

Duurzame Inzetbaarheid in de Circulaire Kas

Sociale innovatie in de glastuinbouw

Hoe zetten we ons personeel duurzaam in?

Inhoudsopgave

0. Management samenvatting	3
0.1 Aanleiding en opdracht	3
0.2 Bevindingen.....	3
0.3 Conclusies en mogelijke acties.....	4
1. Inleiding en samenvatting	5
1.1 Aanleiding en opdracht	5
1.2 Aanpak en verantwoording	5
1.3 Leeswijzer	5
2. Stand van zaken en uitdagingen op de Nederlandse arbeidsmarkt	6
2.1 Internationale transitie.....	6
2.2 Krapte op de arbeidsmarkt	6
2.3 Verschuivingen van banen en skills	8
2.4 Werkdruk en stress	9
2.5 Tools voor duurzame inzetbaarheid.....	9
3. Stand van zaken Glastuinbouwsector.....	11
3.1 Internationale transitie.....	11
3.2 Krapte op de arbeidsmarkt	12
3.3 Verschuivingen banen en skills	13
3.4 Werkdruk en stress	13
3.5 Tools voor duurzame inzetbaarheid.....	14
4. Experts aan het woord	15
4.1 Workshop met experts.....	15
4.2 Uitkomsten workshop	15
5. Conclusies en mogelijke acties	17
5.1 Belangrijke bevindingen	17
5.2 Mogelijke acties	18
Bijlage 1: Deelnemers.....	19
Bijlage 2: Bronnen	20
Bijlage 3: Voetnoten.....	21

0. Management samenvatting

0.1 Aanleiding en opdracht

Een belangrijk strategisch document voor Glastuinbouw Nederland is 'Voorwaarts Mars, over de circulaire kas als kans voor de toekomst'. Deze visie uit 2017 over de toekomst van de glastuinbouw in dit land beschrijft de stappen die gezet moeten worden om als sector goed om te kunnen gaan met CO₂-reductie, energietransitie, wateropslag, emissieloos telen, digitalisering inclusief alle daaraan gerelateerde arbeidsmarktvraagstukken.

Parallel aan deze inhoudelijke en (teelt-)technische discussies loopt het debat over de arbeidsmarkt van morgen. Er zijn structurele tekorten op die arbeidsmarkt en voor een deel van de banen die over 10 jaar zullen bestaan wordt nog geen personeel opgeleid. Ook het zittend personeel heeft met deze veranderingen te maken. Voor ondernemers is de vraag van belang hoe hij/zij de medewerkers motiveert en hen mee neemt in de lijn van Voorwaarts Mars.

Voor het Groenpact is dit een belangrijk aanleiding geweest om in nauw overleg met Glastuinbouw Nederland te kijken naar het onderwerp Duurzame inzetbaarheid in de circulaire kas. Doel is om scherper te krijgen waar de sector glastuinbouw op dit moment staat (een 'foto') en een idee te krijgen in welke richting verder ontwikkeling kan plaats vinden. Dit alles als input voor verdere beleidsontwikkeling binnen Glastuinbouw Nederland. Deze opdracht is uitgevoerd in samenwerking met het Centrum voor Innovatief Vakmanschap Tuinbouw & Uitgangsmaterialen (CIVT&U).

0.2 Bevindingen

Nederland en de Nederlandse glastuinbouw staan voor grote uitdagingen door toedoen van klimaatverandering, circulaire economie, digitale en andere technologische ontwikkelingen. Ook op wereldschaal speelt de transitie van een sterke groeiende wereldbevolking met 9 miljard mensen in 2050 waarvan naar schatting 1 miljard mensen met honger en 2 miljard met obesitas. Al deze mensen vragen om een gezond, welvarend en gelukkig leven in een gezonde omgeving. Dit vraagt om oplossingen rondom voldoende veilig en gezonde voeding in combinatie met bloemen, planten en bomen die zorgen voor welzijn en een leefbaarder leefomgeving met voldoende rust, ontspanning en beweging.

De sector heeft de ambitie om de bijdrage aan het oplossen van deze wereldproblemen verder te vergroten en zo zijn internationale concurrentiepositie verder te versterken. Daarbij gelden grote uitdagingen rondom de toekomst van de teelt waarbij steeds meer het zal gaan om het juiste product met de juiste toegevoegde waarden voor de juiste consument in de juiste markt/niche. De (glas)tuinbouw zal zich daarbij steeds meer ontwikkelen als een technologische en duurzame sector waarbij zaken als robotica, klimaatbeheersing, sensortechnologie en big data een steeds grotere rol gaan spelen. Aandacht daarbij ook voor crossovers als gezondheid & welbevinden. Voedsel, bloemen en planten leveren immers een directe bijdrage aan het welzijn en de gezondheid van de mens. Het realiseren van deze ambitie vindt plaats is een sterke internationale setting.

Dit alles heeft invloed op de arbeidsvraag, de aard van de arbeidsvraag en het onderwijs. Om mensen op te leiden voor de toekomst is hier namelijk ook een schakeling nodig. Door de verandering van gevraagde skills en de snel op elkaar volgende technologische veranderingen zullen personen anders moeten worden opgeleid en vaker bijscholing nodig hebben dan voorheen. De Nederlandse arbeids- en onderwijsstructuur is hier (nog) niet op aangepast en zal daarom een transitie door moeten maken naar een leercultuur. Een geluid vanuit de glastuinbouw is bijvoorbeeld dat werknemers prima met een goede basisopleiding in de kas aan de slag kunnen en vaktechnische skills vervolgens binnen het bedrijf kunnen vervaardigen.

Zowel op de Nederlandse arbeidsmarkt als op de arbeidsmarkt van de glastuinbouwsector is er sprake van toenemende krapte. Door toedoen van vergrijzing en de daaraan gerelateerde hoge vervangingsvraag, de behoefte aan hoger geschoold personeel en nieuwe functies ontstaan door technologische ontwikkelingen zoals automatisering en robotisering is er een mismatch op de arbeidsmarkten ontstaan.

Er wordt vandaag de dag veel van werknemers gevraagd. Zo moeten ze over zowel hard skills als soft skills bezitten, zich kunnen aanpassen aan (technologische) veranderingen en deelnemen aan cursussen of bijscholingen. Werk gerelateerde stress is in Nederland dan ook een steeds groter wordend probleem. In de glastuinbouw komen daar vaak ook lichamelijke klachten bij door toedoen van zwaar en repetitief werk. De glastuinbouw kent een relatief hoog verzuimpercentage. In de glastuinbouw is het van belang dat meer bedrijven gaan investeren in modern en goed HR-beleid en hun werknemers zien als mens en niet als productiemiddel, “Goed werkgeverschap, als vanzelfsprekendheid”

Een gezond en bestendig personeelsbestand bestaat uit duurzaam inzetbaar personeel. Tools om personeel duurzaam inzetbaar te maken zijn LLO (Leven Lang Ontwikkelen); jobrotation; seniorenbeleid; persoonlijke ontwikkeling op maat; het belonen van goed gedrag; goede en moderne werkomstandigheden (waarin aandacht voor de belangrijkste verzuimoorzaken); zorg dragen voor betrokkenheid en motivatie; persoonlijke begeleiding; trainingen. Dit alles wordt door Glastuinbouw Nederland in samenwerking met Plantum en vakbonden in Colland verband georganiseerd. Hiervan zou de sector meer gebruik kunnen/moeten maken.

Specifieke bevindingen ook rondom de uitstroom van jongeren. Zoals eerder aangegeven is niet alleen de uitstroom in de leeftijdscategorie van 15-24 jaar hoog maar ook in de leeftijdsgroep van 25-34 jaar. Dit vraagt de komende jaren om extra aandacht om de sector als werkgever aantrekkelijk te houden ook voor jongeren. Belangrijk item daarbij is de directe bijdrage die de sector levert aan het oplossen van wereldvraagstukken rondom voeding en welzijn.

0.3 Conclusies en mogelijke acties

Om de mismatch op de arbeidsmarkt van de glastuinbouw tegen te gaan, personeel duurzaam inzetbaar te maken en te zorgen dat jong gekwalificeerd personeel geïnteresseerd blijft in de sector en niet uitstroomt etc. is het nodig om een doe-agenda op te stellen en deze te koppelen aan de regio-agenda's. Leiderschap is daarbij essentieel. Deze 'Coalition of de winning' zal de kar moeten gaan trekken. Glastuinbouw Nederland is een voor de hand liggende kandidaat, in samenwerking met een aantal bedrijven die doorgaan als 'early adapters'. Zo kan een goed voorbeeld worden gegeven voor de rest van de sector rondom onder andere goed werkgeverschap (en alles wat hier bij hoort zoals een professioneel HR-beleid) en innovatie.

Verdere genoemde mogelijke acties zijn: LLO gratis maken, trots zijn op de sector, nieuwe beroepsbeelden neerzetten die aanspreken, initiatieven een podium bieden en leren van voorbeelden, samen bouwen aan een sterke netwerk/community, doorgaan met lessen aan kinderen en de kas laten bezoeken, en zorgdragen voor goede, moderne werkomstandigheden. Mogelijke rolverdeling daarbij:

- bedrijven: employer-branding en aantrekkelijk werkgever zijn.
- onderwijsinstellingen: gedegen opleiding, aandacht voor digitalisering en bevorderen leergierigheid.
- kennisinstellingen: meer aandacht voor innovatie en andere manier van denken/werken.
- brancheorganisaties: verbindingsofficier voor georganiseerde en gecoördineerde uitvoering, sectorbranding en stimuleren bewustwording van goed werkgeverschap en faciliteren middelen.
- rijksoverheid: goede studiefaciliteiten regeltechnisch en financieel mogelijk maken.
- lokale overheden: aanpak uitdagingen regionale arbeidsmarkt en stimuleren lokale initiatieven rondom campusvorming en andere vormen van publiek-private samenwerking.

1. Inleiding en samenvatting

1.1 Aanleiding en opdracht

Een belangrijk strategisch document voor Glastuinbouw Nederland is 'Voorwaarts Mars, over de circulaire kas als kans voor de toekomst'. Deze visie uit 2017 over de toekomst van de glastuinbouw in dit land beschrijft de stappen die gezet moeten worden om als sector goed om te kunnen gaan met CO₂-reductie, energietransitie, wateropslag, emissieloos telen, digitalisering en daaraan gekoppelde en arbeidsvraagstukken. Een deel van de benodigde acties is al in gang gezet maar er is ook nog veel te doen.

Parallel aan deze inhoudelijke en (teelt-)technische discussies loopt het debat over de arbeidsmarkt van morgen. Er is een groeiend tekort aan mensen in de sector en de vraag is hoe dit zich in de komende jaren gaat ontwikkelen. Bijvoorbeeld, voor een deel van de banen die over 10 jaar zullen bestaan wordt nog geen personeel opgeleid. Ook het zittend personeel heeft met deze veranderingen te maken. Een aantal medewerkers ziet dit als een uitdaging maar een ander deel ziet dit vooral als een bedreiging. Tegelijkertijd heeft ook de vergrijzing en het gevolg dat medewerkers langer doorwerken gevolgen voor de inzetbaarheid. Voor ondernemers is de vraag van belang hoe hij/zij de medewerkers motiveert en hen mee neemt in de lijn van Voorwaarts Mars.

Voor het Groenpact zijn de huidige problematiek en de toekomstige uitdagingen rondom het onderwerp arbeid binnen de glastuinbouwsector een belangrijk aanleiding geweest om in nauw overleg met Glastuinbouw Nederland te kijken naar het onderwerp Duurzame inzetbaarheid in de circulaire kas. Doel is om scherper te krijgen waar de sector glastuinbouw op dit moment staat (een 'foto') en een idee te krijgen in welke richting verder ontwikkeling kan plaats vinden. Dit alles als input voor verdere beleidsontwikkeling binnen Glastuinbouw Nederland. Deze opdracht is uitgevoerd in opdracht van het Groenpact in nauw overleg met Glastuinbouw Nederland en in samenwerking met het Centrum voor Innovatief Vakmanschap Tuinbouw & Uitgangsmaterialen (CIVT&U).

1.2 Aanpak en verantwoording

Deze opdracht is uitgevoerd in nauw overleg met Glastuinbouw Nederland en haar werkgroep Arbeidsmarkt en Onderwijs. Bestuurlijk trekkers vanuit het Groenpact waren daarbij Peter Loef (Glastuinbouw Nederland) en Gert Kant (Lentiz onderwijsgroep, tevens penvoerder CIVT&U). Het onderzoek kende de elementen:

- Deskresearch waarbij gekeken is naar de stand van zaken op de Nederlandse arbeidsmarkt en de stand van zaken binnen de glastuinbouw.
- Er zijn interviews afgenomen met glastuinbouw-ondernemers uit meerdere regio's.
- De vragenlijst die aan de basis lag van deze interviews is uitgezet ook binnen de werkgroep Onderwijs & Arbeidsmarkt.
- Er heeft een expertmeeting plaatsgevonden waarbij de eerste bevindingen van de interviews en de deskresearch zijn gepresenteerd en doorgepraat. Dit heeft geleid tot een aantal suggesties rondom verder te ondernemen acties.
- De bevindingen van deskresearch, interviews en expertmeeting zijn uitgewerkt in dit rapport als ook een posterpresentatie en algemene presentatie voor de Groenpact-dag van 16 januari 2019.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 is opgenomen een beschrijving op hoofdlijnen van de NL-arbeidsmarkt. Het is opgebouwd langs de lijn: internationale transities, krapte op de arbeidsmarkt, verschuivingen in banen en skills, werkdruk en stress. Hoofdstuk 3 geeft in dezelfde opbouw een stand van zaken rondom de glastuinbouw. Hoofdstuk 4 bevat een afsluitende analyse en beschouwing als ook enkele actiepunten voor het vervolg.

2. Stand van zaken en uitdagingen op de Nederlandse arbeidsmarkt

2.1 Internationale transities

Hoogleraar transitiekunde Jan Rotmans verwoordt het terecht: “We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk”.ⁱ Zoals Jeremy Rikfin (Amerikaanse econoom, sociaal theoreticus en politiek adviseur) in 2016 al verwoorde staan we aan de vooravond van de derde industriële revolutie. Deze revolutie is hard nodig als men bedenkt voor welke enorme globale uitdagingen onze generatie staat: klimaatverandering, uitputting van natuurlijke bronnen, grote migratiestromen (deels door toe doen van klimaatverandering), groeiende kloof tussen arm en rijk, disruptieve technologische innovaties, verstedelijking, vergrijzing en overbevolking.ⁱⁱ

Een van de grootste uitdagingen is de opwarming van de aarde, met als zijn nadelige gevolgen. Hernieuwbare en schone energie (bijvoorbeeld wind en zon) zal op den duur fossiele brandstoffen volledig moeten kunnen wegconcurreren om de opwarming tot een halt te roepen. Hier is een fundamentele verandering voor nodig in onze economie en samenleving. Er zal een circulaire economie ontwikkeld moeten worden welke enkel kan slagen wanneer deze gebaseerd is op integrale samenwerkingsverbanden die grenzen tussen landen en sectoren doorkruisen.ⁱⁱⁱ

Een tweede grote uitdaging zijn de technologische ontwikkelingen rondom digitalisering, internet of things, big data, artificial intelligence, block chains, robotisering etc. Dit heeft in veel situaties grote consequenties voor de manier waarop werk wordt vormgegeven. Dit leidt ook tot andere/nieuwe soorten van werk waarbij oude banen/functies komen te vervallen. De snelheid van veranderingen is daarbij groot. Nog geen vijf jaar geleden waren de termen datascience en big data begrippen voor enkele ingewijden. Nu zijn er veel vacaturen op deze terreinen en is er een groot tekort aan experts.

Meer en meer wordt duidelijk wát er moet gebeuren om met de uitdagingen van deze tijd om te gaan. Maar, hóe de transities vormgegeven moeten worden en tegelijkertijd de samenleving op de rails te houden is een volgende moeilijke vraag. Hoe pakken we dit landelijk op? En regionaal? Hoe stimuleren we bevolking en bedrijfsleven aan te haken en mee te werken? En wat gebeurt er met arbeidskrachten in sectoren die erg onderhevig zijn aan disruptieve technologische ontwikkeling? Dit zijn zeer belangrijke vraagstukken, maar worden aan een andere tafel besproken. Binnen dit project ligt de focus specifiek op arbeid.

2.2 Krapte op de arbeidsmarkt

De Nederlandse economie bemerkte in 2017 een duidelijke groeispurt en ook in 2018 is de economie gestaag blijven doorgroeien. Voor 2019 wordt er ook groei voorspeld, al zal de snelheid hiervan wel iets afnemen. Deze ontwikkeling is goed te merken op de Nederlandse arbeidsmarkt. Over het algemeen neemt het aantal banen in de periode tussen 2017 en 2019 in alle sectoren toe, waar ook de totale beroepsbevolking (zie tabel 1). Dit heeft een positief effect op het werkloosheidspercentage in ons land, wat net als het aantal WW-uitkeringen daalt.^{iv} Het werkloosheidspercentage daalde tussen 2014 en 2017 al van 7,4% naar 4,9%.^v De verwachting is dat het percentage in 2019 verder daalt naar 3,5%.

		2017	2018	2019
Groeipercentage BBP (%)		3,2%	3,2%	2,7%
Banen totaal	x 1.000	10.205	10.387	10.523
Banen werknemers	x 1.000	8.120	8.276	8.394
Banen zelfstandigen	x 1.000	2.085	2.110	2.129
Ontstane vacatures	x 1.000	1.054	1.076	1.063
Beroepsbevolking (15-74 jaar)	x 1.000	9.017	9.110	9.200
-waarvan werkloze beroepsbevolking	x 1.000	438	355	320
Aantal WW-uitkeringen (ultimo)	x 1.000	330	290	254

Tabel 1 verwachte ontwikkeling Nederlandse economie en arbeidsmarkt t/m 2019^{vi}

Deze ontwikkelingen hebben ook een keerzijde. Zo heeft Nederland te maken met een steeds krappere wordende arbeidsmarkt, wat het voor werkgevers steeds lastiger maakt om arbeidskrachten te vinden in Nederland.^{vii} Vooral de uitzendbranche profiteert van de aantrekkende arbeidsmarkt. Naast de uitzendbranche is er bij de zorgsector en de welzijns- en bouwsector ook sprake van een positieve werkgelegenheidsontwikkeling. Zo zorgen de groei van het overheidszorgbudget en de vergrijzing er tussen 2018 en 2019 voor dat er geschat 148 duizend banen bij komen in de zorg & welzijnssector. In de bouwsector worden er 35 duizend extra banen verwacht (waarvan 45% door zelfstandigen). De financiële dienstverlening kent juist een daling van het aantal banen in de sector door toedoen van digitalisering.

Qua werkzoekenden profiteren 55-plussers het minst van alle leeftijdscategorieën van de aantrekkende arbeidsmarkt. Vooral personen van middelbare leeftijd die werk zoeken na een periode van werkloosheid hebben het moeilijk om werk te vinden. Deels omdat de leeftijd een belemmerende factor is, deels omdat bij sommige beroepen de aard van de werkgelegenheid is veranderd door bijvoorbeeld digitalisering of automatisering.^{viii}

Ondanks de krappe arbeidsmarkt zijn er toch mensen die geen werk vinden of moeilijk daartoe in beweging zijn te krijgen. Als vraag en aanbod niet op elkaar aansluiten wordt dit ook wel een mismatch op de arbeidsmarkt genoemd. Internationaal gezien doet Nederland het relatief niet slecht op dit punt, al zijn er zeker specifieke sectoren en beroepen te vinden die lijden onder een dergelijke mismatch.^{ix} De mismatch op de Nederlandse arbeidsmarkt brengt verdere economische groei in gevaar. Werkgevers die geen personeel kunnen vinden bereiken hun groeipotentieel niet en werkzoekenden die geen baan kunnen vinden belasten in veel gevallen het landelijk collectief.

Experts geven verschillende adviezen om de mismatch van vraag en aanbod tegen te gaan. Zo wordt er gesuggereerd dat meer informatie over de stand van zaken op de arbeidsmarkt een oplossing kan zijn, maar ook dat studenten moeten worden bevorderd om een kansrijke opleiding te kiezen en dat het onderwijs zich zou moeten richten op het opleiden voor beroepen met een kansrijk arbeidsmarktperspectief. Ook zou het tijdig investeren in stageplaatsen en opleidingen voor beroepen die een tekort aan werknemers dreigen te ontwikkelen een oplossing kunnen zijn volgens sommige deskundigen.^x Echter, het feit dat een duidelijk beeld van de banen in de toekomst ontbreekt maakt gericht opleiden en werven moeilijk.

2.3 Verschuivingen van banen en skills

Een onderwerp dat nauw verbonden is met de mismatch op de arbeidsmarkt is de verschuiving van banen en skills. Technologische ontwikkelingen kunnen deze mismatch versterken doordat bepaalde groepen in de beroepsbevolking niet de skills en/of middelen hebben om snel en goed in te spelen op de veranderingen die hierdoor ontstaan in hun sector.^{xi}

De werkgelegenheid verandert van aard, beroepen verdwijnen en waar er voor sommige functies eerst middelbaarberoepsniveau werd vereist, wordt er nu soms een hoger opleidingsniveau gevraagd.^{xii} Dit fenomeen verschilt uiteraard per sector of beroep. Zo hebben bouwtechnische beroepen hier over het algemeen minder last van dan bedrijfseconomische beroepen.

Hoeveel mensen er nodig zijn in een sector wordt voornamelijk bepaald door de productiegroei (uitbreidingsvraag) en het personeelsverloop (vervangingsvraag).^{xiii} Echter, robotisering, digitalisering, automatisering en andere vormen van technologische ontwikkelingen beïnvloeden de arbeidsvraag net zo goed, door banen te creëren én te laten verdwijnen. De verhouding hiertussen is lastig te voorspellen en zal per sector sterk verschillen.

De arbeidsperspectieven voor laagopgeleiden zijn ondermaats blijkt uit cijfers van de ROA (zie figuur 2).. Figuur 2 laat zien dat slecht 3 procent van de mbo 2/3'ers een goed baanperspectief heeft. Hbo'ers hebben met uitstek de beste perspectieven.

	Uitbreidings- vraag %	Vervangings- vraag %	Instroom %	ITA	Typering ITA	Goed perspectief %	Loopbaan- perspectief
basisonderwijs, vmbo, havo/vwo	0,9	3,8	2,0	0,92	goed	87	matig
mbo 2/3	0,8	2,8	4,2	1,08	matig	3	slecht
mbo 4	0,8	2,0	3,6	1,09	matig	19	redelijk
hbo	0,7	2,3	3,3	1,05	redelijk	25	goed
wo	0,8	2,5	3,2	1,02	redelijk	21	zeer goed
Totaal	0,8	2,9	3,1	1,01	redelijk	26	-

Figuur 1 Arbeidsmarkt perspectief naar opleidingsniveau tot 2020 ^{xiv}

Door nieuwe technologische ontwikkelingen worden er nieuwe competenties van werknemers gevraagd, wat vaak resulteert in de vraag naar hoger gekwalificeerd/opgeleid personeel. De reden hiervoor is dat werknemers capabel met nieuwe technologie moeten kunnen omgaan en de processen niet alleen correct moeten uitvoeren maar ook 'van binnenuit' moeten begrijpen. In jargon wordt dit een 'T-shaped profile' genoemd: werknemers worden geacht over zowel technische als sociale vaardigheden te beschikken en makkelijk de schakeling te kunnen maken tussen oude en nieuwe technologie/software/processen.^{xv}

Om zeker te zijn van competente werknemers zijn werkgevers in bijna alle sectoren geneigd om te kiezen voor Hbo-geschoold personeel in plaats van Mbo-geschoold personeel. Experts hameren er op dat deze kennis van groot belang is voor het reguliere onderwijs en dat de inhoud van opleidingen moet worden afgestemd op de toekomstige beroepsinhoud.^{xvi} Zo zouden opleidingen standaard aandacht moeten besteden aan ondernemersvaardigheden, omdat dit de wendbaarheid en zelfstandigheid van personen zou vergroten wat een positieve invloed zou hebben op de mismatch op de arbeidsmarkt.^{xvii}

Deskundigen voorspellen dat banen waar een opleidingsniveau tot en met mbo-2-niveau voor wordt vereist het meeste risico lopen om door automatisering deels of geheel te verdwijnen.^{xviii}

Qua leeftijdscategorieën zal de beroepsbevolking tussen de 35 en 55 jaar de meeste impact ervaren van robotisering en automatisering. In de tuinbouwsector is een kleinere mechaniseringsslag gemaakt dan in de rest van de agrarische sector. Er wordt hier nog relatief 'simpel' werk verricht met arbeidskrachten. Verwacht wordt dat de tuinbouwsector de komende jaren een inhaalslag op dit gebied zal maken, mogelijk met de minder wordende beschikbaarheid van personeel uit Midden- en Oost Europese landen (MOE-landen) als stimulerende factor.^{xix}

2.4 Werkdruk en stress

Werkdruk refereert naar de disbalans tussen de eisen van werk en de capaciteit van de werknemer om deze taak goed uit te voeren.^{xx} Een hoge werkdruk wordt in verband gebracht met stress, gezondheidsklachten, sociale problemen en ziekteverzuim.^{xxi}

Stress op de werkvloer is tegenwoordig beroepsziekte nummer 1 in Nederland! Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid houdt een jaarlijks terugkerende enquête waarin onder andere de werkdruk in Nederland zoals mensen dit zelf ervaren wordt gemeten. In 2018 ervaarde 16% van de werknemers burn-out klachten. Weer 16% ervaart te weinig (sociale) steun van zijn/haar leidinggevende, 20% ervaart dit als desinteresse van de werkgever betreft het welzijn van zijn/haar medewerkers en 19% voelt zich niet gehoord door de leidinggevende.

Deze statistieken leiden tot een hoger ziekteverzuim en daarmee oplopende kosten. Waar er in 2015 7 miljoen verzuimdagen werden genomen waren dat er in 2016 9 miljoen. In 2015 was stress in 16% van de gevallen de reden voor verzuim (€7.800 extra kosten per werknemer). In 2016 was dit 19% (€8.200 extra kosten per werknemer) en in 2017 20%. Stress is dus in toenemende mate een probleem op de Nederlandse arbeidsmarkt.

Onderzoeksinstituut TNO ondervond dat werkplezier ervoor zorgt dat (gezonde) werkdruk niet escaleert in ongezonde werk-gerelateerde stress. Investeren in werkplezier lijkt dus een oplossing voor een deel van het ziekteverzuim op de Nederlandse arbeidsmarkt. Acties die volgens het onderzoek van SZW kunnen helpen dit doel te bewerkstelligen is: elkaar helpen; werktijden zelf bepalen; begrepen voelen; steun van collega's.^{xxii}

2.5 Tools voor duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid van personeel houdt in dat werkenden niet alleen hier en nu inzetbaar zijn, maar dat zij ook in de toekomst willen én kunnen blijven werken. Om dit tot stand te brengen zijn er tal van factoren van invloed, waaronder kennis, veiligheid, belasting en belastbaarheid, vaardigheden en werkkenmerken. Tot 2016 zag men in Nederland een stijgende trend betreft duurzame inzetbaarheid voor zowel de leeftijd waarop werknemers nog bereid zijn en kunnen werken als de leeftijd waarop zij daadwerkelijk met pensioen gaan. Sinds 2016 is deze positieve ontwikkeling echter gestagneerd. De reden hiervoor is voornamelijk niet duidelijk.^{xxiii}

Leven Lang Ontwikkelen (LLO) betekent structurele aandacht voor een permanente educatie in de leeftijdscategorie 25-65. Te denken valt hierbij aan cursussen, werk-gerelateerde opleidingen, workshops en in sommige gevallen initiële opleidingen. In Europa is Nederland geen kartrekker betreft het onderwerp LLO. In vergelijking met onze buurlanden mogen wij onszelf een middenpositie aanmeten (zie figuur 3). Nederland heeft zichzelf als doel gesteld dat het LLO percentage 20% moet zijn in 2020.

	2010	2015	Mutatie in ppt.
EU-28	9,3%	10,7%	+1.4
België	7,4%	6,9%	-0.5
Duitsland	7,8%	8,1%	+0.3
Engeland	20,1%	15,7%	-4.4
Frankrijk	5,0%	18,6%	+13.6
Nederland	17,0%	18,9%	+1.9
Noorwegen	18,2%	20,1%	+1.9
Finland	23,0%	25,4%	+2.4
IJsland	25,4%	28,1%	+2.7
Zweden	24,7%	29,4%	+4.7
Denemarken	32,6%	31,3%	-1.3
Zwitserland	30,6%	32,1%	+1.5

Figuur 1 Vergelijking van Europese landen qua deelname aan LLO tussen 2010-2015 als percentage van alle personen tussen de 25 en 65 jaar^{xxiv}

WRR stelde in hun rapport 'Naar een lerende economie' uit 2013 vast dat Nederland mogelijk om de volgende drie redenen achterloopt op de koplopers in Europa qua LLO. Ten eerste zou er in Nederland een leercultuur ontbreken. Zo is het in sommige andere landen gebruikelijk om na een aantal jaar gewerkt te hebben terug te keren naar de schoolbanken om hoger op de ladder te komen. Het feit dat Nederland een goede ontslagbescherming heeft zou het ontstaan van een leercultuur niet bevorderen.

Ten tweede, de huidige Nederlandse onderwijsstructuur leent zich niet voor LLO. Zo zou het beter zijn als er meer wordt ingezet op een onderwijsmodel waarbij tegelijk werken en leren wordt gestimuleerd en er meer instroommomenten voor het opleidingsaanbod zouden worden aangeboden. Ook zou een meer samenhangend (deeltijd-)onderwijsaanbod per regio en (financiële) stimulans vanuit de overheid kunnen bijdrage aan de ontwikkeling van een goed en werkend onderwijsstelsel. Ten derde ontbreekt een stelsel waardoor werknemers zowel gestimuleerd als gefaciliteerd worden om door te leren, bijvoorbeeld door een adequate financieringsvorm. Oplossingen zouden bijvoorbeeld een individueel scholingsbudget kunnen zijn of juist een nationaal scholingsfonds.^{xxv}

Het arbeidsaanbodpanel van het SCP (2016) mat de achtergrondkenmerken van werkenden die aan scholing deelnamen. Zo namen in 2014 (latere data niet voorhanden) mannen gemiddeld meer deel dan vrouwen, 25-34 jarigen gemiddeld meer dan andere leeftijdscategorieën, HBO-geschoold personeel relatief meer dan andere opleidingsniveaus en werknemers met een vast dienstverband gemiddeld meer dan werknemers met een ander soort contract.

3. Stand van zaken Glastuinbouwsector

3.1 Internationale transities

In 2050 leven er 9 miljard mensen op de wereld. Al deze mensen hebben voedsel nodig. Ze willen gezond, welvarend en gelukkig leven in een gezonde omgeving. Op basis van huidig onderzoek hebben in 2030 naar schatting 1 miljard mensen honger en 2 miljard overgewicht. Dit vraagt om oplossingen op het gebied van voedsel en groen. Oplossingen voor een betere kwaliteit, een hogere kwantiteit en betere toegankelijkheid van voedsel. Oplossingen die zorgen voor gezonde en veilige voeding.. Hierbij gaat het niet alleen om versproducten, maar ook gezonde inhoudsstoffen van planten voor toepassing in onder meer voeding en medicijnen. Oplossingen ook in de vorm van bloemen, planten en bomen die zorgen voor welzijn en een leefbaarder leefomgeving, want zij zorgen voor een betere luchtkwaliteit, verminderen de hittestress, vergroten het veiligheidsgevoel, zorgen voor rust en ontspanning en nodigen uit tot beweging.

De glastuinbouw levert als onderdeel van de sector tuinbouw & uitgangsmaterialen deze oplossingen rondom voeding, gezondheid en welbevinden. Door het toepassen van warmteboringen om energie op te wekken leveren veel kassen inmiddels ook een bijdrage door energie terug te geven aan het net. Dat gebeurt niet alleen landelijk en in de eigen regio's maar vooral ook wereldwijd. Het is een sterke sector met een productieomvang van 22 miljard en een toegevoegde waarde van 10,3 miljard. Dat is 1,7% van het nationale totaal. In de sector zijn 24.600 bedrijven actief die samen zorgen voor een werkgelegenheid voor 400.000 personen bestaande uit mensen in loondienst, als zzp-er, als uitzendkracht etc. Het is een zeer innovatieve branche, en de Nederlandse sector (glas)tuinbouw kan worden gerekend tot de absolute wereldtop.

De sector heeft de ambitie om de bijdrage aan het oplossen van deze wereldproblemen verder te vergroten en zo zijn internationale concurrentiepositie verder te versterken. Daarbij gelden grote uitdagingen rondom de toekomst van de teelt waarbij steeds meer het zal gaan om het juiste product met de juiste toegevoegde waarden voor de juiste consument in de juiste markt/niche. De (glas)tuinbouw zal zich daarbij steeds meer ontwikkelen als een technologische en duurzame sector waarbij zaken als robotica, klimaatbeheersing, sensortechnologie en big data een steeds grotere rol gaan spelen. Aandacht daarbij ook voor crossovers als gezondheid & welbevinden. Voedsel, bloemen en planten leveren immers een directe bijdrage aan het welzijn en de gezondheid van de mens. Het realiseren van deze ambitie vindt plaats in een sterke internationale setting.

Hierbij zien we op hoofdlijnen meerdere businessmodellen naast elkaar ontstaan:

- Verder door ontwikkelen van het bestaande businessmodel van meer kwalitatief goede productie per m². Dit stelt grote eisen aan de schaalbaarheid van de betrokken onderneming en het tempo van groei. Hoge eisen ook aan de groei en inzetbaarheid en vooral beschikbaarheid van goed personeel.
- Doorontwikkeling naar nieuwe businessmodellen met nieuwe product-markt-combinaties vaak ook met focus op circulaire economie en inhoudsstoffen. Het winnen van aardwarmte om zo de kassen mee te verwarmen is een relatief nieuwe innovatie in de glastuinbouw.^{xxvi}
- Slag naar het concept van Feeding & Greening Megacities. De oplossingen die de glastuinbouwsector in den brede biedt (inclusief veredeling, handel, logistiek, kassenbouw en klimaattechnologie) is dermate uniek dat deze kennis ook goed inzetbaar bij het voeden en vergroenen van andere grootstedelijke omgevingen.

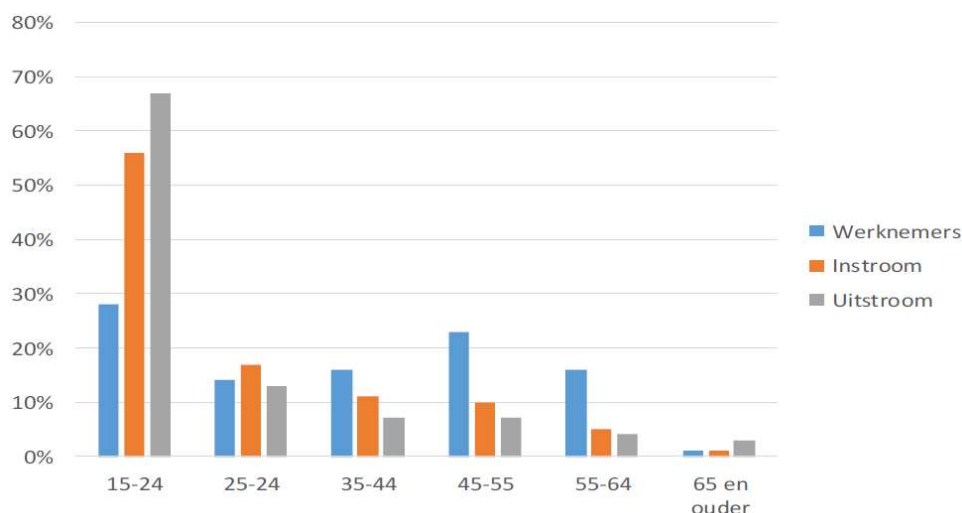
Daarbij is helder dat ook de glastuinbouw het tijdperk van digitale platforms betreedt. Ook in de groene sector zullen digitale platforms ontstaan met de potentie om de productiviteit aanzienlijk te verhogen en de transactiekosten te verlagen. Met zulke platforms verandert de economische setting en zullen er nieuwe intreders zijn, waardoor de concurrentieverhoudingen zullen veranderen. Al deze veranderingen vraagt veel van de huidige ondernemers, hun management en medewerkers.

3.2 Krapte op de arbeidsmarkt

Om een snel beeld van de arbeidsmarkt binnen de glastuinbouwsector te schetsen zal deze allereerst op een paar punten worden vergeleken met de Nederlandse arbeidsmarkt in zijn geheel. In vergelijking met de Nederlandse arbeidsmarkt werken er in de productiekant van de glastuinbouwsector relatief gezien veel jongeren onder de 24 jaar (22% tegenover 7%), zeer veel laag opgeleiden (26% tegenover 16%) en relatief zeer weinig hoogopgeleiden met een afgeronde Hbo- of Wo-opleiding (16% en 20% tegenover 43% en 44%).^{xxvii} 50/60% van de werkenden in de sector is uitzendkracht en 40% van de medewerkers is 45+.^{xxviii} Daarnaast wordt de glastuinbouwsector gekenmerkt door kortere werkweken dan gemiddeld (+/-26 uur), veel werknemers zonder startkwalificatie^{xxix} en van alle andere groene sectoren^{xxx} de sector met de meeste extra arbeidskrachten in absolute aantallen gedurende piekperiodes (zomer).^{xxxi}

Niet anders dan in andere sectoren in Nederland is er ook in de Greenportsector sprake van een steeds krapper wordende arbeidsmarkt, met als gevolg dat het lastiger wordt om arbeidskrachten te vinden.^{xxxii} Binnen de agrarische en groene sector heeft de glastuinbouw veruit de meeste vacatures in 2017 (4.010), waarvan 27% als moeilijk vervulbaar mag worden beschouwd (staan langer dan 3 maanden open).^{xxxiii} Het verwachte aantal vacatures voor 2019 is 3.940 (veel vacante functies worden echter niet officieel vermeld).^{xxxiv} Door vergrijzing zal de vervangingsvraag de komende jaren toenemen en daar komt bij dat de werkgelegenheid door bovengemiddelde groei en schaalvergroting (in vergelijking tot andere Nederlandse sectoren) in de groene sector aantrekt. Het ROA verwacht dan ook een gat van ongeveer zes duizend (starters-)banen in de sector tussen 2016 en 2020. Dit heeft met name betrekking op Hbo- en Wo-geschoolde personen. Door schaalvergroting nemen in productiesectoren het aantal banen juist af, wat met name mbo'ers met niveau 2 en 3 raakt.^{xxxv}

Daarnaast kampt de arbeidsmarkt van de Glastuinbouwsector met een hogere uitstroom- dan instroomgraad. In 2017 stroomden er 7.930 werknemers in en 8.880 uit. De opbouw van de uitstroom is opmerkelijk. In 2017 was slecht 3% van de totale uitstroom in de sector toe te wijzen aan pensionering. Wel 67% van de werknemers die in 2017 uit de sector stroomden behoorden tot de leeftijdscategorie 15-24 jaar en 17% tot de categorie 25-34 jaar. Dit betekent een enorm verlies van jong potentieel voor de sector. Daarbij komt dat de glastuinbouw ook geen grote instroom vanuit het onderwijs kent. Slechts 10% van de totale instroom in 2017 bestond uit jongeren afkomstig uit het groen onderwijs, wat een erg laag percentage is.



Figuur 2 Personeelsbestand glastuinbouw 2017^{xxxvi}

3.3 Verschuivingen banen en skills

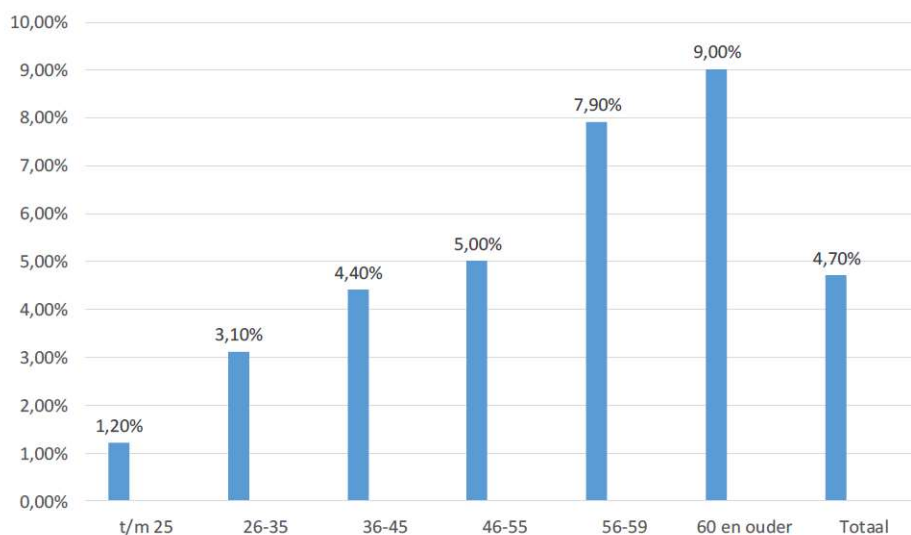
Deloitte (2014) ondervond dat de land- en tuinbouwsector een hoog automatiseringsrisico hebben.^{xxxvii} Hierdoor vervallen functies voor met name laag opgeleiden. Het UWV (2016) verwacht een afname van het aantal voltijd banen en het aantal zelfstandigen in de voltallige groene sector onder meer door toedoen van schaalvergroting, mechanisering en technologische innovatie.^{xxxviii}

De inzet van drones, pluksensoren, sorteer en inspecteer robots, digitale technologie om data te verzamelen en bedrijfsvoering te optimaliseren. Technologische ontwikkelingen van deze aard beïnvloeden de aard van de arbeidsvraag sterk. Zo is de verwachting dat robots het 'simpele', zware en/of repetitieve werk overnemen dat nu veelal nog word gedaan door goedkope en laagopgeleide arbeidskrachten. Deze functies zouden dan komen te verdwijnen. Echter, er zullen juist ook nieuwe functies voortvloeien uit het automatiseringsproces, zoals proces operators, service monteurs en robotprogrammeurs. Door de technologische ontwikkelingen zal er ook meer vraag komen naar hoogopgeleid personeel in de sector.^{xxxix} Ook soft-skills worden in toenemende mate belangrijk.

Een scherp beeld over de aard van toekomstige functies in de glastuinbouw is er niet. De werkgroep Arbeidsmarkt en Onderwijs van Glaskracht Nederland onderzoekt de mogelijkheden om betreft dit onderwerp een project te starten, met als doel hier meer inzicht in te krijgen.

3.4 Werkdruk en stress

Het verzuimpercentage in de glastuinbouw lag in zowel 2015 als in 2017 boven het gemiddelde van Nederland: 3,2% tegenover 2,9% in 2015 en 3,9% tegenover 3,3% in 2017.^{xl} In figuur 5 is te zien hoe het ziekteverzuimpercentage binnen de glastuinbouw in 2017 per leeftijdscategorie was opgebouwd.



Figuur 3 Ziekteverzuimpercentage naar leeftijd 1e en 2e ziektejaar 2017^{xli}

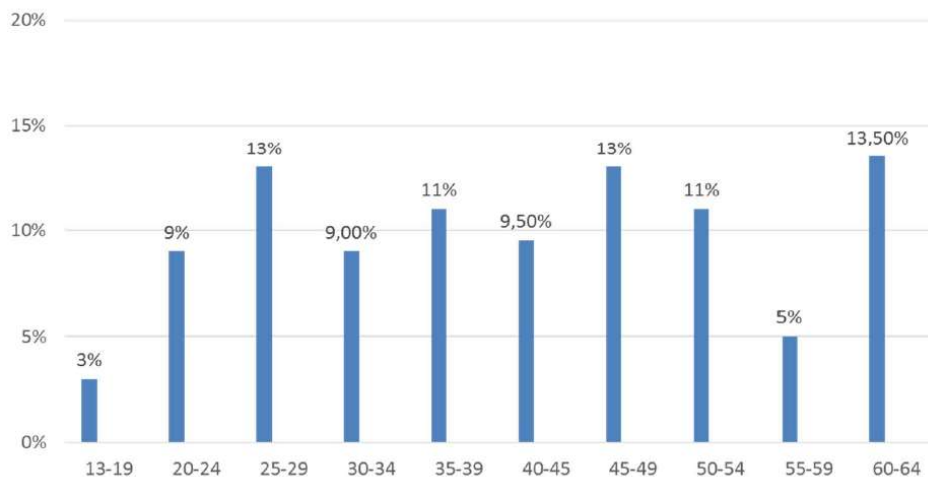
De verzuimfrequentie van ouderen (55+) ligt relatief gezien niet veel hoger, maar de gemiddelde verzuimduur van ouderen is beduidend langer. Uit onderzoek blijkt dat het verzuim vooral veroorzaakt wordt door fysieke overbelasting en psychosomatische klachten.^{xlii}

Werkdruk gerelateerde stress is een veel voorkomende reden van ziekteverzuim. Echter, tuinders en kwekers worden door onderzoek van het CBS bestempeld als 'beroepen met de laagste gemiddelde werkdruk' ten opzichte van de meest voorkomende beroepen in Nederland.^{xliii} In de glastuinbouw wordt, evenals in de andere agrarische sectoren, het aantal beroepsziekten als gevolg van stress overtroffen door klachten van rug en ledematen (voor ongeveer 50% oorzaak van verzuim).

3.5 Tools voor duurzame inzetbaarheid

Uit de cijfers van het Colland arbeidsmarktonderzoek 2018 blijkt dat gemiddeld 25% van de werknemers op de loonlijst in 2017 in de groene sector een cursus of opleiding heeft genoten. Dit aantal ligt onder het Nederlands gemiddelde. In de glastuinbouw ligt het percentage zelfs nog lager, 20%.^{xliv} Colland biedt zelf ook opleidingen en cursussen aan, maar heeft nog een veel breder aanbod van faciliteiten om werkgever en werknemer te ondersteunen. In figuur 6 is te zien hoe weinig er eigenlijk gebruik wordt gemaakt door de voorzieningen van Colland. De cijfers vertellen ons dat overall slechts 3% van de werknemers gebruik maakt van de faciliteiten.

Het is van belang dat de werkzaamheden zo ergonomisch mogelijk uit kunnen worden gevoerd. Het aanleren van meerdere taken aan een werknemer zodat afwisseling van taken mogelijk wordt is een goede manier om lichamelijke overbelasting te voorkomen.



Figuur 4 Werknemers per leeftijdscategorie die in 2017 gebruik maakten van Colland's faciliteiten

Glastuinbouw Nederland heeft goed werkgeverschap geduid met de volgende aspecten::

- professioneel en menselijk personeelsbeleid;
- goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden;
- aandacht voor een veilige en gezonde werkomgeving;
- aandacht voor vitaliteit en duurzame inzetbaarheid;
- overleg met OR of personeelsvertegenwoordiging en;
- goede preventieve arbozorg en verzuimregeling.

4. Experts aan het woord

4.1 Workshop met experts

Om grip te krijgen op de stand van zaken in de Glastuinbouwsector heeft er naast deskresearch een expertmeeting plaatsgevonden. Hierbij ging het om het in kaart brengen van de huidige situatie van de arbeidsmarkt, de uitdagingen die bedrijven daarin nu ervaren en de toekomstige problemen waar zij tegen aan lopen inzake hun personeelsbestand. Voorafgaand aan de expertmeeting zijn er interviews afgenomen met glastuinders en betrokkenen vanuit overheid en onderwijsinstellingen.

Uit de interviews is vooral gebleken dat er sterke behoefte is aan goed en voldoende personeel. Dit geluid is begrijpelijk kijkende naar de steeds krappere wordende arbeidsmarkt in de sector. Er wordt volgens de geïnterviewde partijen binnen hun bedrijven veel aandacht besteed aan werknemers en hun ontwikkeling, sector breed wordt dit nog niet ondersteund uit de Colland cijfers m.b.t. het gebruik van de cursusfaciliteiten. Er wordt zo blijkt uit de interviews, hiervoor veel 'zelf' gedaan door bedrijven betreft begeleiding en trainingen van personeel. Soft skills die worden onderschreven als belangrijk zijn 'betrokkenheid' en 'motivatie'. Belangrijke tools voor duurzame inzetbaarheid zijn persoonlijke ontwikkeling en seniorenbeleid. Er is een algemeen besef dat er rondom duurzame inzetbaarheid van personeel nog veel moet gebeuren in de sector.

Op 29 november 2018 vond de expertmeeting plaats in het World Horti Center in Naaldwijk. De dag was namens Groenpact, Glastuinbouw Nederland en CIVT&U georganiseerd en bedoeld om experts in de glastuinbouwsector samen te brengen en te discussiëren over het belangrijke onderwerp: duurzame inzetbaarheid (fysiek en mentaal) van personeel in de Greenportsector. Er was een mooie mix van professionals uit het bedrijfsleven, onderwijsinstellingen en overheid aanwezig. Een aantal thema's kwam opvallend vaak ter sprake tijdens de brainstormsessies: (gebrek aan) leiderschap; (gebrek aan) draagvlak; (negatieve) beeldvorming/imago; story telling.

4.2 Uitkomsten workshop

Leiderschap en draagvlak

De sector heeft sterk behoefte aan leiders die koers geven. Glastuinbouw Nederland heeft als branchevertegenwoordiger de rol deze functie in te vullen. Glastuinbouw Nederland geeft aan dat er voldoende faciliteiten beschikbaar zijn voor bedrijven om het personeel mentaal scherp te houden, maar dat veel bedrijven hier ofwel geen weet van hebben (vooral een probleem bij MKB'ers) of deze faciliteiten niet (genoeg) benutten. Dit is goed terug te zien in de cijfers in figuur 6 in dit rapport. Naast de branchevereniging kan leiderschap ook worden getoond door een groep 'early adapters', ook wel koplopers of innoverende bedrijven binnen de sector, die de kar trekken en andere bedrijven inspireren om hun pad te volgen qua goed werkgeverschap en innovaties. Belangrijk is wel dat er zoveel mogelijk afstemming van acties is om de verbondenheid te behouden en geen energie verloren te laten gaan. De werkgroep Arbeidsmarkt en Onderwijs zou als adviseur van het leiderschap vanuit de vereniging een positie hierin kunnen innemen.

Beeldvorming en imago

Aan de instroom cijfers van nieuwe werknemers in de sector kunnen we afleiden dat er van buitenaf positief naar de sector wordt gekeken. Echter, er is een grote uitstroom van (jong) personeel te bemerken (zie figuur 4) wat leidt tot de volgende vraag: waarom verlaten jonge mensen de sector (m.u.v. vakantiewerkers zoals schoolgaande jeugd)? Tijdens de brainstormsessie was iedereen het er over eens dat de sector niet positief genoeg over zichzelf denkt en met te weinig trots en enthousiasme over zichzelf praat. Ook wordt het personeel niet altijd voldoende op waarde geschat. De bedrijfscultuur, vaak gebaseerd op 'niet lullen maar poetsen', is hierin veel gevallen ook naar en dient te worden veranderd om mensen vast te houden.

Deze tendens is gelukkig en zeer zeker niet leidend voor de gehele sector. Er zijn ook bedrijven die wel inzetten op het menselijk kapitaal en investeren in goed HR-management. Management is hier de sleutel. Feit is echter dat de bedrijven die goed werkgeverschap niet hoog in het vaandel hebben in belangrijke mate mede en in belangrijke mate het imago bepalen. Zij zijn een ambassadeur in negatieve zin. We moeten trots zijn op ons personeel. Het is van belang dat de skills die passen bij de glastuinbouw ook worden benoemd, zoals 'trots' en 'betrokkenheid'. De tijd van negatieve beeldvorming moet voorbij zijn en worden omgezet in een positieve mindset.

Nadat het fenomeen van de uitstroom was besproken kwam een volgende belangrijke vraag aan de orde: wat is er nodig om mensen vast te houden? Uit de discussie kwam onder meer naar voren dat jongeren naast gewoon vakantiewerk en geld ook op zoek zijn naar 'betekenisvol' werk'. Om jongeren te trekken is het dus van belang dat men kan zien wat er allemaal voor betekenisvolle dingen gebeuren in de glastuinbouwsector ook in het licht van de VN-doelstellingen rondom voldoende kwalitatief. Er wordt veel te weinig uitgedragen wat voor mooi werk en prachtige resultaten de sector levert. Hier kwam wederom het begrip story telling weer vaak ter sprake waarbij aangesloten zou moeten worden vanuit de bijdragen die we leveren en veel minder vanuit het product als zodanig. Als de sector zichzelf bij de jeugd op de kaart wil zetten moet er meer worden geïnvesteerd in sector branding en alle processen die zich in en om de kas afspelen. "Vertel het verhaal van de sector". Een vraag die hier bij hoort is: hoe benaderen we jongeren en kinderen effectiever om ze enthousiast te krijgen voor de sector? Voor basisschool gaande kinderen zou dit in de vorm van een excursie naar een kas kunnen zijn met de klas. Voor studenten/pas-afgestudeerden zou dit in de vorm van traineeships kunnen, waardoor men, in tegenstelling tot reguliere stages, meer dan één onderdeel van het productieproces leert kennen en de veelzijdigheid van de sector meekrijgt.

Duurzame inzetbaarheid

Een laatste thema dat uitvoerig is besproken tijdens de meeting is 'duurzame inzetbaarheid'. Hoe zorgen we dat ons personeel mentaal en fysiek weerbaar en inzetbaar is en blijft voor de veranderingen die plaatsvinden in deze snel innoverende sector en tegelijkertijd langer (gezond) kan doorwerken? Nog niet genoeg bedrijven nemen de juiste maatregelen om hun personeel door te laten leren en scherp te houden. Er werd tijdens de brainstorm sessie geopperd dat dit wel eens zou kunnen liggen aan het feit dat veel werkgevers de drempel voor het implementeren van deze maatregelen vaak te hoog vinden. Vooral 1-pitters en (midden-) kleine bedrijven zijn vaak huiverig in verband met de (hoge) kosten die het met zich mee zou brengen. Aan de andere kant is het ook niet zo dat het voor werknemers vanzelfsprekend is zichzelf te willen ontwikkelen. Vooral de oudere werknemers brengen naar voren dat wanneer ze willen leren zij dit koppelen aan het risico dat ze mogelijk ontslagen worden omdat ze daarmee zouden laten zien dat ze niet voldoende goed zijn. Een suggestie vanuit de brainstorm sessie luidde: "Maak Leven Lang Ontwikkelen (LLO) gratis!". Een ander geluid was dat men op de onderwijsinstellingen vooral moet worden opgeleid met een sterke basis in wiskunde, scheikunde en natuurkunde en dat verdere ontwikkeling van kennis beter bij de werkgever/bedrijven zou kunnen plaatsvinden.

5. Conclusies en mogelijke acties

5.1 Belangrijke bevindingen

Nederland en de Nederlandse glastuinbouw staan voor grote uitdagingen door toedoen van klimaatverandering en technologische ontwikkelingen. Dit heeft invloed op de arbeidsvraag, de aard van de arbeidsvraag en het onderwijs. Om mensen op te leiden voor de toekomst is hier namelijk een schakeling nodig. Door de verandering van gevraagde skills en de snel op elkaar volgende technologische veranderingen zullen personen anders moeten worden opgeleid en vaker bijscholing nodig hebben dan voorheen. De Nederlandse arbeids- en onderwijsstructuur is hier (nog) niet op aangepast en zal daarom een transitie door moeten maken naar een leercultuur. Een geluid vanuit de glastuinbouw is bijvoorbeeld dat werknemers prima met een goede basisopleiding in de kas aan de slag kunnen en vaktechnische skills vervolgens binnen het bedrijf kunnen vervaardigen. Inzet vanuit andere opleidingen dan de 'groene' opleidingen ligt daarbij voor de hand met name met betrekking tot big data, marketing, techniek, product development etc.

Zowel op de Nederlandse arbeidsmarkt als op de arbeidsmarkt van de glastuinbouwsector is er sprake van toenemende krapte. De volgende ontwikkelingen hebben bijgedragen aan het ontstaan van een mismatch op de arbeidsmarkt:

- vergrijzing en de daaraan gerelateerde hoge vervangingsvraag;
- de behoefte aan hoger geschoold personeel;
- het ontstaan van nieuwe functies door technologische ontwikkelingen zoals automatisering en robotisering.

Werkgevers hebben moeite met het vinden en houden van gekwalificeerd personeel en werkzoekenden sluiten soms niet meer aan op het nieuwe vereiste werknemersprofiel. De glastuinbouw heeft vooral een tekort heeft aan Hbo- en Wo-geschoold personeel. Echter, uit de expertmeeting is gebleken dat veel werknemers zich onterecht richten op hoger opgeleid personeel en daarmee de capaciteiten van Mbo-geschoold personeel onterecht niet erkennen. Er zijn dus moeilijk vervulbare Hbo-vacatures, welke in sommige gevallen juist prima vervuld zouden kunnen worden door Mbo'ers. De notie dat er een tekort aan Hbo-geschoold personeel zou zijn is dus wellicht niet in alle gevallen helemaal terecht.

Er wordt vandaag de dag veel van werknemers gevraagd. Zo moeten ze over zowel hard skills als soft skills bezitten, zich kunnen aanpassen aan (technologische) veranderingen en deelnemen aan cursussen of bijscholing. Werk gerelateerde stress is in Nederland dan ook een steeds groter wordend probleem. In de glastuinbouw komen daar vaak ook lichamelijke klachten bij door toedoen van zwaar en repetitief werk. De glastuinbouw kent een relatief hoog verzuimpercentage (zie figuur 5). Om dit percentage naar beneden te krijgen en om te zorgen dat werknemers zich in de toekomst ook nog willen en kunnen inzetten op werk, is het erg belangrijk om te zorgen dat werknemers weerbaar zijn voor de uitdagingen waar zij voor staan en daar goede begeleiding bij krijgen. In de glastuinbouw is het van belang dat meer bedrijven gaan investeren in modern en goed HR-beleid en hun werknemers zien als mens en niet als productiemiddel, "Goed werkgeverschap, als vanzelfsprekendheid"

Een gezond en bestendig personeelsbestand bestaat uit duurzaam inzetbaar personeel. Tools om personeel duurzaam inzetbaar te maken zijn LLO (Leven Lang Ontwikkelen); jobrotation; seniorenbeleid; persoonlijke ontwikkeling op maat; het belonen van goed gedrag; goede en moderne werkomstandigheden (waarin aandacht voor de belangrijkste verzuimoorzaken); zorg dragen voor betrokkenheid en motivatie; persoonlijke begeleiding; trainingen. Dit alles wordt door Glastuinbouw Nederland in samenwerking met Plantum en vakbonden in Colland verband georganiseerd. Hiervan zou de sector meer gebruik kunnen/moeten maken. Het is van belang om uit te zoeken hoe werkgevers betreft dit onderwerp beter bereikt kunnen worden en hoe er meer bewustzijn kan worden gecreëerd rondom goed werkgeverschap.

De glastuinbouw is onderhevig aan continue disruptieve technologische ontwikkeling en personeel zal daarom regelmatig moeten worden bijgeschoold om hen productief en scherp te houden (LLO). Het aanleren van meerdere taken per werknemer is zeker in de glastuinbouw van belang omdat repetitief werk zowel fysiek als mentaal uitputtend is en slecht voor de gezondheid (jobrotation). Werknemers die door hun leeftijd niet of minder geschikt zijn geraakt voor hun huidige functie kunnen vaak nog goed worden ingezet op een functie elders in datzelfde bedrijf (seniorenbeleid). Door persoonlijke ontwikkeling en begeleiding op maat worden werknemers productiever en kan er sneller worden ingeschat of de werknemer nog bij de functie die hij/zij bekleedt past. Alle tools samen zullen het plezier op de werkvloer vergroten en betrokkenheid stimuleren. In de glastuinbouw is het erg van belang dat er een CAO wordt ontwikkeld waarin stilstand niet wordt beloond en dus stimuleert dat werknemers zich ontwikkelen om qua loon op te schalen.

Specifieke bevindingen ook rondom de uitstroom van jongeren. Zoals eerder aangegeven is niet alleen de uitstroom in de leeftijdscategorie van 15-24 jaar hoog maar ook in de leeftijdsgroep van 25-34 jaar. Dit vraagt de komende jaren om extra aandacht om de sector als werkgever aantrekkelijk te houden ook voor jongeren.

5.2 Mogelijke acties

Om de mismatch op de arbeidsmarkt van de glastuinbouw tegen te gaan, personeel duurzaam inzetbaar te maken en te zorgen dat jong gekwalificeerd personeel geïnteresseerd blijft in de sector en niet uitstroomt etc. is het nodig om een doe-agenda op te stellen en deze te koppelen aan de regio-agenda's. Leiderschap is daarbij essentieel. Deze 'Coalition of the winning' zal de kar moeten gaan trekken. Glastuinbouw Nederland is een voor de hand liggende kandidaat, in samenwerking met een aantal bedrijven die doorgaan als 'early adapters'. Zo kan een goed voorbeeld worden gegeven voor de rest van de sector rondom onder andere goed werkgeverschap (en alles wat hier bij hoort zoals een professioneel HR-beleid) en innovatie.

Verdere genoemde mogelijke acties zijn:

- LLO gratis maken
- Ambassadeurs laten zien en faciliteren
- Verhalen vertellen met trots voor de sector. We zijn de voedselvoorzieners van de wereld!
- Nieuwe beroepsbeelden neerzetten die aanspreken
- Initiatieven een podium bieden en leren van voorbeelden
- Samen bouwen aan een sterke netwerk/community
- Doorgaan met lessen aan kinderen en de kas laten bezoeken
- Zorgdragen voor goede, moderne werkomstandigheden

Bij de interviews en in de workshop met experts is ook ingegaan op mogelijke in samenhang georganiseerde taakverdelingen tussen bedrijven, brancheorganisaties, overheid, onderwijs- en kennisinstellingen. Ter discussie de volgende voorzet:

- Rol bedrijven: employer-branding en aantrekkelijk werkgever zijn.
- Rol onderwijsinstellingen: gedegen algemene opleiding, aandacht voor digitalisering en bevorderen leergierigheid.
- Rol kennisinstellingen: meer aandacht voor innovatie en andere manier van denken/werken.
- Rol brancheorganisaties: verbindingsofficier voor georganiseerde en gecoördineerde uitvoering, sectorbranding en stimuleren bewustwording van goed werkgeverschap en faciliteren middelen.
- Rol rijksoverheid: goede studiefaciliteiten regeltechnisch en financieel mogelijk maken.
- Rol lokale overheden: aanpak uitdagingen regionale arbeidsmarkt en stimuleren lokale initiatieven rondom campusvorming en andere vormen van publiek-private samenwerking.

Bijlage 1: Deelnemers

Aanwezigen expertmeeting:

Bas Hanemaayer (BIO Best groep)
Egon Janssen (TNO)
Ellen Sjoer (Lector Haagse Hogeschool)
Gert Engbers (Wellant)
Laura Roebroek (Platform Bèatechniek)
Marga Vintges (Gemeente Westland)
Paul Steyn (SOB Westland)
Peter Samwel (KP Holland)
Peter Loef (Glastuinbouw Nederland)
Gert Kant (Lentiz)

Geïnterviewde mensen:

Ted Duijvestijn (*Duijvestijn Tomaten*)
Lisanne Pouwels (*Greenco Someren*)
Petra Barendse (*Agriport Middenmeer*)
Peter Samwel (*KP Holland*)
Bas Hanemaayer (*Agrocare*)
Bart Sosef (*Biobest*)

Mensen die hebben meegedacht vanuit meetingpoints:

Judith Custers (citaverde)
Nancy Boterblom (clusius)
Roel van Heijningen (lentiz)
Gert Engbers (Wellant)
Erik van Gijtenbeek (zonecollege)

Bijlage 2: Bronnen

CBS (2017). Sociaal economische trends: Beroep en werkdruk in Nederland. Door Harry Bierings.

Colland Arbeidsmarktonderzoek 2018

Deloitte (2014) De impact van automatisering op de Nederlandse arbeidsmarkt.

LTO-Glaskracht Nederland (2018). PPT Groenpact Expertmeeting 29-11-18

LTO-Glaskracht Nederland (2018). Samenvatting gegevens glastuinbouw Colland
Arbeidsmarktonderzoek 2018.

ROA. (2016). Rapport De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2020.

Roadmap Next Economy (2016) MRDH

SER. (2017). De toekomst van werk: uitdagingen en kansen

Stigas (2017). Duurzaam werken in de Agrarische en Groene Sector.

SZW. Infographic Week van de Werkstress 2018

TNO (2018). Duurzame inzetbaarheid in Nederland

Topsector T&U (2016). Ontwikkelagenda groenonderwijs 2016-2025

UWV Arbeidsmarktanalyse 2017

UWV Arbeidsmarktanalyse 2017 samenvatting

UWV Arbeidsmarktprognose 2018-2019

Eigen materiaal:

Analyse van de interviews

Expertmeeting

Bijlage 3: Voetnoten

-
- i . ABU. (2016). HOOGLERAAR JAN ROTMANS: “WE LEVEN IN EEN VERANDERING VAN TIJDPERK”. Verkregen van: <https://www.abu.nl/over-de-branche/publicaties/uitzendwerk/2016-4/hoogleraar-jan-rotmans-we-leven-in-een-verandering-van-tijdperk>
- ii . Roadmap Next Economy (2016) MRDH (p.4)
- iii . Roadmap Next Economy (2016) MRDH (p.5)
- iv . UWV Arbeidsmarktprognose 2018-2019 (p. 3)
- v . UWV Arbeidsmarktanalyse 2017 (pp.5-10)
- vi . Zie noot 3
- vii . Zie noot 3
- viii . UWV Arbeidsmarktprognose 2018-2019 (pp. 3-4)
- ix . UWV Arbeidsmarktprognose 2018-2019 (p.10)
- x . UWV Arbeidsmarktanalyse 2017 Samenvatting (p.6)
- xi . SER. (2017). De toekomst van werk: uitdagingen en kansen. (p.10)
- xii . UWV Arbeidsmarktprognose 2018-2019 (p.4)
- xiii . UWV Arbeidsmarktprognose 2018-2019 (p.16)
- xiv . ROA. (2016). Rapport De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2020. (p. 23).
- xv . UWV Arbeidsmarktanalyse 2017 (p26)
- xvi . UWV Arbeidsmarktanalyse 2017 samenvatting (p.4)
- xvii . UWV Arbeidsmarktanalyse 2017 samenvatting (p.6)
- xviii . UWV Arbeidsmarktanalyse 2017 samenvatting (p.4)
- xix . UWV Arbeidsmarktanalyse 2017 (p.20)
- xx . CBS (2017). Sociaal economische trends: Beroep en werkdruk in Nederland. Door Harry Bierings (p.4)
- xxi . CBS (2017). Sociaal economische trends: Beroep en werkdruk in Nederland. Door Harry Bierings (p.3)
- xxii . SZW. Infographic Week van de Werkstress 2018

- xxiii . TNO (2018). Duurzame inzetbaarheid in Nederland (pp.10-11)
- xxiv . UWV Arbeidsmarktanalyse 2017 (p.62)
- xxv . UWV Arbeidsmarktanalyse 2017 (p.65)
- xxvi . Stigas (2017). Duurzaam werken in de Agrarische en Groene Sector. (p.8)
- xxvii . Colland Arbeidsmarktonderzoek 2018. (p.6)
- xxviii . LTO-Glaskracht Nederland (2018). PPT Groenpact expertmeeting 29-11-18. (p.31)
- xxix . LTO-Glaskracht Nederland (2018). Samenvatting gegevens glastuinbouw Colland Arbeidsmarktonderzoek 2018. (p.1)
- xxx . Andere groene sectoren als loonwerk, hoveniers etc.
- xxxi . Colland Arbeidsmarktonderzoek 2018 (p.3)
- xxxii . Colland Arbeidsmarktonderzoek 2018 (p.5)
- xxxiii . LTO-Glaskracht Nederland (2018). Samenvatting gegevens glastuinbouw Colland Arbeidsmarktonderzoek 2018. (p.1)
- xxxiv . LTO-Glaskracht Nederland (2018). Samenvatting gegevens glastuinbouw Colland Arbeidsmarktonderzoek 2018. (p.2)
- xxxv . Topsector T&U (2016). Ontwikkelagenda groenonderwijs 2016-2025 (p.53)
- xxxvi . LTO-Glaskracht Nederland (2018). PPT Groenpact Expertmeeting 29-11-18 (p.23).
- xxxvii . Deloitte (2014) De impact van automatisering op de Nederlandse arbeidsmarkt. (p. 20)
- xxxviii . Stigas (2017) Duurzaam werken in de Agrarische en Groene Sector. (p.7)
- xxxix . Stigas (2017) Duurzaam werken in de Agrarische en Groene Sector. (pp.7-8)
- xl . Colland Arbeidsmarktonderzoek 2018. (p.48)
- xli . LTO-glaskracht (2018). PPT Groenpact expertmeeting 29-11-2018. (p.25)
- xlj . LTO-glaskracht (2018). PPT Groenpact expertmeeting 29-11-2018. (p.26)
- xljii . CBS (2017). Sociaal economische trends: Beroep en werkdruk in Nederland. Door Harry Bierings (p.6)
- xliv . Colland Arbeidsmarktonderzoek 2018. (pp. 86-87)