

Bijlage bij Leespresentatie
Beroepsbeelden in Transitie in Greenport West-Holland

December 2020

Petra Biemans
Piet Verstegen
Jeany van Beelen-Slijper
Ellen Sjoer

Colofon

Deze publicatie is een gezamenlijke uitgave van het Lectoraat HRM en Persoonlijk Ondernemerschap van de Hogeschool Inholland en het Lectoraat Duurzame Talentontwikkeling van de Haagse Hogeschool en is tot stand gekomen m.b.v. subsidie van de Provincie Zuid-Holland en in opdracht van de HCA Greenport West-Holland. Het betreft een bijlage bij de Leespresentatie:

Auteurs:

Hogeschool Inholland

Lectoraat HRM en Persoonlijk Ondernemerschap

Dr. Petra Biemans

Drs. Piet Verstegen

Dr. Jeany van Beelen-Slijper

De Haagse Hogeschool

Lectoraat Duurzame Talentontwikkeling

Dr. Ellen Sjoer

Voor vragen kunt u contact opnemen met:

Petra.Biemans@Inholland.nl

Afbeeldingen: <https://www.shutterstock.com> en <https://www.freepik.com>.

De Mens in Innovatie: Leespresentatie Beroepsbeelden in Transitie in de Greenport West-Holland: Werken in het Groen: (te) onbekend, (te) onbemind is in licentie gegeven volgens een Creative Commons Naamsvermelding-GelijkDelen 4.0 Internationaal-licentie, 2021.



Inhoud

1.	Inleiding bij deze bijlage.....	4
2.	Beroepsbeeld Functiefamilie Teeltmanagement.....	7
2.1.	Inleiding op het beroepsbeeld van de Functiefamilie Teeltmanagement: de Manager Groen	7
2.2.	Visueel Beroepsbeeld van de Functiefamilie Teeltmanagement: Manager Groen	8
2.3.	Narratief Beroepsbeeld: de Manager Groen uitgewerkt op grond van de data.....	9
3.	Beroepsbeeld Functiefamilie Logistiek management.....	20
3.1.	Inleiding op het beroepsbeeld van de Functiefamilie logistiek management: de Manager Logistiek.....	20
3.2.	Visueel Beroepsbeeld van de Functiefamilie Logistiek management: Manager Logistiek	21
3.3.	Narratief Beroepsbeeld: de Manager Logistiek uitgewerkt op grond van de data	22
	Bijlage Beroepsbeeld Logistiek manager.....	32
4.	Beroepsbeeld Gewasverzorger	34
4.1.	Inleiding op het beroepsbeeld van de Gewasverzorger	34
4.2.	Visueel Beroepsbeeld van de Gewasverzorger	34
4.3.	Narratief Beroepsbeeld: de Gewasverzorger uitgewerkt op grond van de data	35
	Bijlage beroepsbeeld Gewasverzorger	42
5.	Beroepsbeeld Manager Digital Products	44
5.1.	Inleiding op het beroepsbeeld van de Manager Digital Products	44
5.2.	Visueel Beroepsbeeld van de Manager Digital Products	44
5.3.	Narratief Beroepsbeeld: de Manager Digital Products uitgewerkt op grond van de data	45
6.	Beroepsbeeld Teeltspecialist	50
6.1.	Inleiding op het beroepsbeeld van de Teeltspecialist	50
6.2.	Visueel Beroepsbeeld van de Teeltspecialist	50
6.3.	Narratief Beroepsbeeld: de Teeltspecialist uitgewerkt op grond van de data	51

1. Inleiding bij deze bijlage

Deze publicatie betreft een bijlage bij de Leespresentatie Beroepsbeelden in Transitie in de Greenpoort West-Holland. In deze leespresentatie zijn de aanleiding, onderzoeksopzet en -verantwoording, resultaten en conclusies en aanbevelingen beschreven. De onderzoeksvragen van het project zijn:

Onderzoeksvraag 1: Hoe kunnen actuele, realistische en inspirerende beroepsbeelden eruitzien?

Onderzoeksvraag 2: Hoe kunnen deze bijdragen aan het verbeteren van het imago van de Greenport én doorontwikkeling van HRM? (Deze vraag is uitgewerkt in de Leespresentatie)

Onderzoeksvraag 1 heeft geresulteerd in vijf beroepsbeelden, die ieder op twee manieren zijn uitgewerkt:

1. Visueel in de Leespresentatie (en in de bijlage in een verkorte vorm)
2. Narratief in deze bijlage.

De volgende beroepsbeelden zijn uitgewerkt:

- Functiefamilie Teelt Management: Manager Groen
- Functiefamilie Logistiek management: Manager Logistiek
- Gewasverzorger'
- Teeltspecialist
- Manager Digital Products

Toelichting: Wat is een Beroepsbeeld

De kern van een functie, functiefamilie of beroep, wordt in de vorm van een **Beroepsbeeld** beschreven. Allereerst **gevisualiseerd** en daarna uitgewerkt in een **narratieve analyse**.

De wereld verandert snel en het werk verandert ook. Uit ons onderzoek blijkt dat veel mensen (jongeren en werkenden) hierdoor geen actuele beroepsbeelden hebben: deze beperken zich doorgaans tot een (klein) deel van de arbeidsmarkt en zijn vaak erg abstract, niet realistisch of onjuist omdat ze achterhaald zijn. Het bezoeken van vacaturesites en het lezen van wervingsadvertenties leveren vaak niet het gewenste effect.

In ons onderzoek kijken we daarom breder: we onderzoeken beroepen in de context van de sector en van een bedrijf en kijken naar de passie en beroepstrots van mensen. We interviewen hiervoor de mensen die zélf de functie uitvoeren én enkele mensen eromheen (leidinggevende of hrm). Deze informatie analyseren we en geven we weer in de vorm van een Gevisualiseerd Beroepsbeeld, aan de hand waarvan de verschillende aspecten van het werk samengevat worden weergegeven. In het Narratieve Beroepsbeeld wordt dit verder uitgewerkt en worden de onderzoeksresultaten geïllustreerd met

citaten uit de interviews, zodat ze concrete beelden leveren over hoe het er bij het werk er in de dagelijkse praktijk aan toe gaat. In dit onderzoek zijn de functies, de geïnterviewden en de bedrijven gevarieerd. De beroepsbeelden hebben hierdoor allen een eigen kleur gekregen.

Het Beroepsbeeld

Aan de hand van *hoofd, handen, hart* en *mond* laten we zien wat iemand doet, wat je daarvoor moet kunnen en kennen, waar de passie zit en wat iemand drijft. Ook het '*buikgevoel*' komt aan de orde. Hier gaat het om gezond en veilig werken (arbeidsomstandigheden) en om de arbeidsvoorwaarden. De *voeten* van het visuele beroepsbeeld representeren de bodem waarop mensen in het beroep staan, te weten hun opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden (die nodig zijn om ook in de toekomst het werk te kunnen uitoefenen) en hoe ze *geaard* zijn in het bedrijf en in de sector. Tenslotte wordt aandacht besteed aan de *context*: welke ontwikkelingen spelen er die invloed hebben op het werk? En hoe kijkt de buitenwereld tegen de functie aan?

NB. Door Covid-19 hebben wij als onderzoekers alle interviews online afgenomen. Toch hebben wij, door de enthousiaste verhalen van de geïnterviewden, een goed beeld verkregen van hun dagelijkse werkpraktijk en de mensen drijft.

Toelichting op het Visuele Beroepsbeeld: anders en breder!

- Natuurlijk zijn werkzaamheden, taken, handelingen, vaardigheden en houding belangrijk en daarom zijn daarom gekoppeld aan de **beide armen en handen**.
- Maar hoe kan **de context** waarin dit in een beroep gebruik wordt goed verduidelijkt worden;
- Daarom is er specifieke aandacht voor het zintuigelijke en de communicatieve skills die het beroep vraagt, wat we koppelen aan **het gezicht**.
- Het **hoofd en hersens** bevatten daarbij natuurlijk ook de benodigde (praktijk-) kennis die ook gevoed wordt door werkervaring en vindingrijkheid (weten hoe het werkt! Welke puzzels los je op in het werk).
- Aanvullend is ook het kennen van **het hart voor het beroep** belangrijk: hoe de passie en drive in een beroep er veelal eruitziet.
- Daarnaast is ook belangrijk op **welke benen** men staat in het beroep:
 - Hoe sterk en belangrijk is de beroepsvorming en basis vanuit (branche-gerichte) opleidingen
 - En ook hoe sterk is men **geaard in de bedrijfstak en de bedrijfscultuur** en in welke mate is er sprake van bedrijfstrots over het product wat gemaakt wordt en de maatschappelijke waarde ervan (is het van wezenlijke betekenis?)
- Vanuit **de buik** zien we ook een wezenlijk aspect, het buikgevoel van het beroep. Bijvoorbeeld t.a.v. veilig en gezond kunnen werken, maar ook de beroepszekerheid en het verdienvermogen nu en in de toekomst met het beroep.

Zie hieronder hoe dat er uit ziet:

Visueel

Beroepsbeeld:

Waar hebben we
naar gevraagd en
hoe hebben we
geanalyseerd
(Narratief Beroepsbeeld in
de bijlage)

Taken

Communicatie/
Peoplemanagement

(Praktijk)
Kennis

Vaardigheden

Passie

Omgeving

"Buikgevoel"
(Arbeidsvoorwaarden/
Arbeidsverhoudingen)

Aarde(n):
in de
bedrijfscultuur en
in de sector

Opleiding en
Ontwikkeling

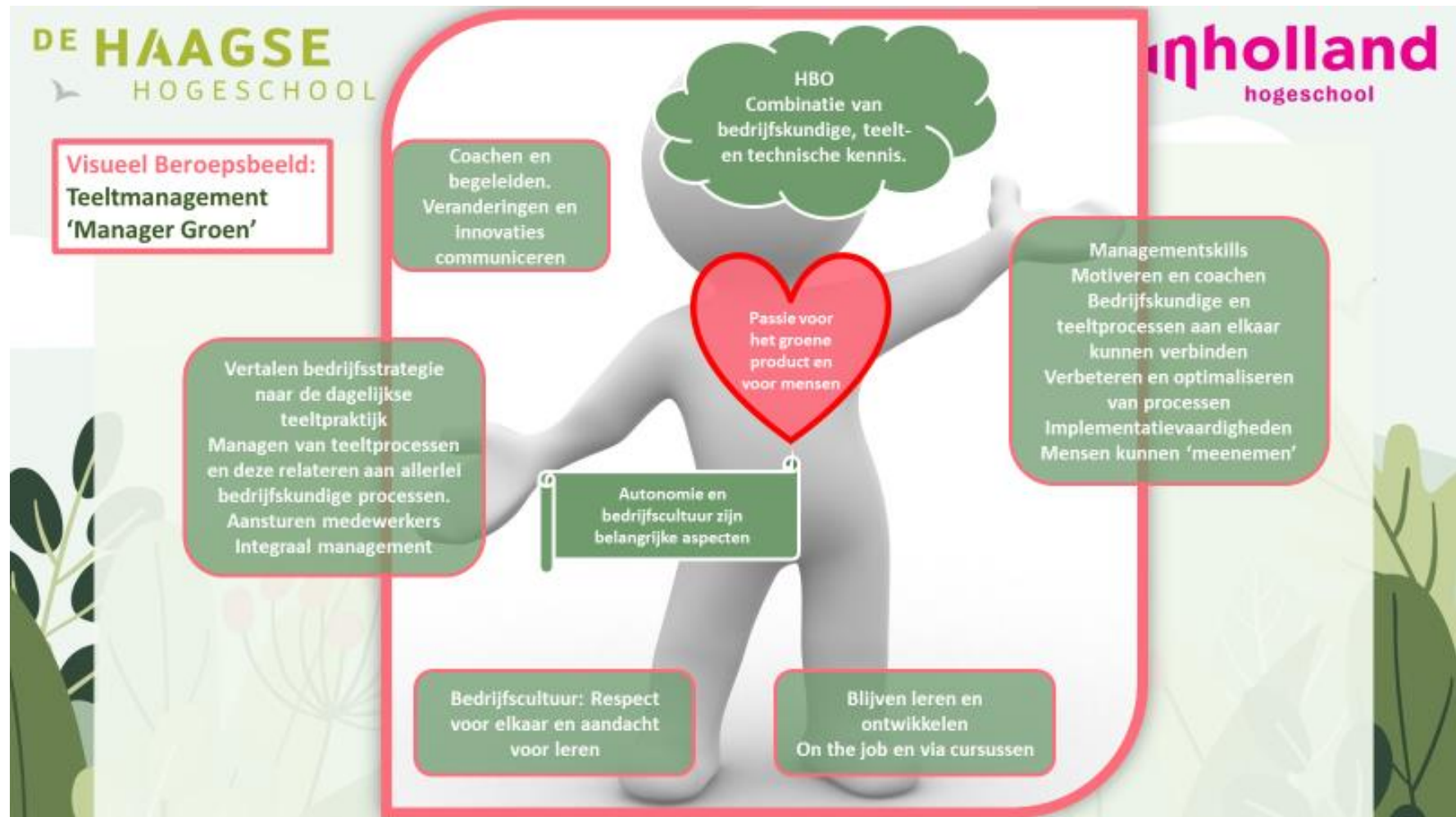
2. Beroepsbeeld Functiefamilie Teeltmanagement

2.1. Inleiding op het beroepsbeeld van de Functiefamilie Teeltmanagement: de Manager Groen

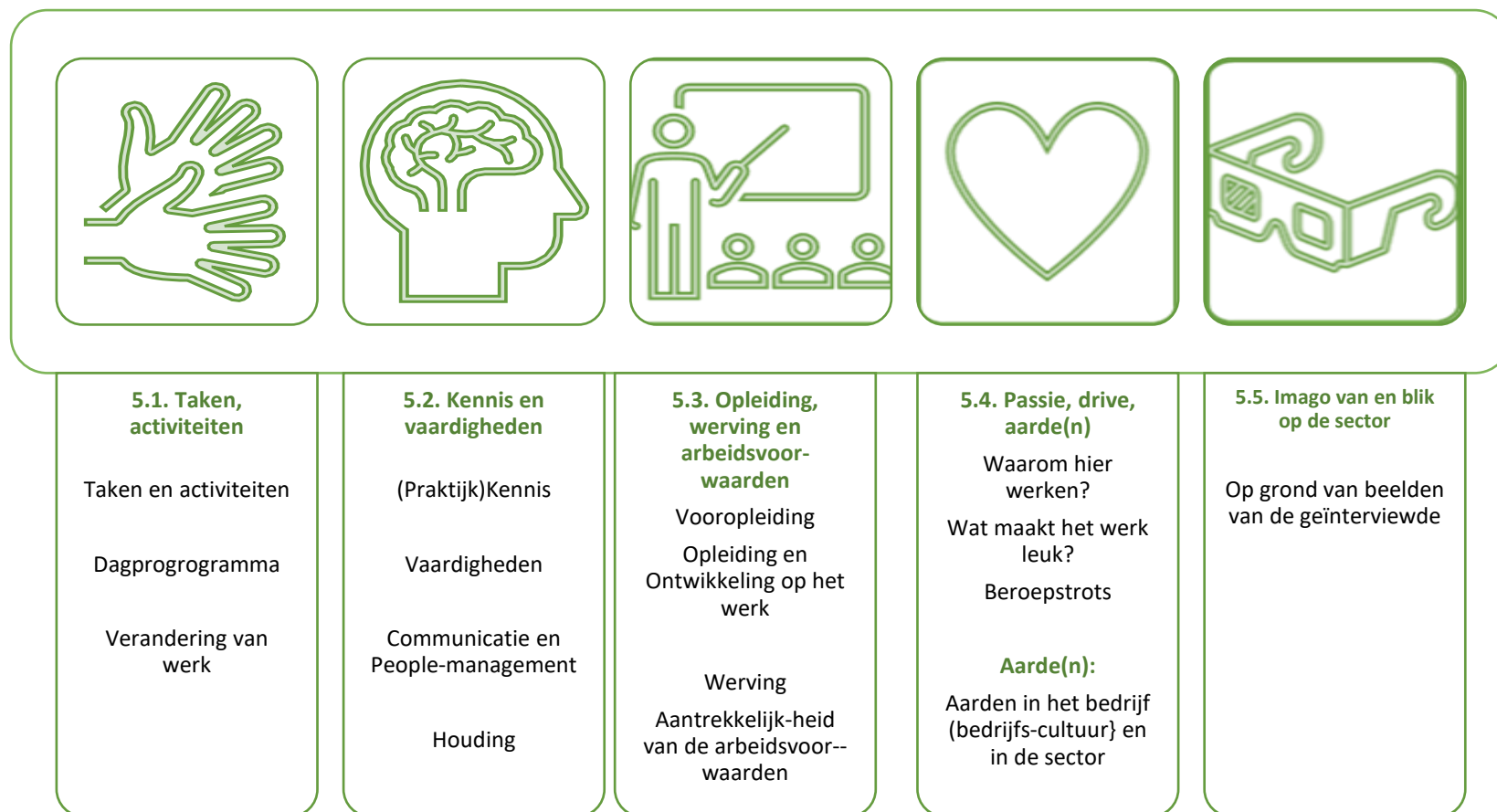
Dit beroepsbeeld is gebaseerd op drie interviews. Deze zijn in de periode juni-augustus 2020 afgenomen met één manager bij Duijvestijn Tomaten en twee managers bij Florensis. Als we naar het beroepsbeeld kijken dat we kunnen maken van deze functies, dan blijkt uit de data dat er meer overeenkomsten dan verschillen zijn, ondanks dat de diversiteit in organisatie, naamgeving en niveau. We hebben er daarom voor gekozen één beroepsbeeld te ontwerpen, voor meerdere functie. Dit noemen we de **functiefamilie Teeltmanagement**. Indien er onderling sprake is van variatie en deze is relevant voor het beroepsbeeld, dan is dat opgenomen in een aparte kolom. We hanteren de fictieve naam: **Manager Groen**.

	Uit de data	Duijvestijn Tomaten	Florensis
Functiefamilie Teeltmanagement	Verschillende namen, verschillend niveau, waarvan het kenmerk is dat men én managementkwaliteiten moet hebben én verstand van 'groen'. Deze combi is moeilijk te vinden.	Manager Kwekerij Binnen Duijvestijn Tomaten is de Manager Kwekerij een combinatiefunctie van manager Teelt en Manager Arbeid. Dit is een ongewone combinatie en heeft te maken met de specifieke kennis en achtergrond van de betrokken persoon. Dit gaat veranderen omdat Duijvestijn groeit. <i>Ik ben teeltman of de teeltspecialist, net- En ik heb de overview van de andere facetten. Dus de arbeid, de biologie en een stukje technische dienst, onderhoud.</i> <i>Want het is heel lastig om iemand te vinden die arbeid en teelt op dit niveau zo kan. Dat zijn er gewoon niet veel.</i>	Manager Domestic Production <i>Ik ben verantwoordelijk voor de productie van jonge planten, uit stek en zaad, in Nederland.</i> Manager Operations <i>Ik ben verantwoordelijk voor de productie. Dus dat is telen en dat zijn ook alle handelingen die erbij komen. Dus dat zijn kasplanten overzetten, ophalen van de trays en distributieafdeling. Technische afdeling valt ook onder mij.</i>

2.2. Visueel Beroepsbeeld van de Functiefamilie Teeltmanagement: Manager Groen



2.3. Narratief Beroepsbeeld: de Manager Groen uitgewerkt op grond van de data



2.3.1. Taken, activiteiten en verandering van werk

	Uit de data-analyse	Uitspraken	Nuances per bedrijf / branche
Taken/ activiteiten	De manager groen is verantwoordelijk voor het (productie)proces van het 'groene' product (groenten of planten). Belangrijke aspecten zijn: • Productie/oogstprognoses • Beheer van het klimaat in de kas • Aansturen van gewasverzorging en gewasbescherming • Realiseren van kwaliteitszorg en kwaliteitsverbetering (zowel via computer en data als in de kas) • Zorgdragen voor voldoende mensen voor de productie en uitvoering • Genereren van managementinformatie • Zorgdragen voor peoplemanagement • Opstellen (Financiële) prognoses en verantwoording Het betreft een breed scala aan verantwoordelijkheden. In het kader van deze verantwoordelijkheden heeft de manager groen veel overleg met veel verschillende onderdelen binnen de organisatie. Het betreft overleg op verschillende niveaus en over verschillende business én groen aspecten. Doel hiervan is ervoor te zorgen dat de teelt- en oogstprocessen worden afgestemd op de distributiekkanalen naar de klant. In deze functie ben je spin in het web, waarbij je allerlei bedrijfskundige en groene processen op elkaar moet afstemmen en aan elkaar knoopt.	<i>Het is nog de kunst om die verschillende systemen weer bij elkaar te brengen, om daar weer juist een ander zicht van te hebben.</i> <i>Wij hebben gewasregistraties. En die gewasregistraties die worden uitgevoerd door mijn assistent Teelt. En hij doet ze zelf in een Excelbestand en uit het Excelbestand zet ik het in een managementoverzicht, waarbij ik vergelijk met vorig jaar of op dit moment, wat ik kan verwachten aan oogsten, of wat ik kan verwachten in de groei van de planten.</i> <i>Maar ik check wekelijks ook de gemaakte uren en de bijhorende kosten. Ik ben ook eindverantwoordelijk voor de biologie. Ik heb een assistent Teelt, die scout zelf. Die geeft ook aan wat zijn waarnemingen zijn. Hij rapporteert dat aan mij en ik bespreek het ook nog voor strategieën die wij op gewasbescherming gaan doen.</i> <i>Over managementinformatie: Niet alleen de gewasregistraties op weekbasis of vierweekse basis, maar ook de energiecijfers door moet geven met de CO₂-cijfers.</i> <i>Donderdags komt mijn directeur langs en daardoor heb ik strategisch overleg.</i>	Duijvestijn: Vooral gericht op de kas Florensis: Veel afstemming met sales en customer service
Hoe ziet een dag eruit?	De dagen verschillen van elkaar. Er is sprake van een weekcyclus, die bij alle bedrijven weer anders is. Bepaalde dagen hebben bepaalde accenten: Teelt centraal, HRM/Arbeidszaken, managementrapportage, strategisch overleg, etc.		Duijvestijn: Start hang af van seizoen; Start om 6 uur zomer, winter 8 uur en tussendoor 7 uur: <i>Ik kom op mijn werk. Ik kijk naar mijn klimaat. Wat is mijn klimaat? Hoe ziet het er in de kas uit? Wat is er de afgelopen nacht geweest? Vervolgens, wat krijg ik deze dag? Wat krijg ik de komende dagen? Zoals het vandaag een hele warme dag is, zien we ook dat het morgen een warme dag is. En daar stel ik eventueel mijn klimaatcomputer aan op basis van het klimaat,</i>

			de watergift, energie, CO₂. Daarin finetune ik mijn klimaatcomputer in mijn instellingen. Florensis: Veel overleggen: <i>Nou, gemiddeld ziet mijn werkdag eruit dat ik zo'n beetje vijf tot zes uur per dag overleg heb.</i>
Span of control	Geeft direct en indirect leiding. Is verantwoordelijk voor een team van vaste medewerkers en een mix van flexibele krachten (uitzendkrachten, scholieren, e.d.). Vaak (maar niet altijd) directe aansturing van enkele functionarissen die de medewerkers daaronder operationeel aansturen. Indirecte aansturing van een grotere groep medewerkers die actief is in het primaire (groene) proces in het bedrijf.	<i>Dan hebben ook nog een onderdeel en dat zijn scholieren. Dus jonge mensen, bijvoorbeeld schoolverlaters of jongeren die in de weekenden hier komen werken.</i>	
Veranderingen en ontwikkelingen in het werk	1. Innovatie, waaronder techniek en duurzaamheid Er zijn veel ontwikkelingen in de sector. Het is een innovatieve sector. Techniek, ICT en duurzaamheid spelen een belangrijke rol. De managers zijn in dit verband altijd bezig met verbeteringen en optimalisatie en ook met nieuwe projecten. De focus ligt op kwaliteitsverbetering, optimalisatie en duurzaamheid in de teeltprocessen. Techniek en ICT spelen een belangrijke rol bij deze innovatie. Maar ook duurzaamheid en biologische bestrijding 2. Meer specialisme Vanwege bovenstaande ontwikkelingen is er steeds meer specialisatie nodig. Waar je vroeger goed kon varen op het kompas van (teelt)ervaring in teelt, is dat tegenwoordig onvoldoende: bij klimaatbeheersing in de kas, bij het maken van prognoses, bij gewasbescherming, bij het gebruik van allerlei machines. Dit leidt er soms toe dat je mensen van een ander niveau nodig hebt.	<i>Op het gebied van software, op het gebied van robotisering, mechanisering. Nou, die ontwikkeling is gigantisch. Elke dag is er wat nieuws.</i> <i>Wij zijn ook met projecten bezig met autonoom telen. Om de functie Teelt te vergemakkelijken en waarbij de computer meer zelf kan doen.</i> <i>Er wordt wat meer specialisme verwacht. Dus inderdaad van, waar de mensen vroeger allemaal verschillende dingen deden op het gebied van ervaring en uit het losse handje. Dus dat werk is wel wat specialistischer geworden.</i> <i>Bij de afdeling zaaien staan nou gewoon goede machines en worden die zaaiers weer operators. Ook bij de bewerkingsafdeling. En natuurlijk moet je nog steeds dat plantje herkennen maar het worden meer operators. Die machines halen steeds meer werk uit handen, worden steeds slimmer. Maar de operators, die moeten ook steeds technischer worden.</i> <i>Waar vroeger de tuinder nog aan een schakelaar draaide, heb je nu een softwarepakket waarbij je vinkjes moet zetten. (..) Nou, vroeger keek men naar het weer en luisterde men naar het weerbericht op de radio, men liep in de kas en keek naar de plant en draaide het raam open.</i> <i>Meer technisch. Computervaardigheden. Dat zit toch wel meer bij die jongere generatie, die heb je hard nodig. (...) de robotisering en die zelflerende software.</i>	.

Covid-19	Covid heeft vooral impact op de beschikbaarheid van personeel in de flexibele schil: het kost uitzendbureaus meer moeite om deze te vullen en geschikte mensen aan te leveren, omdat mensen liever thuis (in hun eigen land) zijn in deze tijd. Verder is soms afstand houden lastig, want bij sommige handelingen (oogsten en platverwerking) sta je soms dicht op elkaar. De hygiëne in het werk (i.v.m. plantvirussen) is altijd al hoog dus daar speelt het minder Verder zijn veel interne opleidingen gestopt en uitgesteld i.v.m. Covid.	<i>Wij werken ook met een flexibele schil. Dus wij hebben ook uitzendkrachten. En voor Covid-19 was dat lastig om aan de mensen te komen en dat is het nog steeds.</i> <i>Wij hebben processen die heel veel handjes vergen, uit laten besteden aan de uitzendbureaus. En daar zie je wel dat er een bepaalde moeite is voor beschikbaarheid. Gezien de COVID-crisis. Puur omdat mensen in sommige gevallen niet durven</i> <i>Als we het over hygiëne hebben. Wij doen al in de tomaten al heel veel met hygiëne. Kijk, je hebt, zeg maar, het coronavirus, maar je hebt ook gewoon plantenvirussen, tomatenvirussen, die zijn voor de planten niet goed. Die hebben we gelukkig niet, maar die zijn er wel in de wereld en dat probeer je tegen te houden door ook gewoon hygiënemaatregelen te nemen.</i> <i>Maar je staat toch bij de plantverwerking, sta je bijvoorbeeld toch bij elkaar. Of je staat aan grote banden, dichtbij elkaar.</i>	
-----------------	---	--	--

2.3.3. (Praktijk)Kennis, vaardigheden, communicatie en houding

	Uit de data-analyse	Uitspraken	Nuances per bedrijf / branche
(Praktijk)Kennis	Hbo-niveau: Bedrijfskundige kennis Teeltkennis (dit doe je vooral op in de praktijk) Technische kennis T.b.v. prognoses maken, rapportages en managementinformatie kunnen genereren (cijferkundig inzicht) Ook Engels i.v.m. internationalisering	<i>Bedrijfskundige kennis en verandermanagement. Ik heb toentertijd de theorie van de bedrijfskunde gehad. Dus wat verbetermanagement, verandermanagement, maar ook marketing et cetera. Dat moet ik implementeren in de tuinbouw. En dat vind ik hartstikke leuk (...) dan kun je gemakkelijker die verbanden leggen in de sector.</i> <i>Teeltkennis is ook belangrijk, want teelt, normaal gesproken staat daar gewoon vijf jaar voor, voor iemand die als leek begint en vijf jaar volwaardig is.</i> <i>Teeltkennis: Anders snap je niet wat je mensen aan het doen zijn. (...) dat is ook nodig om je prioriteiten te kunnen stellen (...) dat is ook nodig om je team vervolgens te kunnen coachen.</i> <i>Voor mijn functie heb je een groene achtergrond nodig met een technische inslag waarbij leidinggeven, coachen, bovenaan staan.</i> <i>Evenals voorbeeld: we hebben hier vijftien hectare, ik moet CO₂ toedienen, nou hoeveel CO₂ krijg ik per dag? Wat is dat per uur? Wat is het per kas? Hoe ga ik het netjes verdelen? [Of] wij moeten bijvoorbeeld een derde van de kast oogsten, het zijn zoveel paden, zoveel minuten per pad. Nou, dat zijn zoveel mensen.</i>	

Vaardigheden	Je moet managementvaardigheden hebben en verstand van groen en groene processen, anders weet je niet hoe je moet coachen en aansturen. Peoplemanagement is essentieel om deze functie goed te kunnen invullen: • Managementvaardigheden • Motiveren en coachen van mensen • Regelen van allerlei processen en deze verbeteren en/of op elkaar afstemmen • Overzicht behouden	<i>Je moet wel een bepaalde roots hebben, maar het hoeft niet per se, want ik heb in mijn vorige werk heb ik ook mensen gezien die eigenlijk niet veel van tomaten wisten. Maar als je wel een bepaalde drive hebt en je wil dan en je pakt het makkelijk op, oftewel dat je makkelijk de verbanden kan leggen.</i> <i>Mensen werden aangenomen, die hadden dertig jaar ervaring, maar die hadden niet de managementskills om een locatie of een bedrijf te runnen.</i> <i>Het is ook een stukje optimaliseren, verbeteren en ook een stuk verandermanagement, dat hoort er ook continu bij, om het toch elke keer weer te willen verbeteren.</i> <i>Ik geef iedereen het gevoel dat hij en ook hij belangrijk is of onderdeel is van dit succes. En doordat we hun erbij betrekken, hebben ze dat idee ook dat ze onderdeel zijn van een winnend team. Iedereen wil bij het winnende team horen.</i> <i>Als je niet het niveau hebt, niet de managementvaardigheden hebt en niet de leidinggevende capaciteiten hebt om op verschillende manieren te kunnen leidinggeven, dan wordt het ook lastig om die mensen goed te kunnen sturen natuurlijk.</i>	“
Communicatie en peoplemanagement	De stijl van leidinggeven is belangrijk in deze sector: Het gaat erom dat je mensen serieus neemt en ze op een respectvolle manier bejegt. Je hebt te maken met veel verschillende nationaliteiten. Dat vergt inlevingsvermogen en flexibiliteit. Respect voor mensen, autonomie geven en ontwikkelingsgericht zijn, zijn belangrijke zaken waarmee een bedrijf zich kan onderscheiden van andere bedrijven in de sector.	<i>Wij zeggen joh, je bent zelf verantwoordelijk voor je pauzes. Maar we hebben wel aangegeven, ga niet allemaal tegelijkertijd pauze doen. Dat op zich is gewoon goed gegaan. (...) Dus wij geven die verantwoording ook aan de mensen zelf. En wij geven het aan, doen ze het niet, dan sturen wij daarop. Maar wij zijn geen politieagentje om te zeggen, joh dat mag niet of jullie moeten dat, dat. Ik vind dat ook goed voor de mens zijn. En sommigen kunnen daar moeilijker mee omgaan, die moeten dat leren. Maar als ze het eenmaal hebben geleerd, vinden ze het wel heel erg prettig. En dat, dat is ook een stukje bedrijfscultuur wat je dan creëert.</i> <i>Met mensen in gesprek gaan. Het zijn geen nummers. Mensen in hun waarde laten. Sociaal met elkaar omgaan. Gewoon een praatje mee maken. Ook met mensen die, bijvoorbeeld de uitzendkrachten, die kennen, die spreken niet allemaal de Nederlandse taal. Ook af en toe zelfs de Engelse niet. Maar toch hebben wij het gesprek met hen. Of met een tolk.</i> <i>Als je niet het niveau hebt, niet de managementvaardigheden hebt en niet de leidinggevende capaciteiten hebt om op verschillende manieren te kunnen leidinggeven, dan wordt het ook lastig om die mensen goed te kunnen sturen natuurlijk.</i>	
Houding	Verantwoordelijkheid nemen. Zowel naar mensen, klanten als naar het groene product.	<i>Communiceren is denk ik wel de belangrijkste. Mensen niet verrassen, meenemen. Ook als wij een product uitleveren aan onze klant, kun je beter van tevoren vertellen en het verwachtingspatroon bijstellen, dan dat die klant zelf gaat bellen.</i>	
Externe contacten	Vooraf met leveranciers. Ook met uitzendbureaus.	<i>Met klanten en met leveranciers van machines we doen het allemaal voor de klant. We gaan een bepaalde plant maken voor de klant. Dus het is belangrijk voor de klant dat het goed is. En daarom ga ik ook vaak op klantbezoek.</i> <i>Kijk, je hebt het over potgrondleveranciers of over de technische leveranciers. Daar spar je ook mee.</i>	Florensis: Met klanten/afnemers Duijvestijn: externe contacten ikv innovatieve projecten

2.3.4. Vooropleiding, opleiding & ontwikkeling, werving en aantrekkelijkheid arbeidsvoorwaarden

	Uit de data-analyse	Uitspraken	Nuances per bedrijf/branche
Hoe kom je hier terecht?	Men komt hier vooral terecht doordat men met de sector bekend is vanwege familieachtergrond. Is dit niet het geval dan is er sprake van toeval. Het lijkt geen bewuste keuze te zijn, die ingegeven is van een planmatig studie/beroepskeuzeprocess.	<i>Ik ben opgegroeid in, op een kwekerij. Toevallig ook met tomaten. Ik ben van jongs af aan, zat ik er al tussen. Mijn vader en mijn broer hadden een kwekerij.</i> <i>Omdat de tuinbouw ook groeide, de bedrijven werden groter, er kwamen meer facetten erbij kijken. Vond ik het ook heel interessant om richting die bedrijfskunde te gaan. Dus toen ben ik naar het hbo gegaan in Delft en heb ik de opleiding Bedrijfskunde Agribusiness gedaan.</i> <i>Ik ben er gewoon ingerold. En ik heb helemaal niks met plantjes. Uiteindelijk toen ik er verantwoordelijk voor werd ben ik nog wel wat cursussen gaan volgen. (...) Ik ben ooit begonnen als scholier bij een werkgever en daar ben ik blijven hangen. En daar werd ik bedrijfsleider. En toen ben ik door gaan leren en toen werd ik manager. En toen ben ik weer door gaan leren en uiteindelijk zat ik in de directie bij mijn vorige baan. En toen kreeg ik pas teelt onder mijn portefeuille. En toen ben ik ook nog wat groen gaan leren. En uiteindelijk ben ik weggegaan bij mijn vorige werk, vanwege groeimogelijkheden.</i> <i>Ik ben thuis opgegroeid op het tuindersbedrijf van mijn vader en moeder.</i> <i>Mensen moeten echt via familie of een eigen tuindersbedrijf hebben om nog een opleiding te gaan doen in het groen. Er zijn maar weinig mensen die zeggen van laat ik eens in de tuinbouw gaan.</i>	
Carrière switch mogelijk?	Dat is lastig volgens de geïnterviewden: het duurt een aantal jaren voordat je voldoende teeltkennis hebt	<i>Je kunt niet vanuit het gewone bedrijfsleven naar de groene tak overspringen. Want als een managementfunctie binnen een tuinbouwbedrijf dan moet je echt van alle facetten daar kijk hebben. Het is niet alleen maar de managementtaken of leidinggeven of je moet een kas kunnen bouwen, je moet weten hoe een ketelhuis in elkaar zit. Je moet weten hoe planten groeien anders kun je je mensen niet sturen.</i>	
Scholing en ontwikkeling	Bedrijfskundige achtergrond en groenkennis een van de twee moet je ontwikkelen als je die niet hebt. Men name groene kennis is lastig te ontwikkelen volgens de betrokkenen. Veel leer je overigens door het werken in de praktijk.	<i>Maar die theorieën die zijn er te weinig. Over bijvoorbeeld tomatenteelt. Ja, daar is wel wat, er zijn heel veel vakpublicaties en dat zijn allemaal specifieke onderwerpen, wat heel erg wordt uitgediept, dat vind ik ook prima. Maar voor mijn honderd procent functie gebruik ik daar misschien één procent van, van bepaalde onderdelen.</i>	
Leven Lang Ontwikkelen	Binnen de organisaties is veel ruimte om door te leren en te ontwikkelen. Daar is veel aandacht voor. Ruimte om te leren. Als er een fit is kun je je door ontwikkelen.	<i>Ik ben aangenomen eerst als teeltman. Dus helemaal verantwoordelijk voor de teeltaansturing van de verschillende kassen die we hier hebben. En vervolgens, na een aantal jaren, ben ik gewoon eindverantwoordelijke geworden voor heel de kas. Dus dan praat je ook over het stuk arbeid, waar ik eindverantwoordelijk voor ben en de technische zaken, de inkoop van materialen en alle toebehoren wat er eigenlijk in de kas speelt.</i> <i>We hebben een opleidingsagenda voor het hele jaar. En alle groene medewerkers hebben zo'n beetje tien tot vijftien momenten per jaar dat ze een bijscholing hebben. En dat is eigenlijk verplicht, tussen haakjes, om te volgen. Dat doen we dan ook met heel veel plezier. (...) Het is een hele, een heel programma hebben wij twee, drie jaar geleden opgezet omdat wij eigenlijk altijd naar buiten keken van, waar kunnen we de mensen nou naartoe sturen? En toen hebben we gezegd, nou, weet je wat we gaan doen? We gaan het zelf organiseren.</i>	

		<i>Kijk, wij gaan hier ook uitbreiden en dan gaan wij ook op zoek naar nieuwe mensen. De insteek is wel dat ik eindverantwoordelijk ben voor zo meteen alle twee de kassen, op alle twee de locaties.</i> <i>Een soort update-opleiding, zeg maar, te doen om de nieuwste dingen op het gebied van tomatenteelt te volgen. Vervolgens zit ik ook nog wel heel veel met de zaadbedrijven om tafel op basis van de nieuwe rassen, nieuwe proeven. Wij doen best wel heel veel proeven voor de zaadbedrijven.</i> <i>Ik heb ook een heleboel cursussen gedaan om mijn plantenkennis omhoog te doen. En met dat hele netwerk heb ik nog elke week contact. Dus die mensen nodigen we ook uit om hier trainingen te geven voor mijn mensen.</i> Over cursussen en opleidingen: <i>Omdat er gewoon te weinig aanbod is. Kijk, wat er in Nederland bij de scholing is gebeurd, is dat er nog wel scholingen, bijscholingen of cursusaanbod is, maar dat is eigenlijk maar voor een hele beperkte groep. Dat is eigenlijk voor de grootste groep, dat zijn chrysantenkwekers, tomatenkwekers, paprikakwekers en nog wat. Omdat dat de grootste groep is. Daarom hebben we een eigen academy opgericht.</i>	
Carrièreperspectief	Als je de carrière ladder omhoog bestijgt, dan krijg je minder voeling met het groene product en dat wil niet iedereen.	<i>Hoe hoger dat je opklimt, hoe verder weg je komt te staan van de praktijk van de tuinbouw, dan ga je toch veel meer naar bedrijfseconomie toe. En dat is dan toch eigenlijk, gek genoeg, wel weer een ander vak dan dat ik nu doe. (...) dan zit je op directieniveau en dan heeft het echt met bedrijfseconomie te maken en niet zo heel veel meer met planten.</i> Er zou meer aandacht mogen zijn voor managementfuncties in de sector: <i>Als je echt over de groene bedrijven dan praat, die ook echt planten produceren, dan zijn de managementfuncties wel ondergesneeuwd, denk ik.</i>	
Werving en aantrekken van jongeren	Het is lastig over te brengen wat de sector kan brengen voor jongeren. Men heeft diverse initiatieven hiervoor. Maar het is ook een lastig profiel waarvoor men zoekt en daar is men zich van bewust.	<i>Wij trekken ook jongeren aan om een stukje geld natuurlijk te verdienen. Wij hebben genoeg aanwas en daar spelen we ook op in. Om jongeren ook aan de slag te hebben en eventueel, als jongeren het leuk vinden om in de kas te werken, te blijven hangen.</i> <i>Hij moet eigenlijk de hts van de TU Delft hebben, wat techniek betreft. Hij zou qua groen de HAS gedaan moeten hebben. En vervolgens doet hij het werk van een ongeschoold iemand, omdat hij de hele dag gewoon aan die machine staat.</i> <i>Ik heb nou behoefte aan mensen die kunnen praten met de plantjes én met de mensen. En dat klinkt een beetje raar, maar meestal heb ik echt hele goede mensen die kunnen fantastisch water geven en die snappen precies wat een plant wil. Die voelen dat aan. En die kunnen niet communiceren. Die kunnen het ook niet intern verkopen. Of ik heb het andersom. Mensen die een fantastische planning kunnen maken, maar die snappen niet wat het plantje doet. Dus ik ben op zoek naar mensen die de combinatie hebben.</i> <i>Ik vind belangrijk de motivatie. En als iemand gemotiveerd is om het te leren en om het goed te doen, of de drive heeft om het goed te doen, dat vind ik dan nog belangrijker. Want techniek en groen, er zijn er maar weinig die het allebei tegelijk doen.</i> <i>Ik zoek nu twee telers. Nou, dat is gewoon bijna niet te krijgen. Er is natuurlijk heel weinig aanwas. Dat horen wij ook van de opleidingsinstituten. Die hebben echt moeite, die moeten echt samenwerken om een klasje vol te krijgen. En degenen die daarin zitten die gaan of bij de vader in de tuin of die hebben al een baan. Dat is echt heel moeizaam.</i>	

Contact met scholen	De contacten lopen niet altijd soepel. Daar zou een sterker verbeterslag gemaakt kunnen worden. Kan/moet sterk verbeteren	Contact met scholen: Mbo-contacten: <i>Vanuit Florensis hebben wij wel contact met een paar mbo-scholen. Maar je ziet dat er, dan moet je heel erg goed je best voor doen. Omdat er vanuit school gewoon, eigenlijk zijn het de leraren bijna die dat moeten doen. Want er is bij zo'n school niemand anders die daaraan trekt. Een voorbeeld: Wij hadden het idee opgepakt om, ik en samen met een collega van HR, joh, laten wij een aantal scholen uitnodigen om die jongeren te enthousiasmeren en dan de Flowertrails bezoeken. Wij regelen gewoon de bus. Met heel veel moeite, hebben we een klasje kunnen bereiken. Want scholen werken er gewoon niet aan mee. Die zeggen, nee, dat kan niet, daar hebben we geen tijd voor.</i>	
Aantrekkelijkheid van Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen	Salaris is voldoende. Maar de indruk bestaat dat managers in andere sectoren meer verdienen. De groene sector staat hier om bekend. Toch is dat (vooralsnog) geen reden om over te stappen. Autonomie en bedrijfscultuur zijn belangrijk in de arbeidsverhoudingen	<i>Ik heb het gewoon goed. Ik heb niets in, dat je zegt van joh, ik heb het slecht. Ja, kan het altijd meer of minder. Ik vind het voldoende. Het gras is altijd groener bij de buurman. En stel ik zou een paar honderd euro meer verdienen en ik heb minder vrijheid, dan word ik ook niet vrolijker van.</i> <i>Nou, ik ben tevreden. Maar ik denk dat als je het vergelijkt met andere sectoren, dat dat nog weleens onder de maat is. (daar staat de groene sector wel een beetje om bekend)</i>	

2.3.5. Passie, beroepstrots en aarde(n)

	Uit de data-analyse	Uitspraken	Nuances per bedrijf/branche
Passie, beroepstrots	De passie voor het groen staat voorop: passie voor telen en het teeltproces. Daarnaast moet je passie voor mensen hebben en over uitstekende communicatieve vaardigheden beschikken. Deze combinatie maakt het bijzonder maar is ook lastig in één persoon te vinden.	<i>Gewoon lekker in de kas lopen, tussen de tomaten is toch een stukje passie, ik wil niet zeggen hobby. Het is toch een bepaalde passie dat je tomaten teelt.</i> <i>Hoe je mooie planten moet maken. Ook waar we vandaan komen dat je verbeterlagen maakt. Ik wil weten hoe het plantje denkt. Een beetje raar om te zeggen misschien. Maar ik wil de plant snappen en dan kan ik ermee aan de slag.</i> <i>Waar ik trots op ben, is dat ik in staat ben dat ik een analyse kan maken met de juiste mensen samen en daardoor een analyse kan krijgen van, wat is er daadwerkelijk fout gegaan. Om te analyseren, hoe kunnen we iets beter maken, die we individueel niet voor elkaar hadden kunnen krijgen.</i>	
Wat maakt een dag leuk?	De combinatie maakt het werk interessant en afwisselend	<i>Vrijheid is, wat ik nu heb binnen de organisatie, dat ik mijn functie vervul en de doelen behaal en er verantwoordelijkheid voor pak. En als jij je verantwoordelijkheid pakt, creëer je ook daarin je vrijheid.</i> <i>Een uurtje eerder weg kan of een uurtje later kan beginnen. Het is gewoon zo, al heb ik het gewoon geregeld, dan maakt het niet uit hoe ik het doe. Maar aan de andere kant heb ik ook mijn verantwoording, dat gewoon de teelt goed moet verlopen. Dat de arbeid gewoon goed verloopt.</i>	

	Vrijheid/autonomie is belangrijk, maar ook het samenwerken met mensen. Daarnaast maakt de bedrijfscultuur het werk aantrekkelijk Innovatie speelt ook een rol	<i>Wat jij nu net ook zei. Kijk, ik zit de helft van de tijd, zit ik achter de PC, de andere helft van de tijd loop ik in de kas of ben ik we bezig met andere dingen. Zo moet je het een beetje zien. Dus het is voor mij heel afwisselend en dat vind ik ook prettig. Als ik heel de dag achter de computer zit, vind ik het niet prettig. Als ik de hele dag in de kas loop, dat vind ik op zich ook niet erg, maar dat kan ik ook geen vier weken uithouden. Daardoor is het wel weer leuk, dat het voor mij weer leuk afwisselend is. En heel veelzijdig is.</i> <i>Nou kijk, wij hebben best wel een wat innovatief bedrijf. Dus ja, bedrijven komen hier langs, die hebben voorstellen en dan is het van ja joh, willen jullie dat doen of niet? En dat geeft het werk, toch even iets extra's, iets leuks.</i> <i>Wat ik ook heel leuk vind aan mijn werk is dat ik toch wel zelfstandig ben. Dus een bepaalde vrijheid heb in dingen uitdenken, regelen, organiseren.</i> <i>Het samenwerken met de mensen.</i> <i>Ook wel het innovatieve karakter binnen de tuinbouw.</i>	
Wanneer ben je tevreden, waar doe je het voor?	Tevredenheid over kwaliteit van het product en over de kwaliteit van de processen	<i>Er moet geld verdiend worden, want dat is natuurlijk de doelstelling van het bedrijf. En we willen tevreden medewerkers hebben en tevreden klanten.</i>	
Aarde(n) (sector en bedrijfscultuur)	Respectvol met elkaar om gaan Veel aandacht voor ontwikkelen (zeker in het kader van innovatie)	<i>Over het algemeen in de tuinbouw in Nederland is best een gesloten sector. Wij zijn één van de weinige die wel vrij open is en zich ook daarin profileert.</i> Trots op bedrijf <i>Het maakt me niet uit waar die persoon vandaan komt. En overal moet hard gewerkt worden, maar wel respectvol en sociaal met elkaar omgaan. En daar zijn wij, vind ik nu, op dit moment heel sterk in, zodat ook mensen hier graag willen werken. En dan heb ik het ook over scholieren, ook over uitzendkrachten die een periode hier werken en dan weer een periode terug naar huis gaan en dan hier weer graag willen terugkomen, omdat ze het gewoon hier op hun manier naar hun zin hebben. En dat vind ik ook heel belangrijk en dat geeft mij een trots gevoel op het gebied van organisatie en arbeid en het geeft mij een trots gevoel op het gebied van teelt als de teelt er gewoon goed bij staat, het in balans staat. En dat vind ik ook hartstikke leuk.</i> <i>Tuinbouw, vanuit het verleden, daar werd best weleens in bedrijven wat hard of, mee omgegaan, zeg maar. Nou ja, daar kom je totaal niet verder mee, zeker nu niet, vind ik. Je moet werken in de kas, hard werken en, zegzegd, op zijn oudhollands, je moet je bek houden en doorgaan. Maar dat werkt niet altijd. Ja, kijk, ik heb ook ergens anders gewerkt. En ik zag daar ook hoe je het niet moest doen.</i> <i>Dat je de mensen zo loopt te pushen dat het nooit goed is. En dat het niet aan die mensen ligt, maar gewoon aan de personen die daarboven staan en die het gewoon niet meer onder controle hebben.</i>	.

		Veel aandacht voor opleidingen: <i>Alle groene medewerkers hebben zo'n beetje tien tot vijftien momenten per jaar dat ze een bijscholing hebben. En dat is eigenlijk verplicht, om te volgen. Dat doen we dan ook met heel veel plezier.</i> Waarover: <i>En daarbij doen we standaard bijscholing zoals een bemesting, als een klimaat. Maar ook nieuwe dingen, innovatieve dingen, nieuwe onderzoeken. Hoe kunnen we met minder energie bijvoorbeeld hetzelfde plantje kweken? Of de uitdagingen op het gebied van gewasbeschermingsmiddelen die verboden worden. Of milieu of noem maar op.</i>	
--	--	--	--

2.3.6. Imago van de sector

Imago/Beeld van de sector	Uit de data-analyse	Uitspraken	Nuances per bedrijf / branche
	Men heeft een duidelijk beeld over het eigen werk: Mooie sector, innovatief en binnen de betreffende bedrijven wordt er op een goede en ontwikkelingsgerichte manier met mensen omgegaan. Dat is niet overal zo. Bovendien: de buitenwereld ziet dat niet, daar is men zich van bewust. Daarvoor zijn diverse oorzaken: • Vrij gesloten wereld: fysiek en qua sectorcultuur en je moet deze wereld echt leren kennen. • Onbekend en door historie bepaald vrij negatief imago (hard werken, vies en slecht betaald werk)	Afstand: <i>De afstand die wij, denk ik, de laatste jaren als tuinbouw gecreëerd hebben naar de bevolking, naar de jongeren, die is enorm groot geworden. Kijk, wij zitten op grote glazen industrieterreinen waar je allemaal kassen ziet, waar geen jongere meer rondfietst.</i> Innovatie: <i>Innovatie nee, hebben ze geen Idee van: maar ik loop niet in de kas. Ja, maar, je werkt toch in de tuinbouw? Daar hebben ze geen benul van.</i> <i>Ja ik zeg wel van, als iemand slim genoeg is op zijn niveau, en affiniteit heeft of interesse heeft in tuinbouw, dan ligt altijd de weg open, omdat er niet heel veel personen zijn die zo zijn of dit willen. Ik hoop dat daar verandering in komt en daar proberen wij ook aan mee te werken. Om te zeggen van ja, joh, het is niet alleen maar, ik noem het maar tomaten plukken maar er komt ook meer bij kijken.</i> Gesloten wereld: <i>Over het algemeen is de tuinbouw in Nederland best een gesloten sector.</i> <i>Als leek zijnde, valt het niet mee om naar binnen te hollen. Maar als je een wil hebt en een drive hebt en je kan die verbanden met elkaar leggen, dan lukt het wel. (...) als jij, ik noem het maar, als je bijdehand bent en je vindt het leuk, dan kan je heel veel bereiken."</i> <i>Want ze zeggen, gaat dat dat dan naar de Intratuin? Nee, dat gaat naar een kweker.</i> Hard werken: <i>Dat ze bij andere bedrijven het makkelijker kunnen, misschien minder hoeven te doen en makkelijker kunnen verdienen. Vanuit oudsher is de tuinbouw toch hard werken.</i>	

3. Beroepsbeeld Functiefamilie Logistiek management

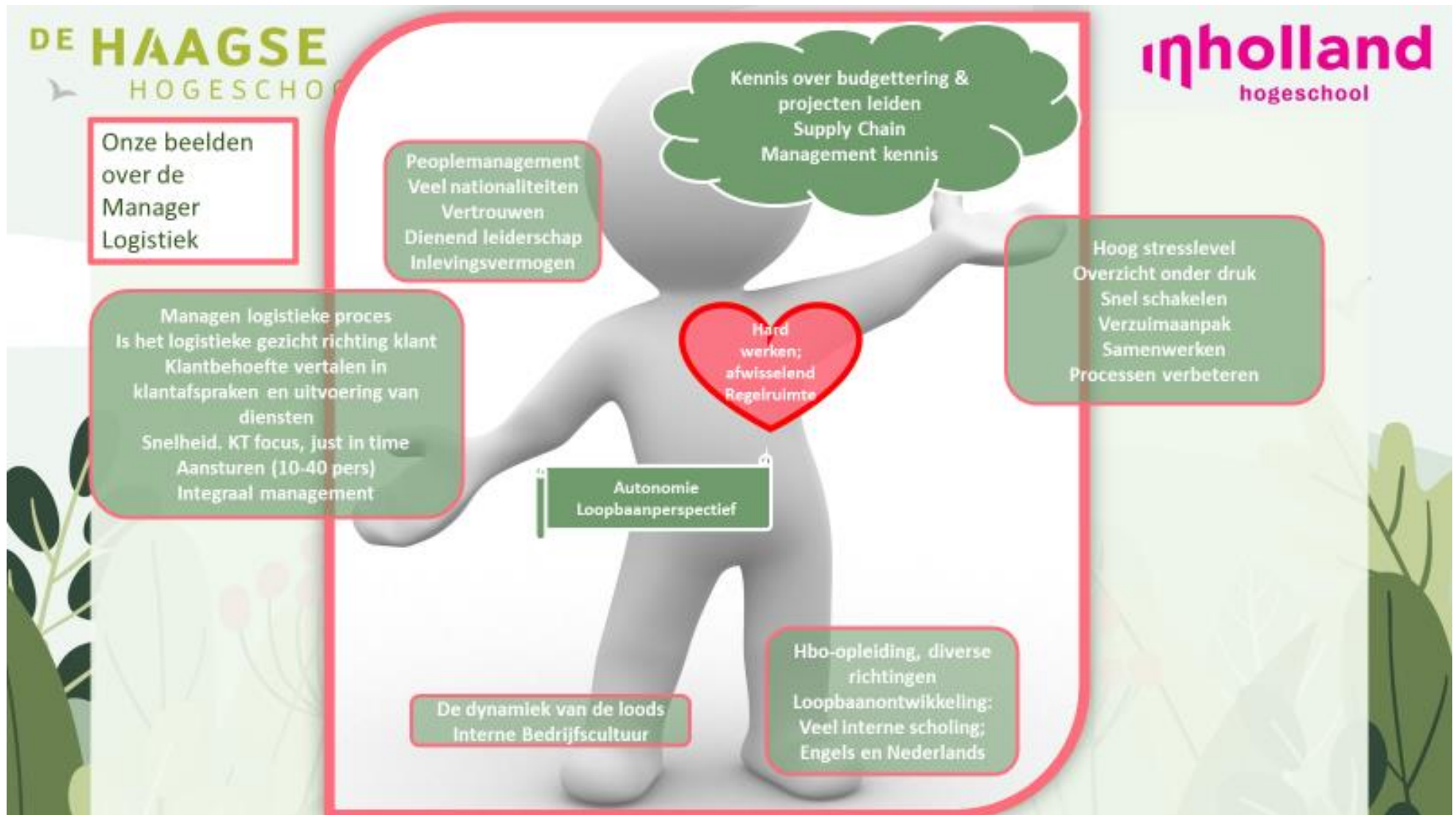
3.1. Inleiding op het beroepsbeeld van de Functiefamilie logistiek management: de Manager Logistiek

Het beroepsbeeld van de manager logistiek is gebaseerd op zes interviews. Deze zijn in de periode juni-augustus 2020 afgenomen met één logistieke manager bij Duijvestijn, drie managers bij The Greenery (de loods met heftruckbewegingen en daarnaast de opslag) en twee managers bij Royal Flora Holland. Er is hier sprake van de functiefamilie logistiek management, omdat er qua naamgeving verschillen waren per bedrijf. Zo kwamen we de volgende functienamen tegen: teammanager warehouse management, teammanager kleinpak, manager packaging en sorteren, Teammanagers Logistiek en teammanager Logistieke Aanvoer, ontvangst, sorteren en opstellen.

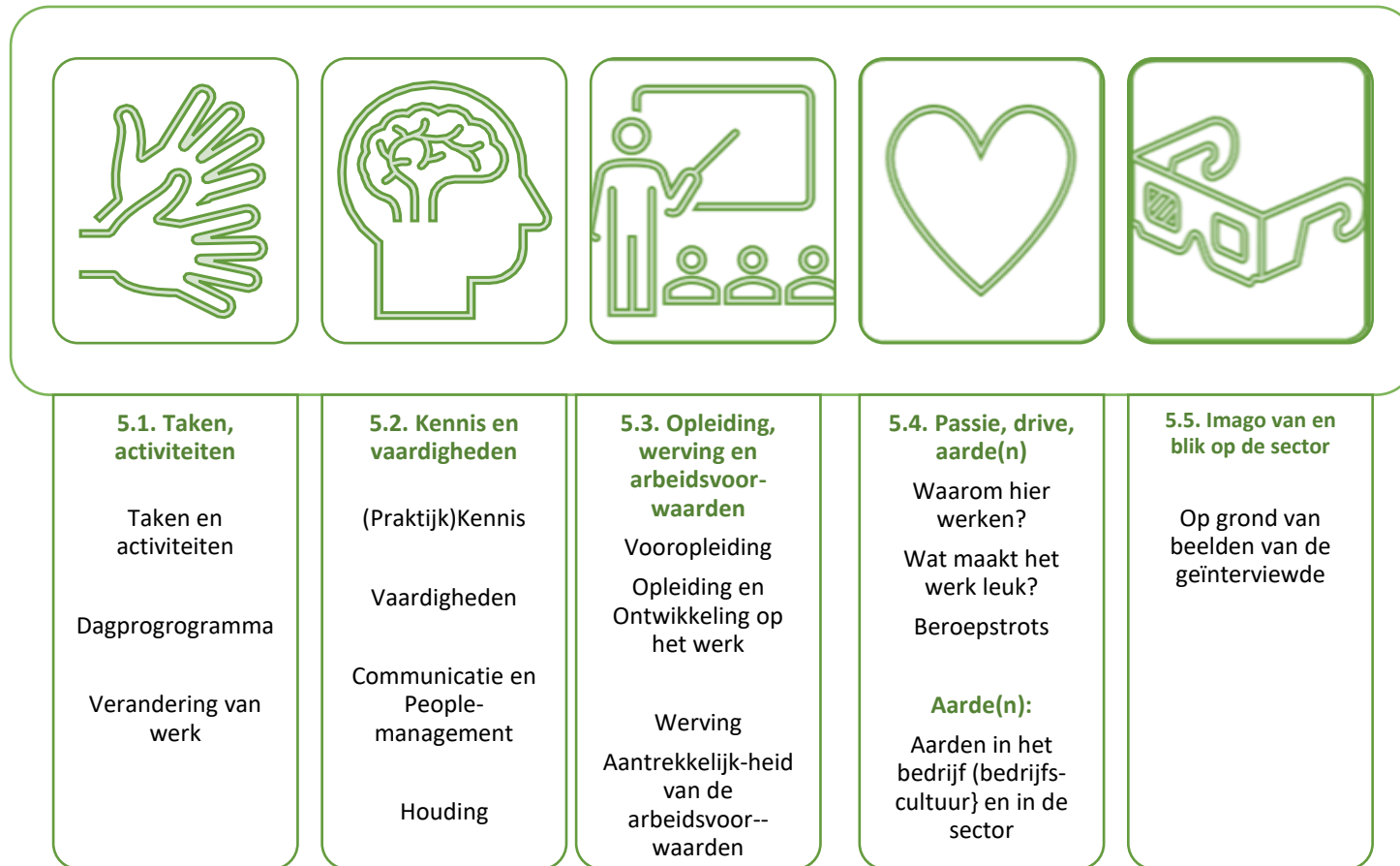
Als we naar het beroepsbeeld kijken dat we kunnen maken van deze functies, dan blijkt uit de data dat er meer overeenkomsten dan verschillen zijn, ondanks dat de diversiteit in organisatie, naamgeving en niveau. We hebben er daarom voor gekozen één beroepsbeeld te ontwerpen, voor meerdere functies. Dit noemen we de **functiefamilie logistiek management**. Indien er onderling sprake is van variatie en deze relevant is voor het beroepsbeeld, dan is dat opgenomen in een aparte kolom. We hanteren de fictieve naam: **Manager Logistiek**.

	Uit de data	Duijvestijn Tomaten	Greenery	Royal Flora Holland
Functiefamilie Logistiek Management	Verschillende namen, verschillend niveau, waarvan het kenmerk is dat men én managementkwaliteiten moet hebben en affiniteit met de sector, moet met name open staan voor de dynamiek van deze sector.	Manager packaging en sorteren (kwekerij)	Teammanager Warehouse management (loods, met heftruckbewegingen) Teammanager Kleinpak (opslag)	Teammanager logistiek Teammanager LDA OSO (= Logistieke Dienst Aanvoer, Ontvangst Sorteren en Opstellen)

3.2 Visueel Beroepsbeeld van de Functiefamilie Logistiek management: Manager Logistiek



3.3. Narratief Beroepsbeeld: de Manager Logistiek uitgewerkt op grond van de data



3.3.1. Taken, activiteiten en verandering van werk

	Uit de data-analyse	Uitspraken	Nuances per bedrijf/ branche
Taken/ Activiteiten	- Planningen maken, budgettering In deze functie ben je spin in het logistieke web, waarbij je verantwoordelijk bent voor planningen. Dit gaat om financiële planning, planning van mensen, maar ook om het vertalen van de vraag van klanten naar uitvoering van diensten. - Bezig met Operational excellence Dit betekent: zorg dragen voor het verduurzamen en verbreden van de productiviteit; lean werken. Het is een non stop verkeer van vrachtwagens en interne transportmiddelen. - Vergaderen, overleggen De manager logistiek is verantwoordelijk voor een breed scala aan verantwoordelijkheden en heeft in dat kader veel overleg met veel verschillende onderdelen binnen de organisatie. Het betreft overleg op verschillende niveaus, en zowel binnen als buiten de organisatie: transportdirecteuren, uitzendbureaus, leveranciers, truckers, stapelaars. - Aansturen van mensen. Dit houdt ook in dat je een stukje operationeel (uitvoerend voorman) bezig bent, hoort bij peoplemanagement.	<i>Ik ben ook wel heel vaak met mensen bezig. Dat is puur omdat je gewoon ook de arbeid moet plannen. Dus ik ben de hele dag aan het kijken van, joh, heb ik voldoende mensen staan om het werk af te krijgen? Moet ik morgen zorgen dat we wat meer mensen hebben? Dus ik ben met heel veel met mensen bezig eigenlijk.</i> <i>En je moet verder vooruit kunnen zien. Vooruitzien is regeren. Ik moet ver vooruit kunnen kijken om een bepaald doel vast te gaan stellen om daar met zijn allen naartoe te gaan. En dat is wel wat je moet kunnen. Ik moet vooruit kunnen denken, moet kunnen plannen.</i> <i>Ik wil zoveel mogelijk pallets - dat is ook mijn core business eigenlijk iedere keer - in- en uithebben op een dag, voor een zo laag mogelijk ingezette manuren. Dat is de rode draad die door mijn dag heen loopt, waar ik continu op moet sturen, waar ik mijn team dus op moet sturen.</i> <i>We werken met opex (operational excellence) Met standaardinstructies, werkinstructies, die zijn allemaal beschreven.</i> <i>En er zijn een aantal momenten per dag waarin we kort even wat bespreken, wat wil zeggen 's ochtends heb ik met mijn team een korte werkbespreking over de dag. Twee keer in de week hebben we dan met ook de mensen van de tuin erbij. We hebben heel veel korte overlegjes om inderdaad te zorgen dat alles volgens de afspraken verloopt</i> <i>En ook dan weer als zijnde teamleider dat ik mijn eigen functie even verlaag, dat ik ook ga aansturen op het operationele niveau. Dat ik dus rondrijd en zeg van, jongens, jullie moeten dit doen, jullie moeten dat doen, je moet dat doen.</i>	Over de zwaarte van de functie wordt wisselend gesproken: Royal Flora Holland: <i>Het leidinggeven is niet zo moeilijk, wel de zaken eromheen met ziekteverzuim, langdurig verzuim, conflicten, conflicthantering</i> Greenery: <i>Grote verantwoording, je maakt veel uren. Ik ben verantwoordelijk voor 1,3 miljoen pallets per jaar, 150 miljoen geschatte omzet.</i>
Hoe ziet een dag eruit?	De dagen verschillen van elkaar. Er is sprake van een weekcyclus, die bij alle bedrijven weer anders is. Bepaalde dagen hebben bepaalde accenten (vergaderen, planningen maken, schakelen met inkoop en verkoop).	<i>De wereld van groente en fruit is heel dynamisch, er is geen dag hetzelfde.</i> <i>Dus echt- Wij weten 's ochtends eigenlijk pas hoe de dag eruit gaat zien. Dus we kijken naar de orders.</i>	

Span of control	Geeft direct en indirect leiding. Is verantwoordelijk voor 25-70 personen. Sturen teamleiders aan. Indirecte aansturing van een grotere groep medewerkers die actief zijn in het primaire proces in het bedrijf.	<i>Ik zorg ervoor met een team van 220 vast FTE voor logistiek. Indirect 25 teamleiders van de productie, die vallen onder mij. Bij elkaar zijn het 25 teamleiders die wij moeten aansturen.</i> <i>Ik heb een team van ongeveer twintig mensen die ook bij ons in dienst zijn, dus vaste collega's. En momenteel heb ik een vijftigtal uitzendkrachten werken. Dus bij elkaar zeventig mensen die ik eigenlijk dagelijks aanstuur.</i>	
Veranderingen en ontwikkelingen in het werk, innovaties	Sector is innovatief, vernieuwend Aanscherping doorlooptijden, meer werkdruk Technologische oplossingen voor handwerkzaamheden niet eenvoudig te vinden. Wel voor verpakkingshandelingen Verwerking m.b.v. computer Gebruik van voicesturing voor medewerkers op karren in logistiek proces. Orderpicking vanuit klantenwens i.p.v. efficiency Gebruik van scanners bij planten karren geeft informatie om flow van het proces te bewaken en in te grijpen De telers gebruiken 'track en trace' in de keten hun bloemenpartijen te volgen en controleren de volgende schakels. Meer specialismen, meer technische kennis	<i>Ik ben er wel achter gekomen dat deze sector heel innovatief is, zowel op groen, ook t.a.v. standaardisering en digitalisering.</i> <i>En wat er voor de rest in de branche vooral veranderd is, is dat de interne leadtimes zijn enorm aangescherpt.</i> <i>Het inleggen van productieopdrachten. Dus bijvoorbeeld van oké, nou ja, er zijn bepaalde dingen die moeten eigenlijk elke dag gemaakt worden. Ja, dat werd eerste elke dag handmatig ingevoerd ja, nu doet een robot dat. Ja, die (computer) kopieert eigenlijk nou ja, datgene van de dag daarvoor.</i> <i>We zijn bezig om te kijken naar een innovatie van een AGV, dat is een automatisch gestuurd voertuig, om het logistieke proces te gaan verduurzamen</i> <i>Er wordt meer specialisme verwacht. Operators moeten steeds technischer worden</i> <i>De externe contacten van teammanager brengen de wensen en eisen van de klanten in het logistieke proces:</i> - <i>Met de volgende schakels binnen de veiling.</i> - <i>Met de toeleverende telers (de klanten) en de vrachtbedrijven (transporteurs) die de partijen aanvoeren.</i> - <i>De telers leggen meetapparatuur met een zender in hun bloempartijen en tracken hun leveranciers zelf. Van daaruit trekken ze aan de bel bij de teamleider als specificaties niet waargemaakt worden of met complimenten als het gestroomlijnd verloopt.</i> - <i>Klanten hebben soms specifieke wensen (blockload i.p.v. rijload, heeft te maken met hoe zaken aan te leveren). De teamleider kijkt wat er mogelijk is om maatwerk te organiseren.</i>	Royal Flora Holland: <i>We werken nog niet met robotisering bij de veiling. Voor het werk wat wij doen is dat nog niet haalbaar. We werken met mensen, met people, maar die worden d.m.v. voice-sturing, zoals we dat noemen, zeg maar aangestuurd. Ze rijden met een headset op, ze pikken een kar uit het systeem op die kar wordt gescand, gekoppeld aan de medewerker, en het voicesysteem geeft aan waar de medewerker als eerste naar toe moet rijden om zijn eerste transacties te verdelen. Zo wordt ie de hele verdeelzaal rondgereden. Hij wordt voice-gestuurd. Daar zit wel de digitalisering in.</i> <i>Waar we nu mee bezig zijn is het veranderen van de strategie, waar we op basis van klantwensen meer naar kijken is Waar we naar toe willen is orderpicking: met een klantkar aan de gang en zaken oppikken. Dat is klantwens, Die willen misschien wel op andere tijden hun producten afgeleverd krijgen. Bij orderpicking kunnen we ook gekoeld gaan opslaan voor onze klanten, met die kar.</i> <i>De medewerkers werken met een scanner. Zoals ik al zei. Dat is het enige digitale dat op dit moment bij ons plaatsvindt.</i>

			<i>Door scannen kunnen ze kijken naar de aantallen die op de kar zouden moeten zitten. Dus wordt gecheckt, is een controleslag. Dit zorgt voor flow. Wij kunnen in het systeem achterhalen of alles goed gaat of niet. We checken dat de hele dag door. Als er op de een of andere manier toch fouten ontstaan, dan kunnen we dat gemakkelijker oplossen, omdat we weten wat er fout is, waar die is gemaakt en waar de partij nu staat.</i>
Covid-19	(1) Veranderingen hebben vooral betrekking op RIVM regels. (2) Geen gevolgen voor (tekort) workforce, wel mogelijk andere instroom (3) Vraagt (andere) peoplemanagement vaardigheden	<i>(1) De uitdaging was het implementeren van de 1,5 meter regels. Samen met de mensen kijken hoe zit je erin. En oplossingen maken met de medewerkers. Betrokkenheid is belangrijk.</i> <i>(2) Nee. We hebben alleen de meeting stijl op dit moment aangepast, maar voor de rest- Weet je, wij kunnen gewoon aan de fysieke werkzaamheden die hier worden verricht, kunnen we niet zoveel veranderen</i> <i>(3) Wij zijn een vitale sector geworden in de tijden van corona, dat we door moeten gaan. En dat vergt veel tijd en energie van ons, langere dagen, omdat we grotere volumes doen. Maar daar ben ik dankbaar voor dat jullie het doen en jullie moeten trots zijn dat je daar zelf een onderdeel van bent. En dat moet je uitstralen hier op de werkvloer, maar ook thuis. Wees trots met wat voor werk je hebt en wat je allemaal kan doen. En dat is een beetje wat erbij is gekomen, hè?</i> <i>Corona: Maar zie dan maar eens een groep van een paar honderd man rustig te houden. Jongens, we hebben weer een coronapatiënt op locatie. Ik mag er niks over zeggen waar hij, of zij heeft gewerkt, mits die persoon dat zelf heeft aangegeven</i> <i>“Ik voel me nu niet meer veilig”. Er zijn mensen die dus diabetes hebben, of die andere problemen hebben, lichamelijke problemen, waardoor ze dus ook eigenlijk de ziektewet in zijn gegaan, omdat ze het niet meer veilig achtten op de locatie. Want we werken hier altijd wel met heel veel mensen, ondanks dat je alles inzet om die anderhalve meter te borgen.</i>	

3.3.2. (Praktijk)Kennis, vaardigheden, communicatie en houding

	Uit de data-analyse	Uitspraken	Nuances per bedrijf/ branche
(Praktijk)Kennis	• Bedrijfskundige kennis • Kennis van budgettering, projectplannen, leads. • Kennis van verandermanagement, standaardisering. • Hbo-niveau is belangrijk criterium, voor het totaaloverzicht en om analyse te kunnen maken. • Resultaatgericht werken: KPI's als palletverwerking en veiligheid richting klant.	Een deel van de uitspraken verschilt per respondent en per bedrijf, zie de kolom hiernaast. Dit betreft logistieke (voor)kennis. <i>Druk met standaardisering, dus met leanfilosofie, daar hebben we een duidelijke voortrekkersrol in. Om te zorgen dat alles via dezelfde manier verwerkt wordt</i> <i>De veiligheid, dat is de tweede KPI die van belang is, richting onze klant op orde is. Of richting onze klant. Dat is de externe KPI die weer telt. Dat is waar ik ook direct natuurlijk mee wordt afgerekend, wat op zich logisch is.</i>	Royal Flora Holland: <i>Logistieke kennis en vooral ervaring is belangrijk. Dat je weet hoe het er op de vloer in een productieomgeving aan toe gaat</i> Duijvestijn: <i>Het is wel prettig als je een klein beetje kennis hebt van logistieke processen, dus hoe bepaalde zaken moeten lopen. Maar eigenlijk, je kan wat dat betreft redelijk blauw deze functie ingaan. Het duurt alleen wat langer voor je het onder de knie hebt.</i> Greenery: <i>Kijk, vaak dingen die je op school bijvoorbeeld leert, ik zeg maar wat, budgettering, of dat soort plannen, of projectplannen zoals leads, dat zijn zaken, dat zijn heel erg school gedreven punten. Maar uiteindelijk is het learning on the job is zo dusdanig belangrijk voor een bedrijf zelf, omdat je ook te maken hebt met de interne bedrijfscultuur wat gewoon een heel groot onderdeel is. Dat gaat alleen maar als je er zelf echt bij bent</i>
Vaardigheden	• Je moet managementvaardigheden hebben. Peoplemanagement is essentieel om deze functie goed te kunnen invullen (motiveren en coachen van mensen) • Communicatie en samenwerken is belangrijk. • Je moet snel kunnen schakelen • Processen kunnen verbeteren, en/of op elkaar afstemmen • Werken onder hoge druk en overzicht behouden	<i>Ik heb bepaalde skills die je wel moet hebben om dit werk te kunnen doen. Want de druk kan echt wel, ik ga mijn werk niet dramatiseren, heel erg hoog zijn.</i> <i>Communicatief moet je sterk zijn, denk ik. Je moet kunnen samenwerken</i>	

Communicatie en peoplemanagement	Het draait om het werken met mensen Het is belangrijk dat je betrokkenheid en saamhorigheid weet te creëren. Bent bij de mensen	<i>Het is het werken met mensen wat heel erg belangrijk is. Als ik dat niet had gekund, dan had ik hier gewoon eigenlijk zestig, zeventig procent niet van mijn werk kunnen uitvoeren. Dus het werken met mensen, het menselijke aspect moet je kunnen hebben.</i> <i>Het vertrouwen kunnen winnen, de dialoog aan kunnen gaan.</i> <i>Ik wil berokken zijn met de mensen, want daar zit de winst in</i>	
Houding	Je moet een hoog stresslevel hebben en flexibel zijn. Je houding moet ingericht zijn op de dynamiek van de sector. Je moet inlevingsvermogen hebben. In mensen, in andere afdelingen.	<i>Nou, je moet stressbestendig zijn, denk ik. Tegen veranderingen kunnen. Dus het kan zijn dat je met een order bezig bent en die order wordt ineens gecancelled of er komt juist meer bij.</i> <i>Je moet ertegen kunnen wat er gebeurt, heel veel pionnen op de juiste plek weten te zetten.</i> <i>De AGF is een vrij dynamische wereld. Het is vrij snel en je moet vrij rap moet je kunnen reageren en willen reageren, nogal vrij direct. Je moet wel flexibel zijn; Je moet wel dynamisch kunnen denken.</i> <i>Je moet inlevingsvermogen hebben in andere afdelingen. Dus hoe gaat zo'n supply chain in zijn werk?</i> <i>Ik heb ook echt hier inlooppreekuren. Van dinsdag tot en met donderdag komen er gewoon medewerkers, mogen bij mij naar binnen komen, omdat soms blijktbaar willen mensen wat zeggen</i>	
Externe contacten	Zijn voornamelijk met leveranciers en met uitzendbureaus.	<i>We hebben nu heel veel direct contact met supermarkten en direct contact met de eindklant.</i> <i>Er is dagelijks overleg met de uitzendbureaus. Ook omdat mensen ziek worden of andere redenen hebben om niet te kunnen komen. Dan moet er geschakeld worden.</i>	

3.3.3. Vooropleiding, opleiding & ontwikkeling, werving en aantrekkelijkheid arbeidsvoorwaarden

	Uit de data-analyse	Uitspraken	Nuances per bedrijf / branche
Hoe kom je hier terecht?	(1). Bij toeval (2). Via netwerk	<i>(1) Ik ben 5 jaar geleden in de sector terecht gekomen en daarvoor was ik werkzaam bij justitie. Een andere tak van sport. Door omstandigheden. De functie hield op bij justitie, ben ik hier terecht gekomen.</i> <i>(2) Nou, eigenlijk enthousiast gemaakt door dat maatje van me over hoe dynamisch deze wereld is, de wereld van groenten en fruit. Er is geen dag hetzelfde en dat is wat ik eigenlijk op dat moment zocht. Ik was klaar met mijn opleiding van, wat ga ik nou doen?</i>	
Scholing en ontwikkeling	Alle logistieke managers hebben een vooropleiding op hbo-niveau, of hebben een mbo4-opleiding met aanvullende opleidingen op hbo-niveau gevolgd, in uiteenlopende richtingen: van bedrijfskunde tot retail tot sociaaljuridisch	<i>Het sociale karakter heb je heel hard nodig in de logistiek. Het allerbelangrijkste, zijn je medewerkers. (Manager met opleiding Sociaal Juridische Dienstverlening)</i> <i>Nee, ik ben binnengekomen met mijn opleiding Facility Management. Een totaal andere tak van sport.</i>	
Leven Lang Ontwikkelen	Er is veel aandacht voor opleiding en ontwikkeling. De geïnterviewden tone zich ook 'ontwikkelingsminded'. • Sector biedt veel mogelijkheden voor bedrijfsspecifieke scholing (Florensis Academy, RFH Academy, traineeship, ruimte voor 'opklimmen'. • Aandacht voor Nederlands en Engels • Reguliere onderwijs voorziet niet altijd in benodigde kennis.	<i>Flora heeft nu mooie voorzieningen voor opleiden en ontwikkelen. Dat was vijf jaar geleden toen ik binnenkwam anders. Toen was er vrijwel niets.</i> <i>De Flora academy is een goede aanpak.</i>	
Carrièreperspectief	Veel mogelijkheden, als gevolg van ruime scholingsmogelijkheden.	<i>Er worden cursussen aangeboden, daarin is the Greenery heel erg goed. Ze zullen altijd mij een springplank kunnen geven door middel van een opleiding of cursus. De Green Belt kunnen wij hier halen om projectmatig beter te worden en efficiënter te worden.</i>	
Werving en aantrekken van jongeren Contact met scholen	-Blijkt voor sommigen lastig, activiteiten met groene mbo's komen niet van de grond Anderzijds is er wel praktijkbegeleiding, in samenwerking met ROC's	<i>Wij doen verschillende scholingsprojecten met SVO, Da Vinci, Groen College en Albeda.</i>	

3.3.4. Passie, beroepstrots en aarde(n)

	Uit de data-analyse	Uitspraken	Nuances per bedrijf / branche
Passie, beroepstrots			
Wat maakt een dag leuk?	De dynamiek van de sector en de hectiek maakt het zwaar, maar tegelijkertijd ook aantrekkelijk. Het (samen)werken met mensen.	<i>De afwisseling en de hectiek maakt het werk leuk. Gedeeltelijk word je geleefd. Je weet nooit wat er gebeurt. Als er wat stuk gaat of iets anders tussendoor komt moet je handelen</i> <i>Nou, het maakt mijn werk leuk dat ik die afwisseling heb, dat ik projectmatig het bedrijf en mijn afdeling kan verbeteren. En de afwisseling met het ook echt met die mensen bezig zijn</i> <i>Ik heb ook wel mij hart verloren aan het bedrijf. Ik vind het team waarmee ik werk zo verschrikkelijk leuk.</i>	
Wanneer ben je tevreden, waar doe je het voor?	Als dingen binnen die hectiek/ dynamiek toch voor elkaar komen. Voor de mensen, die helpen om targets te halen.	<i>Nou, met name het dynamische. Ik ben niet iemand die dagelijks hetzelfde werk zal moeten doen. Ik ben eigenlijk de hele dag wel bezig met heel divers werk. De ene dag kan dat een probleem zijn met de kwaliteit van de tomaten. De andere dag kan het een probleem zijn omdat ik wat mensen mis. Er kan ook een probleem zijn dat de orders te hoog zijn en dat erbij moet. Eigenlijk je bent de hele dag ben je met allerlei zaken bezig en daar oplossingen voor aan het bedenken.</i> <i>Nou ja, ik doe het- Waar ik trots op ben, zijn de mensen. Honderd procent. De mensen maken ook de muziek in dit geval, zeg ik altijd tegen ze. Kijk, als je op een geven moment de betrokkenheid van de mensen weet te creëren en de saamenhorigheid probeert te maken eigenlijk als manager, is dat denk ik het hoogst haalbare wat er is. En dat zorgt er ook voor dat je je KPI's en al je andere resultaten haalt.</i>	
Aarde(n) (Sector en bedrijfscultuur)	Het is een specifieke sector. Logistiek in deze branche is anders door de snelheid waarmee type producten verhandeld/ vervoerd worden	<i>De AGF is een vrij dynamische wereld. Het is vrij snel en je moet vrij rap moet je kunnen reageren en willen reageren, nogal vrij direct. Je moet wel flexibel zijn; Je moet wel dynamisch kunnen denken.</i> <i>Wij hebben mensen erbij zitten die in de keukenindustrie hebben gezeten. Over zes weken moet er een keuken worden geleverd. Bij ons hebben we het over twee keer zestig minuten. Dus dat is allemaal- Het heeft wel een andere snelheid en intensiviteit.</i>	.

3.3.5. Imago van de sector

Imago/Beeld van de sector	Uit de data-analyse	Uitspraken	Nuances per bedrijf/ branche
Hoe kijken de geïnterviewden zelf tegen de sector aan, en hoe denken ze dat de buitenwereld over de sector/ hun werk denkt?	• Er gebeurt veel; Innovatie staat hoog in het vaandel • Werken in deze sector is leuk • Onbekendheid met processen die producten ondergaan, zowel in food als groene sector, en de dynamiek van de sector • Negatief of onjuist beeld, men kent maar deel van de arbeidsomstandigheden.	<i>Ik dacht dat het een oubollige sector was, niet alleen door de bollen, maar waar innovatie niet hoog in het vaandel stond, en ik had nooit verwacht dat het zo een grote sector was voor Nederland. Dat heeft me echt verbaasd.</i> <i>Mensen vinden het vanzelfsprekend dat ze een komkommer kunnen pakken in de winkel. Daar gaat zo ontzettend veel aan vooraf!</i> <i>Veel mensen begrijpen niet wat de enorme intensiteit is in de logistiek om te zorgen dat alles af is.</i> <i>Buiten de sector is het beeld anders. Dan ziet men de werktijden, om 5 of 6 uur beginnen.</i> <i>Bijvoorbeeld mijn vrienden die maken dan wel inderdaad nog wel meer grappen van, nou ja ga jij maar lekker paprika's inpakken.</i>	Respondent The Greenery: Daar (op school) werd zelfs alles juist bijvoorbeeld The Greenery een beetje aangehaald als juist een beetje de sector waar alles juist de uitdaging misschien wel het grootst is zeg maar, of in elk geval groot is.

Bijlage Beroepsbeeld Logistiek manager

(Bron: Website Royal Flora Holland)

Kenmerken klassiek wervingsprofiel t.o.v. beroepsbeeld

DE HAAGSE
HOOGESCHOOL

Wervingsprofiel

holland
hogeschool

Beroepsbeeld

Vacature teammanager logistiek



Logistiek is het kloppend hart van Royal FloraHolland. De afdeling Logistiek in Naaldwijk is onderverdeeld in drie deelprocessen; Dienstverlening op Aanvoer en Logistieke Middelen (LDA), Logistieke Operatie (LO) en dienstverlening aan Klanten (LDK). Voor deze vacature zoeken we een Teammanager Logistieke dienstverlening Aanvoerders (LDA)

[Neem een kijkje achter de schermen als Teammanager Logistiek bij Royal FloraHolland](#)

De functie

Met jouw collega teammanagers zorg je dagelijks voor een veilig, gestroomlijnd en foutloos logistiek proces. Een procescoördinator managet samen met jou de deeloperatie op de werkvloer en samen zorgen jullie ervoor dat de dagelijkse operationele doelstellingen behaald worden.

In deze functie maak je het verschil als:

- Je het overzicht kunt bewaren en processen en hun onderlinge verbanden snel doorziet
- Je hebt inzicht in fysieke processen en kunt cijfers interpreteren en (bij)sturen op basis van data.
- Je je thuis voelt in een omgeving waar geen dag hetzelfde is en je continu moet schakelen
- Een teamspeler bent die een positieve sfeer meebrengt en daarmee de betrokkenheid en motivatie van het team verhoogt en gedragsverandering bij mensen teweeg kan brengen
- Van nature nieuwsgierig bent en continu op zoek bent naar verbeteringen in processen

Je profiel

- Je beschikt over een afgeronde hbo opleiding, bij voorkeur in de richting van SCM, logistiek of bedrijfskunde;
- Je hebt minimaal 3 jaar ervaring in een leidinggevende rol, binnen een operationele werkomgeving;
- Heb je kennis van- en ervaring met LEAN, dan is dat een voordeel

Competenties als: analytische vaardigheden, resultaatgerichtheid, flexibiliteit, samenwerken, initiatief en klantgerichtheid zijn herkenbaar voor je.

Beroepsbeeld

Naast kennis en ervaring ook: passie, drive, aarden

- Hoe ziet de dag / de week eruit van.....
- Hoe 'aarden' mensen in de sector en het beroep?
- Wat drijft de mens achter de manager logistiek / teelt (beroepstrots, beroepseer, beroepsidentiteit)?
- Wat vertel je op een verjaardagsfeestje als iemand vraagt wat je doet? Hoe reageren mensen dan?
- Met welke veranderingen van werk heeft de sector / de functie van doen?
- Hoe kijkt de buitenwereld naar het beroep van ...?
- Opleiding en ontwikkeling: de loopbaan en het carrièreperspectief

Vacaturetekst

Logistiek is het kloppend hart van Royal FloraHolland. De afdeling Logistiek in Naaldwijk is onderverdeeld in drie deelprocessen; Dienstverlening op Aanvoer en Logistieke Middelen (LDA), Logistieke Operatie (LO) en dienstverlening aan Klanten (LDK).

Voor deze vacature zoeken we een Teammanager Logistieke dienstverlening Aanvoerders (LDA)

Neem een kijkje achter de schermen als Teammanager Logistiek bij Royal FloraHolland

De functie

Met jouw collega teammanagers zorg je dagelijks voor een veilig, gestroomlijnd en foutloos logistiek proces. Een procescoördinator managet samen met jou de deeloperatie op de werkvloer en samen zorgen jullie ervoor dat de dagelijkse operationele doelstellingen behaald worden.

In deze functie maak je het verschil als:

- Je het overzicht kunt bewaren en processen en hun onderlinge verbanden snel doorziet
- Je hebt inzicht in fysieke processen en kunt cijfers interpreteren en (bij)sturen op basis van data.
- Je je thuis voelt in een omgeving waar geen dag hetzelfde is en je continu moet schakelen
- Een teamspeler bent die een positieve sfeer meebrengt en daarmee de betrokkenheid en motivatie van het team verhoogt en gedragsverandering bij mensen teweeg kan brengen
- Van nature nieuwsgierig bent en continu op zoek bent naar verbeteringen in processen

Je profiel

- Je beschikt over een afgeronde hbo-opleiding, bij voorkeur in de richting van SCM, logistiek of bedrijfskunde;
- Je hebt minimaal 3 jaar ervaring in een leidinggevende rol, binnen een operationele werkomgeving;
- Heb je kennis van- en ervaring met LEAN, dan is dat een voordeel

Competenties als: analytische vaardigheden, resultaatgerichtheid, flexibiliteit, samenwerken, initiatief en klantgerichtheid zijn herkenbaar voor je.

Wij bieden

Wij bieden jou alle kansen om elke dag een beetje beter te worden, bijvoorbeeld door middel van onze uitstekende ontwikkel en doorgroeimogelijkheden via onze Academy. Wat je precies kunt verwachten (o.b.v. 38 uur per week):

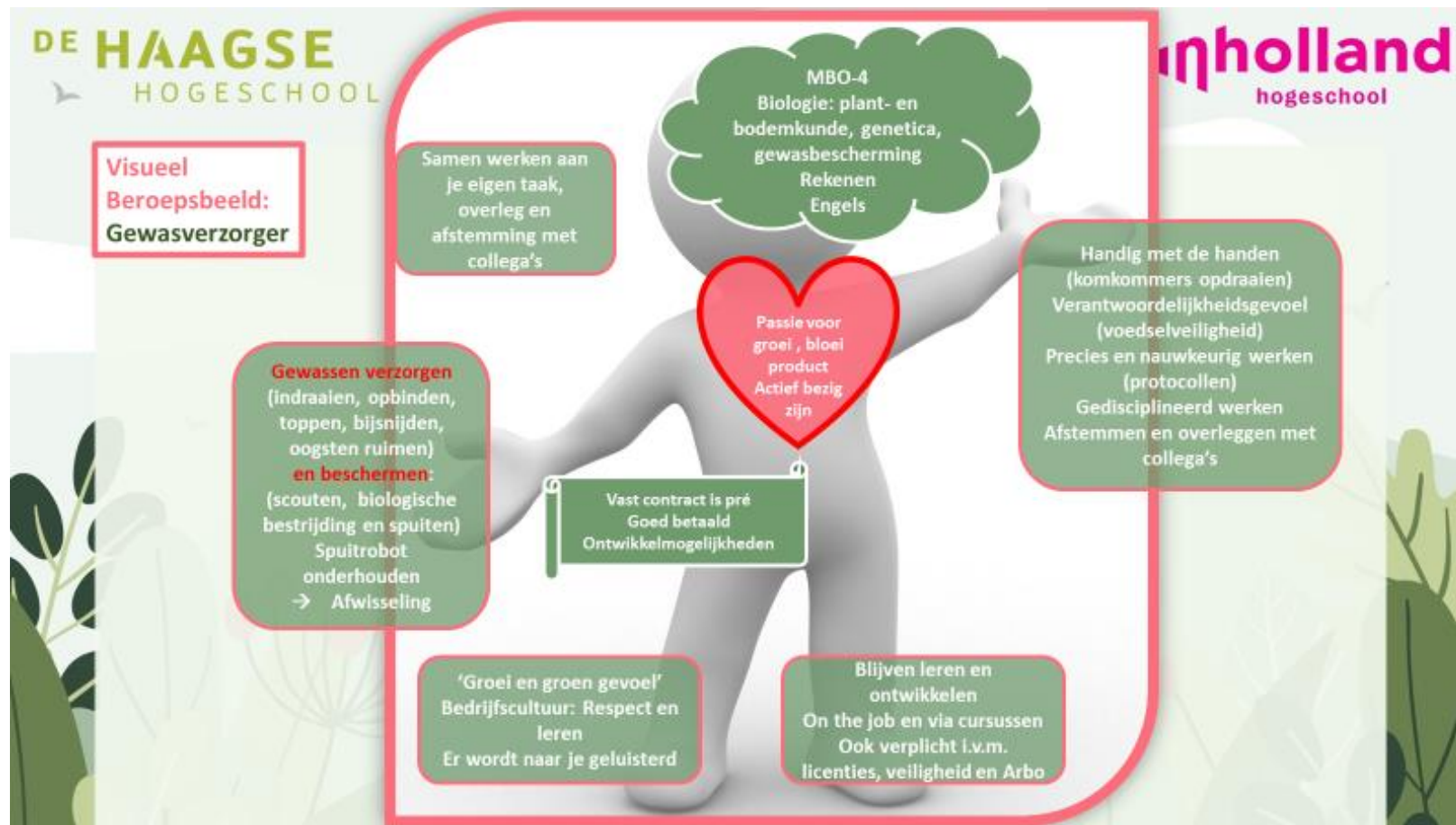
- Een team met een positieve werksfeer en 'can-do-mentaliteit'
- Een fijne werkplek in Naaldwijk
- Voor deze functie vragen wij een flexibele instelling ten aanzien van jouw inzetbaarheid. In deze functie vervul je 1 keer per 4 weken een nachtdienst en af en toe werk je op zaterdag. De overige weken werk je overdag en bepaal je samen met jouw collega's jouw rooster.
- 27 vakantiedagen bij een fulltime dienstverband
- Een uitdagende salarisrange volgens de cao (38 uur per week) van minimaal € 3.168,- tot maximaal € 4.526,- precies afgestemd op jouw niveau
- Onregelmatigheidstoeslag
- Een zeer aantrekkelijke pensioenregeling
- Reiskostenvergoeding
- Een baan bij een uniek bedrijf met een lange historie.

4. Beroepsbeeld Gewasverzorger

4.1. Inleiding op het beroepsbeeld van de Gewasverzorger

Het Beroepsbeeld is gebaseerd op drie interviews. Deze zijn in juni afgenomen met twee gewasverzorgers en met hun leidinggevende. Allen zijn werkzaam bij Rijk Zwaan. De functie van Gewasverzorger bij dit bedrijf kent een andere invulling dan bij veel andere bedrijven in de sector.

4.2. Visueel Beroepsbeeld van de Gewasverzorger



4.3. Narratief Beroepsbeeld: de Gewasverzorger uitgewerkt op grond van de data



5.1. Taken, activiteiten

Taken en activiteiten

Dagpro-gramma

Verandering van werk

5.2. Kennis en vaardigheden

(Praktijk) Kennis

Vaardigheden

Communicatie en
People-management

Houding

5.3. Opleiding, werving en arbeidsvoorwaarden

Vooropleiding

Opleiding en
Ontwikkeling op het
werk

Werving
Aantrekkelijk-heid van
de arbeidsvoor-
waarden

5.4. Passie, drive, aarde(n)

Waarom hier werken?

Wat maakt het werk
leuk?

Beroepstrots

Aarde(n):

Aarden in het bedrijf
(bedrijfs-cultuur) en in
de sector

5.5. Imago van en blik op de sector

Op grond van beelden
van de geïnterviewde

4.3.1. Taken, activiteiten en verandering van werk

	Uit de data-analyse	Uitspraken
Taken en activiteiten	Gewasverzorging en gewasbescherming. Patroon: Door de week heen andere taken. Taken: Allerlei taken in en om de plantjes: Plantjes planten, indraaien, toppen en bijsnijden, oogsten, met de hand bestuiven Kas ruimen en schoonmaken en weer opnieuw dezelfde cyclus.	<i>Gewasverzorging is eigenlijk Net als bij een bonsaiboompje, je houdt hem gewoon- < in model> Alleen zijn het er een beetje meer dan één. En elke plant behandel je op dezelfde manier.</i> <i>Wij mogen niet gebruik maken van bijen of hommels omdat we dan niet meer weten, waar het stuifmeel is gebleven. Dus wij moeten allemaal met de hand, moeten het zelf bestuiven.</i>
Hoe ziet een dag eruit?	Een weekprogramma en geen dag is dus hetzelfde! Voor de gewasverzorger is er geen dagprogramma maar een weekprogramma, waarbij alle dagen andere activiteiten staan gepland. Dit maakt het een afwisselende functie, waarbij geen dag hetzelfde is. Bijv. • Maandag gewasverzorging • Komkommers opdraaien of toppen, tomaten dieven, uitdunnen • Dinsdag Biologie uitzetten biologische bestrijding • Woensdag gewasverzorging en biologie lijsten maken • Donderdag scouten en bio uitzetten • Vrijdag bio uitzetten en scouten en dan uurtjes over gewasverzorging	<i>Op dinsdag komt mijn bio binnen. Dus dan ga ik mijn biologie uitzetten. Dat is de roofmijten en voor spint en tripsen en dat soort dingen. Dus dan, dat is mijn vaste dag om mijn bio uit te zetten.</i>
	Vaste tijden: vaste pauzes. Vroeg beginnen en vroeg vrij. Soms van 7 tot half of van 8 tot 4. Met de seizoenen mee.	
Veranderingen en ontwikkelingen in het werk	Er worden diverse ontwikkelingen genoemd: 1. Het is grootschaliger en groter geworden (grotere organisaties, wordt grootschaliger) 2. Het wordt technischer. Bij de spuitrobot moet je bijv. meer technische kennis hebben 3. Meer ICT-experimenten met robots en kassturing	<i>Ik denk dat je dezelfde hoeveelheid mensen blijft houden, alleen, hoe heet dat, intensiever op de vierkante meter. Of dat je, dat één persoon meer vierkante meters kan doen met een apparaat.</i> <i>Er gaan tegenwoordig tablets mee de kas in en daar wordt alles ingevoerd.</i> <i>Bijvoorbeeld voor de teeltsturing. Ik denk in een jaar of tien, zal dat helemaal geautomatiseerd zijn.</i> <i>Ik heb mijn computer om de kassen te verwarmen en te sturen en water te geven en zo, daar heb ik uiteraard wel ICT nodig.</i>

	Het werkt blijft wel: scouting blijft hier met de ogen want het is voor een robot te klein. <i>“Eerdat die robot dan start, dan ben ik bij wijze van spreken alweer weg”</i> 4. Duurzaamheid en biologische bestrijding Deze ontwikkeling zet zich door.	<i>Dus goede beestjes tegen de kwade beestjes. En je hebt ook bepaalde middelen om de plant wat sterker, weerbaarder te maken.</i>
Covid-19	In dit werk moet je altijd al hygiënisch en precies zijn. Door Covid kun je niet meer zomaar langs een collega lopen om af te stemmen. Dat maakt het lastiger. Het eten in de kantine is ook aangepast: geen soep meer (en dat is toch echt wel een gemis!)	<i>Handen wassen, maar dat moest eigenlijk sowieso al.</i> <i>We houden wat meer afstand. En normaal kregen wij iedere dag verse soep. En dat wordt dan nou niet gedaan. Daar krijgen we andere dingen voor, fruit of salades in bakjes, allemaal apart dan.</i>

4.3.2. Kennen, vaardigheden, communicatie en houding

	Uit de data-analyse	Uitspraken
Kennis	Mbo-functie (mbo-4) Biologische kennis en plantkunde is belangrijk. Kennis van gewasbescherming (chemisch en biologisch) is noodzakelijk Je moet daarnaast kunnen rekenen om bepaalde berekeningen te kunnen maken om de gewassen goed te kunnen verzorgen en beschermen. Engels is handig vanwege buitenlandse collega's.	<i>Maar wat ik echt wel belangrijk is echt de natuurkunde, scheikunde en biologie en plantkunde. Dat is echt wel heel belangrijk in mijn werk.</i> <i>Engels uiteraard ook, dat is heel handig hierzo, vanwege de communicatie met buitenlanders.</i>
Vaardigheden	Het belangrijkste voor een gewasverzorger is dat hij/zij gevoel heeft voor de planten. In deze functie ben je als het waren de ogen en oren van het bedrijf, omdat je direct bij de 'bron' bij de plantjes ziet hoe het ervoor staat met ze. Je moet de gezondheid van de plant, de ziekten en de plagen, kunnen herkennen. Nauwkeurig werken en weten wat je doet. Dit leer je vooral in de praktijk. Deze praktijkkennis is essentieel voor een gewasverzorger. In deze rol moet je samenwerken en afstemmen met de leden van je eigen team gewasverzorgers, zodat iedereen weet waar/wanneer/op welk gebied er zaken spelen waarop je actie moet ondernemen. Je communiceert en stemt ook af met de selecteurs. Je hebt te maken met interne klanten met wie je moet afstemmen	<i>Je moet het een beetje aanvoelen, het plantje. Je moet een beetje de natuur snappen. Kijk, als jij natuurlijk alle blaadjes van een plant af gaat trekken, dan weet jij zeker dat zo'n plant dat echt niet lekker vindt. Dus je moet een beetje feeling hebben met de natuur.</i> <i>Samen, met je naaste collega's, dan afspraken maakt wanneer je welke werkzaamheden gaat doen. Zodat je anderen niet in de weg zit, of juist elkaar helpt zeg, waar nodig.</i>

Houding	Hard werken maar ook kwaliteitsbewust. Gedisciplineerd zijn, protocollen volgen en met verantwoordelijkheidsgevoel	<i>Het mag niet ten koste gaan van de kwaliteit. Maar de klant, die wil geen beestjes zien.</i> <i>En gedisciplineerd is gewoon dat je echt, wat ik ook zeg, dat je gewoon continu strak blijft werken, dat je geen grote fouten maakt.</i>
Communicatie en samenwerking	Vooraf samenwerking en afstemming met collega's: je werkt samen in een kas aan je eigen taak, maar daar is wel afstemming voor nodig.	<i>Je moet heel veel sparren met de selectie en je moet heel veel met elkaar overleggen. En nou (met covid) moet je gaan bellen of ernaartoe gaan in de afdeling waar die is, dus dat kost best wel wat weer moeite.</i> <i>Je hebt wel je eigen dingen. Je loopt samen in een kas. Maar je doet wel je eigen indraaien natuurlijk.</i>

4.3.3. Vooropleiding, opleiding & ontwikkeling, werving en aantrekkelijkheid arbeidsvoorwaarden

	Uit de data-analyse	Uitspraken
Vooropleiding	Mbo-4 bij voorkeur groene opleiding	
Hoe kwam je hier terecht?	Men komt hier terecht via familie (die in de sector werkt) of via toeval	<i>Ik ben bijna geboren in een kas.</i> <i>Toen ik geboren was, zat ik al in het tomatenbakkie.</i>
Carrière switch mogelijk?	Dat is lastig volgens betrokkenen. Je moet iets hebben met gewassen. Daar begint het mee. Het kan wel maar je moet bereid zijn er tijd in te steken. Affiniteit met groei en bloei is wel essentieel.	<i>"Voor iemand uit de metaalindustrie, die kan wat moeilijker zijn draai vinden in de tuinbouw. Zij zijn een soort machineoperators. Bij ons heb je echt een gevoel voor het gewas nodig. En, de hoeveelheid werk hangt af ook van de hoeveelheid licht erbuiten is."</i> <i>Dus je hebt hier eigenlijk niks aan economie.</i>
Opleiding en ontwikkeling	Mbo-niveau is nodig, maar vooral ook in praktijk leren. Dat betekent: 'fingerspitzengevoel' ontwikkelen voor het gewas en de plant.	<i>Je ziet wel dat die jongelui van tegenwoordig echt wel meer in technische, computergelateerde, klimaatcomputers en zo, zitten. Maar echt het handenwerk, Dat leren ze hier dat je ziet wel dat dat minimaal is.</i>
Leven Lang Ontwikkelen	Blijven leren is een must. Daar zijn alle betrokken van overtuigd en dat vinden ze fijn. O.a. voor de jaarlijkse spuitlicentie, veiligheid en Arbo, nieuwe machines, kijken wat er bij andere bedrijven gebeurt, organisatieontwikkeling (interne sessies). Samenwerking met techniek leveranciers voor opleiding nieuwe technologie. Cursus omgaan met robot in de kas en veiligheid	<i>Bepaalde aspecten van werkzaamheden met een robot in de kas, veiligheidscursussen. We hebben ook tilcursussen gehad, hoe je het beste producten kunt tillen en niet te zwaar en in welke houding en zo.</i> <i>Jazeker. Ik vind het prachtig om te zien of er nieuwe ontwikkelingen zijn in de tuinbouw.</i> <i>Als mensen de ambitie hebben en wij zien dat ze de competenties hebben, dan zijn er altijd mogelijkheden bij ons.</i> <i>Want ik vind het belangrijk dat de mensen vanaf start hier tot hun pensioen gewoon up-to-date blijven zeg maar, en ook gewoon meegaan in de, met computers werken en zo.</i>

Carrièreperspectief	Er is een carrièrepad ontwikkeld voor deze functie. Wie dat kan én wie dat wil leert door en ontwikkelt zich. Er moet natuurlijk wel een functie beschikbaar zijn op een hoger niveau. Maar binnen Rijk Zwaan is men gericht op leren en ontwikkelen en dat wordt door de medewerkers gewaardeerd. Loopbaanpad: van gewasverzorger naar gewasspecialist, dan meewerkend voorman, meewerkend voorman plus, een coördinator en dan krijg je assistent-bedrijfsleider.	
Werving	Het is lastig om geschikte en gemotiveerde mensen te werven voor deze functie. De opleiding ('tuinbouwschool' groen mbo) is in beleving van de betrokkenen veranderd: vroeger meer aandacht voor groen nu meer voor technische kant. Jongeren vinden groen tegenwoordig minder interessant zo lijkt het.	<i>Je ziet wel dat die jongelui van tegenwoordig echt wel meer in technische, computergerelateerde, klimaatcomputers en zo, zitten. Maar echt het handenwerk, dat leren ze hier dat je ziet wel dat dat minimaal is.</i> <i>Daarom komen er ook heel veel mensen hier werken die mijn leeftijd zijn.</i>
Aantrekkelijkheid van arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen	Bij Rijk Zwaan is er een strenge selectie maar als je daar doorheen bent krijg je direct een vast contract. Dat wordt erg gewaardeerd: het bedrijf heeft vertrouwen in je! (Willen) Leren en ontwikkelen is belangrijk. Dat stimuleert de werkgever en deze biedt daar volop de gelegenheid voor. Er wordt naar je geluisterd als je wat zegt.	<i>Wettelijke proeftijd heb je overal, maar twee maanden en dan een vast contract, dat zie je niet veel. En zeker niet op mijn leeftijd hè. Want ik ben 57.</i> <i>Je kan daar heel veel kanten op. Je kan daar studies hè, cursussen volgen. Je kan het zo gek niet verzinnen, of ze bieden het aan.</i>

4.3.4. Passie, beroepstrots en aarde(n)

	Uit de data-analyse	Uitspraken
Passie, beroepstrots	Emotie: Bezig zijn met iets dat leeft en ontstaat Gevoel: Binnen tuinieren, de rust van de kas Inhoud: De biologische bestrijding is interessant Product: Voedsel	<i>Je bent bezig met iets wat ontstaat. Het is gewoon een leven. Alleen niet van vlees en bloed, maar wel van zaden en sappen.</i> <i>Net alsof ik aan het tuinieren ben en ik ben lekker binnen. Ik zie de zon, ik hoor vogeltjes fluiten en ik ben lekker bezig met mijn handen, want dat vind ik geweldig.</i> <i>Ik heb nou toch bijvoorbeeld een tomaatje geproefd, nou jeetje, daar is een zuurtje of een snoepje niks bij, is vergeleken met niks bij.</i>

Wat maakt het werk leuk?	De afwisseling maakt het werk zo leuk. Steeds wat anders en nooit saai: Biologie, spuiten toppen oogsten indraaien ruimen schoonmaken Kleine kassen dus veel afwisseling	<i>Het is heel afwisselend. En dat maakt het zo leuk. Iedere dag is weer anders eigenlijk.</i>
Wanneer ben je tevreden, waar doe je het voor?	Gezonde goede gewassen opleveren Bijdragen aan een groen' product	<i>Het is heel interessant: biologie en de ziektes en dat soort dingen. (..) Je krijgt er voldoening van, als de plagen een beetje minder zijn.</i> Rol in de voedselketen (speelde minder bij de gewasverzorgers zelf): <i>Ik vind dat wij echt een heel relevant beroep hebben, omdat wij zorgen, dat er steeds betere rassen op de markt komen (..) We zijn echt wel een heel belangrijk onderdeel van de voedselketen in de wereld.</i>
Minpunten	Enkele minpunten die genoemd worden (maar deze spelen geen grote rol bij de geïnterviewden, ze horen er gewoon bij): • Fysiek werk en warm • Spuiten (voor sommigen)	<i>Dus dat is fysiek best wel pittig. Als jij dan gewend bent, heel veel achter een bureau te zitten en je moet ineens in een kas lopen met een graadje of dertig en het is gewoon warm en je moet het nog binnen een bepaalde tijd afkrijgen, dan snap ik best dat mensen daar al afhaken.</i>
Aarde(n) in de sector en in de bedrijfscultuur	De bedrijfscultuur van Rijk Zwaan is een groot pluspunt. Vooral hoe men met elkaar om gaat. Er wordt naar je geluisterd als je iets voorstelt en men heeft het gevoel daardoor serieus te worden genomen. Dat levert weer loyaliteit naar het bedrijf op. Ook krijgen mensen (vloeit uit het vorige voort) verantwoordelijkheid als ze dat aankunnen <i>“als een medewerker dat aan kan ook andere taken”</i> Het bedrijf houdt koers en waait niet met allerlei winden/hypes mee. Dat geeft een solide gevoel en ook dat waardeert men. Tenslotte de ruimte die men krijgt om te leren en te ontwikkelen. Dat vindt men positief en daar maakt men graag gebruik van.	<i>Maar je bent allemaal met hetzelfde bezig en we zijn allemaal aan het leren en we zijn allemaal gedisciplineerd, dat moeten we zijn. Dus dat is denk ik gewoon het mooie hier.</i> <i>Iedereen maakt een praatje met je. En ja, het is- Ikzelf vind het een heel prettig bedrijf. Ze willen ook niet dat je het allemaal snel, snel, snel doet. Nee, ze willen dat je het goed doet.</i> Koers houden: <i>Dus als we een beslissing nemen dat we ergens op inzetten, dan is dat al heel goed doorgerekend en dan houden we dan koers, ook in de wat onzekerdere tijden.</i> Verantwoordelijkheid geven: <i>De medewerkers ook zoveel mogelijk vrijheid geven en verantwoordelijkheid voor wat ze aankunnen. Wij zijn overtuigd dat je dan de mensen gemotiveerder.</i>
Vrouwen/mannen	Er zijn maar weinig vrouwelijke gewasverzorgers het wordt nl. gezien als zwaar werk	<i>En nou, dat hadden ze nog nooit gezien, een vrouw die daar dat soort werkzaamheden doet.</i>

4.3.5. Imago van de sector

	Uit de data-analyse	Uitspraken
Imago van de sector		
Beeld van de sector	Men vindt het een plezierige sector en een prachtig bedrijf. De passie straalt ervan af hoe men over het werk praat. Je wordt tijdens de gesprekken meegenomen in het gevoel van de kas: de rust en de geuren, het binnen buiten zijn. Maar dit wordt niet herkend door de buitenwereld.	<i>Je kan eigenlijk binnendoen, wat je normaal buiten doet aan tuinieren en dat geeft rust. Gewoon relaxed is dat. Je bent wel aan het werk, maar je wordt er een soort van rustig van. Dus je bent altijd met planten bezig, je zit altijd in het licht, je bent eigenlijk altijd soort buiten bezig, maar onder glas. Geen last van regen en wind.</i>
De blik van de buitenwereld	Het is echter lastig over te brengen wat je doet. Men kent het niet. <i>"Ik zit in de tuin, in de- Ik doe een beetje bestrijding."</i>	<i>Ik heb eigenlijk nog wel het gevoel, dat mensen denken dat het een beetje dom werk is, ongeschoold werk.</i> <i>Vaak hebben mensen uit de stad nog het idee dat ze met de laarzen hier in de kas moeten staan, in de modder.</i>

Bijlage beroepsbeeld Gewasverzorger

(Bron: Website Rijk Zwaan)

Kenmerken klassiek wervingsprofiel t.o.v. beroepsbeeld

DE HAAGSE HOGESCHOOL   Functieprofiel ↔ Beroepsbeeld	
Uit vacaturetekst Gewasverzorger	Beroepsbeeld Naast kennis en ervaring ook: passie, drive, aarden
➤ Hoe ziet de functie eruit? Wat doe je? ➤ Taken en activiteiten ➤ Wat breng je mee? ➤ Opleidingsniveau ➤ Competenties ➤ Affiniteit met tuinbouw ➤ Kennis van en ervaring met operationele HR-vraagstukken ➤ Informatie over het team ➤ Informatie over de arbeidsvoorwaarden ➤ Zie de tekst hieronder	➤ Hoe ziet de dag / de week van de gewasverzorger eruit ? ➤ Hoe 'aarden' mensen in de sector en het beroep? ➤ Wat drijft de mens achter de gewasverzorger? (beroepstrots en beroepseer)? ➤ Wat vertel je op een verjaardagsfeestje als iemand vraagt wat je doet? Hoe reageren mensen dan? ➤ Met welke veranderingen van werk heeft de sector / de functie van doen? ➤ Hoe kijkt de buitenwereld naar het beroep van gewasverzorger? ➤ Opleiding en ontwikkeling: de loopbaan en carrièreperspectief

Hieronder een wervingsprofiel van Rijk Zwaan voor de functie van Gewasverzorger (Bron: <https://www.rijkzwaancareers.com/nl/vacature/gewasverzorger-zaadproductie>)

Hoe ziet jouw functie als Gewasverzorger Zaadproductie bij Rijk Zwaan eruit?

Als Gewasverzorger Zaadproductie vervul je een essentiële rol in de verzorging van de gewassen van de verschillende soorten vruchtgewassen zoals tomaat, augurk, paprika, komkommer en aubergine. Op de productielocatie de Vesting in De Lier produceren we zaden van vruchtgewassen. Dit gebeurt onder de strengste hygiënemaatregelen om ziekten en plagen te voorkomen. Daarnaast houd je je bezig met:

- Zaaien, stekken en opbinden van planten
- Oogsten van de gewassen
- Plantklaar maken van de gewassen

Wat jij meebrengt:

Je werkt graag in teamverband, maar kunt ook zelfstandig werken. Je neemt graag de verantwoordelijkheid voor een aantal gewaswerkzaamheden en voert deze secuur en volgens strikte hygiëne protocollen uit. Daarnaast kunnen we het volgende vinden op je cv:

- Minimaal een afgeronde opleiding, bij voorkeur een groene opleiding zoals MBO Groen, LTuS of tuinbouwschool
- Geldige spuitlicentie of bereidheid deze te halen
- Affiniteit met tuinbouw

Wat kun je van ons verwachten?

Als Gewasverzorger Zaadproductie ga je deel uitmaken van het team gewasverzorger binnen de Vesting. Het team bestaat uit 22 collega's die samen verantwoordelijk zijn voor de gewasverzorging van onze vruchtgewassen voor de zaadproductie. Naast een informele werkomgeving bieden we jou graag:

- Direct een vast contract voor maximaal 38 uur in de week
- Diverse opleidingsmogelijkheden via onze Rijk Zwaan Academy, bijvoorbeeld een spuitlicentie
- Dagelijks verse soepen, salades en/of fruit
- De mogelijkheid om deel te nemen aan Rijk Zwaan Fit zoals hardlooptochten

Rijk Zwaan: jouw nieuwe werkgever?

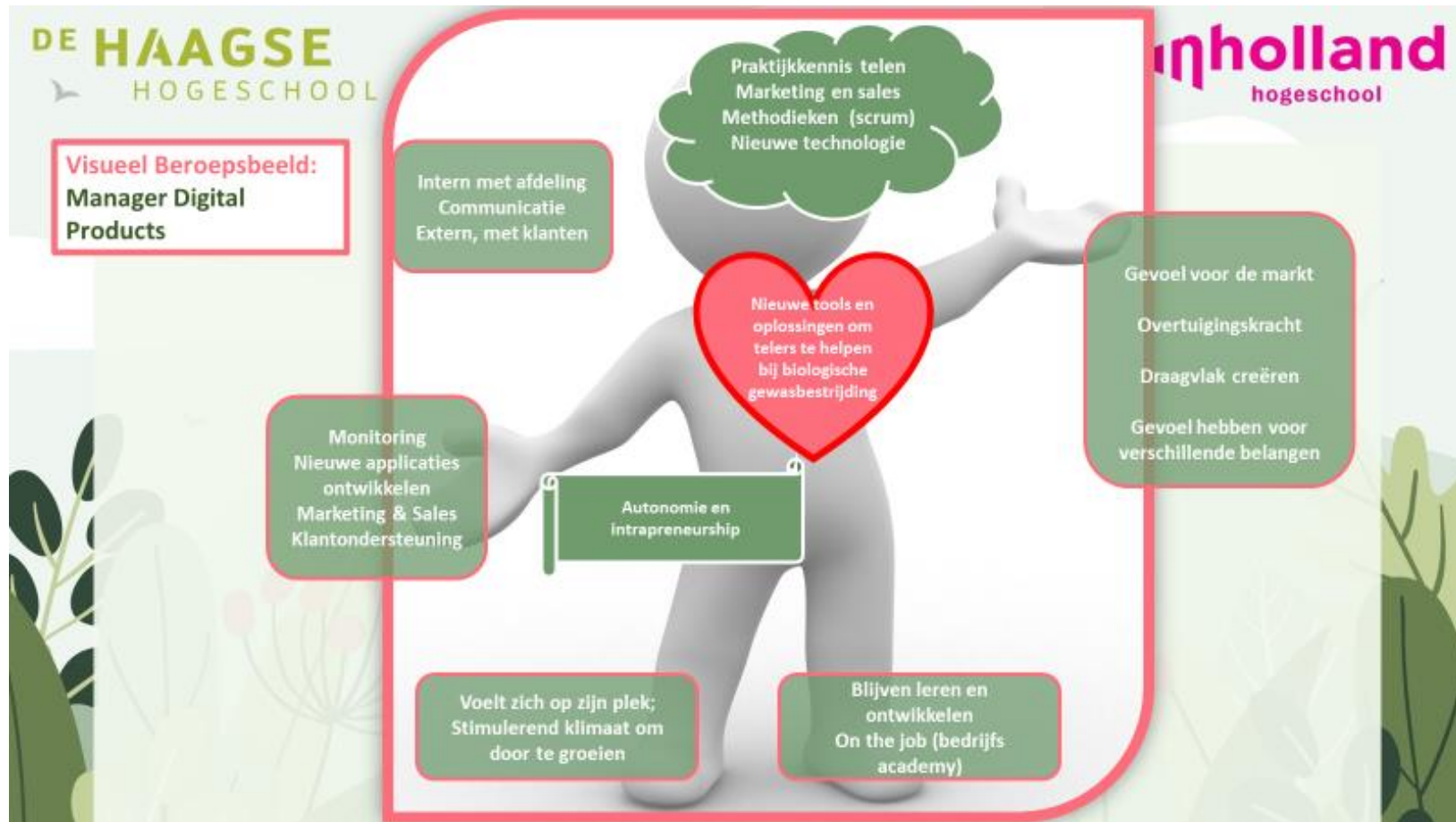
In De Lier, nabij Delft, ligt het hoofdkantoor van Rijk Zwaan. Een internationaal familiebedrijf met een mensgerichte bedrijfscultuur. Rijk Zwaan staat aan het begin van de voedselketen. We ontwikkelen groenterassen en verkopen daarvan de zaden aan telers en andere ketenpartners over de hele wereld. We kunnen en willen vanuit onze positie een bijdrage leveren aan de wereldvoedselvoorziening. Daarbij draait het om gezonde groei. De groei van een natuurlijk, gezond product, dat we wereldwijd exporteren. De groei van ons bedrijf en vooral de groei van onze medewerkers. Je krijgt bij ons namelijk alle ruimte om te ondernemen en jezelf te ontwikkelen.

5. Beroepsbeeld Manager Digital Products

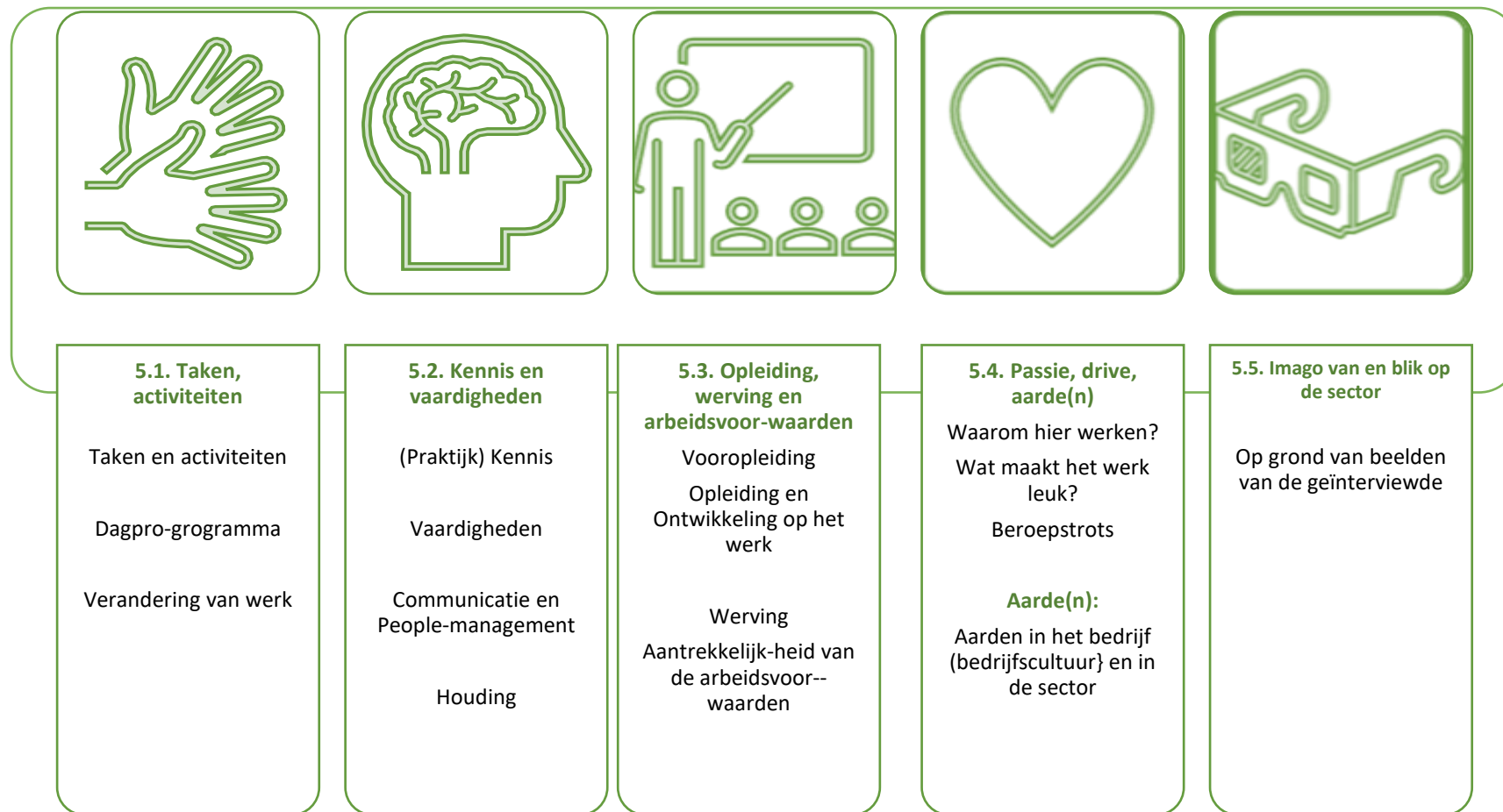
5.1 Inleiding op het beroepsbeeld van de Manager Digital Products

Het Beroepsbeeld van de Manager Digital Products is gebaseerd op één interview met een functiehouder. Het kent verschillende rollen, die op dit moment in een functie zijn verenigd.

5.2 Visueel Beroepsbeeld van de Manager Digital Products



5.3 Narratief Beroepsbeeld: de Manager Digital Products uitgewerkt op grond van de data



5.3.1 Taken, activiteiten en verandering van werk

	Uit de data-analyse	Uitspraken
Verschillende rollen binnen een functie	Binnen merkenportfolio: 1. De rol van monitoring: ziekten en plagen in het gewas te detecteren 2. De rol van applicaties: biologische bestrijdingsmiddelen op het gewas te krijgen Dit portfolio beheert de functiehouder vanuit marketing, communicatie en sales perspectief.	<i>Ons merkportfolio, wat bestaat uit twee verschillende onderdelen. Enerzijds de monitoring, dus dat zijn eigenlijk allerlei tools en technologieën om ziekten en plagen in het gewas te detecteren. [...] En het andere aspect [...] zijn de applications. Dus eigenlijk onze technologieën om de producten [...], dus de beestjes en andere biologische producten op het gewas te krijgen.</i> <i>Dus een van de voorbeelden daarvan is een drone die wij in Californië hebben vliegen boven de aardbeien om onze rooftermieten uit te strooien.</i> <i>En eigenlijk de reden dat wij die twee aspecten binnen één portfolio hebben zitten, is omdat ze in de toekomst met elkaar moeten gaan kunnen praten. Dus als wij meten wat waar in het gewas plaatsvindt, [...] en we kunnen die informatie koppelen met onze uitzettechnologieën, dan kunnen we op die precieze plekken het product gaan toepassen. [...]</i> <i>En dan het portfolio beheer ik vanuit marketing-, communicatie- en salesperspectief.</i>
Taken en activiteiten	Ontwikkelen van producten die uit de pijplijn komen Proeven laten uitvoeren van applicaties om effectiviteit aan te tonen In samenwerking met de afdeling communicatie zorgen voor een goede campagne en marketingstrategie Klantondersteuning en klantbezoeken tbv de uitrol in verschillende landen Business cases schrijven voor patentering	<i>Dus ik, enerzijds zorg ik voor de ontwikkelingen en voor een product wat uit de pijplijn komt. Maar ik zorg ook voor het vermarkten daarvan, dus ik ben het uit aan het rollen in verschillende landen.</i> <i>‘Voor wat betreft de applicatietechnieken doe ik, laat ik proeven uitvoeren om aan te tonen dat we een goede apparatuur hebben. Ik zorg voor samenwerking met de afdeling Communicatie voor een goede campagne, voor een goede communicatiestrategie, voor marketingstrategie natuurlijk. Dus eigenlijk gewoon meer een beetje beleid op die, op de applicatietechnieken. Uiteindelijk natuurlijk ook de uitrol in verschillende landen, ondersteuning in de verschillende landen, klantenbezoeken om te horen wat ze ervan vinden, wat ze anders zouden willen hebben. Dus het gaat in die zin heel erg breed. Patenten is ook een onderdeel van mijn werk, dus onze applicatietechnieken die zorgen we dat we die kunnen patenteren. Dus daar businesscases voor schrijven. [...]</i>
Hoe ziet een dag eruit?	Volgens de scrummethode werken in sprints van twee weken. Iedere dag 9.30 uur daily stand-up: vragen beantwoorden, prioriteren, dingen uitzoeken, contacten onderhouden. Team draaiende te houden. Tot aan scrumdag: demo aan stakeholders en retrospectieve (wat ging goed? Wat kan beter?), en dan een nieuwe planningssessie voor twee weken. Veel bellen voor vermarkten, en communicatie met andere afdelingen en klantondersteuning	<i>En dan vervolgens iedere dag om half tien de daily standup, waarbij de ontwikkelaars vertellen wat ze aan het doen zijn, wat ze gaan doen en waar ze tegenaan lopen, om op die manier de vaart erin te houden. En daarbuiten omheen doe ik natuurlijk de prioriteiten stellen, vragen beantwoorden, dingen uitzoeken. Gewoon alles om het team draaiende te houden en om aan het einde van de Sprint te kunnen leveren.”</i> <i>[...] het vermarkten daarvan, dus ik ben het uit aan het rollen in verschillende landen.</i>
Veranderingen en ontwikkelingen in het werk	Er wordt meer gewerkt met vaste methodieken, zoals Scrum Belang van en behoefte aan digital products is toegenomen, omdat biologische gewasbestrijding aan populariteit wint en de telers hebben tools nodig om dat te kunnen doen.	<i>Wat er wel echt is veranderd met vijf jaar terug, is dat [...] het belang veel groter is. Dus het werd binnen de organisatie, binnen de sector, misschien vijf jaar geleden nog gezien als nice to have, [...]. En nu wordt het echt gewoon gezien als need to have, een wezenlijk onderdeel van je bedrijfsmodel.</i>

	Het is nu een wezenlijk onderdeel van businessmodel van het bedrijf Biologische bestrijding niet alleen in the high end teelt, maar ook in de middle- en lowtech-teelten.	<i>Dat heb ik ook echt de afgelopen vijf jaar enorm zien groeien. Toen ik hier vijf jaar kwam en begon over drones, toen zeiden ze, dat is leuk speelgoed, maar laten we het maar gewoon lekker met de hand doen. En nu vijf jaar later vliegen er drones in de aardbeivelden in Californië voor commerciële doeleinden, dus het kan gewoon heel snel gaan."</i> <i>Biologische gewassenbescherming wordt [...] steeds populairder en de behoefte wordt steeds groter. Maar parallel daaraan stijgen [...]de arbeidskosten ook gigantisch. Dus telers moeten de alternatieven hebben om het werk te kunnen uitvoeren. En met de hand bestjes uitstrooien in een uienveld, dat gaat hem niet worden, dus daar moeten tools voor zijn. [...] Dat is wel een ontwikkeling.</i>
Covid-19	Enorme impact, heeft voor versnelling gezorgd. De mogelijkheid om op afstand te kunnen adviseren kwam in Corona tijd enorm van pas.	<i>Ja, gigantisch. Dat heeft echt een enorme impact gehad in positieve zin [...] onze consultants, waarvan we er inmiddels vierhonderd hebben wereldwijd, brengen iedere week of iedere twee weken een bezoek aan telers om adviezen te geven. En toen COVID kwam, konden wij ineens niet meer naar onze telers toe en waren we dat stukje onderscheidend vermogen kwijt. Maar gelukkig hadden we [ons digitale product] en konden we telers in de gaten houden. [...] Dat heeft toen wel een flinke, of in ieder geval een aardige vlucht kunnen nemen. En dat is eigenlijk dankzij corona.</i>

5.3.2 . Kennen, vaardigheden, communicatie en houding

	Uit de data-analyse	Uitspraken
Kennis	Praktijkkennis van het telen Marketing en sales (kennis) Methodieken (bv scrummethodiek) Kennis van nieuwe technologieën	<i>Ik denk sowieso de methodieken waarin wordt gewerkt, is denk ik, dat is eigenlijk gewoon de basis.</i>
Vaardigheden	Gevoel voor de markt Overtuigingskracht Aardig en rustig blijven (ondanks frustratie) [hoge frustratietolerantie] Zorgen dat de ander zelfvertrouwen kan opbouwen [om digital products te gaan verkopen en gebruiken] Draagvlak creëren Empathie Kunnen luisteren Gevoel hebben voor verschillende belangen	<i>Ik denk wel dat je, dat het een kwestie is van overtuigingskracht. En dat klinkt een beetje als een open deur, maar als jij niet de kracht hebt om mensen te overtuigen, dan kun je mensen ook nooit meenemen in je verhaal</i> <i>Gewoon alle tijd nemen om het uit te leggen en om alle vragen uitgebreid te beantwoorden. [...] het is een beetje hetzelfde als dat je een autoverkoper dus kleding gaat laten verkopen. Dat wordt ook geen succes. En het is iemand die normaal gesproken adviseert wat voor opties hij kan nemen op zijn nieuwe BMW. Die gaat niet vertellen welke riem mooi staat bij die broek of bij die soort schoenen. En dat vragen we nu wel aan onze mensen. En daar moeten we als organisatie toch wel tijd en energie in stoppen. Want als we willen digitaliseren als bedrijf moeten we ook zorgen dat onze mensen kunnen digitaliseren.</i>

Houding	• Nuchter, down to earth • Geduld [met mensen]; snappen dat mensen tijd nodig hebben voor verandering • relatiegericht	
Communicatie en samenwerking	Intern binnen scrumteam Met afdeling communicatie over marketing en strategie Met klanten	

5.3.3 Vooropleiding, opleiding & ontwikkeling, werving en aantrekkelijkheid arbeidsvoorwaarden

	Uit de data-analyse	Uitspraken
Vooropleiding	HAS	<i>Ik ben opgegroeid op een tuinbouwbedrijf. Ik ben toch stiekem ook een klein beetje een tuinder. [...] Dus ik had er altijd al een passie voor, het was eigenlijk altijd al duidelijk wat ik ging doen. Dus ik heb nooit echt goed nagedacht over wat is nou echt leuk? Tenminste, ik wist wel dat ik dat leuk vond, maar het is nooit een vraag geweest, laat ik, dat daar, laat ik het daarop houden. Het was gewoon geen vraag."</i>
Hoe kwam je hier terecht?	Tijdens studieopdracht gedaan bij dit bedrijf Daaruit is een vacature ontstaan.	<i>Een afstudeerstage, om een onderzoek te doen naar de mogelijkheden van drones [...]. Dus er werd binnen [het bedrijf] heel veel gepraat over drones en dat was helemaal fantastisch. Alleen ze wisten niet goed wat ze er nou mee aan moesten. [...] Dus dat heb ik samen met twee andere studenten opgepakt. En vanuit die inventarisatie, uit het onderzoek, is eigenlijk een vacature ontstaan binnen het bedrijf.</i>
Carrière switch mogelijk?		
Opleiding en ontwikkeling	Maakt deel uit van Talentenprogramma binnen het bedrijf	<i>[Het Bedrijf] stimuleert wel ook om door te blijven leren. Dus ik ga bijvoorbeeld eind van dit jaar beginnen met een NIMA-B-opleiding om de marketing skills wat bij te spijkeren. Dus dat wordt ook echt wel gestimuleerd.</i>
Leven Lang Ontwikkelen	Zelfsturend in bijscholing, bijvoorbeeld over scrummethodiek, en het schrijven van business cases.	<i>Ik probeer mezelf gewoon voortdurend bij te scholen over een, over de Scrummethodiek. Ik heb bijvoorbeeld over drie weken weer een tweedaagse cursus product owner. Dus dan krijg ik weer het certificaat erbij, dus toch om gewoon die skills te beheersen. Ik ben nu met name bezig ook om mezelf beter te maken om businesscases te schrijven.</i>
Carrièreperspectief	Mogelijkheid om door te groeien	
Werving		
Aantrekkelijkheid van arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen		

5.3.4 Passie, beroepstrots en aarde(n)

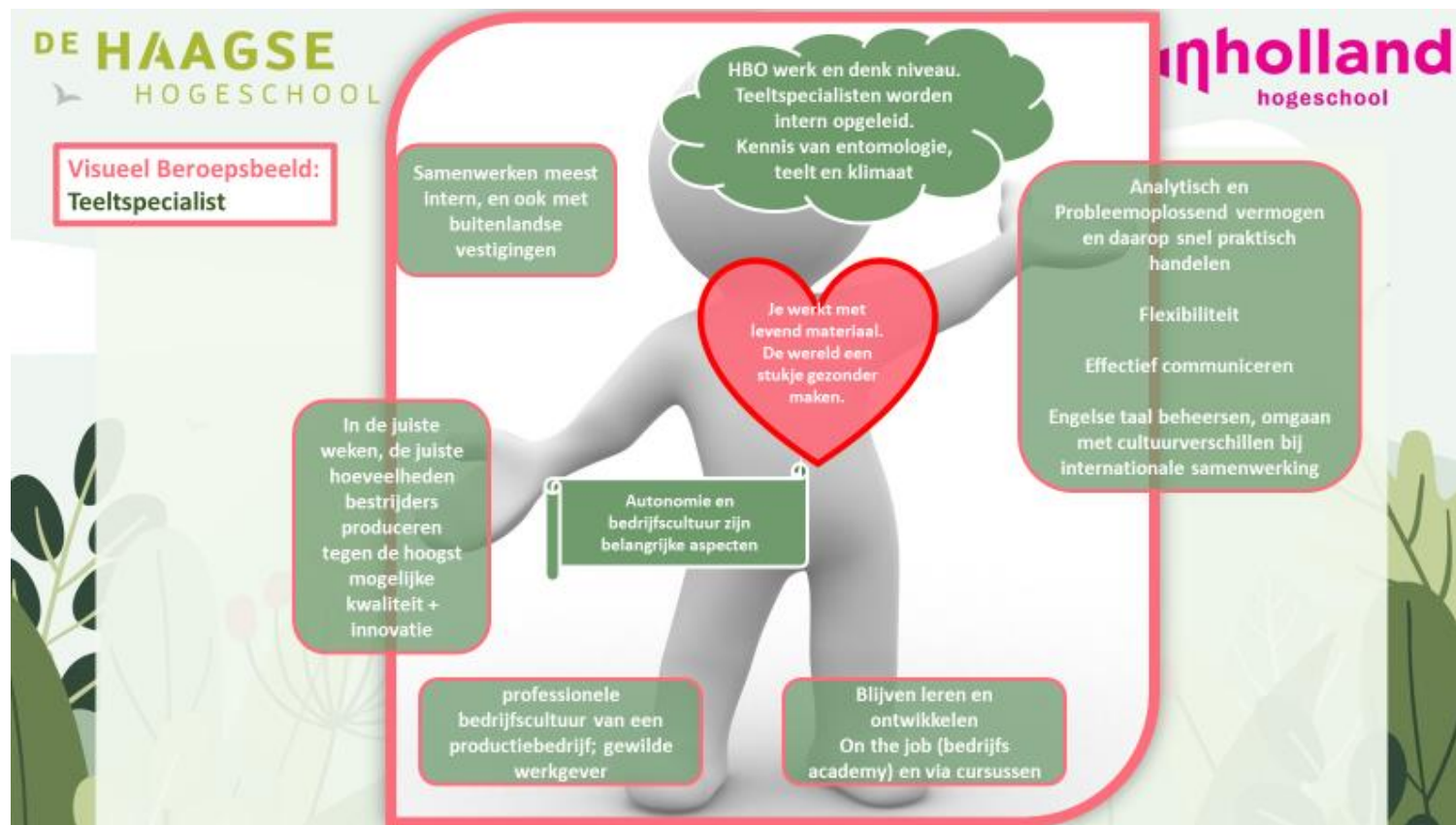
	Uit de data-analyse	Uitspraken
Passie, beroepstrots	Innovatie op het gebied van biologische gewasbescherming En met nieuwe tools en oplossingen telers te ondersteunen bij implementatie.	<i>Mijn passie in dit beroep is sowieso dat ik bezig ben met biologische gewasbescherming. Daar heb ik echt ook gewoon vanuit huis daar alle overtuiging van dat dat echt de toekomst is. Ik weet ook hoe moeilijk telers het hebben om dit in te implementeren. En ik vind het mooi om daar met nieuwe tools en nieuwe oplossingen de teler daarin te ondersteunen</i> <i>Over wat maakt jou trots: Als we weer een succesverhaaltje hebben, als we, als ik een bericht krijg vanuit een grote key customer in het buitenland die zegt van, zonder deze machine zou het echt een moeilijk verhaal worden</i>
Wat maakt het werk leuk?	Autonomie Verantwoordelijkheid voor 'eigen merkenportfolio intrapreneurship/ondernemende houding	<i>Ik vind het ook heel fijn in mijn werk dat ik vrijheid heb, dus dat is wel een van de kracht, denk ik, binnen [dit bedrijf] dat ze echt het ondernemerschap stimuleren. En ik zie [het merkenportfolio] echt als mijn eigen winkel binnen het bedrijf die ik zelf [...] kan beheren en waar ik zelf richting van kan bepalen in samenspraak met directie natuurlijk. Waar we eigenlijk samen tot een nieuwe vervolgstap te komen. Dus dat stukje vrijheid, verantwoordelijkheid, dat is wat voor mij echt gigantisch belangrijk is.</i>
Aarde(n) in de sector en in de bedrijfscultuur	Op zijn plek, stimulerend klimaat voor een leven lang ontwikkelen	<i>Ik zit hier echt gewoon supergoed op mijn plek. Ik heb een superleuke baan, ik heb alles wat ik wil hebben in die zin. En ik heb voldoende kansen hier om door te groeien, dus voorlopig is het zeker niet aan de orde om [...] thuis het bedrijf in te gaan. En dat is ook- Ik denk ook niet meer dat het gaat veranderen als ik eerlijk ben. Ik heb het hier al gevonden, denk ik.</i>

6. Beroepsbeeld Teeltspecialist

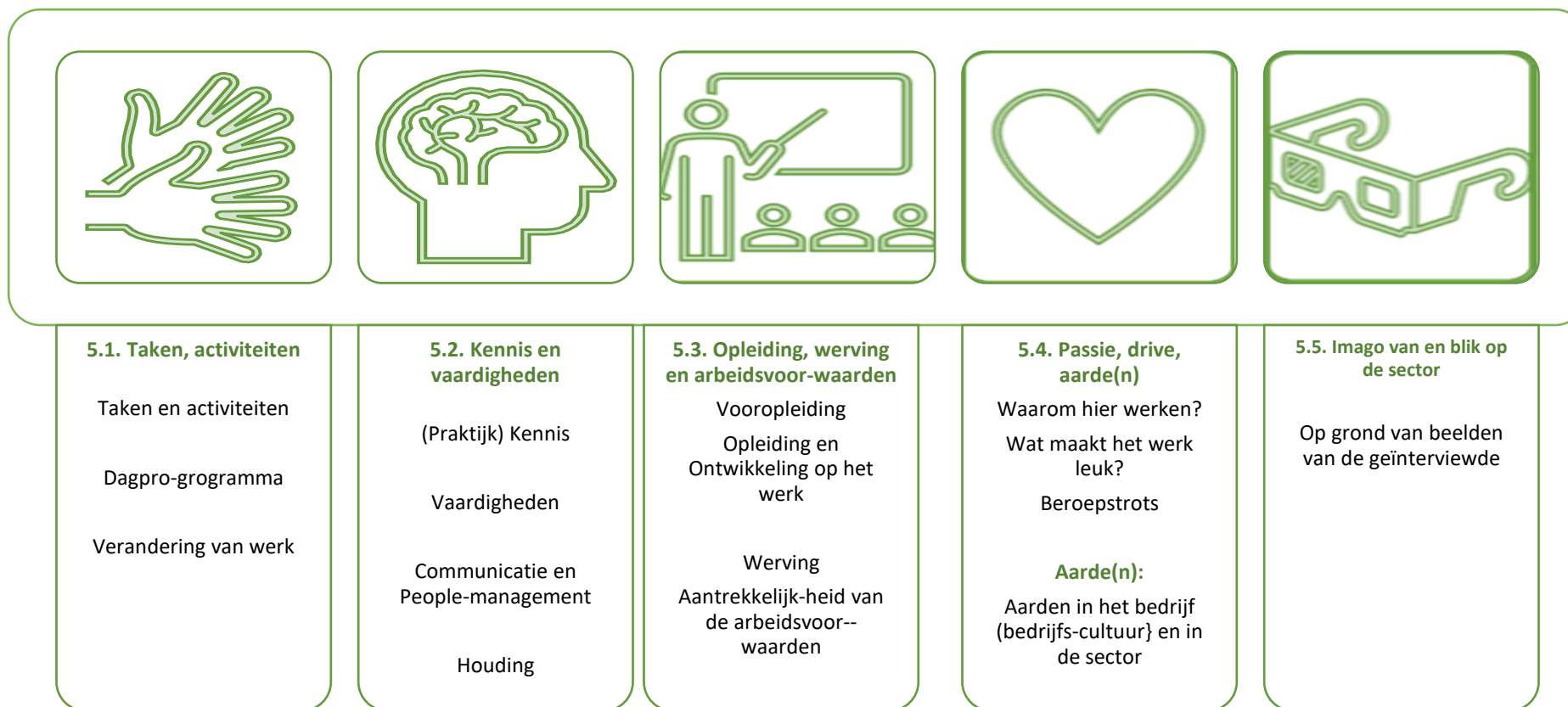
6.1 Inleiding op het beroepsbeeld van de Teeltspecialist

Het Beroepsbeeld van de teeltspecialist is gebaseerd op één interview met een functiehouder, en een interview met zijn manager over het belang van de functie bij Koppert. De functie van teeltspecialist bij dit bedrijf kent een andere invulling dan bij veel andere bedrijven in de sector, omdat de teeltspecialist zich hier toelegt op het produceren van natuurlijke bestrijders van plagen.

6.2 Visueel Beroepsbeeld van de Teeltspecialist



6.3 Narratief Beroepsbeeld: de Teeltspecialist uitgewerkt op grond van de data



6.3.1. Taken, activiteiten en verandering van werk

	Uit de data-analyse	Uitspraken
Taken en activiteiten	In de juiste weken, de juiste hoeveelheden bestrijders produceren. Voorop staat: kosten, kwaliteit en leverbaarheid. Het gaat om de productie van insecten voor bestrijding van plagen: sluipwespen, galmuggen, roofwantsen, roofkevers etc. De Teeltspecialist vormt tandem met productie leider. Geen onderzoekstaken, wel innovatie op een evolutionaire manier (40% van de tijd) d.i. hogere opbrengst of besparing van arbeid: doorlopend finetunen van de kweekparameters, inzet strategieën, contact met de planningsafdeling, het opstellen en bijhouden van kweekprotocollen.	<i>We krijgen gelijk al een jaarplanning van: in die week moet jij zoveel miljoen insecten produceren. En aan de hand van die cijfers gaan wij aan de slag.</i> <i>Wij krijgen dus allerlei informatie binnen van hoe de insectenweek draait. Dan is het finetunen van de kweekbarometers, dus is er meer inzet nodig? [...] een plaag kweek je op een gewas. En dat kan in de kas zijn of in klimaatcellen. Die plaag die kweek je om daarnaast de bestrijders op te kweken en die bestrijders die moet je in de juiste weken in de juiste hoeveelheden hebben om te kunnen verkopen. [...] dat is eigenlijk allemaal gekoppeld aan klanten.</i>
Hoe ziet een dag eruit?	Elke werkdag wordt gestart met een kweekronde met teamleider en coördinator/productie leider. Daarop wordt een strategie uitgezet (watergift, licht etc.), tevens worden lopende proeven besproken en mogelijke knelpunten vroegtijdig aangepakt en kweekprotocollen opgesteld-> kweekverbetering ('evolutie'). 2-3 uur in de kas, klimaatcel of verwerkingshal, de rest achter de computer, in de vergaderruimte of afstemming met andere afdelingen. Gewone werkweek is 36-40 uur, wel bereikbaar zijn vanwege mogelijke storingen.	<i>Eigenlijk start ik mijn dag altijd met een kweekronde. Dus dat doe ik samen met mijn teamleider en de coördinator. En daarbij loop ik mijn ronde door de kweek waar die kas- en klimaatcellen zijn. En dan kijk ik [hoe] de kweek erbij staat, wat er aangepast moet worden, [en] zetten we de strategie uit. En kijk ik naar het klimaat bijvoorbeeld, in een kas is natuurlijk klimaatsturing heel belangrijk. [...] dus de eerste twee, drie uur van een dag is dat vooral mijn bezigheid. En daarnaast [...], nou de registraties waar ik het over had, de kweekplanningen, contact met de planningsafdeling, het opstellen van kweekprotocollen, het bijhouden van kweekprotocollen, een stukje kweekverbetering.</i>
Veranderingen en ontwikkelingen in het werk	Specialisatie: afbakening tot productie, de teeltspecialist is niet meer verantwoordelijk voor alle processen. (Nu bijvoorbeeld geen verpakking meer) Snel voortschrijdende techniek: nieuwe installatie klimaattechniek (nieuwe kassen), automatisering Schaalvergroting: grotere producties door groei bedrijf Risicospreiding (mocht een kweek onderuitgaan) en dichtbij de markt produceren door productie in vestigingen in buitenland. Nederlandse teeltspecialist is kennishouder en heeft daar een voortrekkersrol in.	<i>Ik denk dat mijn functie iets meer afgebakend wordt. Vroeger was de teeltspecialistfunctie iemand die alle processen overzag dus zelfs het stoppen van de insecten in flesjes, om het zo maar te zeggen. Wat de verpakkingsafdeling doet. Dus het verschuift wel iets meer naar de kern, dus echt de productie zelf. En niet alle processen die daarvoor of daarna staan.</i> <i>En techniek. We hebben een hele nieuwe faciliteit neergezet. Dus qua [klimaat]techniek zijn we ontzettend vooruitgegaan. [...] dit zal zich alleen maar door blijven zetten. Als je kijkt naar hoe de techniek in de glastuinbouw zich ontwikkelt. Dus dat zal alleen maar harder, harder en harder gaan. En dan is het aan ons om te kijken hoe wij dat kunnen toepassen als teeltspecialisten binnen onze functie.</i> <i>Een teeltspecialist zie je minder kweken doen [zoals negen jaar geleden]. [...] in plaats van een miljoen [insecten] per week, doen we daar nu tien miljoen van [het] afbreukrisico wordt ook groter [...] we zijn risico's aan het spreiden naar de buitenlandse toe. Nederland zijn de kennishouders en we dragen kennis over. Teeltspecialist heeft daar een voortrekkersrol in.</i>

	5. Kennishouder/kennisoverdracht	<i>Door de schaalvergroting kun je ook gaan automatiseren, omdat het ook terug te verdienen is</i>
Covid-19	Onmogelijk om de hele week thuis te werken, opvolging van getroffen maatregelen Schaarste in grondstoffen, en snelle verschepping is een probleem, omdat alle luchthavens dicht waren.	<i>Natuurlijk hebben we andere regels opgevolgd. Dus [...] gescheiden kantines, zorgen dat er niet te veel mensen bij elkaar komen [...] Ik ben gewoon elke dag naar het werk gegaan omdat ik de productie moest checken [...] Dus vanuit huis werken is voor mij dan ook heel lastig.</i> <i>Cruciaal beroep, want in de voedselindustrie</i>

6.3.2 Kennen, vaardigheden, communicatie en houding

	Uit de data-analyse	Uitspraken
Kennis	- Brede kennis van het kweken van insecten/mijten - Klimaattechniek - Entomologie is een pré (kennis van insecten)	<i>Het stukje kennis wat ik heb van entomologie, dus van insecten. Ik heb een hele brede kennis daarin, qua herkennen van insecten, weten hoe een insect zich gedraagt, wat voor problemen dat op kan leveren</i>
Vaardigheden	Probleemoplossend en analytisch vermogen en daarop praktisch en snel handelen: Communicatieve en samenwerkingsvaardigheden: Effectief communiceren met teamleider (productielijn), en interne collega's van verschillende afdelingen Engelse taal beheersen, omgaan met cultuurverschillen, bij internationaal werken met productlocaties in bijvoorbeeld Spanje	<i>Als een grondstof niet leverbaar is. Dan heb je dus een probleem, dan moet je op zoek naar een vervangende grondstof. [...] hoeveel hebben we nog wel beschikbaar? En hoe kunnen we dat optimaal gebruiken? En hoe kunnen we zo snel mogelijk voor zorgen dat het wel weer beschikbaar is? Kies je dan voor leverzekerheid? Of voor kwaliteit? En hoe ga je daarmee om? Welke verschillende afdelingen betrek je daarbij? Dus dat zijn bijvoorbeeld opgaves waar wij mee te maken hebben. [...] Er wordt verwacht dat jij met de middelen die aanwezig zijn het beste resultaat haalt.'</i> <i>Communicatief moet je wel sterk zijn. Ik denk dat het in Spanje er weer net anders aan toegaat dan in Nederland qua cultuur of hoe de organisatie is opgebouwd. [...] als een manager bij wijze van, iets zegt, dan wordt het gelijk uitgevoerd. [...] als teeltspecialisten hebben wij ook de grootste productielocatie met de meeste kennis. Dus je moet oppassen dat niet alles wat je zegt letterlijk genomen wordt en zo gedaan wordt omdat wij het zeiden.' [...] Terwijl het een opmerking was van aandacht.' [...] je let er in ieder geval op en je checkt het ook inderdaad bij een volgend bezoek bijvoorbeeld of gewoon door telefonisch of via de e-mail met elkaar te spreken.</i>
Houding	Flexibel zijn (in tijd, en inhoud) Hands-on en aanpakkers mentaliteit Resultaatgerichtheid Drive om je dingen eigen te maken	<i>Daarnaast moet je ook wel flexibel zijn. Het zou dus zo maar kunnen dat je gebeld wordt en toch een keertje 's avonds of in het weekend langs moet.</i> <i>Geen 8 tot 4 mentaliteit. Zeker in de biologie: 'die [beestjes] hebben geen Kerst, die hebben geen Pasen, die hebben ook geen weekend. Het is soms nodig dat je in het weekend een rondje loopt door de kas</i> <i>Dat je een aanpakker bent. Belangrijk is om dingen vaak snel op te lossen.'</i> <i>Een teeltspecialist werkt wel eigenlijk altijd in een productiebedrijf dus dan staat er altijd druk op presteren. Er moet genoeg geproduceerd worden van goede kwaliteit. Dus daar moet je wel tegen kunnen, die druk</i>

Communicatie en samenwerking	Samenwerken, meest intern: duo met productie leider, samenwerken met diverse afdelingen zoals de kwaliteitsafdeling, de verpakkingsafdeling, techniekafdeling (i.v.m. storingen), inkoopafdeling (i.v.m. bepaalde grondstoffen) Ook met teeltspecialisten in vestigingen in het buitenland	
-------------------------------------	--	--

6.3.3 Vooropleiding, opleiding & ontwikkeling, werving en aantrekkelijkheid arbeidsvoorwaarden

	Uit de data-analyse	Uitspraken
Vooropleiding	Toegepaste biologie aan de HAS	<i>Waarom ik gekozen heb voor deze studie is omdat ik eigenlijk altijd geïnteresseerd ben geweest in biologie in het algemeen. Dus niet per se de planten-, insectenrichting maar het totale plaatje.</i>
Hoe kwam je hier terecht?	In eerste instantie gekozen voor een brede opleiding, Niet met het idee van bedrijfsopvolging Eerst stagegelopen, daarna gewerkt bij de WUR Glastuinbouw (Wageningen research). Vervolgens gesolliciteerd en aangenomen bij dit bedrijf	<i>Ik ben opgegroeid in een tuindersfamilie. Mijn vader was tomatenkweker. Nou, dat vond ik altijd hartstikke mooi dus dat was ook zeker een van de dingen waarom ik die richting op wilde.</i> <i>Tijdens mijn stage ben ik dus in contact gekomen met de biologische bestrijding. Na mijn studie [...]heb ik daar twee en een half jaar gewerkt als technisch onderzoeker entomologie. [...] En daarbij een hele brede kennis opgedaan van biologische bestrijding en bestrijders die er zijn. Toen was ik op zoek naar een nieuwe uitdaging en kwam deze functie voorbij. De kennis van insecten, dat sloot heel erg mooi aan dus dat paste harstikke goed.</i>
Opleiding en ontwikkeling	Intern, via collega's (inwerken), Teeltspecialisten komen niet van school maar worden intern opgeleid. Bedrijfsacademy: o.a. cursussen timemanagement, projectmanagement HR helpt bij ontwikkeling Samenwerking met leveranciers Cursussen extern	<i>Vertical farming cursus, nieuwe technologie naar binnen halen. Je merkt snel genoeg of iemand daarvoor geschikt is of niet. [...] zo niet, dan ga je andere routes volgen. Net zoals de ouderen, die ook wat anders zijn gaan doen toen het allemaal wat groter en minder familiair werd.</i>
Leven Lang Ontwikkelen	Productie is in principe weinig extern gericht, anders dan toeleveranciers, bijvoorbeeld [desgevraagd] geen deelname in learning communities.	<i>Productie is toch vooral een interne aangelegenheid.</i>
Werving	Hbo/wo functie. Komen veel universitair geschoolden af op vacatures. Check of ze passen bij commercieel bedrijf: voldoende praktisch zijn en snelheid kunnen maken, Naast het hebben van passie en de juiste mentaliteit. Wisselend, hoeveel mensen erop afkomen. Soms wel, andere keer moet een recruiter worden ingeschakeld. Het is ook afhankelijk welke aanvulling nodig is op het team, of er bijzit wat je zoekt. Op de functie zitten nu: veel starters, eerste of twee baan, weinig vrouwen Bedrijf is erg in trek als werkgever	<i>Als je ziet wie erop afkomen, dan zie je dat het universitair geschoolde (Biologie) mensen zijn. [...] En kort door de bocht, soms mis je het praktische, het snelheid kunnen maken. [...] of ze moeten een bewuste keuze maken. Ik wil geen wetenschappelijke rapportages doen, maar hetgeen wat we geleerd hebben in praktijk brengen] [...] die pakken dat op, ze zijn wel gedetailleerd, wel blijven opletten dat ze snelheid houden.</i> <i>Als ik iemand moet aannemen kijk ik naar de passie en mentaliteit: [...] schouders eronder en gas erop!</i> <i>Kennismakingsdagen en dan komt heel Inholland hier naartoe. [...] Mooi vindt wat jullie doen</i>
Aansluiting onderwijs	Aansluiting met onderwijs: niet zozeer bij productie, uitgezonderd mbo'ers op snuffelstage. Binnen andere afdelingen wel, zoals R&D doen we veel met de WUR, veel studenten per jaar.	<i>Alles wat hbo en hoger is laten wij niet toe [want in rapportages] staan er ook kweekgeheimen in. [...] Wij zijn heel kennisintensief.</i>

Aantrekkelijkheid van arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen	Wensen van millennials om bijvoorbeeld korter te werken, meer vrije tijd. Dat is soms lastig te matchen met de levende teelt. Toch zal het bedrijf zich daarop gaan instellen.	<i>Tendens die ik zie als leidinggevende, je hebt een generatiewissel. [...] [technologisch zijn ze meer onderlegd maar ook] veertig uur werken..., liever 32 uur. [...]</i>
--	--	--

6.3.4 Passie, beroepstrots en aarde(n)

	Uit de data-analyse	Uitspraken
Passie, beroepstrots	Landbouw stukje groener maken en de tuinder, kweker daarmee helpen. 'Levende beestjes' en daar zo optimaal mogelijk mee te werken, om te zorgen voor veilig voedsel	<i>[Als bedrijf] werken we aan een stukje bijdragen van biologische bestrijding. [...] Dus het is heel erg mooi dat ik hier mijn steentje aan kan bijdragen door de landbouw een stukje groener te maken.</i> <i>En het is wel heel tof dat je echt iets speciaals doet, echt iets- Het is niet zomaar die tomaat produceren om het zo maar te zeggen [...]</i>
Wat maakt het werk leuk?	Afwisseling Onvoorspelbaarheid vanwege werken met biologie Hele dynamische omgeving, onverwachte problemen oplossen, werk is nooit saai. Het kunnen werken in moderne faciliteiten met hightech kennis.	<i>De afwisseling denk ik vooral. En we werken met biologie dus [...] je staat 's ochtends op, je weet nooit wat je te wachten staat. Het is nooit helemaal te voorspellen wat er gebeurt. En dat geeft eigenlijk altijd wel een kik bijna, om het zo maar te zeggen. Dat vind ik wel heel vet aan deze functie.</i> <i>Het hele team, de hele dynamische omgeving. Zo kun je een dag helemaal leeg gepland hebben staan en is er ergens een probleem of iets dergelijks waar jij ben betrokken wordt en ben je de hele dag ermee bezig. Het is echt een hele dynamische functie en je moet heel flexibel zijn. En dat zorgt er wel voor dat het nooit saai is.</i> <i>Moeilijk om insecten in zulke grote hoeveelheden te produceren, rekening houdend de seizoenen: "dat is leuk, dat is topsport"</i>
Wanneer ben je tevreden, waar doe je het voor?	Trots om voor dit bedrijf te werken, waar je het voor doet: de wereld een stukje gezonder maken	
Aarde(n) in de sector en in de bedrijfscultuur	Voelt zich thuis in de professionele bedrijfscultuur van een productiebedrijf. Ouders hadden tomatenkwekerij, 'wel een beetje hetzelfde type bedrijf', Bedrijfscultuur is veranderd door de groei van het bedrijf. Geen kleine kweken meer waar via 'houtje-touwtje verbeteringen worden aangebracht'; de grootschalige productie is gebaseerd op analyses, zit ook meer rapportage bij.	<i>Geen kleine kweekjes meer, [...] zoals vroeger, fröbelen met een houtje. [...] het is allemaal professioneler geworden, zit meer reporting bij [...] bedrijf is ook groter geworden, waar het vroeger met 100 man ging gaat het nu met 600. [...] geen silo's meer, gaat over meerdere schijven. [...] als mensen van het 'houtje touwtje' zijn, dan knappen ze daarop af.</i>

	Deze functie van teelspecialist is bij een heel specialistisch bedrijf. De meeste teeltspecialisten kweken groente, tomaten of bloemen, geen insecten.	<i>Er zijn maar heel weinig bedrijven die dat doen dus het valt ook heel lastig te vergelijken met andere bedrijven, wat je precies doet. [...] Ik heb ook vrienden die teeltspecialist zijn en hun functie ziet er nou, ik wil niet zeggen compleet, maar wel flink anders uit. Vaak werken die voor bedrijven die één of een paar producten leveren en die producten zijn of tomaten of chrysanten of ik noem maar wat. Dus daar gaat het allemaal net, toch anders aan toe.</i>
--	--	--

6.3.5 Imago van de sector

	Uit de data-analyse	Uitspraken
Imago van de sector	Huidige wereld wordt een steeds groenere wereld. Bedrijf is aantrekkelijke partij om mee samen te werken, en om bij te werken.	
Beeld van de sector	Greenport is erg breed.	<i>Wij zijn speciaal [...] misschien wel een buitenbeentje.</i>

Bijlage: Overzicht oriënterende gesprekken en geïnterviewden per bedrijf

Organisatie	25 gesprekken gevoerd met:
The Greenery (5)	• HR manager • Operations manager WM (warehousemanagement) • Teammanager WM • Teammanager planning • Teammanager kleinpak
Duijvestijn (3)	• HR manager • Manager verpakkingshal • Manager kwekerij
Royal Flora Holland (5)	• HR consultant Learning & Development • Teammanager LDA • Teammanager Logistiek • HR Adviseur • HR Partner
Rijk Zwaan (5)	• Recruiter • Station Manager manager • 2 Gewasverzorgers • Team Leader Receiving Department & Seed Cleaning Seed Cleaning (technisch problem met opname en daardoor onbruikbaar)
Florensis (3)	• HR-manager • Manager Operations • Manager Domestic Productie
Koppert (4)	• HR-manager • Productmanager Digital Products • Teeltspecialist • Productiemanager