

# De Nederlandse tuinbouwsector

## Op weg naar aantrekkelijk werkgeverschap

Een onderzoek naar het (verder) ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap in de Nederlandse tuinbouwsector zodat meer hoogopgeleide werknemers aangetrokken worden en daarmee het tekort aan hoogopgeleide werknemers aangepakt wordt.



Universiteit Utrecht

**iholland**  
hogeschool

# De Nederlandse tuinbouwsector

---

## Op weg naar aantrekkelijk werkgeverschap

Een onderzoek naar het (verder) ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap in de Nederlandse tuinbouwsector zodat meer hoogopgeleide werknemers aangetrokken worden en daarmee het tekort aan hoogopgeleide werknemers aangepakt wordt.

## Be good and tell it!

<b>Auteur</b>	Marjolein Reith
<b>Studentnummer</b>	3474143
<b>Instelling</b>	Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap Master Strategisch Human Resource Management
<b>Begeleidend docent</b>	Dr. H.H.A. (Rik) van Berkel
<b>In samenwerking met Begeleider</b>	Hogeschool Inholland Delft, Greenport Business & Retail Hans Ligtenberg
<b>Datum</b>	17 juli 2013

## VOORWOORD

'In de tuinbouwsector zijn toch helemaal geen werkmogelijkheden voor hoogopgeleiden?' Dat is wat ik lange tijd gedacht heb. Vanaf mijn dertiende levensjaar heb ik zes jaar lang elke zaterdagochtend en in de vakanties lelies geplukt bij een kleine leliekwekerij bij mij in het dorp. De werkzaamheden varieerden, maar hadden over het algemeen één ding gemeen: verstand op nul zetten en gaan. Dit baantje is voor een groot aantal jaren mijn referentiekader van de tuinbouwsector geweest. Als jong meisje heb ik altijd gedacht nooit in het Westland te blijven wonen, ik wilde weg van de kassen en weg van de Westlandse cultuur. Nu, een aantal jaren en, bovenal, enige ervaring later, heb ik mijn afstudeeronderzoek met veel plezier uitgevoerd in uitgerkend, jawel... de Nederlandse tuinbouwsector!

Het onderzoek dat voor u ligt, laat een compleet tegenovergesteld beeld zien van hoe ik de tuinbouwsector altijd in gedachte heb gehad. De tuinbouwsector is leuk, innovatief en wat betreft de ontwikkeling van personeelsbeleid ontzettend uitdagend. Arbeid is een veel besproken onderwerp in de tuinbouwsector dat mij als Strategisch Human Resource Management studente in het bijzonder erg aansprak, 'hier moet ik iets mee doen' dacht ik. En zo geschiedde. Via familie, vrienden en mijn naaste omgeving heb ik informatie bij elkaar geschaard over interessante arbeidsvraagstukken die in de sector speelden. Aantrekkelijk werkgeverschap heeft uiteindelijk mijn echte interesse gewekt. Na een informatief gesprek met Hans Ligtenberg over ontwikkelingen in de tuinbouwsector heeft hij mij de mogelijkheid geboden om bij de enige hbo tuinbouwopleiding dichtbij het Westland mijn onderzoek uit te voeren: de ontwikkeling van aantrekkelijk werkgeverschap in de tuinbouwsector.

Ik heb dit onderzoek met veel plezier en gezelligheid uitgevoerd. Het plezier en de gezelligheid heb ik te danken gehad aan meerdere mensen: mijn collega's op mijn stage die me veel ruimte hebben gegeven om mijn eigen ding te doen, de respondenten die met hun enthousiasme en openheid veel informatie hebben gegeven en daarmee de belangrijkste bijdrage hebben geleverd aan dit onderzoek, Hans Ligtenberg die me als begeleider op mijn stage heeft geholpen en waar nodig heeft voorzien van goede feedback en tot slot mijn vriend die me zo nu en dan inhoudelijk geweldig goed geholpen heeft. En natuurlijk had ik mijn scriptie niet kunnen schrijven zonder de kritische, opbouwende en vooral ontzettend snel gegeven feedback van mijn begeleider Rik van Berkel.

Bedankt allemaal!

Marjolein Reith  
Delft, juli 2013

## MANAGEMENT SAMENVATTING

De Nederlandse tuinbouwsector vervult een belangrijke economische functie voor Nederland en brengt veel werkgelegenheid met zich mee. Internationaal is de tuinbouwsector koploper op het gebied van kennis en innovatie. Door globalisering, schaalvergroting en technologische vooruitgang ontstaat een steeds groter wordende behoefte aan hoger opgeleid personeel. De tuinbouwsector als werkgever heeft echter een negatief imago, wat ervoor zorgt dat de sector niet gezien wordt als aantrekkelijk om in te werken. In de tuinbouwsector is daarom behoefte aan het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap zodat hoger opgeleide werknemers worden aangetrokken en daarmee de positie als wereldwijde koploper in kennis en innovatie behouden blijft. Het doel van het onderzoek is het in kaart brengen van aantrekkelijk werkgeverschap zoals dat op dit moment tot uiting komt in de top van de tuinbouwsector zodat gekeken kan worden op welke punten volgens deze werkgevers mogelijkheden en belemmeringen liggen om aantrekkelijk werkgeverschap (verder) te ontwikkelen. De volgende hoofdvraag is geformuleerd: *Hoe kunnen tuinbouwbedrijven volgens werkgevers uit de Nederlandse tuinbouwsector een aantrekkelijker werkgever worden voor hoogopgeleide werknemers?*

### Literatuur

Vanuit de literatuur is aantrekkelijk werkgeverschap gedefinieerd als *het bestaan van een fit (perceptie) tussen enerzijds de instrumentele kenmerken en symbolische waarden van een specifieke organisatie, en anderzijds de wensen en behoeften van de potentiële werknemer bij het werken voor deze organisatie*. De wensen en behoeften van werknemers kunnen onderverdeeld worden in vier soorten fit: persoon-organisatie fit, persoon-job fit, persoon-supervisor fit en persoon-groep fit. Onderstaand zijn de wensen en behoeften van (potentiële) hoogopgeleide werknemers in kaart gebracht. Te zien is dat er overlap bestaat tussen de persoon-organisatie en persoon-job fit wanneer wordt gekeken naar ontwikkelingsmogelijkheden of werk-privé balans enerzijds en ontwikkeling of flexibiliteit anderzijds. Het is de vraag of deze fits in de literatuur wel onderscheiden moeten worden.

Organisatie fit	Baan fit	Supervisor fit	Groep fit
Goed imago	Uitdaging	Waardering	Plezier
Werk-privé balans	Afwisseling	Gezien worden als individu	Sociaal contact
Ontwikkelings- en doorgroeimogelijkheden	Flexibiliteit	Respect	Teamoriëntatie
Carrièreperspectief	Ontwikkeling	Persoonlijke interesse	Persoonlijke interesse
Percepties wervingsproces	Zelfontplooiing	Toegankelijkheid	
Werkomgeving	Autonomie	Feedback en advies	
Werkzekerheid	Goed salaris		
	Secundaire arbeidsvoorwaarden		

Organisaties kunnen op de wensen en behoeften van (potentiële) hoogopgeleide werknemers inspelen door die HR-praktijken te ontwikkelen die bijdragen aan aantrekkelijk werkgeverschap én dit op een juiste wijze naar de arbeidsmarkt te communiceren. Bij het ontwikkelen van HR-praktijken is het belangrijk om een analyse van de interne en externe context te maken, aangezien de context van invloed is op het maken van strategische keuzes met betrekking tot aantrekkelijk werkgeverschap. De context vormt zowel mogelijkheden als belemmeringen.

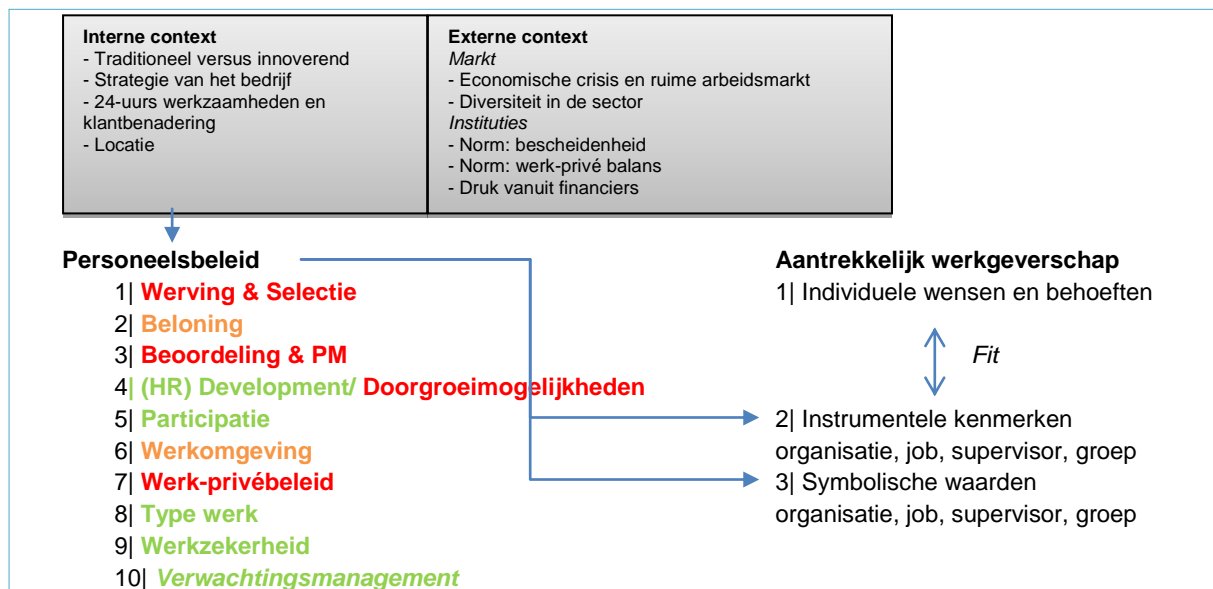
### Methoden

Aan de hand van interviews met twintig werkgevers uit de top van de Nederlandse tuinbouwsector is de hoofdvraag beantwoord. De respondentengroep is onderverdeeld in zeven primaire productiebedrijven (teeltbedrijven) en dertien niet-primaire productiebedrijven (bedrijven die uitgangsmaterialen leveren, distributiebedrijven en toeleveranciers). De interviews zijn semigestructureerd van aard en in de natuurlijke setting van de respondenten afgenomen.

### Resultaten en conclusie

De respondenten relateren aantrekkelijk werkgeverschap aan zittende medewerkers en proberen hen op verschillende manieren aan zich te binden. Hierbij wordt aandacht besteed aan zaken die in de ogen van de respondenten belangrijk zijn voor het zijn van een aantrekkelijk werkgever voor hoger opgeleide werknemers. In onderstaand conceptueel model, dat het uitgangspunt vormt voor het

huidige onderzoek, zijn de HR-praktijken die door de respondenten gehanteerd worden en die inspelen op de wensen en behoeften van hoogopgeleide werknemers groen gekleurd. Daarbij is het scheppen van duidelijke verwachtingen onder de noemer 'verwachtingsmanagement' toegevoegd in het model aangezien dit vanuit de empirie een aanvulling is op de literatuur die in deze studie gehanteerd is. Beloning is oranje weergegeven aangezien de meningen van de respondenten verschillen over de vraag of de beloning goed genoeg is voor hoger opgeleid personeel. Ook de werkomgeving is oranje in verband met de slecht bereikbare locaties van de bedrijven met het openbaar vervoer, wat een belemmering vormt voor het aantrekken van hoger opgeleid personeel van buiten de regio. In het rood zijn de instrumenten te zien waar op dit moment niks tot weinig aan gedaan wordt en waar uitdagingen liggen voor de sector om een aantrekkelijker werkgever te worden. Bij enkele HR-praktijken zijn verschillen geconstateerd tussen de niet-primaire- en primaire productiebedrijven. Over het algemeen vinden de respondenten zichzelf aantrekkelijke werkgevers. De werkmogelijkheden die er voor hoger opgeleiden zijn, worden echter te weinig richting de arbeidsmarkt gecommuniceerd. Wellicht verklaart dit waarom de tuinbouwsector niet gezien wordt als een aantrekkelijke werkgever. Profileren wordt dan ook als grote kans ervaren om een aantrekkelijker werkgever te worden. De invloeden uit de interne en externe context zijn in de grijze vlakken weergegeven. Bescheidenheid van de sector belemmert enkele bedrijven om zichzelf op de voorgrond te zetten. Daarnaast wordt een sector brede profilering als lastig ervaren vanwege de diversiteit aan bedrijven in de sector (veroorzaakt door contextinvloeden).



Het bieden van een werk-privé balans en doorgroei is lastig, echter, los daarvan kan gesteld worden dat de tuinbouwbedrijven aantrekkelijke werkgevers kunnen zijn voor hoger opgeleiden. Een probleem is alleen dat hoger opgeleiden dit niet zien en daar moet wat aan gebeuren. Tuinders, laat eens zien welke aantrekkelijke werkmogelijkheden jullie bieden: **BE GOOD AND TELL IT...!**

### Aanbevelingen

1. In toekomstige initiatieven gericht op aantrekkelijk werkgeverschap moet een onderscheid gemaakt worden tussen primaire en niet-primaire productiebedrijven aangezien zij verschillen in de manieren waarop zij zich kunnen profileren als aantrekkelijk werkgever.
2. Employer branding kan toegepast worden: een wervingstool dat inspeelt op de tekortkomende werving en selectie en dat mogelijkheden biedt om een groter bereik te hebben op de arbeidsmarkt.
3. Doorgroeimogelijkheden zijn lastig om te bieden. Door samen te werken in een overkoepelend traineeship kunnen de bedrijven wel zorgen voor doorgroei: ontwikkel een overkoepelend traineeship.
4. Veel werkgevers geven aan dat de werktevredenheid in het eigen bedrijf hoog is en het verloop laag. Het meedoen aan een landelijk medewerkerstevredenheidsonderzoek kan ervoor zorgen dat werkgevers dit ook naar buiten toe kunnen communiceren.
5. Werk-privé balans is een norm vanuit de samenleving: tuinbouwbedrijven moeten daarop inspelen!

# INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING .....	1
1.1 Aanleiding huidig onderzoek .....	1
1.1.1 Globalisering.....	1
1.1.2 Schaalvergroting.....	1
1.1.3 Technologische vooruitgang.....	2
1.1.4 Moeilijk vervulbare vacatures en toekomstige behoeftevraag .....	2
1.2 Uitdaging voor de sector.....	3
1.2.1 Onderwijs en imago van de sector als werkgever.....	3
1.2.2 Uitdaging.....	3
1.3 Probleemstelling .....	4
1.3.1 Vraagstelling.....	4
1.3.2 Doelstelling .....	5
1.3.3 Maatschappelijke relevantie .....	5
1.3.4 Wetenschappelijke relevantie.....	5
1.3.5 Strategisch HRM invalshoek .....	6
1.3.6 HBO Greenport.....	6
1.4 Leeswijzer.....	6
2. THEORETISCH KADER .....	7
2.1 Een contextuele benadering van personeelsbeleid .....	7
2.1.1 Een contextueel model van personeelsbeleid.....	9
2.2 Aantrekkelijk werkgeverschap .....	10
2.2.1 Fit.....	11
2.2.2 Definitie van aantrekkelijk werkgeverschap .....	12
2.2.3 Arbeidsmarktcommunicatie .....	12
2.3 De wensen en behoeften van de potentiële werknemer .....	13
2.3.1 Wensen en behoeften van werkenden/ werkzoekenden .....	13
2.3.2 Opkomende generatie werkenden/ werkzoekenden .....	14
2.3.3 Samenvattend .....	16
2.4 Aantrekkelijk werkgeverschap en personeelsbeleid .....	17
2.4.1 Het Attraction Strategies Model.....	19
2.5 Conclusie en conceptueel model .....	21
3. DATAVERZAMELING EN MEETINSTRUMENTEN .....	22
3.1 Onderzoekspopulatie.....	22
3.1.1 Selectie respondenten.....	22
3.1.2 Benadering respondenten .....	23
3.2 Gehanteerde methoden.....	23
3.2.1 Literatuuronderzoek.....	24
3.2.2 Desk research .....	24
3.2.3 Semigestructureerde interviews .....	24
3.3 Data-analyse .....	25
3.4 Validiteit en betrouwbaarheid .....	26
4. KARAKTERISERING VAN DE TUINBOUWSECTOR .....	27
4.1 Interne context.....	27
4.1.1 Configuratie .....	27
4.1.2 HR-strategie.....	27
4.1.3 Organisatiestrategie .....	28
4.2 Externe context.....	28
4.2.1 Markt context .....	28
4.2.2 Institutionele context.....	29
5. RESULTATEN.....	32
5.1 Behoeftvraag van de ondernemers met betrekking tot hoger opgeleiden .....	32
5.2 Het imago van de tuinbouwsector .....	34

5.2.1 De invloed van het imago op het vinden van hoger opgeleiden .....	35
5.2.2 Oorzaken van het negatieve imago van de sector .....	36
5.3 Aantrekkelijk werkgeverschap .....	38
5.3.1 De aantrekkelijkheid van tuinbouwbedrijven volgens werkgevers .....	38
5.3.2 Overige kenmerken van aantrekkelijk werkgeverschap .....	43
5.3.3 Arbeidsmarktcommunicatie .....	45
5.4 Mogelijkheden en belemmeringen om aantrekkelijker te worden .....	47
5.4.1 Diversiteit binnen de sector .....	47
5.4.2 De economische crisis: een belemmering en een mogelijkheid .....	48
5.4.3 Profilering op de arbeidsmarkt.....	51
5.5 Is aantrekkelijk werkgeverschap een antwoord op het aantrekken van hoger opgeleiden?.....	55
6. CONCLUSIE .....	56
6.1 Antwoord op deelvraag 1.....	56
6.2 Antwoord op deelvraag 2.....	56
6.3 Antwoord op deelvraag 3.....	57
6.4 Antwoord op deelvraag 4.....	57
6.5 Antwoord op deelvraag 5.....	58
6.6 Antwoord op de hoofdvraag .....	60
6.7 Conceptueel model.....	61
7. DISCUSSIE .....	62
7.1 Aantrekkelijk werkgeverschap .....	62
7.1.1 Persoon-organisatie fit.....	62
7.1.2 Persoon-job fit .....	64
7.1.3 Persoon-supervisor fit.....	64
7.1.4 Persoon-groep fit .....	65
7.1.5 Concluderend .....	66
7.2 Attraction Strategies: het belang van arbeidsmarktcommunicatie .....	66
7.3 Imagocampagnes, werpen zij echt hun vruchten af? .....	67
7.4 Diversiteit: het belang van de context .....	68
7.4.1 Kan isomorphisme voor minder diversiteit zorgen? .....	69
8. AANBEVELINGEN, VERVOLGONDERZOEK EN REFLECTIE.....	70
8.1 Onderscheid primaire en niet-primaire productiebedrijven .....	70
8.2 Employer branding .....	70
8.3 Landelijk of regionaal medewerkerstevredenheidsonderzoek .....	71
8.4 Het opzetten van een overkoepelend traineeship .....	71
8.5 Het bieden van een werk-privé balans .....	72
8.6 Mogelijkheden voor vervolgonderzoek.....	72
8.7 Reflectie op het onderzoek.....	73
LITERATUUR .....	74
BIJLAGEN .....	77
Bijlage 1. Onderzoek planning.....	77
Bijlage 2. Respondentenlijst .....	78
Bijlage 3. Mail benadering respondenten .....	79
Bijlage 4. Topiclijst.....	80
Bijlage 5. Greenport Holland .....	82
Bijlage 6. Paper publieke domein .....	83

# 1. INLEIDING

Nederland is wereldwijd één van de grootste exporteurs van agrarische producten vanuit de agrarische sector, bestaande uit akkerbouw, veehouderij, visserij en tuinbouw. Inzoomend op de Nederlandse tuinbouwsector is te zien dat zij onderverdeeld kan worden in groenteteelt, snijbloemeteelt, potplantenteelt en champignonteelt. Naast primaire activiteiten heeft de tuinbouwsector relaties met de groente- en fruit verwerkende industrie, toeleveranciers en distributiebedrijven. (Rijksoverheid, n.d.) Het belang van de tuinbouwsector voor de Nederlandse economie is vergelijkbaar met de mainports Rotterdam en Schiphol. Op landelijk niveau is de tuinbouwsector namelijk een belangrijke inkomstenbron met bijna een kwart aandeel in de totale Europese export van groenten en zeventig procent aandeel in de totale sierteeltuitvoer van de Europese Unie. (Rijksoverheid, n.d.) De tuinbouwsector vervult hiermee een belangrijke economische functie voor Nederland en brengt daarbij veel werkgelegenheid met zich mee. Ook staat de sector bekend om haar goede producten en kennis, zij neemt een positie als wereldleider in en heeft een sterke internationale concurrentiepositie. Het behoud van de Nederlandse tuinbouwsector is dus van groot belang. De Nederlandse overheid heeft de tuinbouwsector daarom benoemd tot topsector, waarop zij Topsectorenbeleid toepast. De overheid probeert in haar Topsectorenbeleid een koers te bepalen voor een toekomst waarin de koppositie van de tuinbouwsector behouden blijft en versterkt wordt. In deze koers staat een gerichte investering in innovatie, duurzaamheid en menselijk kapitaal centraal. De investeringen van de overheid moeten bijdragen aan een sterke thuismarkt met voldoende ontwikkelingsruimte voor de totale waardeketen, een verdergaande verduurzaming, een proactieve internationaliseringsstrategie en continue innovatie en kennisontwikkeling.

## 1.1 Aanleiding huidige onderzoek

De overheid en het bedrijfsleven doen er alles aan om de gunstige positie van de tuinbouwsector als wereldleider te behouden, echter verschillende ontwikkelingen zorgen ervoor dat deze positie onder druk komt te staan.

### 1.1.1 Globalisering

Door globalisering is de landelijke markt van de tuinbouwsector veranderd in een wereldwijde markt. Globalisering opent deuren naar nieuwe buitenlandse markten voor productie en handel. (Rijksoverheid 2, n.d.) Noem een land en de tuinbouw heeft daar vanuit Nederland haar intrede gedaan: Israël, India, Zuid-Afrika, Kenia, Zwitserland, Marokko, Senegal, Turkije, Nieuw Zeeland, China en ga zo maar door. De tuinbouwsector maakt op verschillende manieren gebruik van deze wereldmarkt. Zo heeft globalisering het mogelijk gemaakt om goedkope arbeidskrachten uit het buitenland te halen (voornamelijk Turken, Polen en Hongaren) voor het verrichten van (zware) productiewerk die voor Nederlandse arbeidskrachten als niet aantrekkelijk gevonden wordt. (Silvis, de Bont, Helming, van Leeuwen, Bunte & van Meijl, 2009; Slobbe, Splinter & van der Knijff, 2010) Daarnaast wordt steeds meer productie verplaatst naar lagelonenlanden en worden producten die in Nederland geteeld zijn geëxporteerd naar het buitenland. Dit resulteert in een verspreiding van kennis over de wereld en een steeds grotere concurrentiedruk.

### 1.1.2 Schaalvergroting

Tegelijkertijd met de globalisering is het aantal tuinbouwbedrijven afgenomen (met gemiddeld drie procent van 1990 tot 2008). (Silvis et al., 2009) Toch is de productiecapaciteit gelijk gebleven vanwege de schaalvergroting van blijvende tuinbouwbedrijven. In de kleinere tuinbouwbedrijven stuurt de werkgever het personeel aan en is hij of zij tegelijkertijd verantwoordelijk voor administratie, verkoop, inkoop en teelt. Schaalvergroting van de glastuinbouw zorgt ervoor dat veel bedrijven die voorheen klein waren, steeds meer in omvang toenemen. Door de toename in omvang ontstaan er andere werkzaamheden, mede door het steeds complexer worden van de aansturing van bedrijven. Zo is onder andere werk in het middenkader en het hoger kader ontstaan (management en hoger management of directie). Ook werkzaamheden op het gebied van het telen en vermarkten van producten zijn toegenomen en complexer geworden. (Silvis et al., 2009)



### 1.1.3 Technologische vooruitgang

Naast globalisering en schaalvergroting is er in de tuinbouwsector ook sprake van een verdergaande technologische vooruitgang in de vorm van robotisering, mechanisering en automatisering. Deze technologische vooruitgang heeft te maken met de continue behoefte aan innovatie en verduurzaming. Ook vanwege deze ontwikkeling ontstaan nieuw soort werkzaamheden. Deze werkzaamheden in de sector zijn geavanceerder, waarbij een ander soort kennis dan tot nu toe gevraagd gewenst is. (Janse, 2008) Technologische vooruitgang zal het aandeel (laaggeschoolde) werkenden in de tuinbouwsector in de komende jaren doen afnemen. Productiewerk wordt minder en de behoefte aan hoger opgeleide werknemers zal toenemen. (Silvis et al., 2009; Slobbe et al., 2010) Het Productschap Tuinbouw verwacht dat niet alleen de vraag naar 'groen' opgeleiden in de toekomst zal toenemen, ook de vraag naar technisch en economisch georiënteerd personeel wordt groter door de technologische vooruitgang. (Productschap Tuinbouw, 2009)

### 1.1.4 Moeilijk vervulbare vacatures en toekomstige behoeftevraag

Globalisering, schaalvergroting en technologische vooruitgang zorgen ervoor dat de werkzaamheden in de sector veranderen en er een steeds groter wordende behoefte aan hoger opgeleid personeel ontstaat. Dit is terug te zien in het aantal vacatures voor hoger opgeleiden in de tuinbouwsector. Het aantal vacatures voor vast personeel in de tuinbouw is in 2012 flink gestegen ten opzichte van 2008 (7.600 in 2012, 5.000 in 2008), wat een sterke toename in de vraag naar arbeid impliceert. Het aandeel vacatures dat door de werkgevers als moeilijk vervulbaar wordt beschouwd, groeit eveneens van 31 procent in 2008 naar 39 procent in 2012. (Productschap Tuinbouw, 2012) Ten opzichte van 2010 wordt vaker gezocht naar werknemers op hbo of wo niveau. Alleen al in de glastuinbouw is het aandeel vacatures gericht op hbo of wo niveau gestegen van 7 procent in 2010 naar 22 procent in 2012. (Productschap Tuinbouw, 2012) In een samenwerking tussen onder andere het Productschap Tuinbouw en de Wageningen Universiteit is de behoeftevraag van de tuinbouwsector in de vorm van competentieontwikkeling in kaart gebracht. (Knijff, Limburg & de Vries, 2008) Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat in de veredeling van bloemen en planten met name behoefte is aan technisch goed gekwalificeerd personeel. Daarnaast is er behoefte aan hoger opgeleiden binnen commerciële functies zoals marketing, verkoop en logistiek en is een behoefte aan strategisch denkers van wo niveau. In onderstaand overzicht is te zien hoe de behoeftevraag bij de veredeling eruit ziet.

Tabel 1. Behoeftvraag in de veredeling

<b>Belangrijkste knelpuntfuncties</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Klassieke veredelaars (wo en hbo).</li><li>2. Hbo commercieel (marketing, verkoop, logistiek) met groene achtergrond (lieft bekend met veredeling). Met name internationaal opererend.</li></ol>
<b>Overige genoemde knelpuntfuncties</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Celbiologen en biochemici (met name wo).</li><li>2. Fytopathologen (met name wo).</li><li>3. Zaadtechnologen (met name hbo/wo).</li><li>4. Technici (ICT, elektrotechniek, energie, equipment; met name hbo).</li><li>5. Hoger niveau wo, strategisch denkers.</li></ol>

Bron: Janse (2008)

Bij de toeleveranciers is met name personeel nodig met bekwaamheden op het gebied van het vormen van allianties, marktwerking, project- en contractmanagement. (Knijff, Limburg & de Vries, 2008) Bij de primaire glastuinbouw (de teeltbedrijven) is er behoefte aan het opleiden van moderne ondernemers die midden in hun netwerk opereren, met een open blik in de sector staan en zelf zorgen dat ze aan de informatie komen die ze nodig hebben. Ook het vermogen de blik naar buiten te richten en in nieuwe allianties met ketenpartijen nieuwe markten te winnen moet worden ontwikkeld. (Knijff, Limburg & de Vries, 2008) Daarnaast is binnen alle bedrijven behoefte aan maatwerk voor specialistische functies: productie- en logistieke managers, managers personeelsbeleid en teeltdeskundigen. Centraal staan competenties als zelfreflectie, communicatief vaardig zijn en in staat zijn in wisselende teamverbanden te opereren. (Knijff, Limburg & de Vries, 2008)

## 1.2 Uitdaging voor de sector

Een probleem waar de tuinbouwsector tegenaan loopt, is het feit dat zij niet kan voorzien in de bovengenoemde vraag naar hoger opgeleide werknemers (hbo en wo niveau). Er zijn twee belangrijke ontwikkelingen die ervoor zorgen dat deze vraag niet vervuld kan worden.

### 1.2.1 Onderwijs en imago van de sector als werkgever

Allereerst kan het aanbod van schoolverlaters vanuit het groene beroepsonderwijs (onderwijs gericht op de agrarische sector) de vraag naar hoger opgeleide werknemers niet opvullen. Dit heeft te maken met de relatief lage hoeveelheid studenten die afstudeert, echter ook de kwaliteit lijkt tekort te schieten. Met name voor beroepen als middenkader en hoger kader wordt vanuit het groene onderwijs geen opleiding voorzien. (Silvis et al., 2009; Slobbe et al., 2010) Ook de kennis op het gebied van veredeling lijkt vaak tekort te schieten. (Janse, 2008) Op dit moment zijn er een aantal lopende projecten om het onderwijs dichterbij de praktijk te brengen. Het Center of Expertise is een dergelijk landelijk project gericht op hbo en wo onderwijs, en is nog in de opstartfase. Het doel van het project is om studenten op een hoog niveau op te leiden door te studeren en te werken in een omgeving met topdocenten, toponderzoekers en topondernemers. In hoofdstuk vier worden nog meer voorbeelden van lopende projecten gegeven om het onderwijs beter aan te sluiten bij de praktijk (in paragraaf 4.2.2.1).

In deze studie ligt de nadruk echter niet op deze ontwikkeling die ervoor zorgt dat de vraag naar hoger opgeleide arbeidskrachten niet vervuld kan worden, maar op een tweede ontwikkeling. Naast het tekort schietende onderwijs helpt namelijk ook het negatieve imago van de tuinbouwsector als werkgever niet mee in het voorzien van de behoefte aan hoger opgeleide werknemers. Uit onderzoek blijkt dat jongeren de tuinbouw associëren met veel lichamelijk en vies werk waarbij ook vroeg opstaan als probleem wordt gezien. (Silvis et al, 2009) Daarnaast zijn een beperkt aanbod functieniveaus, ongeschoold werk, laag salaris en weinig scholingsmogelijkheden enkele zaken die jongeren associëren met de tuinbouw. (Aequor Glastuinbouw, 2008) Het imago van de sector als werkgevers is dus matig. De bedrijven in de sector moeten concurreren met andere sectoren als het gaat om het aantrekken van hoger opgeleid personeel. 'Agribusiness is poor men's business', dit is volgens Janse (2008) het beeld bij velen buiten de sector, en dit heeft een negatieve werking op het aantrekken van personeel.

### 1.2.2 Uitdaging

In de marketing literatuur wordt gesteld dat het eerste beeld dat mensen hebben bij het imago van een organisatie als werkgever iets zegt over de initiële aantrekkelijkheid van de betreffende organisatie. (Lievens & Highhouse, 2003) Het imago van een organisatie als werkgever wordt enerzijds gevormd door instrumentele kenmerken (baan en organisatie kenmerken) en anderzijds symbolische waarden (subjectieve, niet-meetbare kenmerken die een individu aan een organisatie toeschrijft). Het is voor tuinbouwbedrijven belangrijk om hierop in te spelen, zodat zij een aantrekkelijke werkgever worden voor potentiële hoogopgeleide werknemers. Uit onderzoek van Turban en Cable (2003) blijkt namelijk dat organisaties met een goede reputatie gemakkelijker sollicitanten aan kunnen trekken. Hierbij verschilt niet alleen de kwantiteit van de sollicitantenpopulatie van organisaties met een minder goede reputatie, ook de kwaliteit verschilt; organisaties met een goede reputatie trekken hoger gekwalificeerde sollicitanten aan. (Turban & Cable, 2003) Het aantrekken van hoger gekwalificeerde sollicitanten resulteert in een competitief voordeel ten opzichte van andere organisaties. (Turban & Cable, 2003) Om deze reden is het belangrijk voor tuinbouworganisaties om een goede reputatie te hebben, zodoende de juiste mensen aan te trekken en het concurrentievoordeel in kennis en producten dat zij heeft tegenover de rest van de wereld te behouden. Aantrekkelijk werkgeverschap speelt hierbij een belangrijke rol, want wanneer een organisatie als aantrekkelijk wordt ervaren door potentiële werknemers, wordt het imago van de organisatie als werkgever verbeterd. Aantrekkelijk werkgeverschap richt zich namelijk op het creëren van een fit tussen enerzijds de symbolische waarden en instrumentele kenmerken van een organisatie (welke tevens ten grondslag liggen aan een imago) en anderzijds de wensen en behoeften van potentiële werknemers. Aantrekkelijk werkgeverschap is een belangrijke voorspeller voor zowel de intenties van een baanzoeker om te solliciteren als de daadwerkelijke baankeuze. (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones, 2005)

De tuinbouwsector staat dus voor een uitdaging, want om meer hoogopgeleide werknemers te kunnen trekken is het belangrijk dat het onaantrekkelijke werkgeverschap, zoals dat op dit moment wordt ervaren en gezien, wordt omgezet in aantrekkelijk werkgeverschap door in te spelen op de wensen en behoeften van potentiële werknemers.

### 1.3 Probleemstelling

In de literatuur is veel bekend over wat aantrekkelijk werkgeverschap is en hoe (potentiële) werknemers tegen aantrekkelijk werkgeverschap aankijken. Daarnaast is in meerdere studies in kaart gebracht wat de huidige en opkomende (hoogopgeleide) generatie werkenden en werkzoekenden belangrijk acht bij een werkgever. In het theoretisch kader (hoofdstuk twee) is dit uiteengezet. Aan de hand van de uiteenzetting van de wensen en behoeften van (potentiële) werknemers voor het werken bij een organisatie, wordt in dit onderzoek gekeken hoe werkgevers uit de top van de tuinbouwsector hierop in kunnen spelen (waarom gekozen is om dit onderzoek te richten op de top van de tuinbouwsector wordt uiteengezet in hoofdstuk drie). Het werkgeversperspectief op aantrekkelijk werkgeverschap staat dus centraal en dit heeft een aantal voordelen. Zo kan onderzocht worden hoe de behoeftevraag van werkgevers naar hoger opgeleiden eruit ziet en of het negatieve werkgeversimago volgens hen inderdaad een rol speelt bij het invullen van deze behoeftevraag. Ook kan achterhaald worden welk beeld werkgevers hebben bij de oorzaken van het slechte imago van de sector als werkgever. Is dit hetzelfde beeld als wat werkzoekenden hebben? Vanuit de theorie en de betekenis die werkgevers geven aan aantrekkelijk werkgeverschap kan vervolgens gekeken worden hoe aantrekkelijk werkgeverschap op dit moment tot uitdrukking komt en hoe dit volgens werkgevers uit de top van de sector (verder) ontwikkeld kan worden. Organisaties opereren echter niet in een vacuüm. Elke organisatie staat onder invloed van de maatschappelijke en bestuurlijke context, en zo is het ook bij tuinbouwbedrijven. De strategische keuzes die tuinbouwbedrijven maken met betrekking tot het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap worden beïnvloed door mechanismen uit deze contexten. Hierbij kun je denken aan de sector en de markt waarin bedrijven opereren, maar ook aan maatschappelijke instituties en het type bedrijf. (Paauwe, 2004) Met deze wetenschap in het achterhoofd is het interessant om te achterhalen waar volgens werkgevers mogelijkheden en belemmeringen liggen om aantrekkelijk werkgeverschap verder te ontwikkelen zodat tuinbouwbedrijven een aantrekkelijker werkgever worden voor hoogopgeleide werknemers.

#### 1.3.1 Vraagstelling

In deze studie ligt de focus op het creëren van aantrekkelijk werkgeverschap bij tuinbouwbedrijven uit de top van de tuinbouwsector om meer hoogopgeleide arbeidskrachten aan te kunnen trekken. De hoofdvraag van het onderzoek luidt als volgt:

---

*Hoe kunnen tuinbouwbedrijven volgens werkgevers uit de Nederlandse tuinbouwsector een aantrekkelijker werkgever worden voor hoogopgeleide werknemers?*

---

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Hoe ziet de behoeftevraag van werkgevers met betrekking tot hoger opgeleiden eruit?
2. Welke rol speelt het imago van de tuinbouwsector als werkgever bij het invullen van de behoeftevraag naar hoger opgeleiden en wat zien werkgevers als oorzaken voor het imago?
3. Welke betekenis geven werkgevers aan aantrekkelijk werkgeverschap en in hoeverre komt dit overeen met de theorie over aantrekkelijk werkgeverschap?
4. Op welke wijze komt aantrekkelijk werkgeverschap momenteel tot uiting in de tuinbouwsector?
5. Welke mogelijkheden en belemmeringen ervaren werkgevers in de ontwikkeling van aantrekkelijk werkgeverschap?

### 1.3.2 Doelstelling

Het doel van het huidige onderzoek is het inzichtelijk maken van de gap tussen de IST-situatie (het antwoord op deelvraag één, twee, drie en vier) en de SOLL-situatie (het antwoord op deelvraag vijf) en het formuleren van praktische aanbevelingen die kunnen bijdragen aan het (verder) ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap bij tuinbouwbedrijven. De kennis die uit dit onderzoek wordt verkregen, wordt gebruikt om het maatschappelijke vraagstuk van het slechte imago van de tuinbouwsector als werkgever en daarmee het tekort aan hoger opgeleide arbeidskrachten aan te pakken.

### 1.3.3 Maatschappelijke relevantie

Zoals gesteld moeten tuinbouwbedrijven het hoofd boven water zien te houden in een steeds groter en geavanceerder wordende wereldeconomie, waarbij hoger opgeleide werknemers nodig zijn. Het slechte imago van de tuinbouwsector als werkgever zorgt ervoor dat de bedrijven niet gezien worden als aantrekkelijk om in te werken. Het is daarom belangrijk dat aantrekkelijk werkgeverschap gecreëerd wordt. Onderzoek naar het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap in de tuinbouwsector is niet eerder uitgevoerd. Met behulp van dit onderzoek zal een stap gezet worden in het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap zodat naar verwachting meer mensen zich aangetrokken voelen tot de tuinbouwsector. De vraag naar hoger opgeleide medewerkers zal daarmee gemakkelijker in te vullen zijn en het concurrentievoordeel op het gebied van kennis en producten dat de sector heeft tegenover de rest van de wereld zal behouden blijven.

Dit onderzoek is daarnaast ook vanuit overheidsbeleid relevant. Vanuit de overheid zijn, zoals gesteld, een aantal topsectoren aangewezen waarin geïnvesteerd moet worden omdat zij van belang zijn voor het voortbestaan van de Nederlandse economie. De tuinbouwsector is hier één van. Het Human Capital onderdeel van het Topsectorenbeleid is erop gericht te investeren in private en semi-private initiatieven ter bevordering van de human capital in de tuinbouwsector. Aantrekkelijk werkgeverschap is één van de pilaren waar het beleid zich op richt. Dit onderzoek sluit zodoende mooi aan op het Topsectorenbeleid van de overheid.

### 1.3.4 Wetenschappelijke relevantie

Het is duidelijk dat de nadruk in het huidige onderzoek ligt op het doen van praktijkgericht onderzoek, en daarmee op de organisatorische en maatschappelijke relevantie. Naast het feit dat een beschrijving van het doen en laten van mensen in bepaalde situaties op zich al een bijdrage aan wetenschappelijke kennis is (Boeije, 2008), is er in dit onderzoek toch wel degelijk sprake van een aanvullende wetenschappelijke relevantie. In veel onderzoek is namelijk gekeken naar wat een organisatie voor werknemers in het algemeen aantrekkelijk maakt om in te werken. (Backhaus, Stone & Heiner, 2002; Berthon, Ewing & Hah, 2005; Cable & Edwards, 2004; Cable & Judge, 1994; Chatman, 1989; Chapman et al., 2005; Judge & Bretz, 1992; Judge & Cable, 1997; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005; Lievens & Highhouse, 2003; Schneider, 1987; Turban en Cable, 2003; Thomas & Wise, 1999; Turban, 2001) Daarnaast is in voorgaand onderzoek in kaart gebracht wat de nieuwe opkomende hoger opgeleide generatie werknemers belangrijk acht bij een werkgever. (Brown et al., 2009; Corporaal et al., 2012; Steensel, 2006; Terjesen, Vinnicombe & Freeman, 2007) Bij aantrekkelijk werkgeverschap zijn baanzoekers op zoek naar een fit (perceptie) tussen hun eigen wensen en behoeften en datgene wat een organisatie te bieden heeft. (Cable & Judge, 1994; Chatman, 1991; Lievens, 2011) In het theoretisch kader van het huidige onderzoek worden de aspecten die baanzoekers zoeken bij werkgevers geordend in verschillende niveaus met behulp van het concept fit. Vervolgens wordt gekeken naar hoe werkgevers door middel van het ontwikkelen van een HR-strategie in kunnen spelen op deze fits die zorgen voor aantrekkelijk werkgeverschap. Zodoende wordt voortgeborduurd op eerdere studies waarin aantrekkelijk werkgeverschap onderzocht is vanuit het perspectief van werkzoekenden, en wordt een conceptueel model gemaakt om de mogelijkheden en belemmeringen voor het verbeteren van aantrekkelijk werkgeverschap bij tuinbouwbedrijven in kaart te brengen vanuit het perspectief van de werkgever. Het onderzoeken van aantrekkelijk werkgeverschap vanuit het perspectief van de werkgever is in dit onderzoek vernieuwend aangezien het merendeel van de eerder uitgevoerde studies onderzoek vanuit het perspectief van de werknemer of werkzoekende betrof. Ook de tuinbouwsector is een vernieuwend

onderzoeksterrein, welke zeer interessant is om te onderzoeken vanuit de best-fit versus best-principle benadering van personeelsbeleid. (Boxall & Purcell, 2011) Hierover meer in hoofdstuk twee.

### 1.3.5 Strategisch HRM invalshoek

Het huidige onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de master Strategisch Human Resource Management (SHRM) van de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO). In deze master wordt SHRM gezien als een benadering van personeelsbeleid waarin men zich bezighoudt met het management van personeel en arbeid in wisselwerking met de organisatiestrategie en de externe omgeving. (Studiehandleiding SHRM, 2012) Dit onderzoek heeft een duidelijke koppeling met deze benadering van personeelsbeleid gezien het feit dat er inzichtelijk gemaakt wordt welke mogelijkheden en belemmeringen er volgens werkgevers zijn om een HR-strategie te ontwikkelen die tuinbouwbedrijven kan helpen om een aantrekkelijker werkgever te zijn. Hierbij wordt rekening gehouden met de organisatiestrategie (het maken van winst en duurzaam produceren door middel van innovatie en het up to date houden van kennis) en de externe omgeving (concurrentiedruk, wet- en regelgeving, normen en waarden uit de samenleving).

### 1.3.6 HBO Greenport

De opdrachtgever voor het huidige onderzoek is de hogeschool Inholland Delft. De hogeschool Inholland Delft biedt opleidingen aan in verschillende domeinen. Het huidige onderzoek spitst zich toe op het domein Agriculture, en specifiek op de opleiding Greenport Business & Retail. Hans Ligtenberg, de opleidingsmanager Greenport Business & Retail, is verantwoordelijk voor de begeleiding bij dit onderzoek vanuit Inholland Delft. Inholland Delft staat dicht bij het ondernemingsleven, wat ook blijkt uit het feit dat zij dit onderzoek begeleidt en de relevantie ervan inziet.

## 1.4 Leeswijzer

De opbouw van dit onderzoeksrapport is als volgt. In hoofdstuk twee worden bestaande theorieën uit de wetenschap met betrekking tot aantrekkelijk werkgeverschap besproken, zodoende een kader te schetsen voor de verdere invulling van dit onderzoek. In hoofdstuk drie wordt ingegaan op de methodische keuzes waarbij de selectie en samenstelling van de respondentengroep, de methoden die gehanteerd worden en de data-analyses die zijn uitgevoerd centraal staan. Daarnaast wordt stilgestaan bij de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek. Hoofdstuk vier geeft een karakterisering van de tuinbouwsector, waarin een uiteenzetting wordt gegeven van contextfactoren die van invloed kunnen zijn op het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap. In hoofdstuk vijf, zes en zeven worden de resultaten, conclusie en discussie van het onderzoek weergegeven. Tot slot worden in hoofdstuk acht de aanbevelingen, de reflectie en de suggesties voor vervolgonderzoek uiteengezet.

## 2. THEORETISCH KADER

Om de vraagstelling van deze studie te kunnen beantwoorden, wordt in dit hoofdstuk het concept van aantrekkelijk werkgeverschap in relatie tot de inrichting van personeelsbeleid besproken aan de hand van bestaande literatuur. De vraagstelling die in deze literatuurstudie centraal staat, luidt als volgt: *hoe kan personeelsbeleid in een dynamische context worden ingericht om een aantrekkelijk werkgever te zijn voor toekomstig hoogopgeleid personeel?* Onderstaand model geeft de vraagstelling van dit onderzoek weer. In dit theoretisch kader wordt het model per paragraaf verder toegelicht.



In dit model wordt gesteld dat het personeelsbeleid van een organisatie altijd wordt beïnvloed door de context. De context van een organisatie beperkt namelijk de ruimte van organisaties om strategische keuzes ten aanzien van personeelsbeleid te maken. Dit wordt uiteengezet in paragraaf 2.1. Om een aantrekkelijk werkgever te zijn moeten organisaties strategische keuzes maken die bijdragen aan aantrekkelijk werkgeverschap. Het concept van aantrekkelijk werkgeverschap wordt uiteengezet in paragraaf 2.2. Een organisatie kan invulling geven aan aantrekkelijk werkgeverschap door in te spelen op de wensen en behoeften van (potentiële) werknemers (uiteengezet in paragraaf 2.3). Maar hoe kunnen organisaties dit doen? In paragraaf 2.4 wordt gesteld dat organisaties een aantrekkelijk werkgever kunnen zijn door in het personeelsbeleid die HR-praktijken te implementeren die inspelen op de wensen en behoeften van (potentiële) werknemers. Een organisatie moet zodoende een fit proberen te creëren tussen de wensen en behoeften van (potentiële) werknemers en datgene wat de organisatie te bieden heeft. Daarnaast is een goede arbeidsmarktcommunicatie nodig om de potentiële werknemer een goede perceptie te geven van de mogelijk aanwezige fit tussen zichzelf en de organisatie. In paragraaf 2.5 wordt tot slot een opsomming van de belangrijkste bevindingen van dit hoofdstuk uiteengezet en een conceptueel model weergegeven.

### 2.1 Een contextuele benadering van personeelsbeleid

In dit deel van het theoretisch kader wordt de focus gelegd op het blauwe blok van onderstaand model, waarin gesteld wordt dat het ontwikkelen van personeelsbeleid ter bevordering van aantrekkelijk werkgeverschap beïnvloed wordt door de context waarin een organisatie zich bevindt.



In de literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen benaderingen van personeelsbeleid waarin geen rekening wordt gehouden met de context (universalistische en best-practice theorieën) en benaderingen van personeelsbeleid waarbij dit wel gebeurt (contingentie en best-fit theorieën). (Boxall & Purcell, 2011) Universalistische en best-practice theorieën van personeelsbeleid stellen dat er één beste manier van handelen is ongeacht de context van een organisatie. Er wordt gesteld dat er HR-praktijken te onderscheiden zijn die in elke organisatie tot dezelfde uitkomsten leiden. De contingentie en best-fit benadering stelt daarentegen dat alle personeelsmanagement activiteiten zijn gelegen in een organisatiecontext en niet los van deze context bestudeerd kunnen worden. (Boxall & Purcell, 2011) Boxall & Purcell (2011) onderscheiden daarnaast een derde benadering van personeelsbeleid waarin de best-practice en best-fit benadering gecombineerd wordt. Naast het feit dat, zo stellen

Boxall & Purcell (2011), personeelsmanagementactiviteiten worden beïnvloed door de context van een organisatie zijn er een aantal algemeen geldende best-principles van goed personeelsbeleid te onderscheiden. Eén van deze algemeen geldende best-principles is specifiek van toepassing op de huidige studie, namelijk: er kunnen *best HR-principles* onderscheiden worden die voor een specifieke sector gelden wanneer er een specifieke sector bestudeerd wordt. (Boxall & Purcell, 2011) De tuinbouwsector opereert in een sterk dynamische omgeving. (Inholland Delft, 2013) Daarom wordt verwacht dat de fit benadering van personeelsbeleid binnen deze studie het beste gehanteerd kan worden. In hoofdstuk vier wordt dieper op deze dynamische omgeving van de sector ingegaan en wordt omschreven welke invloeden naar verwachting specifiek van invloed zijn op de personeelsmanagementactiviteiten in de tuinbouwbedrijven. Er is dus sprake van een onderzoek in een specifieke sector; er kunnen daarom naar verwachting *best HR-principles* onderscheiden worden die voor deze specifieke sector gelden. In het vervolg van het onderzoek zal duidelijk worden welke algemene HR-principles binnen de tuinbouwsector te onderscheiden zijn en of het inderdaad mogelijk is om deze HR-principles te generaliseren naar de gehele sector.

Vanuit de best-fit benadering van personeelsbeleid (waarbij *best HR-principles* te onderscheiden zijn) zijn verschillende mechanismen uit de context van invloed op het personeelsbeleid. Deze mechanismen die vanuit de contexten van invloed zijn op organisaties, zorgen ervoor dat organisaties beleid aanpassen om legitimiteit te verkrijgen en concurrentie te overleven. De mechanismen leveren een beperking op in de vrijheid om beleid te ontwikkelen. Toch houden organisaties een bepaalde ruimte over om te manoeuvreren, ook wel leeway genoemd. (Boselie, 2010; Paauwe, 2004) De mate van leeway die organisaties hebben, maakt dat deze organisaties een strategische keuze hebben. De mate van leeway, en dus de ruimte om strategische keuzes te maken, hangt af van een aantal kenmerken van de omgeving waarin een organisatie opereert. Paauwe (2004) heeft een overzicht gemaakt van de kenmerken die hij hierbij onderscheidt. In tabel 2 zijn de voor deze studie relevante kenmerken weergegeven.

Tabel 2. Beperkingen in vrijheid en leeway (Paauwe, 2004)

	HRM ruimte om te manoeuvreren: groot	HRM ruimte om te manoeuvreren: klein
<b>Markt situatie</b>	Markt groei	Markt afname
<b>Markt structuur</b>	Monopolie	Polipolie
<b>Stakeholders: 'coercive mechanismen'</b>	Weinig stakeholders	Veel stakeholders
<b>Regels, procedures en wetgeving: 'coercive mechanismen'</b>	Weinig	Veel
<b>Strategie</b>	Differentiatie	Kostenreductie
<b>Competitieve strategie</b>	Differentiatie/ focus	Prijs
<b>Financiële leeway</b>	Aanwezig	Afwezig

De manier waarop de kenmerken die vanuit de omgeving van invloed zijn op een organisatie zich voordoen, bepaalt de ruimte van een organisatie om strategische keuzes te maken. Zo zal in een groeiende markt met weinig stakeholders veel ruimte zijn om strategische keuzes te maken, echter wanneer sprake is van veel wet- en regelgeving zal de ruimte om keuzes te maken afnemen aangezien wet- en regelgeving vaak beperkingen oplegt. Wanneer een organisatie een monopolie is, is er geen concurrentie en kan deze organisatie veel eigen keuzes maken. Ook de strategie die een organisatie voert is belangrijk. Wanneer een organisatie de focus legt op de prijs en kostenreductie en de financiële leeway is klein, dan zal zij minder belang hechten aan keuzes omtrent aantrekkelijk werkgeverschap. De ruimte om keuzes te maken neemt zodoende dus af.

DiMaggio & Powell (1983) gebruiken het concept *isomorphisme* om te illustreren hoe organisaties omgaan met de invloeden die zij vanuit de context krijgen. Isomorphisme beschrijft het proces over hoe institutionele mechanismen in de omgeving van een organisatie invloed hebben op de structuur van een organisatie, en daarmee ook op het personeelsbeleid. (Boselie, 2010; Paauwe, 2004) Er zijn drie vormen van isomorphisme te onderscheiden. Ten eerste coercive isomorphisme, een proces van aanpassing als gevolg van institutionele krachten zoals politieke invloeden, wet- en

regelgeving en sociale legitimiteit. Een organisatie past zich hierbij aan aan bepaalde politieke krachten om legitimiteit voor het handelen te krijgen. Ten tweede mimetic isomorphisme, een proces van aanpassing als gevolg van interne en externe onzekerheid van een organisatie. Een organisatie imiteert andere organisaties om te voorkomen fouten te maken en het wiel opnieuw uit te moeten vinden. Tot slot, ten derde, is normatief isomorphisme het proces van aanpassing als gevolg van professionalisering. Organisaties die in dezelfde sector werken, hebben dezelfde mensen in dienst en nemen vaak dezelfde professionele kwaliteiten van elkaar over. Zodoende passen organisaties zich aan aan hun omgeving in wisselwerking met elkaar, zodat zij legitimiteit verkrijgen en de juiste mensen aan kunnen trekken. Naast institutionele mechanismen beschrijven DiMaggio & Powell (1983) ook markt mechanismen die van invloed zijn op de organisatie. Deze mechanismen bevatten elementen van concurrentie tussen organisaties die in dezelfde sector opereren (zoals resources, klanten, investeerders, shareholders en werknemers).

Het is relevant voor de huidige studie om de leeway om te manoeuvreren te bepalen omdat tuinbouwbedrijven voor strategische keuzes met betrekking tot het (verder) ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap staan. In hoofdstuk vier wordt een karakterisering van de tuinbouwsector gegeven waarin verwachtingen worden beschreven over invloeden vanuit de omgeving op het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap. Het is interessant om te kijken of deze verwachtingen inderdaad kloppen en of bedrijven de invloeden uit de context ook ervaren als belemmerend ofwel mogelijkheden biedend.

### 2.1.1 Een contextueel model van personeelsbeleid

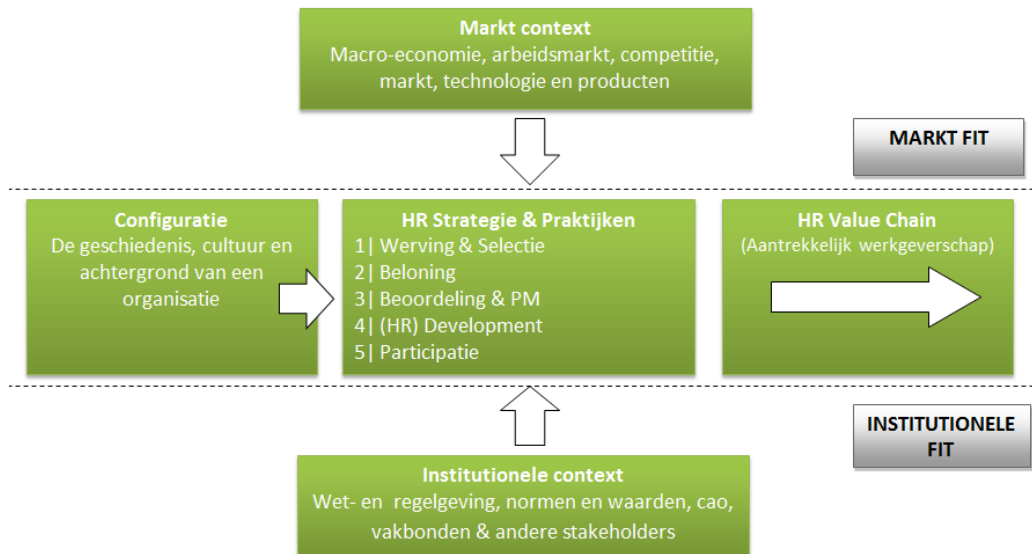
Afhankelijk van de context waarin een organisatie zich bevindt en de mate van leeway die een organisatie heeft om strategische keuzes te maken, kan personeelsbeleid dus op verschillende manieren worden ingericht om een aantrekkelijk werkgever te zijn. Boselie (2010) heeft vanuit de best-fit benadering van personeelsbeleid een model ontwikkeld waarmee onderzocht kan worden hoe bestaand personeelsbeleid eruit ziet, en hoe dit naast de strategie en de contexten waarin een organisatie opereert gelegd kan worden om te achterhalen op welke vlakken het personeelsbeleid verbeterd kan worden. In figuur 1 op de volgende pagina is dit model weergegeven, echter wel aangepast naar deze studie. Boselie (2012) maakt in zijn model namelijk een onderscheid tussen een externe algemene en externe populatiecontext, waarbij de algemene context voor elk bedrijf geldt en de populatiecontext alleen voor bedrijven binnen één specifieke sector. Aangezien in deze studie bedrijven vanuit één sector onderzocht worden, is het maken van een onderscheid tussen een algemene- en populatie context overbodig en dus in de huidige studie weggelaten. Een dergelijk model is in deze studie relevant om een antwoord te kunnen vinden op de vraag welke mogelijkheden en belemmeringen, in de vorm van leeway om strategische keuzes te maken, er voor organisaties zijn om in het personeelsbeleid invulling te geven aan aantrekkelijk werkgeverschap. Het aanbrenge van veranderingen in het personeelsbeleid van tuinbouwbedrijven ter bevordering van aantrekkelijk werkgeverschap kan namelijk niet gebeuren zonder de context daarin mee te nemen. (Boselie, 2010)

In zijn model beschrijft Boselie (2010) personeelsbeleid (de HR-strategie en HR-praktijken) in relatie tot de omgeving waarin een organisatie zich bevindt. In de vorige paragraaf is aandacht besteed aan hoe externe (markt en institutionele) invloeden vanuit de omgeving van invloed zijn op het maken van strategische keuzes binnen een organisatie. Boselie (2010) onderscheidt daarnaast ook interne invloeden vanuit de organisatie die van invloed zijn op het inrichten van personeelsbeleid. De interne invloeden behelzen de configuratie van de organisatie, bestaande uit de geschiedenis van een organisatie, de cultuur, het eigenaarschap, de technologie en tot slot het arbeidspotentieel. Elke organisatie heeft een andere ontstaansgeschiedenis en cultuur, andere eigenaren en arbeidspotentieel en verschillende technologieën. Boselie (2010) laat in zijn model zien hoe de invloeden uit de interne en externe omgeving kunnen leiden tot een (voor de organisatie) unieke HR-strategie die de performance van een organisatie versterkt als gevolg van de positieve HR-uitkomsten. De HR-strategie bevat praktijken gericht op werving en selectie, beloning, beoordeling en performance management, HR development en participatie. De unieke HR-strategie ontstaat doordat bedrijven ieder op een eigen manier omgaan met de leeway waar de organisatie over beschikt om strategische beleidskeuzes te maken. Deze unieke HR-strategie kan zorgen voor een competitief voordeel ten opzichte van concurrenten. Dit is voor de tuinbouwsector zeer relevant aangezien er een behoefte is



aan het ontwikkelen van een HR-strategie die bijdraagt aan aantrekkelijk werkgeverschap, om meer hoogopgeleid personeel aan te trekken en het wereldwijde competitieve voordeel in kennis en producten dat zij heeft te behouden.

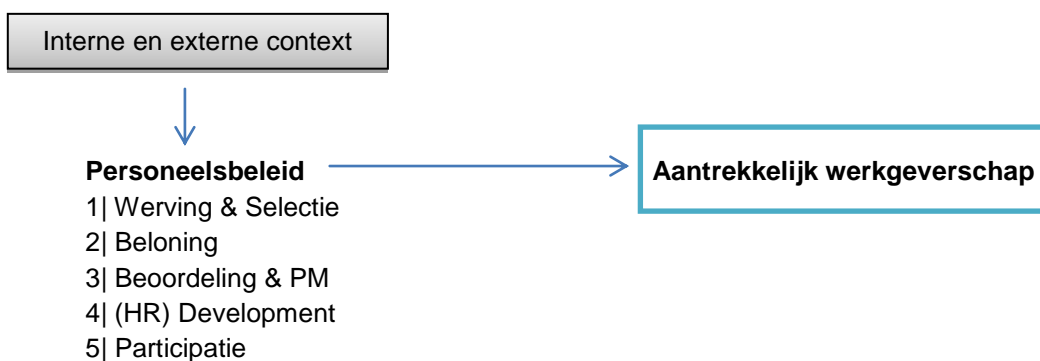
Figuur 1. Zes componenten model (Boselie, 2010)



Het is nu duidelijk dat personeelsbeleid niet op zichzelf staat. Organisaties opereren in verschillende contexten die van invloed zijn op het personeelsbeleid in een specifieke organisatie. Wanneer je kijkt naar de tuinbouwsector is te zien dat de configuratie bij veel bedrijven overeenkomsten vertoont. Zo zijn veel bedrijven voortgekomen uit familiebedrijven, met eenzelfde soort cultuur, technologie en arbeidspotentieel. De interne context van veel bedrijven is dus redelijk hetzelfde. Wanneer je kijkt naar de externe contexten, dan is te zien dat ook deze bij nagenoeg alle bedrijven gelijk is. In hoofdstuk vier wordt hier dieper op ingegaan. Vanuit deze gedachtegang wordt verwacht dat de derde benadering van Boxall & Purcell (2011), waarin gesteld wordt dat er algemene *best HR-principles* te onderscheiden zijn in een specifieke sector, ook voor deze sector geldend is. Kunnen de HR-praktijken die bijdragen aan aantrekkelijk werkgeverschap dus gezien worden als *best HR-principles* binnen de tuinbouwsector? Dit zal in de loop van het onderzoek duidelijk worden.

## 2.2 Aantrekkelijk werkgeverschap

Aangezien de tuinbouwsector problemen ondervindt met de aantrekkelijkheid van de tuinbouwbedrijven als werkgever, is het belangrijk om te onderzoeken wat aantrekkelijk werkgeverschap is zodat tuinbouwbedrijven hierop kunnen anticiperen in hun HR-strategie. In het tweede deel van het theoretisch kader wordt daarom de focus gelegd op het blauwe blok van onderstaand model. In het model zijn de bevindingen uit de vorige paragraaf toegevoegd.



Aantrekkelijk werkgeverschap is een concept dat in de literatuur veel terugkomt. Berthon, Ewing & Hah (2005) definiëren aantrekkelijk werkgeverschap als “*de voordelen die een potentiële werknemer denkt te behalen bij het werken voor een specifieke organisatie*”. (pp. 156) Aantrekkelijk werkgeverschap heeft volgens Berton et al. (2005) dus te maken met potentiële werknemers. Het is echter de vraag of aantrekkelijk werkgeverschap niet ook te maken heeft met wensen en behoeften van zittende medewerkers. Zitten er werkelijk verschillen tussen beide perspectieven? Dit is een belangrijke discussie waar later in dit hoofdstuk dieper op ingegaan wordt. Zoals bijna elk theoretisch concept wordt ook aantrekkelijk werkgeverschap in de literatuur op verschillende manieren aangeduid. In één stroom van onderzoek wordt gesteld dat werkzoekenden zich aangetrokken voelen tot organisaties waarbij de waarden van de organisatie overeenkomen met de eigen persoonlijke waarden. (Cable & Judge, 1994; Chatman, 1989; Judge & Bretz, 1992; Judge & Cable, 1997; Schneider, 1987) Dit wordt ook wel de symbolische benadering van aantrekkelijk werkgeverschap genoemd. (Lievens & Highhouse, 2003) Een tweede stroom van onderzoek stelt dat andere kenmerken van een organisatie van belang zijn voor de aantrekkelijkheid ervan voor werkzoekenden, onder andere organisatiestructuur, beloningssysteem, doorgroeimogelijkheden en locatie. (Backhaus, Stone & Heiner, 2002) Deze benadering wordt de instrumentele benadering van aantrekkelijk werkgeverschap genoemd. (Lievens & Highhouse, 2003) In tegenstelling tot deze tweedeling in de benadering van aantrekkelijk werkgeverschap zijn Lievens en Highhouse (2003) van mening dat de instrumentele en symbolische benadering van aantrekkelijk werkgeverschap niet als aparte benaderingen onderscheiden moeten worden. Zij stellen dat bij de aantrekkelijkheid van organisaties zowel de instrumentele kenmerken als de symbolische waarden van een organisatie van belang zijn.

### 2.2.1 Fit

Aantrekkelijk werkgeverschap heeft volgens de definitie van Berton et al. (2005) te maken met het creëren van een fit tussen de kenmerken van een organisatie en de wensen en behoeften van de potentiële werknemers. In de wetenschap wordt het concept fit vaak gerelateerd aan het binden en optimaal presteren van zittende medewerkers. Medewerkers presteren namelijk beter en halen de meeste voldoening uit hun werk wanneer de kenmerken die zij belangrijk achten in hun werk aanwezig zijn bij een organisatie, oftewel: wanneer er een fit wordt gecreëerd. (Boon & Den Hartog, 2011) Het huidige onderzoek richt zich echter niet op het binden of presteren van medewerkers, maar op het aantrekken van potentiële medewerkers. Toch is het concept ‘fit’ wel degelijk toepasbaar voor het aantrekken van medewerkers wanneer wordt gesproken over de ‘fit perceptie’ van potentiële medewerkers. Hierbij gaat het om de perceptie die baanzoekers hebben van hun eigen fit met een organisatie. (Cable & Judge, 1994; Chatman, 1991; Lievens, 2011)

‘Fit’ is een lastige term in de wetenschap, er bestaan namelijk veel soorten fits. In veel onderzoek wordt persoon-omgeving fit hierbij als overkoepelende term voor alle soorten fit gebruikt. Persoon-omgeving fit wordt gedefinieerd als de mate waarin individuele eigenschappen passen bij omgevingskenmerken. (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). Individuele eigenschappen kunnen individuele psychologische en biologische behoeften, waarden, doelen, vermogen, of persoonlijkheid bevatten. Omgevingskenmerken bevatten baanmogelijkheden, culturele waarden, beloning, of verschillende condities uit de omgeving zoals onderdak, warmte en eten. (Cable & Edwards, 2004) Wanneer deze individuele eigenschappen en omgevingskenmerken vergeleken worden met de instrumentele en symbolische benadering van personeelsbeleid, dan blijkt dat zowel de symbolische waarden als de instrumentele kenmerken die een potentiële werknemer aan de organisatie toeschrijft belangrijk zijn voor het zijn van een aantrekkelijk werkgever. Uitgaande van de inzichten van aantrekkelijk werkgeverschap van Lievens en Highhouse (2003) zal de aantrekkelijkheid van een werkgever dus toenemen wanneer zowel de symbolische waarden als de instrumentele kenmerken van een organisatie overeenkomen met de wensen en behoeften van de potentiële werknemer. Vanuit deze stellingname wordt verwacht dat de werkgevers in de tuinbouwsector, om een aantrekkelijk werkgever te zijn, zowel aandacht besteden aan de instrumentele kenmerken als aan de symbolische waarden van de organisatie.

Persoon-omgeving fit is, zoals bovenstaande uiteenzetting van individuele eigenschappen en omgevingskenmerken laten zien, een erg complex begrip. In meerdere studies is daarom bedacht dat de individuele eigenschappen en omgevingskenmerken onderverdeeld kunnen worden in

verschillende soorten fits. Lievens (2011) maakt een onderscheid tussen de persoon-organisatie fit (P-O fit) en de persoon-job fit (P-J fit). Hij stelt daarbij dat potentiële werknemers zich meer aangetrokken voelen tot organisaties (P-O) en banen (P-J) die vergelijkbaar zijn met hun eigen persoonlijke kenmerken. Chatman (1991) onderscheidt naast de P-O en P-J fit ook een persoon-groep (P-G) fit en persoon-supervisor (P-S) fit. P-G fit verwijst naar de relatie tussen de potentiële werknemer en de toekomstige collega's en P-S fit verwijst naar de overeenkomsten tussen de wensen en behoeften van potentiële werknemers in de relatie tussen henzelf en de leidinggevende. Chapman et al. (2005) hebben onderzocht dat een P-O fit (perceptie) één van de belangrijkste kenmerken van aantrekkelijk werkgeverschap is voor werkenden of werkzoekende. Thomas & Wise (1999) stellen daarentegen dat baanfactoren het belangrijkste zijn voor de aantrekkelijkheid van een werkgever voor werkzoekenden en daarmee is de P-J fit (perceptie) dus het belangrijkste. Binnen alle vier de fits zijn zowel instrumentele kenmerken, als symbolische waarden van een organisatie belangrijk voor het zijn van een aantrekkelijk werkgever voor potentiële werknemers.

Zoals gesteld is het concept fit lastig te definiëren en een complex begrip. Daarom is het interessant om te onderzoeken of de vier hierboven genoemde fits inderdaad dekkend zijn voor de overkoepelende persoon-omgeving fit, of dat er andere onderscheidingen of benamingen bij moeten komen.

### 2.2.2 Definitie van aantrekkelijk werkgeverschap

In deze studie wordt aantrekkelijk werkgeverschap gedefinieerd als een combinatie van enerzijds de bestaande definitie van aantrekkelijk werkgeverschap van Berthon et al. (2005), en anderzijds de instrumentele en symbolische benadering van aantrekkelijk werkgeverschap en het concept 'fit'. (Berthon et al., 2005; Kausel & Slaughter, 2011; Lievens & Highhouse, 2003)

---

*Aantrekkelijk werkgeverschap = het bestaan van een fit (perceptie) tussen enerzijds de instrumentele kenmerken en symbolische waarden van een specifieke organisatie, en anderzijds de wensen en behoeften van de potentiële werknemer bij het werken voor deze organisatie.*

---

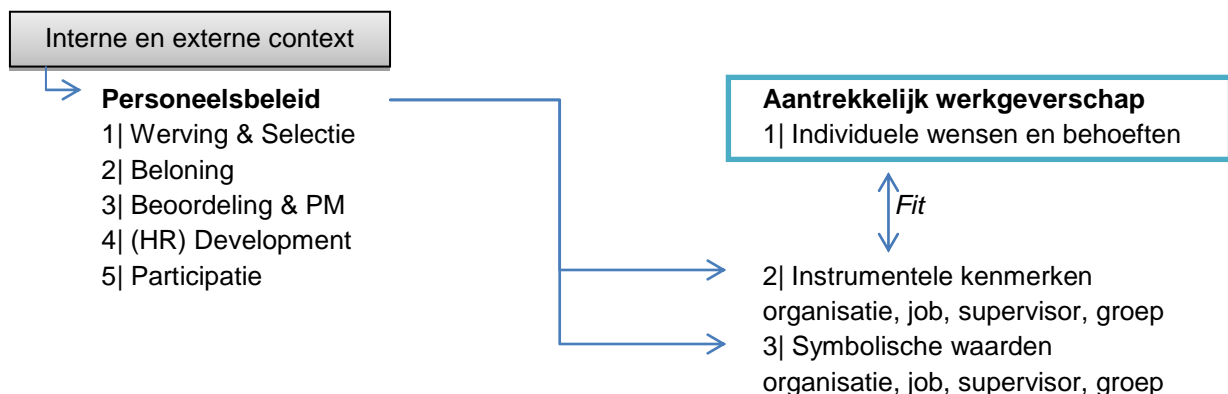
### 2.2.3 Arbeidsmarktcommunicatie

Een werkgever wordt door een potentiële werknemer pas echt gezien als aantrekkelijk op het moment dat de perceptie van de potentiële werknemer van de fit tussen zichzelf en de instrumentele kenmerken en symbolische waarden van de organisatie positief is. Potentiële werknemers hebben namelijk een beeld van een organisatie dat gebaseerd is op hun perceptie van waar een organisatie als werkgever voor staat. (Gatewood et al., 1993) Organisaties moeten daarom een hele duidelijke arbeidsmarktcommunicatie voeren om de percepties van de potentiële werknemers met de mogelijk aanwezige fit positief te beïnvloeden. Er bestaan drie algemene manieren waarop informatie bij een potentiële werknemer verkregen kan worden, namelijk via persoonlijke ervaring, interpersoonlijke ervaring en massa media communicatie. (Dowling, 1986) Deze manieren moeten door organisaties op een juiste wijze benut worden om met het juiste organisatie-imago naar buiten toe te treden. Bekendheid met het (positieve) beeld van een organisatie als werkgever zorgt er namelijk voor dat een organisatie als aantrekkelijk werkgever gezien wordt. (Lievens et al., 2005) Dit resulteert in een positieve invloed op de intentie om te solliciteren en op de uiteindelijke baankeuze. (Chapman et al., 2005; Gatewood et al., 1993) Welke mogelijke strategieën organisaties kunnen toepassen in hun arbeidsmarktcommunicatie wordt uiteengezet in paragraaf vier van dit hoofdstuk.

In de volgende twee paragrafen wordt de definitie van aantrekkelijk werkgeverschap verder geoperationaliseerd in enerzijds de wensen en behoeften van de (potentiële) werknemer (paragraaf 2.3), anderzijds de HR-praktijken van een organisatie waarmee organisaties op de wensen en behoeften in kunnen spelen (paragraaf 2.4). Tot slot gaat paragraaf 2.4 ook in op de vraag hoe organisaties de fit perceptie tussen henzelf en potentiële werknemers kunnen het creëren.

## 2.3 De wensen en behoeften van de potentiële werknemer

Aantrekkelijk werkgeverschap gaat dus over het creëren van een fit tussen de organisatie en haar potentiële werknemers. Om een fit te kunnen bewerkstelligen moeten organisaties zorgen voor het ontwikkelen van HR-praktijken die overeenkomen met de wensen en behoeften van de potentiële werknemers. Maar wat zijn de wensen en behoeften van de potentiële werknemers? In de vorige paragraaf is duidelijk geworden dat de fit literatuur zich voornamelijk toespitst op het binden van zittende medewerkers. Zijn wensen en behoeften van zittende medewerkers ook van belang voor het zijn van een aantrekkelijk werkgever voor potentiële werknemers? Dit zal duidelijk worden in deze paragraaf. Aangezien het huidige onderzoek zich toespitst op aantrekkelijk werkgeverschap vanuit een organisatieperspectief en daarbij geen aandacht wordt besteed aan wensen en behoeften van potentiële werknemers vanuit de empirie, wordt in deze paragraaf ingegaan op wensen en behoeften van de opkomende en huidige generatie werkenden en werkzoekenden vanuit de literatuur. Het blauwe blok van onderstaand model staat hierbij centraal. In het model zijn de bevindingen uit de vorige paragraaf toegevoegd.



### 2.3.1 Wensen en behoeften van werkenden/ werkzoekenden

Chapman et al. (2005) hebben 71 studies gecombineerd om te onderzoeken welke factoren het meest belangrijk zijn voor de aantrekkelijkheid van een organisatie voor werkenden of werkzoekenden in het algemeen. De factoren die zij gevonden hebben, zijn: type werk, werkomgeving, beeld van de organisatie, persoon-organisatie fit en percepties van het wervingsproces. Werkomgeving is de belangrijkste voorspeller voor aantrekkelijk werkgeverschap, waarbij het beleid van een organisatie, het toezicht en de werkcondities een belangrijke rol spelen. (Herzberg, 1987) Chapman et al. (2005) hebben daarnaast ontdekt dat salaris en beloning minder van belang zijn dan de vijf hierboven genoemde factoren. Toch zijn goede arbeidsvoorwaarden wel degelijk belangrijk. Een organisatie moet in eerste instantie op basis van goede arbeidsvoorwaarden aansluiten bij waar een potentiële werknemer naar op zoek is. Wanneer een potentiële werknemer de arbeidsvoorwaarden als onaantrekkelijk ziet, haakt hij of zij af nog voordat de vijf hierboven genoemde factoren een rol kunnen spelen. Pas nadat de arbeidsvoorwaarden goed zijn, kan een werkgever zich dus richten op de vijf factoren die van invloed zijn op aantrekkelijk werkgeverschap. (Hirschi & Läge, 2007) Berthon et al. (2005) laten zien dat ook een goed pakket van secundaire arbeidsvoorwaarden zeer belangrijk is voor de aantrekkelijkheid van een organisatie voor potentiële werknemers. In strijd met het bovenstaande stellen Cable & Turban (2003) dat salaris geen rol speelt als een organisatie een goed organisatie-imago en goede reputatie heeft. Thomas & Wise (1999) laten daarnaast zien dat bepaalde baan- en organisatiefactoren belangrijk zijn voor werkzoekenden. Hierbij verdelen zij baanfactoren in beloning, mogelijkheden om eigen vermogen te gebruiken en het bieden van uitdagend en interessant werk. Organisationsfactoren worden onderverdeeld in het bieden van een goed organisatie-imago en goede reputatie, een goede locatie, opleidingsmogelijkheden, een juiste selectieprocedure, doorgroeimogelijkheden, een goede werkomgeving en werkzekerheid. Backhaus, Stone & Heiner (2002) voegen organisatiestructuur hieraan toe. Daarnaast toont Turban (2001) aan dat financiële zekerheid, een goede omgang met werknemers en, wederom, het bieden van doorgroeimogelijkheden en werkzekerheid zeer belangrijk zijn voor de aantrekkelijkheid van een organisatie. Uit onderzoek van Unique (2013), een praktijkbureau in Nederland, onder 3.092 werkzoekenden in Nederland naar

kenmerken die een werkgever aantrekkelijk maken, komt naar voren dat ook de sfeer en cultuur binnen een organisatie zeer belangrijk zijn voor het zijn van een aantrekkelijke werkgever. Daarna worden arbeidsvoorwaarden en inhoud van de functie als belangrijkste kenmerken van aantrekkelijk werkgeverschap gezien. Vervolgens worden (in de aangegeven volgorde) vrijheid en vertrouwen krijgen, ontwikkelingsmogelijkheden hebben, parttime kunnen werken, doorgroeimogelijkheden hebben en verantwoordelijkheid krijgen gezien als belangrijke kenmerken van aantrekkelijk werkgeverschap. De uitkomsten van het onderzoek onder werkzoekenden in Nederland door Unique (2013) komen grotendeels overeen met de uitkomsten van Berthon et al. (2005), Chapman et al. (2005), Hirschi & Läge, (2007), Thomas & Wise (1999) en Turban (2001). In de paragraaf 2.3.3 worden de kenmerken van aantrekkelijk werkgeverschap schematisch weergegeven.

Bovenstaande uiteenzetting van de wensen en behoeften van werkenden en werkzoekenden voor het werken bij een werkgever laten wederom zien dat zowel instrumentele kenmerken als symbolische waarden van een organisatie belangrijk worden bevonden. Daarnaast wordt naar aanleiding van de onderzoeken van Chapman et al. (2005), Herzberg (1987) en Unique (2013) verwacht dat de werkgevers van de tuinbouwbedrijven, om een aantrekkelijk werkgever te zijn, in eerste instantie de meeste aandacht besteden aan het creëren van een goede werkomgeving. Daarnaast wordt op basis van de uitkomsten uit de onderzoeken van Berton et al. (2005), Cable & Turban (2003), Hirschi & Läge (2007) en Unique (2013) verwacht dat de werkgevers aandacht besteden aan de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Cable & Turban (2003) geven aan dat wanneer een organisatie een goed imago heeft, het salaris geen rol speelt bij de aantrekkelijkheid van de organisatie, echter aangezien in hoofdstuk één naar voren is gekomen dat het organisatie-imago van de tuinbouwsector niet goed is, wordt verwacht dat aandacht besteden aan een goed salaris en goede voorwaarden belangrijk bevonden wordt door de werkgevers. Daarnaast wordt verwacht dat de werkgevers aandacht besteden aan de locatie van het bedrijf, opleidingsmogelijkheden, doorgroeimogelijkheden, type werk, werkzekerheid, parttime werken en een goede omgang met werknemers. (Backhaus, Stone & Heiner, 2002; Thomas & Wise, 1999; Turban, 2001)

### 2.3.2 Opkomende generatie werkenden/ werkzoekenden

Naast theorieën over de wensen en behoeften van werkenden of werkzoekenden in het algemeen, is in deze literatuurstudie ook onderzoek gedaan naar de wensen en behoeften van de opkomende generatie werkenden of werkzoekenden tegen het licht van de huidige generatie werkenden of werkzoekenden. Werknemers van de opkomende generatie werkenden of werkzoekenden worden in de literatuur vaak omschreven in termen als 'de nieuwe medewerker' (Steensel, 2006) of 'generatie Y' (Brown et al, 2009; Corporaal et al., 2012; Terjesen, Vinnicombe & Freeman, 2007). Onder de noemer 'de nieuwe medewerker' heeft Van Steensel (2006) aan de hand van een onderzoek onder 10.000 personen in Nederland in kaart gebracht wat de jonge generatie onderscheidt van haar voorgangers. De jonge generatie wordt bij Van Steensel geboren tussen 1993 en 2001. De moderne hoogopgeleide medewerker hecht volgens Van Steensel (2006) allereerst belang aan uitdaging (het realiseren van kortlopende projecten met een duidelijk einddoel). Zij heeft daarbij ontdekt dat hoe hoger de opleiding, hoe groter de behoefte aan uitdaging aanwezig is. Daarnaast is plezier belangrijk. Voor de jonge generatie wordt plezier met name gevonden in het contact met collega's, bij de oudere generatie gaat het vooral om inhoudelijk interessant werk. Plezier is voor de jonge generatie daarnaast een voorwaarde voor het werken bij een werkgever, bij de oudere generatie is plezier minder belangrijk. Ook afwisseling (voor hoger opgeleiden vooral te vinden in het afwisselen van werk en vrije tijd en in jobhopping) en waardering (behoefte aan er- en herkenning en geen hoog, maar een goed salaris) zijn belangrijke waarden voor zowel de oudere als nieuwe generatie werkenden of werkzoekenden. Hiërarchie wordt door de jonge generatie veel minder geaccepteerd dan door de oudere generatie. Tot slot noemt Van Steensel (2006) de waarde 'ontwikkeling' als zijnde belangrijk voor met name de jonge generatie. Ontwikkeling heeft daarbij te maken met de mogelijkheid tot zelfontplooiing. Van Steensel (2006) laat tevens zien dat het imago van een werkgever bij de nieuwe generatie werknemers steeds onbelangrijker wordt. Jongeren willen in tegenstelling tot alle imagocampagnes en imago boodschappen de sfeer bij een bedrijf kunnen proeven en praten met mensen die er werken. Een goed imago doet dus weinig, maar een slecht imago veroorzaakt wel negatieve reacties bij jongeren. Met name wanneer vrienden en familie slecht oordelen over een bedrijf. (Van Steensel,

2006) Volgens het onderzoek van Van Steensel (2006) wordt het imago als symbolische waarde voor de aantrekkingskracht van een organisatie dus steeds onbelangrijker, zolang het maar niet negatief is. Overige kenmerken die organisaties moeten bevatten, zijn mogelijkheden bieden tot flexibel werken, een goede werk-privé balans en begeleiding bij loopbaanontwikkeling. (Van Steensel, 2006) Ook vanuit deze literatuur wordt het belang van het maken van een combinatie tussen de symbolische en instrumentele benadering van personeelsbeleid bevestigd.

Naast de term 'de nieuwe medewerker' wordt in de literatuur veel gebruik gemaakt van de term 'generatie Y' om de medewerker van de toekomst aan te duiden. Het ontstaan van deze generatie wordt geschat tussen 1977-1981, en de laatste mensen die zich onderdeel van deze generatie kunnen noemen zijn geboren tussen 1994-2002. (Brown et al, 2009) Generatie Y is hiermee een veel breder begrip dan 'de nieuwe medewerker' van Van Steensel (2006). Een literatuuronderzoek uit Amerika uitgevoerd in opdracht van de Amerikaanse overheid heeft een aantal kenmerken van generatie Y op een rijtje gezet. (Brown et al, 2009) De werknemer van generatie Y wordt gezien als een ondernemend persoon die belang hecht aan flexibiliteit, continue leren en ontwikkelen en team-georiënteerd werken. Met betrekking tot flexibiliteit wil generatie Y zowel flexibel zijn in het werk (zelf beslissen over werktijden) als in de eigen carrière (jobhopping). Samen met deze flexibiliteit hecht generatie Y veel belang aan een werk-privé balans. Continue leren en ontwikkelen kenmerkt zich door de behoefte aan feedback en advies van supervisors. Men is constant bezig met leren van collega's en uitbreiden van kennis. In tegenstelling tot andere generaties ziet generatie Y falen als een uitdaging om prestaties te verbeteren. De teamoriëntatie komt naar voren in het belang dat generatie Y hecht aan het delen en coördineren van informatie met teamgenoten. Echter, wanneer het aankomt op mentoring en coaching van de supervisor is generatie Y sterk individualistisch: zij heeft behoefte aan individuele feedback. (Brown et al, 2009) Terjesen, Vinnicombe & Freeman (2007) hebben eveneens een onderzoek gedaan naar de wensen en behoeften van de hoogopgeleide 'generatie Y' onder studenten van 22 universiteiten in Engeland. Dit onderzoek toont aan dat instrumentele kenmerken als investeren in training en ontwikkeling, het bieden van duidelijke doorgroeimogelijkheden en carrièreperspectieven, en tot slot variatie in het werk als zeer belangrijk worden ervaren. Symbolische waarden waar belang aan wordt gehecht zijn werknemers zien als individuen en een dynamische en vooruitkijkende benadering van het bedrijf. Deze uitkomsten komen grotendeels overeen met het onderzoek uit Amerika. (Brown et al., 2009)

Naast Amerika en Engeland is ook in Nederland recentelijk een onderzoek uitgevoerd naar de eisen die jonge baanzoekers hebben bij een baan en organisatie. (Corporaal, Riemsdijk, Kluijtmans & Vuuren, 2012) De uitkomsten van dit onderzoek komen sterk overeen met de bevindingen die Van Steensel (2006) heeft opgedaan in haar onderzoek naar de nieuwe medewerker in Nederland. Tabel 3 laat zien welke aspecten hbo studenten belangrijk vinden bij de inhoud van werk en de werkomgeving.

Tabel 3. Aspecten die hbo studenten belangrijk vinden bij een organisatie. (Corporaal et al., 2012)

Aspecten met betrekking tot de inhoud van werk	
<b>Uitdaging</b>	Het doen van nieuwe taken waarmee nieuwe dingen geleerd kunnen worden
	Taken doen met grote verantwoordelijkheid en impact
<b>Afwisseling</b>	Afwisseling in soort en hoeveelheid taken en in sociale contacten
<b>Autonomie</b>	Vrijheid in inplannen van werkzaamheden/ werkmethoden
	Vrijheid in nemen van beslissingen
<b>Flexibiliteit</b>	Flexibiliteit in werkdagen en werkuren
Aspecten met betrekking tot de werkomgeving	
<b>Fysieke werkomgeving</b>	Beschikbaarheid van een vaste werkplek en ICT-middelen
<b>Collega's</b>	Kunnen ontwikkelen van vriendschappen en mogelijkheden tot hulp
	Persoonlijke interesse en vriendelijkheid
<b>Leidinggevende</b>	Een toegankelijke leidinggevende, respect en persoonlijke interesse
<b>Opleiding- en ontwikkelmogelijkheden</b>	Mogelijkheden om nieuwe kennis en vaardigheden op te doen en door te groeien naar andere functies

Naar aanleiding van de generatieliteratuur gericht op aantrekkelijk werkgeverschap wordt verwacht dat de werkgevers in de tuinbouwsector aandacht besteden aan meerdere instrumentele kenmerken en symbolische waarden van de organisatie die inspelen op de wensen en behoeften van de huidige en opkomende generatie werkenden en werkzoekenden.

### 2.3.3 Samenvattend

Onderstaand is een samenvatting van de wensen en behoeften van de toekomstige en huidige generatie werkenden en werkzoekenden per fit weergegeven. De factoren van aantrekkelijk werkgeverschap die in bovenstaande paragrafen beschreven staan, laten zien dat zowel de instrumentele kenmerken als de symbolische waarden van een organisatie belangrijk zijn voor werkenden of werkzoekenden om bij een organisatie te werken. Deze constatering bevestigt de mening van Lievens & Highhouse (2003) dat bij de aantrekkelijkheid van organisaties zowel de instrumentele kenmerken als de symbolische waarden van een organisatie van belang zijn. Uit de literatuur kan daarnaast opgemaakt worden dat zowel de wensen en behoeften van werkzoekenden (potentiële werknemers) als van werkenden (zittende werknemers) meegenomen kunnen worden in het definiëren van aantrekkelijk werkgeverschap. Wensen en behoeften zijn namelijk vooral afhankelijk van de generatie waaruit een iemand afkomstig is en staan los van het feit of iemand werkend of werkzoekend is. Wanneer een werkgever dus aantrekkelijk is voor werkenden, dan is zij ook aantrekkelijk voor werkzoekenden (mits sprake is van goede arbeidsmarktcommunicatie). Bij het invullen van de fits (zie onderstaande vier schema's) wordt daarnaast duidelijk dat Lievens (2011) en Chatman (1991) niet geheel in staat zijn geweest om de overkoepelende persoon-omgeving fit specifiek te duiden in verschillende fits aangezien overlapping tussen P-O fit en P-J fit te zien is. Bij de P-O fit is 'werk-privé balans' belangrijk, echter al kijk je naar de P-J fit dan is 'flexibiliteit' (wat een onderdeel van werk-privé balans is) belangrijk. Ditzelfde geldt voor 'ontwikkelingsmogelijkheden' als onderdeel van de P-O fit enerzijds en 'ontwikkelen' als onderdeel van de P-J fit anderzijds. Daarnaast plaatsten Cable en Judge (1994) 'beloning' (zowel primair als secundair) onder P-O fit, terwijl 'beloning' net zo goed een onderdeel van een baan (P-J fit) kan zijn, aangezien het baanafhankelijk is hoe hoog een salaris is, dit stellen ook Thomas & Wise (1999). Het is dus de vraag of het maken van een onderscheid tussen de organisatie en de baan wel zo gemakkelijk kan. De P-S fit en de P-G fit zijn daarentegen wel fits die goed van de andere fits te onderscheiden zijn aangezien zij betrekking hebben op andere actoren: collega's en leidinggevenden. Toch is in onderstaande schema's een poging gedaan om de wensen en behoeften van (potentiële) werknemers onder te verdelen in de fits.

#### Organisatie-eisen (P-O fit)

##### *Symbolisch*

- Goed imago (Chapman et al., 2005; Steensel, 2006)

##### *Instrumenteel*

- Werk-privé balans (Brown et al, 2009; Steensel, 2006; Unique, 2013)
- Ontwikkelings- en scholingsmogelijkheden (Steensel, 2006; Thomas & Wise, 1999; Unique, 2013)
- Doorgroeimogelijkheden en carrièreperspectief (Corporaal et al., 2012; Terjesen et al., 2007; Turban, 2001) (Terjesen et al., 2007)
- Percepties wervingsproces (Chapman et al., 2005)
- Werkomgeving (Chapman et al., 2005; Corporaal et al., 2012)
- Werkzekerheid (Thomas & Wise, 1999; Turban, 2001; Unique, 2013)

#### Groepseisen (P-G fit)

##### *Symbolisch*

- Plezier (Steensel, 2006)

##### *Instrumenteel*

- Sociaal contact (Corporaal et al., 2012)
- Team-oriëntatie (Brown et al, 2009)
- Persoonlijke interesse (Corporaal et al., 2012)

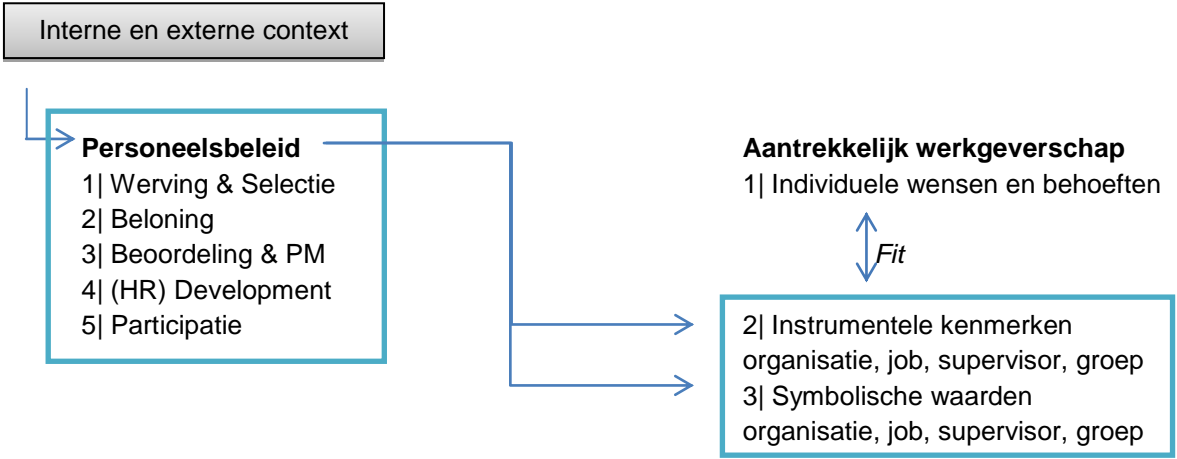
<b>Supervisor eisen (P-S fit)</b>	
<i>Symbolisch</i>	
• Waardering	(Steensel, 2006)
• Gezien worden als individu	(Brown et al, 2009; Terjesen et al., 2007)
• Respect	(Corporaal et al., 2012)
<i>Instrumenteel</i>	
• Persoonlijke interesse	(Corporaal et al., 2012)
• Toegankelijkheid	(Corporaal et al., 2012)
• Feedback en advies	(Brown et al, 2009)

<b>Baaneisen (P-J fit)</b>	
<i>Symbolisch</i>	
• Uitdaging	(Corporaal et al., 2012; Steensel, 2006)
• Afwisseling	(Corporaal et al., 2012; Steensel, 2006; Terjesen et al., 2007)
• Flexibiliteit	(Brown et al, 2009; Corporaal et al., 2012; Steensel, 2006)
• Autonomie	(Corporaal et al., 2012; Steensel, 2006; Unique, 2013)
• Ontwikkeling	(Brown et al, 2009; Steensel, 2006; Terjesen et al., 2007)
• Zelfontplooiing	(Steensel, 2006)
<i>Instrumenteel</i>	
• Goed salaris	(Chapman et al., 2005; Steensel, 2006)
• Secundaire arbeidsvoorwaarden	(Chapman et al., 2005)

In deze paragraaf is het schuingedrukte deel van de definitie van aantrekkelijk werkgeverschap ingevuld: het bestaan van een fit tussen enerzijds de instrumentele kenmerken en symbolische waarden van een specifieke organisatie, *en anderzijds de wensen en behoeften van de potentiële werknemer bij het werken voor deze organisatie*. De wensen en behoeften van de potentiële werknemer zijn daarbij in termen van fit onderverdeeld, waar in de volgende paragraaf dieper op ingegaan wordt.

**2.4 Aantrekkelijk werkgeverschap en personeelsbeleid**

Nu we weten waar potentiële werknemers naar op zoek zijn in een werkgever is het interessant om te achterhalen waar organisaties op in kunnen spelen om aantrekkelijk te zijn. Zodoende wordt in deze paragraaf een antwoord gezocht op het volgende schuingedrukte deel van de definitie van aantrekkelijk werkgeverschap: het bestaan van *[het creëren van] een fit tussen enerzijds de instrumentele kenmerken en symbolische waarden van een specifieke organisatie, en anderzijds de wensen en behoeften van de potentiële werknemer bij het werken voor deze organisatie*. In dit deel van het theoretisch kader staan daarom de twee blauwe blokken van onderstaand model centraal.





In de literatuur bestaat geen eenduidig beeld over welke HR-praktijken binnen goed personeelsbeleid gehanteerd moeten worden. Boselie (2010) onderscheidt in zijn model vijf algemene HR praktijken die, als ze goed op elkaar zijn afgestemd, bijdragen aan een betere performance van een organisatie. Boon et al. (2011) voegen een aantal praktijken toe. Zij hebben onderzoek gedaan naar welke HR-praktijken het meest voorkomen in goed presterende organisaties. Hierbij hebben zij zeven HR-praktijken onderscheiden: 1. training/ontwikkeling; 2. participatie/autonomie/job design; 3. performance evaluatie/beloningen; 4. teamwerk/autonomie; 5. werk-privébalans; 6. werving/selectie en tot slot 7. werkzekerheid. Deze praktijken komen grotendeels overeen met de praktijken van Boselie (2010), echter er worden drie praktijken toegevoegd: teamwerk/autonomie, werk-privébalans en werkzekerheid. In deze paragraaf wordt gekeken of de kenmerken van aantrekkelijk werkgeverschap onder deze HR-praktijken te scharen zijn.

Bij het vergelijken van de symbolische waarden en instrumentele kenmerken die (potentiële) werknemers belangrijk achten bij een werkgever (zie paragraaf 2.3) met de verschillende HR-praktijken van Boselie (2010), dan is een aantal raakvlakken te zien. Zo kunnen werkgevers in de HR-praktijk werving en selectie inspelen op het belang dat potentiële werknemers hebben bij goede en duidelijke verwachtingen en percepties bij het wervingsproces. (Chapman et al., 2005; Thomas & Wise, 1999) Arbeidsmarktcommunicatie speelt hierbij een belangrijke rol. In de tweede HR-praktijk genoemd door Boselie (2010), beloning, kunnen werkgevers inspelen op de behoefte aan goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden waarbij geen hoog, maar een goed salaris centraal staat. (Chapman et al., 2005; Steensel, 2006; Turban, 2001) Bij de derde HR-praktijk, beoordeling & PM, kunnen werkgevers inspelen op de behoefte van potentiële werknemers aan feedback en advies. (Brown et al, 2009; Corporaal et al., 2012) Werkgevers kunnen daarnaast in de HR-praktijk (HR) development inspelen op de behoefte aan scholing en ontwikkeling, loopbaanontwikkeling, duidelijke loopbaanpaden, doorgroeimogelijkheden en flexibiliteit. (Brown et al, 2009; Corporaal et al., 2012; Steensel, 2006; Terjesen et al., 2007; Thomas & Wise, 1999; Turban, 2001) Tot slot, bij de vijfde HR-praktijk genaamd participatie kunnen werkgevers inspelen op de behoefte aan waardering, respect, een individuele behandeling en een goede verstandhouding met de leidinggevende. (Brown et al, 2009; Steensel, 2006; Terjesen et al., 2007; Turban, 2001)

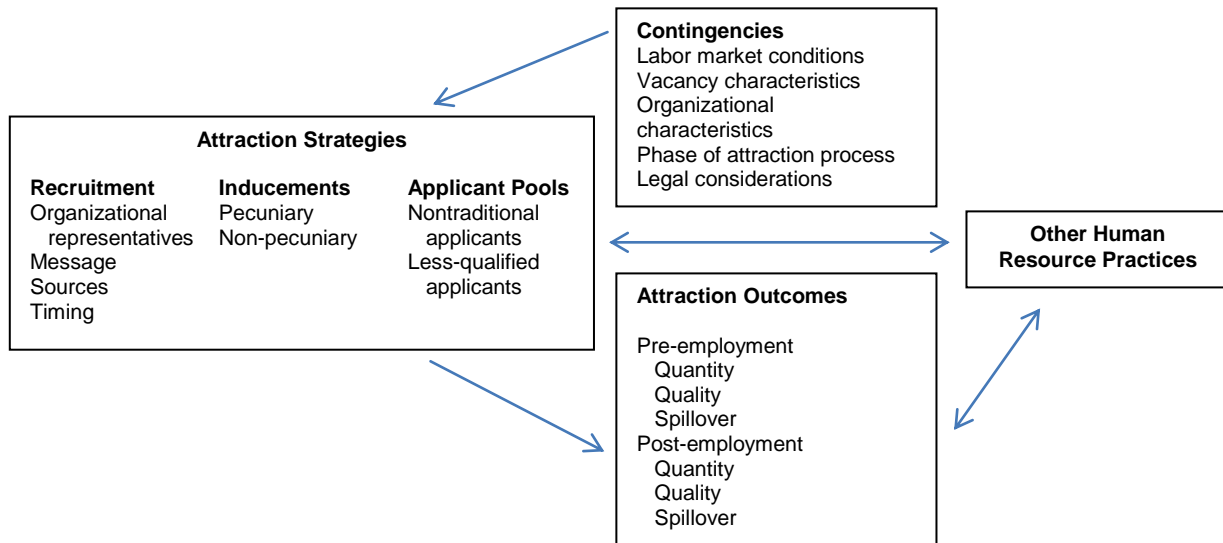
Naar aanleiding van de uiteenzetting van de wensen en behoeften van potentiële werknemers, kunnen een aantal HR-praktijken toegevoegd worden aan de HR-praktijken van Boselie (2010). Allereerst moet een HR-praktijk gericht zijn op het creëren van een goede, autonome, flexibele, collegiale, sociale, respectvolle, persoonlijke en toegankelijke werkomgeving (Brown et al, 2009; Chapman et al., 2005; Corporaal et al., 2012; Steensel, 2006; Terjesen et al., 2007; Thomas & Wise, 1999). Daarnaast is het toepassen van werk-privébeleid zeer belangrijk (Brown et al, 2009; Steensel, 2006) en moeten werkgevers inspelen op de behoefte aan werkzekerheid. (Thomas & Wise, 1999) Tot slot moet een HR-praktijk gericht op het type werk (uitdagend, afwisselend, flexibel, ontwikkelbaar, zelfontplooiing en autonoom) toegevoegd worden. (Brown et al, 2009; Corporaal et al., 2012; Steensel, 2006; Terjesen et al., 2007) In het conceptueel model in paragraaf 2.5 zijn deze vier HR-praktijken toegevoegd. De toevoegingen laten zien dat er nog steeds geen eenduidig beeld gegeven kan worden over welke HR-praktijken binnen personeelsbeleid gehanteerd moeten worden. Ondanks dat werk-privébeleid en werkzekerheid reeds door Boon et al. (2008) zijn beschreven als belangrijke praktijken, worden naar aanleiding van deze literatuurstudie werkomgeving en type werk (bij Boon et al. (2011) deels omschreven als teamwerk/autonomie) toegevoegd.

Het interessante aan de bovenstaande uiteenzetting van HR-praktijken die bijdragen aan aantrekkelijk werkgeverschap is dat in bestaande literatuur wel aandacht besteed wordt aan hoe werkgevers om moeten gaan met zittende medewerkers (welke HR-praktijken vergroten de performance van werknemers), maar niet met potentiële werknemers (welke HR-praktijken dragen bij aan de aantrekkelijkheid van een organisatie). Het koppelen van de wensen en behoeften van potentiële en zittende werknemers aan HR-praktijken geeft daarbij inzichten in hoe organisaties aantrekkelijk werkgeverschap kunnen implementeren. Het proces van implementatie blijft in bestaande literatuur ook relatief onderbelicht. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op een drietal strategieën om potentiële werknemers aan te trekken.

### 2.4.1 Het Attraction Strategies Model

Bretz & Judge (1994) zijn tot de conclusie gekomen dat organisaties die systemen implementeren met betrekking tot het communiceren van waarden en het verkrijgen van een fit aantrekkelijker zijn dan organisaties die dit niet doen. Het is voor organisaties dus van belang om een HR-strategie te ontwikkelen die inspeelt op de wensen en behoeften van potentiële werknemers én dit duidelijk naar de arbeidsmarkt te communiceren zodat zij aantrekkelijk worden gevonden door potentiële werknemers en daarmee gemakkelijker personeel aan kunnen trekken. Dit wordt bevestigd in het onderzoek van Rynes & Barber (1990). Rynes & Barber (1990) hebben een model ontwikkeld waarin zij een drietal strategieën uiteenzetten die organisaties kunnen hanteren om werkzoekenden aan te trekken. Onderstaand is het model weergegeven.

Figuur 2. Attraction Strategies Model (Rynes & Barber, 1990)

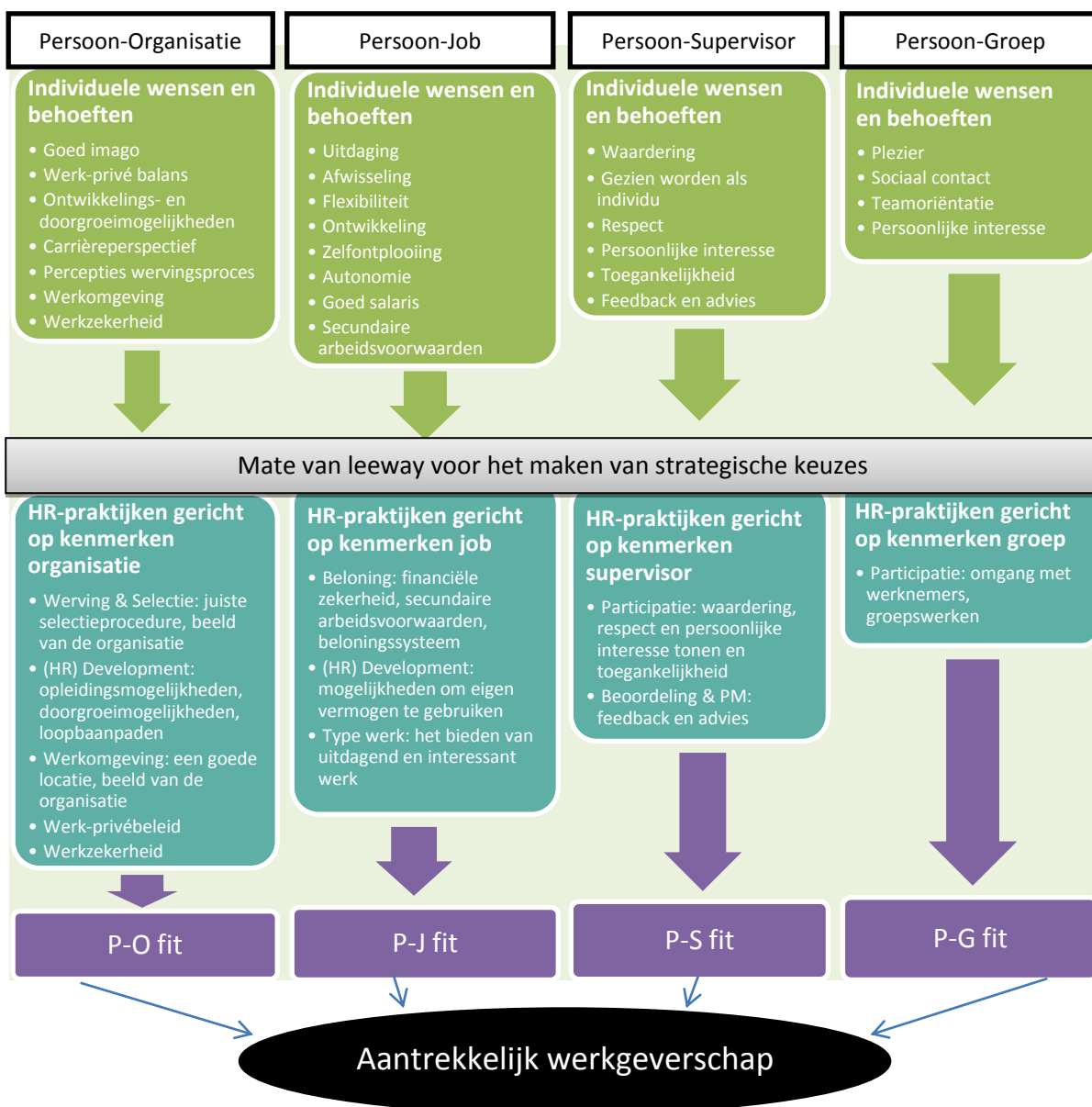


In het model is te zien dat het gebruik maken van *recruitment* de eerste strategie is waarmee sollicitanten kunnen worden aangetrokken. De effectiviteit van het werven wordt beïnvloedt door organisatievertegenwoordigers, de inhoud van het wervingsbericht, de kanalen waar via geworven wordt en de tijd waarop een bericht wordt uitgezeten. De tweede strategie is *inducements*, ofwel het verbeteren van baan- en organisatiekenmerken (zowel financieel als niet financieel) die de aantrekkelijkheid van een organisatie vergroten. Hierbij kunnen organisaties inspelen op de wensen en behoeften van potentiële werknemers voor het werken bij een organisatie. En tot slot is *applicant pool* een strategie waarbij de werving gericht wordt op werkzoekenden die ofwel minder gekwalificeerd zijn ofwel waar concurrenten niet naar zoeken. De drie strategieën vergroten de aantrekkingskracht van een organisatie en zorgen voor het aantrekken van meer (*quantity*), betere (*quality*) en meer kostenefficiënte (*spillover*) sollicitanten. (Rynes & Barber, 1990) Ook na indiensttreding (*post-employment*) blijken werknemers door gebruik te maken van de drie attractie strategieën met meer, beter en kosten efficiënter te zijn. (Rynes & Barber, 1990) Het *Attraction Strategies Model* past goed binnen de uitgangspunten van de best-fit benadering van personeelsbeleid en binnen het contingentiemodel van Boselie (2012). Rynes & Barber (1990) stellen namelijk dat de keuze om voor bepaalde strategieën te kiezen afhankelijk is van contextfactoren (*contingencies*) en in wisselwerking staat met andere HR-praktijken (*other human resource practices*). Alle HR praktijken en contingencies moeten op elkaar afgestemd zijn om het beste resultaat te bereiken: het aantrekken van beter gekwalificeerde hoger opgeleiden. Hiermee sluit het model goed aan bij de best-fit benadering van personeelsbeleid.

Met behulp van een inducementstrategie kunnen tuinbouwbedrijven inspelen op de wensen en behoeften van potentiële hoogopgeleide werknemers. Bij de inducementstrategie is het de vraag welke inducements, ofwel HR-praktijken, gericht op de instrumentele kenmerken en symbolische waarden van een organisatie inspelen op de wensen en behoefte van potentiële werknemers. In het begin van deze paragraaf is naar voren gekomen dat organisaties in hun HR-strategie gebruik kunnen

maken van: werving & selectie, beloning, beoordeling & PM, (HR) development, participatie, werkomgeving, werk-privébeleid, het type werk en werkzekerheid. Vanuit het model kan verondersteld worden dat tuinbouworganisaties vervolgens door middel van de recruitmentstrategie werkzoekenden op de hoogte kunnen stellen van de werkmogelijkheden die bij de organisaties aanwezig zijn. Dit is het eerste contact van een organisatie met de potentiële werknemers. Dit is zeer belangrijk aangezien voorgaand onderzoek uitwijst dat niet alleen de juiste HR-praktijken geïmplementeerd dienen te worden om een aantrekkelijke werkgever te zijn, bedrijven moeten ook zorgen voor een duidelijke en goede communicatie naar de arbeidsmarkt. (Wilden, Gudergan, & Lings, 2010) De laatste strategie die Rynes & Barber (1990) noemen, de applicant pool strategie, is naar verwachting niet bruikbaar voor de huidige studie aangezien tuinbouworganisaties specifiek op zoek zijn naar hoger opgeleiden en daarbij wellicht moeilijk naar overige sollicitantenpools uit kunnen wijken. Deze laatste strategie zal in de huidige studie dan ook buiten beschouwing gelaten worden.

Onderstaand schema geeft een samenvatting van de in paragraaf 2.3 en 2.4 gegeven kenmerken van aantrekkelijk werkgeverschap per fit.



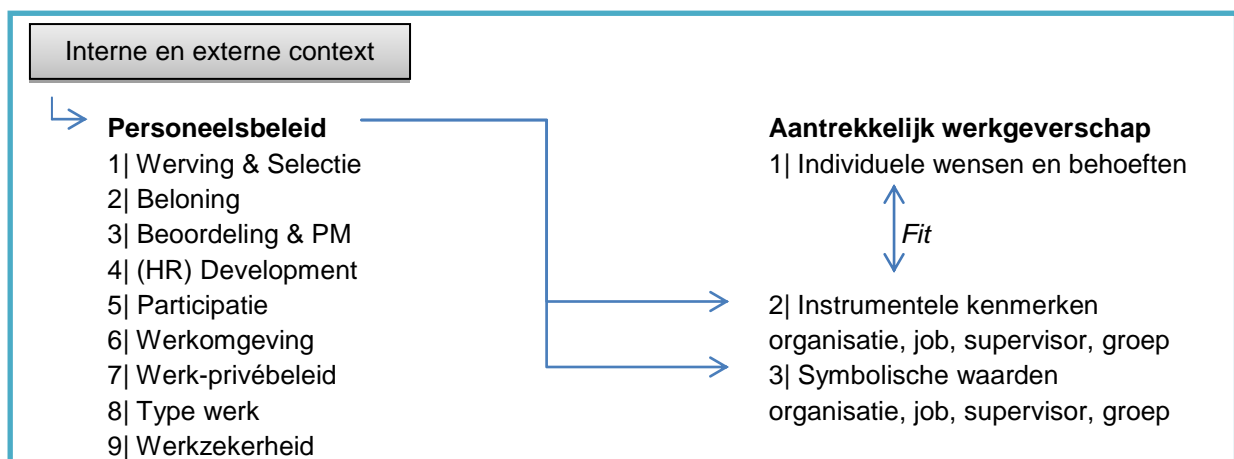
In het schema zijn de wensen en behoeften die (potentiële) werknemers belangrijk achten bij een werkgever per fit in het groen uiteengezet. Vervolgens zijn in het turquoise de HR-praktijken die organisaties toe kunnen passen in het personeelsbeleid om de fit tussen de potentiële werknemer en

de organisatie te creëren tevens per fit weergegeven. Tot slot is een blok met ‘mate van leeway voor het maken van strategische keuzes’ toegevoegd. In het begin van dit theoretisch kader is namelijk naar voren gekomen dat het maken van strategische keuzes en daarmee de inrichting van personeelsbeleid ter bevordering van aantrekkelijk werkgeverschap altijd beïnvloed wordt door de omgeving waarin een organisatie zich bevindt. Bij het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap is het daarom belangrijk om een analyse te maken van de interne en externe context zodat van daaruit bepaald kan worden hoe groot de mate van leeway is om strategische keuzes te maken. Ook kan van daaruit bekeken worden hoe organisaties gebruik kunnen maken van de leeway waarover zij beschikken. Door te onderzoeken hoeveel leeway tuinbouwbedrijven hebben en wat de bedrijven doen met deze leeway, wordt duidelijk welke mogelijkheden en belemmeringen zij ervaren om HR-praktijken toe te passen die leiden tot een fit en dus tot aantrekkelijk werkgeverschap.

## 2.5 Conclusie en conceptueel model

De vraagstelling die in deze literatuurstudie centraal stond, luidt als volgt: *hoe kan personeelsbeleid in een dynamische context worden ingericht om een aantrekkelijk werkgever te zijn voor toekomstig hoogopgeleid personeel?*

Onderstaand is het conceptueel model van deze literatuurstudie weergegeven. Het model laat zien dat het tot stand brengen van personeelsbeleid afhankelijk is van de interne en externe context waarin een organisatie zich begeeft. De context belemmert namelijk in zekere mate de hoeveelheid speelruimte die organisaties hebben om strategische keuzes te maken. Wanneer je wilt onderzoeken hoe personeelsbeleid ingericht kan worden om een aantrekkelijker werkgever te zijn voor hoger opgeleid personeel, moet dus rekening gehouden worden met de speelruimte die er is om keuzes betreffende dit onderwerp te maken. Personeelsbeleid kan, rekening houdend met de contextfactoren, op verschillende manieren worden ingericht. Personeelsbeleid kan daarbij bijdragen aan het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap door HR-praktijken te ontwikkelen die inspelen op bepaalde instrumentele kenmerken en symbolische waarden van een organisatie die zorgen voor een fit met de wensen en behoeften van de potentiële werknemer (zie het schema op pagina 20). Deze HR-praktijken gelden naar verwachting voor de gehele sector en kunnen zodoende mogelijk ‘best HR-principles’ genoemd worden. Tot slot is het zeer belangrijk om een goede arbeidsmarktcommunicatie te voeren, zodat hoger opgeleiden een organisatie zien als aantrekkelijk en dus als potentiële werkgever.



Het conceptueel model vormt het vertrekpunt voor de vragenlijst die in het kader van dit onderzoek is samengesteld. Hierover meer in hoofdstuk drie.

### 3. DATAVERZAMELING EN MEETINSTRUMENTEN

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de methodische verantwoording van dit onderzoek. Het onderzoek dat voor u ligt betreft een kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek maakt het mogelijk om de aard en de context van verschijnselen te bestuderen en is daarmee een geschikte benadering voor het huidige onderzoek waarin een context-specifieke benadering op personeelsbeleid centraal staat. (Boeije, 2008) Een tweede reden waarom gekozen is voor kwalitatief onderzoek is het feit dat een context-specifiek onderzoek binnen de tuinbouwsector gericht op aantrekkelijk werkgeverschap niet eerder is uitgevoerd. Dit maakt een explorerend onderzoek noodzakelijk. (Boeije, 2008) Kwalitatieve methoden geven daarbij de mogelijkheid om aantrekkelijk werkgeverschap vanuit het perspectief van de participanten (werkgevers uit de top van de tuinbouwbedrijven) te leren kennen. Hierbij kan aandacht besteed worden aan gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen die werkgevers hebben ten aanzien van aantrekkelijk werkgeverschap. Kwalitatief onderzoek maakt het mogelijk verdieping te zoeken en door te vragen wanneer een antwoord of visie van een participant belangrijk of niet geheel duidelijk is. Aan de hand van dit type onderzoek kan dus inzichtelijk gemaakt worden wat bedrijven in de tuinbouwsector beschouwen als aantrekkelijk werkgeverschap, welke ervaringen zij zelf hebben met betrekking tot dit onderwerp en waar mogelijkheden en belemmeringen worden ervaren om aantrekkelijk werkgeverschap (verder) te ontwikkelen. De reden dat niet gekozen is voor kwantitatief onderzoek ligt gelegen in het feit dat kwantitatief onderzoek geen mogelijkheden geeft tot exploratie, verdieping en het onderzoeken van betekenisgeving. Ervaringen kunnen niet gemakkelijk onderzocht worden, waardoor het betekenis gevende perspectief van de participanten wegvalt. (Boeije, 2008)

#### 3.1 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie bestaat uit werkgevers van de Nederlandse tuinbouwsector. De werkgevers die geselecteerd zijn om deel te nemen aan het onderzoek betreffen werkgevers van bedrijven uit de top van de Nederlandse tuinbouwsector. Deze bedrijven worden 'de top' genoemd, aangezien zij in de sector en bij haar stakeholders bekend staan als voorlopers op andere tuinbouwbedrijven op het gebied van volume van het bedrijf, innovatie en personeelsbeleid (dit zijn de grote bedrijven zoals beschreven in hoofdstuk 1.1.2). Er is gekozen om bij deze tuinbouwbedrijven het onderzoek uit te voeren aangezien zij belang hechten aan de menselijke factor en de waarde zien van een goed personeelsbeleid en aantrekkelijk werkgeverschap voor het voortbestaan van het bedrijf. De bedrijven hebben behoefte aan het ontwikkelen van hun bestaande personeelsbeleid ter bevordering van aantrekkelijk werkgeverschap en kunnen tevens als voorbeeld dienen voor andere tuinbouwbedrijven die aantrekkelijk werkgeverschap in de toekomst willen ontwikkelen. In de onderzoekspopulatie is niet gekozen om bedrijven buiten de top van de sector mee te nemen, aangezien de behoefte aan het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap bij deze groep bedrijven naar verwachting aanzienlijk kleiner is. De gevolgen van deze keuze worden besproken bij de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek (paragraaf vier van dit hoofdstuk) en in de reflectie op het onderzoek in hoofdstuk acht.

##### 3.1.1 Selectie respondenten

Met behulp van een bestaande lijst van tuinbouwbedrijven afkomstig uit het netwerk van Inholland Delft zijn in samenwerking met de manager van de opleiding 20 werkgevers uit de top van de tuinbouwsector geselecteerd. Deze werkgevers beslaan een breed scala aan bedrijven, van teeltbedrijven tot handel. Er is gekozen voor een breed scala aan bedrijven omdat dit aansluit bij de definitie van de tuinbouwsector van de overheid: 'De topsector Tuinbouw en uitgangsmaterialen omvat alle plantaardige ketens in het tuinbouwcomplex en, voor wat betreft de uitgangsmaterialen, het totale plantaardige agrocomplex. Daarmee bestaat de topsector uit de primaire sectoren, de sector uitgangsmaterialen en de bedrijven in verwerking, toelevering, handel en distributie.' (Rijksoverheid 3, n.d.) Samen met een aantal belanghebbenden is vervolgens bepaald of deze bedrijven inderdaad dekkend zijn voor de top van de tuinbouwsector. Op basis van deze gesprekken is een viertal bedrijven toegevoegd aan de respondentengroep, zodoende een nog breder scala aan bedrijven onderdeel van de respondentengroep te laten zijn. Er is geprobeerd om een heterogene groep bedrijven uit de top van de sector te selecteren.

### 3.1.2 Benadering respondenten

De bedrijven zijn zowel per mail als telefonisch benaderd en bij deelname is een afspraak voor een interview gemaakt. In bijlage drie is de email te vinden die voor aanvang van het onderzoek naar de respondenten is gestuurd voor deelname. Zoals in de email te lezen is, zijn de bedrijven die niet (negatief) op de email gereageerd hebben, benaderd voor het maken van een afspraak voor het interview. Een respondentengroep kan in kwalitatief onderzoek als heterogeen beschouwd worden op het moment dat er tussen de 15 en 20 bedrijven deelnemen. (Boeije, 2008) Het doel binnen dit onderzoek was om 20 bedrijven over te houden. Uit de lijst van 24 bedrijven zijn inderdaad 20 bedrijven overgebleven voor deelname. Bij één bedrijf bleek het emailadres niet meer te bestaan, een ander bedrijf heeft na twee verzoeken om deel te nemen niet gereageerd. Twee andere bedrijven hebben aangegeven af te zien van deelname vanwege drukte. Aangezien een groep van 20 bedrijven overbleef en dit voldeed aan de vooraf beoogde hoeveelheid deelnemers, is gestopt met het werven van respondenten. In bijlage twee is een lijst met deelnemende bedrijven te zien. In de samenstelling van de bedrijven is een onderscheid te maken tussen 1) primaire productiebedrijven zoals de groenteteelt, snijbloemeteelt, potplantenteelt en champignonteelt, 2) bedrijven die uitgangsmaterialen leveren (hieronder genoemd 'veredeling') zoals zaden, plantmateriaal, gewasbeschermingsmiddelen of bemesting, en 3) bedrijven van de groente- en fruit verwerkende industrie, toeleveranciers en distributiebedrijven. In Nederland zijn in 2011 totaal 10.540 primaire productiebedrijven, 400 bedrijven die zich puur bezighouden met uitgangsmaterialen en 18.444 niet-primaire bedrijven actief. (Werkgelegenheid Tuinbouw, 2011) Van de eerste groep primaire productiebedrijven zijn in deze studie zeven bedrijven geïnterviewd. Van de tweede groep bedrijven, uitgangsmaterialen, zijn drie bedrijven geïnterviewd. Daarnaast houden vijf geïnterviewde bedrijven zich zowel met productie, als met uitgangsmateriaal bezig. Deze acht bedrijven samen zijn gericht op de veredeling van zaad, het vermeerderen en opkweken van zaden, soms ook op productie en een enkele houdt zich bezig met gewasbeschermingsmiddelen en bemesting. Tot slot bestaat de derde groep bedrijven, toeleveranciers en distributiebedrijven, uit vijf geïnterviewde bedrijven die zich bezighouden met bijvoorbeeld handel, regelsystemen voor verlichting en luchttoevoer of certificaten voor processen in het bedrijf. Onderstaand schema geeft de samenstelling van de deelnemende bedrijven weer.

Organisatie	CAO Glastuinbouw	Familiebedrijf	Functie	Geslacht
Productie	Ja	Ja	Directeur	Man
Productie	Ja	Ja	Overig	Man
Productie	Ja	Ja	Personeelszaken	Vrouw
Productie	Ja	Ja	Directeur	Man
Productie	Ja	Ja	Overig	Man
Productie	Ja	Ja	Directeur	Man
Productie	Ja	Ja	Directeur	Man
Veredeling, vermeerdering, productie	Ja	Ja	Personeelszaken	Vrouw
Veredeling, vermeerdering, productie	Ja	Ja	Personeelszaken	Vrouw
Veredeling, vermeerdering, productie	Ja	Ja	Personeelszaken	Man
Veredeling, vermeerdering, productie	Ja	Ja	Directeur	Man
Veredeling, vermeerdering, productie	Ja	Ja	Directeur	Man
Veredeling	Nee	Ja	Personeelszaken	Vrouw
Veredeling	Ja	Nee	Directeur	Man
Veredeling	Ja	Nee	Directeur	Man
Handel	Nee	Nee	Personeelszaken	Vrouw
Handel	Nee	Nee	Directeur	Man
Handel	Nee	Nee	Overig	Man
Toeleverancier	Nee	Nee	Personeelszaken	Vrouw
Toeleverancier	Nee	Nee	Directeur	Man

### 3.2 Gehanteerde methoden

De gegevens uit het huidige onderzoek zijn verzameld aan de hand van een literatuurstudie, documentenanalyses en interviews. Aangezien dit onderzoek een kwalitatief onderzoek betreft, hebben de dataverzameling en data-analyse elkaar afgewisseld. Vanwege dit cyclische proces zijn de gegevens gedurende de dataverzameling verder verfijnd, zodat latere analyses tot nog betere resultaten zouden leiden. Hoe dit tot uiting is gekomen in dit onderzoek wordt duidelijk in de volgende paragrafen.

### 3.2.1 Literatuuronderzoek

Met behulp van een literatuuronderzoek zijn bestaande inzichten met betrekking tot aantrekkelijk werkgeverschap en personeelsbeleid uiteengezet. In de zoekmachines *google scholar* en *omega* is gezocht naar artikelen met behulp van de volgende Engelse zoektermen: employer attractiveness, organi(z/s)ational attractiveness, person-environment fit, person-organi(z/s)ation fit, mis-fit, human resource management, job search, image of an organi(z/s)ation, firm reputation, recruitment, firm attrition, boundaryless career, generation Y. Daarnaast zijn een aantal Nederlandse zoektermen gebruikt, zoals: aantrekkelijk werkgeverschap, personeelsbeleid, nieuwe medewerker, generatie X en Y en tuinbouwsector. Bij het vinden van geschikte artikelen is gekeken uit welke tijdschriften de artikelen afkomstig waren en uit welk jaar. Bij artikelen afkomstig uit tijdschriften met een hoge impactfactor is gekozen deze op te nemen in de literatuurstudie. De zoekmethode 'achteruit zoeken' is toegepast in de gevonden literatuur om nog meer interessante artikelen te vinden. Tot slot is gebruik gemaakt van literatuur die gehanteerd is tijdens de cursussen van de master strategisch HRM.

### 3.2.2 Desk research

Door middel van een documentenanalyse is hoofdstuk vier van deze studie uitgewerkt. In hoofdstuk vier is met behulp van het zes componenten model van Boselie (2010) een contextkarakterisering van de tuinbouwsector uiteengezet. Het belang van het uitvoeren van een dergelijke analyse is in het theoretisch kader naar voren gekomen: bedrijven opereren niet in een vacuüm en ontwikkelen beleid daardoor in wisselwerking met hun context. Aangezien het ontwikkelen van beleid gericht op aantrekkelijk werkgeverschap in deze studie centraal staat, is het belangrijk om een karakterisering van de context van de tuinbouwsector te maken. Voor de contextkarakterisering is gebruik gemaakt van een onderzoek van Inholland Delft (2013) gericht op de visie die zij heeft op de Nederlandse tuinbouwsector in 2050. Naast het vormen van een visie over de toekomst (wat in het huidige onderzoek buiten beschouwing is gelaten) is in het onderzoek van Inholland Delft (2013) gekeken naar hoe de tuinbouwsector er op dit moment voor staat. Hierbij is niet alleen de lokale en nationale context geanalyseerd, ook de internationale context speelt hierbij een grote rol. Naast het onderzoek van Inholland Delft (2013) is gebruik gemaakt van informatie verkregen van het Productschap Tuinbouw (2012) en van de websites van de respondenten. De contextkarakterisering is gebruikt bij het beantwoorden van deelvraag vijf. Daarnaast is door middel van desk research een analyse gemaakt van bestaande initiatieven gericht op het imago en aantrekkelijk werkgeverschap. Deze initiatieven zijn uiteengezet en voorgelegd bij de respondenten ter beoordeling. Ook deze informatie kan gebruikt worden bij het beantwoorden van deelvraag vijf, aangezien de bestaande initiatieven wellicht kunnen dienen als mogelijkheid om de sector als werkgever aantrekkelijker te maken. Voor de analyse van bestaande initiatieven is gebruik gemaakt van de website van de Human Capital Agenda Tuinbouw en Uitgangsmaterialen, van de website van het Productschap Tuinbouw en van de website van Westland Marketing.

### 3.2.3 Semigestructureerde interviews

Met behulp van interviews met werkgevers is een antwoord gezocht op de hoofd- en deelvragen. De interviews zijn semigestructureerd van aard. Interviews bieden de mogelijkheid om ideeën en opvattingen (betekenissen) van respondenten over een bepaald onderwerp te achterhalen. Het semigestructureerde karakter van de interviews heeft ervoor gezorgd dat de onderzoekster dieper in kon gaan op die onderwerpen die voor het onderzoek relevant zijn. Dit ligt daarmee in één lijn met de exploratieve aard van het onderzoek. Er is een topiclijst opgesteld (zie paragraaf 3.2.3.1) waarin de onderzoeksvragen geoperationaliseerd zijn aan de hand van de literatuur. De interviews hebben op de bedrijven zelf plaatsgevonden, in de natuurlijke setting van de respondent. Twee interviews zijn telefonisch afgehandeld vanwege de verre reistijd naar de bedrijven van de betreffende respondenten. De interviews zijn opgenomen met een voice-recorder en naderhand uitgetypt in een transcript.

#### 3.2.3.1 Samenstelling topiclijst

Aan de hand van het theoretisch kader is een topiclijst samengesteld. De topics die aan de orde zijn gekomen, zijn: imago van de sector, definitie van aantrekkelijk werkgeverschap, bestaande en eigen initiatieven met betrekking tot aantrekkelijk werkgeverschap en tot slot mogelijkheden en

belemmeringen die bedrijven ervaren met betrekking tot het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap. De eerste topic, het imago van de sector, is gericht op het onderzoeken of de uitspraken die Aequor Glastuinbouw (2008), Janse (2008) en Silvis et al. (2009) gedaan hebben over het negatieve imago van de sector als werkgever (zie hoofdstuk één) op dit moment nog steeds geldig zijn. Vervolgens is aan de hand van de literatuur over de definitie van aantrekkelijk werkgeverschap een explorerende vraag gesteld over wat aantrekkelijk werkgeverschap is volgens de respondenten. Daarbij is onder andere de volgende vraag gesteld: *Wat denkt u dat wensen en behoeften zijn van toekomstige werknemers?* Bij de topic bestaande en eigen initiatieven zijn open vragen gesteld zoals: *Welke initiatieven met betrekking tot aantrekkelijk werkgeverschap zijn er?*, en: *Welke aspecten van personeelsbeleid zijn volgens u nog meer van belang om aantrekkelijk werkgeverschap te versterken, en waarom?* Daarnaast zijn *sensitizing topics* opgesteld om de topics die niet door de respondenten zelf werden genoemd te bevragen. Deze sensitizing topics zijn opgesteld aan de hand van het samenvattende schema in hoofdstuk 2.4. De invloed van de context op het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap is gemeten in de vorm van mogelijkheden en belemmeringen op het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap. In bijlage vier is de topiclijst opgenomen. Tijdens de afnames van de interviews zijn enkele vragen omgebouwd omdat daarmee een eenduidiger antwoord verkregen werd. Ook zijn vragen over arbeidsmarktcommunicatie en de behoeftevraag naar hoger opgeleiden toegevoegd aan de vragenlijst. De gevolgen van het ombuigen en toevoegen van vragen worden besproken in paragraaf vier van dit hoofdstuk.

### 3.2.3.2 Rol van de onderzoeker

Bij de voorbereidingen op het onderzoek is door meerdere betrokkenen naar voren gebracht dat het belangrijk is dat de onderzoekster affiniteit heeft met de tuinbouwsector en 'de taal van de tuinbouw' spreekt aangezien bedrijven dan mogelijk meer waardering voor het onderzoek opbrengen en er meer op één level gesproken kan worden. Dit is tijdens de interviews bevestigd gebleken. 'Elke vrijdagmiddag doen we een bakkie' betekent niet dat men koffie gaat drinken, maar bier met bitterballen nuttigt. Zo is een aantal voorbeelden op te noemen waarbij de rol van de onderzoekster belangrijk is gebleken. Daarnaast is enkele malen gezegd: 'oh, jij bent zelf een Westlander, jij snapt dat wel'. Doordat de onderzoekster de taal van de respondenten spreekt is het mogelijk geweest voor de respondenten om op hun eigen manier en vanuit henzelf hun verhaal te doen; dit is de betrouwbaarheid van het onderzoek ten goede gekomen.

### 3.2.3.3 Sfeerbeeld van de interviews

De duur van de interviews verschilde sterk per respondent. Het kortste interview vond telefonisch plaats en duurde ongeveer twintig minuten. Het langste interview heeft een tijdsbeslag van een uur en drie kwartier ingenomen. Het verschil in tijdsduur had te maken met het feit dat bij een interview op locatie er veel tijd werd vrijgemaakt voor het beantwoorden van de vragen. De respondenten vonden het belangrijk om een goed beeld van het bedrijf te laten zien. Alle respondenten waren ontzettend gastvrij en open in hun beantwoording op de vragen. Veel van de respondenten lieten daarnaast zien belang te hechten aan het voorkomen van het bedrijf en het gebouw, waardoor het gebouw van de mooiste en nieuwste snufjes is voorzien. Voorbeelden hiervan zijn een kantine in de stijl van een café en een bedrijf dat enorm veel belang hecht aan duurzaamheid en dit ook in de bouw van het gebouw heeft laten blijken. Weer een ander pand is voorzien van veel ramen wat een open en toegankelijke sfeer uitstraalde. Nagenoeg alle bedrijven beschikken over een ruimte met een bar, dit is erg kenmerkend voor de tuinbouw. Er zijn echter ook bedrijven die de laatste jaren (nog) niet geïnvesteerd hebben in het gebouw en in een relatief oud gebouw gehuisvest zijn. Toch was ook hier de sfeer erg goed.

## 3.3 Data-analyse

De data-analyse heeft plaatsgevonden met behulp van het programma NVivo. Allereerst zijn de interviews uitgetypt in een (geanonimiseerd) transcript. Alle transcripten zijn uitgeprint, grondig nagelezen en met de hand in fragmenten verdeeld. Deze fragmenten hebben ieder een eigen code gekregen. De codes zijn aan de hand van de literatuur opgesteld, echter een groot aantal fragmenten behoeften een nieuwe code. Vervolgens zijn de transcripten geüpload in Nvivo waarna de codes, die



op papier waren weggeschreven, in Nvivo zijn toegevoegd. Tijdens het invoegen in Nvivo zijn de codes met elkaar vergeleken en zijn enkele codes die sterk aan elkaar gerelateerd waren samengevoegd. Nadat alle transcripten gefragmenteerd en gecodeerd waren, is de codeboom nader bekeken. Wederom zijn enkele codes samengevoegd en zijn hoofd- en subcodes benoemd. Uiteindelijk is een codeboom ontstaan waarin alle tekstfragmenten, die relevant waren voor dit onderzoek, staan weggeschreven. Nadat de bovengenoemde handelingen waren verricht, kon begonnen worden met analyseren van de data. De codeboom inclusief data is om het overzicht te bewaren uitgeprint en grondig nagelezen. Per code is gekeken welke betekenis en inhoud de data bevatte en is een koppeling gemaakt naar de theorie. Op deze manier is een algemeen beeld gevormd van het totale databestand en zijn hoofdbevindingen gerapporteerd.

### 3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

In het onderzoek zijn verschillende maatregelen genomen om de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten. Allereerst zijn er maatregelen genomen tijdens de voorbereiding van het onderzoek, zoals het opstellen van een onderzoeksplan die voorzien is van feedback van de begeleidend docent en medestudenten, het participeren in workshops aan de universiteit over het dedegen opzetten van een kwalitatief onderzoek en het uitvoeren van een literatuuronderzoek.

Ook gedurende het onderzoek zijn verschillende maatregelen genomen om de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten. Zo hebben alle interviews in de natuurlijke setting van de respondent plaatsgevonden, waardoor de respondent in een vertrouwde omgeving kon spreken. Dit betrof in de meeste gevallen de kantoorruimte van de respondent. De betrouwbaarheid van de resultaten is hierdoor vergroot. Alle interviews zijn met behulp van opnameapparatuur opgenomen en naderhand letterlijk uitgeschreven. Dit heeft geleid tot een meer betrouwbare analyse van de data. Het opnemen van de interviews is echter niet in alle gevallen even betrouwbaar gebleken aangezien een enkele respondent zich bewust was van de aanwezigheid van de opnameapparatuur waardoor deze persoon niet vrijuit durfde te spreken. Mogelijk heeft de opnameapparatuur dus gezorgd voor sociaal wenselijke antwoorden.

De interviews zijn afgenomen aan de hand van een vooraf samengestelde topiclijst. Deze topiclijst is aan de hand van hoogwaardige literatuur samengesteld, waaronder het contingentiemodel van personeelsbeleid van Boselie (2010) en literatuur over de wensen en behoeften van potentiële werknemers voor het werken bij een organisatie. Dit is de validiteit van het meetinstrument ten goede gekomen. De topics uit de topiclijst zijn bij alle respondenten naar voren gekomen, wat een positieve werking heeft gehad op de validiteit. Daarnaast zijn naar aanleiding van de conversatie sporadisch andere topics aangesneden. Op deze manier is gaandeweg het onderzoek het meetinstrument verder verfijnd en is de validiteit van het meetinstrument vergroot. Echter, dit proces heeft ervoor gezorgd dat enkele topics in de eerste interviews niet aan bod zijn gekomen en in de latere interviews wel. Dit heeft een negatieve werking op de betrouwbaarheid van de resultaten gehad.

De interne validiteit is geprobeerd te vergroten door de grootte van de respondentengroep, namelijk door twintig bedrijven te interviewen. Een respondentengroep kan in kwalitatief onderzoek namelijk als heterogeen beschouwd worden op het moment dat er tussen de 15 en 20 bedrijven deelnemen. (Boeije, 2008) Bij de laatste interviews zijn steeds vaker dezelfde onderwerpen door de respondenten naar voren gebracht en ontstond steeds meer congruentie. Dit heeft de interne validiteit van het onderzoek vergroot. Echter, de onderzoekspopulatie, waarin slechts een deel van de tuinbouwsector is meegenomen (de top van de tuinbouwsector), maakt dat de resultaten uit het onderzoek niet naar de tuinbouwbedrijven buiten de top te generaliseren zijn. Verder onderzoek is nodig om hier uitspraken over te kunnen doen. De generaliseerbaarheid naar een andere groep respondenten, ofwel de externe validiteit, is ook klein aangezien sprake is van een context specifieke benadering van personeelsbeleid. De resultaten van dit onderzoek zullen naar verwachting totaal niet te vergelijken zijn met resultaten uit eenzelfde onderzoek in een andere sector.

Tot slot is de betrouwbaarheid en validiteit verhoogd door het gebruik maken van het analyseprogramma Nvivo, waarin alle data systematisch verwerkt en geanalyseerd is.

## 4. KARAKTERISERING VAN DE TUINBOUWSECTOR

Het huidige onderzoek is gericht op het creëren van aantrekkelijk werkgeverschap bij tuinbouwbedrijven in de Nederlandse tuinbouwsector. Zoals gesteld opereren bedrijven niet in een vacuüm. Elk bedrijf heeft zijn eigen interne en externe context die van invloed is op de organisatie. Het is in het kader van het huidige onderzoek interessant om de context mee te nemen, aangezien het aanbrengen van veranderingen in het beleid van tuinbouwbedrijven ter bevordering van aantrekkelijk werkgeverschap niet kan zonder de context daarin mee te nemen. (Boselie, 2010) De contexten van de tuinbouwbedrijven hebben veel met elkaar gemeen. In paragraaf één en twee van dit hoofdstuk wordt een algemeen beeld gegeven van de tuinbouwsector en haar interne en externe contexten, waarbij aangegeven wordt wat naar verwachting de invloed is van de context op het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap. De contexten worden geanalyseerd aan de hand van het contextueel model van Boselie (2010), zoals weergegeven in het theoretisch kader (hoofdstuk twee). In het theoretisch kader is tevens duidelijk geworden dat de contexten een bepalende factor zijn bij het wel of niet hebben van speelruimte voor het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap. De context geeft mogelijkheden en belemmeringen in die speelruimte. Deze analyse kan daarom meegenomen worden in het beantwoorden van deelvraag vijf (welke mogelijkheden en belemmeringen werkgevers ervaren bij het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap) en het geven van aanbevelingen aan het slot van dit onderzoek.

### 4.1 Interne context

De interne context bestaat volgens Boselie (2010) uit de configuratie, de HR-strategie en de organisatiestrategie van een bedrijf (zoals toegelicht in hoofdstuk twee). De configuratie van de organisatie bestaat uit de geschiedenis van een organisatie, de cultuur, het eigenaarschap, de technologie en het arbeidspotentieel. Onderstaand wordt een algemeen beeld van de interne context van de tuinbouwsector gegeven en wordt uiteengezet wat naar verwachting de invloed is van de interne context op het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap.

#### 4.1.1 Configuratie

De configuratie van een organisatie bepaalt voor een belangrijk deel hoe een bedrijf in elkaar zit en waarom bepaalde (beleids-)beslissingen worden genomen. Tuinbouwbedrijven hebben een aantal belangrijke kenmerken met betrekking tot de configuratie gemeen. Zo is de ontstaansgeschiedenis bij veel bedrijven gelijk. De tuinbouwsector is al meer dan honderd jaar oud, en zo ook sommige bedrijven. Dit zijn met name grote familiebedrijven, waarbij zoon op zoon het bedrijf over heeft genomen wat wellicht kan resulteren in een conservatieve, traditionele manier van werken. Naar verwachting zal dit een invloed hebben op het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap omdat 'iets nieuws' aanbrengen in een organisatie die al jaren lang hetzelfde blijft, lastig kan zijn. Daarnaast is te zien dat de technologie bij veel bedrijven geavanceerder wordt vanwege allerlei technologische ontwikkelingen en innovaties (kijk maar naar paragraaf 1.1.3) en ook het arbeidspotentieel binnen het bedrijf is aan het veranderen (weergegeven in paragraaf 1.1.2 tot en met 1.1.4). In hoofdstuk één is duidelijk geworden dat beide ontwikkelingen invloed hebben op de toenemende behoefte aan hoger opgeleid personeel. Aangezien deze behoefte vanwege het negatieve werkgeversimago van de tuinbouwsector moeilijk vervuld kan worden, wordt verwacht dat zowel de technologische vooruitgang als het veranderende arbeidspotentieel in de bedrijven ervoor zorgt dat aantrekkelijk werkgeverschap op de agenda van de werkgevers komt te staan.

#### 4.1.2 HR-strategie

Het Productschap Tuinbouw (PT) (Productschap Tuinbouw, 2012) heeft in 2012 onderzoek gedaan naar het personeelsbeleid bij bedrijven in de tuinbouwsector waaruit voortgekomen is dat de meest voorkomende personeelsinstrumenten gericht zijn op het bieden van ruimte voor privéaangelegenheden en het informeren van de werknemers over de strategie van het bedrijf. Daarnaast vinden in de helft van de bedrijven die in het onderzoek van het PT zijn meegenomen functionerings- en beoordelingsgesprekken en coaching plaats. Functieroulatie, loopbaanbegeleiding en een persoonlijk ontwikkelingsplan zijn personeelsinstrumenten die bij weinig bedrijven voorkomen.

(Productschap Tuinbouw, 2012) Uit het onderzoek blijkt dat er grote verschillen zitten tussen grote bedrijven en kleine bedrijven. Bij grote bedrijven is over het algemeen sneller sprake van een goed ontwikkeld personeelsbeleid, terwijl bij de kleinere bedrijven weinig tot geen personeelsinstrumenten gehanteerd worden. Bij de kleine bedrijven is scholing van werknemers beperkt en komen verzuimbeleid, gezondheidsmanagement, ontwikkelingsplannen en loopbaanbegeleiding beperkt tot nauwelijks voor. (Productschap Tuinbouw, 2012) Naar verwachting zal ook het belang van het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap en de ruimte die werkgevers daarvoor vrij willen maken verschillen bij grote en kleine bedrijven. Grote bedrijven zullen wellicht sneller aandacht besteden aan het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap dan de kleinere bedrijven omdat zij sowieso al over meer personeelsinstrumenten beschikken en dus waarschijnlijk sneller het belang van het menselijk kapitaal inzien. De werkgevers die in deze studie centraal staan behoren tot de top van de sector en zullen daarom naar verwachting behoren tot de grote bedrijven die aandacht willen besteden aan het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap.

#### 4.1.3 Organisatiestrategie

De organisatiestrategie is evenals de HR-strategie niet bij alle bedrijven gelijk. Toch kan gesteld worden dat alle bedrijven uit de onderzoekspopulatie als belangrijkste doel het maken van winst hebben. Daarnaast hebben deze bedrijven ook ruimte voor de menselijke factor in het bedrijf. Deze informatie is verkregen van de websites van de verschillende bedrijven uit de onderzoekspopulatie. De bedrijven die in deze studie centraal staan, zien hierbij ook het belang van het benutten van het menselijk potentieel in. In tabel 2 in hoofdstuk 2.1 is te zien dat de strategie van een bedrijf bepalend is voor de aanwezige ruimte om beleid met betrekking tot aantrekkelijk werkgeverschap te ontwikkelen. Bedrijven met een strategie gericht op kostenreductie hebben een kleine ruimte om te manoeuvreren en bedrijven met een strategie gericht op differentiatie hebben een grote ruimte om te manoeuvreren. De bedrijven uit de respondentengroep zullen naar verwachting enige ruimte hebben voor het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap omdat zij naast het maken van winst ook het belang van het menselijk potentieel inzien.

## 4.2 Externe context

De externe context wordt door Boselie (2010) verdeeld in de markt context en de institutionele context. Zowel de markt context als de institutionele context is voor het overgrote deel reeds door Inholland Delft in kaart gebracht. (Inholland Delft, 2013) Aan de hand van deze analyses worden hieronder beide contexten in algemene zin uiteengezet waarbij mogelijke implicaties voor het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap worden weergegeven.

### 4.2.1 Markt context

Uit de analyse van Inholland Delft (2013) is duidelijk geworden dat de internationale concurrentie een uitdaging is waar de Nederlandse tuinbouwsector mee te maken heeft. Nederland heeft wereldwijd een vooraanstaande positie als het gaat om technologische innovatie en om het zijn van toeleverancier van productiemiddelen of uitgangsmateriaal. De Nederlandse tuinbouwsector heeft altijd een stap voorgelopen op de rest van de wereld, echter kennis wordt steeds verder verspreid naar concurrerende landen. De Nederlandse tuinbouwsector staat onder druk om continue te innoveren en op zoek te gaan naar nieuwe kennis. Het is dus van belang dat hoger opgeleiden aangetrokken worden tot de tuinbouwsector om de continue innovatie- en kennisontwikkeling voort te zetten. Ook technologische vooruitgang (zie paragraaf 1.1.3) en schaalvergroting (zie paragraaf 1.1.2) zijn belangrijke ontwikkelingen in de markt van de tuinbouwsector die ervoor zorgen dat het aantrekken van hoger opgeleiden steeds belangrijker wordt. Daarnaast spelen de knelpunten met betrekking tot de toenemende vraag naar hoger opgeleide werknemers (zie paragraaf 1.1.4 en 1.2) een steeds grotere rol in de tuinbouwwereld, wat een extra druk oplevert voor de sector. Al met al wordt het voor de tuinbouwsector steeds belangrijker om de sector aantrekkelijk te maken voor hoger opgeleiden: aantrekkelijk werkgeverschap moet ontwikkeld worden. In tabel 2 in hoofdstuk 2.1 zijn verschillende marktsituaties te zien die het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap kunnen belemmeren, zoals de marktsituatie, de marktstructuur en de competitieve strategie. De tuinbouwsector is een groeiende sector. De bedrijven die in deze studie centraal staan, bevinden zich

dus in een marktgroei. Daarnaast is de competitieve strategie bij deze bedrijven gericht op prijs, maar is ook ruimte voor differentiatie (zie ook paragraaf 4.1.3). Kortom, de bedrijven die in deze studie centraal staan hebben enige ruimte om aandacht te besteden aan de ontwikkeling van aantrekkelijk werkgeverschap.

#### 4.2.2 Institutionele context

Daarnaast zorgen verschillende normen en waarden vanuit de samenleving ervoor dat de tuinbouwsector het belang van duurzaamheid inziet. De vraag naar duurzame producten wordt steeds groter, en zal over enkele jaren een standaard eis zijn van de consument aan de producent, zo stelt Inholland Delft (2013). Ook wordt er vanuit de samenleving steeds meer belang gehecht aan een werk-privé balans. In de tuinbouwsector worden daarnaast allerlei initiatieven vanuit instituties georganiseerd om het imago van de tuinbouwsector als werkgever te verbeteren. Hieronder worden initiatieven van het Topsectorenbeleid en van het Productschap Tuinbouw besproken. Ook wordt aandacht besteed aan 'It's alive', waar veel ondernemers bij betrokken zijn geweest en veel geld in is geïnvesteerd, 'Kom in de kas' als zeer bekende landelijke campagne en de campagne 'Boost jouw carrière' van stichting Westland Marketing. Deze initiatieven zijn mogelijk een impuls voor bedrijven vanuit de institutionele context om zich bezig te houden met het imago en met aantrekkelijk werkgeverschap.

##### 4.2.2.1 Topsectorenbeleid

Zoals gesteld in de inleiding van deze studie is de tuinbouwsector een topsector van de overheid. Het is de ambitie om in 2020 wereldmarktleider te zijn op het gebied van duurzame oplossingen voor maatschappelijke problemen, gericht op innovatie en human capital. De nadruk in de Human Capital Agenda binnen het Topsectorenbeleid ligt op de samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs en op drie speerpunten: imago en aantrekkelijk werkgeverschap, beroepsgericht opleidingsaanbod en leven lang leren. De drie speerpunten samen zijn erop gericht om de aansluiting – kwalitatief en kwantitatief – tussen onderwijs en bedrijfsleven te verbeteren en de aantrekkingskracht van de sector op werknemers te vergroten door het verbeteren van het beroepsperspectief (onder andere door employability en leven lang leren te stimuleren). Hiermee richt het Topsectorenbeleid zich op het verbeteren van het imago van de sector door het carrièreperspectief (dat als slecht gezien wordt, zie hoofdstuk 1.2.1) aan te pakken.

Met betrekking tot het speerpunt imago en aantrekkelijk werkgeverschap zijn verschillende projecten opgezet die gericht zijn op het onderwijs. Dit zijn onder andere groene informatie en lespakketten voor basisscholen, groene sectororiëntatie voor VMBO-leerlingen, groene kennis voor burgers, Kies Kleur in Groen, lesmateriaal Plantenziektenkunde voortgezet onderwijs, lesmodule Leven in de kas, lessen voor basisscholen, mobiele lesunit, maatschappelijke foodstages, maatschappelijke stage in het groen, projecten ZLTO (een vereniging voor ondernemers in de groene ruimte) en onderwijsinstellingen, smaaklessen en schoolgruiten (staat voor **groenten** en **fruit eten** op school), en tot slot samenwerking van de Nationale Coöperatieve Raad (een vereniging van coöperatieve ondernemingen werkzaam in de land- en tuinbouw, de financiële dienstverlening en het verzekeringswezen) met het onderwijs. Deze projecten hebben tot doel de aansluiting tussen onderwijs en het bedrijfsleven te verbeteren. Daarnaast wordt met deze projecten getracht om de tuinbouw al vroeg in de kinderjaren onder de aandacht te brengen bij scholieren. De focus van deze projecten met betrekking tot het verbeteren van het imago van de sector ligt dan ook op het basisonderwijs en middelbaar onderwijs. Naast deze projecten zijn ook enkele algemene projecten opgezet zoals de jongerencampagne Major Earth, waarin men met een film over de reikwijdte en wereldwijde invloed van de tuinbouwsector langs open dagen van hogescholen en universiteiten, evenementen en beurzen gaat om jongeren te bereiken. Dit initiatief richt zich op het bekender maken van de tuinbouwsector als werkgever zowel bij lager opgeleiden als bij hoger opgeleiden. Door de tuinbouwsector meer bekendheid te geven, hoopt men dat het imago van de sector verbeterd wordt bij deze groepen mensen. Daarnaast is Nederland Bloeit een algemene campagne waarin men tot doel heeft om het belang en de maatschappelijke betrokkenheid van de sector onder de aandacht te brengen bij een breed publiek. Tot slot is een lopend project vanuit de Human Capital Agenda genaamd 'Jongerenperspectief' gericht op de vraag wat jongeren wel of niet aantrekt in werken in de

tuinbouwsector. Dit project is in 2013 opgestart en loopt zodoende parallel aan het huidige onderzoek. De informatie die uit dit onderzoek verkregen wordt, kan wellicht meegenomen worden in het project 'Jongerenperspectief'. Bovenstaande projecten uit de Human Capital Agenda zijn een greep uit de bestaande projecten die allen nader toegelicht worden op de site van de Human Capital Agenda Tuinbouw en Uitgangsmaterialen ([www.hetgroeneplein.nl](http://www.hetgroeneplein.nl)).

#### **4.2.2.2 Productschap Tuinbouw; It's alive**

Het Productschap Tuinbouw (PT) is een publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie die alle lagen uit de tuinbouwsector verenigt. Alle bedrijven, vanaf de veredelaars tot en met de detailhandel, zijn betrokken bij het PT. Zo betalen alle bedrijven in de tuinbouwsector mee aan gemeenschappelijke activiteiten. It's alive is één van deze activiteiten en is erop gericht de tuinbouwsector als werkgever aantrekkelijker te maken voor jongeren. Het doel van de campagne is om het imago van de tuinbouw als werkgever te verbeteren en jongeren tussen de 16 en 24 jaar bekend te maken met werken in de tuinbouw. De It's alive campagne probeert een breed scala aan jongeren te bereiken, van het voortgezet middelbaar onderwijs tot en met het wetenschappelijk onderwijs. Hierbij richt de campagne zich op het slechte beeld dat deze jongeren hebben van werken in de tuinbouwsector (zie hoofdstuk 1.2.1) en probeert dit beeld om te zetten naar een positiever beeld. Bij de campagne is een driedimensionale commercial gemaakt en is een website in driedimensionale vorm weergegeven. Daarnaast zijn filmpjes over de tuinbouw te zien op TMF en MTV, waarmee getracht wordt de bekendheid met de tuinbouw te vergroten. Ook is een buitenland project opgezet waarin jongeren zich via facebook konden aanmelden om naar het buitenland te gaan voor een stage. Deze buitenlandstages hadden tot doel jongeren werkelijk te laten ervaren hoe internationaal en innovatief het werken in de sector is. Vanaf 2010 is de campagne van start gegaan. It's alive heeft meetbaar goede resultaten behaald. Zo draagt de campagne volgens PT 'aantoonbaar bij aan een positiever imago van de Nederlandse tuinbouw onder jongeren. Jongeren herkennen de Nederlandse tuinbouw vaker als aantrekkelijke werkgever en als moderne internationale sector. In 2012 geeft 21% van de jongeren aan wel in de tuinbouw te willen werken, medio 2010 was dit nog 12%. Het beeld van werken in de tuinbouw is significant positiever geworden; van 21% naar 54%.' (Productschap Tuinbouw, n.d.)

Het PT wordt in 2014 opgeheven en daarmee zullen de samenwerkingsverbanden en subsidies waar het productschap voor zorgt ook eindigen. Vanwege het stopzetten van subsidies is ook It's alive beëindigd. Het PT blijft zich de komende jaren echter nog wel met een aantal belangrijke onderwerpen bezighouden. Aantrekkelijk werkgeverschap is één van deze onderwerpen. (Productschap Tuinbouw 2, n.d.) Het PT richt zich bij aantrekkelijk werkgeverschap initiatieven op het aantrekken van medewerkers van alle opleidingsniveaus. De opheffing van het PT heeft mogelijk grote gevolgen voor de voortzetting van de initiatieven die zij neemt. Momenteel is het PT hard bezig met het zoeken naar partners die de taken over kunnen nemen. Deels worden taken ondergebracht bij het ministerie van Economische Zaken. Echter, bij taken met betrekking tot arbeid ligt een privaat alternatief voor uitvoering en financiering, naar eigen zeggen van het PT, meer voor de hand.

#### **4.2.2.4 Kom in de kas**

De tuinbouw kent naast deze campagne ook een campagne genaamd 'Kom in de kas'. In tegenstelling tot de insteek van It's alive, is Kom in de kas een algemene campagne gericht op iedereen die interesse heeft om een kas van binnen te bekijken. Kom in de kas is namelijk vormgegeven in een open dag van een groot aantal tuinbouwbedrijven waarop bezoekers te zien krijgen wat de tuinbouwsector is. Ruim 200 glastuinders (groenten-, bloemen- en plantentelers) openen hun deuren. Als bezoeker krijg je een kijkje achter de schermen, waarbij de kunst van de teelt van natuurproducten centraal staat. De campagne is gericht op het bekend maken met de sector bij mensen (buiten de sector) door hen te laten zien wat er in een kas gebeurt en wat er speelt binnen de sector. Op deze manier probeert men indirect aandacht te besteden aan het aantrekkelijk maken van de sector om in te werken.

#### **4.2.2.5 Stichting Westland Marketing; Boost jouw carrière**

De tuinbouwsector kent ook een campagne genaamd 'Boost jouw carrière' opgezet door Westland Marketing. Met deze recentelijk opgestarte campagne wordt gepoogd hoger opgeleiden aan te trekken tot de tuinbouwsector. De campagne is er met name op gericht de werkmogelijkheden onder de aandacht te brengen bij hoger opgeleide jongeren en de bekendheid van de sector onder deze groep te vergroten. Door middel van een reclamespotje en advertenties in kranten en bladen probeert men meer aandacht te krijgen voor de sector. Ook is een website opgezet waarop interessante bedrijven binnen de sector en alle openstaande vacatures te zien zijn.

Alle in dit hoofdstuk genoemde campagnes zijn voornamelijk gericht op het vergroten van de bekendheid van de sector. Hiermee verwacht men dat het imago van de tuinbouwsector als werkgever verbeterd wordt voor de doelgroepen binnen de campagnes. In hoeverre de verwachtingen betreffende de invloed van de interne en externe context van de tuinbouwsector op de bedrijfsvoering rondom aantrekkelijk werkgeverschap kloppen, zal duidelijk worden in het resultatenhoofdstuk en in de conclusie en discussie van dit onderzoek.

## 5. RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van het huidige onderzoek gepresenteerd. Allereerst zal in paragraaf 5.1 uiteengezet worden hoe de behoefte van tuinbouwbedrijven met betrekking tot hoog opgeleid personeel eruit ziet. Hebben werkgevers überhaupt behoefte aan hoger opgeleiden en zo ja, kunnen zij deze mensen vinden? In paragraaf 5.2 wordt een algemeen beeld van het imago van de tuinbouwsector gegeven vanuit de blik van de respondenten en wordt gekeken of het imago van de sector een rol speelt bij het vervullen van de behoeftevraag naar hoger opgeleiden. Tevens wordt uiteengezet wat werkgevers denken dat de oorzaken zijn van het imago. Zoals in eerdere hoofdstukken uiteengezet, is het imago van een bedrijf sterk gelieerd aan aantrekkelijk werkgeverschap. In paragraaf 5.3 worden de kenmerken van aantrekkelijk werkgeverschap, welke volgens de respondenten belangrijk zijn voor het zijn van een aantrekkelijke werkgever voor hoger opgeleiden, beschreven. In paragraaf 5.4 worden mogelijkheden en belemmeringen weergegeven om aantrekkelijk werkgeverschap (verder) te ontwikkelen. Tot slot wordt in paragraaf 5.5 een antwoord gegeven op de vraag of aantrekkelijk werkgeverschap volgens de respondenten een antwoord kan bieden op het slechte imago van de sector als werkgever en daarmee op het aantrekken van hoger opgeleide werknemers.

Voordat de resultaten gepresenteerd worden is het belangrijk om een schets te geven van de deelnemende bedrijven, aangezien uit de resultaten zal blijken dat dit belangrijk is voor het uitzetten van de data. Bij de groep primaire productiebedrijven is te zien dat er een grote groep uitzendkrachten werkzaam is op het bedrijf die zich voornamelijk bezighoudt met de productie. Daarnaast zijn een aantal leidinggevenden die de groep uitzendkrachten aanstuurt en de directie aanwezig. Ook zijn er stafmedewerkers werkzaam die zich bezighouden met personeel & organisatie en administratie en zijn er medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de teelt, de in- en verkoop, de logistieke planning, de financiën, de marketing en de technische ondersteuning. De verhouding hoger opgeleiden functies en lager opgeleiden functies is bij deze bedrijven over het algemeen scheef verdeeld. Het aantal lager opgeleiden functies is namelijk veel groter dan het aantal hoger opgeleiden functies. De groep uitzendkrachten is de grootste groep medewerkers en vervult de functies met een laag opleidingsniveau. De overige functies zijn mbo niveau en hoger. Bij de acht bedrijven die zich bezighouden met uitgangsmaterialen (en soms ook productie) is te zien dat het aantal hoger opgeleiden functies een aanzienlijk stuk groter is dan bij de primaire productiebedrijven. Naast de functies die bij de primaire productiebedrijven aanwezig zijn, is deze groep bedrijven ook bezig met research and development. Tot slot worden bij de derde groep, toeleveranciers en distributiebedrijven, ondersteunende producten en diensten geleverd. Bij de tweede en derde groep bedrijven zijn in vergelijking met de primaire productiebedrijven veel hoger opgeleiden in dienst. Dit heeft te maken met de soort werkzaamheden en de moeilijkheidsgraad van de werkzaamheden. De tweede en derde groep samen worden in het vervolg van dit hoofdstuk 'niet-primaire productiebedrijven' genoemd.

### 5.1 Behoefttevraag van de ondernemers met betrekking tot hoger opgeleiden

In deze scriptie staat het aantrekken van hoger opgeleiden in de tuinbouwsector centraal. Zoals in hoofdstuk één is gebleken, is uit verschillende onderzoeken naar voren gekomen dat de behoeftevraag van de ondernemers naar hoger opgeleiden groter is en groter zal worden dan het aanbod van deze hoger opgeleiden nu en in de toekomst. Dit betreft verschillende vakgebieden (zie hoofdstuk 1.1.4). Uit de interviews komt inderdaad naar voren dat de behoefte van ondernemers naar hoger opgeleiden toeneemt. De toename van de behoefte aan hoger opgeleiden binnen de primaire productiebedrijven wordt vooral toegeschreven aan het groter worden van de bedrijven. Zo vertellen twee respondenten:

*"Er komen er steeds meer, en er is ook steeds meer, behoefte aan hoger opgeleid personeel. Of het nou op het gebied van HRM is of verkoop of ... de telers krijgen steeds grotere bedrijven en die hebben dus ook behoefte aan een sterk middenkader en dat wordt toch gevestigd of gerealiseerd door goed opgeleid personeel."* (respondent 4, primaire productie)

*"De bedrijven worden steeds groter en ook bij grote bedrijven op jouw werkvlak en ja, er is meer behoefte aan hoger geschoold personeel."* (respondent 6, primaire productie)

Binnen de niet-primaire productiebedrijven wordt vooral gesproken over het complexer worden van werkzaamheden dat ervoor zorgt dat bedrijven een toenemende behoefte hebben aan hoger opgeleid personeel. Zoals onderstaand citaat weergeeft, hebben veel bedrijven voor een lange tijd kunnen werken met ‘boerenslimheid’, echter door het complexer worden van de taken en het willen borgen van de werkzaamheden binnen het bedrijf is dit niet meer mogelijk en wordt het aannemen van hoger opgeleid personeel steeds belangrijker:

*"Dus eigenlijk zie je op verschillende vlakken dat je zwaardere mensen in wilt zetten want die kennis die miste je gewoon. We hebben het heel lang met boerenslimheid kunnen doen en dat gaat gewoon niet meer. We willen steeds meer dingen borgen."* (respondent 11, niet-primaire productie)

De respondenten maken bij de behoeftevraag een onderscheid tussen groene medewerkers en niet groene medewerkers. Groene medewerkers zijn mensen met een groene opleiding, veelal gericht op de tuinbouw. Niet groene medewerkers zijn mensen die een opleiding buiten de tuinbouw gevolgd hebben en dus niet altijd beschikken over een basiskennis van de tuinbouw. Over het algemeen zijn de respondenten het erover eens dat nieuwe medewerkers niet per definitie een groene achtergrond nodig hebben, tenzij de functie dit vraagt.

*"En de focus op de groene opleidingen, dat is gewoon gezwets. Het is onzin. Ik zeg ook van joh, dat maakt helemaal niet uit. Het gaat om motivatie en wilskracht en of je het naar je zin hebt, er plezier in hebt ... dat is veel belangrijker."* (respondent 10, primaire productie)

*"En eigenlijk was onze conclusie dat ook voor ons in hele grote mate ... dat we hele generieke mensen zoeken en niet zozeer mensen met een tuinbouwopleiding ofzo. En soms is de focus heel erg vanuit de sector op mensen met een tuinbouwopleiding. Maar dat is natuurlijk, ja ... het gaat heel erg om functies met finance, HRM, logistieke processen of ICT."* (respondent 5, niet-primaire productie)

Toch zijn drie primaire productiebedrijven niet zo stellig in het feit dat zij generieke, niet groene medewerkers zoeken. Deze productiebedrijven geven namelijk aan dat zij juist wel behoefte hebben aan mensen met een groene achtergrond, omdat in bepaalde functies kennis van het product en het proces noodzakelijk is. Er wordt daarbij ook aangegeven dat het aantal algemene functies waarbij deze groene achtergrond niet noodzakelijk is, heel beperkt is. Het is de vraag in hoeverre het voor hen dan nog interessant is om te focussen op mensen zonder groene achtergrond:

*"Kijk in algemene functies zoals P&O en financiën is het niet strikt noodzakelijk dat iemand een groene achtergrond heeft, maar dat zijn natuurlijk niet heel veel functies in zo'n organisatie. Dat zijn maar, als je hier in deze organisatie ook kijkt naar algemene functies, dan heb je het over een functie of tien waar geen groene achtergrond bij vereist is."* (respondent 9, primaire productie)

De behoeftevraag van de respondenten heeft enkele overeenkomsten. Zo wordt gesproken over een toename aan de **behoefte naar hoger opgeleiden op functies binnen de directie, het management en de overige leidinggevende functies**. Dit blijkt uit het citaat hieronder.

*"En je ziet ook dat als bedrijven gaan groeien en je hebt een middenkader nodig dat je daar met een mbo'er nog wel een eind komt, maar als je dan naar MT functies gaat, dan wordt het lastig. En ook hier in de groei die we hebben meegemaakt, zijn die mensen afgevallen uit het MT en zijn ze in het middenkader blijven hangen. Op MT niveau hebben we minimaal hbo of wetenschappelijke onderwijs nodig."* (respondent 15, niet-primaire productie)

Ook in de primaire productiebedrijven speelt deze ontwikkeling, maar (in tegenstelling tot de respondent uit het citaat hierboven) hierbij ligt de focus van hoger opgeleiden ook op het **middenkader**:



*“Kijk ik durf wel te zeggen dat als je allemaal algemene dingen doet, dan moet je wel een bepaalde basiskennis hebben. En in de toekomst wordt dat ook wel groter. Het middenkader en hoger kader wordt wel echt hbo.”* (respondent 12, primaire productie)

Daarnaast is er sprake van een sterke behoefte aan **technisch geschoolde mensen**, zowel op het gebied van de teelt (zie onderstaand citaat van respondent 11) als voor algemene technische functies (zoals onderstaande citaten van respondent 16 en 8 laten zien). Ook op **het logistieke vlak, in de planning en in algemene ondersteunende functies** (zie tevens de citaten van respondent 11 en 16 in onderstaande tekst) is een toenemende behoefte aan hoger opgeleid personeel.

Interviewer: *“Zie je het aantal hbo+ functies ook toenemen?”*

*“Ja, enerzijds waarom we dat zien is dat je met de export te maken hebt, dat is best wel complex. En we importeren op het moment heel veel. Eén derde van onze import komt uit Azië, dus vooral die export documenten en regels enzo vraagt kennis.. en op teeltgebied vragen we gewoon steeds ... we hebben mensen nodig op teeltgebied die ook wel echt de theoretische kennis hebben en wij zijn allemaal praktijkmensen. [...] En de planning, dat wordt natuurlijk steeds complexer en dat vraagt ook slimme mensen. En de financieel directeur is natuurlijk ook van hbo niveau.”* (respondent 11, niet-primaire productie)

*“Het niveau van mensen die je nodig hebt op ondersteunende functies, maar ook in het bedrijf op high tech functies en met logistieke organisaties daar worden de eisen wel steeds hoger aan de capaciteiten van mensen en wordt het belangrijker dat mensen gewoon goed kunnen opereren met dat soort zaken.”* (respondent 16, niet-primaire productie)

*“Technische mensen zijn heel lastig te vinden.”* (respondent 8, niet-primaire productie)

## 5.2 Het imago van de tuinbouwsector

Het imago van de tuinbouwsector heeft, zo blijkt uit hoofdstuk één, invloed op het aantrekken van hoger opgeleid personeel. In deze paragraaf zal blijken of de respondenten deze aanname bevestigen. Er zijn een aantal kenmerken van het imago van de tuinbouwsector die door de respondenten worden benoemd. Zo brengen de respondenten naar voren dat het imago gekenmerkt wordt door zwaar en vies werk. Daarnaast wordt de tuinbouw geassocieerd met hard werken, veel uren maken, slecht betaald worden, het niet zo nauw nemen met de regels en veel illegalen en Polen. Ook komt naar voren dat de sector als niet sexy, oninteressant en traditioneel bevonden wordt. De nadruk van het beeld dat mensen volgens werkgevers hebben van de tuinbouw ligt op productiewerk en laaggeschoold werk en dus weinig op analytisch hoogstaand werk (wat wel degelijk aanwezig is). Een mooi voorbeeld van één van de respondenten hierbij is:

*“Dit is echt een legendarisch verhaal ... ik heb ooit iemand aan de lijn gehad en die wilde mij iets verkopen of iets leveren en die moest mijn naam hebben, dus ik geef haar mijn naam en zij zegt tegen mij: ‘U heeft zeker geen titel?’, dus ik vraag haar waarom niet? En dan antwoordt ze: ‘Ja omdat u in de tuinbouw werkt’.”* (respondent 17, primaire productie)

De respondenten erkennen allemaal dat dit imago met name buiten de sector heerst. In het Westland, waar het grootste glastuinbouwgebied van Nederland gevestigd is, is dit beeld over het algemeen beter. Zo zegt één van de respondenten:

*“Toen ik zelf in de tuinbouw ging werken had ik ook zo’n beeld bij de sector, maar nu ik er werk merk ik dat het juist heel high tech is en dat er juist veel functies zijn voor hbo en wo niveau. Dit is in het Westland wel bekend, maar erbuiten een stuk minder.”* (respondent 1, niet-primaire productie)

Aangezien hoger opgeleiden de sector volgens de respondenten zien op de manier zoals hierboven geschetst, is de sector voor hen onaantrekkelijk om in te werken. Er zijn voor hoger opgeleiden immers geen interessante werkmogelijkheden, toch?

### 5.2.1 De invloed van het imago op het vinden van hoger opgeleiden

De respondenten geven allemaal aan dat het imago van de tuinbouwsector als werkgever inderdaad een belemmering vormt bij het kunnen vinden van hoogopgeleid personeel. Eén van de respondenten brengt naar voren dat met name het vinden van technisch geschoolde mensen in het verleden een probleem vormde vanwege het negatieve imago:

*“Wij hebben hier ook heel veel moeite gehad om technische medewerkers te werven omdat die toch een beeld hebben van dan sta ik in zo’n kas en dan moet ik iets doen met een lampje ... maar het is natuurlijk zoveel meer dan dat. Dus dat is aan ons om dat weer goed te vertalen naar de arbeidsmarkt.”* (respondent 8, niet-primaire productie)

Waarom deze respondent over het verleden spreekt bij het niet kunnen vervullen van vacatures, wordt verderop in deze paragraaf duidelijk. Daarnaast geeft een aantal respondenten van niet-primaire productiebedrijven aan dat een negatief imago effect heeft op het vervullen van vacatures. Eén van deze respondenten die zich niet primair bezighoudt met productie (een veredelingsbedrijf binnen de tuinbouw) vertelt dit als volgt:

*“Ja indirect wel. Qua markt is dit bedrijf voor de tuinbouw een hele bekende speler, maar op de arbeidsmarkt zijn wij veel minder bekend. Daar hebben we wel mee te maken, in zijn algemeenheid. Voor het vervullen van de vacatures heeft het wel invloed. Als je je echt gaat profileren met de tuinbouw, dan heeft dat wel zijn weerslag, zo van: ‘oh dat is tuinbouw, misschien niet zo interessant’.”* (respondent 1, niet-primaire productie)

Het negatieve imago van de tuinbouwsector zorgt er volgens de respondenten dus inderdaad voor dat hoger opgeleiden de sector niet zien als aantrekkelijk om in te werken. Eén van de respondenten brengt naar voren dat met name het toptalent niet kiest voor een carrière in de tuinbouw vanwege het negatieve werkgeversimago:

*“Je merkt wel dat echt toptalent denkt van ‘hmm, dan ga ik toch liever bij Unilever of bij Heineken werken’. Dus dat is wel een lastige. Ja, dan ben je toch niet eerste keus. Terwijl als je kijkt naar ... het [de respondent spreekt hier over het eigen bedrijf] is een groot bedrijf, één van de vijf grootste bedrijven in Nederland, dus dan zou je dat eigenlijk wel willen natuurlijk. We hebben het voor ons bedrijf wel nodig. Dus we hebben er wel last van.”* (respondent 5, niet-primaire productie)

Volgens meerdere respondenten zorgt het negatieve werkgeversimago ervoor dat er weinig aanwas van hoger opgeleiden van buiten de sector plaatsvindt. Men ‘vist allemaal in dezelfde vijver’ wat betekent dat aanwas voornamelijk afkomstig is van mensen die al in de sector werkzaam zijn:

*“Nou je ziet wel dat we heel veel in dezelfde vijver zitten te vissen. Dus op de een of andere manier, aanwas van buitenaf, dat is niet vanzelfsprekend. Dus zet een vacature neer en er komen honderd mensen op af die allemaal bij een ander handelsbedrijf vandaan komen, dus er wordt heel veel ... in dat vijvertje gaan de vissen allemaal kanten op, maar het vijvertje wordt niet gauw groter en dat is best wel raar. Dus dat eh.. je moet er best wel je best voor doen om dus van buiten de sector mensen binnen te trekken.”* (respondent 15, niet-primaire productie)

Op dit moment geeft de toenemende behoefte aan hoger opgeleid personeel en het negatieve werkgeversimago volgens de respondenten echter geen problemen voor het vervullen van de vacatures vanwege de ruime arbeidsmarkt in Nederland. De respondenten beseffen echter wel dat als de arbeidsmarkt krappere wordt, dit mogelijk wel tot problemen kan leiden. De gevolgen die het negatieve imago van de tuinbouwsector met zich meebrengen zijn groot maar nog niet altijd even goed voelbaar: *“we hebben geen probleem maar we krijgen een probleem”* (respondent 16, niet-primaire productie). Hiermee wordt bedoeld dat het negatieve imago er op den duur voor zal zorgen dat er een tekort aan hoogopgeleid personeel is. Op dit moment is de arbeidsmarkt zo ruim, dat de meeste bedrijven gemakkelijk aan nieuw hoogopgeleid personeel kunnen komen, echter, zoals de

verwachtingen doen geloven, zal het aanbod medewerkers in de toekomst afnemen door vergrijzing, ontgroening en betere economische tijden. Daarom is het belangrijk dat het negatieve imago positiever wordt:

*“Kijk dat imago moet veranderen, want tot op heden hebben wij geen problemen met het aannemen van mensen maar ja ... de arbeidsmarkt wordt steeds krappere en zeker in de toekomst dus je moet wel een positief imago zien te krijgen.”* (respondent 9, primaire productie)

*“Over vijf of tien jaar denk ik dat we geen veertig reacties meer krijgen. Als we dan als tuinbouw niet een eerlijke keus van de vier sectoren zijn maar gewoon maar een beetje erbij hangen. Dan komt of het ondereind van de arbeidsmarkt alleen naar ons toe of er komt helemaal niemand meer en dat is ook geen ideale situatie. En dan heb je juist jongeren nodig die ervoor gaan, innovatief en creatief zijn. En die krenten uit de pap die je wilt hebben, komen niet als je slecht te boek staat. Er komt er één op de honderd en niet die twintig die je nodig hebt.”* (respondent 16, niet-primaire productie)

## 5.2.2 Oorzaken van het negatieve imago van de sector

Er worden door de respondenten verschillende oorzaken voor het negatieve imago van de tuinbouwsector als werkgever gegeven. Enerzijds geeft men aan dat mensen buiten de tuinbouwsector bekend zijn met de sector zoals zij vroeger was en daarmee onbekend zijn met alle werkmogelijkheden nu, er wordt gesproken over een stukje onwetendheid. Hiermee stellen de respondenten dat het beeld dat mensen hebben van de sector onterecht is. Anderzijds geven de respondenten aan dat het imago van de sector door een groot aantal bedrijven in stand gehouden wordt, vanuit een strategie gericht op kostenreductie en een traditionele manier van werken. Hiermee stellen de respondenten dat het beeld dat mensen hebben van de sector deels juist nog wel klopt. Hieronder worden de oorzaken van het negatieve imago nader uiteengezet.

### 5.2.2.1 Onwetendheid van mensen buiten de sector

Eén van de belangrijkste oorzaken die door de respondenten aan het negatieve imago van de tuinbouwsector wordt toegeschreven is de onbekendheid, of beter gezegd onwetendheid, van mensen buiten de sector met het werken in de tuinbouwsector. Daarmee wordt niet bedoeld dat mensen de sector niet kennen, maar wordt gezegd dat mensen bekend zijn met werken in de sector zoals zij vroeger was. Vroeger was de tuinbouw inderdaad zoals het imago doet zeggen (gericht op het zware en vieze werk, het hard werken, de lange werkdagen en het niet sexy, oninteressant en traditioneel zijn), echter er zijn de laatste jaren zoveel veranderingen doorgevoerd in de sector dat bij de bedrijven die in deze studie centraal staan (nagenoeg) niets van dat imago meer overeen is gebleven.

*“Onbekend maakt onbemind. Mensen weten niet wat er in de tuinbouw allemaal speelt en krijgen maar flarden mee van hoe innovatief en hoe mooi de sector is. Ik vind dat altijd heel jammer.”* (respondent 3, niet-primaire productie)

*“Het imago van de land- en tuinbouw wordt vaak beïnvloed door oude denkbepelden en toch ook wel gekoppeld aan lager opgeleiden jobs, trekkers, grond verzetten, water, modder aan je laarzen. En eh.. men vergeet eigenlijk en ziet ook niet die hele grote groep mensen die heel duidelijk in de tuinbouw de klimaatregelingen aansturen van meerdere units of het hele proces van oogsten verpakken en naar de klant brengen en de hele logistiek daarvan in de gaten houden en mensen die in de bedrijfsleiding zitten ... dat zijn allemaal hoogwaardige jobs die een heleboel mensen helemaal niet verwachten in de tuinbouw.”* (respondent 19, niet-primaire productie)

Deze onwetendheid van mensen buiten de sector met de tuinbouwsector als werkgever heeft volgens de respondenten, zoals paragraaf 5.2.1 laat zien, zijn weerslag op het aantrekken van hoger opgeleid personeel. Aangezien hoger opgeleiden de sector niet zien als een interessante sector om in te werken, en ze niet bekend zijn met alle werkmogelijkheden die zij te bieden heeft, heeft het imago volgens de respondenten inderdaad zijn weerslag op het aanbod hoger opgeleide medewerkers.

### 5.2.2.2 De strategie van bedrijven en focus op de kostprijs

Het imago wordt echter niet alleen veroorzaakt door onwetendheid van mensen met de sector. Het imago bevat namelijk voor een groot deel ook nog een stuk waarheid. De strategie van veel bedrijven heeft invloed op het negatieve imago (gericht op lage lonen, het niet zo nauw nemen van de regels en de illegaliteit en de Polen) dat mensen buiten de sector hebben van de tuinbouw. Veel bedrijven die buiten de respondentengroep vallen, hebben volgens de respondenten een strategie die volledig gericht is op kostenreductie. Daarmee laten zij geen ruimte open voor het investeren in het menselijk kapitaal. Dit heeft grote gevolgen voor de tuinbouwsector, die mede ten grondslag liggen aan het negatieve imago:

*“Aan alle kanten gaat het alleen nog maar om kostprijs, je ziet het overal, alles wordt gemeten en is kostprijs gedreven. En wat je dan ziet, dan krijg je weer een averechts effect, is dat mensen sneller moeten gaan werken want daar worden ze op afgerekend en daar krijgen ze bonussen voor, en dan gaat de werkkwaliteit achteruit.”* (respondent 13, niet-primaire productie)

Je kunt de sector zodoende onderverdelen in grote innovatieve productiebedrijven die belang hechten aan aantrekkelijk werkgeverschap, dit zijn de bedrijven die in deze studie centraal staan, en de kleinere bedrijven die *“maar net hun hoofd boven water kunnen houden en die, om te kunnen overleven, dingen doen die eigenlijk niet geoorloofd zijn. Ze rommelen met cao, lonen, arbeidsomstandigheden en dat soort zaken. Dat wordt natuurlijk altijd heel erg uitgemeten in de pers en die goede bedrijven komen nooit in het nieuws. Dit heeft een waanzinnig negatief gevolg op het imago”* (respondent 9, primaire productie) Hiermee wordt de bevinding van Productschap Tuinbouw (zie hoofdstuk 4.1.2), dat de grote bedrijven meer belang hechten aan aantrekkelijk werkgeverschap dan de kleine bedrijven, door de respondenten bevestigd.

### 5.2.2.3 Traditionele manier van werken en professionalisering

Professionalisering is daarnaast ook een belangrijk thema in de tuinbouwsector dat gerelateerd wordt aan het imago van de sector. De bedrijven die in deze studie centraal staan zijn bezig met een professionaliseringsslag, of hebben die al in grote lijnen doorgevoerd. Er zijn echter nog veel bedrijven, zo stellen de respondenten, die hier niet mee bezig zijn. De bedrijven die niet bezig zijn met een professionaliseringsslag blijven volgens de respondenten hangen in een traditionele manier van werken die gekenmerkt wordt door:

*“Familiebedrijven, tradities, intern gericht zijn, zelf alles willen doen, niks loslaten. Het is aan de ene kant ook wel een stuk kracht maar in de moderne tijd wordt dat eerder gezien als een valkuil dan als kracht. Want die bedrijven, dat ontwikkelt zich zo snel. Nou, al kijk je naar internationalisering of alle wereldproblemen of al kijk je naar de keten wat er allemaal gebeurt, en afzet en consumentengedrag ... flexibiliteit, energie, personeelsbeleid, organisatie. [...] En daar worstelen best heel veel bedrijven mee en op zich geeft dat niet want als je ermee worstelt dan herken je het en kan je ermee aan de gang en die moeten zich minder zorgen maken dan de bedrijven die zeggen van joh het gaat allemaal goed, van we gaan op dezelfde voet verder want dat is altijd goed gegaan...”* (respondent 10, primaire productie)

Een traditionele manier van werken bij deze bedrijven bepaalt voor een belangrijk deel mede het negatieve imago van de sector, *“want het imago wordt gemeten door de zwakste schakel”* (respondent 10, primaire productie).

### 5.2.2.4 Scholieren in de tuinbouwsector

Naast de onwetendheid, de strategie gericht op kostenreductie en de traditionele manier van werken van veel bedrijven, wordt nog een belangrijke oorzaak gegeven voor het negatieve imago van de tuinbouwsector. Veel scholieren die in de regio van de sector wonen, werken op zaterdagen en in de vakanties bij een tuinbouwbedrijf. Vaak houden deze scholieren zich bezig met laaggeschoold productiewerk, ze worden betaald per hoeveelheid productie en zien niet meer dan alleen dit werk *“waarbij je pijn in je rug krijgt en vieze handen”* (respondent 2, niet-primaire productie). Volgens de

respondenten wordt daarmee bij scholieren veel kapot gemaakt, aangezien zij weinig tot niets meekrijgen van de werkmogelijkheden voor hoger opgeleiden.

### 5.3 Aantrekkelijk werkgeverschap

Het creëren van aantrekkelijk werkgeverschap is een manier om het imago van de sector te verbeteren en hoger opgeleiden aan te trekken. Op de vraag ‘wat is volgens jou aantrekkelijk werkgeverschap?’ worden verschillende antwoorden gegeven:

*“Kijken naar de talenten van je medewerkers en kijken waar ze goed in zijn en dat je ontwikkeling faciliteert, maar dat dat wel moet stroken met de strategie van het bedrijf.”* (respondent 1, niet-primaire productie)

*“Dan ben je een goed werkgever: als een medewerker optimaal kan presteren en het naar zijn zin heeft en zichzelf kan ontplooien, zelfverzekerd wordt als hij kansen krijgt, kan groeien ... en zo draag je een steentje bij aan de wereld.”* (respondent 2, niet-primaire productie)

*“Aantrekkelijk werkgeverschap, wat mij betreft, betekent weten wie je voor je hebt en hem of haar benaderen op de manier waarop hij of zij optimaal presteert.”* (respondent 17, primaire productie)

*“Als je zegt van wat is volgens ons aantrekkelijk werkgeverschap, dan is dat toch wel het complete plaatje van wat heb je een werknemer te bieden.”* (respondent 3, niet-primaire productie)

De focus op aantrekkelijk werkgeverschap ligt bij veel respondenten op zittende medewerkers. Dit blijkt uit de definities die de respondenten geven voor aantrekkelijk werkgeverschap en uit de manier waarop de respondenten de definities onderbouwen met voorbeelden vanuit de praktijk (zie paragraaf 5.3.1). Over het algemeen zijn de respondenten daarom niet of weinig bezig met het tegemoetkomen aan wensen en behoeften van potentiële hoogopgeleide werknemers. Indirect, door in te spelen op de wensen en behoefte van hoogopgeleide zittende medewerkers, spelen de bedrijven echter wel in op aantrekkelijk werkgeverschap voor potentiële hoger opgeleiden. In de discussie van dit onderzoek wordt hier dieper op ingegaan. In paragraaf 5.3.1 en 5.3.2 wordt duidelijk welke kenmerken van aantrekkelijk werkgeverschap voor hoger opgeleiden volgens werkgevers in de tuinbouwsector belangrijk zijn en op welke manieren zij uitdrukking geven aan deze kenmerken bij hun zittende medewerkers. Daarnaast wordt in paragraaf 5.3.3 uiteengezet hoe deze kenmerken naar buiten toe gecommuniceerd worden.

#### 5.3.1 De aantrekkelijkheid van tuinbouwbedrijven volgens werkgevers

Aantrekkelijk werkgeverschap voor hoger opgeleiden heeft volgens de respondenten voornamelijk te maken met het bieden van ontwikkelings- en scholingsmogelijkheden, het geven van vrijheid, verantwoordelijkheid en uitdaging, het scheppen van duidelijke verwachtingen, het creëren van een goede werkomgeving en werksfeer en het geven van een bij de functie passend salaris.

##### 5.3.1.1 Ontwikkelings- en scholingsmogelijkheden

Ontwikkelings- en scholingsmogelijkheden worden gezien als belangrijkste onderdeel van aantrekkelijk werkgeverschap voor hoger opgeleiden:

*“Nou ik weet dat de huidige groep hoogopgeleide medewerkers toch geënt is op opleiding en ontwikkeling, dus dat is een belangrijk iets.”* (respondent 8, niet-primaire productie)

*“En je ziet ook door een aantrekkelijke werkgever te zijn en je medewerkers opleidingsmogelijkheden en ontwikkelingsmogelijkheden te bieden dat je aantrekkelijk blijft als bedrijf.”* (respondent 3, niet-primaire productie)

Uit de interviews komt naar voren dat de respondenten bezig zijn met het bieden van scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden kenmerkt zich vooral door

het geven van vrijheid, verantwoordelijkheid en uitdaging waarbinnen een medewerker zichzelf kan ontwikkelen en ontplooien:

*“Dan is een aantrekkelijk werkgever meer iemand die verantwoording durft af te staan en vooral ook kaders schept en binnen die kaders ruimte geeft voor ontwikkeling.”* (respondent 17, primaire productie)

*“Verder wat een goede werkgever denk ik kenmerkt, is de mogelijkheid voor zelfontwikkeling. Iemand komt binnen, krijgt een uitdagende job. In je job ontwikkel je jezelf en dat gaat heel gemakkelijk want dat helpt motiverend. Daarnaast natuurlijk heel gericht trainingen en opleidingen bieden om de theoretische bagage van mensen te versterken en ze breder inzetbaar te maken voor het eigen bedrijf en eventueel elders.”* (respondent 19, niet-primaire productie)

De ontwikkelingsmogelijkheden worden, zoals bovenstaand citaat doet blijken, ondersteund door het bieden van scholing. Het verschilt sterk per bedrijf of de scholing puur gericht is op de functie en in het belang staat van het bedrijf of op algemene of persoonlijke ontwikkeling en daarmee dus ook in het belang staat van het individu. Een patroon dat duidelijk naar voren komt is dat bij de primaire productiebedrijven de scholingsmogelijkheden met name functie gerelateerd zijn. De respondenten van deze bedrijven zien in dat het belangrijk is voor hoger opgeleiden om scholingsmogelijkheden te krijgen, echter zij bieden dit in beperkte mate aan. Volgens één van de respondenten heeft het beperkte aanbod aan scholingsmogelijkheden als mogelijke oorzaak dat de kloof tussen productiemedewerkers en kantoormedewerkers of middenkader (de hoger opgeleiden functies) heel groot is. Productiemedewerkers (in onderstaand citaat verwoord als ‘mensen die op de vloer werken’) hechten volgens deze respondent veel minder belang aan ontwikkeling:

*“Er zijn mensen die op de vloer werken van ‘s morgens vroeg tot ‘s middags of ‘s avonds laat en daarna nog, met kerst, het maakt allemaal niet uit ... werken, werken, werken ... die mentaliteit heb ik nodig en daar verdienen we ons geld mee. Maar ik kan de mensen niet vinden dat ze én die mentaliteit hebben én de insteek om te zeggen oké ik wil naar een hbo opleiding, of ik wil een middelmanagement opleiding doen of ik wil naar een training over situationeel leiderschap of wat dan ook. En de mensen die dat wel willen die zijn daar eigenlijk min of meer de dupe van omdat we daar eigenlijk bijna geen pijlen op richten.”* (respondent 17, primaire productie)

Ook andere respondenten van primaire productiebedrijven bevestigen dit citaat: *“Dat zal je altijd binnen tuinbouw hebben dat je natuurlijk een aantal hoger opgeleiden nodig hebt ... we houden natuurlijk functioneringsgesprekken en dat soort zaken en dan vragen we altijd naar opleidingen, want je wilt de mensen toch altijd blijven ontwikkelen. Maar dan merken we gewoon dat sommige mensen van het lage niveau dat helemaal niet hoeven. Ehm.. dat zijn denk ik zaken van ... nou goed dat is afhankelijk per persoon en functie. Sommige functies moet je constant door blijven ontwikkelen. En die bieden we wel ... maar om iets extra's te bieden...”* (respondent 6, primaire productie)

De respondenten geven aan dat, door het feit dat er veel medewerkers (voornamelijk van laag opleidingsniveau) zijn die geen belang hechten aan scholing en ontwikkeling, de nadruk op scholing en ontwikkeling binnen het bedrijf ook voor hoger opgeleiden in mindere mate aanwezig is. Medewerkers worden over het algemeen geacht zelf aan te geven als ze een opleiding willen volgen waarna wordt gekeken of de opleiding ook relevant is voor de functie en voor het bedrijf. Voor algemene of persoonlijke ontwikkeling is bij de werkgevers van de primaire productiebedrijven over het algemeen dus in mindere mate belangstelling:

*“Maar in opleiding en dan echt rondom het verder brengen van mensen daarin merk ik wel dat het beperkt is en daar adverteren we dan ook niet mee dat je bij ons als aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarde opleiden hebt, nee.”* (respondent 17, primaire productie)

Bij de niet-primaire productiebedrijven ligt de focus, naast functie gerelateerd leren, ook op algemene of persoonlijke ontwikkeling:

*“We laten ook mensen allerlei congressen bezoeken, ook opleidingen en vakbladen. Maar ook op gebied van persoonlijke ontwikkeling, daar zijn allerlei trainingen over.”* (respondent 2, niet-primaire productie)

Bij deze bedrijven zijn programma's zoals competentie management, management development en een planningscyclus of performance management systeem (waarin opleidingen aangeboden worden naar aanleiding van het functioneren van medewerkers en het wel of niet behalen van vooraf gestelde doelstellingen) aanwezig of in ontwikkeling. Een andere ontwikkeling die gaande is, is het opzetten van traineeships bij een aantal niet-primaire productiebedrijven waarmee interessante functies voor hoger opgeleiden gecreëerd worden.

### **5.3.1.2 Baankenmerken**

Naast het bieden van ontwikkelings- en scholingsmogelijkheden wordt ook het geven van vrijheid, verantwoordelijkheid en uitdaging in een baan gezien als belangrijk kenmerk van aantrekkelijk werkgeverschap voor hoger opgeleiden:

*“Ik denk dat je mensen van hbo of hoger, als ze het werk eenmaal goed kennen, ook wel los moet laten.”* (respondent 4, primaire productie)

*“Ook bepaalde verantwoordelijkheden krijgen waardoor hoger opgeleiden het gevoel krijgen onmisbaar te zijn en dat ze wel degelijk inspraak hebben op het reilen en zeilen binnen het bedrijf.”* (respondent 6, primaire productie)

Uit de interviews blijkt dat het werk voor hbo functies en hoger over het algemeen getypeerd wordt door uitdaging, ondernemerschap, zelfstandigheid/ autonomie, samenwerking, vrijheid, inhoudelijk, afwisseling en innovatie:

*“De hbo-wo functies zijn juist voor technische mensen heel uitdagend en innovatief. En de uitdaging zit hem in de projecten die mensen doen en er is veel vrijheid en zelfstandigheid. Ik denk voor hbo-wo is het hier wel een interessante omgeving.”* (respondent 1, niet-primaire productie)

Daarnaast wordt aangegeven dat een aantal functies internationaal georiënteerd is, waardoor reizen ook kenmerkend kan zijn voor deze functies, en dat mensen met hun werk een bijdrage leveren aan de samenleving door het aanpakken van wereldvoedselproblemen en de nadruk op duurzaamheid. Hiermee proberen de respondenten functies aantrekkelijk te maken voor hoger opgeleiden:

*“Ik heb wel eens een onderzoek bij hoger opgeleide studenten gedaan over wat zij interessant vinden. De nieuwe generatie student hecht bijvoorbeeld heel erg aan duurzaamheid. En dat is ook één van de dingen waar ons bedrijf zich mee profileert.”* (respondent 1, niet-primaire productie)

### **5.3.1.3 Het scheppen van duidelijke verwachtingen en openheid**

De respondenten zijn van mening dat het voor hoger opgeleiden belangrijk is dat er duidelijke verwachtingen worden geschapen ten aanzien van de functie maar ook ten aanzien van de koers die het bedrijf vaart. Op de vraag wat aantrekkelijk werkgeverschap voor hoger opgeleiden is, wordt dan ook vaak iets gezegd in de richting van:

*“Eh.. aantrekkelijk werkgeverschap.. nou door de mensen geborgenheid te bieden, ze mee te nemen in het hele verhaal en duidelijk te stellen waar het bedrijf voor staat.”* (respondent 7, primaire productie)

Over hoe dat in de praktijk in zijn werk gaat, vertellen nagenoeg alle respondenten dat er een hele directe manier van communiceren gebruikt wordt. Deze directe manier van communiceren maakt het voor de respondenten mogelijk om eerlijk en open te zijn en medewerkers op te hoogte te houden van ontwikkelingen binnen het bedrijf. Dit laatste gebeurt dan ook veel. De respondenten brengen naar voren dat de sfeer binnen het bedrijf sterk gelieerd kan worden aan een familiebedrijf, ook al is het bedrijf zelf geen familiebedrijf.

*“Bijvoorbeeld medewerkers die hier in dienst komen krijgen een lunch met de directie. De directie wil jou leren kennen als medewerker.”* (respondent 2, niet-primaire productie)

Deze sfeer maakt dat leidinggevenden op een persoonlijke manier omgaan met zittende medewerkers en dat iedereen goed op de hoogte is van alle ontwikkelingen binnen en buiten het bedrijf. Volgens de respondenten, van zowel de primaire als niet-primaire productiebedrijven, is er weinig hiërarchie in het bedrijf. Deze weinige hiërarchie wordt gekenmerkt door een hoge mate van inbreng van medewerkers en het laag wegleggen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden:

*“Hiërarchie is er wel, maar ook weer niet. Hiërarchie is uiteindelijk eh... er wordt ontzettend veel gediscussieerd. Iedereen kan bij iedereen binnenlopen en mag overal iets van vinden als hij of zij er iets van weet. Er wordt van je verwacht dat je meedenkt en dat je kritisch bent.”* (respondent 18, niet-primaire productie)

Er is tevens een duidelijk patroon te zien in de openheid en toegankelijk naar de leidinggevenden toe. Zoals hierboven gesteld, is er bij de bedrijven sprake van weinig hiërarchie en daarmee een hoge mate van laagdrempeligheid. De deur van de directeuren, managers en leidinggevenden staat volgens de respondenten altijd en voor iedereen open. De respondenten geven echter wel aan dat elke leidinggevende verschilt in zijn of haar manier van leidinggeven, maar over het algemeen wordt geprobeerd om hier één lijn in te trekken. In de praktijk proberen de werkgevers dus dat soort banen te creëren die interessant zijn voor hoger opgeleiden.

#### **5.3.1.4 Werkomgeving en werksfeer**

Daarnaast zijn ook de werkomgeving en werksfeer twee veel genoemde kenmerken die de respondenten relateren aan aantrekkelijk werkgeverschap voor hoger opgeleiden. In de praktijk wordt de werkomgeving door de respondenten als goed en prettig omschreven. De respondenten hechten over het algemeen veel waarde aan het uiterlijk van het gebouw en de faciliteiten die daarin aanwezig zijn. Men probeert door het bieden van een goede werkomgeving een prettig werkklimaat te creëren. Het gebouw wordt door meerdere respondenten ook gebruikt als visitekaartje naar klanten en potentiële hoogopgeleide werknemers:

*“We hebben een prettige werkomgeving gecreëerd door middel van het gebouw. Het wordt ook als visitekaartje gebruikt op de arbeidsmarkt, alleen dan moet je wel eerst de mensen nog hierheen zien te krijgen. Dat hebben we laatst gedaan met studenten van de TU Delft en de Delftse bedrijvendag. [...] Ze kwamen hier en vonden alles heel mooi en bijzonder. Dat draagt wel bij aan een prettig werkklimaat en dat heeft wel een positief effect op de studenten.”* (respondent 1, niet-primaire productie)

De locatie van de bedrijven is voor mensen die niet vlakbij het bedrijf wonen echter minder praktisch. Veel tuinbouwbedrijven zijn namelijk niet met het openbaar vervoer bereikbaar. De respondenten geven hierbij aan dat dit voor hoger opgeleiden een reden kan zijn om niet bij het bedrijf te gaan werken.

Plezier, tevredenheid en betrokkenheid zijn volgens de respondenten ook zeer belangrijke waarden voor hoger opgeleiden binnen een organisatie. De vraag hoe de omgang met collega's in de praktijk wordt omschreven, wordt nagenoeg door iedereen beantwoord met: open, informeel, familiesfeer, samenhorig en vriendelijk. De respondenten brengen naar voren dat medewerkers een hoge mate van tevredenheid hebben. Dit komt naar voren in gesprekken met medewerkers en in de



lage verloopcijfers. Bij enkele bedrijven is de tevredenheid van medewerkers ook gemeten aan de hand van een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). Eén van de respondenten vertelt daarbij dat zij om de vier jaar meedoen aan een landelijk MTO en dat zij bij de laatste deelname zelfs zijn vernoemd tot beste werkgever van Nederland. Voor dit bedrijf is het landelijke MTO een goede manier om hoger opgeleiden te laten zien dat zij een interessante werkgever is.

Een onderdeel van plezier en betrokkenheid is ook het sociale contact. Het sociale contact wordt in de praktijk door alle respondenten heel positief beschreven. De vrijdagmiddag borrel is dé typerende saamhorigheidsbezigheid binnen de tuinbouwsector. De vrijdagmiddag borrel wordt een 'bakkie doen' genoemd en houdt in dat men na het werk een hapje en drankje nuttigt met de werknemers:

*"Hier binnen is de sfeer echt wel goed. Sowieso doen we altijd elke vrijdagmiddag een bakkie. Dan doen we dus een biertje, en een bittergarnituurtje erbij."* (respondent 4, primaire productie)

Werknemers hebben volgens de respondenten niet alleen op het werk goed contact met elkaar, ook buiten het werk worden bedrijfsuitjes en festiviteiten georganiseerd:

*"Er doet een groep mee aan de Alpes d'Huzes, er doet een clubje mee aan de ladies run, maar ook af en toe met elkaar de kroeg in gaan, dat gebeurt ook."* (respondent 1, niet-primaire productie)

De werkomgeving wordt bij een aantal bedrijven dus gebruikt als profilering naar de arbeidsmarkt en naar hoger opgeleiden. De werksfeer is echter lastiger over te brengen op potentiële hoogopgeleide medewerkers, omdat de sfeer pas 'geproefd' kan worden op het moment dat iemand binnen een bedrijf werkzaam is. Toch wordt de werksfeer wel door bijna alle respondenten gezien als belangrijk kenmerk van aantrekkelijk werkgeverschap voor hoger opgeleiden. Eén bedrijf weet de werksfeer, gericht op de tevredenheid van de medewerkers, wel naar buiten toe te communiceren door de deelname aan een landelijk MTO.

#### **5.3.1.5 Beloning**

Een goede marktconforme beloning wordt tevens gezien als belangrijk kenmerk van aantrekkelijk werkgeverschap voor hoger opgeleiden. De meeste respondenten geven wel aan dat de beloning naar hun mening niet het belangrijkste is voor hoger opgeleiden, echter het moet wel goed geregeld zijn. Als het gaat om het salaris, dan verschillen de meningen van de respondenten sterk over hun beoordeling ervan. De meeste respondenten zijn van mening dat de beloning voor hoger opgeleiden in de sector en in het eigen bedrijf goed geregeld is. Alle respondenten die aangesloten zijn bij de cao glastuinbouw hebben salarisschalen ingevuld bovenop de cao voor functies die buiten de cao vallen. De cao focust zich voornamelijk op de beloning van het productiewerk en de laaggeschoolde arbeid. Over het algemeen geven de respondenten hierbij aan dat zij de schalen bovenop de cao bepaald hebben op basis van vergelijkingen en benchmarks binnen de eigen branche. Een klein aantal respondenten is echter van mening dat, om de beste hoogopgeleide medewerkers aan te kunnen trekken, je als bedrijf meer moet bieden dan het gemiddelde:

*"Wat we minder goed doen is betalen, net op de markt maar niet altijd erboven. Dus arbeidsvoorwaarden vind ik in vergelijking met andere bedrijven net aan. [...] Daar kom je niet mee weg als de arbeidsmarkt heel krap wordt. Dan zal je toch echt meer moeten doen denk ik. Je moet ook iets bieden."* (respondent 5, niet-primaire productie)

Op de vraag of deze respondent de (in zijn of haar ogen) matige beloning probeert te compenseren met secundaire arbeidsvoorwaarden, wordt het volgende antwoord gegeven:

*"Ehm, ja dat zit vooral in vrijheid en ruimte die je krijgt. En projecten die je kan doen. Dat is wel heel erg goed. Opleiding en ontwikkeling kan ook maar dat is wel echt beperkter. Daar zouden we ook meer in kunnen doen."* (respondent 5, niet-primaire productie)

Ook andere respondenten geven aan dat de secundaire arbeidsvoorwaarden beperkt zijn. De meeste bedrijven die gebonden zijn aan de cao glastuinbouw houden zich aan de secundaire arbeidsvoorwaarden die hierin staan beschreven. Zo antwoorden twee respondenten op de vraag of zij veel secundaire arbeidsvoorwaardenregelingen hebben:

*“Nee, eigenlijk eh ... dat is eigenlijk wel volledig gerelateerd aan de cao glastuinbouw. Het enige wat bepaalde functies hebben is een auto. Maar voor de rest volgen we gewoon de cao.”* (respondent 9, primaire productie)

*“Die zijn op zich beperkt, ja een stukje flexibiliteit in werktijden. Maar verder biedt de cao glastuinbouw eigenlijk niet zo veel.”* (respondent 3, niet-primaire productie)

Niet-primaire productiebedrijven die niet gebonden zijn aan de cao glastuinbouw, maar ook enkele primaire productiebedrijven die wel aan de cao zijn verbonden en het belangrijk vinden dat de secundaire arbeidsvoorwaarden goed op orde zijn, hebben een aantal aanvullende secundaire arbeidsvoorwaarden overeenkomstig. Zo brengen de respondenten regelingen als een auto, telefoon en laptop van de zaak naar voren. Ook opleidingen worden genoemd. Een aantal niet-primaire productiebedrijven heeft daarnaast een performance management systeem waarbij ze door verschillende gesprekken in het jaar bepalen of vooraf gestelde individuele- en organisatiedoelstellingen behaald zijn of niet.

### 5.3.2 Overige kenmerken van aantrekkelijk werkgeverschap

Naast de kenmerken van aantrekkelijk werkgeverschap voor hoger opgeleiden die het merendeel van de respondenten zelf hebben genoemd, zijn er ook enkele onderwerpen van aantrekkelijk werkgeverschap door slechts een klein aantal respondenten naar voren gebracht. Deze onderwerpen zijn door de interviewer bij de overige bedrijven uitgevraagd. Dit betreffen de onderwerpen doorgroeimogelijkheden, werk-privé balans en werkzekerheid.

#### 5.3.2.1 Doorgroeimogelijkheden

Het bieden van doorgroeimogelijkheden wordt door twee respondenten naar voren gebracht als belangrijk voor het zijn van een aantrekkelijk werkgever voor hoger opgeleiden. Wanneer het onderwerp door de interviewer naar voren wordt gebracht, wordt duidelijk waarom dit zo is. Bij de primaire productiebedrijven zijn voor hoger opgeleiden namelijk weinig doorgroeimogelijkheden en bij de niet-primaire productiebedrijven zijn ze er wel, maar zijn ze niet altijd even duidelijk beschreven. Dit kan verklaren waarom de respondenten bij aantrekkelijk werkgeverschap voor hoger opgeleiden niet direct denken aan doorgroeimogelijkheden, ze zijn immers zeer beperkt aanwezig. De respondenten van de primaire productiebedrijven brengen naar voren dat het bieden van doorgroeimogelijkheden lastig is vanwege de weinige lagen die binnen de organisatie aanwezig zijn. De productiebedrijven zijn hele platte bedrijven met slechts een beperkt aantal functies voor hoger opgeleiden. Wanneer je bijvoorbeeld kijkt naar specialismes zoals HRM, finance of teelt, dan is te zien dat het niet mogelijk is om als specialist door te groeien naar een hogere functie aangezien er slechts weinig HR, finance of teelt functies bestaan en je als medewerker binnen een dergelijke functie al snel het plafond hebt bereikt. De respondenten spreken bij doorgroeimogelijkheden dan ook over doorgroeien binnen de eigen functie:

*“Ik denk dat ze zich kunnen ontwikkelen binnen hun functie. Maar het is een redelijk platte organisatie met weinig leidinggevend. Je kan je binnen je functie ontwikkelen. Of vanuit de binnendienst naar de buitendienst als ze dat willen. Maar als je zegt van beneden naar boven, ja daar is niet heel veel ruimte voor omdat het een heel platte organisatie is. Dus mensen ontwikkelen zich binnen hun eigen functie.”* (respondent 9, primaire productie)

Het komt wel een enkele keer voor dat een medewerker doorgroeit naar de directie. De respondenten geven echter aan dat zolang er weinig beweging op de arbeidsmarkt is (vanwege de ruime arbeidsmarkt blijven zittende medewerkers vaak langer op dezelfde positie) en een sterke groei

binnen het bedrijf uitblijft (waardoor er weinig nieuwe functies bijkomen), de groeimogelijkheden binnen het bedrijf nihil zijn:

*“Ehm, nou wat je ziet op het moment is dat er een soort stagnatie is van dat er niemand meer weg kan, omdat de arbeidsmarkt gewoon slecht is. Dus de uitstroom is heel beperkt en daardoor heb je nu weinig doorstroom.”* (respondent 5, niet-primaire productie)

Wanneer je echter kijkt naar de niet-primaire productiebedrijven, dan is te zien dat doorgroeimogelijkheden bij deze bedrijven sterker aanwezig zijn en soms zelfs gestructureerd in loopbaanpaden of ontwikkelingsprogramma's. Wat hierbij opvalt is dat deze bedrijven veel vaker zelf aangeven dat het bedrijf groeiende is en dat er daardoor functies veranderen en andere functies bijkomen. Uit de interviews komt verder naar voren dat er weinig carrièreperspectief wordt geboden aan potentiële hoger opgeleide medewerkers. De respondenten geven hierbij aan dat dit met name komt doordat er (nog) weinig structuur zit in de aanwezige doorgroeimogelijkheden en het daardoor ook niet goed is om het beeld naar buiten toe te brengen dat dat wel zo is.

### 5.3.2.2 Werk-privé balans

Naast doorgroeimogelijkheden wordt ook de werk-privé balans door slechts drie respondenten genoemd als belangrijk voor het zijn van een aantrekkelijk werkgever voor hoger opgeleiden. Dit ligt gelegen in het feit dat het volgens de respondenten lastig is een werk-privé balans aan te bieden. Men probeert wel flexibiliteit in het werken te bieden, echter verschillende factoren belemmeren dat. Allereerst wordt naar voren gebracht dat flexibiliteit niet in de gedachtegang van ondernemers past:

*“Eh, balans in werk en privé proberen wij ook, maar daar geef ik dan wel gelijk bij aan dat eh ... tuinbouw is heel traditioneel. Een heel traditioneel bedrijf. We gaan er met zijn allen vanuit dat we om 6.45 uur beginnen en om 16.00 uur eindigen. Daarbij vergeten we natuurlijk wel dat de maatschappij aan het veranderen is en dat mensen willen flexwerken of thuiswerken of later beginnen. En dat is wel lastig. Dat proberen we wel, maar daar moeten we ook nog wel de balans in zien te vinden. Als je dan naar ... nou, het is een familiebedrijf, en als je dan daar naar kijkt, dan hebben de eigenaren daar ook wel moeite mee om dat een plaats te geven. Dus dat is wel lastig.”* (respondent 9, primaire productie)

De problemen die de respondenten hebben met flexibele werktijden en thuiswerken liggen in het feit dat de respondenten er belang aan hechten dat medewerkers elkaar zien, samen kunnen werken en bereikbaar zijn:

*“Want als iemand thuis werkt zien we toch dat het contact minder wordt, de interactie met het team wordt minder en er is meer mailcontact. Het gaat er niet om dat iemand thuis minder goed kan werken, maar je hoort er niet meer bij als je niet uitkijkt en voor je het weet word je ook niet meer geïnformeerd. Ik zie daar echt een gevaar in.”* (respondent 19, niet-primaire productie)

Daarnaast vereist volgens meerdere respondenten zowel het werk als de klanten een fulltime aanwezigheid van medewerkers:

*“De klanten willen gewoon dat je er 24/7 bent, parttime vind ik gewoon lastig. Maar dat is puur ik als persoon die dat vind. We hebben het hier wel, maar ik zoek dat niet op ... ik vind dat wel moeilijk.”* (respondent 15, niet-primaire productie)

Toch doet een aantal van de respondenten wel hun best om medewerkers een werk-privé balans te bieden in bijvoorbeeld begin en eindtijden. Veelal is hierbij sprake van maatwerk en wordt per persoon en per functie gekeken in hoeverre men flexibel kan werken en zijn of haar eigen tijden kan indelen:

*“Voor sommige functies moet je klokken, als het met het proces meeloopt moet je klokken. En dat is echt wel een afknapper voor hoger opgeleiden. Ik werk ook veel thuis bijvoorbeeld en ik kom en ga wanneer ik wil, als je maar je resultaten behaalt. Ehm, maar niet bij alle functies kan dat. Want*

*logistiek kan dat bijvoorbeeld niet, want dat is tijdsgebonden. En sowieso voor lager opgeleiden kan dat niet. We proberen er wel zo veel mogelijk aan te doen maar het is wel een lastig iets ... dat komt door het proces. Maar als je dat in deze tijd niet probeert, dat kan gewoon echt niet.”* (respondent 5, niet-primaire productie)

*“Ik denk dat het ook weer functie gerelateerd is. Als het gaat om productie of mijn functie maar dan moet je gewoon ... 24/7 vind ik lulkoek! Echt waar dat meen ik echt. Natuurlijk kan je thuis dingen doen als het moet en de rest gewoon goed geregeld is. Het is functieafhankelijk want hier in de hal gaat het gewoon niet, dat zijn shifts. Dat hoort er gewoon bij.”* (respondent 4, primaire productie)

Enkele respondenten geven dus aan dat, ondanks het feit dat men in sommige functies 24/7 bereikbaar moet zijn, er wel degelijk mogelijkheden bestaan om flexibel te werken. De gedachtegang van de ondernemers moet hierin volgens deze respondenten gewoon sterk veranderen. Een respondent vertelt waarom het noodzakelijk is voor alle tuinbouwbedrijven om hierop in te spelen:

*“Ik zie in deze maatschappij mensen die privé misschien wel net zo belangrijk vinden als hun werk en daar een balans in willen vinden. En als jij daar als werkgever niet op in speelt, dan mis je toch dat potentieel aan medewerkers.”* (respondent 9, primaire productie)

### 5.3.2.3 Werkzekerheid

Werkzekerheid is een belangrijk kenmerk voor potentiële hoogopgeleide werknemers voor het werken bij een organisatie, zo blijkt uit de literatuur. Geen van de respondenten heeft dit onderwerp voor het zijn van een aantrekkelijke werkgever naar voren gebracht. Toch valt op dat, ondanks dat het niet wordt genoemd, de respondenten wel in zekere mate werkzekerheid kunnen bieden aan hoger opgeleiden. Op één bedrijf na bieden de respondenten eerst een jaarcontract dat wordt opgevolgd, indien er van beide kanten positieve reacties zijn, door een vast contract. De uitzondering is een bedrijf dat direct een vast contract aanbiedt en met zekerheid kan zeggen dat zij werkzekerheid biedt. De respondenten gaan ervanuit dat iemand die in dienst komt voor een lange periode binnen het bedrijf aan de slag gaat, vaak zelfs tot aan het pensioen. Het verloop is volgens de respondenten dan ook laag. Een klein aantal respondenten geeft echter wel aan dat werkzekerheid geven in deze tijd van economische crisis lastig is.

*“Het liefst zou dat wel aangeboden worden, maar dat kan gewoon niet. In deze tijd kunnen we het niet garanderen.”* (respondent 5, niet-primaire productie)

### 5.3.3 Arbeidsmarktcommunicatie

Zoals gesteld ligt de focus op aantrekkelijk werkgeverschap bij veel respondenten op zittende medewerkers. In paragraaf 5.3.1 en 5.3.2 is gebleken dat de respondenten zich bewust zijn van bepaalde belangrijke kenmerken van aantrekkelijk werkgeverschap voor hoger opgeleide medewerkers en dat zij daar ook aan proberen te voldoen voor hun zittende medewerkers. Een belangrijk onderdeel van aantrekkelijk werkgeverschap voor potentiële werknemers is het naar buiten toe brengen van de aantrekkelijkheid van een organisatie. Daarom is in de interviews gevraagd hoe de respondenten omgaan met arbeidsmarktcommunicatie en hoe zij hun eigen aantrekkelijkheid naar buiten toe communiceren om de potentiële hoogopgeleide medewerkers aan te kunnen trekken.

Een aantal bedrijven, met name primaire productiebedrijven, is weinig tot niet gericht bezig met aantrekkelijk werkgeverschap met betrekking tot hoger opgeleiden specifiek naar de arbeidsmarkt toe te promoten. Wat de meeste van deze respondenten wel doen is het gehele bedrijf promoten waarbij de focus ligt op de promotie van het product naar de klant. Hiervoor staan bedrijven op verschillende beurzen, beschikken zij over een website en zijn zij actief op sociale media. Een ander heel belangrijke tool om het eigen bedrijf te promoten is het openstellen van het bedrijf voor bezoekers. Dit werkt volgens de respondenten heel positief.

*“We kregen ook heel veel verzoeken voor rondleidingen en noem maar op. [...] Maar zo ontmoet je wel echt de mensen die nog nooit in een tuinbouwbedrijf geweest zijn en die hebben echt een negatief*

*beeld. Laatst nog had er een zijn kaplaarzen in de kofferbak liggen. En ik heb ook een rotary club uit Rotterdam gehad waarvan de helft zei van ja in die tuin ga ik niet hoor. En de andere helft gelukkig wel en die konden gelukkig tegen het thuisfront zeggen van je hebt wat gemist want ze waren onder de indruk en wij merken dan na zo'n rondleiding dat de mensen met een heel ander beeld naar huis gaan dan daarvoor. Dus ja het is toch deuren open blijven houden en erover praten.” (respondent 11, primaire productie)*

Dit soort initiatieven zorgt ervoor dat mensen van buiten de sector de tuinbouw met andere ogen gaan bekijken. Indirect heeft dit volgens werkgevers ook positieve gevolgen voor het aantrekken van hoger opgeleid personeel, echter dit is niet het hoofddoel. Een ander heel belangrijk onderwerp dat veel respondenten naar voren brengen is ambassadeurschap. Ambassadeurschap is belangrijk voor het promoten van de sector en van de losse bedrijven. De respondenten willen van alle medewerkers ambassadeurs maken, ook van uitzendkrachten en scholieren, want zij brengen het verhaal naar buiten. Wanneer alle medewerkers positief spreken over het eigen bedrijf, werkt dit ook indirect door naar hoger opgeleiden aangezien zij goede verhalen horen over het betreffende bedrijf. Drie citaten geven het ambassadeurschap duidelijk weer:

*“De jongens moeten trots zijn dat ze bij dit bedrijf werken, je moet ze allemaal ambassadeurs maken. En ook als je iemand ontslaat, dan moet je toch zorgen dat je dat om kan kantelen naar ambassadeurschap. Dat ze met een goede feeling weggaan, want anders is de schade zo groot.” (respondent 10, primaire productie)*

*“En vergeet niet dat ook medewerkers zelf verhalen naar buiten brengen. Als iedereen die in de branche zit op een verjaardag komt en zegt van nou het is echt top waar ik werk, dan ben je natuurlijk gewoon klaar. Ik heb ook vrienden die in een hele andere branche zitten en ik denk dat daar wel veel te winnen is. Maar ik merk wel dat mensen heel trots erop zijn dat ze hier werken.” (respondent 15, niet-primaire productie)*

*“Je moet het eigenlijk zo voor elkaar hebben dat wij een vacature hebben en dat onze eigen mensen mensen weten die ze aandragen om bij ons te komen werken. Als dat gebeurt, dan ben je een aantrekkelijke werkgever.” (respondent 16, primaire productie)*

Zoals uiteengezet in paragraaf 5.2.2.4 krijgen veel scholieren die in de tuinbouwsector werken een negatief beeld van werkmogelijkheden in de tuinbouwsector mee. Dit laat zien dat nog te weinig bedrijven bezig zijn met het maken van ambassadeurs van de eigen scholieren.

Een aantal respondenten is wel gericht bezig met zichzelf te profileren als een aantrekkelijke werkgever bij hoger opgeleiden. Echter, dit betreft slechts een klein aantal van de twintig geïnterviewde bedrijven. Deze groep bedrijven bezoekt carrièrebeurzen en heeft uitvoerige contacten met middelbare scholen, hogescholen en universiteiten. Er is hierin een patroon te herkennen tussen primaire productiebedrijven en niet-primaire productiebedrijven. Uit de interviews komt naar voren dat de meeste primaire productiebedrijven in hun arbeidsmarktcommunicatie (als ze daar al mee bezig zijn) gericht zijn op de eigen regio, waardoor carrièrebeurzen voor hen niet interessant zijn. De reden hiervoor ligt in de gedachtegang dat de mentaliteit, werkhouding en motivatie van de medewerker uit de eigen regio het beste past binnen de eigen bedrijfscultuur. Daarnaast zorgt ook de focus op medewerkers met een groene achtergrond bij een aantal bedrijven en de slechte bereikbaarheid van alle bedrijven ervoor dat de voorkeur bij het werven ligt bij de eigen regio:

*“We zijn ook gewoon slecht te bereiken met openbaar vervoer. Dus als je mensen wilt bereiken in bijvoorbeeld Rotterdam, die moeten sowieso een auto hebben, dus daarvoor wil je wel mensen vanuit de regio. Wij hebben ook niet echt een voorkeur om mensen vanuit Utrecht aan te nemen ... praktisch gezien heeft dat helemaal geen zin.” (respondent 4, primaire productie)*

Uit de interviews komt daarnaast naar voren dat weinig primaire productiebedrijven sollicitanten werven via wervingsbureaus of wervingsadvertenties. Het werven van nieuwe medewerkers gaat bij

hen met name via mond tot mond reclame en via het netwerk van de medewerkers binnen het bedrijf. Bij de niet-primaire productiebedrijven ligt dit soms anders. Zij werven, zo blijkt uit de interviews, gemiddeld vaker dan de primaire productiebedrijven via wervingsbureaus en zetten vaker advertenties. Daarnaast bezoeken deze bedrijven vaker carrièrebeurzen en hebben nauwere contacten met hogescholen en universiteiten. Echter, ook hier is mond tot mond reclame en het eigen netwerk heel belangrijk. Een groot nadeel van het werven van medewerkers via mond tot mond reclame en het eigen netwerk is het beperkte bereik van beide wervingskanalen, met name als het gaat om het aantrekken van potentiële hoogopgeleide werknemers buiten de regio. Voor de primaire productiebedrijven zal dit minder een probleem zijn dan voor de niet-primaire productiebedrijven aangezien is gebleken dat zij met name op de eigen regio gericht zijn.

## 5.4 Mogelijkheden en belemmeringen om aantrekkelijker te worden

In deze paragraaf wordt uiteengezet welke mogelijkheden en belemmeringen de respondenten ervaren bij het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap voor hoger opgeleiden. De mogelijkheden en belemmeringen sluiten aan en spelen in op de oorzaken die de respondenten geven aan het negatieve imago van de sector als werkgever (uiteengezet in paragraaf 5.2.2). De respondenten brengen namelijk naar voren dat er binnen de sector nog tal van bedrijven zijn die niet aantrekkelijk zijn voor hoger opgeleiden en die er (vanwege de achtergrond van het bedrijf en de economische crisis) ook geen tot weinig aandacht aan schenken om dit te veranderen. Over het algemeen hebben de respondenten het beeld dat hun eigen bedrijven wel aantrekkelijke bedrijven zijn voor hoger opgeleiden, echter dit wordt te weinig naar buiten toe gecommuniceerd. Mogelijkheden om het eigen bedrijf aantrekkelijker te maken voor hoger opgeleiden liggen daarom met name in het profileren van de werkmogelijkheden naar de arbeidsmarkt en naar hoger opgeleiden, zodat het eigen bedrijf meer in beeld komt bij hoger opgeleiden dan de bedrijven die zich niet bezighouden met aantrekkelijk werkgeverschap. De respondenten opereren daarnaast een aantal mogelijkheden om de sector in het algemeen aantrekkelijker te maken door het imago probleem aan te pakken, deze mogelijkheden zijn dan ook niet specifiek gericht op hoger opgeleiden maar werken indirect wel door naar deze groep potentiële werknemers.

### 5.4.1 Diversiteit binnen de sector

De bedrijven die in deze studie centraal staan worden naar eigen zeggen voor een belangrijk deel belemmerd door andere bedrijven binnen de sector bij het sector breed ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap. De achtergrond van veel bedrijven heeft hierbij een grote invloed op het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap in de tuinbouwsector. Zo worden veel tuinbouwbedrijven volgens de respondenten gekenmerkt door het zijn van een familiebedrijf. Daarnaast hebben veel kleine traditionele bedrijven een conservatieve manier van denken en een korte termijn visie. Bij de respondenten zelf is hierin reeds veel veranderd, echter veel andere tuinbouwbedrijven, met name primaire productiebedrijven, blijven volgens de respondenten hangen in deze manier van werken. Dit heeft verschillende belemmerende gevolgen voor de tuinbouwsector die hieronder uiteengezet worden.

#### 5.4.1.1 Familiebedrijven

Veel tuinbouwbedrijven zijn van oudsher familiebedrijven. In familiebedrijven zijn vaak een aantal familieleden eigenaar van het bedrijf. Zoals beschreven in hoofdstuk één van het huidige onderzoek heeft schaalvergroting in de tuinbouwsector ervoor gezorgd dat de bedrijven zijn gegroeid. Technologische ontwikkelingen, samen met de groei van bedrijven, hebben ervoor gezorgd dat er een toenemende behoefte is aan kennis binnen het bedrijf. De kennis die bij de eigenaren, ofwel de familieleden die het tuinbouwbedrijf groot gemaakt hebben, aanwezig is, is volgens de respondenten vaak beperkt. De respondenten zijn van mening dat bij deze bedrijven wordt onderschat dat hoogopgeleid personeel nodig is om het bedrijf staande te houden. Zo zegt een respondent:

*“Je ziet bijvoorbeeld bij een heel groot familiebedrijf dat de familie... ja die hebben het wel groot gemaakt, maar om het nou door te pakken. Daar moet een extern management binnengebracht*

worden. En dat wordt naar mijn idee door een te grote groep onderschat.” (respondent 13, niet-primaire productie)

Onderschatting van het belang van hoger opgeleiden zal er naar verwachting voor zorgen dat deze bedrijven ook het belang van het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap niet inzien en daarmee het negatieve imago van de sector in stand houden. Daarmee zullen zij nooit aantrekkelijk worden voor potentiële hoger opgeleide werknemers en zullen zij ook nooit mee kunnen werken aan een gezamenlijk imago en aantrekkelijk werkgeverschap offensief. Een respondent brengt wel naar voren dat er een nieuwe generatie op komst is die hier wellicht verandering in kan brengen:

*“Het is een cultuuromslag waarin de oude generatie dat allemaal onzin vindt. Gelukkig zie ik een jonge generatie die allemaal zin krijgt in de tuinbouw en die hebben we absoluut nodig. Want die ondernemers lopen er ook hip bij, hebben gestudeerd en gaan de wereld over voordat ze gaan werken.”* (respondent 11, niet-primaire productie)

#### **5.4.1.2 Bescheidenheid van de sector**

De onwetendheid van mensen buiten de sector met het werken in de sector dat ten grondslag ligt aan het negatieve imago heeft volgens velen als oorzaak dat de sector en de individuele bedrijven zich te weinig profileren. Volgens meerdere respondenten heeft dit te maken met de bescheidenheid en terughoudendheid van de sector. Zo brengt één van de respondenten naar voren:

*“Het is misschien ook weer het bescheiden karakter van de tuinbouwsector, we mogen onszelf best een beetje meer uitdragen.”* (respondent 3, niet-primaire productie)

Tuinbouwbedrijven zetten zichzelf van oudsher niet graag op de voorgrond, waardoor het commerciële denken beperkt wordt. Volgens een aantal respondenten, die zichzelf los hebben getrokken van de bescheidenheid van de sector, zichzelf meer op de voorgrond hebben geplaatst en in toenemende mate commercieel zijn gaan denken, is de sociale druk vanuit de sector groot om bescheiden te blijven. De bedrijven die zichzelf op de voorgrond zetten worden door anderen gauw met een scheef gezicht aangekeken.

*“Marketing is toch wel een beetje, nou opscheppen is een groot woord, maar toch wel een beetje je kop boven het maaiveld uitsteken. En dan toch laten zien wat je doet en dat is niet helemaal des Westlands en dat moet wel een beetje keren.”* (respondent 11, niet-primaire productie)

*“Ik denk dat de tuinbouwsector in zijn algemeenheid vaak terughoudend is en niet goed communiceert wat zij doet ... en we zijn er voorzichtig in want je kan ook te veel zeggen en als je dat niet helemaal kan waarmaken...”* (respondent 6, primaire productie)

Deze bescheidenheid vormt een uitdaging voor de sector. Bedrijven moeten zich over deze bescheidenheid heen zetten wil men zich kunnen profileren boven een ander:

*“Dat is wel iets waar we aan moeten werken want we zijn gewoon niet zo gewend om onszelf te laten zien. Daar ligt een uitdaging.”* (respondent 2, niet-primaire productie)

Alle bevindingen in paragraaf 5.4.1 bevestigen de veronderstellingen zoals deze gedaan zijn in hoofdstuk vier met betrekking tot de invloed van de configuratie op het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap. Te zien is namelijk dat de configuratie bij bedrijven buiten de respondentengroep volgens de respondenten een negatieve invloed heeft op het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap.

#### **5.4.2 De economische crisis: een belemmering en een mogelijkheid**

De economische crisis brengt volgens de respondenten voor veel (met name kleine traditionele) bedrijven binnen de tuinbouwsector een aantal grote belemmeringen met betrekking tot het

ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap met zich mee. Veel primaire productie en niet-primaire productiebedrijven hebben namelijk een beperkte financiële leeway en doen weinig of geen investeringen meer. De financiële leeway van deze bedrijven wordt voor een groot deel bepaald door invloeden van financiers. Financiers houden zich bezig met het kostenplaatje van een bedrijf en zorgen ervoor dat de bedrijven investeren in zaken die op korte termijn om te zetten zijn in een winstmarge. De bedrijven die in deze studie centraal staan maken naar eigen zeggen nog steeds winst waardoor zij geen druk van financiers hebben. Veel bedrijven die buiten de respondentengroep vallen staan volgens enkele respondenten echter wel onder grote druk van financiers. Het investeren in de menselijke factor is niet altijd even goed meetbaar waardoor veel van deze bedrijven sterker gefocust zijn op prijzen en kostenreductie en niet op de mens. Bedrijven hebben daardoor een korte termijn visie en zijn naar binnen gekeerd, aangezien zij slechts bezig zijn met tegemoetkomen aan de wensen van financiers. Zij zijn niet bezig met de toenemende behoefte aan hoger opgeleid personeel:

*“De menselijke factor is niet meetbaar, dus daar wordt geen focus op gelegd. Bij de grote bedrijven die het wel doen zie je dus wel positieve ontwikkelingen en die stijgen gewoon uit boven een ander.”* (respondent 13, niet-primaire productie)

Zoals gesteld heeft de sector op dit moment nog geen probleem met het vinden van geschikte hoger opgeleide werknemers, maar dit zal in de toekomst, wanneer de arbeidsmarkt krappere wordt, volgens de respondenten wel een probleem worden. De korte termijn visie van veel bedrijven zal deze ontwikkeling niet zien aankomen en zal hier dan ook niet op tijd op in kunnen spelen. Vanwege de kleine financiële leeway en de korte termijn visie van veel bedrijven, zullen zij weinig geld investeren en zal de aandacht voor het menselijk kapitaal en aantrekkelijk werkgeverschap daarmee naar de achtergrond verdwijnen. Een van de respondenten brengt dit ook voor zichzelf naar voren:

*“Rendementen staan op het ogenblik onder druk, dus dat zorgt ook voor een bepaalde remming. Ik denk eh... zodra de economie weer aantrekt en de tuinbouw het ook weer makkelijker krijgt, dat je daarin ook weer makkelijker... kijk, wij zijn ook op het ogenblik heel erg gefocust op de afzet, dat we meer lange termijn relaties aangaan en beter inspelen op de wensen van de klanten en dat moet zich uiten in betere rendementen en wanneer je dat hebt kun je ook weer aantrekkelijker... ten eerste heb je ook weer meer vacatures en heb je ook weer meer mogelijkheden om het uit te breiden. Wij proberen nu al onze uiterste best te doen om een aantrekkelijker werkgever te zijn en zodra het allemaal weer wat makkelijker gaat.. bedrijfseconomisch.. dat dat er ook weer voor zorgt dat je nog weer aantrekkelijker kan zijn.”* (respondent 6, primaire productie)

De financiële leeway van bedrijven, samen met de korte termijn visie en het naar binnen gekeerd zijn van de bedrijven, zijn grote bepalende factoren voor het wel of niet investeren in aantrekkelijk werkgeverschap. Onderstaande twee citaten laten zien dat het investeren in hoger opgeleiden en in beloning niet altijd samen gaat met een kleine financiële leeway:

*“Ze denken toch op de korte termijn... En denken van, oh die vent is te duur. [...] We zijn soms in de tuinbouw als we naar de toekomst kijken nog iets te bekrompen.”* (respondent 13, niet-primaire productie)

*“Wat we minder goed doen is betalen, net op de markt maar niet altijd erboven. Dus arbeidsvoorwaarden vind ik in vergelijking met andere bedrijven net aan. De financiële ruimte is er ook niet om dat te doen in de sector, we staan onder druk. [...] Maar daar kom je niet mee weg als de arbeidsmarkt heel krap wordt. Dan zul je toch echt meer moeten doen denk ik.”* (respondent 5, niet-primaire productie)

De bevindingen in deze paragraaf zijn tevens een bevestiging van de in hoofdstuk vier gegeven aanname dat interne contextfactoren zoals de strategie van een organisatie en externe contextfactoren zoals de economische crisis en de daaruit voortvloeiende financiële leeway invloed hebben op het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap. Deze invloeden vanuit de contexten



houden verschillende bedrijven tegen om meer aandacht aan het menselijke kapitaal te besteden en dus aan aantrekkelijk werkgeverschap voor hoger opgeleiden. Het is de vraag of deze bedrijven überhaupt gaan investeren in het 'hoe om te gaan met personeel?' En daarmee ontstaat tegelijkertijd de vraag of het nog wel mogelijk is om de tuinbouwsector als geheel naar voren te brengen als een aantrekkelijke werkgever. Aangezien een gezamenlijke aanpak van het aantrekken van hoger opgeleiden vanuit bovenstaande beredenering niet gemakkelijk is, trekken enkele respondenten hun eigen plan en proberen het probleem van het aantrekken van hoger opgeleiden individueel op te pakken:

*“En dat heeft ook alles weer te maken met aantrekkelijk werkgeverschap. Dat er nog maar een hele selecte kopgroep is die daar belang aan hecht. Dus als je dat sectoraal wilt oppakken dan is dat heel lastig want twee derde is daar niet mee bezig. En die kopgroep die wil niet investeren in het collectief want die ene die daar nog losloopt die wil ik zelf hebben.”* (respondent 13, niet-primaire productie)

Deze laatste zin wordt bevestigd in een ander interview:

*“Wij geven gastcolleges en les op hbo scholen. Als ik iemand nodig heb en ik heb zo'n gesprek met jou en we hebben HRM nodig, dan denk ik mwa... dan vraag ik of je me even belt. En stel mijn concurrent doet dat niet en die heeft die hbo'er ook nodig, die vindt hem niet want die heeft geen netwerk opgebouwd. Dus je moet gewoon investeren in je netwerk... Zo zit de wereld in elkaar... wij vinden ze... en bedrijven gaan ze niet vinden. En die zoeken het maar uit? Daar komt het wel op neer...”* (respondent 18, niet-primaire productie)

Over het algemeen brengt een crisis in een sector als de tuinbouwsector dus veel negatieve gevolgen met zich mee. De crisis wordt door verschillende respondenten echter ook gezien als mogelijkheid om aantrekkelijker te zijn voor hoger opgeleiden. In een tijd van crisis worden veel bedrijven met de neus op de feiten gedrukt. Bedrijven gaan failliet, echter ook veel bedrijven moeten zorgen dat zij aantrekkelijk zijn voor potentiële hoogopgeleide werknemers zodat zij de kennis in huis krijgen die zij nodig hebben om het bedrijf staande te houden in deze turbulente tijd.

*“Net als met financieel directeuren die binnen zijn gebracht vanuit de druk van de banken en de financiers denk ik dat straks ook een hoger management vanuit druk van financiers komt. Dat financiers zeggen van 'we gaan jouw toko niet meer financieren hoor, kom eerst maar eens met een andere aanpak'.”* (respondent 13, niet-primaire productie)

De crisis kan daarmee volgens verschillende respondenten zorgen voor een stukje bewustwording rondom aantrekkelijk werkgeverschap, al is het maar vanuit druk van financiers. Deze bewustwording maakt het mogelijk dat bedrijven aandacht gaan schenken aan aantrekkelijk werkgeverschap.

Vanwege de crisis en de stop op het aannemen van personeel bij veel bedrijven is daarnaast een ruime arbeidsmarkt ontstaan. Deze ruime arbeidsmarkt zorgt ervoor dat de eisen die mensen stellen aan een baan en aan een organisatie om te werken minder hoog zijn. Hierdoor merken veel respondenten dat het vinden van hoger opgeleid personeel in deze tijden van crisis relatief gemakkelijk gaat. De crisis kan hiermee gebruikt worden om hoogopgeleide werknemers van buiten de sector de sector in te krijgen:

*“En ik denk, en dat is heel jammer, dat de crisis in deze ook wel een reden kan zijn om mensen buiten de sector ook binnen de sector te krijgen. Dat mensen al blij zijn dat ze een baan hebben in plaats van dat ze uit zichzelf zeggen van de tuinbouw, dat is een innoverende sector... want dat is hij natuurlijk wel. Er zijn mensen die zeggen van ik heb geld nodig, dus dan maar tuinbouw. En dan gaan ze toch ook inzien dat de tuinbouw leuker is dan dat ze eigenlijk dachten.”* (respondent 4, primaire productie)

Echter, de ruime arbeidsmarkt levert tegelijkertijd ook een belemmering op, want door de ruime arbeidsmarkt is bij veel bedrijven de noodzaak en urgentie om te investeren in aantrekkelijk werkgeverschap om ook in de toekomst een aantrekkelijke werkgever te zijn niet hoog, men kan op dit

moment immers toch gemakkelijk aan hoger opgeleide medewerkers komen. Het stukje bewustwording dat de crisis geeft, wordt door de ruime arbeidsmarkt mogelijk weer weggeveegd. Op het moment dat de arbeidsmarkt krappere wordt, zal dit volgens de respondenten voor problemen gaan zorgen.

### 5.4.3 Profilering op de arbeidsmarkt

De respondenten die in deze studie centraal staan, zijn al sterk bezig met het voeren van beleid over 'hoe om te gaan met personeel'. Dit is wel gebleken in paragraaf 5.3. Toch moeten ook de bedrijven die goed bezig zijn met de vraag 'hoe om te gaan met personeel?' volgens de respondenten individueel beter omgaan met aantrekkelijk werkgeverschap, namelijk door zichzelf meer te profileren naar de arbeidsmarkt zodat deze bedrijven de 'niet goed presterende' bedrijven overstemmen.

#### 5.4.3.1 Meer profileren

Veel respondenten zijn van mening dat bedrijven zich meer moeten profileren naar hoger opgeleiden. Alle bedrijven moeten vaker laten zien wat de sector is waarbij vooral de sterke kanten naar voren gebracht moeten worden. Hierbij kan gedacht worden aan het promoten van duurzaamheid en innovatie, maar ook aan de vele werkmogelijkheden die aanwezig zijn in de sector:

*“Ik denk dat het voor hoger opgeleiden aantrekkelijk is dat er veel grote bedrijven zijn die heel internationaal zijn en heel innovatief. Dat we dat veel meer uitlichten. Ehm, dat dat veel kansen biedt. Ik denk dat dat interessant is. En het werkgeversaanbod moet dan natuurlijk wel perspectief bieden. Maar we moeten het ook gewoon meer laten zien.”* (respondent 5, niet-primaire productie)

*“Als wij kunnen zorgen dat de sector in beeld komt met dingen waarvan je denkt ‘hé verrek, dat is leuk’ dat zoeken de mensen juist. Opleidingen bijvoorbeeld, of internationaal dat mensen naar het buitenland kunnen ... Dat is wel echt een speerpunt maar je hoort het veel te weinig.”* (respondent 16, primaire productie)

Een belangrijke vraag bij het profileren is natuurlijk, hoe doe je dat? De hieronder genoemde mogelijkheden om je als bedrijf meer te profileren zijn algemene mogelijkheden, niet specifiek gericht op hoger opgeleiden. De respondenten zijn erg summier in het bedenken van mogelijkheden over hoe profilering naar hoger opgeleiden het beste plaats kan vinden. De algemene mogelijkheden die gegeven zijn, zijn echter indirect wel van toepassing op hoger opgeleiden, namelijk door een verbetering van de algemene beeldvorming met betrekking tot de werkmogelijkheden binnen de verschillende bedrijven.

Voor het beter naar buiten toe brengen van de werkmogelijkheden binnen de bedrijven is één van de mogelijkheden door meerdere respondenten naar voren gebracht en dit betreft het meenemen van scholieren in alle werkzaamheden van de tuinder. In paragraaf 5.2.2.4 is naar voren gekomen dat scholieren weinig mee krijgen van de arbeidsmogelijkheden voor hoger opgeleiden binnen het bedrijf. Het zou daarom zeer effectief kunnen zijn om deze scholieren naast het uitvoeren van productiewerk ook te laten zien wat voor werkmogelijkheden er nog meer zijn, gericht op hoger opgeleide functies. Een respondent verwoordt dit als volgt:

*“Dan zeg ik ook wel eens van tuinders, laat nou gewoon die groep zien wat werken in de tuinbouw nog meer inhoudt. Dat als jij een tomatentuinder bent dat je door de weeks bezig bent met je afzet regelen, jouw product goed in de markt zetten, tomatencampagnes opzet en noem maar op. Dat is wel wat de sector nodig heeft.”* (respondent 3, niet-primaire productie)

Een andere mogelijkheid om je als bedrijf meer te profileren naar de arbeidsmarkt is het maken van ambassadeurs van je medewerkers. Zoals uit paragraaf 5.3.3 blijkt, zijn veel bedrijven hier al druk mee bezig. Enkele respondenten geven echter aan dat zij vinden dat er te weinig ambassadeurs zijn:

*“Ik zeg ook van we moeten juist proberen veel meer de sector uit te komen. Ik zeg altijd van joh zodra ik op een terras in Delft zit of in Rotterdam dan spreek ik met mensen over de tuinbouw en die zeggen*

*van wat is dat dan wat doe je dan. We hebben gewoon nog zoveel te doen. En dan merk ik dat er gewoon te weinig ambassadeurs zijn om dat te verbeteren en natuurlijk, er wordt aan gewerkt en het gaat beter en gelukkig worden er steeds meer mooie bedrijven gebouwd. En je hoopt natuurlijk dat steeds meer bedrijven dat doen.” (respondent 11, niet-primaire productie)*

Ook kun je er als bedrijf voor zorgen dat positiviteit meer uitgelicht wordt. Dit in tegenwerking op de negatieve beeldvorming in de pers rondom illegale arbeid, werklozen en Polen. Een mogelijke manier hiervoor is het gebruik maken van sociale media. Sociale media maakt het mogelijk om het bedrijf op de voorgrond te plaatsen. Zo vertelt een respondent:

*“Wat we moeten doen is iedere keer als er iets positiefs is, dan moeten we dat ook proberen heel positief uit te lichten en we zijn... ja ik ook niet hoor... er heeft nog nooit iemand gebeld van de pers van joh, ik heb nu een verhaal en jullie moeten komen. Maar ik merk nou, en daar helpt twitter heel goed bij want veel pers volgt mij op twitter ... en die komen vanzelf van joh, ik las dit en dat op twitter en daar wil ik een verhaaltje over schrijven ... en dan gaat het gewoon vanzelf.” (respondent 11, niet-primaire productie)*

#### **5.4.3.2 Collectiviteit en samenwerking**

Een belangrijk onderwerp dat uit meerdere interviews naar voren komt, is samenwerking. Verschillende respondenten zouden graag meer samenwerking en collectiviteit zien om de sector als geheel omhoog te tillen en in een beter daglicht te krijgen. Samenwerking is het sleutelwoord, maar kan dat wel? Is de sector niet te verdeeld en te individualistisch geworden? Dat is de tweestrijd die bij veel respondenten heerst. De opheffing van het Productschap Tuinbouw zorgt ervoor dat er in 2014 geen overkoepelend orgaan meer is, en er minder tot geen coördinatie is bij collectieve marketing en collectief onderzoek. Bedrijven zijn aan de ene kant elkaars concurrent, maar om kosten te besparen zou het juist interessant kunnen zijn om initiatieven te klusteren. Voorbeelden die hierbij gegeven worden zijn het gezamenlijk bezoeken van carrièrebeurzen gericht op hoger opgeleiden of het opzetten van een overkoepelend traineeship voor hoger opgeleiden waarin zij binnen verschillende functies kunnen groeien en ontwikkelen, afwisselend bij verschillende bedrijven. Meerdere bedrijven opereren daarnaast om de televisie op te zoeken. Hiermee willen de respondenten het stukje onwetendheid van het imago van de tuinbouwsector in het algemeen, niet specifiek gericht op hoger opgeleiden, aanpakken:

*“Als je laat zien hoe zo'n omgeving eruit ziet en welke diversificatie er toch in functies zit, eh.. ja.. dat dat best mensen kan triggeren dat ze het een interessante business vinden. Maar tuinbouw ja.. buiten Kom in de kas is het helemaal niet op het netvlies van mensen.” (respondent 9, primaire productie)*

Ook de samenwerking met scholen wordt als ook mogelijkheid gezien om aantrekkelijkere werkgevers te worden voor hoger opgeleiden. Hierbij wordt gedacht aan het geven van gastcolleges om de bekendheid van de sector te verbeteren en de werkmogelijkheden binnen de sector naar voren te brengen:

*“Ik doe zelf veel aan gastcolleges op school en ik denk dat je daar echt wat mee wint. Op de Erasmus Universiteit, die mensen doen bedrijfskunde en weet ik wat nog meer, maar die mensen hebben geen flauw idee wat hier allemaal kan. En dit is natuurlijk het mooiste wat er is, als je er eenmaal in zit. Wij zijn als sector wereldwijd en het is super divers. [...] Dus ik denk dat daar heel veel mogelijkheden liggen, naar scholen toe en een praatje houden. Dan ga je in ieder geval bij die groep al heel wat bereiken en dan is het: 'Zo dat is gaaf!' In plaats van: 'Dat is groen...’” (respondent 15, niet-primaire productie)*

Actiever meedoen met collectieve initiatieven

Een volgende mogelijkheid in het nemen van eigen verantwoordelijkheid in het profileren van het bedrijf naar hoger opgeleiden is het actiever meedoen met initiatieven met betrekking tot dit onderwerp. Uit meerdere interviews komt naar voren dat de bedrijven die meedoen aan initiatieven

met betrekking tot imago en aantrekkelijk werkgeverschap vaak dezelfde zijn en een beperkt aantal. Dit kan een gevolg zijn van de lage bewustwording en beperkte focus op aantrekkelijk werkgeverschap van bedrijven die gericht zijn op kostenreductie. Er bestaan reeds verschillende initiatieven om de sector aantrekkelijker te maken voor potentiële medewerkers (gericht op jongeren, mensen in het algemeen, maar ook op hoger opgeleiden). It's alive, Kom in de kas, het Topsectorenbeleid en Boost jouw carrière zijn hier voorbeelden van. Zijn dit echter initiatieven waar werkgevers over te spreken zijn en waar zij deel aan zouden nemen? In de volgende paragraaf wordt op de drie van de vier campagnes dieper ingegaan. De campagne Boost jouw carrière is tijdens de interviews met de respondenten opgestart en is daarom niet besproken.

It's alive en Kom in de kas als voorbeeld van profilering naar de arbeidsmarkt?

It's alive is een campagne die door nagenoeg alle respondenten als zeer positief is ervaren. Met name het verre bereik van de campagne onder jongeren is goed geweest. Met het verre bereik wordt bedoeld dat ook jongeren die niets met de tuinbouw te maken hadden door deze campagne met de sector in aanraking zijn gekomen. It's alive wordt dan ook zeker gezien als campagne die een goede bijdrage levert aan het verbeteren van het imago van de sector als werkgever voor hoger opgeleiden.

*“Als je dan kijkt naar de sector dan zijn er hier al veel initiatieven, maar zo'n campagne als It's alive moet gewoon meer terugkomen, en ga als sector gewoon meer promoten ... en niet alleen op productniveau.”* (respondent 12, primaire productie)

De campagne richt zich op het stuk onbekendheid en onwetendheid dat ten grondslag ligt aan het imago gericht op het zware en vieze werk, het hard werken, de lange werkdagen en het niet sexy, oninteressant en traditioneel zijn van de sector. Toch is alleen It's alive niet genoeg, zo zegt één van de respondenten:

*“Bij It's alive hebben ze stinkend hun best gedaan om de sector op een hele hippe manier te laten zien, maar toch heb ik het gevoel dat je daar niet de oorlog mee wilt. [...] Ik ben wel blij dat het gebeurt, want zonder zo'n It's alive wordt het imago niet eens besproken en nu is het wel een onderwerp.”* (respondent 15, niet-primaire productie)

Veel respondenten brengen ook naar voren dat de campagne wellicht zijn doel voorbij is gegaan aangezien de kosten veel hoger waren dan de baten. Een enkeling geeft daarbij aan dat baten altijd pas achteraf meetbaar zijn en dat de campagne veel te gauw is opgehouden om echt goed de baten ervan te kunnen meten. Desalniettemin wordt It's alive door de respondenten gezien als voorbeeld van een goede imago en aantrekkelijk werkgeverschap campagne, ook voor het aantrekken van hoger opgeleiden.

Een andere campagne die in hoofdstuk vier besproken is, is Kom in de kas. Kom in de kas wordt door de respondenten heel verschillend ervaren. Een aantal respondenten geeft aan dat het een goede campagne is omdat mensen op een hele luchtige en laagdrempelige manier kennismaken met de tuinbouw. Ook deze campagne draagt daarmee bij aan het verbeteren van de onbekendheid en onwetendheid van mensen met de sector. De meeste respondenten zijn echter veel negatiever over de campagne Kom in de kas. Zij zien deze campagne niet als campagne die het imago verbetert. In tegenstelling tot een verbetering van het imago stellen deze respondenten dat Kom in de kas het negatieve imago juist versterkt:

*“Maar Kom in de kas zie ik niet als imago verhaal, want ik vind het nog steeds triest om te zien dat er bij kom in de kas bedrijven meedoen die het aanzien niet waard zijn en de moeite niet nemen om de teringzooi op te ruimen van het erf. En laten we daar eens even mee beginnen, wat wil je bereiken en als je wilt bereiken dat de gezellig bierdrinkende straten met elkaar Kom in de kas doen en dat ze daarna een feest kunnen organiseren dat het goed is gegaan, fantastisch, maar ga dan niet zeuren over dat je het imago wilt doen. Ga dan geen bedrijven neerzetten die twintig of dertig jaar oud zijn... dat heeft niks met Kom in de kas imago te maken.”* (respondent 4, primaire productie)

Een bedrijf dat de veranderingen van de afgelopen jaren niet heeft doorgevoerd (en dus, zoals het citaat hierboven weergeeft, nog steeds twintig of dertig jaar oud is), zorgt ervoor dat de sector door Kom in de kas niet aantrekkelijk wordt voor hoger opgeleiden om in te gaan werken:

*“Vorig jaar was Kom in de kas bij een kwekerslaan in 's Gravenzande en dat is natuurlijk gewoon tuinbouwmuseum. Dat klinkt hard maar ... alles wat ouder is als tien jaar is eigenlijk tuinbouwmuseum. En daar word je als scholier als je daar bij een slatuinder komt niet warm van om daar als manager te gaan werken.”* (respondent 13, niet-primaire productie)

De respondenten zien de campagne Kom in de kas meer als traditie die door ondernemers zelf in leven wordt gehouden en over het algemeen hechten zij hier zelf ook veel belang aan. Of dit echter positief uitwerkt op het imago en dus op het aantrekken van hoger opgeleiden, wordt betwist. Kom in de kas wordt door de meeste respondenten dus niet gezien als goed voorbeeld van een imago en aantrekkelijk werkgeverschap campagne omdat het volgens hen het negatieve imago alleen maar versterkt.

#### Het Topsectorenbeleid, een kans?

Slechts weinig respondenten zien de overheid als behulpzaam orgaan in kennisdeling en samenwerking. Het valt op dat een aantal respondenten het Topsectorenbeleid van de overheid geheel niet kent. De respondenten die het beleid wel kennen, krijgen er weinig van mee. Wat de Human Capital Agenda is als onderdeel van het Topsectorenbeleid, en wat zij doet, is voor veel respondenten ook een raadsel. Een aantal respondenten noemt het Topsectorenbeleid zelfs *“een goedkope manier om te bezuinigen”* (respondent 16, primaire productie). Hiermee doelen zij op het afschaffen van het Productschap Tuinbouw en de daarbij opgezette projecten vanwege bezuinigingen. Zij zien het Topsectorenbeleid als goedkope vervanging hiervan. Het Topsectorenbeleid wordt door bijna alle respondenten als negatief ervaren. Slechts een enkeling heeft er een aantal positieve woorden voor over. De negativiteit ten aanzien van het Topsectorenbeleid ligt gelegen in het feit dat veel respondenten de gang van zaken moeizaam vinden gaan. Daarnaast wordt het Topsectorenbeleid gezien als groots, log en bureaucratisch. Hiermee wordt bedoeld dat de afstand van de overheid tot de ondernemers te groot is en dat beslissingen alleen van bovenaf worden genomen. Eén reactie van een respondent spreekt boekdelen:

*“Ik zou niet weten wat het Topsectorenbeleid nu doet en hoe ik daar iets mee kan als ondernemer. En dat is fucking frustrerend. Er is totaal geen gevoel van de ondernemer bij het topsectorenbeleid wat zij er nou mee kunnen. En ik vind eerder de vraag die je als ministerie moet beantwoorden, waar je aan moet werken, is niet om een deel van de ondernemingen, maar alle ondernemingen erbij te betrekken dat zij het snappen en noem mij er tien die dat kunnen ... die zijn er niet.”* (respondent 18, niet-primaire productie)

Desalniettemin zijn de meeste respondenten wel trots op het feit dat de tuinbouw als topsector is aangewezen. Zo zegt één van de respondenten:

*“En als je ook ziet, er zijn eigenlijk zoveel mensen bij betrokken en het feit dat we een topsector zijn is heel positief om in ieder geval op de kaart te komen bij de politiek want je bent toch benoemd als één van de negen, dus daar heb je wel wat bereikt. Maar er daadwerkelijk ook iets me doen in de praktijk, ja, qua marketing word je genoemd, dat is positief.”* (respondent 11, niet-primaire productie)

Wil het Topsectorenbeleid een kans van slagen hebben, dan moet het volgens de respondenten structureel anders geregeld worden. De beleving en de uitstraling naar bedrijven toe moet anders en alle bedrijven moeten erbij betrokken worden. Men moet zorgen dat het Topsectorenbeleid voor werkgevers een gezicht krijgt. De overheid kan vanuit het Topsectorenbeleid zaken regelen die voor de bedrijven zelf onmogelijk zijn. Eén van de weinige positieve respondenten zegt dan ook dat het Topsectorenbeleid zaken voor elkaar krijgt die zij zelf niet kan, zoals het nemen van bepaalde overheidsbeslissingen:

*“Mensen van ons geven vaak les op scholen, maar voor scholen geldt dat niet als lesuur. Eh ... ze hebben voor elkaar gekregen in Den Haag dat dat wel geldt als lessen zodat deze gastlessen meer geborgd zijn bij scholen en dit soort initiatieven kun je nooit als bedrijf nemen. Dat is wel heel belangrijk en dat vind ik echt goed.”* (respondent 5, niet-primaire productie)

Ondanks het feit dat de respondenten blij zijn met alle collectieve initiatieven met betrekking tot een imagoverbetering en aantrekkelijk werkgeverschap, worden de initiatieven door een aantal respondenten toch ‘losse eilandjes’ genoemd. In plaats van dat de initiatieven elkaar ondersteunen, is er weinig onderlinge coördinatie en mist een paraplu functie.

## **5.5 Is aantrekkelijk werkgeverschap een antwoord op het aantrekken van hoger opgeleiden?**

De meningen verschillen over of aantrekkelijk werkgeverschap een antwoord kan bieden op het negatieve werkgeversimago van de sector en daarmee op het vervullen van de behoefte aan hoger opgeleiden in de toekomst. Over het algemeen zijn de respondenten er positief over:

*“Ja, dat denk ik wel ... dat denk ik zeker. Ik denk dat we ... wat nu een soort barrière is voor hoger opgeleiden om in de tuinbouwsector te gaan werken is het idee dat je dan laag moet beginnen en met een schop in de grond moet gaan graven. Maar het zijn gewoon grote high tech bedrijven. Dat moeten we gewoon veel meer laten zien. Er is geen enkele reden waarom dat niet interessant zou zijn.”* (respondent 5, niet-primaire productie)

*“Ja ... voor zover we dat niet al zijn. Ik denk dan ook van de cao glastuinbouw, hallo, zeg eens U tegen dat pensioen ... ja, nu heb ik daar verstand van maar dat is een heel goed pensioen, er zitten enorme goede arbeidsvoorwaarden in het pensioen, maar mensen weten dat gewoon niet.”* (respondent 4, primaire productie)

Een aantal respondenten is echter minder positief over de vraag of aantrekkelijk werkgeverschap een antwoord kan bieden op het negatieve imago van de sector en het vervullen van de behoefte aan hoger opgeleiden. Onderstaande citaten laten zien dat deze respondenten het belang van arbeidsmarktcommunicatie als onderdeel van aantrekkelijk werkgeverschap te weinig inzien. De focus op zittende medewerkers bij hun definitie van aantrekkelijk werkgeverschap zorgt ervoor dat zij arbeidsmarktcommunicatie niet meewegen als onderdeel ervan en dat zij daarom van mening zijn dat aantrekkelijk werkgeverschap geen antwoord kan bieden op het negatieve imago van de sector als werkgever. De volgende citaten verwoorden dit mooi:

*“Aan de ene kant kun je door aantrekkelijk te zijn en dat heel duidelijk naar buiten toe te communiceren het imago een stukje verbeteren. Maar als jij met hele goede arbeidsvoorwaarden en een prima ontwikkelingsplan mensen er niet van overtuigd geraakt krijgt dat ze na het eerste jaar pas met de poten uit de klei zijn ... beetje gechargeerd natuurlijk. Kijk er zijn nog steeds ouders die zeggen tegen hun kinderen van ga maar niet de tuin in. Die zeggen van dat kan je beter niet doen, kies maar een vak. Ja hallo, pff waar hebben we het over! Dit is een vak! We hebben meerdere vakken hier...”* (respondent 3, niet-primaire productie)

*“Nee, want alle mensen die bij je werken hebben al een bepaalde kennis over de tuinbouw en dat zijn in Nederland een miljoen mensen ofzo.. maar al die andere mensen die hebben weinig beeld van de tuinbouw maar zodra zij een keer in de krant lezen over illegalen, zal dat ze bijblijven ... maar zolang ze niet meer kennis krijgen over de tuinbouw hoe het ook in positieve zin is, denk ik dat ... dat heeft de grootste invloed op het imago van de tuinbouw. Dus ik denk dat er meer communicatie en meer je deur openzetten voor de buitenwereld de meeste invloed heeft op het imago van de tuinbouw. En werkgeverschap dat eh, ja dat is alleen voor de mensen die er werken en dat is eh ... die hebben al een beeld van de tuinbouw en het gaat om de mensen die niet actief zijn in de tuinbouw en die je mogelijk in de toekomst wel nodig hebt.”* (respondent 6, primaire productie)

## 6. CONCLUSIE

De resultaten van het onderzoek laten zien dat aantrekkelijk werkgeverschap een belangrijk onderwerp is bij de werkgevers uit de top van de tuinbouwsector. Op vele vlakken voldoen de respondenten aan de kenmerken van aantrekkelijk werkgeverschap, echter er zijn verbeteringen mogelijk. In dit hoofdstuk worden de resultaten per deelvraag in een conclusie uiteengezet en wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek: *Hoe kunnen tuinbouwbedrijven volgens werkgevers uit de Nederlandse tuinbouwsector een aantrekkelijker werkgever worden voor hoogopgeleide werknemers?*

In de beantwoording op de deelvragen wordt ingegaan op de behoeftevraag van de werkgevers met betrekking tot hoger opgeleiden (ter toetsing van de aanleiding van dit onderzoek), de invloed van het imago op de behoeftevraag en de oorzaken van het imago, de betekenis van aantrekkelijk werkgeverschap volgens werkgevers, de manier waarop aantrekkelijk werkgeverschap momenteel tot uiting komt en tot slot mogelijkheden en belemmeringen om volgens werkgevers aantrekkelijk werkgeverschap verder te ontwikkelen.

### 6.1 Antwoord op deelvraag 1

Deelvraag één van dit onderzoek luidt als volgt: *hoe ziet de behoeftevraag van werkgevers met betrekking tot hoger opgeleiden eruit?* In hoofdstuk vijf is gebleken dat er binnen de tuinbouwsector een toenemende behoefte is aan hoger opgeleid personeel. Zowel de niet-primaire productiebedrijven als de primaire productiebedrijven (drie uitzonderingen daargelaten) zijn op zoek naar generieke werknemers die niet per definitie 'groen', dus met een tuinbouwachtergrond of -opleiding, zijn. Zo hebben niet-primaire productiebedrijven behoefte aan hoger opgeleiden **op functies binnen de directie, het management en de overige leidinggevende functies**. In de primaire productiebedrijven ligt de focus van hoger opgeleiden op het **middenkader**. Daarnaast is er sprake van een sterke behoefte aan **technisch geschoolde mensen**, zowel op het gebied van de teelt als voor algemene technische functies. Ook op **het logistieke vlak, in de planning en in algemene ondersteunende functies** is een toenemende behoefte aan hoger opgeleid personeel. Deze resultaten komen overeen met het in hoofdstuk één geschapen beeld over de toenemende vraag naar hoger opgeleiden in de tuinbouwsector. Uit de resultaten komt ook naar voren dat de meeste primaire productiebedrijven gericht zijn op het aantrekken van hoger opgeleiden uit de eigen regio. De reden hiervoor ligt in de gedachtegang dat de mentaliteit, werkhouding en motivatie van de medewerker uit de eigen regio het beste past binnen de eigen bedrijfscultuur. Daarnaast zorgen ook de slechte bereikbaarheid van de bedrijven en (bij een aantal bedrijven) de focus op medewerkers met een groene achtergrond ervoor dat de voorkeur bij het werven ligt bij de eigen regio. De niet-primaire productiebedrijven zijn juist wel geïnteresseerd in het aantrekken van medewerkers buiten de regio.

### 6.2 Antwoord op deelvraag 2

Deelvraag twee van het huidige onderzoek is op de volgende manier geformuleerd: *welke rol speelt het imago van de tuinbouwsector als werkgever bij het invullen van de behoeftevraag naar hoger opgeleiden en wat zien werkgevers als oorzaken voor het imago?* In hoofdstuk één van dit onderzoek is duidelijk geworden dat jongeren de tuinbouw associëren met veel lichamelijk en vies werk waarbij ook vroeg ontstaan als probleem wordt gezien. (Silvis et al, 2009) Daarnaast zijn een beperkt aanbod functieniveaus, ongeschoold werk, laag salaris en weinig scholingsmogelijkheden enkele zaken die jongeren associëren met de tuinbouw. (Aequor Glastuinbouw, 2008) Deze onderzoeken zijn gericht op jongeren, niet specifiek op (oudere) hoger opgeleiden. Uit de resultaten van het huidige onderzoek komt naar voren dat het imago van de tuinbouwsector als werkgever volgens de respondenten inderdaad gekenmerkt wordt door zwaar en vies werk. Daarnaast wordt de tuinbouw geassocieerd met hard werken, veel uren maken, slecht betaald worden, het niet zo nauw nemen met de regels en veel illegalen en Polen. Ook komt naar voren dat de sector als niet sexy, oninteressant en traditioneel bevonden wordt. De nadruk van het beeld dat mensen volgens werkgevers hebben van de tuinbouw ligt op productiewerk en laaggeschoold werk en dus weinig op analytisch hoogstaand werk. De resultaten uit het huidige onderzoek bevestigen het beeld van het imago uit voorgaande onderzoeken.

Het beeld van hoger opgeleiden van de tuinbouwsector als werkgever, zoals het imago doet vertellen, maakt dat de sector niet wordt gezien als aantrekkelijk om in te werken. De respondenten ondersteunen deze aanname. Zij zijn van mening dat het negatieve imago van de sector als werkgever invloed heeft op het vervullen van de behoeftevraag. Zo worden vacatures lastiger ingevuld en voelt toptalent zich niet aangetrokken tot de tuinbouwsector. De ruime arbeidsmarkt in Nederland zorgt er, zo laten de resultaten weten, momenteel echter wel voor dat de toenemende behoefte aan hoger opgeleiden relatief gemakkelijk vervuld kan worden. Dit is een belangrijke bevinding, aangezien een in hoofdstuk één gestelde aanname was dat de behoefte aan hoger opgeleiden ook op dit moment niet te vervullen zou zijn. Uit de resultaten blijkt wel dat op het moment dat de arbeidsmarkt krappere wordt, het vervullen van de behoeftevraag vanwege het negatieve imago van de sector als werkgever weer lastiger zal worden. Daarom moet volgens de respondenten aandacht besteed worden aan aantrekkelijk werkgeverschap in de tuinbouwsector.

Er zijn verschillende oorzaken van het negatieve imago naar voren gekomen. Enerzijds wordt hierbij gesproken over **onwetendheid van mensen buiten de sector** met de manier van werken in de tuinbouw, ofwel, mensen hebben een verkeerd beeld dat niet naar werkelijkheid is. Anderzijds brengen de respondenten naar voren dat het imago voor een deel wel werkelijkheid is. Zo zijn er tal van bedrijven die het negatieve imago van de tuinbouwsector in stand houden door een **volledige focus op kostenreductie en het volhouden van een traditionele manier van werken**. Hierdoor wordt het menselijk kapitaal binnen het bedrijf onderbelicht en wordt weinig tot geen aandacht besteed aan het imago. Tot slot spreken de respondenten over **het negatieve beeld dat bedrijven achterlaten bij scholieren** die in de weekenden en in de vakanties bij hen komen werken. Alle drie de bovengenoemde oorzaken zorgen ervoor dat het imago van de tuinbouwsector als werkgever negatief is en blijft.

### 6.3 Antwoord op deelvraag 3

Deelvraag drie luidt als volgt: *welke betekenis geven werkgevers aan aantrekkelijk werkgeverschap en in hoeverre komt dit overeen met de theorie over aantrekkelijk werkgeverschap?* Het eerste deel van deze vraag wordt in deze paragraaf beantwoord, de koppeling met de theorie komt in hoofdstuk zeven naar voren. Aantrekkelijk werkgeverschap voor hoger opgeleiden heeft volgens de respondenten voornamelijk te maken met het bieden van **ontwikkeling- en scholingsmogelijkheden**, het geven van **vrijheid, verantwoordelijkheid en uitdaging**, het **scheppen van duidelijke verwachtingen**, het creëren van een **goede werkomgeving en werksfeer** en het geven van een **bij de functie passend salaris**. Aantrekkelijk werkgeverschap wordt door veel respondenten **verbonden aan zittende medewerkers**. Zij geven daarbij weinig tot geen aandacht aan het communiceren van de inspanningen (die een bedrijf levert om de zittende hoger opgeleide werknemers te blijven binden) naar de arbeidsmarkt zodat potentiële hoger opgeleide werknemers hiervan op de hoogte zijn. Een mogelijke verklaring voor de focus op zittende medewerkers zou het feit kunnen zijn, zoals enkele respondenten aangeven, dat veel bedrijven bij het zoeken naar hoger opgeleiden in 'dezelfde vijver vissen'. Wellicht richten werkgevers zich op zittende medewerkers bij aantrekkelijk werkgeverschap aangezien zij niet willen dat de zittende medewerkers weglopen naar andere bedrijven in de tuinbouwsector. De bedrijven zijn zodoende meer bezig met het behouden van medewerkers dan met het aantrekken ervan.

### 6.4 Antwoord op deelvraag 4

De vierde deelvraag in dit onderzoek is op de volgende manier geformuleerd: *op welke wijze komt aantrekkelijk werkgeverschap momenteel tot uiting in de tuinbouwsector?* Zoals is gebleken, focussen werkgevers zich op zittende medewerkers wanneer men spreekt over aantrekkelijk werkgeverschap. Zij weten daarbij dat bepaalde kenmerken van een organisatie belangrijk zijn voor hun zittende hoger opgeleiden, welke zij vervolgens ook proberen toe te passen. Aantrekkelijk werkgeverschap komt zodoende op verschillende manieren tot uitdrukking. Bij het eerste kenmerk van aantrekkelijk werkgeverschap, scholing en ontwikkeling, is in de praktijk een verschillend patroon te zien in primaire en niet-primaire productiebedrijven. Primaire productiebedrijven bieden een beperkt aanbod opleidingen welke over het algemeen functie gerelateerd zijn, en dus bijdragen aan de ontwikkeling van de functie en het bedrijf. Niet-primaire productiebedrijven geven meer aandacht aan het opleiden



van medewerkers en bieden meer mogelijkheden tot scholing. Deze scholing is niet alleen functie gerelateerd maar biedt ook ruimte tot algemene of persoonlijke ontwikkeling, waarmee scholing ook bijdraagt aan de ontwikkeling van het individu. Bij de niet-primaire productiebedrijven zijn daarbij verschillende ontwikkelprogramma's voor onder andere talenten en management. De volgende kenmerken van aantrekkelijk werkgeverschap (het geven van vrijheid, verantwoordelijkheid en uitdaging, het scheppen van duidelijke verwachtingen en het creëren van een goede werkomgeving en werksfeer) zijn zowel voor de primaire- als de niet-primaire productiebedrijven zeer belangrijk voor het zijn van aantrekkelijke werkgevers. Uit de resultaten is naar voren gekomen dat de bedrijven in de praktijk uitdrukking proberen te geven aan al deze kenmerken die zij relateren aan aantrekkelijk werkgeverschap. De slechte bereikbaarheid van de bedrijven is volgens de respondenten echter mogelijk een belemmerende factor voor hoger opgeleiden om in de sector te gaan werken. Het geven van een bij de functie passend salaris is tevens voor alle respondenten belangrijk gebleken voor het zijn van een aantrekkelijke werkgever. In de praktijk zijn de salarissen binnen de tuinbouwsector over het algemeen marktconform, echter enkele respondenten laten weten dat zij meer moeten bieden om aantrekkelijk te zijn voor hoger opgeleiden. Deze respondenten geven aan dat het bieden van goede secundaire arbeidsvoorwaarden wellicht een aanvulling op het salaris kan zijn, wat vervolgens kan zorgen voor een grotere aantrekkelijkheid. Hier wordt echter nog weinig gebruik van gemaakt. De secundaire arbeidsvoorwaarden zijn bij de primaire productiebedrijven zeer beperkt en conform de cao. Bij de niet-primaire productiebedrijven, en bij een aantal primaire productiebedrijven die het belang van goede secundaire arbeidsvoorwaarden inziet, zijn wel meer secundaire arbeidsvoorwaarden aanwezig.

Naast deze veel genoemde praktijken van aantrekkelijk werkgeverschap voor hoger opgeleiden zijn drie praktijken door slechts twee of drie van de twintig respondenten naar voren gebracht. Dit betreffen doorgroeimogelijkheden, een werk-privé balans en werkzekerheid. Wanneer allereerst gekeken wordt naar doorgroeimogelijkheden dan is te zien dat deze nagenoeg niet aangeboden kunnen worden bij primaire productiebedrijven en slechts beperkt aangeboden worden bij de niet-primaire productiebedrijven. Mogelijk verklaart het (nagenoeg) niet kunnen bieden van doorgroeimogelijkheden waarom zo weinig werkgevers dit als kenmerk van aantrekkelijk werkgeverschap noemen; wat er niet is, kan immers ook niet aangeboden worden en wordt daarom wellicht over het hoofd gezien. Ook het niet noemen van het geven van een werk-privé balans kan op deze manier verklaard worden. Het bieden van een werk-privé balans past volgens de respondenten niet in het denkkader van vele ondernemers. Men is namelijk van mening dat bijvoorbeeld flexibele werktijden het contact met collega's negatief beïnvloeden. Daarnaast is het voor het proces en de klanten volgens de werkgevers van belang dat iedereen binnen het bedrijf 24/7 beschikbaar is. Een aantal respondenten probeert toch, door middel van maatwerk, een zekere balans te bieden in werk en privé aangezien het volgens hen zeer belangrijk is om op deze nieuwe norm van de maatschappij in te spelen. Het geven van werkzekerheid wordt door geen van de respondenten naar voren gebracht als kenmerk van aantrekkelijk werkgeverschap. Wel is duidelijk geworden dat werkzekerheid in de praktijk door nagenoeg alle bedrijven geboden kan worden. De respondenten zijn over het algemeen van mening dat zij aantrekkelijke werkgevers zijn voor hoger opgeleid personeel. Wat de respondenten echter weinig doen, zo wordt gesteld, is zichzelf profileren naar de arbeidsmarkt en naar hoger opgeleiden. De respondenten (met name primaire productiebedrijven) richten zich niet op de arbeidsmarkt, maar op de promotie van het gehele bedrijf waarbij de focus ligt op het overbrengen van het product naar de klant. Een aantal niet-primaire productiebedrijven is gericht bezig met arbeidsmarktcommunicatie door het bezoeken van carrièrebeurzen en samenwerking met scholen.

## 6.5 Antwoord op deelvraag 5

De laatste deelvraag in het huidige onderzoek is als volgt geformuleerd: *welke mogelijkheden en belemmeringen ervaren werkgevers in de ontwikkeling van aantrekkelijk werkgeverschap?* Vier belangrijke onderwerpen die bij het beantwoorden van deze deelvraag naar voren komen, zijn de diversiteit binnen de sector als belemmering, de economische crisis als belemmering en als kans, de profilering op de arbeidsmarkt als mogelijkheid en de bescheidenheid van de sector als belemmering. De gevolgen van de diversiteit binnen de sector, de economische crisis en de bescheidenheid van de sector op het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap laten duidelijk zien hoe de context van de

tuinbouwsector van invloed is op het maken van strategische keuzes met betrekking tot aantrekkelijk werkgeverschap.

Allereerst wordt de diversiteit binnen de sector besproken. In de tuinbouwsector zijn verschillende bedrijven werkzaam, grote innovatieve bedrijven en kleine traditionele bedrijven. Uit de resultaten is naar voren gekomen dat deze tweedeling in de sector er volgens de respondenten voor zorgt dat de sector als geheel zich niet als een aantrekkelijke werkgever kan presenteren. De kleine traditionele bedrijven halen namelijk, zo wordt gesteld, het imago van de sector om in te werken naar beneden doordat zij op een traditionele, conservatieve manier werken. Ook stellen enkele respondenten dat de kleine traditionele bedrijven niet inzien dat hoger opgeleiden nodig zijn om het bedrijf in de toekomst staande te kunnen houden. De **diversiteit binnen de sector wordt dus als een belemmering ervaren** bij het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap binnen de tuinbouwsector. Deze belemmering ligt in één lijn met één van de oorzaken die de respondenten geven aan het negatieve imago van de sector, namelijk dat er tal van bedrijven zijn die het negatieve imago van de tuinbouwsector in stand houden door een volledige focus op kostenreductie en het in stand houden van een traditionele manier van werken.

Daarnaast wordt **de economische crisis naar voren gebracht als kans** bij het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap voor hoger opgeleiden. De crisis wordt gezien als kans aangezien de crisis mogelijk voor bewustwording bij de kleine traditionele bedrijven zorgt dat hoger opgeleiden aangetrokken moeten worden om het bedrijf staande te kunnen houden. Hoger opgeleiden zijn, zo is gebleken, nodig om met de huidige ontwikkelingen mee te bewegen en bepaalde processen te borgen. Het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap zal, wanneer men hoger opgeleiden aan wil trekken, dus belangrijk worden. Ook zorgt de crisis ervoor dat een ruime arbeidsmarkt is ontstaan die het mogelijk maakt hoger opgeleiden van buiten de sector aan te trekken. De **economische crisis zorgt echter ook voor een belemmering**, namelijk door de kleine financiële leeway en druk van financiers die er volgens de respondenten voor zorgen dat met name de kleine traditionele bedrijven slechts nog gericht zijn op kostenreductie. Aantrekkelijk werkgeverschap staat, zo stellen de respondenten, zodoende niet bovenaan de agenda van deze bedrijven. Daarnaast zorgt de ruime arbeidsmarkt er op dit moment voor dat bedrijven weinig moeite hoeven te doen om hoger opgeleiden aan te trekken. In de toekomst kan dit, bij een krappe arbeidsmarkt, ontoereikend zijn.

Profilering op de arbeidsmarkt, ofwel **arbeidsmarktcommunicatie, wordt genoemd als belangrijke mogelijkheid** voor het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap voor hoger opgeleiden binnen de tuinbouwsector. Aangezien is gebleken dat de onwetendheid met het werken in de sector als oorzaak wordt gezien van het negatieve imago én de arbeidsmarktcommunicatie beperkt is, zal profilering op de arbeidsmarkt een goede mogelijkheid zijn voor het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap. **Een grote belemmering bij de profilering vanuit het eigen bedrijf, op bedrijfsniveau, is het bescheiden karakter** van de tuinbouwsector. Dit bescheiden karakter zorgt ervoor dat veel werkgevers liever niet op de voorgrond treden. Naast profilering op bedrijfsniveau worden samenwerking en collectiviteit in de profilering naar de arbeidsmarkt als mogelijkheid gezien. Dit is echter lastig te bewerkstelligen als je kijkt naar de diversiteit en individualisering die binnen de sector ervaren wordt. Is een gezamenlijke profilering nog wel mogelijk? Toch opperen meerdere respondenten dat samenwerking op verschillende gebieden, als ook het actiever meedoen aan collectieve initiatieven, mogelijk is. Zoals in hoofdstuk vier duidelijk is geworden zijn er meerdere collectieve initiatieven opgezet waarvan It's alive door de respondenten als zeer goede campagne is bestempeld. It's alive richt zich op het verbeteren van het beeld van de sector onder jongeren. Een verklaring voor het feit dat de respondenten zeer positief zijn over deze campagne kan zijn dat zij inspeelt op de onwetendheid van mensen buiten de tuinbouw met de sector en dit doet door middel van een sector brede profilering naar jongeren. Daarmee staat de campagne in één lijn met wat de werkgevers willen: profilering van de gehele sector. Kom in de kas is negatiever beoordeeld, zo blijkt uit de resultaten. Kom in de kas richt zich ook op profilering, echter doet dit volgens enkele respondenten op een negatieve manier door die bedrijven uit te lichten die het imago van de sector in stand houden. Ook het Topsectorenbeleid wordt niet gezien als mogelijkheid voor het opzetten van een collectief initiatief ter bevordering van aantrekkelijk werkgeverschap. Wil men met het Topsectorenbeleid iets bereiken, zo stellen enkele respondenten, dan moet het drastisch omgegooid

worden. Zo moet meer betrokkenheid en draagvlak onder ondernemers gecreëerd worden en moet een gezicht gegeven worden aan het beleid.

## 6.6 Antwoord op de hoofdvraag

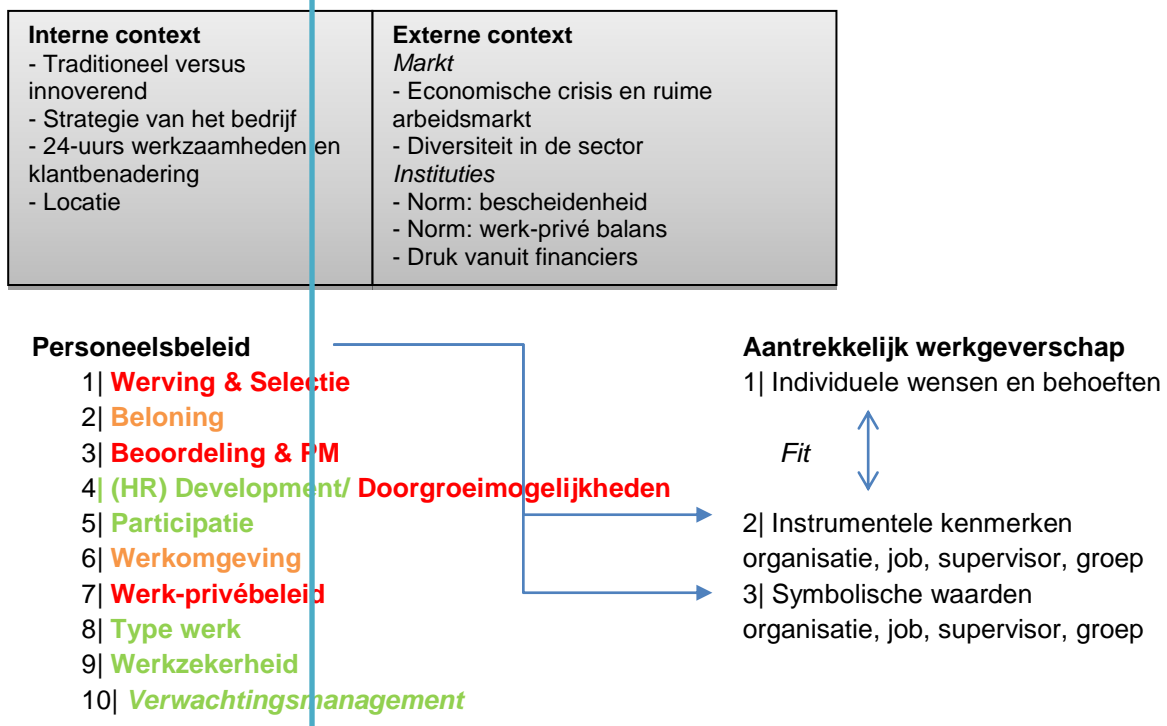
De hoofdvraag in het huidige onderzoek luidt als volgt: *hoe kunnen tuinbouwbedrijven volgens werkgevers uit de Nederlandse tuinbouwsector een aantrekkelijker werkgever worden voor hoogopgeleide werknemers?* Het antwoord op de hoofdvraag wordt geformuleerd aan de hand van de hierboven gegeven antwoorden op de deelvragen.

Voor het vervullen van de toenemende behoefte naar hoger opgeleiden binnen de tuinbouwsector is het voor de respondenten belangrijk dat zij aantrekkelijke werkgevers worden voor deze hoger opgeleiden. Zowel bij primaire- als niet-primaire productiebedrijven is behoefte aan generieke medewerkers van hbo niveau en hoger. Over het algemeen richten primaire productiebedrijven zich voornamelijk op de eigen regio bij het zoeken van deze medewerkers. Bij de niet-primaire productiebedrijven ligt dit anders, zij zoeken ook buiten de eigen regio. Een vraag die gesteld kan worden is of het werven van hoger opgeleiden uit de eigen regio door primaire productiebedrijven volstaat en of ze die hoger opgeleiden daar wel gaan vinden. Het vervullen van de behoefte is momenteel door de ruime arbeidsmarkt goed te doen, echter de respondenten zijn van mening dat als de arbeidsmarkt krapper wordt, zij vanwege het negatieve imago van de sector als werkgever meer moeite zullen ondervinden met het vinden van hoger opgeleiden. Het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap is daarom belangrijk. De respondenten relateren aantrekkelijk werkgeverschap aan zittende medewerkers en proberen hen op verschillende manieren aan zich te binden. Hierbij wordt aandacht besteed aan zaken die in de ogen van de respondenten belangrijk zijn voor het zijn van een aantrekkelijk werkgever voor hoger opgeleiden: het bieden van ontwikkeling- en scholingsmogelijkheden, het geven van vrijheid, verantwoordelijkheid en uitdaging, het scheppen van duidelijke verwachtingen, het creëren van een goede werksfeer en het geven van een bij de functie passend salaris. Bij enkele HR-praktijken zijn verschillen geconstateerd tussen de niet-primaire- en primaire productiebedrijven. Werkzekerheid wordt door geen van de respondenten genoemd als zijnde een kenmerk van aantrekkelijk werkgeverschap, echter wanneer het onderwerp door de onderzoekster naar voren wordt gebracht blijkt dat de werkgevers in zekere mate wel werkzekerheid kunnen bieden. Het bieden van een werk-privé balans en doorgroeimogelijkheden worden door twee of drie respondenten ook genoemd, echter dit zijn onderwerpen die door alle respondenten als lastig te bieden ervaren worden. Ook de slecht bereikbare locaties van de bedrijven met het openbaar vervoer vormt een belemmering voor hoger opgeleiden om in de sector te gaan werken. Over het algemeen vinden de respondenten zichzelf aantrekkelijke werkgevers. De werkmogelijkheden die er voor hoger opgeleiden zijn, worden echter te weinig richting de arbeidsmarkt gecommuniceerd. De meeste respondenten lijken over het hoofd te zien dat zij pas aantrekkelijke werkgevers voor potentiële werknemers zijn op het moment dat zij zich ook op deze manier profileren naar de arbeidsmarkt en in het bijzonder naar hoger opgeleiden. Wellicht verklaart dit waarom de tuinbouwsector niet gezien wordt als aantrekkelijke werkgever en ligt de onbekendheid met het werken in de bedrijven die in deze studie centraal staan inderdaad grotendeels ten grondslag aan het onaantrekkelijke werkgeverschap. In profilering naar de arbeidsmarkt ligt voor de tuinbouwsector dan ook een kans om een aantrekkelijker werkgever te worden. De profilering kan op bedrijfsniveau plaatsvinden, waarbij rekening moet worden gehouden met de bescheidenheid van de sector. Profilering kan ook door samenwerking gebeuren in bijvoorbeeld initiatieven als It's alive. De ervaren diversiteit binnen de tuinbouwsector, waarbij een onderscheid gemaakt kan worden tussen grote innovatieve bedrijven die aandacht besteden aan aantrekkelijk werkgeverschap en kleine traditionele bedrijven die dit minder doen, zorgt er volgens de respondenten echter voor dat de sector zich niet in het geheel als een aantrekkelijke sector om in te werken kan profileren. Bij het inwilligen van de profileringsmogelijkheden moet daarnaast rekening gehouden worden met de belemmerende factoren die de economische crisis met zich meebrengt, zoals minder financiële leeway en een druk van financiers. Dit beperkt de (met name kleine) bedrijven in hun ontwikkeling van aantrekkelijk werkgeverschap, zo stellen de respondenten. Ook de ruime arbeidsmarkt zorgt voor een belemmering, namelijk een lagere bewustwording van het belang van aantrekkelijk werkgeverschap doordat het vinden van hoger opgeleiden op dit moment gemakkelijker is. De economische crisis en

de ruime arbeidsmarkt leveren echter niet alleen belemmeringen op. De economische crisis zorgt mogelijk ook voor bewustwording bij bedrijven om aandacht te besteden aan aantrekkelijk werkgeverschap en de ruime arbeidsmarkt zorgt ervoor dat hoger opgeleiden werk gaan zoeken in de sector omdat zij onder druk staan om een baan te vinden.

## 6.7 Conceptueel model

In onderstaand conceptueel model, dat het uitgangspunt vormt voor het huidige onderzoek, zijn de personeelsinstrumenten die door de respondenten gehanteerd worden en die inspelen op de wensen en behoeften van potentiële werknemers groen gekleurd. Daarbij is het scheppen van duidelijke verwachtingen onder de noemer 'verwachtingsmanagement' toegevoegd in het model aangezien dit onderwerp in de literatuur die in deze studie gehanteerd is niet naar voren is gekomen. Werkzekerheid is, ondanks dat werkgevers de HR-praktijk niet noemen als belangrijk kenmerk van aantrekkelijk werkgeverschap, groen gekleurd vanwege het feit dat werkzekerheid door nagenoeg alle respondenten aangeboden wordt. Beloning is oranje weergegeven aangezien de meningen van de respondenten verschillen over de vraag of de beloning goed genoeg is voor hoger opgeleid personeel. Ook de werkomgeving is oranje in verband met de slecht bereikbare locaties van de bedrijven, wat duidelijk een belemmering vormt voor het aantrekken van hoger opgeleid personeel van buiten de regio. In het rood zijn de instrumenten te zien waar op dit moment niks tot weinig aan gedaan wordt en waar uitdagingen dan wel mogelijkheden liggen voor de sector om een aantrekkelijker werkgever te worden. De invloeden uit de context zijn in de grijze vlakken weergegeven.



## 7. DISCUSSIE

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste thema's uit de bevindingen van het vorige hoofdstuk gekoppeld aan de literatuur. Er wordt ingegaan op de fits binnen aantrekkelijk werkgeverschap. Hierbij wordt stilgestaan bij de kenmerken van aantrekkelijk werkgeverschap waarop werkgevers in proberen te spelen om de fits te creëren. Daarnaast wordt ingegaan op de discussie uit het theoretisch kader met de vraag: zijn de fits inderdaad van elkaar te onderscheiden of is er sprake van overlapping? Ook wordt er gekeken welke fits door de werkgevers als meest belangrijk worden ervaren en of dit strookt met de literatuur. Nadat uitgebreid over de fits is uitgeweid, wordt ingegaan op attractiestrategieën en op het belang van de context bij het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap. Daarbij wordt tevens aandacht besteed aan de concepten *best HR-principles* en isomorfisme.

### 7.1 Aantrekkelijk werkgeverschap

Aantrekkelijk werkgeverschap gaat, zoals in het theoretisch kader naar voren is gekomen, over het bestaan van een fit (perceptie) tussen enerzijds de instrumentele kenmerken en symbolische waarden van een specifieke organisatie, en anderzijds de wensen en behoeften van de potentiële werknemer bij het werken voor deze organisatie. (Berthon et al., 2005; Kausel & Slaughter, 2011; Lievens & Highhouse, 2003) De respondenten brengen verschillende instrumentele kenmerken naar voren die volgens hen voor hoger opgeleide werknemers van belang zijn voor het zijn van een aantrekkelijke werkgever, zoals ontwikkelings- en scholingsmogelijkheden, een goede werkomgeving en een bij de functie passend salaris. De symbolische waarden die de respondenten noemen, zijn een goede werksfeer, het geven van vrijheid, verantwoordelijkheid en uitdaging en het scheppen van duidelijke verwachtingen. Daarmee bevestigt dit onderzoek het onderzoek van Lievens & Highhouse (2003) dat het maken van een combinatie van de instrumentele en symbolische benadering op aantrekkelijk werkgeverschap belangrijk is. De respondenten proberen aantrekkelijk werkgeverschap vervolgens te creëren door zich te richten op de wensen en behoeften van hun huidige zittende medewerkers. Dit is een bevestiging van de in het theoretisch kader gedane aanname dat aantrekkelijk werkgeverschap ook te maken heeft met het 'hoe om te gaan met de zittende medewerkers'. Gesteld is namelijk dat zowel de wensen en behoeften van potentiële werknemers als van zittende werknemers meegenomen kunnen worden in het definiëren van aantrekkelijk werkgeverschap. Wensen en behoeften zijn namelijk vooral afhankelijk van de generatie waaruit iemand afkomstig is en staan los van het feit of iemand werkend of werkzoekend is. Wanneer een werkgever dus aantrekkelijk is voor zittende werknemers, dan is zij ook aantrekkelijk voor potentiële werknemers (mits sprake is van goede arbeidsmarktcommunicatie). Daarnaast is in het theoretisch kader bij de definitie van aantrekkelijk werkgeverschap een onderscheid gemaakt tussen verschillende soorten fits: persoon-organisatie (P-O), persoon-job (P-J), persoon-supervisor (P-S) en persoon-groep (P-G) fit. De discussie is ontstaan of het maken van een onderscheid tussen de P-O en de P-J fit wel zo gemakkelijk te maken is; lijken beide fits niet sterk op elkaar? Wanneer gekeken wordt naar de kenmerken en waarden van aantrekkelijk werkgeverschap die volgens de respondenten belangrijk zijn voor hoger opgeleiden kan ook hier een onderscheid in gemaakt worden per fit. Binnen de fits zijn enkele discrepanties tussen de theorie en de praktijk te onderscheiden. Daarbij zal inderdaad blijken dat Lievens (2011) en Chatman (1991) niet geheel in staat zijn geweest om de overkoepelende persoon-omgeving fit specifiek te duiden in verschillende fits aangezien overlapping tussen de P-O fit en de P-J fit te zien is. Het is dan ook niet goed mogelijk om een duidelijke scheiding tussen deze twee fits te maken.

#### 7.1.1 Persoon-organisatie fit

In onderstaand schema is weergegeven welke factoren van een P-O fit vanuit de literatuur belangrijk zijn volgens (potentiële) werknemers en is aangegeven of werkgevers deze factoren genoemd hebben als zijnde belangrijk voor het creëren van een P-O fit om een aantrekkelijk werkgever te zijn.

Organisatie-eisen (P-O fit)	Genoemd door werkgevers?
<i>Symbolisch</i>	
• Goed imago	→ is men mee bezig
<i>Instrumenteel</i>	
• Werk-privé balans	Bij uitzondering
• Ontwikkelingsmogelijkheden	Ja
• Doorgroeimogelijkheden en carrièreperspectief	Bij uitzondering Nee
• Percepties wervingsproces	Nee
• Werkomgeving	Ja
• Werkzekerheid	Nee

Bovenstaand schema laat zien dat een goed imago, een werk-privé balans, het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden, doorgroeimogelijkheden en carrièreperspectief, de percepties van het wervingsproces, de werkomgeving en werkzekerheid vanuit de theorie belangrijke kenmerken van aantrekkelijk werkgeverschap voor (potentiële) werknemers zijn. (Brown et al, 2009; Chapman et al., 2005; Corporaal et al., 2012; Steensel, 2006; Terjesen et al., 2007; Thomas & Wise, 1999; Turban, 2001) In de conclusie in hoofdstuk zes is duidelijk geworden dat ontwikkelings- en scholingsmogelijkheden en een goede werkomgeving en werksfeer door werkgevers belangrijk worden bevonden voor het zijn van een aantrekkelijk werkgever. Alle drie deze HR-praktijken zijn onder te brengen in de P-O fit van aantrekkelijk werkgeverschap. Wanneer wordt gekeken naar scholing en ontwikkeling, is er een onderscheid tussen primaire en niet-primaire productiebedrijven te zien: bij primaire productiebedrijven is de scholing beperkt en vooral gericht op groei in de eigen functie terwijl bij niet-primaire productiebedrijven meer scholing aanwezig is waarbij ook aandacht is voor persoonlijke ontwikkeling. Van Steensel (2006) laat vanuit de theorie zien dat de waarde 'ontwikkeling' met name belangrijk is voor de jonge generatie werkenden of werkzoekenden. Ontwikkeling heeft daarbij te maken met de mogelijkheid tot zelfontplooiing. Hieruit kan opgemaakt worden dat de niet-primaire productiebedrijven (die ruimte bieden voor zelfontplooiing) voor de jonge generatie werkenden of werkzoekenden mogelijk aantrekkelijker zijn dan de primaire productiebedrijven (die geen ruimte bieden voor zelfontplooiing).

De werkomgeving wordt door een aantal bedrijven gebruikt om te profileren naar de arbeidsmarkt. Daarnaast zijn alle werkgevers zich ervan bewust dat een goede werkomgeving bijdraagt aan aantrekkelijk werkgeverschap. De locatie van de bedrijven, als onderdeel van de werkomgeving, vormt vanuit de interne context echter een belemmering bij het ontwikkelen van een fit tussen de persoon en de organisatie. De bedrijven zijn namelijk slecht te bereiken met het openbaar vervoer, wat mogelijk een grote belemmering oplevert voor hoger opgeleiden buiten de regio om te gaan werken in de sector. Dit wordt bevestigd vanuit de literatuur. Thomas & Wise (1999) stellen namelijk dat potentiële werknemers belang hechten aan een goede locatie wanneer wordt gesproken over de aantrekkelijkheid van een organisatie. Wanneer de locatie niet goed is, dan heeft dat een negatieve werking op de aantrekkelijkheid van een organisatie.

Wanneer gekeken wordt naar de literatuur, dan zijn binnen de P-O fit een aantal kenmerken te onderscheiden die niet (of nauwelijks) door de respondenten genoemd zijn. Dit betreffen doorgroeimogelijkheden en carrièreperspectief, werk-privé balans, het belang van de werving en selectie (specifiek de percepties van het wervingsproces die werkgevers achterlaten bij potentiële werknemers) en tot slot werkzekerheid. (Brown et al, 2009; Corporaal et al., 2012; Steensel, 2006; Terjesen et al., 2007; Thomas & Wise, 1999; Turban, 2001) Wanneer allereerst gekeken wordt naar werkzekerheid, dan is dat een belangrijk onderwerp voor potentiële werknemers. (Thomas & Wise, 1999; Turban, 2001) Werkzekerheid wordt niet als zodanig naar voren gebracht door de werkgevers, maar kan volgens hen wel geboden worden. Gebleken is dat de andere vier niet genoemde kenmerken van aantrekkelijk werkgeverschap beperkt tot niet aangeboden worden. Dit zorgt ervoor dat de fit tussen de wensen en behoeften van de potentiële hoogopgeleide werknemers en datgene wat de organisatie biedt in de praktijk niet geheel gecreëerd kan worden. Verklaringen hiervoor zijn te vinden in de context die van invloed is op het wel of niet kunnen bieden van deze praktijken. Vanuit de interne context zijn verschillende invloeden geconstateerd. Allereerst zijn de soort werkzaamheden en de klanten van invloed gebleken op het bieden van een werk-privé balans en zijn

doorgroeimogelijkheden beperkt aanwezig vanwege de platte structuur binnen de organisaties. Ook tussen het belang van werving en selectie van hoger opgeleiden en datgene wat de tuinbouwbedrijven bieden is geen fit geconstateerd. Gebleken is dat werving voornamelijk via eigen netwerken en mond tot mond reclame plaatsvindt en weinig via wervingsbureaus of wervingsadvertenties. De werkgevers zijn in de werving en selectie weinig bewust bezig om zichzelf te laten zien en om daarmee een goede perceptie bij de sollicitant achter te laten.

### 7.1.2 Persoon-job fit

In onderstaand schema is weergegeven welke factoren van een P-J fit vanuit de literatuur belangrijk zijn volgens (potentiële) werknemers en is aangegeven of werkgevers deze factoren genoemd hebben als zijnde belangrijk voor het creëren van een P-J fit om een aantrekkelijk werkgever te zijn.

Baaneisen (P-J fit)	Genoemd door werkgevers?
<i>Symbolisch</i>	
• Uitdaging	Ja
• Afwisseling	Ja
• Flexibiliteit	Nee
• Autonomie	Ja
• Ontwikkeling	Ja
• Zelfontplooiing	Ja en nee
<i>Instrumenteel</i>	
• Goed salaris	Ja, maar met een kanttekening
• Secundaire arbeidsvoorwaarden	Ja, maar met een kanttekening

Vanuit de literatuur is duidelijk geworden dat de volgende baankenmerken belangrijk zijn voor (potentiële) werknemers: uitdaging, afwisseling, flexibiliteit, autonomie, ontwikkeling, zelfontplooiing, goed salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden. (Brown et al., 2009; Chapman et al., 2005; Corporaal et al., 2012; Steensel, 2006; Terjesen et al., 2007) In de praktijk zijn binnen de P-J fit ook een aantal kenmerken van aantrekkelijk werkgeverschap door de werkgevers onderscheiden zoals het geven van vrijheid, verantwoordelijkheid en uitdaging en een bij de functie passend salaris. In de literatuur blijken deze kenmerken inderdaad belangrijk te zijn voor potentiële hoger opgeleide werknemers. Wanneer gekeken wordt naar de literatuur, dan is naar voren gekomen dat niet een hoog, maar een goed salaris belangrijk wordt gevonden door potentiële werknemers. (Steensel, 2006) De werkgevers brengen naar voren dat het salaris marktconform is en goed. Daarmee ligt het salaris in één lijn met wat potentiële werknemers willen. Het feit dat het salaris goed is, wordt echter door enkele werkgevers in twijfel getrokken. Zij vragen zich af of het salaris wel goed genoeg is voor hoger opgeleiden. Vervolgonderzoek naar wat een passend salaris is voor hoger opgeleiden zal moeten uitwijzen of de twijfel van de bedrijven gegrond is. Ook secundaire arbeidsvoorwaarden zijn belangrijk voor hoger opgeleiden, echter zij zijn bij enkele (met name primaire-productie) bedrijven zeer beperkt aanwezig. Dit kan er voor hoger opgeleiden voor zorgen dat de P-J fit perceptie tussen hen en de tuinbouwbedrijven niet geheel tot stand zal komen.

Net als bij de P-O fit wordt in de P-J fit een belangrijk kenmerk van aantrekkelijk werkgeverschap voor potentiële werknemers niet genoemd, namelijk flexibiliteit. In flexibiliteit ligt de grote overlapping tussen de P-O en P-J fit, aangezien flexibiliteit grotendeels te maken heeft met een werk-privébalans, dat volgens de werkgevers vanwege interne contextfactoren niet aangeboden kan worden. Naast flexibiliteit is ook ontwikkeling een onderwerp waarin geen duidelijk onderscheid tussen P-O en P-J fit gemaakt kan worden. Bij de P-O fit is het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden belangrijk voor het zijn van een aantrekkelijk werkgever, echter bij de P-J fit is ontwikkeling als kenmerk in een baan belangrijk. Komt dit uiteindelijk niet op hetzelfde neer? Gesteld zou kunnen worden dat de P-J fit een onderdeel van de P-O moet zijn en niet als aparte fit beschouwd kan worden. Dit ondersteunt de discussie die opgelaaid is in het theoretisch kader.

### 7.1.3 Persoon-supervisor fit

In onderstaand schema is weergegeven welke factoren van een P-S fit vanuit de literatuur belangrijk zijn volgens (potentiële werknemers) en is aangegeven of werkgevers deze factoren genoemd hebben als zijnde belangrijk voor het creëren van een P-S fit om een aantrekkelijk werkgever te zijn.

<b>Supervisor eisen (P-S fit)</b>	<b>Genoemd door werkgevers?</b>
<i>Symbolisch</i>	
• Waardering	Nee
• Gezien worden als individu	Nee
• Respect	Nee
<i>Instrumenteel</i>	
• Persoonlijke interesse	Ja
• Toegankelijkheid	Ja
• Feedback en advies	Nee

Vanuit de theorie, zie bovenstaand schema, blijken waardering, gezien worden als individu, respect, persoonlijke interesse, toegankelijkheid en feedback en advies belangrijke thema's voor het creëren van een fit tussen de potentiële werknemer en de supervisor om een aantrekkelijk werkgever te worden. (Brown et al, 2009; Corporaal et al., 2012; Steensel, 2006; Terjesen et al., 2007) Waardering en respect, gezien worden als individu en feedback en advies worden echter niet genoemd door de werkgevers als zijnde belangrijke kenmerken voor het zijn van een aantrekkelijke werkgever voor hoger opgeleiden. Wel is bij de beschrijving van de werksfeer in hoofdstuk 5.3.1.4 duidelijk geworden dat waardering en respect en gezien worden als een individu belangrijke waarden binnen de tuinbouwsector zijn. Daarmee is het creëren van de fit tussen de potentiële werknemer en de supervisor op deze vlakken mogelijk.

Het geven van feedback en advies is niet naar voren gebracht als een kenmerk van aantrekkelijk werkgeverschap. Wellicht kan dit verklaard worden door het volgende. Uit de resultaten is naar voren gekomen dat er een behoefte is aan hoger opgeleid personeel in leidinggevende functies bij zowel de primaire als niet-primaire productiebedrijven. De leidinggevende functies worden op het moment dus geüpgraded. Wellicht voldoen de huidige leidinggevende functies nog niet aan datgene wat de hoger opgeleide werknemer nodig heeft bij een leidinggevende. Feedback en advies moet zodoende mogelijk nog ontwikkeld worden binnen de geüpgradede leidinggevende functies.

De werkgevers hebben daarnaast nog een ander kenmerk van aantrekkelijk werkgeverschap naar voren gebracht dat mogelijk onder de P-S fit geschaard kan worden, namelijk het scheppen van duidelijke verwachtingen, ofwel verwachtingsmanagement. Dit kenmerk is vanuit de literatuur die in deze studie is opgenomen niet naar voren gekomen. Of dit kenmerk van aantrekkelijk werkgeverschap door potentiële werknemers ook belangrijk wordt gevonden, kan naar aanleiding van de literatuurstudie uit het huidige onderzoek dus niet gesteld worden. Vervolgonderzoek (mogelijk een aanvullend literatuuronderzoek) zal dit moeten uitwijzen.

#### 7.1.4 Persoon-groep fit

In onderstaand schema is weergegeven welke factoren van een P-G fit vanuit de literatuur belangrijk zijn volgens (potentiële) werknemers en is aangegeven of werkgevers deze factoren genoemd hebben als zijnde belangrijk voor het creëren van een P-G fit om een aantrekkelijk werkgever te zijn.

<b>Groepseisen (P-G fit)</b>	<b>Genoemd door werkgevers?</b>
<i>Symbolisch</i>	
• Plezier	Ja
<i>Instrumenteel</i>	
• Sociaal contact	Ja
• Team-oriëntatie	Ja
• Persoonlijke interesse	Ja

Zoals het schema laat zien, bestaat de P-G fit uit het creëren van plezier, sociaal contact, team-oriëntatie en persoonlijke interesse. (Brown et al, 2009; Corporaal et al., 2012; Steensel, 2006) De P-G fit (perceptie) zou binnen de tuinbouwsector over het algemeen goed gecreëerd kunnen worden. Er wordt door de werkgevers, wanneer men spreekt over de zittende werknemers, gesproken over het belang van plezier, sociaal contact, teamoriëntatie (samenwerken) en persoonlijke interesse. Dat de P-G fit over het algemeen zo goed scoort, kan wellicht verklaard worden door de geschiedenis van de bedrijven. Een groot aantal van de bedrijven van de respondenten is van oudsher een familiebedrijf, waardoor de cultuur binnen de bedrijven hier volgens de werkgevers door wordt getypeerd: er is



sprake van een open, informele en vriendelijke cultuur waarin plezier, tevredenheid en betrokkenheid belangrijk zijn. De werkgevers waarvan de bedrijven van oudsher geen familiebedrijven zijn, geven aan dat bij hen sprake is van een echt gemeenschapsgevoel. De cultuur, en daarmee de interne context, bepaalt dus voor een groot deel of de fit tussen de werkgever en de potentiële werknemers gecreëerd kan worden.

### 7.1.5 Concluderend

Zoals blijkt uit de uiteenzetting van de fits zijn er verschillende instrumentele kenmerken en symbolische waarden van aantrekkelijk werkgeverschap die niet door de respondenten genoemd worden als zijnde belangrijk. Wellicht liggen in deze kenmerken en waarden kansen voor de tuinbouwbedrijven om aantrekkelijkere werkgevers te worden. In de aanbevelingen in hoofdstuk acht wordt hier verder op ingegaan. Gebleken is dat de werkgevers in de tuinbouwsector (al dan niet bewust) het meeste bezig zijn met het creëren van een fit tussen de eigen zittende werknemers en de collega's (de P-G fit). Ook aan het creëren van een P-J fit wordt veel aandacht besteed. Dit is positief aangezien Thomas & Wise (1999) stellen dat de P-J fit de belangrijkste fit is voor potentiële werknemers. Aan het creëren van een P-O fit en een P-S fit wordt, zo is gebleken, minder aandacht besteed. Chapman et al. (2005) zijn in tegenstelling tot Thomas & Wise (1999) van mening dat de P-O fit één van de belangrijkste fits is voor het creëren van aantrekkelijk werkgeverschap voor werkzoekenden. Wie van de twee onderzoekers gelijk heeft, kan niet gezegd worden. Het is echter wel duidelijk dat het voor de tuinbouwbedrijven zeer belangrijk is om iets te veranderen aan de weinige aandacht aan de kenmerken van de P-O fit. In hoeverre de context van de bedrijven dit toelaat, is echter de vraag. De context is namelijk een bepalende factor gebleken dat van invloed is op de fits waarop werkgevers wel of niet kunnen excelleren. Zo is duidelijk geworden dat vanuit de interne context de soort werkzaamheden, de platte structuur en de locaties van veel bedrijven, en vanuit de externe context de klanten, van negatieve invloed zijn op het creëren van een P-O fit.

Om een aantrekkelijk werkgever te zijn voor potentiële werknemers dient er een goede arbeidsmarktcommunicatie te zijn om een juiste fit perceptie bij potentiële werknemers te bewerkstelligen. Hier wordt in de volgende paragraaf dieper op ingegaan.

## 7.2 Attraction Strategies: het belang van arbeidsmarktcommunicatie

Wanneer tuinbouworganisaties inspelen op de wensen en behoeften van (potentiële) hoogopgeleide werknemers, dan kunnen zij aantrekkelijkere werkgevers worden voor deze groep mensen. Potentiële werknemers moeten echter wel op de hoogte gebracht worden van de werkmogelijkheden bij de bedrijven zodat een juiste fit perceptie ontstaat. In het theoretisch kader is naar voren gekomen dat Rynes & Barber (1990) stellen dat er drie strategieën zijn om medewerkers aan te trekken tot de eigen organisatie, waarvan er twee bruikbaar zijn in het huidige onderzoek. De inducementstrategie is het aantrekkelijk zijn op basis van baan- en organisatiefactoren (in deze studie worden supervisor- en groepsfactoren hier aan toegevoegd). Met behulp van een recruitmentstrategie kunnen deze factoren vervolgens naar buiten gecommuniceerd worden. De inducements, oftewel HR-praktijken, die naar aanleiding van het huidige literatuuronderzoek naar voren komen en die inspelen op de wensen en behoeften van potentiële werknemers zijn: werving & selectie, beloning, beoordeling & PM, (HR) development, participatie, werkomgeving, werk-privébeleid, het type werk en werkzekerheid. Wanneer deze HR-praktijken naast de hierboven uiteengezette fits gelegd worden, dan is te zien dat de werkgevers bezig zijn met (HR) development, participatie, type werk, verwachtingsmanagement en (deels ook) beloning en werkomgeving. Dit zijn HR-praktijken die inspelen op de wensen en behoeften van potentiële werknemers waarmee tuinbouworganisaties zich kunnen profileren omdat deze reeds tot uitdrukking komen in het personeelsbeleid. De vier HR-praktijken die overblijven moeten, indien mogelijk, (verder) ontwikkeld worden.

In lijn met wat Rynes & Barber (1990) zeggen, stellen Wilden, Gudergan, & Lings (2010) dat, om aantrekkelijk werkgeverschap te bewerkstelligen, niet alleen de juiste HR-praktijken geïmplementeerd dienen te worden, bedrijven moeten ook zorgen voor een duidelijke en goede communicatie naar de arbeidsmarkt; er moet een goede en duidelijke recruitmentstrategie gevoerd worden. De respondenten zijn als het gaat om aantrekkelijk werkgeverschap vooral heel erg bezig met de inducementstrategie: ze zijn sterk gefocust op de zittende medewerkers. Daarmee wordt een

belangrijk onderdeel van aantrekkelijk werkgeverschap te weinig uitgevoerd, namelijk arbeidsmarktcommunicatie. Potentiële werknemers zijn niet op de hoogte van de werkmogelijkheden, waardoor aantrekkelijk werkgeverschap voor potentiële werknemers niet bewerkstelligd kan worden. Om die reden moeten tuinbouwbedrijven een recruitmentstrategie gaan voeren zodat er meer en beter gekwalificeerde sollicitanten worden aangetrokken. (Rynes & Barber, 1990) In de aanbevelingen wordt hier op ingehaakt.

Uit de literatuur is daarnaast naar voren gekomen dat er drie algemene manieren bestaan waarop informatie door potentiële werknemers verkregen kan worden, namelijk via persoonlijke ervaring, interpersoonlijke ervaring en massa media communicatie. (Dowling, 1986) In de tuinbouwsector worden medewerkers met name via mond tot mond reclame en vanuit het eigen netwerk geworven, waardoor op persoonlijke ervaring en interpersoonlijke ervaring ingespeeld wordt. Een groot nadeel van het werven van medewerkers via mond tot mond reclame en het eigen netwerk is het beperkte bereik van beide wervingskanalen, met name als het gaat om het aantrekken van potentiële hoogopgeleide werknemers van buiten de regio. De massa media communicatie wordt in de sector te weinig gebruikt (wat bevestigd wordt door meerdere werkgevers), terwijl dit wervingskanaal wel een groot bereik heeft. Hier ligt voor de sector een grote kans. Ondanks dat er op dit moment te weinig aan arbeidsmarktcommunicatie wordt gedaan, zien de respondenten wel in dat zij zich meer naar de arbeidsmarkt moeten profileren. De theorie bevestigt dat profilering, en daarmee het vergroten van de bekendheid van de sector, goed is. Lievens et al. (2005) stellen namelijk dat de bekendheid met een organisatie als werkgever ervoor zorgt dat een organisatie als aantrekkelijk wordt gezien. De bekendheid met het beeld van een organisatie heeft daarbij een positieve invloed op de intentie om te solliciteren. (Gatewood et al., 1993) Waarom doen organisaties op dit moment dan nog niets gericht op profilering? Uit de resultaten komt naar voren dat bedrijven op bedrijfsniveau een druk voelen vanuit de sector om bescheiden te zijn en te blijven. Vanuit de theorie kan de druk om bescheiden te blijven verklaard worden door invloeden uit de externe institutionele context gericht op de heersende normen en waarden in de sector met betrekking tot bescheidenheid. (Boselie, 2010; Paauwe, 2004) Een heersende 'bescheidenheidsnorm' in de tuinbouwsector belemmert bedrijven om zichzelf op de voorgrond te zetten; er is sprake van sociale groepsdruk. Wederom is te zien dat de context een grote invloed heeft op het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap.

### 7.3 Imagocampagnes, werpen zij echt hun vruchten af?

Het imago van de sector is een belangrijk onderwerp gebleken wanneer men spreekt over het aantrekken van hoger opgeleiden. In het theoretisch kader is naar voren gekomen dat, zo beweert Van Steensel (2006), het imago van een werkgever bij de nieuwe generatie werknemers steeds onbelangrijker wordt. Jongeren willen in tegenstelling tot alle imagocampagnes en imagoboodschappen de sfeer bij een bedrijf kunnen proeven en praten met mensen die er werken. Een goed imago doet dus weinig, maar een slecht imago veroorzaakt wel negatieve reacties bij jongeren. Met name wanneer vrienden en familie slecht oordelen over een bedrijf. (Steensel, 2006) De werkgevers in de tuinbouwsector zijn van mening dat het imago van de sector als werkgever slecht is en dat dat ervoor zorgt dat hoger opgeleiden minder snel geïnteresseerd zijn om in de tuinbouwsector te gaan werken. Hiermee worden de resultaten uit het onderzoek van Van Steensel (2006), welke vanuit het oogpunt van de werknemer onderzocht zijn, vanuit het oogpunt van de werkgevers bevestigd. Wanneer een imago slecht is, is het dus wel goed om je als bedrijf of als sector bezig te houden met imagocampagnes. Vanuit het onderzoek van Van Steensel (2006) kan daarmee gesteld worden dat de initiatieven gericht op een algemene verbetering van het imago van de sector, zoals It's Alive, goed zijn. De imagocampagnes kunnen samen met een goede arbeidsmarktcommunicatie zorgen voor meer aanbod van hoger opgeleide werknemers in de tuinbouwsector. Binnen het Topsectorenbeleid is de Nederlandse overheid ook bezig met het creëren van een beter imago, echter het draagvlak van dit beleid onder ondernemers is zeer laag. Aangezien imagocampagnes wel degelijk kunnen zorgen voor een positiever imago, en dit in de Nederlandse tuinbouwsector absoluut hard nodig is, is het interessant om te onderzoeken op welke manier werkgevers vinden dat met behulp van het Topsectorenbeleid wel een vorm van kennisdeling plaats kan vinden. In welke campagnes en initiatieven zijn werkgevers wel bereid te investeren? Dit zal uit vervolgonderzoek moeten blijken.

## 7.4 Diversiteit: het belang van de context

In deze studie is de contextuele benadering van personeelsbeleid gehanteerd. (Boxall & Purcell, 2011) Deze benadering stelt dat personeelsmanagementactiviteiten altijd gelegen zijn in een organisatiecontext en niet los van deze context bestudeerd kunnen worden. Daarnaast is gesteld dat er *best HR-principles* te onderscheiden zijn in een specifieke sector (Boxall & Purcell, 2011). Zijn deze *best HR-principles* ook in de tuinbouwsector te onderscheiden? In de laatste paragraaf van het vorige hoofdstuk, paragraaf 6.7, is het contextueel model dat ten grondslag ligt aan het huidige onderzoek ingevuld voor deze studie. Hierbij is gebleken dat personeelsmanagementactiviteiten met betrekking tot aantrekkelijk werkgeverschap inderdaad gelegen zijn in een context die van invloed is op het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap. Het belang van het bestuderen van de context wordt hiermee bevestigd. Daarnaast zijn een aantal HR-praktijken naar voren gekomen waarin tuinbouwbedrijven de fit tussen henzelf en potentiële werknemers proberen te creëren: (HR) development, participatie, type werk, werkzekerheid, verwachtingsmanagement en (deels ook) beloning en werkomgeving. En er zijn een aantal praktijken waarin de bedrijven nog moeten groeien, zoals doorgroeimogelijkheden, werk-privé balans, beoordeling & PM en werving & selectie. Kunnen al deze HR-praktijken, die bijdragen aan aantrekkelijk werkgeverschap, mogelijk als *best HR-principles* binnen de tuinbouwsector gehanteerd worden? En welke rol speelt de diversiteit binnen de sector daarbij?

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat werkgevers diversiteit als belemmerend ervaren bij het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap. Aangezien het huidige onderzoek zich heeft gericht op de top van de tuinbouwsector, kunnen er geen uitspraken gedaan worden over of de diversiteit ook volgens niet-onderzochte bedrijven aanwezig en belemmerend is. Wanneer wordt aangenomen dat er inderdaad sprake is van diversiteit, dan kan zij verklaard worden vanuit de interne en externe context van de tuinbouwbedrijven. De diversiteit binnen de sector kan bijvoorbeeld deels bepaald worden door de economische crisis. Bij sommige bedrijven heeft de economische crisis meer invloed dan bij anderen. De bedrijven waarbij de invloed klein is, kunnen investeren, groeien en innoveren. Bij andere bedrijven zorgt de economische crisis echter voor een beperkte financiële leeway en daarmee voor druk vanuit financiers om zich alleen met zaken bezig te houden die in de core business zitten. Aantrekkelijk werkgeverschap zit bij deze bedrijven niet in de core business en daardoor krijgen deze bedrijven weinig ruimte om aantrekkelijk werkgeverschap te ontwikkelen. De druk van financiers (stakeholders van het bedrijf) is een institutionele contextfactor die ervoor kan zorgen dat aantrekkelijk werkgeverschap niet op de agenda van sommige bedrijven terecht komt; er ontstaan verschillen tussen enerzijds bedrijven die enorm belemmerd worden door de economische crisis (naar verwachting voornamelijk de kleine traditionele bedrijven) en anderzijds bedrijven die dit minder hebben (de bedrijven die in deze studie centraal staan). Naast de economische crisis zorgt ook de markt waarin de tuinbouwbedrijven zich bevinden voor een mogelijk aanwezige diversiteit in de sector. De mogelijke diversiteit binnen de sector kan daarnaast ook vanuit interne contextfactoren verklaard worden. Vanuit de interne context kunnen factoren zoals de configuratie of strategie van bedrijven een diversiteit binnen de sector veroorzaken. Volgens Paaue (2004) zijn ook deze factoren van invloed op de hoeveelheid leeway die deze bedrijven hebben om strategische keuzes te maken; de leeway voor het maken van strategische keuzes met betrekking tot aantrekkelijk werkgeverschap wordt beperkt door een strategie gericht op de prijs (wat grotendeels ook afhankelijk is van externe contextfactoren) of een configuratie waarin ouderwetse denkpatronen centraal staan en deze moeilijk doorbroken kunnen worden. Kleine traditionele bedrijven hebben mogelijk sterker een strategie gericht op de prijs dan grote innoverende bedrijven. Daarnaast hebben kleine traditionele bedrijven mogelijk sterkere denkbeelden die lastig te doorbreken zijn dan grote innoverende bedrijven. 'Iets nieuws' aanbrenge in een organisatie die al jaren lang hetzelfde blijft, kan lastig zijn. Dit is ook verondersteld in hoofdstuk vier en kan een verklaring geven voor de mogelijk aanwezige diversiteit in de tuinbouwsector. In de resultaten van dit onderzoek worden deze aannames bevestigd door werkgevers uit de top van de tuinbouwsector. In hoeverre werkgevers buiten de top deze aannames bevestigen zal uit een vervolgonderzoek moeten blijken.

De door de werkgevers ervaren diversiteit binnen de sector zorgt volgens hen voor een belemmering bij het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap. De mogelijk aanwezige diversiteit binnen de sector zorgt er daarnaast ook voor dat de *best HR-principles* waarvan Boxall & Purcell

(2011) zeggen dat ze kunnen bestaan in een specifieke sector, niet voor de gehele sector kunnen gelden, of anders gezegd, geïmplementeerd kunnen worden. *Best HR-principles* gelden volgens Boxall & Purcell (2011) wel voor alle bedrijven binnen één sector; aantrekkelijk werkgeverschap HR-praktijken kunnen niet voor alle bedrijven binnen de tuinbouwsector gelden. De HR-praktijken gelden wel voor de werkgevers uit de top van de tuinbouwsector, echter naar alle waarschijnlijkheid niet voor de kleine traditionele bedrijven, aangezien zij vanwege de invloeden uit de context minder ruimte hebben om aandacht te besteden aan deze HR-praktijken. De vraag is dan dus in hoeverre een *best HR-principle* gericht op aantrekkelijk werkgeverschap niet gewoon weer een best-fit HR-praktijk wordt? Hiermee wordt de stelling van Boxall & Purcell (2011) dat er *best HR-principles* in een specifieke sector onderscheiden kunnen worden vanuit deze studie in twijfel getrokken: binnen een sector met een enorm dynamische context en waarin een grote diversiteit aan bedrijven is, is het onderscheiden van *best HR-principles* wellicht niet mogelijk.

#### 7.4.1 Kan isomorphisme voor minder diversiteit zorgen?

Aangenomen dat er een diversiteit aanwezig is in de sector, dan levert deze diversiteit volgens de respondenten een belemmering op bij het gezamenlijk profileren van aantrekkelijk werkgeverschap. Wil de sector zich gezamenlijk kunnen profileren, dan zal de diversiteit verminderd moeten worden en wellicht kan het proces van isomorphisme daarbij helpen. In het theoretisch kader is naar voren gekomen dat DiMaggio & Powell (1983) het concept isomorphisme gebruiken om te illustreren hoe organisaties omgaan met de invloeden die zij vanuit de context krijgen. Vanuit de theorie kan diversiteit verminderd worden als een gevolg van een proces van enerzijds mimetic, anderzijds normatief isomorphisme. (DiMaggio & Powell, 1983) Mimetic isomorphisme gaat over de aanpassing van beleid als gevolg van interne en externe onzekerheid van een organisatie. Een organisatie imiteert bij mimetic isomorphisme andere organisaties om te voorkomen fouten te maken en het wiel opnieuw uit te moeten vinden. De kleine traditionele bedrijven worden zich wellicht bewust dat zij hun beleid met betrekking tot aantrekkelijk werkgeverschap aan moeten passen aan de innovatieve bedrijven zodat ook zij hoger opgeleiden aan kunnen trekken om daarmee te voorkomen dat er fouten gemaakt worden, oftewel te voorkomen dat het bedrijf ten onder gaat. Diversiteit kan daarnaast ook afnemen door het proces van normatief isomorphisme waarbij organisaties zich aan elkaar aanpassen als gevolg van professionalisering. (DiMaggio & Powell, 1983) Organisaties die in dezelfde sector werken, hebben dezelfde mensen in dienst en passen zich aan aan hun omgeving in wisselwerking met elkaar, zodat zij legitimiteit verkrijgen en de juiste mensen kunnen aantrekken. Wanneer de kleine traditionele bedrijven niks veranderen, zullen de grote innovatieve bedrijven altijd de beste werknemers aantrekken. De traditionele bedrijven zullen daarom wellicht een professionaliseringsslag gaan maken om vergelijkbaar te zijn met de grote innovatieve bedrijven zodat ook zij hoger opgeleid personeel aan kunnen trekken. Mogelijk biedt isomorphisme dus een kans voor de tuinbouwsector. Het is echter wel de vraag of isomorphisme voor alle bedrijven voor een aanpassingsslag en professionaliseringsslag zal zorgen. Het is namelijk mogelijk dat er altijd een groep bedrijven blijft bestaan waarin het aantal hoger opgeleide zittende medewerkers zeer klein is en waar geen toenemende behoefte is aan hoger opgeleid personeel: zij zullen zich dan ook nooit aanpassen aan de grote innoverende bedrijven en zullen nooit de behoefte of noodzaak voelen om een professionaliseringsslag in te voeren. Diversiteit zal dan altijd blijven bestaan, maar dit neemt niet weg dat de overige bedrijven die goed bezig zijn met aantrekkelijk werkgeverschap zich wel gezamenlijk kunnen profileren als een aantrekkelijke werkgever.

## 8. AANBEVELINGEN, VERVOLGONDERZOEK EN REFLECTIE

In dit hoofdstuk worden vijf aanbevelingen gegeven voor de tuinbouwsector ter bevordering van de ontwikkeling van aantrekkelijk werkgeverschap voor hoogopgeleid personeel. Deze aanbevelingen spelen enerzijds in op de mogelijkheden die de respondenten ervaren met betrekking tot de ontwikkeling van aantrekkelijk werkgeverschap, anderzijds op de potentiële misfits zoals deze momenteel voorkomen in de sector (gericht op werving en selectie, doorgroeimogelijkheden en werk-privé balans). Daarnaast worden een reflectie en uiteenzetting van mogelijke vervolgonderzoeken gegeven.

Allereest is het belangrijk dat, los van onderstaande aanbevelingen, de tuinbouwsector zich bewust is van de mogelijk aanwezige diversiteit aan grote en kleine bedrijven binnen de sector. Mocht de diversiteit die de werkgevers (die centraal staan in het huidige onderzoek) ervaren inderdaad aanwezig zijn in de sector, dan heeft dat grote gevolgen voor hoe de sector zich kan profileren naar de arbeidsmarkt: een gezamenlijke profilering als gehele tuinbouwsector is dan niet mogelijk! Onderstaande aanbevelingen zijn gericht op de grote bedrijven die de mogelijkheid hebben om aandacht te besteden aan aantrekkelijk werkgeverschap.

### 8.1 Onderscheid primaire en niet-primaire productiebedrijven

Voor het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap is het belangrijk dat bij het opzetten van toekomstige initiatieven met betrekking tot dit onderwerp een onderscheid gemaakt wordt tussen primaire productiebedrijven en niet-primaire productiebedrijven. Dit onderscheid is belangrijk omdat er enige verschillen zijn waar te nemen in de manieren waarop deze bedrijven zich kunnen en wellicht ook willen profileren als aantrekkelijke werkgevers. De verschillen zitten in de grootte van de behoefte aan hoger opgeleiden (bij de primaire productiebedrijven zijn minder hoger opgeleiden werkzaam dan bij de niet-primaire productiebedrijven), de focus voor het vinden van de hoger opgeleiden (in de eigen regio of erbuiten), het bieden van scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden en het bieden van doorgroeimogelijkheden. Huidige initiatieven zijn allemaal gericht op een profilering van de gehele sector. Echter, een gezamenlijke profilering als aantrekkelijk werkgever is lastig vanwege de verschillen tussen de primaire en niet-primaire productiebedrijven. Toekomstige initiatieven moeten daarom niet vormgegeven worden in de zin van 'hoe kunnen we beleid voor iedereen opzetten?'. Nee, er moeten handvatten geboden worden die de bedrijven afzonderlijk kunnen toepassen want het opstellen van beleid vergt maatwerk. De volgende vier aanbevelingen proberen hierop in te spelen.

### 8.2 Employer branding

Werving en selectie wordt, zo is gebleken, door de werkgevers niet verbonden aan aantrekkelijk werkgeverschap (zie de rode weergave van werving en selectie in het conceptueel model in hoofdstuk 6.7). Uit de resultaten komt echter wel naar voren dat er op bedrijfsniveau meer profilering moet plaatsvinden. Door meer aandacht te besteden aan de werving en selectie, in de vorm van employer branding, zou dit bewerkstelligd kunnen worden. Employer branding kan daarmee gebruikt worden als recruitmentstrategie om hoger opgeleiden aan te trekken tot de tuinbouwsector. (Rynes & Barber, 1990) Employer branding is een tool die bedrijven kunnen gebruiken bij hun eigen profilering op de arbeidsmarkt. Employer branding is het toepassen van marketingmetaforen, zoals een merkimago, voor het werven van kandidaten. Organisaties met een sterk merkimago, ofwel employer brand, worden door potentiële werknemers verkozen boven organisaties die dit niet hebben. (Chapman et al., 2005) Employer branding is een techniek om als organisatie een aantrekkelijk imago op te bouwen dat aansluit bij normen en waarden van die medewerkers die de organisatie wil aantrekken. (Boselie, 2010) Hierbij is het belangrijk dat een organisatie een centrale boodschap ontwikkelt over wat zij aanbiedt aan huidige en toekomstige werknemers. De centrale boodschap moet deel uitmaken van de organisatiecultuur en moet uitgedragen worden binnen de organisatie. Het is ook belangrijk dat de centrale boodschap extern uitgebracht wordt om zo de gewenste sollicitantendoelgroep te bereiken: de hoger opgeleiden. Een goede arbeidsmarktcommunicatie is dus van belang. Employer branding sluit daarmee mooi aan bij de mogelijkheden die de respondenten uit het huidige onderzoek ervaren met betrekking tot de ontwikkeling van aantrekkelijk werkgeverschap, namelijk profilering naar de

arbeidsmarkt. Hoe kunnen tuinbouwbedrijven employer branding toepassen? In onderstaand figuur is een stappenplan voor het ontwikkelen van employer branding weergegeven.



Employer branding is dus een wervingstool die elke tuinbouworganisatie afzonderlijk kan gebruiken bij de profilering naar de arbeidsmarkt. Het beeld dat tuinbouwbedrijven naar buiten toe uitdragen moet, naast een algemene boodschap, gaan over de werkmogelijkheden en personeelsinstrumenten waarmee de bedrijven laten zien dat zij in willen spelen op de wensen en behoeften van potentiële hoogopgeleide werknemers.

### 8.3 Landelijk of regionaal medewerkerstevredenheidsonderzoek

Uit de resultaten is tevens naar voren gekomen dat de respondenten aandacht besteden aan de werksfeer en aan bepaalde belangrijke baankenmerken. De respondenten geven aan dat de werktevredenheid onder de werknemers hoog is en dat het verloop binnen het bedrijf zeer laag is. Het overbrengen van de werksfeer en werktevredenheid naar mensen die niet binnen het bedrijf werkzaam zijn (het creëren van een goede fit perceptie), is echter lastig. Eén van de respondenten probeert dit wel voor elkaar te krijgen door om de vier jaar mee te doen aan een landelijk medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) van Effectory. Effectory organiseert jaarlijks een MTO-verkiezing van beste werkgever van het jaar om goed werkgeverschap in Nederland te stimuleren. Aan de verkiezing nemen 350 organisaties deel waarbij de best scorende organisaties in een gids komen te staan. De beste organisaties mogen tevens het logo van Beste Werkgevers voeren in hun arbeidsmarktcommunicatie. (Effectory, n.d.) Dit landelijke MTO kan mogelijk zeer interessant zijn voor de tuinbouwsector aangezien de bedrijven zich met dit MTO kunnen profileren naar de landelijke arbeidsmarkt als goed werkgever, mochten zij bij de best scorende bedrijven terechtkomen. Na de vorige deelname van het betreffende bedrijf die aan dit MTO deelneemt, is zij beste werkgever van het jaar geworden. Door dit resultaat laat het betreffende bedrijf zich op een zeer positieve manier zien aan de buitenwereld en dus ook aan hoger opgeleiden. Wellicht is het meedoen aan een landelijk MTO en/of het opzetten van een regionaal MTO een mogelijkheid om ook de andere bedrijven die goed presteren op werktevredenheid van medewerkers meer naar buiten toe te promoten. Wanneer dit specifiek gebeurt richting hoger opgeleiden, dan gaat deze groep mensen de bedrijven wellicht erkennen en zien als potentiële bedrijven om voor te werken. De tevredenheid van het personeel kan zowel landelijk (door deelname aan een bestaand landelijk MTO) als kleinschalig in de eigen regio gemonitord worden. Het is echter de vraag of een MTO in de eigen regio de gewenste resultaten oplevert gezien het feit dat veel niet-primaire productiebedrijven ook op zoek zijn naar mensen van buiten de regio. Voor enkele primaire productiebedrijven zou het opzetten van een regionaal MTO wel interessant kunnen zijn.

### 8.4 Het opzetten van een overkoepelend traineeship

De aanwezigheid van doorgroeimogelijkheden is volgens de literatuur zeer belangrijk voor potentiële hoger opgeleide werknemers voor het aantrekkelijk vinden van een werkgever. Het creëren van een fit tussen deze wens van potentiële hoger opgeleiden en de praktijk in de tuinbouworganisaties is echter

lastig vanwege de invloed van interne contextfactoren. Toch is er een mogelijkheid om de fit wel te bereiken met behulp van een traineeship waarin tuinbouwbedrijven elkaar ondersteunen en gaan samenwerken. Het opzetten van een traineeship is duur en aangezien geld een probleem vormt in deze tijden van economische crisis is het wellicht interessant om de krachten te bundelen en gezamenlijk een traineeship op te zetten. Het opzetten van een overkoepelend traineeship is door één van de respondenten geopperd als mogelijkheid voor het bieden van aantrekkelijke banen aan hoger opgeleiden. In een traineeship staat persoonlijke en functiegerichte ontwikkeling centraal en wordt een medewerker opgeleid binnen één of meerdere functies bij verschillende bedrijven. In een gezamenlijk opgezet traineeship, bijvoorbeeld door samenwerking tussen een aantal primaire en niet-primaire productiebedrijven binnen de tuinbouwsector, kunnen medewerkers ontwikkeld worden in gestroomlijnde scholingsmogelijkheden en loopbaanpaden. Trainees kunnen bijvoorbeeld beginnen in een functie bij een primair productiebedrijf en uitgroeien naar een hogere functie bij een niet-primair productiebedrijf. De doorgroeimogelijkheden, die op bedrijfsniveau lastig te bieden zijn, kunnen met een overkoepelend traineeship gevonden worden bij verschillende bedrijven en daarmee zal de fit tussen de persoon en de organisatie (of wellicht beter gezegd: de persoon en de sector) vergroot worden.

Hoe kunnen bedrijven dit bewerkstelligen? Een overkoepelend traineeship zou bijvoorbeeld kunnen bestaan uit het geven van een viertal projecten die elk een half jaar duren. Elk project wordt bij een ander bedrijf uitgevoerd waardoor de trainee kennis en ervaring meeneemt van en naar elk bedrijf. Na ieder project doet de trainee bij het volgende bedrijf een stapje hoger in functieniveau. Op deze manier kan een trainee doorgroeien en blijven leren en ontwikkelen. Het is een optie om een traineeship alleen op managementfuncties te richten aangezien zowel bij de primaire als bij de niet-primaire productiebedrijven een behoefte is aan hoger opgeleiden binnen dit soort functies. Ook op technische functies zou een dergelijk overkoepelend traineeship ontwikkeld kunnen worden.

### 8.5 Het bieden van een werk-privé balans

Het creëren van een fit tussen de persoon en organisatie en persoon en job wordt belemmerd door het niet kunnen bieden van een werk-privé balans vanwege invloeden uit interne contextfactoren. Aangezien het bieden van een werk-privé balans ontzettend belangrijk is, zo blijkt uit de literatuur, volgt hierbij een aanbeveling gericht op dit onderwerp. Zoals enkele respondenten hebben aangegeven bieden zij een werk-privé balans aan op basis van maatwerk. Ook voor andere bedrijven kan dit een oplossing zijn. Niet in alle functies is het mogelijk om thuis te werken of flexibele werktijden te hebben, echter voor een aantal algemene functies kan dit wellicht wel. Het is zeer belangrijk voor werkgevers om hier aandacht aan te besteden en werk van te maken. Hoe dit echter in de praktijk in te vullen is, is per bedrijf verschillend: het is maatwerk.

### 8.6 Mogelijkheden voor vervolgonderzoek

In hoofdstuk zeven is duidelijk geworden dat verwachtingsmanagement, wat door werkgevers als een belangrijk kenmerk van aantrekkelijk werkgeverschap voor hoger opgeleiden wordt ervaren, in de literatuur van de huidige studie niet naar voren is gekomen. Daarmee vormt dit kenmerk een nieuw theoretisch inzicht voor deze studie. Toekomstig onderzoek (wellicht slechts een literatuuronderzoek) zal zich moet richten op de vraag of het scheppen van duidelijke verwachtingen als kenmerk van aantrekkelijk werkgeverschap ook in de ogen van potentiële werknemers belangrijk wordt gevonden. Daarnaast is een aantal kenmerken van aantrekkelijk werkgeverschap niet (of bij uitzondering) genoemd door de respondenten. Deze kenmerken betreffen onder andere het bieden van een werk-privé balans en doorgroeimogelijkheden. Beide kenmerken worden door de respondenten als lastig te bieden ervaren, echter zijn in de huidige Nederlandse maatschappij wel belangrijk. Wellicht liggen in deze kenmerken kansen voor de tuinbouwbedrijven om aantrekkelijker werkgevers te worden. Het is interessant en tevens zeer belangrijk voor het aantrekken van hoger opgeleiden om te onderzoeken op welke manier werkgevers wel in kunnen spelen op deze belangrijke behoeftes van potentiële werknemers. Ook zal een vervolgonderzoek naar wat een passend salaris is voor potentiële hoger opgeleide werknemers moeten uitwijzen of de twijfel van de bedrijven, met betrekking tot de vraag of het huidige salaris bij de tuinbouwbedrijven wel goed genoeg is voor hoger opgeleiden, gegrond is.

Vanwege de kwalitatieve aard van het onderzoek zijn de resultaten nagenoeg niet generaliseerbaar. Vervolgonderzoek kan daarop inspelen door een kwantitatief onderzoek te starten waarbij het huidige onderzoek als uitgangspunt wordt genomen.

## 8.7 Reflectie op het onderzoek

Het huidige onderzoek heeft een aantal belangrijke punten waarop gereflecteerd dient te worden. Zo is aantrekkelijk werkgeverschap vanuit het perspectief van de top van de bedrijven onderzocht. Deze keuze is gebaseerd op het feit dat de top van de bedrijven in de tuinbouwsector het belang van aantrekkelijk werkgeverschap inziet en behoefte heeft aan het ontwikkelen van het bestaande personeelsbeleid ter bevordering van aantrekkelijk werkgeverschap (dit is bevestigd gebleken). Tevens was het idee vooraf aan dit onderzoek dat de top van de bedrijven als voorbeeld zouden kunnen dienen voor andere tuinbouwbedrijven die aantrekkelijk werkgeverschap in de toekomst willen ontwikkelen. Dit idee is achteraf niet gegrond gebleken. De respondentengroep vormt namelijk wel een goede afspiegeling van de top van de tuinbouwsector, echter niet voor de sector als geheel. Voor andere grote innovatieve bedrijven is dit onderzoek erg nuttig geweest, echter aangezien in dit onderzoek geen kleine traditionele bedrijven onderzocht zijn, kunnen de resultaten niet naar deze groep gegeneraliseerd worden. Achteraf gezien hadden dus ook de kleinere traditionele bedrijven in de respondentengroep meegenomen moeten worden zodat het beeld dat de top van de sector naar buiten brengt in contrast gebracht kon worden met het beeld dat deze bedrijven afgeven. Uit de resultaten is immers naar voren gekomen dat de kleine traditionele bedrijven volgens de respondenten een grote rol spelen bij het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap. Op dit moment kunnen alleen uitspraken gedaan worden vanuit het perspectief van de grote innovatieve bedrijven over de rol van de kleine bedrijven bij het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap. Dit is een gemis in het huidige onderzoek. In toekomstig onderzoek is het interessant om eenzelfde onderzoek als deze uit te voeren bij kleinere traditionele bedrijven.

Daarnaast is aantrekkelijk werkgeverschap vanuit het perspectief van de werkgever onderzocht. Dit heeft een voordeel gehad, namelijk om uitspraken te doen over mogelijkheden en belemmeringen die de werkgevers ervaren om aantrekkelijk werkgeverschap te ontwikkelen. Echter, er zit wellicht discrepantie in wat werkgevers te zeggen hebben over aantrekkelijk werkgeverschap in de tuinbouwsector en wat werknemers hierover denken. In het theoretisch kader van de huidige studie is deze discrepantie geprobeerd te ondervangen door het uitwerken van de wensen en behoefte van (potentiële) hoger opgeleide werknemers vanuit de literatuur. Om uitspraken te kunnen doen over de werkelijke aantrekkelijkheid van de tuinbouwbedrijven, hadden de meningen van werknemers meegewogen moeten worden. Zij kunnen immers het beste beoordelen of de bedoelingen die werkgevers hebben met betrekking tot aantrekkelijk werkgeverschap ook werkelijk als belangrijk worden ervaren. In vervolgonderzoek is het daarom interessant om het perspectief van de werknemer mee te wegen om een goed beeld van aantrekkelijk werkgeverschap te krijgen. In hoofdstuk vier (paragraaf 4.2.2.1) is gesproken over een lopend project vanuit de Human Capital Agenda genaamd 'Jongerenperspectief' gericht op de vraag wat jongeren wel of niet aantrekt in werken in de tuinbouwsector. Dit project speelt in op de tekortkoming uit het huidige onderzoek en vormt hiermee een mooie aanvulling op het onderzoek.

Tot slot is het referentiekader van de onderzoekster niet alleen positief geweest (zoals in hoofdstuk drie naar voren is gekomen), maar ook als lastig ervaren. De onderzoekster is zelf afkomstig uit de tuinbouwregio en is praktisch opgegroeid tussen en in de tuinbouwkassen. Het is lastig geweest om zaken op papier te zetten die voor de onderzoekster vanzelfsprekend zijn, terwijl dat voor mensen die niets van de sector afweten geheel niet logisch is.



## LITERATUUR

- Aequor Glastuinbouw, (2008) [http://www.aequor.nl/ufc/file2/aequorweb\\_sites/unknown/c52501c580a133f180ccd72b9b00d2f0/pu/Aequor\\_Glastuinbouw\\_2008.pdf](http://www.aequor.nl/ufc/file2/aequorweb_sites/unknown/c52501c580a133f180ccd72b9b00d2f0/pu/Aequor_Glastuinbouw_2008.pdf) Geraadpleegd op 12 februari 2013
- Backhaus, K.B., Stone, B.A. & Heiner, K. (2002). Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness. *Business & Society*. **41** (3), pp. 292-318.
- Brown, S., Carter, B., Collins, M., Gallerson, C., Giffin, G., Greer, J., Griffith, R., Johnson, E., Richardson, K. & Bearfield, D. (2009). *Generation Y in the Workplace*. The George Bush School of Government and Public Service, the federal government and the Congressional Research Service (CRS).
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*. **24** (2), pp. 151-172.
- Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Onderwijs.
- Boon, C. & Den Hartog, D. N. (2011) Human resource management, person-environment fit and trust. In Searle, R. & Skinner, D. (Eds.) *Trust and HRM*. Chichester, Edward Elgar.
- Boselie, J.P.P.E.F. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. London: McGraw-Hill Education.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire: Palgrave Macmillan Ltd.
- Bretz, R.D. & Judge, T.A. (1994). The role of human resource systems in job applicant decision processes. *Journal of Management*. **20** (3), pp. 531-551.
- Cable, D.M., & Edwards, J.R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*. **89**, pp. 822-834.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions, a person organization fit perspective. *Personnel Psychology*. **47**, pp. 317-349.
- Chapman, D.S., Uggerslev, K.L., Carroll, S.A., Piasentin, K.A., & Jones, D.A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*. **90** (5), pp. 928-944.
- Chatman, J. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person organization fit. *Academy of Management Review*. **14**, pp. 333-349.
- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*. **36**, pp. 459-484.
- Corporaal, S., Riemsdijk, van, M., Kluijtmans, F. & Vuuren, van, T. (2012). Aantrekkelijke banen en organisaties voor jonge baanzoekers. Een onderzoek onder jongeren uit het vmbo, mbo en hbo naar hun eisen aan een baan. *Tijdschrift voor HRM*. **3**, pp. 58-81.
- DiMaggio & Powell (1983) The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. **48**, pp. 147-60.
- Dowling, G. R. (1986). Managing your corporate images. *Industrial Marketing Management*. **15**, pp. 109-115.
- Effactory (n.d.). *Effactory in de samenleving*. Geraadpleegd via: <http://www.effactory.nl/over-effactory/onze-medewerkers/> (19 juni 2013).
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*. **36** (2), pp. 414-427.
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, pp. 5-16.
- Hirschi, A., & Läge, D. (2007). The relation of secondary student's career choice readiness to a six-phase model of career decision-making. *Journal of Career Development*. **34** (2), pp. 164-191.
- Inholland Delft (2013). Stip op de horizon: visie op de Nederlandse tuinbouwsector in 2050. *Onderzoeksrapport Inholland Delft*.
- Janse, J. (2008) Rapportage van een Verkenning Plantenveredeling in de Groene Kenniskolom. In opdracht van Groene Kenniscoöperatie (GKC) en Technologisch Topinstituut Groene Genetica (TTI Groene Genetica).
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*. **77**, pp. 261-271.

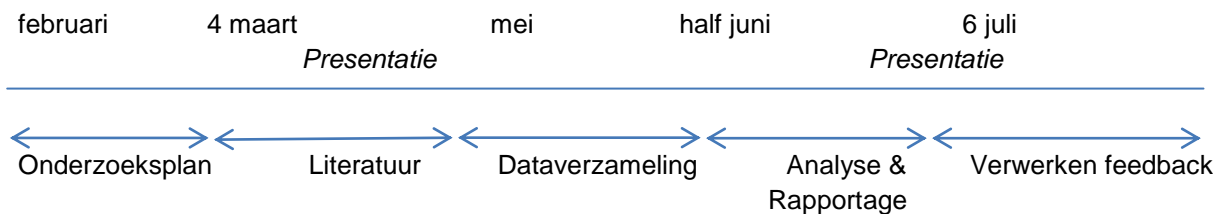
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*. **50**, pp. 359-394.
- Kausel, E.E. & Slaughter, J.E. (2011). Narrow personality traits and organizational attraction: Evidence for the complementary hypothesis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. **114**, pp. 3-14.
- Knijff, van der, A., Limburg, E. & Vries, de, J. (2008) Investeren in competenties. Een onderzoek in de Greenports.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*. **58**, pp. 281–342.
- Lievens, P. (2011). *Handboek Human Resource Management. Back to the basics*. Den Haag: Lannoo Campus.
- Lievens, P. & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*. **56**, pp. 75-102.
- Lievens, P., Van Hoyer, G. & Scheurs, B. (2005) Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. **78**, pp. 553–572.
- Productschap Tuinbouw (2009). Arbeidsmarktbeeld Glastuinbouw.
- Productschap Tuinbouw (2012). Arbeidsmarktmonitor Tuinbouw 2012.
- Productschap Tuinbouw (n.d.). *Arbeidsmarktcampagnes*. Geraadpleegd via: <http://www.tuinbouw.nl/artikel/arbeidsmarktcampagnes> (3 juni 2013).
- Productschap Tuinbouw 2 (n.d.). *Arbeid*. Geraadpleegd via: <http://www.tuinbouw.nl/thema/arbeid> (11 juni 2013)
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Rijksoverheid (n.d.). *Landbouw en tuinbouw: Hoe is de agrarische sector onderverdeeld?* Geraadpleegd via: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/landbouw-en-tuinbouw/vraag-en-antwoord/hoe-is-de-agrarische-sector-onderverdeeld.html> (23 november 2012).
- Rijksoverheid 2 (n.d.). *Globalisering en handelspolitiek*. Geraadpleegd via: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/globalisering-en-handelspolitiek/globalisering> (27 november 2012).
- Rijksoverheid 3 (n.d.). *Topsector Tuinbouw en uitgangsmaterialen*. Geraadpleegd via: <http://www.topsectoren.nl/tuinbouw> (27 mei 2013).
- Rynes, S., L. & Barber A., E. (1090) Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective. *The Academy of Management Review*. **15** (2), pp. 286-310.
- Slobbe, R.B., Splinter, G.M. & Knijff, van der A. (2010) *Naar een professioneel middenkader op agrarische bedrijven*. Wageningen: LEI Wageningen UR in opdracht van Ministerie van LNV, Rapport 2011-027.
- Silvis, H.J., Bont, de C.J.A.M., Helming, J.F.M., Leeuwen, van M.G.A., Bunte, F. en Meijl, van J.C.M (2009) *De agrarische sector in Nederland naar 2020; Perspectieven en onzekerheden*. Wageningen: LEI Wageningen UR in opdracht van Ministerie van LNV, Rapport 2009-021.
- Speelman, L. & Offers, E. (n.d.). *Hoofdstuk 4 Strategische personeelsplanning in de gezondheidszorg. Pionieren bij het Wilhelmina Ziekenhuis Assen*. In: Lieshout, van H. (2012). *Co-makership rond Leven Lang Leren in het hbo*. Groningen: Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen.
- Steensel, van K.M. (2007). De nieuwe werknemer. *Tijdschrift voor HRM*. **2**, pp. 81-104.
- Studiehandleiding SHRM (2012). Van government naar governance: strategisch human resource management. Studiejaar 2012-2013, periode 1.
- Terjesen, S., Vinnicombe, S. & Freeman, C. (2007). Attracting Generation Y graduates: Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Career Development International*. **12** (6), pp.504-522.

- Thomas, K.M., & Wise, P.G. (1999). Organizational attractiveness and individual differences: are diverse applicants affected by different factors? *Journal of Business and Psychology*. **13** (3), pp. 375-390.
- Topteam Tuinbouw en Uitgangsmaterialen (2011). *Uitvoeringsagenda 2012- 2016*. Bron voor *Groene Economie: Wereldoplossingen voor werelduitdagingen*. Geraadpleegd via: [http://www.top-sectoren.nl/tuinbouw/sites/default/files/documents/Uitvoeringsagenda\\_2012-2016\\_Tuinbouw\\_en\\_Uitgangsmaterialen\\_\(december\\_2011\)%201%20.pdf](http://www.top-sectoren.nl/tuinbouw/sites/default/files/documents/Uitvoeringsagenda_2012-2016_Tuinbouw_en_Uitgangsmaterialen_(december_2011)%201%20.pdf) (26 november 2012).
- Turban, D.B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: an examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*. **58**, pp. 293-312.
- Turban, D.B. & Cable, D.M. (2003) Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*. **24**, pp. 733–751.
- Unique (2013) *Werkzoekenden aan het woord*. Geraadpleegd via: <http://www.unique.nl/6662961/Infographic.html> (05-07-2013)
- Vermeulen, P.C.M., Lans, van der C.J.M., Buck, de A.J. (2004) *Personeelsmanagement en imago in de glastuinbouw* Wageningen: Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V. Businessunit Glastuinbouw.
- Werkgelegenheid Tuinbouw (2011). *Werkgelegenheid Tuinbouw*. Geraadpleegd via: <https://dashboard.tuinbouw.nl/microstrategy/asp/Main.aspx> (19 juni 2013).
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*. **26** (1/2), pp. 56-73.

## BIJLAGEN

### Bijlage 1. Onderzoek planning

Schematisch ziet de onderzoek planning er als volgt uit.



In de tabel wordt aangegeven welke activiteit in welke periode uitgevoerd gaat worden.

Periode	Week	Activiteit	Actie
5 februari – 15 februari	6 / 7	- Onderzoeksplan uitwerken	12 februari sturen Rik
18 februari – 22 februari	8	- Literatuur uitwerken - Feedback onderzoeksplan	
25 februari – 8 maart <b>4 maart</b>	9 / 10	- Onderzoeksplan uitwerken - Literatuur uitwerken  Go onderzoeksplan?	6 maart sturen Rik <b>Presentatie PVA</b> Ja, 11 maart
11 maart – 6 april	11 t/m 14	- Feedback en hulp bij literatuur - Literatuur afronden - Vragenlijst uitwerken - Respondenten benaderen	11 maart afspraak Rik  20 maart eerste mail
9 april – 24 mei	15 t/m 21	- Interviews afnemen - Data coderen en analyseren	Na 1 <sup>e</sup> interview contact Rik - 11 april
27 mei – 14 juni <b>17 juni</b>	22 t/m 24	- Data analyseren - Rapporteren - Concept onderzoeksrapport	<b>Presentatie concept</b>
17 juni – 6 juli <b>Juli</b>	25 t/m 27	- Verwerken concept feedback	28 juni sturen Rik  <b>Inleveren eindversie</b>

## Bijlage 2. Respondentenlijst

Anthura
Beekenkamp
Bunnik Plants
Dekker Chrysanten
Van Dijk Flora
Gebr. Duijvestijn
FloraHolland
Fresq
D.C. van Geest potplanten
Zwinkels Greenlight
Koppert Cress
KP Holland
MPS-ECAS
Priva
Prominent
Rijk Zwaan
Royal Pride
Seedvalley (via Syngenta)
Sion
Syngenta

### Bijlage 3. Mail benadering respondenten

Onderwerp: Deelname onderzoek aantrekkelijk werkgeverschap

Geachte....,

Mijn naam is Marjolein Reith. Ik ben een master studente Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht, geboren en getogen in het Westland, en één van de weinige (wellicht zelfs de enige) student in Utrecht die geïnteresseerd is in de tuinbouwsector en hier zeker mogelijkheden en uitdagingen ziet voor werk voor hoger opgeleiden.

De reden dat ik u benader is het volgende. Ik voer in opdracht van Hans Ligtenberg, opleidingsmanager aan de HAS Delft, een afstudeeronderzoek uit naar aantrekkelijk werkgeverschap in de tuinbouwsector. Veel tuinbouwbedrijven hebben te maken met een toenemende vraag naar hoger opgeleid personeel en vacatures die niet ingevuld kunnen worden. Uit onderzoek van de Universiteit Wageningen en Productschap Tuinbouw komt naar voren dat het imago van de sector als werkgever hier mede aan ten grondslag ligt.

Mijn onderzoek richt zich op het (verder) ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap bij bedrijven in de tuinbouwsector om het imago van de sector als werkgever te verbeteren. Door middel van interviews met werkgevers probeer ik in kaart te brengen wat de mogelijkheden en belemmeringen zijn bij het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap. Vragen die hierbij aan de orde komen gaan over het imago van de sector, aantrekkelijk werkgeverschap, bestaande initiatieven met betrekking tot aantrekkelijk werkgeverschap, en de ontwikkeling van aantrekkelijk werkgeverschap in uw personeelsbeleid.

Ik hoop dat u tijd vrij wilt maken om deel te nemen aan dit onderzoek. Bij deelname zal het interview plaatsvinden tussen half april en half juni op de locatie en het tijdstip dat u schikt (mogelijk telefonisch). Mocht u niet willen deelnemen, laat het dan alstublieft zo spoedig mogelijk weten. Indien ik niets van u hoor, zal ik binnen twee weken telefonisch contact met u opnemen voor het maken van een afspraak.

Hopend u hiermee voldoende geïnformeerd te hebben, spreek ik u graag binnenkort.

Met vriendelijk groet,

Marjolein Reith

Emailadres: -

Telefoonnummer: -

## Bijlage 4. Topiclijst

Introductie	
Voorstellen, doelstelling onderzoek en gesprek, tijdsduur interview, anonimiteit, opname voice-recorder	
Kern van het onderzoek	
	Kunt u beknopt iets vertellen over uw functie en het bedrijf?
Imago sector	
	Hoe ziet u het imago van de sector als werkgever?
	Welke oorzaken liggen ten grondslag aan het imago?
	Welke gevolgen heeft dit imago voor uw bedrijf? (vervullen vacatures?)
	Hebben jullie te maken met moeilijk vervulbare vacatures?
Koppeling imago en AW	
<i>Uiteenzetting koppeling</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het imago van een organisatie als werkgever zegt iets over de initiële aantrekkelijkheid van de betreffende organisatie</li> <li>- Organisaties met een goede reputatie trekken hoger gekwalificeerde sollicitanten aan.</li> <li>- Wanneer een organisatie als aantrekkelijk wordt ervaren door potentiële werknemers, wordt het imago van de organisatie als werkgever verbeterd.</li> <li>- Aantrekkelijk werkgeverschap is een belangrijke voorspeller voor zowel de intenties van een baanzoeker om te solliciteren als de daadwerkelijke baankeuze</li> </ul>	
Definitie aantrekkelijk werkgeverschap	
	Wat is volgens u aantrekkelijk werkgeverschap?
	Wat denkt u dat wensen en behoeften zijn van toekomstige werknemers?
Koppeling AW en personeelsbeleid → initiatieven AW	
It's alive Kom in de kas HCA (leven lang leren, employability, AW/imago) (chemie, energie, water, food etc)	Welke initiatieven m.b.t. AW zijn er?
	Wat vindt u van deze initiatieven?
	Zijn deze initiatieven volgens u een antwoord op het slechte imago van de sector als werkgever?
	Bent u bewust bezig met AW?
	Zo ja, wat voor initiatieven heeft u zelf genomen?
	Bent u bezig met wensen en behoeften van <i>toekomstige</i> medewerkers?
	Welke aspecten van personeelsbeleid zijn volgens u nog meer van belang om AW te versterken, en waarom?
W&S	
- Percepties wervingsproces, jezelf op een bepaalde manier profileren	
Beloning	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen hoog maar goed salaris</li> <li>- Beloningssysteem</li> <li>- Secundaire arbeidsvoorwaarden en non-financiële beloning</li> <li>- Financiële zekerheid</li> </ul>	
Beoordeling en PM	
- Behoeftte aan persoonlijke feedback en advies	
HRD	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doorgroeimogelijkheden</li> <li>- Loopbaanpaden (carrièreperspectief)</li> <li>- Loopbaanontwikkeling</li> </ul>	
Participatie	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omgang met collega's, plezier</li> <li>• Teamwork</li> <li>• Waardering en respect</li> <li>• Individuele behandeling</li> <li>• Goede verstandhouding + toegankelijkheid LG</li> </ul>	
Werkomgeving	

Autonoom, flexibel, collegiaal, sociaal, respectvol, persoonlijk en toegankelijk	
<b>Werk-privébeleid</b> , flexibele werktijden, thuiswerken etc.	
<b>Type werk</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitdaging</li> <li>• Afwisseling</li> <li>• Flexibiliteit</li> <li>• Ontwikkeling</li> <li>• Zelfontplooiing</li> <li>• Autonomie</li> </ul>	
<b>Het bieden van werkzekerheid</b>	
	Hoe communiceert u uw AW naar buiten toe?
	Welke mogelijkheden ervaart u om beleid op te stellen m.b.t. AW? → in personeelsbeleid en ook voor andere bedrijven
	Welke belemmeringen ervaart u om beleid op te stellen m.b.t. AW? → in personeelsbeleid en ook voor andere bedrijven
	Denkt u dat aantrekkelijk werkgeverschap een antwoord is op het slechte imago van de sector als werkgever? Waarom wel/niet?
<b>Afsluiting</b>	
Wilt u nog iets aanvullen op het besprokene?	
Wilt u een uitgetypt exemplaar van het interview ontvangen?	



### **Bijlage 5. Greenport Holland**

Middels onderstaande link wordt u doorgeleid naar de website van Greenport Holland. Via deze link is een uitgebreide omschrijving en uitleg van de tuinbouwsector te lezen.

<http://greenportholland.com/sites/greenportholland.com/files/files/folder%20GPH.pdf>



## Bijlage 6. Paper publieke domein

### De publieke dimensie van de tuinbouwsector

---

En de inbedding van aantrekkelijk werkgeverschap in het publieke domein

**Opdracht** Paper publieke domein  
**Auteur** Marjolein Reith  
**Studentnummer** 3474143

**Instelling** Universiteit Utrecht  
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap  
Master Strategisch Human Resource Management

**Docent** Peter Leisink // Rik van Berkel  
**Datum** 11 maart 2013

## Inleiding

In de masterthesis waar dit paper op gebaseerd is, staat de ontwikkeling van aantrekkelijk werkgeverschap in het personeelsbeleid bij de top van de tuinbouwbedrijven centraal, zodoende een aantrekkelijker werkgever te zijn voor hoogopgeleid personeel. Organisaties opereren echter niet in een vacuüm. Elke organisatie staat onder invloed van de maatschappelijke en bestuurlijke context, en zo is het ook bij tuinbouwbedrijven. De strategische keuzes die tuinbouwbedrijven maken, bijvoorbeeld met betrekking tot het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap, worden beïnvloed door mechanismen uit deze contexten. Hierbij kun je denken aan de sector en de markt waarin bedrijven opereren, maar ook aan maatschappelijke instituties en het type bedrijf. (Paauwe, 2004) Met deze wetenschap in het achterhoofd is het interessant om te achterhalen hoe de tuinbouwsector zich verhoudt tot haar omgeving, en hoe de strategische keuze van het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap hierin past.

Het paper dat voor u ligt richt zich enerzijds op de publieke dimensie van de tuinbouwsector, anderzijds op de inbedding van de ontwikkeling van aantrekkelijk werkgeverschap in het publieke domein. Het publieke domein verwijst in dit paper naar maatschappelijke en publieke vraagstukken die voortkomen uit opvattingen vanuit de politiek, het maatschappelijk middenveld en de burger (studiehandleiding strategisch human resource management, 2012). Deze focus van het paper dient een hoger doel, namelijk een koppeling maken tussen de kerngedachte waar de faculteit bestuurs- en organisatiewetenschap (b&o) voor staat en het vraagstuk dat centraal staat in mijn masterthesis. De kerngedachte van b&o is dat organisaties met een publieke functie functioneren in wisselwerking met hun bestuurlijke en maatschappelijke context. Deze organisaties kunnen privaat of publiek van aard zijn. De scheiding tussen publieke en private organisaties is volgens Rainey (2003) echter steeds lastiger om te maken. De faculteit b&o hanteert dan ook een brede benadering van publieke organisaties door te stellen dat ook dienstverlenende organisaties die een publieke functie vervullen publieke organisaties zijn, aangezien zij opereren in het publieke domein. Maar wat maakt dan dat een organisatie een publieke functie vervult, en waar kun je uit opmaken of een organisatie publiek of privaat is? In dit paper staat de volgende vraagstelling centraal: *Hoe verhoudt de ontwikkeling van aantrekkelijk werkgeverschap in de tuinbouwsector zich tot de publieke dimensie van de tuinbouwsector?*

## De tuinbouwsector en de beïnvloeding uit haar context

*Wat maakt dat een organisatie een publieke functie vervult?* De tuinbouwsector ondergaat de laatste jaren een belangrijke omslag in de gedachtegang met betrekking tot het maken van winst en het hebben van sociale legitimiteit. De thema's om rekening mee te houden bij het verkrijgen van sociale legitimiteit (people, planet en profit) zijn thema's die tegenwoordig veel terugkomen in de tuinbouwgedachte, waar voorheen slechts aan profit gedacht werd. (Boxall & Purcell, 2008) Hoe is dit te verklaren? Zoals in de inleiding gesteld is, worden organisaties in het maken van strategische (beleid-)beslissingen beperkt door de omgeving waarin zij zich bevinden. Institutionele mechanismen (zoals normen en waarden uit de samenleving, en wet- en regelgeving) en markt mechanismen (zoals concurrentie) die vanuit deze omgeving van invloed zijn op organisaties, zorgen ervoor dat organisaties beleid aan moeten passen aan de omgeving om legitimiteit te verkrijgen en concurrentie te overleven. (Boselie, 2010; Paauwe, 2004) De mechanismen leveren dus een beperking op in de vrijheid om beleid te ontwikkelen. De samenleving wil bijvoorbeeld dat organisaties naast het maken van winst ook rekening houden met de menselijke factor en de planeet factor (onder andere het milieu). De tuinbouwsector begint steeds meer de noodzaak in te zien van het naleven van deze standaarden uit de samenleving, aangezien dit hun sociale legitimiteit vergroot en daarmee ook hun bestaansrecht. De invulling van deze drie concepten van sociale legitimiteit (people, planet en profit) worden hieronder nader besproken, mede in relatie tot de publieke verantwoordelijkheid en publieke functie van de tuinbouwsector. Bij het bespreken van de drie concepten worden tevens de invloeden uit de maatschappelijke en bestuurlijke context duidelijk.

*People* – De samenwerking die de tuinbouwsector met de overheid aangaat zegt veel over het publiek handelen van de sector. De tuinbouwsector is namelijk één van de belangrijkste pijlers voor het

voortbestaan van de Nederlandse economie. Om de Nederlandse economie in stand te houden is het voor de overheid belangrijk om hierin te investeren. De tuinbouwsector is benoemd tot topsector waarop de overheid topsectorenbeleid toepast. De overheid heeft geprobeerd in haar topsectorenbeleid een koers te bepalen voor de toekomst door met verschillende belangrijke stakeholders rond de tafel te gaan (onderwijs en bedrijven). In deze koers staan onder andere innovatie, duurzaamheid, de sterke internationale positie van de tuinbouw en human capital centraal. Aangezien de tuinbouwsector een topsector van de overheid is, is haar publieke functie meteen duidelijk: een bijdrage leveren aan de Nederlandse economie. De menselijke factor wordt hierbij centraal gezet in de human capital agenda. In deze agenda wordt het initiatief genomen om te investeren in de aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven en het creëren van aantrekkelijk werkgeverschap ter bevordering van het imago van de tuinbouwsector als werkgever. Naast het feit dat de bedrijven vanuit de overheid wordt opgelegd om hierin te investeren, voelen zij ook zelf de noodzaak van het investeren in menselijk kapitaal. Personeelsbeleid staat nog in de kinderschoenen, echter is bij veel bedrijven wel in opkomst. In samenwerking met scholen worden cursussen georganiseerd en is een traject van 'een leven lang leren' in gang gezet. Het thema people komt in de tuinbouwsector dus steeds meer centraal te staan.

*Planet* – Naast aandacht voor de menselijke factor neemt ook de planeet een belangrijke positie in in de tuinbouwsector. Organisaties opereren in een omgeving die ook in de toekomst nog gebruikt moet worden en al het handelen van nu heeft gevolgen voor de toekomst. Aangezien in de wereld steeds meer problemen ontstaan met het milieu (toenemende broeikasgassen, smelten van het ijs, verhoging van het waterpeil, afname van de hoeveelheid voedselbronnen en noem maar op) wordt het belang van goed handelen op de planeet steeds groter, en ook de druk vanuit de samenleving om hieraan te voldoen neemt toe. Tuinbouworganisaties in Nederland zijn de organisaties bij uitstek die hier rekening mee houden. Door middel van allerlei vormen van innovatie probeert men aan de planeet aandacht te besteden. Organisaties proberen niet alleen mens- en milieuvriendelijk te produceren, ook duurzaamheid staat bij veel bedrijven voorop. Eén van de initiatieven waarin duurzaamheid voorop staat is het ophalen van aardwarmte om de CO<sup>2</sup> uitstoot van de warmteproductie bij glastuinbouwbedrijven te verminderen. Naast het ophalen van aardwarmte zijn nog tal van initiatieven in de tuinbouwsector te noemen waarbij duurzaamheid centraal staat.

*Profit* – De tuinbouwsector is daarnaast een sector die gericht is op het maken van winst. Ook deze doelstelling maakt dat een organisatie zich aan gaat passen aan haar omgeving. Om een zo groot mogelijke winst te maken moeten organisaties namelijk wel tegemoet komen aan de wensen uit de samenleving. Dit is te zien in de toenemende wereldwijde concurrentiedruk die de sector ervaart. De Nederlandse tuinbouwsector heeft altijd een stap voorgelopen op de rest van de wereld, echter kennis wordt steeds verder verspreid naar concurrerende landen. De sector staat daardoor onder druk om continue te innoveren, duurzaam te handelen en op zoek te gaan naar nieuwe kennis zodat zij haar gunstige wereldwijde concurrentiepositie kan behouden. Het maken van winst kan een motief zijn voor bedrijven om aandacht te besteden aan people en planet, omdat bij meer aandacht voor deze onderwerpen, de sociale legitimiteit toeneemt en hierdoor mogelijk ook het aantal klanten en dus de winst. Hierin is een duidelijk spanningsveld te zien tussen het puur vervullen van een publieke functie door aandacht te besteden aan de mens en de planeet, en het vervullen van een publieke functie met als doel het maken van winst.

Kortom, de publieke functie en verantwoordelijkheid van de tuinbouwsector kenmerkt zich in het naleven van de concepten people en planet. Profit is en blijft echter een belangrijk doel van de Nederlandse tuinbouwsector, waardoor de vraag rest wat het doel is van de bedrijven wanneer zij investeren in de mens en de planeet: puur sociaal handelen, of puur winst maken?

### **De publieke dimensie van de tuinbouwsector**

*Wanneer is een organisatie publiek of privaat?* Een organisatie kun je vanuit de theorie formeel bestempelen als publiek of privaat wanneer je kijkt naar het eigendom van een organisatie (privaat of publiek), de inkomsten of funding van een organisatie (vanuit de overheid of de burger) en de

zeggenschap over de organisatie (de politiek of het management). (Rainey, 2003) De tuinbouwsector is formeel gezien absoluut een private sector. Wat private organisaties kenmerkt, kenmerkt bedrijven in de tuinbouwsector ook: allen zijn gericht op het maken van winst. (Rainey, 2003) Desalniettemin kunnen ook private organisaties een publieke functie en verantwoordelijkheid hebben aangezien zij opereren in het publieke domein en altijd in wisselwerking staan met hun omgeving. Dit is in de vorige paragraaf duidelijk geworden.

Naast de formelen kenmerken van een organisatie, stellen Noordegraaf en Teeuw (2003) dat de identiteit van organisaties een sterk betekenis gevende functie heeft voor het al dan niet zijn van een publieke of private organisatie. Aan de hand van vier dimensies kan bepaald worden of een organisatie een publieke of private identiteit heeft. De eerste dimensie is doelgerichtheid. De private opvatting van doelgerichtheid is ateleologisch, dit betekent dat er geen hoger doel is dat richting geeft aan de organisatie. De doelstellingen die de organisatie heeft zijn over het algemeen kortetermijndoelstellingen en operationeel van aard. De publieke opvatting van doelgerichtheid is daarentegen teleologisch, ofwel er wordt gestreefd naar een hoger doel en er wordt in lange termijn gedacht. In de tuinbouwsector komt de lange termijn visie steeds vaker voorop te staan. Dit is te zien in initiatieven gericht op duurzaamheid en innovatie. Het hoger doel van de bedrijven is dan ook het streven naar duurzame productie door middel van innovatie en het up to date houden van kennis. De tweede dimensie is oorzakelijkheid, waarbij het causaal verband tussen het handelen van organisaties en de effecten die dit teweeg brengt centraal staan. Dit houdt in dat organisaties bij het handelen rekening houden met verschillende belangen: economische, sociale en milieubelangen. Ook deze dimensie wordt door de tuinbouwsector als belangrijk ervaren. Consequenties van het handelen worden in ogenschouw genomen, zoals bij het voorbeeld van het verminderen van de CO<sup>2</sup> uitstoot, en ook de nadruk op sociaal handelen met betrekking tot de mens wordt steeds groter. De derde dimensie is de dimensie van tijd. Volgens de private opvatting is de tijd statisch en volgens de publieke opvatting is zij juist dynamisch. In de tuinbouwsector wordt de publieke opvatting van tijd gehanteerd, aangezien men inziet dat de belangen van de toekomstige generaties nu al consequenties hebben voor het eigen handelen. Tot slot is de vierde dimensie orde. Hierbij gaat het er bij de private opvatting om dat relaties gericht zijn op hiërarchie terwijl volgens de publieke opvatting relaties gericht zijn op wederzijdse afhankelijkheid. De tuinbouwsector werkt hard samen met het onderwijs, de overheid en met elkaar om bepaalde doelen te bereiken. Hieruit blijkt dat relaties gezien worden als wederzijdse afhankelijkheden, en dus een publieke opvatting van tijd wordt gehanteerd. Noordegraaf en Teeuw (2003) onderscheiden op basis van deze vier dimensies vier organisatorische posities: de bestuurlijke positie (formeel publiek en identiteit publiek), de bedrijfsmatige positie (formeel publiek en identiteit privaat), de maatschappelijke positie (formeel privaat en identiteit publiek) en de bedrijfspositie (formeel privaat en identiteit privaat). Zoals blijkt krijgt de tuinbouwsector als formeel private sector een steeds grotere publieke identiteit. De tuinbouwsector neemt hiermee een maatschappelijke positie in. (Noordegraaf & Teeuw, 2003)

### **De inbedding van aantrekkelijk werkgeverschap in het publieke domein**

Tuinbouworganisaties worden zich dus meer en meer bewust van het feit dat zij het beleid aan moeten passen aan de omgeving, en dat het beleid ook gevolgen heeft voor de omgeving. Volgens Leisink (2005) is de totstandkoming van personeelsbeleid dus afhankelijk van maatschappelijke en publieke vraagstukken rond arbeid en personeel, waarbij de opvattingen van de politiek, het maatschappelijk middenveld en de burger van belang zijn. Zodoende staat personeelsbeleid dus altijd in wisselwerking met het publieke domein. Het creëren van aantrekkelijk werkgeverschap in het personeelsbeleid is ook uit vraagstukken uit het publieke domein afkomstig. Tuinbouworganisaties staan namelijk onder druk van de omgeving om hier aandacht aan te besteden. Doen zij dit niet, dan bestaat er een mogelijkheid dat de bedrijven en de tuinbouwsector als geheel de gunstige concurrentiepositie verliezen. Het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap in het personeelsbeleid dient zodoende zowel een private als een publieke functie. De private functie komt tot uiting in het profit doel van de organisaties. Om winst te blijven maken en de gunstige concurrentiepositie te blijven behouden moet aandacht besteed worden aan aantrekkelijk werkgeverschap zodat de toestroom van hoogopgeleide werknemers toeneemt en innovatie en het

behouden van kennis mogelijk blijft. Door middel van de ontwikkeling van aantrekkelijk werkgeverschap in het personeelsbeleid van tuinbouwbedrijven wordt echter niet alleen een (strategisch) doel van de organisaties nagestreefd, ook de maatschappij is erbij gebaat aangezien het bij tuinbouworganisaties aantrekkelijker wordt gemaakt om in te werken. De publieke functie van het ontwikkelen van aantrekkelijk werkgeverschap is enerzijds gelegen in het feit dat organisaties meer nadruk leggen op sociaal handelen, en specifiek op het belang van de factor people. Anderzijds is aantrekkelijk werkgeverschap ingebed in het publieke domein door de aansluiting ervan bij het overheidsbeleid.

### **Neemt de tuinbouwsector voldoende publieke verantwoordelijkheid?**

Zoals gesteld reageert de tuinbouwsector in haar handelen dus op de omgeving waarin zij zich bevindt. Maar kun je hiermee aannemen dat de tuinbouwsector genoeg verantwoordelijkheid voor haar publieke functie neemt? In mijn optiek is het antwoord op deze vraag niet eenduidig. De grote tuinbouwbedrijven die in mijn masterthesis centraal staan, doen hun best om sociale legitimiteit te verkrijgen door te reageren op de omgeving en te voldoen aan de publieke functie die zij vervullen. De vraag is echter of zij dit doen vanuit een people en planet motief, of vanuit een profit motief. Hoe dan ook, voor een private sector neemt de tuinbouw toch behoorlijk veel publieke verantwoordelijkheid, ongeacht het doel dat zij daarbij nastreeft. Of dit voldoende is, zal in de toekomst blijken.

### **Conclusie**

*Hoe verhoudt de ontwikkeling van aantrekkelijk werkgeverschap in de tuinbouwsector zich tot de publieke dimensie van de tuinbouwsector?* Het is duidelijk geworden dat de tuinbouwsector een steeds grotere publieke dimensie krijgt. Bij veel bedrijven wordt belang gehecht aan het tegemoet komen aan sociale druk uit de omgeving met betrekking tot mens en milieu. Daarnaast ontvangt de sector druk vanuit overheidsbeleid om aandacht te besteden aan het menselijk kapitaal. Ondanks het feit dat het belangrijkste doel van de tuinbouwbedrijven het maken van winst is, wordt er wel rekening gehouden met de publieke functie die zij zelf vervullen. Vanuit welk motief dit 'rekening houden met' echter gebeurt, is niet te zeggen. De ontwikkeling van aantrekkelijk werkgeverschap kan gezien worden als middel om tegemoet te komen aan de publieke functie die de tuinbouwbedrijven vervullen, echter heeft ook een duidelijke profit inslag vanwege het economische doel om de concurrentiepositie van de bedrijven te behouden.

### **Literatuur**

- Boselie, J.P.P.E.F. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. London: McGraw-Hill Education.
- Boxall, P., Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Leisink, P. (2005), *Organisaties en het maatschappelijk belang van personeelsbeleid*, oratie.
- Noordegraaf, M. & Teeuw, M. (2003). Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde*. **12** (1), pp. 2-13.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: achieving long term viability*. London: Oxford University Press.
- Rainey, H. G. (2003). *What makes public organizations distinctive?* Uit: Understanding and managing public organizations. San Fransisco: Jessey-Bass.
- Studiehandleiding strategisch human resource management (2012), *Van government naar governance: strategisch human resource management*. Studiejaar2012-2013, periode1