

Veranderingen in de bloemisterijketen van 2009 naar 2018

De gevolgen voor de factor arbeid

Samenvatting

Met een stip op de horizon

- Het verbeterperspectief 2018 -

de bakens uitzetten voor ondernemers die
willen inspelen op de veranderende arbeidsvraag

Versie 2.0

FNV_BLOEMISTERIJKETEN_ARBEID 2018

Opgemaakt: Juni 2011

<p>Opdrachtgever</p>  <p>FNV Bondgenoten Postbus 9208 3506 GE, Utrecht</p>	<p>Financier</p>  <p>Productschap Tuinbouw Postbus 280 2700 AG, Zoetermeer</p>	<p>Uitvoerder</p>  <p>Kenlog b.v. Zwethlaan 56 2675 LB, Honselersdijk</p>
---	---	--

Voorwoord

FNV Bondgenoten heeft Kenlog b.v. gevraagd een kwalitatief onderzoek te verrichten naar de gevolgen van diverse interne en externe ontwikkelingen voor de factor arbeid bij ondernemingen in de bloemisterijketen 2009. Dit heeft geresulteerd in deze samenvatting en een uitgebreid onderzoeksrapport met achterliggende informatie en analyses.

De doelstelling van het kwalitatieve onderzoek is om inzicht te geven in de ontwikkelingen rond arbeid en de veranderende behoefte aan arbeid in de Nederlandse bloemisterijketen tot aan het jaar 2018, om vervolgens ondernemers en FNV Bondgenoten suggesties te doen voor een duurzame invulling daarvan. Er is uitgegaan van de ontwikkelingen die zich in de bloemisterijketen 2009 voordeden, aangevuld met de verwachtingen van diverse ondernemingen, sectorbestuurders, de politiek en de maatschappij. Deze ontwikkelingen en verwachtingen zijn uitgewerkt in een verbeterd scenario 2018, een stip op de horizon van de ondernemers in de bloemisterijketen.

Het rapport zet met de stip op de horizon - het verbeterperspectief 2018 - de bakens uit voor vooral ondernemers die willen inspelen op de gevolgen voor de factor arbeid, maar vooral willen inspelen op de veranderende arbeidsvraag. De beschreven kansgedreven aanpak om te komen tot de gewenste situatie 2018 is niet onmiddellijk uitvoerbaar, allereerst zal de weg vrij gemaakt moeten worden voor realisatie van de beoogde verbeteringen en vernieuwingen. Elke beslissing die daarbij onderweg genomen wordt, zal de ondernemers een stap dichterbij het einddoel, de stip op de horizon 2018 moeten brengen. De weg vrijmaken vereist intentie van welwillende ondernemers. Zonder wil is er geen weg. Dus, waar een wil is, is een weg. Dat is het uitgangspunt, waarbij in dit onderzoek het accent op de eerste plaats gelegd wordt op het ontwikkelen en managen van de wil van de ondernemers in de bloemisterijketen. Een overzicht van de situatie in 2009 en het verbeterperspectief 2018 - in de vorm van een realistisch, maar behoudend krimp scenario 2018 - en de weg er naar toe wordt hen aangeboden.

Voor u ligt een verkorte versie van het gedegen onderbouwde en uitgebreide onderzoeksrapport. Vanwege de belangrijkheid en verhelderende werking van tabellen is er voor gekozen bepaalde tabellen integraal op te nemen in deze samenvatting. Het lezen van de samenvatting vergt daardoor meer inspanning, maar de opgedane informatie is daardoor wel begrijpelijker en rijker.

Wij hopen dat dit kwalitatief onderzoek bijdraagt aan een vitale, efficiënte, en duurzame bloemisterijketen die maximale klantwaarde biedt. De door allen beoogde nieuwe bloemisterijketen 2018 bevat deze elementen en concurreert dan niet meer op kosten, maar onderscheidt zich met de zeer hoge kwaliteit van de arbeid, de beste arbeidsvoorwaarden en de best lerende werknemers ter wereld. Attractief werkgeverschap in de Nederlandse bloemisterijketen is in 2018 een feit. Daar gaan we voor.

Honselersdijk, februari 2011

G. Roest
Bestuurder Agrarische & Groene sectoren FNV Bondgenoten

Dankwoord

De volgende personen, ondernemingen en organisaties worden bedankt voor hun bijdrage aan het tot stand komen van het kwalitatieve onderzoek “Veranderingen in de bloemisterijketen 2009 - 2018, de gevolgen voor de factor arbeid”.

De initiatiefnemers:

- FNV Bondgenoten
- Productschap Tuinbouw

De leden van de begeleidingscommissie:

- Dhr. R. Roodenburg Directeur Vereniging van Groothandelaren in Bloemkwekerijproducten;
- Dhr. A. Hekman Adviseur Arbeid, LTO Noord Glaskracht
- Dhr. A.R. Slagboom Adviseur CNV Vakmensen
- Mevr. Z. Naber Adviseur Productschappen, FNV Bondgenoten
- Dhr. J.K. Boon Beleidswerknemer, Productschap Tuinbouw

De leden van de agendacommissie:

- Mevr. Z. Naber Adviseur Productschappen, FNV Bondgenoten
- Dhr. J.K. Boon Beleidswerknemer, Productschap Tuinbouw

De auteurs van het rapport:

- Dhr. H.F. van Eijk Directeur Kenlog b.v.
- Dhr. R.G.A. Wubben Bedrijfskundig adviseur Kenlog b.v.
- Dhr. H.J. de Wild Senior adviseur Kenlog b.v.

De 20 geïnterviewde ondernemingen en organisaties

Opmerkingen vanuit de begeleidingscommissie:

LTO Noord Glaskracht:

- Aangedrongen is op een samenvatting voor de praktijk gericht op de haastige lezer en gebruiker van het rapport. Kenlog is hier met de essay van het onderzoek redelijk in geslaagd.
- Het onderzoeksrapport is weinig toegankelijk door een overvloed van data uit een beperkt aantal interviews en het veelvoudig gebruik van wetenschappelijk jargon. Het rapport is enigszins belerend en vooringenomen als het gaat om het ondernemerschap in de glastuinbouw anno 2010.

VGB:

- Een uitgewerkt nieuw businessmodel met groei voor de bloemisterijketen zou een duidelijker beeld schetsen dan een scenario dat uitgaat van krimp. De VGB gaat uit van 3% groei.
- Het creëren van een duidelijk beeld van de bloemisterijketen draagt bij aan de eenduidigheid. Een dergelijke uitwerking voor de groothandel zou interessant zijn geweest.
- Het interview draagt niet bij aan de waarde van de analyse, er hebben te weinig interviews plaats gevonden.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Dankwoord	2
Inhoudsopgave	3
1. Inleiding	4
1.1 Thema van het project	4
1.2 Projectopdracht	4
1.3 Projectorganisatie en stappenplan	4
1.4 Methode van onderzoek	5
2. Literatuuronderzoek	6
2.1 Arbeid in de bloemisterijketen 2009	6
2.2 Ontwikkelingen	7
3. Veldonderzoek	11
3.1 Interviews stakeholders	11
3.2 Vergelijking met INK-model	12
4. Analyse	15
4.1 SWOT-analyse	15
4.2 Negen INK-HR instrumenten	16
4.3 Perspectieven werknemer, onderneming, samenleving	18
4.4 Samenvatting gewenste verbeteringen en ontwikkelscenario's	20
4.5 Uitwerking van het meest waarschijnlijke scenario	21
5. Ontwikkelrichting	25
5.1 Het behoudende scenario als uitgangspunt	25
5.2 Verbeterperspectief en de wil om daar te komen	26
5.3 Benodigde veranderingen	30
5.4 Starten van het veranderproces	34
Bijlagen	36

1. Inleiding

1.1 Thema van het project

De vakvereniging FNV Bondgenoten wil door middel van een kwalitatief onderzoeksproject inzicht verkrijgen in de ontwikkelingen rond arbeid en de veranderende behoefte aan arbeid bij ondernemers in de Nederlandse bloemisterijketen tot aan het jaar 2018. De verkregen inzichten kunnen vervolgens gebruikt worden om beleid te bepalen en maatregelen te treffen, om daarmee een bijdrage te leveren aan een gezonde sector met goede arbeidsverhoudingen en arbeidsomstandigheden.

1.2 Projectopdracht

De intentie uit de vorige paragraaf is door FNV Bondgenoten als volgt omgezet in een onderzoeksvraag voor adviesbureau Kenlog b.v.: “Hoe kan vanuit het toekomstig werknemersbelang de veranderende behoefte aan arbeid in de bloemisterijketen 2018 duurzaam worden ingevuld? En welke te verwachten veranderingen hebben welke consequenties voor de arbeidsituatie?”.

De focus ligt op de gevolgen voor de werkgelegenheid van allerlei veranderingen die gaande zijn of de komende 10 jaar te verwachten zijn in de bloemisterijketen. Relevante veranderingen worden geïnventariseerd, inzichtelijk gemaakt en gerangschikt.

Naast deze samenvatting is een onderzoeksrapport beschikbaar en een apart document ‘definities en tabellen overzicht’ met alle relevante tabellen. Dit onderzoeksrapport is in pdf verkrijgbaar bij FNV Bondgenoten en het productschap Tuinbouw.

1.3 Projectorganisatie en stappenplan

Het project is uitgevoerd door Kenlog b.v., onder begeleiding van twee commissies.

De agendacommissie stond in het project voor:

- Het voorbereiden van bijeenkomsten van de begeleidingscommissie.
- Het voeren van het secretariaat.
- Het begeleiden van de interviews.
- Het controleren van de vooropgestelde planning.
- Het toetsen van de vooropgestelde doelstellingen in de opdracht.

De begeleidingscommissie stond in het project voor:

- Het waarborgen van de vooropgestelde doelstellingen in de opdracht.
- Het respecteren van de vooropgestelde planning.
- Het inbrengen van expertise.

Het project is opgebouwd uit drie fasen. Deze fasen zijn tevens de drie resultaatgebieden:

Fase 1. Inzicht in de arbeidssituatie “De bloemisterijketen in 2009”:

- Desk research: hoe ziet de keten er in 2009 uit, welke veranderingen komen op de ondernemers af en waarom?
- Gevolgen, wat zijn de werkgelegenheidsaspecten?
- Categoriseren van de huidige doelgroep, de werknemers in 2009.

Fase 2. Perspectief arbeidssituatie “De bloemisterijketen in 2018”:

- Analyse van 20 geïnterviewde ondernemingen. Welke strategische, technologische en externe ontwikkelingen zijn van invloed op de factor arbeid? Wat zijn de wensen van ondernemers en werknemers, wat is er nodig, hoe dan verder?
- Wat zijn de consequenties voor de factor arbeid, wat voor soort arbeid?
- Uitwerking van “het wat en hoe” in een meest waarschijnlijk scenario 2018.
- Extrapoleren tot nieuwe doelgroep, hoe/wie is de werknemer van 2018?

Fase 3. De benodigde veranderingen “wat er moet gebeuren vanaf de situatie in 2009 om te komen tot de arbeidssituatie in 2018”:

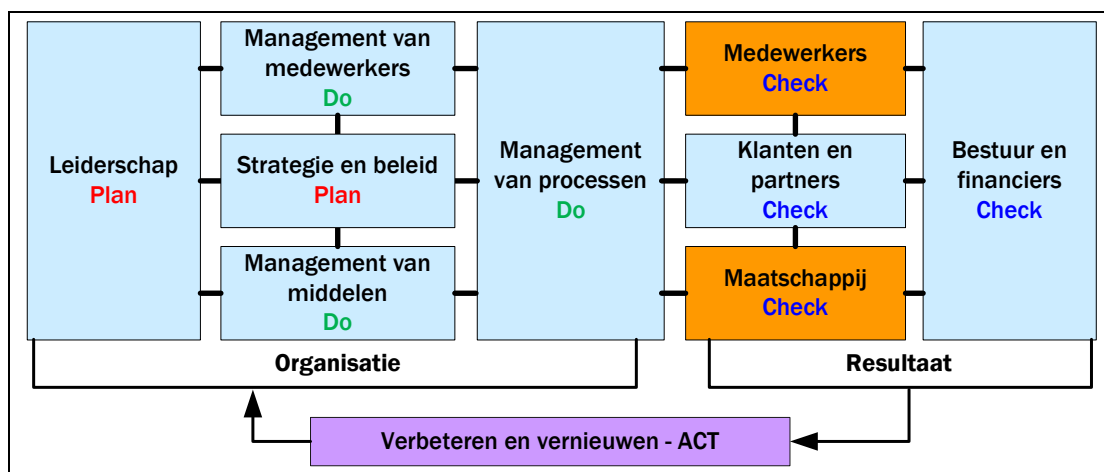
- Wat zijn de wensen, wat is er nodig, hoe dan verder?
- Welke veranderingen dragen bij aan een goede arbeidssituatie in 2018?
- Hoe zien de toekomstagenda – in de vorm van mogelijke acties – en bestaande initiatieven er uit?

De eerste fase van het project startte in juni 2009 en liep tot het einde van dat jaar. De tweede fase werd afgerond in mei 2010 en fase drie eindigde januari 2011.

1.4 Methode van onderzoek

Het kwalitatief onderzoek naar de bloemisterijketen 2018 is empirisch van opzet. Dit betekent dat de directe en indirecte waarnemingen (uit literatuur en interviews) worden gekoppeld aan modellen, om zodoende de zorgvuldigheid te waarborgen, onzekerheden te verminderen en tunnelvisie tegen te gaan. Het INK-model en de bijbehorende veranderingscyclus van Plan-Do-Check-Act met de cirkel Inspireren, Mobiliseren, Waarderen en Reflecteren (IMWR cirkel) is gebruikt voor de analyse van de waarnemingen en het opstellen van de toekomstige agenda. Voor het plan van aanpak van verbeteringen is gebruik gemaakt van het Multi-actor procesmanagement model.

Het INK managementmodel met haar 10 aandachtsgebieden is hieronder weergegeven. Dit leest men van links naar rechts. Een uitgebreide uitleg van de gebruikte modellen is opgenomen in het onderzoeksrapport.

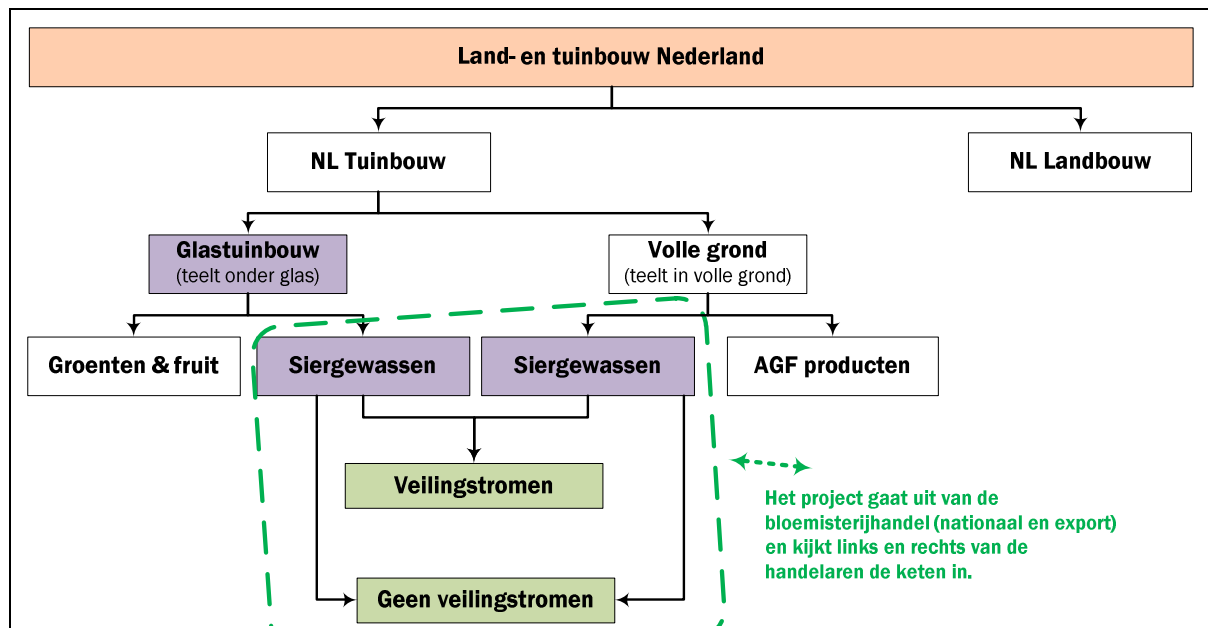


Figuur 1: Het INK model met de tien aandachtsgebieden

2. Literatuuronderzoek

2.1 Arbeid in de bloemisterijketen 2009

Het onderzoek richtte zich op de factor arbeid in de bloemisterijketen. Om dit af te bakenen, zijn onderstaande schema's uitgewerkt om de scope van het onderzoek weer te geven, zie de figuren 2 en 3.



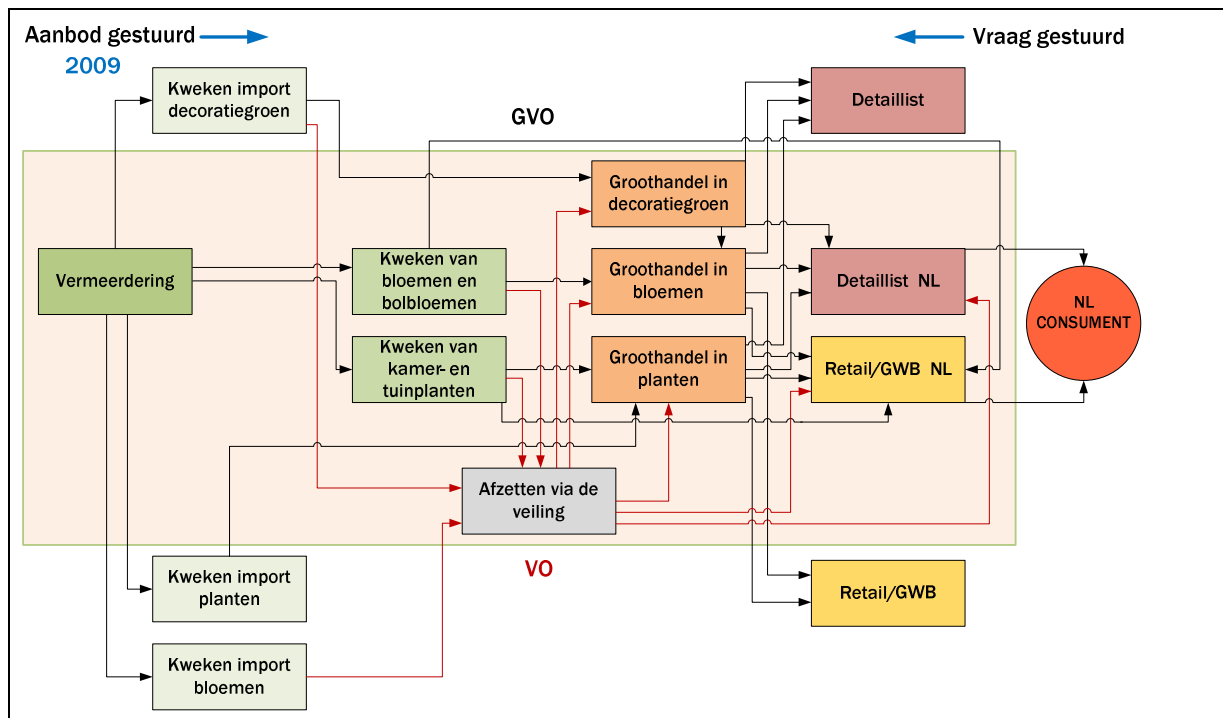
Figuur 2: De bloemisterijketen, het onderzoekskader

Op een klein stukje aarde heeft Nederland zich in de loop der jaren ontwikkeld tot een belangrijke exporteur van land- en tuinbouwproducten in de wereld. Land- en tuinbouw Nederland bestaat uit NL Tuinbouw en NL Landbouw.

Dit onderzoek richt zich op de NL Tuinbouw en laat de NL Landbouw buiten beschouwing. De NL Tuinbouw vervolgens bestaat uit glastuinbouw en volle grond tuinbouw. De glastuinbouw richt zich vooral op productie van groenten, fruit en siergewassen, de volle grond tuinbouw op teelt van siergewassen en AGF-producten.

Van deze siergewassen wordt 48% omgezet via de Nederlandse veiling, de zogeheten veilingstromen (VO). De andere 52% afzetstroom siergewassen verloopt niet via de veiling en wordt 'geen veiling omzet' (GVO) genoemd. Handelaren exporteren vrijwel alle siergewassen zoals bloemen, bolbloemen, tuinplanten, kamerplanten, perkplanten, enz.

Dit onderzoek richt zich op de siergewas handelsstromen binnen Nederland en kijkt links en rechts daarvan in de keten (het gekleurde vak in figuur 3). Dat zijn dus de veilingstromen, in onderstaand figuur 3 met een rode pijl aangegeven. En de niet veilingstromen, deze zijn met een zwarte pijl aangegeven. Figuur 3 is een schematische weergave van de manier waarop de onderzoeker de huidige complexe bloemisterijketen en haar netwerk, ziet en ervaart.



Figuur 3: De productstromen in de bloemisterijketen, VO en GVO.

Omdat het voorwerp van onderzoek in dit project ‘de factor arbeid’ in het hierboven geschetste netwerk is, hebben het PT en FNV Bondgenoten vooraf de meest relevante arbeidskenmerken in de bloemisterijketen vastgesteld. De informatie hierover (voor zover beschikbaar) is door Kenlog geïnventariseerd en gerangschikt.

Een samenvatting van de belangrijkste kenmerken volgt hieronder, in tabel 1.

Onderwerpen 2009	Vermeerderaar	Producenten	Groothandel	Winkels	Veiling	Totaal
Bedrijven	200	8.237	1.190	5.491	2	15.120
Werknemers	> 4.900	102.914	28.100	26.261	>4.524	>166.699
FTE	> 2.940	62.216	18.767	19.709	>3.555	>107.187
FTE HBO/WO	735	6.222	1877	8.869	356	18.058
Allochtonen	> 245	13.379	3.091	1.050	> 0	>17.765

Tabel 1. Samenvatting arbeidskenmerken bloemisterijketen 2009 in cijfers per ketenschakel

Daar waar het symbool > groter dan in de tabel is toegevoegd ontbreken de gespecificeerde gegevens. Het aantal allochtone werknemers is berekend over het aantal werknemers, niet over FTE. Een meer uitgebreid overzicht met arbeidskenmerken is opgenomen in het onderzoeksrapport.

2.2 Ontwikkelingen

Voor elke ketenschakel in de bloemisterijketen en de veilingen zijn de mogelijke ontwikkelingen en veranderingen met achterliggende oorzaak, voor zover relevant voor de factor arbeid, in kaart gebracht. Kenlog heeft de weergegeven informatie verzameld vanuit diverse rapporten, boeken en artikelen.

De genoemde veranderingen en ontwikkelingen zijn achterhaald via bestuurlijke organisaties, brancheverenigingen, overheid (landelijk en provinciaal), politieke partijen, NGO's en jaarverslagen van bedrijven. Om een volledig en objectief (bedrijfskundig) beeld te schetsen is de bloemisterijketen daarbij vanuit drie invalshoeken belicht: de strategische, technologische en externe (politiek en maatschappij) ontwikkelingen.

Strategie

Met strategie wordt bedoeld: het bewust van te voren formuleren van een plan voor de langere termijn.

Technologie

Technologie is de systematische en praktische toepassing van kennis. Opgemerkt dient te worden dat technologische ontwikkelingen zich moeilijk laten voorspellen. Daarom is gezocht naar algemeen toepasbare technologie die relevant is voor de factor arbeid.

Externe veranderingen en ontwikkelingen

Dit betreft politieke ontwikkelingen die nu al spelen en waarschijnlijk van invloed zijn of worden op alle schakels in de bloemisterijketen. De maatschappelijke ontwikkelingen zijn alle overige relevante externe ontwikkelingen die van invloed zijn.

In deze studie zijn door Kenlog de mondiale kredietcrisis en de economische recessie van de komende jaren niet als bepalende factor voor de ontwikkelingen tot 2018 meegenomen, de lange termijn effecten moeten afgewacht worden.

STRATEGIE	<i>Reden</i>	<i>Mogelijke sociale consequenties</i>
- Schaalvergroting	Verlagen van de kosten	Verhoging productiviteit
- Internationalisering	Verlagen van de kosten	Afname NL werkgelegenheid
- Professionalisatie	Borging van de continuïteit	Hogere eisen aan vaardigheden
- Veranderende rollen	Druk op de keten, ketenmacht	Afname NL werkgelegenheid
TECHNOLOGIE	<i>Reden</i>	<i>Mogelijke sociale consequenties</i>
- Mechanisatie	Verlagen van de kosten	Afname NL werkgelegenheid
- Energie	Verhogen van neven opbrengsten	Andere kennis eisen
- Vraagsturing	Verhogen van de opbrengsten	Hogere eisen aan vaardigheden
- Internet	E-commerce opbrengsten	Andere kennis eisen
EXTERNE ONTWIKKELINGEN	<i>Reden</i>	<i>Mogelijke sociale consequenties</i>
- Ketensamenwerking	Betere verdeling opbrengsten	Behouden van werkgelegenheid
- Inzicht werkgelegenheid	Sturing werkgelegenheid	Het belang van werkgelegenheid
- Werknemers willen belevenissen	Postmateriële maatschappij	Andere eisen van werknemers
- Sociale innovatie	Een nieuwe levensstijl	Goed werkgeverschap

Tabel 2. Samenvatting veranderingen, redenen en gevolgen

Uit bovenstaand overzicht kan afgeleid worden dat de redenen voor veranderingen met sociale consequenties, zoals afname van de werkgelegenheid en toename van de productiviteit, bij de noemers strategie en technologie veelal kostengedreven, en hiermee reactief en tactisch van aard zijn.

De externe ontwikkelingen met sociale consequenties, zoals het belang van werkgelegenheid en goed werkgeverschap, zijn strategisch van aard. De hier genoemde redenen worden niet in de bedrijfsvoering opgenomen.

Naast een inventarisatie van relevante ontwikkelingen is ook bekeken in hoeverre voortgaande ketensamenwerking en ketenintegratie van invloed is op de factor arbeid.

Aan de hand van een tabel van Van Goor en Ploos van Amstel over niveaus van ketenintegratie (van gebrek aan integratie, zelfs in het eigen bedrijf, tot integratie over de grenzen van bedrijven heen), heeft Kenlog de gevolgen van voortschrijdende ketenintegratie op een rij gezet. Dat leidt tot onderstaand overzicht met algemene gevolgen en, meer specifiek gericht op dit onderzoek, de gevolgen voor de factor arbeid.

De *interne gerichtheid* en de *tactische focus* zijn kenmerken van de bloemisterijketen in 2009. De kenmerken *supply chain management* en *toegevoegde waarde* zijn ontbrekende kenmerken van de bloemisterijketen 2009.

Oorzaak algemeen 2009	Gevolg algemeen Geen integratie	Sociale consequenties voor de factor arbeid
1) Intern gericht <i>Cultuur is traditioneel en dominant en eventuele samenwerking is tussen interne functies.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Eigen belang voorop. - Verharding van de keten. - Schaalvergroting door overname. - Veel aanbodsturing en weinig vraagsturing. - Zwakke concurrentie positie. - Geen collectieve visie. 	<ul style="list-style-type: none"> - De bloemisterijketen is intern gericht, en voldoet niet aan de eisen van de politiek, maatschappij, werknemers en consumenten. Zij verspeelt hiermee haar bestaansrecht en hiermee werkgelegenheid. - Afname van productie arbeid.
	Functionele integratie	-
2) Tactisch (korte termijn) focus <i>Focus op kosten en efficiency en gericht en massa productie en schaalvergroting</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Alle ondernemers richten zich op uitbreiding productie per m2. - Schaalvergroting. - Mechanisatie. - Internationalisering. - Intensivering. - Deconcentratie van de afzet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Afname van arbeid. - Toename HBO denkniveau i.v.m. toepassing nieuwe technologie. - Professionalisering van het management, operationeel. - Toename aantal flexibele uitzendkrachten.

Bovenstaande items zijn dominant aanwezig in 2009. Onderstaande items zijn afwezig in 2009.

	Interne integratie	
3) Supply chain management. <i>Focus ligt op interne supply chain processen. Optimaliseren van de supply chain komt voor in kleinere projecten. Klanten gaan hier steeds meer om vragen.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Optimaliseren van het voortbrengingsproces. - Optimaliseren van productie. - Nieuwe mondiale product flow. - Borging van continuïteit. - Transparante informatie uitwisseling. - Ruimte voor vraagsturing vanuit de klant. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uitbesteden van arbeid op basis van toegevoegde waarde. - Professionalisering van het management, klantgericht. - Afname arbeid door het verminderen van het aantal dezelfde handelingen. - Werknemers hebben meerdere functies.
	Externe- digitale integratie	
4) Toegevoegde waarde <i>Optimaliseren van de supply chain gericht op de consument en waarde toevoegen met partners.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Verdeling van opbrengsten. - Duurzamere productie. - Behoud van het glasareaal. - Focus is waarde toevoegen. - Van mono naar multifunctionele bedrijven. - De bloemisterijketen wordt "hip". Het imago is goed. 	<ul style="list-style-type: none"> - Behouden van arbeid en wellicht lichte stijging van arbeidsplaatsen - Afname arbeid door het verminderen van het aantal dezelfde handelingen. Geen baan zekerheid. - Professionalisering van het management, goed werkgeverschap. - Specifieke competenties zijn nodig.

Tabel 3. Gevolgen van voortschrijdende ketenintegratie.

Als dit overzicht in tabel 3 wordt vergeleken met de genoemde strategische, technologische en externe ontwikkelingen (tabel 2), valt op dat de bloemisterijketen 2009 grotendeels gericht is op interne optimalisatie of functionele integratie van de individuele ondernemingen. Volgens beide benaderingen (INK en Van Goor & Ploos van Amstel) gaat de aandacht van ondernemers in 2009 vooral uit naar de organisatie van middelen en processen en veel minder naar waardering door klanten, werknemers en maatschappij.

Uit deze twee tabellen blijkt ook dat voor de factor arbeid de sociale consequenties beter uitpakken voor de werknemers bij de items externe ontwikkelingen, klantgerichtheid en toegevoegde waarde.

In het kader van dit onderzoek is het tevens interessant om te bekijken hoe er buiten de bloemisterijketen wordt omgegaan met het inventariseren van relevante ontwikkelingen en hoe daar vervolgens plannen aan ontleend worden.

Een belangrijk beleidsinstrument voor de overheid, zeker als het gaat om werkgelegenheid, zijn de scenariostudies van het CPB met de titel “Welvaart en leefomgeving” (WLO). De meest recente versie beschrijft een viertal scenario's met een horizon tot 2040, waarin het effect van allerlei lokale en mondiale ontwikkelingen op o.a. de factor arbeid wordt becijferd.

Eén van de conclusies uit de WLO scenariostudie is dat de arbeidsproductiviteit de komende decennia zal blijven toenemen. Gecombineerd met de beperkte groei van de productie betekent dit dat de werkgelegenheid in de land- en tuinbouw de komende decennia tussen de 50 en 65 procent zal afnemen. Ook het land- en tuinbouwareaal zal met ca. 15 procent afnemen. De groeiverwachtingen zijn het meest positief voor de glastuinbouw en dan vooral de teelt van siergewassen. Per oppervlakte eenheid is dit de bedrijfstak met de grootste toegevoegde waarde en het grootste groeipotentieel. Echter, dan moet er wel werk gemaakt worden van kennisontwikkeling en duurzaamheid. En ondernemers moeten zelf hun verantwoording nemen om te voorkomen dat nieuwe regelgeving het ondernemerschap beperkt. Anders zal sturing van Europese overheden leiden tot bijvoorbeeld limitering van groei door nieuwe milieu regelgeving.

3. Veldonderzoek

3.1 Interviews stakeholders

De interviewmethode is ingezet om systematisch kennis te vergaren van een geselecteerde groep uit de bloemisterijketen. In totaal zijn 20 organisaties, waarvan 17 ondernemingen met geregistreerde OR'en en 3 belangenbehartigende organisaties geïnterviewd. Er zijn niet veel ondernemingen met een geregistreerde OR te achterhalen.

In het vraagesprek met 13 werknemers en 7 beleidsmakers (ondernemers en bestuurders) is nogmaals achterhaald hoe de verschillende werknemers en beleidsmakers in de bloemisterijketen over de toekomstige arbeidsituatie denken.

De reden voor het kwalitatieve karakter en de opzet van deze interviewronde is ondanks dat het geen onderdeel van de opdracht vormde, vooral bedoeld als aanvulling op het literatuuronderzoek, bij ondernemingen en organisaties die middels het instellen van een ondernemingsraad of het bezoeken van bijeenkomsten interesse in 'de factor arbeid' hadden getoond. Uitgesproken meningen en wensen zijn net zoals de geïnterviewde literatuur diepgaand geanalyseerd.

De vier hoofdvragen tijdens het interview waren:

1. Wat zijn huidige ontwikkelingen en veranderingen, op strategisch, technologisch en extern gebied, die op de bloemisterijketen afkomen?
2. Wat zijn de redenen van die veranderingen?
3. Wat zijn de gevolgen en de werkgelegenheidsaspecten?
4. Wat zijn de benodigde veranderingen?

De helft van de geïnterviewde werknemers was onbevangen en enthousiast en vertelde daardoor veel over hun bedrijf of organisatie. Ongeveer één derde van de werknemers had daarentegen van de directie te horen gekregen geen bedrijfsinformatie te mogen delen, dat deden deze werknemers dan ook niet. Daarnaast mocht ongeveer één zesde van de geïnterviewde werknemers wel alle informatie delen, maar konden dat niet of niet volledig omdat die werknemers over een beperkt inzicht in hun organisatie beschikten. Feitelijke en aanvullende informatie (zoals aantallen, percentages en omzet) werd regelmatig op tafel gelegd, maar dan wel onder de voorwaarde dat de cijfers niet in het rapport terecht zouden komen.

De interviews met directies en beleidsmakers verliepen vlot en veel vrijer dan bij de werknemers. Er werd tijdens de interviews veel bedrijfsinformatie verstrekt (aantallen, percentages en euro's), maar ook hier was het niet de bedoeling deze mee te nemen in de uitwerking van de antwoorden. De geplande 1,5 uur per interview liep bij beleidsmakers meestal behoorlijk uit.

Alle geïnterviewden is gevraagd naar hun mening over het interview, de inhoud en het verloop ervan. Allen waren positief verrast over de vragen en de manier waarop het interview uitgevoerd werd. De geïnterviewden hadden namelijk verwacht dat het interview meer een "vakbondsconnectie" zou hebben en weinig tot niet over hun eigen organisatie zelf en hun wensen zou gaan. Maar dat was dus juist wel het geval. Een bevooroordeelde richting de vakbonden bleek later de reden van deze gedachte.

Een uitgebreide verwerking van de 814 interviewantwoorden is opgenomen in het onderzoeksrapport. De antwoorden bevestigen de informatie en analyse in de vorige paragrafen. Daarnaast leverde het veel aanvullende informatie op over de gewenste situatie in 2018.

Een eenduidig beeld over 'de factor arbeid' in 2009 kwam niet naar voren, daarvoor waren de vele antwoorden te verschillend, maar als rode draad kwam wel naar voren dat het ontbreekt aan professionalisering van het (HRM) management, externe gerichtheid, maatschappelijke verantwoording en gezamenlijke beeldvorming (visie).

3.2 Vergelijking met INK-model

Vanwege de gekozen onderzoeksopzet (zie paragraaf 1.4) zijn de interviewantwoorden geplaatst binnen het kader van het INK model. Met name de antwoorden op de laatste vraag "Wat zijn de benodigde veranderingen?" zijn zorgvuldig gekoppeld aan de 10 aandachtsgebieden van het model.

1. Leiderschap

Het INK aandachtsgebied 'Leiderschap' is in deze analyse het aandachtsgebied dat het meest genoemd wordt.

Beleidsmakers en werknemers hebben hier vele, maar ook zeer verschillende antwoorden op gegeven. Beleidsmakers geven aan meer aandacht te willen besteden aan goed werkgeverschap, professionalisering van management en vervolgens leggen ze de focus op kostenverlaging.

Werknemers vragen veel meer aandacht voor externe factoren en verwachten dat minder gestuurd gaat worden op kosten, maar juist veel meer op een geprognosticeerde omzetgroei en continuïteit.

Werknemers geven aan dat het nodig is om het management te professionaliseren, enerzijds om de visie te realiseren, anderzijds vanwege aandacht voor menselijke verhouding en ruimte voor medezeggenschap.

2. Strategie en beleid

Continu lerende werknemers en continu lerende ondernemers wordt gezien als voorwaarde om ambities en resultaten te behalen, hierover zijn beleidsmakers en werknemers het eens. Werknemers geven aan dat schaalvergroting en technologische innovatie een concretisering is van de bedrijfsvisie. Over informatiebronnen, de interne- en externe oriëntatie en de interne communicatie wordt niets gezegd.

3. Management van werknemers

Na het aandachtsgebied "Leiderschap" is dit het tweede aandachtsgebied voor wat betreft de hoeveelheid antwoorden. Zowel beleidsmakers als werknemers zijn het eens dat werknemers momenteel niet maximaal benut worden en stellen daarom voor dat er een nieuwe stijl van leidinggeven moet komen en dat er blijvend geïnvesteerd moet worden in werknemers.

Beleidsmakers geven daarnaast aan dat de kundigheid en vakkennis van de werknemers moet verbeteren, werknemers geven aan dat dit intern georganiseerd moet worden. Als het gaat om zorg zijn werknemers en beleidsmakers het er over eens dat er goede werkroosters moeten komen. Daarbij vinden werknemers dat hun welzijn er beter op wordt wanneer werk alleen in de piekperiode wordt uitbesteed en dat er een goed sociaal plan moet komen.

4. Management van middelen

Werknemers hebben geen antwoorden gegeven die kunnen worden geplaatst bij de inzet van middelen. Wel vinden zij dat er meer samengewerkt moet worden, op die manier dat de keten volwassen wordt. Beleidsmakers vinden dat het PT de organisatie is om hun imago probleem aan te pakken en dat het PT dan ook de middelen daarvoor moet inzetten. Wat beleidsmakers er zelf aan gaan doen wordt niet vermeld. Beleidsmakers hebben externe samenwerking met leveranciers en partners om toegevoegde waarde te vergroten in de keten niet genoemd.

5. Management van processen

Het enige antwoord dat bij dit onderdeel geplaatst kan worden, is de opmerkingen door beleidsmakers dat het opleidingsniveau moet verhogen (richting specifieke eisen).

6. Waardering door klanten en leveranciers

Er zijn door de beleidsmakers en werknemers geen antwoorden gegeven die betrekking hebben op het waardeoordeel van klanten en partners (leveranciers) over de organisatie.

Wel wordt door de werknemers aangegeven dat werknemers meer moeten gaan samenwerken met klanten, dus meer klantgerichtheid.

7. Waardering door werknemers

Er wordt door werknemers (en beleidsmakers) geen waardering of verbetering uitgesproken, verwachtingen zijn er wel. Werknemers verwachten een goede CAO en dat er naar hen geluisterd wordt. Beleidsmakers verwachten de wisselwerking tussen werknemers en leiding te gaan bevorderen. Werknemers en beleidsmakers vinden beiden dat de leiding het goede voorbeeld moeten gaan geven. Beleidsmakers willen tevens dat leidinggevendenden zorgen voor een goed imago.

8. Waardering door de maatschappij

Alleen werknemers geven aan dat er meer aandacht besteed moet worden aan het milieu. Zowel beleidsmakers als werknemers geven aan dat de arbeidsmarkt geïnformeerd moet worden. Beleidsmakers geven daarbij aan dat er aantrekkelijke banen en stageplaatsen aangeboden moeten worden. Vakopleidingen laten aansluiten op de bloemisterijketen is ook een onderwerp waar beiden het over eens zijn.

9. Waardering door bestuurders en financiers

Het aandachtsgebied 'Bestuurders en financiers' krijgt van zowel beleidsmakers als werknemers weinig aandacht. Het gaat hen ook hier blijkbaar niet om het resultaat. Werknemers vragen wel om beoordeling van buiten de ondernemingen, met een actievere rol van de arbeidsinspectie.

10. Verbeteren en vernieuwen

Werknemers en beleidsmakers geven aan dat veranderingen nodig zijn, het accent bij de werknemers ligt daarbij op externe oriëntatie en bij de beleidsmakers op "de nieuwe bloemisterijketen". Hiermee wordt aangegeven wat er moet gebeuren. Het tiende aandachtsgebied 'Verbeteren en vernieuwen' gaat erover hoe de ondernemers en of de totale bloemisterijketen op basis van ervaringen en prestaties naar nieuwe mogelijkheden zoekt om doelen te behalen.

In zijn algemeenheid is te constateren dat werknemers en beleidmakers zich vooral richten op wat moet gebeuren (input gericht) en veel minder in wat ondernemingen of de totale bloemisterijketen daarmee bereikt hebben. Er wordt heel hard gewerkt, maar er wordt weinig gemeten, middelen worden onvoldoende ingezet, het ontbreekt aan beoordelingen, er is geen verbinding tussen inspanning en (keten)resultaat en er kan dus uiteindelijk ook onvoldoende geleerd worden.

Het ontbreken van zelfreflectie duidt erop dat de externe oriëntatie (klantgerichtheid en maatschappijgerichtheid) achterblijft, terwijl de omgeving constant een beroep doet op het aanpassingsvermogen van de bloemisterijketen en haar ondernemers. De consequenties van de ketenbrede gerichtheid op input, zoals een slecht imago en krapte op de arbeidsmarkt, onderkent men wel.

Veranderen is een tijd van opkomende concurrentie en een recessie is bittere noodzaak, het is voor de bloemisterijketen de springplank tot meer organisatievitaliteit. Nieuwe regelgeving, achterblijvende prestaties, nieuwe marktkansen, slimmer werken, benutten van competenties, hogere klanttevredenheid of maatschappijwaarde zijn anno 2010 de drijfveren om aan de eigen ondernemingen te werken. Voor organisaties met invloed op de bloemisterijketen geldt uiteraard hetzelfde.

4. Analyse

4.1 SWOT - analyse

Aan de hand van het literatuuronderzoek en de interviews is een sterkte–zwakte analyse van de bloemisterijketen gemaakt, vanuit het perspectief van de factor arbeid. Daarna volgt een toelichting op het schema.

<ul style="list-style-type: none">▪ STERKTEN VOOR DE FACTOR ARBEID- Toename importproducten door ondernemers- Export is en blijft drijvende kracht- Zeer hoge productiviteit per m² bij de kwekers- Mechanisatie- Internalisering	<ul style="list-style-type: none">▪ ZWAKTEN VOOR DE FACTOR ARBEID- Dominante traditionele cultuur- Schaalvergroting (50% afname werkgelegenheid en schaal risico's)- Versnippering (beleid)- Intern gericht- Tactisch gericht, kosten besparen
<ul style="list-style-type: none">▪ KANSEN VOOR DE FACTOR ARBEID- Heroriëntatie van de huidige keten rollen- Volledige integratie van bedrijven en processen- Regie op de mondiale product flow- Kennis ontwikkelen en kennis toepassen- Focus op consumenten waarde toevoegen	<ul style="list-style-type: none">▪ BEDREIGINGEN VOOR DE FACTOR ARBEID- Denken en handelen vanuit eigen belang- Machtsdenken, dominante marktpartijen- Machtsdenken, belangen organisaties- Consumenten worden kritischer- Slecht imago

Figuur 4. SWOT-overzicht factor arbeid in de bloemisterijketen

Sterkten

De sterkten komen vooral vanuit de ondernemingen zelf en worden gedreven door technologische toepassingen. Externe ontwikkelingen komen hier totaal niet aan bod. Voor de factor arbeid geeft dit vooral een beeld van productieverhoging en mogelijke verandering van de kennisbehoefte (van groene vingers naar operator). Met minder werknemers meer doen, maar behouden van de werkgelegenheid.

Zwakten

Bij de zwakten zien we dat deze vooral veroorzaakt wordt door de interne gerichtheid, de tactisch benadering i.p.v. strategische benadering en het geringe collectieve oplossend vermogen. Met andere woorden: het gaat in de bloemisterijketen 2009 vooral om het kijken naar het eigen bedrijf en vermindering van eigen kosten, i.p.v. zich te richten op het resultaat en het collectief oplossend vermogen. Theoretisch is deze ketenbrede zwakte een bedreiging voor de werkgelegenheid. Op zijn minst is te constateren dat een verbetering van de kwaliteit van de arbeid niet vanzelf de benodigde aandacht van de ondernemers zal krijgen.

Bedreigingen

De bedreigingen zijn fors te noemen en komen vooral voort uit het eigen traditioneel functioneren. Dit functioneren, is lange tijd zeer succesvol geweest, maar voldoet niet meer aan de eisen van deze tijd en zeker niet aan die van de toekomst. De bloemisterijketen verliest – als men de bedreigingen niet pareert - hiermee haar positie op de wereldmarkt. Dit zal zeker ten koste gaan van de werkgelegenheid in Nederland.

Uiteraard zijn sommige ondernemers in staat hun positie te verstevigen, maar hier is de totale werkgelegenheid in de Nederlandse bloemisterijketen en de kwaliteit van de arbeid en scholing niet bij gebaat.

Kansen

De vele kansen liggen voor het oprapen. En logischerwijs – gezien vanuit de interne gerichtheid – liggen deze kansen vooral buiten het eigen bedrijf en/of de bloemisterijketen. Het is de maatschappij, de politiek en – niet onbelangrijk – de consument die deze kansen bieden. Ook hier gaat het vooral om behouden van werkgelegenheid, maar dan wel met een stevige verbetering van de kwaliteit van de arbeid en focus op toegevoegde waarde in de keten (inclusief een tendens naar ketenintegratie).

4.2 Negen INK-HR instrumenten

Het INK model biedt een aanknopingspunt om de analyse wat te verdiepen ten aanzien van de factor arbeid. Het model benoemt namelijk negen harde Human Resource (HR) instrumenten, aan de hand waarvan de prestatie van een organisatie op het gebied van personeelsmanagement wordt beoordeeld. Deze velden (zie tabel 4) komen grotendeels overeen met wat doorgaans, in zowel de praktijk als de literatuur, tot HRM wordt gerekend.

INK HR instrument	Doel
1. Werving & Selectie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Juiste afstemming tussen gevraagde en aangeboden competenties.
2. Personeel & Planning	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doelmatige en doeltreffende verdeling van arbeid
3. Arbeidsvoorwaarden & Beloning	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En juiste ruil voor de geleverde arbeid.
4. Feedback & Beoordeling	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De beoordeelde aanzetten tot gerichte verbeteracties.
5. Loopbaan & Mobiliteit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komen tot de juiste afstemming tussen de wensen en behoeften van leiding en werknemers.
6. Opleiding & Ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beleid om te zorgen dat werknemers groeien, leren en te ontwikkelen
7. Arbo, Verzuim & Re-integratie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorkomen van ziekte en de zorg om zieken weer zo snel als mogelijk aan het werk te helpen.
8. Taakhoud & Arbeidsorganisatie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aantonen hoe het werk is verdeeld, wat de taken en verantwoordingen zijn.
9. Leidinggeven	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toont de wijze waarop leidinggevendenden werknemers aansturen en motiveren

Tabel 4. HR instrumenten en hun doelen

Omdat er een direct verband bestaat tussen het zorgvuldig inzetten van HR instrumenten en het succes van een organisatie, is het belangrijk om de informatie die in het onderzoek naar voren komt, te spiegelen aan deze instrumenten. Dat leidt tot een overzicht dat de behoeften van de organisatie en die van (toekomstige) werknemers tegenover elkaar zet, en koppelt aan de bovenstaande harde HR instrumenten. Dat leidt tot het volgende overzicht.

Behoeftes organisatie	BALANS	Behoeftes toekomstige werknemers
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Integratie in de bedrijfsstrategie als gewenste verandering van of door de leiding.</i> 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Werknemers als bron voor succes als gevolg van de gewenste strategische verandering.</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Professionalisatie van het management: <ul style="list-style-type: none"> - Eigentijdse stijl van leidinggeven - Verbeterde leiderschapskwaliteiten - Regelmogelijkheden voor de leiding - Continu lerende leidinggevend 	↔ HR - 1 en HR - 9	<ul style="list-style-type: none"> - Hogere eisen aan vaardigheden van werknemers - Ontwikkeling specifieke competenties - Continu lerende werknemers
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Goed werkgeverschap: <ul style="list-style-type: none"> - Schaalvergroting (continuïteit) - Extern gericht, - Strategie ontwikkelen - MVO als strategisch middel, - Duurzame productie, - Duurzaam voortbrengingsproces, - Heroriëntatie van de huidige rol, - Klant gericht met ruimte voor vraagstelling, - Waarde toevoegen - Optimalisatie van de supply Chain, - Verbeteren concurrentie kracht - Communicatie met de arbeidsmarkt - Investeren in werknemers - Letten op de menselijke verhouding - Mechanisering en robotisering 	↔ HR - 1 t/m. HR - 8	<ul style="list-style-type: none"> - Behouden van arbeid - Investeren in werknemers - Minder arbeid - Verdere toename productiviteit - Verder ontwikkeling sociale vaardigheden. - Uitbesteden van arbeid op basis van toegevoegde waarde - Afname van arbeid door vermindering van dezelfde handelingen - Toename kenniswerk (managers, staf en operators), maar het vak blijft belangrijk - Opleidingsprogramma worden afgestemd - Flexibilisering van de arbeid bottom up - Moderne CAO afspraken - Voorkomen van ziekteverzuim en ongevallen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toekomstgericht, leiding met visie: <ul style="list-style-type: none"> - Voor- en achterwaartse integratie - Transparantie - Inrichten multifunctionele bedrijven, - Sociale innovatie, - Langdurige borging continuïteit, - Hip imago - Nieuwe vormen van samenwerken - Nieuwe vormen van netwerken, - Nieuwe glastuinbouw productie - Nieuwe glastuinbouwketen - Nieuwe product toepassingen, - Vernieuwd HRM beleid - Afname van bulk - Eén collectieve ketenvisie - Gezamenlijk waarde toevoegen - Regie op mondiale productstroom - Gezamenlijke toepassing ICT technologie, standaardisering E-trade en i- platform. - Natuur levert werkgelegenheid 	↔ HR - 1 t/m HR - 9	<ul style="list-style-type: none"> - Lichte stijging van arbeidsplaatsen - Geen levenslange baan zekerheid - Andere gewenste cultuur in de keten - Werknemers met meerdere werkgevers - Werknemers moeten aansluiten met gedrag, oriëntatie, competentie ontwikkeling levenslang leren en samenwerkingsvaardigheden - Werknemers zijn multifunctioneel geschoold. - Toestroom immigranten. - Werkgelegenheid in het stedelijk gebied - Eén keten CAO en protocollen - Verantwoordingen neerleggen, daar waar ze horen. - Meer keuze vrijheid voor werknemers - Zinvol werken - Arbeid en beloning wordt afgestemd op meerdere functies - Goede arbeidscontracten.

Tabel 5. Gewenste veranderingen, benodigde HR instrumenten en consequenties.

De balans tussen de behoeften van de ondernemingen en die van de werknemers kan o.a. worden bereikt door het zorgvuldig inzetten van harde HR instrumenten in combinatie met zachte factoren zoals opgesomd in tabel 5, en deze voortdurend verder te ontwikkelen. Uitgaande van ontwikkelingen in de omgeving van het bedrijf, de klant en de maatschappij, wordt “van buiten naar binnen” gekeken en zoeken de ondernemers de aansluiting met de ontwikkeling van werknemers. Human Development Management is dan een betere benaming dan Human Resource Management.

4.3 Perspectieven werknemer, onderneming, samenleving

Om inzicht te verkrijgen in de gewenste toekomstige situatie kan, naast een sterktezwakte beoordeling van de bloemisterijketen en een spiegeling aan de harde HR kenmerken van het INK model, is ook verder gekeken naar “succesfactoren voor de factor arbeid”. Onderstaand overzicht van het nieuwe werken (bewerkt door Kenlog) toont deze succesfactoren, maar nu onderverdeeld naar werknemers, markt en management.

Aandachtsgebieden voor de werknemers

Succesfactoren	Omschrijvingen
- Heel hard werken, uitzonderlijk presteren	<ul style="list-style-type: none"> - Intrinsieke gedrevenheid, discipline en een ascetische (levenswijze) werkhouding daar gaat het om bij talent management - Niks high potentials; doelgericht en consequent oefenen is het devies voor de werknemers
- Beoordelen persoonlijke ontwikkelingen. <i>(toevoeging door Kenlog).</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Beoordelingen – kijken wat je niet goed doet - worden afgeschaft, ontwikkelen waar werknemers goed in zijn levert veel meer op. Van een 4 naar een 6 is moeilijker dan van een 8 naar een 10.
- De nieuwe manager	<ul style="list-style-type: none"> - Geeft werknemers meer vrijheid en eigenverantwoordelijkheid - Verlangt directe inbreng vanuit alle werknemers. - Motivatie door de managers is niet het controleren en chronisch onder druk zetten, maar “practice what you preach”. - Individuele belangen worden afgestemd op afdeling en bedrijf - Het gaat om het genereren van synergie (het geheel is meer dan de som der delen) vanuit de samenwerking tussen en met de werknemers
- De andere werknemers	<ul style="list-style-type: none"> - Hebben geen vaste werkplek en hebben veel kennis van zaken. - Voelen zich sterk betrokken en stralen dit permanent uit. - Werknemers stemmen hun antennes optimaal af op hun omgeving. - Werknemers zijn de belangrijkste schakel tussen de buiten- en binnenwereld. - Werknemers zijn flexibel en blijven tegelijkertijd werken vanuit de bestaansredenen en de kracht van de bedrijven
- Aansturing en beoordeling	<ul style="list-style-type: none"> - Er vindt een verschuiving plaats van “hoe werk je” naar “wat lever je op”
- Kwaliteit van de arbeid	<ul style="list-style-type: none"> - De betekenis van werk is behoorlijk veranderd (zie bijlage 2).

Vanuit de markt

Succesfactoren	Omschrijvingen
- Techniek ICT	<ul style="list-style-type: none"> - De grote enabler (aanjager) voor het nieuwe werken, maar productie vindt plaats in Azië. - Onafhankelijk van tijd en plaats werken, een plaats waar informatie zowel gehaald als gebracht kan worden. - Web 2.0 techniek maakt het mogelijk om op grote afstand virtueel samen te werken. - Maar het gaat veel meer om psychologie, organisatiestructuur, cultuur en management.
- Bruto Nationaal Geluk <i>(toevoeging door Kenlog)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Van Bruto Nationaal Product naar Bruto Nationaal Geluk, een nieuw wereldbeeld, transitie van nationale € verdiensten naar een nationaal aangename toestand voor iedereen. - Maar, opleidingen geluk bestaan nog niet, wel vindt er een verschuiving plaats, het leven komt steeds meer op de eerste plaats. Milieu en energie vraagstukken evenals vergrijzing staan nu al op de agenda.

Aandachtsgebieden voor het management

Succesfactoren	Omschrijvingen
- Productiviteitsverhoging	<ul style="list-style-type: none"> - Het verbeteren van de productiviteit van de kenniswerker. - Maar eerst een ander wereldbeeld ontwikkelen
- Geen standaardwerktijden	<ul style="list-style-type: none"> - Andere houding t.o.v. van werktijden - Maar eerst het voorbeeld geven om werknemers te laten wennen
- Geavanceerde tools en werkplek	<ul style="list-style-type: none"> - ICT toepassingen die kennisuitwisseling optimaliseren en daarbij tijd- en plaatsafhankelijk werken faciliteren - Bijeenkomsten vinden voornamelijk virtueel plaats - Maar dit vereist ondersteuning door allerlei sociale media software zoals er nu zijn, MSN, Hyves, Twitter, LinkedIn, enz.
- Ander leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> - Organisatie inrichting en managementstijl krijgen ander vorm. - De rol van de manager verandert van command and control in die van coach, begeleider en dienstverlener - De taak van de manager wordt kenniswerkers laten samenwerken om synergie te bereiken en om het werk af te stemmen op de doelen van de bedrijven en organisaties. - De maatschappij is nog complexer en de veranderingen gaan nog veel sneller, - Maar kan de manager het aan om los te laten en te vertrouwen?
- Talent manager	<ul style="list-style-type: none"> - Heel hard werken, uitzonderlijk presteren. - Maar eerst ontwikkelprogramma opzetten met een benadering die meer inzet op vaardigheden als een constructieve werkhouding, bereidheid tot samenwerken, vertrouwen en relativiseringsvermogen.
- Talent profiel nieuwe managers	<ul style="list-style-type: none"> - De nieuwe type leider is nog niet voorhanden, blijkt uit onderzoek. Sinds de crisis is het gewenste talentprofiel wel aangepast. - Nieuwe vaardigheden worden nieuwsgierigheid, flexibiliteit, plichtsbesef, transparantie, resultaatgerichtheid, betrouwbaar, doelgericht samenwerken, voorbeeldfunctie en als persoon zichtbaar worden. - Maar het nieuwe profiel bevat persoonskenmerken die moeizaam te leren zijn. Hier moeten manager op geselecteerd worden en er moet een werkomgeving komen waarin het nieuwe gedrag gedijdt.
- Andere eisen ander kwaliteiten	<ul style="list-style-type: none"> - De maatschappij is nog complexer en de veranderingen gaan nog veel sneller, - Alle belanghebbenden worden continu betrokken bij de bedrijven. - De buitenwereld kijkt scherp naar de bedrijven. - Bedrijven kijken scherp naar buiten, ze zijn extern gericht. - License to operate is voor bedrijven noodzakelijk voor behalen van een duurzame positie. Onderwerpen zijn: <ul style="list-style-type: none"> o Betrouwbaar en efficiënt produceren. o Mondiale marktwerking/concurrentie. o Dienstverlening heeft een belangrijke plaats ingenomen. o De kennisintensiteit is enorm toegenomen. o De organisatiegrenzen zijn volledig vervaagd. o Klanten hebben alle ruimten voor keuzes.

Tabel 6. Kwalitatieve veranderingen zijn de succesfactoren.

Door de informatie van de tabellen 4, 5 en 6 met elkaar te vergelijken ontstaat een beeld van de harde INK HRM factoren, de gewenste zachte factoren zoals beleidsmakers en werknemers ze in de bloemisterijketen 2009 benoemen en hoe de externe omgeving hier tegenaan kijkt. Hierbij dient opgemerkt te worden dat in tabel 6 veel zachte factoren genoemd worden, als verwachte veranderingen door de nieuwe werknemer en de markt van buiten de bloemisterijketen. Opvallend is dat de tabel 5 grote overeenkomsten vertoont met wat er buiten de bloemisterijketen 2009 speelt, men weet welke trends er op hen afkomen.

Ook hier geldt: *“harde factoren zijn nodig voor het succes, maar zachte factoren zijn bepalend”*.

4.4 Samenvatting gewenste verbeteringen en ontwikkelscenario's

Uit bovenstaande analyse kan worden afgeleid wat de belangrijkste “needs”, ofwel de gewenste maatregelen, van alle belanghebbenden zijn. Er zijn vier scenario's geschetst, uitgaande van verschillende ambitieniveaus (wil je snel alles veranderen, of wens je juist geen tot weinig verandering). Een keuze voor een bepaald scenario houdt direct een keuze in voor de strategische richting van de bloemisterijketen ten aanzien van de factor arbeid.

Het ambitieuze scenario houdt in dat de strategische intentie door welwillende ondernemers snel wordt omgezet in daadwerkelijke veranderingen, georganiseerd door de keten zelf, met enthousiasme bij alle stakeholders.

In het behoudende scenario worden de meeste “needs” grotendeels gerealiseerd, georganiseerd door de ondernemers in de keten zelf, maar met behulp van en/of gestuurd door FNV Bondgenoten, sectororganisaties en overheid.

Het traditionele scenario gaat er van uit dat er weinig uit zichzelf verandert, maar dat de politiek ondernemers zal gaan sturen op het realiseren van bepaalde maatregelen, o.a. met behulp van wet- en regelgeving.

Het minst ambitieuze scenario tenslotte is dat er in het geheel geen verandering plaatsvindt, en dat de internationale concurrentie terrein wint ten opzichte van de BV Nederland.

Needs Strategische intentie	Road map 2018	Scenario 1 Ambitueus	Scenario 2 Behoudend	Scenario 3 Traditioneel	Scenario 4 Geen ambities
Weinig sturing overheid		++	+ -	-	--
Duurzaam & MVO		++	+	+ -	-
Hoge kwaliteit van de arbeid		++	+ -	-	--
Juiste inzet HR instrumenten		++	+ -	-	--
Goed werkgeverschap		++	+ -	-	--
Excellerende werknemers		++	+ -	-	--
Professioneel management		++	+ -	-	--
Het gaat om het resultaat		++	+ -	-	--
Toepassen nieuwe technologie		++	+	+ -	-
Behoud van werkgelegenheid		+ -	-	--	--
Stevige concurrentie positie		++	+ -	-	--
Bruto Nationaal geluk		++	+ -	-	--
Human attention Management		++	+ -	-	--
Kennismanagement		++	+	-	--
Ketenbrede visie en strategie		++	+ -	-	--
Continu verbeteren en vernieuwen		++	+ -	-	--

Tabel 7. Scenario's

In alle 4 scenario's zal de werkgelegenheid afnemen, zij het in scenario 3 en 4 in mindere mate. Het wordt belangrijk om krimp van werkgelegenheid (en het areaal, bijlage 1) niet te gaan bestrijden, maar om krimp te managen en te sturen in de gewenste richting.

4.5 Het meest waarschijnlijke scenario voor de bloemisterijketen

Van de vier scenario's die in de vorige paragraaf zijn geschetst, is het ambitieuze scenario het meest wenselijke en het behoudende scenario het meest waarschijnlijke voor de factor arbeid en de bloemisterijketen. De twee andere scenario's – traditioneel en niet ambitieus – hebben erg negatieve gevolgen voor de bloemisterijketen 2018. Deze twee scenario's zullen naar verwachting daarom niet de toekomst worden en zijn in dit onderzoek niet verder uitgewerkt.

Ter verdere vergelijking zijn de twee positieve scenario's (ambitieuze en behoudende) voor de bloemisterijketen onderstaand verder uitgewerkt. Daarbij is gebruik gemaakt van de scenariostudie van WLO (in hoofdstuk 2 al genoemd), aangevuld met huidige bedrijfseconomische gegevens uit de sector.

In de lijn van de ontwikkelingen van de afgelopen jaren in de bloemisterijketen is voor beide scenario's een extrapolatie (ofwel een verwachting) gemaakt van de kenmerken in de bloemisterijketen 2018. De uitgebreide beschrijving van de extrapolatie is in het rapport weergegeven. Hierbij een samenvatting.

Het aantal bedrijven neemt af

Door de steeds verdergaande schaalvergroting in de bloemisterijketen, maar ook de bedrijfsbeëindiging door faillissementen en het afvallen van bedrijven (door o.a. geen opvolging) is een afname in het aantal bedrijven te verwachten. Ook de forse toename van de arbeidsproductiviteit binnen de verschillende bedrijven en de keten draagt bij aan de afname. De verwachting is dat in het ambitieuze scenario dat het aantal bedrijven ca. 10% afneemt ten opzichte van 2009 en in het behoudende scenario zelfs ca. 20%.

Aantal werknemers neemt af en samenstelling verschuift

De verwachte forse toename in arbeidsproductiviteit, de beperkte groei van productie en de daling van het areaal zijn de belangrijke oorzaken voor de afname van de totale arbeidsinzet. In de lijn van de huidige ontwikkelingen is een ambitieuze scenario een afname van minimaal 15% te verwachten van de totale arbeidsinzet, in het behoudende scenario zelfs minimaal 20%.

Daarnaast is binnen de totale arbeidsinzet een verschuiving te verwachten tussen reguliere arbeid en uitzendarbeid. De verwachting in beide scenario's is dat het aantal uitzendkrachten gelijk blijft aan het aantal uitzendkrachten in 2009. Maar door de afname in de totale arbeidsinzet betekent het wel dat het aandeel uitzendkrachten zal stijgen. De verwachting hierbij is tussen ca. 7,5% in het ambitieuze scenario en ca. 2,5% in het behoudende scenario. Hierbij is geen verschil tussen arbeid in aantal werknemers of in FTE.

Opleiding werknemers blijft stabiel

Op dit moment is ca. 10% HBO/WO geschoold in de bloemisterijketen. De bloemisterijketen heeft als wens het aantal werknemers met het HBO werk- en denkniveau te vergroten om aan de ontwikkelingen en verwachtingen in de toekomst te kunnen voldoen.

Maar de verwachting is dat het aandeel HBO werknemers ten opzichte van de totale arbeidsinzet eerder gelijk blijft dan dit zal toenemen. De verwachte afname van het aantal benodigde ruimte en de verwachte forse verhoging van de arbeidsproductiviteit in de bloemisterijketen, wat weer een forse afname van het aantal werknemers tot gevolg heeft, zorgen hiervoor. Er is dus een verschil tussen het wensen en doen.

Aantal allochtone werknemers stijgt fors

Gezien de stijl van het werkgeverschap in de bloemisterijketen zal het werken met goedkope en flexibele arbeid de komende jaren toenemen. Steeds meer glastuinbouwbedrijven maken meer gebruik van allochtone werknemers. De verwachting is dat het aandeel werkende allochtone werknemers in beide scenario's zal stijgen. In het behoudende scenario meer zelf dan in het ambitieuze scenario; ca. 12% versus 7%.

Extrapolatie schematisch weergegeven

De bovenstaande verwachtingen zijn hierna schematisch verwerkt. Voor zowel het ambitieuze als het behoudende scenario 2018 zijn de te verwachten kenmerken weergegeven. Daarbij ook het verschil tussen beide scenario's.

Onderwerpen	2018 Ambitueus	2018 Behoudend	Vershil
Aantal bedrijven totaal	13.607	12.096	-1.511
-Vermeerderaars	180	160	-20
-Producenten	7.413	6.590	-823
-Groothandel	1.071	952	-119
-Winkels, tuincentra, ambulante handel	4.942	4.393	-549
-Veiling	1	1	0
Aantal werknemers: regulier	92.058	87.144	-4.914
-Vermeerderaars	4.165	3.920	-245
-Producenten	48.812	45.941	-2.871
-Groothandel	13.901	13.083	-818
-Winkels, tuincentra, ambulante handel	21.335	20.509	-826
-Veiling	3.845	3.691	-154
Aantal werknemers: uitzend	47.950	47.950	0
-Vermeerderaars	> 0	> 0	> 0
-Producenten	37.800	37.800	0
-Groothandel	9.650	9.650	0
-Winkels, tuincentra, ambulante handel	500	500	0
-Veiling	> 0	> 0	> 0
FTE werknemers: regulier	70.145	66.018	-4.127
-Vermeerderaars	2.499	2.352	-147
-Producenten	36.384	34.244	-2.140
-Groothandel	12.044	11.335	-709
-Winkels, tuincentra, ambulante handel	16.196	15.243	-953
-Veiling	3.022	2.844	-178
FTE werknemers: uitzendkrachten	18.084	18.084	0
-Vermeerderaars	> 0	> 0	> 0
-Producenten	14.734	14.734	0
-Groothandel	3.185	3.185	0
-Winkels, tuincentra, ambulante handel	165	165	0
-Veiling	> 0	> 0	> 0
FTE HBO/WO totaal	15.349	14.661	-688
-Vermeerderaars	625	588	-37
-Producenten	5.288	5.192	-96
-Groothandel	1.595	1.501	-94
-Winkels, tuincentra, ambulante handel	7.539	7.095	-444
-Veiling	302	284	-18
Allochtonen totaal	> 19.277	> 24.896	5.619
-Vermeerderaars	375	470	95
-Producenten	13.858	17.586	3.728
-Groothandel	3.297	4.319	1.022
-Winkels, tuincentra, ambulante handel	1.747	2.521	774
-Veiling	> 0	> 0	> 0

Tabel 8. Vergelijking situatie ambitieus met het behoudende scenario 2018.

De beide weergegeven scenario's zijn twee verschillende positieve perspectieven voor de bloemisterijketen 2018. De twee andere – traditioneel en niet ambitieus – zijn twee negatieve perspectieven voor de bloemisterijketen. Deze laatste twee zullen naar verwachting niet de toekomst worden.

Het behoudende scenario wordt als meer realistisch beschouwd dan het ambitieuze scenario. Dit omdat de verwachting vanuit het onderzoek is dat de bloemisterijketen 2009 op weg geholpen zal moeten worden naar het jaar 2018. In het behoudende scenario beschikken ondernemers en bestuurders over een corrigerend vermogen, maar sturing van overheden blijft nodig.

In onderstaande tabel is daarom een vergelijking gemaakt tussen de huidige situatie in 2009 en het behoudende scenario in 2018. Deze weergave – 'het meest waarschijnlijke scenario' – is leidend voor het verdere onderzoek.

Onderwerpen	2009 Situatie	2018 Behoudend	Vershil
Aantal bedrijven totaal	15.120	12.096	-3.024
-Vermeerderaars	200	160	-40
-Producenten	8.237	6.590	-1.647
-Groothandel	1.190	952	-238
-Winkels, tuincentra, ambulante handel	5.491	4.393	-1.098
-Veiling	2	1	-1
Aantal werknemers: regulier	118.749	87.144	-31.605
-Vermeerderaars	4.900	3.920	-980
-Producenten	65.114	45.941	-19.173
-Groothandel	18.450	13.083	-5.367
-Winkels, tuincentra, ambulante handel	25.761	20.509	-5.252
-Veiling	4.524	3.691	-833
Aantal werknemers: uitzend	> 47.950	> 47.950	0
-Vermeerderaars	> 0	> 0	> 0
-Producenten	37.800	37.800	0
-Groothandel	9.650	9.650	0
-Winkels, tuincentra, ambulante handel	500	500	0
-Veiling	> 0	> 0	> 0
FTE werknemers: regulier	89.103	66.018	-23.085
-Vermeerderaars	2.940	2.352	-588
-Producenten	47.482	34.244	-13.238
-Groothandel	15.582	11.335	-4.247
-Winkels, tuincentra, ambulante handel	19.544	15.243	-4.301
-Veiling	3.555	2.844	-711
FTE werknemers: uitzendkrachten	18.084	18.084	0
-Vermeerderaars	> 0	> 0	> 0
-Producenten	14.734	14.734	0
-Groothandel	3.185	3.185	0
-Winkels, tuincentra, ambulante handel	165	165	0
-Veiling	> 0	> 0	> 0
FTE HBO/WO totaal	18.058	14.661	-3.397
-Vermeerderaars	735	588	-147
-Producenten	6.222	5.192	-1.030
-Groothandel	1.877	1.501	-376
-Winkels, tuincentra, ambulante handel	8.869	7.095	-1.774
-Veiling	356	284	-72
Alloctonen totaal	> 17.765	> 24.896	> 7.131
-Vermeerderaars	> 245	> 470	> 225
-Producenten	13.379	17.586	4.207
-Groothandel	3.091	4.319	1.228
-Winkels, tuincentra, ambulante handel	1.050	2.521	1.471
-Veiling	> 0	> 0	> 0

Tabel 9. Vergelijking situatie van het jaar 2009 met het behoudende scenario in 2018

Samenvattend

Er kan gesteld worden dat als de nu al zichtbare daling van het aantal bedrijven in de bloemisterijketen zich de komende jaren voortzet. Het aantal bedrijven zal zelfs met een behoudend scenario in 2018 beduidend lager zijn dan in de bloemisterijketen 2009. De steeds verdergaande schaalvergroting is hier een belangrijke oorzaak van. Ook de bedrijfsbeëindiging door faillissementen, het afvallen van bedrijven en de forse toename van de arbeidsproductiviteit binnen de verschillende bedrijven en de bloemisterijketen draagt bij aan deze afname.

In het behoudende scenario voor de bloemisterijketen 2018

- Daalt het aantal ondernemingen met ca. 3.000, dit is afname van ca. 20%
- Daalt het aantal werknemers regulier met ca. 31.600, dit is een afname van ca. 25%
- Daalt het aantal FTE's regulier met ca. 23.000, dit is een afname van met ca. 25%
- Blijft het aantal uitzendkrachten gelijk. Geen afname in aantallen betekent – bij een afname van de totale arbeidsinzet – wel een toename uitgedrukt in percentage. In het behoudende scenario is dit een stijging van ca. 6% (29% in 2009 t.o.v. 35% in 2018)
- Blijft het percentage HBO/WO opgeleide werknemers gelijk. Zowel in 2009 als in 2018 is dit ca. 10% van de totale arbeidsinzet. Door een afname van de totale arbeidsinzet betekent dit wel een afname in het aantal werknemers met een HBO/WO opleiding van ca. 3.300 werknemers.
- Stijgt het aantal allochtone werknemers met ca. 7.000, dit is een toename van meer dan 30%

Informatie over het aantal uitzendkrachten en allochtone werknemers van vermeerderaars en veilingen is niet bekend. Dat betekent dat de aantallen hiervan in de huidige situatie hoger zijn.

5. Ontwikkelrichting

5.1 Het behoudende scenario als uitgangspunt

Aangezien het behoudende scenario in dit onderzoek als meest realistisch wordt beschouwd, is dit het vertrekpunt voor het beschrijven van waardeoordelen met de benodigde veranderingen. Deze paragraaf werkt de consequenties van dit scenario voor de factor arbeid verder uit, waarna in de rest van het hoofdstuk wordt ingegaan op het perspectief in 2018, en wat er voor nodig is om daar te komen.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat beleidsmakers (ondernemers en bestuurders) en werknemers vele verschillende wensen hebben geformuleerd, maar het eens zijn over het volgende: er moet een andere stijl van leidinggeven worden geïntroduceerd en er moet blijvend geïnvesteerd worden in de werknemers. Daarnaast wensen de werknemers vooral goed werkgeverschap, een meer externe oriëntatie door ondernemers en aandacht voor het managen van werknemers. Niet toevallig zijn dit ook onderwerpen die vanuit de maatschappij in het algemeen op ondernemingen afkomen. De cultuur in de bloemisterijketen moet aansluiten bij de ontwikkelingen in de maatschappij, gezamenlijke visievorming en ontwikkeling van werknemers.

Dit project is een empirisch onderzoek dat gericht is op beleid. De knelpunten die naar voren komen kunnen namelijk beschouwd worden als “de remmende effecten van het huidige perspectief”. Om dit te verhelpen zonder de belangen van de betrokkenen te schaden, is er een nieuw perspectief geschetst waarin beleidsmakers en werknemers zich kunnen vinden. Verschil van mening over de te volgen route naar “de bloemisterijketen 2018” zal er zijn, maar beleid ten aanzien van de factor arbeid zal op zijn minst moeten leunen op draagvlak bij de belangrijkste stakeholders. Mede daarom is het behoudende scenario als meest realistisch bestempeld.

Ondernemers en werknemers zijn in staat om elkaar in de gewenste richting te sturen, maar dat zal moeten worden ondersteund door sectororganisaties, overheid en anderen.

Het behoudende scenario 2018 schetst een bloemisterijketen waarin de werkgelegenheid is afgenomen, en het opleidingsniveau licht stijgt. Met het oog op die nieuwe werkelijkheid is het belangrijk dat de visies in de sector ten aanzien van de factor arbeid op alle niveaus in de bloemisterijketen worden gedeeld.

In de literatuur over HRM wordt er veelal vanuit gegaan dat beleidsmakers de richting en de snelheid van het beleid bepalen, niet de werknemers. Met andere woorden, ondernemers zorgen ervoor dat werknemers zich voor de cruciale taken inzetten en niet andersom. Het logische gevolg hiervan is dat werknemers, en ook haar belangenbehartigers zoals de ondernemingsraden (OR'en) en kadergroepen, zich dienen aan te passen. Aan de andere kant wordt onderkend dat er een verband bestaat tussen een participatief HRM beleid en de prestaties van ondernemingen.

Dus waarom zouden werknemers niet meer invloed mogen uitoefenen op het inzetten van de organisatie voor haar cruciale taken? En waarom zou er niet meer werk gemaakt worden van effectief HDM? Gezien de noodzaak van een meer externe oriëntatie en de kansen van voortgaande ketenintegratie voor de factor arbeid, een intrigerende vraag.

5.2 Verbeterperspectief en de wil om daar te komen

Met behulp van de analyse in het vorige hoofdstuk is het mogelijk om een nieuw perspectief voor de factor arbeid in 2018 te schetsen, een beeld van de toekomstige situatie. Als een perspectief een normatieve lading meekrijgt, in de zin van: “*dit is wat er zou moeten gebeuren*”, wordt het een zogenaamd verbeterperspectief. Dan is het ook belangrijk om te bepalen welke invloedrijke belanghebbenden (*actoren* genoemd) een rol hebben bij het realiseren van dit verbeterperspectief, en/of de wil bestaat om dat inderdaad te gaan doen.

Deze paragraaf bevat eerst een beschrijving van de collectieve wens voor de bloemisterijketen 2018. Vervolgens bevat de paragraaf een beschrijving van het nieuwe perspectief voor de factor arbeid in 2018. Daarna wordt ingegaan op de theorie van “intentionele logica” (logica van verwachtingen, waar een wil is, is een weg), die aangeeft wat er komt kijken bij het realiseren van een collectieve ambitie door een diverse groep belanghebbenden.

In de volgende paragraaf wordt dit geconcretiseerd door de actoren te benoemen, en de benodigde maatregelen om het nieuwe verbeterperspectief vorm te geven.

De collectieve wens

Het realiseren van de collectieve wens “een nieuwe bloemisterijketen 2018” vraagt om een verbeterperspectief. Een minder gewenste situatie 2009 (zie ook fig. 5) verandert – door ingrijpen – in een meer gewenste situatie 2018, althans vanuit het standpunt van bedoelde ondernemers en werknemers. Zij hebben deze wens uitgesproken of opgeschreven. Het gaat er dus om dat er een waarachtig verbeterperspectief 2018 wordt aangeboden dat aansluit bij de wens van de ondernemingen.

Het perspectief voor de factor arbeid in 2018

Dit verbeterperspectief is helder te begrijpen als een samenhangend geheel van drie benodigde zaken. Dit zijn: een minder gewenste uitgangssituatie 2009 (2010), ingrijpen op basis van benodigde veranderingen en de meer gewenste situatie in 2018.

De minder gewenste situatie is beschreven in het onderzoeksrapport, maar komt er op neer dat wanneer ondernemers niet veranderen, de factor arbeid maar ook het ondernemerschap in de bloemisterijketen behoorlijk onder druk komt te staan. Er zullen veel meer banen en bedrijven verloren gaan.

Het ingrijpen, gebeurt al met behulp van communicatie van het verbeterperspectief, maar er is meer voor nodig. Het lijkt nodig dat de welwillende ondernemers geholpen worden met het verbeterproces. Dit wordt de belangrijkste taak, het managen van de wil.

Het verbeterperspectief 2018 kan als volgt schematisch worden weergegeven.

De nieuwe bloemisterijketen in 2018.

In de geschetste bloemisterijketen van 2018, op hoofdlijnen, bieden ca. 12.000 bedrijven werk aan minstens 87.000 werknemers. Een daling van ca. 3.000 bedrijven en ca. 32.000 werknemers. Omgerekend naar FTE zijn er in 2018 minstens 23.000 FTE's verdwenen en er werken nu nog 84.000 FTE's in de bloemisterijketen. Daarvan hebben net als in 2009 ca. 10% een HBO/WO opleiding genoten. Het aantal is licht gedaald, hun aandeel is hetzelfde gebleven. Er zijn meer dan 25.000 allochtone werknemers in de bloemisterijketen werkzaam, een toename van ca. 7.000.

1) De belangrijkste relevante ontwikkelingen zijn:

- Politieke en economische stabiliteit.
- Tijd en geld worden minder belangrijk, geluk (in sociale netwerken) wordt steeds belangrijker. Er komt langzaam een einde aan de rat race in het rijke geciviliseerde Westen. In het Oosten is de ontwikkeling andersom.
- Milieuprestaties van landen worden onderling vergeleken.
- Nederland heeft haar kwijtgeraakte voorsprong in CO₂ efficiëntie weer teruggepak.
- Mensen en organisaties voelen zich veel meer een onderdeel van een geheel. Werken het liefst in teams en vinden het minder voor de hand liggen om iets individueel op te lossen.

2) De belangrijkste relevante ontwikkelingen in de bloemisterijketen 2018 zijn:

- Energieneutrale productie en voortbrengingsprocessen.
- Logistieke regie buiten Europa, m.n. Zuid Amerika, Afrika en Turkije.
- Groei in de flowers & food business, binnen en buiten Europa.
- De groene biobased economy Flowers & Food is succesvol ontwikkeld en wordt geïmplementeerd.
- Ondernemend leren door de ondernemers wordt positief beïnvloed door de werkomgeving, die op haar beurt nu gedefinieerd en gevormd wordt door de ondernemers zelf.
- Het behalen van duurzame doelstellingen (productie en voortbrengingsproces), de mate waarin, wordt gemeten, er is een standaard meetmethode voor de bloemisterijketen ontwikkeld.
- "Goed werkgeverschap" en "continu lerende werknemers" is succesvol in ontwikkeling.
- Er wordt effectief gewerkt aan verticale samenwerking in de keten, geregeld in een serviceplatform voor ondernemers.
- Vernieuwde en verbeterde HD instrumenten zijn succesvol ontwikkeld en worden geïmplementeerd voor de managers en de OR'en.
- De rentabiliteit glastuinbouw stijgt tot hoogst niveau ooit.
- Boeren en tuinders stijgen van 1,4 % naar 5% van het nationaal inkomen (bbp).
- De positie van de NL bloemisterijketen groeit internationaal en mondiaal.
- Human attention management (aandacht voor versterking midden- en hoger kader) wordt opnieuw opgepakt nadat eerst management attention management (aandacht voor versterking ondernemers) effectief en dynamisch is geïntroduceerd.

3) De belangrijkste kenmerken van de bloemisterijketen 2018 zijn:

- Krimpend areaal dat gepaard gaat met demografische krimp, deze worden geaccepteerd en begeleid, op die manier dat de gevolgen voor arbeidsmarkt en ondernemers omgezet worden in kansen.
- Het gaat al 110 jaar goed. Het is weer leuk om ondernemer te zijn in de bloemisterijketen.
- De keten levert een substantieel aandeel aan het overschot op de NL betalingsbalans.
- Er is één eenduidig beeld van de bloemisterijketen.
- Er is één visie voor de bloemisterijketen.
- Het nieuwe werken is geïntroduceerd, hoogwaardige arbeidsvormen en dynamisch managen leiden tot grote betrokkenheid van tevreden werknemers.
- Bestuurlijke stabiliteit met nieuwe bloemisterijsector hielden.
- Local for local concepten (o.a. glastuinbouw ook in de stad).
- Europese logistieke regie op afzet en afzetstromen en daarmee ook de geldstromen.
- Ondernemersdoelen zijn ook afgestemd op de maatschappij.
- Ondernemers en hun managers oriënteren zich ook extern, het adaptief vermogen & omgevingssensibiliteit zijn ontwikkeld

- Focus op sociale innovatie (slimmer werken); het systematisch verbeteren van de manier van werken in de ondernemingen om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren.
- Ondernemers en werknemers richten zich minder op wat moet gebeuren (input gericht), maar veel meer op wat ondernemingen of de totale bloemisterijketen daarmee bereikt hebben. Er wordt nog steeds heel hard gewerkt. Maar er wordt nu veel gemeten, mensen, middelen worden voldoende ingezet, het ontbreekt niet aan beoordelingen, er is verbinding tussen (keten)resultaat en wat het maatschappelijk heeft opgeleverd en er kan voldoende geleerd worden.
- Het ontbreekt niet aan zelfreflectie.
- De samenleving en de politiek bieden de keten vele kansen, deze worden permanent opgepakt.
- Telers zijn maatschappij bewust.
- Er is succesvol ingezet op ketenverkorting (minder schakels) en ketensamenwerking.
- Er is succesvol ingezet op afzet innovatie (vraagvergroting). De marges zijn gestegen.
- Werken in de keten is populair buiten de keten.
- Er is een ketenbrede aanpak van illegale arbeid, er is nu een lijst met excellent opererende bedrijven in de keten.
- Fragmentatie van beleid en activiteiten wordt tegengegaan.
- Ondernemers pakken hun verantwoording en regelen zelf een voldoende gekwalificeerd middenkader
- Management is professioneel, er wordt o.a. gelet op de menselijke verhouding en er is volop ruimte gekomen voor medezeggenschap. OR'en worden daar waar vereist opgericht en centraal geregistreerd

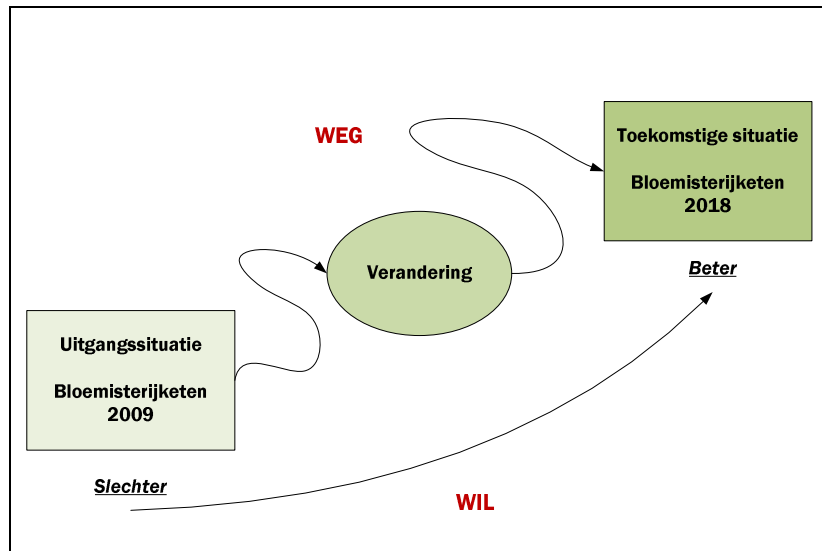
Samengevat betreft het perspectief 2018 een concurrerende sector die nog steeds drijft op export van hoogwaardige producten, met regie op productstromen en een hogere productiviteit, waarin kennis wordt ontwikkeld vanuit een externe oriëntatie. Ten opzichte van de andere scenario's (traditioneel en niet ambitieus) is er veel minder krimp en is deze krimp ook veel makkelijker te managen.

Specifiek voor de factor arbeid wordt dit aangevuld met modern werkgeverschap, implementatie van vernieuwde HD instrumenten, innovatie in de manier van werken (zowel de managementstijl als "het nieuwe werken") en meer medezeggenschap.

Dit gewenste beeld van de bloemisterijketen in 2018 blijft een "papieren tijger", als de betrokken ondernemers geen energie willen steken in het realiseren hiervan. Dat raakt dus de centrale vraag: "wie wil dit?". Voor welke ondernemers is dit perspectief zo belangrijk dat zij tijd en geld willen investeren om dit te verwezenlijken? In de literatuur over complexe processen wordt dit aangeduid met "intentionele logica": de drang, de wil om iets te verbeteren.

In dagelijkse termen komt dit overeen met het gezegde "waar een wil is, is een weg". Deze intentionele logica voor de bloemisterijketen werkt als volgt. Het verschil tussen de minder gewenste situatie in de bloemisterijketen 2009 en de meer gewenste situatie van de bloemisterijketen 2018 veroorzaakt bij betrokken ondernemers en andere actoren (belanghebbenden) een spanning, potentie, drang en een wil.

Schematisch kan dit als volgt worden weergegeven.



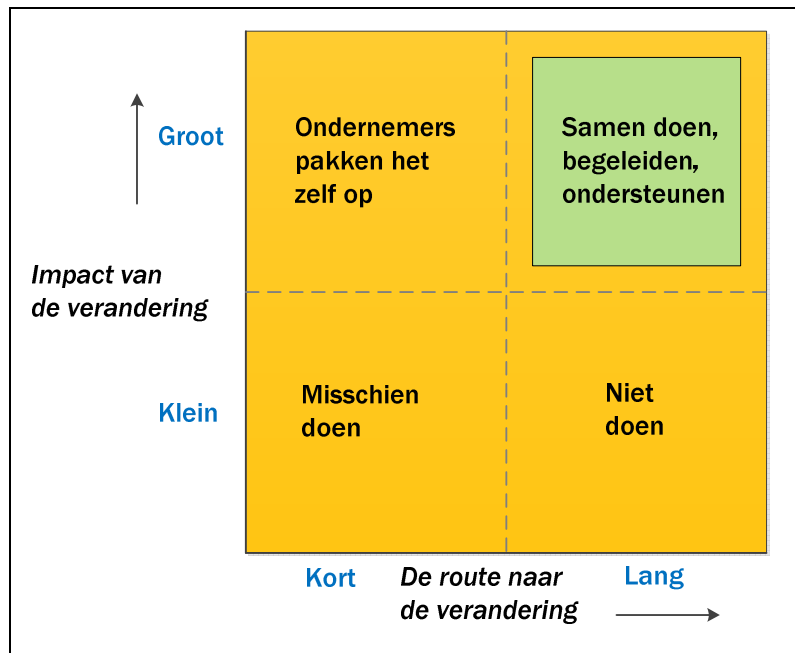
Figuur 5. Intentionele logica vereist een wil én een weg (bron: procesmanagement Henk Diepenmaat).

Bij alle personen die invloed hebben op het verbeterproces (de actoren) strijden steeds verschillende intentionele logica's om voorrang (eigen belang). Ze zijn gebaseerd op verbeterperspectieven in verschillende stadia van helderheid en aantrekkelijkheid, verschillen tussen ketenperspectieven (ondernemers) en sectorperspectieven (overheid, bestuurders) en op verschillende ruimtelijke en tijdelijke schalen.

Zodra het de ondernemers volkomen helder is welk verbeterperspectief de voorkeur verdient en wat dit beoogt, dan wordt deze naar verwachting zonder mankeren opgepakt en uitgevoerd. Immers, het levert ondernemers "wat tastbaars op"!

In het behoudende scenario wordt er van uitgegaan dat de ondernemers in de bloemisterijketen de benodigde veranderingen zelf oppakken, maar daarbij wel ondersteund moeten worden door derden. Idealiter zijn zowel dromers als doeners betrokken bij deze veranderingen, omdat het een combinatie betreft van korte én lange termijn verbeteringen (zie ook figuur 6), visie ontwikkeling én praktisch aan de slag gaan, aandacht voor inhoud én voor proces.

De diverse verbeterperspectieven 2018 en de grote groep belanghebbenden leidt tot een complexe multi-actor situatie. Om een dergelijk complex verbeterproces waarin vele personen het proces negatief of positief zullen beïnvloeden, te kunnen begeleiden is een vorm van procesmanagement nodig, waarbij rekening wordt gehouden met de verschillende invalshoeken van bijvoorbeeld de ondernemers en de brancheorganisaties (een diversiteit in "intentionele logica's"), maar wel gestreefd wordt naar een gezamenlijke visie. Onderstaand schema geeft de verschillende mogelijkheden weer die men kan aantreffen in een bloemisterijketen 2009 met veel actoren en verschillende denkbeelden over het gewenste perspectief.



Figuur 6. Typologie van verbeterperspectieven, ieder met zijn eigen drive

Als het verbeterperspectief 2018 helder en aantrekkelijk is, en de weg daar naartoe kort en overzichtelijk, is nauwelijks begeleiding nodig: de ondernemers zullen ongetwijfeld zelf aan de slag gaan om dit perspectief te realiseren. Als de weg echter wat langer en diffuser is, zoals bij de bloemisterijketen in 2018, ontstaat de behoefte aan begeleiding of (meer normatief) druk van buitenaf.

Het perspectief voor de factor arbeid in de bloemisterijketen 2018 valt in deze laatste categorie. En wordt in dit onderzoek het behoudend scenario 2018 genoemd.

Een belangrijk vertrekpunt voor de realisatie van het behoudens scenario 2018 is dus: samen doen; met begeleiding van ondernemers, georganiseerd door FNV en bijvoorbeeld het PT. Dit betekent de verwachtingen van de verschillende belanghebbenden, maar vooral verwachtingen van ondernemingen in de bloemisterijketen dusdanig ontwikkelen, dat het verbeterd perspectief 2018 vanuit een gezamenlijke visie daadwerkelijk wordt gerealiseerd.

5.3 Benodigde veranderingen

Nu het verbeterperspectief is geschetst en tevens is benoemd dat bij de realisatie hiervan sprake is van diverse belanghebbenden, kan dit concreet worden gemaakt door de belanghebbenden te benoemen en inhoudelijk dieper in te gaan op de benodigde veranderingen.

Onderstaand volgt een lijst met de 10 belangrijkste partijen die te maken hebben met het veranderproces in de bloemisterijketen; dit zijn de initiële, of al bestaande actoren.

Nummer	Actor naam	Actor rol
A1	FNV Bondgenoten	Opdrachtgever
A2	Productschap Tuinbouw	Financier van de opdracht, inzicht verschaffen in arbeidsmarkt
A3	Kenlog b.v.	Opdrachtnemer
A4	Ondernemers	Realisatie verbeterperspectief, verantwoording zelf nemen
A5	Werknemers	Betere kwaliteit van de arbeid bespreekbaar maken
A6	Ondernemingsraden	Professionalisatie m.b.v. moderne HR instrumenten, beïnvloeding
A7	Branche organisaties	Ondersteunen ondernemers vanuit overkoepelend (keten)belang
A8	Maatschappij	Communicatie met de keten
A9	NGO's	Ondersteunen van en samenwerken met de keten
A10	Politiek	Beperkte beleidsmatige sturing

Tabel 10. Initiële actorenlijst

Deze 10 belanghebbenden uit de bloemisterijketen 2009 hebben ieder op hun eigen wijze invloed op het vaststellen en realiseren van het verbeterperspectief voor 2018. Daarnaast zijn er twee belangrijke doelgroepen te onderkennen, waar deze actoren zich op zullen richten:

1. Kennisdragers: ondernemingen in de bloemisterijketen die kunnen worden beschouwd als de steunpilaren van de huidige situatie. Zij beschikken over kennis en ervaring, en zijn vaak een exponent van de bestaande cultuur en van visies die in het verleden zijn ontwikkeld. Zij hebben de mogelijkheid om de bloemisterijketen 2009 zelf en haar directe omgeving begrijpbaar te maken en te structureren.
2. De emergente actor (emergeren is o.a. opduiken, naar voren komen): ondernemingen die spontaan ontstaan zodra het verbeterperspectief 2018 zich heeft aangediend. Zij reageren op kansen, kijken fris tegen de ontwikkelingen aan en zijn over het algemeen flexibeler en dynamischer dan de kennisdragers. In deze groep zit een enorm verbeterpotentieel, mits de visies en activiteiten gebundeld kunnen worden.

Een belangrijke rol van het FNV Bondgenoten en anderen is om te communiceren naar beide doelgroepen, waarbij het accent komt te liggen op de emergente actoren. Immers: actoren die emergeren, meegroeien met, ontstaan naar aanleiding van verbeterperspectieven, bieden veel meer speelruimte voor doelgerichte veranderingen. Vooral zij staan open voor het ontwikkelen en managen van wil. Een eerste vereiste en een eerste taak van de procesmanager.

Voordat ingegaan wordt op de benodigde veranderingen, is het noodzakelijk om het verband te schetsen tussen de termen “intentionele logica” en “multi-actor procesmanagement”. Actoren, of belanghebbenden, handelen doorgaans (bewust en onbewust) vanuit intentionele logica's: de verbeterperspectieven die zij zelfstandig willen oppakken, meestal verwoord in de vorm van doelstellingen voor de eigen organisatie. Iedere claim van doelgerichtheid berust op een intentionele logica, hoe vaag, slecht doordacht of schadelijk een ander die ook mag vinden.

Wil men dus het gedrag van een actor veranderen, dan kan dat door zijn intentionele logica's te beïnvloeden. Bijvoorbeeld door een actor te informeren, of hem in een omgeving te brengen waarin hij bepaalde dingen kan leren. Het beïnvloeden van de intentionele logica's van de betrokken actoren is de tool waarmee de multi-actor procesmanager werkt, omdat deze bepalen of en hoe actoren handelen. Beïnvloeding is daarmee een sleutelwoord bij het bepalen van een verbeteragenda.

Om het verbeterperspectief voor de factor arbeid in 2018 te realiseren, is ontwikkeling van vier aandachtsgebieden noodzakelijk:

- I. Professioneel ondernemerschap/leiderschap.
- II. Getalenteerde werknemers (ontwikkelde werknemers).
- III. Sturing van de keten in de juiste richting door slagvaardig bestuur.
- IV. Op ondernemers gerichte beïnvloeding door maatschappij en sociale partners.

De attractieve werkgevers in de bloemisterijketen 2018 zijn een eerste prioriteit, daar moet een inhaalslag gemaakt worden. Andere ontwikkelingen zullen niet makkelijk slagen zolang ondernemers niet open staan voor toekomstgerichte veranderingen en verbeteringen. Met andere woorden: het heeft geen zin om getalenteerde moderne werknemers te werven (en proberen te behouden) als de ondernemers binnen de bloemisterijketen zich niet massaal aanpassen aan de eisen van de huidige tijd en de toekomstige wensen. Dus eerst de aandacht van het management zien te richten op de gewenste professionalisering bij henzelf, voordat ingezet wordt op vernieuwde HD instrumenten: eerst "Management Attention Management", daarna "Human Attention Management". De kans ligt in het zorgen dat de bloemisterijketen de Nieuwe Werkgevers/ster voortbrengt, pas daarna komt de ontwikkeling van getalenteerde werknemers tot zijn recht.

De belangrijkste tools waarmee de belanghebbenden beïnvloed kunnen worden, zijn het begeleiden van krimp, het informeren over het verbeterperspectief 2018 en het bieden van een lerende omgeving met behulp van verbetermanagement.

Hiermee zijn de belangrijkste taken geschetst. Waarbij rekening moet worden gehouden met de verschillende invalshoeken van bijvoorbeeld de ondernemers en de brancheorganisaties, maar wel gestreefd wordt naar een gezamenlijke visie.

De ondernemers moeten op de hoogte gesteld worden van het verbeterde perspectief 2018 en dit proces moet gemanaged worden.

Hier wordt uitgegaan dat FNV Bondgenoten - eventueel samen met anderen - de eerste stap zet.

Daarnaast kan het verbeterperspectief onderdeel worden van de onderstaande vier activiteiten.

A. CAO onderhandelaars inzicht verschaffen.

De inzichten uit dit onderzoek die van belang zijn bij Cao-onderhandelingen kunnen worden gerubriceerd in drie onderwerpen: 1. de nieuwe werkgever, 2. de nieuwe werknemer, 3. de nieuwe bloemisterijketen 2018. Zie het rapport en tabel 6 voor een volledig overzicht van aandachtspunten.

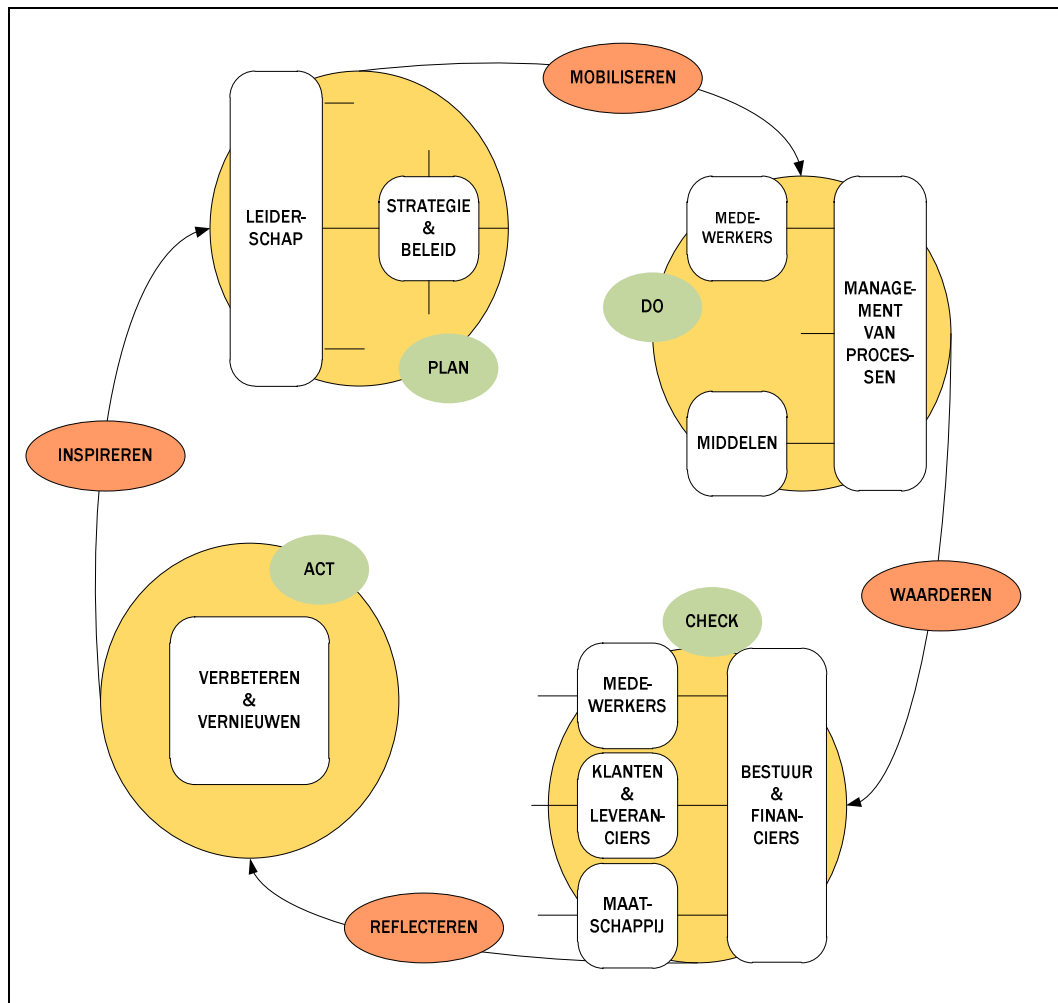
Kwaliteit van de *arbeid* zal centraal staan bij belangenbehartiging, waarbij dit naast arbeidsomstandigheden vooral zal gaan over het creëren van ruimte voor de ontplooiing van werknemers, de inzet van moderne HD instrumenten en continue leren. De CAO partijen zullen rekening moeten houden met de verwachte daling van het aantal bedrijven en FTE's, waarbij het zinvol is om de technieken van scenario denken te leren toepassen (bijv. door het organiseren van workshops).

B. Voorbeeldcases benoemen.

Om vooral ondernemers te ondersteunen bij gezamenlijke visievorming en het praktisch vertalen van de inzichten uit dit onderzoek, is het aan te raden met relevante voorbeelden te werken.

FNV Bondgenoten en Productschap Tuinbouw kunnen koplopers opsporen en samenbrengen in een voorbeeldgroep “De Nieuwe Werkgevers”. Als deze groep gunstige resultaten boekt door modern werkgeverschap, zullen early adaptors zeker volgen.

Een andere invalshoek is om met de koplopers en de early adaptors de inzichten uit het onderzoek verder te ontwikkelen en te verfijnen, bijvoorbeeld door het INK-model met de PDCA cyclus vergezelt met de IMWR cirkel van een model om te zetten in een praktische tool. Dit model wordt dan een checklist die de ontwikkeling naar “De Nieuwe Werkgever” ondersteund.



Figuur 7. De combinatie van de INK PDCA cyclus en de IMWR cirkel.

C. Aansluiting zoeken bij andere initiatieven.

FNV Bondgenoten en Productschap Tuinbouw hebben met de verstrekking en financiering van deze opdracht een bewustmakingstaak op zich genomen. Zij worden daarbij gesteund door de ferme uitspraak van het ministerie van LNV dat modern attractief werkgeverschap binnen de tuinbouwsector ontbreekt. Het advies van de commissie Nijkamp “Tuinbouwcluster Greenport NL” kent de hoogste prioriteit toe aan een slagvaardig en krachtig sturingsorgaan, dat verdere fragmentatie en belemmeringen van bloeiende ontwikkelingen op zeer korte termijn moet aanpakken. Het voorgestelde nieuwe orgaan “High Level Group” dient zorg te dragen voor uitwerking van strategische oplossingsrichtingen. De opvattingen bij al deze initiatieven sluiten aan bij de bevindingen in dit rapport.

D. Vervolgonderzoek.

Dit empirisch onderzoek is een kwalitatief onderzoek. Meninge, wensen, interviews, literatuur zijn geïnventariseerd en diepgaand geanalyseerd. Er is een beeld geschapen over de bloemisterijketen in 2009 en een gewenste situatie 2018. De weg er naar toe is verduidelijkt. Dat het uiteindelijk om de wil gaat, is benadrukt. En er is aangegeven hoe die benodigde wil bewerkstelligd kan worden.

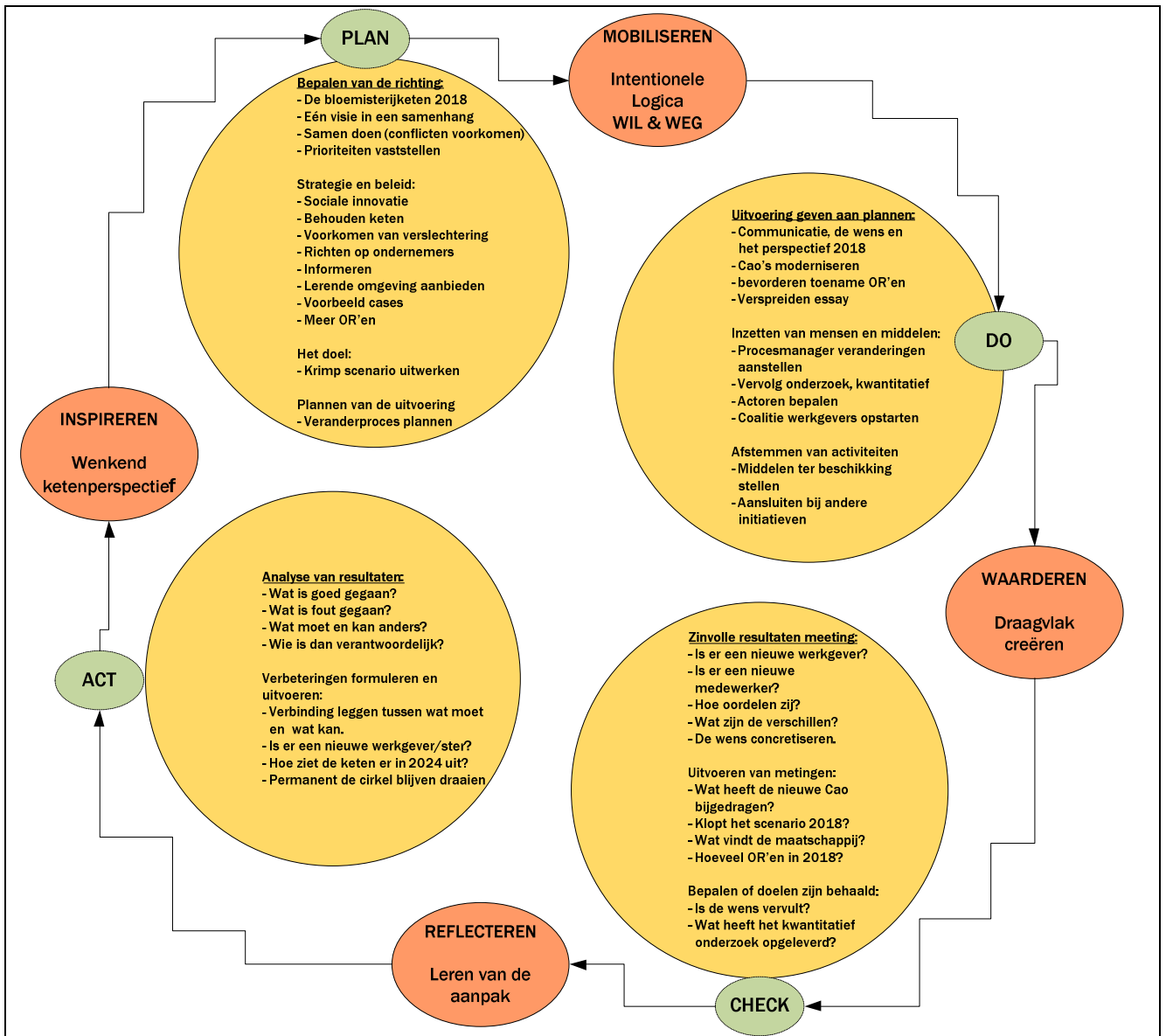
Kwalitatief onderzoek wordt vaak gevolgd door kwantitatief onderzoek, waarin kwalitatieve resultaten worden gemeten en getoetst op representativiteit. Bij dit kwantitatief onderzoek wordt een deel representatief (middelgrote ondernemers) van de bloemisterijketen ondervraagd om uitspraken te kunnen doen over de gehele groep. Met kwantitatieve methoden die hier worden gebruikt voor toetsend en verklarend onderzoek kunnen ook segmenten van de bloemisterijketen verder onderscheiden worden. Ook is het mogelijk om het met behulp van het vervolgonderzoek het veranderproces op te starten. Daarbij is het van groot belang dat er onderzocht wordt hoe het nieuwe werken geïntroduceerd kan worden in een productieketen, gericht op productie per m².

De huidige opdrachtgever kan op dezelfde manier een kwantitatief vervolg onderzoek laten opstarten. De wenselijkheid van een parallelle opstart van het veranderproces kan na overleg met andere direct betrokken partijen. De opdrachtnemer is hier onderzoeker en procesmanager tegelijk.

5.4 Starten van een veranderproces

In dit hoofdstuk is uiteengezet wat de collectieve wens zou kunnen worden, hoe deze procesmatig kan worden gerealiseerd, wat daarbij nodig is en hoe dit aangepakt kan worden. Daarbij is aangegeven welke veranderingen kunnen bijdragen aan een goede arbeidssituatie in 2018. Hierbij is benadrukt dat gezocht is naar een verbeterperspectief waarvan alle partijen profijt kunnen hebben (het behouden van de keten is het behouden van arbeid); maar wanneer blijkt dat de wil volledig ontbreekt binnen de bloemisterijketen, wordt de kans van slagen minimaal. Er moet eerst een coalitie van Nieuwe Werkgevers 2018 opstaan, want: waar één wil, is één weg. De bloemisterijketen op weg helpen naar een nieuw perspectief voor de factor arbeid in 2018, daar gaat het om. Wie voelt zich verantwoordelijk en wie durft?

De opdracht voor dit onderzoek betrof een toekomstschets en de aanzet voor een veranderproces, niet een uitgewerkt stappenplan voor de belanghebbenden. Toch is het zinvol om de bevindingen in een soort toekomstagenda te plaatsen, waarbij wordt aangesloten bij het INK-model met de PDCA cyclus + IMWR cirkel. De toekomstagenda wordt daarin gekoppeld aan acties, inclusief al bestaande initiatieven. Als bijvoorbeeld de opdrachtgevers van dit onderzoek, FNV Bondgenoten en Productschap Tuinbouw, eigenaar worden van deze toekomstagenda, kunnen zij daarmee het veranderproces in gang zetten.



Figuur 17. De toekomst agenda in de vorm van een INK PDCA cyclus + IMWR cirkel.

Bijlage 1. Scenario denken

Scenario denken is in dit onderzoek een instrument dat helpt gestructureerd over de toekomst van de bloemkwekerijketen na te denken. Hoe zou hun wereld er in 2018 uit kunnen zien, wat zijn de consequenties daarvan en welke maatregelen moeten getroffen worden als het gaat om het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid? Daarmee biedt het scenario denken een stevige basis om alle eisen (gewenste of benodigde maatregelen) vast te stellen die te maken hebben met de factor arbeid. En scenario denken helpt bij het testen ervan op de toekomstvastheid.

Vijf toepasselijke principes:

- 1) Scenario denken levert beelden van de bloemkwekerijketen, haar wereldwijde omgeving en markt in de niet al te nabije toekomst. Daarmee biedt het een zeer geschikt uitgangspunt voor het opstellen van road maps en voor het maken van strategische keuzes.
- 2) Scenario's worden "van buiten naar binnen" opgesteld met belanghebbenden vanuit diverse expertise en achtergrond. Naast experts vanuit de keten zijn dit ook de opdrachtgever, de financier en de opdrachtnemer van dit onderzoek.
- 3) Vooral het ontwikkelen van een strategische intentie heeft baat bij het scenario denken: weloverwogen, gedegen onderbouwd en in gezamenlijkheid is tot beslissingen gekomen.
- 4) Scenario denken stelt de vraag: in welke alternatieve toekomst kunnen we terechtkomen, wat hebben deze toekomst voor consequenties en welke maatregelen moet de bloemkwekerijketen treffen? Deze vraag stimuleert een veel meer lerende houding in de bloemkwekerijketen.
- 5) Scenario denken helpt de bloemkwekerijketen bij het vinden van eisen en bij het inschatten van de toekomstvastheid ervan.

Vertrekpunt voor scenario's in de bloemkwekerijketen zijn de WLO scenario's: Global Economy, Strong Europe, Transatlantic en Regional Communities. In deze studie bouwen ze voort op de in 2003 uitgebrachte CPB studie "Four futures of Europe".

De scenario's zijn geordend rond twee sleutelonzekerheden: de mate waarin landen bereid en in staat zijn internationaal samen te werken, en de verdeling tussen publieke en private verantwoordelijkheden. Kiest men nationaal of internationaal en voor meer of minder sturing door de overheid?

INTERNATIONAAL Europa			
PUBIEK Overheid	Strong Europe (SE)	Global Economy (GE)	PRIVAAT Bedrijfsleven
	- Mondiale handel met milieurestricties	- Mondiale vrijhandel en afschaffing van quota regelingen	
	- Effectief internationaal milieu- en klimaatbeleid	- Geen effectief internationaal milieubeleid	
	Regional Communities (RC)	Transatlantic Market (TM)	
	- Handelsblokken en importheffingen blijven gehandhaafd	- Handelsblokken en continuering huidig landbouwbeleid: quota iets verruimd	
	- Effectief nationaal milieubeleid	- Geen sterk milieubeleid	
NATIONAAL Nederland			

Andere belangrijke determinanten voor de ontwikkeling van de fysieke omgeving zijn de bevolkingstoename, de economische groei, het milieu en de werkgelegenheid. De meest relevante hoofdkenmerken van de vier land- en tuinbouw scenario's in het kort zijn:

De kerngegevens die dit na berekening voor de land- en tuinbouw oplevert zijn:

Nederland	SE	GE	RC	TM
Inwoners in 2040 (miljoenen)	18,9	19,7	15,8	17,1
BBP per hoofd in 2040 (2001 = 100)	156	221	133	195
Ontwikkelingen in 2040 in % t.o.v. 2002				
Areaal glastuinbouw	-15	+60	-45	+5
Areaal landbouw	-15	-15	-10	-15
Volume toegevoegde waarde (NL breed)	+10	+90	-5	+30
CO ₂ emissie (NL breed)	-20	+65	-10	+30
Energie verbruik per hoofd (NL breed)	-5	+30	-5	+35
Gebruik aardgas (NL breed)	-25	+5	-35	-25
Goederenvervoer in ton per km (NL breed)	+40	+120	-5	+65
Natuur (hoofd functie)	+25	+20	+22	+18
Ziekte last chronisch fijnstof (NL breed)	+5	+22	+1	+26
Mutaties per jaar in % (gemiddelde van alle sectoren)				
Arbeidsaanbod (2001= 1,1)	+0,1	+0,4	-0,4	0,0
Werkgelegenheid (2001+0,9)	+0,1	+0,4	-0,5	0,0
Arbeidsproductiviteit (2001=1,9)	+1,5	+2,1	+1,2	+1,9
Werkloze beroepsbevolking (2001=5,5 gemiddeld niveau)	+5,7	+4,1	+7,3	+4,6

Tabel 22. Berekeningen vanuit de scenario's, kerngegevens

Kans op krimp in Nederland

In alle scenario's vergrijsst de bevolking; deze kan op den duur bovendien afnemen. In de meeste scenario's dalen het arbeidsaanbod en de werkgelegenheid na 2020. Ook de ruimte vraag kan na 2020 afnemen. Regionaal kan deze krimp zich al eerder manifesteren. Bij krimp kunnen zich langdurig overgangsproblemen aandienen, maar kan de welvaart toenemen, doordat de druk op collectieve goederen als milieu, veiligheid en landschap afneemt. Volgens het CBS neemt de groei nu al af. En bijvoorbeeld, de provincie Drenthe is krimpscenario's nu al aan het uitwerken.

Land- en tuinbouw 2040

- In 2040 zal de land- en tuinbouw nog 85% - 90% van het huidige areaal in gebruik hebben.
- Het aantal bedrijven en het aandeel van de land- en tuinbouw in het BNP zal de komende jaren blijven dalen.
- Milieu regelgeving limiteert bij liberalisering de groei.
- Zonder aanvullend beleid zal de land- en tuinbouw zich bovenal blijven richten op de productie, waardoor de maatschappelijke vraag naar waardevol cultuurlandschap en natuur onvoldoende zal worden gehonoreerd.

Bijlage 2. Kwaliteit van de arbeid – 3 perspectieven

Hierna zijn drie verschillende redenen en perspectieven genoemd die de cruciale voorwaarde zijn voor het op een acceptabele manier managen van arbeidresultaten, optimaal behartigen van de werknemersbelangen en het juist formuleren van arbeidsmarktbeleid. Deze drie redenen dragen bij aan een goede kwaliteit van de arbeid in de bloemisterijketen.

1) Het perspectief van de werknemer

De eerste reden, vanuit het *perspectief van de werknemer* is dat de kwaliteit van zijn arbeidssituatie van belang is, omdat hierdoor wordt bepaald in hoeverre enerzijds zijn gezondheid al dan niet wordt geschaad en anderzijds of hij zijn talenten en competenties optimaal kan benutten en ontwikkelen. Ondernemers zullen door werknemers mede hierop worden beoordeeld.

Werknemers geven mede vorm aan de bedrijven en organisaties in hun dagelijks contact met de omgeving. Zij zullen hun ervaringen en inzichten productief gaan maken, mede geïnspireerd door de missie en de visie van de ondernemingen, maar ook die van de belangenbehartigers en beleidsmakers – organisaties - binnen de bloemisterijketen. Het *nieuwe werken* sluit hierop aan, maar richt zich vooral op kenniswerkers en veel minder op het traditionele productiewerk.

2) Het perspectief van de onderneming

Een tweede reden, vanuit het *perspectief van de onderneming*, is dat de prestatie van een bedrijf en organisatie niet wordt bepaald door de techniek en/of systemen, maar door de manier waarop arbeid wordt ingezet. De maakbaarheid en de planbaarheid van resultaten nemen namelijk af. Er zal een veel groter aanpassingsvermogen van de bedrijven, organisaties en werknemers worden verlangd.

Het is dan van belang dat de werknemers van bedrijven en leden van organisaties hun beelden, ervaringen en gevolgen hiervan met elkaar delen. Het onderscheidend- en daarmee het concurrerend vermogen ligt vooral in het benutten van het aanwezig arbeidspotentieel. Kwaliteit van de arbeid is van strategisch belang geworden.

3) Het perspectief van de samenleving (en de politiek)

De derde reden is om het belang van en de vereiste aandacht voor het vraagstuk van de kwaliteit van de arbeid te benadrukken vanuit het *perspectief van de samenleving* (en de overheid). De maatschappij heeft belang bij een goed sociaal arbeidsbeleid, omdat het ontwikkeling tot mondige en zelf nadenkende burger ondersteunt. De maatschappij wordt complexer en het tempo van veranderen neemt toe.

Er komt een groeiend bewustzijn dat ondernemingen en organisaties (instellingen) de verantwoording hebben om bij te dragen aan de maatschappelijke ontwikkeling. Zij moeten zich nadrukkelijk legitimeren ten overstaan van hun maatschappelijke omgeving. Ze moeten transparant worden over hun rol in de maatschappij, over waarden die zij hanteren, over de footprint die ze achterlaten en over hoe duurzaam ze zijn.

En wellicht minder verheven, maar daarom niet minder belangrijk is dat de overheid het sociale verzekeringbeleid financiert en meer gaat sturen (verplichte wet- en regelgeving).