probleemstelling

### 1.1.1 Achtergrond

De Stuurgroep Dierhouderij heeft Ecorys de opdracht gegund onderzoek uit te voeren onder werknemers in de sector dierhouderij, gericht op het verzamelen van informatie voor de ontwikkeling van leeftijdsfasebewust personeelsbeleid in de sector. Het onderzoek vindt plaats tegen de achtergrond van de volgende cao-afspraken:

”Partijen hebben besloten om tijdens de looptijd van deze cao afspraken te maken en uit te werken over de invulling van leeftijdsfasebewust personeelsbeleid. EVC, ouderenbeleid (mensen blijven langer doorwerken) en ouderschapsverlof (balans werk en privé) maken hiervan deel uit.”

Het doel van het beleid is dat werknemers zo lang mogelijk veilig, gezond en met plezier in de sector dierhouderij blijven werken. Het betreft de melkveehouderij, de varkenshouderij en de pluimveehouderij, overige dierhouderij (paarden, schapen, geiten, knaagdieren, enzovoort).

### 1.1.2 Doel onderzoek

Het doel van het onderzoek is informatie te verzamelen voor het ontwikkelen van leeftijdsbewust personeelsbeleid door sociale partners in de dierhouderij. Hiermee kan ondersteuning worden gegeven aan leeftijdsbewust personeelsbeleid, wat inspeelt op de verschillende levensfasen van werknemers.

### 1.1.3 Probleemstelling

Het onderzoek richt zich op de kwaliteit van het werk in de dierhouderij, zoals dat door werknemers wordt beleefd. In ruime zin gaat het om onderwerpen als arbeidsvoorwaarden (loon, verloven en vergoedingen), arbeidsverhoudingen (de relatie tussen werkgever en werknemers en de relatie tussen werknemers onderling), arbeidsomstandigheden (veiligheid, gezondheid, welzijn) en de arbeidsinhoud. Hierbij speelt ook de vraag in hoeverre er – volgens de werknemers - binnen de bedrijven aandacht bestaat voor deze onderwerpen, dus van de kant van de werkgever. Tenslotte is de vraag aan de orde in hoeverre de werknemers verbonden zijn aan het eigen bedrijf, dan wel de dierhouderijsector. Wat kan er worden gezegd over de mate waarin werknemers duurzaam inzetbaar zijn?

Binnen dit ruime kader is het onderzoek specifiek gericht op de volgende vier onderwerpen:

- de fysieke belasting van de werknemer;
- combinatie van werk en privé;
- plezier in het werk;
- de wens van de werknemer om zich verder te willen ontwikkelen.

Het onderzoek is een vorm van belevingsonderzoek. Dit is iets anders dan de 'objectieve werkelijkheid'. Aan werknemers wordt bijvoorbeeld gevraagd in hoeverre zij van mening zijn dat zij fysiek zwaar werk hebben. De daadwerkelijke fysieke belasting, bijvoorbeeld tillen, zou ook feitelijk te meten zijn via onderzoek op de werkplek, gebruik makend van de NIOSH-norm. Dergelijk werkplekonderzoek valt buiten onze opzet.

De centrale probleemstelling is de volgende: *Hoe beoordelen werknemers in de dierhouderij hun werk?*

De centrale probleemstelling valt uiteen in een aantal met elkaar samenhangende onderzoeksvragen:

1. Hoe ervaren werknemers en werkgevers de huidige situatie?
2. Welke verwachtingen hebben werknemers en werkgevers ten aanzien van de toekomst?
3. Welke knelpunten worden verwacht?
4. Welke maatregelen kunnen worden genomen (oplossingen)?
5. Wat zijn de verschillen naar kenmerken van de werknemers (nog werkzaam of oud werknemer, deelsector en omvang werkgever, leeftijd, geslacht, dienstjaren, vooropleiding);
6. Wat zijn de ervaringen van werknemers ten aanzien van de arbeidsomstandigheden (fysiek, mentaal, hoeveelheid werk, veiligheid);
7. Op welke manier wordt het werk uitgevoerd (afwisseling in het werk, eigen mogelijkheden om het werk te organiseren, arbeidsverhoudingen)?
8. Wat zijn de kenmerken van de arbeidscontracten (vast/tijdelijk, full time/part time) en de invulling van het contract (contracturen, aantal tijdens de piekperioden, dagvenster)?
9. Wat zijn de ontwikkelings- en doorgroeimogelijkheden (o.a. training en scholing, loopbaanbeleid maar ook personeelsbeleid in algemene zin en sfeer op het bedrijf als "bindingselementen" van werknemers);
10. Wat zijn de arbeidsvoorwaarden (salaris, vergoedingen en verloven)?
11. In hoeverre zijn werknemers bekend met Colland subsidie?
12. In hoeverre kan werk en privé naar tevredenheid worden gecombineerd?
13. Wat is er nodig om tot aan de pensioengerechtigde leeftijd aan het werk te kunnen blijven (duurzame inzetbaarheid)?

## 1.2 Opzet, werkwijze en analyse

### 1.2.1 Opzet

Het onderzoek bestond uit twee onderdelen:

1. Online onderzoek onder (oud-)werknemers;
2. Ronde tafelgesprek met werkgevers.

### 1.2.2 Werkwijze

#### **Online onderzoek (oud-)werknemers**

Het werknemersonderzoek is uitgevoerd met een elektronische vragenlijst. De namen van respondenten zijn afkomstig van Colland Arbeidsmarkt. Alle 7.631 werknemers die per 1 juli 2012 aan het werk zijn binnen de dierhouderij zijn door Colland Arbeidsmarkt per brief benaderd (zie bijlage 1), evenals 993 oud-werknemers (uitstroom 1 januari 2011 tot en met 30 juni 2012). Alle 8.624 respondenten hebben via een unieke toegangscode – die in de brief was vermeld - de vragenlijst kunnen invullen. Van de oud-werknemers hebben 29 mensen de vragenlijst (gedeeltelijk) ingevuld, van de werknemers 916, totaal 945. De respons is goed te noemen, gezien het feit dat de werknemers zelf een website hebben moeten opzoeken, een toegangscode en een wachtwoord hebben moeten intypen. Bovendien was er geen rappel. De respons onder oud-medewerkers was echter onvoldoende om apart uitspraken over te kunnen doen. De periode van de dataverzameling was september 2012.

De vragenlijst bestond uit de volgende vier groepen vragen:

1. Achtergrondkenmerken: vragen over kenmerken van de werknemer, het bedrijf en het arbeidscontract;
2. Tevredenheid werknemers met betrekking tot de fysieke belasting van de werknemer; combinatie van werk en privé; plezier in het werk de wens van de werknemer om zich verder te willen ontwikkelen en regelmogelijkheden;
3. Oplossingen van bedrijven op het gebied van fysieke belasting van de werknemer; combinatie van werk en privé; plezier in het werk de wens van de werknemer om zich verder te willen ontwikkelen en regelmogelijkheden;
4. Duurzame inzetbaarheid (mate van binding van de werknemer aan het bedrijf en de sector dierhouderij).

### Ronde tafelgesprek met werkgevers

Op 8 november 2012 heeft een ronde tafelgesprek plaatsgevonden met acht ondernemers uit de melkveehouderij, varkenshouderij, pluimveehouderij en paardenhouderij. De voorlopige resultaten van het werknemersonderzoek zijn aan de werkgevers voorgelegd. Mede op basis hiervan is ingegaan op de problematiek, mogelijke oplossingen om vooral oudere werknemers langer aan het werk te houden en de invloed van bepaalde randvoorwaarden. De uitkomsten van het rondetafelgesprek zijn geheel in het onderzoeksverslag opgenomen (hoofdstuk 6).

#### 1.2.3 Analyse

De resultaten van het werknemersonderzoek zijn gewogen naar leeftijd en geslacht, aan de hand van de populatieverdeling (zie bijlage 2). Mede gezien het (zeer) grote aantal respondenten achten de onderzoekers het onderzoek representatief voor alle werknemers in de dierhouderij.

De verdere analyse is opgezet volgens de volgende hoofdlijnen:

- Een beschrijving van achtergrondkenmerken, tevredenheid, oplossingen en mate van duurzame inzetbaarheid;
- Verklaring voor verschillen in tevredenheid;
- Verklaringen voor verschillen in de mate van duurzame inzetbaarheid (binding);
- Bespreken van de uitkomsten met werkgevers.

Omdat de respons onder de oud-werknemers te laag is om zinvolle uitsplitsingen te maken, is besloten om in de analyse en de rapportage beide groepen samen te nemen. Daar waar interessant, zijn de uitkomsten uitgesplitst naar deelsectoren: melkveehouderij, varkenshouderij, pluimveehouderij en overige dierhouderij. De uitsplitsingen zijn te vinden in de bijlagen.



## 2 Achtergrondkenmerken

### 2.1 Bedrijfskenmerken

#### 2.1.1 Deelsector

In de onderstaande tabel is de verdeling van de werknemers naar deelsector gegeven. De werknemers zijn ongeveer gelijk verdeeld over de deelsectoren, waarbij de varkenshouderij het grootste aandeel heeft (29%) en de categorie anders het kleinste aandeel (21%). Geen van de deelsectoren is echter dominant in de gehele werkgelegenheid.

**Tabel 2.1 Aandeel werknemers naar sector (n=945)**

Sector	Percentage
Melkveehouderij	22
Varkenshouderij	29
Pluimveehouderij	28
Overige dierhouderij	21
<b>Totaal</b>	<b>100</b>

In de volgende tabel is de onderverdeling van de categorie “overige dierhouderij” weergegeven. De paardenhouderij is daarbij de grootste sector. Hierbij moet worden aangetekend dat de paardenhouderij is ondervertegenwoordigd in het bestand van Colland Arbeidsmarkt.

**Tabel 2.2 Verdeling categorie “overige dierhouderij” naar deelsector (N=945)**

Sector	Percentage
Paardenhouderij	6
Zuivel/Kaasmakerij*	0
Kalveren/Rundveehouderij	2
Dierenpark	2
Agrarisch/Akkerbouw	0
Pelsdierfokkerij	2
Geiten/Schapenhouderij	1
Biotechniek*	0
Knaagdierenfokkerij	3
Broederij	2
Anders	3
<b>Totaal</b>	<b>21</b>

\*Percentages kleiner dan 0.5 zijn afgerond naar 0.

#### 2.1.2 Bedrijfsomvang

De dierhouderij bestaat voor 93 procent uit midden- en kleinbedrijf (tot en met 100 werknemers). Het aandeel werknemers dat werkt bij een groot bedrijf (meer dan 100 werknemers) is 7 procent. De kleinere bedrijven (tot en met vijf werknemers) zijn vooral te vinden zijn in de melkveehouderij en in mindere mate in de pluimveehouderij. In de pluimveehouderij zijn kleine, maar relatief veel relatief veel grote bedrijven (74% van de werknemers werkt bij een pluimveebedrijf met vijf of meer werknemers tegen 54% gemiddeld in de dierhouderij: zie tabel 2.4).

**Tabel 2.3 Aandeel werknemers naar bedrijfsgrootte (n=928)**

Aantal werknemers	Percentage
0-5	47
6-10	21
11-25	11
26-50	10
51-100	4
Meer dan 100	7
<b>Totaal</b>	<b>100</b>

**Tabel 2.4 Grootte van het bedrijf naar sector (N=928)**

Bedrijfsgrootte	Sector (percentage)				Totaal
	Melkveehouderij	Varkenshouderij	Pluimveehouderij	Overige dierhouderij	
Minder dan 5 werknemers	76	55	26	32	47
5 of meer werknemers	24	45	74	68	53
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>928</b>

## 2.2 Persoonskenmerken

### 2.2.1 Geslacht

Het personeelsbestand bestaat voor het grootste deel (77%) uit mannen. Deze verdeling komt exact overeen met de verdeling in het bestand van Colland Arbeidsmarkt, vanwege de weging van de resultaten. Ongeveer een kwart is vrouw (23%). Het aandeel vrouwen in de overige dierhouderij is relatief hoog.

**Tabel 2.5 Verdeling werknemers naar geslacht (n=932)**

Geslacht	Percentage
Man	77
Vrouw	23
<b>Totaal</b>	<b>100</b>

**Tabel 2.6 Verdeling werknemers naar geslacht naar sector (N=932)**

Geslacht	Sector (percentage)				Totaal
	Melkveehouderij	Varkenshouderij	Pluimveehouderij	Overige dierhouderij	
<b>Man</b>	82	85	77	59	77
<b>Vrouw</b>	18	15	23	41	23
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### 2.2.2 Leeftijd

Ook de leeftijdsverdeling komt exact overeen met de verdeling in het pensioenbestand, vanwege de weging van de resultaten. Een relevante scheidslijn is de leeftijd van 50 jaar: volgens werkgevers begint op die leeftijd het werk veelal fysiek te zwaar te worden (zie hoofdstuk 6). Het betreft dan ongeveer een vijfde van alle werknemers (afgerond 21%), wat overeenkomt met ruim 1.500 werknemers op dit moment.



**Tabel 2.7 Leeftijdverdeling werknemers (n=930)**

Leeftijdscategorieën	Percentage
Tot 19 jaar	17
20 t/m 24	17
25 t/m 29	10
30 t/m 34	7
35 t/m 39	9
40 t/m 44	9
45 t/m 49	9
50 t/m 54	9
55 t/m 59	8
60 t/m 64	3
65 en ouder	0
<b>Totaal</b>	<b>100</b>

Ongeveer een derde van alle werknemers is jonger dan 25 jaar (afgerond 34%) en 11 procent is 55 jaar of ouder (zie tabel 2.7). Een vergelijking met CBS-cijfers laat zien dat het personeel in de dierhouderij jonger is dan de beroepsbevolking (niet in de tabel).

**Tabel 2.8 Leeftijdverdeling werknemers naar sector (N=930)**

Leeftijdsklasse	Sector (percentage)				Totaal
	Melkveehouderij	Varkenshouderij	Pluimveehouderij	Overige dierhouderij	
Tot 19 jaar	26	7	24	14	17
20 t/m 29	40	21	20	31	27
30 t/m 39	11	21	12	18	16
40 t/m 49	12	28	16	16	19
50 t/m 59	7	19	23	18	18
60 t/m ouder	3	4	5	3	4
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Het aandeel werknemers tot 30 jaar is relatief hoog en het aandeel ouderen is relatief laag in de melkveehouderij. Het aandeel jongeren is in de varkenshouderij relatief laag. Het grootste aandeel 50 jaar en ouder is te vinden binnen de pluimveehouderij (28%), gevolgd door de varkenshouderij (23%).

### 2.2.3 Aantal dienstjaren bij het huidige bedrijf

Iets minder dan de helft van het personeelsbestand werkt op dit moment langer dan vijf jaar bij het huidige bedrijf (48%). Het aandeel werknemers dat langer dan vijf jaar werkt bij het huidige bedrijf is relatief hoog in de varkenshouderij en de pluimveehouderij.

**Tabel 2.9 Dienstjaren werknemers bij huidige bedrijf (n=845)**

Aantal jaren	Percentage
Tot 2 jaar	24
3-5 jaar	28
6-10 jaar	20
11 jaar en langer	29
<b>Totaal</b>	<b>100</b>

**Tabel 2.10 Dienstjaren werknemers bij huidige bedrijf (N=845)**

Dienstjaren	Sector (percentage)				Totaal
	Melkveehouderij	Varkenshouderij	Pluimveehouderij	Overige dierhouderij	
tot 5 jaar	61	42	48	59	51
5 jaar of meer	39	58	52	41	49
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

#### 2.2.4 Hoogst afgeronde opleiding

Ruim de helft van de werknemers in de dierhouderij heeft minimaal een mbo diploma behaald (56%) en 10 procent heeft minimaal een hbo diploma. Het aandeel mbo is relatief hoog in de varkenshouderij en de overige dierhouderij. Bij de pluimveehouderij is het aandeel mbo relatief laag, maar nog altijd 43 procent.

**Tabel 2.11 Hoogst genoten vooropleiding werknemers (n=931)**

Opleiding	Percentage
Geen afgeronde opleiding	3
Lagere school	6
Mavo, lbo, vmbo (mulo/lts)	25
Havo, Vwo (Hbs)	10
Mbo	46
Hbo	8
Universiteit	2
<b>Totaal</b>	<b>100</b>

**Tabel 2.12 Hoogst genoten opleiding werknemers (N=931)**

Hoogst genoten opleiding	Sector (percentage)				Totaal
	Melkveehouderij	Varkenshouderij	Pluimveehouderij	Overige dierhouderij	
Lager dan MBO	44	33	57	42	44
MBO of hoger	56	67	43	58	56
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

#### 2.2.5 Eerste dienstverband

Voor twee derde van de werknemers (64%) is het huidige contract bij het huidige bedrijf het eerste contract bij het bedrijf. In de varkenshouderij is het aandeel hoger en in overige dierhouderij lager dan gemiddeld. In de varkenshouderij werken dus relatief veel mensen in hun eerste contract.

**Tabel 2.13 Hoeveelste contract bij het huidige bedrijf (n=932)**

Contract	Percentage
Eerste contract	64
Tweede contract	17
Derde contract	9
Anders	11
<b>Totaal</b>	<b>100</b>

**Tabel 2.14 Hoeveelste contract bij het huidige bedrijf (N=932)**

Hoeveelste contract	Sector (percentage)				Totaal
	Melkveehouderij	Varkenshouderij	Pluimveehouderij	Overige dierhouderij	
Eerste contract	66	70	64	51	64
Vervolgcontract	34	30	36	49	36
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

## 2.3 Kenmerken van het dienstverband

### 2.3.1 Functie

De overgrote meerderheid van de werknemers geeft aan met dieren te werken (83%). In de varkenshouderij is dat 92 procent, de melkveehouderij 85 procent, de pluimveehouderij 78 procent en de overige dierhouderij 75 procent.

Hieronder volgt een overzicht van de verschillende functies, zoals die door de werknemers zijn opgegeven. Gebruik is gemaakt van de functienamen in de cao. De functies die het meeste voorkomen zijn algemeen medewerker dierhouderij (24%), dierenverzorger (22%) en agrarisch medewerker (17%).

**Tabel 2.15 Belangrijkste functie (n=932)**

Functie	Percentage van totale groep (n=932)
Administratie	4
Logistiek en transport	2
Technisch	3
Commercieel	1
Huishoudelijke dienst en kantine	2
Agrarisch medewerker	17
Dierenverzorger	22
Algemeen medewerker dierhouderij	24
Oogstmedewerker	0
Kuikenerter	0
Medewerker broederij	9
Voorwerker broederij	2
Rijinstructeur (paarden)	1
Anders	15

### 2.3.2 Aard van het dienstverband

Ruim drie vierde van de werknemers heeft een vast contract (77%) en bijna een kwart een tijdelijk contract, al dan niet met uitzicht op een vast contract (23%). Het vaste contract komt meer voor in de varkenshouderij (84%), dan in de melkveehouderij (73%), pluimveehouderij (75%) en overige dierhouderij (73%).

**Tabel 2.16 Type contract (n=929)**

Type contract	Percentage
Vast contract	77
Tijdelijk contract met uitzicht op vast contract	9
Tijdelijk contract, zonder uitzicht op vast contract	14
<b>Totaal</b>	<b>100</b>

Een zesde van de werknemers (16%) heeft een oproepcontract (niet in de tabel). Dit kan een vast of een tijdelijk contract zijn.

### 2.3.3 Duur van de werkweek

De duur van de werkweek is op twee manieren bekeken: het contractueel overeengekomen aantal uren per week en het daadwerkelijk aantal gewerkte uren per week. In totaal ruim een derde van alle werknemers werkt naar eigen zeggen meer dan 40 uur gemiddeld per week (37%). Dit aandeel is hoger in de varkenshouderij: bijna de helft van de werknemers werkt meer dan 40 uur per week (48%). In de andere sectoren is het lager: melkveehouderij 35 procent, pluimveehouderij 31 procent en overige dierhouderij 32 procent.

Het aandeel werknemers dat een contract heeft voor meer dan 40 uur is lager (13%). Ook hier is het aandeel in de varkenshouderij hoger (26%). In de andere sectoren komen dergelijke contracten relatief beperkt voor: melkveehouderij 10 procent, pluimveehouderij acht procent en overige dierhouderij zes procent.

**Tabel 2.17 Aantal contracturen per week en gemiddeld aantal gewerkte uren (n=919)**

Aantal uur	Contract uren (percentage)	Gewerkte uren per week (percentage)
0 uur	1	0
1 tot en met 10 uur	11	17
11 tot en met 20 uur	10	12
21 tot en met 30 uur	8	8
31 tot en met 40 uur	47	26
41 uur of meer	13	37
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

In totaal werkt 40 procent van de werknemers meer uren dan het contract. Dit komt minder voor in de varkenshouderij (28%), dan in de melkveehouderij (47%), de pluimveehouderij (43%) en de overige dierhouderij (44%).

In de onderstaande tabel is de verhouding te zien tussen het aantal uren dat een werknemer op contractbasis heeft en het feitelijke aantal gewerkte uren. Het blijkt dat in bijna de helft van de gevallen waarin een werknemer een 31-40 uur contract heeft er meer uren gewerkt worden.

**Tabel 2.18 Verhouding uren contract en gewerkte uren (n=928)(Percentages)**

	Minder uur	Gelijk	Meer uur
0-uren contract	0	1	99
1-10-uren contract	0	86	14
11-20-uren contract	5	73	22
21-30-uren contract	3	72	25
31-40-uren contract	1	50	49
41-uren of meer contract	3	97	0

Het grootste deel van de werknemers vindt het aantal contracturen goed en wil niet meer of minder uren (82%). In totaal 14 procent van de werknemers wil graag een contract voor meer uren en een klein deel (4%) wil graag minder contracturen. Specifiek bij werknemers in de melkveehouderij bestaat de wens voor meer of minder uren werk (22%) en minder vaak in de andere sectoren (varkenshouderij 9%, pluimveehouderij 12% en overige dierhouderij 15%).

**Tabel 2.19 Contract voor meer uur willen (n=928)**

	Percentage
Minder uur	4
Is goed zo	82
Meer uur	14
<b>Total</b>	<b>100</b>

#### 2.3.4 Werktijden

Het grootste deel van de werknemers begint de werkdag tussen 6 en 9 uur 's morgens (84%), zes procent voor 6 uur 's morgens (zie tabel 2.20). Vooral in de melkveehouderij wordt vroeger begonnen (14% voor 6 uur 's morgens).

**Tabel 2.20 Begintijd werkdag(N=918)**

Begintijd	Sector (percentage)				Totaal
	Melkvee-houderij	Varkens-houderij	Pluimvee-houderij	Overige dierhouderij	
Tussen 02:00 en 06:00	14	3	3	5	6
Tussen 06:00 en 09:00	68	94	89	82	84
Tussen 09:00 en 13:00	12	3	5	11	7
Tussen 13:00 en 18:00	5	0	1	2	2
Tussen 18:00 en 20:00	2	0	2	0	1
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Bijna de helft van de werknemers is de werkdag beëindigd tussen 17 en 20 uur (48%) en vier procent werkt tot na 20 uur. In de melkveehouderij wordt vaker na 20 uur doorgewerkt (zie tabel 2.21).

**Tabel 2.21 Eindtijd werkdag(N=916)**

Eindtijd	Sector (percentage)				Totaal
	Melkvee- houderij	Varkens- houderij	Pluimvee- houderij	Overige dierhouderij	
Tussen 01:00 en 06:00	3	6	10	8	7
Tussen 06:00 en 11:00	6	3	4	4	4
Tussen 11:00 en 15:00	8	9	14	12	11
Tussen 15:00 en 17:00	7	39	28	26	26
Tussen 17:00 en 20:00	65	42	42	47	48
Tussen 20:00 en 24:00	11	1	3	3	4
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Gebroken diensten komen bij 21 procent van de werknemers voor en vooral in de melkveehouderij (40%) en in mindere mate in de varkenshouderij (14%), de pluimveehouderij (15%) en de overige dierhouderij (19%). Een relatief klein deel van de werknemers werkt in ploegendiensten (7%), wat in de varkenshouderij vrijwel niet voorkomt.

### 2.3.5 Oproepbaarheid

Ruim meer dan de helft van de werknemers is (soms) oproepbaar buiten de overeengekomen werktijden (58%). Zestien procent van alle werknemers geeft aan altijd beschikbaar te moeten zijn. In de melkveehouderij is tweederde van alle werknemers (soms) oproepbaar (65%), wat (iets) hoger is dan de varkenshouderij (59%), de pluimveehouderij (51%) en de overige dierhouderij (58%).

### 2.3.6 Ploegendienst

Het werken met dieren brengt met zich mee dat er in het weekend gewerkt moet worden. Drie van de vier werknemers werkt in het weekend (75%), wat iets meer voorkomt in de melkveehouderij (84%) en de varkenshouderij (79%), dan in de pluimveehouderij (65%) en de overige dierhouderij (70%).

Bijna drie van de vier werknemers (72%) werkt op zaterdag: 27 procent elke zaterdag. Ruim de helft van de werknemers (55%) werkt op zondag: zes procent werkt elke zondag. Driekwart van de werknemers (75%) heeft in het afgelopen jaar op een feestdag gewerkt (niet in de tabel), wat ook meer voorkomt in de melkveehouderij en de varkenshouderij.

**Tabel 2.22 Werken op zaterdag en/of werken op zondag (n=932)**

	Werken op zaterdag	Werken op zondag
	(percentage)	(percentage)
Nee	27	45
Ja, maar niet altijd	45	49
Ja, altijd	27	6
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

## 2.4 Ziekteverzuim

Een derde geeft aan zich in het afgelopen jaar minimaal een keer ziek gemeld te hebben (34%). Daarvan is 71 procent één keer ziek geweest en 21 procent twee keer ziek geweest en acht procent vaker. Ziekteverzuim op deze manier gedefinieerd komt minder vaak voor in de varkenshouderij (27%), dan in de andere sectoren.

Tabel 2.23 Ziekte in het afgelopen jaar (N=916)\*

Afgelopen jaar ziek geweest	Sector (percentage)				
	Melkveehouderij	Varkenshouderij	Pluimveehouderij	Overige dierhouderij	Totaal
Nee	68	73	64	55	66
Ja	32	27	36	45	34
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

\*Deze vraag is alleen gesteld aan de huidige werknemers in de sector.

Aan de werknemers die aangaven zich in het afgelopen jaar ziek te hebben gemeld is negen procent langer dan twee maanden aaneengesloten ziek geweest (in totaal ongeveer drie procent van alle werknemers).

## 2.5 Conclusie

Er zijn duidelijke verschillen tussen de sectoren wat betreft bedrijfskenmerken, kenmerken van de werknemers en kenmerken van de contracten. De belangrijkste verschillen ten opzichte van de andere sectoren zijn de volgende.

De **melkveehouderij** bestaat veel meer dan de andere sectoren uit kleine bedrijven (minder dan 5 werknemers), heeft meer jongeren (tot 25 jaar) in dienst en minder ouderen (45 jaar en ouder), minder werknemers met een langer dienstverband. Het werken in de melkveehouderij begint vroeger op de dag dan in de andere sectoren, het personeel is meer oproepbaar, werkt meer in gebroken diensten en meer in het weekend en op feestdagen. Het komt in de melkveehouderij relatief vaak voor dat er meer uren worden gewerkt dan het arbeidscontract aangeeft.

De **varkenshouderij** heeft relatief weinig jongeren en veel ouderen in dienst en veel werknemers met een langer dienstverband. Het personeel is relatief hoog opgeleid. In de varkenshouderij is de kans om met dieren te werken het grootst. Arbeidscontracten zijn vaker meer dan 40 uur per week en er wordt vaker meer dan 40 uur per week gewerkt. Het komt relatief minder vaak voor dat er meer uren worden gewerkt dan contractueel is afgesproken. Het ziekteverzuim is in de varkenshouderij lager dan in de andere sectoren, althans volgens opgave van de werknemers.

Het personeel in **pluimveehouderij** is lager opgeleid dan in de andere sectoren. Langdurige dienstverbanden komen relatief veel voor in de pluimveehouderij. Contracten van meer dan 40 uur komen minder vaak voor en er wordt ook minder vaak meer dan 40 uur per week gewerkt. De eindtijd van de werkdag in de pluimvee is later dan van de andere sectoren.

De **overige dierhouderij** onderscheidt zich op één punt van de andere sectoren: er wordt meer gewerkt met vervolgcontracten.





### 3 Tevredenheid, mate van duurzame inzetbaarheid en oplossingen

#### 3.1 Tevredenheid werknemers

De tevredenheid van de werknemers met hun werk is gemeten aan de hand van 29 stellingen. De stellingen zijn onder te verdelen in vijf verschillende thema's die voor sociale partners van belang zijn: fysieke belasting, werk en privé, plezier in werk, wens om verder te ontwikkelen en mogelijkheden (arbeidsverhoudingen). In de onderstaande tabel zijn de uitkomsten per thema gesorteerd van hoog naar laag (positief naar minder positief).

Tabel 3.1 Ervaren tevredenheid (per cluster gesorteerd van hoog naar laag "mee eens")

Stelling	Mee oneens	Niet mee eens/ Niet mee oneens	Mee eens
<b>A Cluster Fysieke belasting (N=930-934)</b>			
1 Mijn werk is niet saai*	5	20	75
2 Ik moet niet te vaak in de kou werken*	6	20	74
3 Mijn werk is afwisselend	7	20	73
4 Er is niet te veel tocht op mijn werk*	9	26	66
5 Het werk is veilig	8	30	62
6 Ik moet niet veel overwerken*	15	29	56
7 Er is niet te veel lawaai op mijn werk*	18	32	51
8 Het werk is niet slecht voor mijn gezondheid *	12	40	48
9 Ik moet niet veel tillen*	29	37	34
10 Het werk dat ik moet doen is niet zwaar voor mijn lichaam*	31	37	33
11 Er is niet te veel stof op mijn werk*	34	36	30
<b>B Cluster Werk en privé (932-933)</b>			
12 Mijn werk en mijn leven buiten het werk kan ik goed combineren	4	16	80
13 Ik neem niet mijn werk altijd mee naar huis*	12	28	60
14 Ik kan op vakantie gaan wanneer ik dat wil	16	27	57
<b>C Cluster Plezier in het werk (N=928-934)</b>			
15 Ik ben tevreden over mijn werk	2	10	89
16 Ik kan goed met mijn werkgever opschieten	3	13	84
17 Ik kan goed met mijn collega's opschieten	2	16	82
18 De sfeer binnen het bedrijf is goed	5	17	77
19 Ik pieker niet veel over mijn werk*	10	21	69
20 Ik heb dit werk, omdat ik graag met dieren werk	14	22	64
21 Ik ben tevreden met mijn loon	18	30	52
22 Ik heb dit werk, omdat ik graag in de buitenlucht werk	36	26	38

Stelling		Mee oneens	Niet mee eens/ Niet mee oneens	Mee eens
<b>D</b>	<b>Cluster Wens verder te ontwikkelen (N=930)</b>			
23	Ik heb voldoende mogelijkheden om door te groeien in mijn werk	37	35	28
<b>E</b>	<b>Cluster Regelmogelijkheden/ Arbeidsverhoudingen (N=928-934)</b>			
24	Ik kan voldoende pauze nemen als dat nodig is	6	15	79
25	Ik kan mijn werk altijd zelf goed indelen	8	22	71
26	Mijn werkgever zorgt goed voor zijn personeel	7	28	66
27	Ik kan vrij nemen als ik dat wil	9	26	66
28	Ik kan zelf mijn werktempo bepalen	9	29	62
29	Ik krijg het te horen als ik mijn werk goed heb gedaan	24	31	45

\*De vragen met een \* zijn in de vragenlijst negatief gesteld en in de tabel positief geformuleerd om vergelijking tussen alle vragen mogelijk te maken.

Over het algemeen zijn de werknemers tevreden over hun werk (89%). Zij kunnen goed opschieten met hun werkgevers (84%) en collega's (82%). Het minst positief worden beoordeeld bepaalde aspecten met betrekking tot fysieke belasting. Stof vormt voor een van de drie werknemers een probleem (34%), lichamelijk zwaar werk voor 31 procent en veel tillen voor 29 procent. Een ander aspect betreft de wens zich verder te ontwikkelen. Meer dan een van de drie werknemers (37%) geeft aan niet voldoende mogelijkheden te hebben om door te groeien in het werk. Een uitgebreide analyse van de verschillen in tevredenheid is gegeven in hoofdstuk 4. Alle verschillen naar de vier sectoren zijn gepresenteerd in bijlage 3. Hieronder zijn alleen de belangrijkste verschillen naar sector beschreven.

Werknemers in de melkveehouderij zijn op een aantal punten positiever over het werk dan de werknemers in de andere drie sectoren. Werknemers in de melkveehouderij vinden het werk vaker afwisselend, minder saai, minder slecht voor de gezondheid, minder vaak te veel stof, kunnen gemakkelijker op vakantie gaan wanneer zij dat willen, zijn vaker tevreden over het werk (95%), kunnen vaker goed met de werkgever opschieten, vinden vaker de sfeer binnen het bedrijf goed, doen het werk graag omdat zij graag in de buitenlucht werken, hebben vaker voldoende mogelijkheden om door te groeien in het werk en zijn vaker van mening dat de werkgever goed zorgt voor zijn personeel en zij krijgen het vaker te horen als hij/zij het werk goed hebben gedaan. De werknemers in de varkenshouderij behoeven het minst vaak in de kou te werken, doen het werk graag omdat zij graag met dieren werken en kunnen vaker hun werk goed indelen. De werknemers in de pluimveehouderij vinden het werk het minst zwaar, behoeven minder vaak te tillen en kunnen ook gemakkelijker op vakantie wanneer zij dat willen. De werknemers in de overige dierhouderij hebben het minst te maken met lawaai op het werk, zwaar werk, stof en zwaar tillen. Dit alles dient in relatieve zin te worden beoordeeld, ten opzichte van de andere drie sectoren.

Aandachtspunten zijn er in alle sectoren. In de melkveehouderij hebben werknemers meer met kou te maken, is het werk relatief zwaar, en moet er relatief veel zwaar worden getild. De werknemers in de varkenshouderij zien vooral aandachtspunten op het gebied van de arbeidsomstandigheden: veiligheid, gezondheid, zwaar werk, stof en zwaar tillen worden relatief vaak genoemd. Ook de doorgroeimogelijkheden zijn wat minder groot dan in de andere sectoren. De werknemers in de pluimveehouderij hebben ten opzichte van de werknemers in de andere sectoren naar hun eigen

mening wat saaier en minder afwisselend werk, zien relatief vaak stofproblemen en zijn minder positief dan de andere werknemers over de gevolgen van het werk voor de gezondheid. In de overige dierhouderij zijn er uitdagingen, zoals het werken in de kou, het gemakkelijker op vakantie kunnen wanneer men dat zou willen, het doorgroeien binnen het werk en de mate waarin de werkgever goed zorgt voor het personeel. Nogmaals, deze uitkomsten dienen niet in absolute zin te worden beoordeeld, maar in relatieve zin, ten opzichte van de andere sectoren.

### 3.2 Mate van duurzame inzetbaarheid

Met duurzame inzetbaarheid wordt hier bedoeld de binding van de werknemer aan het eigen bedrijf en de sector dierhouderij. De mate van duurzame inzetbaarheid is gemeten aan de hand van vier vragen. Het gaat er om een indruk te krijgen van de kans dat een werknemer blijft werken bij het bedrijf, dan wel in de sector dierhouderij. Een hogere score staat gelijk aan een hogere mate van duurzame inzetbaarheid.

**Tabel 3.2 Indicatoren duurzame inzetbaarheid (binding) werknemers (N=910-922)**

Vragen duurzaam inzetbaar	Percentage
1. Bent u op dit moment op zoek naar een andere baan?*	87% (nee)
2. Zou u weer in de dierhouderij willen werken bij een eventuele volgende baan	82% (ja)
3. Zou u vrienden/kennissen aanbevelen om in de dierhouderij te werken?	78% (ja)
4. Denkt u tot aan uw pensioen te blijven werken bij dit bedrijf?	27% (ja)

\* De eerste vraag is in alle analyses omgescoord, nee is 1 punt, ja 0.

In totaal 13 procent van de werknemers is op zoek naar een andere baan. Een ruime meerderheid van de werknemers zou -bij een eventuele volgende baan - in de sector willen blijven werken (82%) en beveelt het werk in de sector aan bij anderen (78%). Ruim een kwart van de werknemers denkt tot aan het pensioen te blijven werken bij het huidige bedrijf (27%). De verschillen per sector zijn niet groot. Alleen de melkveehouderij lijkt iets meer binding te hebben met de eigen werknemers in vergelijking met de andere sectoren.

**Tabel 3.3 Indicatoren duurzame inzetbaarheid (binding) werknemers naar sector**

Binding per sector	Melkveehouderij	Varkenshouderij	Pluimveehouderij	Overige dierhouderij	Totaal
Op zoek naar een andere baan (N=910)*	10	11	14	18	13
Aanbevelen van werk in de sector (N=918)	89	71	81	72	78
Tot pensioen in de sector (N=913)*	38	27	34	37	34
Bij een volgende baan in dezelfde sector blijven (N=922)	88	85	75	79	82

### 3.3 Oplossingen op bedrijfsniveau

Aan de werknemers is gevraagd in hoeverre bepaalde oplossingen binnen het eigen bedrijf voorkomen. Als een bepaalde oplossing wel voorkomt is gevraagd in hoeverre de werknemer daar zelf gebruik van heeft gemaakt. En als een bepaalde oplossing niet voorkomt is gevraagd in hoeverre de werknemer daaraan behoefte heeft.

In totaal zijn 25 verschillende oplossingen voorgelegd aan de werknemers. De oplossingen zijn op gecategoriseerd naar de thema's fysieke belasting, werk en privé, wens verder te ontwikkelen en regelmogelijkheden (arbeidsverhoudingen). Met betrekking tot het thema "plezier in het werk" zijn geen specifieke oplossingen benoemd. In de onderstaande tabel zijn de resultaten per thema gesorteerd van hoog naar laag.

**Tabel 3.4 Oplossingen binnen bedrijven, gebruik er van en behoefte van werknemers (%), gesorteerd per cluster van hoog naar laag " is geregeld"**

Aspect	% Is geregeld binnen het bedrijf (N=935)	% Heeft gebruik gemaakt van regeling <sup>a</sup>	% Heeft behoefte aan (N=534-929) <sup>b</sup>
<b>A Cluster Fysieke belasting</b>			
1 Beschermende kleding wordt beschikbaar gesteld door werkgever.	79	92 (N=706)	47
2 Werkgever past de werkplek aan om de werknemer te ontzien	22	56 (N=192)	15
3 Werkgever laat werknemers zwaar werk niet meer doen	12	52 (N=101)	11
4 Medisch onderzoek	11	66 (N=97)	15
<b>B Cluster Werk en privé</b>			
5 Extra vrije dagen in ruil voor overwerk	46	90 (N= 290)	49
6 Onbetaald verlof	38	69 (N=173)	20
7 Ouderschapsverlof	26	15 (N= 98)	10
8 Calamiteitenverlof	24	29 (N= 86)	11
9 Zorgverlof	23	24 (N= 85)	9
10 Extra vrije dagen in ruil voor avondwerk of nachtwerk	13	50 (N= 84)	
11 Deeltijdpensioen	7	16 (N=56)	5
<b>D Cluster Wens verder te ontwikkelen</b>			
12 Bijscholing, omscholing, herscholing, gericht op het werk	22	49 (N= 192)	22
13 Studieverlof	21	70 (N= 121)	26
14 Opleiding of scholing om mijzelf verder te ontwikkelen	19	53 (N= 165)	28
15 Loopbaangesprek	15	64 (N= 132)	22
<b>E Cluster Regelmogelijkheden/ Arbeidsverhoudingen</b>			
26 Werkgever laat werknemers vrij in het indelen van het rooster	38	87 (N= 349)	17
27 Begeleiding bij het werk door leiding gevende	31	67 (N= 273)	14
24 Aanpassen van de werkzaamheden	30	56 (N= 257)	16
25 Minder uren werken	14	35 (N= 115)	9

a Dit is alleen gevraagd wanneer het betreffende punt door het eigen bedrijf is geregeld.

b Dit is aan alle werknemers gevraagd.

Het aandeel, dat daadwerkelijk worden bereikt met een bepaalde oplossing (wanneer dit door het bedrijf is geregeld) is relatief hoog bij beschermende kleding (92%), extra vrije dagen in ruil voor overwerk (90%) en het vrij indelen van het eigen werkrooster (87%). Dit zijn oplossingen die een hoog bereik hebben wanneer deze zijn ingevoerd.

Er zijn enkele oplossingen waaraan duidelijk behoefte bestaat (laatste kolom): de extra vrije dagen in ruil voor overwerk (49%), beschermende kleding (47%) en – in iets mindere mate – opleiding of scholing om zichzelf verder te ontwikkelen (28%).

De verschillen tussen sectoren blijken niet substantieel te zijn (zie bijlage 5). In de melkveehouderij komt onbetaald verlof en studieverlof vaker voor. Bedrijven in de varkenshouderij stellen vaker beschermende kleding beschikbaar en bedrijven in deze sector maken het vaker mogelijk om extra vrije dagen te ruilen tegen overwerk. Ook hebben werknemers in de varkenshouderij relatief meer mogelijkheden om het eigen rooster in te delen. In de pluimveehouderij komt het medisch onderzoek vaker voor en aanpassingen van de werkplek om de werknemer te ontzien. In de overige dierhouderij komt zorgverlof en ouderschapsverlof vaker voor, wat samenhangt met het type personeel (meer vrouwen).

Aan “de onderkant” van het spectrum is te zien dat het medisch onderzoek vrijwel niet voorkomt in de melkveehouderij en de varkenshouderij, evenals het loopbaangesprek<sup>1</sup> en de mogelijkheid om minder uren te werken. De overige dierhouderij scoort alleen aan de lage kant wat betreft het beschikbaar stellen van beschermende kleding, maar dat is dan ook minder vaak nodig in vergelijking met de andere sectoren.

Aan de werknemers is tevens in meer algemene zin - en als een open vraag - gevraagd wat er zou moeten veranderen om tot een het pensioen bij het eigen bedrijf te kunnen blijven werken. Een kwart (26%) geeft aan dat er wel iets moet veranderen om tot hun pensioen in het bedrijf te blijven werken. Vaak wordt de mogelijkheid tot vermindering van de zware lichamelijke belasting als noodzakelijke verandering aangevoerd. Ook een vermindering van werkdruk en een verhoging van salaris worden relatief veel genoemd.

Zeven procent van de werknemers verwacht dat er daadwerkelijk iets gaat veranderen in hun werk om langer te kunnen doorwerken. Meer dan de helft (54%) weet het niet en 39 procent denkt dat er niets zal veranderen. Degenen die denken dat er op korte termijn niets gaat veranderen wijten dit veelal aan de financiële situatie van het bedrijf.

Een van de zes werknemers is bekend met de subsidie van de sector voor scholing van werknemers in de dierhouderij (Colland subsidie).

---

<sup>1</sup> Tijdens het rondetafelgesprek met werkgevers is naar voren gekomen dat een loopbaangesprek niet van toepassing is op de dierhouderij, omdat een loopbaan binnen hetzelfde bedrijf meestal niet mogelijk is vanwege de beperkte schaal. Dit is iets anders dan functionerings- en beoordelingsgesprekken, waarvan wordt gesteld dat deze te allen tijde zijn aanbevolen, ook voor (zeer) kleine bedrijven.

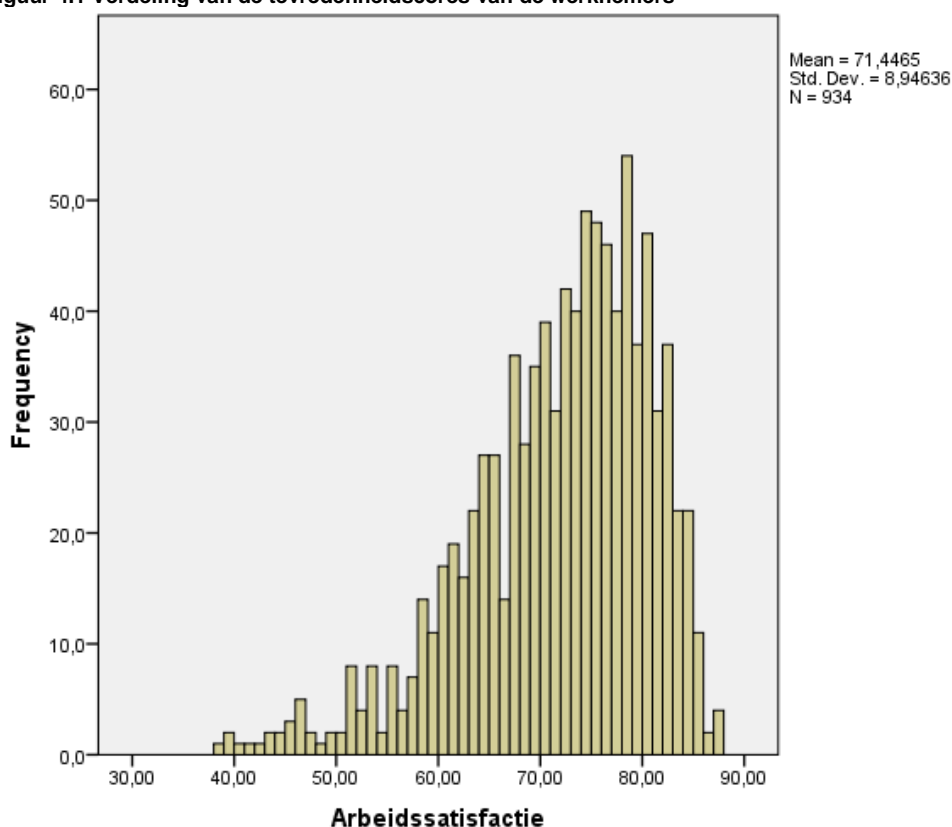


## 4 Verschillen in tevredenheid verklaard

### 4.1 Twee groepen werknemers: beneden en bovengemiddeld tevreden

De algemene tevredenheid is gemeten aan de hand van de 29 vragen over tevredenheid (zie hoofdstuk 3). Per vraag is 1 punt toegekend als de werknemer ontevreden is, 2 punten bij niet ontevreden/niet tevreden en 3 punten bij tevreden. Er is rekening gehouden met de negatieve en positieve formuleringen van de vragen, wat inhoudt dat alle vragen in één richting zijn “omgescoord” zodat vergelijking van alle antwoorden mogelijk is. De minimale score per werknemer is 29 punten indien hij/zij overal ontevreden over is en 87 punten wanneer hij/zij op alle punten tevreden is. In onderstaande figuur is een overzicht gegeven van de scores van alle 934 werknemers die alle 29 vragen hebben beantwoord.

**Figuur 4.1** Verdeling van de tevredenheidsscores van de werknemers



De gemiddelde score van alle werknemers is 71. Gemiddeld scoren de werknemers tussen neutraal (58) en volledig tevreden (87) in.

Ten behoeve van de verdere analyse zijn de werknemers in twee groepen verdeeld van ongeveer gelijke omvang, zodat er voldoende kan worden gezegd over beide groepen. Hiervoor zijn wij uitgegaan van de mediaan van 73, die ongeveer gelijk is aan het gemiddelde van 71. Dit resulteert in een groep van 467 werknemers die relatief laag scoren en een groep van 467 werknemers die relatief hoog scoren op de tevredenheidschaal. Wij noemen de twee groepen werknemers voor het gemak verder “minder tevreden” en “meer tevreden” werknemers. Vervolgens zijn de verschillen tussen beide groepen geanalyseerd.

## 4.2 Verschillen in tevredenheid tussen meer en minder tevreden werknemers

Onderzocht is welke verschillen er zijn tussen de twee groepen meer en minder tevreden werknemers. Gekeken is naar verschillen in achtergrondkenmerken (hoofdstuk 2), de mate van binding (3.2) en oplossingen op bedrijfsniveau (3.3) In totaal zijn 43 verschillende aspecten bekeken (zie bijlage 4). In onderstaande tabel is aangegeven welk aandeel van de werknemers positief scoort op de betreffende vraag, voor elk van beide groepen. De aspecten met de grootste verschillen zijn in de tabel weergegeven (minimaal zeven procent verschil tussen beide groepen werknemers). Buiten beschouwing zijn gelaten de uitkomsten die niet statistisch significant zijn. De aspecten zijn gesorteerd van hoog naar laag, dus vanaf het grootste verschil. Dat betekent dat het aspect “Zou werken in de sector aanbevelen” het sterkst samenhangt met de algemene tevredenheid.



**Tabel 4.1 Meest verklarende aspecten minder en meer tevreden werknemers (%), gesorteerd naar grootste verschil (N=549-934)**

Aspecten	Minder tevreden	Meer tevreden	Vershil	Wat zegt dit over de meer tevreden werknemers?	Type aspect	
1	Werken in de sector aanbevelen	64	93	29	Bevelen het werken in de sector vaker aan, aan anderen.	Mate van binding
2	Regelingen m.b.t. begeleiding bij het werk door leidinggevende	21	40	19	Hebben vaker regelingen m.b.t. begeleiding bij het werk door leidinggevende.	Oplossing
3	Regeling m.b.t. Aangepaste werkplek	14	30	16	Hebben vaker regeling m.b.t. aangepaste werkplek.	Oplossing
4	Tot het pensioen blijven werken bij het bedrijf	36	52	16	Geven vaker aan tot het pensioen bij de baan te blijven.	Mate van binding
5	Aantal uren werk per week	56	70	14	Geven vaker aan maximaal 40 uur per week aan het werk te zijn.	Oplossing
6	Regeling m.b.t. studieverlof	14	28	14	Hebben vaker regeling m.b.t. studieverlof.	Oplossing
7	Aantal werknemers (werkzaam bedrijven met meer dan vijf werknemers)	59	46	13	Zijn vaker werkzaam bij een bedrijf met minder dan 5 werknemers.	Kenmerk
8	Op zoek naar een andere baan	20	7	13	Zijn minder vaak op zoek naar een nieuwe baan.	Mate van binding
9	Werken op feestdagen	81	69	12	Werken minder vaak op feestdagen.	Oplossing
10	Tijd bij bedrijf	54	43	11	Zijn vaker korter dan 5 jaar werkzaam bij een bedrijf.	Kenmerk
11	Regelingen m.b.t. werknemers vrijlaten in het indelen van het rooster	33	44	11	Hebben vaker regelingen m.b.t. werknemers vrijlaten in het indelen van het rooster.	Oplossing
12	Leeftijd	36	26	10	Zijn vaker jonger dan 45.	Kenmerk
13	Regeling m.b.t. Geen zwaar werk meer	7	17	10	Hebben vaker regeling m.b.t. zwaar werk.	Oplossing
14	Bij een nieuwe baan in de sector blijven	77	87	10	Zoeken vaker binnen de sector naar een nieuwe baan.	Mate van binding
15	Regeling m.b.t. aanpassen van de werkzaamheden	25	35	10	Hebben vaker regeling m.b.t. aanpassen van de werkzaamheden.	Oplossing
16	Hoeveelste contract	59	68	9	Zijn vaker werkzaam op het eerste contract.	Oplossing
17	Regeling m.b.t. opleiding of scholing om verder te ontwikkelen	15	22	7	Hebben vaker regeling m.b.t. opleiding of scholing om verder te ontwikkelen.	Oplossing

### Bedrijfs- en persoonskenmerken (kenmerk)

Bedrijfs- en persoonskenmerken spelen een rol, maar ten opzichte van de andere aspecten geen prominente rol. Meer tevreden werknemers zijn vaker werkzaam bij kleinere bedrijven (minder dan vijf werknemers). Apart is nog gekeken naar de verschillen per sector. Het blijkt dat de groep meer tevreden werknemers relatief groot is in de sector melkveehouderij (64 procent). Dit blijkt ook uit de gemiddelde score op alle 27 tevredenheidsvragen. Werknemers in de melkveehouderij scoren gemiddeld 74, tegen 71 bij alle andere sectoren.

Tabel 4.2 Meer en minder tevreden werknemers naar sector (N=934)

	Melkveehouderij	Varkenshouderij	Pluimveehouderij	Andere sector
Minder tevreden	36	55	56	58
Meer tevreden	64	45	44	42
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Persoonskenmerken spelen ook een rol. Meer tevreden zijn jongere werknemers, werknemers met een eerste contract bij het huidige bedrijf en werknemers die korter dan vijf jaar werkzaam zijn bij een bedrijf. De meer tevreden werknemers werken relatief kort in de sector en zijn minder dicht bij de pensioengerechtigde leeftijd.

### Oplossingen op bedrijfsniveau en arbeidscontracten (maatregelen)

Een aparte analyse laat zien dat het aantal oplossingen verschilt tussen beide groepen. Het gemiddeld aantal oplossingen is 5,45 bij meer tevreden werknemers en 4,35 bij minder tevreden werknemers. Het verschil is statistisch significant.

Bij meer tevreden werknemers komen de volgende oplossingen vaker voor:

- Begeleiding bij het werk door een leidinggevende;
- Aangepaste werkplekken;
- Maximaal 40 uur werken;
- Regeling studieverlof;
- Minder werken op feestdagen;
- Werknemers vrij laten bij indelen roosters;
- Regeling met betrekking tot zwaar werk;
- Aanpassen van werkzaamheden;
- Minder achtereenvolgende contracten;
- Opleiding en scholing.

Deze oplossingen zijn bedrijfsspecifiek en zijn niet afhankelijk van de cao.

### Duurzame inzetbaarheid (binding)

Meer tevreden werknemers scoren hoog op vragen over ervaren duurzame inzetbaarheid. Zij bevelen anderen het werken in de sector vaker aan, geven vaker aan tot hun pensioen in hun baan te blijven, zijn minder vaak op zoek naar een andere baan en zouden vaker binnen de sector dierhouderij blijven wanneer ze een andere baan zouden zoeken.

## 4.3 Conclusie

### De tevredenheid hangt sterk samen met de mate van binding van werknemers

Er bestaat een sterk verband bestaat tussen de tevredenheid van de werknemers en de mate van binding van werknemers aan het bedrijf en de sector dierhouderij. Werknemers die meer tevreden zijn over hun werk zijn meer verbonden aan hun eigen bedrijf en aan de sector.

### Tevredenheid van werknemers is beïnvloedbaar

De tevredenheid van de werknemers hangt samen met het personeelsbeleid van bedrijven voor zittende werknemers. Meer tevreden werknemers werken bij bedrijven met meer oplossingen. De Veel van de oplossingen die de tevredenheid positief beïnvloeden zijn op bedrijfsniveau beïnvloedbaar:

- begeleiding bij het werk door leidinggevende, werknemers vrijlaten in het indelen van het rooster en aanpassen van de eigen werkzaamheden (regelmogelijkheden en arbeidsverhoudingen);
- aangepaste werkplek en zwaar werk (fysieke belasting);
- studieverlof en opleiding of scholing om zich verder te ontwikkelen (wens verder te ontwikkelen).

Specifiek de vermindering van fysieke belasting is door werknemers genoemd als een belangrijke oplossing om het pensioen te kunnen halen (zie hoofdstuk 2).

Daarnaast is de (impliciete) keuze voor de doelgroep binnen bedrijven van invloed: het is te zien dat jongeren en werknemers die korter bij het bedrijf werken meer tevreden zijn. Alleen al door even veel aandacht te besteden aan ouderen is de tevredenheid binnen deze groep positief te beïnvloeden.



## 5 Verschillen in duurzame inzetbaarheid verklaard

### 5.1 Twee groepen werknemers: meer en minder verbonden aan de dierhouderij

De mate van duurzame inzetbaarheid van werknemers is vastgesteld aan de hand van vier vragen (zie 3.2):

1. Bent u op dit moment op zoek naar een andere baan?
2. Zou u weer in de dierhouderij willen werken bij een eventuele volgende baan?
3. Zou u vrienden/kennissen aanbevelen om in de dierhouderij te werken?
4. Denkt u tot aan uw pensioen te blijven werken bij dit bedrijf?

De veronderstelling is dat werknemers die op meer van deze vragen positief antwoorden een grotere binding hebben met het bedrijf en de sector dierhouderij. Anders gezegd, zij zijn langer (duurzamer) inzetbaar. In de onderstaande tabel is te zien dat een heel klein deel van de werknemers op alle vier de vragen nee antwoord (4%) en dat ongeveer een op de vijf (21%) positief antwoord op alle vragen. De verschillen tussen sectoren zijn beperkt. In de melkveehouderij is het aandeel werknemers met vier maal een positieve score is relatief laag (15%) en in de pluimveehouderij relatief hoog (27%).

**Tabel 5.1 Score op graadmeter duurzame inzetbaarheid (binding) werknemers**

Score op graadmeter duurzaam inzetbaar	Percentage (N=932)
0 maal positief	4
1 maal positief	10
2 maal positief	22
3 maal positief	44
4 maal positief	21
<b>Totaal</b>	<b>100</b>

De verdere analyse is er op gericht na te gaan in hoeverre de mate van duurzame inzetbaarheid samenhangt met alle bekende aspecten van het werk.

### 5.2 Tevredenheid over specifieke aspecten van het werk als verklaring voor verschillen in binding van werknemers

De gemiddelde score van alle werknemers op de maat van duurzame inzetbaarheid is 2,68. De melkveehouderij scoort met 2,80 hoger dan de varkenshouderij (2,71), de pluimveehouderij (2,67) en de overige dierhouderij (2,53), maar de verschillen zijn klein. Meer tevreden werknemers scoren met 3,02 significant hoger dan minder tevreden werknemers (2,37). Dit bevestigt de uitkomst dat er een nauwe relatie bestaat tussen binding en tevredenheid.

**Tabel 5.2 Mate van duurzame inzetbaarheid bij meer en minder tevreden werknemers**

Mate van duurzame inzetbaarheid (laag tot hoog) in %	Minder tevreden (N=483)	Meer tevreden (N=449)	Totaal (N=932)
0 maal positief	7	0	4
1 maal positief	16	4	10
2 maal positief	27	17	22
3 maal positief	36	51	44
4 maal positief	15	27	21
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Op basis van de bovenstaande verdeling zijn de werknemers in drie groepen verdeeld: een lage bindingscore (0 en 1 maal positief), een middenscore (2 of 3 maal positief) en een hoge score (4 maal positief). Deze categorisering geeft de meest duidelijke verschillen. Vervolgens is nagegaan in op welke aspecten van het werk de drie groepen werknemers van elkaar verschillen (zie tabel 5.3).

Tabel 5.3 Tevredenheid aspecten van het werk naar de mate van binding (N=930)

Tevredenheid aspecten van het werk (%)		Lage score duurzaamheid (0 of 1 keer ja op pijlers)	Gemiddelde score duurzaamheid (2 of 3 keer ja op pijlers)	Hoge score duurzaamheid (4 keer ja op pijlers)	Totaal	Verskil hoge en lage score in procentpunten
Met eens met:		(N=~127)	(N=~610)	(N=~193)	(N=~930)	
<b>A</b>	<b>Cluster Fysieke belasting</b>					
1	Mijn werk is afwisselend	45	75	87	73	42
2	Het werk is veilig	39	62	77	62	38
3	Mijn werk is niet saai	39	79	89	75	50
4	Ik moet niet te vaak in de kou werken	60	75	80	74	20
5	Er is niet te veel tocht op mijn werk	50	67	71	66	21
6	Ik moet niet veel overwerken	44	59	55	56	11
7	Het werk is niet slecht voor mijn gezondheid	28	49	57	48	29
8	Er is niet te veel lawaai op mijn werk	36	51	58	51	22
9	Het werk dat ik moet doen is niet zwaar voor mijn lichaam	24	32	40	33	16
10	Er is niet te veel stof op mijn werk	19	30	38	30	19
11	Ik moet niet veel tillen	24	34	41	34	17
<b>B</b>	<b>Cluster Werk en privé</b>					
12	Mijn werk en mijn leven buiten het werk kan ik goed combineren	60	81	89	80	29
13	Ik kan op vakantie gaan wanneer ik dat wil	44	58	63	57	19
14	Ik neem niet mijn werk altijd mee naar huis	58	62	53	60	-5
<b>C</b>	<b>Cluster Plezier in het werk</b>					
15	Ik ben tevreden over mijn werk	58	92	98	89	40
16	Ik kan goed met mijn werkgever opschieten	55	89	91	84	36
17	Ik kan goed met mijn collega's opschieten	65	84	85	82	20
18	De sfeer binnen het bedrijf is goed	43	81	87	77	44
19	Ik heb dit werk, omdat ik graag met dieren werk	31	67	78	64	47
20	Ik ben tevreden met mijn loon	33	51	68	52	35
21	Ik heb dit werk, omdat ik graag in de buitenlucht werk	21	43	36	38	15

Tevredenheid aspecten van het werk (%)		Lage score duurzaamheid (0 of 1 keer ja op pijlers)	Gemiddelde score duurzaamheid (2 of 3 keer ja op pijlers)	Hoge score duurzaamheid (4 keer ja op pijlers)	Totaal	Verschil hoge en lage score in procentpunten
22	Ik pieker niet veel over mijn werk	45	73	72	69	27
<b>D</b>	<b>Cluster Wens verder te ontwikkelen</b>					
23	Ik heb voldoende mogelijkheden om door te groeien in mijn werk	9	26	48	28	39
<b>E</b>	<b>Cluster Regelmogelijkheden/ Arbeidsverhoudingen</b>					
24	Ik kan voldoende pauze nemen als dat nodig is	50	83	87	79	39
25	Ik kan mijn werk altijd zelf goed indelen	51	72	80	71	29
26	Mijn werkgever zorgt goed voor zijn personeel	31	70	76	66	45
27	Ik kan vrij nemen als ik dat wil	51	66	75	66	24
28	Ik kan zelf mijn werktempo bepalen	43	62	74	62	31
29	Ik krijg het te horen als ik mijn werk goed heb gedaan	16	48	56	45	40



Kijken naar de verschillen tussen de laagste en de hoogste score (laatste kolom) is te zien dat op vrijwel alle aspecten van het werk de tevredenheid hoger is bij de werknemers met een hogere mate van binding. De belangrijkste aanknopingspunten om de tevredenheid te bevorderen (de grootste verschillen) zijn de volgende:

- Afwisselend/niet saai werk;
- Veilig en gezond werken;
- Tegengaan stof;
- Goede sfeer;
- Loon;
- Doorgroeimogelijkheden;
- Goed voor het personeel zorgen;
- Aangeven als iemand het werk goed heeft gedaan ("schouderklopje").

### 5.3 Oplossingen op bedrijfsniveau als verklaring voor verschillen in binding

Er bestaat een positieve samenhang tussen de mate van binding van de werknemer en het aantal oplossingen op bedrijfsniveau. In de minder sterk verbonden groep werknemers is het gemiddelde aantal oplossingen vier, in de middengroep vijf en in de hoogste groep zes. Het verschil is statistisch significant. Vervolgens is gekeken naar de verschillen in typen oplossingen (zie onderstaande tabel).

Tabel 5.4 Aandeel bedrijven met bepaalde oplossingen op het gebied van personeelsbeleid (%) naar mate van binding van werknemers (N=930)

Oplossing		Lage score duurzaamheid (0 of 1 keer ja op pijlers)	Gemiddelde score duurzaamheid (2 of 3 keer ja op pijlers)	Hoge score duurzaamheid (4 keer ja op pijlers)	Totaal (N=~930)	Vershil hoogste en laagste score in procentpunten
	Is binnen bedrijf geregeld:	(N=~127)	(N=~610)	(N=~193)		
<b>A</b>	<b>Cluster Fysieke belasting</b>					
1	Medisch onderzoek	6	9	22	11	16
2	Werkgever laat werknemers zwaar werk niet meer doen	6	12	16	12	10
3	Werkgever past de werkplek aan om de werknemer te ontzien	8	20	36	22	28
4	Beschermende kleding wordt beschikbaar gesteld door werkgever.	76	78	82	78	6
<b>B</b>	<b>Cluster Werk en privé</b>					
5	Deeltijdpensioen	2	6	12	7	10
6	Onbetaald verlof	37	40	31	38	-6
7	Zorgverlof	18	23	28	23	10
8	Ouderschapsverlof	24	25	29	26	5
9	Calamiteitenverlof	22	23	27	24	5
10	Extra vrije dagen in ruil voor avondwerk of nachtwerk	6	13	16	13	10
11	Extra vrije dagen in ruil voor overwerk	44	44	52	46	8
<b>D</b>	<b>Cluster Wens verder te ontwikkelen</b>					
12	Bijscholing, omscholing, herscholing, gericht op het werk	17	20	32	22	15
13	Opleiding of scholing om mijzelf verder te ontwikkelen	11	16	34	19	23
14	Loopbaangesprek	9	12	28	15	19
15	Studieverlof	15	22	20	21	5
<b>E</b>	<b>Cluster Regelmogelijkheden/ Arbeidsverhoudingen</b>					
24	Aanpassen van de werkzaamheden	16	31	35	30	19

Oplossing		Lage score duurzaamheid (0 of 1 keer ja op pijlers)	Gemiddelde score duurzaamheid (2 of 3 keer ja op pijlers)	Hoge score duurzaamheid (4 keer ja op pijlers)	Totaal	Verschil hoogste en laagste score in procentpunten
25	Minder uren werken	15	13	15	14	0
26	Werkgever laat werknemers vrij in het indelen van het rooster	27	39	45	38	18
27	Begeleiding bij het werk door leiding gevende	16	34	31	31	15

In de laatste kolom is het verschil te zien tussen de hoogste en de laagste score. De oplossingen met de grootste verschillen zijn het meest verklarend. De volgende oplossingen zijn in elk geval van belang om werknemers meer te binden aan het bedrijf en de sector dierhouderij:

- Aanpassen werkplek om werknemer te ontzien;
- Opleiding en scholing persoonlijke ontwikkeling;
- Medisch onderzoek;
- Scholing;
- Loopbaangesprek;
- Aanpassen werkzaamheden;
- Vrij laten in indelen roosters.

## 5.4 Conclusie

Investeringen in oplossingen op het gebied van fysieke belasting, werk en privé, plezier in het werk, ontwikkeling en regelmogelijkheden hebben een aantoonbare positieve invloed op de binding van werknemers in de dierhouderij. Het betreft vooral oplossingen op de volgende gebieden:

- Arbeidsomstandigheden (veiligheid en gezondheid, en specifiek zwaar werk en stof);
- Arbeidsverhoudingen (regelmogelijkheden, sfeer);
- Ontwikkeling (scholing).

## 6 Werkgevers over duurzame inzetbaarheid<sup>2</sup>

### 6.1 De problematiek van duurzame inzetbaarheid volgens de werkgevers

De problematiek van duurzame inzetbaarheid wordt door de werkgevers herkend. De onderzoeksresultaten (zie de hoofdstukken hiervoor) zijn in grote lijnen herkenbaar. Op details zijn er nuanceringsaanbrengen, zoals de rol die de opleiding van de werknemer speelt bij de wil om door te groeien en de leeftijdsfactor bij de wens om in deeltijd te werken. Belangrijker is dat er volgens de werkgevers (substantiële) verschillen zijn tussen sectoren en vooral tussen kleine en grote bedrijven. Dit verschil betreft de problematiek, maar ook de mogelijkheden om bepaalde oplossingen door te kunnen voeren. Een goed onderscheid tussen grote en kleine bedrijven kan daarbij worden gemaakt door de grens te leggen bij vijf werknemers.

Specifiek de problematiek van ouderen wordt herkend. Het werk in de dierhouderij is fysiek zwaar. Boven de 50 jaar wordt het werk voor veel werknemers langzaam aan te zwaar. Het is steeds moeilijker om te gaan met koeien van 800 kilo en het tillen van varkens. Hier komt bij dat werknemers langer moeten doorwerken na hun 65<sup>ste</sup> jaar. Onderkend wordt dat het beeld niet zo moet zijn dat ouderen niet productief zouden zijn. Maar onder deze omstandigheden gaan productiviteit en salariskosten na verloop van jaren uit elkaar lopen. Dit vormt volgens de werkgevers een reëel probleem en de uitdaging is dat punt zo lang mogelijk uit te stellen. Tegelijkertijd bestaat de uitdaging om jongere (nieuwe) werknemers ‘op de rails te zetten’, waarvoor ook oplossingen moeten worden gevonden (scholing). De werkgevers realiseren zich dat jongeren behouden moeten worden. Levensfasebewust personeelsbeleid heeft dan ook de volle ondersteuning van de deelnemers aan het rondetafelgesprek.

Afgezien van de bedrijfseconomische noodzaak zijn er nog andere specifieke redenen om oplossingen te treffen. Een aantal werkgevers geeft aan dat de maatschappij er ook om vraagt, wat zich uit in bepaalde regelgeving bijvoorbeeld op het gebied van veiligheid en milieu. Deze maatschappelijke eisen vragen om betrokken werknemers, vooral om verbeterpunten te signaleren en door te voeren. Voor ondernemers die voor het eerst werkgever worden is personeelsbeleid nieuw en bestaat er een behoefte om dit verder te ontwikkelen. Tegelijkertijd zijn de negatieve gevolgen van tijdelijke uitval van werknemers voor kleine bedrijven relatief groot (Wulbz), wat de noodzaak tot investeren in duurzame inzetbaarheid vergroot.

### 6.2 Uitgangspunten bij levensfasebewust personeelsbeleid

De werkgevers formuleren de volgende uitgangspunten voor levensfasebewust personeelsbeleid in de dierhouderij:

- **Goede arbeidsverhoudingen** vormen de basis voor het personeelsbeleid;
- **Eigen regelmogelijkheden** vormen een tweede sleutel voor succes. Dat houdt in dat werknemers samen dingen bepalen, dat werknemers worden betrokken bij bepaalde zaken, dat zij zelf zaken mogen uitzoeken. Een werkgever gaf als voorbeeld dat de werknemers in zijn bedrijf zelf de missie van het bedrijf hebben mogen formuleren. De regelmogelijkheden hebben een belangrijke relatie met het kunnen combineren van werk en privé. Ook bij

<sup>2</sup> De inhoud van dit hoofdstuk is geheel gebaseerd op de uitkomsten van het rondetafelgesprek met acht werkgevers in de dierhouderij (zie 1.2.2).

- arbeidsomstandigheden dienen de werknemers de ruimte te krijgen om zelf verbetermogelijkheden te signaleren en zelf met oplossingen te komen;
- Het ontwikkelen van **een gemeenschappelijk corporate identity** is voor het bedrijf en voor het personeel essentieel: één bedrijf, één werkgever en één logo. Het gaat om het ontwikkelen van beroepstrots en gevoel van trots te zijn op het bedrijf waar je werkt. Een werkgever stelt dat “de neuzen altijd dezelfde kant op moeten staan”. Een werkgever doet dit door het maatschappelijk nut van het bedrijf onder de aandacht te brengen van de werknemers: het maatschappelijk belang van je werk is verantwoorde voedselvoorziening;
  - **Externe flexibilisering is niet de oplossing** voor het probleem. Je zou kunnen denken aan de inzet van uitzendkrachten bij zwaar werk, maar afgezien van de extra kosten blijft het probleem bestaan (ook het uitzendbureau dient te denken aan de belasting van de uitzendkrachten). Ook uitwisseling met andere bedrijven (collegiale in- en uitleen) wordt niet gezien als een oplossing voor het ouderenprobleem. Het productiviteitsprobleem blijft ook bij dit type oplossingen (deels) bestaan;
  - Het bedrijf heeft wel een **kritische massa (omvang en financiële middelen) nodig** om bepaalde oplossingen te kunnen doorvoeren. Dit is niet altijd het geval, zeker gezien de bijkomende zware concurrentie;
  - Gezien de problematiek zouden er meer oplossingen moeten zijn voor ouderen dan voor jongeren. Het dilemma is echter dat **ook jongeren behouden moeten blijven** voor het bedrijf. Bepaalde oplossingen zijn er juist voor jongeren die moeten worden ingewerkt, zoals scholing. Algemeen is het zo dat er meer aandacht wordt besteed aan werknemers bij wie de verwachting bestaat dat deze vertrekken. En er wordt meer aandacht gegeven aan mensen die leergierig zijn en dat zijn vaak jongeren. Benadrukt wordt dat het ook een eigen verantwoordelijkheid van de werknemer zelf is om mee te gaan met bepaalde oplossingen.

### 6.3 Volgens werkgevers geschikte oplossingen voor de dierhouderij

De werkgevers hebben zich gezamenlijk gebogen over oplossingen die op bedrijfsniveau kunnen worden toegepast in het kader van levensfasebewust personeelsbeleid. Door de werkgevers is een selectie gemaakt van oplossingen die efficiënt (en dus effectief) zijn en die toepasbaar zijn voor kleine bedrijven (tot en met vijf werknemers). Er bestaat een duidelijke consensus over de volgende oplossingen, zo goed mogelijk in volgorde van belangrijkheid en wenselijkheid:

1. Goede en regelmatige **functionerings- en beoordelingsgesprekken**, mede gericht op de ontwikkeling van de medewerker. Het is beter niet te spreken over een loopbaangesprek, omdat dat een loopbaan bij het eigen bedrijf in de dierhouderij veelal niet mogelijk is vanwege de beperkte schaalgrootte. Functionerings- en beoordelingsgesprekken zouden in alle bedrijven regelmatig (jaarlijks) gevoerd moeten worden. Ze vormen een belangrijke basis voor alle andere oplossingen;
2. **Deeltijdpensioen**, eventueel flexibel. Hiervoor bestaat duidelijk draagvlak onder de werkgevers;
3. Een **medisch onderzoek**, liefst jaarlijks. Een medisch onderzoek werkt preventief en heeft als nut dat vroegtijdig gezondheidsproblemen kunnen worden gesignaleerd (bloeddruk). Tevens kan aan de hand van een – nog te ontwikkelen - sectorspecifieke checklist worden gekeken naar sectorspecifieke gezondheidsrisico's (rug- en luchtwegklachten bijvoorbeeld). Stigas zou hierbij een grote rol kunnen spelen. De kosten van deze oplossing zijn relatief laag<sup>33</sup>;
4. **Scholing** gericht op werk brengt kosten met zich mee, maar levert volgens de werkgevers per saldo meer dan voldoende op. Scholing is veelal ook absolute noodzaak. Mogelijke oplossingen zijn de deelname aan studiekringen, excursies naar andere bedrijven (die worden

<sup>33</sup> Tijdens de discussie over deze oplossing is niet ingegaan op de privacy van de werknemer, een aspect dat in dit verband van belang is.

- zeer gewaardeerd door de werknemers), gemeenschappelijke opleidingsactiviteiten (goa's) en bbl-ers aannemen met meerdere bedrijven;
5. **Zelf, onderling, (vrij) indelen van werk** (roosters). Het uitgangspunt is dat het werk goed en op tijd wordt uitgevoerd;
  6. Goede **begeleiding** door leidinggevenden;
  7. **Minder uren werken**. Contracten kunnen jaarlijks in onderling overleg worden aangepast. Ouderen kunnen dan op termijn korter werken (is wettelijk al geregeld);
  8. **Informeren van personeel** over de stand van zaken van het bedrijf, bijvoorbeeld tijdens een voorjaarsbijeenkomst met het personeel. Naast de resultaten kan ook worden ingegaan op het beleid voor het komende jaar;
  9. **Overleg** invoeren over plezierig en prettig werken;
  10. **Taakrotatie**, ook met de meewerkend eigenaar;
  11. **Aanpassen van de werkplek**. Het nadeel van deze oplossing is dat de kosten onevenredig hoog kunnen zijn. Wellicht dat efficiënte tips en trucs via de studiekringen kunnen worden uitgewisseld;
  12. **Ouderen laten coachen**, eventueel bij andere bedrijven, zou een oplossing kunnen zijn. De realiteit is dat het om 1.500 werknemers van 50 jaar en ouder gaat, dus deze oplossing kan slechts voor een beperkt deel van de doelgroep een uitkomst bieden;
  13. **Bedrijfsdagen** organiseren, met als doel het corporate identity te versterken. Gedacht kan worden aan het uitnodigen van vrienden en familie van personeel in een werkend bedrijf;
  14. De laatste oplossing betreft een collectieve oplossing, namelijk de ontwikkeling van een **sectorspecifieke personeelsaudit** (een checklist voor bedrijven). Dit instrument zou gekoppeld kunnen worden aan het geven van personeelsadviezen aan vooral kleine groeiende bedrijven: hoe voer je functionerings- en beoordelingsgesprekken.

#### 6.4 Conclusie van de onderzoekers

Een aantal van de door de werkgevers genoemde oplossingen op het gebied van personeelsbeleid zijn niet specifiek in het werknemersonderzoek meegenomen: functionerings- en beoordelingsgesprekken (wel loopbaangesprekken), het informeren van het personeel over de stand van zaken van het bedrijf, overleg, ouderen laten coachen, bedrijfsdagen en de ontwikkeling van een personeelsaudit. De andere oplossingen zijn wel in het werknemersonderzoek meegenomen en leveren duidelijk meer tevredenheid en binding op van werknemers. Alleen het minder uren werken lijkt nauwelijks effect te hebben op de tevredenheid en de binding.

De meest efficiënte en effectieve oplossing is per saldo het **loopbaangesprek (of beter functionerings- en beoordelingsgesprekken)**, vanwege de relatief lage kosten, de goede toepasbaarheid bij kleine bedrijven en de relatief hoge verwachte winst van tevredenheid en binding van werknemers. Medisch onderzoek, scholing en aanpassen van de werkplek bij zware arbeidsomstandigheden zijn volgens het werknemersonderzoek eveneens effectieve oplossingen, maar brengen mogelijk meer kosten met zich mee. Hierbij moeten de door de werkgevers aangegeven randvoorwaarden in het oog worden gehouden, waarbij algemeen goede arbeidsverhoudingen bovenaan staan.





# Bijlage 1      Uitnodigingsbrief



Aan NAAM  
ADRES  
POSTCODE + WOONPLAATS

Geachte [GESLACHT] [ACHTERNAAM],

Op dit moment doen CNV Vakmensen, FNV Bondgenoten en LTO Nederland onderzoek naar de kwaliteit van het werk en over vakmanschap in de Dierhouderij. Het onderzoek wordt gehouden onder zowel huidige werknemers als oud-werknemers in de dierhouderij. Het doel van het onderzoek is om te weten te komen hoe werknemers in de sector gezond(er) en met plezier werkzaam te houden en hoe hen langer aan de sector te binden.

Wij vragen uw medewerking aan dit onderzoek en stellen uw mening zeer op prijs. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 10 minuten. Uw antwoorden worden, samen met dat van anderen, door het onderzoeksbureau Ecorys te Rotterdam verwerkt tot een rapport met aanbevelingen voor sociale partners. Uw eigen antwoorden worden geanonimiseerd en zijn dus niet meer tot uw persoon te herleiden.

U kunt meedoen door een vragenlijst in te vullen via het internet via de link:

[www.ecorys.nl/dierhouderij](http://www.ecorys.nl/dierhouderij).

U krijgt toegang met behulp van uw eigen Respondent-id: [ContactId]

en uw eigen wachtwoord: [Wachtwoord].

U kunt meedoen tot 30 september 2012.

Onder alle deelnemers aan het onderzoek wordt een iPad t.w.v. € 399,- verloot. De winnaar krijgt voor 15 oktober 2012 bericht.

Voor eventuele vragen kunt u terecht bij Daniella van der Veen of Astrid Jagdewsing van Actor (telefoon 079 – 329 20 35).

Met vriendelijke groet,



## Bijlage 2 Populatiegegevens

Het adressenbestand van Colland Arbeidsmarkt is gebruikt als steekproefkader. Onderstaande cijfers zijn gebaseerd op een analyse van dit bestand.

**Tabel B2.1 Type werknemer**

Type werknemer	Aantal	Percentage
Oud-werknemers 2011 en eerste helft 2012	993	11
Werknemers per 1 juli 2012	7631	88
<b>Totaal</b>	<b>8624</b>	<b>100</b>

**Tabel B2.2 Aantal mannen en vrouwen**

Geslacht	Aantal	Percentage
Man	6348	74
Vrouw	2276	26

**Tabel B2.3 Leeftijdsopbouw**

Leeftijd	Aantal	Percentage
tot 19	1587	18
20 tot en met 24	1750	20
25 tot en met 29	1046	12
30 tot en met 34	743	9
35 tot en met 39	647	8
40 tot en met 44	781	9
45 tot en met 49	772	9
50 tot en met 54	645	8
55 tot en met 59	419	5
60 tot en met 64	221	3
Vanaf 65t	13	0



## **Bijlage 3      Tabellen tevredenheid naar sector**

Tabel B3.1 Stellingen over tevredenheid naar sector, gesorteerd naar cluster\*

Stelling	Mening	Melkvee	Varkens	Pluimvee	Overige	Totaal	
		Houderij	houderij	houderij	dierhouderij		
		(N=201-203)	(N=272-273)	(N=257-259)	(N=198-199)	(N=928=934)	
<b>A</b>	<b>Cluster Fysieke belasting</b>						
1	Mijn werk is afwisselend	Mee oneens	2	5	9	10	7
		Niet mee eens/niet mee oneens	15	21	25	18	20
		Mee eens	82	74	66	73	73
2	Het werk is veilig	Mee oneens	3	9	8	9	8
		Niet mee eens/niet mee oneens	29	36	26	29	30
		Mee eens	67	55	66	62	62
3	<i>Mijn werk is niet saai</i>	<i>Mee oneens</i>	3	3	7	5	5
		<i>Niet mee eens/niet mee oneens</i>	11	18	28	21	20
		<i>Mee eens</i>	86	79	64	75	75
4	<i>Ik moet niet te vaak in de kou werken</i>	<i>Mee oneens</i>	6	3	7	9	6
		<i>Niet mee eens/niet mee oneens</i>	29	13	16	27	20
		<i>me e e n s</i>	65	84	77	64	74
5	<i>Er is niet te veel tocht op mijn werk</i>	<i>Mee oneens</i>	6	10	12	6	9
		<i>Niet mee eens/niet mee oneens</i>	28	27	22	25	26
		<i>Mee eens</i>	65	63	66	69	66
6	<i>Ik moet niet veel overwerken</i>	<i>Mee oneens</i>	15	12	14	21	15
		<i>Niet mee eens/niet mee oneens</i>	32	30	29	26	29
		<i>Mee eens</i>	53	58	57	53	56
7	<i>Het werk is niet slecht voor mijn gezondheid</i>	<i>Mee oneens</i>	8	23	22	15	12
		<i>Niet mee eens/niet mee oneens</i>	37	36	32	20	40
		<i>Mee eens</i>	55	41	46	66	48
8	<i>Er is niet te veel lawaai op mijn werk</i>	<i>Mee oneens</i>	6	19	16	5	18
		<i>Niet mee eens/niet mee oneens</i>	28	54	37	36	32
		<i>Mee eens</i>	67	27	47	59	51
9	<i>Het werk dat ik moet doen is niet zwaar voor mijn lichaam</i>	<i>Mee oneens</i>	29	37	25	32	31
		<i>Niet mee eens/niet mee oneens</i>	44	40	32	29	37
		<i>Mee eens</i>	27	23	42	39	33

Stelling		Mening	Melkvee Houderij	Varkens houderij	Pluimvee houderij	Overige dierhouderij	Totaal
10	<i>Er is niet te veel stof op mijn werk</i>	<i>Mee oneens</i>	13	45	47	24	34
		<i>Niet mee eens/niet mee oneens</i>	38	39	31	35	36
		<i>Mee eens</i>	49	16	22	41	30
11	<i>Ik moet niet veel tillen</i>	<i>Mee oneens</i>	32	33	26	27	29
		<i>Niet mee eens/niet mee oneens</i>	43	37	35	32	37
		<i>Mee eens</i>	25	30	39	41	34
<b>B</b>	<b>Cluster Werk en privé</b>						
12	Mijn werk en mijn leven buiten het werk kan ik goed combineren	<i>Mee oneens</i>	2	4	3	7	4
		<i>Niet mee eens/niet mee oneens</i>	14	17	15	19	16
		<i>Mee eens</i>	84	79	82	74	80
13	Ik kan op vakantie gaan wanneer ik dat wil	<i>Mee oneens</i>	14	14	14	21	16
		<i>Niet mee eens/niet mee oneens</i>	21	32	22	34	27
		<i>Mee eens</i>	65	53	64	46	57
14	<i>Ik neem niet mijn werk altijd mee naar huis</i>	<i>Mee oneens</i>	10	13	12	14	12
		<i>Niet mee eens/niet mee oneens</i>	31	30	24	27	28
		<i>Mee eens</i>	59	57	64	59	60
<b>C</b>	<b>Cluster Plezier in het werk</b>						
15	Ik ben tevreden over mijn werk	<i>Mee oneens</i>	0	2	2	3	2
		<i>Niet mee eens/niet mee oneens</i>	5	10	13	11	10
		<i>Mee eens</i>	95	89	86	86	89
16	Ik kan goed met mijn werkgever opschieten	<i>Mee oneens</i>	0	4	2	4	3
		<i>Niet mee eens/niet mee oneens</i>	8	10	16	18	13
		<i>Mee eens</i>	91	86	82	79	84
17	Ik kan goed met mijn collega's opschieten	<i>Mee oneens</i>	2	2	3	3	2
		<i>Niet mee eens/niet mee oneens</i>	16	18	14	16	16
		<i>Mee eens</i>	83	80	83	81	82
18	De sfeer binnen het bedrijf is goed	<i>Mee oneens</i>	1	6	3	12	5
		<i>Niet mee eens/niet mee oneens</i>	10	14	23	21	17
		<i>Mee eens</i>	89	79	74	67	77
19	Ik heb dit werk, omdat ik graag met	<i>Mee oneens</i>	12	4	24	18	14

Stelling		Mening	Melkvee Houderij	Varkens houderij	Pluimvee houderij	Overige dierhouderij	Totaal
	dieren werk	Niet mee eens/niet mee oneens	16	18	30	22	22
		Mee eens	71	78	46	60	64
20	Ik ben tevreden met mijn loon	Mee oneens	16	19	14	22	18
		Niet mee eens/niet mee oneens	31	32	29	30	30
		Mee eens	53	49	58	48	52
21	Ik heb dit werk, omdat ik graag in de buitenlucht werk	Mee oneens	10	46	48	32	36
		Niet mee eens/niet mee oneens	10	34	35	19	26
		Mee eens	80	20	17	49	38
22	<i>Ik pieker niet veel over mijn werk</i>	<i>Mee oneens</i>	6	12	9	13	10
		<i>Niet mee eens/niet mee oneens</i>	20	19	21	23	21
		<i>Mee eens</i>	73	69	69	64	69
<b>D</b>	<b>Cluster Wens verder te ontwikkelen</b>						
23	Ik heb voldoende mogelijkheden om door te groeien in mijn werk	<i>Mee oneens</i>	28	40	32	49	37
		<i>Niet mee eens/niet mee oneens</i>	37	35	37	28	35
		<i>Mee eens</i>	35	24	31	23	28
<b>E</b>	<b>Cluster Regelmogelijkheden/ Arbeidsverhoudingen</b>						
24	Ik kan voldoende pauze nemen als dat nodig is	Mee oneens	1	8	4	9	6
		Niet mee eens/niet mee oneens	16	11	18	16	15
		Mee eens	83	80	78	75	79
25	Ik kan mijn werk altijd zelf goed indelen	Mee oneens	7	4	8	12	8
		Niet mee eens/niet mee oneens	25	16	26	22	22
		Mee eens	68	80	67	66	71
26	Mijn werkgever zorgt goed voor zijn personeel	Mee oneens	3	8	7	9	7
		Niet mee eens/niet mee oneens	23	30	25	31	28
		Mee eens	74	62	68	59	66
27	Ik kan vrij nemen als ik dat wil	Mee oneens	5	9	8	12	9
		Niet mee eens/niet mee oneens	25	28	24	26	26
		Mee eens	69	63	68	62	66



Stelling		Mening	Melkvee Houderij	Varkens houderij	Pluimvee houderij	Overige dierhouderij	Totaal
28	Ik kan zelf mijn werktempo bepalen	Mee oneens	7	7	9	15	9
		Niet mee eens/niet mee oneens	26	25	33	32	29
		Mee eens	67	68	58	54	62
29	Ik krijg het te horen als ik mijn werk goed heb gedaan	Mee oneens	15	26	24	28	24
		Niet mee eens/niet mee oneens	32	32	31	31	31
		Mee eens	53	42	46	41	45

\* De schuin gedrukte stellingen zijn origineel negatief gesteld maar voor de interpreteerbaarheid naar positief omgezet.

Tabel B3.2 Tevredenheid, naar cluster, sector, gesorteerd op hoogste score 'mee eens'\*

Stelling		Melkvee houderij	Varkens houderij	Pluimvee houderij	Overige dierhouderij
Met eens met:		(N=201-203)	(N=272-273)	(N=257-259)	(N=198-199)
<b>A</b>	<b>Cluster Fysieke belasting</b>				
1	Mijn werk is afwisselend	82	74	66	73
2	Het werk is veilig	67	55	66	62
3	<i>Mijn werk is niet saai</i>	86	79	64	75
4	<i>Ik moet niet te vaak in de kou werken</i>	65	84	77	64
5	<i>Er is niet te veel tocht op mijn werk</i>	65	63	66	69
6	<i>Ik moet niet veel overwerken</i>	53	58	57	53
7	<i>Het werk is niet slecht voor mijn gezondheid</i>	67	27	47	59
8	<i>Er is niet te veel lawaai op mijn werk</i>	55	41	46	66
9	<i>Het werk dat ik moet doen is niet zwaar voor mijn lichaam</i>	27	23	42	39
10	<i>Er is niet te veel stof op mijn werk</i>	49	16	22	41
11	<i>Ik moet niet veel tillen</i>	25	30	39	41
<b>B</b>	<b>Cluster Werk en privé</b>				
12	Mijn werk en mijn leven buiten het werk kan ik goed combineren	84	79	82	74
13	Ik kan op vakantie gaan wanneer ik dat wil	65	53	64	46
14	<i>Ik neem niet mijn werk altijd mee naar huis</i>	59	57	64	59
<b>C</b>	<b>Cluster Plezier in het werk</b>				
15	Ik ben tevreden over mijn werk	95	89	86	86
16	Ik kan goed met mijn werkgever opschieten	91	86	82	79
17	Ik kan goed met mijn collega's opschieten	83	80	83	81
18	De sfeer binnen het bedrijf is goed	89	79	74	67
19	Ik heb dit werk, omdat ik graag met dieren werk	71	78	46	60
20	Ik ben tevreden met mijn loon	53	49	58	48
21	Ik heb dit werk, omdat ik graag in de buitenlucht werk	80	20	17	49
22	<i>Ik pieker niet veel over mijn werk</i>	73	69	69	64
<b>D</b>	<b>Cluster Wens verder te ontwikkelen</b>				
23	Ik heb voldoende mogelijkheden om door te groeien in mijn werk	35	24	31	23
<b>E</b>	<b>Cluster Regelmogelijkheden/ Arbeidsverhoudingen</b>				
24	Ik kan voldoende pauze nemen als dat nodig is	83	80	78	75
25	Ik kan mijn werk altijd zelf goed indelen	68	80	67	66
26	Mijn werkgever zorgt goed voor zijn personeel	74	62	68	59

Stelling	Melkvee houderij	Varkens houderij	Pluimvee houderij	Overige dierhouderij	
27	Ik kan vrij nemen als ik dat wil	69	63	68	62
28	Ik kan zelf mijn werktempo bepalen	67	68	58	54
29	Ik krijg het te horen als ik mijn werk goed heb gedaan	53	42	46	41

\* De schuin gedrukte stellingen zijn origineel negatief gesteld maar voor de interpreteerbaarheid naar positief omgezet.



## Bijlage 4 Tabellen verklaringen meer en minder tevreden werknemers

Tabel B4.1 Analyse scores beneden en bovengemiddeld tevreden werknemers, met achtergrondkenmerken, ervaren duurzame inzetbaarheid en regelmogelijkheden<sup>4</sup> Gesorteerd naar grootste verschil. (N=549-934)

Kenmerk/Regeling	Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Vershil	Personen boven gemiddeld tevreden...	Cluster
1 Werken in de sector aanbevelen*	64	93	29	Vaker werken in de sector aanbevelen	N.v.t
2 Regelingen m.b.t. begeleiding bij het werk door leidinggevende*	21	40	19	Vaker regelingen m.b.t. begeleiding bij het werk door leidinggevende	E
3 Regeling m.b.t. Aangepaste werkplek*	14	30	16	Vaker regeling m.b.t. aangepaste werkplek	A
4 Tot het pensioen blijven werken bij het bedrijf*	36	52	16	Vaker tot het pensioen bij de baan	N.v.t
5 Aantal uren werk per week*	56	70	14	Vaker maximaal 40 uur per week aan het werk	N.v.t
6 Regeling m.b.t. studieverlof*	14	28	14	Vaker regeling m.b.t. studieverlof	D
7 Aantal werknemers*	59	46	13	Vaker werkzaam bij een bedrijf met minder dan 5 werknemers	N.v.t
8 Op zoek naar een andere baan*	20	7	13	Minder vaak op zoek naar een nieuwe baan	N.v.t
9 Werken op feestdagen*	81	69	12	Minder vaak werken op feestdagen	N.v.t
10 Tijd bij bedrijf*	54	43	11	Vaker korter dan 5 jaar werkzaam bij een bedrijf.	N.v.t
11 Regelingen m.b.t. werknemers vrijlaten in het indelen van het rooster*	33	44	11	Vaker regelingen m.b.t. werknemers vrijlaten in het indelen van het rooster	E
12 Leeftijd*	36	26	10	Vaker jonger dan 45	N.v.t
13 Regeling m.b.t. Geen zwaar werk meer*	7	17	10	Vaker regeling m.b.t. zwaar werk	A
14 Bij een nieuwe baan in de sector blijven*	77	87	10	Vaker binnen de sector naar een nieuwe baan	N.v.t
15 Regeling m.b.t. aanpassen van de werkzaamheden*	25	35	10	Vaker regeling m.b.t. aanpassen van de werkzaamheden	E
16 Hoeveelste contract*	59	68	9	Vaker werkzaam op het	N.v.t

<sup>4</sup> De 50% respondenten die het hoogst scoorden op de stellingen m.b.t. werkomstandigheden zijn benoemd tot bovengemiddeld tevreden. De 50% die het laagst scoorde zijn benoemd tot de beneden gemiddeld tevreden.

Kenmerk/Regeling	Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Vershil	Personen boven gemiddeld tevreden...	Cluster	
				eerste contract		
17	Regeling m.b.t. opleiding of scholing om verder te ontwikkelen*	15	22	7	Vaker regeling m.b.t. opleiding of scholing om verder te ontwikkelen	D
18	Ziek geweest in het afgelopen jaar	37	31	6	Minder vaak ziek in het afgelopen jaar	N.v.t
19	Contracturen per week	84	90	6	Vaker werkzaam op een contract tot maximaal 40 uur	N.v.t
20	Regeling m.b.t. loopbaangesprek	12	17	5	Vaker regeling m.b.t. loopbaangesprek	D
21	Regeling m.b.t. onbetaald verlof	36	40	4	Vaker regeling m.b.t. onbetaald verlof	B
22	Regeling m.b.t. zorgverlof	21	25	4	Vaker regeling m.b.t. zorgverlof	B
23	Regeling m.b.t. extra vrije dagen in ruil voor overwerk	48	44	4	Minder vaak regeling m.b.t. extra vrije dagen in ruil voor overwerk	B
24	Starttijd van de werkdag	86	82	4	Minder vaak start werkdag tussen 06:00 en 08:00	N.v.t
25	Werken in ploegendienst	9	5	4	Minder vaak werkzaam in ploegendienst	N.v.t
26	Regeling m.b.t. Medisch onderzoek	9	13	4	Vaker regeling m.b.t. medisch onderzoek	A
27	Regeling m.b.t. extra vrije dagen in ruil voor avondwerk of nachtwerk	11	14	3	Vaker regeling m.b.t. extra vrije dagen in ruil voor avondwerk of nachtwerk	B
28	Eindtijd van de werkdag	66	69	3	Vaker eind werkdag tussen 16:00 en 19:00	N.v.t
29	Werken in het weekend	76	73	3	Minder vaak werken in het weekend	N.v.t
30	Regeling m.b.t. Beschermende kleding	77	80	3	Vaker regeling m.b.t. beschermende kleding	A
31	Overwerk	41	38	3	Minder vaak aan het overwerken	N.v.t
32	Regeling m.b.t. bijscholing, omscholing, herscholing gericht op werk	21	23	2	Vaker regeling m.b.t. bijscholing, omscholing, herscholing gericht op werk	D
33	Regelingen m.b.t. minder uren werken	13	15	2	Vaker regelingen m.b.t. minder uren werken	E
34	Opleidingsniveau	57	55	2	Vaker lager opgeleid dan MBO	N.v.t
35	Werk met of zonder	84	82	2	Vaker werkzaam met	N.v.t

Kenmerk/Regeling	Beneden gemiddeld tevreden	Boven gemiddeld tevreden	Verschil	Personen boven gemiddeld tevreden...	Cluster	
	dieren			dieren		
36	Gebroken diensten moeten werken	20	22	2	Vaker gebroken diensten	N.v.t
37	Regeling m.b.t. deeltijdpensioen	6	7	1	Vaker regeling m.b.t. deeltijdpensioen	B
38	Regeling m.b.t. Ouderschapsverlof	25	26	1	Vaker regeling m.b.t. ouderschapsverlof	B
39	Regeling m.b.t. Calamiteitenverlof	23	24	1	Vaker regeling m.b.t. calamiteitenverlof	B
40	Altijd beschikbaar moeten zijn	57	58	1	Vaker altijd beschikbaar	N.v.t
41	Status op de arbeidsmarkt	98	98	0		N.v.t
42	Geslacht	77	77	0		N.v.t
43	Soort contract	77	77	0		N.v.t





## Bijlage 5 Tabellen oplossingen naar sector

Tabel B5.1 Percentage werknemers waarbij de werkgever bepaalde regelingen heeft geregeld, naar sector

Stelling	Melkvee Houderij (N=203)	Varkens Houderij (N=273)	Pluimvee Houderij (N=260)	Overige dierhouderij (N=199)
<b>A Cluster Fysieke belasting</b>				
1 Medisch onderzoek	3	7	20	13
2 Werkgever laat werknemers zwaar werk niet meer doen	11	9	13	15
3 Werkgever past de werkplek aan om de werknemer te ontzien	19	18	29	21
4 Beschermende kleding wordt beschikbaar gesteld door werkgever	77	90	82	60
<b>B Cluster Werk en privé</b>				
5 Deeltijdpensioen	7	6	7	6
6 Onbetaald verlof	35	29	44	44
7 Zorgverlof	18	21	22	32
8 Ouderschapsverlof	17	22	30	35
9 Calamiteitenverlof	19	24	25	28
10 Extra vrije dagen in ruil voor avondwerk of nachtwerk	16	12	17	6
11 Extra vrije dagen in ruil voor overwerk	43	56	45	36
<b>D Cluster Wens verder te ontwikkelen</b>				
12 Bijscholing, omscholing, herscholing, gericht op het werk	19	22	23	25
13 Opleiding of scholing om mijzelf verder te ontwikkelen	19	16	21	20
14 Loopbaangesprek	8	11	20	19
15 Studieverlof	33	14	24	15
<b>E Cluster Regelmogelijkheden/ Arbeidsverhoudingen</b>				
24 Aanpassen van de werkzaamheden	31	29	30	29
25 Minder uren werken	9	11	18	18
26 Werkgever laat werknemers vrij in het indelen van het rooster	39	46	34	32
27 Begeleiding bij het werk door leiding gevende	29	27	34	33

Tabel B5.2 Percentage werknemers dat van de binnen het bedrijf bestaande regelingen gebruik maakt, naar sector

Stelling	Melkvee houderij	Varkens Houderij	Pluimvee Houderij	Overige dierhouderij
<b>A Cluster Fysieke belasting</b>				
1 Medisch onderzoek	0 (N=6)	79 (N=19)	68 (N=50)	68 (N=22)
2 Werkgever laat werknemers zwaar werk niet meer doen	48 (N=21)	65 (N=23)	50 (N=30)	48 (N=27)
3 Werkgever past de werkplek aan om de werknemer te ontzien	70 (N=37)	50 (N=46)	57 (N=72)	46 (N=37)
4 Beschermende kleding wordt beschikbaar gesteld door werkgever.	96 (N=153)	95 (N=238)	89 (N=204)	86 (N=111)
<b>B Cluster Werk en privé</b>				
5 Deeltijdpensioen	27 (N=15)	13 (N=16)	6 (N=16)	22 (N=9)
6 Onbetaald verlof	73 (N=40)	72 (N=29)	66 (N=64)	70 (N=40)
7 Zorgverlof	15 (N=13)	31 (N=16)	11 (N=28)	36 (N=28)
8 Ouderschapsverlof	7 (N=14)	25 (N=24)	13 (N=31)	13 (N=23)
9 Calamiteitenverlof	25 (N=16)	46 (N=24)	21 (N=29)	24 (N=17)
10 Extra vrije dagen in ruil voor avondwerk of nachtwerk	64 (N=25)	43 (N=23)	46 (N=28)	38 (N=8)
11 Extra vrije dagen in ruil voor overwerk	92 (N=60)	90 (N=96)	87 (N=84)	92 (N=50)
<b>D Cluster Wens verder te ontwikkelen</b>				
12 Bijscholing, omscholing, herscholing, gericht op het werk	51 (N=37)	46 (N=57)	46 (N=57)	59 (N=41)
13 Opleiding of scholing om mijzelf verder te ontwikkelen	54 (N=37)	45 (N=40)	58 (N=53)	54 (N=35)
14 Loopbaangesprek	71 (N=17)	63 (N=30)	65 (N=51)	59 (N=34)
15 Studieverlof	73 (N=45)	62 (N=21)	70 (N=40)	73 (N=15)
<b>E Cluster Regelmogelijkheden/ Arbeidsverhoudingen</b>				
24 Aanpassen van de werkzaamheden	59 (N=61)	64 (N=76)	48 (N=73)	53 (N=47)
25 Minder uren werken	44 (N=16)	46 (N=28)	27 (N=44)	30 (N=27)
26 Werkgever laat werknemers vrij in het indelen van het rooster	86 (N=78)	88 (N=122)	85 (N=86)	89 (N=63)
27 Begeleiding bij het werk door leiding gevende	79 (N=57)	69 (N=71)	66 (N=83)	55 (N=62)





Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)

**W** [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)

***Sound analysis, inspiring ideas***