



## UvA-DARE (Digital Academic Repository)

### Zonder Polen?

*Krapte en personeelsstrategieën in de glastuinbouw*

Strockmeijer, A.; de Beer, P.; Dagevos, J.

#### DOI

[10.5117/2020.036.001.001](https://doi.org/10.5117/2020.036.001.001)

#### Publication date

2020

#### Document Version

Final published version

#### Published in

Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken

#### License

Other

[Link to publication](#)

#### Citation for published version (APA):

Strockmeijer, A., de Beer, P., & Dagevos, J. (2020). Zonder Polen? Krapte en personeelsstrategieën in de glastuinbouw. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 36(1), 3-18. <https://doi.org/10.5117/2020.036.001.001>

#### General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

#### Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

# Zonder Polen?

## Krapte en personeelsstrategieën in de glastuinbouw

Anita Strockmeijer, Paul de Beer & Jaco Dagevos\*

*Werkgevers in de glastuinbouw ervaren een groeiende krapte op de arbeidsmarkt doordat er minder Poolse arbeidsmigranten beschikbaar zijn. In dit artikel wordt onderzocht of werkgevers hun personeelsstrategie aanpassen en meer aandacht krijgen voor de belangen van arbeidsmigranten als het lastiger wordt aan personeel te komen. Door middel van interviews onder werkgevers en stakeholders in de groenteglastuinbouw is onderzocht hoe zij de krapte ervaren en hoe zij hierop reageren. Uit de gesprekken blijkt dat een productieproces waarin algemene vaardigheden nodig zijn, samengaat met een personeelsstrategie waarin de nadruk ligt op kostenreductie en inzet van flexibele arbeidskrachten. Dit geldt ook bij een krappere wordende arbeidsmarkt. Er is sprake van een directe relatie tussen het productieproces en de personeelsstrategie. Werkgevers blijven voor de toekomst op dezelfde personeelsstrategie inzetten op het moment dat zij veel arbeidsmigranten in dienst hebben, zij een langdurige relatie hebben opgebouwd met uitzendbureaus, de kosten van de overgang naar een ander productieproces hoog zijn en Nederlandse werknemers een geringe bereidheid hebben om in de sector te werken. Hierdoor is er sprake van padafhankelijkheid. Doordat werkgevers de functie-eisen verlagen is een groter aanbod van Europese arbeidsmigranten beschikbaar gekomen. Dit vermindert de ernst van de krapte op de arbeidsmarkt.*

### Inleiding

Recent kopte *de Volkskrant*: ‘Agrariërs worstelen om Poolse werknemers vast te houden: “Beter loon is niet langer genoeg”’.<sup>1</sup> Dit in reactie op het bericht van ABN Amro (Neuteboom, Buijs, Menkveld, Swart, & Zandvliet, 2019) dat het aantal Oost-Europese arbeidsmigranten in Nederland naar verwachting afneemt door de groeiende Poolse economie. Dat is slecht nieuws voor de Nederlandse landbouw en de bouw- en industriële sectoren, die sterk afhankelijk zijn van deze werknemers. In voorgaande jaren werd ook geregeld bericht over afnemende aantallen Poolse arbeidsmigranten. In 2017 kopte het *Algemeen Dagblad*: ‘Polen willen hier niet meer komen plukken’.<sup>2</sup> Veel Poolse arbeidskrachten zouden ervoor kiezen om in eigen land te werken omdat het welvaartsniveau in Polen de laatste jaren sterk is toegenomen. Het aanbod van nieuw personeel uit de andere lidstaten van de Europese Unie heeft, naar het oordeel van uitzendbureaus

\* Anita Strockmeijer is werkzaam bij Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen. E-mail: anita.strockmeijer@uwv.nl. Paul de Beer is werkzaam bij het Amsterdams Instituut voor ArbeidsStudies-Hugo Sinzheimer Instituut (AIAS-HSI), Universiteit van Amsterdam. Jaco Dagevos is werkzaam bij het Sociaal en Cultureel Planbureau en bij de Erasmus Universiteit Rotterdam.

die in het artikel worden aangehaald, een andere instelling, en is in aantal niet afdoende of, in geval van Oekraïners<sup>3</sup>, te duur om naar Nederland te laten komen om aan de vraag te kunnen voldoen. De Nederlandse Omroepstichting berichtte later dat jaar: 'Polen blijven weg: tuinbouwsector zit omhoog'.<sup>4</sup> Er komen steeds minder Polen naar Nederland om te werken; werkgevers zouden de omstandigheden aantrekkelijker moeten maken en moeten zorgen voor goede salarissen, goede werkomstandigheden en goede huisvesting, aldus een uitzendbureau. LTO Glaskracht, de brancheorganisatie van de glastuinbouw wees erop dat bedrijven ook moeten proberen 'onze Nederlandse jongeren' enthousiast te maken voor het vak en 'dat er in de komende jaren wel wat moet gaan veranderen'. Gemeente Westland, een gemeente met veel glastuinbouw, organiseerde een conferentie onder de titel 'De Poolse arbeidsmigratiebubbel staat op springen' over de krimpende arbeidsmigratie uit Polen.<sup>5</sup>

Er lijkt dus wel wat aan de hand te zijn. Wouter Koolmees, minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, antwoordde op Kamervragen over Poolse tekorten dat het in de eerste plaats aan werkgevers is om voldoende en goed personeel te werven.<sup>6</sup>

De Poolse arbeidstekorten doen zich voor op een steeds krappere wordende Nederlandse arbeidsmarkt.<sup>7</sup> De werkgelegenheid stijgt sinds de (krediet)crisisperiode 2008-2012 en het aantal openstaande vacatures groeit. De concurrentie om arbeidskrachten neemt dus toe.<sup>8</sup> De tuinbouwsector heeft niet altijd een goede reputatie<sup>9</sup> en maatregelen om het personeelstekort op te vangen lijken nodig.<sup>10</sup> Het gaat om maatregelen die arbeidskrachten moeten stimuleren om in de glastuinbouwsector te komen werken of hen vast te houden. Werknemers die besluiten om langer te blijven werken beperken tevens de wervings- en inwerkkosten van nieuwe werknemers. De vraag is in hoeverre krapte op de arbeidsmarkt werkgevers in de glastuinbouw aanzet tot het bieden van een hoger loon, het afsluiten van arbeidscontracten voor een lange(re) periode of het investeren in de ontwikkeling van hun arbeidskrachten. Kostenverlaging is een belangrijk motief voor werkgevers, ook voor werkgevers in de glastuinbouw (SER, 2014), om te kiezen voor arbeidsmigranten uit Oost-Europa (Berkhout, Bisschop, & Volkerink, 2014). Het is dan ook de vraag of een verandering van personeelsstrategie – hetgeen zou betekenen dat werkgevers meer oog krijgen voor de belangen van hun medewerkers – tot de mogelijkheden behoort. In dit artikel staat de vraag centraal: *In welke mate en op welke wijze passen werkgevers in de groenteglastuinbouw hun personeelsstrategie aan in tijden van krapte op de arbeidsmarkt en welke overwegingen zijn hierbij doorslaggevend?*

Personeelstekort is niet eenduidig. Het veronderstelt een absoluut tekort en suggereert een probleem aan de aanbodzijde van de arbeidsmarkt. Uit de recentste immigratiecijfers is niet af te leiden dat er sprake is van een verminderde toestroom van Polen naar ons land (Gijsberts, Andriessen, Nicolaas, & Huijnk, 2018). Dit laat onverlet dat het voor werkgevers in specifieke regio's en voor specifieke sectoren moeilijker kan zijn om Poolse arbeidskrachten te vinden. We spreken in deze bijdrage over krapte op de arbeidsmarkt: een gepercipieerde verhouding tussen de vraag op de arbeidsmarkt en het aanbod dat potentieel beschikbaar is in het segment. We gaan daarom eerst in op de vraag hoe werkgevers in de glasgroenteteelt de krapte op de arbeidsmarkt ervaren. In een gesprek met werkgevers, uitzendbureaus en stakeholders leggen we deze vraag

aan hen voor. Vervolgens staan we met hen stil bij de vraag welke maatregelen de werkgevers op korte termijn wel of niet nemen in reactie op de krapte en waarom. We sluiten af met welke maatregelen de werkgevers voor de toekomst in reactie op de krapte voorzien.

Dit artikel richt zich op de groenteglastuinbouw omdat een groot aantal Poolse arbeidsmigranten in deze sector werkt en directeuren-eigenaren veelal zelf het personeelsbeleid bepalen. In een aantal andere sectoren waarin ook veel Poolse arbeidsmigranten werken, bijvoorbeeld distributie- en industriesectoren, wordt het gevoerde personeelsbeleid mede bepaald door de afdeling personeelszaken. Er is daarbij gekozen voor de glasgroenteteelt die in tegenstelling tot de open groenteteelt een langere oogstperiode kent. Werkgevers zouden door de minder seizoensgebonden piekperiodes langdurige(r) arbeidsovereenkomsten kunnen overwegen. Deze bijdrage vergroot daarmee het inzicht in beslissingen (van werkgevers) in de groenteglastuinbouw in een situatie als zij lastiger aan personeel kunnen komen en welke maatregelen zij nemen.

### Theoretisch kader

De personeelsstrategie is de manier waarop een bedrijf arbeidskrachten inzet, motiveert en mogelijkheden biedt voor ontwikkeling, om zijn doelstellingen te realiseren. De personeelsstrategie bepaalt onder meer of een werkgever medewerkers een vast contract biedt of hun mogelijkheden biedt voor loopbaanontwikkeling. Door een personeelsstrategie waarbij wordt geïnvesteerd in de loopbaanontwikkeling van werkenden blijven medewerkers langer en beter inzetbaar, en zijn bedrijven in staat om sneller te reageren op veranderingen in de vraag naar producten en diensten (Dekker & Koster, 2017). Een personeelsstrategie waarbij gebruik wordt gemaakt van vaste arbeidscontracten en tegelijkertijd wordt geïnvesteerd in medewerkers duidt Kalleberg (2003) aan als een *'high road'*-strategie. Een bedrijf dat zich primair richt op verlagen van loonkosten, gebruikmaakt van contractflexibiliteit en weinig tot geen ontwikkelmogelijkheden aan werkenden biedt, hanteert wat Kalleberg (2003) noemt een *'low road'*-strategie. Werknemers worden door de werkgever dan gezien als *disposable* (Kalleberg, 2003 p. 155); ze zijn zonder hoge kosten vervangbaar.

De keuze tussen een personeelsstrategie waarbij het werknemersbelang veel aandacht krijgt (*'high road'*) en een strategie waarin het werkgeversbelang centraal staat (*'low road'*) verschilt tussen bedrijven (Doeringer & Piore, 1971), maar kan ook binnen een bedrijf variëren voor verschillende typen functies en werknemers op verschillende arbeidsmarktsegmenten (Kalleberg, 2003). Het primaire arbeidsmarktsegment bestaat uit vaste, goed betaalde banen met mogelijkheden voor opwaartse mobiliteit. Kennismigranten die beschikken over schaarse, specifieke vaardigheden zullen veelal werkzaam zijn in dit segment. Het secundaire segment kenmerkt zich door tijdelijke banen en minder goede loopbaanvooruitzichten. In dit segment zijn lageropgeleiden en werkenden met een migratieachtergrond vaak oververtegenwoordigd (Dagevos, 1998; Lusic & Bauder, 2010). Werkgevers zullen veelal kiezen voor een *'low road'*-strategie als het gaat om een arbeidsdeelmarkt waarvoor geen specifieke maar algemene vaardigheden nodig zijn. Die algemene vaardigheden brengen met zich mee dat medewerkers

snel inwisselbaar zijn. Lutz & Segenberger (1974) spreken in dat geval over een *Jedermanns*, of allemans, arbeidsdeelmarkt. Werkgevers calculeren in dat het verloop hoog is en investeren niet in hun medewerkers. Daardoor zijn de kosten gering als werknemers weer vertrekken en heeft zowel de werknemer als de werkgever bij verandering van arbeidsplaats weinig te verliezen. Dit is in afwijking van een arbeidsdeelmarkt waarop de beroepsgerichte (*fachliche*) of bedrijfsgerichte (*betriebliche*) vaardigheden centraal staan, en waar bij het verloop van medewerkers kennis verloren gaat en steeds weer nieuwe mensen moeten worden ingewerkt (Lutz & Segenberger, 1974).

De lagere kosten zijn het belangrijkste motief voor werkgevers om te werken met arbeidsmigranten (Berkhout et al., 2014). Voor groentebedrijven in de glastuinbouw is er sprake van (internationale) prijsconcurrentie. In de crisisjaren van 2009 waren de financiële resultaten van de glasgroenteteelt in Nederland uitzonderlijk slecht (alsook van de concurrenten) (Van Galen, Dijkxhoorn, Ruijs, & Bakker, 2010) maar die zijn sindsdien sterk verbeterd. De gemiddelde rentabiliteit (opbrengst per 100 euro kosten) was in 2009 81 en ligt sinds 2015 al drie jaar op rij op een waarde van rond de 123. De arbeidskosten in de glasgroenteteelt beslaan circa een kwart van de totale kosten.<sup>11</sup> Een fractie minder dan de kosten die gemiddeld aan energie worden besteed. Kostenoverwegingen speelden, of spelen wellicht nog steeds, een rol bij de inzet van arbeidsmigranten. Maar niet alleen. Ook daaraan gerelateerde aspecten als flexibiliteit, motivatie en vakmanschap zijn aan de orde (Berkhout et al., 2014, p. 20). Arbeidsmigranten geven de sector flexibiliteit door het opvangen van werk in piekperiodes (SER, 2014) (en door het aanbieden van tijdelijke contracten worden de arbeidskosten beperkt). De werkzaamheden in de glasgroenteteelt zijn grotendeels gestandaardiseerd, waardoor veel laaggeschoolde arbeid gedaan wordt en waarvoor volgens werkgevers nauwelijks binnenlandse arbeidskrachten te vinden zijn (Berkhout et al., 2014; Heyma, Bisschop, & Biesenbeek, 2018; SER, 2014).

De vraag is of we op een gespannen arbeidsmarkt mogen verwachten dat werkgevers die een 'low road'-strategie hanteren op een allemans arbeidsdeelmarkt, salarisverhogingen, promotiemogelijkheden en investeringen in het vooruitzicht stellen – HR-elementen die passen bij een 'high road'-personeelsstrategie – opdat de bedrijfsloyaliteit van de werknemer wordt vergroot en bijgevolg het verloop vermindert. Mogelijk dat een 'high road'-aanpak niet tot de financiële mogelijkheden hoort. Werkgevers zouden in zo'n situatie kunnen overgaan tot het langer vasthouden van werknemers door een organisatie-model toe te passen dat uitgaat van een psychologisch contract tussen de werkgever en de werknemer. Het model dat Dekker en Koster (2017) aanhalen in het licht van flexibilisering, gaat uit van een 'low cost, low trust'- of 'high cost, high trust'-strategie. Een model van 'low cost, low trust' verwijst naar een laag onderling vertrouwen tussen werkgever en werknemer terwijl een model van 'high cost, high trust' uitgaat van groot onderling vertrouwen. De achterliggende theoretische argumentatie is het principe van wederkerigheid (Dekker & De Beer, 2015): zodra werkenden het gevoel hebben door werkgevers eerlijk te worden behandeld, zullen ze eerder geneigd zijn om zich op de werkplek extra in te zetten, maar mogelijk ook om langer te blijven werken. In tijden waarin werkgevers lastig aan personeel kunnen komen, is te verwachten dat zij (meer) vertrouwen stellen in reeds aanwezige arbeidskrachten.

Een werkgever kan ook investeren in nieuwe technologie, waardoor het productieproces minder arbeidsintensief wordt en hij minder afhankelijk wordt van de inzet van beschikbare arbeidskrachten. Zo zijn er in de groenteteelt diverse innovaties op het gebied van robotisering, zoals een bladbreker en het automatisch oogsten van paprika's en komkommers.<sup>12</sup> Robotisering vormt mogelijk een oplossing voor het probleem dat het steeds lastiger wordt mensen te vinden voor repeterende werkzaamheden. Een variant hierop is het aanpassen van het productieproces door over te stappen op een hoogwaardiger teelt. In theorie is een hoogwaardige teelt minder arbeidsintensief, genereert het hogere marges en biedt het meer ruimte voor een hogere beloning. Hoogwaardiger productie vereist van de medewerkers vaak wel meer specifieke kennis en vaardigheden. Ten slotte is er de mogelijkheid dat een werkgever het werk verplaatst naar (lagelonen)landen met een ruimer aanbod van arbeidskrachten.

### Onderzoeksmethode

Om de vraagstelling van dit artikel te beantwoorden is kwalitatief onderzoek verricht onder werkgevers en andere stakeholders in de glastuinbouw. Dit onderzoek biedt inzicht in de verschillende handelwijzen en motieven die glastuinbouwbedrijven hanteren in hun personeelsstrategie en in de vraag in hoeverre die strategie verandert vanwege krapte op de arbeidsmarkt. In totaal zijn 18 semigestructureerde interviews gehouden. Er is gesproken met negen werkgevers in de glastuinbouw, met vijf uitzendbureaus die arbeidsmigranten in de glastuinbouw tewerkstellen, en met vier stakeholders zoals gemeenten, provincie en de brancheorganisatie. We startten het veldwerk met het benaderen van werkgevers die hun kassen openstelden tijdens de 'Kom in de kas'-publieksdagen in het voorjaar van 2018. Vervolgens is een aantal werkgevers gericht per e-mail benaderd. De bedrijven van deze werkgevers variëren in omvang, geografische spreiding, teelt en de aanwezigheid van een adviseur personeelszaken. Er is welbewust ook een werkgever gezocht met een personeelsstrategie die afwijkt van wat in de groenteglastuinbouw gebruikelijk is. Het betrof een werkgever met een afwijkende teelt en een complexer productieproces. De uitzendbureaus waarmee is gesproken, varieerden in hun aanbod van dienstverlening. Hun dienstverlening richtte zich specifiek op enkele werkgevers met wie is gesproken (sneeuwbalmethode). Sommige richtten de bemiddeling voornamelijk op Poolse arbeidsmigranten voor de glastuinbouw, andere bemiddelen juist breder dan Polen of voor meer sectoren dan alleen de glastuinbouw. Er is met stakeholders gesproken als lokale en provinciale overheden en belangenorganisaties die zich beleidsmatig bezighouden met het snijvlak van de groenteglastuinbouw en Poolse arbeidsmigranten. In de bijlage zijn enkele kenmerken van de respondenten opgenomen. De bereidheid bij zowel werkgevers, uitzendbureaus als stakeholders om tijd vrij te maken voor het interview, was groot. Zij gaven aan dat het onderwerp ook hen bezighield. Er is gestopt met het werven van nieuwe respondenten toen zich geen nieuwe informatie meer aandiende (verzadiging). Met deze diversiteit aan respondenten pretenderen we niet dat het onderzoek representatief is voor de gehele groenteglastuinsector, maar wel dat het een breed beeld geeft van personeelsstrategieën die in de sector worden toegepast.

De interviews zijn opgenomen en de gespreksverslagen zijn woordelijk uitgewerkt en aan de respondenten voorgelegd. Aan de getranscribeerde gespreksverslagen zijn codes toegekend, waarbij een 'low road'-strategie is geïnterpreteerd als het gaat om werken met tijdelijke dienstverbanden, een standaardbeloning, een gering cursusaanbod, geen actief (personeels)beleid gericht op het bieden van perspectief en een (toekomstige) inzet gericht op schaalvergroting en massaproductie. Een 'high road'-strategie interpreteren we als het aanbieden van duurzame arbeidsrelaties, een hoger loon, investeringen in kennis en vaardigheden, perspectief bieden door onder meer promotiemogelijkheden en (toekomstige) inzet op kennis en technologie. Uiteraard is de verdeling tussen werkgevers die een 'low road'- en die een 'high road'-personeelsstrategie hanteren, niet altijd zo zwart-wit en combineren werkgevers mogelijk elementen.

## Bevindingen

### *Krapte op de arbeidsmarkt*

Alle voor dit onderzoek geïnterviewde werkgevers, uitzendbureaus en stakeholders ervaren minder aanbod van Poolse arbeidsmigranten terwijl de vraag naar arbeid is toegenomen. De vijver van Poolse arbeidsmigranten die interesse hebben om in Nederland te komen werken, wordt kleiner. Een uitzendbureau maakt het beeldend met cijfers:

*'Een aantal jaren geleden als we 100 mensen nodig hadden, waren er 2.000 Poolse aanmeldingen. We kozen 1 op de 20 beste mensen uit. En van alle aanmeldingen die we nu hebben, krijgt de helft een baan' (r 9).*

Het dalende aanbod van Poolse arbeidsmigranten komt, volgens de geïnterviewde uitzendbureaus, doordat minder Poolse arbeidsmigranten naar Nederland komen en zij vaker uitwijken naar andere sectoren om daar te gaan werken. In sectoren als distributiecentra, bouw en installatietechniek zijn de lonen hoger. Een minder grote toestroom van Poolse arbeidsmigranten naar Nederland is volgens werkgevers en uitzendbureaus mede het gevolg van de introductie van een algemeen minimumloon in Duitsland. Poolse arbeidsmigranten verdienen daar nu een hoger loon en hebben minder reistijd, waardoor ze de voorkeur geven aan Duitsland. Een minder welkom werkklimaat in Engeland 'verdoezelt' volgens een werkgever het potentiële dalende aanbod enigszins, doordat vanuit Engeland nu een groter aanbod van Poolse arbeidskrachten in Nederland beschikbaar is. Ook wordt de economische groei in Polen als reden gezien voor de keuze om in eigen land te blijven werken. Maar volgens een uitzendbureau is het niet zo dat het aanbod van Poolse arbeidsmigranten zeer sterk terugloopt; het gemiddelde salaris in Polen ligt nog altijd veel lager dan in West-Europa, waardoor aanzienlijke migratiestromen vanuit Polen nog wel aan de orde zijn, en de forse en stijgende migratiecijfers van de afgelopen jaren ondersteunen deze observatie van de respondenten.

Werkgevers en uitzendbureaus ervaren niet alleen minder aanbod, zij ervaren ook dat de samenstelling wijzigt. Uitzendbureaus werven Poolse werknemers nu meer uit andere, meer oostelijke regio's van Polen nu het aanbod vanuit de

westelijke regio's van Polen afneemt. De Poolse arbeidsmigranten die zich aanmelden zijn over het algemeen jonger, minder hoog opgeleid en werkgevers ervaren een minder hoog arbeidsethos. Ze komen voor een kortere periode naar Nederland dan hun voorgangers en hebben vaker als doel een bepaalde uitgave te financieren, bijvoorbeeld een vakantie of keuken, terwijl voorheen onderhoud van hun gezin vaker de reden was. In deze korte periode van, zeg een halfjaar, wordt werken in Nederland ervaren als een ervaring en vertier. Een ander patroon dus, maar het gebeurt 'ook zat' dat Poolse arbeidsmigranten toch in Nederland blijven.

Uitzendbureaus reageren op deze gespannen arbeidsmarkt door te bemiddelen voor een breder aanbod van Oost-Europese arbeidsmigranten. Zij bemiddelen arbeidsmigranten uit andere lidstaten van de Europese Unie waarvoor evenmin restricties gelden om in Nederland te werken. Zij kiezen voor die lidstaten die in vergelijking met Nederland een hoger werkloosheidscijfer hebben en waar het salarisniveau lager ligt. Lidstaten vallen af waar uitzendbureaus 'qua gevoel minder mee hebben'. Uitzendbureaus breiden hun bemiddeling uit naar landen zoals Roemenië en ontsluiten de Europese arbeidsmarkt voor Moldavische en Oekraïense burgers die in het bezit zijn van een Roemeens paspoort. Door het krappe aanbod van Poolse arbeidsmigranten accepteren werkgevers dat uitzendbureaus 'gewoon een mix hebben' en arbeidsmigranten met verschillende Oost-Europese nationaliteit aanbieden.

Het aanbod van Nederlandse werkzoekenden speelt geen rol in de opvang van de vraag naar arbeidskrachten. De Europese arbeidsmarkt zorgt voor een breed aanbod van arbeidsmigranten dat in aantal nagenoeg voldoet voor de vraag, waardoor werkgevers wel krapte maar geen absoluut tekort van arbeidskrachten ervaren. De glasgroente kent pieken in het werk: heel veel werk in de zomer, in de winter neemt het sterk af, om in het voorjaar weer toe te nemen tot een piek in de zomer. Werkgevers en uitzendbureaus zijn van mening dat vanwege het cyclische werkpatroon Nederlandse werknemers geen reëel alternatief zijn, want zij willen graag een contract voor het gehele jaar. Het valt niet mee om Nederlanders te vinden die maar zeven of acht maanden willen werken. Er worden eerder minder dan meer Nederlandse werknemers in de groenteglastuinbouw verwacht. De economie trekt aan, het opleidingsniveau stijgt en het salaris in andere sectoren gaat omhoog, waardoor er genoeg alternatieven zijn en Nederlanders niet gaan werken in de groenteglastuinbouw. Naar het oordeel van een uitzendbureau dat bemiddelt voor meerdere branches, is er aanbod van Nederlandse werkenden die eventueel zouden willen komen werken als de sector zelf de handschoen oppakt wat betreft arbeidsvoorwaarden, waarbij het gaat 'om het gehele pakket'. Meerdere werkgevers geven aan dat als er te veel mensen werken die niet dezelfde taal spreken en die een andere cultuur hebben, het op een gegeven moment voor Nederlandse werkenden ook niet meer leuk is en ze ook niet meer komen. Aldus een respondent:

*'Er is zo'n tipping-point, als je daaroverheen gaat dan whop, drie jaar daarna ben je al je Nederlandse krachten kwijt' (r 17).*



*Maatregelen die wel of niet worden ingezet in reactie op een krappe arbeidsmarkt*

Het verlagen van opleidings- en werkervaringseisen is de meest gehoorde verandering om om te gaan met het teruglopende Poolse arbeidsaanbod. Werkgevers verlagen hun functie-eisen voor productiewerk, zodat een groter aanbod van werkenden aan de functie-eisen kan voldoen en beschikbaar komt. Eenmaal werkzaam, bieden werkgevers nauwelijks cursussen aan omdat deze naar hun oordeel voor de functie niet noodzakelijk zijn, 'anders ga je over de kop'. Het bevestigt het beeld van de allemans arbeidsdeelmarkt waarbij specifieke vaardigheden niet belangrijk zijn voor het uitvoeren van de werkzaamheden. Een enkele werkgever biedt wel Nederlandse les. Niet veel arbeidsmigranten volgen die echter, omdat ze, zoals werkgevers zeggen, na het werk vaak te moe zijn om nog te studeren of omdat ze geen interesse hebben om de taal te leren, aangezien ze weer teruggaan naar hun herkomstland. Werkgevers met een personeelsafdeling stellen Nederlandse les wel als voorwaarde voor verdere loopbaanontwikkeling. Naast aanpassing van de functie-eisen zien nagenoeg alle werkgevers en uitzendbureaus goed werkgeverschap als maatregel om arbeidsmigranten aan zich te binden. Onder goed werkgeverschap wordt verstaan: omgaan met het personeel zoals met vast personeel, met respect, niet als buitenstaander maar als collega, betrouwbaar; controleren van loonstroken van uitzendbureaus, en het nakomen van afspraken.

*'We doen waar we de meeste invloed op hebben als uitzendbureau; dat we alles duidelijk, betrouwbaar en goed communiceren. Goede afspraken vooraf en alles nakomen. Betalingen altijd op de juiste dag en op de juiste manier voldoen, want als je dat een aantal weken volhoudt, dan zie je dat de argwaan weggaat en dat mensen zich op hun gemak voelen en beter gaan presteren'* (r 9).

Goed werkgeverschap met de hierboven weergegeven invulling, doet denken aan het model van 'high cost, high trust': bevorderen van groot onderling vertrouwen. Als arbeidsmigranten het gevoel hebben dat zij door werkgevers eerlijk worden behandeld omdat gemaakte afspraken worden nagekomen, zullen zij mogelijk langer blijven.

HR-elementen van een 'high road'-strategie als een hoger loon en een vast dienstverband om medewerkers te stimuleren langer te blijven werken, hanteren werkgevers nagenoeg niet. Een hoger loon betalen dan in de cao is afgesproken, wordt niet gedaan uit kosten oogpunt. Veel mensen doen hetzelfde werk en als zij allen meer loon ontvangen, wordt het naar het oordeel van de werkgevers een te kostbare aangelegenheid. Redelijk wat tuinders zetten bij een bovengemiddelde prestatie in combinatie met een goede kwaliteit, prestatiebeloning in. Prestatiebeloning is niet specifiek ingezet in reactie op de krapte, maar bindt volgens enkele werkgevers wel meer dan een algehele loonsverhoging. Andere werkgevers zien gevaren in het toepassen van prestatiebeloning 'qua netheid van werken' en 'dat arbeidsmigranten zich richten op de oogst en minder aandacht besteden aan andere werkzaamheden, waardoor uiteindelijk het productieproces minder goed loopt'.

In de regel wordt aan alle arbeidsmigranten een tijdelijk dienstverband geboden. Argumenten hiervoor zijn dat er het hele jaar rond geen werk is, dat ontbinding van een contract voor onbepaalde tijd lastig is en dat arbeidsmigranten (ook)

zelf, naar het oordeel van enkele werkgevers, geen vaste aanstelling willen. Slechts zeer beperkt worden arbeidsmigranten door werkgevers op een vast contract aangenomen. Veelal is deze vaste aanstelling onderdeel van een loopbaanontwikkelingstraject. Tuinders, voornamelijk die met een groter areaal en meerdere locaties en een adviseur personeelszaken, trachten arbeidsmigranten sinds de krapte op de arbeidsmarkt te binden door hun loopbaanontwikkeling in het vooruitzicht te stellen. In de woorden van een adviseur personeelszaken:

*‘Iedere uitzendkracht begint bij ons in een productiefunctie. Dan wordt er gekeken wat diegene kan, wat hij wil, haalt hij de normen en is hij altijd aanwezig. Is het iemand die zijn schouders eronder zet en graag meer wil, dan wordt er een traject mee aangegaan. En dat traject bestaat uit een gesprek: wat wil je en wat kunnen we jou bieden dat het voor jou een uitdaging is. Wat zou je later willen. Dat wordt allemaal geïnventariseerd. Daarna wordt ook direct een Nederlandse cursus aangeboden’* (r 18).

Met het bieden van perspectief en door vacatures eerst intern uit te zetten, is volgens haar ‘een omslag bereikt’. In dit traject moeten arbeidsmigranten zelf ook gesteund worden omdat ze hoort: ‘Jullie kunnen wel zeggen dat ik veel in mijn mars heb, maar ik blijf maar die Pool.’ Niet alle werkgevers delen de zienswijze dat arbeidsmigranten perspectief moet worden geboden. Zij zijn van mening dat de investeringskosten zich niet terugverdienen of dat maar een klein deel van de mensen nodig is om door te groeien naar het kader. Werkgevers zeggen:

*‘Je kan maar enkele procenten van de mensen gebruiken voor het doorgroeien naar een kaderfunctie in productiewerk, dan ga je niet 80 procent hoop bieden op promotie. Degenen die meer kunnen en willen komen waarschijnlijk wel bovendien’* (r 12).  
En: *‘Je moet je afvragen in hoeverre je personeel wilt behouden (...). Want je betaalt en investeert in mensen maar je krijgt het niet terug omdat de functie er niet om vraagt’* (r 15).

De glastuinbouwbedrijven met een kleiner areaal zeggen minder variëteit in functies te hebben en bieden arbeidsmigranten perspectief door afwisseling van werkzaamheden, hun een eigen taak en verantwoordelijkheid te geven en voldoende werk te bieden.

Tot slot geven de respondenten aan dat huisvesting zowel een maatregel vormt om arbeidsmigranten te stimuleren te (blijven) werken in de glastuinbouw als een conditio sine qua non voor uitbreiding en verdere (economische) groei van de sector. Enkele tuinders bezitten zelf woningen; expliciet aangekocht of als onderdeel van de aangekochte kasuitbreiding. De overgrote meerderheid van de Oost-Europese arbeidsmigranten is voor hun huisvesting echter afhankelijk van uitzendbureaus. De werkgevers met wie is gesproken, zien huisvesting van arbeidsmigranten voornamelijk als een taak van de intermediairs: ‘Het uitzendbureau is gecertificeerd, dus ik ga ervan uit dat het goed is.’ Huisvesting wordt niet beschouwd als een arbeidsvoorwaarde in ruime zin waarop werkgevers expliciet hun stempel willen zetten, maar zij besteden het uit aan uitzendbureaus. Huisvesting is zeker een vraagstuk voor de (regionale) overheden waarmee is gesproken. De toenemende aantallen Oost-Europese arbeidsmigranten die in

Nederland werken, vragen om een groter aanbod van (tijdelijke) huisvesting. Gemeenten wordt gevraagd bestemmingsplannen aan te passen zodat huisvesting mogelijk wordt in bijvoorbeeld complexen die een andere bestemming dan woonbestemming hebben, maar stuiten daarbij vaak op bezwaar van omwonenden. Uit de gesprekken blijkt dat, mogelijk mede door de grote druk uit de samenleving, de focus van (regionale) overheden ligt op huisvesting en niet op integratie in de lokale gemeenschap.

Een werkgever met een afwijkende teelt (potplanten) en een complexer productieproces, legt de verantwoordelijkheid voor beslissingen laag in de organisatie neer, bij zelfsturende teams. In deze zelfsturende teams is ten minste 60 procent van het personeel Nederlandstalig en zij ontvangen een kwart van de winst. Met arbeidsmigranten die potentie hebben, wordt na drie of zes maanden een traject aangegaan en zij dienen onderwijl de Nederlandse taal te leren. Als beide partijen na twee jaar nog op een lijn zitten qua ontwikkelambitie en -mogelijkheid, wordt de uitzendkracht in vaste dienst genomen. Bedrijfsspecifieke kennis en -vaardigheden zijn nodig om het veelomvattende productieproces in goede banen te leiden en in deze vaardigheden wordt geïnvesteerd. Dit doet denken aan de kenmerken van een bedrijfsgerichte arbeidsdeelmarkt. De 'high road'-strategie die deze werkgever hanteert, vloeit voort uit de complexiteit van de productie en is geen reactie op tekorten op de arbeidsmarkt. Door de gehanteerde personeelsstrategie kampt de werkgever minimaal met krapte op de arbeidsmarkt. Er is aanbod van Nederlandse werknemers die willen komen werken en arbeidsmigranten blijven er werken omdat hun perspectief wordt geboden.

Kortom, de ingezette personeelsstrategieën maken duidelijk dat de werkgevers in tijden van krapte blijven inzetten op een 'low road'-strategie, waarbij het werkgeversbelang de meeste aandacht krijgt. Zij zoeken de oplossing voor de ervaren krapte in het verlagen van de functie-eisen, waardoor een groter aanbod van werkenden beschikbaar komt dat aan de eisen kan voldoen. Eenmaal in dienst, blijft de investeringsneiging laag. Werkgevers blijven inzetten op tijdelijke dienstverbanden, bieden standaard geen hoger loon dan het cao-loon en tonen geringe betrokkenheid bij huisvesting. Werkgevers investeren in het wederzijdse vertrouwen van 'high cost, high trust' door goed werkgeverschap. Door het nakomen van gemaakte afspraken en dit transparant te maken, hopen ze bij arbeidsmigranten 'in een goed blaadje te staan'. Meer aandacht voor de ontwikkelmogelijkheden van buitenlandse uitzendkrachten hebben met name de grotere werkgevers die werken met een adviseur personeelszaken maar daarbij gaat het om zeer geringe aantallen. Een witte raaf – in productieproces en personeelsaanpak – hanteert een 'high road'-strategie met zelfsturende teams en kampt minimaal met krapte op de arbeidsmarkt. In de volgende paragraaf komt aan de orde of werkgevers dezelfde bedrijfsstrategie blijven hanteren in de toekomst of deze aanpassen in reactie op de ervaren krapte.

#### *(Toekomst)strategieën groenteglastuinbouw*

Schaalvergroting en efficiënter produceren van de groente zijn de strategieën van bijna alle werkgevers in de groenteglastuinbouw. De schaalvergroting wordt bereikt door het opkopen van kleinere of oudere kassen, door samen te werken, waarbij partijen die eerst elkaars concurrent waren samen verdergaan om sterker te staan, of uitbreiding van het areaal, gefinancierd door extern kapitaal aan te

trekken.<sup>13</sup> De uitbreiding van de teelt verplaatst zich naar Noord-Holland Noord en Zeeland, waar de grondprijzen lager zijn dan in Zuid-Holland. Het verplaatsen van de teelt in de toekomst naar landen waar de lonen lager liggen en/of er meer aanbod is van arbeidskracht, is bij geen enkele tuinder met wie gesproken is, aan de orde gekomen. Met de schaalvergroting gericht op massale productie van een bepaalde teelt en inzet op kostenbesparing, hanteert de glasgroentesector eveneens een 'low road'-strategie voor de toekomst. Werkgevers leggen hun focus bij het optimaliseren van hun groenteteelt en bezien nagenoeg niet, of zeer zelden, de mogelijkheden om over te stappen op hoogwaardiger teelt. Een werkgever is bijvoorbeeld gestart met een algenproject voor de productie van eiwit. Volgens de geïnterviewde werkgevers brengen de huidige schaalomvang en het productieproces te veel kosten met zich mee om over te stappen op een andere (hoogwaardige) teelt. Daarnaast lijkt het ook een kwestie van gewoonte, want 'een bakker wordt ook geen slager' en 'tuinders snijden niet in hun eigen taak'. Bij het produceren van nicheproducten plaatst een werkgever de kanteekening dat ze gekweekt (gaan) worden in enorme kassen die zijn gebouwd om bulkproducten te produceren, waardoor het nicheproduct uiteindelijk door het grote volume ook een massaproduct gaat worden.

De schaal van de bedrijven neemt toe en de inzet van arbeidsmigranten blijft nodig, ondanks de trends van robotisering en kunstmatige belichting. Robotisering zou een alternatief kunnen zijn voor het grote(re) beroep op arbeidskrachten binnen een krappe arbeidsmarkt. De werkomstandigheden zijn de laatste twintig jaar sterk verbeterd en hebben geleid tot verlichting van het werk, 'het werk wordt nu uitgevoerd door drie of vier mensen, vroeger deden tien tot twaalf mensen hetzelfde werk en dan was je ook nog bekaft'. Robotisering biedt voorsnog echter geen volwaardige vervanging van menskracht. Robots kunnen de unieke oog-handcoördinatie niet evenaren. Er wordt wel geëxperimenteerd, maar technische, financiële en organisatorische aspecten maken dat robotisering nog niet commercieel beschikbaar is. Werkgevers en uitzendbureaus zijn er dan ook van overtuigd dat de komende vijf tot tien jaar 'handjes', en dus arbeidsmigranten, nodig blijven. Voor daarna is het beeld volgens een werkgever:

*'Over 10 jaar is het productieproces gedeeltelijk geautomatiseerd. Ik denk dat we nog steeds arbeidsmigranten hebben. Voor de pieken blijft dat. Maar dan hebben we er wel minder nodig' (r 2).*

In de slag om efficiënter te produceren wordt meer en meer ingezet op kunstmatige belichting. Klanten willen groenten als tomaten, paprika's en aubergines graag gedurende het gehele jaar eten en niet alleen in het oogstseizoen. Daarmee vragen afnemers ook aan de groentekwekers om het gehele jaar de groente te leveren. Kunstmatige belichting geeft de mogelijkheid om het jaar rond te oogsten en lijkt de mogelijkheid te bieden om werknemers een duurzamer, mogelijk vast, contract te bieden. Dit laatste blijkt echter niet uit de gesprekken. Groenteglas-tuinbouwbedrijven die werken met kunstmatige belichting bieden arbeidsmigranten geen duurzame arbeidsrelatie aan, noch werken zij met Nederlandse werknemers. Deze intentie is er wel bij werkgevers die belichting overwegen. Het blijkt dus lastig om slechts een enkel element van een 'high road'-strategie te imple-

menteren. Het moet passen binnen een bredere strategie die de werkgever voorstaat.

Naar het oordeel van de enkele werkgever die zelf een 'high road'-strategie hanteert, staan directeuren-eigenaren, die door de schaalvergroting inmiddels deel uitmaken van een managementteam, nu voor de keuze om door te gaan op de ingeslagen weg van schaalvergroting en hiërarchie of om meer waarde aan het product toe te voegen en daarbij werknemers meer vertrouwen te geven. Wat betreft die laatste keuze:

*'De beslissing neerleggen niet hoog in de boom maar juist extreem laag. Ze moeten zelf lokaal beslissen wat ze gaan doen en met oneindig vertrouwen. Ervan uitgaan dat ze dan het juiste doen. Hun belang is ons belang' (r 17).*

## Conclusie

In de media was er recent veel aandacht voor het personeelstekort in de glasgroentesector doordat er minder Poolse arbeidsmigranten beschikbaar zijn, van wie de sector sterk afhankelijk is. In dit artikel is onderzocht of werkgevers hun personeelsstrategie aanpassen en meer aandacht krijgen voor de belangen van arbeidsmigranten als het lastiger wordt om aan voldoende personeel te komen. Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat werkgevers overwegend oplossingen zoeken die passen binnen hun huidige personeelsstrategie en niet overstappen op een andere personeelsstrategie. Een 'low road'-personeelsstrategie met nadruk op kostenreductie en de inzet van arbeidsmigranten op flexibele arbeidscontracten blijft dominant. Binnen deze strategie hechten werkgevers en uitzendbureaus nu wel meer belang aan respectvolle bejegening van arbeidsmigranten en het nakomen van gemaakte afspraken. Daarmee zetten zij in op het vergroten van het onderlinge vertrouwen en maken ze duidelijk dat zij hun medewerkers waarderen. Deze aanpak gaat samen met een groter besef van bijvoorbeeld het belang van correcte loonuitbetaling, maar leidt niet tot een algemene loonsverhoging. Veel blijft dus hetzelfde en ook op een gespannen arbeidsmarkt blijven werkgevers tijdelijke dienstverbanden aanbieden en investeren zij niet in medewerkers. Alleen de grotere werkgevers gaan met arbeidsmigranten met potentie een ontwikkeltraject aan en bieden hen Nederlandse les aan. Het betreft echter slechts een klein aantal migranten die mogelijk na twee jaar een vast contract aangeboden krijgen.

In de regel bieden werkgevers geen vast dienstverband aan aan arbeidsmigranten, noch in tijden van krapte, noch als kunstmatige belichting de mogelijkheid biedt om het hele jaar rond te oogsten. Dit duidt erop dat in de ogen van de werkgevers elementen van een 'high road'-strategie, waarin de nadruk ligt op een duurzame band met en investeringen in het personeel, niet goed te verenigen zijn met een personeelsstrategie waarin kostenreductie centraal staat. Er lijkt sprake van een directe relatie tussen het productieproces en de personeelsstrategie. Een productieproces waarin alleen algemene vaardigheden nodig zijn, maakt een 'low road'-strategie mogelijk en aantrekkelijk. Ook bij een krappere wordende arbeidsmarkt blijft deze strategie (vooralsnog) dominant. Uit de gesprekken blijkt dat indien het productieproces complexer wordt en bedrijfsge-

richte vaardigheden belangrijker worden, het wel noodzakelijk wordt om te investeren in medewerkers en hen te binden vanwege de hoge kosten als zij vertrekken. Vooralsnog is hiervan in het overgrote deel van de sector echter geen sprake.

Werkgevers zoeken de oplossing voor de ervaren krapte vooral in verbreding van het aanbod van personeel op de Europese arbeidsmarkt waaronder zij werven. Zij verlagen de functie-eisen voor productiewerk zodat een groter aanbod van arbeidskrachten eraan voldoet en beschikbaar komt. Daarbij biedt het vrije verkeer van werknemers binnen de Europese Unie werkgevers de mogelijkheid om ook werknemers uit andere lidstaten van de Europese Unie te halen, waarmee de uitzendsector een nieuw businessmodel heeft ontwikkeld (Been & De Beer, 2018). Dit onderzoek nuanceert dan ook de alarmerende toon in de media over grote personeelstekorten. Hierbij past de kanttekening dat in het onderzoek de percepties van werkgevers centraal stonden en niet het feitelijke personeelstekort is onderzocht. Het bredere aanbod van arbeidsmigranten uit de andere oostelijke lidstaten roept de vraag op of gevestigde Poolse arbeidsmigranten niet verdrongen zullen worden wanneer zij betere arbeidsvoorwaarden nastreven (Strockmeijer, De Beer, & Dagevos, 2017; Van den Berge et al., 2018). Zolang er arbeidsmigranten beschikbaar zijn om hier voor minimale arbeidsvoorwaarden te komen werken, is er weinig stimulans voor werkgevers om werknemers te binden.

Deze studie veronderstelt dat een personeelsstrategie met meer aandacht voor de belangen van medewerkers, hen ertoe beweegt langer te blijven werken voor hun huidige werkgever. De meeste werknemers willen enige werkzekerheid en de mogelijkheid om door te groeien (Van der Klein, Aussems, Jansma, De Grijter, & Piets, 2016). Uit de literatuur blijkt dat ontwikkelmogelijkheden een belangrijke bijdrage leveren aan tevredenheid met het werk (Dekker & De Beer, 2015). We hebben in dit onderzoek niet aan de Oost-Europese arbeidsmigranten zelf gevraagd in hoeverre een 'high road'-personeelsstrategie met ontwikkelmogelijkheden en meer zekerheid, hen zou motiveren langer te blijven werken. Volgens werkgevers ligt bij arbeidsmigranten hier niet de grootste prioriteit omdat de meeste arbeidsmigranten toch maar tijdelijk in Nederland zouden blijven. Voor een deel van hen geldt dit inderdaad, maar een aanzienlijk deel – zo blijkt ook uit een eerdere studie van de auteurs – vestigt zich voor langere tijd in Nederland (Strockmeijer, De Beer, & Dagevos, 2018). De veronderstelling dat Oost-Europese arbeidsmigranten niet geïnteresseerd zouden zijn in een duurzamere verbintenis lijkt zeker niet voor iedereen te gelden. Werk is daarbij niet het enige aspect in de keuze van Poolse arbeidsmigranten om in Nederland te (blijven) werken, ook aspecten als huisvesting, ervaren discriminatie en zich thuis voelen zijn van invloed (Gijsberts et al., 2018). Alle actoren, dus inclusief werkgevers maar zij niet alleen, kunnen een positieve bijdrage leveren aan hun integratie in de (lokale) Nederlandse samenleving. Diverse maatschappelijke organisaties moeten in toenemende mate zelf hiertoe initiatieven nemen, aangezien regionale overheden de focus leggen op huisvesting en financiële ondersteuning veelal ontbreekt.

De inzet van arbeidsmigranten in de glastuinbouw lijkt de komende jaren nog noodzakelijk, want automatisering en robots bieden nog geen volwaardig alternatief voor de unieke oog-handcoördinatie van mensen. De aandacht in de glastuinbouw voor de toekomst blijft vooralsnog gericht op schaalvergroting,

veredeling van de teelt en efficiënter produceren. Weinig werkgevers in de groenteglastuinbouw maken de keuze om het productieproces minder arbeidsintensief te maken door over te stappen op hoogwaardige teelt of een breder aanbod rond groente te leveren. Werkgevers blijven voor de toekomst op dezelfde personeelsstrategie inzetten op het moment dat zij veel arbeidsmigranten in dienst hebben, zij een langdurige relatie hebben opgebouwd met uitzendbureaus, de kosten van de overgang naar een ander productieproces hoog zijn en Nederlandse werknemers een geringe bereidheid hebben om in de sector te werken. Hierdoor is er sprake van padafhankelijkheid (Ruhs & Anderson, 2012). Of dit in het licht van de concurrentie om dure Nederlandse grond met hoge kosten en smalle marges, en de personeelskrapte wel een duurzaam houdbare strategie is, zal de toekomst uitwijzen. Het lijkt ons verstandig dat werkgevers deze toekomst niet afwachten, maar anticiperen op een duurzame strategie en de inzet van (buitenlandse) werknemers hierbij betrekken. Belangenorganisaties zouden samen met werkgevers ideeën en plannen kunnen maken hoe uit de geschetste padafhankelijkheid te komen, waarbij ook suggesties aan de orde komen die mogelijk meer overtuiging nodig hebben. De overheid kan in dit proces een aanjagende functie vervullen door ook richting de consument te communiceren dat een duurzame houdbare strategie een hogere prijs vraagt.

## Bijlage

**Tabel A1** *Achtergrondkenmerken respondenten*

Respondent	Doelgroep	Teelt/focus	Omvang	Provincie
r 1	Stakeholder	Gemeente		Zuid-Holland
r 2	Werkgever	Tomaten	40 ha.	Diverse locaties in diverse provincies (West-Brabant, Zeeland, Zuid-Holland)
r 3	Stakeholder	Glastuinbouw		Landelijk
r 4	Werkgever	Tomaten	15 ha.	Zuid-Holland
r 5	Uitzendbureau	Kaderpersoneel		Zuid-Holland
r 6	Stakeholder	Provincie, gemeente		Noord-Holland
r 7	Werkgever	Komkommer	10 ha.	Drenthe
r 8	Uitzendbureau	Glastuinbouw	1.400 uzk	Zuid-Holland
r 9	Uitzendbureau	Glastuinbouw	3.000 uzk	Zuid-Holland
r 10	Werkgever	Paprika's	12 ha.	Zuid-Holland
r 11	Stakeholder	Glastuinbouw		Zuid-Holland
r 12	Werkgever	Paprika's	2 ha.	Zuid-Holland
r 13	Uitzendbureau	Diverse sectoren	8.000 uzk	Noord-Brabant
r 14	Uitzendbureau	Polen	2.000 uzk	Noord-Brabant
r 15	Werkgever	Paprika's	90 ha.	Noord-Brabant
r 16	Werkgever	Tomaten	100 ha.	Zuid-Holland, Zeeland, Noord-Holland
r 17	Werkgever	Kamerplanten	20 ha.	Zuid-Holland
r 18	Werkgever	Tomaten	40 ha.	Zuid-Holland, Zeeland

Noot. ha. = hectare; uzk = uitzendkrachten

## Noten

- 1 Agrariërs worstelen om Poolse werknemers vast te houden: 'Beter loon is niet langer genoeg'. *de Volkskrant*, 27 juni 2019.
- 2 Polen willen hier niet meer komen plukken. *Algemeen Dagblad*, 4 mei 2017.
- 3 Het gaat daarbij om Oekraïners met een Roemeens paspoort die gebruik kunnen maken van vrij verkeer van werknemers binnen de lidstaten van de Europese Unie.
- 4 Polen blijven weg: tuinbouwsector zit omhoog. NOS, 20 november 2017.
- 5 Conferentie 'De Poolse arbeidsmigratiebubbel staat op springen', Gemeente Westland, 25 januari 2017.
- 6 Beantwoording Kamervragen van de leden Nijkerken-De Haan en Wiersma (beiden VVD) over het NOS-bericht 'Polen blijven weg: tuinbouwsector zit omhoog' (20 november 2017), Minister Wouter Koolmees Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 8 december 2017.
- 7 Werkgelegenheid groeit ook in derde kwartaal. CBS, 14 november 2018.
- 8 Toenemende krapte op de arbeidsmarkt dwingt tot invoering deltaplan. *Het Financieele Dagblad*, 7 februari 2018.
- 9 Roofbouw in de kassen. *De Telegraaf*, 4 november 2017; Aangifte van geweld na kassenverhaal. *De Telegraaf*, 3 en 10 januari 2018.
- 10 Glastuinbouw Nederland heeft in 2018 het Arbeidsmarktbeleidsplan 2018 vastgesteld met een achttal doelstellingen in reactie op 'krapte op de arbeidsmarkt en concurrentie om mensen en talent'.
- 11 Wageningen Economic Research. Geraadpleegd via: [www.agrimatie.nl/Binternet.aspx?ID=5&Bedrijfstype=13&SelectedJaren=2017%402016%402015%402014%402011%402010%402009&GroteKlassen=Alle+bedrijven](http://www.agrimatie.nl/Binternet.aspx?ID=5&Bedrijfstype=13&SelectedJaren=2017%402016%402015%402014%402011%402010%402009&GroteKlassen=Alle+bedrijven)
- 12 EU-projecten (CROPS, [www.crops-robots.eu](http://www.crops-robots.eu) en Sweeper, [www.sweeper-robot.eu](http://www.sweeper-robot.eu)) door Wageningen University in samenwerking met andere kennisinstellingen en industrie.
- 13 Het glasareaal omvat 4.700 ha. groenten in 2010. In de periode 2005-2010 was er sprake van een vergroting van de bedrijfsomvang. Jaarlijks stopt 10 tot 15 procent van de bedrijven. Veerman, C. (2018). *Concurrentie, concentratie en rentabiliteit in de glastuinbouw in Nederland*. Wageningen: Wageningen University, p. 63.

## Literatuur

- Been, W., & De Beer, P. (2018). *The regulation of employment conditions of labour migrants in the temporary work agencies sector: The cases of the Netherlands and the UK*. Amsterdam: Amsterdams Instituut voor ArbeidsStudies (IAS-HSI).
- Berkhout, E., Bisschop, P., & Volkerink, M. (2014). *Grensoverschrijdend aanbod van personeel*. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.
- Dagevos, J. (1998). *Begrensde mobiliteit: Over allochtone werkenden in Nederland* (Proefschrift). Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam.
- Dekker, F., & De Beer, P. (2015). *Flexibele arbeid: De rol van werkgevers*. Amsterdam: De Burcht.
- Dekker, F., & Koster, F. (2017). Personeelsstrategieën: Verklaringen voor verschillen in flexibiliteit en loopbaanontwikkeling op de werkplek. *Mens en Maatschappij*, 92(2), 153-174.
- Doeringer, P., & Piore, M. (1971). *Internal labor market and manpower analysis*. Boston: Health and Company.
- Gijsberts, M., Andriessen, I., Nicolaas, H., & Huijnk, W. (2018). *Bouwend aan een toekomst in Nederland: De leefsituatie van Poolse migranten die zich na 2004 hebben ingeschreven*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Heyma, A., Bisschop, P., & Biesenbeek, C. (2018). *De economische waarde van arbeidsmigranten uit Midden- en Oost-Europa voor Nederland*. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.
- Kalleberg, A. (2003). Flexible firms and labor market segmentation: Effects of workplace restructuring on jobs and workers. *Work and Occupations*, 30(2), 154-175.



- Lusis, T., & Bauder, H. (2010). Immigrants in the labour market: Transnationalism and segmentation. *Geography Compass*, 4(1), 28-44.
- Lutz, B., & Sengenberger, W. (1974). *Arbeitsmarktstrukturen und öffentliche Arbeitsmarktpolitik: Eine kritische Analyse von Zielen und Instrumenten*. Göttingen: Schwartz.
- Neuteboom, N., Buijs, M., Menkveld, N., Swart, A., & Zandvliet, R. (2019). *Special arbeidsmigratie: Oost, west, thuis best* (Economisch Bureau & Sector Research). Amsterdam: ABN AMRO.
- Ruhs, M., & Anderson, B. (2012). Arbeidsmigranten: Onvermijdelijke ontwikkeling of beleidskeuze? In J. Holtslag, M. Kremer, & E. Schrijvers (red.), *In betere banen: De toekomst van arbeidsmigratie in de Europese Unie* (pp. 69-81). Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- SER. (2014). *Arbeidsmigratie*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Strockmeijer, A., De Beer, P., & Dagevos, J. (2017). Mobiliteit binnen de perken. Zeer geringe positieverbetering van werknemers uit Oost-Europa bij een langer werkverleden. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 33(4), 384-400.
- Strockmeijer, A., De Beer, P., & Dagevos, J. (2018). Blijven of terugkeren? Wat werkpatronen van Oost-Europese arbeidsmigranten ons kunnen leren over de aard van de hedendaagse migratie. *Mens en Maatschappij*, 93(1), 5-29.
- Van den Berge, W., Vlasblom, J., Ebregt, J., Putman, L., Zweerink, J., & De Graaf-Zijl, M. (2018). *Verdringing op de arbeidsmarkt: Beschrijving en beleving*. Den Haag: Centraal Planbureau/Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Van der Klein, M., Aussems, C., Jansma, A., De Gruijter, M., & Piets, K. (2016). *Een nieuwe generatie een nieuw geluid? Werkenden (in spe) over vaste en flexibele contracten*. Utrecht: Verweij-Jonker Instituut.
- Van Galen, M., Dijkxhoorn, Y., Ruijs, M., & Bakker, T. (2010). *Concurrentiemonitor glasgroente*. Den Haag: LEI Wageningen UR.