

Klimbos Nederland



Klimbos

Edwin Jacobsen, 28 september 2019

Een onderzoek omtrent het inzichtelijk maken en vergroten van de bindingsfactoren van de seizoenmedewerkers van Klimbos Nederland

Auteur

Edwin Jacobsen

Studentnummer: 419879

419879@student.saxion.nl

Apeldoorn, 28 september 2019

Opdrachtgever

Klimbos Nederland

Opleidingsgegevens

School: Saxion Hogeschool Deventer

Academie Mens en Arbeid

Opleiding: Toegepaste Psychologie

Hoofdstroom: Arbeidspsychologie

Begeleiders

Eerste begeleider: Menso Kuik

Tweede begeleider: Miranda Klomparends – Bekkema

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie. Daarvoor heb ik onderzoek gedaan voor Klimbos Nederland omtrent het in kaart brengen van de bindingsfactoren van het personeel met de organisatie. Met deze scriptie komt mijn vier jaar durende opleiding Toegepaste Psychologie ten einde. Tijdens mijn studie heb ik mij gespecialiseerd in Arbeidspsychologie en Prestatiepsychologie, twee richtingen die mij erg interesseerden en die ik met succes heb mogen behalen. Ik vond mijn studie erg leerzaam en heb mij gedurende de vier jaar op school ontwikkeld tot een hbo-professional.

Ik wil mijn begeleiders, Menso Kuik en Miranda Klomparends – Bekkema, bedanken voor hun hulp en steun tijdens het schrijven van deze scriptie. Ik had het niet zonder hen kunnen doen. Daarnaast wil ik de directeur van Klimbos Nederland, Jip Peper, bedanken voor de mogelijkheid om af te studeren binnen zijn organisatie. Ook wil ik hem bedanken, omdat hij altijd bereikbaar was en goed meewerkte aan het onderzoek. Tot slot wil ik de respondenten bedanken voor het invullen van de vragenlijst.

Ik hoop dat dit scriptieonderzoek mijn motivatie voor de opleiding goed vertegenwoordigt.

Veel leesplezier.

Edwin Jacobsen

28 september, Apeldoorn

Samenvatting

Dit scriptieonderzoek is gedaan in opdracht van Klimbos Nederland. Klimbos Nederland streeft naar een hogere terugkeer van haar seizoenmedewerkers (Klimbosmedewerkers) bij een nieuw zomerseizoen. Momenteel keert de helft van de Klimbosmedewerkers terug bij een nieuw seizoen. Klimbos Nederland vindt dat deze terugkeer hoger kan. Het geeft jaarlijks veel geld uit aan het opnieuw werven en inwerken van nieuw personeel en wil deze kosten verlagen. Daarom is tijdens dit onderzoek gekeken naar welke bindingsfactoren mogelijk van invloed zijn op een hogere terugkeer van de Klimbosmedewerkers bij een nieuw seizoen.

Uit de literatuur en het vooronderzoek blijkt dat voor deze binding met name intrinsieke en extrinsieke motivatie van belang zijn. Voor intrinsieke motivatie zijn autonomie, verbondenheid en competentie van groot belang voor een hogere binding met de organisatie. Daarnaast is uit het vooronderzoek naar voren gekomen dat er specifieke arbeidsvoorwaarden spelen bij de Klimbosmedewerkers. Dit valt onder extrinsieke motivatie.

Een vragenlijst is opgesteld die de benoemde aspecten en pijnpunten inzichtelijk moest maken. Hierbij zijn de volgende schalen opgesteld: "Autonomie", "Competentie", "Verbondenheid", "Arbeidsvoorwaarden" en "Redenen personeel". De laatste schaal betreft een aantal open vragen voor de Klimbosmedewerkers. Tevens zijn twee losse vragen meegenomen in de vragenlijst omtrent het onderhouden van het contact gedurende de winterperiode en het verschaffen van meer duidelijkheid over het volgende seizoen. De vragenlijst is afgenomen bij zowel de nog werkzame Klimbosmedewerkers als een groep ex-medewerkers van Klimbos Nederland. In totaal hebben 61 werkzame Klimbosmedewerkers en 25 ex-medewerkers de vragenlijst ingevuld. Bij de vragenlijst is gebruikgemaakt van een vijfpunts-likertschaal.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de respondenten over het algemeen erg tevreden zijn over Klimbos Nederland. Met name op de intrinsieke factoren werd hoog gescoord. Het laagst werd gescoord op de extrinsieke factoren, bij de schaal "Arbeidsvoorwaarden". Dit kwam grotendeels door een specifieke vraag binnen deze schaal omtrent de hoogte van het salaris. Hier werd negatief op gereageerd. De Klimbosmedewerkers zijn ontevreden over de hoogte van hun salaris. Veel respondenten gaven aan dat ze zich hierdoor niet erkend voelen in hun kwaliteiten en verantwoordelijkheden. Ook bij de schaal "Redenen personeel", waar gebruik wordt gemaakt van open vragen, kwam de ergernis over het lage salaris als duidelijkste factor naar voren. Daarnaast blijkt uit de onderzoeksresultaten dat er veel onzekerheidsfactoren spelen onder de Klimbosmedewerkers. Zo zijn ze onzeker over of ze een volgend seizoen weer welkom zijn bij Klimbos Nederland, en is er tevens onzekerheid omtrent de contractvorm. Ook gaven sommigen aan dat er te weinig doorgroeimogelijkheden zijn en dat de werkzaamheden zich meer moeten vernieuwen. Factoren voor het niet terugkeren bij een volgend seizoen spelen zich met name af rondom stage en school, waar weinig aan gedaan kan worden. Ongeveer een vierde van de respondenten zag geen punten voor verbetering en vond alles prima gaan.

Op basis van deze resultaten is het advies gegeven om te kijken of het verhogen van het salaris opweegt tegen het steeds opnieuw inwerken en werven van personeel. Daarnaast zijn adviezen gegeven over het niet erkend voelen van (meer ervaren) werknemers door hun lage salaris. Hier is het advies gegeven om bij terugkeer bij een nieuw seizoen een standaard loonsverhoging te geven. Ook is het advies aangedragen om beter contact te onderhouden met het personeel gedurende de wintermaanden en duidelijker te communiceren over het wel of niet welkom zijn bij een nieuw seizoen. Tot slot is het advies gegeven om meer uitdagingen en doorgroeimogelijkheden te creëren, zoals extra rollen met bijbehorende verantwoordelijkheden voor het personeel.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Samenvatting.....	4
Inhoudsopgave	5
Hoofdstuk 1. Inleiding.....	6
1.1 Aanleiding.....	6
1.2 De organisatie	8
1.3 Onderzoeksvraag	9
1.4 Doelstelling van het onderzoek.....	9
Hoofdstuk 2. Theoretisch kader.....	10
2.1 Inleiding bindingsfactoren	10
2.2 Intrinsieke motivatie	10
2.2 Extrinsieke motivatie	13
2.3 Conceptueel model en verwachte uitkomsten onderzoek.....	14
Hoofdstuk 3. Methode van onderzoek	15
3.1 Onderzoeksdesign.....	15
3.2 Verantwoording vragenlijst	15
3.3 Onderzoeksdoelgroep	18
3.4 Procedure	18
3.5 Analyses	18
Hoofdstuk 4. Resultaten	19
4.1 Procedure en samenstelling onderzoeksgroep	19
4.2 Betrouwbaarheidsanalyse	20
4.3 Resultaten.....	21
4.4 Resultaten per deelvraag.....	24
Hoofdstuk 5. Conclusie, discussie en advies	26
5.1 Conclusie	26
5.2 Discussie	27
5.3 Aanbevelingen.....	28
Literatuurlijst	31
Bijlagen	34
Bijlage 1 Vragenlijst huidige Klimbos medewerkers.....	34
Bijlage 2 Vragenlijst oud Klimbos medewerkers.....	39
Bijlagen 3. Clusteren open vragen.....	45
Bijlage 4, vragen vooronderzoek	48
Bijlage 5, antwoorden vooronderzoek personeel	49
Bijlage 6, Vooronderzoek manager	54
Bijlage 7, Arbeidscontract Klimbos Nederland	55

Hoofdstuk 1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt beschreven waarom voor dit onderzoek is gekozen. De eerste paragraaf behandelt de aanleiding van het onderzoek. Daarna worden de onderzoeksvraag en de deelvragen behandeld. Tot slot wordt de doelstelling van het onderzoek en van de organisatie beschreven.

1.1 Aanleiding

Klimbos Nederland wil graag een verbetering zien in het aantal terugkerende Klimbosmedewerkers bij een nieuw zomerseizoen. Het Klimbos is alleen gedurende de zomermaanden geopend. Daarom kan het geen werk bieden tijdens de winterperiode. Als de zomer weer is aangebroken, wil Klimbos Nederland het liefst dat zoveel mogelijk medewerkers weer terug in dienst komen. Hierbij streven ze naar een terugkeer van 65% van het totale aantal Klimbosmedewerkers. Dit valt helaas vaak lager uit. Momenteel keert gemiddeld 50% van de Klimbosmedewerkers terug bij een nieuw seizoen. Klimbos Nederland streeft ernaar dat deze groep “Klimbosmedewerkers” zich drie tot vier jaar aan de organisatie verbindt. Door middel van dit onderzoek hoopt de directeur, dhr. Jip Peper, dat inzichtelijk wordt waarom een deel van de Klimbosmedewerkers bij een volgend seizoen niet terugkeert in dienstverband, en wat hier eventueel aan kan worden gedaan om dit aantal te beperken.

De grootste groep medewerkers bestaat uit studenten. Klimbos Nederland snapt dat veel jongeren na het afronden van hun beroepsgerichte opleiding op zoek gaan naar een andere baan. Toch is ze van mening dat de uitstroom lager kan. Dit zou ontzettend schelen in de kosten. Ieder jaar moet veel geld worden uitgegeven aan personeelswerving en -training. Daarnaast moet ieder jaar weer een groepscohesie worden opgebouwd met de nieuwe groep medewerkers. Klimbos Nederland heeft geen ‘doorsnee werknemers’ die vijf dagen per week gedurende het hele jaar werkzaam zijn. Het gaat hier om studenten en seizoensgebonden werk. Gedurende de winterperiode treden de Klimbosmedewerkers weer uit dienst. Dit is dus anders dan een vaste groep medewerkers die gedurende het hele jaar in vast dienstverband zijn. De beschreven theorieën en gevonden bronnen dekken deze specifieke doelgroep hierdoor niet volledig. De gevonden theorieën en bronnen hebben wel de meeste raakvlakken en kunnen worden gezien als meest relevant. Dit vraagt echter om enige flexibiliteit met hoe dekkend één enkele theorie is voor dit onderzoek.

Bij het vooronderzoek (bijlage 4 tot en met 7) is een korte vragenlijst verstuurd naar een groep oud-Klimbosmedewerkers. Hierbij werd door middel van een aantal open en gesloten vragen (bijlage 4) gekeken wat zij positief en minder positief vonden aan het werk bij Klimbos Nederland. Daarnaast zijn meerdere semigestructureerde interviews gevoerd met het management. Deze interviews zijn gevoerd met de directeur van Klimbos Nederland en een manager van Klimbos Veluwe. Tijdens deze interviews werd tevens stilgestaan bij positieve en minder positieve aspecten van het werk bij Klimbos Nederland (bijlage 6). Daarnaast is het arbeidscontract grondig doorgenomen om te kijken of hier bijzonderheden in staan, zoals de hoogte van het salaris. Tot slot is in de bestaande literatuur gekeken naar aspecten die van toepassing kunnen zijn op de Klimbosmedewerkers. Uit dit vooronderzoek blijkt dat er een aantal aspecten speelt. Uit de literatuur blijkt dat voor binding met name intrinsieke en extrinsieke motivatie een significante rol spelen. Voor intrinsieke motivatie blijken met name autonomie, competentie en verbondenheid significante psychologische factoren te zijn. Daarnaast is er een aantal specifieke extrinsieke factoren gevonden tijdens het vooronderzoek. Zo komt duidelijk naar voren dat het personeel zich stoort aan het lage salaris, te lange werkdagen en het wel of niet worden ingepland om te werken. Daarnaast komt naar voren dat sommige werknemers zich storen aan de lange reistijd. Ook geven sommigen aan dat ze zich storen aan bepaalde onzekerheidsfactoren, zoals het wel of niet welkom zijn bij een volgend seizoen, de onzekerheid van het ‘flexcontract’ en de

geringe mogelijkheid om door te groeien binnen Klimbos Nederland. Ook gaf de manager van Klimbos Nederland aan dat er wellicht nog winst valt te behalen buiten het seizoen om. Nu wordt het contact voor langere tijd verbroken en wordt er pas weer contact gelegd wanneer het volgende seizoen van start gaat.

Tijdens dit onderzoek moet dus worden gekeken naar welke factoren kunnen zorgen voor een hogere binding met de organisatie. Een leidend model dat hierop ingaat is het model van Meyer en Allen (1991). Zij stellen dat er drie soorten binding zijn binnen een organisatie: affectieve commitment (bij de organisatie willen blijven, intrinsiek gemotiveerd zijn), continuïteitscommitment (extrinsieke factoren, zoals loon) en normatieve commitment (het gevoel hebben niet weg te kunnen en het als een plicht zien om te blijven) (Meyer et al., 2002; Norazian & Khalip, 2016). Alle drie deze vormen hebben invloed op het gevoel van verbinding dat de medewerker heeft met de organisatie.

De affectieve commitment van het model van Meyer en Allen komt grotendeels overeen met de zelfdeterminatietheorie van Edward en Richard, die stilstaat bij intrinsieke en extrinsieke motivatie (Richard & Edward, 2000). Deze theorie gaat uit van een mate van autonomie, verbondenheid en competentie van medewerkers voor het bevorderen van de intrinsieke motivatie (Ryan et al., 2008; Van den Broeck, 2009.). In de gevonden theorie kwam steeds naar voren hoe belangrijk deze intrinsieke psychologische behoeften zijn. Daarom wegen ze zwaar mee tijdens dit onderzoek. Mensen moeten in zowel privésferen als zakelijke sferen in deze drie basisbehoeften bevredigd worden: ze moeten het gevoel hebben zelf de regie in handen te hebben, verbondenheid voelen met anderen, en een gevoel hebben competent te zijn (Mat Ali et al., 2014). Dit bevordert in hoge mate de intrinsieke motivatie, omdat mensen van oorsprong sociale wezens zijn. Ook in de eenentwintigste eeuw moeten deze primaire behoeften nog worden vervuld, willen mensen optimaal floreren en functioneren (Van den Broeck et al., 2016). In beide modellen wordt het belang van intrinsieke motivatie (affectieve commitment) sterk benadrukt. Daarnaast blijken extrinsieke factoren (continuïteitscommitment) ook van belang te zijn voor binding en tevredenheid van de werknemer (Meyer & Allen, 1997). Van het normatief commitment, benoemd in het model van Meyer en Allen, lijkt minder sprake te zijn. Dit komt, omdat dit werk om seizoensgebonden werk gaat, dat veelal als bijbaan wordt gezien. Hierdoor kunnen medewerkers van Klimbos Nederland mogelijk een minder groot plichtsgevoel hebben richting de organisatie. Deze bevindingen kwamen tevens in het vooronderzoek naar voren (bijlage 4 to en met 7), evenals in de gevonden literatuur. Zo werd in de antwoorden van de medewerkers steeds vanuit de eigen persoon geredeneerd. Hier kwamen geen antwoorden naar voren die duiden dat de (ex-)medewerkers een vorm van schuld- of plichtsgevoel hebben richting de organisatie. Als daarnaast in de literatuur wordt gekeken, dan blijken millennials, wat de grootste groep Klimbosmedewerkers vormt, tevens minder arbeidsgetrouw te zijn dan oudere generaties werknemers (CBS, 2018). Deze groep "millennials" valt tevens onder Generatie Y. Ook hier blijkt dat deze generatie van nature minder arbeidsgetrouw is en eenvoudiger wisselt van baan (Myers & Sadaghiani, 2010). Gezien de uitkomsten van het vooronderzoek en de literatuur is daarom besloten om normatief commitment niet mee te nemen tijdens dit onderzoeksverslag.

Als in de literatuur wordt gekeken naar 'jongeren', waar de grootste groep Klimbosmedewerkers onder valt, dan blijken veel jongeren een beroepsopleiding te volgen. In Nederland volgt van de jongeren tussen de 15 en 25 jaar 80% een opleiding of cursus (Alejandro Perez & Lautenbach, 2010). Dit sluit tevens aan bij de bevindingen van het vooronderzoek, waarin het management aangaf dat veel medewerkers nog op school zitten. Als daarnaast in de literatuur wordt gekeken naar de financiën, dan blijkt dat loon zwaar meeweegt voor millennials (Saileela & Thiruchanuru, 2017; De carrières van millennials: een visie op 2020, 2020). Daarnaast zijn er steeds grotere personeelstekorten op de Nederlandse arbeidsmarkt, waardoor er meer opties zijn voor werkzoekenden (CBS, 2018). Dit geldt ook voor seizoensgebonden werk (Van den Berg, Dirven & Gielen, 2019). Als het zomerseizoen is afgelopen, treden alle Klimbosmedewerkers automatisch uit dienst en moeten ze enkele wintermaanden overbruggen voordat ze weer in dienst komen. Deze

onzekerheid kan meespelen in een lagere gebondenheid en het sneller zoeken naar een andere baan. Zo komt in een internationaal onderzoek naar voren dat baanonzekerheid de op twee na belangrijkste factor is voor het selecteren van een baan onder millennials (De carrières van millennials: een visie op 2020, 2020). Hierbij moet wel vermeld worden dat dit niet om seizoensgebonden werk gaat. Mogelijk is dit anders voor de Klimbosmedewerkers. Er moet met voorzichtigheid worden gekeken naar de bestaande literatuur en in welke mate dit van toepassing is op de Klimbosmedewerkers.

Uit onderzoek van Wilthagen et al. (2014) blijkt dat jongeren kampen met een toenemende arbeidsonzekerheid op de arbeidsmarkt. Dit komt onder andere door flexibele arbeidscontracten. Dit kan de ontwikkeling van jongeren remmen (Wilthagen et al., 2014). Het is echter onduidelijk hoe de jongeren zelf tegen de toenemende onzekerheid van flexcontracten aankijken. Het CBS geeft aan dat de toename in flexcontracten te maken heeft met een toenemende behoefte bij jongeren voor flexcontracten. Dit komt doordat dit beter te combineren is met een studie (Toename flexwerk vooral bij jongeren met bijbanen, 2018). Maar ook als dit het geval is, dan geldt dit mogelijk alsnog niet voor het seizoensgebonden werk bij het Klimbos. Het gaat hierbij niet om een dag meer of minder werken, maar om het verliezen van werk voor een aantal maanden. Dit kan hierdoor wellicht zwaarder wegen. Tijdens dit onderzoek wordt daarom ook gekeken waar mogelijkheden liggen om de binding te vergroten gedurende de maanden dat de Klimbosmedewerkers uit dienst treden. Zo wordt nu weinig contact onderhouden met de oud-medewerkers in het naseizoen. Het onderhouden van 'face-to-face' contact met het personeel is van belang voor de band met medewerkers en het vertrouwen dat ze in de organisatie stellen (Mishra et al., 2014). Het daadwerkelijk 'zien van elkaar' gedurende de wintermaanden heeft hierdoor waarschijnlijk een positief effect op de sociale binding van de medewerkers met elkaar en met de organisatie. Het niet zien van elkaar kan dus een negatief effect hebben op de binding met de organisatie (Nardi & Whittaker, z.d.). Daarnaast is er ook onduidelijkheid vanuit de organisatie of de Klimbosmedewerkers een volgend seizoen weer bij het Klimbos aan de slag kunnen. Zo is uit het vooronderzoek (bijlage 6) gebleken dat iedere manager hier een andere invulling aan geeft en dat hier geen standaard protocol voor is.

1.2 De organisatie

Klimbos Nederland is, zoals de naam al zegt, een klimbos. Hier kunnen mensen in een veiligheidsharnas verschillende routes in het bos afleggen. Momenteel heeft Klimbos Nederland vier Klimbossen. Deze zijn gelokaliseerd op de Veluwe, de Achterhoek, Gooi-Eemland en Brabantse Wal.

Het Klimbos heeft zestien managers in dienst die de verschillende locaties runnen. Daarnaast heeft de organisatie ieder seizoen ongeveer honderd Klimbosmedewerkers (seizoenmedewerkers) in dienst. De Klimbosmedewerkers zijn verantwoordelijk voor de veiligheid in het bos en het begeleiden van de gasten. Daarnaast is nog een aantal mensen op kantoor aanwezig. Zij zijn verantwoordelijk voor de personeelswerving, veiligheid, marketing en administratie.

Uit het vooronderzoek blijkt dat de meeste Klimbosmedewerkers tussen de 17 en 23 jaar oud zijn. De meesten volgen een beroepsgerichte opleiding in de sportsector, vaak in de buitensport. Er zijn wel enkele uitschieters. Zo zijn er ook medewerkers die ouder zijn en die geen sportachtergrond hebben. De managers zijn over het algemeen ouder. Als wordt gekeken naar de manvrouwverhouding, dan zijn de vrouwen in de minderheid. Ongeveer een derde van de werknemers is vrouw en twee derde is man (bijlage 6).

1.3 Onderzoeksvraag

Tijdens het onderzoek wordt gezocht naar het antwoord op de onderzoeksvraag: “In welke mate zijn de medewerkers van Klimbos Nederland verbonden met de organisatie?” Hier worden zowel de huidige Klimbosmedewerkers als de ex-medewerkers bedoeld.

In dit onderzoek worden voor de deelvragen omtrent autonomie, verbondenheid en competentie de definities van de zelfdeterminatietheorie toegepast. Hierbij wordt autonomie gezien als de drang om verbanden te zien tussen het eigen handelen en dat van anderen in de omgeving. Daarbij is het van belang het gevoel te hebben zelfstandig te kunnen handelen en controle uit te kunnen oefenen op de omgeving (Richard & Edward, 2000). Competentie gaat om de drang naar beheersing van een uitkomst en de beheersing van de eigen ervaringen. Hierbij gaat het er onder andere om dat iemand het gevoel heeft dat zijn of haar capaciteiten en talenten worden benut. Verbondenheid is de drang om zich verbonden te voelen met de omgeving en met individuen. Dit vertaalt zich in het verbonden voelen met collega's en de leidinggevende op de werkvloer.

De arbeidsvoorwaarden van deelvraag vier vallen onder de extrinsieke factoren. Hierbij is een specifieke definitie van toepassing. Het gaat hierbij enkel om de factoren die van belang zijn gebleken voor de Klimbosmedewerkers en de factoren die van toepassing zijn op deze doelgroep. Tot slot wordt met deelvraag vijf gekeken naar de individuele mening van de Klimbosmedewerker. Hier wordt gekeken of nog andere factoren meespelen bij de terugkeer bij een volgend seizoen.

De deelvragen zijn:

- 1. In welke mate kunnen de Klimbosmedewerkers autonoom handelen binnen Klimbos Nederland?
- 2. In welke mate voelen de Klimbosmedewerkers zich verbonden met collega's?
- 3. In welke mate voelen de Klimbosmedewerkers zich competent binnen Klimbos Nederland?
- 4. In welke mate zijn de Klimbosmedewerkers tevreden over hun arbeidsvoorwaarden binnen Klimbos Nederland?
- 5. Wat zijn volgens de Klimbosmedewerkers de belangrijkste redenen om een volgend seizoen wel of niet terug te komen bij Klimbos Nederland?

1.4 Doelstelling van het onderzoek

De doelstelling van dit onderzoek is om te kijken welke bindingsfactoren spelen bij de klimbosmedewerkers en wat kan worden gedaan om deze bindingsfactoren te vergroten. Dit wordt gedaan door middel van een vragenlijst, die zowel bij huidige medewerkers als enkele oud-medewerkers wordt afgenomen.

De uitkomsten van het onderzoek worden als een adviesplan aan de directeur van Klimbos Nederland overhandigd. Hierin staan alle factoren die een effect hebben op de binding van de medewerkers en wat deze binding mogelijk kan verhogen. Daarnaast worden deze gegevens vertaald naar concrete adviezen over hoe Klimbos Nederland hiermee kan omgaan en wat hieraan gedaan kan worden. Het staat Klimbos Nederland vrij om deze adviezen op te volgen of niet.

Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de theoretische achtergrond van dit onderzoek beschreven. Hierbij is gekeken in de literatuur naar de best passende modellen en wetenschappelijke artikelen.

2.1 Inleiding bindingsfactoren

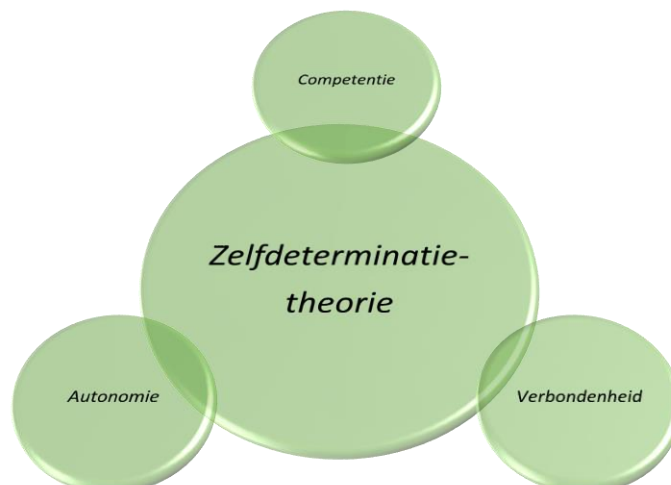
Om de binding van medewerkers met de organisatie te vergroten, zijn de intrinsieke en extrinsieke motivatie van de werknemers significante factoren (Ryan et al., 2008). Intrinsieke motivatie houdt in dat een persoon vanuit zichzelf gedreven is om een activiteit uit te voeren. Hierbij wordt hij of zij dus niet gedreven door externe stimuli. Extrinsieke motivatie houdt in dat een persoon juist wordt gemotiveerd door middel van externe stimuli. Extrinsieke motivatie wordt vaak gekoppeld aan belonen (bijvoorbeeld een extra bonus) en straffen (bijvoorbeeld een waarschuwing of ontslag). Twee leidende modellen die stilstaan bij deze intrinsieke en extrinsieke motivatie, zijn het model van Meyer en Allen (1997) en de zelfdeterminatietheorie van Edward en Richard (2000). Het model van Meyer en Allen stelt dat een werknemer drie soorten binding heeft met een organisatie: affectieve commitment (bij de organisatie willen blijven, intrinsiek gemotiveerd), continuïteitscommitment (extrinsieke factoren, zoals loon) en normatieve commitment (het gevoel hebben niet weg te kunnen, maar het als een plicht zien om te blijven) (Norazian & Khalip, 2016). Alle drie de soorten commitment hebben invloed op het gevoel van binding dat de medewerker heeft met de organisatie. Dit komt grotendeels overeen met het model van de zelfdeterminatietheorie van Edward en Richard. Dit model staat met name stil bij intrinsieke factoren en gaat uit van een mate van autonomie, verbondenheid en competentie. Deze factoren hebben invloed op de intrinsieke motivatie van werknemers. Verderop in dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op het model van Meyer en Allen en de zelfdeterminatietheorie van Edward en Richard.

2.2 Intrinsieke motivatie

Wanneer wordt gekeken naar factoren op de werkvloer die een hogere mate van intrinsieke motivatie kunnen bevorderen, komt de zelfdeterminatietheorie regelmatig naar voren (Richard & Edward, 2000). Deze theorie beschrijft de drie significantste psychologische basisbehoeftes van mensen:

- "Need for achievement" (behoefte aan prestatie), ook wel 'competentie' genoemd.
- "Need for power" (behoefte aan macht), ook wel 'autonomie' genoemd.
- "Need for affiliation" (behoefte aan aansluiting), ook wel 'verbondenheid' genoemd.

Grafische weergave 1 - Zelfdeterminatietheorie



De behoefte aan prestatie houdt in dat mensen de behoefte hebben om iets te bereiken in hun leven. De behoefte aan macht houdt in dat mensen belangrijk gevonden willen worden en dat ze een bepaalde status willen behalen. Daarnaast houdt dit in dat ze controle willen hebben over anderen en mensen willen aansturen en beïnvloeden (Ryan et al., 2008b). De behoefte aan aansluiting houdt in dat mensen ergens bij willen horen en deel uit willen maken van een groter geheel (Van den Broeck, 2009). Dit komt grotendeels overeen met het model van Meyer en Allen, dat uitgaat van dezelfde intrinsieke factoren voor binding. Zo is in het drie-componentenmodel van Meyer en Allen (1991) sprake van affectieve commitment (intrinsieke motivatie), wat grotendeels overeenkomt met de facetten van de zelfdeterminatietheorie. Het is voor mensen van belang dat deze drie psychologische basisbehoeften worden bevredigd. Mensen zijn van nature sociale wezens en moeten dus in deze sociaalpsychologische behoeften worden vervuld. Als dit niet wordt gedaan, zorgt dit voor minder psychologisch welbevinden. Dat resulteert in slechter functioneren. Dit geldt zowel op de werkvloer als in het privéleven (Van den Broeck et al., 2016).

Een model dat specifiek ingaat op praktische facetten van intrinsieke motivatie op de werkvloer is het Taakkenmerkenmodel van Hackman en Oldham (Mat Ali et al., 2014). Hackman en Oldham stellen dat er vijf dimensies zijn die motivatie bij medewerkers bevorderen: de 'variatie van vaardigheden' (eentonigheid van werkzaamheden), 'taakidentiteit' (in hoeverre iemand zich wil identificeren met het werk), 'taakbelang' (hoe belangrijk het werk maatschappelijk gezien is), 'autonomie' (zelf beslissingen kunnen nemen) en 'feedback' (in welke mate iemand feedback krijgt op zijn werkzaamheden) (Valkeneers et al., 2011). Zo is het van belang dat iemand wordt uitgedaagd tijdens het werk en dat dit niet steeds hetzelfde is (variatie van vaardigheden). Het is eveneens van belang dat iemand werk doet dat hij of zij intrinsiek belangrijk vindt (taakidentiteit). Dit hangt af van iemands individuele voorkeuren en verschilt van persoon tot persoon. Ook is het van belang dat iemand autonome beslissingen kan nemen op de werkvloer en dat hij of zij een gevoel heeft van eigen keuzevrijheid. Tot slot is volgens het model van Hackman en Oldham van belang dat iemand feedback krijgt en het gevoel heeft dat hij of zij gezien en erkend wordt in zijn of haar werk. Dit betekent concreet dat iemand complimenten krijgt over het uitgevoerde werk en hierin 'gezien' wordt. Mocht er ruimte zijn voor verbetering, dan is het noodzakelijk dat dit op een opbouwende manier verteld wordt. Deze vijf vaardigheden van het Taakkenmerkenmodel hebben invloed op de mate van zinvolheid, het verantwoordelijkheidsgevoel en de werkresultaten. Dit heeft vervolgens weer effect op de mate van intrinsieke motivatie, kwaliteit van het werk, mate van tevredenheid en het verloop en verzuim (Valkeneers et al., 2011).

Het Taakkenmerkenmodel komt grotendeels overeen met de 'Tweefactorentheorie' van Herzberg. Herzberg stelt dat externe en interne factoren een rol spelen op de werkvloer. Deze moeten apart van elkaar gezien worden. Iemand kan intrinsiek tevreden zijn (bijvoorbeeld door zinvol werk), maar tegelijkertijd extrinsiek ontevreden zijn (bijvoorbeeld door een te laag loon). Aan beide factoren moet worden voldaan als een organisatie een tevreden werknemer wil hebben die zich verbindt aan de organisatie (Dartey-Baah & Kofi Amoako, 2011).

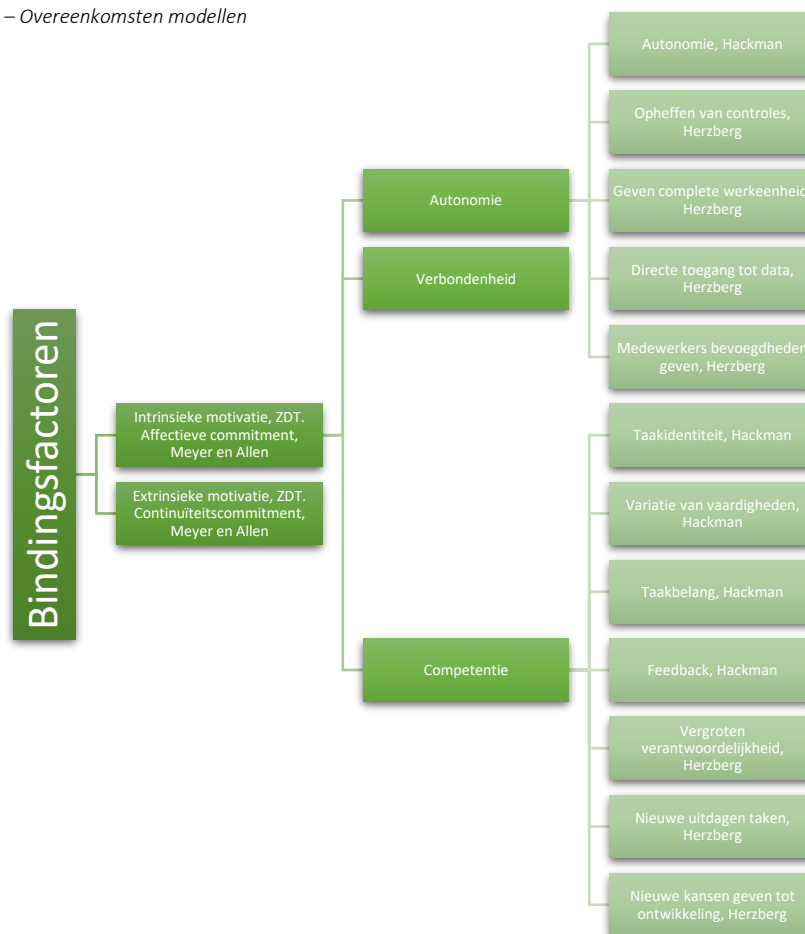
In zijn invloedrijke publicatie in Harvard Business Review (Valkeneers et al., 2011b) beschrijft Herzberg zeven principes om medewerkers te motiveren. Deze zijn het 'opheffen van controles', 'vergroten van de verantwoordelijkheid', 'geven van een complete werkeenheid aan een persoon', 'medewerkers bevoegdheden en vrijheden geven', 'directe toegang tot data', 'introduktie van nieuwe uitdagende taken' en 'kansen geven tot ontwikkeling'. Volgens Herzberg is het van belang dat mensen zelf beslissingen kunnen nemen en autonoom kunnen handelen in ieder gebied op en rondom het werkproces. Dit betekent dat iemand bijvoorbeeld meer vrijheid krijgt met zijn werktijden of zelf kan kiezen wanneer hij met een taak begint. Tevens kan hij zelf bepalen welke werkzaamheden voorrang krijgen en welke niet.

Al met al komt er in de literatuur een genuanceerd beeld naar voren over intrinsieke motivatie op de arbeidsvloer, dat grotendeels afhankelijk is van affectieve factoren. Deze komen tot uiting in de mate

van autonomie, verbondenheid en gevoel van competentie. Dit kan weer vertaald worden naar meer praktische manieren van omgang met de werknemer op de werkvloer, zoals Herzberg en Hackman beschrijven. De drie facetten van de Zelfdeterminatietheorie die onder intrinsieke (affectieve) motivatie vallen, komen terug in veel van de gevonden literatuur (Meyer en Allen, 1997). Zo kunnen de verschillende dimensies van het Taakkenmerkenmodel en de Tweefactorentheorie worden herleid naar deze drie fundamenten. De mate van taakbelang in het model van Hackman is te herleiden tot de behoefte aan competentie van de Zelfdeterminatietheorie, evenals het affectieve commitment van het model van Meyer en Allen. Ook beschrijft Herzberg in zijn literatuur vrijwel dezelfde behoeften. Hij verwoordt ze alleen praktischer. Zo komt het thema “medewerkers bevoegdheid en vrijheid geven” overeen met een grotere mate van “autonomie” van de Zelfdeterminatietheorie (Van den Broeck et al., 2016). Dit komt vervolgens weer overeen met het affectieve commitment bij het model van Meyer en Allen.

In de grafische weergave hieronder is te zien dat alle onderdelen van het Taakkenmerkenmodel van Hackman en Oldham en van de Tweefactorentheorie van Herzberg overeenkomen met de onderdelen ‘Autonomie’ en ‘Competentie’ van de Zelfdeterminatietheorie (ZDT). De onderdelen ‘Autonomie’, ‘Verbondenheid’ en ‘Competentie’ (intrinsieke motivatie) van de Zelfdeterminatietheorie komen vervolgens overeen met het ‘Affectieve commitment’ van Meyer en Allen, wat in beiden gevallen terug te herleiden is tot ‘bindingsfactoren’ (grafische weergave 2).

Grafische weergave 2 – Overeenkomsten modellen



2.2 Extrinsieke motivatie

Extrinsieke motivatie is motivatie die ontstaat vanuit een externe bron. Voorbeelden hiervan zijn een toekomstige beloning of straf als gevolg van een handeling. De persoon is vanuit zichzelf (intrinsiek) minder gemotiveerd (Reijniers, 2007). Als iemand primair extrinsiek gemotiveerd is, dan is de activiteit op zichzelf niet bevredigend. Iemand kan zijn of haar werk bijvoorbeeld intrinsiek niet leuk vinden (saai eentonig werk), maar toch blijven werken omdat het extrinsiek wel motiverend is (goed loon) (Vonk, 2012).

Onder extrinsieke motivatie vallen onder andere de hoogte van het loon, primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, werktijden, doorgroeimogelijkheden en extra toeslagen en bonussen (Valkeneers et al., 2011b). Iemand kan extrinsiek gemotiveerd zijn om bij een organisatie te blijven werken wanneer het bijvoorbeeld beter betaalt dan ander werk. Ook kan het hier gaan om een goede bonusregeling, waardoor iemand extra geld kan verdienen, wat zijn extrinsieke motivatie vergroot. Het gaat dus om alle facetten die 'buiten' de persoon zelf liggen.

Als in de literatuur wordt gekeken naar extrinsieke motivatie, dan blijkt hier veel onenigheid over te bestaan. Sommige modellen en theorieën stellen dat extrinsieke motivatie een significante rol speelt in de algehele motivatie van werknemers en kan worden 'opgeteld' bij de intrinsieke motivatie. Dit zijn modellen zoals het Tweefactorenmodel van Herzberg (Dartey-Baah & Kofi Amoako, 2011) en de Expectancy-Valuetheorie van John William Atkinson (James, Northan & Stoltenberg, 1986). Volgens deze theorieën en modellen zou een minder gemotiveerde medewerker met een bonus of loonsverhoging extra gestimuleerd kunnen worden in zijn algehele motivatie.

Er zijn echter veel onderzoekers in de wetenschappelijke literatuur die bepleiten dat de extrinsieke motivatie niet zomaar bij de intrinsieke motivatie mag worden opgeteld (Deci & Ryan, 2000). De extrinsieke motivatie kan zelfs de intrinsieke motivatie verkleinen (Pink, 2010). De Zelfdeterminatietheorie is een voorstander van deze benadering (Van den Broeck et al., 2016). Volgens deze benadering gaat een werknemer juist slechter presteren als hij of zij een bonus ontvangt. Wanneer intrinsiek gemotiveerde werknemers beloond worden, kunnen ze het gevoel krijgen dat hun eigen gevoelens van plezier en interesse niet langer aan de basis van hun gedrag liggen, maar dat de beloningen hun gedrag bepalen. Zij worden hierdoor onderdrukt in hun autonomie, waardoor het plezier in en de interesse voor de taak kunnen verminderen. Dit wordt ook wel het 'overrechtvaardigingseffect' genoemd (Moss, 2016).

Al met al komt in de literatuur naar voren dat intrinsieke motivatie van groter belang is voor de algehele motivatie van medewerker. Het belangrijkste is dat iemand zijn of haar werkzaamheden intrinsiek leuk vindt. Extrinsieke factoren spelen daar echter wel in mee. Iemand kan zijn of haar werk intrinsiek wel leuk vinden, maar als diegene van het loon de maandelijkse huur niet kan betalen, komt dit toch zijn algehele motivatie niet ten goede.

Als wordt gekeken naar de twee belangrijkste modellen voor dit onderzoek, namelijk het model van Meyer en Allen en de Zelfdeterminatietheorie van Edward en Richard, dan is te zien dat de continuïteitscommitment in het model van Meyer en Allen (1991) in principe hetzelfde inhoudt als de extrinsieke motivatie van de Zelfdeterminatietheorie (Norazian & Khalip, 2016). Wel wordt in het model van Meyer en Allen meer gewicht gelegd bij extrinsieke motivatie. Bij de Zelfdeterminatietheorie is dit, zoals hierboven al beschreven werd, dit niet aan de orde. Deze theorie stelt dat dit zelfs schadelijk kan zijn voor de motivatie.

De derde factor van het model van Meyer en Allen (normatieve commitment), waarbij iemand zich verplicht voelt om bij de organisatie te blijven, is waarschijnlijk minder van belang. Dit komt door de lagere gebondenheid aan organisaties van Generatie Y (Aldenhoven & Reijnders, 2008; Thiruchanuru, 2017), het seizoensmatige karakter van het werk en het feit dat het voor velen een vakantiebaantje is.

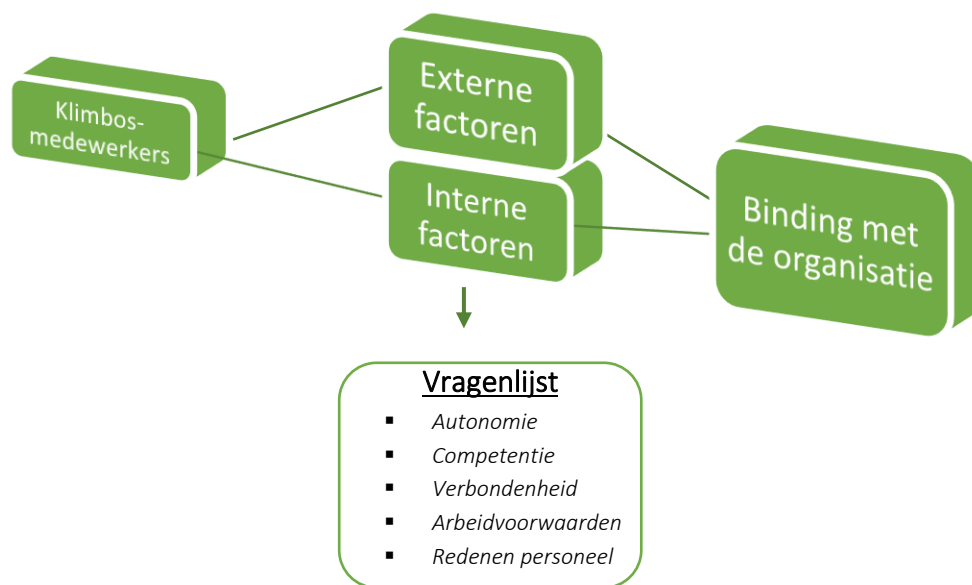
In het verlengde van deze modellen en theorieën spelen mogelijk ook algemenere extrinsieke factoren mee in de algehele motivatie van de werknemer. Zo zijn er momenteel toenemende

personeelstekorten op de Nederlandse arbeidsmarkt (CBS, 2018). Dit kan zorgen voor een lagere extrinsieke motivatie, aangezien er organisaties kunnen zijn die betere voorwaarden bieden.

2.3 Conceptueel model en verwachte uitkomsten onderzoek

Hieronder is het conceptueel model weergegeven (grafische weergave 3). In dit model is zichtbaar dat intrinsieke en extrinsieke factoren invloed hebben op de binding met een organisatie. Deze factoren worden inzichtelijk gemaakt door middel van een vragenlijst. In de vragenlijst zijn de volgende schalen opgenomen: 'autonomie', 'competentie', 'verbondenheid', 'arbeidsvoorwaarden' en 'redenen personeel'.

Grafische weergave 3. Conceptueel model



Op grond van de gevonden literatuur is een aantal verwachtingen ontstaan omtrent de uitkomsten van dit onderzoek. Zo wordt verwacht dat loon van belang is voor de klimbosmedewerkers en wordt tevens verwacht dat de grootste factor om te blijven werken bij Klimbos Nederland met name ligt in intrinsieke factoren, aangezien deze van groter belang blijken te zijn. Daarnaast wordt verwacht dat extrinsieke factoren van minder belang zijn voor het wel of niet blijven werken bij Klimbos Nederland. De literatuur is echter niet toegespitst op de specifieke situatie van Klimbos Nederland met haar seizoensmatige karakter in combinatie met dit type werknemer (met name studenten). Daarom zijn deze verwachtingen op grond van de literatuur alleen zeer speculatief. Tijdens dit onderzoek wordt daarom gekeken of de gevonden uitkomsten op grond van het vooronderzoek en het literatuuronderzoek kloppen. Dit wordt gedaan door middel van een vragenlijst, die zowel bij de oud-medewerkers evenals de nog werkende klimbosmedewerkers wordt afgenomen.

Hoofdstuk 3. Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de onderzoeksmethode. Daarnaast wordt stilgestaan bij de populatie en de steekproefgrootte.

3.1 Onderzoeksdesign

Voor dit onderzoek wordt gebruikgemaakt van voornamelijk kwantitatief onderzoek. Een klein stuk wordt kwalitatief geanalyseerd. Kwantitatief onderzoek heeft de voorkeur, aangezien de te onderzoeken doelgroep te groot is om geheel individueel te benaderen. Tevens worden door middel van kwantitatief onderzoek persoonlijke interpretaties meer voorkomen (Verhoeven, 2011). Er zijn hierbij minder subjectieve interpretaties vanuit de onderzoeker die de onderzoeksresultaten kunnen beïnvloeden. Enkel deelvraag vijf wordt kwalitatief verwerkt. Dit gebeurt, omdat het hier om open antwoorden gaat die niet kwantitatief kunnen worden verwerkt. Hier is ruimte voor gelaten, aangezien de vragenlijst nooit alle facetten van binding kan dekken. Mogelijk spelen nog meer belangrijke aspecten die anders over het hoofd worden gezien. Door een aantal open vragen in de vragenlijst op te nemen, wordt dit risico grotendeels gedekt.

Gekozen is voor een vragenlijst, omdat dit een goed gefundeerde wetenschappelijke manier is van onderzoek doen die tevens betaalbaar is (Hoftijzer & Korte, 2013). Daarnaast nemen veel andere manieren van onderzoek, gezien de grootte van de populatie, te veel tijd in beslag. Gekozen is voor een digitale vragenlijst, in verband met de geografische belemmering van de verschillende Klimbossen. De locaties liggen ver van elkaar verwijderd. Het zou erg arbeidsintensief zijn om alle locaties af te gaan om de medewerkers de vragenlijst te overhandigen. Er is gebruikgemaakt van een vijfpunts-likerterschaal. Hiervoor is gekozen omdat mensen met de meeste psychometrische constructen geen zinnig onderscheid kunnen maken tussen meer dan vijf verschillende antwoordcategorieën (Eekhof et al., 1992). De vragenlijst van de oud klimbosmedewerkers wordt in de verleden tijd geformuleerd en de vragenlijst van de nog werkende klimbosmedewerkers wordt in de tegenwoordige tijd geformuleerd. Voor de rest zijn de vragenlijsten identiek aan elkaar. De open vragen worden geclusterd in betekenisvolle groepen van hetzelfde soort antwoorden. Vervolgens wordt dit omgerekend in percentages, om te zien hoeveel medewerkers hier hetzelfde over denken. Alle resultaten worden geïnterpreteerd om een totaalbeeld van de situatie te vormen. Hierna wordt een adviesplan opgesteld voor Klimbos Nederland, met mogelijke actiepunten.

3.2 Verantwoording vragenlijst

Bij het vormgeven van de vragenlijst voor dit onderzoek is gebruikgemaakt van de 'Work-related Basic Need Satisfaction Scale'-vragenlijst (W-BNS). Deze vragenlijst is gebaseerd op de Zelfdeterminatietheorie en meet de psychologische basisbehoeften autonomie, verbondenheid en competentie. De vragenlijst maakt gebruik van een vijfpunts-likerterschaal, waarbij 1 'Helemaal niet mee eens' vertegenwoordigd en 5 'Helemaal mee eens' vertegenwoordigd. De W-BNS bevat zes vragen per schaal. Er is gekozen voor deze vragenlijst omdat deze de benoemde constructen van de intrinsieke motivatie meet. De schalen van de W-BNS komen overeen met de onderdelen van de Zelfdeterminatietheorie en zijn hierdoor goed bruikbaar.

Vragenlijst voor dit onderzoek

In de vragenlijst voor dit onderzoek zijn drie demografische vragen opgenomen. Deze zijn leeftijd, opleidingsniveau en geslacht. Gekozen is voor deze demografische gegevens, omdat verschillende soorten Klimbosmedewerkers mogelijk een ander soort antwoorden geven. Op deze manier kan een

knelpunt voor een specifieke groep worden gevonden. Daarnaast kan zo een verband worden gevonden bij een bepaalde groep medewerkers die een grotere of juist minder grote binding hebben met de organisatie. Hier kan bij het selecteren van toekomstig personeel vervolgens rekening mee worden gehouden.

In de vragenlijst zijn drie schalen aanwezig: autonomie, verbondenheid en competentie. Daarnaast zijn twee andere groepen vragen opgenomen: arbeidsvoorwaarden en redenen personeel. Deze groepen worden niet als schaal betiteld, omdat dit losstaande vragen zijn die geen gezamenlijk construct dienen te meten. Per schaal of groep zijn niet meer dan zes vragen aanwezig, omdat de vragenlijst anders te lang wordt voor de respondenten. De groep ‘arbeidsvoorwaarden’ is zelf vormgegeven en is niet gebaseerd op de W-BNS. Dit is zo gedaan, omdat, gezien het specifieke karakter van de klimbosmedewerker, er geen complete groep of schaal rondom arbeidsvoorwaarden te vinden was die alles voldoende bevroeg. De vragen in deze groep zijn tot stand gekomen naar aanleiding van het vooronderzoek (bijlage 4 tot en met 7). Hierbij kwam naar voren dat het lage loon als storende factor wordt gezien. Daarom is de stelling “Ik ben tevreden over mijn salaris” opgenomen in deze groep. Naast loon is naar voren gekomen dat de medewerkers bij Klimbos Nederland vaak lange dagen maken van soms tien uur of meer per dag. Daarna moeten velen nog naar huis reizen, omdat de Klimbossen vaak buitenaf liggen. Daarom zijn de volgende stellingen opgenomen: “Ik vind het aantal uur dat ik werk op een dag bij het Klimbos te veel” en “Ik vind het te lang duren om vanuit huis op het werk te komen”. Ook kwam naar voren dat bij Klimbos Nederland geen zekerheid is wanneer de klimbosmedewerkers kunnen werken. De Klimbosmedewerkers geven hun beschikbaarheid door en krijgen een paar weken van tevoren te horen of ze kunnen werken of niet. De Klimbosmedewerkers worden niet ingepland als er te weinig boekingen zijn. Daarom is de volgende stelling opgenomen: “Ik vind dat ik te vaak mijn beschikbaarheid doorgeef en vervolgens niet wordt ingepland”. Tot slot is ook de volgende vraag opgenomen: “Ik ben tevreden over mijn werktijden”. Deze vraag is gesteld, omdat de klimbosmedewerkers veel onregelmatig werken en in de weekenden werken.

Bij de laatste groep, ‘redenen personeel’, zijn drie open vragen gesteld. Hiervoor is gekozen omdat er mogelijk nog dingen spelen onder de klimbosmedewerkers die niet in de andere constructen aan de orde komen en die anders over het hoofd worden gezien.

Tevens zijn twee losse vragen in de vragenlijst aanwezig die niet onder een van de bestaande schalen of groepen vallen. Deze zijn: “Ik vind het belangrijk dat het duidelijk is of ik volgend jaar weer bij het Klimbos kan werken” en “Ik vind het belangrijk dat het Klimbos contact onderhoudt gedurende de wintermaanden”. Deze vragen zijn opgenomen in de vragenlijst, omdat in het vooronderzoek naar voren kwam dat deze issues spelen onder de klimbosmedewerkers.

Aan het einde van de vragenlijst wordt tot slot gevraagd of de respondent zijn of haar nummer wil achterlaten. Indien bij het analyseren van de vragenlijst blijkt dat er nog te veel onduidelijkheid is over een bepaald onderwerp, kan een beroep worden gedaan op deze personen.

Bij de vragenlijst wordt gebruikgemaakt van een vijfpunts-likertschaal, waarbij 1 “Helemaal mee oneens” is en 5 “Helemaal mee eens” is. Gekozen is voor een Likertschaal, aangezien de respondenten bij deze schaal een neutrale optie kunnen aangeven. Hierdoor kunnen ze aangeven wanneer ze geen duidelijke mening over het onderwerp hebben. Dit geeft een genuanceerder beeld over de uitkomst van het onderzoek. Daarnaast heeft een vijfpuntschaal de voorkeur, omdat mensen met de meeste psychometrische constructen geen zinnig onderscheid kunnen maken tussen meer dan vijf verschillende antwoordcategorieën (Eekhof et al., 1992). De Likertschaal wordt bij alle versies van de W-BNS toegepast en heeft daardoor de voorkeur bij dit onderzoek.

Aanpassingen aan de vragenlijst

De vragen van de schalen die van de W-BNS zijn overgenomen, zijn deels grammaticaal verbeterd (bijlage 2). Dit is gedaan, omdat een aantal slecht geformuleerde zinnen in de huidige versie stond. Toch is gekozen voor deze versie van de W-BNS, omdat deze versie in grote lijnen wel de juiste soort vragen bevatte. Zo zijn andere versies van de W-BNS vaak aan de lange kant en bevatten ze schalen waar minder de focus op ligt bij dit onderzoek, zoals leidinggevende factoren (Stronks, Werkman & Soomers, z.d.). De volgende vragen zijn aangepast:

- Het woord “job” is vervangen door het woord “werk”.
- De stelling “Op mijn werk heb ik vaak het gevoel dat ik moet doen wat anderen mij bevelen” is vervangen door “Op mijn werk heb ik vaak het gevoel dat ik moet doen wat anderen mij opdragen”. Dit is gedaan, omdat deze verwoording beter past bij de doelgroep.
- De frase “niet echt” is in alle vragen vervangen door “niet”, omdat “niet echt” spreektaal is waar mensen verschillende dingen onder kunnen verstaan. Zo is de stelling “Ik voel me niet echt competent in mijn job” vertaald naar “Ik voel mij niet competent tijdens mijn werkzaamheden”.
- De stelling “Ik voel me een deel van de groep op het werk” is vervangen door “Ik voel mij een deel van de groep op het werk”. Gekozen is om het woord “groep” in de vraag te laten staan, aangezien de definitie van “groep” beter aansluit dan bijvoorbeeld “team”. In een team wordt onder andere zelfstandiger gewerkt zonder aansturing van een leidinggevende. Bij het Klimbos is hier geen sprake van (Buschman, 2019).
- De stelling “Ik voel me vaak alleen als we onder collega’s zijn” is vervangen door “Ik voel mij vaak alleen als ik onder collega’s ben.
- De stelling “Mensen op mijn werk zijn echte vrienden” is vervangen door “De mensen op mijn werk zijn goede vrienden van mij”. Dit is taalkundig beter geformuleerd.

Betrouwbaarheid en validiteit

Voor de start van dit onderzoek is eerst een grondig vooronderzoek gedaan. De uitkomsten hiervan zijn vervolgens naast de gevonden literatuur gelegd om een totaalbeeld te vormen. Aan de hand van dit totaalbeeld zijn de schalen vormgegeven, waarbij de W-BNS als leidraad is genomen. Dit is een vragenlijst die populair is in de wetenschappelijke sector. Hij is gebaseerd op de Zelfdeterminatietheorie: een fundamenteel en leidend psychologisch model rondom menselijke behoeften (Richard & Edward, 2000). Door deze stappen acht de onderzoeker dat de vragenlijst in voldoende mate de interne validiteit meet.

De betrouwbaarheid wordt ook voldoende geacht, aangezien gebruik wordt gemaakt van een grotendeels kwantitatieve analyse. Dat voorkomt dat persoonlijke interpretaties worden gedaan, waardoor bij een vervolgonderzoek wellicht een andere uitkomst optreedt. Vrijwel alle gegevens van de vragenlijst worden geanalyseerd met SPSS. Hierdoor treden er minder willekeurige meetfouten op, wat tevens de betrouwbaarheid ten goede komt.

Vrijwel alle vragen van de vragenlijst worden kwantitatief geanalyseerd. Dit heeft een positief effect op de begripsvaliditeit. Daarnaast is ervoor gekozen om de vragenlijst anoniem af te nemen, wat de begripsvaliditeit tevens verhoogd. Wellicht hadden de klimbosmedewerkers sociaal wenselijke antwoorden gegeven als de vragenlijst niet anoniem was, omdat ze mogelijk bang waren voor reacties vanuit het management. Ook zijn alle vragen van de W-BNS die grammaticaal niet klopten verbeterd (zie ‘Aanpassingen vragenlijst’) en zijn woorden vervangen die eenvoudig verkeerd kunnen worden geïnterpreteerd, zoals het woord “job”. Door deze aanpassingen acht de onderzoeker de begripsvaliditeit voldoende te hebben afgebakend.

Er is gebruik gemaakt van een erkende vragenlijst. Daarom acht de onderzoeker de criteriumvaliditeit voldoende. Ondanks de aanpassingen die zijn aangebracht in de vragenlijst zijn de schalen wel grotendeels hetzelfde gebleven, wat de criteriumvaliditeit ook ten goede komt.

De vragenlijst is niet generaliseerbaar buiten Klimbos Nederland omdat deze is ontworpen voor Klimbos Nederland en diens specifieke karakter. De externe validiteit is hierdoor laag. De benoemde validiteit en betrouwbaarheid hebben enkel betrekking op Klimbos Nederland.

3.3 Onderzoeksdoelgroep

De populatie van dit onderzoek bevat alle vier de Klimbossen die onder Klimbos Nederland vallen. Er is geen sprake van een steekproef, omdat de gehele populatie is benaderd voor het onderzoek. Het onderzoek is primair bedoeld voor Klimbos Nederland en de Klimbossen die hieronder vallen. Deze Klimbossen zijn: Veluwe, Gooi-Eemland, de Achterhoek en Brabantse Wal. De nog werkende klimbosmedewerkers en de oud-Klimbosmedewerkers van de afgelopen drie seizoenen worden benaderd voor het onderzoek. Dit zijn 100 nog werkende klimbosmedewerkers en 150 tot 200 oud-Klimbosmedewerkers.

3.4 Procedure

De vragenlijst wordt digitaal verstuurd via de mail. Het management van Klimbos Nederland heeft alle mailadressen van zowel de huidige als de oud-medewerkers in de database opgeslagen. Deze worden met de onderzoeker gedeeld, waarna de onderzoeker de mail verstuurt. De vragenlijst wordt gemaakt met het programma "Survio" omdat dit een gebruiksvriendelijk programma is waarbij de data eenvoudig te analyseren zijn. De medewerkers hebben een week de tijd om de vragenlijst in te vullen. Om er zeker van te zijn dat de huidige Klimbosmedewerkers de vragenlijst invullen, is een mail uitgegaan naar de regiomanagers. In deze mail zijn richtlijnen gegeven over hoe de vragenlijst dient te worden afgenomen. De vragenlijst wordt ingevuld tijdens werktijd gedurende de pauze. Hier dient de manager de personeelsleden vijf minuten extra pauze voor te geven. Iedereen die een smartphone op zak heeft kan de vragenlijst online invullen. Er is wifi aanwezig op iedere locatie. Mocht dit niet het geval zijn, dan kan gebruik worden gemaakt van de laptop die op de locatie aanwezig is. Mocht de respons te laag zijn, dan gaat de onderzoeker persoonlijk langs bij iedere locatie. De onderzoeker overhandigt dan op drukbezette werkdagen de medewerkers een papieren versie en laat hen deze invullen.

3.5 Analyses

Om antwoord te kunnen geven op de deelvragen, worden analyses gemaakt in SPSS. Er wordt gebruikgemaakt van een beschrijvende statistiek om het gemiddelde aan te tonen van elke schaal. Het gemiddelde van elke schaal geeft de mate van binding aan die de medewerkers ervaren bij Klimbos Nederland. Om te stellen dat de medewerkers tevreden zijn over een schaal, is een score van 2,5 of hoger nodig. Een score van 1 of 2 duidt namelijk een ontevredenheid aan en een score van 4 of 5 een tevredenheid. Hoe hoger iemand dus scoort, hoe tevredener hij of zij is. Een 2,5 is het midden, wat dus het gemiddelde aangeeft. Een score boven de 2,5 houdt dus in dat iemand meer tevreden is dan ontevreden. Wel moet hierbij worden benoemd dat optie 3 "neutraal" vertegenwoordigt in de vragenlijst, terwijl deze wel wordt meegenomen als "meer tevreden" bij de analyse met SPSS. Hierdoor is de hoogte van de score minder betrouwbaar, aangezien een neutrale score niet per se aangeeft dat iemand positief tegen de vraag aankijkt.

De vragen van de schaal "redenen personeel" worden niet geanalyseerd met SPSS. Dit komt omdat dit open antwoorden zijn die enkel kwalitatief kunnen worden geanalyseerd. Dit wordt gedaan door middel van 'clusteren'. Alle antwoorden worden bij overeenkomstige groepen ondergebracht die een bepaalde stelling of mening vertegenwoordigen. Binnen deze groepen worden vervolgens in subgroepen specifieke antwoordengroepen ondergebracht. Vervolgens wordt bekeken hoeveel respondenten hetzelfde antwoord geven binnen een groep en subgroep. Op deze manier wordt een totaalbeeld gevormd.

Hoofdstuk 4. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de procedure en de resultaten van het onderzoek. Allereerst wordt het verloop van het onderzoek besproken. Daarna wordt de samenstelling van de respondenten beschreven. Vervolgens worden de onderzoeksresultaten besproken per deelvraag.

4.1 Procedure en samenstelling onderzoeksgroep

De vragenlijst is verstuurd tijdens de zomervakantie. Tijdens deze periode is een groot aantal Klimbosmedewerkers bij Klimbos Nederland werkzaam. De Klimbosmedewerkers hadden week de tijd om de vragenlijst in te vullen. Dit konden ze doen via hun mobiel in de pauze of via een laptop die aanwezig was op de locaties. Bij de oud-klimbosmedewerkers is enkel een mail gestuurd met het verzoek om de vragenlijst in te vullen.

Als er een te lage respons zou zijn op de digitale vragenlijst, dan was de onderzoeker persoonlijk de locaties van Klimbos Nederland afgegaan om de papieren vragenlijst te overhandigen. Dit bleek echter niet nodig, omdat de respons voldoende was op de digitale vragenlijst.

Van de 100 werkende Klimbosmedewerkers hebben maar liefst 61 medewerkers de digitale vragenlijst ingevuld. Dit is een respons van 61%. Bij de oud-klimbosmedewerkers was de respons een stuk lager. Van de 150 oud-Klimbosmedewerkers hebben 25 mensen de vragenlijst ingevuld. Dit is een respons van 17%. Helaas is door een fout van de onderzoeker de demografische variabele 'leeftijd' niet goed meegenomen in de vragenlijst. Hier kunnen dus geen uitspraken over worden gedaan.

Als naar de resultaten van de vragenlijst wordt gekeken, valt op dat in verhouding relatief veel vrouwen de vragenlijst hebben ingevuld (zie tabel 1). Bij Klimbos Nederland werken over het algemeen namelijk meer mannen dan vrouwen

Tabel 1: Samenstelling respondenten

	Aantal	Aantal man	Aantal vrouw
Werkende Klimbosmedewerkers	61	28	33
Oud-Klimbosmedewerkers	25	16	9
Totaal	86	44	42

Als wordt gekeken naar het opleidingsniveau van de respondenten, dan is te zien dat de meeste Klimbosmedewerkers een afgeronde mbo- of hbo-opleiding hebben of hier nog mee bezig zijn (tabel 2). Een minder groot deel zit nog op het voortgezet onderwijs of heeft dit als hoogst genoten opleiding afgerond.

Tabel 2: Opleidingsniveau respondenten

Opleidingsniveau	Huidige medewerkers (n=61)	Oud medewerkers (n=25)
Vmbo	6,6%	4%
Havo	16,4%	4%
Vwo	6,6%	0%
Mbo	29,5%	40%
Hbo	29,5%	36%
Wo	9,8%	16%
Anders	1,6%	0%
Totaal	100%	100%

4.2 Betrouwbaarheidsanalyse

In de vragenlijst zijn verschillende constructen opgenomen die verschillende aspecten rondom binding inzichtelijk proberen te maken. Dit zijn de volgende constructen: autonomie, verbondenheid, competentie, arbeidsvoorwaarden, en redenen personeel. Gekeken is of de constructen onderling voldoende samenhang hebben. Indien dit het geval is, kan worden gesproken over een betrouwbaar construct. Voor het meten van de samenhang tussen een construct is gebruikgemaakt van de Cronbach's alpha. Hiervoor is een minimale Cronbach's alpha nodig van 0,6 om te spreken van voldoende samenhang (Verhoeven, 2011). In de onderstaande tabel is te zien dat niet alle schalen voldoen aan deze minimale eis van 0,6. Dit zijn 'autonomie' voor de huidige medewerkers en 'arbeidsvoorwaarden' voor zowel de oud-medewerkers als de huidige medewerkers.

Als naar de schaal 'autonomie' wordt gekeken voor de huidige medewerkers, kan worden geconstateerd dat de vragen correct zijn geformuleerd. Er zijn hierbij geen bijzonderheden opgevallen. Tevens is gekeken naar wat met de Cronbach's alpha zou gebeuren wanneer bepaalde vragen uit de autonomieschaal zouden worden verwijderd. Dit gaf alleen een kleine verbetering, met maximaal een Cronbach's alpha van 0,49 bij het verwijderen van de minst correlerende vraag. Daarom kan worden aangenomen dat er eenvoudigweg veel verschillende meningen zijn bij de respondenten en dat deze niet altijd met elkaar correleren.

Bij de schaal 'arbeidsvoorwaarden' is tevens een lage Cronbach's alpha gevonden. Bij de schaal voor 'oude en nieuwe medewerkers' (alle medewerkers samen) en 'oud-medewerkers' vallen er geen dingen op. De vragen zijn goed geformuleerd en zijn begrijpelijk. Als bepaalde items worden weggelaten binnen deze schaal, ontstaat een achteruitgang in de Cronbach's alpha. Dit is dus niet wenselijk. Als wordt gekeken naar de onderlinge vragen van de schalen 'arbeidsvoorwaarden', dan is zichtbaar dat deze vragen onderling weinig met elkaar correleren. Dit komt doordat de vragen bij de schaal 'arbeidsvoorwaarden' veel van elkaar verschillen en niet, zoals de schaal 'competentie' of 'verbondenheid', exact hetzelfde bevragen. Bij de schaal 'arbeidsvoorwaarden' is echter wel bewust gekozen voor deze vragen, omdat deze naar aanleiding van het vooronderzoek relevant werden geacht, ondanks dat ze verder van elkaar verwijderd liggen binnen het construct. Zo was het van belang om een vraag op te nemen omtrent salaris en een vraag rondom de planning. De rest van de constructen heeft wel een Cronbach's alpha boven de 0,6. De vragen correleren onderling dus voldoende (zie tabel 3). De vragen meten daarmee hetzelfde construct.

Tabel 3: Betrouwbaarheidsanalyse per schaal

Schaal	Aantal items	Cronbach's alpha Huidige medewerkers	Cronbach's alpha Oud- medewerkers	Cronbach's alpha nieuwe en oud- medewerkers
Autonomie	6	.44	.79	.61
Competentie	6	.79	.91	.84
Verbondenheid	6	.69	.81	.70
Arbeidsvoorwaarden	5	.62	.40	.57

4.3 Resultaten

De schalen omtrent het inzichtelijk maken van de binding bij de Klimbosmedewerkers is weergegeven in tabel 4. In de tabel zijn gemiddelden weergegeven, evenals de standaarddeviatie. Dit is voor zowel de huidige Klimbosmedewerkers als de oud-klimbosmedewerkers gedaan.

In de tabel is te zien dat zowel de huidige medewerkers als de oud-medewerkers tevreden zijn over de manier waarop het Klimbos met deze bindingsfactoren omgaat. De schaal die over het algemeen het laagst scoort bij zowel de oud-medewerkers als de huidige medewerkers is die van de 'arbeidsvoorwaarden'. Ook deze schaal heeft echter een score boven de 2,5. Daardoor kan aangenomen worden dat de Klimbosmedewerkers over het algemeen genomen tevreden zijn over de arbeidsomstandigheden. Wel moet hierbij benoemd worden dat de schaal 'arbeidsvoorwaarden' op itemniveau grote verschillen vertoont. Bepaalde vragen van deze schaal scoren veel lager, zoals de vraag omtrent het salaris.

Tabel 4: Gemiddelde score op bindingsfactoren

Schaal	Huidige medewerkers (n=61)		Oud-medewerkers (n=25)		Huidige en oud- medewerkers (n=86)	
	Gem	Sd	Gem	Sd	Gem	Sd
Autonomie	3,9	0,39	3,9	0,60	3,9	0,46
Competentie	4,1	0,54	4,4	0,44	4,2	0,53
Verbondenheid	4,1	0,47	4,2	0,66	4,1	0,56
Arbeidsvoorwaarden	3,6	0,57	3,4	0,50	3,5	0,56
Totaal	3,9	0,5	3,9	0,6	3,9	0,6

Aangezien de schaal 'arbeidsvoorwaarden' veel verschillende soorten vragen bevat, is hier ook op itemniveau gekeken naar de antwoorden van de respondenten (tabel 5). Hier is zichtbaar dat er een significant verschil is tussen vraag 1 en de rest van de vragen. Op vraag 1 is lager gescoord. Op de rest van de vragen is hoog gescoord, wat aangeeft dat de deelnemers hier positiever tegenover staan.

Tabel 5: Gemiddelde score itemniveau arbeidsvoorwaarden

Schaal arbeidsvoorwaarden	Huidige medewerkers (n=61)	Oud-medewerkers (n=25)	Huidige en oud- medewerkers (n=86)
	Gem	Gem	Gem
Vraag 1: salaris	2,4	2,1	2,3
Vraag 2: werktijden	3,8	3,6	3,8
Vraag 3: uren	3,9	4,1	3,9
Vraag 4: reistijd	3,9	3,9	3,9
Vraag 5: beschikbaarheid	4,0	3,4	3,8
Totaal	3,6	3,4	3,5

Open vragen van nieuwe en oud-Klimbosmedewerkers

De drie open vragen aan het einde van de vragenlijst zijn kwalitatief verwerkt. Deze hebben betrekking op de deelvraag: “Wat zijn volgens de Klimbosmedewerkers de belangrijkste redenen om een volgend seizoen wel of niet terug te komen bij Klimbos Nederland?” Als naar de onderstaande tabel (tabel 6) wordt gekeken, valt meteen op dat er veel overeenkomsten zijn tussen de antwoorden van de oud-klimbosmedewerkers en de huidige Klimbosmedewerkers. Zo geven ze allebei aan dat ze de werksfeer bij Klimbos Nederland een belangrijke reden vinden om bij het Klimbos te blijven werken. Met name de leuke collega’s worden vaak benoemd als een belangrijke factor. Dit wordt iedere keer weer benoemd, bij alle drie de vragen. Daarnaast wordt veelvuldig aangegeven dat ze het werk leuk vinden om te doen. Hiermee worden dingen benoemd als het geven van instructie of het houden van toezicht in het bos en het helpen van gasten.

Als beter wordt gekeken naar de tweede vraag, “Wat zou voor jou een reden zijn om bij een volgend seizoen niet terug te komen bij Klimbos Nederland?”, dan valt op dat zowel oud-klimbosmedewerkers als de huidige medewerkers aangeven dat ze het salaris te laag vinden (Bij huidige medewerkers is dit 39%, bij oud-medewerkers 30%). Dit komt tevens als belangrijkste factor naar voren bij de derde vraag: “Wat zou het Klimbos moeten doen zodat jij volgend jaar weer terugkeert?” (28%). Daarom kan worden gesteld dat veel Klimbosmedewerkers dit als storende factor zien.

Bij de vragen rondom salaris zijn vier soorten antwoorden gegeven:

1. Het salaris is te laag om fatsoenlijk van rond te komen.
2. Het salaris is te laag voor de verantwoordelijkheid die ik draag. Hierdoor voel ik mij niet serieus genomen.
3. Het salaris is te laag. Ik kan ergens anders meer verdienen.
4. Het salaris is te laag (zonder verdere toelichting).

Punt 1 werd met name benoemd door oud-klimbosmedewerkers. Het beeld dat naar voren komt, is dat zij zeggen dat ze zich genoodzaakt voelden om een andere baan te zoeken. Het salaris was simpelweg te laag om ‘fatsoenlijk’ van te kunnen leven. Dit is was voor hen een reden om ergens anders aan de slag te gaan. Zowel oud-medewerkers als de huidige klimbosmedewerkers benoemen punt 2. Nieuwe medewerkers krijgen evenveel betaald als medewerkers die er al meerdere jaren werken en die meer verantwoordelijkheden en certificaten hebben. Dit vinden de langer werkende werknemers onrechtvaardig. “Iemand met meer ervaring en verantwoordelijkheid zou dit ook moeten terugzien in het loon”, vertelt een medewerker van Klimbos Nederland. Daarnaast noemden de oud-medewerkers en huidige medewerkers punt 3 en 4.

Wat verder naar voren komt bij zowel de oud-medewerkers als de huidige Klimbosmedewerkers, is dat veel medewerkers nog op school zitten en dat dit hun eerste prioriteit heeft. Sommigen zijn gestopt bij het Klimbos, omdat ze ergens stage gingen lopen of een “echte” baan gingen zoeken wanneer ze afgestudeerd waren. Dit is iets waar Klimbos Nederland weinig invloed op kan uitoefenen. Van de huidige medewerkers geeft 30% dit als belangrijkste reden aan. Van de oud-medewerkers geeft 32% dit als belangrijkste reden aan.

Tot slot hebben de medewerkers nog een paar dingen benoemd, zoals het ontbreken van doorgroeimogelijkheden en uitdaging. Zo benoemen sommige medewerkers dat het werk snel eentonig wordt. Andere medewerkers benoemen juist dat dit wel aanwezig is. Daarnaast valt op dat de oud-klimbosmedewerkers meer onzekerheidsfactoren benoemen, zoals de onzekerheid om een volgend seizoen weer aan het werk te kunnen, het overbruggen van de wintermaanden en geen vast contract hebben. Tot slot valt op dat een groot deel van zowel de oud-medewerkers als de huidige

medewerkers aangeeft dat er niet per se iets hoeft te veranderen en dat het Klimbos het prima doet (26% van de huidige medewerkers en 12% van de oud-medewerkers).

In de tabel is ook een categorie “overige zaken” opgenomen. Dit waren nietszeggende antwoorden of antwoorden die dusdanig klein waren in omvang dat werd besloten deze niet mee te nemen in de tabel, om het overzicht te bewaren. Zo werd geantwoord met een punt (.) of werd geantwoord met “nee” of “ja”, terwijl om een open antwoord gevraagd werd.

Tabel 6: Clusters van antwoorden

“Redenen personeel”	Huidige medewerkers (n=61)		Oud-medewerkers (n=25)	
Vraag 1 (Wat zou een reden zijn om terug te komen?)	Leuke collega’s en werksfeer	55%	Leuke collega’s en werksfeer	60%
	Leuk werk	34%	Leuk werk	24%
	Doorgroeimogelijkheden	8%	Doorgroeimogelijkheden	4%
	Overige zaken	3%	Overige zaken	12%
Vraag 2 (Wat zou een reden zijn om niet terug te komen?)	Laag salaris	39%	Laag salaris	30%
	Combineren werk en school	30%	Combineren werk en school	32%
	Saaï werk		Baan met meer zekerheid gevonden	12%
	Werktijden	6%	Overbrugging wintermaanden	12%
	Overige zaken	3%	Overige zaken	14%
		22%		
Vraag 3 (Wat zou moeten veranderen zodat jij weer terugkomt?)	Hoger salaris	28%	Hoger salaris	28%
	Niets veranderen	26%	Meer zekerheid tijdens wintermaanden	16%
	Doorgroeimogelijkheden en uitdaging	13%	Niets, oorzaak ligt extern	12%
	Niets, oorzaak ligt extern	7%	Doorgroeimogelijkheden en uitdaging	8%
	Duidelijke afspraken	5%	Niet ontslagen worden	8%
	Contact houden met elkaar	3%	Contact houden met elkaar	4%
	Overige zaken	18%	Overige zaken	24%
Totaal		100%		100%

Als wordt gekeken naar de eerste stelling die los is opgenomen, “Ik vind het van belang dat ik duidelijkheid krijg over of ik volgend jaar weer bij het Klimbos kan werken”, geven oud-medewerkers een 3,8. Nieuwe medewerkers geven hier gemiddeld een 3,7. Bij de tweede losse stelling, “Ik vind het van belang dat het Klimbos contact onderhoudt gedurende de wintermaanden, geven oud-medewerkers hier gemiddeld een 3,2 en nieuwe medewerkers gemiddeld een 3,5 (zie tabel 7).

Tabel 7: Losse vragen vragenlijst

Schaal arbeidsvoorwaarden	Huidige medewerkers (n=61)	Oud-medewerkers (n=25)	Huidige en oud-medewerkers (n=86)
	Gem	Gem	Gem
Vraag 1: contact onderhouden	3,5	3,2	3,4
Vraag 2: duidelijkheid volgende seizoen	3,7	3,8	3,7
Gemiddeld	3,6	3,5	3,6

4.4 Resultaten per deelvraag

4.4.1 Resultaten deelvraag 1

Om de eerste deelvraag: "In welke mate kunnen de Klimbosmedewerkers autonoom handelen binnen Klimbos Nederland?" te kunnen meten, is de schaal "Autonomie" opgenomen in de vragenlijst. Zes vragen zijn samengesteld die dit construct vertegenwoordigen. Om een antwoord te geven op de deelvraag is gebruikgemaakt van beschrijvende statistiek in combinatie met een kort literatuuronderzoek.

Binnen deelvraag 1 kan worden geconcludeerd dat zowel de huidige medewerkers als de oud-klimbosmedewerkers vinden dat ze voldoende autonoom kunnen handelen bij Klimbos Nederland. Hier scoren de oud-Klimbosmedewerkers en de huidige Klimbosmedewerkers een 3,9. Dit is een hoge score. Als echter beter naar de vragen wordt gekeken, valt op dat vraag twee, "Op mijn werk heb ik vaak het gevoel dat ik moet doen wat anderen mij opdragen", iets lager scoort. Hier wordt gemiddeld 3,1 op gescoord. Dit is tevens het geval bij vraag drie: "Als ik mocht kiezen, zou ik mijn werk anders aanpakken". Hier wordt gemiddeld een 3,8 gescoord. De vragen zijn echter wel goed gehercodeerd. Het blijkt dat deze vragen in sterkere mate het begrip 'autonomie' bevragen. De vragen die het hoogst scoorden in de schaal, waren vragen die meer raakvlakken hadden met in hoeverre de Klimbosmedewerkers zich gewild en geliefd voelden op het werk. Deze vragen meten ook autonomie, maar zijn minder expliciet geformuleerd. De vragen die in grotere mate autonomie meten, scoren dus iets lager. Dat kan betekenen dat de Klimbosmedewerkers wel voldoende autonomie ervaren, maar dat hier wellicht nog iets in kan worden verbeterd.

Deelvraag 1 kan daarmee worden beantwoord met: de respondenten vinden dat zij in ruime mate autonoom kunnen handelen binnen Klimbos Nederland.

4.4.2 Resultaten deelvraag 2

Om de tweede deelvraag te kunnen beantwoorden: "In welke mate voelen de Klimbosmedewerkers zich verbonden met collega's?", is de schaal "Verbondenheid" samengesteld. Ook hier zijn zes vragen voor samengesteld, die samen dit construct vertegenwoordigen. Om een antwoord te geven op de deelvraag is tevens gebruikgemaakt van beschrijvende statistiek in combinatie met een kort literatuuronderzoek.

Geconcludeerd dat Klimbosmedewerkers zich erg met elkaar verbonden voelen. Hier scoorden oud-medewerkers een score van 4,2 en de huidige medewerkers een score van 4,1. Als wordt gekeken op itemniveau, dan zijn hier geen grote verschillen te zien. Wel valt op dat op vraag vier en zes lager is gescoord dan op de overige vragen (respectievelijk 3,8 en 3,3). Deze vragen zijn: "Ik kan met anderen op het werk praten over wat ik echt belangrijk vind" en "De mensen op mijn werk zijn goede vrienden van mij". Dit zijn vragen die in extremere maten zijn geformuleerd. Het is logisch dat deze vragen wat lager uitvallen dan de rest.

Geconcludeerd kan dus worden dat het personeel van Klimbos Nederland goed met elkaar overweg kan. Tegelijkertijd is niet iedereen elkaars beste vrienden. Dit komt overeen met de antwoorden die werden gegeven op de open vragen. Hier kwam tevens een duidelijk naar voren dat de medewerkers aangeven leuke collega's te hebben en hier goed mee op te kunnen schieten.

Op grond van deze score kan deelvraag 2 dus worden beantwoord met: de Klimbosmedewerkers voelen zich zeer verbonden met collega's.

4.4.3 Resultaten deelvraag 3

Om de derde deelvraag te kunnen beantwoorden: "In welke mate voelen de Klimbosmedewerkers zich competent binnen Klimbos Nederland?", is de schaal "Competentie" samengesteld. Ook hier zijn zes vragen voor samengesteld, die samen dit construct vertegenwoordigen. Om een antwoord te

geven op de deelvraag, is tevens gebruikgemaakt van beschrijvende statistiek in combinatie met een kort literatuuronderzoek.

Bij deze deelvraag komt eveneens naar voren dat Klimbosmedewerkers zich erg competent voelen. Hier scoorden de huidige medewerkers 4,1 en de oud-medewerkers 4,3. Als wordt gekeken naar de vragen van de schaal, dan zijn hier zeer kleine verschillen in te vinden. Op elke vraag wordt ongeveer 4,1 gescoord. Dit geldt voor zowel de oud-klimbosmedewerkers evenals de huidige Klimbosmedewerkers. Gesteld kan dus worden dat Klimbosmedewerkers zich zeer competent voelen bij hun werkzaamheden bij Klimbos Nederland.

4.4.4 Resultaten deelvraag 4

Om de vierde deelvraag te kunnen beantwoorden: "In welke mate zijn de Klimbosmedewerkers tevreden over hun arbeidsvoorwaarden binnen Klimbos Nederland?", is de schaal "Arbeidsvoorwaarden" samengesteld. Hier zijn vijf vragen voor samengesteld, die samen dit construct vertegenwoordigen. Om een antwoord te geven op de deelvraag, is tevens gebruikgemaakt van beschrijvende statistiek in combinatie met een kort literatuuronderzoek.

De huidige klimbosmedewerkers scoren een 3,6 en de oud-Klimbosmedewerkers een 3,4 bij deze schaal. Deze score is voldoende. Ook is gekeken op itemniveau. Hier komt duidelijk naar voren dat vraag één erg afwijkt van de rest van de vragen. Dit is de vraag omtrent de tevredenheid over de hoogte van het salaris. Hier is gemiddeld een 2,3 gescoord, terwijl de gemiddelden van de overige vier vragen 3,8 zijn. Hier reageren zowel de oud-medewerkers als de huidige Klimbosmedewerkers erg negatief op.

Gesteld kan worden dat de Klimbosmedewerkers over het algemeen tevreden zijn over hun arbeidsomstandigheden bij Klimbos Nederland. De enige uitzondering is het salaris. Hier zijn ze ontevreden over.

4.4.5 Resultaten deelvraag 5

Om de vijfde deelvraag, "Wat zijn volgens de Klimbosmedewerkers de belangrijkste redenen om een volgend seizoen wel of niet terug te komen bij Klimbos Nederland?", te kunnen beantwoorden, is de schaal "Redenen personeel" samengesteld. Hier zijn drie open vragen voor samengesteld, die dit construct vertegenwoordigen. Deze gegevens kunnen niet kwantitatief worden verwerkt. Daarom is gekozen voor een kwalitatieve analyse.

Binnen deelvraag vijf komt een aantal overeenkomstige factoren naar voren. Als sterkste factor komt het lage loon naar voren, net als onzekerheidsfactoren die spelen onder het personeel, zoals het contract, de winterperiode overbruggen en beperkte doorgroeimogelijkheden. Daarnaast zijn er veel aan school gebonden oorzaken, waardoor de medewerkers niet langer bij het Klimbos kunnen werken. Een vierde van de respondenten vindt alles prima verlopen en ziet geen directe punten voor verbetering.

4.4.6 Losse vragen

Op de tweede overige, losse vragen: "Ik vind het belangrijk dat ik duidelijkheid krijg over of ik volgend jaar weer bij het Klimbos kan werken" en "Ik vind het belangrijk dat het Klimbos contact onderhoudt gedurende de wintermaanden", wordt hoog gescoord. Op de eerste vraag wordt gemiddeld 3,7 gescoord door de nieuwe medewerkers en gemiddeld 3,8 door de oud-medewerkers. Bij de tweede vraag scoren de huidige klimbosmedewerkers gemiddeld 3,5 en de oud-medewerkers gemiddeld 3,2. Geconcludeerd kan dus worden dat zowel de huidige medewerkers als de oud-klimbosmedewerkers de meerwaarde zien van het duidelijk aangeven of ze welkom zijn bij een volgend seizoen. Daarnaast staan ze positief tegenover het onderhouden van het contact gedurende de winterperiode.

Hoofdstuk 5. Conclusie, discussie en advies

In dit hoofdstuk wordt de conclusie van dit onderzoek beschreven. Daarnaast worden discussiepunten beschreven. Tot slot worden aanbevelingen gegeven op grond van de onderzoeksresultaten voor Klimbos Nederland.

5.1 Conclusie

Bij de eerste deelvraag, “In welke mate kunnen de Klimbosmedewerkers autonoom handelen binnen Klimbos Nederland?”, kan worden gesteld dat de klimbosmedewerkers in ruime mate autonoom kunnen handelen. Ze kunnen zelf beslissingen nemen en ervaren keuzevrijheid bij hun dagelijkse werkzaamheden. De medewerkers scoren echter wel iets lager in vergelijking met de schalen “Competentie” en “Verbondenheid”. Hier valt mogelijk dus nog wat winst te behalen.

Bij deelvraag twee, “In welke mate voelen de Klimbosmedewerkers zich verbonden met collega’s?”, kan worden geconcludeerd dat de Klimbosmedewerkers zich erg verbonden voelen met elkaar. De Klimbosmedewerkers kunnen goed met elkaar opschieten en hebben onderling veel plezier. Er is een hoge groepscohesie op het werk. De leuke collega’s en de goede werksfeer zijn een belangrijke reden om bij het Klimbos te blijven werken.

Deelvraag drie: “In welke mate voelen de klimbosmedewerkers zich competent binnen Klimbos Nederland?”, scoort eveneens hoog. Op deze schaal wordt gemiddeld genomen het hoogste gescoord van de vragenlijst. De klimbosmedewerkers voelen zich in hoge mate competent bij Klimbos Nederland. Ze vinden het werk niet te moeilijk om te doen. Ze ervaren de werkzaamheden als een uitdaging. Ze vinden het werk bij Klimbos Nederland niet te makkelijk, maar ook niet te moeilijk. Het ligt dicht bij hun ideale belastingniveau.

Op basis van deelvraag vier: “In welke mate zijn de Klimbosmedewerkers tevreden over hun arbeidsvoorwaarden bij Klimbos Nederland?”, kan gesteld worden dat de Klimbosmedewerkers in hoge mate tevreden zijn over hun arbeidsvoorwaarden. De vragen in deze schaal zijn specifiek vormgegeven naar aanleiding van het vooronderzoek. Het blijkt dat deze factoren minder storend zijn dan naar aanleiding van het vooronderzoek gedacht werd. De medewerkers ervaren de lange werktijden en reistijd bijvoorbeeld niet als storend. Ook ervaren ze geen ergernissen rondom het inplannen. Wel blijkt het te kloppen dat de klimbosmedewerkers zich in hoge mate storen aan het lage loon.

Als naar deelvraag vijf wordt gekeken: “Wat zijn volgens de Klimbosmedewerkers de belangrijkste redenen om een volgend seizoen wel of niet terug te komen bij Klimbos Nederland?”, dan blijken de belangrijkste factoren om wel terug te komen de leuke werksfeer en het leuke werk bij Klimbos Nederland te zijn. De belangrijkste factoren om niet terug te komen zijn het lage loon, onzekerheidsfactoren door het seizoensmatige karakter en het combineren van het werken bij Klimbos Nederland met een studie. Tevens valt op dat een deel van de medewerkers geen noodzaak tot verbeteringen ziet en dat ze alles prima vinden gaan.

Uit het onderzoek blijkt dat Klimbos Nederland voldoende aandacht besteedt aan de psychologische factoren ‘autonomie’, ‘competentie’ en ‘verbondenheid’. Zowel de oud-klimbosmedewerkers als de huidige klimbosmedewerkers zijn hier zeer tevreden over. Mogelijk is nog winst te behalen omtrent het vergroten van het autonomiegevoel, aangezien hier over het algemeen iets lager op wordt gescoord in vergelijking met ‘competentie’ en ‘verbondenheid’. Dit autonomiegevoel is echter nu ook al in ruime mate aanwezig bij Klimbos Nederland.

De grootste storende factor is het lage salaris. Ook komt naar voren dat de onzekerheid rondom het seizoensmatige karakter van Klimbos Nederland ervoor zorgt dat mensen minder snel terugkomen bij een nieuw seizoen. School is een van de belangrijkste factoren voor het niet terugkeren bij een volgend seizoen. Dit komt doordat dit de hoogste prioriteit heeft voor de meeste Klimbosmedewerkers, en dit dus de voorkeur krijgt.

Naast deze belemmerende factoren zijn de Klimbosmedewerkers over het algemeen tevreden over Klimbos Nederland. Dit komt vooral door het personeel en de werkzaamheden zelf. Er is een leuke werksfeer bij Klimbos Nederland en collega's kunnen goed met elkaar opschieten. Ook het werk zelf vinden de medewerkers leuk. Deze resultaten komen duidelijk naar voren bij zowel de huidige Klimbosmedewerkers, als de oud-klimbosmedewerkers. Dat geeft aan dat dit al langere tijd speelt bij Klimbos Nederland en al meerdere jaren zo wordt ervaren.

Als wordt gekeken naar de hoofdvraag, "In welke mate zijn de medewerkers van Klimbos Nederland verbonden met de organisatie?" dan kan worden gesteld dat de Klimbosmedewerkers zich in ruime mate verbonden voelen met de organisatie.

5.2 Discussie

Bij het opstellen van de vragenlijst is gebruikgemaakt van de W-BNS. Hiervan zijn de volgende schalen gebruikt: autonomie, verbondenheid en competentie. In de vragen van deze vragenlijst stonden een paar grammaticale fouten. Deze zijn eruit gehaald. Omdat deze vragen zijn aangepast, is mogelijk de begripsvaliditeit van de vragen achteruitgegaan. Daardoor kunnen met minder zekerheid uitspraken worden gedaan over de resultaten.

Daarnaast is er geen controle geweest op de omgeving van de respondenten. De respondenten kregen de vragenlijst via de mail toegestuurd en konden deze tijdens werktijd invullen, maar ook op een ander tijdstip. Hierdoor was er geen gestandaardiseerde omgeving aanwezig. Een respondent die het druk heeft op het werk en de vragenlijst tijdens het eten van een broodje snel invult, kan deze anders invullen dan wanneer hij deze rustig thuis zou invullen. Dit risico was echter van tevoren bekend. De onderzoeker heeft besloten om de vragenlijsten toch op deze manier te sturen, vanwege de complicaties voor het standaardiseren. De Klimbossen, en dus ook de medewerkers, liggen namelijk geografisch ver uit elkaar. Dit heeft echter mogelijk wel invloed gehad op de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten. Als medewerkers de vragenlijst in een andere omgeving invullen, kan dit effect hebben hun gemoedstoestand. Dat kan weer gevolgen hebben voor hoe diegene op de vragen antwoord geeft. Veel vragenlijsten werden digitaal ontvangen op verschillende tijdstippen, zoals vroeg in de ochtend en laat in de avond. Dit suggereert inderdaad dat deze klimbosmedewerkers de vragenlijst buiten werktijd hebben ingevuld in een onbekende omgeving.

Ook is de respons van de oud-Klimbosmedewerkers gering: slechts 25 oud-medewerkers hebben de vragenlijst ingevuld. Daartegenover hebben 61 huidige Klimbosmedewerkers de vragenlijst ingevuld. Deze lage respons van oud-medewerkers kan invloed hebben op de mate waarin een uitspraak kan worden gedaan over deze groep medewerkers. Aangezien dit onderzoek gaat over een hogere terugkeer van Klimbosmedewerkers, is het met name van belang om te kijken hoe oud-Klimbosmedewerkers tegen het Klimbos aankijken. Dat komt doordat de medewerkers die nog wel werken bij het Klimbos wellicht positiever staan tegenover de organisatie. Hierdoor zijn de onderzoeksresultaten van de oud-klimbosmedewerkers van groter belang dan die van de huidige Klimbosmedewerkers. Helaas heeft juist deze groep een lage respons ($n=25$), terwijl de huidige Klimbosmedewerkers een hoge respons hebben ($n=61$). Dit kan invloed hebben op in welke mate betrouwbare uitspraken kunnen worden gedaan over de onderzoeksresultaten.

Tot slot is er een fout gemaakt bij het invoeren van de vragenlijst met het digitale platform 'Survio'. De demografische vraag omtrent de leeftijd is hierdoor niet meegenomen in de vragenlijst. Mogelijk waren hier interessante zaken uit voortgekomen die nu onbekend zijn gebleven.

5.3 Aanbevelingen

Uit het onderzoek volgen een aantal aandachtspunten die mogelijk een gunstig effect hebben op de terugkeer van medewerkers bij een nieuw seizoen.

In het onderzoek werd als grootste storende factor steeds de hoogte van het salaris benoemd. In eerste instantie wordt dus geadviseerd om te kijken of een verhoging van het loon opweegt tegenover het steeds opnieuw inwerken en werven van personeel. Mocht blijken dat dit niet opweegt tegen een bepaalde loonsverhoging, dan kan hier op worden ingespeeld. Een vervolgonderzoek zou deze verschillen nog scherper in kaart kunnen brengen. Tijdens dit vervolgonderzoek kan dieper in worden gegaan op de huidige verloning van het personeel. Zo kan worden gekeken hoeveel het kost om ieder jaar nieuw personeel te werven en op de leiden. Vandaaruit kan worden gekeken of deze inwerkkosten opwegen tegen een verhoging van het loon. Vervolgens kan worden gekeken of dit ook daadwerkelijk zorgt voor een hogere terugkeer bij een volgend seizoen, wat uiteindelijk kan zorgen voor een kostenbesparing.

Een storende factor voor personeel dat al langer bij het Klimbos werkzaam is, is dat ze zich niet erkend voelen met het loon dat ze krijgen uitbetaald. Dit staat niet in verhouding tot hun verantwoordelijkheden en ervaring. Het is van belang om deze medewerkers beter te belonen voor hun inzet en verantwoordelijkheid, en zo expertise binnen de organisatie te houden. Dit kan worden gedaan door een loonsverhoging bij bepaalde functies met meer verantwoordelijkheid of door een andere soort beloning. Daarnaast kan deze erkenning worden gestimuleerd door terugkerende medewerkers te belonen. Zo zou een medewerker die al een seizoen bij het Klimbos heeft gewerkt bij terugkeer een hoger basisloon kunnen ontvangen. Op deze manier is de drempel om te vertrekken mogelijk kleiner. De onderzoeker is van mening dat dit niet per se een hoge loonsverhoging hoeft te zijn. Wat belangrijk is, is dat de medewerker zich erkend voelt in zijn maatschappelijke positie (Zimbardo, Johnson, McCann & Moons, 2016). Als iemand meer verantwoordelijkheden heeft, maar hier geen maatschappelijke compensatie voor ziet, zorgt dit voor een gevoel van onrechtvaardigheid (Vonk, 2012). Geld is een significante maatstaaf waarmee iemands maatschappelijke waarde wordt bepaald (Zimbardo, Johnson, McCann & Moons, 2016). Daarom wordt hier als eerste aan gedacht. Mocht dit echter niet haalbaar of wenselijk zijn, dan kan deze erkenning ook worden gegeven door een andere vorm die dezelfde status vertegenwoordigt als een loonsverhoging. Dit kan bijvoorbeeld worden gedaan door iemand een hogere titel te geven of een ander soort privilege. Zo kan een medewerker wellicht extra vrije dagen opnemen, vaker gratis klimmen met familie en vrienden in de verschillende Klimbossen, voorrang krijgen binnen de tijden die hij of zij wenst te werken of een titel als "Begeleidingscoördinator Klimbos Nederland" krijgen, waarbij hij of zij meer inspraak (en dus erkenning) heeft in zaken die spelen bij Klimbos Nederland.

Deze privileges kunnen vervolgens verhoogd worden naarmate iemand langer bij het Klimbos werkt. Zo kan iemand na het eerste jaar de titel "Klimbegeleider gevorderd" krijgen, na het tweede jaar "Senior klimbegeleider" en na het derde jaar "Klimcoördinator", met een oplopende lijn van privileges die zijn of haar status benadrukken. Deze oplopende lijn heeft tevens het effect dat mensen minder snel de organisatie verlaten naarmate ze hier langer werken. Dit komt, omdat bij mensen sprake is van het 'sunk cost effect' (Friedman, Pommerenke, Lukose, Milam & Huberman, 2007). Dit houdt in dat mensen moeilijker van iets afstand kunnen nemen naarmate ze hier al veel in hebben geïnvesteerd. In het voorbeeld van de verschillende titels heeft iemand al verschillende jaren geïnvesteerd om een bepaalde titel (en privileges) te behalen en zou hij of zij het opgebouwde goed kwijtraken als hij of zij

de organisatie verlaat. Hierdoor blijven mensen mogelijk langer in dienst (Friedman, Pommerenke, Lukose, Milam & Huberman, 2007).

Daarnaast volgde kwam uit het onderzoek dat zowel de oud-klimbosmedewerkers als de huidige medewerkers voorstander zijn van voor het beter onderhouden van contact gedurende de wintermaanden (zie tabel 7). Om de binding met de medewerkers te behouden, is het van belang om de winter regelmatig contact met hen op te nemen. Het abrupt verbreken van het contact voor een aantal maanden doet dit geen goed (Mishra et al., 2014). Daarom wordt het advies gegeven hier meer aandacht aan te besteden. Zo kunnen een paar ‘terugkomdagen’ worden gehouden. Op deze dagen gaat het team met elkaar klimmen bij hun eigen Klimbos. Hierna kan nog gezamenlijk een drankje worden gedronken op locatie. Dit is een eenvoudige manier om contact te onderhouden met het personeel, terwijl hier zo goed als geen kosten aan zijn verbonden. Ook zou een van deze terugkomdagen kunnen inhouden dat een aantal buitenspellen wordt georganiseerd op de Klimboslocatie. Ook zou het personeel met elkaar een drankje kunnen drinken bij een horecagelegenheid o. Of een uurtje met uurtje met elkaar kunnen doorbrengen bij een activiteitscentrum, zoals een bowlingbaan. Dit zijn allemaal goedkope manieren om de “bonding” met het personeel te onderhouden gedurende de winterperiode.

Ook gaf een aantal Klimbosmedewerkers aan dat zij te veel onzekerheden ervaren omtrent het volgende seizoen en het overbruggen van de winterperiode. Het Klimbos zou deze onzekerheid mogelijk kunnen verkleinen door aan het einde van het seizoen meer duidelijkheid te geven omtrent het volgende seizoen en of de Klimbosmedewerkers dan weer welkom zijn. Dit kan Klimbos Nederland kracht bijzetten door middel van een mail of brief waarin beide partijen instemmen om een volgend seizoen weer een samenwerking aan te gaan. Op deze manier heeft de Klimbosmedewerker meer zekerheid en is er tevens een ‘commitment’ aangegaan, wat eveneens meer duidelijkheid schept voor de organisatie.

Tot slot werd een aantal keer benoemd dat er te weinig variatie is in de werkzaamheden en er een tekort is aan doorgroeimogelijkheden. Dit ondermijnt allemaal voor een groot deel het gevoel van competentie (Ryan et al., 2008). Wellicht kunnen dat er extra taken en rollen worden gecreëerd om dit tegen te gaan. Tevens kunnen deze duidelijkheid scheppen. Nu is de ‘dagmanager’ verantwoordelijk voor het hele Klimbos. De rest heeft echter een gelijke functie. Mogelijk dat een eindverantwoordelijke voor het toezicht in het bos worden aangesteld, net als een verantwoordelijke voor de horecagelegenheid en voor de interventies. Op deze manier blijven medewerkers uitgedaagd en blijven ze zichzelf ontwikkelen. Er werken verschillende managers bij Klimbos Nederland. Daardoor weet niet iedere manager wat een medewerker wel of niet kan, of hoe lang iemand al dezelfde taken uitvoert (zoals instructie geven of in de horeca werken). Wellicht kan dit binnen het management worden besproken en worden bijgehouden. Zo kan tijdens de managementvergaderingen ieder personeelslid kort worden besproken en kan worden besproken wat diens wensen en aandachtspunten zijn. Hierdoor is de ‘dagmanager’ altijd de op hoogte van iemands wensen en kan hij of zij hier ook actief op aansturen. Wat nog belang is, is wellicht het feit dat de dagmanagers met enige regelmaat bij het personeel checken of zij nog voldoende uitdaging ervaren bij de werkzaamheden. Mocht dit niet het geval zijn, dan kan worden gekeken waar de interesses en competenties van die klimbosmedewerker liggen, en kan diegene met deze nieuwe werkzaamheden aan de slag gaan.

Daarbuiten komen factoren naar voren waar weinig aan kan worden gedaan. Dit zijn met name aan school gebonden oorzaken, zoals het lopen van stages en het zoeken van een baan die beter aansluit bij de opleiding. Dit is logisch, aangezien de meeste Klimbosmedewerkers nog student zijn die het

werk vaak als tijdelijk zien. Ook geeft een groot deel van de kimbosmedewerkers aan dat zij geen verbeterpunten zien bij Klimbos Nederland en dat ze de huidige gang van zaken prima vinden verlopen.

Literatuurlijst

- Aldenhoven, S., & Reijnders, M. (2008). De impact van generatie Y op IT. Geraadpleegd op 22 mei 2019 van: https://scholar.google.nl/scholar?hl=nl&as_sdt=0%2C5&q=generatie+y&btnG=
- Alejandro Perez, S., & Lautenbach, H. (z.d.-a). NEETs: jongeren die geen opleiding volgen en niet Werken. Geraadpleegd op 9 mei 2019, van https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Gd6vUrUfJCQJ:https://www.cbs.nl/-/media/_pdf/2018/16/2018st06%2520neets.pdf
- Buschman, M. (2019, 21 mei). *7 verschillen tussen een groep en een team*. Geraadpleegd op 11 oktober 2019, van <https://courijs.com/7-verschillen-tussen-een-groep-en-een-team/>
- Centraal bureau voor statistieken. (2018, 14 maart). Geraadpleegd 2 juli 2019, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/11/meer-mensen-wisselen-van-beroep>
- Norazian, A., & Khalip, D. (2016). *A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. Geraadpleegd op 11 oktober 2019, van http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:XRHpji5ah5MJ:hrmars.com/hrmars_papers/A_three-Component_Conceptualization_of_Organizational_Commitment.pdfDeci,
- E.L. & Ryan, R.M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 319-338
- De carrières van millennials: een visie op 2020. (2020). Geraadpleegd van <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:8MnWGXmOLdGJ:https://manpowergroup.nl/wp-content/uploads/2017/11/Millennials-een-visie-op-2020-ManpowerGroup-2016.pdf+&cd=10&hl=nl&ct=clnk&gl=nl>
- Dartey-Baah, K., & Kofi Amoako, G. (2011). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective. Geraadpleegd op 15 mei 2019 van: [Ghttps://doi.org/https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30917447/535.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1558011056&Signature=YhjJAS7rTDpRVK9ayeEYfi3XC3Y%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Dapplication_of_Frederick_Herzbergs_Two-F.pdf](https://doi.org/https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30917447/535.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1558011056&Signature=YhjJAS7rTDpRVK9ayeEYfi3XC3Y%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Dapplication_of_Frederick_Herzbergs_Two-F.pdf)
- Eekhof, J.A.H., Mol, S.S.L., & Pielage, J.C., 1992, Is doorgaans vaker dan dikwijls, of hoe vaak is soms? *Nederlands Tijdschrift voor Geneeskunde*, 136, 41-42.
- Friedman, D., Pommerenke, K., Lukose, R., Milam, G., & Huberman, B. (2007, 1 maart). Searching for the sunk cost fallacy. Geraadpleegd op 10 oktober 2019, van <https://link.springer.com/article/10.1007/s10683-006-9134-0>
- Gezondheid, relaties en werk belangrijker voor geluk dan geld. (2016, 5 april). Geraadpleegd op 9 mei 2019, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/11/gezondheid-relaties-en-werk-belangrijker-voor-geluk-dan-geld>
- Hoftijzer, M., & Korte, P. (2013). *Enquêtes opstellen*. Geraadpleegd op 21 september 2019, van [http://www.cs.ru.nl/%7Etomh/onderwijs/om2+\(2005\)/om2_files/syllabus/surveys.pdf](http://www.cs.ru.nl/%7Etomh/onderwijs/om2+(2005)/om2_files/syllabus/surveys.pdf)
- Jadach, M. (2011, 15 november). Jobhoppen. Geraadpleegd 2 juli 2019, van <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:GkE1idcvKNoJ:https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/219128/Jadach%203269876.pdf?sequence=1+>
- James, E., Northan, L., & Stoltenberg, C. (1986). *Self-Efficacy Expectancy, Outcome Expectancy, and Outcome Value: Relative Effects on Behavioral Intentions*. Geraadpleegd op 9 oktober 2019, van https://www.researchgate.net/profile/James_Maddux/publication/232581420_Self-Efficacy_Expectancy_Outcome_Expectancy_and_Outcome_Value_Relative_Effects_on_Behavioral_Intentions/links/5779593a08ae1b18a7e62107.pdf
- Nardi, B., & Whittaker, S. (z.d.). *The Place of Face-to-Face Communication in Distributed Work*. Geraadpleegd van <https://pdfs.semanticscholar.org/35d9/fb3e8a153775a494e055c03caf87c8e5de0c.pdf>
- Mat Ali, S., Said, N. A., Yunus, N. M., Abd Kader, S. F., Ab Latif, D., & Munap, R. (2014, 15

- mei). Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to Job Satisfaction. Geraadpleegd 16 mei 2019, van <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814028286>
- Meyer, j.p., & Allen, N.J (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Geraadpleegd 24 mei 2019, van <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229190011Z>
- Meyer, j. p., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the Workplace. Geraadpleegd 24 mei 2019, van <https://books.google.nl/books?id=jn4VFpFJ2qQC>
- Meyer, j.p., Stanley D J, Herscovitch L and Topolnytsky L (2002), "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 61, pp. 20-52
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225–238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*. Geraadpleegd op 16 september 2019 van: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2329488414525399>
- Moss, S. (2016). *The overjustification effect / Dr Simon Moss / - Sicotests*. Geraadpleegd op 21 September 2019, van <http://www.sicotests.com/psyarticle.asp?id=389>
- Levin, S., Van Laar, C., & Sidanius, J. (z.d.-a). SAGE Journals: Your gateway to world-class research journals. Geraadpleegd op 9 mei 2019, van <https://journals.sagepub.com/action/cookieAbsent>
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing*, 17, 460-469. Doi: 10.2307/3150499
- Passchier, J. (2018). Meeste baanwisselaars zijn jong of hoogopgeleid. Geraadpleegd 2 juli 2019, van <https://www.intermediair.nl/carriere/carriereontwikkeling/meeste-baanwisselaars-zijn-jong-of-hoogopgeleid>
- Pink, D.H. (2010). *Drive. De verassende waarheid over wat ons motiveert*. Antwerpen/Amsterdam: Business contact.
- Saileela, K., & Thiruchanuru, S. (2017). Capturing the Nature of Generations at Workplace. Geraadpleegd op 21 september 2019, van https://www.researchgate.net/profile/Swetha_Thiruchanuru/publication/329337372_Capturing_the_Nature_of_Generations_at_Workplace/links/5c024ed1a6fdcc1b8d4d6c48/Capturing-the-Nature-of-Generations-at-Workplace.pdf
- Stronks, I., Werkman, I., & Soomers, K. (z.d.). De Rol van Transformationeel Leiderschap en Organisatietype bij Psychologische Basisbehoeften: Zelfdeterminatie in een Organisatiecontext. Geraadpleegd op 20 juli 2019, van https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:m3hLB_y4IA8J:https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/345210/Zelfdeterminatietherie%2C%20I.%20Stronks%20%2082017%29.pdf?sequence=2&isAllowed=y+
- Reijniers, S. (2007 mei). De intrinsieke motivatie van medewerkers tijdens een internopleidingstraject. Geraadpleegd op 9 oktober 2019, van https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:g_TSYw1qRv0J:https://essay.utwente.nl/820/1/scriptie_Reijniers.pdf+
- Richard, R., & Edward, D. (2000). Pardon Our Interruption. Geraadpleegd op 9 mei 2019, van <https://psycnet.apa.org/fulltext/2000-13324-007.html>
- Ryan, R., Huta, V., & Deci, E. (2008b, 1 januari). Living well: a self-determination theory perspective on eudaimonia. Geraadpleegd op 9 mei 2019, van <https://link.springer.com/article/10.1007/s10902-006-9023-4>
- Toename flexwerk vooral bij jongeren met bijbanen. (2018, 23 april). Geraadpleegd 10 juli 2019, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/17/toename-flexwerk-vooral-bij-jongeren-met-bijbanen>

- Valkeneers, G., Deckmyn, D., & Mestdag, S. (2011b). Gedrag in organisaties: de basis. In (pp. 218–239). Acco.
- Valkeneers, G., Deckmyn, D., & Mestdag, S. (2011b). Gedrag in organisaties: de basis. In (pp. 99–101). Acco.
- Van den Berg, H., Dirven, H., & Gielen, W. (2019). *2018 in cijfers De arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 11 oktober 2019, van https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zslW8ZRrPeEJ:https://www.cbs.nl/-/media/_pdf/2019/16/dearbeidsmarktincijfers2018.pdf+-/media/_pdf/2019/16/dearbeidsmarktincijfers2018.pdf+
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). De basisbehoeften van de Zelf-Determinatie Theorie: een samenvatting van de literatuur. *Over. Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WAV*, 26(2), 67-74
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De zelf-Determinatie Theorie: Kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. Geraadpleegd op 5 april 2019 van: <http://www.psychopraktisch.nl/pages/docs/Kwalitatief%20goed%20motiveren%20op%20de%20werkvloer%20Van%20den%20Broeck,%202009.pdf>
- Van den Brande, I., Janssens, M., Sels, L., & Overlaet, B. (2002). Psychologische contracten in Vlaanderen. *Over Werk Tijdschrift van het Steunpunt WAV*, 12(01), 171-175.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* (4^e druk). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers
- Vijftig jaar minimumloon. (2019, 22 februari). Geraadpleegd 10 juli 2019, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/08/vijftig-jaar-minimumloon>
- Wie zijn de grootste jobhoppers? | Brandchart. (2019, 25 juni). Geraadpleegd 2 juli 2019, van <https://brandchart.nl/jobhoppers/>
- Wilhagen, T., Peijen, R., Dekker, R., & Bekker, S. (2014). Het perspectief van jongeren op de Nederlandse arbeidsmarkt. Geraadpleegd op 10 juli 2019, van https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:4GC2Ff7xiz0J:scholar.google.com/+bijbaan+jongeren&hl=nl&as_sdt=0,5
- Zimbardo, P. G., Johnson, R. L., McCann, V., & Moons, A. (2016). *Psychologie: een inleiding*. Benelux: Pearson.

Bijlagen

Bijlage 1 Vragenlijst huidige Klimbos medewerkers

Beste Klimbosmedewerker. De onderstaande vragenlijst is opgesteld om inzichtelijk te krijgen op welke terreinen Klimbos Nederland zichzelf nog kan ontwikkelen omtrent de binding en tevredenheid van hun personeel. De vragenlijst zal slechts 5 minuten duren en is volledig *anoniem*. Mochten je nog vragen hebben dan kan je de onderzoeker benaderen via het mailadres: 419879@student.saxion.nl

Geef antwoord op de stellingen en geef aan in hoeverre dit voor jou van toepassing is. Sla geen vragen over tenzij dit staat aangegeven.

Geslacht:

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

Leeftijd:

Opleidingsniveau

- ☐ VMBO
- ☐ HAVO
- ☐ VWO
- ☐ MBO
- ☐ HBO
- ☐ WO
- ☐ Anders

Autonomie

1. Ik heb het gevoel dat ik mezelf kan zijn op mijn werk

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

2. Op mijn werk heb ik vaak het gevoel dat ik moet doen wat anderen mij opdragen

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

3. Als ik mocht kiezen, dan zou ik mijn werk anders aanpakken

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens

- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

4. Mijn taken op het werk stemmen overeen met wat ik echt leuk vind om te doen

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

5. Ik voel mij vrij mijn werk te doen zoals ik denk dat goed is

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

6. Op mijn werk, voel ik mij gedwongen dingen te doen die ik niet wil doen

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

Competentie

7. Ik voel mij niet competent in mijn werk

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

8. Ik heb de taken op mijn werk goed onder de knie

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

9. Ik voel mij bekwaam in mijn werk

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens

- Helemaal mee eens

10. Ik twijfel eraan of ik mijn werk goed uitvoer

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

11. Ik ben goed in mijn werk

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

12. Ik heb het gevoel dat ik ook de moeilijke taken op mijn werk tot een goed einde kan brengen

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

Verbondenheid

13. Ik voel geen band met andere mensen op mijn werk

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

14. Ik voel mij een deel van een groep op het werk

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

15. Ik ga niet veel met de andere mensen op mijn werk om

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

16. Ik kan met anderen op het werk praten over wat ik echt belangrijk vind

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

17. Onder collega's voel ik mij vaak alleen

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

18. De mensen op mijn werk zijn goede vrienden van mij

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

Arbeidsvoorwaarden

19. – Ik ben tevreden over mijn salaris

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

20. – Ik ben tevreden over mijn werktijden

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

21. – Ik vind het aantal uur dat ik werk op één dag bij het Klimbos te veel

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

22. - Ik vind het te lang duren om vanuit huis op het werk te komen

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

23. – Ik vind dat ik te vaak mijn beschikbaarheid doorgeef en vervolgens niet wordt ingepland

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

Overige vragen (optioneel)

24. – Ik vind het belangrijk dat ik duidelijkheid krijg of ik volgend jaar weer bij het Klimbos kan werken

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

25. Ik vind het belangrijk dat het Klimbos contact onderhoudt gedurende de wintermaanden

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

Wat zou voor jou reden zijn om volgend jaar terug te komen bij Klimbos Nederland?

Wat zou voor jou een reden zijn om volgend jaar niet terug te komen bij Klimbos Nederland?

Wat zou het klimbos moeten doen zodat jij volgend jaar weer terug keert?

Je zou het onderzoek erg helpen als je jouw naam en telefoonnummer hieronder noteert. Je stemt er dan mee in dat je ervoor open staat om telefonisch benaderd te worden mocht dit voor het onderzoek nodig zijn. Hier zal een beroep op worden gedaan als er nog aanvullende informatie nodig is.

Je zal het onderzoek hier erg mee helpen, alvast bedankt!

Naam:

Telefoonnummer:

Bijlage 2 Vragenlijst oud Klimbos medewerkers

Beste oud Klimbosmedewerker. De onderstaande vragenlijst is opgesteld om inzichtelijk te krijgen op welke terreinen Klimbos Nederland zichzelf nog kan ontwikkelen omtrent de binding en tevredenheid van hun personeel. De vragenlijst zal slechts 5 minuten duren en is volledig *anoniem*. Mochten je nog vragen hebben dan kan je de onderzoeker benaderen via het mailadres: 419879@student.saxion.nl

Geef antwoord op de stellingen en geef aan in hoeverre dit voor jou van toepassing is. Sla geen vragen over tenzij dit staat aangegeven.

Geslacht:

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

Leeftijd:

Opleidingsniveau

- ☐ VMBO
- ☐ HAVO
- ☐ VWO
- ☐ MBO
- ☐ HBO
- ☐ WO
- ☐ Anders

Autonomie

26. Ik had altijd het gevoel dat ik mezelf kon zijn op mijn werk

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

27. Op mijn werk had ik het gevoel dat ik moest doen wat anderen mij opdroegen

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

28. Als ik mocht kiezen, dan had ik mijn werk anders aangepakt

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

29. Mijn taken op het werk stemden overeen met wat ik echt wilde doen

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

30. Ik voelde mij vrij mijn werk te doen zoals ik dacht dat goed was

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

31. Op mijn werk voelde ik mij gedwongen dingen te doen die ik niet wilde doen

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

Competentie

32. Ik voelde mij niet competent in mijn werk

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

33. Ik had de taken op mijn werk goed onder de knie

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Neutraal
- ☐ Mee eens
- ☐ Helemaal mee eens

34. Ik voelde mij bekwaam in mijn werk

- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Mee oneens

- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

35. Ik twijfelde eraan of ik mijn werk goed uitvoerde

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

36. Ik was goed in mijn werk

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

37. Ik had het gevoel dat ik ook de moeilijke taken op mijn werk tot een goed einde kon brengen

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

Verbondenheid

38. Ik voelde geen band met andere mensen op mijn werk

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

39. Ik voelde mij een deel van een groep op het werk

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

40. Ik ging niet veel met de andere mensen op mijn werk om

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal

- Mee eens
- Helemaal mee eens

41. Ik kon met anderen op het werk praten over wat ik echt belangrijk vond

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

42. Onder collega's voelde ik mij vaak alleen

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

43. De mensen op mijn werk waren goede vrienden van mij

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

Arbeidsvoorwaarden

44. – Ik was tevreden over mijn salaris

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

45. – Ik was tevreden over mijn werktijden

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

46. – Ik vond het aantal uur dat ik werkte op één dag bij het Klimbos te veel

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens

- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

47. - Ik vond het te lang duren om vanuit huis op het werk te komen

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

48. – Ik vond dat ik te vaak mijn beschikbaarheid doorgaf en vervolgens niet werd ingepland

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

Overige vragen (optioneel)

49. – Ik vond het belangrijk dat ik duidelijkheid kreeg of ik volgend jaar weer bij het Klimbos kon werken

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

50. Ik had het belangrijk gevonden dat het Klimbos contact onderhield gedurende de wintermaanden

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens
-

Wat zou voor jou een reden zijn geweest om het volgende seizoen bij Klimbos Nederland terug te komen?

Wat was voor jou een reden om volgende seizoen bij Klimbos Nederland niet terug te komen?

Wat had Klimbos Nederland moeten doen zodat jij een volgend seizoen was teruggekomen?

Je zou het onderzoek erg helpen als je jouw naam en telefoonnummer hieronder noteert. Je stemt er dan mee in dat je ervoor open staat om telefonisch benaderd te worden mocht dit voor het onderzoek nodig zijn. Hier zal een beroep op worden gedaan als er nog aanvullende informatie nodig is. Dit zal volledig anoniem zijn.

Je zal het onderzoek hier erg mee helpen, alvast bedankt!

Naam: Telefoonnummer:

Bijlagen 3. Clusteren open vragen

Huidige Klimbos medewerkers

Wat zou voor jou een reden zijn om volgend jaar niet terug te komen bij Klimbos Nederland

Autonomie	Saai werk						
	4						
Competentie	n.v.t.						
Verbondenheid	n.v.t.						
Arbeidsvoorwaarden	Salaris	Combineren werk studie/privé	Werktijden	Overig	Doorgroeimogelijkheden	Reistijd	
	24	18	2	12	1		1

Wat zou voor jou een reden zijn om volgend jaar terug te komen bij Klimbos Nederland?

Autonomie							
Competentie	Intrinsiek leuk werk	Doorgroeimogelijkheden					
	21	5					
Verbondenheid	Leuke werksfeer en collega's						
	34						
Arbeidsvoorwaarden	Overig						
	1						

Wat zou het Klimbos moeten doen zodat jij volgend jaar weer terug keert?

Autonomie							
Competentie	Doorgroeimogelijkheden en uitgedaagd blijven						
	8						
Verbondenheid	Contact houden met elkaar						
	2						
Arbeidsvoorwaarden	Salaris	Duidelijke afspraken					
	17	3					
Overig	Niks veranderen	Overige items			Niet, kunnen ze niks aan doen		
	16	11			4		

Wat zou voor jou een reden zijn geweest om het volgende seizoen terug te keren bij Klimbos Nederland?

Autonomie

Competentie	Intrinsiek leuk werk	Doorgroeimogelijkheden
	6	1
Verbondenheid	Leuke werksfeer en collega's	
	15	
Arbeidsvoorwaarden	Overig	
	3	

Wat was voor jou een reden om het volgende seizoen niet terug te keren bij Klimbos Nederland?

Autonomie

Competentie	Saai werk			
	1			
Verbondenheid	Slecht management			
	2			
Arbeidsvoorwaarden	Overbrugging winter maanden	Salaris	Combineren werk studie/privé	Baan met meer zekerheid gevonden
	3	7	5	3
Overig	Overig			
	4			

Wat had het Klimbos moeten doen zodat jij volgend jaar weer terug keerde?

Autonomie

Competentie	Doorgroeimogelijkheden en uitgedaagd blijven
	2
Verbondenheid	Contact houden met elkaar
	1

Arbeidsvoorwaarden	Salaris hoger en uitbetalen naar verantwoordelijkheden.	Duidelijke afspraken	Meer zekerheid bieden tijdens wintermaanden
	7		4
Overig	Niet ontslaan	Overige items	Niet, kunnen ze niks aan doen i.v.m. studie en overige externe oorzaken.
	2	6	3

Bijlage 4, vragen vooronderzoek

Beste Klimbosmedewerker

Ontzettend bedankt dat je mij en het Klimbos hiermee wilt helpen! Zou jij de onderstaande vragen misschien kort kunnen toelichten? Mocht er bij het analyseren van de antwoorden onduidelijkheid zijn zou ik je denk nog even kunnen bellen voor verdere toelichting?

1. Hoe lang heb je bij het Klimbos gewerkt?
2. Welke tijden en dagen werkte je bij het Klimbos?
3. Studeerde je nog naast het werk bij het Klimbos?
4. Wat vond je positief aan de arbeidsomstandigheden bij het werken bij het Klimbos? (Denk aan variatie van het werk, loon, flexibiliteit, etc.)
5. Wat vond je minder positief aan de arbeidsomstandigheden bij het werken bij het Klimbos?
6. Waarom ben je gestopt bij het Klimbos?
7. Waren er factoren die invloed hadden bij de keuze om een nieuw seizoen bij het Klimbos te werken? Zo ja, welke?
8. Wat had Klimbos Nederland kunnen verbeteren om ervoor te zorgen dat je nog een seizoen langer bleef werken?
9. Wat is volgens jou de belangrijkste reden waarom seizoen medewerkers bij een volgend seizoen niet weer komen werken bij Klimbos Nederland?

Mocht je nog vragen hebben dan hoor ik het wel.

Nogmaals super bedankt,

Groetjes,

Edwin.

Bijlage 5, antwoorden vooronderzoek personeel

Dag Edwin,

Sorry voor de late reactie, ik had helaas weinig tijd de laatste week. Maar ik beantwoord graag je vragen.

1. Ik werk nu voor het tweede seizoen bij het Klimbos. Vorig jaar ben ik direct in maart begonnen en heb ik na mijn examens en in mijn vakantie veel kunnen werken.

2. Ik ben in het Klimbos instructeur, interventiemedewerker, kassamedewerker, Moontrees instructeur en daarnaast ben ik sinds kort begonnen bij Escapepark Veluwe als begeleider.

3. Ik werk vaak op zondag en nog wel eens een dag in de week. Verder werk ik mijn hele vakantie. Ik stel mijn beschikbaarheid in op basis van mijn schoolrooster. Als ik tijd heb om te werken dan stel ik mezelf beschikbaar.

4. Ik studeer Security Management bij Saxion in Apeldoorn. Ik ben daar nu mijn eerste jaar aan het afronden.

5. Ik ben wel positief over de arbeidsomstandigheden bij het Klimbos. Natuurlijk is alles op het gebied van veiligheid erg goed geregeld. Verder doe je op een dag nooit hetzelfde. Ik vind het erg fijn dat ik de ene dag binnen zit aan de kassa en de horeca kassa en de volgende dag weer de gehele tijd buiten sta instructies te geven en gasten te begeleiden. Het is dus zeker geen saai werk omdat je altijd wel bezig bent en nooit hetzelfde doet.

Ook de sfeer binnen de organisatie en tussen de werknemers is erg gezellig. Veel van de werknemers zie ik echt als goeie vriend en dat betekent dus ook dat ik vertrouwen in ze heb. Ik merk ook dat nieuwe werknemers erg snel deze sfeer opnemen en dan goed binnen de groep passen.

6. Het is wel intensief werk. Je staat de hele dag op je benen met een half uur pauze tussendoor. En zeker als interventiemedewerker kan het nog wel eens slopend zijn. Als je aan het eind van de dag nog weer de boom in moet om mensen te helpen heb je er soms zelf ook gewoon fysiek geen energie meer voor.

Het loon is nou eenmaal niet zoveel. Wanneer ik het met leeftijdsgenoten heb over mijn werk zijn ze vaak erg geïnteresseerd. Ze vinden het een behoorlijke verantwoordelijkheid die je draagt en ook erg intensief werk. Als ik ze dan vertel dat ik nog geen 5 euro per uur verdien als 18-jarige kijken ze heel raar op.

Natuurlijk wil iedereen wel meer verdienen maar als ik mijn loon vergelijk met die van mijn leeftijdsgenoten ben ik toch wel ontevreden.

Het komt ook te vaak voor dat de werkdruk op een dag gewoon te hoog ligt, je komt dan eigenlijk iemand te kort. Je bent dan echt constant bezig en zodra je uit een instructie komt staat je volgende groep al klaar. Dit loopt opzicht wel goed maar zodra er ergens in het bos een incident plaatsvindt en je enige interventiemedewerker staat instructie te geven dan gaat het natuurlijk fout. Er worden dan vaak snel taken verwisselt en daardoor ontstaat er dan een beetje chaos waardoor gasten soms langer moeten wachten. Dit vind ik zelf ook erg onaangenaam omdat ik weet dat die mensen al lang aan het wachten zijn maar ik kan dan gewoon niks voor ze doen. Ik raak dan zelf ook vaak een beetje gestrest wat daardoor ook weer veel energie kost.

7. Het leuke aan het werk zoals de uitdaging, de gezellige gasten en de goede sfeer is toch wel de voornaamste reden waarom ik heb besloten nog een seizoen te blijven werken.

8. Ik kom vaak na een dag werken erg vermoeid en laat thuis. Ik moet dan soms om half negen nog eten en daarna douche ik en de rest van de avond doe je niks. Als je dan de volgende dag weer om 9 uur in het bos moet staan is het toch wel erg slopend. Als de werkdruk lichter was dan zou ik met een fijner gevoel naar huis gaan waardoor ik de volgende dag ook weer frisser naar me werk ga. En dit betekent dus ook meer plezier in me werk waardoor ik volgend seizoen nog weer terugkom. Wat ook verbeterd zou kunnen worden is het loonstelsel. Je stopt zoveel energie en toewijding in een dag werken in het Klimbos en ik dan hoor dat iemand bij de Aldi alleen maar de hele dag achter de kassa zit en het dubbele verdient dan denk ik toch serieus na over waarom ik heb gekozen om hier te werken.

9. Bij het Klimbos lopen veel jonge mensen die daarnaast gewoon nog een opleiding volgen en de belangrijkste redenen waarom ze stoppen is denk ik omdat ze of de opleiding hebben afgerond en een andere vaste baan hebben gekregen, of ze hebben door dat ze met een ander baantje meer geld verdienen voor minder intensief werk.

Ik hoop dat ik je zowat informatie heb gegeven waar je wat aan hebt. Als je mij nog telefonisch wil bereiken vind ik dat opzicht geen probleem, laat dan wel even weten wanneer ik dit telefoontje kan verwachten. Mijn nummer is (anoniem).

Groetjes,

Anoniem

Dag Edwin,

Hierbij de antwoorden op de vragen:

Ik heb 1 seizoen bij Klimbos Veluwe gewerkt

Ik werkte verschillende dagen en tijden. Ik werkte verschillende dagen, elke week was het weer anders.

Ik zat dat jaar in mijn examenjaar van het VWO. De examens zijn al in mei, dus ik had al vrij vroeg vakantie en dus tijd om verschillende dagen te werken.

Het was erg prettig om zelf aan te kunnen geven welke dagen je wel en niet kon. Geen vaste werkdagen. Daarnaast was de variatie op het werk van kassa, horeca, toezicht en instructies erg fijn en leuk. Vooral op de warme dagen was het soms erg lekker om binnen bij de airco te zitten.

Het waren af en toe vermoeiende dagen (vooral met de warmte) door het klimmen, gordels sjouwen en vele lopen. Maar vaak wel de moeite waard, omdat het wel erg leuk werk was met gezellige collega's.

Ik ben gestopt bij het Klimbos, omdat ik vanuit Deventer altijd minstens een uur moest fietsen heen en terug. Dit maakte de dagen extra slopend en het kostte mij daardoor veel tijd. Daarnaast ben ik niet lang daarna gaan studeren in Nijmegen.

Ik heb geen nieuw seizoen bij het Klimbos gewerkt, maar wel heel erg getwijfeld, omdat het werk zelf superleuk, uitdagend en divers was.

Misschien reiskostenvergoeding. Ik woonde op 17km afstand, wat net niet vergoed werd.

Het zijn soms lange, intensieve dagen. En de locatie is ook niet heel centraal gelegen. Daarnaast is het bij seizoenswerk niet het hele jaar door. Enkelen zullen voor buiten het seizoen nieuw werk zoeken en eventueel daar blijven hangen als dat beter bevalt en wel het hele jaar door kan. Verder zou ik niet zo snel kunnen bedenken waarom mensen niet meer bij het Klimbos zouden willen werken

Ik hoop zo de vragen voldoende te hebben beantwoord. Mocht je meer informatie nodig hebben, dan hoor ik het graag!

Fijne dag nog!

Groet,
Anoniem

Hoi Edwin,

Hierbij de antwoorden op je vragen.

Hoe lang heb je bij het Klimbos gewerkt?
Ik heb 2 of 3 seizoenen gewerkt voor het klimbos

Welke tijden en dagen werkte je bij het Klimbos?
Meestal in het weekend maar ook momenten dat ik door de weeks werkte.
De tijden waren meestal van 9 tot 18.00 uur

Studeerde je nog naast het werk bij het Klimbos?
Ja op Helicon outdoor & adventure en daarna op aventus sport en bewegen outdoor management

Wat vond je positief aan de arbeidsomstandigheden bij het werken bij het Klimbos? (Denk aan variatie van het werk, loon, flexibiliteit, etc.)
Het was altijd supergezellig met de collega's, je kon altijd heel veel werken

Wat vond je minder positief aan de arbeidsomstandigheden bij het werken bij het Klimbos?
Ik vond het na een tijdje een beetje eentonig worden en waar ik ook moeite mee had is dat je verplicht was een x aantal dagen in de maand te draaien.

Waarom ben je gestopt bij het Klimbos?
Door omstandigheden ging het niet goed met mij en daardoor werkte ik te veel. Ik had op dat moment 4 baantjes en toen heeft Wouter mij op non actief gezet. Ik vind ook dat het personeel waar ik drie jaar geleden mee ben begonnen supergezellig was. En ik bang dat als ik nu bij het klimbos ga werken dat het niet z'n zelfde sfeer hangt.

Waren er factoren die invloed hadden bij de keuze om een nieuw seizoen bij het Klimbos te werken?
Zo ja, welke? Ja de gezelligheid is wel echt een heel groot punt om terug te keren

Wat had Klimbos Nederland kunnen verbeteren om ervoor te zorgen dat je nog een seizoen langer bleef werken?
Niet zo veel omdat ik op dat moment minder moest werken

Wat is volgens jou de belangrijkste reden waarom seizoen medewerkers bij een volgend seizoen niet weer komen werken bij Klimbos Nederland?
Te veel van hetzelfde. Steeds dezelfde instructie, toezicht ronde en activiteit.

Mocht er nog onduidelijkheden zijn hoor ik het graag.

Groeten,
Anoniem

Hoi Edwin,

- 1: Mijn eerste seizoen was stage en daarna heb ik er nog 2 seizoenen gewerkt.
- 2: meestal weekenden en vakanties en dan een het begin vooral of 's morgens beginnen en 's avonds eerder weg of 12 uur beginnen (vanwege leeftijd), maar later gewoon ook hele dagen.
- 3: Ja, eerst vmbo en daarna mbo.
- 4: Collega's waren erg gezellig, veel variatie op een dag.
- 5: Loon was laag vergeleken ander werk. Uiteindelijk kwam er wel een beetje een sleur als in bijna iedere dag was hetzelfde.
- 6: Ik ging verhuizen buiten Apeldoorn.
- 7: Ja.
- 8: ik bleef bij het Klimbos werken omdat alle collega's heel gezellig waren en omdat het gewoon leuk was.
- 9: Niet echt wat.
- 10: Wat ik denk, is dat ze te weinig tijd hebben als ze ernaast nog een studie doen.

Hi Edwin!

Geen probleem hierbij de antwoorden;

1. Volgens mij heb ik vier of vijf seizoenen bij het Klimbos gewerkt.
2. Dit varieerde, maar ik werkte in elk geval een dag in het weekend. Daarnaast kon ik vaak doordeweeks ook een of twee dagen werken omdat dit te combineren was met studie. In de zomervakantie soms 4 dagen in de week. Ook heb ik een periode gehad dat ik tussen jaar had en dus even niet studeerde, toen heb ik gemiddeld denk ik 4 dagen in de week gewerkt.
3. Yes naast het Klimbos deed ik m'n bachelor in Amsterdam. Ik had niet alle dagen les zodoende kon ik goed combineren en ook doordeweeks werken. Op gegeven moment had ik een tussen jaar en daarna begonnen aan m'n master in Amsterdam en ben ik daar ook gaan wonen. Toen werkte ik echt alleen in weekend, en vaak maar eens in de twee weken oid omdat ik niet elk weekend in Apeldoorn was.
4. Ten eerste de flexibiliteit! Je had geen verplichtingen dus kon echt zelf bepalen hoeveel beschikbaarheid je wilde doorgeven. Ook maakte het mij bv soms niet uit of ik zaterdag of zondag werkte, maar wilde ik niet allebei de dagen werken. Vervolgens vulde ik dan wel in dat ik allebei de dagen kon, maar dan hadden we de afspraak dat ik niet allebei de dagen ingepland zou worden. Maar dan hadden zij de keuze. Naast flexibiliteit waren de collega's en de sfeer ook een heel grote plus. Toen ik begon was er een heel leuk en hecht team aan het werk wat het werk nog veel leuker maakte. De werktijden vond ik eigenlijk ook wel fijn omdat je vaak best lange dagen maakte en zo dus veel uren draait en meer verdiend. Indien je een keer om uiterlijk vijf naar huis moest ivm een familie etentje ofzo dan kon dit eigenlijk ook altijd zolang je maar van tevoren aangaf. Betreffende het werk; dit was best afwisselend (kassa, horeca, instructie geven, toezicht houden), dat vond ik ook een grote plus.
5. Minder positief; het loon was matig, maar omdat het werk zo leuk was hield dit me niet tegen. Verder kan ik eigenlijk weinig bedenken.
6. Ik ben gestopt omdat ik nu in Amsterdam woon. Laatste jaar dat ik nog bij klimbos werkte werkte ik al heel weinig omdat ik niet elk weekend in Apeldoorn was. De afstand maakt het gewoon heel onlogisch dus seizoen erna ben ik gestopt.
7. Ik bleef eigenlijk elk jaar omdat het een ideale flexibele bijbaan is. Daarnaast waren de collega's inmiddels vrienden geworden wat het werk nog tien keer leuker maakt.
8. In mijn geval vrij weinig want het was gewoon echt niet te doen omdat ik naar Amsterdam ben verhuisd. In de seizoenen ervoor denk ik dat wel meespeelt dat ze gezorgd hebben dat we een leuk hecht team waren. Door af en toe een barbecue, personeelsweekend, en nog aantal

activiteiten door het seizoen heen. Doordat de groep zo leuk was en werk flexibel was ik ook niet geneigd een andere baan te zoeken.

9. Ik denk studie; veel starten bij het Klimbos geloof ik als ze op de middelbare school zitten. Op een gegeven moment ga je dan een opleiding starten die misschien niet direct in Apeldoorn of omgeving is. Daarnaast verhoogt de studiedruk met de jaren en heb je zo minder tijd misschien om te werken.

Als je nog ergens meer toelichting wil let me know.

Groeten!

Anoniem

Bijlage 6, Vooronderzoek manager

Belangrijkste punten

- Te laag loon, ergens anders kan iemand veel meer verdienen. Ook voor iemand zijn verantwoordelijkheid verdien je erg weinig.
- Te veel onzekerheid rondom de wintermaanden
- Te lange dagen
- Je hebt wel flexibele werktijden
- Te veel uren op een dag
- Zwaar werk, intensief
- Leuk personeel, sterke groepsband
- Eentonigheid werkzaamheden
- Personeel gaat in de wintermaanden op zoek naar iets anders
- Werk is voor velen tijdelijk
- Toenemende personeelstekorten afgelopen jaren bij Klimbos Nederland
- Onderbezetting personeel, waardoor er een hogere werkdruk is
- Verschilt per manager of je krijgt te horen of je een volgend seizoen weer welkom bent
- Soms weinig doorgroeimogelijkheden, werk gaat vervelen
- Jongens meisjes verdeling: 2/3^e is jongen, 1/3^e is meisje
- De meeste Klimbosmedewerkers volgen een outdoor opleiding
-

Bijlage 7, Arbeidscontract Klimbos Nederland



Arbeidsovereenkomst Klimbos Services

De ondergetekenden: naam Klimbos Services B.V., KvK nummer 68004508, gevestigd aan de Asselsestraat 397, 7312 TS Apeldoorn, verder te noemen 'de werkgever'

en _____ m, geboortedatum _____

verder te noemen 'de werknemer'

verklaren de navolgende arbeidsovereenkomst te hebben gesloten.

ARTIKEL 1 INGANGSDATUM EN LOOPTIJD

Werknemer treedt met ingang van 01 mei 2019 in dienst van werkgever. Deze arbeidsovereenkomst wordt op grond van klimatologische en natuurlijke omstandigheden aangegaan voor de periode van 6 maanden en wel van 01 mei 2019 tot en met 03 november 2019. De overeenkomst eindigt van rechtswege, derhalve zonder dat voorafgaande opzegging is vereist.

ARTIKEL 2 PROEFTIJD

De werknemer is aangenomen zonder proeftijd.

ARTIKEL 3 AANZEGGING BIJ VOORBAAT

Werkgever hecht er - nu voor alsdan - waarde aan om aan de werknemer bij voorbaat aan te zeggen dat deze arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd - nadat die is geëindigd van rechtswege - niet zal worden voortgezet. Aldus wordt hierbij voldaan aan de wettelijke aanszegverplichting van de werkgever als bedoeld in artikel 7:668 BW. Door ondertekening van deze arbeidsovereenkomst erkent de werknemer dat de werkgever aan zijn wettelijke aanzegverplichting heeft voldaan. De werknemer zal daarom geen aanspraak kunnen maken op de aanzegboete als bedoeld in artikel 7:668 lid 3 BW.

ARTIKEL 4 FUNCTIE

Werknemer treedt in dienst van werkgever in de functie van seizoen medewerker en in het bijzonder als hulpkracht. Werknemer zal werkzaam zijn in het bedrijf van werkgever te Lage Vuursche, maar is ook bereid werkzaamheden te verrichten op een van de andere locaties van werkgever.

Pagina 1 van 4



ARTIKEL 5 SALARIS

Het salaris bedraagt _____ per uur en zal na aftrek van de (wettelijke) inhoudingen maandelijks achteraf worden uitbetaald. Het maandelijks uit te keren salaris is gebaseerd op het bruto uurloon maal het feitelijk aantal gewerkte uren.

ARTIKEL 6 VAKANTIETOESLAG

De werknemer ontvangt 8% vakantietoeslag over de in het vakantietoeslagjaar verdiende salaris. De uitbetaling van deze vakantietoeslag zal maandelijks plaatsvinden.

ARTIKEL 7 VAKANTIE

Werknemer heeft per vakantiejaar recht op fulltime basis recht op 25 vakantiedagen per jaar. Over extra gewerkte uren worden eveneens vakantiedagen opgebouwd, namelijk 10,64% per gewerkt uur. De vakantiedagen worden maandelijks uitbetaald.

ARTIKEL 8 WERKTUJDEN

De gegarandeerde arbeidstijd bedraagt 12 uur per maand. Werknemer is werkzaam volgens het dienstrooster. Het aantal te werken uren kan wisselend zijn met inachtneming van de bepalingen uit artikel 11 van de cao Dagrecreatie en is mede afhankelijk van de inzetbaarheid van werknemer. Indien werknemer in enige maand minder heeft gewerkt dan het aantal garantie-uren en dit werkgever niet verwijtbaar is zullen de niet gewerkte uren in de daaropvolgende maand(en) bij het aantal garantie-uren van die maand(en) worden opgeteld.

Werknemer houdt zich aan het systeem dat werkgever hanteert voor het inroosteren van medewerkers. Ten tijde van ingaan van deze overeenkomst is dit als volgt: werknemer voert ruim tevoren in het CMS-systeem in op welke dagen hij beschikbaar is voor werk, aan de hand waarvan een rooster wordt opgesteld dat werknemer drie tot vier weken voor ingangsdatum ontvangt. Werknemer is verplicht om op de ingeroosterde tijden te werken, tenzij hij door overmacht (zoals arbeidsongeschiktheid) verhinderd is. Daarnaast kan werknemer opgeroepen worden om bij te springen bij drukte of afwezigheid van collega's; werknemer heeft in deze gevallen het recht om de oproep te weigeren, waarbij werkgever wel rekent op flexibiliteit op drukke momenten. Werkgever heeft het recht om het systeem, de procedure en de processen rond inroosteren eenzijdig te wijzigen.

Pagina 2 van 4



ARTIKEL 9 IN BRUIKLEEN GEGEVEN ARTIKELEN

Alle goederen, waaronder begrepen laptop, gegevensdragers, werkkleding, werkschoenen, PBM's, sleutels, gereedschappen en materialen, die werknemer van of voor werkgever tijdens de arbeidsovereenkomst onder zich heeft, zijn en blijven eigendom van werkgever.

Van de door werkgever verstrekte zaken wordt een lijst gemaakt, welke door werknemer voor ontvangst moet worden ondertekend.

Werknemer zal alle aan hem toevertrouwde zaken overeenkomstig de bestemming daarvan gebruiken en behandelen en in het algemeen daarvoor de zorg betrachten, zoals dat een goed werknemer betaamt. Werknemer is verplicht aan werkgever terstond kennis te geven van een gebrek aan of verlies van deze hem verstrekte zaken.

Werknemer is verplicht de aan hem toevertrouwde zaken en aan hem ter beschikking gestelde bedrijfsmiddelen op eerste verzoek, doch in elk geval bij het einde van de arbeidsovereenkomst aan werkgever te retourneren.

ARTIKEL 10 OVERIGE BEDINGEN

Indien werknemer tijdens zijn dienstverband uit hoofde van zijn functie geschenken, giften of commissies aangeboden krijgt van leveranciers of andere partijen, wordt hij geacht die met alle collega's te delen. Het is niet toegestaan om dit voor eigen gebruik te accepteren, tenzij werkgever hiervoor voorafgaand schriftelijk toestemming heeft gegeven.

De werknemer zal gestelde en/of nog te stellen gedragscodes van de werkgever onvoorwaardelijk in acht nemen en nakomen, waaronder regels ten aanzien van hygiëne en omgang met klanten. De werknemer is voorts verplicht de grootst mogelijke zindelijkheid in acht te nemen op zijn persoon en kleding alsmede in de bedrijfsruimtes, waarin hij vertoef of werkzaam is.

Het bestaansrecht van de werkgever staat en valt met de zorg voor veiligheid die werknemer in acht neemt ten aanzien van zichzelf, collega's, klanten en bezoekers. Het is daarom onder alle omstandigheden ten strengste verboden voor werknemer om onder invloed van alcohol of drugs te zijn onder werktijd. Hierop zal ontslag op staande voet volgen. Ook op het niet in acht nemen van voorgeschreven veiligheidsmaatregelen, zoals zekeren bij het klimmen, volgt ontslag op staande voet. Indien werknemer medicatie voorgeschreven heeft gekregen die de veiligheid kan beïnvloeden (waarschuwingssticker op de verpakking), dient hij direct met werkgever te overleggen en niet zonder toestemming aan het werk te gaan.

Pagina 3 van 4



In geval van diefstal door werknemer volgt ontslag op staande voet. Diefstal omvat, maar is niet beperkt tot:

- Eigendommen onttreeden van werkgever, klanten van werkgever of personen die bij werkgever werkzaam zijn dan wel stage lopen;
- Geld onttreeden uit de kassa of kluis;
- Zonder uitdrukkelijke en schriftelijke toestemming van werkgever afrijzen ten bate van vrienden, familie of collega's die vervolgens aankopen;
- Artikelen niet in rekening brengen.

ARTIKEL 11 - SCHRIFTELIJKE AANZEGGING ONTVANGEN

De medewerker verklaart bij ondertekening van deze arbeidsovereenkomst dat hij er van op de hoogte is dat hij/zij ook heeft getekend voor de schriftelijke ontvangst van de aanzegging zoals genoemd in artikel 2 en hier notie van heeft genomen. Het is hiermee de medewerker duidelijk geworden dat deze arbeidsovereenkomst niet zal worden voortgezet.

ARBEIDSVORWAARDEN

Op deze overeenkomst zijn van toepassing de bepalingen zoals vastgelegd in de van kracht zijnde cao-dagrecreatie.

Werknemer neemt geen deel aan een pensioenfonds.

Een exemplaar van de cao-dagrecreatie ligt voor de werknemer ter inzage bij de leidinggevende.

Aldus in tweevoud opgemaakt en getekend te Apeldoorn op 01-05-2019

De werkgever: _____ De werknemer: _____

Pagina 4 van 4