



ONDERSTEUNT
ONDERNEMERS
BUSINESS
FINANCE
LAW

inholland
InCollab
ONDERSTEUNT ONDERNEMERS

Adviesrapport Greenport

Januari 2022

TITELPAGINA

Titel Adviesrapport Greenport

Auteur(s) Lyn Feitz
Anne-Lou Steens
Job van Dam

Opdrachtgever Gerry Kouwenhoven

Experts(s) Yasmin Kortselius

Publicatie Plaats: Rotterdam
Datum: januari 2022



INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding 3

2. Vooronderzoek 4

 2.1 Belangrijkste ontwikkelingen in de Nederlandse glastuinbouw 4

 2.2 Top 10 aspecten aantrekkelijkheid van werkgever 5

3. Hoeveel kost het instroom-, doorstroom- en uitstroom traject van een werknemer? 6

 3.1 Instroom 6

 3.2 Doorstroom 7

 3.3 Uitstroom 7

 3.4 Conclusie 8

4. Hoe kun je ondernemers in de glastuinbouw bereiken? 10

 4.1 Manieren om in contact te komen 10

 4.2 Communicatiemiddelen 11

5. Hoe krijg je ondernemers geïnteresseerd om meer in personeel te investeren en wat levert het op? 15

 5.1 Ondernemers interesseren 15

 5.2 De voordelen van investeren in personeel 15

 5.3 Extra tips 16

6. Op welke manier kunnen ondernemers investeren in seizoenswerkers? 17

 6.1 Tip 1: Motiveer het personeel 17

 6.2 Tip 2: Houd functioneringsgesprekken 18

 6.3 Tip 3: Houd exitgesprekken 19

 6.4 Tip 4: Ontwikkel medewerkers zonder cursus of scholing 19

 6.5 Extra tips 20

7. Welke functies zijn er in de levenscyclus van een product in de glastuinbouw? 21

 7.1 Functies in de glastuinbouw 21

8. Hoe creëren we bewustwording bij de ondernemers? 23

 8.1 Waarom is bewustwording onder ondernemers nodig? 23

 8.2 Ideeën om bewustwording te creëren 24

9. Conclusie en advies 26

Bibliografie 28



1. INLEIDING

Greenport heeft InCollab om advies gevraagd betreft hoe je tuinbouw-ondernemers in beweging kan krijgen om in personeel te investeren. Binnen de Human Capital is te zien dat binnen de tuinbouw het binden en boeien van medewerkers en het stimuleren van leven-lang-leren geen 'business as usual' is. Ondernemers geven aan dat studenten te weinig kennis hebben als ze afgestudeerd zijn en dat er te weinig personeel is, maar het lijkt alsof er niets mee wordt gedaan (G. Kouwenhoven, persoonlijke communicatie, september 2021).

Greenport West-Holland is een zogenoemde triple helix-organisatie. Drie partijen – ondernemers, overheden en kennisinstellingen – werken samen aan een duurzame en vitale toekomst voor het regionale tuinbouwcluster. Samenwerken zit dus in hun genen. De Greenport zoekt actief verbindingen met stakeholders: binnen én buiten de regio; binnen én buiten de tuinbouw. Dat doen zij vanuit de gedachte dat je samen verder komt, dat ieder zijn of haar kennis en kunde heeft en dat welbegrepen eigenbelang de basis kan zijn van een bestendige samenwerking.

Er wordt in dit adviesrapport antwoord gegeven op de volgende 6 deelvragen:

1. Hoeveel kost het instroom-, doorstroom- en uitstroom traject van een werknemer?
2. Hoe kun je ondernemers in de glastuinbouw bereiken?
3. Hoe krijg je ondernemers geïnteresseerd om meer in personeel te investeren en wat levert het op?
4. Op welke manier kunnen ondernemers investeren in seizoenswerkers?
5. Welke functies zijn er in de levenscyclus van een product in de glastuinbouw?
6. Hoe creëren we bewustwording bij de ondernemers?

2. VOORONDERZOEK

In dit hoofdstuk wordt theorie beschreven die interessant kan zijn voor de opdrachtgever.

2.1 BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN IN DE NEDERLANDSE GLASTUINBOUW

In de industrie en landbouw werken vooral mannen. Verder zijn er meer 50-plussers werkzaam dan in de meeste andere sectoren. De sector hecht dan ook een groter belang aan aandacht voor oudere werknemers dan de meeste andere sectoren. Desalniettemin is de houding tegenover het functioneren van 55-plussers niet positief. Aandacht voor duurzame inzetbaarheid staat niet hoog op de agenda in deze sector. Het vergroten van kennis en vaardigheden van het personeel gebeurt vaak door taakrotatie en jobrotatie. Scholing en studiemogelijkheden worden weinig of niet ingezet. Gezond langer doorwerken is een aandachtspunt voor deze sector. In vergelijking met andere sectoren is uitstroom door ziekte of arbeidsongeschiktheid hoog (Van Echtelt & Putman, 2019).

Trends

In de glastuinbouw zijn de volgende trends waarneembaar:

- Door intensieve samenwerking tussen handelaar en teler en het gebruik van nieuwe communicatiemiddelen neemt de rechtstreekse handel en prijsvorming van bloemen en planten toe. Dit heeft als gevolg dat het aandeel van de bloemenhandel, dat via de veilingklok gaat afloopt en hierdoor kwam FloraHolland in 2013 voor het eerst in de rode cijfers (Risico's in beeld, 2019).
- Binnen de glastuinbouw worden automatisering en robotisering steeds belangrijker. Met name op het gebied van arbeidsbesparende teelttechnieken. Desalniettemin bestaat er nog ongeveer 45% van de arbeid uit oogsthandelingen, die alleen handmatig kunnen worden verricht. Daarnaast zijn er technologische oplossingen voor sorteren en verpakken (automatische stapelaars) en voor stoksteken en opplanten. Verder zijn er tracking- en tracingsystemen, gewasverzorgingssystemen en interne transportsystemen (Risico's in beeld, 2019).

Personeel

De meeste tuinders zijn zelfstandig ondernemer. Relatief veel van hen hebben minder dan tien personeelsleden. Echter is en blijft arbeid een grote kostenpost. Om die reden worden steeds meer mensen uit Oost-Europa ingeschakeld, doorgaans via uitzendbureaus. De WGA-vast premies van het UWV voor agrarische bedrijven dalen in 2015. Toch zijn ze nog steeds hoger dan die voor andere sectoren in het bedrijfsleven. Daarentegen stijgen de premies voor WGA-flex en Ziektewet-flex (ZW-flex). Deze premies zijn dan weer lager dan die voor andere soorten bedrijven (Risico's in beeld, 2019).

Risico's

Een aantal risico's in de glastuinbouw zijn als volgt:

- Schaalvergroting bij bedrijven kan leiden tot een toename van de risico's op ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid.
- In de agrarische sector komen een aantal 'beroepsziektes' regelmatig voor, zoals rugklachten en huid- en luchtwegaandoeningen door het werken met bestrijdingsmiddelen.
- De Wet beperking ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid vangnetters (BeZaVa) kan – zeker met het oog op de toename van een aantal flexwerkers – een grote impact hebben op de personeelskosten. De nieuwe wet Werk en zekerheid (WWZ) kan gevolgen hebben voor de inhuur van flexwerkers.

- Voor deze groep ondernemers is het risico op verlies van inkomen bij arbeidsongeschiktheid en het risico op een pensioengat groot. Wel is er voor de agrarische sector algemeen verbindend verklaarde cao's, zoals het sociaal fonds arbeidsmarktbeleid voor agrarische en aanverwante bedrijven (Colland cao) en Glastuinbouw.

Factsheet glastuinbouw 2021

In het factsheet rapport glastuinbouw 2021 van Colland staat dat de gemiddelde leeftijd van werknemers in de glastuinbouw 32 jaar is. De meerderheid van 25% van de werknemers werkt 2 tot 5 jaar in de glastuinbouw. In 2020 was de instroom van 13 tot 19 jarige het grootst met 37,4%. Opvallend is dat deze zelfde leeftijdsgroep ook het grootste percentage uitstroom had, namelijk 33,7%. Dit geeft aan dat weinig jongeren in de glastuinbouw blijven hangen. Mensen van 20 tot en met 24 jaar staan op nummer twee van meeste uitstroom, met 17,7%. Zie het rapport door de link in de bibliografie te volgen voor meer gegevens (Colland Bestuursbureau, 2021).

2.2 TOP 10 ASPECTEN AANTREKKELIJKHEID VAN WERKGEVER

Volgens een artikel van Randstad uit het boek 'Gedrag in organisaties' van Alblas & Wijsman vinden Nederlanders een aangename werksfeer nog steeds het belangrijkste voor de keuze en aantrekkelijkheid van een werkgever. Dit blijkt uit het jaarlijkse werkgever imago-onderzoek uit 2018 van Randstad onder 15.300 respondenten (mannen en vrouwen tussen 18 en 65 jaar). De top 10 belangrijkste aspecten van goed werkgeverschap voor werknemers is als volgt:

1. Aangename werksfeer	65%
2. Salaris/ arbeidsvoorwaarden	62%
3. Baanzekerheid	52%
4. Balans werk/ privé	43%
5. Financieel gezond	42%
6. Flexibele werktijden	40%
7. Interessant werk/ inhoud	40%
8. Goed bereikbare werklocatie	36%
9. Carrière mogelijkheden	29%
10. Goede opleidingsmogelijkheden	16%

(Alblas & Wijsman, 2018).

3. HOEVEEL KOST HET INSTROOM-, DOORSTROOM- EN UITSTROOM TRAJECT VAN EEN WERKNEMER?

In dit hoofdstuk worden de kosten van het instroom-, doorstroom- en uitstroom traject van een werknemer in kaart gebracht.

Werknemers zijn er in verschillende soorten en maten, zoals productiemedewerkers, gespecialiseerde medewerkers en managers. Daarnaast is er een verschil in de vorm van het contract. Er zijn vaste contracten, tijdelijke contracten en flexcontracten. Er wordt in dit hoofdstuk gebruik gemaakt van één vorm van een medewerker (het gemiddelde). Echter is er voldoende speling aangegeven bij de betreffende bedragen.

3.1 INSTROOM

Het instroomtraject kan veel kosten met zich meebrengen, bijvoorbeeld door het plaatsen van een advertentie of wervings- en selectiekosten bij een bureau. Daarnaast kunnen de kosten gebaseerd zijn op de tijd die de afdeling ‘personeelszaken’ kwijt is met verschillende activiteiten die daartoe behoren. Het is dus van belang om op een adequate manier te werken.

Werving

De verschillende manieren van werven zijn:

- Netwerken (potentiële werknemers benaderen);
- Gebruik maken van externe wervings- en selectiebureaus;
- Het plaatsen van advertenties;
- Suggesties van werknemers voor beloning.

Selectie

Bij selectie kan er uitgegaan worden van het CV van de sollicitant. Het CV is vaak doorslaggevend. In een CV komen belangrijke punten van de sollicitant naar voren, zoals de werkervaring en skills. Daarbij kunnen hier de volgende punten uit herleid worden:

- Of de sollicitant voor korte of lange periode bij een werkgever in dienst is geweest;
- Of belangrijke zaken missen in het CV;
- Of de sollicitant voldoende ervaring heeft en dit past bij de vacature.

Wanneer de sollicitant wordt uitgenodigd voor een gesprek krijgt de kandidaat de kans om te vertellen over ervaringen bij eerdere werkgevers. De manager gaat na wat voor type persoon het is om zo na te gaan of de persoon in het huidige team en bij de organisatie past of niet. Ook wordt gekeken of de persoon over de juiste kwaliteiten en vaardigheden bezit. Op deze manier gaat de manager na wat voor type persoon het is om zo na te gaan of de persoon past in de openstaande vacature(s).

Introductie

Wanneer de medewerker in dienst is genomen wordt er een twee weken planning opgesteld. De medewerker kan op elke afdeling kijken hoe het binnen de organisatie gaat, maar ook de andere medewerkers leren kennen en van elkaar leren. Nadat het grootste deel van de planning afgerond is door de medewerker wordt hij/zij volledig ingewerkt op zijn/haar eigen afdeling. Deze procedure geldt zowel voor vaste als flexibele medewerkers.

In onderstaande tabel zijn de gemiddelde kosten per wervingsstrategie weergegeven.

Tabel 1: Gemiddelde kosten per wervingsstrategie



Wervingsstrategie	Kosten per strategie (€)
Netwerken	Afhankelijk per netwerk
Werving (recruitment)	10 – 25% van het jaarsalaris
Advertenties	€250 – €1.000

3.2 DOORSTROOM

Binnen de organisatie is doorstroom een hele belangrijke factor. Voor de medewerkers is zelfontwikkeling heel belangrijk om gemotiveerd en gebonden te blijven aan het werk en de organisatie. Wanneer een medewerker van baan wisselt in een korte periode heeft dit vaak te maken met het ontbreken van doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie. Daarnaast hebben medewerkers ook het idee dat hun talenten en vaardigheden binnen een bepaalde organisatie niet serieus worden genomen en waargemaakt kunnen worden. Met het vertrek van een medewerker verdwijnt er *mogelijk* kennis die kostbaar is voor de organisatie. Door medewerkers in de vorm van opleidingen, loopbaanplanningen of persoonlijk ontwikkelingsplannen te helpen bij het plannen van hun carrière, groeit de binding met de organisatie.

Tabel 2: Kosten doorstroom

Doorstroom (gemiddeld)	€0 - €2.000 per werknemer op jaarbasis
------------------------	--

3.3 UITSTROOM

Uitstroom brengt zowel voor - als nadelen met zich mee. Als een medewerker uit dienst treedt en deze dient te worden vervangen, dan kost dit altijd geld. Echter kan dit ook geld opleveren: door competenties die beter aansluiten.

Er wordt ingegaan op twee vormen van uitstroom: ontslagen worden en ontslag nemen.

Ontslagen worden (vanuit werkgever)

Uitstroom kan veroorzaakt worden door verschillende redenen, zoals uitval door pensioen, arbeidsongeschiktheid of overlijden. Voor het ontslaan van een medewerker kan de werkgever het CWI/UWV toestemming voor ontslag vragen of naar de kantonrechter. Indien de werkgever om persoonlijke redenen een medewerker wil ontslaan dan dient hij hiervoor voldoende bewijzen te hebben. Is dit het geval dan is de werkgever alleen verplicht om (nog) een aantal maanden salaris uit te betalen. Indien het via de kantonrechter gaat zijn hier meer kosten aan verbonden. Men kent hiervoor de volgende formule: **schadeloosstelling = aantal gewogen dienstjaren (A) x bruto maandinkomen (B) x correctiefactor**. Indien de medewerker door economische redenen uitstroomt zijn er diverse mogelijkheden om de medewerker tegemoet te komen. Te denken valt aan 'outplacement' (begeleiding bij het vinden van een andere baan) en een mobiliteitscentrum (begeleiding d.m.v. training/opleiding). Wanneer met de werknemer een arbeidsovereenkomst is afgesloten, is de werkgever verplicht om een transitievergoeding te betalen. Aan een transitievergoeding zijn wettelijk de volgende regels verbonden:

- De maximale hoogte is 86.000 euro. Als het jaarsalaris hoger ligt dan 86.000, dan moet een vergoeding uitgereikt worden van één jaarsalaris.
- De transitievergoeding kan met de volgende formule berekend worden: **transitievergoeding = (brutosalaris ontvangen over resterende deel arbeidsovereenkomst/ bruto maandsalaris) x (1/3 bruto maandsalaris /12)**.



In onderstaande tabel worden twee voorbeelden gegeven.

Tabel 3: Voorbeelden van berekenen transitievergoeding bij ontslag

Voorbeeld 1:	Voorbeeld 2:
<p>Een arbeidsovereenkomst heeft 7 jaar en 3 maanden geduurd en de werknemer verdient op de datum van uitdiensttreding €2.400,- bruto (inclusief vakantiegeld). $7 \text{ jaar} \times (1/3 \times €2.400,-) = €5.600$ Resterende 3 maanden = $3/12 \times €2.400 \times 1/3 = €200$</p> <p>Totaal te betalen aan transitievergoeding (na 7 jaar en 3 maanden) €5.800</p>	<p>Een werknemer wordt tijdens de proeftijd ontslagen. De arbeidsovereenkomst heeft in totaal 5 dagen geduurd. Het afgesproken brutosalaris per maand was €800.</p> <p>Totaal te betalen aan transitievergoeding (na 5 dagen) = $(€800/ €800) \times (1/3 \times €800)/12 = 1 \times (€266,67/12) = €22,22$</p>

(Personeelsman, 2020)

Een voorbeeld van de verschillende uitstroombaten gebaseerd op een onderzoek van 3.501 werkgevers met een betrouwbaarheidsinterval van 95% is in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 4: Proceskosten per type ontslag

Type/ proces ontslag	95% interval	Gemiddelde	N (aantal)
Eenzijdige beëindiging overheidsaanstellingen	€19.354 - €40.853	€30.104	27
Ontslagvergunning via het UWV	€15.163 - €21.333	€18.248	189
Ontbindingsverzoek via de kantonrechter	€37.881 - €65.031	€51.456	146
Ontslag op staande voet	€4.920 - €8.826	€6.873	88
Ontslag met wederzijds goedvinden	€19.111 - €25.723	€22.417	739

(Kosten ontslag | HR-kiosk.nl, z.d.)

Ontslag door werknemer

Een werknemer kan ervoor kiezen om een einde te maken aan zijn dienstverband. Daar kunnen verschillende redenen voor zijn; zoals een betere aanbieding bij een ander, het bereiken van een (vervroegde) pensioensleeftijd, een geschil met hogerop, enzovoorts. Als de werknemer zelfontslag neemt staat daar geen vergoeding tegenover.

3.4 CONCLUSIE

De doorloop van werknemers bestaat dus uit instroom, doorstroom en uitstroom. Voor elke werkgever is het dus respectievelijk zaak om (1) effectief werknemers aan te trekken en te laten inwerken, (2) werknemers gemotiveerd te houden, en (3) adequaat kunnen anticiperen op uitstroom. Daardoor is het investeren in het HR-proces een must.



De gegevens in bovenstaande tabellen geven een globaal beeld weer van wat de HR-kosten zijn van de instroom, doorstroom en uitstroom. Let op dat de gegeven bedragen flink kunnen verschillen, afhankelijk van de situaties en grootte van de organisatie.



4. HOE KUN JE ONDERNEMERS IN DE GLASTUINBOUW BEREIKEN?

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op hoe ondernemers in de glastuinbouw bereikt kunnen worden. Er wordt ingegaan op welke manier ondernemers uit de glastuinbouw met elkaar in contact kunnen komen en waar zij naartoe willen gaan om informatie met elkaar uit te wisselen. Het gaat hierbij niet om het individuele gedeelte waarbij de contactgegevens worden opgezocht en uitgewisseld, maar dat ondernemers ook in het totale netwerk een rol gaan spelen. Hierbij moet ook worden gekeken naar welke type communicatiemiddel het handigste is, zodat ondernemers hun kennis met elkaar kunnen delen. Tot slot moet onderzocht worden of de communicatie online of fysiek plaats moet vinden en hoe ondernemers in de glastuinbouw samen te werk gaan.

4.1 MANIEREN OM IN CONTACT TE KOMEN

In deze paragraaf worden diverse platformen benoemd waardoor ondernemers in de glastuinbouw met elkaar in contact kunnen komen.

SER

Ondernemers kunnen met elkaar in contact komen via verschillende organisaties die de belangen van ondernemers graag zien. Een voorbeeld van zo'n organisatie is De Sociaaleconomische Raad (SER). SER is de belangrijkste adviesraad voor regering en parlement over sociaaleconomische vraagstukken (wat doet de ser, 2021). Binnen de SER werken ondernemers en werknemers samen. Zo is er bij de SER een stuk te vinden over de glastuinbouw waarbij verschillende ondernemers zijn geïnterviewd. Via de SER zijn ondernemers uit de glastuinbouw bij elkaar gekomen om een verhaal te vertellen. Dit komt uiteindelijk terecht bij andere ondernemers uit de glastuinbouw (eigen regie glastuinbouw, 2021). Dit is een vorm van kennis en informatie delen met elkaar. Echter zijn werkgevers bij de SER op hoger niveau verbonden, maar op een uitvoerend dagelijks niveau.

Glastuinbouw Nederland

Via de website van glastuinbouw Nederland kunnen ondernemers uit de glastuinbouw samen gebruik maken van een ondernemersnetwerk waarin er wordt geïnitieerd, gestimuleerd en waar kennisontwikkelingen en kennisuitwisseling ter verbetering bij een komen. Glastuinbouw Nederland biedt haar leden onafhankelijk inzicht in actuele en relevante ontwikkelingen die zich nu voordoen. Daarnaast wordt er ook gekeken naar de ontwikkelingen buiten de glastuinbouw sector (glastuinbouwnederland, sd).

Glastuinbouw Waterproof

www.glastuinbouwwaterproof.nl is een kennisplatform waarbij het gaat om water voor de glastuinbouw in Nederland. Alle partners, zoals Glastuinbouw Nederland, Grodan, NETAFIM Netherlands, platform duurzame glastuinbouw, Wageningen University en Research Unit Glastuinbouw kunnen met dit platform kennis en ervaringen op het gebied van duurzaam gebruik van water met elkaar en met alle andere glastuinbouwondernemers in Nederland delen (Partners, 2021).

Zoals hierboven is omschreven, ontmoeten ondernemers uit de glastuinbouw zich op basis van geplande activiteiten die worden opgezet. Denk hierbij aan een ondernemersnetwerk speciaal voor glastuinbouw ondernemers, kennisplatform waarbij glastuinbouw ondernemers kennis en ervaring met elkaar kunnen delen. Zo is er enige tijd geleden bijvoorbeeld een ontmoetingsnetwerk opgezet voor startende ondernemers waarbij het bedrijf niet ouder mocht zijn dan zeven jaar. Het doel van zo'n ontmoetingsnetwerk was om startende glastuinbouw ondernemers met elkaar in gesprek te laten gaan over dezelfde vragen, omdat de veel ondernemers tegen gelijkwaardige problemen aanlopen. Ondernemers kunnen op basis van vragen en valkuilen tips krijgen (Westland, 2007).

Afzetverenigingen en toeleveranciers

Naast de SER, Glastuinbouw Nederland en Glastuinbouw Waterproof, kunnen ondernemers bereikt worden via afzetverenigingen en toeleveranciers.

4.2 COMMUNICATIEMIDDELEN

In deze paragraaf worden de bestaande communicatiemiddelen in kaart gebracht. Vervolgens wordt ingegaan op welke 3 type communicatiemiddelen handig zijn voor Greenport om ondernemers met elkaar in contact te brengen. Tot slot wordt beschreven of de communicatie beter online of fysiek plaats kan vinden.

4.2.1 SOORTEN COMMUNICATIEMIDDELEN

Communicatie is het overbrengen van een boodschap tussen zender en ontvanger door middel van interactie. Het is de basis van alles. Zonder communicatie kunnen mensen niks aan elkaar duidelijk maken en is het onmogelijk om doelen te realiseren. Er zijn veel verschillende manieren waarop communicatie overgebracht kan worden. Er is onderscheid te maken tussen interne en externe communicatie en tussen persoonlijke, schriftelijke en audiovisuele en digitale communicatie. Er wordt gefocust op de externe communicatie, omdat het gaat om de communicatie tussen ondernemers met bedrijven in de glastuinbouw.

Bestaande persoonlijke communicatiemiddelen zijn als volgt:

- Gesprek
- Open dag
- Lezing
- Rondleiding
- Voorlichtingsbijeenkomst
- Beurs
- Netwerkevenement

Bestaande schriftelijke communicatiemiddelen zijn als volgt:

- Brief
- Nieuwsbrief
- Poster
- Affiche
- Bedrijfsblad/ relatiemagazine

Bestaande communicatiemiddelen in de vorm van audiovisuele en digitale communicatie zijn als volgt:

- Social media (LinkedIn Group, Facebook workplace)
- Internet
- E-mail
- Televisie
- Telefoon
- Video
- Helpdesk
- Informatietelefoon

Bestaande gedrukte of digitale media zijn:

- Dagbladen
- Nieuwsbrieven
- Tijdschriften
- Huis-aan-huisbladen
- Teams meeting
- Digitale bijeenkomst

4.2.2 GESCHIKTE COMMUNICATIEMIDDELEN VOOR ONDERNEMERS IN DE GLASTUINBOUW

Er zijn meerdere type communicatiemiddelen geschikt voor ondernemers in de glastuinbouw om kennis met elkaar te kunnen delen. Daarbij zijn er verschillende redenen waarom een communicatiemiddel geschikt zou zijn en hoe ondernemers dit aan kunnen pakken. De 3 communicatiemiddelen die worden geadviseerd zijn als volgt:

1. Nieuwsbrief

Via een nieuwsbrief kunnen ondernemers, bijvoorbeeld één keer per maand of seizoen, elkaar van alles omtrent hun kennis op de hoogte brengen. In de nieuwsbrief van Greenport kunnen onderwerpen aan het licht komen, zoals wat de voordelen van investeren in personeel zijn en hoe ondernemers dit aan kunnen pakken, maar ook kunnen ondernemers in de glastuinbouw zelf aan het woord komen in de nieuwsbrief. Dit is een geschikt communicatiemiddel, omdat met dit middel gericht ondernemers in de glastuinbouw bereikt kunnen worden en de juiste informatie op het juiste moment overgebracht kan worden. Het kost ook minder geld dan andere kanalen. Andere voordelen zijn dat met een nieuwsbrief bepaalde onderwerpen extra onder de aandacht gebracht kunnen worden en ondernemers op de hoogte blijven van de actualiteiten (Westerink, 2017). In hoofdstuk 8 wordt dieper ingegaan op hoe zo'n nieuwsbrief bewustwording kan creëren. In de bijlage is een voorbeeld van een nieuwsbrief te vinden.

2. Social media (Facebook of LinkedIn)

Social media is het communicatiemiddel van deze tijd. Dit middel wordt aangeraden, omdat het makkelijk in gebruik is en ondernemers snel en vanuit alle plekken in Nederland hierop bij elkaar kunnen komen. Via Facebook of LinkedIn kunnen ondernemers door middel van een groep op het platform met elkaar in contact komen. LinkedIn is een zakelijke sociaalnetwerksite geschikt voor communicatie. Op LinkedIn kunnen makkelijk aparte groepen worden gecreëerd die bijvoorbeeld alleen toegankelijk zijn voor ondernemers in de glastuinbouw. Op die manier kunnen mensen binnen de sector met elkaar communiceren en kennis met elkaar delen.

3. Netwerkevenement

Tijdens een netwerkevenement voor ondernemers in de glastuinbouw kunnen ondernemers elkaar informeren over de kennis die zij met elkaar willen delen. Dit middel wordt aangeraden, omdat de ondernemers hierbij samen kunnen komen en deel kunnen nemen aan een programma dat hun aanspreekt, met mensen die de glastuinbouw gemeen hebben en op die manier met elkaar kunnen binden. Hoe kan de ondernemer dit aanpakken? Om te beginnen is het van belang dat er een locatie uitgekozen wordt die mooi en passend aangekleed wordt en die over voldoende mogelijkheden beschikt voor de bijeenkomst. Kunnen ondernemers bijvoorbeeld eerst één of meerdere presentaties bijwonen en gaan ze daarna borrelen? Zorg dan voor twee aparte zalen of gedeeltes. Daarbij moet de locatie goed bereikbaar zijn en er moet voldoende parkeergelegenheid zijn. Ook moet aan catering gedacht worden. Ten tweede is het belangrijk wat er gaat gebeuren. Tip: geef de bijeenkomst een thema, bijvoorbeeld duurzaam personeel. Hier kan dan een boeiend programma aan vast geknoopt worden. Denk aan een interessante presentatie of ene goede spreker. Een interactief gedeelte is hierbij onmisbaar, zoals een spel of sessies in groepen. Dit zorgt ervoor dat de verschillende ondernemers uit de glastuinbouw uitgebreid met elkaar



in contact komen en dat komt het netwerken ten goede. Zorg ervoor dat de juiste mensen uitgenodigd worden. Bedenk wat het doel is van de bijeenkomst en pas de doelgroep daarop aan (MKB Servicedesk, 2020).

Een mooi voorbeeld van een netwerkevenement is Gezond Beleid. Gezond Beleid ondersteunt bedrijven bij het handen en voeten geven van goed personeelsbeleid. Dit doen zij door het faciliteren van kennisuitwisseling op het gebied van werkgeverschap en personeelszaken. Door het delen van informatie, inspireren en helpen de deelnemers elkaar om stappen te zetten in het professionaliseren van hun personeelsbeleid (*GezondBeleid - Home*, z.d.).

4.2.3 FYSIEK OF ONLINE?

De vraag of de communicatie tussen de ondernemers beter fysiek of online kan plaatsvinden verschilt per communicatiemiddel. Daarbij heeft zowel fysiek als online voor- en nadelen. Er wordt per communicatiemiddel uit paragraaf 4.2.2 een advies gegeven over of het beter online of fysiek kan.

Om te beginnen kan een nieuwsbrief zowel digitaal als op papier gestuurd worden naar ondernemers. Echter wordt aangeraden om dit digitaal te doen. De reden hiervoor is dat er digitaal meer ondernemers bereikt kunnen worden en dat de verstuurder kan zien hoeveel de nieuwsbrief geopend wordt. Daarbij is het maken en sturen van een digitale nieuwsbrief goedkoper (geen papier en inkt) en kost het minder tijd om het te versturen. In de bijgestuurde bijlage is een voorbeeld van een nieuwsbrief te vinden.

Verder vindt bij het aangeraden communicatiemiddel 'social media (LinkedIn of Facebook) natuurlijk online communicatie plaats.

Tot slot kan de netwerkborrel ook fysiek of online georganiseerd worden. Een aantal voor- en nadelen van een online netwerkborrel zijn als volgt:

Voordelen online netwerkborrel:

- De basis van een online evenement kent een lage kostprijs in verhouding tot het bereik dat gegenereerd kan worden;
- Het kent geen geografische grenzen;
- De drempel om te komen of in te schrijven voor bezoekers is lager (geen reistijd);
- Sprekers die normaal een enorme kostenpost zijn, zijn online over het algemeen budgetvriendelijker (geen reis- en verblijfkosten);
- Online is duurzamer.

Nadelen online netwerkborrel:

- De concentratieboog en aandacht verslappen snel en afleiding ligt op de loer;
- De impact van online communicatie is minder dan bij fysieke communicatie;
- Er zijn slimme en creatieve concepten nodig en soms een extra budget om tijdens een online borrel tot een pakkende beleving en experience te komen.

Een aantal voor- en nadelen van een fysieke netwerkborrel zijn als volgt:

Voordelen:

- Warm en sociaal contact waarbij men elkaar in de ogen kunt kijken;
- De experience van een fysiek evenement heeft door alle zintuigen te prikkelen de grootste impact;
- Mensen maken meer tijd voor een fysiek evenement, omdat ze naar een locatie moeten komen (tijd en aandacht investeren);



- Door mensen letterlijk tegen het lijf te lopen is de gelegenheid om het netwerk uit te breiden en spontaan nieuwe mensen te leren kennen groter;
- Een fysiek evenement maakt meer impact dan een online evenement;
- Doordat bezoekers fysiek aanwezig zijn is het eenvoudiger om iets – informatiefolder, goodiebag of product – mee te geven;
- Kans is kleiner dat mensen niet op komen dagen (als mensen zich aanmelden voelt het als een verplichting en dan voelt niet opdagen, met name fysiek, asociaal);
- Connecties maken, mensen raken en boeien, door fysiek bijeen te zijn op een locatie is de kans groter om een bezoeker emotioneel te binden.

Nadelen:

- Het is relatief kostbaar;
- De kosten per bezoeker liggen gemiddeld hoger dan bij een online evenement;
- Het organiseren en bezoeken van een fysieke netwerk borrel kost meer tijd;
- Het is minder duurzaam (autobewegingen richting locatie);
- Door de tijdsinvestering is het lastiger om mensen bij elkaar te krijgen op een vastgesteld tijdstip en een specifieke locatie.

(Event branche, 2021)

Op basis van bovenstaande voor- en nadelen wordt aangeraden om een netwerkborrel fysiek te organiseren. Greenport wil impact maken op de ondernemers in de glastuinbouw en de impact van een fysieke netwerkborrel is groter dan bij een online evenement.



5. HOE KRIJG JE ONDERNEMERS GEÏNTERESSEERD OM MEER IN PERSONEEL TE INVESTEREN EN WAT LEVERT HET OP?

In dit hoofdstuk wordt ingegaan hoe men ondernemers kan interesseren, wat het de ondernemer oplevert om in personeel te investeren en wat de voordelen zijn voor het bedrijf. Ondernemers moeten getriggerd worden zodat zij het personeel niet meer voor lief nemen en zij inzien dat het personeel niet standaard bij een organisatie blijft. Personeel is heel belangrijk. De ondernemers moeten er iets voor doen om het personeel te laten blijven.

5.1 ONDERNEMERS INTERESSEREN

De manier om ondernemers geïnteresseerd te krijgen om meer in personeel te investeren is door hen de voordelen hiervan in te laten zien. Aansprekende voorbeelden uit de praktijk helpen daarbij. Zij moeten hiermee geconfronteerd worden. In hoofdstuk 8 wordt dieper ingegaan op hoe er bewustwording bij ondernemers gecreëerd kan worden. Als ondernemers kennis vergaren over wat humanresourcesmanagement is en wat de voordelen hiervan zijn, zullen zij geïnteresseerd raken. In hoofdstuk 8 wordt verder ingegaan op via welke middelen de ondernemers geconfronteerd kunnen worden met deze informatie zodat zij zich ervan bewust worden dat het belangrijk is om te investeren in personeel. In de rest van dit hoofdstuk wordt informatie gegeven over waarom het interessant is voor de ondernemer om in personeel te investeren en wat het hen allemaal oplevert.

5.2 DE VOORDELEN VAN INVESTEREN IN PERSONEEL

Het kan een werkgever enorm veel opleveren als hij investeert in zijn personeel. Investeren in opleidingen en trainingen is investeren in het bedrijf. Om diverse redenen betaalt het geld dat een werkgever uitgeeft aan een opleiding of een cursus zich vaak dubbel zo veel terug. Er worden een aantal terreinen genoemd waarop men winst zal behalen. (De Zaak, 2020) 5 voordelen voor het bedrijf op een rij:

Voordeel 1: Beter functioneren

Het eerste voordeel is dat het bedrijf beter opgeleid personeel creëert. Goed opgeleid personeel functioneert beter. Soms is de aanleiding voor een opleiding heel eenvoudig. Denk aan bijvoorbeeld aan de technische of ICT-beroepen, waar het vaak noodzakelijk is om de ontwikkeling op het vakgebied bij te houden door middel van een 'bijspijkerkursus'. Door het laten volgen van een IT-cursus, zal het werken met technologie sneller en beter verlopen. Maar er zijn ook talloze andere vormen van competentieontwikkeling die direct een positieve impact op het bedrijf kunnen hebben. Zoals een training klantvriendelijkheid, een cursus timemanagement of een goede Excel-opleiding: ze kunnen allemaal direct hun positieve effect op het functioneren van de medewerkers hebben. (De Zaak, 2020)

Voordeel 2: Gemotiveerd personeel

Het aanbieden van een goede opleiding aan medewerkers is een krachtige vorm personeelsbinding (De Zaak, 2020). Door het aanbieden van opleidingen en cursussen biedt de werkgever zijn werknemers kansen. Hierdoor worden zij natuurlijk gemotiveerder. (Verder zakelijk, 2020). Veel medewerkers zien de mogelijkheid om zich persoonlijk te ontwikkelen – zeker in de moderne kenniseconomie – als een pré. Met name bij de generatie van de millennials (rond de eeuwwisseling geboren) heerst een grote 'leerhonger'. Als medewerkers gemotiveerd zijn, heeft dit ook een fijnere werksfeer tot gevolg. Daarbij is het verloop minder bij bedrijven die actief scholing aanbieden dan bij bedrijven die dat niet doen. Uit onderzoek in opdracht van de ministeries van Onderwijs en Sociale Zaken en Werkgelegenheid blijkt namelijk dat studerende werknemers tevredener zijn en bijdragen aan een goede sfeer (De Zaak, 2020).

Voordeel 3: Goed imago

Wanneer werkgevers structureel laten zien dat zij in medewerkers investeren, zal dat ook gaan ‘rondzingen’ buiten het bedrijf. Het bedrijf creëert een goed imago en zal door potentiële nieuwe medewerkers als een interessante werkgever gezien worden. In de ICT is dit bijvoorbeeld ook veel te zien. Met name in de ICT zijn veel verhalen bekend van bedrijven waar veel ICT-ers voor willen werken. Dit is niet omdat zij hogere salarissen betalen, maar omdat ze de faam hebben de beste opleidingen te bieden. (De Zaak, 2020)

Voordeel 4: Brede inzetbaarheid

Een ander voordeel van investeren in personeel is dat het personeel breder inzetbaar wordt als het bedrijf hen opleidingen, trainingen en cursussen aanbiedt (Verder zakelijk, 2020). Bij employability gaat het niet alleen om de inzetbaarheid binnen een functie, maar ook om het makkelijker kunnen doorstromen naar een andere functie, het kunnen vervangen van collega's etc. (De Zaak, 2020). Op deze manier hoeft de organisatie niet elke keer een nieuwe medewerker te zoeken voor een nieuwe functie. Als er iemand weggaat, kan het bedrijf ervoor kiezen om een ander personeelslid om te laten scholen in plaats van een nieuwe werknemer te zoeken. Daarbij kunnen de medewerkers op deze manier doorgroeien binnen het bedrijf, zonder dat zij het bedrijf tussentijds moeten verlaten voor een studie (Verder zakelijk, 2020). Een flexibel werkteam vergroot de wendbaarheid van het bedrijf (De Zaak, 2020). Als het team flexibel is, kan het bedrijf sneller en makkelijker reageren op veranderingen in de markt. (Verder zakelijk, 2020) Een goed opgeleid en goed getraind team versterkt de employability van de organisatie (De Zaak, 2020).

Voordeel 5: Tevreden klanten

Door medewerkers een cursus of opleiding te laten volgen ontwikkelen zij nieuwe competenties. Dit heeft een positief effect op de medewerkers en dus ook op de klanten. Deskundig personeel betekent namelijk tevreden klanten. Dit heeft vervolgens weer meer omzet voor het bedrijf als gevolg (Verder zakelijk, 2020).

Kortom, investeren in opleidingen en cursussen voor het personeel betekent dus een investering in zowel de medewerkers als in het eigen bedrijf. Het zorgt ervoor dat er binnen het bedrijf meer kennis wordt opgedaan. Met deze kennis kan weer geld worden verdiend. Ook krijgt het bedrijf zo een beter imago, wordt het flexibeler en behoudt het medewerkers op de lange termijn (Verder zakelijk, 2020).

5.3 EXTRA TIPS

In deze paragraaf worden nog twee extra tips gegeven met betrekking tot het interesseren van ondernemers.

1. Laat ondernemers in de glastuinbouw kennis maken met duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid betekent ervoor zorgen dat medewerkers langer, gezonder en productiever aan het werk blijven. Duurzame inzetbaarheid is alleen te garanderen als medewerkers steeds opnieuw de kans krijgen (en die kans ook benutten) om hun ervaring te verbreden, regelmatig van functie te wisselen en nieuwe vaardigheden te ontwikkelen. Employability is dus meer dan alleen het aanbieden van opleidingsmogelijkheden aan medewerkers. Het is een gezamenlijk belang van de organisatie en de medewerkers (Manders & Biemans, 2019). Leg dan ook de nadruk op het belang voor de ondernemer zelf dat hiermee gepaard gaat.
2. Laat ondernemers voordelen inzien van bij- en omscholen van personeel. Wie wil blijven groeien, de concurrent voor wil blijven en medewerkers wil behouden kiest voor opleiden. Geef hun dus redenen om te investeren in scholing, zoals dat scholing het bedrijf naar een hoger niveau tilt, het de productiviteit van het personeel verhoogt, het motiveert en bindt medewerkers aan het bedrijf en scholing is goed voor de reputatie. Daarbij maakt scholing personeel breder inzetbaar en flexibel voor veranderingen in maatschappij.

6. OP WELKE MANIER KUNNEN ONDERNEMERS INVESTEREN IN SEIZOENSWERKERS?

Er is te zien dat seizoenswerkers niet blijven hangen. Veel seizoenswerkers komen uit landen als Polen en Roemenië en gaan na het werk dat zij in een seizoen verricht hebben weer terug naar hun eigen land. Daarnaast heb je studenten die in hun vakantie zes weken in de glastuinbouw komen werken. Het gaat bijvoorbeeld om standaard productie werk, bloemen knippen of een schuur vegen. Ondernemers moeten in plaats van op de korte termijn op de lange termijn na gaan denken. Als ondernemers investeren in seizoenswerkers krijgen zij waarschijnlijk wel mensen voor de toekomst die buiten het seizoen ook bij de bedrijven blijven werken (G. Kouwenhoven, persoonlijke communicatie, september 2021).

Uit eigen onderzoek van Greenport is gebleken dat mensen voor een bedrijf kiezen of bij een bedrijf blijven als ze enerzijds goed worden ingewerkt (eerste periode is bepalend). Anderzijds als er goede carrièremogelijkheden (nieuwe functies) zijn. Jonge mensen willen een bepaald carrière pad belopen en als je niet kan doorgroeien binnen een bedrijf biedt dat geen perspectief. Ook bleek dat studiemogelijkheden belangrijk zijn. Veel jonge mensen hebben liever dat zij minder goed betaald worden, maar wel perspectief hebben dan andersom. Met name in tuinbouwbedrijven is het na een paar jaar wel duidelijk wat de gang van zaken is. Het is aan de ondernemers om medewerkers perspectief te bieden dat er nog meer te doen en te leren is dan wat zij al kennen.

6.1 TIP 1: MOTIVEER HET PERSONEEL

Binnen motivatie kan er onderscheidt gemaakt worden tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Bij intrinsieke motivatie gaat het om plezier in het werk en uitdaging. Bij extrinsieke motivatie gaat het om een bonus of prestatiebeloning waardoor ze harder gaan werken.

De relatie tussen de medewerker en de organisatie is een ruilrelatie. De medewerker draagt bij aan het bereiken van organisatiedoelen door zijn inbreng te geven: bestaande uit tijd, energie en capaciteiten. De organisatie heeft mensen nodig en stelt daar waardevolle opbrengsten tegenover. De organisatie zorgt bijvoorbeeld voor een goed salaris, interessant werk, leuke collega's of een aantrekkelijk toekomstperspectief (Alblas & Wijsman, 2018). Er kan in seizoenswerkers geïnvesteerd worden door hen te motiveren. Als seizoenswerkers gemotiveerd zijn, zullen zij het bedrijf minder snel verlaten.

Er worden vanuit InCollab een aantal tips gegeven betreft hoe Greenport de seizoenswerkers kan motiveren. De tips zijn als volgt:

1. Geef complimenten. Mensen zijn gelukkiger in hun werk als hun bijdrage gezien en gewaardeerd wordt. Geef daarom regelmatig complimentjes. Het laat zien dat er belangstelling getoond wordt voor het werk dat iemand doet.
2. Betrek medewerkers bij beslissingen. Indien mogelijk, probeer medewerkers te betrekken bij het maken van beslissingen of bij plannen die worden gemaakt. Dit maakt medewerkers meer betrokken bij het beleid en hierdoor zullen zij zich meer willen inspannen voor de organisatie.
3. Communiceer helder en open. Niet bij alle bedrijfsbeslissingen kunnen medewerkers betrokken worden, maar zorg er wel voor dat zij goed en tijdig op de hoogte worden gesteld. Daardoor krijgen zij het gevoel dat ze onderdeel zijn van het bedrijf in plaats van een buitenstaander die alleen maar het werk uitvoert.
4. Zorg voor goede werkomstandigheden. Medewerkers laten werken met krakkemikkige apparaten zorgt niet alleen voor frustratie, het demotiveert ook en geeft hun het gevoel dat ze niet als volwaardig worden gezien. Zorg dus voor goed materiaal.
5. Vier de successen. Kleine extraatjes zijn een goede motivator. Geef een feestje/ borrel of kleinigheidje als het bedrijf bepaalde doelen bereikt heeft. Dit motiveert en is goed voor de werksfeer.
6. Geef het goede voorbeeld. Ondernemers kunnen medewerkers nog zoveel complimenten, ontplooiingsruimte en bonussen geven, maar als de ondernemer er zelf de kantjes vanaf loopt, zal het personeel sneller gedemotiveerd raken. Zij krijgen dat het idee van hoe kan de ondernemer verwachten dat wij een extra dag komen werken, als hij zelf altijd vroeg naar huis gaat bijvoorbeeld.



7. Leuke collega's zijn een belangrijk aspect voor de motivatie van een medewerker. Leuke collega's en een leuke werksfeer zijn vaak bepalend voor de motivatie en het plezier dat een medewerker in het werk heeft, naast dat de werkzaamheden leuk moeten zijn.
8. Benader elke medewerker anders. Elke medewerker is anders. De een wil juist veel begeleiding, terwijl de ander gelijk losgelaten wil worden. Kijk dus ook naar de persoon achter de medewerker en pas de manier van motiveren daarop aan. Toon interesse in de persoon achter de medewerker.

(Monsterboard, 2021)

6.2 TIP 2: HOUD FUNCTIONERINGSGESPREKKEN

Ondernemers hebben belang bij gemotiveerde medewerkers. Door regelmatig functioneringsgesprekken te houden krijgen zij inzicht in de motivatie en behoeften van de medewerkers. In een functioneringsgesprek wordt het functioneren van de medewerker besproken. Zorg dat dit op een vertrouwelijke manier gebeurt. Het is aan te raden om zo'n gesprek minimaal één keer per jaar met iedere medewerker te houden (Alblas & Wijsman, 2018).

1. Krijg inzicht in motivatie

Vraag de medewerkers hoe zij in het werk staan en welke behoeften er zijn. Stel de volgende vragen:

- Ben je betrokken bij het werk?
- Ben je extrinsiek of intrinsiek gemotiveerd?
- Welke behoeften heb je en hoe kan ik daar het beste bij aansluiten?

Als de ondernemer niet precies weet hoe de medewerker tegenover het werk staat en welke behoeften hij heeft, kunnen de volgende vragen gesteld worden:

- Waarom werk je in deze organisatie en wat wil je het liefst bereiken?
- Wat maakt voor jou het werk en de werkomstandigheden het prettigst?
- Wat vind je het meest vervelende in het werk en de werksituatie?

Pas vervolgens de manier van motiveren aan bij de manier waarop de medewerker in het werk staat en bij zijn behoeften (Alblas & Wijsman, 2018).

2. Geef waardering

Het geven van waardering is een belangrijke opbrengst en het stimuleert ook de affectieve betrokkenheid. Geef regelmatig een compliment en sociale steun als blijk van waardering. Als de ondernemer niet weet of dat voldoende is, vraag dan bijvoorbeeld in ieder functioneringsgesprek:

- Wat zijn voor jou goede blikken van waardering?

Ontevreden medewerkers die onbillijkheid ervaren tussen hun inspanning en hun salaris kan de ondernemer in een functioneringsgesprek de volgende vragen stellen:

- In welke mate ben je tevreden met de waardering en het salaris dat je krijgt?
- Vind je dat je voldoende beloond wordt voor het werk dat je verricht? Indien dit niet het geval is, vraag dan hoe dat komt.

3. Ontevreden medewerkers motiveren

Als men te maken heeft met een ontevreden medewerker, dan geldt het volgende:

- Neem kritiek of klachten serieus. Luister, vraag goed door en kijk of je iets kan doen aan het probleem.

- Bekijk of er aanpassingen nodig zijn op het werk. Moet het werk interessanter of eenvoudiger? Mist men iets?
- Bekijk of je zelf op een andere manier met een medewerker om moet gaan. Moet je waardering en steun verlenen? Moet je minder sturen en meer aan de medewerker overlaten, of moet je duidelijker laten blijken van je van hem verwacht?
- Medewerkers willen graag billijk beloond worden. Mensen zijn verschillend en zullen dus ook op andere manieren beloond moeten worden. Belonen is mogelijk in geld of promotie, maar ook in de vorm van complimenten, een werketentje, flexibele werktijden of een week vakantie.

(Abblas & Wijsman, 2018)

6.3 TIP 3: HOUD EXITGESPREKKEN

Een hoog personeelsverloop zal disfunctioneel zijn als daardoor medewerkers weggaan die waardevol zijn voor de organisatie. Daarbij leidt personeelsverloop nogal eens tot de noodzaak taken te herverdelen of nieuwe mensen aan te trekken en in te werken. Als het personeelsverloop hoog is en men wil er in de organisatie wat aan doen, zal men eerst de oorzaak van die uitstroom moeten achterhalen. Exitgesprekken zijn een goede methode om achter die oorzaken te komen. Het zijn gesprekken met medewerkers die aangeven te willen vertrekken, met als doel na te gaan welke factoren tot hun besluit hebben geleid. Exitgesprekken worden doorgaans gehouden door het HR-personeel. Bij grote organisaties kunnen exitgesprekken ook door de leidinggevende van de leidinggevende gevoerd worden: dat kan directe waardevolle informatie opleveren. Daarbij is de medewerker vaak opener, omdat er geen consequenties meer zijn. Het is ook mogelijk om dit door de ondernemer of een andere leidinggevende te laten uitvoeren. Wanneer de organisatie exitgesprekken bij het vertrek van de seizoenswerkers zouden voeren, krijgen zij de reden te horen dat zij weggaan. Het kan confronterend voor de ondernemer zijn om dit te horen. Afhankelijk van de factoren die worden opgenoemd, kunnen verschillende maatregelen genomen worden om het personeelsverloop tegen te gaan. Voorbeelden zijn een hogere beloning, het aanbieden van opleidingen, de mogelijkheid tot deeltijdwerk of uitzicht op een andere (hogere) functie of een andere taakinhoud. Mochten deze maatregelen niet werken bij de desbetreffende medewerker, is het toch goed dat de ondernemer het exitgesprek gehouden heeft. Door de reden van vertrek te weten, kan de ondernemer veranderingen toepassen die ervoor zorgen dat de medewerkers in de toekomst wel bij de organisatie blijven (Abblas & Wijsman, 2018). Het is dan ook aan te raden om deze gesprekken te voeren en zeker iets te doen met de uitkomsten van exitgesprekken.

6.4 TIP 4: ONTWIKKEL MEDEWERKERS ZONDER CURSUS OF SCHOLING

Het is heel belangrijk om te investeren in de ontwikkeling van medewerkers. De werkomgeving verandert namelijk continu. Denk bijvoorbeeld aan de technologische ontwikkelingen en strengere eisen aan kwaliteit, milieu en arbeidsomstandigheden. Het is daarom zaak dat ondernemers de kennis en vaardigheden van zichzelf en de medewerkers op peil houdt. (Werkgeverslijn, 2018)

Het is ook mogelijk om medewerkers te ontwikkelen zonder cursussen of scholing. Iedere keer als medewerkers met een nieuw probleem of een nieuwe situatie geconfronteerd worden ontwikkelen zij zich. Zij hoeven dus niet altijd naar school om zich te ontwikkelen. In het vorige hoofdstuk was te lezen wat de voordelen van het bieden van scholing en cursussen zijn. Hieronder worden een aantal tips gegeven over hoe een werkgever zonder externe cursussen of opleidingen toch met het ontwikkelen van personeel aan de slag kunt gaan.

- Laat een medewerker stagelopen bij een collega-bedrijf om nieuwe en specifieke vaardigheden te leren kennen, of om eens te zien hoe het er ergens anders aan toe gaat.
- Geef medewerkers de rol van stagebegeleider of praktijkbegeleider. Hierdoor krijgen zij de kans om stagiaires op te leiden en daarmee hun eigen werkzaamheden en vaardigheden verder uit te breiden.



- Taakrotatie. Vraag of een medewerker de verantwoordelijkheid wil nemen voor taken die net naast zijn of haar eigen functie liggen, zoals bijvoorbeeld technische of organiserende taken. De medewerker doet dan ervaring op met nieuwe werkzaamheden.
- Koppel een junior medewerker aan een meer ervaren collega. De ervaren collega kan de junior medewerker dan meer bekend maken met een aantal nieuwe processen of werksituaties. Het voordeel hiervan is dat kennis en ervaring meer gespreid worden over verschillende medewerkers. Ervaren medewerkers beschikken meestal over een schat aan kennis en ervaring die zij goed kunnen overdragen aan nieuwkomers of minder ervaren collega's. (Werkgeverslijn, 2018)

6.5 EXTRA TIPS

In deze paragraaf worden aansluitend op de vorige paragrafen in dit hoofdstuk nog een aantal extra tips gegeven met betrekking tot het investeren in seizoenwerkers zodat zij bij de organisatie blijven werken. De tips zijn als volgt:

1. Investeer in groei en ontwikkeling van medewerkers. Stimuleer hen om zich te ontwikkelen en geef hun de mogelijkheid om door te kunnen groeien of er extra verantwoordelijkheden bij kunnen krijgen. Dit kan bijvoorbeeld door loopbaanbegeleiding, het aanbieden van opleidingen, workshops en trainingen, leeftijdsbewust personeelsmanagement en aandacht voor diversiteit ('minderheidsgroepen') te bieden (Alblas & Wijsman, 2018).
2. Laat de seizoenwerkers zien wat er allemaal mogelijk is binnen het bedrijf. Dit maakt het bedrijf aantrekkelijk en zorgt ervoor dat medewerkers bij het bedrijf willen blijven werken. Dit kan gedaan worden door bijvoorbeeld op de bedrijfswebsite een roadmap weer te geven van hoe mensen kunnen doorgroeien binnen de organisatie, in welke functie en in welke periode. Laat deze functies ook zien en laat hen meelopen wanneer zij werkzaam zijn binnen het bedrijf, zodat dit een goed beeld schept van de mogelijkheden. Voer ook gesprekken met de seizoenwerkers over de mogelijkheden in het bedrijf na het seizoenwerk. Voorbeelden van functies: IT-functie, relatiebeheer of verkoper.
3. Het is een mogelijkheid om periodiek een medewerkerstevredenheidsonderzoek te doen. Dat heeft overigens alleen zin, als er ook daadwerkelijk iets met de uitkomsten gedaan wordt. Door middel van een medewerkerstevredenheidsonderzoek kan door het door de medewerkers invullen van een vragenlijst achterhaald worden door de organisatie in hoeverre de medewerker tevreden is over bepaalde aspecten. Daardoor krijgt de organisatie een beeld van waar de medewerker tevreden over is en wat er beter kan. Door naar aanleiding van zo'n onderzoek veranderingen aan te brengen zal de tevredenheid van medewerkers/ seizoenwerkers verhogen en zullen zij sneller bij de organisatie blijven werken.

7. WELKE FUNCTIES ZIJN ER IN DE LEVENSCYCLUS VAN EEN PRODUCT IN DE GLASTUINBOUW?

In dit hoofdstuk wordt allereerst in kaart gebracht welke functies er in de glastuinbouw zijn. Vervolgens wordt gekeken naar welke functies er behoefte is.

7.1 FUNCTIES IN DE GLASTUINBOUW

In de glastuinbouw zijn er steeds meer mensen nodig dit vanwege het feit dat er binnen de sector enorme ontwikkelingen ontstaan waarbij functies veranderen maar ook worden verbreed. Zo is er in de sector genoeg behoefte. Er is voornamelijk behoefte naar o.a.:

- Productiemedewerkers
- Leidinggevenden
- Technici
- Ict'ers
- Marketeers
- Sales
- Logistiek
- Personeelszaken
- Teeltspecialisten

Voor elke functie zijn er verschillende opleidingsniveaus van mbo en hbo tot op universitair gebied. De glastuinbouw is een van de belangrijkste sectoren binnen de Nederlandse economie. Met een omzet van rond de 5 miljard euro per jaar en een oppervlakte van 10249,19 hectare glas, is de glastuinbouwsector in Nederland een grote industrie. Nederland is wereldwijd een koploper op het gebied van snelle technologische ontwikkelingen binnen de sector en heeft hierdoor een steeds sterkere internationale concurrentiepositie gekregen. Bedrijven in het tuinbouwcluster dragen direct en indirect 21,1 miljard euro bij aan de Nederlandse economie. Dat blijkt uit de Tuinbouwcijfers 2019, die het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en Wageningen Economic Research vandaag bekend hebben gemaakt. De sector laat een jaarlijkse groei zien in productie, werkgelegenheid en R&D. Het tuinbouwcluster, welke bestaat uit de ketend van groente, fruit, sierteelt, uitgangsmaterialen en techniek, is goed voor 3,4 procent van de totale werkgelegenheid en zorgt daarmee voor circa 300.000 banen. De totale bijdrage van de tuinbouwketen aan de Nederlandse economie is 2,7 procent van het bbp en is daarmee ruim twee keer groter dan Schiphol (*Tuinbouw goed voor bijna 3 procent van de Nederlandse economie, 2021*).

Voor de sector van Glastuinbouw Nederland zijn de plannen voor klimaat en woningbouw belangrijk. Het kabinet stelt ruim 6,8 miljard euro beschikbaar voor de klimaattransitie in Nederland, waarvan 3 miljard wordt gereserveerd voor een verhoging van de SDE++. Voor glastuinbouwondernemers wordt investeren in duurzame warmtebronnen op deze manier een haalbare optie en dat is een heel belangrijke ontwikkeling in de energietransitie', meldt Bom-Lemstra (Schouten, 2021).

Waar liggen er kansen voor Greenport, om te investeren in functies binnen de glastuinbouw?

Locatieteler: Een locatieteler is verantwoordelijk voor het controleren van de gewassen, regelt het juiste klimaat en houdt zich ook bezig met het onderhouden en voeden van de plant. Omdat het om een levend product gaat ben je continue bezig met ontwikkelen van jezelf. Om deze verantwoordelijkheden zal er dus goed geïnvesteerd moeten worden in medewerkers, zodat medewerkers meegaan met de tijd waarin er veel veranderingen plaats vinden binnen de glastuinbouw (functies in beeld, 2021).

Onderhoudsmonteur: Als medewerker onderhoudsmonteur ben je voornamelijk bezig met elektrotechniek, mechanische techniek, energiesystemen, aandrijftechniek en watertechniek. Dit betekent dat een



onderhoudsmonteur binnen de glastuinbouw veel verantwoordelijkheden heeft. Het kan zijn dat niet elke ondernemer deze werkzaamheden bezit. Binnen de organisatie zal hier ook geïnvesteerd kunnen worden om werknemers nog meer taken te kunnen laten uitvoeren (functies in beeld, 2021).

Bedrijfsleider: Als bedrijfsleider word je gezien als meewerkend leidinggevende. Een bedrijfsleider is voornamelijk bezig met het begeleiden van personeel, het bewaken van de kwaliteit van het product en is verantwoordelijk voor de assortimentskeuzes. Dit is uiteraard een bestaande functie, maar er komen steeds meer verantwoordelijkheden en taken bij kijken. Het is een veelzijdige functie. Het belangrijkste is de onderscheid en balans tussen zakelijk sturen en de begeleiding van personeel en het contact goed houden. Om deze reden staat de functie als bedrijfsleider ook op de lijst naar nieuwe functies en benodigde personeel (functies in beeld, 2021).

Techniek: Op het gebied van techniek en onderheid is er veel vraag naar nieuwe mensen met slimme innovaties, duurzame productiemethodes en vanwege hightech uitvindingen zijn technische functies steeds vaker nodig. Binnen de functie techniek is er veel afwisseling. De verschillende taken binnen techniek staan ook omschreven bij de functie onderhoudsmonteur (functies in beeld, 2021).

Sales: Sales is een zeer belangrijke functie en rol die je kan hebben binnen de glastuinbouw. De salesmanager is verantwoordelijk voor het actief zoeken naar nieuwe kansen binnen de markt om het product te verkopen. In overleg met de bedrijfsleider en directie wordt er naar de afzet van het product gekeken. Een salesmanager staat vaak op beurzen in binnen- en buitenland. De salesmanager gaat in gesprek met kopers maar wat blijkt is dat niet iedere salesmanager weet wat de vraag van de consument is maar kijkt vaak de vraag van de koper. Hier zou eventuele verandering in kunnen komen dat er verder wordt gedacht dan alleen de koper (detailhandelaren). (Functies in beeld, 2021)

Wat opvalt is dat veel functies worden verbreed. Zo kan er geconcludeerd worden dat het primaire productieproces drastisch is afgenomen. Vanwege de mechanisatie die zich steeds meer ontwikkeld hebben medewerkers meer scanfuncties gekregen. Het vraagt echter veel technische ondersteuning omdat mechanisatie complex is. Vanwege mechanisatie zijn er specialistische functies op de markt gekomen voor hooggekwalificeerd personeel op het gebied van techniek, teelt, logistiek, beleid, verkoop personeelszaken en accountancy. De nieuwe functies die voorheen nog niet op de markt bekend waren zijn ontstaan door de toename van verkoopactiviteiten zoals design, marketing en productontwikkeling (Pekkeriet, 2020). Verder is de robotisering zich verder aan het ontwikkelen binnen de glastuinbouw. Er komen ook nieuwe beroepen bij, zoals robot programmeur en energiemanager.

Petra Biemans komt op basis van een onderzoek tot een aantal beroepsbeelden: logistiekmanagement en teeltmanagement. Daarnaast komt ze met nog twee echte groene functies: teeltspecialist en gewasverzorgers. Op 4 februari 2022 geeft Glastuinbouw Nederland een webinar gegeven over 'beroepen van de toekomst' (Nijman, z.d.).



8. HOE CREËREN WE BEWUSTWORDING BIJ DE ONDERNEMERS?

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op hoe er bewustwording gecreëerd kan worden onder ondernemers in de glastuinbouw. De vraag achter de vraag is, hoe er op een creatieve manier aandacht getrokken kan worden van de ondernemers, jong en oud en grote en kleine ondernemingen.

Tegenwoordig is het erg belangrijk om te investeren in duurzaam personeel met oog op de toekomst. Duurzaam personeel is personeel dat breed inzetbaar is en lang bij het bedrijf blijft werken. We leven namelijk langer, de AOW-leeftijd blijft stijgen en ons werk verandert continu. Investeren in duurzaam personeel is hierbij van belang zodat de medewerkers langer, gezonder en productiever aan het werk blijven (Manders & Biemans, 2019).

8.1 WAAROM IS BEWUSTWORDING ONDER ONDERNEMERS NODIG?

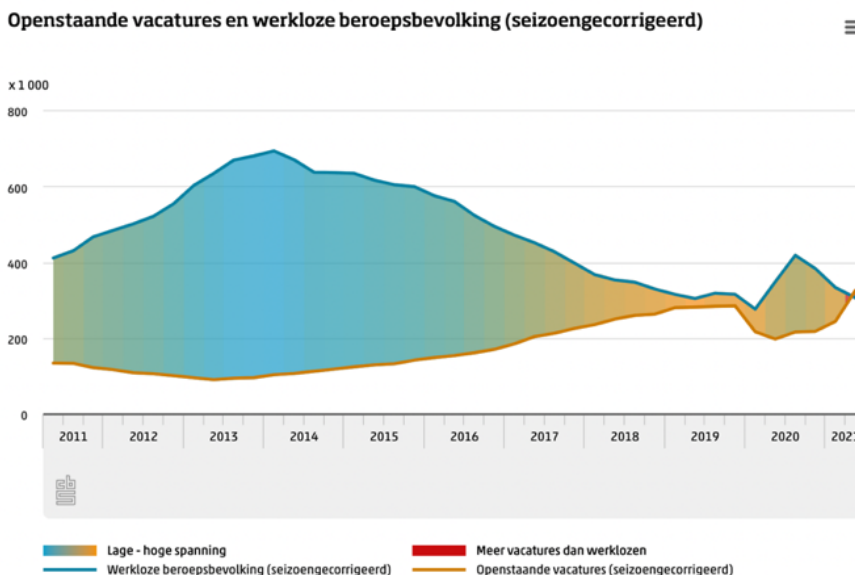
Belangrijk voor de toekomst glastuinbouw is het boek 'Voorwaarts Mars, over de circulaire kas als kans voor de toekomst' uitgekomen in 2017. In dit boek worden de stappen omschreven die nodig zijn om als sector de CO₂-uitstoot te reduceren, van fossiele brandstoffen over te gaan op groene energie (energietransitie), water beter op te slaan, hoe er zonder emissie geteeld gaat worden en hoe de glastuinbouw mee kan gaan met de digitalisering (GlastuinbouwNederland, 2017). Het boek is ook te vinden via de volgende link:

https://www.glastuinbouwnederland.nl/content/glastuinbouwnederland/docs/Algemeen/Bij_artikelen/boek_Voorwaarts_Mars_-_Over_de_circulaire_kas_als_kans_voor_de_toekomst_xs.pdf

Niet alleen bovengenoemde factoren zijn belangrijk. Ook investeren over investering in duurzaam personeel wordt geschreven in dit boek. Het robotiseren wordt behandeld, maar ook het investeren in personeel (GlastuinbouwNederland, 2017)

Figuur 1: Weergave spanning op de arbeidsmarkt

Spanning op de arbeidsmarkt



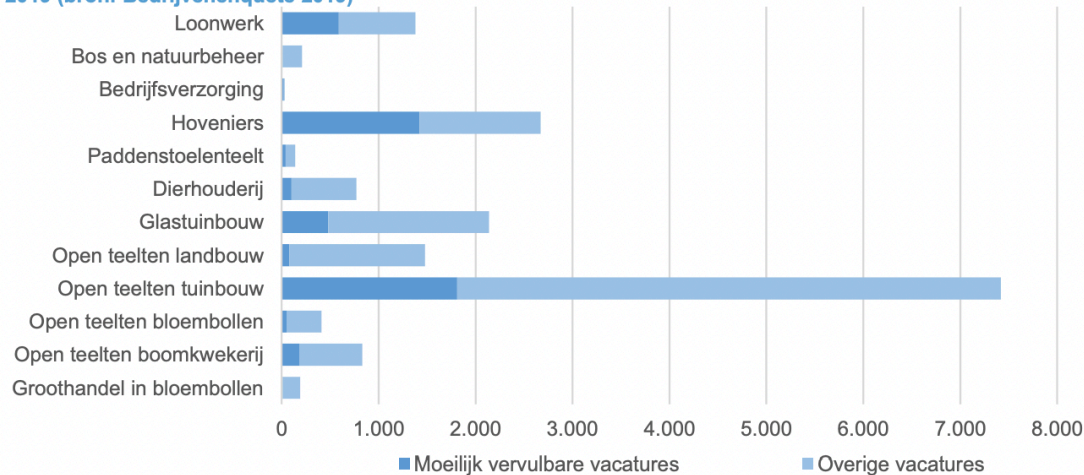
het tweede kwartaal van 2021

- Werkloze beroepsbevolking (seizoengecorrigeerd): 307 duizend
 - Openstaande vacatures (seizoengecorrigeerd): 326,5 duizend
- Spanning: 106 vacatures per 100 werklozen

Op dit is er een hoge spanning op de arbeidsmarkt. Er zijn meer vacatures dan mensen die werk zoeken (CBS, 2021). Dit betekent dat de Nederlandse glastuinbouw voor een uitdaging staat. Onder andere door de verandering in gevraagde skills in de glastuinbouw en de technologische veranderingen moeten de medewerkers in de glastuinbouw anders opgeleid worden en vaker bijgeschoold worden. Door de spanning op de arbeidsmarkt moet het huidige personeel duurzaam ingezet worden. In de glastuinbouw is er al een relatief hoog ziekteverzuimpercentage door het zware werk (WUR, 2019).

Figuur 2: weergave aantallen moeilijk vervulbare vacatures

Figuur 2.5: Aantal moeilijk vervulbare vacatures (langer dan 3 maanden open) en overige vacatures naar sector, 2019 (bron: Bedrijvenenquête 2019)



In het figuur hierboven zijn de moeilijk vervulbare vacatures en overige vacatures per sector afgebeeld. In de tuinbouwsector staan er veel vacatures open. Een deel hiervan staat zelfs langer dan drie maanden open. In de glastuinbouw stonden er in 2019 21.000 vacatures open (Van Hulle & Grotenhuis, 2020). Er is dus bewustwording onder de glastuinbouwondernemers nodig om hen in te laten zien dat hun personeel belangrijk is.

8.2 IDEEËN OM BEWUSTWORDING TE CREËREN

Dat investering in duurzaam personeel belangrijk is wordt nu steeds duidelijker. Nu is de vraag hoe de ondernemers in de glastuinbouw hier bewust van gemaakt kunnen worden. Niet iedere ondernemer gaat het boek ‘Voorwaarts Mars, over de circulaire kas als kans voor de toekomst’ lezen.

Naar de vele ondernemers in de glastuinbouw kan een vragenlijst opgestuurd worden. Iedereen heeft wel een vragenlijst beantwoord in bijvoorbeeld een tijdschrift en is daardoor over dat onderwerp gaan nadenken. In de glastuinbouw kan dit precies hetzelfde werken door ondernemers confronterende vragen over hun personeel te stellen. Met als doel dat de ondernemers in de glastuinbouw zich gaan realiseren dat ze meer moeten investeren in duurzaam personeel. Dit wordt een soort scan waar aan het einde van de vragenlijst en klein adviesrapport aan de ondernemer toegestuurd kan worden. Voorbeeld vragen:

- Voert u gesprekken met uw personeel?
- Zo ja, hoe vaak?
- Hoe lang zijn uw medewerkers gemiddeld in dienst?
- In hoeverre het personeel gemotiveerd om door te groeien?
- Komen personeelsleden zelf vragen om een cursus te volgen?

Een ander idee is om in de nieuwsbrief van Greenport aandacht te besteden aan het investeren in duurzaam personeel. In deze nieuwsbrief kunnen bijvoorbeeld de voordelen van het investeren in personeel benoemd worden (betrokken personeel, gemotiveerd personeel, minder ziekteverzuim, hogere arbeidsproductiviteit, lagere kosten per eenheid product). Ook kunnen hier de cijfers van de spanning op de arbeidsmarkt behandeld worden

om zo te laten zien dat nieuw personeel zoeken niet gemakkelijk zal gaan. Uiteindelijk moet dit een onderwerp worden waar mensen over gaan praten tijdens bijeenkomsten.

Daarnaast kan het ook een goed idee zijn om met Greenport op glastuinbouwbeurzen te gaan staan. Hier kunnen ondernemers bewust gemaakt worden dat ze moeten gaan investeren in hun personeel. De beurs HortiContact in Gorinchem is hier een mooi voorbeeld van. Dit is de grootste glastuinbouw beurs van Nederland. Voor de bezoekers is kennis opdoen een van de voornaamste redenen waarvoor ze naar deze beurs komen (HortiContact, z.d.). Dit is een mooie kans om bewustwording te creëren onder glastuinbouw ondernemers om te investeren in duurzaam personeel.



9. CONCLUSIE EN ADVIES

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de zes deelvragen.

Hoeveel kost het instroom-, doorstroom- en uitstroom traject van een werknemer?

De kosten van instroom verschillen per wervingsstrategie. De kosten van netwerken zijn afhankelijk per netwerk. De wervingskosten van recruitment bedragen 10% tot 25% van het jaarsalaris. Advertenties kosten tussen de 250 en 1.000 euro. De gemiddelde kosten van de doorstroom van werknemers liggen tussen de 0 en 2.000 per werknemer op jaarbasis. Bij uitstroom kan onderscheid gemaakt worden tussen ontslagen worden (vanuit de werkgever) of ontslag nemen (vanuit de werknemer). Als werkgever zitten er kosten aan verbonden om een werknemer te ontslaan. De werkgever is verplicht om een transitievergoeding te betalen van maximaal 86.000 euro. Daarnaast moeten er proceskosten betaald worden. Deze kosten verschillen per type ontslag. Het type eenzijdige beëindiging overheidsaanstelling kost gemiddeld €30.104, een ontslagvergoeding via het UWV kost gemiddeld €18.248 en een ontbindingsverzoek via de kantonrechter kost gemiddeld €51.456. Ontslag op staande voet kost gemiddeld €6.873 en ontslag met wederzijds goedvinden €22.417. Wanneer een werknemer zelf ontslag neemt staat daar geen vergoeding tegenover.

Hoe kun je ondernemers in de glastuinbouw bereiken?

Ondernemers in de glastuinbouw kunnen bereikt worden via bijvoorbeeld de SER, Glastuinbouw Nederland, Glastuinbouw Waterproof of via afzetverenigingen en toeleveranciers (uitzendbureaus). De communicatiemiddelen die InCollab aanraadt te gebruiken zijn een nieuwsbrief, social media (Facebook en LinkedIn) en het netwerkevenement (zie voorbeeld Gezond Beleid). Er wordt aangeraden de nieuwsbrief digitaal te versturen, de social mediakanalen zijn natuurlijk digitaal en de netwerkborrel kan het beste fysiek georganiseerd worden.

Hoe krijg je ondernemers geïnteresseerd om meer in personeel te investeren en wat levert het op?

Greenport krijgt ondernemers geïnteresseerd om meer in personeel te investeren door hen de voordelen hiervan in te laten zien. Aansprekende voorbeelden uit de praktijk helpen hierbij. Confronteer hen. Voordelen die benoemd kunnen worden zijn het beter functioneren van personeel, gemotiveerd personeel (en daarmee productiever), een goed imago voor het bedrijf, brede inzetbaarheid en tevreden klanten. Verder wordt aangeraden ondernemers in de glastuinbouw kennis te laten maken met duurzame inzetbaarheid en hen bewust te maken van de voordelen van het bij- en omscholen van personeel.

Op welke manier kunnen ondernemers investeren in seizoenwerkers?

Om te beginnen kunnen ondernemers investeren in personeel door exit- en functioneringsgesprekken te voeren. Dit wordt sterk aangeraden. Daarnaast kan in personeel geïnvesteerd worden door medewerkers te motiveren. Motiveer door complimenten te geven, medewerkers te betrekken, helder en open te communiceren, voor goede werkomstandigheden te zorgen en successen te vieren. Daarbij kan Greenport personeel motiveren door het goede voorbeeld te geven, leuke collega's die bij het team passen te werven en elke medewerker anders te benaderen. Ten slotte raadt InCollab Greenport aan om medewerkers zonder cursus of scholing te ontwikkelen. Extra tips zijn het investeren in groei en ontwikkeling van medewerkers, de mogelijkheden binnen het bedrijf laten zien en periodiek een medewerkerstevredenheidsonderzoek te houden en daadwerkelijk iets met die resultaten te doen. Voorgaande punten zullen ervoor zorgen dat personeel behouden wordt.

Welke functies zijn er in de levenscyclus van een product in de glastuinbouw?

Binnen de glastuinbouw is er behoefte naar o.a. medewerkers in de sales en personeelszaken, ict'ers, logistiek, productiemedewerkers, technici en teeltspecialisten. De glastuinbouw is een van de belangrijkste sectoren binnen de Nederlandse economie, met een omzet van rond de 5 miljard euro per jaar. Plannen voor klimaat en woningbouw zijn belangrijk voor de sector van Glastuinbouw Nederland. Er liggen kansen in de technische functies door de mechanisatie. Daarbij zijn er nieuwe functies bijgekomen op het gebied van techniek, teelt, logistiek, beleid, verkoop personeelszaken en accountancy. Daarnaast is de robotisering zich verder aan het ontwikkelen binnen de glastuinbouw en komen er nieuwe beroepen bij, zoals robot programmeur en energiemanager. Er wordt aan de ondernemers binnen de Greenport aangeraden om op 4 februari 2022 deel te nemen aan het webinar van Petra Biemans over beroepen van de toekomst.

Hoe creëren we bewustwording bij de ondernemers?

Er is een hoge spanning op de arbeidsmarkt. Om de ondernemers bewust te laten worden dat ze moeten investeren in duurzaam personeel kunnen ze op verschillende manieren bereikt worden. Bijvoorbeeld door een scan op te sturen met gratis advies, er aandacht aan te besteden in de nieuwsbrief van Greenport of door op glastuinbouwbeurzen te gaan staan.

BIBLIOGRAFIE

CBS. (2021, 9). <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/spanning-op-de-arbeidsmarkt>.
Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/spanning-op-de-arbeidsmarkt>

Colland Bestuursbureau. (2021). *Factsheet glastuinbouw 2021*. <https://www.collandarbeidsmarkt.nl/wp-content/uploads/2021/08/Factsheet-Glastuinbouw-2021-gewijzigd.pdf>

De Zaak. (2020, 21 oktober). *4 voordelen van investeren in opleiding van personeel*.
<https://www.dezaak.nl/personeel/begeleiding/4-voordelen-van-investeren-in-opleiding-van-personeel/>

Event branche. (2021, 12 oktober). *Online, hybride of fysiek evenement? 30 voordelen, 30 nadelen*. Nieuwe Oogst. Geraadpleegd op 3 november 2021, van <https://www.eventbranche.nl/nieuws/online-hybride-of-fysiek-evenement-30-voordelen-30-nadelen-22634.html>

GezondBeleid - Home. (z.d.). Gezond Beleid. Geraadpleegd op 6 januari 2022, van <http://www.gezondbeleid.nl/>

GlastuinbouwNederland. (2017). *Voorwaarts Mars - Over de circulaire kas als kans voor de toekomst*. Opgehaald van Glastuinbouw Nederland:
https://www.glastuinbouwnederland.nl/content/glastuinbouwnederland/docs/Algemeen/Bij_artikelen/boek_Vo_orwaarts_Mars_-_Over_de_circulaire_kas_als_kans_voor_de_toekomst_xs.pdf

HortiContact. (z.d.). *Waarom deelnemen?* Opgehaald van HortiContact: <https://www.horticontact.nl/ik-wil-exposant-worden/waarom-deelnemen/>

Kosten ontslag | HR-kiosk.nl. (z.d.). HR-kiosk. Geraadpleegd op 22 oktober 2021, van <https://www.hr-kiosk.nl/hoofdstuk/beeindiging-dienstverband/kosten-ontslag>

Leerwerkloket. (z.d.). *Voor werkgevers: informatie over het opleiding van personeel*. Servicepunt Leren en Werken. Geraadpleegd op 4 oktober 2021, van <https://www.leerwerkloketzw.nl/werkgevers/personeel-bij-en-omscholen/>

Manders, F., & Biemans, P. (2019). *Managen van human resources*. In F. Manders, & P. Biemans, *Managen van human resources*. Amsterdam: Manders, Biemans & Boom uitgevers Amsterdam.

MKB Servicedesk. (2020, 8 september). *Hoe organiseer ik een geslaagde netwerkbijeenkomst?* Geraadpleegd op 2 november 2021, van <https://www.mkb servicedesk.nl/5511/hoe-organiseer-geslaagde-netwerkbijeenkomst.htm>

Nijman, J. (z.d.). *Webinar over beroepen van de toekomst in glastuinbouw*. GroenPact. Geraadpleegd op 6 januari 2022, van <https://www.groenpact.nl/groen-in-actie/webinar-over-beroepen-van-de-toekomst-in-glastuinbouw>

Personeelsman. (2020, 29 december). *Wat kost ontslag voor een werkgever?* Geraadpleegd op 12 oktober 2021, van <https://www.personeelsman.nl/ontslag-uit-dienst/hoe-ontsla-je-een-werknemer/wat-kost-ontslag/>

Risico's in beeld. (2019, 9 september). *Trends en ontwikkelingen | Risico's in beeld*. Geraadpleegd op 3 januari 2022, van <https://www.risicosinbeeld.nl/sectoren/agrarisch/glastuinbouw/trends-en-ontwikkelingen/>

Schouten, L. (2021, 22 september). *Glastuinbouw Nederland: plannen klimaat en woningbouw belangrijk voor sector*. Nieuwe Oogst. Geraadpleegd op 6 januari 2022, van <https://www.nieuweoogst.nl/nieuws/2021/09/22/glastuinbouw-nederland-plannen-klimaat-en-woningbouw-belangrijk-voor-sector>

Tuinbouw goed voor bijna 3 procent van de Nederlandse economie. (2021, 2 november). Topsector Tuinbouw & Uitgangsmaterialen. Geraadpleegd op 6 januari 2022, van <https://topsectortu.nl/nieuws/tuinbouw-goed-voor-bijna-3-procent-van-de-nederlandse-economie/>

Van Echtelt, P., & Putman, L. (2019, 9 oktober). *Arbeidsmarkt in kaart*. Sociaal en Cultureel Planbureau.

Geraadpleegd op 5 november 2021, van <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-werkgevers-editie-2/overzicht-per-sector/>

Van Hulle, R., & Grotenhuis, M. (2020, 9 oktober). *Arbeidsmarkt Colland 2020 - Arbeidsmarktstructuur sector agrarisch en groen in beeld*. Colland Arbeidsmarkt. Geraadpleegd op 7 januari 2022, van <https://collandarbeidsmarkt.incijfers.nl/info/Arbeidsmarkt-Colland-2020.pdf>

Verder zakelijk. (2020, 9 maart). *Voordelen van investeren in personeel*. Zakelijke tips en nieuws. https://www.verderzakelijk.nl/voordelen-van-investeren-personeel/?utm_source=www.bing.com&utm_medium=referral&utm_content=/

Werkgeverslijn. (2018, 1 augustus). *Investeren in medewerkers*. <https://werkgeverslijn.nl/investeren-in-medewerkers/>



WUR. (2019, 01 13). Duurzame Inzetbaarheid in de Circulaire Kas. Opgehaald van WUR:
<https://edepot.wur.nl/468409>

