

WERKINSTRUMENT
VERDELEN VAN ARBEID EN
VERANTWOORDELIJKHEDEN
OP HET LAND- EN TUINBOUWBEDRIJF

Werkinstrument 'Verdelen van arbeid en verantwoordelijkheden op het land- en tuinbouwbedrijf

Doel: verdeling van arbeid en (eind)verantwoordelijkheden objectief in kaart brengen. Deze objectieve weergave maakt de verdeling bespreekbaar en vormt de basis van bijsturingen, indien nodig.

Doelgroep: land- en tuinbouwbedrijven waar meerdere familieleden aan het werk zijn. De focus ligt dus niet alleen op samen werken (met personeel), maar ook op samenwerken, daar waar gelijkwaardige partners werken in onderling overleg.

Waardevolle aanvulling bij dit werkinstrument:

Werkinstrument rond overlegmomenten

Werkinstrument rond waarden en normen

Inhoudstafel

Waarom dit werkinstrument?	3
Stap 1: inventariseer alle arbeid	4
Opdracht 1: taken opsommen	4
Opdracht 2: breng in kaart wie op het bedrijf werkt	4
Opdracht 3: breng de arbeidsverdeling in kaart	5
Opdracht 4: maak de arbeidstabel van jouw/jullie bedrijf	5
Opdracht 5: breng verlofperiodes en andere obstakels in kaart	8
Stap 2: analyseer	8
Stap 3: (her)verdeel taken en verantwoordelijkheden	9
Opdracht 6: (her)verdeel de taken	8
Opdracht 7: (her)verdeel de verantwoordelijkheden	9
Opdracht 8: bereid je voor op veranderingen	10
Stap 4: gebruik de tabel als handvat	10
Stap 5: de tabel als basis voor objectief overleg	11
Stap 6: evalueer, stuur bij en communiceer	11
Eigen notities	12

Waarom dit werkinstrument?

Dit werkinstrument helpt je om niet alleen alle **arbeid** op het bedrijf in kaart te brengen. Je krijgt ook zicht op de (al dan niet evenwichtige) **verdeling** ervan en de arbeids**pieken** doorheen het jaar.

De tabel helpt je ook om duidelijke afspraken te maken rond **(eind)verantwoordelijkheden**, een belangrijk gegeven wanneer in het bedrijf meerdere mensen actief zijn. Of het nu om een bedrijf met extern personeel gaat, of om een bedrijf waar meerdere familieleden werken, duidelijke afspraken maken het werk een stuk makkelijker én bevorderen de verstandhouding binnen de samenwerking.

Deze tool helpt je snel te schakelen wanneer iemand uitvalt. Maar ook op scharniermomenten is hij een handig handvat om de bedrijfsvoering aan te passen aan de nieuwe omstandigheden. Bij scharniermomenten denken we aan:

- Generatiewissel en de tijdelijke samenwerking die daar een gevolg van is.
- Een partner die in het bedrijf stapt of het bedrijf verlaat.
- Thuisituatie die verandert omwille van het krijgen van kinderen, kinderen die naar school beginnen te gaan, ...
- De aanwerving van een eerste personeelslid en daarop volgend: de aanwerving van meerdere personeelsleden.
- De start of afstoot van een bepaalde bedrijfstak.
- Overlijden, (langdurige) ziekte, ...
- ...

De tabel is ook een objectieve **basis voor overleg**. Te vaak wordt overleg aangestuurd door buikgevoel en emotie. De tabel zorgt voor objectiviteit. In een ander werkinstrument rond overlegmomenten helpen we jullie ook hiervoor op weg.

Naast dit werkinstrument (wie doet wat wanneer en wie draagt welke verantwoordelijkheid?) is het ook belangrijk om af te spreken *hoe* je iets doet. Daarvoor verwijzen we naar het werkinstrument **waarden en (kwaliteits)normen**.



OPDRACHT

**Personaliseer de tabel naar jullie eigen bedrijfssituatie.
Eens maatwerk, helpt de tabel jullie een heel stuk verder.**

Succes,

Team ondernemen, Boerenbond

april 2024

Mail: robustelandbouw@boerenbond.be

STAP 1: INVENTARISEER ALLE ARBEID

In elk bedrijf heb je heel wat 'afdelingen'. Hoewel veel ondernemingen gewoon zijn om met afdelingen te werken, benoemen we dit zelden zo in de land- en tuinbouwsector. Toch kan je ook een land- en tuinbouwbedrijf in heel wat 'afdelingen' opdelen. Elk agrarisch bedrijf heeft minstens volgende afdelingen:

- productie (plant- en/of dierproductie)
- aankoop
- verkoop
- administratie
- personeelsafdeling
- Management

Steeds meer land- en tuinbouwbedrijven zijn ook actief op andere vlakken. Ook die vragen de nodige arbeid. Denk aan:

- Opslag van water
- Productie van hernieuwbare energie
- Vergroening (al dan niet verplicht)
- Verbredingsactiviteit zoals hoeveverwerking en -verkoop, toerisme, educatie, ...
- Engagement zoals Groene Zorg
- ...

Er zijn ook land- en tuinbouwers die actief zijn in een samenwerking. Denk aan de Agrobeheergroepen, het opnemen van verantwoordelijkheden in een coöperatie (bestuurlijk of operationeel), het informeel samen aan- of verkopen (en dus het verrekenen van kosten en opbrengsten), ... Ook die tijd moet je in kaart brengen.

Om het hele overzicht te houden, helpt onderstaand **werkinstrument** je op weg. Stapsgewijs leer je de **tabel** invullen. Eens volledig ingevuld op maat van jullie bedrijf, is ze een handvat om op terug te vallen, zowel bij het uitvoeren van het werk, het verdelen van werk en verantwoordelijkheden, als bij het vormen van je toekomstvisie.

OPDRACHT 1: TAKEN OPSOMMEN

- bekijk je bedrijf als een geheel van diverse afdelingen. Zet de afdelingen in de gekleurde vakjes van de tabel.
- Som de subafdelingen op (bv aardbeienteelt in serre en aardbeienteelt open lucht)
- Benoem alle taken per (sub)afdeling

OPDRACHT 2: BRENG IN KAART WIE OP HET BEDRIJF WERKT

Lijst op wie op het bedrijf werkt. Denk ook na over arbeid in de rand. De gepensioneerde vader die nog rondrijdt om dingen op te halen. De gepensioneerde moeder die zorgt voor het vieruurtje van de seizoensarbeiders. De kinderen die tijdens de vakantie meewerken en in de weekends bijspringen. Nonkel Jan die nog elk jaar actief is tijdens de oogst, ...

Gebruik voor iedereen een afkorting (bv de eerste letter(s) van de voornaam). Dat is handig bij opdracht 3.

Vader Luc	L
Moeder An	A
Dochter Lieselot	LI
Schoonzoon Arne	AR

Seizoensarbeider 1	S1
Seizoensarbeider 2	S2
...	

OPDRACHT 3: BRENG DE ARBEIDSVERDELING IN KAART

Benoem voor elke taak wie ze uitvoert. Wie doet wat en wanneer doet hij/zij dat? Benoem dat maand na maand. Zo zie je of de taak elke maand moet gebeuren en of het steeds dezelfde persoon is die ze uitvoert. De taak kan ook soms/altijd door 2 of meerdere personen uitgevoerd worden (bv sorteren of melken). Geef dan alle namen weer.

Werk je in cycli (bv varkens- of pluimveehouderij), doe dit dan per cyclus en werk met weken i.p.v. maanden.

OPDRACHT 4: MAAK DE ARBEIDSTABEL VAN JOUW/JULLIE BEDRIJF

Opdrachten 1, 2 en 3 komen samen in onderstaande **tabel**. Zorg dat alle activiteiten van jouw/jullie bedrijf genoemd worden evenals alle mensen die op jouw/jullie bedrijf meewerken. Laat je inspireren door de oplijsting in onderstaande tabel maar zet ze naar jouw hand.



Maak er jouw uniek overzicht van. Maak er **maatwerk** van.

ARBEID OP HET LAND- of TUINBOUWBEDRIJF (weersomstandigheden kunnen zorgen voor verschuivingen)													
	Wie draagt de verantwoordelijkheid? (in elk gekleurd vak staat een naam)	Wie voert uit? (gebruik de afkortingen van de namen, zie opdracht 2)											
		Jan	Feb	M	A	Mei	J	J	A	S	O	N	Dec
TEELT 1 (bv maïs)													
Taak 1	zaaien												
Taak 2	Bemesten												
Taak 3	Fyto												
Taak 4	Oogst												
Taak 5	Onderhoud machines												
...	...												
TEELT 2 (bv grasland)													
Taak 1	zaaien												
Taak 2	Bemesten												
Taak 3	Fyto												
Taak 4	maaien												
...	...												
MELKVEEHOUDERIJ													
Taak 1	voederen												
Taak 2	melken												
Taak 3	klauwverzorging												
Taak 4	Stallen uitmesten												
TAAK 5	Stal instrooien												
...	...												
VARKENSHOUDERIJ (mestvarkens)													
Taak 1	voederen												
Taak 2	Onderhoud stal												
Taak 3	controleronde												
Taak 4													
	...												
MACHINEPARK													
Taak 1	Groot onderhoud												
Taak 2	Dagelijks onderhoud												
Taak 3													
Taak 4													
TAAK 5													
VERKOOP													
Veiling													
Taak 1	Verpakken												
Taak 2	Leveren												
Taak 3	Ophalen kistjes												

hoevewinkel																			
Taak 1	Uitstallen producten																		
Taak 2	kassa																		
Taak 3	Bestellingen klaarmaken																		
Taak 4	webwinkel																		
Leveren aan restaurants																			
Taak 1	Bestellingen klaarmaken																		
Taak 2	Bestellingen leveren																		
Leveren aan buurtsupers																			
Taak 1	Bestellingen klaarmaken																		
Taak 2	Bestellingen leveren																		
VERWERKING																			
Taak 1	Maken van zuivel, sappen, confituur, ...																		
Taak 2	Reinigen machine																		
Taak 3	Onderhoud machine																		
Taak 4	Bestellen verpakkingsmateriaal																		
MARKETING EN COMMUNICATIE																			
	website																		
	Facebook																		
	instagram																		
	folders																		
ADMINISTRATIE																			
Taak 1	Boekhouding																		
Taak 2	e-loket																		
Taak 3	Registratie fyto?																		
Taak 4	dimona																		
Taak 5	Uitbetalen lonen																		
	...																		

In de glastuinbouw en in de fruitteelt is het zinvol sommige taken nog verder op te delen. Denk naast de oogst ook aan het wassen en/of sorteren of andere deelactiviteiten die belangrijk zijn.

OOGST																			
Oogst																			
Taak 1	Bakken klaarzetten																		
Taak 2	Plukken/snijden																		
Taak 3	Wassen																		
Taak 4	sorteren																		

OPDRACHT 5: BRENG VERLOFFERIODES EN ANDERE OBSTAKELS IN KAART

Op steeds meer landbouwbedrijven werken 1 of meerdere betrokkenen ook (deeltijds) buitenshuis. Is dat het geval, dan is het ook belangrijk om rekening te houden met de werkdruk bij die werkgever of met de werkpieken in die sector. De meeste bedrijven/sectoren kennen 'rustige' en 'drukke' periodes. Wie (deeltijds) bij een loonwerker werkt, weet dat hij niet kan helpen bij de oogst op het eigen bedrijf, maar sta je (deeltijds) in het onderwijs, dan lukt dat in de zomermaanden wel.

Buitenshuis werken betekent dus dat je rekening moet houden met de verlofperiodes van die werkomgeving (vaste verlofperiode in het onderwijs of in de fabriek of er moeten afspraken gemaakt worden met de andere collega's zodat er permanentie is in het bedrijf, ...). Dit gaat ook op voor mensen die op jouw bedrijf bijspringen. Denk aan de flexi-jobber die meehelpt in de hoefwinkel of de buurjongen die elke zaterdag helpt bij het melken, ... Wanneer valt hun verlofperiode en betekent dit dat jij er dan ook niet kan op rekenen?

En natuurlijk breng je ook de eigen verlofplanning in kaart. Het jaarlijks terugkerend fietsweekend, de skivakantie, de reis met Landelijke Gilden, ... Ook bedrijfsleiders trekken er wel eens tussenuit, en terecht.

Vermijd verrassingen en stel de vraag op tijd, bijvoorbeeld in het begin van het jaar. Zo lukt het om een gepaste oplossing te bedenken.

In de tabel noteren we de skivakantie van Luc en An. An sluit ook elk jaar aan bij de buitenlandse Ferm-reis. Stel dat schoonzoon Arne les geeft en dus kerst-, krokus-, paas-, zomer- en herfstvakantie heeft en dochter Lieselot deeltijds (50%) werkt in een zorginstelling. Lieselot neemt 2 weken verlof in mei en een week in september, dan vul je ook dat in de tabel aan. Natuurlijk is het belangrijk te weten of ze daardoor meer of net minder beschikbaar zijn op het landbouwbedrijf.

VERLOFFERIODES EN ARBEIDSPIEKEN EXTERNE JOBS													
		Jan	Feb	M	A	Mei	J	J	A	S	O	N	Dec
Luc& An	Skivakantie		1 week										
An	Fermreis						1 week						
Arne	Les geven	75%	75%	100%	50%	100%	100%			100%	100%	75%	75%
Lieselot	Verzorgende	50%	50%	50%	50%	25%	50%	50%	50%	37,5%	50%	50%	50%

STAP 2: ANALYSEER

Eens ingevuld, toont de hele tabel alle **knelpunten** en **spanningen**. Markeer ze met een kleur en zoek, eventueel in overleg met de andere mensen die actief zijn op het bedrijf, naar een oplossing.

Maak een onderscheid tussen **tijdelijke** en **structurele** knelpunten. Als iemand zijn been breekt, zoek je een ander soort oplossing dan wanneer iemand beslist om buitenshuis te gaan werken. Ook wanneer iemand zijn/haar externe job opgeeft en mee in het bedrijf komt werken, vraagt dit om een **arbeidsherverdeling**.

OPDRACHT 6: (HER)VERDEEL DE TAKEN

Het is heel belangrijk om minstens jaarlijks de vraag te stellen of taken goed verdeeld zijn. Omstandigheden, vaardigheden maar ook mensen kunnen veranderen. Durf taken te herverdelen als dat het bedrijf en/of mensen ten goede komt. Doe dit niet zonder rekening te houden met de betrokken mensen. Sluit jouw plan niet aan bij hun verwachtingen, zorg dan dat je dat goed duidt. Gemotiveerde mensen zijn goud waard.

OPDRACHT 7: (HER)VERDEEL DE VERANTWOORDELIJKHEDEN

We verdelen nu de taken en verantwoordelijkheden volgens het principe:

Bedrijfsvoering – **bedrijfsleider**

> Bedrijfstak – **‘ploegbaas’**

> Taak – **‘arbeider’**

Bedrijfsvoering – bedrijfsleider(s): de eindbeslissing en eindverantwoordelijkheid ligt bij de bedrijfsleider(s)

Bedrijfstak - ploegbaas: de ‘ploegbaas’ organiseert en bewaakt de uitvoering van de werken zoals afgesproken met de bedrijfsleider(s). Hij stuurt de eventuele arbeiders aan en is hun eerste aanspreekpunt bij vragen of problemen. De ‘ploegbaas’ kan een familielid of een extern personeelslid zijn.

Taak - arbeiders: uitvoerend. Ze kennen de ‘richtlijnen’, afspraken en waarden die de bedrijfsleiders hebben vastgelegd.

Denk bij elk gekleurd veld in de tabel na over wie de verantwoordelijkheid draagt. Verschilt die persoon van de bedrijfsleider, zorg dan dat er duidelijke afspraken gemaakt worden zodat de ploegbaas de arbeiders naar wens van de bedrijfsleider(s) kan aansturen en hij de meeste vragen zelf kan beantwoorden. Kent de ploegbaas het antwoord niet, dan overlegt hij met de bedrijfsleider zodat hij weet wat er moet gebeuren.

De ploegbaas moet beseffen dat hij niet de eindverantwoordelijkheid draagt. Iemand die geen bedrijfsleider is en zelf lijnen uitzet, overtreedt zijn bevoegdheid en veroorzaakt wrijvingen. Als bedrijfsleider moet je dan snel ingrijpen en de grenzen benoemen.

Zijn er meerdere bedrijfsleiders, weet dan wie waar verantwoordelijk voor is. Respecteer die afspraken. Enkel zo komen vragen bij de juiste persoon terecht en kunnen uitgezette lijnen aangehouden worden. Niet alleen kinderen weten aan welke ouder ze wat moeten vragen om hun goesting te krijgen!

Wil je dat dit goed werkt? zorg dan dat iedereen op het bedrijf goed weet wie welke verantwoordelijkheid draagt. Je kan dat visualiseren door een boomstructuur van het bedrijf op te hangen. Werk je met personeel, plak dan een foto van de persoon die het aanspreekpunt is bij de deelsectoren/taken. Die laatste kan je weergeven met pictogrammen wat ‘verstaanbaar’ is in alle talen. Dit versterkt de duidelijkheid.

(voorbeeld uitwerken)

OPDRACHT 8: BEREID JE VOOR OP VERANDERINGEN

Voorkomen is beter dan genezen. Denk dus geregeld na of er veranderingen zitten aan te komen binnen dit en 2 jaar / 5 jaar / 10 jaar. Bereid je er op voor door na te denken door wie de arbeid dan moet ingevuld worden.

- Denk aan te verwachten veranderingen in (deel)takken
Blijf je produceren wat je nu produceert? Of zal je op termijn een nieuwe bedrijfstak opstarten? Verwacht je een bedrijfstak af te stoten?
- Denk aan te verwachten veranderingen in medewerkers (wie, hoeveel tijd spendeert hij/zij op het bedrijf?)
- Verschuiving van verantwoordelijkheden?
- Welke '**scharniermomenten**' komen op de familieleden af? sommige scharniermomenten kan je benoemen en er een jaartal op plakken. Andere overkomen je (overlijden, ongeluk, ...)
 - Bv kinderen van Lieselot en Arne gaan volgend jaar naar school wat voor een ander werkritme bij Lieselot zorgt. Ook Arne kan niet meer de hele zomervakantie full-time meewerken.
 - Opa en/of oma bereiken wettelijke pensioenleeftijd
 - Arne gaat minder voor school werken
 - ...

STAP 4: GEBRUIK DE TABEL ALS HANDVAT

De tabel bevat heel wat waardevolle informatie. Neem ze dus geregeld bij de hand.

taakverdeling

- De tabel helpt je na te gaan of de werkdruk voor elke medewerker haalbaar is. Ze brengt ook overlap in beeld. Je kan niet en graan oogsten en aardbeien sorteren op hetzelfde moment.
- Ze geeft snel weer welke taken moeten overgenomen worden wanneer iemand uitvalt omwille van voorziene omstandigheden (verlof, ingeplande medische ingreep, ...) of onvoorziene omstandigheden (overlijden, ongeluk, ziekte, ...)
- De tabel geeft aan of er externe arbeid nodig is (hoeveel, wanneer, vaste medewerker nodig of valt lacune op te vullen met vakantiewerker, flexijobber, seizoensarbeid?)
- De tabel geeft aan of er ruimte is voor uitbreiding of wat de gevolgen zijn als je een tak stopzet.
- ...

verdeling van verantwoordelijkheden

- De tabel geeft aan wat er van wie verwacht wordt en wie waarvoor verantwoordelijkheid draagt en dus aanspreekpunt is. Tegelijk geeft dat de grens van verantwoordelijkheid aan. Indirect geeft dit weer dat de bedrijfsleiders de eindverantwoordelijkheid dragen en dus ook de eindbeslissingen nemen.
- De tabel zorgt dat iedereen de verdeling van de verantwoordelijkheden kent én respecteert.

STAP 5: DE TABEL ALS BASIS VOOR OBJECTIEF OVERLEG

‘Vergaderen’ is eigen aan bedrijfsvoering. Ook als land- of tuinbouwbedrijf is het waardevol om overlegmomenten in te bouwen. Daarvoor verwijzen we graag naar onze **tool rond overlegmomenten**.

Of je nu dagelijks, wekelijks of maandelijks samen komt, ‘arbeid’ is een agendapunt dat zo goed als altijd moet besproken worden.

De tabel objectiveert het overleg. Te vaak wordt overleg gestuurd door emotie en buikgevoel. De tabel helpt klaar te stellen wie wat wanneer moet doen.

Of het dan ook goed gebeurt, objectiveer je best door waarden en (kwaliteits)normen voor het bedrijf vast te leggen. Daarvoor verwijzen we graag naar de **tool rond waarden en normen**.

Zorg dat iedereen die op het bedrijf werkt, ook de waarden en normen van het bedrijf kent. Ze zorgen voor éénheid en verbinding. Soms zorgen ze voor spanning. Maak dit dan ook bespreekbaar in een overlegmoment.

Bij de generatie-overdracht kunnen visie, waarden en normen mee overgedragen worden. Maar het kan ook zijn dat de nieuwe bedrijfsleiders andere accenten leggen. Het is belangrijk om dat uit te spreken, te benoemen. Zo zorg je dat iedereen op dezelfde lijn geraakt.

TIP: in functie van de regelmaat van de overlegmomenten kan je de tabel verfijnen. In plaats van te werken met 12 maanden, kan je werken met 52 weken. Indien nodig ga je, eventueel voor welbepaalde periodes zoals de pluk, over naar dagniveau.

STAP 6: EVALUEER, STUUR BIJ EN COMMUNICEER

Zoals hoger aangehaald, neem je de tabel best geregeld ter hand. Kijk of de tabel nog altijd de weerspiegeling is van het werkveld en pols op regelmatige tijdstippen (minstens 1 keer per jaar) bij familieleden en externe werknemers of alles goed loopt.

Blijkt uit de **evaluatie** dat er knelpunten zijn, stuur dan snel bij, bij voorkeur in overleg met alle betrokkenen.

Indien relevant, vergeet dan ook de **bijsturing** niet bekend te maken. Iedereen moet op de hoogte zijn van de veranderingen. Dat kan je op verschillende manieren doen. Agenderen op een overlegmoment, meegeven tijdens een personeelsbriefing, de hoger genoemde boomstructuur aanpassen (opdracht 7) en daarop goed aangeven wat er aangepast is, ... Ga na hoe de **communicatie** op jouw bedrijf het best gebeurt.

