



Kleefkracht

Onze Human Capital Agenda 2023 - 2025

13 december 2022
Jacqueline Kroon en Ingrid Blom

Inhoudsopgave

Inleiding	2
Kritische succesfactoren	3
Over Glastuinbouw Nederland	4
1. Speerpunt 1: Arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden optimaliseren	5
1.1 Goede beloning en basisvoorwaarden	5
1.2 Het werk aantrekkelijker maken	6
2. Speerpunt 2: Inzetten op een Leven Lang Ontwikkelen	8
2.1 Bedrijven worden lerende organisaties	8
2.2 Regionale ontmoetingsplaatsen creëren voor Leven Lang Ontwikkelen	8
3. Speerpunt 3: Nieuwe bronnen aanboren op de arbeidsmarkt	10
3.1 Richten op nieuwe doelgroepen	10
3.2 Meer aandacht voor functies in het secundair proces	11
3.3 Jongeren actief betrekken	11
3.4 Verhaal en perspectieven breder delen	11
4. Speerpunt 4: Flexwerk duurzaam aantrekkelijk maken	12
4.1 Verplichte certificering uitzendbureaus	12
4.2 Voldoende en kwalitatieve huisvesting realiseren	12
4.3 Duurzame ontwikkeling van internationale werknemers stimuleren	13
5. Speerpunt 5: Werken in de glastuinbouw aantrekkelijker profileren	14
5.1 Bouwen aan een sterke reputatie	14
5.2 Onze reputatie bewaken en beschermen	14
6. Nawoord	15

SAMEN WERK MAKEN VAN DUURZAME AANTREKKINGSKRACHT

Als ondernemer zijn gemotiveerde, goed geschoolde medewerkers je meest waardevolle bedrijfskapitaal. Onmisbaar voor een toekomstbestendige glastuinbouw. Feit is echter dat we op alle niveaus, voor allerlei functies mensen te kort komen. Nu al, maar zeker in de toekomst. Daarom willen we bekend staan als een toekomstgerichte sector met respect voor mens, natuur en milieu. Een sector waar het goed werken is, met uitstekende perspectieven en doorgroeikansen. Om die ambitie te realiseren, zullen we die belofte eerst en vooral veel beter en breder moeten waarmaken in de praktijk. Je kunt je wel profileren als aantrekkelijk werkgever; je zult het vooral moeten zijn. Pas dan kun je met dat verhaal (nieuwe) medewerkers aantrekken en aan je binden.

Een tijd van krapte en transities

Voor deze Human Capital Agenda 2023-2025 hebben we ons samen met ondernemers en andere belanghebbenden afgevraagd hoe we de aantrekkingskracht van onze sector structureel kunnen versterken. Hoe kunnen we de kloof tussen vraag en aanbod dichten en wat staat ons te doen om bestaande en nieuwe krachten duurzaam te verbinden aan de glastuinbouw? Die vragen zijn urgenter dan ooit als we kijken naar de ongekende krapte op de arbeidsmarkt en de concurrentie van andere branches. Daar komt bij dat het werk in de sector de komende jaren ingrijpend verandert onder invloed van Het Nieuwe Telen en verdergaande automatisering en verduurzaming op het gebied van water- en energieverbruik en ziektebestrijding. Wat andere kennis en competenties vraagt. Door bestaande krachten op de juiste manier mee te nemen in die omslag en nieuwe kansen te bieden, kunnen ondernemers de band van medewerkers met het bedrijf versterken. Diezelfde, mensgerichte houding helpt ook bij het werven van nieuwe krachten.

Onze speerpunten voor 2023-2025

Met onze nieuwe Human Capital Agenda bouwen we voort op de Human Capital Agenda 2020-2022 en de acties die daaruit zijn voortgevloeid. Uit een inventarisatie door de werkgroepen CAO & Pensioen en Arbeidsmarkt & Onderwijs hebben we vijf speerpunten gedestilleerd, waar we samen met onze leden en andere betrokkenen de komende jaren aan gaan werken:

1. Arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden optimaliseren
2. Inzetten op Leven Lang Ontwikkelen (professionaliseren personeelsbeleid)
3. Nieuwe bronnen aanboren op de arbeidsmarkt
4. Flexwerk duurzaam aantrekkelijk maken
5. Werken in de glastuinbouw aantrekkelijker profileren

In de volgende hoofdstukken geven we per speerpunt aan waar de komende jaren onze focus zou moeten liggen om de glastuinbouw aantrekkelijker te maken voor ons menselijk kapitaal. We danken iedereen die heeft meegedacht en -gewerkt aan de totstandkoming van deze agenda.

Adri Bom-Lemstra
voorzitter Glastuinbouw Nederland

Kritische succesfactoren

Het begint bij goed werkgeverschap: mensgericht denken en doen

Goed werkgeverschap vraagt om professioneel en sociaal personeelsbeleid. Niet alleen goed zorgen voor de werknemers als groep, maar juist ook oog hebben voor het individu. Niet alleen aan de cao en andere voorwaarden voldoen, maar ook kijken waar je meer kunt doen om mensen met plezier en perspectief te laten werken; om als werkgever het verschil te maken. En vooral ook... zien waar onvermoede talenten liggen. Vragen of mensen blij zijn met hun werk. Proeven of de sfeer goed is en samen kijken hoe je die kunt verbeteren. Vragen welke ambities er leven en bedenken hoe je daar het beste ruimte aan geeft. Maar ook: meebewegen met bepaalde wensen van medewerkers, bijvoorbeeld waar de thuissituatie daar om vraagt. Allemaal zaken waar elke ondernemer en HR-professional zelf mee aan de slag moet.

Leren van goede voorbeelden en van elkaar

Om in de volle breedte een aantrekkelijke sector te worden voor werknemers, is echt een omslag nodig op het gebied van personeelsbeleid. Om zo'n transitie op gang te brengen heb je koplopers nodig, als aanjagers en inspiratiebron. Ondernemers en HR-professionals met een visie op arbeid, die personeelsbeleid gebruiken als middel om hun bedrijfsdoelen te bereiken. Hun verhalen moeten we delen, met potentiële medewerkers, met de samenleving én met elkaar. Dat kan via onze communicatiekanalen, maar om ideeën en ervaringen uit te wisselen is het belangrijk dat we elkaar ook met regelmaat treffen op dit thema, bijvoorbeeld in (regionale) netwerken en tijdens bedrijfsbezoeken.

Landelijke support, regionaal maatwerk

Natuurlijk biedt Glastuinbouw Nederland ondernemers alle mogelijke ondersteuning, samen met partners in paritaire organisaties zoals Stigas, Kasgroei en Colland Arbeidsmarkt. We organiseren bijeenkomsten, ontwikkelen campagnes, brengen partijen bij elkaar en bieden opleidingen, trainingen, coaching en advies op maat. Daarnaast is het van cruciaal belang dat betrokkenen elkaar op regionaal niveau weten te vinden. Dáár zit de daadkracht en energie en juist op die schaal kunnen ondernemers samen met overheid, onderwijs, media en partners zoals de Greenports hun eigen accenten bepalen om gericht in te spelen op de uitdagingen en kansen die spelen in hun regio.

Over Glastuinbouw Nederland

ONZE AMBITIE VOOR 2040

De glastuinbouw staat bekend om aantrekkelijk werkgeverschap, een sector die mensen goed werk biedt en kansen om breed inzetbaar te zijn.

ONZE VISIE OP ARBEID

Door invulling te geven aan goed, mensgericht werkgeverschap en de sector beter te profileren zorgen we dat meer mensen (blijven) kiezen voor werken in de glastuinbouw. [Lees het visiedocument Arbeid.](#)

ONZE KERNWAARDEN

Samen > Wij initiëren, stimuleren en faciliteren collectieve kennisontwikkeling en -uitwisseling ter verbetering van de bedrijfsvoering van onze leden. Dit doen we samen met ondernemers, telersverenigingen, toeleveranciers, overheid en instellingen voor onderwijs en onderzoek.

Effectief beïnvloeden > In onze actieve lobby richting overheid, politiek en maatschappelijke organisaties beïnvloeden we op een effectieve manier beleidsmakers waardoor onze leden optimaal kunnen ondernemen. We bouwen aan relaties en openen deuren die voor anderen gesloten blijven.

Alert > Gemotiveerde en kundige medewerkers en bestuurders bereiken resultaten samen met de aangesloten leden. Zij houden elkaar alert. Het ondernemersnetwerk vormt onze voelsprietten in de praktijk.

Inzicht > We bieden onze leden onafhankelijk inzicht in actuele relevante ontwikkelingen die nu of in de toekomst spelen binnen en buiten de glastuinbouwsector.

1. Speerpunt 1: Arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden optimaliseren

Om gekwalificeerde mensen te kunnen aantrekken en de uitstroom te beperken is het van belang dat de glastuinbouw een aantrekkelijke sector is om in te werken. Daar passen moderne arbeidsvoorwaarden bij en veilige, gezonde en prettige werkomstandigheden. Die omstandigheden moeten aansluiten bij de aard van het bedrijf en de uiteenlopende behoeften van medewerkers.

De een wil betekenisvol werk doen met voldoende uitdaging, afwisseling en ontwikkelmogelijkheden, een ander wil ‘simpelweg’ leuk werk in een goede sfeer dat aardig betaalt. Wat ze gemeen hebben, is dat ze zich graag thuis voelen en gewaardeerd.

1.1 Goede beloning en basisvoorwaarden

Gezien de enorme krapte op de arbeidsmarkt, ook op EU-schaal, en de inspanningen van andere sectoren die in dezelfde vijver vissen, moeten we zorgen dat zowel onze arbeidsvoorwaarden als het instroomsalaris op zijn minst concurrerend zijn. Met een aantrekkelijke cao voor de Glastuinbouw leggen we als sociale partners een stevig fundament onder de beloning, zowel van medewerkers in vaste dienst als van uitzendkrachten.

Goed salarisperspectief

In onze sector steunt het loongebouw, de startsalarissen in belangrijke mate op het minimumloon. De extra verhogingen van het minimumloon vragen om bezinning ten aanzien van schaal B en mogelijk de startsalarissen van schaal C en D in ons loongebouw. Om het werken in onze sector ook aantrekkelijker te maken voor scholieren en studenten is het wenselijk om het uurloon in een bedrag ineens (inclusief vakantiegeld en vakantieuren) aan hen te kunnen presenteren.

Werken moet lonen

Om meer mensen aan het werk te krijgen en parttimers te stimuleren meer uren te gaan werken, moeten we zorgen dat werken letterlijk loont. Dat vraagt om flankerend beleid bij de wig: het verschil tussen de loonkosten voor de werkgever en het nettosalaris dat de werknemer ontvangt. Denk aan een werkkostenregeling, toeslagen, onbelaste uren/meerwerk. We zullen - samen met andere sectoren - een sterke lobby moeten voeren om werken meer lonend te maken voor medewerkers en betaalbaar voor werkgevers.

Meer flexibiliteit binnen vast

Hoewel wij een sector zijn die in hoge mate met seizoensinvloeden te maken heeft, willen wij structureel werk in principe organiseren in contracten voor onbepaalde tijd. De mogelijkheid om de werkuren in een onregelmatig patroon over het jaar te kunnen verdelen (het jaarurenmodel), is daarvoor een belangrijke voorwaarde. Daarom willen we samen met vakbonden bespreken hoe we het jaarurenmodel optimaal kunnen benutten om meer werknemers zekerheid te kunnen bieden en werkgevers de nodige flexibiliteit.

De nodige flexibiliteit behouden

In een sector die gekenmerkt wordt door natuurlijke ritmes passen afspraken die de vereiste flexibiliteit ondersteunen. Het kabinet werkt aan het verder reguleren van nuluren- en oproepcontracten. Wel wordt gesproken over uitzonderingen voor scholieren, studenten en seizoensarbeid. Het is voor belangrijk dat deze uitzonderingen worden opgenomen in de nieuwe regelgeving.

Op weg naar een nieuwe pensioenregeling

Komende jaren wijzigt het pensioensysteem in Nederland van een uitkeringsregeling naar een premieregeling. In de land- en tuinbouw hebben we als sociale partners gekozen voor een solidaire pensioenregeling. Ons pensioenfonds belegt voor iedereen samen. Het rendement wordt verdeeld van jong naar oud. We moeten als pensioenfonds het nodige regelen om per 1 januari 2026 de overstap naar een nieuwe pensioenregeling te kunnen maken. Ook hebben we als werkgever de taak om medewerkers (vast en flex) daar goed over te informeren.

Aandacht voor internationale medewerkers

Voor internationale medewerkers zijn extra voorzieningen en inspanningen nodig op het gebied van huisvesting, taalonderwijs en vervoer (zie ook speerpunt 4). Hier moeten we blijven investeren in het uitgangspunt: dit regelen wij, als werkgevers. Veel internationale medewerkers werken via een uitzendbureau, de loon betalende instantie. Zo'n betaling over schijven is gebaat bij heldere regels en duidelijkheid over wat in de cao valt onder de inlenersbeloning. Ook willen we internationale medewerkers in een eerste tijdelijke periode de keuze geven voor wel of niet pensioen opbouwen. Dit speelt zowel bij het BPL-pensioen als de STIPP-regeling.

1.2 Het werk aantrekkelijker maken

Hoewel een goede cao en arbeidsvoorwaarden heel belangrijk zijn, realiseren we ons dat alleen voldoen aan wet- en regelgeving niet meer afdoende is. We zullen meer moeten (blijven) doen om werken in de glastuinbouw aantrekkelijker te maken en medewerkers vitaal te houden, zodat ze met plezier aan het werk zijn en kunnen blijven.

De basis op orde

De Arbowetgeving legt met een Arbocatalogus en Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) een basis onder onze ambitie. Met een actieve klankbordgroep Stigas en een jaarlijks sector activiteitenplan houden we die basis actueel. Ook blijven we bedrijven ondersteunen bij het uitvoeren van de RI&E. Om het gebruik daarvan te stimuleren werkt Stigas aan het erkend houden van een speciale branche RI&E. De recent ontwikkelde toolkit veilig werken biedt praktische tools om veilig werken te bevorderen op een manier die aansluit bij de doeners in onze sector. Om die instrumenten goed toegankelijk te maken voor de internationale medewerkers, moeten we dat aanbod meertalig uitwerken.

Gezonde en prettige arbeidsomstandigheden

Gezonde, vitale medewerkers zorgen voor gezonde bedrijven. Dat pleit voor optimale ergonomische maatregelen om de productiviteit te verbeteren en het werkplezier te verhogen. Extra inspanningen zijn nodig waar het gaat om functies met sterk repeterende werkzaamheden. Daar is veel mogelijk met robotisering, maar ook met jobrotation en andere prikkels om meer afwisseling te brengen. Zoals het stimuleren en faciliteren van sociale interactie, live en met inzet van moderne technologie. Die kan ook op andere manieren een rol spelen in het verbeteren van de arbeidsomstandigheden. Denk bijvoorbeeld aan nieuwe kledingtechnologie om medewerkers beter te 'wapenen' tegen extreme warmte en kou en aan wearable electronics: sensoren die aangeven hoe het met de medewerker is gesteld.

Duurzame inzetbaarheid

Om medewerkers vitaal en duurzaam inzetbaar te houden, investeren bedrijven in betrokkenheid, opleiding, ontwikkeling en goede arbeidsomstandigheden. Voor oudere productiemedewerkers begint dat bij een goede seniorenregeling en het aanbieden van minder zwaar werk. Natuurlijk kunnen ze met hun kennis en ervaring eveneens van waarde zijn in de begeleiding van nieuwe aanwas. Het activiteitenplan van de tijdelijke Maatwerkregeling duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden (MDIEU) geeft Stigas en

Kasgroeit de mogelijkheid werkgevers en werkenden in de sector de komende twee jaar te ondersteunen bij het realiseren/verbeteren van duurzame inzetbaarheid.

Afstand nemen van excessen

De sector investeert veel en breed in goede arbeidsomstandigheden. Juist daarom is het zo belangrijk dat we alert zijn op misstanden en samen met uitzendbureaus en andere partners de regels en voorwaarden creëren om deze te voorkomen. Ook werken we nauw samen met de arbeidsinspectie. Waar excessen aan het licht komen, nemen we daar nadrukkelijk afstand van en pleiten we voor strikte handhaving.

2. Speerpunt 2: Inzetten op een Leven Lang Ontwikkelen

De beschikbaarheid van voldoende, gemotiveerde en goed opgeleide werknemers is meer dan ooit een uitdaging voor onze sector. Dat vraagt natuurlijk om goed zicht op de vereiste en beschikbare vaardigheden en competenties van medewerkers, een passend aanbod van opleidingen, cursussen en trainingen en het motiveren van medewerkers om daar aan deel te nemen. Veel ondernemers zijn daar druk mee aan de slag, al dan niet geholpen door Kasgroei. De praktijk van vandaag en morgen stimuleert ons om nog een stap verder te gaan.

Gedreven door de economische, ecologische en maatschappelijke uitdagingen van vandaag volgen (technologische) ontwikkelingen elkaar alsmaar sneller op. Verandering is een constante en de complexiteit en impact ervan nemen toe. Het vermogen om je voortdurend aan te passen, wordt daarmee steeds belangrijker. Daarom zetten overheid, onderwijs en ondernemers samen in op een Leven Lang Ontwikkelen. Dit vraagt met name actie op de volgende punten:

2.1 Bedrijven worden lerende organisaties

Werk dat steeds kennisintensiever en complexer wordt, stelt andere eisen aan medewerkers. Dat betreft niet alleen nieuwe vakcompetenties, maar vooral ook 21e-eeuwse vaardigheden zoals samenwerken, probleemoplossend vermogen en kritisch en creatief denken. Dat vraagt om een actief lerende bedrijfscultuur, waarin de wensen en mogelijkheden van medewerkers centraal staan. Een 'lerende organisatie' luistert naar de inzichten en ideeën van medewerkers, stimuleert nieuwsgierigheid en talentontwikkeling en creëert ruimte voor experimenten en het delen van kennis en feedback. Zo wordt een leven lang ontwikkelen onderdeel van het bedrijfs-DNA. Wat meer en meer een voorwaarde wordt om medewerkers inzetbaar te houden en het bedrijf wendbaar, weerbaar en concurrerend.

Een lerende organisatie worden is geen knop die je even omzet. Zo'n omwenteling van beleid, houding en gedrag vraagt leiderschap en de nodige inzet en energie van alle geledingen binnen het bedrijf. Bedrijven en medewerkers die vallen onder de cao Glastuinbouw kunnen voor ondersteuning hierbij, in de volle breedte, een beroep doen op [Kasgroei](#).

2.2 Regionale ontmoetingsplaatsen creëren voor Leven Lang Ontwikkelen

Ondernemers worden bij voortduring geconfronteerd met ontwikkelingen die hen dwingen om te vernieuwen. Neem de energietransitie. Een keuze voor andere, meer duurzame bronnen en het inzetten van minder energie, vraagt ook om aanpassingen in de teelt. Voor de CO2 moet vervanging worden gevonden en je moet gericht inspelen op behoefte van de betreffende plant bij een lagere temperatuur. Bestrijden van schimmels, ziekten, plagen en insecten wordt dan ook een ander verhaal. Dergelijke complexe uitdagingen raken aan verschillende disciplines. Daarom ondersteunen wij het initiatief van Greenports om regionale centra op te zetten voor het ontwikkelen van vakkennis en leiderschap. Als centraal aanspreekpunt voor een leven lang ontwikkelen in het tuinbouwcluster.

Partijen en disciplines bij elkaar brengen

In deze ontmoetingsplaatsen vinden onderwijs, bedrijfsleven, onderzoekers en overheden elkaar voor innovatie en het ontwikkelen en delen van kennis. In dergelijke centra komen de verschillende disciplines, grijs en groen, bij elkaar, worden resultaten van onderzoek en experimenten gedeeld en leren collega's van elkaar in studieclubs en discussiegroepen.

Ook worden er individuele coachings- en adviestrajecten aangeboden en branchegerichte cursussen en vakopleidingen voor ondernemers, medewerkers en instromers (nationaal en internationaal). Deze bouwen voort op het kennisfundament dat mensen op de beroepsopleiding hebben meegekregen. Andersom kunnen de ontwikkelde materialen en faciliteiten een basis vormen voor input in het reguliere onderwijs, grijs en groen.

Het begin is gemaakt

De Horti Academy op het World Horti Centre is zo'n ontmoetingsplek waar bedrijven en onderwijsinstellingen samenwerken aan kennis van gezonde planten, duurzaamheidsmaatregelen en de technologie (digitalisering, robotisering en data) die ons helpt ook in de toekomst concurrerend te blijven. Zo versterken teelt en techniek elkaar en leiden we automatisch andere vakmensen op. Een inspirerend voorbeeld dat in elke regio navolging verdient. Een mogelijk startpunt zijn de regionale mbo-meetingpoints van CIV Groen. We hopen dat zoveel mogelijk bedrijven en ook andere vormen van onderwijs aanhaken. Want zoals practoor Ted Duijvestijn het formuleert: "Werkelijk verbinden is een kwestie van doen en er zijn."

3. Speerpunt 3: Nieuwe bronnen aanboren op de arbeidsmarkt

Om het hoofd te bieden aan de krapte op de arbeidsmarkt wordt er zowel op sector- als bedrijfsniveau al enorm veel gedaan om meer instroom te genereren en de uitstroom te beperken. De concurrentie wordt echter steeds heviger en het laaghangend fruit op de arbeidsmarkt is al lang en breed geplukt. Ook het werven van flexwerkers uit oostelijke EU-landen wordt inmiddels lastiger. Daarom zullen we als sector onze blik moeten verbreden om andere kanalen te benutten en naast de gebruikelijke doelgroepen ook andere bronnen aan te boren. We zullen echt alle talenten in de samenleving moeten aanspreken en waar mogelijk het werk wat anders moeten organiseren.

3.1 Richten op nieuwe doelgroepen

Er liggen zeker nog kansen buiten de sector en het groen onderwijs. Zoals (ROC-)studenten die voor een ‘grijze’ opleiding hebben gekozen en wellicht te verleiden zijn tot een toekomst in of rond de kas. Dat geldt ook voor ‘grijze’ werknemers die zijn uitgekeken op hun baan. Veel huidige teamleiders en voormannen zijn ook dergelijke ‘switchers’. Een ander spoor vormen flexwerkers van buiten de EU. Al is dat een optie waar de overheid vooralsnog beperkingen aan stelt. Meer kansrijk lijkt structurele samenwerking met praktijkscholen voor een nieuwe stroom van productiewerkers. Door de momenteel torenhoge inflatie zullen ook mensen zonder baan vaker de noodzaak voelen om (weer) aan het werk te gaan. En veel deeltijdwerkers willen graag meer uren maken, mits dat per saldo lonend is. Hoe kunnen met dat onbenut en verborgen arbeidspotentieel voor een deel in onze vraag voorzien?

Onbenut potentieel

De kans op geslaagde matches begint bij het besef dat de noemer ‘mensen zonder baan’ verschillende gezichten kent. Elk met zijn eigen voor- en nadelen, kenmerken en mogelijkheden. Er zijn herintreders, nieuwkomers/statushouders, mensen met een ondersteuningsbehoefte, fysiek of mentaal, en andere al dan niet uitkeringsgerechtigden. Binnen deze groepen werven is geen kwestie van simpelweg uitbesteden aan UWV, COA, het uitzendbureau of een andere organisatie, maar intensief met deze partijen samenwerken. Dit vergt extra inspanningen en begeleiding van bedrijven.

Nieuwe functies creëren

Omdat ook andere branches zich op deze bronnen gaan richten, moeten we laten zien hoe innovatief de glastuinbouw is en dat er op vele vlakken kansen liggen. En natuurlijk moeten we de beloning en het werk zo aantrekkelijk mogelijk maken, met name in het primaire proces. Bijvoorbeeld door functies anders in te richten of op te delen, zodat bepaalde werkzaamheden ook door mensen zonder teeltkennis of ervaring kunnen worden uitgevoerd. Wellicht helpt het ook nog als sommige functies anders, aantrekkelijker worden benoemd.

Aandacht en maatwerk

Het échte verschil kunnen bedrijven maken met aandacht en individueel maatwerk: laten voelen dat we mensen die aan de slag willen in onze sector graag de nodige hulp en ondersteuning bieden. Dat vraagt een andere benadering en een passend aanbod. Wie kans wil maken om langs deze weg nieuwe werknemers te vinden én aan zich te binden zal bereid moeten zijn om extra inspanningen te doen en mee te bewegen met specifieke wensen. Bijvoorbeeld door een alleenstaande herintreder de gelegenheid te geven wat later te beginnen, zodat deze eerst de kinderen naar school kan brengen.

3.2 Meer aandacht voor functies in het secundair proces

Werken in de glastuinbouw roept vaak het beeld op van het primaire proces. Dat doet natuurlijk geen recht aan de werkpraktijk, waarin het secundaire proces steeds belangrijker wordt, onder andere door verdergaande mechanisering, digitalisering en robotisering. Waarmee de vraag naar andere vaardigheden en hoger opgeleid en specialistisch personeel toeneemt. Om daar gericht op te werven, moeten we ook de functies en carrièremogelijkheden die niet meteen als 'groen' worden gezien, duidelijker in beeld spelen. Zo kennen we in de glastuinbouw een groot tekort aan afstudeerders die teeltkennis combineren met IT-kennis, maar het gaat ook om vacatures op het gebied van ICT, techniek, logistiek, HR, marketing en bedrijfsvoering. Overigens wordt ook in het primaire proces MBO+ steeds vaker de standaard, bijvoorbeeld voor de functie van procesoperator.

3.3 Jongeren actief betrekken

Er wordt veel gesproken en geschreven over de toekomstige arbeidsmarkt zonder daarbij de toekomst - jongeren zelf - te betrekken. Volgens de Groene Denktank van Groenpact moeten we zorgen dat hun inbreng meeweegt bij belangrijke ontwikkelingen en beslissingen. Vooral omdat juist jongeren vaak met verrassende ideeën en oplossingen komen, ook ten aanzien van werving, opleiding en arbeid. Het is dan ook belangrijk dat we jongeren positie geven in de dialoog over de toekomst, die aan de verschillende tafels op verschillende niveaus wordt gevoerd. Bijvoorbeeld door deelname aan de ondernemersgroepen van Glastuinbouw Nederland, door netwerken van jonge tuinbouwers te betrekken bij sectorale/maatschappelijke vraagstukken op het gebied van arbeidsmarkt, imago en huisvesting, maar ook door jonge medewerkers te betrekken bij strategische vraagstukken op het eigen bedrijf. Dit gaat natuurlijk alleen werken als we echt naar hen luisteren en hun inbreng serieus nemen.

3.4 Verhaal en perspectieven breder delen

Bovenstaande impliceert dat we onze pijlen op het gebied van werving, opleiding en arbeidsmarktcommunicatie niet alleen op het groen onderwijs en de kanalen van de sector moeten richten. We zullen het mooie verhaal van de sector zo breed en vaak als mogelijk voor het voetlicht moeten brengen. Op banenmarkten en oriëntatiedagen en door gastlessen of presentaties te verzorgen op basis- en middelbare scholen en voor de 'grijze' professionals van morgen, waar onze sector zo'n behoefte aan heeft, van ROC tot universiteit. Ons verhaal heeft het meeste impact als het met passie wordt gebracht door een bevlogen man of vrouw uit de praktijk. Via de lokale en regionale media bereiken we ook de nieuwe bronnen en het netwerk om hen heen. En natuurlijk gaat er niets boven een open dag of bedrijfsbezoek om nieuwe doelgroepen ter plekke te interesseren voor de glastuinbouw. Op die manier kunnen we ook ambassadeurs maken van ouders, decanen, mentoren, intercedenten en consultants van UWV en andere uitvoeringsorganisaties. Intermediairs die uitermate belangrijk zijn voor het realiseren van meer impact en bereik.

4. Speerpunt 4: Flexwerk duurzaam aantrekkelijk maken

Als sector die drijft op natuurlijke ritmes is onze behoefte aan werkkrachten voor een groot deel seizoensgebonden. Voor de invulling van dat flexwerk leunen we als glastuinbouw in hoge mate op internationale werknemers. Hardwerkende collega's die recht hebben op een gelijke behandeling en beloning (volgens de cao Glastuinbouw), maar ook op goede huisvesting en een veilige, gezonde en prettige werkomgeving. Dat is nog niet overal goed geregeld. Daarom heeft Glastuinbouw Nederland in 2021 het Masterplan Internationale Werknemers: 'Het móet en het kán anders!' opgesteld. Rondom veilig werken hebben we als sociale partners een kennisinstituut (Stigas) dat werkt aan praktische oplossingen zoals een branche-RIE (Risico Inventarisatie en Evaluatie).

MEER FLEX DAN VAST

De Nederlandse glastuinbouwsector telt zo'n 82.000 werknemers. In de piekperiode loopt dit aantal op tot 113.000. Hiervan is ruim 70% flexibel inzetbaar en van dit deel is 80% afkomstig uit het buitenland.

Als internationale werknemers met plezier naar hun werk gaan, vergroot dat de kans om ze voor langere tijd en volgende pieken aan het bedrijf te verbinden. Dat wordt steeds belangrijker, omdat ook zij het werk steeds meer voor het uitkiezen hebben, zowel binnen als buiten onze sector en ook elders in Europa. Hieronder beschrijven we de aandachts- en verbeterpunten om flexwerk in onze sector duurzaam aantrekkelijk te maken.

4.1 Verplichte certificering uitzendbureaus

Goed werkgeverschap begint bij het betalen van de juiste lonen en toeslagen, aan álle werknemers in de sector. Ook uitzendkrachten. Daarom wordt inhuur via gecertificeerde uitzendbureaus de norm. Op advies van het Aanjaagteam Bescherming Arbeidsmigranten onder leiding van Emiel Roemer heeft het ministerie van SZW samen met sociale partners en de uitzendbranche een stelsel voor verplichte certificering uitgewerkt. Dat certificaat moet je als inlener de zekerheid geven dat het doorgegeven correcte loon door het uitzendbureau ook correct wordt uitbetaald. De certificeringsplicht gaat naar verwachting in vanaf 2025. Uiteraard moeten werkgevers ook tot die tijd alles doen wat in hun vermogen ligt om enkel en alleen met bonafide uitzendbureaus in zee te gaan en ook zelf te checken of deze intermediairs hun flexwerkers goed behandelen en belonen. De certificeringsplicht geldt niet voor collegiale uitleen.

4.2 Voldoende en kwalitatieve huisvesting realiseren

De huisvesting van internationale werknemers is een even heikel als urgent dossier waar we zowel landelijk, regionaal als sectoraal op actief zijn. Het doel is simpel: zorgen dat we mensen een veilig, hygiënisch en comfortabel onderdak bieden, voor een eerlijke prijs. Waarbij werkgevers zich kunnen onderscheiden door de manier waarop ze invulling geven aan deze basisvoorwaarde. Ook op de woningmarkt is de concurrentie echter groot en grootschalige huisvesting in of nabij kernen stuit vaak op weerstand. Huisvesting op het bedrijf kan vaak uitkomst bieden. Mits dat op de juiste manier gebeurt. Ook andere goede oplossingen zijn uiteraard welkom en bespreekbaar. De keurmerken van Agrarisch Keurmerk Flexwonen en Stichting Normering Flexwonen bieden daarbij houvast, ook voor de gemeenten die het ontwikkelen van huisvesting moeten faciliteren. De LTO Huisvestingcoalitie, bestaande uit collega's van de regionale LTO's, Glastuinbouw Nederland, NFO, Greenports Nederland, ABU en NBBU, fungeert als schakelpunt om ideeën, knelpunten en lobby-inzet af te stemmen en uit te zetten. Relevante informatie en

tools die kunnen helpen, brengt de LTO Huisvestingscoalitie samen in de Kennisbank huisvesting van de Werkgeverslijn: <https://werkgeverslijn.nl/huisvesting/>

4.3 Duurzame ontwikkeling van internationale werknemers stimuleren

Door krapte op de arbeidsmarkt en vergrijzing van het huidige arbeidspotentieel zal de vraag naar medewerkers voor middenkader en andere sleutelfuncties in de glastuinbouw toenemen. Ook daar kunnen medewerkers uit andere EU-lidstaten in voorzien. Een deel van hen wil zich voor langere tijd in Nederland vestigen en heeft de mogelijkheden en ambitie om zich verder ontwikkelen. Aan werkgevers de uitdaging om dat perspectief te bieden, dat potentieel te signaleren en te investeren in hun persoonlijke ontwikkeling. Dat begint bij het investeren in (digi)taalvaardigheid en begrip van elkaars cultuur. Glastuinbouw Nederland werkt op dit onderwerp samen met Kasgroei, Doorzaam en de Algemene Bond van Uitzendondernemingen (ABU).

5. Speerpunt 5: Werken in de glastuinbouw aantrekkelijker profileren

Het imago van onze sector doet geen recht aan de veelzijdigheid van het werk, de carrièremogelijkheden, het innovatieve karakter en de duurzame focus van onze sector. Dat beeld verdient bijstelling door juist de vele goede resultaten en voorbeelden overtuigend voor het voetlicht te brengen. Zo creëren we meer ‘reputatievet’. Tegelijk moeten we alert optreden bij aantasting van onze reputatie.

5.1 Bouwen aan een sterke reputatie

Reputaties zijn gebouwd op gedrag. Ook werkgevers moeten je elke dag waarmaken waar ze voor staat. Uiteraard voldoen aan de wet- en regelgeving, maar ook aan de verwachtingen van werknemers en samenleving. Niet omdat het moet, maar vanuit eigen waarden en overtuiging ‘het juiste doen als niemand kijkt’. Op die manier worden medewerkers en hun omgeving vanzelf de beste ambassadeurs.

Onze sector positioneren als duurzame probleemoplosser

Onze sector levert meer dan prachtige producten. Met onze ambities, inspanningen en vorderingen op het gebied van arbeidsomstandigheden, energiebesparing, waterbeheer en duurzame teeltmethoden en energiebronnen leveren we een welkome bijdrage aan oplossingen voor de maatschappelijke vraagstukken van vandaag. Als we ons als sector daar sterker op profileren, versterken we onze reputatie én vergroten we onze aantrekkingskracht voor divers talent en jongeren die op zoek zijn naar betekenisvol werk.

Goede voorbeelden laten spreken

Er is volop voer om het imago van onze sector bij te stellen. Prachtige cijfers en resultaten als het gaat om de vooruitgang die we boeken ten aanzien van de klimaat- en energietransitie, aansprekende innovaties die hieraan ten grondslag liggen en mooie voorbeelden van goed, mensgericht ondernemerschap. Dankbare ingrediënten voor een sectorbrede arbeidsmarktcampagne, te vertalen in overtuigende, authentieke verhalen, bij voorkeur met de betreffende ondernemers en (HR-)medewerkers in de hoofdrol. Het is even belangrijk dat we die verhalen ook onderling uitwisselen om elkaar te inspireren. Aangezien werkgevers over het algemeen moeten ‘oogsten’ in de directe omgeving, delen ze zelf hun goede voorbeelden ook zo breed mogelijk met de samenleving om hen heen. Op scholen en banenmarkten, in de media en door het organiseren van open dagen en excursies op hun eigen bedrijf.

5.2 Onze reputatie bewaken en beschermen

De reputatie van een sector is de optelsom van de reputaties van alle bedrijven in die sector. Zo werkt het helaas ook in de glastuinbouw. De zwakste schakels halen vaak het nieuws, waarmee ze ook grote invloed hebben op onze gezamenlijke reputatie. Complicerende factor in dit verband is de hoge graad van flexibel werk, waardoor ook het gedrag van externe partijen schadelijk kan zijn voor het imago van de sector. In voorkomende gevallen is het zaak om met goed crisismanagement de schade te beperken en het betreffende issue aan te grijpen als een kans om duidelijk te maken waar we voor staan en welke inspanningen we plegen om misstanden te voorkomen. Vaak is dat ook hét moment om samen met andere stakeholders vereiste bewegingen in gang te zetten of te versnellen. Dit vraagt alertheid, leiderschap en goede relaties met media en andere relevante stakeholders. We zijn altijd bereid om onze visie te geven en de dialoog aan te gaan met opposanten om samen te bekijken hoe we misstanden kunnen voorkomen. Excessen zullen we altijd duidelijk veroordelen en waar de waarheid minder zwart-wit is dan wordt voorgesteld, brengen we de nodige correcties of nuances aan.

6. Nawoord

Tegen het eind van elke kalenderjaar formuleert de Ondernemersgroep Arbeid van Glastuinbouw Nederland op basis van deze HCA haar activiteitenplan voor het komende jaar. Dat gebeurt in goed overleg met de betrokken werkgroepen binnen onze organisatie (cao/pensioen/fiscale zaken en arbeidsmarkt/onderwijs/internationale medewerkers) en met de klankbordgroepen Stigas en Kasgroeit. Samen met onze leden, onze andere teams, en overige stakeholders zorgen zij tevens voor de uitvoering. De coördinatie ligt bij onze beleidsspecialisten Arbeid. We roepen iedereen op om best practices, goede ideeën en suggesties ter aanvulling en verbetering met hen te delen:



Jacqueline Kroon
jkroon@glastuinbouwnederland.nl



Ingrid Blom
iblom@glastuinbouwnederland.nl

Louis Pasteurlaan 6, 2719 EE Zoetermeer
Postbus 447, 2700 AK Zoetermeer

+ 31 85 003 64 00

info@glastuinbouwnederland.nl

glastuinbouwnederland.nl

