M. van der SPEK GROEP

GENERATIE Z IN HET GROEN

"Een onderzoek naar aantrekkelijk werkgeverschap in de groensector"

Hogeschool Leiden
Human Resource Management
HRHt14-18 Afstudeeropdracht
Datum van schrijven: 03-06-2019

hogeschool Leiden

Managementsamenvatting

Er is de laatste tijd sprake van krapte op de arbeidsmarkt, voor het ene beroep is dit meer van toepassing dan bij het andere beroep. De hoveniers hebben het slecht. Er komt steeds minder instroom als het gaat om nieuwe medewerkers en leerlingen en de uitstroom neemt toe.
Het doel van dit onderzoek is om M. van der Spek te helpen met het achterhalen hoe ze jonge medewerkers (onder de 25) kunnen aantrekken zodat er minimaal drie reacties per vacature binnenkomen van jongeren onder de 25 jaar binnen twee jaar tijd. De hoofdvraag van het onderzoek luidt als volgt: 'Op welke wijze kan M. van der Spek ervoor zorgen dat ze een aantrekkelijke werkgever worden voor de jonge generatie?' Met de volgende deelvragen wordt de hoofdvraag beantwoordt:
1. Hoe ziet de jonge generatie eruit?
2. Wat verlangt de jonge generatie van een werkgever?
3. Hoe kan een werkgever de jonge doelgroep bereiken?
4. Welke eigenschappen zijn volgens de medewerkers aantrekkelijk als het gaat om M. van der Spek als werkgever?
5. Welke belangrijke eigenschappen ontbreken bij M. van der Spek als werkgever?
6. Hoe kan M. van der Spek ervoor zorgen dat ze worden gezien door de jonge generatie?
De antwoorden op deze vragen worden achterhaald door literatuuronderzoek en door interviews te houden met 14 van de medewerkers. De uitkomsten van deze interviews worden tijdens de focusgroep met zeven medewerkers besproken en geprioriteerd.

Uit de interviews komt naar voren dat de medewerkers verschillende zaken waarderen aan M. van der Spek als werkgever. Zo zijn variatie, sfeer, vrijheid in het werk, flexibiliteit van de werkgever en de sociale omgang van de werkgever kenmerken die aansluiten bij M. van der Spek als werkgever. Dit sluit aan bij de gevonden kenmerken uit de theorie waardoor dit het EVP (hetgeen wat een werkgever aan de medewerkers kan bieden) van M. van der Spek is. Dit moet naar buiten worden gebracht zodat de jongeren kunnen zien dat M. van der Spek een goed bedrijf is om voor te werken. Dit kan volgens de theorie met Employer branding (het eerder benoemde EVP hoort hierbij) en sociale media, volgens de medewerkers kan dit het beste met sociale media. Wat de belangrijkste reden volgens de medewerkers is voor het afnemen van sollicitaties van de jongeren is het imago van het werken in het groen: hoveniers schoffelen alleen maar en verdienen weinig geld. Dit moet worden verbeterd volgens de respondenten en dat kan door het werk te laten zien.

Voor vervolgonderzoek wordt het aangeraden om alle 95 medewerkers mee te nemen in een enquête die tijdens een personeelsuitje kan worden ingevuld. Op deze manier worden de eigenschappen getoetst bij alle medewerkers. Daarnaast wordt aangeraden om een onderzoek uit te voeren onder de jongeren en hun ouders in de omgeving van Benthuizen. Op deze manier kan de precieze behoefte van jongeren, leerlingen en ouders in de omgeving worden achterhaald en hier kan op worden ingespeeld.

In de aanbevelingen worden de oplossingen of ideeën van de medewerkers uit de interviews verder uitgebouwd. Zo wordt er aanbevolen om het werk en het bedrijf te laten zien via sociale media zoals de website, YouTube, Instagram en Facebook. Dit moet met afbeeldingen en filmpjes en minder met tekst. Op deze manier blijven de jongeren geïnteresseerd. Ook wordt er aanbevolen om meer contact te leggen met jongeren en zelfs kinderen om deze te interesseren voor het werken in het groen. Zo wordt er aangeraden om naar scholen te gaan en om activiteiten te organiseren die leuk en leerzaam zijn voor kinderen. Als laatste wordt er aanbevolen om de medewerkers zelf te laten werven en om de kandidaten te laten solliciteren via WhatsApp, dit verlaagt de drempel tot solliciteren.

Inhoud

Inleiding 4
Hoofdstuk 1. Situatieschets 5
1.1 Algemene informatie over M. van der Spek 5
1.1.2 Missie & Visie 5
1.2 Interne analyse 5
1.2.1 Structure 5
1.2.2 Strategy en de rol van HR 5
1.2.3 Systems 6
1.2.4 Shared values, style en skills 6
1.2.5 Staff 7
1.2.6 Gewenste situatie 8
1.3 Externe omgevingsfactoren van M. van der Spek 8
1.3.1 Demografisch 8
1.3.2 Economisch 8
1.3.3 Sociaal-maatschappelijk 9
1.3.4 Technologisch 9
1.3.5 Ecologisch 9
1.3.6 Politieke ontwikkelingen 10
1.4 Conclusie 10
Hoofdstuk 2. Probleemanalyse 11
2.1 Doelstelling 11
2.2 Probleemstelling 11
2.3 Doelgroep en afbakening onderzoek 12
Hoofdstuk 3. Theoretisch kader 13
3.1 Generatie Y, Z of Einstein 13
3.2 De kijk van generatie Z op werk 13
3.3 Mogelijkheden om generatie Z te bereiken 14
3.3.1 Candidate Journey 15
3.3.2 Employer branding 15
3.4 Ervaringen uit de praktijk 17
3.5 Conceptueel model 18
Hoofdstuk 4. Methode 19
4.1 Onderzoeksopzet 19
4.1.1 Literatuuronderzoek 19
4.2 Onderbouwing deelvragen 21

4.3 Betrouwbaarheid en validiteit 22
Hoofdstuk 5. Resultaten 23
5.1 De aantrekkelijkheid van M. van der Spek 23
5.2 Ontbrekende eigenschappen 25
Hoofdstuk 6. Conclusie 28
Hoofdstuk 7. Discussie 29
7.1 Het onderzoek en de resultaten 29
7.2 Validiteit, betrouwbaarheid & methoden 29
7.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek 30
Hoofdstuk 8. Aanbevelingen 31
8.1 Online communicatie en uitstraling 31
8.1.1 Laat het werk zien 31
8.1.2 Laat het bedrijf zien 32
8.1.3 Wat levert het op, voor- en nadelen en de rol van HR 33
8.2 Samenwerking met scholen en kinderen interesseren 34
8.2.1 Wat levert het op, voor- en nadelen en de rol van HR 35
8.3 Overige kleine aanbevelingen 36
Hoofdstuk 9. Implementatie 37
9.1 Aanbeveling 1: Online communicatie en uitstraling 37
9.1.1 Kosten-baten-risico analyse 39
9.2 Aanbeveling 2: Samenwerking met scholen en kinderen interesseren 41
9.2.1 Kosten-baten-risico analyse 42
9.3 Aanbeveling 3 en 4: Werving onder medewerkers en WhatsApp 43
9.3.1 Kosten-baten-risico analyse 43
Literatuurlijst 44
Bijlagen 46
Bijlage 1. Interview voor situatieschets donderdag 21-02-2018 46
Bijlage 2 Korte gesprekken/interviews medewerkers vooronderzoek 49
Bijlage 3: Interview en focusgroep voorbereiding en vragenlijst 54
Bijlage 4 Verslagen interviews 55
Bijlage 5 Analyseschema interviews 75
Bijlage 6 Codeerschema en aantallen van genoemde kenmerken & oplossingen 86
Bijlage 7 Analyseschema focusgroep 92

Inleiding

Op dit moment is op de arbeidsmarkt sprake van spanning en concurrentie. Onderwerpen zoals de 'war for talent' worden regelmatig aangehaald om jonge talenten naar binnen te halen en van alles wordt bedacht om deze talenten aan te trekken. De jonge generatie van nu heeft een andere kijk op werk dan hun ouders hebben. Organisaties doen hun best om geschikt personeel te werven, maar dit lukt niet altijd.

M. van der Spek Groep (hierna M. van der Spek) is in de omgeving van Benthuizen een van de grotere hoveniersbedrijven. Het bedrijf krijgt opdrachten van gemeenten, overheden, particulieren en scholen. Het blijft qua projecten en opdrachten groeien, maar hiervoor is het nodig dat het aantal medewerkers met dezelfde snelheid toeneemt. Het aantal medewerkers is de laatste jaren sterk toegenomen, maar de afgelopen maanden gaat dit minder vlot. De toename van jongere medewerkers blijft achter. Op dit moment heeft M. van der Spek last van de gevolgen van een krappe arbeidsmarkt. Weinig werknemers stromen in vanuit de scholen, terwijl dit de medewerkers van de toekomst zijn. Als deze situatie zo doorgaat, is er op den duur te weinig personeel (de oudere medewerkers van nu gaan uitstromen). Daardoor kunnen bepaalde opdrachten niet meer worden aangenomen. Tevens neemt de vakkennis af.

Het bedrijf heeft zelf al geprobeerd om dit probleem aan te pakken door actiever te gaan werven, het personeel mee te laten denken over de werving en meer promotie in te zetten. Helaas heeft dit nog niet het gewenste effect. De groei in de sector heeft, samen met de moeite die het kost om nieuwe jonge medewerkers aan te nemen, ervoor gezorgd dat M. van der Spek zoekt naar een manier om jong personeel aan te trekken. De hoofdvraag van dit onderzoek is dan ook: 'Op welke wijze kan M. van der Spek ervoor zorgen dat ze een aantrekkelijke werkgever wordt voor de jonge generatie?'

Het eerste deel van de scriptie beschrijft het vooronderzoek. Dit loopt tot hoofdstuk 4. In het eerste hoofdstuk wordt gekeken naar het bedrijf en de huidige situatie. Beschreven wordt waar het bedrijf voor staat, hoe de huidige situatie eruitziet en met welke invloeden er rekening moet worden gehouden. In hoofdstuk 2 wordt gekeken naar de doelgroep. Tevens komen in dit hoofdstuk de hoofdvraag en deelvragen aan bod. Hoofdstuk 3 behandelt verschillende theorieën die nodig zijn om de vragen uit dit onderzoek te beantwoorden. De focus ligt hier op de jonge generatie en de manier om deze aan te spreken. In hoofdstuk 4 wordt gekeken naar de opzet van het onderzoek en worden de interviews, focusgroep en doelgroepen behandeld.

Vanaf hoofdstuk 5 wordt gekeken naar de praktijksituatie. In hoofdstuk 5 komen de resultaten van de fieldresearch aan bod. De focus ligt op de uitspraken van de medewerkers over de situatie en op opvallende of overeenkomstige resultaten. In hoofdstuk 6 worden conclusies getrokken uit de gevonden informatie. In hoofdstuk 7 is de discussie te vinden en worden de sterke en zwakke punten van het onderzoek besproken. Hoofdstuk 8 behandelt passende oplossingen voor het vraagstuk binnen het bedrijf. In hoofdstuk 9 wordt een implementatieplan opgesteld voor de in hoofdstuk 8 besproken aanbevelingen. Hier wordt behandeld wie wat gaat doen, hoeveel het kost en in welk tijdsbestek dit moet gebeuren. Als laatste volgt de literatuurlijst.
In de bijlagen zijn alle documenten te vinden die te groot zijn om in de lopende tekst op te nemen. In het rapport wordt dan ook regelmatig naar een bijlage verwezen.

Hoofdstuk 1. Situatieschets

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de huidige situatie bij M. van der Spek. Gekeken wordt naar de rol van HR, de missie en visie, de cultuur en structuur, de doelstellingen en strategie en ook de externe omgeving van het bedrijf komt aan bod. Een deelconclusie vormt de afsluiting die de huidige situatie samenvat en de gewenste situatie beschrijft.

1.1 Algemene informatie over M. van der Spek

1.1.1 Geschiedenis en core business

M. van der Spek is opgericht in 1978 en is een van de grotere hoveniersbedrijven in en rondom Benthuizen. Het bedrijf neemt opdrachten aan van gemeenten, overheid, particulieren en scholen. De omvang van de projecten verschilt. Sommige projecten hebben een looptijd van meerdere jaren, maar er zijn ook kortere projecten. Bij de projecten kan worden gedacht aan de aanleg van een tuin, wijkonderhoud, groenonderhoud bij bedrijven en het snoeien van bomen voor een gemeente of particulier. Naast deze projecten heeft M. van der Spek ook een werkplaats waar het resthout wordt verwerkt tot bijenhotels, meubels en versieringen. Deze worden verkocht onder de naam 'boomstijl'. M. van der Spek heeft ongeveer 85 medewerkers in dienst. Het grootste deel werkt buiten in verschillende functies, zoals hovenier, groenvoorziener, boomverzorger en machinist. Enkele medewerkers werken specifiek op het terrein als timmerman of monteur. Op het kantoor werken ongeveer veertien medewerkers in verschillende functies (M. van der Spek, 2018).

1.1.2 Missie & Visie

M. van der Spek verzorgt met gekwalificeerd personeel de totaalinrichting van een buitenruimte. Het bedrijf wil meedenken met de klant en hun zorgen over de tuin wegnemen. Als bedrijf heeft M. van der Spek de kennis en middelen in huis om de wensen of eisen van de klant op een creatieve en professionele wijze vorm te geven (M. van der Spek, 2018).

De kwaliteit van het personeel is de kracht van M. van der Spek. Het bedrijf hecht veel waarde aan persoonlijke ontwikkeling en besteedt aandacht aan bijscholing. De teams zijn zo georganiseerd dat de medewerkers constant worden uitgedaagd op een manier die passend is. Uitgaan van wat kan en rekening houden met beperkingen is de basis van de visie van het bedrijf (M. van der Spek, 2018).

1.2 Interne analyse

Voor de interne analyse wordt gebruik gemaakt van het 7s-model van McKinsey. Het 7s-model bestaat uit zeven onderdelen: structure, skills, shared values, staff, style, strategy en systems. Deze worden hieronder beschreven (McKinsey, z.j.).

1.2.1 Structure

M. van der Spek bestaat uit meerdere onderdelen. Dit zijn M. van der Spek Hoveniers, M. van der Spek Groenvoorziening en M. van der Spek Groenprojecten. Binnen het bedrijf is niet veel te merken van deze verdeling. Deze heeft voornamelijk te maken met de administratieve afhandeling. Met deze verdeling probeert M. van der Spek aan de ‘buitenwereld’ te laten zien dat ze niet alleen tuinen aanlegt maar in staat is om veel meer op te pakken. In het bedrijf is sprake van een platte organisatiestructuur. De medewerkers worden niet strak aangestuurd en zijn zelfstandig in hun werkzaamheden (R. van der Spek, bijlage 1, 2019).

1.2.2 Strategy en de rol van HR

De strategie van het bedrijf draait om de langdurige relaties met klanten, leveranciers en medewerkers. De HR-afdeling bestaat uit de HR-manager en HR-stagiaire. De HR-strategie sluit aan, er wordt veel gedaan om de medewerkers binnen het bedrijf te houden. Een voorbeeld hiervan is dat er

tijdens de functioneringsgesprekken veel wordt gefocust op de wensen van de medewerker zodat de medewerker meer werkplezier heeft. De HR-strategie voor de werving is voornamelijk gericht op het plaatsen van vacatures op de website. In de wekelijkse nieuwsbrief wordt bijvoorbeeld zo nu en dan gevraagd of er medewerkers zijn die iemand kennen die bij het bedrijf wil komen werken. Dit gaat bijvoorbeeld om schoolverlaters. Ervaren wordt, dat de medewerkers die aangedragen worden door werknemers, het beste zijn en het langste blijven. Dit komt doordat de werknemer van tevoren al weet of de kennis of vriend bij het bedrijf past (R. van der Spek, bijlage 1, 2019).

Enkele maanden geleden is een speciale pagina over een carrièreswitch toegevoegd aan de website van M. van der Spek. Hierop is te lezen dat het bedrijf openstaat voor medewerkers die uit een ander beroep komen. Tot nu toe zijn hier al enkele reacties op gekomen. Blijkbaar was dit een goede zet. De reacties zijn van voornamelijk oudere medewerkers van rond de 45 jaar. Dit is nuttig, maar M. van der Spek zoekt ook specifiek jongere medewerkers. Voor dit onderzoek kan dit interessant zijn, omdat de pagina op de website wel wordt gevonden door mensen uit het hele land, er komen bijvoorbeeld ook reacties uit Nijmegen en Dordrecht (H. Konijn, bijlage 1, 2019).

1.2.3 Systems

Binnen het bedrijf worden Outlook en de vaste telefoonlijn als belangrijkste communicatiemiddelen gebruikt. Een ander belangrijk programma binnen het bedrijf is GroenVision. In GroenVision wordt alle informatie over projecten, relaties en medewerkers bij elkaar gehouden. In dit programma worden de uren geboekt per project, worden mededelingen over klanten gedeeld en worden belangrijke gegevens van de medewerkers opgeslagen. Via de e-mail, telefoon en WhatsApp wordt er gecommuniceerd met de medewerkers. Voor de jongere medewerkers is WhatsApp een heel goed middel, op de e-mail komt vaak geen reactie. Voor de arbeidsmarktcommunicatie zoals vacatures wordt de eigen website gebruikt. Een belangrijk communicatiemiddel voor de medewerkers is de Spekupdate. Dit is een nieuwsbrief die eens in de twee weken naar de medewerkers wordt gestuurd via de e-mail. In de nieuwsbrief staan mededelingen van de directie en HR, informatie over nieuwe medewerkers, foto’s van projecten die zijn afgerond, verjaardagen, informatie over de Co2 uitstoot van M. van der Spek en tips om veilig te werken (H. Konijn, bijlage 1, 2019).

Werving en selectie

Op dit moment ziet het wervings- en selectieproces er als volgt uit. Bij behoefte aan een nieuwe medewerker wordt een vacature op de website gezet en soms op sociale media zoals Instagram en Facebook. Als er reacties binnen komen worden de sollicitanten op gesprek uitgenodigd. Tijdens het gesprek wordt voornamelijk gekeken naar de motivatie voor het werk en de affiniteit met het bedrijf. Motivatie is belangrijker dan ervaring. De gesprekken worden tot nu toe als positief ervaren door de werkgever en de sollicitanten. De wervingskanalen die worden gebruikt zijn de website, Instagram en Facebook. De vacatures zijn juist opgesteld, zien er netjes uit en de advertenties zijn opgemaakt door een vormgever. De laatste jaren komen er niet genoeg reacties binnen van jongere kandidaten. Gemiddeld is één op de 15 reacties van iemand die onder de 25 jaar oud is. Het probleem ligt voornamelijk bij het bereik: de vacatures en advertenties komen niet aan bij de jongere medewerkers. Tot nu toe kende geen enkele kandidaat uit zeven sollicitatiegesprekken M. van der Spek voordat hij of zij geïntroduceerd werd door vrienden of familie. Dit geeft aan dat er iets verkeerd gaat met de communicatie naar buiten toe (H. Konijn, bijlage 1, 2019).

1.2.4 Shared values, style en skills

De kernwaarden van M. van der Spek zijn: aanpassingsvermogen, verantwoordelijkheid, zelfredzaamheid, motivatie, inzet en zelfstandigheid. Deze eigenschappen zijn nodig voor alle medewerkers (R. van der Spek, bijlage 1, 2019).

Uit verkennende interviews met de medewerkers (Bijlage 2) blijkt dat een van de onderscheidende kenmerken van M. van der Spek het vertrouwen van de directie in de medewerkers is. Medewerkers mogen bijvoorbeeld een aanhanger mee naar huis nemen als ze hem zelf nodig hebben in het weekend. Er wordt veel moeite gedaan voor de medewerkers indien de medewerkers inzet en motivatie tonen. De directie vindt dat winst maken niet het uiteindelijke doel is. Het gaat voornamelijk om het aangaan van langdurige en duurzame relaties met zowel klanten als medewerkers. Dit is ook terug te zien in de investeringen die M. van der Spek in haar medewerkers doet. Opleidingen worden bijvoorbeeld betaald voor aankomende medewerkers. Deze mogen dan ook stagelopen bij een ander bedrijf, mits ze uiteindelijk terugkomen bij M. van der Spek. Dit soort investeringen behoort daarom tot een van de unieke punten die M. van der Spek kan 'verkopen' als USP (Unique selling point) (H. Konijn, bijlage 1, 2019).

In het bedrijf is sprake van een familiecultuur waarbij de leidinggevenden een coachende rol aannemen. Voorbeelden hiervan zijn de korte lijnen in de communicatie: iedereen kan elkaar aanspreken. Onderling worden ook auto's uitgeleend, wat laat zien hoe goed de medewerkers met elkaar omgaan. Op de vrijdagmiddagborrel is ongeveer 70% van medewerkers aanwezig. De sfeer onder de werknemers is ongedwongen en medewerkers hebben niet veel sturing nodig. De cultuur binnen verschilt niet veel van die van buiten, het enige wat wel aanzienlijk verschilt is de zelfstandigheid. Buiten moeten de medewerkers precies weten wat ze doen en daar de verantwoordelijkheid voor nemen, dat is op kantoor minder van toepassing (R. van der Spek, bijlage 1, 2019).

1.2.5 Staff

Medewerkers

Op dit moment heeft M. van der Spek 85 tot 90 medewerkers in dienst. Bijna elke maand verandert dit. Er komen nieuwe medewerkers bij en anderen nemen ontslag. De leeftijd van de medewerkers ligt tussen 14 jaar (zaterdaghulpen) en 70 jaar. De gemiddelde leeftijd ligt rond 30 jaar (H. Konijn, bijlage 1, 2019).

Tijdens enkele verkennende gesprekken (Bijlage 2) geven de medewerkers aan dat ze de uitdaging in hun werk waarderen. Ook vinden ze het allemaal prettig dat er veel vertrouwen is van de werkgever. Ze mogen bijvoorbeeld een kraantje mee naar huis nemen als ze zelf hun tuin willen verbouwen en ze krijgen veel vrijheid in het werk. Daarnaast hebben ze het idee dat veel mogelijk is wat betreft werk bij M. van der Spek. Het is bijvoorbeeld mogelijk om als timmerman hovenier te worden. De focus ligt op de kwaliteiten van de medewerker en op wat iemand wil leren. Daarnaast waarderen de werknemers ook de afwisseling in hun functie. Ze leren steeds weer iets nieuws. Als laatste geven verschillende medewerkers aan dat ze hun creativiteit kwijt kunnen in hun werk, omdat daar genoeg ruimte voor wordt gegeven. Kortom, de huidige medewerkers die tot nu toe aan bod zijn geweest in de interviews zijn positief over M. van der Spek als werkgever. In het interview heeft elke medewerker aangegeven dat hij of zij er graag wil blijven werken en dat hij of zij er toekomstperspectief heeft.

Doelstellingen met betrekking tot het aantrekken van leerlingen en jongeren

M. van der Spek streeft ernaar om elk jaar minimaal vijf tot tien leerlingen (van een groen-opleiding) aan te trekken die later eventueel door kunnen stromen. De afgelopen twee jaar is dit een aanzienlijk lagere hoeveelheid aan hoveniers-leerlingen en meer leerlingen van andere opleidingen, bijvoorbeeld een opleiding tot monteur. Van de scholieren die als leerling beginnen, blijft ongeveer 80% werken bij M. van der Spek. Ook als ze tussendoor ergens anders een stage hebben gelopen komen ze meestal terug. Dit betekent dat de medewerkers M. van der Spek een aantrekkelijk bedrijf vinden om te werken (R. van der Spek, bijlage 1, 2019).

De scholieren zijn belangrijk voor M. van der Spek, omdat het bedrijf graag investeert in het personeel. Als de medewerkers jong beginnen kunnen ze nog worden gevormd, zodat ze goed passen bij het bedrijf. Daarnaast zijn deze jongeren opgeleid met de meest recente informatie over het vakgebied en zijn ze opgegroeid met digitale middelen. Samen zorgt dit ervoor dat er later genoeg personeel is dat aansluit bij de werkwijze van M. van der Spek en dat kennis doorgegeven kan worden aan andere collega's (R. van der Spek, bijlage 1, 2019).

1.2.6 Gewenste situatie

In de gewenste situatie krijgt elke vacature minimaal drie passende reacties van jongere en gemotiveerde vakkrachten waaruit gekozen kan worden. Daarnaast zou het fijn zijn als mensen specifiek bij M. van der Spek willen werken omdat ze achter het bedrijf staan en uit zichzelf naar het bedrijf toekomen. Op deze manier weet M. van der Spek dat ze kunnen investeren in het personeel en dat de strategie, het aangaan van langdurige relaties, kan worden opgevolgd. Dit zorgt voor voldoende kwalitatief goed en gemotiveerd personeel wat M. van der Spek helpt om een betere service te verlenen aan de klanten in toekomstige situaties (H. Konijn, bijlage 1, 2019).

M. van der Spek weet dat als de medewerkers er eenmaal zijn, ze graag willen blijven. De directie zoekt een manier om dit te laten zien aan potentiële medewerkers. Het bedrijf denkt zelf dat de medewerkers blijven door de betrouwbare en consistente werkomgeving (tijdens de crisis hebben ze bijvoorbeeld niemand hoeven ontslaan). Daarnaast denkt het bedrijf dat de cultuur een van de punten is waarom medewerkers blijven. De punten die de medewerkers belangrijk vinden, wil het bedrijf graag als kernwaarden uitstralen, maar er moet eerst worden achterhaald of dit wel correct is en of er nog andere belangrijke oorzaken zijn (R. van der Spek, bijlage 1, 2019).

1.3 Externe omgevingsfactoren van M. van der Spek

Hoewel een organisatie geen directe invloed kan uitoefenen op de externe omgeving, is deze toch van belang. Het bedrijf kan rekening houden met externe factoren en kan hier effectief op inspelen door het strategische beleid hierop af te stemmen.

1.3.1 Demografisch

Al tijden is er sprake van vergrijzing. Het UWV verwachtte in 2017 al krapte in de hoveniersbranche, doordat door de vergrijzing veel ervaren personeel met pensioen gaat en de instroom uit het onderwijs niet voldoende is om dit op te vangen (Mens, 2017).

De omgeving van het bedrijf is belangrijk voor het aantal beschikbare medewerkers. Benthuizen ligt tussen Zoetermeer, Boskoop, Zevenhuizen, Hazerswoude en Alphen aan den Rijn. Als er wordt gekeken naar de 'stijl' of 'cultuur' van een dorp dan kan er worden gezegd dat de omgeving van Boskoop en Zevenhuizen een 'tuinders'-omgeving is. Veel van de jongeren hier zijn opgegroeid met werken in het groen en kiezen daarom eerder voor een opleiding die hierbij aansluit. In Zoetermeer is dit minder het geval. Hier zijn meer kantoren en opleidingen gericht op kantoorbanen (R. van der Spek, bijlage 1, 2019).

1.3.2 Economisch

In 2017 werd het vak van hovenier al onder een van de 'krapte-beroepen' geschaard (Mens, 2017). Op dit moment is er sprake van groei in de werkgelegenheid (specifiek in de agrarische en groene sector), waardoor de druk op de arbeidsmarkt wordt verhoogd. Waar op de normale arbeidsmarkt het aantal vacatures stijgt met 45% tot 59%, is dit in de groensector 33% tot 83%. In totaal waren er in 2017 14.700 vacatures waarvan 26% moeilijk vervulbaar. De meeste vacatures die moeilijk vervulbaar zijn betreffen de functies van productiemedewerker, oogstmedewerker en hovenier/groenvoorziener (Grotenhuis, Hulle & Kort, 2018).

De jaarlijkse instroom van werknemers in het groen is tussen 2015 en 2017 met 14% toegenomen. De uitstroom is tussen 2015 en 2017 met 18% toegenomen. Ongeveer de helft van de instroom (49%) bestaat uit jongeren tussen 15 en 24 jaar. Bij de uitstroom is dit net iets meer (53%). Een groot deel van de instroom bestaat uit jongeren die een startkwalificatie heeft (32%). Dit betekent dat deze jongeren het werk enkel als bijbaan of weekendbaan hebben. Van de netto instroom (zonder 44% doorstroom) komt 47% van een organisatie uit een andere arbeidsmarktsector. Het aantal zij-instromers is dus vrij hoog (Grotenhuis et al., 2018).

De branchevereniging VHG (vereniging van hoveniers en groenvoorzieners) geeft aan dat de instroom van groen-professionals in het mbo afneemt terwijl de uitstroom en personeelsbehoefte toenemen. Hier komt volgens de VHG ook nog bij dat er meer wordt gevraagd van groen-professionals de laatste jaren (bijvoorbeeld meer kennis over duurzaamheid en ecologie). Volgens de VHG ligt het probleem voornamelijk bij de doorstroom van het vmbo naar het mbo en bij de samenwerking tussen scholen en het bedrijfsleven. Daarnaast geven ze aan dat de zij-instromers belangrijk zijn voor het toekomstige personeelsaanbod (VHG-branchevereniging, 2016).

De uitstroom bij M. van der Spek is laag maar het gebeurt wel regelmatig dat een medewerker ingaat op een aanbieding van een recruiter om bij een andere hovenier te werken. Hierbij moet worden opgemerkt dat een deel van deze medewerkers na enige tijd weer terugkeert naar M. van der Spek. Voor het onderzoek is dit van belang, omdat hieruit geconcludeerd kan worden dat M. van der Spek geprefereerd wordt boven een concurrent (H. Konijn, bijlage 1, 2019).

De hoveniersssector heeft een lager loon dan omringende sectoren zoals bijvoorbeeld de bouwsector. Dit maakt het moeilijk om mensen aan te trekken, als ze van tevoren de cao doorlezen en die naast de cao van een bouwbedrijf leggen dan zal er op basis van loon eerder worden gekozen voor timmerman dan voor hovenier. Vaak wordt vergeten dat dit verschil in loon wordt gecompenseerd door bijvoorbeeld het aantal vrije dagen en de mogelijkheid om langer te werken als dit gewenst is (R. van der Spek, bijlage 1, 2019).

1.3.3 Sociaal-maatschappelijk

Tegenwoordig bestaat er een enorme verschuiving in het soort werk dat jongeren willen doen. Veelal gaat de voorkeur uit naar banen waarbij meer met het hoofd wordt gewerkt dan met de handen. Vroeger speelden kinderen meer buiten, dit was de norm. Nu wordt van jongs af aan met een telefoon of pc gespeeld, waardoor M. van der Spek denkt dat het buitenwerk een stuk minder ‘normaal’ en gewild is geworden. Jongeren zijn niet meer gewend aan zwaar en vies werk (R. van der Spek, bijlage 1, 2019).

1.3.4 Technologisch

Door de toename van digitale middelen en diensten wordt gevraagd naar andere vaardigheden binnen de hoveniersbranche. Waar vroeger nog niet zoveel werd gedaan met technologie wordt dat nu steeds meer: de medewerkers boeken hun uren online en lopen rond met een iPad. Deze ontwikkelingen vragen om een ander profiel dan enkele jaren geleden. De jongere medewerkers zijn met technologische kennis opgegroeid en kunnen deze doorgeven aan de oudere generatie (R. van der Spek, bijlage 1, 2019).

1.3.5 Ecologisch

Wat betreft ecologische ontwikkelingen zijn hoveniersbedrijven afhankelijk van wat het weer doet. Als het een jaar is met veel zon (waardoor onkruid en planten sneller groeien), dan is er meer werk dan in

een koud jaar waarin de zon niet schijnt. De weersomstandigheden zijn dus van invloed op de hoeveelheid werk binnen de hoveniersbranche (R. van der Spek, bijlage 1, 2019).

Naast de weersomstandigheden is klimaatverandering belangrijk. Doordat er extreem weer wordt verwacht (in het geval van Nederland veel regen) moet er een oplossing komen om al het water op te vangen. Een van de beste manieren om dit te doen is meer beplanten en meer groenstukken in de omgeving plaatsen. De houding van de consument verandert hierdoor zodat groen steeds meer als functioneel middel tegen bijvoorbeeld klimaatverandering ingezet wordt. Dit levert meer werk op (H. Konijn, bijlage 1, 2019).

1.3.6 Politieke ontwikkelingen

De samenstelling van het kabinet is ook belangrijk voor M. van der Spek. Partijen die om het klimaat geven, bestaan. Als een van deze partijen een grotere vertegenwoordiging krijgt dan kan dat resulteren in meer subsidie voor bijvoorbeeld groenprojecten. Dit zal dan leiden tot meer werk en daarmee de behoefte aan meer personeel (R. van der Spek, bijlage 1, 2019).

De wetgeving voor hoveniersbedrijven wordt steeds strenger. Meer certificaten moeten worden behaald door de medewerkers. Het gaat hierbij vaak om terugkerende trainingen en cursussen. Voor de medewerkers is het belangrijk dat ze hiervoor open staan en de capaciteit en discipline hebben om te leren. De nieuwste generatie leerlingen is hiermee opgeleid: het is normaal om constant te blijven leren (R. van der Spek, bijlage 1, 2019).

1.4 Conclusie

Zoals blijkt uit voorgaand stuk is het moeilijk om jong personeel te verkrijgen, terwijl er door demografische kenmerken zoals klimaatverandering wel meer werk komt. De arbeidsmarkt werkt niet mee. Het UWV verwachtte in 2017 al een krapte voor de komende jaren door de vergrijzing en een lagere instroom vanuit scholen (Mens, 2017). Dit zorgt voor een afname in het aantal sollicitaties binnen M. van der Spek.

Daarnaast veranderen de verwachtingen van hoveniers. Klanten, instellingen en scholen verwachten meer kennis en dit vraagt om medewerkers die meer kunnen leren als het nodig is. Als er meer kennis wordt verwacht, is het belangrijk dat de medewerkers van M. van der Spek de juiste opleidingen hebben gevolgd zodat ze op de juiste manier aan het werk kunnen gaan. Hiervoor is het nodig dat er vakbekwame sollicitanten reageren maar dat gebeurt op dit moment niet vaak.

De instroom, vooral die van de scholieren in de groensector, is lager dan de uitstroom (Grotenhuis et al, 2018). Hier heeft M. van der Spek ook last van, ze zien een afname in het aantal stagiaires de afgelopen twee jaar. Volgens de directie en de VHG is de opleiding tot hovenier minder in trek. Volgens de directie komt dit door de mentaliteit van jongeren: liever veel geld met een kantoorbaan verdienen dan vies en zwaar werk. De instroom van jongere medewerkers is hard nodig voor het op peil houden van de kennis, maar blijft uit. In principe hoeven dit geen jongeren te zijn met een opleiding in de richting van hovenier maar mogen dit ook jongeren zijn met een niet passende opleiding omdat M. van der Spek graag de opleiding tot hovenier betaalt.

Echter, er is ook hoop. De medewerkers die uitstromen komen regelmatig terug bij M. van der Spek. Daarnaast zijn de medewerkers die zijn geïnterviewd in de verkennende interviews erg positief als het gaat over het werkgeverschap van M. van der Spek. Blijkbaar doet M. van der Spek het goed voor de medewerkers. De vraag blijft hoe ze jongeren kunnen overtuigen om voor M. van der Spek te kiezen.

Hoofdstuk 2. Probleemanalyse

In dit hoofdstuk wordt specifiek ingegaan op de hoofdvraag en het op te leveren resultaat van het onderzoek. Verder worden de deelvragen beantwoord die uit de hoofdvraag voortkomen en wordt uitgelegd hoe het onderzoek is afgebakend.

Zoals in de situatieschets te lezen is, zijn er verschillende factoren die het M. van der Spek moeilijk maken om het juiste personeel aan te trekken. Genoeg sollicitaties komen binnen van medewerkers die boven de 40 jaar zijn. Er wordt echter gezocht naar jong personeel dat is opgeleid voor de groensector en voor langere tijd bij M. van der Spek wil blijven werken. Dit aantal neemt de laatste drie jaar af en zal volgens de brancheorganisatie VHG af blijven nemen (VHG, 2016).

M. van der Spek plaatst de vacatures op het moment dat er behoefte is aan nieuw personeel. Enkele vacatures staan doorlopend op de website, omdat er altijd wordt gezocht voor deze functies (groenvoorziener en hovenier). Ook staat M. van der Spek elk jaar op een evenement genaamd 'Zoetermeer on stage'. Gehoopt wordt dat leerlingen hierdoor kennis maken met werken in het groen. Deze acties zijn echter niet genoeg. Tot nu toe leveren ze niet het gewenste resultaat van minimaal drie reacties van jongere medewerkers op een vacature.

Als het probleem van te weinig jonge medewerkers niet wordt opgelost kan het betekenen dat het bedrijf te weinig goed personeel krijgt in de toekomst. De ouderen zullen namelijk op een gegeven moment uitstromen en door de zij-instromers neemt de echte vakkennis af. Daarnaast zijn de medewerkers die van jongs af aan al bij M. van der Spek werken door het bedrijf gevormd. Ze weten wat ze moeten doen en hebben de juiste kennis. Daarnaast kunnen de jonge medewerkers de oude medewerkers helpen als het gaat om digitale middelen en dat is belangrijk omdat dit steeds meer nodig zal zijn.

Als jonge medewerkers daarom niet worden gevonden, ontstaat er een negatieve spiraal (minder kennis binnen het bedrijf, druk op andere medewerkers neemt toe etc.). Het werk blijft toenemen en uiteindelijk verslechteren de relaties met de klant en de medewerkers, terwijl M. van der Spek juist om langdurige en duurzame relaties geeft. Daarnaast kunnen minder projecten aangenomen worden door te weinig gekwalificeerd personeel. Daarom is het belangrijk dat wordt gehandeld op basis van dit onderzoek.

2.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is M. van der Spek te helpen om te ontdekken hoe ze jonge medewerkers (onder de 25) kunnen aantrekken, zodat er minimaal drie reacties per vacature binnenkomen van jongeren onder de 25 jaar binnen twee jaar tijd.

2.2 Probleemstelling

De hoofdvraag van het onderzoek luidt als volgt:

'Op welke wijze kan M. van der Spek ervoor zorgen dat ze een aantrekkelijke werkgever wordt voor de jonge generatie?'

De deelvragen zijn verdeeld in literatuur- en fieldresearchvragen. Met de volgende deelvragen wordt de hoofdvraag beantwoord:

Literatuuronderzoek
1. Hoe ziet de jonge generatie eruit?
2. Wat verlangt de jonge generatie van een werkgever?
3. Hoe kan een werkgever de jonge doelgroep bereiken?

Fieldresearch
4. Welke eigenschappen zijn volgens de medewerkers aantrekkelijk als het gaat om M. van der Spek als werkgever?
5. Welke belangrijke eigenschappen ontbreken bij M. van der Spek als werkgever volgens de medewerkers?
6. Hoe kan M. van der Spek ervoor zorgen dat ze wordt gezien door de jonge generatie?

2.3 Doelgroep en afbakening onderzoek

Tijdens het onderzoek wordt voornamelijk gefocust op de medewerkers die buiten werken, maar er zijn ook kantoormedewerkers die bepaalde zaken en trends oppikken. Daarom worden alle medewerkers van het bedrijf meegenomen. Echter, het grootste deel van de informatie moet worden verkregen bij de medewerkers in de buitendienst.

De doelgroepen van dit onderzoek zijn:

Huidige medewerkers

Dit zijn de medewerkers werkend in functies zoals hovenier, groenvoorziener, boomverzorger, machinist, timmerman en voorman. De kantoormedewerkers worden ook meegenomen. Dit zijn dan de functies zoals administratief medewerker, werkvoorbereider en projectleider. Deze medewerkers werken over het algemeen langer bij M. van der Spek dan de medewerkers die nog jong zijn (onder de 25 jaar). Deze medewerkers weten hoe M. van der Spek als werkgever is en hebben zelf ook ervaring met het werken met jongeren. Door de ervaring met M. van der Spek als werkgever is dit een interessante groep om mee te nemen in het onderzoek.

Jonge medewerkers

Dit zijn alle medewerkers werkend in functies zoals hiervoor beschreven, maar dan jonger dan 25 jaar. De zaterdaghulpen en vakantiehulpen worden niet meegenomen in dit onderzoek omdat deze maar één dag per week (of vakantieperiode) zien hoe M. van der Spek als werkgever is, dat is minder representatief voor het onderzoek. De jongere medewerkers weten precies wat andere jongeren verlangen in het werk. Daarom is het interessant om deze groep mee te nemen. Het enige nadeel is dat deze jongeren vaak nog niet zo lang bij M. van der Spek werken waardoor ze misschien nog geen goed beeld hebben van M. van der Spek als werkgever.

Niet meegenomen

In dit onderzoek wordt er geen onderzoek gedaan onder jongeren buiten het bedrijf. Dit omdat het te lang zou duren voordat er geschikte respondenten zouden zijn gevonden en het onderzoek te groot zou worden. Daarnaast worden de medewerkers die geen Nederlands spreken niet meegenomen omdat dit moeilijk te verwerken is als er wordt gekeken naar definities van bepaalde kenmerken. Daarnaast spreken deze medewerkers ook geen perfect Engels waardoor er geen volledig interview kan worden afgenomen omdat er bijvoorbeeld moeilijkheden zijn als het gaat om het doorvragen en begripsbepalingen.

Hoofdstuk 3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt inzichtelijk gemaakt welke relevante theorieën en modellen bestaan omtrent het aantrekken van jonge medewerkers. Door middel van een conceptueel model worden kaders gesteld aan het onderzoek en wordt gekeken naar mogelijke modellen voor de implementatie. Er wordt antwoordt gegeven op de eerste drie deelvragen.

3.1 Generatie Y, Z of Einstein

De Nederlandse socioloog professor Henk Becker heeft in de jaren vijftig een generatietheorie ontwikkeld. De basis van deze theorie is dat verschillende generaties ervaringen delen zoals een economische crisis of oorlog. Deze worden trendbreuken genoemd. De trendbreuken vormen de generatie, omdat het socialisatieproces bij kinderen in de leeftijd tussen 10 en 25 het sterkst is. Een generatie maakt gezamenlijk iets mee, bijvoorbeeld economische voorspoed of een trend op het gebied van vrijetijdsbesteding. Op deze manier zijn generaties te onderscheiden (Becker, 2012).

M. van der Spek is op zoek naar jongere medewerkers. Deze medewerkers zijn in de ideale situatie niet ouder dan 25 jaar. Deze medewerkers vallen onder generatie Y, Z of Einstein: grofweg geboren in het laatste decennium van de vorige eeuw (Boschma & Groen, 2010). In bronnen is vaak verwarring over hoe generatie Y, Z en generatie X van elkaar verschillen. Sommige bronnen spreken over generatie Y die bestaat uit personen geboren tussen 1985 en heden, maar er zijn ook bronnen die spreken over generatie Z bestaande uit de personen die vanaf het jaar 2000 zijn geboren. Andere bronnen plaatsen deze beide generaties onder één generatie. De volgende definitie van generatie Z wordt gebruikt in dit onderzoek: “De jongeren en jongvolwassenen van nu, geboren vanaf 1985 tot ongeveer 2000”.

De jongeren van generatie Z zijn opgegroeid in een wereld die wordt gedomineerd door informatie en commercie. Thuis, op school en op straat worden ze bestookt met boodschappen speciaal op hen gericht. Ze zijn de doelgroep van reclame en marketing (Boschma & Groen, 2010).
Generatie Z is hoogopgeleid en ambitieus. Ze denken mee, zijn kritisch, kunnen multitasken en zijn digitaal sneller en slimmer dan de generaties voor hen.
Generatie Z heeft de volgende kenmerken:

- sociaal;
- maatschappelijk betrokken;
- functioneel;
- kritisch;
- op zoek naar intimiteit;
- zakelijk;
- mediasmart;
- divers;
- zelfbewust;
- vol zelfvertrouwen;
- empathisch;
- creatief (Boschma & Groen, 2010).

3.2 De kijk van generatie Z op werk

Het is belangrijk dat M. van der Spek weet wat de jonge generatie verlangt van het werk. Uit literatuuronderzoek blijkt dat werk leuk en uitdagend moet zijn. Geld verdienen is niet onbelangrijk, maar uitdaging, plezier en afwisseling staan centraal. De spanningsboog van deze generatie is kort, waardoor diversiteit in werkzaamheden belangrijker wordt. Hiervoor is het nodig dat de werkgever zorgt dat ontwikkelingskansen op maat worden geboden. Dit betekent niet alleen af en toe een cursus aanbieden, maar ook echt kijken naar wat een medewerker nodig heeft en naar wat hij of zij wil doen (Wijnants, 2016).

Een werkgever moet authentiek, open en eerlijk zijn volgens Wijnants (2016). Om authenticiteit uit te stralen is het ‘practice what you preach’-principe belangrijk. De werkgever moet ervoor zorgen dat de medewerkers achter het bedrijf staan en kunnen blijven staan. Gemiddeld werkt de generatie Z veel

minder lang voor één werkgever vergeleken met andere generaties. Echter, als de medewerkers achter het bedrijf staan zullen zij langer blijven (Wijnants, 2016).

Ruimte voor inspraak is nodig, omdat deze generatie samen tot een besluit wil komen. Daarom is het belangrijk dat leidinggevenden coachend te werk gaan. Daarbij is het belangrijk dat er niet te formeel wordt gehandeld. De generatie houdt van informele omgangsvormen en stuurt liever een WhatsAppbericht dan een brief of e-mail (Wijnants, 2016). Daarnaast heeft de jonge generatie een grote behoefte aan zelfexpressie. Dit is zowel in het privéleven als in het werk. Daarom moet er in het werk worden gezocht naar manieren waarop jonge werknemers hun eigen keuzes kunnen maken die leiden tot zelfexpressie (Trendsactive, 2017).

3.3 Mogelijkheden om generatie Z te bereiken

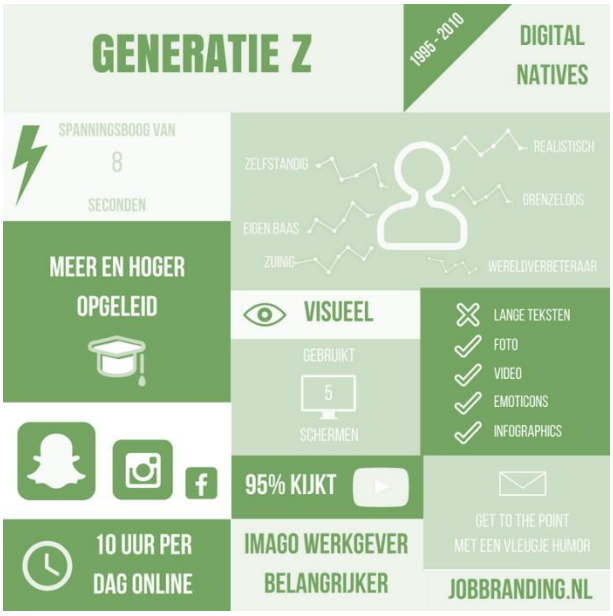
Sociale media zijn een gewoonte voor de jonge generatie. Alles gaat via WhatsApp, Snapchat, Instagram of YouTube. Dit is dan ook de plek waar de generatie het beste te bereiken is. Er is behoefte aan visuele communicatie en sociale media kunnen dit geven (Laarhovendesign, z.j.).

YouTube

Van de jongeren kijkt 95% dagelijks naar een video en daarvan kijken negen op de tien via YouTube. Vaak gaan de jongeren actief op zoek naar een video die aansluit bij hun interesses. Daarnaast worden veel video's gekeken om te leren hoe iets moet worden uitgevoerd (bijvoorbeeld een band plakken). Social Influencers zijn populair bij deze generatie. Dit is omdat de influencer blogt of vlogt met een grote passie voor de onderwerpen. Van een video willen deze jongeren graag leren. Informatie over een onderwerp moet op een overzichtelijke, enthousiaste en compacte manier worden gegeven (Laarhovendesign, z.j.).

Facebook, Instagram en Snapchat

De populariteit van Facebook neemt langzaam af, maar 7 op de 10 mensen van generatie Z kijkt naar video's op Facebook. Het verschil met YouTube is dat bij Facebook niet actief wordt gezocht naar video's. Snapchat en Instagram blijven de lievelingskanalen van de jonge generatie, omdat ze hiermee kan communiceren en creëren. Jongeren liken en delen foto's van zichzelf en anderen. Daarom wordt aangeraden om bij deze generatie storytelling of live engagement in te zetten. Dit laat verhalen over iets (bijvoorbeeld het bedrijf) leven en zorgt dat er een levend beeld ontstaat. Op sociale media wordt veel informatie gedeeld tussen jongeren. Als een bedrijf in de smaak valt zorgen de jongeren er vanzelf (door het delen van berichten) voor dat ook mond-tot-mondreclame wordt toegepast (Laarhovendesign, z.j.).

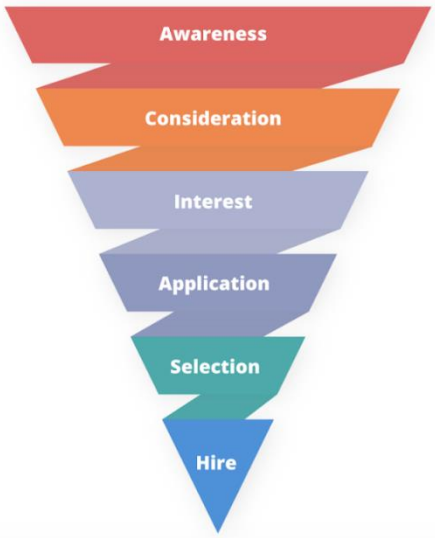


Abeelding 3.1: *Generatie Z.* Overgenomen van jobbranding.nl (20 maart 2019).

In de afbeelding hiernaast zijn bovenstaande gegevens duidelijk weergeven. Volgens Jobbranding.nl (z.j.) is het imago van een werkgever belangrijk voor deze generatie. Dit kan logisch verklaard worden. Generatie Z geeft veel om 'plaatjes' en eigenlijk draait een werkgeversimago vaak ook om het 'plaatje' naar buiten toe.

3.3.1 Candidate Journey

Een van de manieren om naar het wervingsproces te kijken is het Candidate-journey-model. Dit model is te zien in afbeelding 3.2. Dit model bestaat uit vijf stappen die doorlopen moeten worden, wat uiteindelijk leidt tot het aannemen van een kandidaat.
De stappen zien er zo uit:
Awareness. Hier wordt iemand een mogelijke kandidaat. De meningen over het bedrijf worden gevormd op basis van de arbeidsmarktcommunicatie, ook wel het werkgeversmerk of employer brand genoemd.
Consideration. Dit is het moment waarop kandidaten kunnen twijfelen. Ze kunnen zich afvragen of het bedrijf aantrekkelijk genoeg is, of het sollicitatieformulier makkelijk in te vullen is en of er geen obstakels zijn.
Interest. Dit is de stap waarbij de kandidaat geen obstakels meer ziet en daadwerkelijk interesse heeft in de vacature.
Application, selection en hire. Dit zijn de standaard stappen van solliciteren, selecteren een aannemen (Brightwing, 2017).



Afbeelding 3.2: *Candidate Journey model.* Overgenomen van starred.com (22 maart 2019)

In principe zijn de eerste twee stappen van dit model het belangrijkst (uiteraard moeten er goede gesprekken worden gevoerd, maar dit is niet van toepassing op dit onderzoek). Het is belangrijk dat de interesse wordt gewekt en dat er geen obstakels aanwezig zijn zoals moeilijk in te vullen formulieren of een slecht werkende website.

3.3.2 Employer branding

Voor het bereiken van de jonge generatie is het belangrijk dat ze wordt aangesproken via de juiste kanalen. Er moet daarom veel worden gedaan met sociale media. Volgens Santo (2016) blijkt dat een van de manieren om de jonge generatie te bereiken employer branding is. Waar vorige generaties nog akkoord gingen met een simpele manier van employer branding, verwacht de jonge generatie een veel uitgebreidere employer branding, waarbij het belangrijk is dat de waarheid wordt uitgedragen (Santo, 2016).

Employer branding is voor het eerst genoemd in 1996 door Tim Ambler en Simon Barrow. Hun definitie van employer branding is samengevat: het pakket van functionele, economische, psychologische voordelen, aangeboden door het dienstverband, geïdentificeerd door de werkgever (Waasdorp, Hemminga & Roest, 2012). Het belangrijkste doel van employer branding was vroeger dan ook het helpen van het management om te kunnen focussen op prioriteiten en het behouden van de medewerkers. Tevens was het doel om de werving en toewijding te verbeteren (Bali & Dexit, 2016).

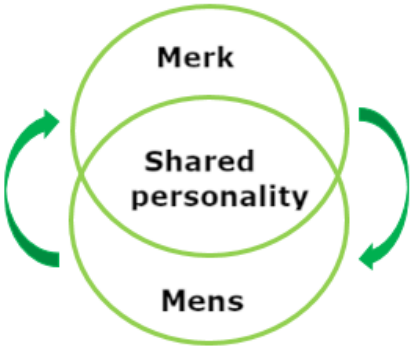
In het boek 'De strijd om talent' wordt de volgende definitie van employer branding gegeven: “Employer branding is het creëren, communiceren en managen van een aantrekkelijk, onderscheidend en authentiek werkgeversimago, zowel bij huidige als potentiële medewerkers" (Schollaert, Van Hoye, Van Theemsche & Jacobs, 2017, p.20). Waasdorp et al. (2012, p.16) geven de volgende definitie van employer branding: “een authentieke en onderscheidende voorkeurspositie verkrijgen en behouden als werkgever in de mindset van (potentiële) medewerkers en hun beïnvloeders met als doel het aantrekken en behouden van de juiste medewerkers.” De laatste definitie geniet de voorkeur in dit onderzoek omdat het hier ook specifiek gaat over het aantrekken van de medewerkers.

3.3.2.1 De werking van employer branding

Volgens Schollaert et al. (2017) is employer branding een samenspel tussen identiteit en imago. In een ideaal geval vallen de gewenste identiteit en het imago samen. Het is belangrijk dat de medewerkers weten waar het bedrijf heen wil en waarom.

Employer value proposition

Voor een bedrijf is het van belang om een employer value proposition (EVP) uit te dragen. Dit is de belofte die een bedrijf doet aan de (toekomstige) medewerkers waardoor ze ervoor kiezen om bij een bedrijf te komen en blijven werken. Het gaat hierbij meestal om een mix van symbolische (betrouwbaar, eerlijk, menselijk) en instrumentele (doorgroeimogelijkheden, loon, balans werk en privé) kenmerken. Een krachtige EVP is authentiek, op waarheid gebaseerd en onderscheidend (Mensink, Kersenbergen en Rodenburg, 2015).



Afbeelding 3.3: *Shared personality*. Zelf opgemaakt a.d.h.v. van theorie.

Shared personality

Naast een EVP is het voor een bedrijf belangrijk om een shared personality te hebben. Een shared personality bestaat uit de overeenkomsten tussen de persoonlijkheid van het merk en de persoonlijkheid van de mensen die voor het merk werken (afbeelding 3.3). Deze shared personality is de sleutel tot het bouwen van een sterk employer brand. Dit biedt een handvat om een brug te slaan tussen wat het bedrijf wil bereiken en betekenen (merk) en wat het bedrijf met haar mensen kan betekenen (mens) (Mensink, Kersenbergen en Rodenburg, 2015).

3.3.2.2 Employer brand communiceren

Employer branding wordt door veel schrijvers opgedeeld in twee stukken: interne employer branding en externe employer branding.

Interne zichtbaarheid

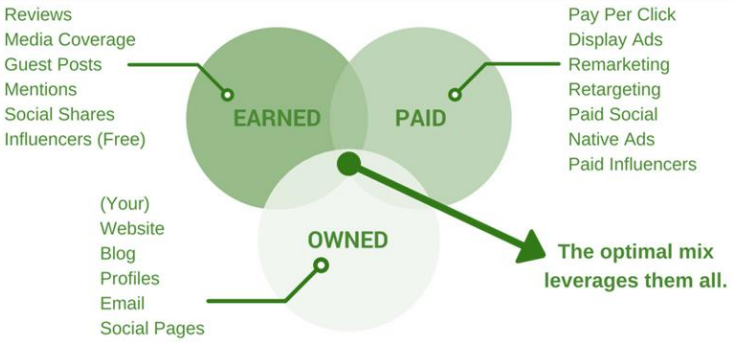
Employer branding is ondenkbaar zonder zichtbaarheid. Deze zichtbaarheid kan op allerlei manieren worden verworven, van face-to-face-gesprekken tot communicatie via massamedia en dit kan duur of goedkoop, en intensief of makkelijk inzetbaar zijn. Het is belangrijk dat deze zichtbaarheid ook intern gemerkt wordt. Medewerkers moeten worden betrokken, zodat ze het employer brand gaan herkennen. Hiermee wordt bedoeld dat als de medewerkers zich nog niet herkennen in bepaalde kenmerken dit wel nodig is. Dit kan door de kenmerken die het bedrijf uit wil stralen door te trekken naar het beleid (Het bedrijf staat voor zelfstandigheid dus alle medewerkers krijgen hier de kans voor en dat is te zien aan..) (Waasdorp et al., 2012).

Externe zichtbaarheid

Volgens Waasdorp et al. (2012) zijn er twee manieren om met externe employer branding aan de slag te gaan. Dit zijn recruitment branding en recruitment-pr. Recruitment branding omvat alle wervingsmiddelen die worden ingezet om nieuwe mensen aan te trekken (vacatures in krant, online, op flyer, et cetera). Recruitment branding is in eerste instantie extern gericht, het gaat om werven van talent wat buiten rondloopt, maar heeft ook een sterk intern effect.
Recruitment-pr omvat niet zo zeer de vacatures die worden gedeeld, maar vooral nieuwe content die wordt gedeeld met de arbeidsmarkt. Het gaat om het creëren van een positief werkgeversimage. Onder recruitement-pr vallen bijvoorbeeld persberichten, columns en blogs, sponsoring, onderzoeken, twitterberichten en interviews met de directie.

In het boek Merkcultuur wordt het paid-owned-earned-model beschreven (afbeelding 3.4). In principe passen voorgaande middelen hier ook in, alleen worden ze iets breder ingedeeld. Het gaat er bij dit model om dat bij een gebalanceerde mix tussen earned, paid en owned media een optimale arbeidsmarktcommunicatie kan plaatsvinden.

Paid media. Dit zijn betaalde berichten die een bedrijf wil promoten. Denk hierbij aan radio, televisie, kranten en magazines.



Afbeelding 3.4: *Paid-owned-earned model.* Overgenomen van searchenginejournal.com (25 maart 2019).

Earned media. Als mensen vrijwillig over het bedrijf gaan praten en schrijven wordt er gesproken van earned media. Er is weinig directe controle door het bedrijf zelf en dat maakt het moeilijk om earned media in te zetten. Earned media komt vaak tot stand door paid en owned media goed in te zetten.

Owned media. Hier gaat het om de media van een bedrijf zelf: de website, Twitter, Facebook et cetera. De recruitmentsite is misschien wel een van de belangrijkste media. Hier zoeken mensen specifiek het bedrijf op en daarom moet deze van hoge kwaliteit zijn (Mensink et al., 2015).

3.4 Ervaringen uit de praktijk

Boomkamp Hoveniers

Boomkamp Hoveniers had last van de krapte op de arbeidsmarkt en kon daardoor niet genoeg medewerkers vinden. Twentse Storm is een organisatie die bedrijven helpt bij het verbeteren van hun uitstraling door middel van bijvoorbeeld een 'werken bij'-website te ontwikkelen. Boomkamp heeft Twentse Storm gevraagd een website te ontwikkelen voor de communicatie naar de arbeidsmarkt. Twentse Storm heeft het imago, de reputatie en het werkgeversmerk zo goed mogelijk vertaald naar het design en de teksten. Ook hebben ze ervoor gezorgd dat de missie, visie en cultuur centraal staan op de 'werken bij'-website. Op de website is te zien dat de teksten overzichtelijk zijn en niet te lang. Voor elk onderwerp (stage, vacatures, over ons) is een uitgebreide en mooie pagina te vinden. Twentse Storm geeft aan dat het belangrijk is om een gevoel van ‘persoonlijkheid’ te creëren. Daarnaast is het zeer belangrijk dat alles ook goed te zien is op een telefoon omdat veel mensen deze gebruiken om naar werk te zoeken (Twentsestorm, z.j.).

Van der Tol (hovenier en terreininrichters)

Van der Tol heeft ongeveer 140 medewerkers in dienst. Dit bedrijf had ook last van de krapte op de arbeidsmarkt en besloot zich te richten op de zijinstromers en het werven via sociale media, vacaturewebsites en de eigen medewerkers. Het bedrijf vindt dat de eigen medewerkers de beste ambassadeurs zijn. Een bonus is ingesteld voor mensen die een collega aandragen met wie er een contract wordt afgesloten. In de praktijk levert dit niet veel op, maar de medewerkers houden nu wel hun ogen open voor potentiële kandidaten. Als tip voor het werven geeft Van der Tol het houden van een open dag en dit te koppelen aan de actualiteit. Op deze manier kunnen mensen zien waar het bedrijf voor staat en hoe het is. Een idee is om basisschoolleerlingen uit te nodigen om samen bijenhotels op te hangen tegen de onder druk staande bijenstand (Hoveniersvak.nl, 2018).

Koppert Biological Systems

In januari 2018 was er een bijeenkomst met ongeveer tachtig tuinders die over het onderwerp 'binden en boeien van personeel in de tuinbouw' in gesprek gingen. Martin Koppert van Koppert Biological Systems vertelde over hoe hij in zijn grote familiebedrijf omgaat met het vinden en vasthouden van

medewerkers. Hij werkt onder andere met een Young-potentialprogramma. Tijdens de bijeenkomst werden enkele van de jonge professionals aan het woord gelaten. Daaruit bleek dat ze het belangrijk vonden om verantwoordelijkheid en groeikansen te krijgen. De conclusie van de bijeenkomst was ten eerste dat er bewustwording nodig is bij ondernemers. Bedrijven moeten eerst goed weten waar ze voor staan en wat hun verhaal is richting potentiële medewerkers. Medewerkers willen een bedrijf met een duidelijke merkwaarde. Ten tweede is het belangrijk dat ondernemers werken aan profilering. Er kunnen bijvoorbeeld ambassadeurs worden ingezet om te laten zien dat de sector 'hip' is en waar een bedrijf voor staat. Ten derde moet er meer moeite worden gedaan om aantrekkelijk te zijn voor jongeren. Stageplaatsen en excursies kunnen aangeboden worden en er kan worden nagegaan of er iets mogelijk is met een talentprogramma (Kuenen, 2018).

3.5 Conceptueel model

In afbeelding 3.5 is de theorie van dit hoofdstuk samengevat en gebruikt om tot een model te komen dat laat zien op welke manier M. van der Spek jongeren aan kan trekken. Uit de theorie over de jonge generatie blijkt dat een aantal belangrijke kenmerken van een werkgever authenticiteit, openheid en eerlijkheid zijn. Verder is het van belang om uitdagend werk te bieden, de medewerkers inspraak te geven en afwisseling te bieden in de werkzaamheden (Wijnants, 2016). Uit de verkennende interviews van Bijlage 2 blijkt dat deze kenmerken aanwezig zijn bij M. van der Spek en dat de medewerkers deze ook erg waarderen, daarom kan het uitstralen hiervan een goede aanpak zijn. Er moet natuurlijk wel onderzocht worden of dit door alle medewerkers zo wordt ervaren.

De praktijkvoorbeelden ondersteunen dit. M. van der Spek moet eerst nagaan welke kenmerken ze als werkgever kan bieden. Deze moeten daarna uitgedragen worden naar de doelgroep: jongeren. Volgens de theorie van Laarhovendesign (z.j.) zijn de jongeren te bereiken via sociale media zoals Instagram, Snapchat, Facebook en YouTube. Binnen de organisatie is dit nu ook al te zien aan het WhatsApp contact. Het is belangrijk dat dit contact op een visuele manier wordt gelegd, niet alleen via tekst. Het bedrijf moet echt gaan leven onder de jongeren en geloofwaardig overkomen. Dit kan dan ook door dagen te organiseren waarop de jongeren kennis maken met het bedrijf.

Employer branding is een belangrijke manier om informatie over de werkgever naar buiten te brengen. Employer branding alleen zou niet genoeg zijn omdat dit het stuk over de sociale media minder aanhaalt terwijl dit wel erg belangrijk is voor de jongeren. Waar M. van der Spek voor staat kan het beste uitgedragen worden door een combinatie in te zetten van sociale media en employer branding, op deze manier kan M. van der Spek jongeren aantrekken.

In dit model wordt niets gedaan aan de interne zichtbaarheid omdat de medewerkers in de verkennende interviews al heel erg op één lijn zaten. Dit kan dus betekenen dat de interne zichtbaarheid van het employer brand al goed is en dat daar geen extra moeite in moet worden gestoken. Als uit de interviews blijkt dat dit niet zo is, dan kan hier altijd op worden teruggevallen.

Afbeelding 3.5 *Conceptueel model om jongeren aan te trekken,* opgesteld aan de hand van literatuuronderzoek

Hoofdstuk 4. Methode

In dit hoofdstuk wordt de methodologie beschreven. Aan bod komt wat voor type onderzoek gedaan is om de hoofdvraag te beantwoorden, hoe de steekproef is opgebouwd, hoe de informatie is verzameld en geanalyseerd. Tot slot wordt toegelicht hoe de betrouwbaarheid en validiteit gewaarborgd is gedurende het onderzoek.

4.1 Onderzoeksopzet

Bij triangulatie gaat het om het gebruiken van meerdere databronnen en het inzetten van verschillende manieren van dataverzameling. In dit onderzoek wordt dit gedaan door gebruik te maken van vooronderzoek en literatuuronderzoek (kwantitatief), interviews (kwalitatief) en een focusgroep (kwalitatief en toetsend). Triangulatie bevordert de validiteit en geldigheid van een onderzoek (Baarda et al., 2013).

Gekozen is om geen andere manier van kwantitatief onderzoek toe te voegen zoals een enquête. Dit is ten eerste gedaan omdat in de vraagstelling wordt gezocht naar kenmerken en omschrijvingen van het bedrijf, waarbij het gaat om het gevoel. Als er een enquête wordt gehouden, dan zullen de antwoorden te veel gestuurd zijn, omdat de respondenten beperkte antwoordmogelijkheden zouden krijgen. Ten tweede is het de vraag of de enquête bij M. van der Spek wel correct wordt ingevuld. Een deel van de medewerkers kan slecht lezen en de e-mailrespons is minimaal. Dit alles heeft ervoor gezorgd dat de enquête niet is gekozen.

4.1.1 Literatuuronderzoek

Voor het literatuuronderzoek is voornamelijk gebruik gemaakt van recente literatuur aangevuld met internetbronnen waar nodig. Voor het beschrijven van de generaties zijn voornamelijk internetbronnen en artikelen gebruikt. Dit is gedaan omdat er op dit moment weinig goede boeken bestaan over generatie Z/Y en over de communicatie richting deze doelgroep. De meest recente boeken over employer branding waren 'Bouwen aan het nieuwe employer brand' uit 2012, 'De strijd om talent' uit 2017 en 'Merkcultuur' uit 2015. In deze boeken staat ofwel specifiek onderzoek gedaan door de auteurs, of zijn alle relevante theorieën (oud en aangevuld met nieuw onderzoek) samengevoegd. De praktijkvoorbeelden zijn via Google gezocht. Deze voorbeelden hebben geen wetenschappelijk onderbouwde bronnen, maar ze geven wel een voorbeeld uit de praktijk.
Door middel van het literatuuronderzoek wordt antwoord gegeven op de eerste drie deelvragen, die hieronder zijn herhaald. Verder is de kennis uit het literatuuronderzoek nodig om tot goede fieldresearchvragen (deelvragen 4, 5 en 6) te komen die de juiste informatie verzamelen.

1. Hoe ziet de jonge generatie eruit?
2. Wat verlangt de jonge generatie van een werkgever?
3. Hoe kan een werkgever de jonge doelgroep te bereiken?

4.1.2 Fieldresearch en meetinstrumenten

Deelvraag 4, 5 en 6 worden beantwoord door middel van interviews en een focusgroep. Voor de focusgroep komen enkele medewerkers bij elkaar die samen in discussie gaan over de resultaten en of dit juist is, of er aanvullingen zijn en welke kenmerken en oplossingen het belangrijkste zijn. Voor alle deelvragen worden de interviews en de focusgroep ingezet.

Interviews

De interviews worden gebruikt om antwoord te krijgen op alle vragen van de fieldresearch. In bijlage 3 zijn de interviewvragen te vinden.

Vorm
In dit onderzoek zijn half-gestructureerde interviews gebruikt. De onderwerpen en belangrijkste vragen staan vast, het doorvragen is vrij. Dit zorgt ervoor dat elk onderwerp wordt besproken. Indien het onduidelijk is, is er genoeg ruimte en tijd om door te vragen. De medewerkers worden uitgenodigd via WhatsApp of een telefoongesprek. Het is overlegd dat de beste plaats voor het interview buiten is, omdat het minder 'officieel' aanvoelt voor de medewerker en er geen leidinggevende in de buurt is die invloed kan uitoefenen. Verder heeft de directie aangegeven dat de gesprekken niet te lang mogen duren, omdat uit ervaring is gebleken dat dit als negatief wordt ervaren.

Steekproef
Om een representatief beeld te krijgen van wat M. van der Spek uitstraalt naar de medewerkers, worden de medewerkers ingedeeld in twee groepen: jongere medewerkers en oudere medewerkers. Het onderzoek richt zich op jongere medewerkers, maar het is volgens de theorie ook belangrijk dat een realistisch beeld van het bedrijf wordt gegeven. Door ook oudere medewerkers (die er al een langere tijd werken en meer hebben meegemaakt) uit te nodigen ontstaat een evenwichtig beeld van de eigenschappen van de werkgever.
De medewerkers uit de steekproef worden ingedeeld in twee leeftijdscategorieën, zodat later nog kan worden gekeken of er grote verschillen zijn tussen de jongere en oudere medewerkers.
De leeftijdscategorieën zien er zo uit:
1. 18 tot 25;
2. 25 en ouder.

Volgens Baarda et al. (2013) kan met interviewen worden doorgegaan tot een zekere mate van saturatie is behaald. Dit is het moment dat er geen nieuwe informatie meer binnenkomt. Er werken ongeveer 90 medewerkers bij M. van der Spek. Het is onmogelijk om alle medewerkers te interviewen en de vraag is of saturatie kan worden bereikt. Uit beide leeftijdscategorieën worden zeven medewerkers geïnterviewd. Dat zijn er totaal veertien.

Pilot
De vragen van de interviews zijn vooraf doorgelezen door klasgenoten en kennissen en indien nodig aangepast. Een proefinterview is gehouden om moeilijkheden te onderzoeken. Hierdoor zijn bepaalde vragen anders geformuleerd. Een vraag leek bijvoorbeeld te veel op een andere vraag, waardoor de medewerkers/proefpersonen in herhaling vielen.

Verwerking
Op de dag van het interview wordt het verslag ervan opgesteld. Dit verhoogt de kans dat de informatie op de juiste manier wordt beschreven en verwerkt. Hierna worden de interviews verwerkt in twee analyseschema's: een voor de groep tot de 25 jaar en een voor de groep boven de 25 jaar. De analyseschema's van beide groepen zijn terug te vinden in bijlage 5. Voor bepaalde kenmerken geven medewerkers verschillende definities. Daarom is er een codeerschema opgesteld en deze is te vinden onder de analyseschema's. Daarnaast is het handig om te weten hoe vaak een bepaald kenmerk of een bepaalde oplossing is genoemd door de respondenten. Na het codeerschema volgt daarom ook een overzicht per deelvraag met de frequentie van de benoemde kenmerken of oplossingen.

Focusgroep
De focusgroep wordt gebruikt voor alle deelvragen en het toetsen van de resultaten uit de interviews. In de focusgroep moeten de medewerkers op een creatieve manier bezig zijn. Kaartjes worden geprint met alle kenmerken en uitkomsten van de interviews en deze moeten dan worden geprioriteerd op basis van de vraag: wat werkt volgens jullie echt en waarom?

Vorm focusgroep
In de overlegruimte komen acht medewerkers samen (anders wordt de groep te groot om de opmerkingen bij te houden en om in de ruimte te passen). Tijdens het overleg worden enkele stellingen ingebracht en hier kunnen de medewerkers over discussiëren. Kaartjes worden gemaakt van de kenmerken en oplossingen die tijdens de interviews naar voren zijn gekomen. Kenmerken die maar één keer zijn genoemd in de interviews worden niet meegenomen, omdat deze blijkbaar niet van toepassing zijn op meerdere medewerkers. Het is de bedoeling dat de medewerkers deze kenmerken of oplossingen samen met de groep op volgorde van relevantie leggen en hierover praten. De focusgroep duurt maximaal een uur en er wordt iets lekkers meegenomen om te compenseren voor de tijd die de medewerkers hieraan besteden.

Steekproef
De medewerkers van de focusgroep zijn geselecteerd in de leeftijdscategorie tot 30 jaar (geen 25 meer omdat er anders te weinig medewerkers zijn die in de interviews nog niet aan bod zijn geweest). De medewerkers die tijdens de interviews niet aan bod zijn geweest worden nu uitgenodigd. Het is belangrijk dat er tijdens de focusgroep eerlijk kan worden geantwoord, daarom zijn leidinggevenden niet uitgenodigd in de focusgroep.

Pilot
De focusgroep wordt doorgenomen met de HR-manager. Er wordt besproken welke knelpunten kunnen ontstaan en hoe dan gehandeld moet worden.

Verwerking
Het overleg in de focusgroep wordt (met toestemming) opgenomen om later een verslag van te schrijven. Dit verslag wordt geanalyseerd in een analyseschema en is terug te vinden in bijlage 7. Om bij te houden wie op welk moment spreekt zijn er kaartjes gemaakt met cijfers en deze zijn voor de medewerkers neergezet. Op het moment van spreken zijn het cijfer en de tijd van spreken op de opname genoteerd in een schrift.

4.2 Onderbouwing deelvragen

In dit onderdeel wordt gekeken naar de fieldresearchdeelvragen. Uitgelegd wordt op welke manier deze zijn beantwoord en wat onderzocht moet worden om de deelvraag te beantwoorden.

Deelvraag 4: Welke eigenschappen zijn volgens de medewerkers aantrekkelijk als het gaat om M. van der Spek als werkgever?
Uit het theoretisch kader bleek dat het belangrijk is om te achterhalen hoe het bedrijf wordt gezien door de medewerkers, omdat dit het echte beeld weergeeft. Als dit wordt uitgestraald, is het geloofwaardig voor anderen. In de interviewvragen wordt hier verder op ingegaan. Gevraagd wordt bijvoorbeeld wat hun eerste indruk was van M. van der Spek en of dit is veranderd. Ook wordt gevraagd waarom de medewerkers bij M. van der Spek blijven werken. Op deze manier wordt een algemeen beeld achterhaald van hoe de medewerkers de werkgever ervaren en wat de medewerkers als positief ervaren.

Door middel van een creatieve en actieve manier van discussiëren wordt achterhaald of de gegevens uit de interviews ook van toepassing zijn op de medewerkers van de focusgroep. De verschillende antwoorden uit de interviews worden geprioriteerd. Als bijvoorbeeld blijkt dat M. van der Spek aantrekkelijk is door de werksfeer, manier van leidinggeven en het opleidingsbeleid, moeten de medewerkers aangeven welke factor het belangrijkste is en waarom.

Deelvraag 5: Welke belangrijke kenmerken ontbreken bij M. van der Spek als werkgever volgens de medewerkers?

Het is belangrijk om te achterhalen wat er nog ontbreekt bij M. van der Spek. Als het bijvoorbeeld zo is dat de medewerkers niet het idee hebben dat ze worden meegenomen in het maken van beslissingen, dan kan hier iets aan worden gedaan, zodat M. van der Spek daadwerkelijk een aantrekkelijke werkgever kan worden voor de medewerkers. Het is vooral belangrijk dat de ontbrekende kenmerken niet overeenkomen met de kenmerken die volgens de theorie belangrijk zijn voor jongeren. In de interviews worden de volgende twee vragen gesteld: "Welke eigenschappen ontbreken nog?" en "Als je naar een andere werkgever zou gaan, waarom zou je dat dan doen?" De tweede vraag probeert te achterhalen of er onbewuste kenmerken of eigenschappen zijn die nog ontbreken bij het bedrijf. Het kan dus zo zijn dat hier andere antwoorden op worden gegeven dan op de eerste vraag die ook van belang zijn. Deze tweede vraag wordt gebruikt als bevestiging op de eerdere vraag "Welke eigenschappen ontbreken nog?". Tijdens de focusgroep worden de resultaten van de tweede vraag niet besproken. De resultaten van "welke eigenschappen ontbreken nog?" worden wel meegenomen omdat deze van belang zijn.

Deelvraag 6: Hoe kan M. van der Spek ervoor zorgen dat ze wordt gezien door de jonge generatie?

Uit de theorie blijkt dat de medewerkers zelf het beste weten wat positief is aan de werkgever. De theorie geeft wel enkele manieren om jongeren aan te spreken, maar de jongeren zelf kunnen dit het best bedenken. Daarom wordt deze vraag in de interviews gesteld, maar ook meegenomen in de focusgroep. Hierdoor wordt een deel van de oudere medewerkers gevraagd of ze hier een oplossing voor hebben. Het kan zo zijn dat de oudere medewerkers goede ideeën hebben of misschien wel bij andere bedrijven vandaan komen die hier een goede aanpak voor hadden. Daarnaast werken deze oudere medewerkers vaak samen met de jongeren en hebben ze daardoor iets opgevangen. De slechte ideeën worden eruit gefilterd tijdens de focusgroep. Voor deze deelvraag wordt bijvoorbeeld achterhaald wat jongeren aantrekkelijk vinden in hun werk (de eerdere vragen) en welke van deze eigenschappen dan ook aantrekkelijk zijn voor andere jongeren. Ook wordt gevraagd aan de medewerkers hoe de jongeren bereikt kunnen worden en wat moet worden uitgestraald.

4.3 Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek zijn toegenomen door:

Triangulatie. Meerdere onderzoekmethoden zijn gebruikt om informatie te achterhalen. Zo wordt de informatie verzameld via vooronderzoek en literatuuronderzoek (kwantitatief), interviews (kwalitatief) en een focusgroep (kwalitatief) die de gevonden informatie nogmaals toetst en prioriteert.

Pilot. Een pilot is gebruikt voor de interviews en de focusgroep is vooraf besproken. De risico's zijn geïnventariseerd en worden zo veel mogelijk vermeden.

Anonimiteit. De resultaten zijn anoniem verwerkt, waardoor medewerkers eerlijke en oprechte antwoorden kunnen geven. Het is niet mogelijk om de gegevens te herleiden tot bepaalde personen.

Begripsvaliditeit. In het theoretisch kader zijn bepaalde termen gedefinieerd. Door deze termen uit te leggen, de definities aan te houden en het theoretisch kader te koppelen aan de praktijk, is de begripsvaliditeit gewaarborgd.

Populatievalideit/representativiteit. Voor het onderzoek is een representatieve steekproef gekozen.

Hoofdstuk 5. Resultaten

Dit hoofdstuk bespreekt de resultaten van het onderzoek. Per deelvraag wordt gekeken naar de uitkomsten. Opvallende informatie wordt beschreven. Verder wordt gekeken naar verbanden, verschillen of overeenkomsten in de achterhaalde informatie. De resultaten van deelvraag 1,2 en 3 worden in dit hoofdstuk niet besproken, deze worden in de conclusie gekoppeld aan de informatie uit dit hoofdstuk.

In dit onderdeel wordt gewerkt met tabellen. Voor de resultaten van de interviews en focusgroep worden de kenmerken die hieruit naar voren zijn gekomen overzichtelijk in een tabel weergeven. Veel kenmerken zijn genoemd en niet alle kenmerken zijn even relevant. Daarom wordt in dit hoofdstuk alleen gekeken naar eigenschappen die minimaal twee keer zijn genoemd. De volledige tabellen zijn te vinden in bijlage 6. De tabellen zijn gebaseerd op het analyseschema van bijlage 5 (deze is opgesteld aan de hand van bijlage 4: de uitgetypte interviews) en het analyseschema van de focusgroep in bijlage 7. Als een medewerker bepaalde kenmerken meerdere keren heeft genoemd zijn deze ook meerdere keren geteld (als het vaak wordt genoemd door een medewerker heeft deze een hogere waarde dan een ander kenmerk).

5.1 De aantrekkelijkheid van M. van der Spek

Deelvraag 4 is: Welke eigenschappen zijn volgens de medewerkers aantrekkelijk als het gaat om M. van der Spek als werkgever?

Interviews

Tabel 5.1 *Kenmerken genoemd in interviews*

	Kenmerk	Aantal groep 1	Aantal groep 2	Totaal
1	Variatie in het werk	12	10	22
2	Vrijheid en inspraak in het werk	8	7	15
3	Sociale omgang van directie	9	6	15
4	Sfeer en collega's	8	5	13
5	Ontwikkelingsmogelijkheden (cursussen, scholing, ervaring opdoen)	6	5	11
6	Flexibiliteit van werkgever (alles kan)	7	2	9
7	Machinepark (alles in eigen onderhoud en veel machines)	4	4	8
8	Grootte van het bedrijf	2	4	6
9	Doorgroeimogelijkheden	5	0	5

Het valt direct op dat de variatie in het werk het meeste wordt genoemd door de medewerkers. Respondent 8 (Bijlage 4, 2019) geeft bijvoorbeeld aan: *"Ze hebben mooi afwisselend werk, van groot tot klein"*. Daarna volgen de vrijheid en inspraak in het werk en de sociale omgang van de directie. Met de sociale omgang van de werkgever bedoelen de medewerkers dat goed voor de medewerkers wordt gezorgd. Respondent 4 (Bijlage 4, 2019) zegt bijvoorbeeld: *"Ze ondersteunen mensen ook op privé-basis, dat is bijna liefdadigheid af en toe".*
Wat opvalt is dat de jongere collega's de sfeer en collega's vaker noemen dan de oudere groep medewerkers. Over de sfeer wordt vaak gezegd dat deze heel vriendschappelijk is. Respondent 3 (Bijlage 5, 2019) zegt bijvoorbeeld: *"Iedereen is heel collegiaal, alsof het een familie is".*

Een ander opvallend kenmerk is de flexibiliteit. De oudere medewerkers geven hier een stuk minder om dan de jongere medewerkers. Het laatste opvallende punt betreft de doorgroeimogelijkheden. Waar geen enkele oudere medewerker deze noemt, wordt dit door de jongeren vijf keer gedaan, terwijl de ontwikkelingsmogelijkheden (cursussen en leren) wel vaak worden genoemd door de oudere medewerkers. Bij sommige kenmerken is een verschil te zien tussen wat de oudere en jongere medewerkers belangrijk vinden in hun werk. Variatie, vrijheid en de sociale omgang van de directie zijn voor beide groepen de meest genoemde kenmerken van M. van der Spek als werkgever.

Focusgroep

Tabel 5.2 *Kenmerken genoemd in focusgroep*

Kenmerk	Niet belangrijk	Belangrijk	Heel belangrijk
1 Sfeer en collega's			X
2 Flexibiliteit van werkgever			X
3 Variatie in het werk			X
4 Vrijheid en inspraak in het werk			X
5 Uitdaging			X
6 Betrouwbare werkgever			X
7 Leuk/goed bedrijf			X
8 Ontwikkelingsmogelijkheden			X
9 Sociale omgang van werkgever		X	
10 Grootte bedrijf: gekoppeld aan doorgroeimogelijkheden		X	
11 Machinepark (eigen onderhoud)		X	
12 Resultaten zien van het werk		X	
13 Leuk werk		X	
14 Milieubewust	X		

Tijdens de bijeenkomsten van de focusgroep zijn de medewerkers gevraagd om de kenmerken die in de interviews naar voren zijn gekomen te sorteren in de categorieën: heel belangrijk, belangrijk en niet belangrijk. In tabel 5.2 is te zien waar de eigenschappen door de medewerkers zijn geplaatst. Als laatste is nogmaals gevraagd welke kenmerken echt de belangrijkste zijn en of de volgorde waarin ze waren neergelegd klopte. Respondent 2 (Bijlage 7, 2019) zei toen: *"Kijk, ik ben wel van mening dat flexibiliteit een belangrijk kenmerk is, maar dan zou ik ook gaan voor sfeer en gezelligheid. Want stel je voor dat je een rotproject hebt, dan slepen je collega's je er wel doorheen."* Door de collega's en sfeer zou onprettig werk bijvoorbeeld niet uitmaken, maar de meeste respondenten vinden de flexibiliteit ook erg belangrijk. Respondent 7 (Bijlage 7, 2019) zegt bijvoorbeeld: *"Ik denk dat de flexibiliteit ook wel een van de dingen is waar mensen voor terugkomen."* Dat is dan ook een belangrijk kenmerk van M. van der Spek.

Totaal

Het valt op dat er kleine verschillen zijn tussen de resultaten uit de interviews en de resultaten uit de focusgroep. De antwoorden van de respondenten uit de focusgroep sluiten vaker aan bij de antwoorden van de jongere medewerkers dan bij de antwoorden van de oudere medewerkers. De leeftijd van de focusgroep ligt ook lager (respondenten van maximaal 30 jaar oud). Terwijl uit de interviews naar voren komt dat de variatie, vrijheid en de sociale omgang van de werkgever belangrijk zijn, komt uit de focusgroep naar voren dat dit de sfeer, flexibiliteit en variatie zijn. Doorgroeimogelijkheden zijn in de focusgroep gekoppeld aan de grootte van het bedrijf. Dit is omdat de respondenten vonden dat als een bedrijf groot is, er ook ruimte is om door te groeien. Waar in de interviews ook vaak werd gesproken over de sociale omgang van de werkgever, is dit in de focusgroep

bijna niet aan orde gekomen.

5.2 Ontbrekende eigenschappen

Deelvraag 5 is: Welke belangrijke eigenschappen ontbreken bij M. van der Spek als werkgever?

Interviews

Tabel 5.3 *Ontbrekende kenmerken genoemd in interviews*

Wat ontbreekt nog?	Aantal groep 1	Aantal groep 2	Totaal
Communicatie	2	4	6
Nieuwe apparaten	1	1	2

Tabel 5.4 *Redenen om weg te gaan bij Spek genoemd in interviews*

Wanneer ga je weg?	Aantal groep 1	Aantal groep 2	Totaal
Als ik het hier slecht naar mijn zin zou hebben.	2	3	5
Als ik ergens anders meer geordendheid/structuur zou hebben.	2	0	2
Als ik ergens anders minder reistijd zou hebben.	1	1	2

Uit de interviews kwamen niet veel verbeterpunten. Wel is duidelijk aangegeven dat de communicatie richting de medewerkers niet altijd goed gaat. Respondent 5 (Bijlage 4, 2019) geeft aan: *"Ik vind de beschrijvingen van de opdrachten niet duidelijk genoeg, de communicatie daarover kan beter"*. De ouderen geven dit vaker aan dan de jongeren. Bij de jongere medewerkers is de combinatie van geordendheid en structuur twee keer genoemd als reden om naar een andere werkgever te gaan. Dat is ook begrijpelijk, omdat deze medewerkers eerder bij de vraag over de ontbrekende kenmerken de communicatie als grootste gebrek zagen. Het meest genoemde antwoord is: "Als ik het hier niet meer naar mijn zin zou hebben", wat een vrij algemene uitdrukking is. Respondent 10 (Bijlage 4, 2019) zegt bijvoorbeeld: *"Ik zou alleen overstappen als het hier minder leuk wordt, maar ik denk niet dat dat gaat gebeuren"*.

Focusgroep

Tijdens de focusgroep is de groep overgegaan op de communicatie zonder de andere punten te bespreken omdat ze de andere punten niet van belang vonden. De focusgroep vindt dat de slechte communicatie komt door het ontbreken van de zelfstandigheid van bepaalde medewerkers. Zo zegt respondent 3 van de focusgroep (Bijlage 7, 2019) op de vraag van hoe de communicatie beter kan: *"Niet. De medewerkers moeten verantwoordelijkheid nemen voor het werk en zelfstandig dingen oppakken. De charme van het bedrijf is dat werknemers veel verantwoordelijkheid krijgen."* De andere respondenten zaten op dezelfde lijn. Respondent 7 (Bijlage 7, 2019) zegt: *"Als er te veel wordt uitgelegd (uitgekauwd) aan de medewerkers, dan neemt de zelfstandigheid ook af en dat is negatief"*. Hier waren de andere respondenten het ook mee eens. De respondenten waren dus van mening dat de slechte communicatie als probleem wordt gezien door medewerkers bij wie zelfstandigheid ontbreekt.

Totaal

Het is duidelijk dat de communicatie op dit moment niet lekker loopt. In de interviews wordt (voornamelijk door de oudere medewerkers) gezegd dat het niet altijd duidelijk is wat moet worden gedaan. Tijdens de focusgroep werd gezegd dat dit komt omdat de medewerkers zelfstandig zaken

moeten oppakken. In de focusgroep is ook gevraagd naar oplossingen maar de medewerkers denken niet dat deze er zijn.

5.3 Aantrekkelijker worden voor jonge generatie

Deelvraag 6 is: Hoe kan M. van der Spek ervoor zorgen dat ze wordt gezien door de jonge generatie?

Interviews

Tabel 5.5 *Punten genoemd in interviews op de vraag: Wat moet M. van der Spek uitstralen?*

Wat uitstralen en doen zodat het bedrijf wordt gezien?	Aantal groep 1	Aantal groep 2	Totaal
Inhoud van het werk en het bedrijf	3	5	8
Variatie laten zien	5	3	8
Doorgroeimogelijkheden	4	1	5
Sfeer en collega's	3	2	5
Ontwikkelingsmogelijkheden	1	3	4
Betrekken bij het soort werk	0	2	2
Uitdaging	1	1	2
Machinepark (alles zelf doen)	1	1	2
Vrijheid en inspraak in het werk	1	1	2

Tabel 5.6 *Hoe kan M. van der Spek jongeren bereiken? Antwoorden uit interviews, samengevat in punten.*

Hoe kunnen we jongeren bereiken?	Aantal groep 1	Aantal groep 2	Totaal
Sociale Media (Facebook, Instagram, website)	6	3	9
Beelden (foto's)	7	2	9
Laat het bedrijf en het werk zien	5	3	7
Filmpjes (van het werk en bedrijfsfilm)	4	1	5
Meeloopdagen/open dagen	2	3	5
Scholen benaderen (basisscholen en middelbare scholen)	1	4	5
Mond tot mond	0	2	2

In tabel 5.5 is te zien dat 'variatie' en 'het werk laten zien' vaak genoemd zijn in de interviews als er wordt gevraagd naar hoe M. van der Spek de jongeren kan bereiken. Veel respondenten laten weten dat de jongeren echt moeten zien wat het werk inhoudt. Respondent 10 (Bijlage 5, 2019) zegt bijvoorbeeld: *"Je moet gewoon in de praktijk laten zien hoe je aan het werk bent en dat je niet alleen maar in een tuintje staat te schoffelen."* Het valt wel op dat de jongeren dit minder vaak noemen dan de oudere medewerkers. De jongeren geven vaker aan dat je de variatie in het werk moet laten zien. Als het werk echter sowieso al gevarieerd is, betekent dit dus dat als de inhoud van het werk wordt getoond de variatie naar voren komt. De jongere groep geeft ook aan dat de doorgroeimogelijkheden belangrijk zijn voor andere jongeren. Als het gaat om het bereiken van de jongeren dan staan sociale media en beelden bovenaan (tabel 5.6). Respondent 5 (Bijlage 4, 2019) zegt bijvoorbeeld: *"Het lijkt mij dat de jongeren een beeld willen hebben van wat je kan doen en dat kan heel goed via foto's en filmpjes."* De groep oudere respondenten prefereert meeloopdagen en opendagen, en denken aan het betrekken van scholen en mond-tot-mond-reclame.

Focusgroep

Uit de focusgroep (Bijlage 7) blijkt dat de respondenten het imago van de hovenier de schuld geven. Minder jongeren kiezen voor het vak en ook de ouders worden afgeschrikt, doordat het imago zo

slecht is (weinig geld verdienen, alleen maar schoffelen, alleen met planten bezig zijn). Respondent 6 (Bijlage 7, 2019) zegt bijvoorbeeld: *"Bij het woord hovenier denken de meeste mensen aan een of andere plantengek en dat is jammer, want het is zoveel meer."* Respondent 5 (Bijlage 7, 2019) zegt: *"Verschrikkelijk dat imago. Als ik zeg dat ik bij een hovenier werk, dan vragen ze of ik met kaplaarzen naar mijn werk ga. Nou, echt, ik word daar laaiend van."* Daarnaast geven de respondenten ook de mentaliteit van de jongeren op als oorzaak. Jongeren zijn niet meer gewend aan werk dat zwaar is en waar je vies van wordt.

Als er over oplossingen wordt gesproken, gaat het voornamelijk over het verbeteren van het imago van de hovenier door te laten zien dat er meer mogelijk is dan schoffelen en vieze handen. Zo zegt respondent 5 (Bijlage 7, 2019) *"Je moet laten zien wat hovenier zijn is, wat voor werk gedaan wordt en dat het niet alleen schoffelen is en met je handen in grond. Haal ook die focus op geld weg, want dat ga je nooit winnen."* Ook het gebruik van beelden is belangrijk volgens de respondenten. Respondent 7 (Bijlage 7, 2019) zegt: *"Als je met beelden komt in plaats van met tekst, dan zegt dat ook al meer."* De sociale media komt ook aan bod. Respondent 2 (Bijlage 7, 2019) zegt: *"Je moet ons bedrijf promoten waar de doelgroep zit. Gebruik Snapchat, Instagram, Facebook en vlogs."* Daarnaast worden open dagen ook als een optie gezien om jongeren te bereiken. Respondent 2 (Bijlage 7, 2019) geeft aan dat het ook belangrijk is dat de leerlingen die bij M. van der Spek komen te werken vanaf het begin worden gemotiveerd: *"Je moet ze natuurlijk wel motiveren en niet zorgen dat ze gedemotiveerd raken. Aan het begin moet je ze even lekker maken. Je kan bepalen waar je de stagiaires neerzet."*

Totaal

Zowel in de interviews als in de focusgroep komen sociale media naar voren. De respondenten van de interviews vinden het belangrijk dat de variatie in het werk en doorgroeimogelijkheden binnen het bedrijf worden vermeld. Daarbij is het volgens alle respondenten belangrijk om beelden te gebruiken om het werk te visualiseren. Ook wordt aangegeven dat het belangrijk is dat de jongeren zien wat het werk inhoudt en weten wat ze kunnen verwachten als ze een baan als hovenier krijgen. Het gaat voornamelijk om het imago van de hovenier. De jongeren moeten zien dat je bij M. van der Spek van alles kan doen en dat het hovenierswerk niet alleen bestaat uit schoffelen.

Hoofdstuk 6. Conclusie

In dit hoofdstuk komt alle gevonden informatie samen om uiteindelijk antwoord te geven op de hoofdvraag van het onderzoek. Er wordt gekeken naar de relatie tussen de situatieschets, de theorie en de resultaten uit het onderzoek.

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de hoofdvraag: 'Op welke wijze kan M. van der Spek ervoor zorgen dat ze een aantrekkelijke werkgever wordt voor de jonge generatie?' Deze vraag is onderzocht aan de hand van literatuuronderzoek en fieldresearch in de vorm van interviews en een focusgroep.

In dit onderzoek gaat het om de jonge generatie, geboren vanaf 1985 tot 2000. De directie van M. van der Spek dacht zelf dat de medewerkers de betrouwbare en consistente werkomgeving en de cultuur erg waarderen. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat dit inderdaad zo is, maar wat de medewerkers nog meer waarderen dan deze punten zijn de variatie, vrijheid en inspraak in het werk, de flexibiliteit van de werkgever en de sociale omgang van de werkgever. Uit de theorie blijkt dat de volgende eigenschappen belangrijk zijn voor de jongeren in het werk: uitdaging, leuk werk, afwisseling, een persoonlijke benadering, inspraak en een informele werksfeer. Deze kenmerken zijn een mix van symbolische en instrumentele kenmerken en worden de employer value proposition (EVP) van een bedrijf genoemd. Het is belangrijk dat de hierboven genoemde kenmerken uit de theorie niet ontbreken bij M. van der Spek. Dit is dan ook een van de deelvragen uit het onderzoek. De jongere medewerkers ervaarden geen problemen.

Alle belangrijke kenmerken voor de jongeren beschreven in het theoretisch kader (en tevens het antwoord op deelvraag 2) zijn aanwezig in het bedrijf. Dit zijn variatie, vrijheid, sfeer en flexibiliteit. De jongeren moeten kunnen zien dat M. van der Spek een aantrekkelijke werkgever is en hier kan employer branding voor worden gebruikt volgens de theorie. Hiervoor moeten de belangrijke kenmerken van M. van der Spek (EVP) worden uitgestraald en dat kan volgens de uitkomsten van de focusgroep en interviews via onlinekanalen zoals sociale media, YouTube en de website. Dit zijn in theorie alle 'owned media' waar het bedrijf dus niet extra voor hoeft te betalen. Daarbij is het volgens de medewerkers belangrijk dat visueel materiaal wordt gebruikt, omdat dit beter aankomt bij de jongeren. De gevonden theorie bevestigt dit. Een bedrijf moet de informatie visueel en enthousiast weergeven.

Het is ook belangrijk om iets te doen met het imago van het werk in de groensector. In de interviews en de focusgroep wordt vaak gezegd dat jongeren moeten weten wat de inhoud van het werk is, omdat ze dat nu vaak niet weten en denken dat hoveniers alleen maar schoffelen. Dit kan volgens de medewerkers worden opgelost door het werk te laten zien. Getoond kan worden wat er wordt gedaan, hoe dit wordt gedaan en wat de medewerker hieruit haalt (geld, voldoening, secundaire arbeidsvoorwaarden). De medewerkers geven aan dat open dagen en het betrekken van scholen (vooral basisscholen) hierbij kunnen helpen. De voorbeelden uit de praktijk (Hoofdstuk 3.4) sluiten hierbij aan en geven aan dat open dagen en het betrekken op jonge leeftijd kunnen helpen bij het aantrekkelijker worden als werkgever.

Om de hoofdvraag 'Op welke wijze kan M. van der Spek ervoor zorgen dat ze een aantrekkelijke werkgever wordt voor de jonge generatie?' kort en krachtig te beantwoorden:
M. van der Spek moet de aantrekkelijke kenmerken zoals variatie, vrijheid en inspraak in het werk, de flexibiliteit van de werkgever en de sociale omgang van de werkgever laten zien via sociale media met beelden. Daarnaast moeten de jongeren weten wat ze gaan doen en moet het slechte imago worden weggehaald. De inhoud van het werk van de hovenier moet duidelijk worden voor de jongeren.

Hoofdstuk 7. Discussie

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek geëvalueerd en worden de sterke punten en eventuele gebreken beschreven. Stilgestaan wordt bij de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek en er wordt kritisch gekeken naar de gebruikte methode. Daarnaast worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

7.1 Het onderzoek en de resultaten

Een van de resultaten van dit onderzoek was het slechte imago van de hovenier. Behalve de visie van M. van der Spek moet ook de inhoud van het werk worden gecommuniceerd, omdat mensen een hovenier zien als iemand die alleen schoffelt en de andere werkzaamheden niet (houtwerk, bestrating, terrein werkbaar maken, planten, slopen et cetera.) Dit is niet zo uit het literatuuronderzoek gekomen. Het was wel kort genoemd in de situatieschets maar dat deze impact zo groot was, was niet duidelijk. Als dit vooraf bekend was, was het nuttig geweest om een groep ouders van kinderen te interviewen om te onderzoeken hoe het imago daar kan worden verbeterd. Het conceptueel model zou daarom moeten worden aangepast aan de resultaten van het onderzoek. Naast 'het uitstralen van deze kenmerken naar de doelgroep' moeten nog twee kopjes worden toegevoegd met 'Het werk van de hovenier' en 'de voordelen van hovenier zijn'.

Tijdens het onderzoek zijn de belangrijkste contactpersonen gevonden en geïnterviewd. Er is ook regelmatig contact geweest met een medewerker die voor zijn functie veel contact heeft met scholen en jongeren waardoor sommige knelpunten goed konden worden besproken. Het praten met de medewerkers ging makkelijk, doordat de onderzoekster “alleen maar een stagiaire was”. Doordat de onderzoekster en de medewerkers geen bekenden van elkaar zijn, is er veel ruimte om door te vragen. De medewerkers verwachten niet dat de onderzoekster veel weet over de huidige situatie, waardoor ze meer uitleg geven.

De resultaten van het onderzoek geven aan dat iets groters nodig is dan alleen een verandering binnen M. van der Spek. Het gaat volgens sommige respondenten om een landelijke behoefte om het imago van het hovenierswerk te veranderen. Eén bedrijf kan in de eigen buurt een verschil maken maar als dit imagoprobleem landelijk wordt aangepakt kan er meer bereikt worden. Uiteindelijk komen er op deze manier landelijk meer scholieren voor de opleiding tot hovenier en dan kan het zo zijn dat scholieren uit Den Haag solliciteren bij een bedrijf zoals M. van der Spek.

7.2 Validiteit, betrouwbaarheid & methoden

Enquête of andere vorm van kwantitatief onderzoek

Behalve het literatuuronderzoek is er geen andere kwantitatieve methode van onderzoek gebruikt. Hier is niet voor gekozen omdat de e-mailrespons laag is en omdat het onmogelijk is om alle medewerkers langs te gaan met een uitgeprinte enquête (een aantal van de medewerkers heeft moeite met lezen). Echter, als het onderzoek was gehouden binnen een bedrijf waar alleen kantoormedewerkers zouden werken, dan was dit een logische en goede toevoeging geweest. Het onderzoek was representatiever geweest als dit wel was gedaan met de input van de interviews. De enquête had dan precies per medewerker kunnen laten zien welke van de eigenschappen op de medewerker van toepassing waren geweest en welke volgorde van belangrijkheid hierbij zou gelden. Omdat dit stuk ontbrak, is gekozen om zo veel mogelijk respondenten te gebruiken in het onderzoek. Dit waren er in totaal 21.

Interviews

De medewerkers waren opgedeeld in groep 1 (onder de 25 jaar oud) en groep 2 (boven de 25 jaar oud). Uit deze groepen kwamen verschillende antwoorden naar voren en dit heeft effect op de

betrouwbaarheid en resultaten. De focusgroep (leeftijd tot 30 jaar) heeft dit er deels uitgefilterd omdat de kenmerken hier zijn geprioriteerd. Maar de oplossingen die de oudere medewerkers hebben voorgedragen zijn ook gebruikt in de resultaten. Aangezien het onderzoek zich richt op de jongere medewerkers was het in eerste instantie logischer geweest om enkel de jonge medewerkers te interviewen. Echter, door de ervaring van de oudere medewerker en door hun kennis over de visie van M. van der Spek zijn deze oudere medewerkers toch meegenomen. Veel van de jongere medewerkers werken er nog maar een korte tijd en hebben minder meegemaakt binnen het bedrijf. Moeilijke momenten (de crisis) kunnen laten zien hoe een werkgever echt is.

Interviews, focusgroep en dezelfde informatie

Tijdens de laatste interviews (respondent 7 en 13) werd opgemerkt dat er bijna geen nieuwe informatie meer bij is gekomen. Als wordt gekeken naar de interviews dan kan worden gezegd dat de medewerkers het behoorlijk met elkaar eens zijn. Alle informatie ligt dicht bij elkaar. Hierdoor kan ook gezegd worden dat de uitkomsten representatief zijn voor het hele medewerkersbestand. Er zijn uiteraard altijd punten die bij individuen verschillen, maar enige mate van 'saturatie' is wel bereikt met de interviews.

Tijdens de focusgroep bleek dat alle respondenten het eens waren met de kenmerken die in de interviews zijn genoemd, er waren geen aanvullingen. Na het houden van de focusgroep is er wel een ontbrekende vraag in de interviews gevonden, namelijk: "Wat zijn de belangrijkste kenmerken van M. van der Spek?" De focusgroep is nu gebruikt om te prioriteren, maar dit had ook in de interviews kunnen gebeuren. Als de uitkomsten van de focusgroep daar dan naast waren gelegd dan had er gekeken kunnen worden of alle medewerkers op dit moment op één lijn zitten.

7.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Voor verder onderzoek wordt aangeraden om een enquête uit te zetten op een moment dat alle medewerkers bij elkaar zijn (personeelsuitje). Op die manier is het mogelijk om de gehele populatie te bereiken en kunnen de medewerkers elkaar helpen als iemand moeite heeft met het invullen. Tijdens de interviews zijn de meeste kenmerken en eigenschappen benoemd. Daar kan nu aanvullend een kwantitatieve onderzoeksmethode op worden gezet.

In dit onderzoek is niet gekeken naar de jongeren in de omgeving die nog geen opleiding hebben gekozen of een opleiding volgen richting hovenier. Het zou interessant zijn om de behoefte en wensen omtrent werk van deze doelgroep te achterhalen. Dit zou eventueel kunnen worden gedaan in samenwerking met een school. Aan deze doelgroep moet dan worden gevraagd hoe ze tot een keuze komen voor een opleiding of school. Tevens moet worden gekeken naar het imago van het hoveniersvak bij deze jongeren en naar de kennis die ze van het hoveniersvak hebben.

Uit de resultaten blijkt dat een deel van de respondenten de ouders van jongeren de schuld geeft van het slechte imago van de hovenier. Hier kan eventueel ook aanvullend onderzoek worden gedaan. Dit vraagt in dat geval om een andere aanpak dan een aanpak die is gericht op jongeren. Het moet dan worden onderzocht hoeveel invloed ouders hebben op de keuze van de jongeren en hoe dit in het voordeel van hovenierswerk kan worden gebruikt.

Hoofdstuk 8. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de aanbevelingen die zijn ontstaan op basis van de gevonden informatie uit het onderzoek. Wat kan M. van der Spek doen om een aantrekkelijke werkgever te worden voor de jonge generatie?

"Het doel van dit onderzoek is M. van der Spek te helpen om te ontdekken hoe ze jonge medewerkers (onder de 25) kunnen aantrekken, zodat er minimaal drie reacties per vacature binnenkomen van jongeren onder de 25 jaar binnen twee jaar tijd." De aanbevelingen moeten ervoor zorgen dat dit doel wordt bereikt. In dit onderzoek is gekeken naar manieren om aantrekkelijk te zijn voor jongeren. Daarom wordt in de aanbevelingen uitgelegd wat M. van der Spek kan doen om aantrekkelijker te worden voor de jongeren.

8.1 Online communicatie en uitstraling

Het eerste advies is de online communicatie. De jongeren van tegenwoordig leven niet meer zonder mobiele telefoon. Alles gebeurt online. Daarom is het advies: zorg ervoor dat alles goed bereikbaar en zichtbaar is met een telefoon. De website komt netjes en verzorgd over op een telefoon maar op de website moet vaak worden doorgeklikt voordat iemand bij 'vacatures' komt. Het eerste verbeterpunt is dus:

- Website: Kopje 'vacatures' onder 'over ons' naar een apart kopje 'werken bij'.
- Kopje 'werken bij' uitgebreid vertellen over Spek (komt terug in volgende aanbevelingen)

Als het gaat over de online communicatie en uitstraling dan gaat het voornamelijk over de volgende twee punten: de inhoud van het werk en het bedrijf en kenmerkende eigenschappen van M. van der Spek. Deze onderdelen worden opgedeeld in twee onderwerpen: het werk laten zien en het bedrijf laten zien, de website van M. van der Spek kan hier een mooie basis voor vormen.

8.1.1 Laat het werk zien

Tijdens het onderzoek is vaak aangegeven dat het belangrijk is dat jongeren weten wat ze kunnen verwachten van een baan. Ze moeten weten welke werkzaamheden binnen een functie vallen, wat de werkuren zijn en hoeveel ze hier mee kunnen verdienen in geld, ervaring en werkplezier. Het is belangrijk dat dit op een visuele manier wordt geuit en dat dit wordt gedaan via de kanalen waar jongeren te vinden zijn. Voor deze aanbeveling is het belangrijk dat er wordt bepaalt wat er wordt uitgedragen, hoe het wordt uitgedragen en wanneer het wordt uitgedragen.

Wat wordt er uitgedragen?

- De verschillende functies met verschillende werkzaamheden en specifieke voorbeelden;
- De arbeidsvoorwaarden: hoeveel werk je, hoeveel verdient een medewerker en wat zijn de extra's;
- Variatie, opleidingsmogelijkheden, vrijheid in het werk en de flexibiliteit van de werkgever;
- Wat haalt de medewerker uit het werk? Bijvoorbeeld voldoening en het zien van resultaten.

Hoe wordt dit uitgedragen?

Met verhalen van medewerkers, foto's en filmpjes. De basis wordt gelegd op de website. Verschillende medewerkers die iets vertellen over hun werk worden geïnterviewd over eigenschappen die het werk leuk maken. Bij elke functieomschrijving op de website wordt een interview geplaatst met een foto van de medewerker op locatie. Hierbij kunnen ondersteunende filmpjes en video's worden geplaatst van de werkzaamheden.

Delen op sociale media. Voorgaande moet ongeveer eens in de twee weken op Instagram en Facebook worden geplaatst. Dit kan een foto zijn met een link naar de website of een filmpje. Op die manier worden de jongeren gelokt naar de website.

YouTube account: vlog. Dit kan een enorm nuttige manier zijn om jongeren te laten zien wat een hovenier precies doet op een dag. Het is visueel en uit het onderzoek blijkt dat de meeste jongeren (95%) actief zijn op YouTube. Dit kan op twee manieren. De eerste optie is om een camera of mobiele telefoon mee te geven aan de medewerkers met een goede instructie. Ze moeten zichzelf filmen terwijl ze bezig zijn en uitleg geven wat ze doen, hoe ze het doen en het is belangrijk dat de voortgang wordt weergeven in het filmpje/de vlog. Het filmpje hoeft niet elk moment enorm serieus te zijn want het is ook belangrijk dat de goede onderlinge sfeer wordt uitgedragen. De tweede manier is het meesturen van een medewerker (communicatie of HR zou goed aansluiten) die filmt en vragen stelt.

Een goed voorbeeld hiervan is het YouTube account van Schoffelstudent (afbeelding 8.1). Hier geven medewerkers uitleg over werkzaamheden en laten ze zien wat ze hebben gedaan. Aan het aantal views is te zien dat veel filmpjes ook echt aandacht krijgen. De filmpjes van schoffelstudent duren vaak niet langer dan enkele minuten dus veel filmmateriaal is niet nodig om mensen te laten kijken.

Afbeelding 8.1 *Screenshot van YouTube pagina Schoffelstudent.* Overgenomen van YouTube.com (20 mei 2019).

8.1.2 Laat het bedrijf zien

De jongeren moeten weten bij wat voor bedrijf ze gaan werken. Waar staat M. van der Spek voor en wat kunnen ze de jongeren bieden? Hier gaat het om de cultuur en de kenmerkende punten van M. van der Spek als werkgever en de kenmerken van het personeel. De theorie noemt hiervoor het EVP en shared personality. Hiervoor kan het eerder besproken 'werken bij' kopje voor worden gebruikt. Er wordt dan onder dit kopje een stuk geschreven over "M. van der Spek als werkgever".

Het is belangrijk om uit te stralen waar M. van der Spek voor staat. Volgens de medewerkers zijn dit de volgende punten: variatie in het werk, vrijheid/inspraak in het werk, flexibiliteit van de werkgever, de sociale omgang van de werkgever, de sfeer en aardige collega's. Uit het onderzoek bleek ook dat het belangrijk is dat een werkgever de 'waarheid' spreekt. Daarom is het goed dat ook bij deze pagina korte interviews worden toegevoegd met de medewerkers die vertellen wat M. van der Spek zo goed maakt als werkgever. Deze eigenschappen moeten worden meegenomen in de vacatures. Daar staat altijd een stukje bij met 'dit bieden wij' en de eigenschappen die daar staan moeten worden vergeleken met de eigenschappen die zijn aangegeven door de medewerkers.

Als de website wordt aangepast naar deze adviezen komt dat er ongeveer als afbeelding 8.2 uit te zien. De meeste kopjes kunnen binnen een korte periode worden geschreven. Het stuk over “Hoe ziet het werk eruit” zal iets langer duren maar dat is niet erg. De kwaliteit is belangrijker dan de kwantiteit.

Afbeelding 8.2 *Voorbeeld website Spek*, zelf opgesteld

8.1.3 Wat levert het op, voor- en nadelen en de rol van HR

Als deze aanbeveling wordt opgevolgd zal dit ervoor zorgen dat er meer duidelijkheid komt bij de jongeren over het werken in de groensector. Als ze weten wat het werk inhoudt en wat het oplevert kunnen ze een weloverwogen keuze maken voor het werk. Op deze manier zullen de jongeren die solliciteren gemotiveerder zijn. Voor het bedrijf is dit wenselijk omdat ze dan weten dat de medewerker echt heeft gekozen voor het werk en dat ze in de medewerker kunnen investeren (langdurige relaties opbouwen is belangrijk voor M. van der Spek). Nu gebeurt het ook nog wel eens dat een medewerker na enkele dagen aangeeft dat het werk toch niet passend is en door het werk van tevoren te laten zien kan dit worden voorkomen.

De voordelen van deze aanbeveling zijn:
- Jongeren kiezen bewust voor het werk;
- Door het delen op sociale media worden de jongeren bereikt;
- Door de medewerkers aan het woord te laten ontstaat er een “echt” beeld van de werkgever.

De nadelen van deze aanbeveling zijn:
- Interviews afnemen neemt veel tijd in beslag;
- Filmen kost veel tijd en het editen van de beelden nog meer tijd;
- Als het bedrijf dit uitbesteed (het filmen) wordt het al snel duur.

HR is uiteraard sterk betrokken bij de aanbeveling omdat het gaat over de werving & selectie. HR weet van twee kanten (directie en medewerkers) wat er speelt en kan bemiddelen tussen beide groepen. De directie zal punten hebben die ze uit willen stralen over het werk of als werkgever maar er moet ook nagegaan worden bij de medewerkers of dit de correcte informatie is. De rol van HR is dus de rol van toezichthouder op belangen van beide partijen.

Op dit moment is er nog geen communicatiemedewerker (deze komt in juni) en dan zal HR ook veel samen moeten werken met de communicatiemedewerker om dit plan te laten slagen. HR kan niet al het materiaal (interviews, foto’s) achterhalen maar kan wel aangeven welk materiaal moet worden aangeleverd. De communicatiemedewerker die is aangenomen lijkt het leuk om foto’s te maken met een camera maar ze heeft nog geen concrete ervaring. Daarom wordt er ook aangeraden om haar zo snel mogelijk een cursus te laten volgen voor het maken van foto’s en filmen. Dit kan eventueel een onlinecursus zijn.

8.2 Samenwerking met scholen en kinderen interesseren

Uit het onderzoek blijkt ook dat veel respondenten aangeven dat er op een jonge leeftijd al moet worden ingespeeld op het beeld dat de jongeren en kinderen hebben bij de groensector. Op dit moment wordt er eens per zoveel tijd iets gedaan zoals een open dag waar ook jongeren naar toe komen en er is goed contact met scholen voor stages. Dit kan uitgebreider.

Presentaties op scholen

Jongeren op de middelbare school moeten nog een keuze maken voor een opleiding. Veel van deze jongeren zullen weinig weten over het werken in de groensector. Daarom is het belangrijk dat ze worden geïnformeerd over de mogelijkheden. Scholen moeten worden benaderd met de vraag of M. van der Spek langs mag komen om een presentatie te geven. Om het ook aantrekkelijk te maken voor scholen kan er een actueel en informatief onderwerp bij worden gehaald (bijvoorbeeld dat het aanleggen van groene stukken kan helpen bij het opvangen van het water door extreme weersomstandigheden door klimaatverandering).
Voor de presentatie is het belangrijk dat:
- De informatie educatief en interessant (actueel) is;
- De jongeren tijdens de presentatie worden aangesproken en betrokken, bijvoorbeeld 'hoe ziet jullie tuin er thuis uit? Kan de tuin een beetje water opvangen?';
- Dat dit natuurlijk overloopt in de mogelijkheden om bij M. van der Spek te gaan werken.

Goede scholen in de buurt hiervoor zijn het Wellantcollege, Het Groene Hart Lyceum, Coenecoop college, Driestar college en het Scala college. Er kan eventueel ook worden uitgeweken naar scholen in Zoetermeer (Oranje-Nassau college & Stedelijk college) maar uit de situatieschets blijkt dat de jongeren daar vaak minder geïnteresseerd zijn in banen waarin je met de handen werkt. Als het goed aanslaat in Alphen kan er altijd nog een poging worden gewaagd in Zoetermeer.

Kinderen aanspreken

Als het echt om een imagoprobleem gaat dan moet er inderdaad op jongere leeftijd al worden geprobeerd om de jongeren aan te spreken. Dit kan M. van der Spek zelf goed doen omdat ze veel kennis in huis heeft. Er zijn bepaalde medewerkers die bijvoorbeeld met een groep leerlingen/kinderen aan de slag kunnen gaan om bijenhotels te timmeren of een wildplukwandeling kunnen organiseren. Op deze manier leren ze iets nuttigs maar zien ze ook een stukje van het werk in het groen. De respondenten geven ook aan dat de ouders een beslissende rol hebben, hier moet dus ook op worden ingespeeld. Het kan dus nuttig zijn om een belonend element in te bouwen voor de ouders. 'Als u mee gaat met de kinderen en aan het eind onze wildpluktoets goed invult maakt u kans op het winnen van een bijenhotel of cadeaubon van Boomstijl'. Hieronder staan een paar uitgewerkte ideeën.

Wildplukwandeling

Een van de medewerkers verdiept zich in eetbare/bruikbare planten en M. van der Spek organiseert op woensdagmiddag (als de kinderen vrij zijn van school) een wildplukwandeling. Er kunnen dan bijvoorbeeld 15 kinderen met elk één ouder meedoen. Achter het terrein van M. van der Spek ligt het Bentwoud, hier zijn allerlei planten aanwezig die ook nuttig kunnen zijn (daslook, look zonder look, hondsdraf, paardenbloem, kleefkruid en de weegbree) Er worden kaartjes geprint met de afbeeldingen van verschillende planten die moeten worden gezocht, de kinderen mogen deze opzoeken. De medewerker legt uit wat er met de planten kan worden gedaan. Aan de ouders wordt bijvoorbeeld een recept voor wildpluk pesto & brandnetelsoep meegeven zodat ze er zelf nog iets mee kunnen doen. Aan het eind van de middag krijgen de ouders samen met de kinderen een korte test over de vertelde informatie (10 vragen ongeveer). Dan wordt er onderling geloot en aan de

winnaar wordt een cadeau gegeven. Op die manier is het voor de ouders ook interessant om mee te doen. De kinderen kunnen allemaal een klein presentje krijgen (al is het maar een M. van der Spek tasje met een pen en nog iets kleins).
*De medewerker die dit gaat uitvoeren moet misschien eerst zelf mee op een wildplukwandeling om te ervaren hoe dit wordt vormgegeven. Daarnaast is er ook een boek voor wildplukwandelingen voor kinderen waar veel inspiratie uit kan worden gehaald.

Bijenhotels ophangen en/of timmeren
Een andere manier om jonge kinderen al kennis te laten maken met werken in het groen en de natuur is het maken van bijenhotels voor een kleine vergoeding. Op een woensdagmiddag kunnen de kinderen in de werkplaats bijenhotels gaan maken met de hulp van enkele medewerkers en eventueel de ouders. Er kan eerst iets worden verteld over de bijen, wat doen ze, waarom zijn ze zo nuttig, waarom hebben de bijen nu hulp nodig en wat kunnen wij doen om de bijen te helpen? Op die manier leren ze waarom de natuur belangrijk is. Er kan ook een kaart worden uitgedeeld met bij vriendelijke planten, als ze dan mee gaan met de ouders naar de winkel kunnen ze de juiste planten uitkiezen. Het bijenhotel mag na afloop mee naar huis, op die manier zien de ouders het werk.

Stukjes maken voor thuis
Het is ook een optie om de kinderen een stukje te laten maken voor thuis op tafel. Dit dan weer tegen een kleine vergoeding. Tijdens het maken van het stukje kan een van de medewerkers iets vertellen over de planten en de verzorging. Er kan eventueel een prikkertje in het stukje komen met een “M. van der Spek ” labeltje.

**Bij alle activiteiten kan er worden gepraat over het werken als hovenier: wat doen ze? Lijkt het de kinderen wat? Waarom wel of niet?*

8.2.1 Wat levert het op, voor- en nadelen en de rol van HR
Als deze aanbeveling wordt opgevolgd kan dit ervoor zorgen dat kinderen en jongeren al bekend zijn met M. van der Spek. Stel dat ze later toch kiezen voor een opleiding in de groensector dan zijn ze in ieder geval al bekend met één bedrijf en misschien zet dit later aan tot solliciteren. Daarnaast werkt M. van der Spek ook aan haar naam op deze manier. Als steeds meer mensen ze ook op deze manier leren kennen zien ze dat er veel meer mogelijk is dan alleen een ‘schoffelende hovenier’. Als de ouders bij de activiteiten worden betrokken zorgt dit ook voor begrip bij ouders, de ouders raken misschien geïnspireerd en zullen dan open staan voor het feit dat hun kind wil werken in de groensector.

De voordelen van deze aanbeveling zijn:
- Redelijk laag in kosten (geen campagnes etc.) voor het bereik wat mogelijk is;
- Bereik op scholen zal zeer effectief zijn, in deze fase moeten ze ook een opleiding gaan kiezen;
- De jongeren, kinderen en ouders krijgen te zien dat er niet alleen maar wordt geschoffeld.

De nadelen van deze aanbeveling zijn:
- Bij de jonge kinderen is het eigenlijk een gok, zelf zullen ze nog niet bezig zijn met hun toekomst. Het zou kunnen dat er een paar kinderen tussen zitten die enorm geïnspireerd raken maar hoe vaak verandert iemand van droomberoep als ze jong zijn?
- Wildplukwandelingen en bijenhotels timmeren kost veel tijd qua voorbereiding, ook al wordt er een kleine bijdrage gevraagd, er zal eerder verlies worden gedraaid dan winst.

De rol van HR bij deze aanbeveling is organiserend en kan ook uitvoerend zijn. HR zet alles op en bepaald samen met de directie wat er moet worden besproken tijdens de presentatie of activiteiten met kinderen. Dit omdat HR en de directie samen het beste kunnen bepalen wat ze uit willen stralen

naar de verschillende doelgroepen. Daarnaast is het belangrijk dat HR contact legt met de verschillende scholen zodat er ook gekeken kan worden naar stagemogelijkheden (als het nodig is, is er gelijk een contactpersoon).

8.3 Overige kleine aanbevelingen

Werving onder medewerkers

Misschien hebben de medewerkers een extra prikkel nodig voor het op zoek gaan naar passend personeel uit de omgeving. Geef de medewerker die een nieuwe medewerker aandraagt (die minimaal een maand blijft) een cadeaubon, bijvoorbeeld een VVV-bon van €50. Op deze manier gaan de medewerkers net iets actiever werven. HR vermeld dit één keer in de Spekupdate (nieuwsbrief) in de volgende vorm:

"Zoals jullie weten zijn we op zoek naar jong personeel. Ken jij iemand die onder de 25 jaar is, een opleiding voor een van onze functies heeft gevolgd en binnen ons bedrijf zou passen? Draag diegene aan en krijg een cadeaubon van €50 als hij bij ons in dienst komt (langer dan één maand)."

Deze aanbeveling is klein en simpel maar zorgt er wel voor dat er mee wordt gedacht door de medewerkers. Er zijn geen speciale voor- of nadelen die bij deze aanbeveling horen. Daarnaast is de rol van HR heel klein. De HR-stagiaire maakt op dit moment de nieuwsbrief en dit stuk toevoegen zal maximaal vijf minuten duren.

WhatsApp

Op dit moment wordt er binnen het bedrijf veel gecommuniceerd via WhatsApp met de medewerkers. Dit is enorm handig en een stuk sneller dan een e-mail. Het gebeurt de laatste tijd ook al dat er onder de berichten op Instagram het telefoonnummer staat met "bel, e-mail of app als je nog vragen hebt" maar dit kan ook onder de vacatures op de website worden gezet. Hoe makkelijk typt WhatsApp vergeleken met een 'formeel aanvoelende' e-mail? Het cv en de motivatiebrief kunnen eventueel ook worden verzonden via WhatsApp. Dit komt neer op:

- Alle communicatie met jongeren zo veel mogelijk via WhatsApp;
- Sollicitaties laten binnenkomen via WhatsApp (andere opties wel openhouden).

Deze aanbeveling zorgt ervoor dat de drempel om te solliciteren wordt verlaagd. In het theoretisch kader staat aangeven dat het customer journey belangrijk is, deze aanbeveling sluit dan goed aan bij de tweede stap 'consideration'. Zijn de formulieren makkelijk in te vullen en zijn er geen barricades om te solliciteren? Door WhatsApp te gebruiken wordt het solliciteren laagdrempelig. Als de eerdere aanbevelingen over de website worden opgevolgd wordt dit gelijk meegenomen. HR heeft niet persé een rol bij de uitvoering van deze aanbeveling maar wordt na de uitvoering wel geconfronteerd met de sollicitaties en eventuele vragen via WhatsApp. De voordelen zijn dat het een laagdrempelige manier is van solliciteren en dat WhatsApp een stuk sneller communiceert dan een e-mail. Een mogelijk nadeel is dat er ongewenste berichten binnen kunnen komen omdat het telefoonnummer op de website staat.

Hoofdstuk 9. Implementatie

In dit hoofdstuk wordt een plan gemaakt hoe de aanbevelingen kunnen worden vertaald in acties. Er wordt een implementatieplan opgesteld met een planning en de verdeling van de verantwoordelijkheden. Er wordt ook gekeken naar de kosten en baten en er wordt uitgelegd hoe er wordt gemonitord en geëvalueerd.

In dit hoofdstuk wordt er onder andere gesproken over manieren om draagvlak te creëren bij de medewerkers. De eerste manier die hiervoor wordt gebruikt (en die geldig is voor alle onderstaande aanbevelingen) is: het simpel houden van aanbevelingen. Zoals eerder in de interviews is aangegeven, hangt er een 'nuchtere' sfeer binnen M. van der Spek. Daarom is het belangrijk dat de medewerkers weten wat er wordt gedaan zonder dat het in een te mooi 'jasje' wordt gestoken. Op deze manier blijven de aanbevelingen realistisch en aanvaardbaar voor de medewerkers.

Voor de kosten- baten en risicoanalyse wordt er met de volgende kosten gewerkt:

Tabel 9.1 *Loonkosten voor de werkgever*

Functie	*Loonkosten voor werkgever*
HR-stagiaire	*€35*
HR-manager	*€60*
Communicatiemedewerker	*€40*
Directie	*€80*
Gemiddelde medewerker	*€40*

** De loonkosten zijn een indicatie, de precieze bedragen kunnen afwijken.*

9.1 Aanbeveling 1: Online communicatie en uitstraling

Tabel 9.2 *Implementatie online communicatie en uitstraling: laat het werk zien*

V	Actie	Verantwoordelijke	Tijdsplanning	Extra informatie
	Informatie verzamelen over verschillende functies (functieomschrijving, welke medewerkers doen dit werk, wat staat er nu op de website, vacatures, arbeidsvoorwaarden) en vergelijken met andere sectoren.	HR	Juli 2019	
	Concept functieprofielen uittypen en ontwerpen voor op de website, laten nakijken door HR-manager.	HR	Juli 2019	Monitoring
	Cursus video/film communicatie medewerker.	Communicatie-medewerker	Juli 2019	
	Interviews met één of twee medewerkers uit elke functie: klopt dit, wat kunnen we toevoegen, wat maakt het werk leuk en speciaal, wat krijg je ervoor: laat het werk zien.	Communicatie-medewerker/HR	Augustus 2019	
	Foto's en filmpjes maken van de medewerkers die aansluiten op het interview.	Communicatie-medewerker	Augustus 2019	
	Materiaal doornemen met directie en HR-manager: wat is goed en wat niet?	HR, directie en communicatie-medewerker	Augustus 2019	Monitoring
	Materiaal wat goed is gekeurd op website, sociale media en YouTube plaatsen.	Communicatie-medewerker	Augustus 2019	

Medewerkers aan het werk zetten en informeren over de vlog: nu zijn er goede voorbeelden die kunnen worden getoond zodat ze weten wat ze moeten doen.	HR en communicatie-medewerker	Start augustus 2019 maar dit blijft lopen	
Materiaal van medewerkers bekijken en bespreken wat is goed en wat niet.	HR en communicatie-medewerker	Septembe r 2019	Monitoring
Bewerken van het materiaal.	Communicatie-medewerker	Septembe r 2019	
Plaatsen op website, Facebook, Instagram en YouTube (in afstemming met de directie).	Communicatie-medewerker	Septembe r 2019	Monitoring
Reflectie kwantitatief: welke berichten krijgen de meeste likes of views en de oorzaak achterhalen zodat er in de toekomst een beter bereik komt.	Communicatie-medewerker	Januari 2020	Hier zit een periode tussen omdat een YouTube account pas interessant wordt als er meerdere filmpjes opstaan.
Reflectie HR: Nagaan of het aantal sollicitanten is toegenomen en of de sollicitanten beter geïnformeerd zijn.	HR	Januari 2020	

Monitoren, evalueren en doelgroepen bereiken

In het stappenplan in tabel 9.2 is te zien dat er drie momenten zijn waar wordt gemonitord of het op dat moment juist gaat. Dit kan gaan om het betrekken van de HR-manager of een gesprek met de directie. Op deze manier wordt gezorgd dat de directie altijd achter het proces staat. Op deze wijze kunnen geen verkeerde zaken naar buiten worden gebracht. Indien iets wordt opgemerkt, wat niet juist gaat, kan er worden geëvalueerd en gekeken naar de fouten die zijn gemaakt, daarna kan het proces weer verder. Aan het eind zijn twee aparte reflectiemomenten ingepland. Eén voor communicatie en één voor HR. Dit omdat de communicatiemedewerker hier veel van kan leren (wanneer worden de berichten het vaakst bekeken en gedeeld, waarom, hoe kan dat de volgende keer beter). Voor HR is het belangrijk om te kijken of wat er dan uitgestraald wordt wel juist is en of het daadwerkelijk zorgt voor de toename van sollicitanten. Als het op dat moment nog niet juist gaat kan er worden gekeken naar wat er nog moet worden ingezet om dit te verbeteren.

Het is belangrijk dat de medewerkers van de organisatie achter een verandering kunnen staan. Omdat deze aanbevelingen uit vrijwel alle interviews naar voren kwamen zullen de medewerker zich hierin herkennen, hun advies is immers opgevolgd. De medewerkers worden betrokken, op een gegeven moment mogen ze zelf gaan filmen. Dit zal ervoor zorgen dat de medewerkers meer betrokken zijn. Als de vlog goed loopt kan dit uitgebreid worden, dan hebben de medewerkers iets om trots op te zijn.

Tabel 9.3 *Implementatie online communicatie en uitstraling: laat het bedrijf zien*

V	Actie	Verantwoordelijke	Tijdsplanning	Extra informatie
	Op de website het kopje 'M. van der Spek als werkgever creëren'.	Communicatie-medewerker	Juli 2019	
	Concept schrijven voor de pagina op de website.	HR	Juli 2019	
	Interviews met twee of drie medewerkers* en foto maken.	HR/Communicatie	Juli 2019	
	Interviews verwerken en passend maken voor de website.	HR/Communicatie	Juli 2019	
	Overleg met directie, HR en communicatie: nagaan of dit overeenkomt met wat het bedrijf wil uitstralen.	Directie, HR en communicatie	Juli 2019	Monitoring & tussentijdse evaluatie
	Website aanpassen en interviews toevoegen.	Communicatie	Augustus 2019	
	Vacatures aanpassen (het stuk met 'wat bieden wij').	HR	Augustus 2019	
	Nagaan: zijn er extra bezoekers?	Communicatie		Evaluatie
	** De interviews mogen vrij kort zijn, te veel tekst is niet altijd goed. Het gaat voornamelijk om een foto met een stukje tekst.*			

Monitoren, evalueren en doelgroepen bereiken

In tabel 9.3 is te zien dat halverwege een moment is ingepland om te monitoren en evalueren. Deze tussentijdse evaluatie gaat na of de informatie op een lijn zit met de wensen van de directie. Aan het eind wordt via de bezoekersaantallen nog een keer geëvalueerd of de informatie wordt gelezen door websitebezoekers. Dit kan leerzaam zijn voor de communicatiemedewerker omdat deze zo ziet welke informatie op de website aanspreekt en welke niet.

Deze aanbeveling komt, net zoals de vorige aanbeveling, rechtstreeks uit de antwoorden van de medewerkers. De medewerkers worden geïnterviewd en betrokken. Dit zal ervoor zorgen dat de medewerkers achter de aanbeveling staan. Omdat er een overleg met de directie wordt georganiseerd, zal ook deze groep achter de verandering staan: ze kunnen immers feedback geven en het proces naar wens laten verlopen.

9.1.1 Kosten-baten-risico analyse

Tabel 9.4 *Kosten-baten-risico analyse laat het werk zien*

Kosten		Opbrengsten	
Informatie verzamelen en vergelijken	6 uur x €35 = €210	Minder tijd steken in slechte kandidaten	3 uur x €60 = €180 (per week)
Concepten functieprofielen maken	8 uur x €35 = €280	Kandidaten zijn al bekend met de werkzaamheden en hebben minder uitleg nodig (1 uur per twee weken)	1 uur x €60 = €60 (per twee weken)
Cursus communicatiemedewerker	€200	Meer gemotiveerde sollicitaties	Niet meetbaar

	Loon: 4 uur x €40 = €160	
Interviews voorbereiden en afnemen	2 uur x €40 = €80 2 uur x €35 = €70 3 uur x €40 = €120	
Foto's en filmpjes maken	5 uur x €40 = €200	
Gesprek directie, HR, communicatie	1 uur x €80 = 1 uur x €35 = 1 uur x €60 = 1 uur x €40 = ---------- + €215	
Foto's en filmpjes plaatsen	3 uur x €40 = €120	
Medewerkers laten filmen	12 uur x €40 = €480	
Materiaal medewerkers verwerken en bewerken	8 uur x €40 = €320	
Materiaal plaatsen	3 uur x €40 = €120	
Reflecteren communicatie Reflecteren HR	2 uur x €40 = €80 1 uur x €60 = €60	
Totaal	**€2.715**	**€420 per twee weken**

Tabel 9.5 *Kosten-baten-risico analyse laat het bedrijf zien*

Kosten		Opbrengsten	
Website aanpassen totaal (concepten schrijven en doorsturen)	10 uur x €40 = €400	Gemotiveerder personeel	Niet meetbaar
Interviews twee medewerkers	4 uur x €40 = €160	Meer sollicitaties	Niet meetbaar
Overleg met directie, HR, communicatie	1 uur x €80 = 1 uur x €60 = 1 uur x €40 = ---------- + €180	Kandidaten die kiezen voor het bedrijf	Niet meetbaar
Vacatures aanpassen	2 uur x €35 = €70		
Totaal	**€810**		**Niet meetbaar**

9.2 Aanbeveling 2: Samenwerking met scholen en kinderen interesseren

Tabel 9.6 *Implementatie samenwerking met scholen*

V	Actie	Verantwoordelijke	Tijdsplanning	Extra informatie
	Contact opnemen met scholen - Nagaan of er behoefte is aan een presentatie. * - Manier bedenken waardoor het interessant kan zijn voor de school.	HR	September 2019	**Als dit maar voor februari gebeurt, rond die tijd gaan de leerlingen opleidingen kiezen.*
	Indien interesse van de school: medewerkers uitkiezen die dit goed kunnen en bepalen wat er wordt besproken.	Directie & HR	September 2019	
	Bijeenkomst met medewerker regelen - Houding medewerker bespreken; - Informatie verstrekking bespreken; - Betrekken van leerlingen bespreken.	HR & medewerker	Oktober 2019	
	Afspraak met school maken	HR	Oktober 2019	

Monitoren, evalueren en doelgroepen bereiken

In het implementatieplan in tabel 9.6 zijn geen duidelijke momenten ingebouwd die letten op de monitoring of evaluatie. Dit omdat de school waar de presentatie wordt gehouden zelf zal laten weten of het succesvol is geweest en of het voor herhaling vatbaar is. Er wordt tussendoor wel besproken met de directie wat er tijdens de presentatie moet worden uitgedragen.

Om de medewerkers die meedoen te informeren wordt er een bijeenkomst gehouden waarin wordt verteld waarom ze het doen, hoe ze het moeten doen en wat het doel is van de presentatie. Omdat de medewerkers dit zelf ook als oplossing hebben voorgedragen tijdens de interviews zullen ze hierachter staan en begrip hebben voor de aanpak. De medewerkers kunnen met eigen inbreng komen omdat de medewerkers het beste weten hoe het er in de praktijk aan toe gaat.

Tabel 9.7 *Implementatie kinderen interesseren*

V	Actie	Verantwoordelijke	Tijdsplanning	Extra informatie
	Kennis en vaardigheden binnen M. van der Spek achterhalen - Wat kan er nu worden georganiseerd? - Wat kan er worden georganiseerd met kleine aanpassingen? - Wat kan Spek bieden wat ervoor kan zorgen dat de ouders ook meegaan?	Directie & HR	Maart 2020*	**2020 is gekozen omdat al deze activiteiten in de zomer moeten worden georganiseerd. Om alles dit jaar te implementeren is te veel.*
	Eventuele cursus (mee met een wildplukwandeling) door medewerker	Medewerker	April 2020	
	Dag organiseren in overleg met directie	Directie, communicatie-medewerker en HR	April 2020	Monitoring

Monitoren, evalueren en doelgroepen bereiken

In tabel 9.7 is te zien dat er alleen aan het eind van de aanbeveling sprake is van monitoring door de directie, dit is dan ook het belangrijkste moment waar het nodig is. De evaluatie zal plaats moeten vinden na de activiteit. Omdat hier niet direct kan worden gezien of de kinderen gaan kiezen voor een opleiding tot hovenier zal er gekeken moeten worden naar het plezier dat de kinderen hebben gehad. Als de kinderen en de ouders enthousiast zijn is het een goed teken en kan er mee door worden gegaan.

De medewerker die de activiteiten gaat begeleiden krijgt een cursus zodat de medewerker zich zelfverzekerder kan voelen tijdens de uitvoering. Dit zal eventuele twijfels van de medewerker wegnemen. Net zoals de vorige aanbevelingen komt deze ook uit de interviews naar voren wat zal zorgen voor draagvlak.

9.2.1 Kosten-baten-risico analyse

Tabel 9.8 *Kosten-baten-risico analyse samenwerken met scholen*

Kosten		Opbrengsten	
Contact zoeken met scholen	2 uur x €35 = €70	Interesse jongeren wekken	Niet meetbaar
Bijeenkomst voor medewerker die meegaat	1 uur x €60 = 1 uur x €35 = 1 uur x €40 = ---------- + €135	Meer leerlingen kunnen instromen in een groene opleiding	Niet meetbaar
Afspraak maken met school en langsgaan + voorbereiding	1 uur x €35 = 1 uur x €60 = 2 uur x €40 = ---------- + €175	Kans op meer stagiaires door contact met school	Niet meetbaar
Totaal	**€380**		**Niet meetbaar**

Tabel 9.9 Kosten-baten-risico analyse kinderen interesseren

Kosten		Opbrengsten	
Mogelijkheden binnen Spek achterhalen	3 uur x €35 = €105	Kinderen hebben ervaring met 'groen'	Niet meetbaar
Cursus/workshop voor medewerker	€100	Ouders staan meer open voor het 'groen'	Niet meetbaar
Dag organiseren	8 uur x €40 = €320		
Totaal	**€525**		**Niet meetbaar**

9.3 Aanbeveling 3 en 4: Werving onder medewerkers en WhatsApp

Tabel 9.10 *Implementatie werving en WhatsApp*

V	Actie	Verantwoordelijke	Tijdsplanning	Extra informatie
	Telefoonnummer WhatsApp onder de vacatures plaatsen	HR	Juni 2019	
	###########################			
	Bericht over beloning voor het werven van nieuwe medewerkers toevoegen aan de Spek update.	Communicatie	Juni 2019	

Monitoren & evalueren

In tabel 9.10 is te zien dat dit een heel kort implementatieplan is. De inspanningen voor de uitvoering zijn minimaal en er is weinig tot geen monitoring nodig. De evaluatie van het telefoonnummer onder de vacatures plaatsen kan zijn dat er wordt gekeken naar het aantal sollicitaties die via WhatsApp binnenkomen. Als dat er genoeg zijn dan is het geslaagd. Zo is dat ook met het bericht in de Spekupdate. Als er zo nu en dan een medewerker is die iemand aandraagt dan is dit ook geslaagd. Door de cadeaubon wordt er draagvlak gecreëerd onder de medewerkers.

9.3.1 Kosten-baten-risico analyse

Tabel 9.11 *Kosten-baten-risico analyse WhatsApp en Spekupdate*

Kosten		Opbrengsten	
Telefoonnummer WhatsApp onder vacatures plaatsen.	0,5 uur x €35 = €12,5	Drempel tot solliciteren wordt lager: eventueel meer sollicitaties	Niet financieel (behalve als sollicitaties toenemen maar dit is slecht meetbaar)
Bericht over werving meenemen in spekupdate.	0,5 uur x €40 = €20	Medewerkers zijn bewuster bezig met de werving en dragen eventueel iemand aan	Niet financieel (behalve als sollicitaties toenemen, slecht meetbaar)
Totaal	**€32,50**		**Niet meetbaar**

Literatuurlijst

Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., de Goede, M., Juising, M., Peters, V. & Van der Velden, T. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Bali, M. & Dixit, S. (2016). Employer Brand Building for Effective Talent Management [Informatie over employer branding]. Opgevraagd van https://www.waljatcollege.edu.om/journal/pdf/IJASM_020101.pdf op 20-3-2019.

Becker, H. (2012, 10 augustus). Generaties en hun kansen [Whitepaper over generaties]. Opgevraagd van https://hengeloseboekentas.wordpress.com/2010/08/10/h-becker-generaties-en-hun-kansen/ op 18-04-2019.

Boschma, J. & Groen, I. (2010). *Generatie Einstein: slimmer, sneller en volwassener*. Amsterdam: A.W. Bruna.

Brightwing. (2017). The Candidate Journey: How to Optimize Your Hiring Process in Every Stage [Informatie over the candidate journey]. Opgevraagd van https://www.gobrightwing.com/wp-content/uploads/2017/11/The-Candidate-Journey.pdf op 19-04-2019.

Grotenhuis, M., Hulle, R. & Kort, J. (2018). *Arbeidsmarkt Colland 2018, Arbeidsmarktstructuur sector agrarisch en groen in beeld*. Delft: ABF Research.

Hoveniersvak.nl. (2018, 23 mei). Medewerkers boeien en binden: hoe doe je dat? [Informatie over binden in de hoveniersbranche] Opgevraagd van https://www.hoveniersvak.nl/experts_artikelen/medewerkers-boeien-en-binden-hoe/ op 18-4-2019.

Jobbranding. (z.j.). Infographic dit wil generatie Z [Afbeelding met korte uitleg over generatie Z]. Opgevraagd van https://www.jobbranding.nl/blog/infographic-dit-wil-generatie-z/ op 19-04-2019.

Kersbergen, C., Mensink, J. & Rodenburg, T. (2015). *Merkcultuur: stappenplan verbinden van mensen en merken.* Amsterdam: Boom Lemma.

Kuenen, K. (2018, 18 januari). Bijeenkomst over vinden, binden en boeien van personeel in tuinbouw [Informatie over bijeenkomst binden en boeien van personeel]. Opgevraagd van https://www.vakbladdehovenier.nl/article/16977/bijeenkomst-over-vinden-binden-en-boeien-van-personeel-in-tuinbouw op 18-4-2019.

Laarhovendesign. (z.j.). Generatie Z [Informatie over generatie Z]. Opgevraagd van http://www.laarhovendesign.nl/uploads/downloads/Whitepaper_Generatie_Z.pdf op 19-04-2019.

McKinsey. (z.j.). Uitleg over 7s-model. Opgevraagd van http://7smodel.nl/ op 16-04-2019.

Mens, R. (2017, 14 februari). UWV kwalificeert hovenier als krapteberoep [Informatie over 'kansrijke beroepen' lijst van UWV]. Opgevraagd van https://www.hortipoint.nl/tuinenlandschap/uwv-kwalificeert-hovenier-als-krapteberoep/ op 02-03-2019.

M. van der Spek. (2018, 1 mei). Over ons [intern document: jubileum magazine].

Santo, M. (2016, 1 oktober). The importance of employer branding on the millennials' generation [Informatie over jonge generatie en employer branding]. Opgevraagd van https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/14132/1/The%20Importance%20of%20Employer%20Branding%20on%20The%20Millennials%27%20Generation.pdf op 19-04-2019.

Schoffelstudent. (2019, 20 mei). Kanaal overzicht Schoffelstudent. [YouTube pagina van schoffelstudent]. Opgevraagd van https://www.youtube.com/channel/UCzv5KKKAhOgb08_-gKqGLjw/videos op 20-05-2019.

Schollaert, E., Van Hoye, G., Van Theemsche, B. & Jacobs, G. (2017). *De strijd om talent: Employer branding in theorie en praktijk*. Gent: Academia Press.

Searchenginejournal.com. (2018, 13 maart). Why Every Marketing Mix Should Include Paid, Owned & Earned Content [Afbeelding paid-owned-earned model]. Opgevraagd van https://www.searchenginejournal.com/paid-owned-earned-content/242075/#close op 25-04-2019.

Trendsactive. (2017). Hoe millennials richting geven aan marketing. [Informatie over onderzoek naar millennials]. Opgevraagd van https://www.trendsactive.com/wp-content/uploads/2017/11/Millennial-2017-Trendrapport_binnen_DEF_digital.pdf op 19-4-2019.

Twenstsestorm. (z.j.). Employer branding Boomkamp. [Informatie over employer branding bij andere hovenier]. Opgevraagd van https://twentsestorm.nl/werk/employer-branding-boomkamp/ op 18-4-2019.

VHG Brancheverenigingen. (2016, 1, augustus). Onderwijscashier: goed groen maak je samen [Visie op het groene onderwijs van VHG]. Opgevraagd van https://www.vhg.org/flippingbook/onderwijscahier/files/assets/basic-html/page-2.html op 01-03-2019.

Waasdorp, G., Hemminga, M. & Roest, S. (2012). *Bouwen aan het nieuwe employer brand*. Rotterdam: Werf & media.

Wijnants, N. (2016, 1 mei). Zo boeit en bindt u generatie Y. [Informatie over generatie Y]. Opgevraagd van https://www.researchgate.net/publication/301772252_Zo_boeit_en_bindt_u_generatie_Y op 19-04-2019.

Bijlagen

Bijlage 1. Interview voor situatieschets donderdag 21-02-2018

Wat zijn de doelstellingen voor de medewerkers als we kijken naar de werving en het aantrekken van medewerkers?
HJ: Minimaal 5 tot 10 leerlingen per jaar die door kunnen stromen. Dit zijn de laatste tijd alleen heel weinig hoveniers en meer monteurs etc. Er zijn geen documenten over de doelstellingen maar het is meer dat het 'in het hoofd zit'. Het is bijvoorbeeld belangrijker dat de medewerkers gemotiveerd zijn en inzet tonen dan dat ze de juiste opleiding hebben.

RJ: Van de scholieren blijft ongeveer 80% hangen bij van der Spek. Ook als ze tussendoor ergens anders stagelopen, gebeurt het regelmatig dat de stagiair toch terugkeert. Dit wordt ook gezien bij de medewerkers, als ze er eenmaal zijn dan blijven ze ook wel, het gaat voornamelijk om het lokken.

Wat is de strategie van M. van der Spek?
HJ: Op dit moment is er geen hele duidelijke strategie van het bedrijf rondom het aantrekken van personeel en jong personeel. De HR-strategie is voornamelijk om het aannemen via via te versterken. Er is bijvoorbeeld in de wekelijkse update wel eens gevraagd of er medewerkers zijn die nog iemand kennen.
RJ: Er wordt ervaren dat de medewerkers die via via komen het beste zijn en het langste blijven. Dit komt omdat de medewerker al een beetje weet of de kennis/vriend bij het bedrijf past.

HJ: Er is sinds kort ook een speciale pagina over een carrièreswitch toegevoegd aan de website van M. van der Spek. Hierop is te lezen dat ze ook openstaan voor medewerkers die uit een ander beroep komen. Tot nu toe zijn hier al enkele reacties opgekomen en blijkbaar was dit een goede zet. Omdat deze mensen vaak willen werken maar nog blanco zijn qua ervaring kunnen ze nog gevormd worden. Uit eerdere ervaringen is gebleken dat medewerkers die al langere tijd bij een ander hoveniersbedrijf hebben gewerkt niet echt bevallen omdat ze andere manieren hebben aangeleerd voor bijvoorbeeld het planten van bomen en dat strijkt dan niet.

Wat zijn de kernwaarden van M. van der Spek?
RJ: De belangrijkste eigenschappen zijn toch wel aanpassingsvermogen, verantwoordelijkheid, zelfredzaamheid, motivatie, inzet en zelfstandigheid. Het is voornamelijk belangrijk dat de medewerkers het buiten kunnen 'redden' zonder dat ze al te veel sturing nodig hebben.

Hoe omschrijven jullie de cultuur van M. van der Spek?
RJ: De cultuur is inderdaad een familiecultuur, wij hebben altijd wel dat idee gehad maar nu jij het voorstelt weten we het zeker. Voorbeelden hiervan zijn: de korte lijnen in de communicatie, iedereen kan elkaar aanspreken op bepaalde zaken. Er worden onderling vaak ook zaken als auto's uitgeleend, dat laat zien hoe goed de medewerkers met elkaar omgaan en dat ze ook iets over hebben voor elkaar. Op de vrijdagmiddagborrel is ongeveer 70% van de medewerkers aanwezig. Er schijnt volgens de medewerkers ook een hele ongedwongen sfeer te hangen. Als het goed is, is de cultuur binnen niet heel veel anders dan die van buiten, het enige wat wel echt verschilt is de zelfstandigheid. Binnen is nog redelijk sprake van 'sturing' als dat nodig is maar buiten moeten de medewerkers veel zelfstandiger zijn.

Wat zijn belangrijke demografische factoren voor het bedrijf?
RJ: Vergrijzing mag worden genoemd maar dit moet je zelf even opzoeken.

RJ: De omgeving van het bedrijf is erg belangrijk voor de hoeveelheid medewerkers. Benthuizen ligt eigenlijk tussen Zoetermeer, Boskoop, Hazerswoude en Alphen aan den Rijn in. Als er wordt gekeken naar de 'stijl of cultuur' van een dorp dan kan er worden gezegd dat de omgeving van Boskoop en Zevenhuizen een redelijke 'tuinders' omgeving is. Als we dan de mensen in Zoetermeer typeren dan zijn dit meer 'kantoor' mensen die niet opgegroeid zijn met de natuur. Dit zorgt later voor het aanbod van passend personeel.

Wat zijn belangrijke economische factoren voor het bedrijf?
RJ: Op dit moment is er natuurlijk sprake van een krappe arbeidsmarkt. Maar daarvoor kun je beter even naar het CBS kijken.

HJ: De hoveniersssector heeft een lager loon dan omringende sectoren zoals bijvoorbeeld de bouwsector. Dit maakt het moeilijk om mensen te lokken want als ze van tevoren een cao doorlezen en die naast die van een bouwbedrijf leggen dan zullen ze toch eerder zeggen: ik ga voor timmerman en niet voor hovenier. Maar wat vaak wordt vergeten is dat dit wordt gecompenseerd door bijvoorbeeld het aantal vrije dagen.

Wat zijn belangrijke sociaal-culturele factoren voor het bedrijf?
RJ: Er is tegenwoordig een enorme verschuiving van wat voor soort werk jongeren willen gaan doen. Veelal zijn dit banen waar meer met het hoofd wordt gewerkt dan met de handen. Vroeger speelden kinderen veel meer buiten en dat was de norm. Nu zit iedereen van jongs af aan al met een telefoon of pc, waardoor M. van der Spek denkt dat het buitenwerk ook gewoon een stuk minder 'normaal' en gewild is geworden. Jongeren zijn niet meer gewend aan zwaar buitenwerk waar je vies van wordt.

Wat zijn belangrijke technologische factoren voor het bedrijf?
RJ & HJ: Door de toename van digitale middelen en diensten wordt er gevraagd om andere vaardigheden binnen de hoveniersbranche. Waar er vroeger nog niet veel werd gedaan met technologie wordt dat nu steeds meer, de medewerkers boeken hun uren online en dat ging aan het begin niet heel erg makkelijk. Daarnaast lopen er nu ook behoorlijk wat medewerkers rond met een IPad. Daarin is het werk wel echt verandert ten opzichte van vroeger. Dat vraagt ook weer om een ander profiel. Bij de jongere medewerkers zal dit geen probleem zijn, die zijn er immers mee opgegroeid, voor de oudere medewerkers zal dit wat lastiger zijn.

Wat zijn belangrijke ecologische factoren voor het bedrijf?
RJ: Als er wordt gekeken naar de ecologische ontwikkelingen dan zijn hoveniersbedrijven enorm afhankelijk van wat het weer doet. Als het een prachtig jaar is met veel zon en regen (onkruid en planten groeien sneller) dan is er veel meer werk dan in een jaar waar het 80% van de tijd regent zonder zon. De weersomstandigheden zijn dus erg van invloed op de hoeveelheid werk.

HJ: Daarnaast is klimaatverandering belangrijk.

Wat zijn politieke & juridische ontwikkelingen die van belang zijn voor het bedrijf?
RJ: Wat ook belangrijk is voor M. van der Spek is de samenstelling van het kabinet. Er zijn partijen die nog enigszins om het klimaat geven. Als een van deze partijen een grotere vertegenwoordiging krijgt dan zou dat kunnen resulteren in meer subsidie voor bijvoorbeeld groenprojecten. Dit zal dan zorgen voor extra werk en dus de behoefte aan meer personeel. De wetgeving wordt steeds strenger. Er moeten meer certificaten worden behaald door de medewerkers en het bedrijf.

Wat zijn de gebruikte systemen binnen het bedrijf en hoe ziet de w&s eruit?
HJ: Wij gebruiken Outlook en de vaste telefoonlijn als belangrijkste communicatiemiddelen. Daarnaast hebben we GroenVision waar jij tot nu toe mee werkt. Dit is ook wel een belangrijk systeem omdat

alles hierin wordt verwerkt. De vacatures worden soms ook gedeeld via sociale media.
HJ: Qua werving en selectie lopen we het standaard proces door. De vacature wordt geplaatst op de website en de sollicitanten worden uitgenodigd. Het is belangrijker dat de medewerkers willen werken dan dat ze ervaring hebben. De wervingskanalen die hiervoor worden gebruikt zijn de website en sociale media. Op dit moment komen er niet genoeg reacties binnen op elke vacature. Het probleem ligt voornamelijk in het bereik. Tijdens sollicitatiegesprekken blijkt vaak dat de sollicitanten M. van der Spek niet kennen tot ze er mee worden geconfronteerd door bijvoorbeeld vrienden.

Wat probeert M. van der Spek uit te stralen en te bereiken?
HJ: Ik denk dat het fijn zou zijn als we kunnen kiezen uit verschillende jongere kandidaten. Nu is het vaak dat we het moeten doen met middelmatige sollicitaties, er zitten altijd goede tussen maar niet genoeg. Daarnaast zou het ook fijn zijn als mensen specifiek bij M. van der Spek willen werken omdat ze achter het bedrijf staan en uit zichzelf naar het bedrijf toekomen.
HJ: In principe zegt de directie dat winst maken niet het uiteindelijke doel is. Het gaat voornamelijk om het aangaan van langdurige en duurzame relaties met zowel klanten als medewerkers. Denk bijvoorbeeld ook aan de stagiaires.
RJ: Als ze er eenmaal zijn, blijven de medewerkers wel. Wij denken zelf dat dit komt door de betrouwbare en consistente werkomgeving, tijdens de crisis hebben wij bijvoorbeeld niemand hoeven te ontslaan. Daarnaast denken ze ook dat de cultuur één van de punten is waarom medewerkers blijven. Maar het is ook zo dat medewerkers na ander werk weer terugkomen, de vraag is alleen waarom? Dat is hetzelfde met de uitstroom, waarom stromen ze uit? Maar dat is een van de punten die mee mag worden genomen in het onderzoek.

Bijlage 2 Korte gesprekken/interviews medewerkers vooronderzoek

RESPONDENT 1

1. Hoelang werk je al bij M. van der Spek?

2,5 jaar, dit wordt het derde jaar in juni.

2. Hoe ben jij bij M. van der Spek terecht gekomen?

Via een maatje genaamd R. Hij kwam er toen mee dat ze iemand nodig hadden in de werkplaats, ik werkte eerst bij de fietsenmaker. Er zat geen uitdaging meer in de fietsen en scooters. Toen kreeg ik hier een opleiding aangeboden en dat sprak mij wel aan.

3. Kende jij M. van der Spek al voordat je hier kwam werken?

Eigenlijk alleen van R. Ik hoorde wel eens verhalen en dat waren positieve verhalen. Maar verder kende ik het bedrijf niet terwijl ik toch altijd in Benthuizen heb gewoond en gewerkt.

4. Waarom heb jij gesolliciteerd?

Ik wilde verder leren als monteur en heb daarom gesolliciteerd. Ik ben erachter gekomen dat dit bedrijf heel goed bij mij past. Ik heb wel eens bij andere bedrijven gelopen maar dat was niets. De collega's daar die pasten niet echt en hier zijn ze aardig en ik kan goed opschieten met iedereen.

Hoe wordt M. van der Spek gezien en kenmerken.

5. Wat was jouw beeld van M. van der Spek voordat je hier werkte?

Geen idee, wat ik had gehoord was goed. R. zei dat hier en hele goede leermeester was waar je veel van kon leren en dat was eigenlijk het enige wat ik als beeld had.

6. Is dat nu verandert? Zo ja, waarom?

Ja dit is wel verandert. Je leert het bedrijf natuurlijk kennen. Ik zie hier ook wel een toekomst. Er zijn genoeg uitdagingen en deze veranderen ook altijd. Je moet alles zelf uitzoeken en dat houdt het interessant. Ze geven je ook werk wat je leuk vindt en wat bij je past, dat is fijn. Dus ik heb eigenlijk gezien dat het een heel goed bedrijf is en dat hier ook wel veel mogelijk is.

7. Wat vind je fijn aan M. van der Spek?

Als je iets voor jezelf nodig hebt dan kan je dat lenen en gebruiken in je vrije tijd.
En er zijn niet veel bedrijven die het op die manier doen. Ik was een oude auto aan het opknappen en die mocht ik hier een half jaar laten staan terwijl ik na werktijd bezig was.
De werktijden zijn fijn, ik deed eerst 6 uur 's ochtend tot 5 uur 's avonds. Dat was te lang maar na een gesprek hebben ze dit aangepast. Het is fijn dat ze dat voor je aan willen passen.

8. Hoe omschrijf je de ideale medewerker/collega van M. van der Spek?

Je moet niet te moeilijk zijn, als je een keer een half uurtje moet overwerken, moet je daar niet moeilijk over doen en als er iets af moet dan moet je daar volledig voor gaan. Netheid is ook een punt, iedereen maakt er een rotzooitje van, het zou wel fijn zijn als er meer medewerkers zijn die spullen opruimen. De collega's zijn ook fijn. Bij andere bedrijven waren het type mensen verkeerd, die waren heel erg gericht op baas boven baas en dat is hier totaal niet zo. Iedereen is gelijk.

9. Wat hebben ze bij M. van der spek wat ze bij anderen niet hebben?

Het uitlenen van spullen zoals ik eerder zei. Als je vrij wil vragen dan doen ze daar nooit moeilijk over, zelfs als je een dag van tevoren vrij wil vragen. Ze proberen je ook te ondersteunen waar nodig en hebben geen kwade bedoelingen. Met kwade bedoelingen bedoel ik dat ze je geen werk zouden laten doen wat je niet leuk vindt en dat ze proberen te helpen waar dat kan.

10. Welke elementen zorgen ervoor dat je voor Spek wil blijven werken?

Dat je veel vrijheid krijgt als medewerker. Ik heb mijn eigen verantwoordelijkheden en moet hiervoor zorgen. Je krijgt veel vrijheid, het werk is ook uitdagend. Al het werk is nieuw en ik heb maar 1 jaar een leermeester gehad, dat maakt het wel moeilijker maar ook leuker. Er is veel ruimte voor creativiteit en dat is fijn en nodig, anders blijf je stilstaan. Je blijft op die manier ook bij in je vakgebied.

11. Hoe kan van der Spek volgens jou ook anderen aantrekken?
Leerlingen moet je hebben. Misschien kan je langs middelbare scholen gaan die al een beetje in het groen zitten. Een presentatie geven voor de klassen voor de 4de-jaars. Voor ervaren jongens moet je sociale media inzetten. Een van onze medewerkers heeft al via Instagram werk gevonden. Als je daar dan kort bij zet wat je zoekt in iemand dan moet dat werken. Je moet geen lange berichten plaatsen anders wordt het niet gelezen. *Wat dan wel?* Veel foto's plaatsen van het werk, van projecten van collega's en dat je uit elke projectgroep foto's maakt.

RESPONDENT 2

1. Hoelang werk je al bij M. van der Spek?
1 Jaar
2. Hoe ben jij bij M. van der Spek terecht gekomen?
Spek is familie. Eerst heb ik een andere opleiding gedaan en naast de opleiding hielp ik zo nu en dan bij Spek. Ik zocht werk naast mijn andere werk om bezig te blijven. Ik kom ook wel uit een agrarische familie, in Bethuizen. Wij hebben allemaal wel affiniteit met tractoren en landbouwvoertuigen.
3. Kende jij M. van der Spek al voordat je hier kwam werken?
Ja door mijn familie.
4. Waarom heb jij gesolliciteerd?
Tijdens kerst ben ik eigenlijk per ongeluk begonnen in de werkplaats en daarna ben ik blijven plakken.
Hoe wordt M. van der Spek gezien en kenmerken.
5. Wat was jouw beeld van M. van der Spek voordat je hier werkte?
Dat het een sociaal gemakkelijk bedrijf was, als ik wat nodig had dan kon ik alles halen. Tijdens het verbouwen van mijn huis, toen moest er een betonnen drempel doormidden gezaagd worden en toen zijn we hierheen gereden en heb ik dat voorgesteld en toen hebben ze mij geholpen. Ze zijn ook heel erg behulpzaam naar klanten toe. Het is ook fijn dat alles niet via strenge regeltjes gaat.
6. Is dat nu verandert? Zo ja, waarom?
Nee eigenlijk hetzelfde als eerst en dat is positief.
7. Welke zaken waardeer je aan M. van der Spek?
Als je wat wil hebben dan krijg je het wel. Kuub grond, dan kan je dat krijgen. De waardering die wordt uitgesproken is ook belangrijk. Niet nauw op je vingers gekeken worden, als ik bezig ben met een machine en dat zou eerst één dag duren maar het worden er twee, dan is dat geen probleem. Begrip van de directie is fijn. De collega's zijn erg goed, erg gezellig. Als je houding goed is dan is het al vrij snel goed bij de collega's. Het is hier wel beter met de collega's dan bij mijn oude werk. Je ziet het niet vaak dat een bedrijf met veel medewerkers de familiecultuur aanhoudt en dat ze zo tegen elkaar doen. Hier zie je dat iedereen zijn best doet om elkaar te leren kennen.
8. Hoe omschrijf je de ideale medewerker/collega van M. van der Spek?
Een goede werkhouding. *Wat is dat:* inzicht en kennis, het werk zien, aandacht aan het werk geven en aan de omgeving. Als je in een wijk aan een tuintje werkt niet alles overal neer gooien, rekening houden met anderen. Je moet ook wel tegen een geintje kunnen.
9. Wat hebben ze bij M. van der spek wat ze bij anderen niet hebben?
Vrijdagmiddelborrel, dat is minder bij grote bedrijven. Iedereen zoekt wel eigen vrienden en collega's op. Verantwoordelijkheid en zelfstandigheid zijn ook belangrijk voor medewerkers.
10. Welke elementen zorgen ervoor dat je voor Spek wil blijven werken?
Waardering van collega's, de sfeer, de uitdaging in de werkplaats want ik heb de opleiding niet en dat maakt het wel een stuk uitdagender en ze geven ook uitdagend werk.
11. Hoe kan M. van der Spek volgens jou ook anderen aantrekken?
Een tijdje terug was hier een groep scholieren die straten ging maken en dat was waarschijnlijk niveau

1. Pak ook niveau 2 en 3 mee en organiseer daar wat voor. Als ze in het laatste jaar zitten, organiseer een meeloopdag of een korte cursus. Of met een busje medewerkers mee laten gaan naar een paar projecten. Dan zien ze het werk ook en hopelijk zien ze ook dat het gezellig is.

RESPONDENT 3

1. Hoelang werk je al bij M. van der Spek?

2,5 jaar, ik heb eerst iets anders gedaan en toen kwam ik hier.

2. Hoe ben jij bij M. van der Spek terecht gekomen?

Door het loonbedrijf en toen hebben ze mij gevraagd of ik daar wilde blijven werken.

3. Kende jij M. van der Spek al voordat je hier kwam werken?

Ik kende ze niet echt, ik wist wel een beetje dat het bestond, het was toen nog oude rommel. Oude apparaten, oude kleding.

4. Waarom heb jij gesolliciteerd?

Toen ik hier aan het werk was en zag wat ze daadwerkelijk deden vond ik het wel leuk. Ze deden veel meer dan wat ik had verwacht en die afwisseling was fijn. Ook de mogelijkheden binnen het bedrijf waren aantrekkelijk. Ik had alles kunnen doen binnen dit bedrijf, ze zijn bereid om je van functie te laten wisselen tot je iets passend hebt gevonden. Ik ben dan ook in verschillende functies werkbaar geweest en dit was wel erg leuk.

5. Wat was jouw beeld van M. van der Spek voordat je hier werkte?

Ik dacht een rommelig onderhoudsbedrijf, oude busjes. Waar moet je zijn? Het terrein was, en is, nog steeds onduidelijk. Ik wist bijvoorbeeld niet waar ik heen moest de eerste dag. Daarnaast vond en vind ik nog steeds dat de klanten te lang moeten zoeken voordat ze weten waar ze heen moeten.

6. Is dat nu verandert? Zo ja, waarom?

Het is nog steeds rommelig, de garage is echt een rotzooi en er staan vijf kapotte machines buiten. Ze zijn met te weinig mensen om alles netjes weg te werken en dat is wel irritant. Spek koopt tweedehands machines waardoor je de troep van andere mensen koopt maar aan de andere kant is dit ook wel weer positief want het is duurzamer. Maar dat komt omdat de directieleden zelf ook wat rommelig zijn als het om werkzaamheden gaat. Ze denken wel met je mee en ook aan wat je fijn vindt qua werk dus dat is wel verandert qua beeld.

7. Welke zaken waardeer je aan M. van der Spek?

Uitdaging in het werk is wel leuk. Daarmee bedoel ik dat ik veel verschillende taken mag uitvoeren en ook weet dat er altijd werk te doen is bij M. van der Spek.

8. Hoe omschrijf je de ideale medewerker/collega van M. van der Spek?

Eigenlijk moet je een nuchtere boer hebben die ook iets te positief en makkelijk denkt. Je moet er als medewerker tegen kunnen dat het bedrijf reactief is richting de klanten.

9. Wat hebben ze bij M. van der spek wat ze bij anderen niet hebben?

Mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt een kans geven. Ik vind dit zelf aan de ene kant wel irritant want het werken gaat soms wat langzamer. Iedereen kan een heg snoeien of ze nu vwo hebben gedaan of een beperking hebben dus het is mooi dat ze dat soort mensen inzetten.

10. Welke elementen zorgen ervoor dat je voor Spek wil blijven werken?

Het werk is wel leuk. Ik ben opgegroeid met het werken met de handen. Ze laten je doen wat je wil doen. Je mag heel veel doen. Een busje meenemen om je eigen tuin in orde te maken is normaal. De collega's zijn heel aardig. Ik hou zelf niet van het werken van 7 tot 4 en werk liever van half 7 tot half 5/6. En dat is ook mogelijk. Daarnaast kan ik ook op zaterdag werken en is er altijd voldoende werk.

11. Hoe kan M. van der Spek volgens jou meer mensen aantrekken?

Door de medewerkers te vragen of ze nog mensen kennen die bij Spek willen werken. Ik vroeg me af of jij al wist of de helft van de medewerkers die hier werken wel ergens familie van elkaar is? Mensen

worden binnengehaald door vrienden, familie en kennissen. Als je jongere medewerkers wil hebben moet je Facebook gebruiken en dat soort dingen.

RESPONDENT 4

1. Hoelang werk je al bij M. van der Spek?

Twee jaar maar vroeger ook.

2. Hoe ben jij bij M. van der Spek terecht gekomen?

Vroeger heb ik ongeveer (37 of 38 jaar geleden) stagegelopen, toen ik op de tuinbouwschool zat. En ook in de vakanties heb ik bij Spek gewerkt en we hebben elkaar nooit echt uit oog verloren. Toen werkte ik bij een benzinepomp en ben ik in de brandstof gaan werken en toen in 1989 was ik de benzine zat en was het een betere tijd en ben ik voor mezelf begonnen. Ik werkte hier ook zo nu en dan als ZZP'er en dat was in de tuinaanleg. Daarna ben ik steeds meer houtwerk gaan doen zoals het maken van vlonders. En dat heeft tot 2000 geduurd en toen ben ik lichamelijk in elkaar gedraaid en gestopt met mijn werk. Na een tijdje ergens anders werd ik ontslagen en af en toe kwam ik nog bij Spek en die hebben mij uiteindelijk in dienst genomen.

3. Kende jij M. van der Spek al voordat je hier kwam werken?

Ja van vroeger.

5. Wat was jouw beeld van M. van der Spek voordat je hier werkte?

Ik kende ze al toen ze nog geen mensen in dienst hadden dus toen was er nog niet echt een beeld nodig.

6. Is dat nu verandert? Zo ja, waarom?

Het is nu een rotzooitje maar niets is te gek, dat is wel leuk. Je kan hier alles krijgen wat je wil. Er is veel afwisseling en dat is leuk. Het is nu natuurlijk wel veel groter. Ik zie het nu aan de ene kant nog net als vroeger alleen het is vele malen groter geworden. De mentaliteit is nog altijd hetzelfde, Knut (eigenaar) loopt niet meer op zijn slofjes rond maar het is verder nog steeds hetzelfde. Als je ziet wat hier in 40 jaar tijd is gebeurd dan is dat bizar. Bijv. Knut als landelijke voorzitter van de tuinbouw. Het is geen kwaaie vent. Ze hebben allemaal een goed hart.

7. Welke zaken waardeer je aan M. van der Spek?

Ze zijn niet gemeen. Snap je wat ik bedoel? Bij het andere werk was de baas gemeen. Als je in een goed blaadje staat bij Steef, Rob of Knut dan zal hij je niet zomaar laten vallen. Toen ik uit het ziekenhuis kwam hebben we op een gegeven moment een gesprek gehad en het maakte niet uit of ze wel echt werk hadden. Ik was als ZZP'er in dienst dus eigenlijk kan je je handen er dan vanaf trekken als eigenaar, maar dat deden ze niet.

8. Hoe omschrijf je de ideale medewerker/collega van M. van der Spek?

Als we allemaal hetzelfde waren zou het saai zijn. Eigenlijk hetzelfde, dat je niet gemeen bent. Dat je er niet op uit bent om iemand een loer te draaien en dat je niet gemakzuchtig bent. Het opruimen is ook belangrijk, in de schuur gooien ze hun spullen zo maar neer dat anderen het maar op moeten ruimen. Wat u niet wilt wat u geschiedt, doet dat ook een ander niet. En eigenlijk ook geen ja knikker, er moet een beetje temperament inzitten.

9. Wat hebben ze bij M. van der spek wat ze bij anderen niet hebben?

Bij spek kan je waar je goed in bent tot uitdrukking laten komen. Als je goed kan verven dan zullen ze proberen je meer klusjes te geven waar je kan verven. Dit doen ze echt. Wat vind je leuk, waar ben je goed in. Ze zeggen niet veel maar ze zien alles, de voelsprieten staan goed en ze letten op wat je leuk vindt. Persoonlijke ontwikkeling proberen ze veel aandacht te geven.

Naast dat ze niet gemeen zijn is er ook een groot vertrouwen tussen de medewerker en werkgever, ze zien alles maar als je zelf betrouwbaar bent dan is dat oké. Bijv. een aanhanger lenen, kijk maar of er een staat en dan mag je hem meenemen, er is heel veel mogelijk.

10. Welke elementen zorgen ervoor dat je voor Spek wil blijven werken?

Ik ben 58 jaar en was 55 toen ik werd ontslagen. Ik wilde geen nieuwe carrière meer starten dus dit is passend want ik heb de juiste opleiding, alleen hovenierswerk kan lichamelijk niet meer. Hout is heel leuk. Het bedrijf was bekend, de collega's waren aardig. Leuke dingen maken zoals een tuinkas. Het is leuker om ook na te denken bij het werk en dat kan hier. Je kan wel een tekening nabouwen maar dat is moeilijker dan creativiteit. Ik kan hier goed creatief werken en dat is fijn.

11. Hoe kan M. van der spek anderen aantrekken?

Ik denk dat je in het circuit van kennissen en relaties van je personeel moet kijken. Is diegene in de markt om hier te komen praten? Of je moet zeggen je krijgt er een auto bij maar Spek is Sinterklaas niet. Met geld lokken werkt niet dus zorg dan dat het mond-tot-mondreclame is en dan kunnen ze bijvoorbeeld zeggen dat medewerkers dingen onderling kunnen uitlenen zoals een auto etc.

Bijlage 3: Interview en focusgroep voorbereiding en vragenlijst

Interviewdatum: week van 29 april

Omgeving: bij voorkeur op plek van project of buiten in de tuin van M. van der Spek.
Aandachtspunten: Goed doorvragen als iets niet duidelijk is. Zodra de medewerker in herhaling valt een einde maken aan het interview (indien alle vragen zijn gesteld).

Introductie**:** uitleg geven over het onderzoek. Doel onderzoek benoemen. Aangeven dat gegevens anoniem worden verwerkt en dat ze niet te herleiden zijn naar een medewerker.

Indien de medewerker genoeg antwoorden geeft wordt er niet doorgevraagd. Maar als de medewerker vastloopt of te weinig kenmerken aandraagt wordt dit wel gedaan. Bij de vragen zijn dus ook enkele opties om door te vragen bedacht zodat het interview vloeiender kan worden afgenomen.

1. *Waarom ben je bij M. van der Spek gaan werken?*
   Bijv. doorvragen: hoe ben je hier terecht gekomen, wat was aantrekkelijk destijds?
2. *Welke kenmerken/eigenschappen zijn typisch voor M. van der spek als werkgever?*
   Bijv. doorvragen: Waar staat Spek voor?
3. *Welke eigenschappen of kenmerken ontbreken nog?*
   Bijv. doorvragen: Wat mis je in je werk?
4. *Wat onderscheidt M. van der Spek van andere (hoveniers)bedrijven?*
   Bijv. doorvragen: Wat hadden ze je bij je vorige werk wel/niet?
5. *Waarom blijf je hier werken?*
   Bijv. doorvragen: Wil je hier überhaupt blijven werken (als ze niet gelijk praten)
6. *Als je naar een andere werkgever toe zou gaan, wat zouden dan redenen zijn om over te stappen?* Bijv. doorvragen: wat is aantrekkelijk aan andere werkgevers? Heb je een voorbeeld van een bedrijf waar je graag wil werken en waarom?
7. *Wat moeten we uitstralen naar de jongere medewerkers volgens jou waardoor ze hier willen werken?*
   Bijv. doorvragen: wat zou je zelf interessant vinden? (Indien onder de 25) of heb je wel eens met jongeren gewerkt (indien ouder dan 25) en zo ja, wat vinden ze interessant in hun werk?
8. *Hoe kunnen we deze jongeren dan bereiken?*
   Bijv. doorvragen: Gebruik je sociale media? (Pas op met het sturen richting sociale media, alleen indien echt nodig) Wat doe je zelf als je op zoek gaat naar werk?

Focusgroep: datum: maandag 6 mei
Omgeving: ruimte waarin medewerkers rond kunnen lopen.
Aandachtspunten: Zorgen dat iedereen aan bod komt. Indien er een discussie gaande is, deze in goede banen leiden. Vooraf vragen of het mag worden opgenomen.

Benodigdheden:
- Interview analyse: de uitkomsten van de interviews;
- Uitgeprinte en gelamineerde kaartjes met uitkomsten;
- Koekjes: kokoskoekjes en chocoladecake;
- Telefoon of apparatuur om op te nemen;
- Nummers voor medewerkers naar respondentnummer op een bordje of sticker.

Bijlage 4 Verslagen interviews

Leeftijdsgroep tot 25

Respondent 1

1. Waarom ben je bij M. van der Spek gaan werken?
Je kan verschillende dingen doen. Er is heel veel variatie in het werk. Eerst ben ik hier gaan werken als bijbaan, ik wist toen nog niet waarom ik hier wilde werken maar dat was gewoon zo. Toen ben ik bij een ander bedrijf gaan werken maar toen hoorde ik van een vriend dat ze hier iemand zochten en dat leek mij leuk want ik had goede ervaringen van toen ik hier eerder werkte. Omdat ik Spek al kende wist ik dat de collega's aardig waren en dat je variatie en inspraak had, en daarom ben ik hier toen gaan werken.

2. Welke kenmerken/eigenschappen zijn typisch voor M. van der spek als werkgever?
Uhm ja, van alles wat, ze hebben veel variatie. Ze zijn nooit te moeilijk, alles is mogelijk wat je wil. *Wat bedoel je hiermee?* In het werk is alles mogelijk en ook als je iets nodig hebt dan kan je dit meenemen. Stel je voor dat je andere werkzaamheden wil doen, dan wordt dit besproken. Als je een keer iets voor thuis nodig hebt dan mag je dit meenemen en als er thuis iets aan de hand is dan denken ze met je mee. Dit kan over de tuin gaan maar ook over privéomstandigheden. *Dus samenvattend de variatie, de mogelijkheden en het meedenken zijn fijn?* Ja.

3. Welke eigenschappen of kenmerken ontbreken nog?
Ja soms is het een beetje rommelig. *Waar ligt dat aan?* Het is deels dat anderen mensen hun spullen niet opruimen. Ze komen bijvoorbeeld spullen lenen en dan komt niemand het meer terug brengen of je ziet het een week later op de verkeerde plek. Het zou wel verbetert kunnen worden maar dat ligt echt aan de medewerkers zelf. Er staat wel eens iets in de nieuwsbrief en het is ook wel iets verbetert, maar het is wel irritant.

4. Wat onderscheidt M. van der Spek van andere hoveniersbedrijven?
Dat vind ik een moeilijke vraag omdat ik niet eerder bij een hovenier heb gewerkt. De vrijheid die je krijgt is wel fijn en dat is niet zo bij alle andere bedrijven. Je mag heel veel zelf meedenken en praten en bij andere bedrijven moet je maar luisteren naar wat er wordt verwacht en hoe ze willen dat je het doet. Hier moet je de richtlijnen aanhouden en je mag zelf heel veel bedenken wat daar omheen past en dat is ook leuk want dan kan je met andere oplossingen of ideeën komen.

5. Waarom blijf je hier werken?
Omdat ik hier heel veel variatie heb en dat ga ik nergens anders krijgen. Andere bedrijven laten je eerder een paar taken uitvoeren en dat is het, hier kun je aangeven dat je meer wil doen. En wat ik ook echt een belangrijk punt vind is dat de bazen niet boven je staan. *Hoe bedoel je?* Ze doen niet alsof ze beter zijn dan jou. Bij mijn vorige werk was dat wel zo, de bazen stonden echt boven de anderen en voelde zich beter dan de rest en dat is niet leuk om mee te werken. Hier gedragen ze zich eerder als vrienden.

6. Als je naar een andere werkgever toe zou gaan, wat zouden dan redenen zijn om over te stappen?
Als ik ander werk zou zoeken zou ik misschien toch iets meer geordendheid willen. Het zou fijn zijn als het minder rommelig is maar op zich maakt de rest dat wel weer goed. Het ligt ook wel aan de collega's hier. Deze collega's ga ik niet zo snel ergens anders vinden. Het is wel makkelijk om bevriend te raken met mensen maar dit is fijn.

7. Wat moeten we uitstralen naar de jongere medewerkers volgens jou waardoor ze hier willen werken?
Ja ik denk dat het gewoon komt omdat je hier alles kan doen. Je kan alles kiezen, als het ene niet bevalt kunnen ze zo naar het andere doorstromen. Dat moet je laten zien. Als je begint in het onderhoud kan je naar aanleg doorstromen en dat is mooi. Volgens mij is P. van kantoor ook zo begonnen, hij begon in het onderhoud en is toen naar aanleg gegaan en toen naar kantoor. Je hebt gewoon veel doorgroeimogelijkheden en dat is ook iets om te laten zien. Het salaris zou iets mee kunnen tellen maar ik denk dat dat niet de keuze maakt. *Dus samenvattend de variatie en de doorgroeimogelijkheden?* Ja denk het wel.

8. Hoe kunnen we deze jongere medewerkers dan bereiken?
Net zoals een open dag als afgelopen keer, daar bereik je wel iets mee. Mensen vinden het heel leuk om langs te komen. Ze zien dan al onze apparaten en spullen. *Maar was dat ook voor jongeren*? Dat was alleen voor alle mensen, van alle leeftijden. Maar meeloopdagen kunnen dan misschien een goede optie zijn. Of dat je gewoon een groepje meestuurt met verschillende projecten en dan zien ze wat we als werk doen. Ik denk dat dat wel interessant is. Ik denk dat Facebook wel goed is. De meeste jongeren vinden het leuk om gevarieerd aan het werk te zijn dus plaats dan foto's van verschillende zaken en projecten, niet alleen van tuinen. Je kunt ook elke keer een ander deel van het bedrijf laten zien zeg maar. *Mag er tekst bij?* Weet ik niet, een beetje kan wel, ik zou voornamelijk foto's doen.

RESPONDENT 2

1. Waarom ben je bij M. van der Spek gaan werken?
Het is eigenlijk een beetje op mijn pad gekomen. Ik heb een tijd bij een andere hovenier gewerkt, ik had het daar totaal niet naar mijn zin. Toen heb ik besloten dat we niet samen verder gingen en binnen twee weken had ik een nieuwe baan nodig en Spek werkte samen met iemand die ik kende. Toen mocht ik hier werken. *Had je vooraf al redenen waarom je bij Spek wilde werken?* Nee alleen dat ik een baan nodig had op dat moment. *Waarom ging het niet goed bij de andere hovenier?* Ik werd als een pool behandeld, ik had geen mogelijkheden om iets te leren en eigenlijk werd het werk echt als opdracht gegeven en ik moest maar luisteren naar wat ze zeiden. *Hoe groot was dat bedrijf dan?* Het was een klein bedrijf maar de baas was gewoon een naarling.

2. Welke kenmerken/eigenschappen zijn typisch voor M. van der spek als werkgever?
Zo…moeilijke vraag…ze staan heel erg open voor leren, er is veel ruimte om gewoon je ding te doen wat jij leuk vindt. Ik heb gezegd ik vind particulieren aanleg heel leuk en dan wordt er naar je geluisterd. Omdat er veel personeel loopt kan je het altijd wel met iemand vinden en als je het aangeeft zullen ze daarnaar luisteren. Stel je voor dat je iemand niet mag, dan houden ze daar rekening mee. Ik heb nog nooit eerder zo'n situatie gehad maar dan zou het wel gebeuren. Verder lekker dat boeren sfeertje, lekker nuchter en toch wel een goede kwaliteit afleveren. *Hoe bedoel je dat?* Nou meestal worden de tuinen naar tevredenheid van de klant afgeleverd en dat is mooi om te zien. Ik werk er nu een paar jaar, en ik zie dat de klussen en tuinen steeds uitdagender worden omdat mensen meer verwachten, dat is leuk.

3. Welke eigenschappen of kenmerken ontbreken nog?
Zooo… dat is een hele goede, weet ik eigenlijk niet. Eigenlijk ben ik dik tevreden. Dus nee, ik weet niets. *Het mag ook iets raars zijn zoals een airco in de bus?* Nee ik kan echt niets bedenken, ik vind alles wel prima.

4. Wat onderscheidt M. van der Spek van andere hoveniersbedrijven?
Dat het zo'n breed bedrijf is en dat je elke kant op kan gaan waar je heen wil, je begint als hovenier

maar je kan ook iets anders worden. De doorgroeimogelijkheden zijn heel goed. Verder eigenlijk alles wat ik eerder heb opgenoemd maar dat zal vast wel bij andere bedrijven te vinden zijn.

5. Waarom blijf je hier werken?
Omdat ik het dik naar mijn zin heb. Leuk werk, geen problemen. Collega's zijn leuk. Werkzaamheden afwisselend. Tjah, alles is goed.

6. Als je naar een andere werkgever toe zou gaan, wat zouden dan redenen zijn om over te stappen?
Nou als je mij een maand lang laat bosmaaien zou ik weggaan, als ik werk moet doen wat ik niet leuk vind dan zou ik gewoon weggaan. Ik doe het niet voor geld, een hoger salaris zou geen reden kunnen zijn. Ik zou hier niet zo snel weggaan omdat ik ook van alles heb opgebouwd met klanten, kennis en collega's het zou zonde zijn om dat weg te gooien.

7. Wat moeten we uitstralen naar de jongere medewerkers volgens jou waardoor ze hier willen werken?
Je moet wel eerst bikkelen om jezelf te bewijzen, als je het goed doet kun je doorgroeien. Maar dat ga je natuurlijk niet op de website zetten want je wil ze aantrekken. *Denk eens aan het werk met jongere medewerkers: wat vonden ze leuk?* De variatie vinden ze altijd leuk. Er zijn zoveel elementen in het werk en dat moet je uitstralen denk ik. Ook de goede werksfeer en veel variatie lijken mij wel een goed idee.

8. Hoe kunnen we deze jongere medewerkers dan bereiken?
Zoo ja, misschien met Facebook reclames. Dat zou wel een hele goede zijn. Iedereen kijkt regelmatig op Facebook al posten ze zelf niets meer, het is een beetje tijdverdrijf. Je kan een bordje langs de weg zetten maar ik weet niet of dat werkt. Als je dan gewoon schreeuwende teksten op Facebook zet, een filmpje, een leuke bedrijfsfilm, dan moet het wel goed komen. Een paar filmpjes van het werk wat we echt doen is misschien ook wel een idee. We hadden altijd een medewerker die Time Lapse filmpjes maakte. Hij hing dan zo'n camera aan de muur en die maakte om de minuut foto's en dan kon je precies zien hoe bepaalde werkzaamheden gaan. En wat het leuke ook nog eens is, is dat je echt resultaat ziet. Nu maak ik wel eens foto's maar dan zie je niet dat het elke keer een stuk mooier wordt.

RESPONDENT 3

1. Waarom ben je bij M. van der Spek gaan werken?
Via de timmerwerkplaats chef. Hij had connecties met iemand die ik kende. Ik ben begonnen in een ander sector en ben hier gekomen via een connectie. Ik ben opgegroeid rondom het werk wat ik nu doe. Ze hadden een vacature openstaan en dat leek mij in principe wel wat. Ik kreeg toen een opleiding van Spek. *Wat voor opleiding?* Oh geen lange hoor, een korte. *(Specifiek benoemen kan niet door anonimiteit) En had je al iets wat je aantrok?* Nee eigenlijk niet, het was gewoon goed dat er werk was. Ik kende ze verder ook nog niet.

2. Welke kenmerken/eigenschappen zijn typisch voor M. van der spek als werkgever?
Positieve inzet. Een positieve werksfeer, iedereen is collegiaal het is net alsof het een familie is. Dat is bijzonder voor een bedrijf met zoveel medewerkers, je kan van alles vragen. Op de werkvloer hebben ze alles keurig in orde, bestellingen zijn op tijd. Je hoeft niets te vragen want het wordt of is al gedaan en dat is fijn. Ze bieden veel cursussen aan en daardoor ook goede doorgroeimogelijkheden.

3. Welke eigenschappen of kenmerken ontbreken nog?
Ik ben niet hier gekomen om alleen maar de werkzaamheden te doen in een functie die ik eigenlijk niet persé wilde en de laatste weken doe ik dat wel constant. Ik heb er wel om gevraagd en ze

proberen het wel te veranderen maar het komt er nu niet van. Als zij geen werk hebben liggen snap ik dat ik hier bezig moet zijn maar daar is niets aan en dat is jammer.

4. Wat onderscheidt M. van der Spek van andere hoveniersbedrijven?
Voor mijn gevoel meer doorgroeimogelijkheden dan bij een ander bedrijf. *Waar zie je dat aan?* Vooral in de winterperiode hebben ze om de week wel een cursus of mensen van een bepaalde school en die geven allemaal cursussen. *En verder?* Ja weet ik niet. Eerst was er veel variatie maar dat is er nu ook niet meer. *Maar normaal is het werk erg gevarieerd?* Ja. *En hoe is dat voor anderen denk je?* Ja die hebben wel verschillende werkzaamheden en dat is natuurlijk ook leuk.

5. Waarom blijf je hier werken?
Ik wil hier wel blijven werken maar dan moeten ze afspraken die gemaakt zijn wel nakomen. Ik wil alleen blijven als ik ook meer taken krijg. Nu zit ik enkel op 'Project Y' en dat is niet uitdagend. Het verschilt qua klussen wat je doet als er variatie is, dan is het leuk maar nu is het een beetje saai. Ik wil sowieso wel vastigheid in mijn werk want te veel wisselen is ook niet leuk.

6. Als je naar een andere werkgever toe zou gaan, wat zouden dan redenen zijn om over te stappen?
Met de tijd meegaan, de materialen die ze hier hebben bijvoorbeeld: je leert niet te werken met de nieuwste technieken. Dat is de toekomst en daar moeten ze in meegaan. Voor sommige werkzaamheden kan het ook geld besparen omdat het apparaat ineens veel meer kan met maar één medewerker die hem bediend. Nu heb je soms twee mensen nodig om iets uit te voeren maar dat kan zoveel makkelijker en goedkoper met nieuw materiaal. Variatie zoals ik eerder zei zou ook een reden zijn om naar een ander te gaan. Een kennis werkt bij een bedrijf wat aan recycling doet en daar gaan ze wel mee met de nieuwste technologie, dat mis ik wel echt. Als ik zijn verhalen hoor lijkt dat mij ook veel leuker maar hier gebeurt het gewoon niet. En het is in principe niet erg, als ik dan maar variatie in mijn werkzaamheden heb.

7. Wat moeten we uitstralen naar de jongere medewerkers volgens jou waardoor ze hier willen werken?
De gezellige sfeer binnen het bedrijf. En jezelf promoten op middelbare scholen die net vrij zijn. Het lijkt mij dat je die groep het beste aan kan spreken omdat ze dan nog moeten kiezen wat ze gaan doen. *En verder?* Ja dat vind ik moeilijk want op dit moment zie ik niet zo veel goede punten, ik werk er ook nog niet zo heel lang en aan het begin van mijn werk was het erg leuk alleen nu wordt het minder.

8. Hoe kunnen we deze jongere medewerkers dan bereiken?
Middelbare scholen, sociale media zoals Facebook. Ik denk ook dat beelden interessanter zijn dan teksten, dat vind ik zelf dan. Zet bijvoorbeeld informatie op sociale media maar dan met foto's. Dan kunnen ze er ook een beeld bij vormen. Misschien is het ook iets om ze af en toe uit te nodigen of via connecties te zoeken naar jongeren.

RESPONDENT 4

1. Waarom ben je bij M. van der Spek gaan werken?
Ik zat ergens anders en via mijn opleiding kwam ik iemand van hier tegen en ik had het niet meer naar mijn zin. Ik wilde gewoon weg en dit is wat toen op mijn pad kwam en dat was een mooie kans. *Kende je spek al?* Nee ik wist er niets van.

2. Welke kenmerken/eigenschappen zijn typisch voor M. van der spek als werkgever?
Dat is een goede vraag. Ze zijn heel erg meegaand, ze staan eigenlijk altijd voor je klaar als jij dat voor hen ook doet. Dat is te zien aan hoever ze gaan voor mensen in het ondersteunen. Dan ook de ondersteuning van mensen op privé basis. Het is bijna liefdadigheid af en toe. Ook een kenmerk is dat ze kort van stof zijn. Dat kan wel eens lastig zijn. *Hoe bedoel je?* Uhm ja je mist wel eens wat. Maar het is ook een beetje hoe je de vraag stelt. Je hebt voor communicatie twee kanten nodig, als je het zelf niet vraagt dan krijg je ook geen antwoordt natuurlijk. Het heeft ook wel een beetje met een verwachtingspatroon te maken van bepaalde mensen. Als ze van je verwachten dat je iets zelf oppakt. Ik vind het een betrouwbare werkgever. Het is een leuk bedrijf om voor te werken en ze hebben een leuke sfeer met voldoende leuk en variërend werk.

3. Welke eigenschappen of kenmerken ontbreken nog?
Is de communicatie van hiervoor dan een eigenschap die nog ontbreekt? Als je het mij vraagt vind ik de communicatie niet storend. Ik heb geen dingen die beter kunnen als het gaat om kenmerken of eigenschappen, misschien kleine dingetjes in het werk maar die zoek je nu niet denk ik. *En voor jongere medewerkers?* Ja ik denk dat het niet alleen hier is maar veel breder. Ik denk het uiterlijk van Spek, hoe mensen over spek denken en dat ze weten wat we doen. Daar zit wel een stukje in zeg maar. De mensen denken vaak dat we heel groot of lomp zijn of alleen maar staan de schoffelen in achtertuinen maar ze weten niet dat we ook mooie dingen maken. Het imago. En de jonge jongens zijn ook heel erg schaars. Qua opleidingen zitten we er vaak tussen. Waar ze opgepikt kunnen worden: op school, zijn we bekend en daar proberen we ze op te pikken het is alleen de vraag of dit altijd lukt.

4. Wat onderscheidt M. van der Spek van andere hoveniersbedrijven?
Alles onder één dak. We zijn bijna zelfvoorzienend. Het is een hele platte organisatie. Een leuke groep jongens. Je hebt snel contact met je meerdere als hij er al is zeg maar. En ik denk dat er bij Spek voor iedereen wel een plekje is, jong, oud, klein, groot en op een verschillend denkniveau. En als dat plekje er niet is dan wordt dat wel gevonden.

5. Waarom blijf je hier werken?
Nee, ja, ik heb het naar mijn zin. Ik heb een leuke functie, ik heb de luxe dat ik alles mag zien en mee mag kijken. Alle punten die ik hiervoor bij die ene vraag heb gegeven zijn denk ik wel waarom ik hier wil blijven werken. Ik heb het naar mijn zin en dan hoef ik niet persé weg.

6. Als je naar een andere werkgever toe zou gaan, wat zouden dan redenen zijn om over te stappen?
Nou, ja, dat zou zo zijn als je met je directe collega's, als je het daar niet mee kan vinden. Als je het niet naar je zin hebt en dat je met een rot gevoel iedere dag naar je werk gaat dan zou dat voor mij een reden zijn om weg te gaan. Een andere werkgever kan niets bieden wat ik hier niet heb.

7. Wat moeten we uitstralen naar de jongere medewerkers volgens jou waardoor ze hier willen werken?
Dan ga ik een vraag terugstellen: "Waarom moeten wij als Spek het leuk maken voor de jongens? We zoeken toch mensen die hier graag willen werken en dat zij zich aanpassen om hier te komen werken?" *Lisa: Het is niet zo zeer het aanpassen om het leuk te maken voor jongere medewerkers maar meer wat we uit kunnen stralen waardoor ze Spek een kans willen geven. Denk bijvoorbeeld aan de kenmerken die ik hiervoor heb genoemd. Uit onderzoek blijkt, even een gek voorbeeld hoor, dat het voor jongeren heel erg aantrekkelijk is als er allemaal nieuwe glimmende apparaten op het terrein staan. Dat soort kenmerken zoek ik dan meer, welke hebben we en kunnen we uitstralen?* Ik denk een stukje uitdagend werk. Dat hoor je vaak wel dat dat bevalt. De doorgroeimogelijkheden. En ik weet niet of je dingen als salaris en dergelijke kan doen? Dat is nu wel een van de redenen dat het minder

aantrekkelijk is. Maar om dat heel gedetailleerd neer te zetten is ook weer wat.
Ik denk dat je ze moet laten zien dat we meerdere opties hebben voor het werk. Kijk naar de tuinen, dat is een heel algemeen stuk. Maar we hebben ook boomverzorgers. Als iemand een beetje uitdaging zoekt en dat kan vinden in het klimmen in bomen dan is dat ook een idee. Zo is dat ook met de vrachtwagen. Vind je vrachtwagens leuk maar niet voor de hele dag? Dan hebben wij een functie waar je kleine stukjes rijdt en verschillende projecten bezoekt. Dat is wat hier het meeste is, de afwisseling.

8. Hoe kunnen we deze jongere medewerkers dan bereiken?
Dat durf ik niet te zeggen. Ze hebben allemaal een telefoon en daar komt alles op binnen. Lees jij de krant? *Nee.* Dat bedoel ik. Niemand krijgt het via de krant te horen tegenwoordig. Ik denk dat ze het dan van een opa en oma horen. Ik denk dat sociale media en online, het beste werkt. Maar mijn vraag is nog wel: waar wil je ze aanpakken? Als ze al een stuk jonger zijn of pas als ze klaar zijn met de opleiding? *Lisa: dat ligt er een beetje aan. Ik merk nu ook dat veel respondenten aangeven dat het op een jongere leeftijd belangrijk is om in te springen en dat lijkt mij ook wel een goed idee. Maar ik denk dat Spek daar in zijn eentje weinig aan kan veranderen. Je moet de hele branche dan meehebben.* Ja dat bedoel ik. Het lijkt mij ook dat je dan met meerdere organisaties iets moet veranderen. Ik denk dat het sowieso wel nut heeft om alles inzichtelijker te maken zodat ze weten wat ze kunnen verwachten. En al is dat maar een klein begin, als meerdere bedrijven dat doen helpt dat al.

RESPONDENT 5

1. Waarom ben je bij M. van der Spek gaan werken?
Ik was eerst van plan om iets heel anders te doen maar door omstandigheden is dat niet doorgegaan. Ik heb hier eerder al een tijdje gewerkt en daardoor kende ik M. van der Spek. Ik vond het toen een erg leuk bedrijf en merkte dat ze in mij wilde investeren, daardoor ben ik doorgegaan. Kijk, ik heb hier een beetje toekomst en dat is wel geruststellend om te weten.

2. Welke kenmerken/eigenschappen zijn typisch voor M. van der spek als werkgever?
Dat vind ik lastig te beoordelen omdat ik hier nog niet heel lang werk. Ze geven veel doorgroeimogelijkheden voor nieuwe mensen. Daar moet ik wel bij zeggen dat je eerst echt je best moet doen en hard moet werken. Spek is flexibel in het omgaan met foutjes en sowieso in de omgang. Dat geeft wel een rustige sfeer. Het is niet zo dat je na een klein foutje weg moet. Verder is er altijd wel een gezellige sfeer onder de medewerkers dat is ook een pluspunt. *Dus samengevat: de doorgroeimogelijkheden, flexibiliteit en gezelligheid?* Ja.

3. Welke eigenschappen of kenmerken ontbreken nog?
Ik vind de beschrijvingen van de opdrachten niet specifiek genoeg. De communicatie rondom deze opdrachten kan beter. Soms weten we niet wat we moeten doen en dan moeten we eerst bellen en om extra uitleg vragen. Het is rommelig qua communicatie en het lijkt mij dat je veel beter kan werken als dit wordt opgelost. Kijk als je gewoon gelijk aan de slag kan gaan als je ergens komt zou dat heel fijn zijn en een stuk beter voor de klant en het bedrijf. *Verder nog iets?* Nee.

4. Wat onderscheidt M. van der Spek van andere hoveniersbedrijven?
Ik vind spek toch wel relaxter als bedrijf. *Dat ligt aan?* Naja de soort van projecten bazen, ze zijn aardig en zijn flexibel. Dat is wel een heel verschil met andere bedrijven. *Hoe ging dat anders dan?* Ik merkte bij mijn bijbaantjes dat je heel erg werd gestuurd. Je moet dit doen, je moet dat doen en dat is hier niet zo. Natuurlijk zijn er dingen die je moet doen maar het wordt niet zo gebracht.

5. Waarom blijf je hier werken?
Omdat ze in mij willen investeren, in enkele maanden heb ik me wel echt bewezen en dat hebben ze gehoord en daar hebben ze over nagedacht en toen mocht ik ook verder met het halen van diploma's

en dergelijke. Zoals ik eerder al zei, het is gewoon fijn om te weten dat ze iets voor je over hebben en dat ze je willen helpen met het vinden van wat je leuk werk vindt. Andere bedrijven geven daar niet zo veel om, dat denk ik dan, en hier wordt er veel meer aandacht aan besteed.

6. Als je naar een andere werkgever toe zou gaan, wat zouden dan redenen zijn om over te stappen?
Een flexibele omgeving zoals hier en iets meer geld. Maar weet je wat het is, ik heb nu een functie waar je niet veel hersenen voor nodig hebt. Officieel is dit niet mijn niveau en dat merk ik wel. Als ik eenmaal meer diploma's heb, krijg ik meer verantwoordelijkheid en dan zal ik ook wel meer verdienen dus dat komt ook wel goed. *Hoe belangrijk is het geld?* Eigenlijk niet, als het werk maar leuk is. Kijk ik kan wel iets anders gaan doen waar ik meer mee verdien maar dan krijg ik dit ook niet meer terug. Hier heb ik een toekomst en dat vind ik belangrijk.

7. Wat moeten we uitstralen naar de jongere medewerkers volgens jou waardoor ze hier willen werken?
Misschien goede doorgroeimogelijkheden? Ik vind het voor jongere medewerkers belangrijk dat de communicatie duidelijk is. Ik wil zelf altijd weten wat er van mij wordt verwacht en het lijkt mij dat andere jongeren dat ook willen. Als je iets van mensen verwacht maar als ze er nog niet eerder mee hebben gewerkt dan is dat lastig. Ik zie wel eens dat er nieuwe jongens komen zonder ervaring en dan hebben ze geen idee wat ze moeten doen. Het is dan fijn dat ze weten wat er wordt verwacht en op welke manier iets moet worden uitgevoerd. *Verder nog iets?* De flexibele werkomgeving en de gezellige sfeer.

8. Hoe kunnen we deze jongere medewerkers dan bereiken?
Naja ten eerste vacatures overal neerzetten en dan ook op sociale media. Facebook, Instagram en dat soort dingen, hoe meer je gebruikt hoe meer kansen je hebt om ze te bereiken. Het lijkt mij dat de jongeren graag een beeld willen hebben van wat je kan doen en dat kan heel goed via foto's en filmpjes. Misschien moet je ze laten zien wat het werk precies inhoudt en hoe het er hier ongeveer uitziet.

RESPONDENT 6

1. Waarom ben je bij M. van der Spek gaan werken?
Ik was klaar met de middelbare school en ik zocht een bedrijf om te werken. Het moest dichtbij zijn dus toen kwam ik hieruit. *Waarom heb je dan voor Spek gekozen?* Verschillende werkzaamheden uitvoeren sprak mij wel aan en al het eigen materiaal was ook leuk. Ik wilde met machines werken en dat kan hier. Ze hebben heel veel spullen en machines.

2. Welke kenmerken/eigenschappen zijn typisch voor M. van der spek als werkgever?
Het is heel vriendschappelijk, hoe ze zich gedragen. Het hele bedrijf is vriendelijk. Er is niets te gek ze worden niet zo snel boos en het is een beetje rommelig. Het ligt eraan of dit positief of negatief is, je kan gewoon zelf je eigen dingen doen door de rommeligheid maar het is soms ook wat minder als je bijvoorbeeld niet weet wat je moet doen. *Nog meer?* Nee niet echt.

3. Welke eigenschappen of kenmerken ontbreken nog?
Een beetje structuur. Het zijn gewoon de dingen die minder geregeld zijn qua voorbereiding. Dat is algemeen. Als sommige zaken niet goed zijn voorbereid kan het werk ook minder handig worden gedaan en dat is zonde. *En verder?* ….. Verder niet, echt niets op te merken.

4. Wat onderscheidt M. van der Spek van andere hoveniersbedrijven?
Het is speciaal dat ze eigenwijs zijn. Ze willen alles zelf doen en het liefste op hun eigen manier. *Is dat*

positief of negatief? Dat is positief natuurlijk. Het is niet dat er dingen fout gaan daardoor maar juist dat ze opvallen. Ze hebben veel eigen spullen dat maakt ze uniek en de vrijheid die je krijgt als werknemer. *Vrijheid?* Je mag zelf bepalen hoe je iets doet en op welke manier en dat is voor de meeste medewerkers wel goed. Je moet niet iemand hebben die constant zegt van je moet dit zo en zo doen want dan wordt iemand gek.

5. Waarom blijf je hier werken?
Voor de collega's. De collega's zijn leuk en positief. Ik kan goed met de collega's omgaan. En omdat ik nog veel kan leren. Omdat hier heel veel jongeren werken heb je ook wel meer doorgroeimogelijkheden. *Hoe bedoel je?* Omdat veel medewerkers nog jong zijn, zijn ze ook heel veel bezig met de opleidingen. Verder de kans krijgen om door ervaring te leren. Je hebt elke keer weer een andere klus of andere werkzaamheden en dat zorgt ervoor dat je veel leert.

6. Als je naar een andere werkgever toe zou gaan, wat zouden dan redenen zijn om over te stappen?
Als ze het maar een beetje beter geregeld hebben, structuur. Eigenlijk wat ik ook eerder zei. Verder zou ik het echt niet weten. Ik zit hier nu prima en zou niet zo snel denken aan overstappen.

7. Wat moeten we uitstralen naar de jongere medewerkers volgens jou waardoor ze hier willen werken?
Dat je veel kansen te bieden hebt. En dan vooral dat we heel veel zelf doen en dat je veel kanten op kan. Ik denk dat ze meer moeten laten zien dat ze ook grote projecten doen en dat het niet alleen een hoveniersbedrijf is wat schoffelt. Heel veel mensen denken dat Spek niet zo veel doet, dat ze alleen maar tuintjes doen. Maar ze doen veel meer dan wat ze soms laten zien. Als die jongeren dat ook in gaan zien komen ze misschien toch sneller naar Spek dan naar een andere hovenier.

8. Hoe kunnen we deze jongere medewerkers dan bereiken?
Ik denk toch vooral als je buiten aan het werk bent. Sociale media spreekt voor zich. Ik denk dat er buiten ook nog een hoop kan gebeuren: *Wat dan?* Hoe je je gedraagt als je buiten bent. Er gebeuren wel eens gekke dingen en dat heeft ieder bedrijf wel maar het kan wel netter. Als je in een woonwijk zit moet je je gewoon gedragen en dat moeten al die jongens weten. Op het moment dat je ergens aan het werk bent zijn er ook mensen omheen die dan een mening hebben over Spek door het gedrag van de jongens. *En sociale media zoals je eerder zei?* Ja ik denk dat dat vooral met het laten zien dat we meer doen dan tuinen te maken heeft. Als je daar wat meer foto's van laat zien dan weten ze het.

RESPONDENT 7

1. Waarom ben je bij M. van der Spek gaan werken?
Omdat ik hier aardig de vrijheid heb, grote klussen en er is veel variatie. Het is een leuk en goed bedrijf om voor te werken. *Wist je dat al vooraf?* Ik kende ze wel van eerder werk dus ik wist wel wat ik miste toen ik ergens anders heen ging.

2. Welke kenmerken/eigenschappen zijn typisch voor M. van der spek als werkgever?
Niks is te gek. Ze kunnen alles maken en pakken alles aan. Ik denk dat dat wel een van de grootste punten is. De variatie in het werk natuurlijk en de ervaring die je opdoet in je werk en met machines en de dingen die je daarvan leert. Je mag ook heel zelfstandig werken. Ze kunnen alles bieden qua materiaal en machines en zijn heel allround zeg maar. En ook vooruitlopend met het milieu, veel investeringen daarin zoals het stukje over co2 reduceren in de spekupdate. Als je hier werkt en je hebt school mag je ook van alles doen voor je school. Moet je aanleg, onderhoud en kantoor doen? Dan is dat gewoon prima en dan mag je overal in meelopen.

3. Welke eigenschappen of kenmerken ontbreken nog?
Poeh, ik denk niet zo heel veel. Omdat je alles best wel breed aanbiedt hier. Ik denk dat je hier best veel hebt vergeleken met andere bedrijven. Je leert snel zelfstandig te werken en voor sommige is dat niet al te prettig maar zelf vind ik dat heerlijk. *Wat vinden ze niet fijn dan?* Het snel op pad sturen. Je moet dan gewoon heel veel zelf oppakken en sommige jongens hebben daar moeite mee. Je hebt hier alle ruimte en kan van alles leren dus ik heb geen negatieve punten.

4. Wat onderscheidt M. van der Spek van andere hoveniersbedrijven?
Bij mij was het toch een stuk gezelligheid wat ik miste bij het andere werk. De band van collega's onder elkaar, vrijdag gezellig een biertje drinken en dat soort dingen. Wat ik ook miste was de vrijheid. Ik kon altijd mijn eigen ding plannen en had daar vrijheid in. In overleg was er heel veel mogelijk en je bepaalde precies wat en hoe je dingen kon doen. Bij andere bedrijven is dat totaal niet zo en moet je luisteren naar wat de voorman zegt.

5. Waarom blijf je hier werken?
Ja zeker door die dingen die ik hiervoor heb genoemd. Variatie, vrijheid, collega's, verschillende klussen en plekken.

6. Als je naar een andere werkgever toe zou gaan, wat zouden dan redenen zijn om over te stappen?
Ja ik ben toen een beetje weggegaan omdat de reistijd voor mij een dingetje was. Ik kon toen simpel meer verdienen en dichterbij, het geld was niet echt een hoofdreden. Het ging voornamelijk om de reistijd. Hier ben ik nooit weg gegaan omdat ik het niet naar mijn zin had, het werk was prima en ik had het prima naar mijn zin alleen eh ja, dan probeer je wel eens iets. Daardoor weet ik nu ook dat Spek heel goed is.

7. Wat moeten we uitstralen naar de jongere medewerkers volgens jou waardoor ze hier willen werken?
Eh.. Dat hier veel mogelijk is met je lichaam dat je gewoon veel machinaal werkt en dat het handwerk beperkt wordt. Al denk ik dat dat misschien niet heel erg aanspreekt of aantrekkelijk is. *Je hoeft geen nieuwe dingen te noemen hoor. Het mogen ook eigenschappen zijn die je hiervoor hebt genoemd.* Ik denk vooral de diversiteit in de werkzaamheden, voornamelijk in de aanleg. Je doet de ene keer dit de andere keer dat en je doet ook alles wat je daarin kan doen. Ik denk een stukje vrijheid voor die gasten dat is ook wel wat denk ik, toch? Even denken, ik denk dat dat het wel was. En ik denk gewoon een stuk gezelligheid natuurlijk.

8. Hoe kunnen we deze jongere medewerkers dan bereiken?
Ik denk sociale media. Ik denk dat je wel snel op Facebook uitkomt en geen Snapchat. De website kan dan ook wel werken. Je moet niet alles te lang doen met tekst als je iets zou plaatsen. Foto's met een korte zin eronder. Een video kijkt makkelijk weg. Ik denk dat je het voornamelijk over het werk moet hebben en alle verschillende groepen tuinonderhoud, boomverzorging, kantoor, grote aanleg, kleine aanleg alles even toelichten zeg maar.

Leeftijdsgroep 25 +

Respondent 8

1. Waarom ben je bij M. van der Spek gaan werken?
Omdat ik wat anders wilde. Eerst was ik kraanmachinist, bij een groot bedrijf en dat is leuk tot je het werk zat wordt. *Waarom werd je het zat?* Het werk werd gewoon saai, ze hadden alle apparaten maar verder deed je altijd hetzelfde zonder het resultaat te zien. Toen zag ik een paar jaar terug de vacature op de website en dat leek mij wel interessant. Wat het mooie is aan Spek is dat je echt dingen maakt, je ziet de resultaten en creëert. Bij mijn oude werk was ik ingehuurd en dan kreeg je altijd alleen maar het kale stuk grond te zien omdat je van alles moest slopen. Dus het dingen maken heeft mij bij Spek gebracht.

2. Welke kenmerken/eigenschappen zijn typisch voor M. van der spek als werkgever?
Een goede sfeer, op vrijdag bier drinken, gewoon een lolletje op zijn tijd en bedrijfsfeestjes. De BBQ is altijd gezellig net zoals de andere dagen die worden gehouden. Ze maken er altijd wel een feestje van. *Zijn er ook nog andere punten?* Uhm ze hebben mooi afwisselend werk van groot tot klein. Je kan werken op een grote klus of een kleine klus en een beetje afwisseling is wel leuk want bij de kleine klussen zie je ook sneller resultaat. De houding van de leidinggevenden is goed, ze voelen zich niets meer dan een ander.

3. Welke eigenschappen of kenmerken ontbreken nog?
Je zorgt er zelf voor dat het beter gaat en kan er zelf over praten dus op zich… *Maar er moet vast wel iets zijn toch? Het mag van alles zijn.* De klanten zijn soms negatief omdat offertes te lang duren, de communicatie tussen de klant en kantoor is net niet goed en dan komt dat wel eens terug bij ons. Dit komt omdat ze het op kantoor te druk hebben. *Is dit dan het hele jaar door?* Meestal in het voorjaar. Misschien kan er eentje bijspringen uit de praktijk. Je kan geen nieuwe medewerker aannemen want die weet totaal niet waar het over gaat en hoe het in de praktijk gaat. Degene moet bekend zijn met onze werkzaamheden anders loopt het niet. We merken wel dat het al beter gaat sinds Pa. op kantoor erbij zit.

4. Wat onderscheidt M. van der Spek van andere hoveniersbedrijven?
Ze houden alles in eigen hand. Ze doen eigenlijk alles zelf van groot tot klein. *Positief of negatief?* Dat is positief, je moet anders natuurlijk veel zaken met andere bedrijven doen en dat is qua communicatie best wel lastig. Dit is gewoon niet te vergelijken met mijn vorige bedrijf, daarom kan ik daar weinig over zeggen. *Maar wat is er dan zo anders?* Ja alles.

5. Waarom blijf je hier werken?
Omdat je mooi werk aflevert, de klanten worden vaak blij als je komt. En de gezelligheid onderling maakt het ook dat ik wil blijven werken. *Verder nog iets?* Alles wat ik hiervoor aan positieve punten heb genoemd.

6. Als je naar een andere werkgever toe zou gaan, wat zouden dan redenen zijn om over te stappen?
Als ik het slecht naar mijn zin zou hebben. Een miljoen zou mij ook wel over laten stappen. Ik verlaat niet zo snel iets als het gaat om werk. En als het hier nu prima gaat, waarom zou ik weggaan? Ik denk dat andere bedrijven dit ook niet hebben zoals het hier is of je moet heel goed gaan zoeken maar niet hier in de buurt.

7. Wat moeten we uitstralen naar de jongere medewerkers volgens jou waardoor ze hier willen werken?

Positief zijn. En eh ja je moet laten zien dat je wat moois maakt zeg maar. En eh…. We moeten ze afwisseling bieden. Ik heb vaker met jongeren gewerkt en die afwisseling is belangrijk maar het ligt eraan bij wie, sommigen moeten heel lang hetzelfde doen om wat door te krijgen. Je kan ze overal plaatsen als het maar passend werk is, ze kunnen zeggen wat ze zelf leuk vinden en dan bied je ze dat aan. *Zou het dus afhangen van de persoon?* Ja naar mijn mening wel, iedereen is anders en wordt aangetrokken door verschillende dingen. Kijk het kan wel zo zijn als we goed bekend staan dat er meer mensen zijn die het proberen en dat is op zich goed, als het dan maar past.

8. Hoe kunnen we deze jongere medewerkers dan bereiken?
Ik denk op de middelbare school al langskomen. Of een dag meelopen. Filmpjes foto's een goed gesprek. Op de middelbare school zitten ze heel erg in de twijfelfase. Heel vaak weten ze echt niet wat ze moeten doen. Het Wellantcollege in Boskoop is een goed voorbeeld als je naar dat soort scholen gaat. Als je een leuke medewerker mee laat gaan kan dat ook goed werken, je moet niet iemand sturen die geen praktijkervaring heeft. Ehh… een goede pakkende video en hier en daar filmpjes posten. Een krant is wel leuk als je hier werkt maar niet als je leek bent. Kijk als er een artikel in de krant staat over dat Spek weer een boom heeft geplant dan vind ik dat leuk maar iemand die hier niet werkt denkt lekker boeien. Als je echt laat zien hoe je de tuinen maakt en wat erbij komt kijken dan heb je iets moois. Zoals ik mijn collega net hoorde zeggen, de Time Lapse camera, maakt om de minuut een foto en die hang je dan op of zet je neer. Ik denk eigenlijk gewoon dat het werk te zwaar is voor jongeren. Ze zijn er niet meer aan gewend. En daardoor krijg je ook minder jonge sollicitanten.

RESPONDENT 9

1. Waarom ben je bij M. van der Spek gaan werken?
Ik zocht een fulltimebaan en toen heb ik een jaarcontract gekregen. Ik zag de vacature via een website en heb toen geklikt. Toen kwam ik via een omweg dus bij Spek. Het bedrijf staat in een hoog segment in de groensector dus dat vond ik wel interessant en er stonden gevarieerde kern- en sub taken, na het gesprek bleek dat je van alles kon doen hier.

2. Welke kenmerken/eigenschappen zijn typisch voor M. van der spek als werkgever?
Afwisseling en verschillende dingen doen vallen mij nu het meeste op. Het is ook een heel multicultureel bedrijf en hier doen ze hun best heel erg voor. Volgens mij houden ze zich ook bezig met het top-certificaat en daarmee geven ze dus eigenlijk 'bedreigde' doelgroepen een kans en dat is mooi en dat is volgens mij heel erg nodig als we nu kijken naar de samenleving (Spek heeft redelijk wat mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt in dienst). Verder is het wel typisch dat dit echt een mannenbedrijf is.

3. Welke eigenschappen of kenmerken ontbreken nog?
Nou de bedrijfswagens zijn niet altijd even in orde, uhm ja wat betreft stationair de motor laten draaien ook niet. Ik vind het belangrijkste dat je een goede wagen hebt, dat je normaal in zijn twee kan zonder dat je de dop van de schakelpook eraf trekt en als de radio het maar doet. Veiligheidsgordels zijn ook niet altijd in orde en dat wil je natuurlijk ook niet hebben. *Is dit dan meer een veiligheidskwestie of een juiste spullen kwestie of weer iets anders?* Eigenlijk allen wel een beetje. Het gaat er denk ik om dat er soms ook nieuwe spullen moeten worden gekocht. Recyclen en zo lang mogelijk met spullen doen is goed maar soms gaat het iets te ver.

4. Wat onderscheidt M. van der Spek van andere hoveniersbedrijven?
Ze proberen wel, ik denk elk bedrijf, milieubewust te zijn. Ik vind dat ze ook wel andere hoveniersbedrijven stimuleren om ook gebruik te maken van inleenkrachten. En van eerder, ze proberen vak van de hovenier te promoten. En ze zijn ook bezig met het uitrekenen van hoeveel co2

ze uitstoten en opvangen. Updates (over de e-mail, Spek update) zijn leuk om te lezen dit is ook wel kenmerkend en doen ze niet bij andere bedrijven. Je weet precies wanneer er iemand jarig is en wanneer en nieuwe medewerkers in dienst treden. *Verder nog?* Nee niet dat ik kan bedenken.

5. Waarom blijf je hier werken?
Eh nou ja ik vind het leuk om altijd bezig te zijn. Gevarieerd werk, zitten kan ik altijd nog. En ik vind het ook belangrijk om te laten zien dat wij dingen schoon kunnen houden, je maakt mensen vaak wel blij met dit werk. Stel dat iemand mijn kamer zo maar op gaat ruimen, dan zou ik ook dankbaar en blij zijn, ik stel me dat ook zo voor met ons werk. En ik vind in het groenwerken sowieso leuk. Het is fijn om buiten te zijn in de natuur en dat is mooi aan het hovenierswerk. Ik heb nu een jaarcontract en ik weet niet hoe lang dat loopt maar ik wil wel blijven. Het werk is ook wel goed voor je conditie, vroeger liep ik veel hard maar dat is nu ook minder nodig.

6. Als je naar een andere werkgever toe zou gaan, wat zouden dan redenen zijn om over te stappen?
Ik denk misschien dat ik persoonlijk zou kijken of ik me nog ergens anders kan ontwikkelen, als dat niet bij Spek kan. Ik vind het belangrijk dat je cursussen volgt en constant bij blijft leren. Op dit moment biedt Spek dit maar als dat zou veranderen of een ander heeft betere opties dan zou ik wel wisselen. Ik zou misschien alleen maar weggaan als ik denk dat ik een eigen bedrijf zou starten. Ik zie de laatste tijd wel vaker dat heel veel voor zichzelf gaan werken met dit soort werk. Er is op dit moment gewoon veel vraag naar en dan is dit een goed moment om een eigen bedrijf te starten. Of als je gaat verhuizen, dat begrijp ik ook wel.

7. Wat moeten we uitstralen naar de jongere medewerkers volgens jou waardoor ze hier willen werken?
Uhm ik denk… dat is een goede. Ik denk dat als je jongeren wil enthousiasmeren dan moet je alle voordelen van het hovenier zijn opsommen, laat ze zien wat er positief is aan het werk. Lekker buiten werken, bezig zijn, lekker weer, gevarieerd werk, je bent met leuke machines bezig, dat zal ook wel leuk zijn voor jongeren. Het lijkt mij dat als je het met apparaten werken goed over kunt brengen dat dat ook wel aantrekkelijk is. Ik zou de kernbegrippen van wat hovenierswerk inhoudt voornamelijk uiten. *En als we kijken naar kenmerken van Spek?* Ja weet ik niet, eigenlijk gewoon alle positieve dingen maar ik denk dat het voornamelijk belangrijk is dat je ze enthousiasmeert voor het soort werk en niet alleen het bedrijf.

8. Hoe kunnen we deze jongere medewerkers dan bereiken?
Je zou sowieso Instagram moeten gebruiken en geen Facebook. Je zou misschien ook via de gemeente Benthuizen en Alphen iets kunnen regelen zodat je iedereen bereikt. Of je maakt gewoon superveel posters van kom werken bij Spek, of loop stage bij Spek. Brochures, online of in de AH. Benader ze meer. Ik denk dat beelden nog het beste werken, dan kunnen ze ook in de praktijk zien hoe het werk verloopt en vaak hebben ze al meteen een eerste indruk van dit lijkt me al iets of ik ga toch iets anders doen. Als je filmpjes ziet dan denk je gelijk, ja dat valt in de smaak. Ik heb ook filmpjes gekeken toen ik op zoek ging naar werk en daardoor ben ik bij hovenier uitgekomen.

RESPONDENT 10

1. Waarom ben je bij M. van der Spek gaan werken?
Nou sowieso omdat ik natuurlijk helemaal ben opgegroeid in het groen. Het is de uitdaging in het werk, afwisselend werk en je komt overal. Je ziet heel veel klanten en het is een uitdaging om bijzondere tuinen van de grond op te bouwen en te onderhouden. Bijvoorbeeld het Heidepark en Rijksmuseum, dat zijn hele grote klussen en dat is wel een uitdaging en bijna zelfs een eer om uit te

voeren. *Wist je dat al van tevoren?* Deels, natuurlijk wist ik niet alles zo precies maar ik kon het wel gokken.

2. Welke kenmerken/eigenschappen zijn typisch voor M. van der spek als werkgever?
De uitdaging om zelf bepaalde problemen op te lossen, je mag zelf heel veel dingen gaan bedenken en het wordt niet heel erg gestuurd. Met beperkte middelen, laat ik een voorbeeld noemen: in het Heide park heb je een paar eilandjes en daar moesten we een stukje vijver overbruggen maar daar moesten we zelf gaan bedenken hoe doe je dat? En hoe hebben jullie dat opgelost? Twee hele grote planten containers in het water laten zakken en daarna zijn we er overheen gereden. Roeien met de riemen die je hebt zeg ik dan maar. De vrijheid die je hebt. Wat ik ook goed vind is de sociale omgang van de mensen en dan kantoor en de collega's zelf. Je leert heel veel. Je krijgt cursussen die belangrijk zijn. Niet alleen het bedrijf heeft er profijt van maar wij ook. Als er iemand onwel wordt weet ik wat ik moet doen en dat is dus goed voor de zaak maar ook voor ons. *Dus samenvattend Vrijheid, ruimte om zelfstandig te zijn, uitdaging en niet te veel sturing?* Ja klopt maar wat ik ook bij mij zie is dat je het ook aan moet durven, gewoon jezelf niet afvragen maar gewoon doen.

3. Welke eigenschappen of kenmerken ontbreken nog?
Geen. Alles gaat goed. *Zullen we er later even op terug komen?* Ja is goed. *Even later:* geen andere aanvullingen.

4. Wat onderscheidt M. van der Spek van andere hoveniersbedrijven?
Ik denk dat twee dingen belangrijk zijn: dat je de vrijheid hebt om je ding te doen zonder dat je continue gestuurd wordt. En ik denk dat het aan het sociale aspect van het bedrijf ligt. *Wat bedoel je daarmee?* Nou ja er wordt heel veel voor het personeel georganiseerd, BBQ, Spekdag en dat vind ik wel leuk en de rest vindt dat ook leuk merk ik. *Zijn er nog ander belangrijke dingen?* Nou het zijn allemaal verschillende zaken voor iedereen maar die ik eerder noemde zijn denk ik wel de belangrijkste die voor iedereen hetzelfde zijn.

5. Waarom blijf je hier werken?
Omdat ik het goed naar mijn zin heb. En alle andere kenmerken die we net hebben besproken en ik wil niet helemaal opnieuw starten en de vraag is maar of ik word aangenomen bij een ander bedrijf.

6. Als je naar een andere werkgever toe zou gaan, wat zouden dan redenen zijn om over te stappen?
Ik denk dat ik niet te paaien ben met geld. Ik ben iemand die heel makkelijk tevreden is en als de werkomstandigheden dan zoals hier zijn is het helemaal goed. Ik zou alleen overstappen als het hier minder leuk wordt maar ik denk niet dat dat gaat gebeuren.

7. Wat moeten we uitstralen naar de jongere medewerkers volgens jou waardoor ze hier willen werken?
Tjah ik denk dat ze sowieso moeten willen werken. Je moet niet denken dat het een paradijs is bij Spek en dat je zonder iets te doen alles mag. *Maar als we kijken naar hoe we ze kunnen aantrekken?* De goede collega's, het uitdagende werk en je hebt alle mogelijkheden om je te ontwikkelen door cursussen. Je leert veel van andere collega's en van die cursussen en dat is weer nuttig als je jong bent. De werksfeer is goed en dat vinden ze ook wel leuk en de ruimte die je krijgt om je werk uit te voeren.

8. Hoe kunnen we deze jongere medewerkers dan bereiken?
Je moet wel een paar dingen doen. Wat ik in het dorp zie, is dat hoveniers van die borden vast maken aan lantaarnpalen, billboards. Dat is wel een beetje erg groot denk ik maar het kan altijd leuk zijn, dan ziet wel iedereen het. Open dag kunnen ook wel werken. Je moet gewoon in de praktijk laten zien hoe je aan het werk bent en dat je niet alleen maar in een tuintje staat te schoffelen maar dat je bij wijze

van spreken heggen staat te knippen en een stukje aanleg, laat zien dat ze vlonders bouwen. Het belangrijkste is het laten zien van verschillende werkzaamheden.

RESPONDENT 11

1. Waarom ben je bij M. van der Spek gaan werken?
Samenloop van omstandigheden. *Als ik deze informatie aangeef in het interview dan komt de anonimiteit in gevaar. Het ging erom dat hij na heel lang werken iets anders moest gaan doen. Hij was toe aan iets nieuws en dit was een leuke kans. Hij is binnengekomen door connecties.*

2. Welke kenmerken/eigenschappen zijn typisch voor M. van der spek als werkgever?
Goede werkgever. Het is een goede werkgever. *En wat betekent dat voor u?* Er zijn een hoop dingen mogelijk als het van twee kanten komt. *Hoe bedoelt u?* Dat als je iets wil en ze mogen je, dan kan je spullen mee krijgen en zullen ze eerder toezeggen met bepaalde zaken. Het is in grote lijnen goed geregeld. Werkzaamheden zijn leuk en afwisselend. Ze hebben in de afgelopen 4 jaar denk ik nog maar 4 of 5 keer gezegd: je moet dit zo en zo doen. Verder laten ze je heel erg zelf je werkzaamheden en manieren bepalen. De directie ontgaat niets, ze weten van vrijwel alles wat er speelt en dat is knap met zo'n groot bedrijf.

3. Welke eigenschappen of kenmerken ontbreken nog?
Door het ontbreken van werkervaring heb ik geen idee. Je hebt altijd wel wat rotklusjes erbij maar dat is niet zo erg dat ik zeg van dat is een kenmerk van het werk. Wat er van mij wel bij mag is dat mensen voorzichtiger en zuiniger moeten zijn op gereedschappen en materialen. Het is een groot bedrijf en daardoor wordt het iets makkelijker om rond 4 uur alles uit de bus te gooien en zo snel mogelijk weer naar huis te gaan maar dat is niet fijn voor anderen.

4. Wat onderscheidt M. van der Spek van andere hoveniersbedrijven?
Weet ik niet. Ik heb geen vergelijkingsmateriaal. Ik heb weinig ervaring bij andere werkgevers. Ik denk dat het wel speciaal is dat ze zo groot zijn en toch nog aan de persoonlijkheid vasthouden. Je ziet dat ook wel aan de vrijdag middag borrel, dat is heel gezellig en bijna iedereen is er.

5. Waarom blijf je hier werken?
Omdat ik het naar mijn zin heb. Door de vrijheid die ik heb. *Vrijheid in?* In van alles, werkzaamheden, ook van de collega's maar de een zal altijd beter liggen dan de ander en daar kan je niets aan doen. Daarnaast is van der Spek gewoon goed voor de medewerkers.

6. Als je naar een andere werkgever toe zou gaan, wat zouden dan redenen zijn om over te stappen?
Nee het is hier gewoon prima. Je vindt overal wel wat. Er moeten wel hele gekke dingen gebeuren om over te stappen naar een ander. Je hoort wel vaker als ze weg gaan dat ze ook weer terugkomen. Dan gaan ze weg onder het mom van het is daar beter geregeld en dan lopen ze daar een tijdje rond en dan is het zo van hey: is dat eigenlijk wel zo goed als dat ik dacht? Ik ben ook wel wat ouder dus ik wil sowieso niet meer wisselen maar ik denk dat het ook zo is voor veel andere jongens.

7. Wat moeten we uitstralen naar de jongere medewerkers volgens jou waardoor ze hier willen werken?
Ik denk dat het best wel aantrekkelijk is om het leerproces te laten zien, ze kunnen hier best wel veel kanten op en er werken veel mensen die ervaring hebben waar ze veel van op kunnen steken. *Verder nog punten*? Nee

8. Hoe kunnen we deze jongere medewerkers dan bereiken?

Via scholen is misschien wel een goed idee. Dat je daar de leerlingen aanspreekt en ze op jonge leeftijd confronteert. En mond tot mond werkt goed, ik denk dat dat de beste reclame is omdat ze hier ook allemaal zo komen. Iedereen hoort via via wel iets en al zijn het de jongeren zelf niet dan komt een vader, moeder, opa of oma er misschien wel mee.

RESPONDENT 12

1. Waarom ben je bij M. van der Spek gaan werken?
Ik heb best wel een tijd bij een ander bedrijf gewerkt maar ik wilde toch iets anders doen. Het hovenierswerk sprak mij heel erg aan omdat je bezig bent met en voor de natuur. Spek sprak mij aan omdat ik achter de normen en waarden van het bedrijf stond. Het leek mij een sociaal en vriendelijk bedrijf en ik werd toen ook aangenomen.

2. Welke kenmerken/eigenschappen zijn typisch voor M. van der spek als werkgever?
Dit vind ik een moeilijke vraag omdat mijn verwachtingen niet overeenkomen met de werkelijkheid. Kijk, ik dacht dat het een heel sociaal bedrijf was maar nu ik hier loop merk ik dat dat minder is dan wat ik had verwacht. Ik werk hier nog te kort om het precies uit te leggen, misschien als ik hier 5 jaar zou werken. Ze beloven veel dingen en er is veel mogelijk maar je moet er wel zelf achteraangaan. Ik had meer verwacht. Als je goed bevalt en je bent 'binnen' dan willen ze je niet kwijt en dat is wel goed. *En als we kijken naar de positieve punten?* Er is veel variatie in het werk. Je maakt elke keer wel iets anders mee. Wat ik wel mis is het werken in een team. Tijdens andere banen was daar meer sprake van. Ze proberen hier de teams wel goed samen te stellen maar soms is dat niet voor iedereen wenselijk.

3. Welke eigenschappen of kenmerken ontbreken nog?
Sociaal zijn, snap je wat ik bedoel? Zich voorstellen aan mensen. Dat hoort bij de baas en voorman. De eerste dag dat ik hier kwam stelde niemand zich voor en dat gaf wel een naar gevoel. Er is dan één voorman die dat wel doet en dat is dan ook gelijk een voorbeeld voor anderen vind ik. Het is zo belangrijk dat je op dat soort stukken let. Laat mensen zich gelijk prettig voelen als ze beginnen en dit zijn van die kleine dingetjes die daarvoor kunnen zorgen. Samenwerken gaat ook niet altijd goed, het is een beetje rommelig qua planning denk ik. Maar ik vind de persoonlijke aandacht het belangrijkste. Kom als voorman of projectleider eens langs bij het werk en kijk hoe het gaat. Al is dat maar 3 keer peer jaar, dan krijg je het idee dat ze geïnteresseerd zijn. Geef complimenten, commentaar is ook goed maar daar moet soms wel iets positiefs tegenover staan.

4. Wat onderscheidt M. van der Spek van andere hoveniersbedrijven?
Hier heb ik niet echt antwoordt op. Ik denk dat ik hier dan langer moet werken. Later op terugkomen. *Wat valt op vergeleken met andere hoveniersbedrijven?* Het is een groot bedrijf en ze hebben alles in eigen onderhoud. Het is echt bijzonder dat ze zo groot zijn want de meeste hoveniers hebben minder dan 10 mensen lopen. Maar verder weet ik het echt niet.

5. Waarom blijf je hier werken?
Omdat ik al wat ouder ben. Ik kijk af en toe wel naar andere bedrijven maar ik denk niet dat ik ergens anders nog wordt aangenomen omdat ik gewoon te oud ben. *Geen andere reden?* Het werk heeft veel variatie maar verder niet heel veel. Misschien is het ook een periode dat het even wat minder gaat. *Hoe ga je dat oplossen?* Daar ben ik mee bezig maar ik kan niet alles veranderen. Het moet ook een beetje van twee kanten komen. Misschien als ik positief blijf dat het beter gaat.

6. Als je naar een andere werkgever toe zou gaan, wat zouden dan redenen zijn om over te stappen?
Dichter bij huis en dat sociale stuk. Het lijkt mij wel fijn als mijn werk dichter bij huis zou zijn omdat dat

gewoon iets simpeler is. Ik ga niet zo snel weg omdat ik al wat ouder ben en het ook niet op wil geven. Maar als iemand mij iets aan zou bieden wat dichter bij huis is, dan zou ik dat wel doen.

7. Wat moeten we uitstralen naar de jongere medewerkers volgens jou waardoor ze hier willen werken?

Jongeren erbij betrekken, je mag er zijn, je hoort bij het team. En dat ze respect hebben voor jongeren en ook andersom. De jongeren denken al snel dat ze alles weten maar dat is niet zo. Daarnaast kunnen ouderen veel van jongeren leren en ook andersom. Ik vind het echt belangrijk dat je ze ondersteund bij het vinden van een goede plek. Zorg ervoor dat ze zich goed voelen en deel uit maken van het team. Dan is het ook leuker om te werken. *Hoe moeten we dat doen?* Als ik met jongeren zou werken zou ik vanaf de eerste dag al veel contact houden en vragen wat ze ervan vinden. Ik denk dat dat belangrijk is. *En de eigenschappen van Spek?* Ik denk dat dat niet persé nodig is. Natuurlijk kun je de variatie uitstralen, dat vindt iedereen leuk. Maar dat betrekken is het belangrijkste.

8. Hoe kunnen we deze jongere medewerkers dan bereiken?

Mond tot mond reclame is een van de beste manieren. Als Spek een goede naam heeft dan kun je ze ook benaderen. Spek is een goed bedrijf en is goed opgeleid dus dat moet wel goed komen. *En online? Ja dat natuurlijk ook maar daar weet ik niet veel over.* Ik denk dat je al die programma's die jongeren gebruiken wel in kunt zetten.

RESPONDENT 13

1. Waarom ben je bij M. van der Spek gaan werken?

Niet vanwege het geld in ieder geval. Ik moest weg bij mijn oude werk en toen ben ik via een kennis hierheen gekomen. Het was destijds gewoon de noodzaak van nieuw werk dus ik had verder geen reden en ook geen idee hoe het hier zou zijn.

2. Welke kenmerken/eigenschappen zijn typisch voor M. van der spek als werkgever?

Ze staan voor pure menselijkheid en ook wel het denken aan andere zaken dan alleen het werk. Ook wel privé en dat komt heel sterk naar voren. Je ziet de maatschappelijke betrokkenheid. Medewerkers met een afstand tot arbeidsmarkt krijgen vaak een kans. Daar kun je al een beetje aan zien hoe ze er in staan. Je ontwikkelt in je functie heel erg. Er wordt steeds meer van je gevraagd en daar moet je in meegaan. Organiseren en vooruitdenken wordt meer gevraagd dan aan het begin. Het is ook wel eens moeilijk om de juiste mensen op de juiste plek te krijgen en te houden en toch proberen ze dat te doen. Je zou in principe van alles kunnen en mogen leren.

3. Welke eigenschappen of kenmerken ontbreken nog?

Een stukje communicatie wil wel eens ontbreken. Uhm al zou er iets meer gecommuniceerd worden en zouden er iets meer dingen doorgesproken worden qua projecten dan zou dat voor de mensen een stuk duidelijker zijn en ik denk dat er dan ook makkelijker wordt gewerkt. Als je van tevoren weet nou jongens zo gaan we het doen dan werkt het wat makkelijker en weet iedereen ongeveer waar hij aan toe is, en dat wordt soms wel eens slecht gecommuniceerd. Het komt vaak neer op miscommunicatie of te weinig en dat kom ik in alles tegen en dan geef je het aan en dan ja,… dan niet zo veel..

4. Wat onderscheidt M. van der Spek van andere hoveniersbedrijven?

Het werk is heel veelzijdig. Het is moeilijk te vergelijken. Andere bedrijven gaan ook met de markt mee en dat houdt in dat je veelzijdig moet zijn. Als je groter wordt ga je allerlei zaken naar je toe halen en dan heeft het ook niet meer zoveel met het hoveniersvak te maken. Dan ga je ook in wegen en

waterbouw. Als je zegt dat is onderscheidend dan is dat wel zo. Het is ook een redelijk groot bedrijf en dat is ook een van de punten die onderscheidend is.

En hoe zit dat dan als u kijkt naar uw vorige werkgever? Het was een hele andere wereld, minder stress meer rust en meer creativiteit, meer eigen ideeën. Hier is het creatieve stuk minder, je mag veel keuzes maken maar creativiteit is minder aanwezig. Er zit wel creativiteit in het aanpassen van werkzaamheden naar omstandigheden en dat moet je allemaal zelf bedenken, wat ook wel eens moeilijk is. Je moet inspringen op dingen waar je je eigen voordeel uit kan halen. Dan heb je zelf ook weer wat makkelijker werk na een tijdje. Ik mis nog wel eens het hersenloze werk. Zet mij op een grasmaaier en ik vind het prachtig om de hele middag gras te maaien. Dan kan je ook nog creatief zijn in de manier waarop je het gras maait maar dat is op een ander niveau.

5. Waarom blijf je hier werken?

Het royale salaris, nee maar zet dat er maar in. In eerste instantie omdat het moet, zoals een huis etc. en om ergens aan de bak te gaan is ook lastig omdat ik al iets ouder ben. Leuk is ook niet echt een passend woord, bij het andere werk hoefde ik minder te denken en deed ik meer leuke en creatieve dingen bijvoorbeeld dat voorbeeld van eerder van grasmaaien was leuk. Dat mis ik nu. Elke dag waren er verschillende werkzaamheden in verschillende functies. Je komt nu ook niet overal aan toe en je moet soms wel eens 5 dagen werk in 4 dagen verzetten. Er is hier iets meer druk maar ik heb ook wel een betere functie dan vroeger. De mentaliteit is ook anders. Ik heb een cursus gevolgd voor opleiding tot hovenier vroeger. En daar zaten we met ongeveer 15 man in de klas en ik met nog een collega. Wij waren rond de 35 en toen zaten we tussen alle jonge gozers. Je pikt zo de gozers er uit die gestuurd zijn. Ze zitten te kloten en wij willen wat leren en dan zit je daar en dan wordt er een hele hoop tijd verknoeid door die gasten omdat het ze niet interesseert. Wat ik daar mee wil zeggen is dat als ze vanuit school iets meer selecteren door jongeren eruit te pikken die echt willen. Die gaan er gewoon voor en die moet je hebben. En hier merk ik dus ook dat een deel van de jongens heel erg gemotiveerd is en daarom wil ik er blijven werken maar je merkt ook dat een deel een beetje zit te kloten.

6. Als je naar een andere werkgever toe zou gaan, wat zouden dan redenen zijn om over te stappen?

Geen. Ik zou niet weggaan.

7. Wat moeten we uitstralen naar de jongere medewerkers volgens jou waardoor ze hier willen werken?

Meer aandacht voor de voorkeur van jongeren. Een soort test en dat je echt gemotiveerde krachten krijgt, die dingen vragen, die actief zijn en die echt willen leren waarbij je voelt: daar kan ik mijn tijd in steken. En niet van die jongeren die dan uiteindelijk iets anders gaan doen.
Jongeren veranderen. Hoe moet een werkgever mensen lokken die eigenlijk relatief minder gemotiveerd zijn? Ik denk dat je gewoon wel die kennis erin moet krijgen, voor het hele vak, maar ook zo veel mogelijk stage laten lopen. Dat je toch iets gaat kweken. Misschien als je ze iets meer betrekt bij het geheel dat je ze uit het isolement kan halen. Je moet ze geestelijk voeden en prikkelen om toch in dit vak terecht te komen. Degene die dat willen trek je wel over de streep maar degene die er tegen aan hangen help je misschien net over de streep. De arbeidsvoorwaarden: je moet ze eigenlijk vanaf het begin af aan al informeren: wat als jij dit en dat doet? Wat kan je verwachten van je werkgever qua salaris en arbeidsvoorwaarden. Het is niet afschrikkend maar juist duidelijk. Stel dat ze een opleiding gaan doen en later zien dat het minder is. Dat is dan echt zonde van hun tijd en geld. De arbeidsvoorwaarden zijn verder goed, veel vakantie, in de zomer drie weken vakantie en in de winter vier weken. Ze moeten het wel weten. Je moet ze ook niet te wijs maken. Je moet ze een totaalpakket laten zien zo van: je kan wel op kantoor gaan werken maar als je hier werkt dan zijn dit de voordelen, denk bijvoorbeeld aan die extra vakantiedagen.

8. Hoe kunnen we deze jongere medewerkers dan bereiken?
Ik denk dat er op school ook iets moet worden gedaan. De hoveniersbranche moet er ook aan meewerken en bedenken: hoe kunnen we een soort vangnet maken en wat bieden we die jongeren? Wat zijn de mogelijkheden? Waar gaan ze naartoe en hoe zit het hele vak in elkaar? Je kan wel een cursus volgen en dan een opleiding doen maar het moet compleet zijn: dat ze weten: als ik van school kom dan kan ik daar aan de slag. En deel ook die secundaire arbeidsvoorwaarden. Kijk ik ga in de zomer drie weken op vakantie maar in de winter kan ik er 4 op vakantie. Ze moeten dat soort dingen wel weten en dat leren ze nu alleen via via. Dus misschien moet dat op de website komen.

RESPONDENT 14

1. Waarom ben je bij M. van der Spek gaan werken?
Omdat ik de opleiding ging doen, de hoveniersopleiding en toen had ik een stageplek nodig. Ik woonde in de buurt en spek zat heel dichtbij en er waren maar twee bedrijven waar ik stage kon lopen en spek was de eerste die ik heb gevraagd. Dat is ondertussen wel weer een tijdje terug. Dus er was toen nog geen sprake van aantrekkingskracht maar het was gewoon omdat ik een stageplek nodig had.

2. Welke kenmerken/eigenschappen zijn typisch voor M. van der Spek als werkgever?
Grote zelfstandigheid. Grote aandacht voor het onderwijs. Je hebt binnen het bedrijf ruim de mogelijkheden om onderwijs te volgen op welk niveau dan ook en dat is vanaf het begin al zo geweest. Zelfstandigheid met een grote eigen verantwoording bedoel ik en dat verschilt met andere bedrijven en daar moet je een beetje tegen kunnen. Omdat je de zelfstandigheid krijgt moet je dat ook zijn. Als je een opdracht krijgt moet je het zelfstandig uitvoeren en ik denk dat sommigen daar nog wel eens moeite mee hebben. Een ander kenmerk is ook zeker dat er heel veel eigen spullen zijn en dat is vrij uniek. Er zijn heel veel bedrijven die alles inhuren en zelf niets hebben, ook grote bedrijven bijv. v.d. Tol, die huurt alles. Dat gaat dan alweer heel anders dan dat het hier gaat. En als ik er nog eentje moet noemen dan is het laagdrempelige wel een punt, ik bedoel een bedrijfsstructuur die niet piramide gevormd is en waar je niet in de punt de bazen hebt en daaronder het kantoor en dan ergens helemaal onderaan de medewerkers. *Is dat positief?* Ja iedereen kan naar de directeur stappen zo van 'heb je even' en dat kan bij andere bedrijven niet zo makkelijk heb ik gemerkt.

3. Welke eigenschappen of kenmerken ontbreken nog?
Dat is een hele goede. De communicatie, dat is niet een sterk punt en met name de onderlinge communicatie. *Wat gaat er mis?* Het zit niet in de aard van het beestje en het is ook een klein beetje typerend voor een familiebedrijf denk ik. Ik heb bij meerdere familiebedrijven gewerkt en daar is dat ook wel zo'n beetje. Naar buiten toe lijkt het verbetert maar de interne communicatie blijft hangen en ik verwacht ook niet dat het heel sterk gaat veranderen. Ik denk dat ze nog te weinig doen met HRM, het is ooit groots ingezet. Dat was wel al een tijd terug. Met name denk ik dat er zo veel kennis binnen het personeelsbestand rondloopt en dat we daar als bedrijf nog te weinig gebruik van maken: A) omdat je het niet weet en B) omdat er te weinig gebruik van wordt gemaakt. Er was ooit een programma voor aangeschaft en dat is toen misgegaan volgens mij en dat koste best veel. Ik zou zeggen achterhaal de extra krachten van mensen, bijvoorbeeld mensen die bijzondere talen spreken en dat je die kennis als bedrijf kan gebruiken. Bijv. ook mensen die in veel maatschappelijke dingen aan het werk zijn, misschien kunnen ze ons ondersteunen ook al is het niet de voorman die bij een team loop maar die persoon heeft wel de competenties. Stel je voor dat we een keer iemand nodig

hebben die vloeiend Frans spreekt, het lijkt mij dat er onder die 90 medewerkers best wel iemand zit die dat kan. Maar ik weet dat nu niet en dat soort dingen zijn zonde.

4. Wat onderscheidt M. van der Spek van andere hoveniersbedrijven?
Wij hebben een heel breed dienstpakket en we hebben een eigen machinepark. We zijn sterk in opleidingen en de trouw aan vaste klanten. Voornamelijk het laatste punt is zeer belangrijk. We hebben ook heel veel klanten die al 30 of 40 jaar hebben. De relatie die de medewerkers en klanten met elkaar opbouwen is goed. En wat ook bijzonder is, is dat we mensen in dienst kunnen houden. Veel hoveniers zeggen in november ja pech kom in maart maar weer terug dan hebben we weer werk. Hier bij Spek doen ze dat niet. Ze proberen zo veel mogelijk nuttig werk te zoeken in de winterperiode.

5. Waarom blijf je hier werken?
Nouja ik heb al wel een paar uitstapjes gemaakt sinds ik ben begonnen met werken. Maar gewoon omdat ik de dingen kan doen die ik wil doen. Ik kan bij een ander bedrijf meer verdienen maar het gaat daar niet altijd om. Ik denk ook dat ik best wel een vrij unieke functie heb. Je zal nergens een vacature vinden die aansluit bij mijn functie omdat er zoveel afwisseling in zit. En die afwisseling maakt het juist leuk. Als je aangeeft wat je wil doen dan gaat dat hier veel sneller dan bij andere bedrijven. Andere bedrijven huren al snel iemand in maar hier kijken ze eerst intern naar de mogelijkheden. We hebben nooit heel veel vacatures geplaatst omdat er altijd mensen voor de deur staan. Ze krijgen hier kansen die ze bij andere bedrijven niet krijgen en een deel weet dit ook.

6. Als je naar een andere werkgever toe zou gaan, wat zouden dan redenen zijn om over te stappen?
Dan moeten de secundaire arbeidsvoorwaarden wel heel goed zijn en dan moet het werk ook iets zijn waar ik absoluut voor kan gaan. Ik ben in het verleden wel eens op zoek gegaan naar ander werk maar waar ik dan naar zocht was een bedrijf met problemen in de voortgang zeg maar. Dan was het weer een uitdaging om ze verder te kunnen helpen. Maar ik ga nu niet meer weg hoor.

7. Wat moeten we uitstralen naar de jongere medewerkers volgens jou waardoor ze hier willen werken?
Ik denk dat de opleidingsmogelijkheden eigenlijk bovenaan moeten staan en dat eigenlijk het 'imago' van een hovenier verandert moet worden naar dat van een dynamisch technisch beroep met heel veel mogelijkheden. En dat er ruimte is voor doorgroeimogelijkheden natuurlijk. Spek kan niet alleen dat beeld van hoveniers veranderen, dit moet landelijk gebeuren. De ontwikkelingen binnen de laatste 30 jaar zijn zo enorm hard gegaan dat het hoveniers vak nu als een technisch hoogstaand vak kan worden gezien. Ik denk dat je op die manier ook mensen binnen het bedrijf kan krijgen. En ook gewoon de kans geven om het te laten ervaren. Meeloopdagen zijn daar goed voor. Driekwart van de jeugd wordt gestuurd door de ouders naar een bepaalde opleiding. Ik denk dat je bij de ouders moet beginnen. Ouders willen een kantoorbaan zodat de kinderen goed verdienen maar waar zie je nu de meeste ontslagen? Ik denk dat je ook bij de ouders moet zijn. Je moet het wel landelijk doen. De communicatiemiddelen zijn nu beter dan 30 jaar terug. Ik weet niet of je de acties van de Intratuin en Klaverblad hebt gezien? Ja. Nou daar zie je het al aan. Kijk de hoveniers zijn al heel lang bezig met het bewust maken van de mensen over veel bestrating en dat dat slecht is. Het heeft nu zes jaar geduurd maar er komt eindelijk een verandering in. Het zal dus iets zijn wat niet zo 1,2,3 kan worden opgelost denk ik. *Dus als ik het zo hoor heeft het ook te maken met kennis maken met het hoveniersvak?* Ja dat ook. Ze moeten weten wat ze gaan doen en wat ze er mee kunnen. En de ouders moeten dat ook weten. Als de ouders het hoveniers vak als slecht en armoedig, om het zo te zeggen, zien dan verandert de houding van de jeugd nooit.

8. Hoe kunnen we deze jongere medewerkers dan bereiken?
Ik vind de open dagen leuk maar eigenlijk zouden de ouders mee moeten komen. We hebben in het

verleden ook op scholen gestaan alleen dan is de keuze al redelijk gestuurd. Ze hebben hun keuze meestal al gemaakt. *Waar moet je dat dan doen?* Op dezelfde manier zoals ik al zei en misschien wel op de basisschool al dingen gaan doen. Neem bijvoorbeeld kinderen van de basisschool mee naar het werk en eigenlijk het liefste ook de ouders. Ik was een tijdje terug op de school van een familielid en als je daar binnenkomt is het een hele kale school. Er hangen geen foto's, geen posters qua groen, helemaal niets. Het was een mbo-school waaronder er ook opleidingen waren in de richting van hovenier. Ik snap dat dan niet. Je moet het toch een beetje promoten? Hang plaatjes op van planten, groen en dat soort zaken. Ik denk dat de verbinding tussen scholen en bedrijven erg belangrijk is in het bereiken van de jongeren.

Bijlage 5 Analyseschema interviews

Rood = negatief kenmerk bij vraag die positief hoort te zijn
Groen = positief kenmerk bij vraag die negatief hoort te zijn
Geel = Belangrijk

Tabel bijlage 5.1 *Analyseschema groep 1: tot 25 jaar*

Naam Vraag	Resp. 1	Resp. 2	Resp. 3	Resp. 4	Resp. 5	Resp. 6	Resp. 7
Vraag 1: *"Waarom werk je bij M. van der Spek?"*	"Je kan verschillende dingen doen" "Er is veel variatie in het werk" "En dat je variatie en inspraak hebt"	"Nee alleen dat ik een baan nodig had op dat moment"	"Het was gewoon goed dat er werk was, ik kende ze verder niet"	"Ik wilde gewoon weg bij mijn oude werk en dit was toen wat op mijn pad kwam"	"ik merkte dat ze in mij wilde investeren" "Kijk ik heb hier een beetje toekomst en dat is wel geruststellend om te weten"	"Ik wilde met machines werken en dat kan hier" "Ze hebben heel veel spullen en machines"	"Omdat ik hier aardig wat vrijheid heb, grote klussen en er is veel variatie." "Het is een leuk en goed bedrijf om voor te werken"
Vraag 2: *"Welke kenmerken zijn typisch voor M. van der Spek?"*	"Ze hebben veel variatie" "Ze zijn nooit te moeilijk, alles is mogelijk" "Als je andere werkzaamheden wil doen dan kan dit" "Ze denken met je mee"	"Ze staan heel erg open voor leren" "Er is veel ruimte om gewoon je ding te doen" "Ze zullen naar je luisteren als je iets aangeeft" "Ze houden rekening met je"	"Positieve inzet en werksfeer, iedereen is collegiaal alsof het een familie is" "Je kan van alles vragen" "Ze bieden veel cursussen en ook veel doorgroeimogelijkheden"	"Ze zijn heel erg meegaand, ze staan altijd voor je klaar als jij dat voor hen ook doet" "Ze ondersteunen mensen ook op privé basis en dat is bijna liefdadigheid af en toe"	"Ze geven veel doorgroeimogelijkheden" "Spek is flexibel in het omgaan met foutjes sowieso in de omgang, dat geeft wel een rustige sfeer" "Verder is er altijd wel een gezellige	"Het is heel vriendschappelijk, hoe ze zich gedragen" "Het hele bedrijf is vriendelijk, er is niets te gek en ze worden niet snel boos. "Het is een beetje	"Niks is te gek. Ze kunnen alles maken en pakken alles aan" "De variatie in het werk natuurlijk en de ervaring die je opdoet in je werk en met machines en de dingen die je daar van leert"

		"Verder lekker dat boeren sfeertje, lekker nuchter" "De klussen en tuinen worden steeds uitdagender"		"Ook een kenmerk is dat ze kort van stof zijn. Voor sommigen is dit lastig" "Ik vind het een betrouwbare werkgever. Het is een leuk bedrijf om voor te werken en ze hebben een leuke sfeer met voldoende leuk en variërend werk"	sfeer onder de medewerkers"	rommelig, hierdoor kan je je eigen ding doen maar het is soms ook wat minder als je bijv. niet weet wat je moet doen"	"Je mag ook heel zelfstandig werken" "En ook vooruitlopend op het milieu, veel investeringen daarin zoals het stukje over co2 reductie in de update" "Als je hier werkt en je hebt school mag je ook van alles doen voor je school"
Vraag 3: *"Welke eigenschappen ontbreken?"*	"Soms is het een beetje rommelig" "Mensen ruimen hun spullen niet op"	"Eigenlijk ben ik dik tevreden dus ik weet niet"	"Ik wil wel werk doen wat ik leuk vind"	"Ik denk het uiterlijk van Spek, hoe mensen over spek denken en dat ze weten wat we doen, het imago en dat we ook meer doen dan schoffelen"	"Het is rommelig qua communicatie" "Ik vind de beschrijvingen van de opdrachten niet specifiek genoeg, de communicatie daarover kan beter"	"Een beetje structuur. Het zijn gewoon de dingen die minder geregeld zijn qua voorbereiding"	"Ik denk dat je hier best veel hebt vergeleken met andere bedrijven" "Je leert snel zelfstandig werken en voor sommigen is dat niet al te prettig" "Je hebt hier alle ruimte en kan veel leren dus ik

							heb geen negatieve punten”
Vraag 4: *“Wat onderscheidt M. van der Spek van anderen?”*	“De vrijheid die je krijgt” “Je mag zelf veel meedenken”	“Dat het zo’n breed en groot bedrijf is” “Dat je elke kant op kan gaan” “De doorgroeimogelijkheden”	“Voor mijn gevoel meer doorgroeimogelijkheden dan bij een ander bedrijf” “Er was altijd veel variatie in het werk”	“Alles onder één dak, we zijn bijna zelfvoorzienend” “Het is een hele platte organisatie, je hebt snel contact met je meerdere” “Ik denk ook dat er voor iedereen wel een plek is: jong, oud, klein, groot etc. en als die plek er niets is wordt hij wel gevonden”	“Ik vind spek toch wel relaxter dan andere bedrijven” “Naja de soort van project bazen zijn aardig en flexibel, dat heb je bij anderen niet’	“Het is speciaal dat ze eigenwijs zijn. Ze willen alles zelf doen en het liefste op hun eigen manier.” “Ze hebben veel eigen spullen, dat maakt ze uniek en de vrijheid die je krijgt als werknemer” “Je mag zelf bepalen hoe je iets doet en op welke manier”	“Bij mij was het toch een stuk gezelligheid wat ik miste bij het andere werk. De band van collega’s onder elkaar” “Wat ik ook miste bij het andere werk was de vrijheid” “In overleg was er heel veel mogelijk en je bepaalde precies wat en hoe je dingen kon doen”
Vraag 5: *“Waarom blijf je hier werken?”*	“Omdat ik veel variatie heb” “Hier kun je zelf aangeven wat je wil doen” “De bazen staan niet echt boven je, ze doen niet alsof ze	“Leuk werk, geen problemen” “Collega’s zijn leuk” “Werkzaamheden afwisselend”	“Ik wil alleen blijven als ik meer taken krijg” “Het verschilt wel qua klussen, als er veel variatie is, is het werk leuk”	“Ik heb een leuke functie, ik mag van alles zien” “Alle punten die ik bij de vorige vraag heb gegeven zijn denk ik wel waarom ik hier wil	“Omdat ze in mij willen investeren. In de drie maanden dat ik heb gewerkt heb ik mezelf bewezen en toen mocht ik ook door met het halen van diploma’s”	“Voor de collega’s, de collega’s zijn leuk en positief” “En omdat ik nog veel kan leren. Omdat hier veel jongeren	“Variatie, vrijheid, collega’s, verschillende klussen en plekken”

	beter zijn dan jou, ze gedragen zich eerder als vrienden”			blijven werken”	“Het is gewoon fijn om te weten dat ze iets voor je over hebben”	werken heb je ook wel meer doorgroeimogelijkheden”	
Vraag 6: *“Als je naar een ander zou gaan, waarom?”*	“Ik zou iets meer geordendheid willen” “Het zou fijn zijn als het wat minder rommelig is” “Deze collega’s ga ik niet meer snel vinden dus ik wil niet naar een ander”	“Als ik werk zou doen wat ik niet leuk vind dan zou ik weggaan”	“Als een ander bedrijf met de tijd meegaat” “Variatie zoals ik eerder al zei”	“Als ik het niet meer met mijn directe collega’s kan vinden” “Een andere werkgever kan niets bieden wat ik hier niet heb”	“Een flexibele omgeving zoals hier en iets meer geld” “Als het werk maar leuk is. Maar kijk ik kan wel iets anders gaan doen… hier heb ik een toekomst”	“Als ze het maar een beetje beter geregeld hebben, structuur”	“Ja ik ben toen een beetje weggegaan omdat de reistijd voor mij een dingetje was”
Vraag 7: *“Wat kunnen we uitstralen naar jonge medewerkers?”*	“Je kan hier van alles doen en kiezen en als het ene niet bevalt kun je doorstromen naar het andere” “Je hebt gewoon heel veel doorgroeimogelijkheden”	“Als je het goed doet dan kun je doorgroeien” “Er zijn veel elementen in het werk” “De goede werksfeer en variatie lijkt mij wel een goed idee”	“Gezellige sfeer binnen het bedrijf” “Jezelf promoten op middelbare scholen die net vrij zijn”	“Ik denk een stukje uitdagend werk” “De doorgroeimogelijkheden” “Ik denk dat je ze meerdere opties moet laten zien voor het werk”	“Misschien goede doorgroeimogelijkheden?” “Ik vind het voor jongere medewerkers ook belangrijk dat de communicatie duidelijk is” “De flexibele werkomgeving en de gezellige sfeer”	“Dat je veel kansen te bieden hebt” “En dan vooral dat we heel veel zelf doen en dat je veel kanten op kan” “Spek doet veel meer dan wat ze soms laten zien. Als die jongeren dat ook in gaan	“Ik denk vooral de diversiteit in de werkzaamheden, voornamelijk in de aanleg. Je doet de ene keer dit de andere keer dat en je doet ook alles wat je daarin kan doen. Ik denk een stukje vrijheid voor die gasten dat is ook wel wat denk ik”

				“Dat is wat hier het meeste is, afwisseling”		zien komen ze misschien hierheen”	“En ik denk gewoon een stuk gezelligheid natuurlijk”
Vraag 8: *“Hoe kunnen we jongeren bereiken?”*	“Net zoals een open dag van de vorige keer” “Meeloopdagen kunnen dan ook een goede optie zijn” “Facebook is wel goed, plaats dan foto’s van verschillende zaken en projecten” “Laat dan ook andere delen van het bedrijf zien”	“Misschien met Facebook reclames, dat zou een goede zijn” “Een filmpje, een bedrijfsfilm, dan moet het goed komen” “Een paar filmpjes van het werk wat we echt doen” “Er was altijd een medewerker met een Timelapse camera en dan zag je echt de vooruitgang van het werk”	“Middelbare scholen, sociale media. Ik denk ook dat beelden interessanter zijn dan teksten” “Zet bijvoorbeeld informatie op sociale media maar dan met foto’s” “Misschien is het ook iets om ze af en toe uit te nodigen”	“Ze hebben allemaal een telefoon en daar komt alles binnen” “Ik denk dat het sowieso wel nut heeft om alles inzichtelijk te maken zodat ze weten wat ze kunnen verwachten”	“Overal neerzetten en dan ook op sociale media. Facebook, Instagram en dat soort dingen” “Het lijkt mij dat de jongeren een beeld willen hebben van wat je kan doen en dat kan heel goed via foto’s en filmpjes” “Misschien moet je ze laten zien wat het werk inhoudt”	“Ik denk toch als je buiten aan het werk bent. Hoe je je gedraagt als je buiten bent” “Sociale media spreekt voor zich. Het laten zien dat je meer doet dan tuinen met foto’s”	“Ik denk sociale media. Ik denk dat je wel snel op Facebook uitkomt en geen Snapchat ofzo. De website kan dan ook wel werken” “Foto’s met een korte zin eronder, een video kijkt ook makkelijk weg” “Ik denk dat je het voornamelijk over het werk moet hebben en alle verschillende groepen die we hier hebben”

Rood = negatief kenmerk bij vraag die positief hoort te zijn
Groen = positief kenmerk bij vraag die negatief hoort te zijn
Geel = Belangrijk

Tabel bijlage 5.2 *Analyseschema groep 2: boven de 25 jaar*

	Resp. 8	Resp. 9	Resp. 10	Resp. 11	Resp. 12	Resp. 13	Resp. 14
Vraag 1: *"Waarom werk je bij M. van der spek?"*	"Wat het mooie is aan Spek is dat je echt dingen maakt, je ziet de resultaten en creëert" "Dus het dingen maken heeft mij bij Spek gebracht"	"Spek staat in een hoog segment in de groensector dus dat vind ik wel interessant" "Er stonden gevarieerde kern- en sub taken bij de functie en na het gesprek bleek dat je hier alles kon doen"	"Het is de uitdaging in het werk, afwisselende werk en je komt overal. Je ziet veel klanten en het is een uitdaging om grote projecten uit te voeren"	-	"Spek sprak mij aan omdat ik achter de normen en waarden van het bedrijf stond. Het leek mij een sociaal en vriendelijk bedrijf"	"Het was destijds gewoon de noodzaak van nieuw werk dus ik had verder geen reden en ook geen idee hoe het hier zou zijn"	"Omdat ik de opleiding tot hovenier ging doen en ik ergens stage moest lopen"
Vraag 2*: "Welke kenmerken zijn typisch voor M. van der Spek?"*	"Een goede sfeer, op vrijdag bier drinken, gewoon een lolletje op zijn tijd en bedrijfsfeestjes" "Ze hebben mooi afwisselend werk van groot tot klein"	"Afwisseling en verschillende dingen doen vallen mij nu het meeste op" "Het is een heel multicultureel bedrijf en hier doen ze hun best voor"	"De uitdaging om zelf bepaalde problemen op te lossen, je mag zelf heel veel dingen gaan bedenken" "De vrijheid die je hebt als medewerkers"	"Goede werkgever. Er zijn een hoop dingen mogelijk als het van twee kanten komt" "Werkzaamheden zijn leuk en afwisselend"	"Ze beloven veel dingen maar je moet er wel zelf achteraan gaan" "Als je goed bevalt dan willen ze je niet kwijt en dat is wel goed'	"Ze staan voor pure menselijkheid en ook wel het denken aan andere zaken dan alleen het werk zoals privé en dat komt wel heel	"Grote zelfstandigheid. Grote aandacht voor het onderwijs. Je hebt ook binnen het bedrijf ruim de mogelijkheden om onderwijs te volgen op welk niveau dan ook"

	"De houding tussen de leidinggevende en medewerkers is goed, ze voelen zich niets meer dan een ander"		"De sociale omgang van collega's" "Je leert heel veel, je krijgt cursussen die belangrijk zijn"	"Weinig sturing en je mag zelf je werkzaamheden en manieren bepalen" "De directie ontgaat niets, ze weten van vrijwel alles wat er speelt"	"Er is veel variatie in het werk, je maakt elke dag wel iets anders mee"	sterk naar voren. Je ziet de maatschappelijke betrokkenheid. "Je ontwikkelt in je functie heel erg. "Ze proberen de juiste mensen op de juiste plek te krijgen"	"Omdat je de zelfstandigheid krijgt moet je dat ook zijn" "Een ander kenmerk is ook zeker dat er heel veel eigen spullen zijn" "Het laagdrempelige, ik bedoel een bedrijfsstructuur die niet piramide gevormd is"
***Vraag 3**: "Welke eigenschappen ontbreken?"*	"De communicatie tussen de klant en kantoor is niet altijd goed"	"De bedrijfswagens zijn niet altijd even in orde"	"Geen, alles gaat goed"	"Wat er van mij wel bij mag is dat mensen voorzichtiger en zuiniger moeten zijn op gereedschap en materialen"	"Sociaal zijn, het voorstellen als er een nieuwe medewerker begint" "Het is altijd een beetje rommelig qua planning"	"Een stukje communicatie wil nog wel eens ontbreken"	"De communicatie dat is geen sterk punt en met name de onderlinge communicatie" "Ik denk dat ze nog de te weinig doen met HRM. Met name denk ik dat er zoveel kennis binnen het personeelsbestan

							d rondloopt en daar als bedrijf nog te weinig gebruik van maken.”
Vraag 4: *“Wat onderscheidt M. van der Spek van anderen?”*	“Ze houden alles in eigen hand, ze doen eigenlijk alles van groot tot klein”	“Ze proberen milieubewust te zijn, ze rekenen uit hoeveel Co2 ze uitstoten” “De spekupdate is leuk om te lezen en dat doen ze niet bij andere bedrijven”	“Ik denk dat er twee dingen belangrijk zijn: dat je vrijheid hebt om je ding te doen zonder continue te worden gestuurd en twee het sociale aspect van het bedrijf.	“Ik denk dat het wel speciaal is dat ze zo groot zijn en toch nog aan persoonlijkheid vasthouden. Dat zie je ook tijdens de vrijdagmiddagborrel, bijna iedereen is er”	“Het is een groot bedrijf en ze hebben alles in eigen onderhoud”	“Het werk is veelzijdig” “Het is een redelijk groot bedrijf” “Hier is het creatieve stuk minder dan in mijn vorige werk” “Je moet zelfstandig zijn”	“Wij hebben een heel breed dienstpakket en we hebben een eigen machine park” “We zijn sterk in opleidingen en de trouw aan vaste klanten, dat laatste zorgt ook voor een goede relatie tussen medewerkers en klanten” “En wat ook bijzonder is, is dat we mensen in dienst kunnen houden”
Vraag 5: *“Waarom blijf je hier werken?”*	“Omdat je mooi werk aflevert. De klanten worden vaak blij als je komt”	“Ik vind het leuk om altijd bezig te zijn, gevarieerd werk”	“Omdat ik het goed naar mijn zin heb en alles wat we hiervoor hebben besproken”	“Omdat ik het naar mijn zin heb. Door de vrijheid die ik heb in werkzaamheden	“Omdat ik op leeftijd ben en niet zo snel meer aan nieuwe werk kom”	“Ik merk dat een deel van de jongens erg gemotiveerd is en daarom	“Omdat ik de dingen kan doen die ik wil doen” “Ik heb een vrij unieke functie

	"En de gezelligheid onderling maakt het ook dat ik wil blijven werken"	"Dingen schoon houden, je maakt mensen meestal blij met dit werk" "Het is fijn om buiten in de natuur te zijn"		maar ook van collega's" "Daarnaast is Spek goed voor de medewerkers"	"Het werk heeft veel variatie en dat is leuk"	blijf ik hier werken"	met veel afwisseling" "Als je aangeeft wat je wil doen dan kan dat" "Ze krijgen hier kansen die ze bij andere bedrijven niet krijgen"
Vraag 6: *"Als je naar een ander zou gaan, waarom?"*	"Als ik het slecht naar mijn zin zou hebben"	"Als ik ergens anders kan ontwikkelen als dat niet meer bij Spek kan" "Ik zou misschien alleen maar weggaan als ik een eigen bedrijf zou starten. Of als je gaat verhuizen"	"Ik zou alleen overstappen als het hier minder leuk wordt maar ik denk niet dat dat gaat gebeuren"	"Nee het is hier gewoon prima" "Je hoort wel vaker dat ze hier ook terugkomen"	"Dichter bij huis en dat sociale stuk"	"Geen, ik zou niet weggaan"	"Dan moeten de secundaire arbeidsvoorwaard en heel goed zijn" "Het werk zou iets moeten zijn waar ik absoluut voor kan gaan" "Dan was het weer een uitdaging om ze verder te helpen"
Vraag 7: *"Wat moeten we uitstralen naar jonge medewerkers?"*	"Je moet laten zien dat je ook iets moois maakt zeg maar" "We moeten ze afwisseling bieden. Ik heb vaker met	"Ik denk dat als je jongeren wil enthousiasmeren dan moet je alle voordelen van het hoveniers vak opsommen, laat ze zien wat er	"De goede collega's, het uitdagende werk en je hebt alle mogelijkheden om je te ontwikkelen door cursussen. Je leert	"Ik denk dat het best wel aantrekkelijk is om het leerproces weer te geven. Ze kunnen hier best wel veel	"Jongeren erbij betrekken, je mag er zijn, je hoort bij het team" "Ik vind het belangrijk dat je	"Meer aandacht voor de voorkeur van jongeren" "Misschien als je ze meer betrekt, veel	"Ik denk de opleidingsmogelijk heden bovenaan moeten staan en dat eigenlijk de image van een hovenier verandert moet

	jongeren gewerkt en de afwisseling was erg belangrijk voor ze”	positief is: lekker buiten werken, bezig zijn, gevarieerd werk, leuke machines” “Maar ik denk dat het voornamelijk belangrijk is dat je ze enthousiasmeert voor het soort werk en niet alleen het bedrijf”	veel van andere collega’s” “De werksfeer is goed en dat vinden ze ook wel leuk, en de ruimte die je krijgt om je werk uit te voeren”	kanten op en er werken veel mensen die ervaring hebben waar ze veel van kunnen opsteken”	ze ondersteunt bij het vinden van een goede plek” “Natuurlijk kun je de variatie uitstralen dat vindt iedereen leuk”.	stage laten lopen” “Je moet ze geestelijk voeden en prikkelen” “Je moet ze vanaf het begin al informeren en laten weten wat ze kunnen verwachten”	worden naar dat van een dynamisch technisch beroep met heel veel mogelijkheden” “Ruimte voor doorgroeimogelijkheden” “Ook de kans geven om het te ervaren zoals meeloopdagen” “Ze moeten weten wat ze gaan doen en wat ze er mee kunnen”
***Vraag 8**: “Hoe kunnen we jongeren bereiken?”*	“Ik denk op de middelbare school al langs komen of een dag meelopen.” “Filmpjes en foto’s, een goed gesprek” “Goede pakkende video en hier en daar filmpjes posten”	“Je zou sowieso Instagram moeten gebruiken en geen Facebook. Misschien kan je iets via de gemeente regelen” “Ik denk dat dat beelden nog het beste werken, dan kunnen ze ook in	“Open dagen kunnen ook wel werken. Je moet gewoon in de praktijk laten zien hoe je aan het werk bent en dat je niet alleen maar in een tuintje staat te schoffelen”	“Via scholen is misschien wel een goed idee. Datje daar leerlingen aanspreekt en ze op jonge leeftijd confronteert. Mond tot mond werkt ook altijd goed”	“Mond tot mond reclame is een van de beste manieren” “Ik denk dat je al die programma’s die de jongeren gebruiken wel in kunt zetten”	“Ik denk dat er op school ook iets mee moet worden gedaan” “Misschien moet dat op de website komen”	“Ik denk dat we bij de ouders moeten beginnen, open dagen maar dan met ouders” “Op de basisschool kan je al dingen gaan doen” “Je moet het toch een beetje

“Als je echt laat zien hoe je de tuinen maakt en wat er bij komt kijken dan heb je iets moois	de praktijk zien hoe het werk verloopt en hebben ze een eerste indruk”	“Het belangrijke is het laten zien van de verschillende werkzaamheden”.				promoten? Hang plaatjes op van groen in scholen” “De verbinding tussen scholen en bedrijven is belangrijk”

Bijlage 6 Codeerschema en aantallen van genoemde kenmerken & oplossingen

Codeerschema

Er zijn een hoop uitspraken gedaan die in principe op hetzelfde kenmerk neerkomen maar net iets anders zijn geformuleerd. In onderstaande tabel is te zien wat onder welk kenmerk valt in dit onderzoek. Andere kenmerken spreken voor zich en zijn niet meegenomen in deze tabel maar staan wel in de tabel waar wordt vermeld hoe vaak een bepaald kenmerk is genoemd.

Tabel bijlage 6.1 *codeerschema genoemde kenmerken en oplossingen*

Algemeen kenmerk	Wat in het interview is genoemd
Betrouwbare werkgever (als in: ze verwachten dat ze kunnen blijven werken)	"Als je goed bevalt willen ze je niet meer kwijt" "Ik denk dat ik hier toekomst heb" "Ze kunnen mensen in dienst houden"
Communicatie	"Ook een kenmerk is dat ze kort van stof zijn" "Een beetje structuur. Het zijn gewoon de dingen die minder geregeld zijn qua voorbereiding" "Iets meer geordendheid in het doorgeven van informatie"
Doorgroeimogelijkheden	"Dat je elke kant op kan gaan"
Flexibiliteit van werkgever	"Alles is mogelijk" "Als je andere werkzaamheden wil doen dan is dit mogelijk" "Niks is te gek, ze kunnen alles maken en pakken alles aan" "Als je hier werkt aan school mag je ook van alles doen voor je school" "Als je aangeeft wat je wil doen dan kan dit"
Vrijheid & inspraak in het werk	"Je mag zelf meedenken" "Je mag zelf bepalen hoe je iets doet en op welke manier" "Hier kun je zelf aangeven wat je wil doen"
Machinepark (als in: alles is in eigen onderhoud, ze hebben veel eigen spullen)	"Alles onder één dak, we zijn bijna zelfvoorzienend" "Ze hebben veel eigen spullen"
Ontwikkelingsmogelijkheden	"Ervaring opdoen, de ervaring die je opdoet in je werk" "Ze staan heel erg open voor leren" "Ze bieden veel cursussen" "Als je er van leert"

	“Voor iedereen is er een plek, en als deze er niet is wordt deze wel gevonden” “Binnen het bedrijf zijn er veel mogelijkheden om onderwijs te volgen op welke niveau dan ook”
Sociale omgang vanuit werkgever (Als in: alles wat er voor een medewerker wordt gedaan en hoe er met ze wordt omgegaan)	“Ik merkte dat ze in mij wilde investeren” “Ze denken met je mee” “Ze zullen naar je luisteren als je iets aangeeft” “Ze houden rekening met je” “Je kan van alles vragen” “Ze zijn heel erg meegaand en staan altijd voor je klaar” “Ze ondersteunen ook op privé basis en dat is bijna liefdadigheid” “Het is heel vriendschappelijk hoe ze zich gedragen” “De projectbazen gedragen zich als vrienden” “Het is gewoon fijn om te weten dat ze iets voor je over hebben” “Sociale omgang tussen leidinggevenden (directie werd hier bedoeld) met de medewerkers” “Ze staan voor pure menselijkheid, denken ook aan zaken zoals privé” “Spek is goed voor de medewerkers”
Variatie	“Je kan verschillende dingen doen” “Ik mag van alles zien” “Verschillende klussen en plekken” “Je kan hier van alles doen en kiezen” “Er zijn veel elementen in het werk” “Diversiteit in werkzaamheden” “Afwisseling”
Inhoud van het werk *voor vraag 7	“Laat ze zien dat je ook iets moois maakt” “Je moet ze vanaf het begin al informeren en laten weten wat ze kunnen verwachten” “Wat ze gaan doen en wat ze er mee kunnen” “Ze doen meer dan dat ze soms laten zien”

Frequentie antwoorden op interviewvragen

Vraag 1,2, 4 en 5 proberen allemaal hetzelfde te achterhalen: wat biedt M. van der Spek zodat het aantrekkelijk is om er te werken? Daarom worden deze samengevoegd in onderstaand schema. Veel medewerkers geven meerdere keren aan dat ze bijvoorbeeld de variatie in hun werk erg belangrijk vinden. Omdat we proberen te achterhalen wat de belangrijkste punten zijn is het van belang dat als er kenmerken meerdere keren worden genoemd bij één respondent dat deze worden meegenomen. Als een respondent in het interview bij drie verschillende vragen zou aangeven dat de variatie ervoor zorgt dat hij hier blijft werken dan is dit blijkbaar een zeer belangrijk kenmerk. Daarom worden dubbel genoemde kenmerken ook meegenomen en wordt er niet maar één keer geteld per respondent. Als één kenmerk meerdere keren wordt benoemd tijdens één vraag wordt dit niet meegenomen.

Tabel bijlage 6.2 *Frequentie gegeven antwoorden op vraag 1,2,4,5 van de interviews*

Vraag 1,2,4,5: *Wat biedt Spek zodat het aantrekkelijk is om er te werken?*	Kenmerk	Aantal groep 1	Aantal groep 2	Totaal
	Variatie in het werk	12	10	22
	Vrijheid & inspraak in het werk	8	7	15
	Sociale omgang vanuit directie	9	6	15
	Sfeer & collega's	8	5	13
	Ontwikkelingsmogelijkheden (cursussen, scholing, ervaring opdoen)	6	5	11
	Flexibiliteit van werkgever (alles kan)	7	2	9
	Machinepark (alles in eigen onderhoud en veel machines)	4	4	8
	Grootte van het bedrijf	2	4	6
	Doorgroeimogelijkheden	5	0	5
	Leuk/goed bedrijf	3	2	5
	Leuk werk	3	2	5
	Betrouwbare werkgever	2	2	4
	Uitdaging in het werk	1	2	3

Resultaten zien van je werk	0	3	3
Milieubewust bedrijf	1	1	2
Multicultureel	0	1	1
Spekupdate	0	1	1
Trouw aan vaste klanten	0	1	1
In de natuur bezig zijn	0	1	1

Tabel bijlage 6.3 Frequentie antwoorden op vraag 3 uit de interviews

Vraag 3: Welke kenmerken ontbreken?	Kenmerk	Aantal groep 1	Aantal groep 2	Totaal
	Communicatie	2	4	6
	Oude apparaten	1	1	2
	Rommelig (spullen opruimen)	1	0	1
	Geen werk wat ik leuk vind	1	0	1
	Imago	1	0	1
	Zuiniger zijn op spullen	0	1	1
	Sociaal zijn (voorstellen tijdens eerste dag)	0	1	1
	Te weinig doen met HRM (vooral de kennis delen)	0	1	1

Tabel bijlage 6.4 Frequentie antwoorden op vraag 6 uit de interviews

Vraag 6: Als je naar een ander zou gaan wat zouden redenen zijn om over te stappen?	Kenmerk	Aantal groep 1	Aantal groep 2	Totaal
	Als ik het hier slecht naar mijn zin zou hebben	2	3	5
	Meer geordendheid/structuur	2	0	2

Reistijd	1	1	2
Als ik ergens anders meer zou kunnen ontwikkelen	0	1	1
Als dat sociale stuk ergens anders wel aanwezig is	0	1	1
Betere secundaire arbeidsvoorwaarden	0	1	1
Bij verhuizen of starten van eigen bedrijf	0	1	1
Minder rommelig (spullen opruimen)	1	0	1
Om variatie te krijgen	1	0	1

*Bij deze tabel moet wel vermeld worden dat vrijwel 90% van de medewerker aan heeft gegeven dat ze niet van plan zijn om weg te gaan

Tabel bijlage 6.5 *Frequentie antwoorden op vraag 7 uit de interviews*

Vraag 7: wat moeten we uitstralen naar jongere medewerkers?	Kenmerk	Aantal groep 1	Aantal groep 2	Totaal
	Inhoud van het werk en het bedrijf	3	5	8
	Variatie	5	3	8
	Doorgroeimogelijkheden	4	1	5
	Sfeer & collega's	3	2	5
	Ontwikkelingsmogelijkheden	1	3	4
	Betrekken bij het soort werk	0	2	2
	Uitdaging	1	1	2
	Machinepark (alles zelf doen)	1	1	2
	Vrijheid & inspraak in het werk	1	1	2
	Duidelijke communicatie	1	0	1
	Flexibiliteit	1	0	1

Tabel bijlage 6.6 *Frequentie antwoorden op vraag 8 uit de interviews*

Vraag 8: Hoe kunnen we jongeren bereiken?	Kenmerk	Aantal groep 1	Aantal groep 2	Totaal
	Sociale Media (Facebook, Instagram, website)	6	3	9
	Met beelden (foto's)	7	2	9
	Laat het bedrijf en het werk zien	5	3	7
	Met filmpjes (van het werk en bedrijfsfilm)	4	1	5
	Meeloopdagen/open dagen	2	3	5
	Scholen benaderen (basisscholen en middelbaar)	1	4	5
	Mond tot mond	0	2	2
	Door je buiten netjes te gedragen	1	0	1
	Via de gemeente	0	1	1
	Via de ouders	0	1	1

Bijlage 7 Analyseschema focusgroep

Geel = belangrijk
Roze = waaronder is kenmerk ingedeeld?
*Respondent 8 kwam niet opdagen, deze is weggelaten uit het schema
*Respondent 1 werd halverwege gebeld dat hij eerder weg moest, deze inbreng is wel meegenomen

Tabel bijlage 7.1 *Analyseschema focusgroep*

Onderwerp	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7
Onderwerp 1: *Missen jullie nog kenmerken?*	Nee.	Ik denk dat dit het wel is.	Akkoord.	Ja als dit uit de interviews komt is dat goed, ik mis niets.	Dus dit hebben ze als antwoorden gegeven op de interviews?	Ik denk dat dit wel goede punten zijn, en nu moeten we ze nog een plaatsje geven?	
Onderwerp 2: *Belangrijkste kenmerken.*							
Variatie	Ik denk dat variatie bij belangrijk moet.	Ligt eraan respondent 1, voor mij is variatie heel belangrijk.	Kan je hem niet in het midden leggen? Tussen heel belangrijk en belangrijk?	Kijk voor die jongere gozers is dit mooi toch? Maar als ze iets hebben dan moeten ze veel herhaling hebben. Dus voor jongeren bij heel belangrijk.	Ik denk dat variatie het werk wel een stuk leuker maakt.	Doe maar bij belangrijk (variatie).	Ja variatie is belangrijk maar dat ligt ook aan de persoon. Sommigen hebben het nodig anderen niet.

Milieubewust	Hey respondent 7, dit is jouw onderwerp toch? Maar respondent 4 het gaat daar toch niet over? Het gaat meer over wat wij bij het bedrijf denken. Misschien is het iets voor hoger opgeleiden? In hogere kringen is het best wel een ding. Ik heb er zelf ook niet zoveel mee.	Het is nu niet heel erg milieubewust, in ieder geval, dat stralen ze niet uit. We hebben wel onze co2 doelstellingen gehaald. Waar mogelijk, wordt iets gerecycled en volgens mij wordt nu alleen het plastic weggegooid. Ik vind hem belangrijk maar zie hem ook niet heel erg.	Stel je voor dat we naar elektrische bussen zouden kijken. Het zou heel belangrijk moeten zijn maar dat is het gewoon niet.	Nou ik heb niet echt het idee dat het bedrijf milieubewust bezig is, moet je maar eens zien wat die kraan achter ons nu doet. Is dat milieubewust? Ik heb er vandaag al 8 liter diesel doorheen staan stoken Het is nu niet belangrijk want het is niet zo. Er staat wel een grote perscontainer. Ik denk dat jongeren het niet belangrijk vinden.	Het is dus de vraag: vinden jullie een milieubewust bedrijf belangrijk? Ik vind het zelf niet heel belangrijk. Misschien is het ook iets voor mensen die een switch maken, dat ze echt bij een milieubewust bedrijf willen werken.	Misschien iets voor mensen die iets meer van de linker kant zijn, maar ik zie er nu niemand om zeuren. Bij mijn vorige werkgever werd alles op een grote hoop gegooid dus hier is het al een stuk georganiseerder.	Jongeren die hier werken geven er niet om, die vinden het ook niet erg dat ze vieze vingers krijgen.
Uitdaging	Ja	Heel belangrijk Ik denk ook voor de jongens buiten dat dat heel belangrijk is.		Ja heel belangrijk	Ja anders raak je in die sleur.	Als je de uitdaging in je werk niet meer hebt ga je ook niet met plezier naar je werk dus dat lijkt	Ja

						mij wel een heel belangrijk punt.	
De grootte van het bedrijf	Die vind ik wel belangrijk maar niet heel belangrijk Aan de andere kant, als je wat wil dan kan je beter bij een groot bedrijf werken omdat je nog kan doorgroeien enzo.	Maar ik denk dat het wel belangrijk is dus zullen we hem in het midden leggen? Het zal niet de doorslag geven maar het is wel belangrijk.	Je kan jezelf allround ontwikkelen en dat is voordelig.	Dit verschilt per persoon, ik denk dat het voor sommigen belangrijk is en voor anderen niet.	Het is wel beter als het groter is.	Je kan je breder oriënteren bij een groot bedrijf.	Ik denk voor mensen van buitenaf dat dit wel belangrijk is of dat mensen toch liever bij een klein bedrijf werken dan bij een groot bedrijf.
Machinepark	Maar om de vraag te beantwoorden? Want voor mij zou het minder belangrijk zijn denk ik. Misschien is eigen onderhoud anders dan veel machines, want veel machines is heel gaaf voor die jongens.	Ja eigen machines zijn wel een voordeel. Je grijpt niet vaak mis. Ik denk dat het voor jongeren wel interessant is. Als je hier als stagiaire komt dan zie je wel al die machines voorbij rijden en dat	Je moet ook niet te veel zelf willen denk ik qua machines. Het ligt eraan of het extern gaat of niet. Ja ik denk ook dat het voor leerlingen motiveert om de apparaten te zien. Ik mis het wel dat je werkplaats niet groter is, de ruimte is heel beperkt en	Goed beantwoord respondent 7 Het moet officieel worden gerepareerd. Nee inderdaad een goede hoofdmonteur. De goede moet blijven zitten.	Maar het is eigenlijk nog niet helemaal in orde? Maar die apparaten betekent nog niet gelijk dat je op alle machines mag toch? Ik vind het wel belangrijk dat dit (eigen onderhoud) het	Veel apparaten is denk ik een gevolg van een groot bedrijf. Je kan of groot zijn of klein met je apparaten, dat zijn de opties als het gaat om eigen onderhoud. Ja leg hem anders bij belangrijk.	Ik vind het wel goed dat alles in eigen beheer wordt gedaan want op zich kan je daar wel op bezuinigen maar aan de andere kant is het soms ook wel eens goed om je machines naar een ander bedrijf wordt

	De hoeveelheid van de machines is top want je hebt alles dus dan zeg ik belangrijk. Die shovel daar kan je een carnavals wagen van maken, dus ik denk dat ie dan wel belangrijk is.	motiveert ook wel dus dan zeg ik ook belangrijk.	je kan je kont er niet keren als er iets groots in de schuur staat.		blijkbaar net niet is. Het is belangrijk dat het eigen onderhoud goed gaat.		gestuurd zodat dit met een ander oog kan worden gerepareerd Met alle respect voor die jongens maar en goede leermeester voor die jongens zou niet verkeerd zijn.
Flexibiliteit van der werkgever	Heel belangrijk. Ga maar door naar de volgende want dat is gewoon zo.	Ja daar sluit ik mij ook wel bij aan, maar hebben we er nog iets over te melden?	Heel belangrijk.	Heel belangrijk.	Ja heel belangrijk.	Heel belangrijk.	Ja.
Betrouwbaarheid van de werkgever	Ja.	Hebben we hier dan opmerkingen over?	Heel belangrijk. Nee dit is net zoals met de vorige, er is weinig over te zeggen verder alleen dat het belangrijk is.	Heel belangrijk.	Heel belangrijk.	Heel belangrijk.	
Resultaten zien van je werk	Belangrijk.	Belangrijk.		Belangrijk.	Ja klopt.	Belangrijk.	Ja ik denk niet heel belangrijk omdat dat niet bij elke klus

							mogelijk is maar het is wel fijn
Leuk/goed bedrijf	Heel belangrijk. Gaat het de goede kant op?	Heel belangrijk.	Ja.	Ja.		Dat vind ik heel belangrijk. Dit komt natuurlijk ook weer neer op de collega's en waar het bedrijf voor staat. Ik denk dat dit een combinatie is van variatie, flexibiliteit etc.	Ja ik ook.
Leuk werk	Ja belangrijk denk ik.	Dat zou heel belangrijk moeten zijn. Dat van die variatie komt ook omdat we een sociaal bedrijf zijn, niet iedereen kan het.	Ja hij moet heel belangrijk zijn maar leuk werk.. je hebt niet altijd leuk werk. Kijk als je iets weg moeten spuiten wat vies is dan is dat niet leuk maar je doet je handschoenen uit en morgen heb je weer iets anders. Dus als je dat in combinatie hebt met variatie is het best.	Dit is toch ook zoals variatie in het werk? Het kan niet altijd maar is wel belangrijk. Ja met variatie is het dan wel belangrijk, er zijn er bij die willen geen variatie.	Dat jullie hem niet heel belangrijk vinden vind ik maar raar, dat snap ik echt niet.	Respondent 5 je hebt niet altijd leuk werk en dat moet je ook accepteren dus dan kan het niet heel belangrijk zijn maar wel belangrijk genoeg.	Het mooie werk maakt de mindere tijden wel weer goed maar het hoeft van mij dus niet dat alles altijd leuk is, dus leg hem maar bij belangrijk neer

Sfeer/collega's /gezelligheid	Heel belangrijk.	Ja die heb je wel nodig.	Ja.	Ja heel belangrijk, als hier een bedorven sfeer is en de collega's rot zijn dan heb je toch ook geen leuk werk.		Heel belangrijk ja.	Heel belangrijk.
Inspraak/zelfstandigheid/vrijheid	Dat vind ik voor iedereen wel belangrijk ja. Leg hem maar bij heel belangrijk.	Voor mij is die heel belangrijk.	Die vind ik wel belangrijk.	Heel belangrijk.	Dus heel belangrijk of belangrijk?	Dat is hier zeker wel van toepassing in het werk en die is ook erg belangrijk.	Heel belangrijk.
Sociale omgang vanuit de directie/leidinggevende	Belangrijk.	Belangrijk.	Belangrijk, het wordt ook steeds beter door de jaren heen merk ik.	Dat ze mij net zo behandelen als een ander vind ik ook belangrijk.		Ja dat vind ik wel belangrijk.	
Ontwikkelingsmogelijkheden	Kijk ze zijn er wel, en het is ook belangrijk. Kijk het is belangrijk maar hoe kijken anderen daarnaar? Het is voor ieder op zich.	Heel belangrijk als ik voor mezelf spreek (in reactie op respondent 7). Volgens mij vinden jongeren dit heel erg belangrijk.	Ja voor jongeren is dit ook heel belangrijk. Ja dus iedereen mee eens dat dit heel belangrijk is?	Sommige mensen vinden het heel belangrijk.	Als jij als 16 jarige nog moet kiezen wat je wil gaan doen en je weet dat je bij Spek een opleiding kan volgen dan is de keuze snel gemaakt denk ik.	Ja maar respondent 2 jij moet nog een studie doen, dan is het ook belangrijker. Je kan heel veel met het leren.	Minder belangrijk als ik voor mezelf spreek.

Welke zijn de belangrijkste?	Sfeer en gezelligheid/collega's. Dus we nemen flexibiliteit en sfeer.	Kijk ik ben wel van mening dat flexibiliteit wel een hele belangrijke is en dan zou ik ook gaan voor sfeer en gezelligheid want stel je voor dat je een rot project hebt dan slepen je collega's je er wel doorheen.	Daar ben ik het wel mee eens respondent twee. Ik denk dat flexibiliteit wel het belangrijkste is voor de mensen die hier werken.	Als we een derde uit zouden mogen kiezen dan wordt dat uitdaging in het werk. Kijk "naam collega" kwam hier echt heen voor de gezelligheid in het werk, dat miste hij bij zijn oude werk.	Ja de sfeer natuurlijk. Maar uitdaging laat je dan liggen toch? Sfeer en gezelligheid vind ik sowieso de belangrijkste.	Ja maar ik denk dat dat er om gaat hoe een mens denkt, ik denk dat de mens iets kortzichter is en ze gaan voor korte termijn zoals gezelligheid en sfeer en dan laten ze de uitdaging even gaan.	Flexibel en sfeer/gezelligheid en collega's. Ik denk dat de flexibiliteit ook wel een van de dingen is waar mensen door terugkomen. Kijk "naam collega" kon veel mooiere dingen maken in zijn andere werk en had ook veel uitdaging maar is toch hier naartoe gekomen door die flexibiliteit.
Onderwerp 3: Wat ontbreekt? (Automatisch overgegaan in enkel communicatie)	Ik heb er zelf weinig van ervaren maar dat komt misschien omdat ik met de juiste mensen samenwerk.	Ja daar hangt ook heel van af, hoe ga je om met die communicatie. Je zou dus per persoon moeten kijken, de ene heeft wel behoefte aan	Er is meer overleg dan eerst, je liep ergens tegenaan en dan werd het besproken. Je moet je eigen zien te redden en daar heb ik wel	Kijk een kennis van mij heeft hier ook gewerkt en hij ging tegen de slechte communicatie in en heeft zijn kop erover gebroken, dus	Ik heb er zelf geen last van. Heeft dat ook niet met die flexibiliteit te maken? Dat het gewoon allemaal wat makkelijk is? Zo	Ja de communicatie is sinds 15 jaar wel verbetert, het wordt steeds meer. Een stukje uitleg is wel echt nodig soms.	Je moet om kunnen gaan met die communicatie. Die zelfstandigheid mis je wel echt bij medewerkers.

		meer uitleg en de ander niet. Maar het kan nog wel beter.	heel veel van geleerd. Je merkt het ook als je alleen bonnetjes krijgt, de ene kan er wel mee omgaan en de ander niet.	het hangt er ook van af aan hoe je er mee omgaat. Kijk vroeger kreeg je een bonnetje en dan wisten ze binnen ook echt waar het om ging, nu is dat soms nog wel eens anders. Er is misschien te veel werk om het bij te houden.	van je zoekt het zelf maar uit? Ik snap dat heel veel medewerkers een goede uitleg willen krijgen.	Dat hangt ook wel af van de leeftijd denk ik want er zijn veel jongeren en die hebben ook iets meer sturing nodig.	
Hoe kan de communicatie beter?	Ik denk dat het komt door het ontbreken van de zelfstandigheid van veel medewerkers, daardoor nemen ze geen verantwoordelijkheid voor hun werk en zeggen ze: ja het is niet goed uitgelegd, maar als je hier komt werken wordt er	Dit is een beetje de stijl van het bedrijf en je knoeit wat aan en dan komt het vanzelf wel weer goed. 9 van de 10 klanten zien de rommeligheid niet en vinden het geweldig hier. Naarmate het bedrijf groeit wordt	Kijk dat is ook de charme van het bedrijf, je moet er tegen kunnen en erbij passen We hebben nu bijvoorbeeld al een IPad en dat gaat al een stuk beter. Als iedereen verantwoordelijkheid neemt voor het werk dan komt dit	Je kan sommige dingen wel veranderen maar dit gaat niet snel denk ik. Uiteindelijk moet iedereen zelfstandig werken. Sommigen moet je inderdaad bij het handje pakken en	Maar de interne communicatie moet dan beter? Als het fout gaat zou het dan liggen aan degene die de opdracht geeft of die hem aanneemt? Als iemand graag uitleg wil	Ja de interne communicatie kan beter maar hoe dat is de vraag, het is al een heel stuk verbetert. Sowieso ligt dat aan degene die hem aanneemt. Kijk ik vind ook dat iedereen op zijn eigen niveau begeleidt moet	Het gevaar is dat als je alles helemaal uitkauwt dat de medewerkers de extra stukken niet meer oppakken. Als je alles zoals spijkers, hout resten meenemen ook op het

	wel vanuit gegaan dat je alles zelf oplost.	het ook wel belangrijker, dus dan moet er wel iets aan worden veranderd. Op het moment dat er bij elk bonnetje duidelijk wordt aangegeven hoe en wat dan raak je de zelfstandigheid van de medewerkers kwijt.	vanzelf goed maar dat ligt dus ook aan de mensen die je aanneemt. Het gaat ook om de communicatie naar de klant. Als je niet komt of later komt moet je dat netjes aangeven en dan begrijpen de meesten het wel.	meelopen en dan kunnen ze het na een tijd zelf oppakken. Als dat dan maar niet voor altijd is.	hebben vind ik wel dat je dat moet doen. Maar ik vind wel dat iedereen op zijn eigen niveau moet worden behandeld met begeleiding. Ja over de klanten, als je op tijd belt dan hebben ze begrip.	worden. Dus als je dan meer sturing nodig hebt is het begrijpelijk, maar van mensen die niets mankeren verwacht je wel die zelfstandigheid.	bonnetje moet zetten is het geen doen en dat wil je ook niet.
Onderwerp 4: *wat kunnen we doen om aantrekkelijker te zijn voor jongeren?*		Is dit wel iets wat je op kan lossen als bedrijf? Is het geen groter probleem? Als bedrijf zijnde kunnen we ons wel goed neerzetten maar als je hoort dat andere bedrijven bijna geen nieuwe medewerkers krijgen dan denk ik dat wij het nog niet eens zo slecht doen. Dit is een	Nee het buiten werken betaalt te weinig. Mensen moeten genoegen nemen. Kijk we hebben nu toch iemand die eerder bij de bank heeft gewerkt. Hij vond dat dit werk veel voldoening zou geven en heeft ervoor gekozen om dit te gaan doen alleen hij heeft wel een flinke stap	Het is ook de mentaliteit van de mensen. Jongeren worden heel erg gepusht door ouders en omgeving om veel te gaan verdienen, dan kun je later achteroverleunen. Het is heel moeilijk om die	Het is het imago. Verschrikkelijk dat imago. Als ik zeg dat ik bij een hovenier werk dan vragen ze of ik met kaplaarzen naar mijn werk ga, nou echt ik word daar laaiend van. Dat is gewoon het beeld wat bij iedereen leeft.	Mensen willen tegenwoordig alleen nog maar carrière maken en dan zit je niet goed bij een hovenier. Bij het woord hovenier denken de meeste mensen aan een of andere planten gek en dat is jammer want het is zoveel meer.	Je ziet nu ook dat mensen die hebben gekozen voor carrière maken er nu uit worden gegooid bij andere bedrijven dus dat is niet alles. Het gaat ook om het imago richting de klanten ja.

	probleem voor heel Nederland: jongeren willen gewoon geen vieze handjes meer krijgen. De stimulatie van de ouders is ook minimaal. Is het niet iets om jou een camera te geven en dat je gaat vloggen respondent 7? Dat zou nog wel aan kunnen spreken voor de jongeren. Alles komt binnen via de telefoon en als je daar dan ook je informatie op verspreidt kan dat wel werken. Je moet ze natuurlijk wel motiveren en niet zorgen dat ze gedemotiveerd raken, aan het	terug moeten doen in salaris. Als je 4000 euro per maand bent gewend dan ga je het hier gewoon nooit redden. Ik moet ook zeggen dat Spek van jan en alleman binnenhaalt, dan heb ik het totaal niet over mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Als jij als jonge gozer of stagiaire daar tussen moet staan dan ben je na één dag klaar en heb je ook een slecht beeld van het beroep. Het is heel fijn dat de werkgever iedereen een tweede of derde kans geeft maar op een gegeven moment moet het ook klaar zijn want	jongeren te laten zien dat het werk hier goed is. Binnen dit bedrijf wordt er nooit nee gezegd tegen werk en dat is positief maar als je het niet meer aan kan met je medewerkers en daardoor minder goed personeel aan moet nemen gaat het fout. Het imago is al een stuk beter dan vroeger. Kijk er komen steeds meer tv-programma's en mensen geven ook steeds meer uit aan een tuin. Je hebt hier een vijver in de buurt qua	Je moet laten zien wat hovenier zijn is, wat voor werk ze doen en dat het niet alleen schoffelen is en met je handen in grond. Haal ook die focus op geld weg want dat ga je nooit winnen Vanochtend werden we ook gebeld dat er medewerkers waren die overal koffiebekers neergooiden. Dat was dan een groepje van niet Nederlandse medewerkers en dat geeft wel een bepaald beeld van je bedrijf. Als daar iemand bij zou lopen die een beetje orde	Jongeren willen gewoon niet meer werken. Je ziet bij andere bedrijven ook dat er van die jongeren zitten die dan van pappie en mammie mee moeten en er zelf niets aan vinden. Dan kan je ze beter gewoon niet laten werken want dat heeft ook geen zin. Ik denk dat ik de eerste twee jaar alleen maar van dat stomme werk hebt gehad met niet Nederlandse medewerkers. Dan kan je bijna niet met ze praten en dat is minder. Er is nu wel iets verandert want je wordt nu niet meer het diepe in gegooid met rot werk met	Als je met beelden komt in plaats van met tekst dan zegt dat ook al meer. Ik zou zelf niet op een film of vlog willen maar het is wel een idee. Ik maak wel eens foto's van mooie projecten en bloemen maar een vlog maken duurt mij te lang. Dan moet je het dus niet bij ons neerleggen.

	begin moet je ze even lekker maken. Je kan bepalen waar je de stagiaires neerzet. Je moet ons bedrijf promoten waar de doelgroep zit: Snapchat, Instagram, Facebook en vloggen.	zo gaat het ook bij ons. En omdat ze een andere nationaliteit hebben kunnen ze wel eens meer kansen krijgen.	jongeren. Als ze uit de tuindersomgeving komen dan weten ze van aanpakken. Je moet ze niet uit een flat halen uit Zoetermeer want die kunnen niet hard werken.	houdt is dat al een stuk beter. Dan is het imago naar de klant ook beter. Ja dan maken we gewoon een snapchat aan en daar komen elke keer foto's op Misschien moet je ook een open dag regelen. En dan niet via de scholen maar ook voor anderen die willen.	medewerkers waar je niet mee kan praten.	

Tabel bijlage 7.2 kenmerken uit focusgroep geprioriteerd

Eigenschap	Niet belangrijk	Belangrijk	Heel belangrijk
Gezelligheid/collega's/sfeer			X
Flexibiliteit van werkgever			X
Variatie			X
Uitdaging			X
Betrouwbare werkgever			X
Leuk/goed bedrijf			X
Inspraak/zelfstandigheid in het werk			X
Ontwikkelingsmogelijkheden			X
Grootte bedrijf		X	

Machine park (eigen onderhoud)		X	
Resultaten zien van het werk		X	
Leuk werk		X	
Sociale omgang van werkgever		X	
Milieubewust	X		

Tabel bijlage 7.3 antwoorden op de vraag wat ontbreekt bij M. van der Spek uit de focusgroep

Wat ontbreekt	Hoe kan dit beter?
De communicatie - Hangt ook af van de medewerker hoe hij/zij er mee omgaat (zelfstandigheid). - Communicatie onderling en naar klanten kan beter.	- Niet, de medewerkers moeten verantwoordelijkheid nemen voor het werk en zelfstandig dingen oppakken. Het is ook wel de charme van het bedrijf. - Als er te veel wordt uitgelegd (uitgekauwd) aan de medewerkers dan neemt de zelfstandigheid ook af en dat is negatief.

Tabel bijlage 7.4 antwoorden uit de focusgroep op de vraag 'hoe kan M. van der Spek jongeren aantrekken?'

Wat kunnen we doen om aantrekkelijker te zijn voor jongeren?	Genoemde oorzaken/problemen
Is het niet iets om jou een camera te geven en dat je gaat vloggen respondent 7? Dat zou nog wel aan kunnen spreken voor de jongeren.	Dit is een probleem voor heel Nederland: mensen willen gewoon geen vieze handjes meer krijgen.
Alles komt binnen via de telefoon en als je daar dan ook je informatie op verspreidt kan dat wel werken.	De stimulatie van de ouders is ook minimaal.
Je moet ons bedrijf promoten waar de doelgroep zit: Snapchat, Instagram, Facebook en vloggen.	Nee het buiten werken betaalt te weinig.
Je moet laten zien wat hovenier zijn is, wat voor werk ze doen en dat het niet alleen schoffelen is en met je handen in grond. Haal ook die focus op geld weg want dat ga je nooit winnen	Ik moet ook zeggen dat Spek van jan en alleman binnenhaalt: Als jij als jonge gozer of stagiaire daartussen moet staan dan ben je na één dag klaar en heb je ook een slecht beeld van het beroep.
Misschien moet je ook een open dag regelen. En dan niet via de scholen maar ook voor anderen die willen.	Het is ook de mentaliteit van de mensen.
Als je met beelden komt in plaats van met tekst dan zegt dat ook al meer.	Het is heel moeilijk om die jongeren te laten zien dat het werk hier goed is.
	Het is het imago.

	Bij het woord hovenier denken de meeste mensen aan een of andere planten gek en dat is jammer want het is zoveel meer.
	Het gaat ook om het imago richting de klanten ja.