

# De Mens in Innovatie

## Leespresentatie Beroepsbeelden in Transitie in de Greenport West-Holland: Werken in het Groen: (te) onbekend, (te) onbemind

### Hogeschool Inholland:

Petra Biemans

Piet Verstegen

Jeany van Beelen-Slijper

### De Haagse Hogeschool:

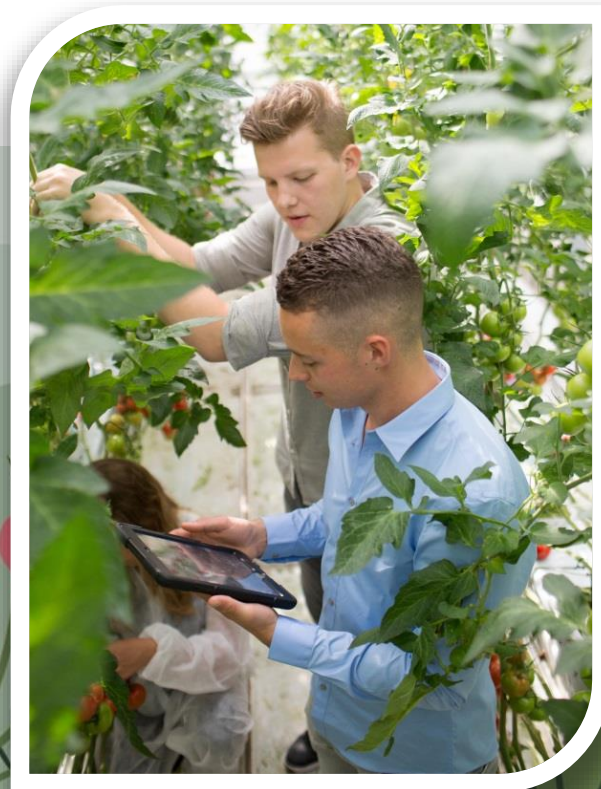
Ellen Sjoer

### Financiering:

Provincie Zuid Holland

i.s.m. Greenport West-Holland (Innovatiepact  
en Human Capital Agenda)

**December 2020**





DUIJVESTIJN  
next generation growers



GREENPORT  
West-Holland

wellantcollege

Florensis  
if you want to grow



Rabobank

KOPPERT  
BIOLOGICAL SYSTEMS



Royal  
Flora  
Holland



RIJK ZWAAN

## Inhoud leespresentatie

1. Inleiding en aanleiding
2. Het onderzoek
3. Bevindingen onderzoeksvraag 1: Beroepsbeelden:
  - Functiefamilie Logistiekmanagement: Manager Logistiek
  - Functiefamilie Teeltmanagement: Manager Groen
  - Gewasverzorger
  - Teeltspecialist
  - Manager Digital Products
4. Bevindingen en conclusies onderzoeksvraag 2A: Imago en beeldvorming
5. Bevindingen en conclusies onderzoeksvraag 2B: De doorontwikkeling HRM
6. Aanbevelingen
7. Verantwoording en bijlagen

## 1. Inleiding en aanleiding

## Inleiding en aanleiding: De context

Economic Board Zuid-Holland in 2017 → Human Capital Agenda (HCA):

*“Wat zou een structurele oplossing kunnen zijn om de afstemming van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt in Zuid-Holland te verbeteren?”*

- Vergroten arbeidspotentieel
- Betere match vraag-aanbod
- Minder onderlinge concurrentie

Want:

- Veel onbenut potentieel
  - Kwalitatieve en kwantitatieve tekorten
  - Gebrek aan veerkracht om veranderingen op te vangen
- HCA akkoord gesloten



Economic  
Board  
Zuid-Holland

## Inleiding en aanleiding

### EBZ ambities vertaald naar de Greenport (HCA agenda)

- Aantrekkelijk werkgeverschap (imago, beroepsbeelden, mindset verandering ondernemers)
  - Leven Lang Ontwikkelen (o.a. ondersteuning naar medewerkers en organisaties, professionalisering van ondernemers, beroepsgerichte opleidingen, etc.)
  - Aantrekken én behouden arbeidspotentieel (werving, omscholing, carrièreperspectief)
- Denk aan grensvlakken
  - Denk aan PPS



Bron: Woody Maijers HCA Greenport, 2019

## 2. Het onderzoek



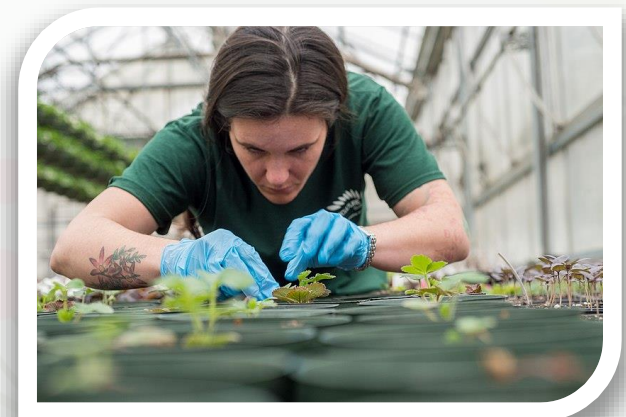
## Doel project

### Beroepsbeelden in Transitie in Greenport West-Holland

*“Het aantrekken, ontwikkelen en behouden van human capital voor de Greenport vergt samenhangende actuele, realistische en inspirerende beroepsbeelden”*

Doel: Ontwikkelen van **gedeelde, actuele en toekomstgerichte beroepsbeelden** van een aantal kenmerkende beroepen/functies in de sector, die gebruikt kunnen worden voor werving- en loopbaanbeleid en (strategische) personeelsplanning door de bedrijven en voor werving, studiekeuze en ontwikkeling van leeromgevingen door de opleidingen.

Het project is hiermee een belangrijke stimulans voor het human capital beleid voor de Greenport West-Holland, omdat de beroepsbeelden de deelnemers inzicht geven in hoe deze kunnen bijdragen aan het verbeteren van het imago van de sector én aan het wervingsbeleid.





## Two onderzoeksvragen

1. *Hoe kunnen actuele, realistische en inspirerende beroepsbeelden eruit zien?*
2. *Hoe kunnen deze bijdragen aan het verbeteren van het imago van de Greenport én aan de doorontwikkeling van HRM?*

## Stappen en tijdlijn:

1. Verkenning: gesprekken branche met AVAG, Glastuinbouw NL, Kasgroeit, GFH, 'enkele smaakmakers' (11 interviews), conferenties bezocht (najaar 2019)
2. Bedrijven gezocht én bezocht voor deelname : ca. 15 benaderd, 6 doen mee
3. Workshop 1 (op 25 maart) gecancelld i.v.m. Covid → herstart online medio mei 2020
4. Bepalen 'High Impact' functies i.o.m. HR-managers
5. Gesprekken functiehouders, hun leidinggevenden en HR (25 gesprekken), voorjaar en zomer 2020
6. Data-analyse van de interviews en ontwerp beroepsbeelden
7. Aanscherping en verdieping beroepsbeelden met HR mensen in Greenport en met vertegenwoordigers van hbo en mbo onderwijs op 14 oktober 2020
8. Validatie van de data door geïnterviewden en HR-manager van de deelnemende bedrijven
9. Validatie met HRM-werkveld tijdens HRM-congres op 6 november 2020
10. Valorisatie en validatie tijdens kenniscafé met werkveld en onderwijs 9 december 2020
11. Opleveren leespresentatie en narratieve beroepsbeelden (januari 2021)

## Verantwoording kwalitatieve, ontwerpgerichte aanpak en validatie

### 1. Toelichting kwalitatieve onderzoeksanpak:

- 25 personen gesproken/geïnterviewd over het beroepsbeeld in transitie en het HRM-beleid met als hoofditems:
  - Beroepshandelingen/taken
  - Kennen en Kunnen
  - Passie en beroepstrots
  - Uitdagingen toekomst en ontwikkelingen (o.a. techniek en duurzaamheid)
- Alle gesprekken zijn opgenomen en getranscribeerd en uitvoeren data analyse op geclusterde functies.

### 2. Toelichting ontwerpgerichte aanpak:

- ontwerpen visuele en narratieve beroepsbeelden door onderzoekers
- Ontwerpgerichte sessie met HRM-vertegenwoordigers en onderwijs over bruikbaarheid beroepsbeelden en koppeling aan HRM-beleid (14 oktober 2020)

### 3. Toelichting validatie:

- Validatie van de data door geïnterviewden (via mail)
- Validatie bij Hrm'ers uit andere bedrijfstakken tijdens HRM-congres op 6 november 2020
- Validatie tijdens Kenniscafé 9 december 2020 bij werkveld

## Kenmerken “onze” aanpak (wat is wellicht net even anders):

- Niet praten over mensen met anderen, maar direct praten met de betrokken beroepsuitoefenaars.
- Beroepen en functies plaatsen in de context en de ontwikkelingen in het werkveld.
- Naast aandacht voor taken, kunnen en kennen, veel aandacht voor passie, drive en ‘geaard’ zijn (in sector en bedrijfscultuur).
- Een Beroepsbeeld wijkt af van een wervings- en functieprofiel: er zitten ook andere elementen in.
- Geaard zijn, passie en drive bieden nieuwe perspectieven voor wervingsvraagstukken.
- Beproefde aanpak: sinds 2015; inmiddels >40 beroepen/functies op deze wijze geanalyseerd (van piloot tot politieagent).

### 3. Bevindingen onderzoeksvraag 1:

*Hoe kunnen actuele, realistische en inspirerende beroepsbeelden eruit zien?*

*Dit onderzoek heeft geresulteerd in:*

*Vijf uitgewerkte visuele Beroepsbeelden, zie hierna in deze presentatie*

*Vijf narratieve Beroepsbeelden die opgenomen zijn in de bijlage*

## Toelichting op het Visuele Beroepsbeeld: anders en breder!

- Natuurlijk zijn werkzaamheden, taken, handelingen, vaardigheden en houding belangrijk en daarom zijn ze gekoppeld aan de **beide armen en handen**.
- Maar hoe kan **de context** waarin dit in een beroep gebruikt wordt goed verduidelijkt worden?
- Daarom is er specifieke aandacht voor het zintuigelijke en de communicatieve skills die het beroep vraagt, wat we koppelen aan **het gezicht**.
- Het **hoofd en de hersens** bevatten daarbij natuurlijk ook de benodigde (praktijk-) kennis die ook gevoed wordt door werkervaring en vindingrijkheid (weten hoe het werkt! Welke puzzels los je op in het werk).
- Aanvullend is ook het kennen van **het hart voor het beroep** belangrijk: hoe de passie en drive in een beroep er veelal uit ziet.
- Daarnaast is ook belangrijk op **welke benen** men staat in het beroep:
  - Hoe sterk en belangrijk is de beroepsvorming en basis vanuit (branche-gerichte) opleidingen
  - En ook hoe sterk is men **geaard in de bedrijfstak en de bedrijfscultuur** en in welke mate is er sprake van bedrijfstrots over het product wat gemaakt wordt en de maatschappelijke waarde ervan (is het van wezenlijke betekenis?)
- Vanuit **de buik** zien we ook een wezenlijk aspect, het buikgevoel van het beroep. Bijvoorbeeld t.a.v. veilig en gezond kunnen werken, maar ook de beroepszekerheid en het verdienvermogen nu en in de toekomst met het beroep.

**Visueel**

**Beroepsbeeld:**

Waar hebben we  
naar gevraagd en  
hoe hebben we  
geanalyseerd

(Narratief Beroepsbeeld in  
de bijlage)

Communicatie/  
Peoplemanagement

(Praktijk)  
Kennis

Vaardigheden

Passie

Omgeving

Taken

“Buikgevoel”  
(Arbeidsvoorwaarden/  
Arbeidsverhoudingen)

Aarde(n):  
in de  
bedrijfscultuur en  
in de sector

Opleiding en  
Ontwikkeling

## Vershil Functieprofiel



## Beroepsbeeld

**Functieprofiel:**  
Benodigde kennis en  
ervaring voor  
leidinggevende functie

- Hbo werk- en denkniveau, voorkeur afgeronde hbo-opleiding of lerend hiervoor.
- Kennis van en ervaring met operationele HR-vraagstukken
- Minimaal 1-3 jaar werkervaring, bij voorkeur leidinggevende ervaring
- Aantoonbare affiniteit met het vakgebied
- Logistiek en kennis van procesmanagement
- Aantoonbaar succesvol in het aansturen van groepen

**Functieprofiel:**  
Competenties

- Conceptueel denken  
Resultaatgericht
- Coachen
- Leiderschap
- Klantgerichtheid
- Samenwerken
- Kwaliteitsgerichtheid
- Initiatief nemen

**Beroepsbeeld:**  
Naast kennis en ervaring ook: passie, drive, aarden

- Hoe ziet de dag / de week eruit van.....
- Hoe 'aarden' mensen in de sector en het beroep?
- Wat drijft de mens achter de manager logistiek / teelt (beroepstrots, beroepseer, beroepsidentiteit)?
- Wat vertel je op een verjaardagsfeestje als iemand vraagt wat je doet? Hoe reageren mensen dan?
- Met welke veranderingen van werk heeft de sector/de functie van doen?
- Hoe kijkt de buitenwereld naar het beroep van ...?
- Opleiding en ontwikkeling: de loopbaan en het carrièreperspectief



## Onderzoeksvraag 1:

### *Hoe kunnen actuele realistische en inspirerende beroepsbeelden eruit zien?*

Van 11 High Impact functies → naar 5 Beroepsbeelden:

- Functiefamilie Logistiekmanagement: Manager Logistiek
- Functiefamilie Teeltmanagement: Manager Groen
- Gewasverzorger
- Teeltspecialist
- Productmanager Digital Products

(NB Vanwege sterke overeenkomsten tussen managementfuncties, zijn twee Beroepsbeelden op het niveau van Functiefamilie geconstrueerd)

## 11 'High Impact' functies en 5 Beroepsbeelden:

### Middenkader / Teamleiders:

#### Functiefamilie Logistiekmanagement:

- Teamleider logistiek,
- Logistiek Warehouse Manager
- Teammanager planning en productie
- Manager packaging en sorteren
- Teammanager Kleinpak

#### Functiefamilie Teeltmanagement:

- Manager Domestic Production
- Manager Operations
- Manager Kwekerij

#### Productmanager Digital Products

### Operationeel

#### Teeltspecialist

#### Gewasverzorger



## Hoe kunnen actuele realistische en inspirerende beroepsbeelden eruit zien?

### Onderzoeksresultaat in 5 visuele en 5 narratieve beroepsbeelden rond 11 'High Impact' functies in de Greenport West-Holland

- Gebaseerd op een ontwerp en ontwerpgerichte aanpak
- Beroepsbeelden zijn anders dan 'klassieke' functie-/wervingsprofielen
- Ze bieden een holistische blik door te kijken naar de héle mens
- Ze zijn geconstrueerd op basis van gesprekken met medewerkers, leidinggevende en HRM
- Dus gebaseerd op onderzoek naar ervaringen en verhalen van échte medewerkers
- Daarin veel aandacht voor drive, passie en 'aarden'; dat geeft een ander beeld; daar kun je andere dingen mee.

De benadering van functieprofielen in meer visuele beroepsbeelden, waarbij drive, passie en 'aarden' een belangrijke rol spelen, levert een andere kijk op werving (*"Ik was aangenaam verrast toen ik de resultaten zag"* en *"We kunnen veel meer doen met onze eigen mensen"*) (sessie 14/10)

## En dan nu de vijf visuele Beroepsbeelden

Visuele beroepsbeelden:

1. Gewasverzorger
2. Functiefamilie Teeltmanagement: Manager Groen
3. Functiefamilie Logistiekmanagement: Manager Logistiek
4. Teeltspecialist
5. Manager Digital Products

**Visueel Beroepsbeeld 1:  
Gewasverzorger**

Samen werken aan  
je eigen taak,  
overleg en  
afstemming met  
collega's

Mbo-4  
Biologie: plant- en  
bodembodemkunde, genetica,  
gewasbescherming  
Rekenen  
Engels

Passie voor  
groei , bloei  
product  
Actief bezig  
zijn

Handig met de handen  
(komkommers opdraaien)  
Verantwoordelijkheidsgevoel  
(voedselveiligheid)  
Precies en nauwkeurig werken  
(protocollen)  
Gedisciplineerd werken  
Afstemmen en overleggen met  
collega's

**Gewassen verzorgen**  
(indraaien, opbinden,  
toppen, bijsnijden,  
oogsten ruimen)  
**en beschermen:**  
(scouten, biologische  
bestrijding en spuiten)  
Sputrobot  
onderhouden  
→ Afwisseling

Vast contract is pré  
Goed betaald  
Ontwikkelmogelijkheden

'Groei en groen gevoel'  
Bedrijfscultuur: Respect en  
leren  
Er wordt naar je geluisterd

Blijven leren en  
ontwikkelen  
On the job en via cursussen  
Ook verplicht i.v.m.  
licenties, veiligheid en Arbo

## Gewas Verzorger Uitspraken



- Je bent bezig met iets wat ontstaat het is gewoon een leven. Alleen niet van vlees en bloed, maar wel van zaden en sappen.
- Je krijgt er voldoening van, als de plagen een beetje minder zijn. (..) ik heb het onder controle nu en we hoeven wat minder te spuiten.
- Net alsof ik binnen aan het tuinieren ben. Ik zie de zon, ik hoor vogeltjes fluiten en ik ben lekker bezig met mijn handen.



- Maar wat ik echt wel belangrijk is de natuurkunde, scheikunde en biologie en plantkunde.
- Engels uiteraard ook, dat is heel handig hierzo, want communicatie met buitenlanders.
- Wij hangen zakjes op bijvoorbeeld voor de trips, we zetten sluipwespen uit en zetten kaartjes uit voor de witte vlieg en galmuggen voor de luizen.



- Je moet het een beetje aanvoelen, het plantje.
- Met scouten, moet je wel de schade aan de planten kunnen zien en je moet best wel goede ogen hebben eigenlijk, oplettend zijn.
- En gedisciplineerd is dat je gewoon continu strak blijft werken, dat je niet grote fouten maakt.



- Gewasverzorging is eigenlijk net als bij een bonsaiboompje, je houdt hem gewoon < in model>. Alleen is het een beetje meer dan één. En elke plant behandel je op dezelfde manier.
- Je hebt hier echt een enorme discipline nodig omdat je natuurlijk wel qua hygiëne gigantisch moet opletten, omdat er een heleboel virussen op de loer liggen.



- Je hebt wel je eigen dingen. Je loopt samen in een kas. Maar je doet wel je eigen indraaien natuurlijk.
- Iedereen maakt een praatje met je. En ja, het is- Ikzelf vind het een heel prettig bedrijf. Ze willen ook niet dat je het allemaal snel, snel, snel doet. Nee, ze willen dat je het goed doet.



- Elke dag wel wordt hier geleerd in de zin van dat er weer wat nieuws wordt ontwikkeld door een selecteur.
- Wij moeten een licentie hebben vanwege uitvoeren van bespuitingen en dergelijke en werken met middelen. Dus wij moeten sowieso elk jaar een cursus volgen om mijn punten te blijven halen voor de spuitlicentie.
- Bepaalde aspecten van werkzaamheden met een robot in de kas, veiligheidscursussen. We hebben ook tilcursussen gehad.



- Wettelijke proeftijd heb je overal, maar twee maanden en dan een vast contract, dat zie je niet veel.
- Je kan daar heel veel kanten op. Je kan daar studies hè, cursussen volgen. Je kan het zo gek niet verzinnen, of ze bieden het aan.

# Een samenvatting op basis van de data: de Gewasverzorger

## DE MENS / WERKNEMER

### Hoe ziet de dag eruit van...

Een weekprogramma en geen dag= hetzelfde!

Vrijdag bio uitzetten en scouten en dan uurtjes over voor gewasverzorging

### Houding

Zorgvuldig en netjes werken. Kwaliteit voor kwantiteit

Hard werken  
Fysieke inspanning

### Passie

De plantjes  
Gezond gewas

Lekker bezig zijn!

## WERK:BINNEN

### (verandering van) werk

Meer ICT en techniek

Meer Biologische bestrijding

## WERK:BUITEN

### De blik van de buitenwereld

Onbekend:  
Ongeschoold  
Vies

'Geen vrouwenwerk'

**Visueel Beroepsbeeld 2:  
Teeltmanagement  
'Manager Groen'**

Vertalen bedrijfsstrategie  
naar de dagelijkse  
teeltpraktijk  
Managen van teeltprocessen  
en deze relateren aan allerlei  
bedrijfskundige processen.  
Aansturen medewerkers  
Integraal management

Coachen en  
begeleiden.  
Veranderingen en  
innovaties  
communiceren

Hbo  
Combinatie van  
bedrijfskundige, teelt-  
en technische kennis.

Management skills  
Motiveren en coachen  
Bedrijfskundige en  
teeltprocessen aan elkaar  
kunnen verbinden  
Verbeteren en optimaliseren  
van processen  
Implementatievaardigheden  
Mensen kunnen 'meenemen'

Passie voor  
het groene  
product en  
voor mensen

Autonomie en  
bedrijfscultuur zijn  
belangrijke aspecten

Bedrijfscultuur: Respect  
voor elkaar en aandacht  
voor leren

Blijven leren en  
ontwikkelen  
On the job en via cursussen



## Teeltmanagement: Manager Groen Uitspraken



- Ik wil weten hoe het plantje denkt. Een beetje raar om te zeggen misschien. Ik wil de plant snappen en dan kan ik ermee aan de slag.
- Waar ik trots op ben, is dat ik in staat ben dat ik een analyse kan maken met de juiste mensen samen en daardoor een analyse kan krijgen van, wat is er daadwerkelijk fout gegaan.



- Teeltkennis: Anders snap je niet wat je mensen aan het doen zijn. (..) dat is ook nodig om je prioriteiten te kunnen stellen (..) dat is ook nodig om je team vervolgens te kunnen coachen.
- Bedrijfskundige kennis en verandermanagement. Dus wat verbetermanagement, verandermanagement, maar ook marketing et cetera. Dat moet ik implementeren in de tuinbouw. (...) dan kun je gemakkelijker die verbanden leggen in de sector.



- Als je niet het niveau hebt, niet de managementvaardigheden hebt en niet de leidinggevende capaciteiten hebt om op verschillende manieren te kunnen leidinggeven, dan wordt het ook lastig om die mensen goed te kunnen sturen natuurlijk.
- Je moet wel bepaalde roots hebben, maar het hoeft niet per se, want ik heb in mijn vorige werk heb ik ook mensen gezien die eigenlijk niet veel van tomaten wisten. Maar als je wel een bepaalde drive hebt en je wil dan en je pakt het makkelijk op,.



- Het is nog de kunst om die verschillende systemen weer bij elkaar te brengen, om daar weer juist een ander zicht van te hebben.
- Niet alleen de gewasregistraties op weekbasis of vierweekse basis, maar ook de energiecijfers moet je doorgeven met de CO2-cijfers.



- Met mensen in gesprek gaan. Het zijn geen nummers. Mensen in hun waarde laten. Sociaal met elkaar omgaan.
- Ik geef iedereen het gevoel dat hij en ook hij belangrijk is of onderdeel is van dit succes. En doordat we hun erbij betrekken, hebben ze dat idee ook dat ze onderdeel zijn van een winnend team. Iedereen wil bij het winnende team horen.



- Ik ben aangenomen eerst als teeltman. En na een aantal jaren, ben ik gewoon eindverantwoordelijke geworden voor heel de kas.
- We hebben een opleidingsagenda voor het hele jaar. Alle groene medewerkers hebben tien tot vijftien momenten aan bijscholing.
- Ik heb ook een heleboel cursussen gedaan om mijn plantenkennis omhoog te doen.



- Ik vind het voldoende. Het gras is altijd groener bij de buurman. En stel ik zou een paar honderd euro meer verdienen en ik heb minder vrijheid, dan word ik ook niet vrolijker van.
- Het maakt me niet uit waar die persoon vandaan komt. En overall moet hard gewerkt worden, maar wel respectvol en sociaal met elkaar omgaan. En daar zijn wij, vind ik nu, op dit moment heel sterk in, zodat ook mensen hier graag willen werken.

# Een samenvatting op basis van de data: Functiefamilie Teeltmanagement: Manager Groen

DE MENS / WERKNEMER

WERK:BINNEN

WERK:BUITEN

Hoe ziet de  
dag eruit van...

Veel afwisseling en  
variatie

Werkoverleg  
Afstemmen  
Strategisch overleg  
Management-  
informatie  
Processen op elkaar  
afstemmen

Houding

Verantwoordelijkheid  
nemen voor product  
proces en mensen

Communicatie en  
afstemming

Passie

Het groene gevoel

Samenwerken en  
communicatie gericht  
op resultaat

(verandering  
van) werk

Meer specialisme

Meer ICT en meer  
techniek

De blik van de  
buitenwereld

Gesloten wereld

Mensen pushen  
om resultaten te  
behalen

**Visueel Beroepsbeeld 3:  
Logistiekmanagement  
'Manager Logistiek'**

Peoplemanagement  
Veel nationaliteiten  
Vertrouwen  
Dienend leiderschap  
Inlevingsvermogen

Kennis over budgettering  
& projecten leiden  
Supply Chain  
Management kennis  
Affiniteit met de sector

Hoog stresslevel  
Overzicht onder druk  
Snel schakelen  
Verzuimaanpak  
Samenwerken  
Processen verbeteren

Managen logistieke proces  
Is het logistieke gezicht  
richting klant  
Klantbehoefte vertalen in  
klantafspraken en  
uitvoering van diensten  
Snelheid, korte termijn  
focus, just in time  
Aansturen (10-40 pers)  
Integraal management

Passie voor  
voor mensen  
Hard werken,  
maar hectiek  
en dynamiek  
is ook wat  
'drijft'

Autonomie  
Ontwikkelmogelijkheden

De dynamiek van de loods  
Interne Bedrijfscultuur

HBO-niveau  
Verder ontwikkelen:  
On the job en via cursussen  
Aandacht voor Engels en  
Nederlands

**Team  
Manager  
Logistiek  
Uitspraken**



- De wereld van groente en fruit is heel dynamisch, er is geen dag hetzelfde.
- Waar ik trots op ben, zijn de mensen. Honderd procent.
- Ik heb ook wel mij hart verloren aan het bedrijf. Ik vind het team waarmee ik werk zo verschrikkelijk leuk.



- Een keuken leveren over zes weken is iets anders .... Bij ons hebben we het over 2x 60 minuten (*Kennis van FMCG*)
- Leidinggeven kan je leren, maar het moet er gewoon inzitten zeg maar.
- Learning on the job is ook heel belangrijk omdat je te maken hebt met interne bedrijfscultuur.



- Je moet snel kunnen meegaan in de bedrijfsdynamiek”
- Je moet een hoog stresslevel hebben: Veel pionnen op de juiste plaats kunnen zetten



- Je staat 24 u per dag stand-by voor de operatie: een non-stop verkeer van vrachtwagens en interne transportmiddelen.
- We zorgen dat er 1,3 miljoen pallets groenten en fruit per jaar door de toko gaan.



- Ik wil betrokken zijn met de mensen, want daar zit de winst in.
- Het vertrouwen kunnen winnen, de dialoog aan kunnen gaan.
- Hier moet je die anderhalve meter aanhouden. Dat is een andere vorm van people management.



- Het sociale karakter heb je heel hard nodig in de logistiek. Het allerbelangrijkste, zijn je medewerkers. (*Manager met opleiding Sociaal Juridische Dienstverlening*)



- Het salaris he, dat blijft wel een dingetje. En als ik kijk naar de teammanagers, die echt de cruciale zijn tussen alle processen vind ik hun salaris ontzettend laag.
- Betaling: ben tevreden. Vgl. met andere sectoren onder de maat, t.o.v. andere management functies op wat hoger niveau

# Een samenvatting op basis van de data: de functiefamilie logistiekmanagement

## DE MENS / WERKNEMER

### Hoe ziet de dag eruit van...

Er is geen dag hetzelfde

Projecten  
Kwaliteitsoverleg  
Computerwerk  
Strategisch overleg  
Werkoverleg  
Schakelen om proces draaiend te houden

### Houding

Empathie  
De dialoog aan kunnen gaan

Flexibel  
Hard werken

### Passie

De mensen

De dynamiek

## WERK: BINNEN

### Verandering van werk

**Automatisering, AI:**  
Voor plantverwerking  
Stekrobots  
Veel processen worden beheerst door software, bijv. klimaatbeheersing in de kas

**Innovatie: AGV** (automatisch gestuurd voertuig). Om het logistieke proces te verduurzamen.

Er wordt meer specialisme verwacht. Operators moeten steeds technischer worden.

## WERK: BUITEN

### Imago van en blik op de sector

Veel mensen begrijpen niet wat de enorme intensiteit is in de logistiek om te zorgen dat alles af is

Mensen vinden het vanzelfsprekend dat ze een komkommer kunnen pakken in de winkel. Daar gaat zo ontzettend veel aan vooraf!

**Visueel Beroepsbeeld 4:  
Teeltspecialist**

Samenwerken meest  
intern, en ook met  
buitenlandse  
vestigingen

Hbo werk en denk niveau.  
Teeltspecialisten worden  
intern opgeleid.  
Kennis van entomologie,  
teelt en klimaat

Analytisch en  
Probleemoplossend vermogen  
en daarop snel praktisch  
handelen

Flexibiliteit

Effectief communiceren

Engelse taal beheersen, omgaan  
met cultuurverschillen bij  
internationale samenwerking

In de juiste  
weken, de juiste  
hoeveelheden  
bestrijders  
produceren  
tegen de hoogst  
mogelijke  
kwaliteit +  
innovatie

Je werkt met  
levend materiaal.  
De wereld een  
stukje gezonder  
maken.

Autonomie en  
bedrijfscultuur zijn  
belangrijke aspecten

professionele  
bedrijfscultuur van een  
productiebedrijf; gewilde  
werkgever

Blijven leren en  
ontwikkelen  
On the job, bedrijfs-  
academy en via cursussen

## Teelt Specialist Uitspraken



- [Als bedrijf] werken we aan [...] biologische bestrijding. [...] Dus het is heel erg mooi dat ik hier mijn steentje aan kan bijdragen door de landbouw een stukje groener te maken.
- De afwisseling denk ik vooral. En we werken met biologie dus [...] je staat 's ochtends op, je weet nooit wat je te wachten staat.



- Het stukje kennis wat ik heb van entomologie, dus van insecten. Ik heb een hele brede kennis daarin, qua herkennen van insecten, weten hoe een insect zich gedraagt, wat voor problemen dat op kan leveren
- Ik denk wel dat het een vrij technische functie is, vooral qua klimaattechniek. Qua klimaattechniek zitten we gewoon op het hoogste niveau kan ik wel zeggen.



- Als een grondstof niet leverbaar is. Dan heb je dus een probleem, dan moet je op zoek naar een vervangende grondstof. [...] Er wordt verwacht dat jij met de middelen die aanwezig zijn het beste resultaat haalt.
- Communicatief moet je wel sterk zijn.
- Als ik iemand moet aannemen kijk ik naar de passie en mentaliteit: [...] schouders eronder en gas erop!



- We krijgen gelijk al een jaarplanning van: in die week moet jij zoveel miljoen insecten produceren. En aan de hand van die cijfers gaan wij aan de slag.



- De verpakkingsafdeling. [...] .De kwaliteitsafdeling die controleert de kwaliteit van de producten. Dus als er problemen zijn, word ik gecontact [...] . De techniekafdeling. [...] die bellen ons vaak om te kijken van waar het probleem ligt.
- En voornamelijk met de productielocatie in Spanje hebben we veel contact. En dat kan gaan over grondstoffen, over bepaalde problemen die je ervaart of niet ervaart. Dus daar is [...] een uitwisseling van kennis.



- Er is veel kennis binnen [het bedrijf] maar ook gewoon een stuk samenwerking met leveranciers van die techniek. [...] zelfstudie, dat kan van alles zijn.
- [Bedrijfs] Academy. En die zorgen voor de ontwikkeling van de medewerkers dus de mogelijkheden om cursussen te volgen. En dat kan van alles zijn, dat kan tijdmanagement zijn maar ook heel specifiek op je functie gericht.



- Zo'n specifiek bedrijf is qua wat ze doen. Er zijn maar heel weinig bedrijven die dat doen dus het valt ook heel lastig te vergelijken met andere bedrijven, wat je precies doet. En het is wel heel tof dat je echt iets speciaals doet, [...] Het is niet zomaar die tomaat produceren om het zo maar te zeggen.

# Een samenvatting op basis van de data: de teeltspecialist

## DE MENS / WERKNEMER

### Hoe ziet de dag eruit van...

Elke dag starten met kweekronde: onvoorspelbaar, nooit saai

Innovatie: Kweekverbetering

### Houding

Hands-on, aanpakker

Flexibiliteit

Drive om dingen eigen te maken

### Passie

Levend materiaal

Dynamische omgeving

## WERK: BINNEN

### Verandering van werk

Specialisatie, kennishouder

Snel voortschrijdende techniek

Riscospreiding (internationale vestigingen)

## WERK: BUITEN

### Imago van en blik op de sector

Huidige wereld wordt een steeds groenere wereld. Bedrijf is aantrekkelijke partij om mee samen te werken, en om bij te werken.



**Visueel Beroepsbeeld 5:  
Manager Digital Products**

Intern met afdeling  
Communicatie  
Extern, met klanten

Praktijkkennis telen  
Marketing en sales  
Methodieken (scrum)  
Nieuwe technologie

Gevoel voor de markt  
Overtuigingskracht  
Draagvlak creëren  
Gevoel hebben voor  
verschillende belangen

Nieuwe tools en  
oplossingen om  
telers te helpen  
bij biologische  
gewasbestrijding


Monitoring  
Nieuwe applicaties  
ontwikkelen  
Marketing & Sales  
Klantondersteuning

Autonomie en  
intrapreneurship


Voelt zich op zijn plek;  
Stimulerend klimaat om  
door te groeien

Blijven leren en  
ontwikkelen  
On the job, bedrijfs-  
academy


## Manager Digital Products Uitspraken




- mijn passie in dit beroep is dat ik bezig ben met biologische gewasbescherming. Daar heb ik echt ook gewoon vanuit huis, alle overtuiging van dat dat echt de toekomst is. Ik weet ook hoe moeilijk telers het hebben om dit in te implementeren. En ik vind het mooi om daar met nieuwe tools en nieuwe oplossingen de teler daarin te ondersteunen




- Ik denk sowieso de [scrum] methodieken waarin wordt gewerkt, [...] dat is eigenlijk gewoon de basis.
- Marketing en sales, dat kun je leren, denk ik. [...] ik heb behoorlijke praktijkkennis. [...]
- Ik houd me dan ook nu bezig met nieuwe technologieën. En ik ben dan denk ik ook aardig goed om nieuwe technologieën meteen op de korte termijn beschikbaar te maken voor de teler zonder dat we daar hele gekke dingen over gaan verzinnen en dromen




- Gewoon alle tijd nemen om het uit te leggen en om alle vragen uitgebreid te beantwoorden. [...] het is een beetje hetzelfde als dat je een autoverkoper dus kleding gaat laten verkopen. Dat wordt ook geen succes. [...] En dat vragen we nu wel aan onze mensen. En daar moeten we als organisatie toch wel tijd en energie in stoppen. Want als we willen digitaliseren als bedrijf moeten we ook zorgen dat onze mensen kunnen digitaliseren.




- [NB: Deze functie kent verschillende rollen, die op dit moment in een functie zijn verenigd.]
- Enerzijds zorg ik voor de ontwikkelingen en voor een product wat uit de pijplijn komt. Maar ik zorg ook voor het vermarkten daarvan, dus ik ben het uit aan het rollen in verschillende landen.
- Patenten is ook een onderdeel van mijn werk, dus onze applicatietechnieken zorgen dat we die kunnen patenteren. Daar businesscases voor schrijven.



- Ik zorg voor samenwerking met de afdeling Communicatie voor een goede campagne, voor een goede communicatiestrategie, voor marketingstrategie.
- Ondersteuning in de verschillende landen, klantenbezoeken om te horen wat ze ervan vinden, wat ze anders zouden willen hebben.



- Ik probeer mezelf gewoon voortdurend bij te scholen over een, over de Scrummethodiek. Ik heb bijvoorbeeld over drie weken weer een tweedaagse cursus product owner. Dus dan krijg ik weer het certificaat erbij, dus toch om gewoon die skills te beheersen.
- [Het Bedrijf] stimuleert wel ook om door te blijven leren. Dus ik ga bijvoorbeeld eind van dit jaar beginnen met een NIMA-B-opleiding om de marketing skills wat bij te spijkeren. Dus dat wordt ook echt wel gestimuleerd.



- Dat we als biologisch bedrijf een technische award hebben gewonnen, dat is natuurlijk een zeer unieke prestatie geweest. En net als van de week bij het nieuws, dat vind ik ook wel een hoogtepuntje in de carrière.
- Ik zit hier echt gewoon supergoed op mijn plek. Ik heb een superleuke baan, ik heb alles wat ik wil hebben in die zin. En ik heb voldoende kansen hier om door te groeien. [..]

# Een samenvatting op basis van de data: de Manager Digital Products

## DE MENS / WERKNEMER

### Hoe ziet de dag eruit van...

Volgens de scrummethode werken in sprints van twee weken

Veel contacten onderhouden met andere afdelingen, vermarkten producten en klantondersteuning

### Houding

Empathische houding

Erop gericht zijn anderen te overtuigen

### Passie

Telers helpen bij biologische gewasbestrijding

Intrapreneurship

## WERK: BINNEN

### Verandering van werk

Digitale producten zijn nu een wezenlijk onderdeel van business model van het bedrijf

Biologische bestrijding niet alleen in the high end-, maar ook in de middle en lowtech-teelten.

Covid-19 heeft voor versnelling gezorgd omdat behoefte groeit om op afstand te adviseren.

## WERK: BUITEN

### Imago van en blik op de sector

Erkenning: als biologisch bedrijf een technische award gewonnen.

## 4 en 5: Bevindingen onderzoeksvraag 2

*Hoe kunnen Beroepsbeelden bijdragen aan:*

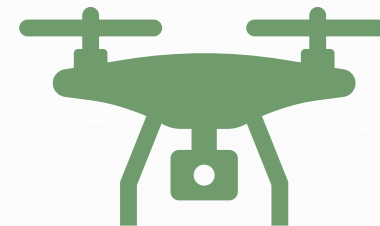
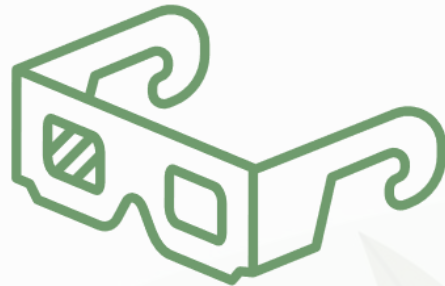
4. Het verbeteren van het imago van de Greenport? (deel 2A)
5. De doorontwikkeling van HRM? (deel 2B)

## 4. Bevindingen onderzoeksvraag 2 (deel 2A)

Hoe kunnen Beroepsbeelden bijdragen aan:

het verbeteren van het imago van de Greenport?

*Blik op de sector: van binnenuit  
Verandering van werk*



Bevindingen onderzoeksvraag 2A:  
Beelden over het werk / de sector van binnenuit:

- Er gebeurt veel; Innovatie staat hoog in het vaandel
  - Dynamische omgeving, resultaatgericht, 'hands-on' (concreet)
  - Veel ruimte voor leren en ontwikkelen (eigen academies, kennisdeling en uitwisseling)
  - Veel toegepaste (en dus zichtbare) technologie en innovatie
  - Maatschappelijk relevant vanwege rol voedselketen en verantwoord groen
- Je werkt in een modern bedrijf in een moderne sector!
- Werken in deze sector is leuk!

**Meer techniek:**

Techniek/ICT dringt langzaam maar zeker verder door in de sector, ook op uitvoerend niveau. Dit betekent dat er andere dan traditionele contacten

- *“Op het gebied van software, op het gebied van robotisering, mechanisering. Nou, die ontwikkeling is gigantisch. Elke dag is er wat nieuws.”*
- *“Daar zie je de komende jaren, gaat daar wel een verschuiving in plaatsvinden, dat je steeds meer technische mensen nodig hebt die dan geïnteresseerd zijn in de groene sector dan andersom.”*

**Meer specialisme:**

- *“Er wordt wat meer specialisme verwacht. Dus inderdaad van, waar de mensen vroeger allemaal verschillende dingen deden op het gebied van ervaring en uit het losse handje.”*

**Meer aandacht voor duurzaamheid (ook m.b.t. imago vooral bij jongeren en hoger opgeleiden):**

- *“Ik denk juist dat de biologie veel intensiever zal worden. Want heel veel chemische producten, die mag je op een gegeven moment niet meer gebruiken. Dus er zal steeds meer naar de biologische kant moeten.”*

**Meer aandacht voor ontwikkelen:**

Ontwikkelen is belangrijk, voor zowel uitvoerenden als managers:

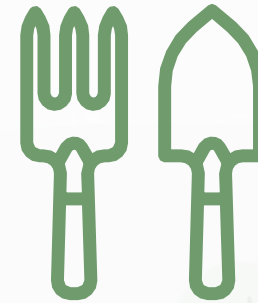
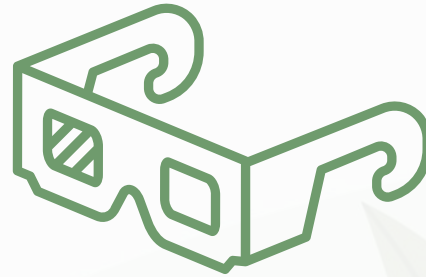
- *“We hebben een opleidingsagenda voor het hele jaar. En alle groene medewerkers hebben zo’n beetje tien tot vijftien momenten per jaar dat ze een bijscholing hebben.”*

Bedrijven die dit faciliteren hebben een beter imago in de sector:

- *“Maar zij zeggen, wij investeren in jou, in de hoop dat je ook wilt blijven.”*



*Keuze voor de sector :  
Imago van buitenaf en blik op de sector*



## Beelden over het werk bij ‘buitenwereld’:

### → Geen idee, onbekendheid (processen, producten, dynamiek, innovatie):

*“Ik dacht dat het een oubollige sector was, niet alleen door de bollen, maar waar innovatie niet hoog in het vaandel stond, en ik had nooit verwacht dat het zo’n grote sector was voor Nederland. Dat heeft me echt verbaasd.”*

*“Innovatie nee, hebben ze geen Idee van: maar ik loop niet in de kas. Ja, maar, je werkt toch in de tuinbouw? Daar hebben ze geen benul van.”*

### → Soms negatief beeld, omdat men maar deel van de arbeidsomstandigheden kent

*“De meesten, die snappen het ook niet echt hè, wat je doet. (..) Ik heb eigenlijk nog wel het gevoel, dat mensen denken dat het een beetje dom werk is, ongeschoold werk/”*

*“Dat ze bij andere bedrijven het makkelijker kunnen, misschien minder hoeven te doen en makkelijker kunnen verdienen. Vanuit oudsher is de tuinbouw toch hard werken.”*

*“Buiten de sector is het beeld anders. Dan ziet men de werktijden, om 5 of 6 uur beginnen.”*

*“Bijvoorbeeld mijn vrienden die maken dan wel inderdaad nog wel meer grappen van, nou ja, ga jij maar lekker paprika’s inpakken.”*

*Keuze voor de sector :  
Opleiding, werving & selectie*



## Beeld van Greenport: het is een gesloten circuit

### Hoe kom je in deze sector terecht?

#### Via familie:

*“Ik ben bijna geboren in een kas, mijn vader is ook kweker. En zo ben ik eigenlijk in de groene sector terechtgekomen. Maar ik vind ook het bedrijfskundige deel van de groene sector heel interessant. Daarvoor was ik zelf agrarisch ondernemer met een ecologisch-dynamisch groentebedrijf.”*

#### Toeval:

*“Eerst heb ik vier jaar op kantoor gezeten. En toen kreeg ik kinderen. Ben ik thuisgebleven totdat ze een jaar of zeven waren. Toen wilde ik wel weer wat gaan doen en dat was best wel lastig. Maar mijn man had vakantiewerk gedaan. Hij zegt, zullen we daar eens een keertje langsgaan, misschien heeft hij wel werk. Hij had het daar altijd naar zijn zin gehad. Dus we gingen daar langs. En hij had niets maar zijn broer wel. En die woonde daarnaast. Zodoende ben ik daar ingerold, ja.”*

#### Bevinding onderzoekers:

De Greenport sector is een sector waarin vooral sprake is van een gerichte loopbaankeuze als je uit de sector komt, maar veel minder voor mensen van buiten. Iets wat je bijvoorbeeld wel ziet in het basisonderwijs (‘ik word juf) of de medische sector (‘ik word arts’). In veel gevallen is een loopbaankeuze veel minder rationeel dan wij denken, gebaseerd op gevoel of toeval. Dit geeft aan, dat juist in de Greenport de sector zich moet openen: voor toekomstige werknemers, of jongeren die zich oriënteren op een vervolgstudie.

Bevindingen onderzoeksvraag 2A:  
Beelden bij jongeren:  
Niet bekend en dus niet bemind!

**Bevinding onderzoekers:**

Uit ander onderzoek van het lectoraat HRM (Slijper, 2020) is gebleken dat veel jongeren geen goed beeld hebben van het latere werkveld. Dit geldt ook sterk voor de Greenport, waar het gezegde ‘onbekend maakt onbemind’ zeker van toepassing is waar het gaat om het maken van een keuze voor een ‘groene’ vervolgopleiding of een carrière in de food of de tuinbouw. Onderstaande citaten illustreren dit, en bevestigen het gesloten karakter van de sector.

*“Nou ja, kijk, de gewasverzorging houdt dus gewoon in dat je dus continu met je plantjes bezig bent. En dat is tegenwoordig stukken minder bij de jongelui. Vroeger in mijn tijd was dat heel anders. (..) We hebben nu een jonge gozer van 27. Maar die zei ook wel dat ze op school dat (gewaswerk) echt niet zo heel nadrukkelijk doen.”*

*“Je ziet wel dat die jongelui van tegenwoordig echt wel meer in technische, computergerateerde, klimaatcomputers en zo, zitten. Maar echt het handenwerk, dat leren ze hier dat je ziet wel dat dat minimaal is.”*

*“De afstand die wij, denk ik, de laatste jaren als tuinbouw gecreëerd hebben naar de bevolking, naar de jongeren, die is enorm groot geworden. Kijk, wij zitten op grote glazen industrieterreinen waar je allemaal kassen ziet, waar geen jongere meer rondfietst.”*

Er is wat betreft imago een stevige kloof tussen de Binnen- en Buitenkijk, op grond van de interviews.

Beelden over de sector van binnenuit	Beelden over het werk bij de buitenwereld	Beelden bij jongeren	Beelden over de Greenport
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovatie en technologie</li> <li>• Dynamiek</li> <li>• Veel ruimte voor ontwikkelen</li> <li>• Maatschappelijk relevant</li> <li>• Moderne sector, werk is leuk!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen idee, onbekendheid (processen, producten, dynamiek, innovatie)</li> <li>• Soms negatief beeld, omdat men maar deel van de arbeidsomstandigheden kent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niet bekend</li> <li>• Weinig gekozen richting (mbo) →</li> </ul> <p>Onbekend maakt onbemind</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beeld van Greenport: het is een gesloten circuit</li> <li>• Hoe kom je in deze sector terecht?</li> </ul>

#### Ontwikkelingen in en verandering van werk

- Meer techniek (ICT, robotisering, mechanisering)
- Meer specialisme
- Meer aandacht voor duurzaamheid (ook m.b.t. imago, vooral bij jongeren en hoger opgeleiden)
- Meer aandacht voor ontwikkelen

Conclusie onderzoeksvraag 2A

Er is wat betreft imago een stevige kloof tussen de Binnen- en Buitenblik

- De kloof tussen de blik van buiten t.o.v. de blik van binnen is groot. Het lukt kennelijk (nog) niet goed om de juiste beelden in studiekeuzeprocessen en in de arbeidsmarkt in te brengen
- Het gebruik van visuele en narratieve beroepsbeelden kan eraan bijdragen om deze kloof te verminderen, door:
  - meer aandacht te besteden aan drive en passie en aan ‘aarden’ creëer je een ander beeld; daar kun je andere dingen mee doen
  - de verhalen van eigen medewerkers te gebruiken maak je de wereld van de Greenport meer ‘tastbaar’: men (mensen met een buitenblik) kan door de ogen van de medewerker meekijken en zo meer realistische en actuele beroepsbeelden opbouwen over werken in het groen.

## 5. Bevindingen onderzoeksvraag 2 (deel 2B):

*Hoe kunnen Beroepsbeelden bijdragen aan:*

*de doorontwikkeling van HRM?*



## HR-Dilemma: De Middenmanager: 11 'High Impact' functies', waarvan 8 (Midden)management

Opvallend is dat alle deelnemende organisaties worstelen met middenmanagementfuncties (o.a. bij werving, behoud, loopbaan)

→ Middenmanager wordt gezien als een schaap met minstens 5 poten!

*(Onderliggende vraag: Hoe realistisch is het functieprofiel en zijn de functie-eisen van de teammanagers?)*

- De kern van de functie is diffuus voor onderzoekers en ook voor HR vertegenwoordigers van de sector.
- Essentie in beroepsbeeld is 'hands-on' aansturing, dagelijkse operaties runnen.
- Daarnaast: ook bijdragen aan verbeteren/bedrijfskundig sterk zijn, en bijdragen aan operational excellence/lean/agile.
- Daarnaast: men is peoplemanager (integraal management: o.a. Zorgen voor aanpak ziekteverzuim).
- Daarnaast: soms ook changemanager zijn.
- Er zijn regelmatig mensen die "vastlopen" in de rol van middenmanager.

## Bevindingen onderzoeksvraag 2B: Haakjes voor HRM Middenmanagent: (te?) complex

### HRM en de (te complexe) rol van de middenmanager:

- Dynamiek van de sector werkt door op de wervings-/loopbaanvraagstukken. Vooral bij de middenmanager
- Veel dynamiek (en dat vindt men fijn)
- Er worden veel functie-eisen tegelijkertijd gesteld (hoge instapdrempel)
- Met nogal wat spanning in de verschillende functie-eisen (hands on, bedrijfskunde, peoplemanagement en change/agility).
- Dan ontstaat het beeld van zoeken naar een schaap met meer dan vier poten, en die zijn zeer zeldzaam op de arbeidsmarkt.
- Als je snel en bewegelijk talent binnenhaalt en het tempo in het bedrijf is niet zo bewegelijk en agile, dan frustreert dat de binnenkomende nieuwelingen

## HR-Dilemma: Groene affiniteit (dat is niet bij elke functie een must):

Er is een onderscheid tussen functies waarin groene affiniteit wél belangrijk is en waar groene affiniteit er niet persé toe doet.

### Niet:

- Bijvoorbeeld bij HRM-functies en Manager Logistiek
- Diverse uitvoerende logistieke functies en bij uitvoerend algemeen productiewerk.
- Hier is groene affiniteit en 'groen geaard zijn' geen noodzaak. Echter vooraf had men geen duidelijk beeld van de sector.

### Wel:

Groene affiniteit speelt vooral bij de middelbare en hogere functies in verzorging en teelt.

### En dan ook nog:

Wat wel een rol in veel functies speelt zijn de werktijden (vroeg beginnen), de 24/7 productie en beweging en 'hands on' mentaliteit. Dit is niet uniek, maar wel kenmerkend voor veel functies in de groene sector.

Bevindingen onderzoeksvraag 2B: Haakjes voor HRM  
Groene affiniteit: een must?

Quotes over groene affiniteit

*“Maar we hebben dan iemand die is hiervoor audicien geweest. Ja, je verzint het niet. En die zit nu bij ons op die verpakkingsafdeling en die heeft het helemaal naar haar zin.”*

*“Ik ben een baan dichterbij huis gaan zoeken en zo ben ik bij [hier] terecht gekomen. Ik zocht niet iets in de Groensector. Ik zocht een baan.”*

*“Passie voor groen zorgen is erg belangrijk in de werving. Het heeft een sterk raakvlak met de telersfunctie. Qua motivatie is affiniteit met groen belangrijk. Die passie het gevoel van in een kas lopen.”*

*“Voor sommige functies met ambachtelijke kennis zoals binnen Operations, onze fabriek, dan is die achtergrond eigenlijk niet meer belangrijk, dan gaat het er meer om, hoe kun lang je concentreren op één taak. Want zo’n partij zaad pilleren, kost ongeveer drie uur tijd en ben je secuur?”*

*“Mensen werden aangenomen, die hadden dertig jaar ervaring, maar die hadden niet de management skills om een locatie of een bedrijf te runnen.”*

Bevindingen onderzoeksvraag 2B: Haakjes voor HRM  
Loopbaan als ladder of als klimrek?

Loopbaanpaden worden nog vooral als 'ladder' en minder als 'klimrek' gezien:

- Er zijn veel overeenkomsten tussen functies dwars door de sector, maar dit is niet zo zichtbaar: er wordt vooral met een 'ladderperspectief' naar loopbanen gekeken en minder in 'functiefamilies' en 'klimrek'-mogelijkheden, zodat loopbaanpaden open blijven.
- Doorstroom intern van onderop stagneert soms, want de carrière stappen zijn groot (van meewerkend voorman naar teammanager en van teammanager naar manager).
- Het idee op teammanagers t.b.v. horizontale doorstroming te laten rouleren over andere bedrijven (detachering?) wordt positief ontvangen door HRM-adviseurs 14/10.

Bevindingen onderzoeksvraag 2B: Haakjes voor HRM  
Versnippering in eigen bedrijfsopleidingen

**Er wordt veel opgeleid, nog niet veel gebundeld versnippering**

- Er is *veel interne scholingen* bij alle geïnterviewde bedrijven. Er is een stevige opleidingsinspanning. De scholing heeft vaak een individuele en functionele insteek.
- Interne scholingsprogramma's voor leiderschapsontwikkeling in samenhang met de organisatieontwikkeling zijn geen gemeengoed (i.v.m. andere sectoren)
- Samenwerking in scholingsprogramma's over de bedrijfsgrenzen heen zijn zeer schaars.
- De O&O fondsen werken nog versnipperd en laten zich nog niet bundelen

## Belangrijke aspecten van het werk voor medewerkers

Wat de geïnterviewden benadrukken:

- Bedrijfscultuur (er wordt naar je geluisterd en we behandelen elkaar hier met respect)
- Autonomie: ik kan mijn eigen werk indelen, heb veel vrijheid
- Afwisseling: o.a. geen dag hetzelfde en computerwerk en fysieke bezigheden worden afgewisseld
- Dynamiek en drukte wordt als 'lekker' ervaren (maar wie beschermt tegen werkdruk?)
- De pragmatische 'hand-on' mentaliteit in de sector
- De aandacht en mogelijkheden voor ontwikkeling
- Het leren in de praktijk

## HRM'ers over de samenwerking tussen HR in de sector:

- De bereidheid vanuit HRM om samen te werken is sterk gedreven door concrete agendapunten en inhoudelijke noodzaak (externe druk): bij uitwerking CAO afspraken is er samenwerking tussen HR mensen van verschillende bedrijven.
- De observatie van HR-adviseurs is ook dat er bij samenwerking bijeenkomsten veel gepraat wordt, maar weinig of geen concreet resultaat ontstaat.
- Het idee om teammanagers t.b.v. horizontale doorstroming te laten rouleren over andere bedrijven wordt positief ontvangen (14/10)
- Ad hoc bloeien mooie initiatieven zoals een gezamenlijke chauffeursopleiding voor meer bedrijven.



## Bevindingen onderzoeksvraag 2B: Samenwerking met onderwijsinstellingen

- HR adviseurs ervaren *verschillen in de relaties en uitwisseling* met hbo-instellingen (gaat veelal goed en soepel) en mbo-instellingen (stroef en matig).
- Er zijn te *weinig studenten* op ROC/AOC die voor groen kiezen.
- *Er is bereidheid bij HRM/recruiters om samen te werken met het onderwijs* en middelen beschikbaar te stellen voor een sterker imago van de sector
- *Scholen vragen onevenredig veel inspanning en tijd van HR* en recruitment van de bedrijven voor de werving van nieuwe studenten op de school.
- Bovendien worden in de *schoolreclame* naar aankomende leerlingen (en hun ouders) *onrealistische beelden en verwachtingen* geschapen over het feitelijke werk.
- ROC wil sneller studenten alloceren die het groen in willen. Daarvoor is steun en actieve medewerking van HRM van bedrijven nodig
- Men richt veel eigen academies in (verder versnippering)

### Quotes:

*“Dat hebben we met sommige scholen dus wel. Met de HAS dat is echt gekwalificeerd. En met zoveel ex-studenten dus daar zijn heel veel lijntjes naartoe. Maar ik vind met de mbo’s nog dat het soms, ik kan niet helemaal mijn vinger erop leggen wat dat dan is.”*

*“[mbo-instelling] daar hebben we stagiaires van. Maar je ziet gewoon dat er weinig studenten zijn, volgens mij is dat een van de grotere in Nederland, volgens mij hebben zij 25 studenten per leerjaar. Dat is niet veel. Ik denk dat daar de hele sector uit moet putten.”*

*“En daar zie ik het sowieso al misgaan dat scholen nu op allerlei creatieve manieren proberen studenten te werven. En daar soms ook onbedoeld loze beloftes doen, want als je dan deze mbo-opleiding doet dan ben je dus straks manager teelt.”*

*“Dus dan heb ik gewoon in de klas van mijn zoon een gastles over groente gegeven. Wat is groente, wat voor soort. Maar dan gaat het niet over werken in het groen, maar dan gaat het over groente. Want kinderen hebben geen idee waar het vandaan komt.”*

*“En we staan ook bijvoorbeeld veel op fairs. Dus op de careerdays van Leiden Universiteit bijvoorbeeld en Wageningen Universiteit, HAS Hogeschool, dat soort instellingen. Dus wij moeten eigenlijk ervoor zorgen dat we eigenlijk alle doelgroepen bereiken, maar ook met campagnes, dat soort dingen.”*

## Wat de geïnterviewden HRM-ers benadrukken over hun rol en werkveld:

- HRM *ondersteunt de leidinggevenden* in hun peoplemanagement rol van het beoogde integraal management. Teamleiders in hun kracht zetten is een belangrijk doel.
- HRM neemt de *ingewikkelde casuïstiek* bijvoorbeeld bij ziekte over van het management. Ook het omgaan met cultuurverschillen op de werkvloer vraagt actieve HRM bemoeienis richting teamleiders
- De HR adviseur heeft een bescheiden rol bij vormgeving opleiden en ontwikkelen. Loopbaanadviseurs en bedrijfsschoolspecialisten hebben de hoofdrol in samenspel met de leidinggevende.
- Recruitement (werving) is een *specialistische rol* bij grote greenbedrijven. De *positionering via de website* is belangrijk
- Bedrijven laten uitbesteden Recruitement voor high impactfuncties los en halen het juist weer naar binnen. Wel spelen uitzendbureaus voor veel (flex) functies een grote rol en is relatiebeheer met die uitzendbureaus een belangrijke taak.
- HRM adviseur werkt voor “binnen”. Voor en met collega’s binnen. Er lijkt vooral een interne (op het eigen bedrijf) *gerichte oriëntatie*.
- Er is een zeer beperkte *samenwerking met HR adviseurs van andere greenbedrijven*. Bij de uitvoeringsvragen van de CAO consulteert men elkaar wel en zijn er HRM bijeenkomsten ter zake.

- *“Er is een verschuiving richting interne coaches. Reden voor de interne coaches is ook het geld. Het is goedkoper. De interne coach kent natuurlijk ook goed de dynamiek en de spanning van het midden van het werk in het bedrijf.”*
- *“Uitvloeisel is dat sommige gesprekken dus niet gevoerd worden of niet goed. En dan escalerende situatie's en dan moet HRM helpen om mee de rommel op te ruimen. En dan is het vaak het stadium te ver gevorderd.”*
- *“We werken aan een stuk engagement. Vooral ook teamleiders in hun kracht zetten. Dus niet voor elk wissewasje je naar mij toekomen. Wat kan je daar zelf in.”*
- *“Als je dit (recruitment) extern laat doen, dan wordt je als organisatie niet heel zichtbaar. En het is een komen en gaan van mensen die aan recruitment werken. Die dus iedere keer weer een eigen stukje opbouwen. En het is natuurlijk prijzig.”*
- *“En we staan ook bijvoorbeeld veel op fairs. Dus op de careerdays van Leiden Universiteit bijvoorbeeld en Wageningen Universiteit, HAS Hogeschool, dat soort instellingen. Dus wij moeten eigenlijk ervoor zorgen dat we eigenlijk alle doelgroepen bereiken, maar ook met campagnes, dat soort dingen.”*
- *“Als je kijkt naar vacatureplanning en daaromheen dus ook strategische, we plannen al vijf jaar vooruit van wat voor profielen gaan we dan zoeken? Hoe gaan we uitbreiden op wat voor afdelingen? En dat wordt dan uiteindelijk voor het boekjaar wordt dat concreet gemaakt in harde inkt. En dan gaan we het concretiseren. Tegelijkertijd zie je ook dat de dynamiek van ons bedrijf ervoor zorgt dat we in onze werving zoeken naar mensen die gewoon flexibel zijn. En die zich ook kunnen aanpassen in de loop der tijd.”*

## Concluderend: Er gebeurt heel veel, maar wel versnipperd en soms ongericht:

- Versnipperde branche (klein-groot, zaad-groeien-handel-techniek, regio)
- Wisselend niveau van Human Capital beleid
- Werving- en Loopbaanbeleid is nog sterk georiënteerd op bedrijf
- Scholing en ontwikkelen is nog sterk per bedrijf georganiseerd
- Kennisdeling en uitwisseling niet vanzelfsprekend: komt wel op gang maar 'verzuild', nog nauwelijks over 'zuilen' heen.
- Geen vanzelfsprekend samenspel tussen opleidingen (mbo-hbo) en bedrijven en O&O fondsen
- Er is *enige scepsis over samenwerking* met 3<sup>de</sup> partijen (kennisinstellingen, overheid) omdat doelen te hoog overvliegen en praktische uitkomsten en voordelen niet duidelijk zijn.
- Misschien: gevoel van concurrentie onderling (tussen bedrijven, partijen, deelsectoren)?!

**Iedereen worstelt met dezelfde HR-thematieken, maar er zijn weinig crossovers en samenwerking is beperkt**

**→ Hier worden kansen gemist.**

## 6. Aanbevelingen

*Hoe kunnen Beroepsbeelden bijdragen aan het verbeteren van het imago van de Greenport en de doorontwikkeling van HRM?  
(10+2 aanbevelingen)*

Tien aanbevelingen om met  
een anders geladen beroepsbeeld  
de kloof te verkleinen

**De kloof tussen binnen- en buitenblik is nog te groot en het lukt niet de juiste beelden naar studiekeuzeprocessen en arbeidsmarkt te brengen, dus:**

1. Visuele en narratieve beroepsbeelden inzetten, zodat er een andere kijk op werken in de Greenport ontstaat.
2. In deze beroepsbeelden is meer aandacht voor drive, passie en 'aarden' → levert andere beelden en daar kun je andere dingen mee.
3. Gebruik vaker de verhalen van eigen medewerkers; hierdoor kan de buitenstaander door de ogen van de medewerker 'meekijken' en 'mee ervaren'
4. Zet de eigen medewerkers structureel in als ambassadeurs (ook op scholen).
5. Ontwikkel een 'loyaliteitsprogramma' voor eigen medewerkers, waarbij ambassadeurschap, werven van collega's, e.d. (goed en expliciet) wordt beloond ('Greenpoints').

6. Beschouw loopbanen als 'klimrek' (dwars door de sector): Maak loopbaanpaden in de sector (dwars door de sector heen) zichtbaar en construeer 'functiefamilies': toon 'families' van functies in de sector, die qua achtergrond, inhoud, focus, passie, drive e.d. dicht bij elkaar staan en maak hiermee mogelijke loopbaanstappen horizontaal en verticaal inzichtelijk. Gebruik het beeld van een klimmuur i.p.v. een carrièreladder. Hierdoor kunnen mensen voor de sector behouden worden.
7. Creëer en benut meer mogelijkheden om inhoudelijke experts (o.a. hrm en hrd te detacheren bij elkaars bedrijven.
8. Benadruk de USP's in de sector van de 'voorhoede' bedrijven: veel aandacht voor ontwikkeling, voor innovatie, bedrijfscultuur, autonomie, dynamiek, duurzaamheid en afwisseling.
9. Werk samen op concrete punten ('hands-on'), dat past bij sector/bedrijfscultuur.
10. Werk daarnaast ook aan employerbranding bij eigen bedrijf. Creëer een 'dubbele binding': Vanuit de sector zijn we allemaal voor het Oranje Elftal, vanuit het bedrijf gaan we voor Ajax.



## Beroepsbeelden & doorontwikkeling HRM (& imago): Minder versnippering door bundeling van krachten!! Op 2 manieren:

### 1. Horizontale bundeling van krachten:

- Tussen organisaties
- Tussen deelsectoren
- Breed over de sector



### 2. Verticale bundeling van krachten aanwas, (zij)instroom en doorstroom

- Opleidingen van vmbo t/m wo
- Organisaties, en O&O fondsen
- Practoraten en lectoraten



## 1. Aanbeveling horizontale bundeling van krachten

### Versterken samenwerking en crossovers vanuit HRM:

- HRM samenwerking tussen bedrijven van bedrijven dwars door de sector (kennis delen en kennisuitwisseling: samen bouwen aan een praktische HR-agenda)
- Investeren in HRM-relatienetwerk dwars door de sector
- In samenwerking met scholen en op evenementen kunnen bedrijven goed samen optrekken
- De passie en drive van werken in de sector tastbaar maken in events en wervingsuitingen
- Elke bedrijf werkt ook aan eigen bedrijf aan employer branding
- Werk aan een praktische agenda voor uitwisseling van HR-kennis in de Greenport in een (informeel) HRM relatienetwerk, gericht op concrete acties. →HCA kan hierin het voortouw pakken.

## 2. Aanbeveling verticale bundeling van krachten

### **Bundel gezamenlijke krachten met andere stakeholders in de keten actief:**

Door samen met bedrijven, onderwijsorganisaties (opleidingen) en onderzoek (practoraat/lectoraat) een Community of Practice op te richten waarin structureel en expliciet gewerkt wordt aan meer samenwerking dwars door de sector op HR-gebied, ter ondersteuning van Imago en HRM

## 7. Verantwoording en Bijlagen

## Bij dit onderzoek betrokken partners

### Bedrijven:

- Annemieke van Agthoven, Koppert
- Daiva de Heus, Duijvestijn Tomaten
- Henk-Jan Scholten, Rijk Zwaan
- Leendert de Jong, Florensis Veredeling
- Lisette Kwakkelstein, The Greenery
- Monique van Look, Florensis Veredeling
- Ton Witte, Royal Flora Holland

### Overig:

- Caroline Veldhuis, Rabobank
- Gerard van Oosten, HCA Greenport W-H
- Rahmat Peypers, Wellantcollege
- Walter de Waal, Inholland

### Onderzoekers:

Inholland, lectoraat HRM en Persoonlijk Ondernemerschap:

- Petra Biemans
- Jeany van Beelen-Slijper
- Piet Verstegen

De Haagse Hogeschool, lectoraat Duurzame Talentontwikkeling:

- Ellen Sjoer

### Werksessies

Wij danken de deelnemers aan de verschillende sessies voor hun tijd, waardevolle input en betrokkenheid bij dit project.

## Overzicht aantal oriënterende gesprekken en interviews per bedrijf

Organisatie	25 gesprekken gevoerd met:
The Greenery (5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR manager</li> <li>• Operations manager WM (warehousemanagement)</li> <li>• Teammanager WM</li> <li>• Teammanager planning</li> <li>• Teammanager kleinpak</li> </ul>
Duijvestijn (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR manager</li> <li>• Manager verpakkingshal</li> <li>• Manager kwekerij</li> </ul>
Royal Flora Holland (5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR consultant Learning &amp; Development</li> <li>• Teammanager LDA</li> <li>• Teammanager Logistiek</li> <li>• HR Adviseur</li> <li>• HR Partner</li> </ul>
Rijk Zwaan (5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recruiter</li> <li>• Station Manager manager</li> <li>• 2 Gewasverzorgers</li> <li>• Team Leader Receiving Department &amp; Seed Cleaning   Seed Cleaning (technisch problemen met opname en daardoor onbruikbaar)</li> </ul>
Florensis (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR manager</li> <li>• Manager Operations</li> <li>• Manager Domestic Productie</li> </ul>
Koppert (4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR manager</li> <li>• Productmanager Digital Products</li> <li>• Teeltspecialist</li> <li>• Productiemanager</li> </ul>

## Overzicht van de expertinterviews:

### Experts met wie we hebben gesproken:

- Feike van der Leij, Inholland
- Harm Maters, AVAG
- Jeroen Verweij, Kasgroeit
- Laura Roebroeck, Platform Talent voor Technologie
- Lobke van Oorschot, GroentenFruit Huis
- Nico van Hemert, Strategy on Demand
- Pech Samwel, Oud-financieel directeur/HRM KP Holland (gepensioneerd)
- Peter Loef, Glastuinbouw Nederland
- Peter van der Sar, Innovatief Ondernemen in Transitie
- Suzan van Kuppevel, GroentenFruit Huis
- Ted Duijvestijn, Duijvestijn Tomaten

### Contactpersonen en sparringpartners tijdens het project:

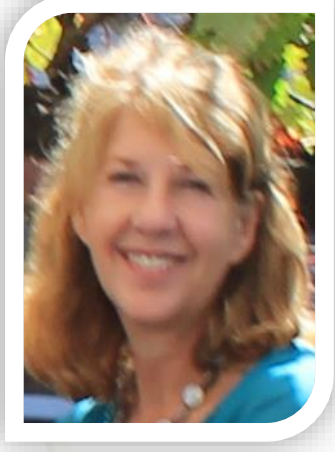
- Gerard van Oosten, Programma regisseur Human Capital Agenda, Greenport West-Holland
- Woody Maijers, Innovatiepact manager Greenport West-Holland

Lectoraat HRM en  
Persoonlijk Ondernemerschap, Inholland

Lectoraat Duurzame  
Talentontwikkeling, HHS



Dr. Petra  
Biemans  
*Lector*  
[Petra.Biemans@inholland.nl](mailto:Petra.Biemans@inholland.nl)  
06-15279712



Dr. Jeany van  
Beelen  
*Associate lector*  
[Jeany.vanBeelen@inholland.nl](mailto:Jeany.vanBeelen@inholland.nl)  
06-15279017



Drs. Piet  
Verstegen  
*Sr. Onderzoeker*  
[Piet.Verstegen@Inholland.nl](mailto:Piet.Verstegen@Inholland.nl)  
06-11449906



Dr. Ellen Sjoer,  
*Lector*  
[E.Sjoer@hhs.nl](mailto:E.Sjoer@hhs.nl)  
06-49690191



## Colofon

Deze publicatie is een gezamenlijke uitgave van het Lectoraat HRM en Persoonlijk Ondernemerschap van de Hogeschool Inholland en het Lectoraat Duurzame Talentontwikkeling van de Haagse Hogeschool, 2021

### *Auteurs:*

**Hogeschool Inholland:** Petra Biemans, Piet Verstegen, Jeany van Beelen-Slijper

**De Haagse Hogeschool:** Ellen Sjoer

Dit onderzoek is tot stand gekomen m.b.v. financiering van de Provincie Zuid-Holland en in opdracht van De Human Capital Agenda van Greenport West-Holland

*Afbeeldingen:* <https://www.shutterstock.com>, Beeldbank Inholland en <https://www.freepik.com> .

De Mens in Innovatie: Leespresentatie Beroepsbeelden in Transitie in de Greenport West-Holland: Werken in het Groen: (te) onbekend, (te) onbemind is in licentie gegeven volgens een Creative Commons Naamsvermelding-GelijkDelen 4.0 Internationaal-licentie.



## Bijlage: Narratieve Beroepsbeelden

In een aparte bijlage zijn de vijf narratieve Beroepsbeelden opgenomen.