

Naar een professioneel midden- kader op agrarische bedrijven

Rosemarie Slobbe
Gerben Splinter
Anita van der Knijff

LEI rapport 2011-027
Mei 2010
Projectcode 2275000043
LEI, onderdeel van Wageningen UR, Den Haag

Het LEI kent de volgende onderzoeksvelden:



Sector & Ondernemerschap



Regionale Economie & Ruimtegebruik



Markt & Ketens



Internationaal Beleid



Natuurlijke Hulpbronnen



Consument & Gedrag

Naar een professioneel middenkader op agrarische bedrijven

Slobbe, R.B., G..M. Splinter en A. van der Knijff

LEI rapport 2011-027

ISBN/EAN: 978-90-8615-515-6

Prijs € 18,50 (inclusief 6% btw)

77 p., fig., tab., bijl.

Project BO-12.06-002-018, 'Middenkader'

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen het Beleidsondersteunend onderzoek in het kader van EL&I-programma's; Thema: Ondernemerschap en innovatie

Foto omslag: Fotostudio G.J. Vlekke

Bestellingen

070-3358330

publicatie.lei@wur.nl

© LEI, onderdeel van Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek, 2011
Overname van de inhoud is toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.

Het LEI is ISO 9001:2008 gecertificeerd.

Inhoud

	Woord vooraf	7
	Samenvatting	9
	S.1 Belangrijkste uitkomsten	9
	S.2 Overige uitkomsten	9
	S.3 Context	11
	Summary	12
	S.1 Key findings	12
	S.2 Complementary findings	12
	S.3 Methodology	14
1	Inleiding	15
	1.1 Aanleiding	15
	1.2 Doelstelling	16
	1.3 Aanpak en afbakeningen	16
	1.4 Leeswijzer	18
2	Theorie	19
3	Middenkader op bedrijven	24
	3.1 Belangrijkste bevindingen glastuinbouw en boomkwekerij	24
	3.2 Belangrijkste bevindingen varkenshouderij	28
	3.3 Analyse en een doorkijk naar andere sectoren	31
4	Onderwijs en kennis	34
	4.1 Algemene bevindingen onderwijs	34
	4.2 Bevindingen uit het mbo	37
	4.3 Bevindingen uit het hbo	39
	4.4 Samenvatting resultaat enquête	41
	4.5 Bijscholing van bestaand en toekomstig middenkaderpersoneel	42
5	Slotbeschouwing en conclusies	48

6	Aanbevelingen	57
	Literatuur en websites	61
	Bijlagen	
1	Lijst met personen die zijn geïnterviewd	64
2	Volledige enquête loopbaankeuze	66
3	Deelnemers slotbijeenkomst	71
4	Kennisverspreiding	72

Woord vooraf

Voor het behouden en versterken van de concurrentiepositie van de Nederlandse agrarische sector zijn kwantitatief voldoende arbeidskrachten en kwalitatief goed opgeleide ondernemers en werknemers van essentieel belang. Als gevolg van schaalvergroting is op steeds meer agrarische bedrijven behoefte aan een professioneel middenkader. Veel ondernemers worstelen echter met de vraag hoe hier concreet invulling aan te geven en zijn zoekend naar hun eigen (nieuwe) rol. Voor werknemers kan een middenkaderfunctie nieuw loopbaanperspectief bieden. De vraag is of zij beschikken over de vereiste kennis en vaardigheden of dat bijscholing noodzakelijk is. Ook is onduidelijk of aanstaande schoolverlaters voldoende zicht hebben op deze nieuwe carrièremogelijkheden binnen de primaire sector.

In opdracht van het ministerie van EL&I is binnen het BO-programma 'Ondernemerschap' geprobeerd antwoorden te vinden op deze vragen. Focus ligt op een verdere professionalisering van het (toekomstige) middenkader op agrarische bedrijven. Het resultaat hiervan is in dit rapport weergegeven. Daarnaast is in een separate nota, *Naar een professioneel middenkader op agrarische bedrijven* (Van Koppen, 2010), uitvoerig verslag gedaan van de theorie over middenkader en een praktijkinventarisatie tuinbouw. Het onderzoek is uitgevoerd door het projectteam: Gerben Splinter (projectleiding), Rosemarie Slobbe, Anita van der Knijff en Koen van Koppen (student InHolland Delft).

De begeleidingscommissie bestond uit: Jaap van Driel (ministerie EL&I, voorzitter), Peter Baltus (LTO Noord Projecten), Jan Kees Boon (Productschap Tuinbouw), Marco Burgers (Alles voor groene Arbeid), Martin Duijkers (CAH Dronten) en Robert Huser (ZLTO). Het projectteam is hen erkentelijk voor hun constructieve bijdragen. Ook een bijzonder woord van dank aan alle geïnterviewde ondernemers en middenkaderleden, sector- en onderwijsdeskundigen voor hun deskundige inbreng en openheid. Verder dank aan alle scholieren en studenten die bereid waren een korte enquête in te vullen over hun afwegingen rondom loopbaankeuze.

Deze studie biedt een aantal handvatten voor de verdere professionalisering van het (toekomstige) middenkader in de agrarische sector.

A handwritten signature in black ink, consisting of the letters 'R', 'B', 'M', and 'H' in a cursive, stylized font.

Prof.dr.ir. R.B.M. Huirne
Algemeen Directeur LEI

Samenvatting

S.1 Belangrijkste uitkomsten

Agrarische ondernemers zijn zich onvoldoende bewust van het belang van middenkader voor het bedrijf.

Onderwijsinstellingen en scholieren hebben een onduidelijk beeld van middenkaderfuncties en de bijbehorende competenties.

Om de stap naar een professioneel middenkader op agrarische bedrijven te maken wordt daarom geadviseerd een helder functieprofiel (inclusief carrièrepaden) op te stellen. Zo kan een helder functieprofiel :

- bijdragen aan het behouden van huidig personeel en het werven van nieuw personeel gemakkelijker maken ([Zie hoofdstuk 5](#))
- onderwijsinstellingen en scholieren een juist beeld geven over middenkaderfuncties op agrarische bedrijven ([Zie hoofdstuk 6](#))
- advies- en brancheorganisaties helpen bewustwording bij ondernemers te stimuleren en bijdragen aan regie op het cursusaanbod. ([Zie hoofdstuk 6](#)).

Een tweede hulpmiddel dat hiertoe kan bijdragen is de ontwikkeling van een stappenplan op bedrijfsniveau (figuur S1).

S.2 Overige uitkomsten

- In de praktijk wordt het begrip middenkader veelal breder geïnterpreteerd dan de definitie uit het onderzoek. ([Zie paragraaf 3.1](#))
- Middenkaderfuncties in de agrarische sector zijn nog relatief nieuw en komen vooral voor in de tuinbouw en varkenshouderij. ([Zie paragraaf 3.1](#))
- De werving van voldoende gekwalificeerd middenkader moet zich niet beperken tot de agrarische sector. ([Zie hoofdstuk 5](#))
- Investeren in personeel is essentieel om goed middenkader te ontwikkelen en te behouden voor het bedrijf én voor de toekomst van de sector. ([Zie hoofdstuk 5](#))

- Middenkaderfuncties op het primaire bedrijf verdienen in het onderwijs een eigentijds profiel met passende competenties en een uitdagend toekomstperspectief. ([Zie hoofdstuk 5](#))
- Er is voldoende aanbod van scholing en training, maar de regie ontbreekt waardoor ondernemers nog te weinig gebruik maken van dit aanbod om hun bedrijfsstructuur/management te professionaliseren. ([Zie hoofdstuk 5](#))

Figuur S.1 Stappenplanontwikkeling middenkader op bedrijven

1. Ontwikkel een visie op je bedrijfsontwikkeling

- Wat is de strategie?

2. Bepaal benodigde competenties, vaardigheden en kennis en zorg voor een bijpassende organisatiestructuur.

- Is middenkader nodig om het bedrijf in de toekomst draaiende te houden?
- Wat is de gewenste organisatiestructuur en arbeidsorganisatie met daarin een plaats voor het middenkader?
- Zijn de vereiste competenties, vaardigheden en kennis bij (één van) de huidige medewerkers aanwezig?

3. Intern/extern werven

- Stel een duidelijk en aantrekkelijk functieprofiel op voor het nieuwe middenkaderlid.
- Aansluitend vindt de werving- en selectieprocedure plaats.

4. Aandacht voor continu leren

- Ervaring opdoen met en vervolmaken van het 'nieuwe management' door ondernemer en middenkader. Dit betekent onder andere:
 - a. aandacht voor continu leren van ondernemer
 - b. leiderschap aanpassen aan veranderende situaties
 - c. aandacht voor een juiste rolverdeling binnen het management.

5. Kennis vergaren

- Afhankelijk van de geconstateerde behoefte in stap 4 inventariseren van bijpassende kennisaanbieders en hun aanbod.
- Daadwerkelijk volgen van een cursus of opleiding en deze kennis binnen het bedrijf delen.

S.3 Methode

Vooral onder invloed van schaalvergroting ontstaat op steeds meer agrarische bedrijven behoefte aan een professioneel middenkader. Maar ondernemers worstelen - zowel bewust als onbewust - hier dikwijls mee. En scholieren en studenten zijn veelal onbekend met deze nieuwe functies op agrarische bedrijven, ook zij die een groene opleiding volgen.

Het ministerie van EL&I heeft het LEI daarom gevraagd een bijdrage te leveren:

- aan het bewustwordingsproces bij ondernemers over belang en inhoud van middenkaderfuncties en hen aan te zetten tot modern werkgeverschap door hen handvatten te bieden voor een verdere professionalisering van het middenkader
- aan het inzicht bieden aan studenten en docenten in functievereisten en carrièreperspectieven voor middenkaderpersoneel en het onderwijs een handreiking te doen om dit te vertalen naar leerarrangementen voor het groen onderwijs.

Na een literatuurstudie hebben praktijkinventarisaties plaatsgevonden in:

- de tuinbouw en varkenshouderij
- het onderwijs.

In een workshop met de begeleidingscommissie en een geselecteerde groep genodigden uit de tuinbouw, het onderwijs en van brancheorganisaties zijn de resultaten van de praktijkinventarisaties getoetst. Ook zijn uitkomsten uit deze workshop over de vraag of agrarische bedrijven op dit moment wel klaar voor het middenkader waar ze in de nabije toekomst behoefte aan hebben, gebruikt om beschouwing, conclusies en aanbevelingen aan te scherpen.

De literatuurstudie en praktijkinventarisatie tuinbouw is uitvoeriger beschreven in een afzonderlijk uitgebrachte Nota *Naar een professioneel middenkader op agrarische bedrijven*.

Summary

Towards professional middle management on agricultural farms

S.1 Key findings

Farmers are insufficiently aware of the importance of middle management for their industry.

Educational institutions and students have an unclear picture of middle management roles and the competencies required.

In order to take the step up to professional middle management on farms we therefore advise drawing up a clear job description (including career paths). For example, a clear job profile can:

- contribute to the retention of current personnel and facilitate the recruitment of new personnel
- give educational institutions and students an accurate picture of middle management roles on farms (advisory and industry organisations help to stimulate awareness among farmers and guide them about what courses are available).

A second aid that can contribute to this is the development of a step-by-step plan at farm level (figure S1).

S.2 Complementary findings

- The term middle management is generally interpreted more broadly in practice than in the definition used in the research.
- Middle management roles in farming are still relatively new and are found primarily in horticulture and pig farming.
- The recruitment of sufficiently qualified middle managers should not be restricted to the farming industry.

- Investment in personnel is essential for the development and retention of good middle managers, both for the industry and for the future of the sector.
- Middle management roles in farming merit a contemporary profile in education with appropriate competencies and challenging future prospects.
- Sufficient education and training are available, but are not sufficiently known, so that farmers make too little use of it to professionalise their business structure or management.

Figure S.1 Step-by-step plan for middle management development on farms

- 1. Develop a vision of your business development**
 - What is the strategy?
- 2. Determine necessary competencies, skills and knowledge and provide an appropriate organisational structure.**
 - Are middle managers needed to keep the business running in the future?
 - What is the desirable organisational structure and labour organisation with a place in it for middle management?
 - Do the present employees (or does one of them) possess the necessary competencies, skills and knowledge?
- 3. Recruiting internally or externally**
 - Draw up a clear and attractive job description for the new middle manager.
 - Follow up with the recruitment and selection procedure.
- 4. Devote attention to continuing education**
 - Gain experience with and perfect the 'new management' by the farmer and middle managers. This means, for example:
 - a. devoting attention to the continuing education of the farmer
 - b. adapting leadership to changing situations
 - c. devoting attention to a correct division of roles within the management.
- 5. Acquiring knowledge**
 - Depending on the needs noted in step 4, make a list of appropriate knowledge providers and what they have to offer.
 - Actually follow a course and share the knowledge gained within the business.

S.3 Methodology

Particularly as a result of economies of scale, there is a need for professional middle managers on an increasing number of farms, but farmers often wrestle with this - both consciously and unconsciously. In addition, most students are unfamiliar with these new roles on farms, including those who are taking a 'green' course.

The Ministry of EL&I (Economic Affairs, Agriculture and Innovation) has therefore asked LEI to make a contribution:

- towards increasing awareness among farmers of the importance and content of middle management roles and spurring them on to become modern employees by offering them guidelines for a further professionalisation of middle management
- towards giving students and instructors insight into the job requirements and career prospects for middle managers and to assist education in making this part of the syllabus for 'green' education.

Following a literature study, surveys were made of the practices in:

- horticulture and pig farming
- education.

The results of the practice surveys were tested in a workshop with the supervisory committee and a selected group of invited participants from horticulture, education and farmers' organisations. The results from this workshop on the question of whether farms are currently ready for the middle managers whom they will need in the near future were also used to highlight the arguments, conclusions and recommendations.

The literature study and survey of practice in horticulture are described in greater detail in a separately published memorandum: *Naar een professioneel middenkader op agrarische bedrijven (Towards professional middle management on agricultural farms)*.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Kwantitatief voldoende arbeidskrachten en kwalitatief goed opgeleide onder- en werknemers zijn belangrijke randvoorwaarden voor het behouden en versterken van de concurrentiepositie van de Nederlandse agrosector.¹ Het is immers van groot belang dat ondernemers, bedrijfsleiders en werknemers over voldoende kennis en competenties beschikken om met succes te werken in een wereld van toenemende dynamiek, complexiteit en schaalvergroting. Vooral onder invloed van schaalvergroting ontstaat er op steeds meer agrarische bedrijven behoefte aan een professioneel middenkader. Echter, sommige werkgevers zien momenteel nog niet de noodzaak van het stimuleren van scholing van huidige werknemers om ze daarmee door te laten groeien naar een volwaardige middenkaderfunctie. Daarnaast heeft een deel van de huidige werknemers een negatieve ervaring of opvatting tegenover verder leren en bijscholing. Verder hebben schoolverlaters/potentiële werknemers vaak onvoldoende zicht op de carrièremogelijkheden op (primaire) agrarische bedrijven, waardoor zij een baan verkiezen in een andere schakel van het agrocluster of daarbuiten.

Uit de workshops in het kader van een in 2009 en 2010 uitgevoerd project binnen het BO-programma Ondernemerschap genaamd 'Modern werkgeverschap' blijkt wel dat ondernemers worstelen met diverse vragen rondom inrichting van het middenkader op het bedrijf (zowel bewust als onbewust). Concrete vragen zijn daarbij onder andere:

- Wanneer moet/kan ik het beste deze stap maken met mijn bedrijf?
- Hoe geef ik de nieuwe organisatie concreet vorm?
- Hoe selecteer ik de juiste mensen hiervoor?
- Hoe bied ik mijn huidige personeel loopbaanperspectief?
- Welke taken delegeer ik aan het middenkader en welke taken blijf ik zelf doen?

Ook werknemers geven aan dat het voor hen onduidelijk is wat de carrièreperspectieven zijn die het bedrijf hen biedt, welke competenties onder-

¹ Zie recente studies van onder andere ministerie EL&I, EIM, Productschap Tuinbouw en LEI.

nemers van hen verwachten voor middenkaderfuncties, enzovoort. Trainers en adviseurs - betrokken bij project Modern Werkgeverschap - geven aan dat ze deze vraagstukken dagelijks in de praktijk tegenkomen en geven hiermee aan dat deze vraagstukken zich niet beperken tot de 'selecte groep deelnemers aan de workshops'.

1.2 Doelstelling

Het doel van het project is om bij te dragen aan de ontwikkeling van een professioneel middenkader in de agrarische sector door:

- ondernemers aan te zetten tot modern werkgeverschap middels professionalisering van het middenkader. Dit kan door hen meer inzicht te verschaffen in hoe dit vorm gegeven kan worden in de praktijk.
- werknemers en aanstaande schoolverlaters meer inzicht te bieden in functievereisten voor middenkaderpersoneel en carrièreperspectieven op agrarische bedrijven.
- het onderwijs handvatten te geven om dit direct door te vertalen in respectievelijk stimulering naar leerarrangementen voor het groen onderwijs.

Deze studie biedt het beleid meer inzicht in hoe modern werkgeverschap door middel van professionalisering van het middenkader in de praktijk verder gestimuleerd kan worden en biedt daarnaast inzage in de afwegingen die scholieren van groene onderwijsinstellingen maken omtrent loopbaankeuze.

1.3 Aanpak en afbakening

De focus ligt op die sectoren waar momenteel het 'middenkadervraagstuk' het meeste speelt: glastuinbouw, boomkwekerij en varkenshouderij. Er is voor twee invalshoeken gekozen: de ondernemer en de (potentiële) werknemer.

De volgende thema's komen aan bod: organisatie(structuur), profiel middenkader, werving & selectie, loopbaanbeleid/carrièreperspectief, beloning & waardering, takenpakket, verantwoordelijkheden & bevoegdheden, omgangsvormen ondernemer & middenkader en middenkader & overig personeel. Ook relatief nieuwe thema's als competentie management en competentieprofielen zijn onderwerp van onderzoek.

Gestart is met een verkenning van het onderwerp via:

- literatuurstudie naar de definitie van middenkader, organisatievormen, ervaringen en knelpunten bij het oprichten en werken met een middenkader op bedrijven binnen en buiten de agrarische sector;
- gesprekken met organisatieadviseurs;
- dataverzameling om een kwantitatief beeld te krijgen van arbeid in de tuinbouw en behoefte aan middenkader.

Daarna heeft een praktijkinventarisatie in de tuinbouw (glastuinbouw en boomkwekerij) en een beknopte praktijkinventarisatie in de varkenshouderij plaatsgevonden. Deze inventarisatie bestond uit diepte-interviews met ondernemers en met middenkaderleden om goed zicht te krijgen op hoe het middenkader op agrarische bedrijven functioneert en de positieve en negatieve (leer)ervaringen boven water te krijgen.

De resultaten van de verkenning zijn uitvoerig beschreven in een afzonderlijke LEI-nota getiteld *Naar een professioneel middenkader in de agrarische sector* (Van Koppen, 2010¹). De belangrijkste resultaten komen terug in dit rapport.

Na de praktijkinventarisatie in het bedrijfsleven volgde een praktijkinventarisatie in het onderwijs. Deze bestond uit twee onderdelen:

- interviews met onderwijscoördinatoren en docenten van groene onderwijsinstellingen en personen die zich beroepshalve bezighouden met scholing in de groene sector;
- een enquête onder scholieren van het mbo en hbo van de groene onderwijsinstellingen.

Deze praktijkinventarisatie geeft een goed beeld van in hoeverre scholen inspelen op de behoefte van het bedrijfsleven aan goed opgeleide middenkaderleden. Het doel van de gesprekken met onderwijscoördinatoren/docenten op zowel mbo- als hbo-niveau was om meer zicht te krijgen of onderwijs inspeelt op de behoefte van het bedrijfsleven aan goed opgeleide en gekwalificeerde middenkaderleden. De enquête is gehouden om inzicht te krijgen in de afwegingen die aanstaande schoolverlaters maken bij hun loopbaankeuze.

Gedurende de looptijd van dit project zijn tussentijdse resultaten gepresenteerd en bediscussieerd met geïnteresseerde ondernemers, docenten en beleidsmakers tijdens een breakfastbriefing op de Hortifair in oktober 2010 en een

¹ www.lei.wur.nl

kennisdag voor tuinbouwdocenten in november 2010 (zie bijlage 4). Afsluitend is een slotbijeenkomst met de begeleidingscommissie en aanvullende genodigden (zie bijlage 3) georganiseerd. In deze bijeenkomst zijn de resultaten van dit onderzoek besproken en heeft een aanvullende discussie geleid tot het formuleren van aanbevelingen per doelgroep.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de theorie over middenkader besproken. Hoofdstuk 3 gaat in op de bevindingen over middenkader, zoals uit de praktijkinventarisatie in het bedrijfsleven naar voren is gekomen. In hoofdstuk 4 staan het onderwijs en de mogelijke toekomstige werknemers centraal. Hoofdstuk 5 geeft een beschouwing over de relatie tussen bedrijfsleven, onderwijs en de andere partijen en bevat de conclusies. Hoofdstuk 6 sluit af met aanbevelingen voor bedrijfsleven, onderwijs en overheid.

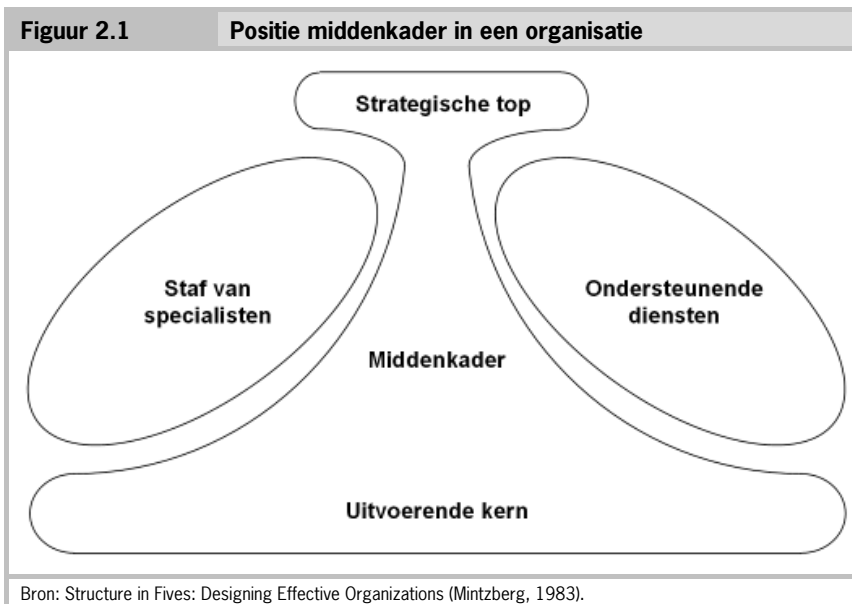
2 Theorie

In dit hoofdstuk wordt in het kort de theorie over middenkader beschreven. Een uitgebreide beschrijving van de theorie en de relevantie voor de agrarische sector is opgenomen in LEI-nota 10-102, *Naar een professioneel middenkader op agrarische bedrijven* (Van Koppen, 2010). De theorie is voornamelijk afkomstig uit literatuur en onderzoek over middenkader buiten de agrarische sector. Veel aspecten zijn echter ook van toepassing op de agrarische sector.

De volgende aspecten komen aan bod:

- het begrip middenkader;
- het ontstaan van middenkader op een bedrijf;
- de benodigde competenties voor de ondernemer;
- de middenkaderleden en de ontwikkelingen die plaatsvinden.

Het begrip middenkader



Mintzberg (1979; 1983) ziet het middenkader als de groep leidinggevendenden die niet direct uitvoerende medewerkers aanstuurt, maar zit tussen de leiding-

gevend en die de totale verantwoordelijkheid hebben voor het gehele bedrijf en de personen die het uitvoerende werk coördineren (zie figuur 2.1). Voor dit onderzoek is de definitie van middenkader van Intermediair (2008) gebruikt, omdat deze beter aansluit bij de praktijk in de land- en tuinbouw:

Het middenkader is de aanduiding voor managers of leidinggevend en die midden in de bedrijfshiërarchie zitten. Het middenkader geeft leiding aan het uitvoerend personeel en is de schakel tussen de werkvloer en de hogere managers, zoals (afdelings)directeuren en chefs.

Het ontstaan van middenkader op een bedrijf

Het groeifasemodel van Greiner (1972) geeft de ontwikkeling van een organisatie weer: via vijf opeenvolgende langdurige fasen van geleidelijke groei afgewisseld door relatief kortdurende crises, waarbij grensverleggende veranderingen plaatsvinden. Dit model geeft ook een mooie weergave van de veranderende rol van de ondernemer binnen de organisatie bij de groei van het bedrijf en de introductie van het middenkader:

- *fase 1*
Groei door creativiteit, gevolgd door een leiderschapscrisis, wanneer de ondernemer(s) niet meer alles zelf kan/kunnen overzien en leiden.
- *fase 2*
Enige mededirectieleden worden door de ondernemer(s) benoemd, waardoor geleidelijke groei door leidinggeven ontstaat. Dit loopt uit op een autonomiecrisis wanneer de nieuwe directie te weinig ruimte laat voor initiatieven van het middenkader.
- *fase 3*
Het middenkader krijgt autonomie, waarna er verdere geleidelijke groei ontstaat door delegatie. Deze groei leidt uiteindelijk tot een beheerscrisis, omdat het zelfstandige middenkader te veel ad hoc opereert.
- *fase 4*
Diverse besturings- en beheersingssystemen worden ingevoerd, waarna nieuwe geleidelijke groei ontstaat door coördinatie, uitlopend op een bureaucratiseringscrisis.
- *fase 5*
De beheersregels worden versoepeld, waarmee groei ontstaat door samenwerking.

In het groeifasemodel van Greiner ontstaat na fase 1 de behoefte aan een middenkader.

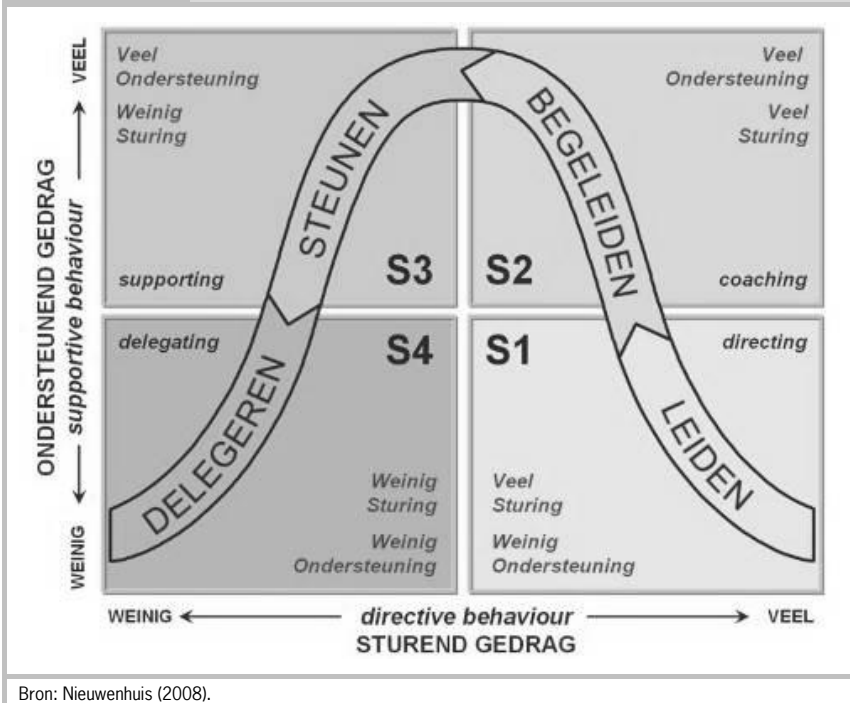
Als de behoefte aan middenkader is geconstateerd, zijn er globaal drie invalshoeken om de organisatiestructuur op te zetten (Mulder, 2009):

- *locatiegericht*
Per vestiging of locatie wordt er een bedrijfsleider benoemd en aan het hoofd van het bedrijf staat de directie. De bedrijfsleider is verantwoordelijk voor de hele gang van zaken binnen een vestiging of afdeling;
- *productgericht*
Voor een bedrijf met meerdere producten kan een productgerichte structuur aangehouden worden. In plaats van het aanwijzen van een bedrijfsleider per vestiging, wordt er een manager aangetrokken voor een product;
- *functiegericht*
In sommige gevallen kan het clusteren van functies handig zijn, zoals centrale verkoop, centrale arbeidscoördinatie of centrale inkoop van energie. De teelt en de aansturing van het productieproces kunnen dan decentraal worden geregeld.

Competenties voor ondernemer en middenkader

Het invoeren van middenkader gaat idealiter gepaard met opeenvolgende stijlen van leiding geven (Dechering, 2007 en Nieuwenhuis, 2008). Elke situatie vraagt zijn eigen stijl van leiding geven (zie figuur 2.2) en daarom is het belangrijk dat de ondernemer een goede inschatting kan maken van de aanwezige competenties binnen het bedrijf. Dit begint bij de ondernemer zelf die zich de vraag moet stellen welke competenties (en interesses) hij heeft en op welk vlak hij de behoefte heeft aan ondersteuning. Deze ondersteuning kan de ondernemer realiseren door de juiste mensen te selecteren. Ondernemers beseffen van te voren niet altijd dat hun rol verandert als het bedrijf groter wordt, terwijl dat essentieel is om middenkader goed te laten functioneren.

Figuur 2.2 Model van situationeel leiderschap



Hoewel de competenties voor elke ondernemer verschillend zijn en de ondernemers mogelijk ook andere aanvullende medewerkers zoeken, is er wel een algemene lijst van competenties die passen bij middenkader, gebaseerd op onderzoek van Stoker en De Korte (2000) en aangevuld met de competenties uit Koppen (2010):

- plannen en organiseren;
- visie uitdragen;
- veranderingen doorvoeren;
- ontwikkelen van medewerkers;
- resultaatgericht zijn;
- inlevingsvermogen hebben;
- samenwerken;
- besluiten nemen;
- aansturen/delegeren;
- begeleiden;

- relaties opbouwen en netwerken;
- overtuigen en beïnvloeden;
- vakdeskundigheid toepassen;
- leren;
- instructies en procedures opvolgen;
- met druk en tegenslag omgaan;
- gedrevenheid en ambitie tonen;
- ondernemend en commercieel handelen.

Het middenkader zal deze competenties moeten inzetten om zijn rol als intermediair tussen ondernemer en werkvloer goed in te vullen. In principe vervult een middenkadermanager meerdere rollen: aanspreekpunt zijn voor het hoger kader/de ondernemer, als bedrijfsleider ervoor zorgen dat werkprocessen goed verlopen, zorgen voor het benutten van de capaciteiten van mensen en zorgen dat de medewerkers het naar hun zin hebben, cultuurdrager zijn en een spin in het (bedrijfs)web zijn. Om deze rollen goed te vervullen, zal het middenkader behalve de verantwoordelijkheid hiervoor ook de bijbehorende bevoegdheden moeten krijgen.

Ontwikkelingen in middenkaderfunctie

Het middenkader geeft leiding aan een grotere groep medewerkers dan een aantal jaren terug, omdat de bedrijven groter zijn geworden. Daarnaast wordt van het middenkader verwacht dat zij zich meer richt op hrm-taken. Aan de ene kant wordt people-management steeds belangrijker, terwijl aan de andere kant zakelijke doelstellingen een grotere rol gaan spelen. Hoewel voor middenkaderleden (kwantitatieve) doelstellingen worden opgesteld blijkt in de praktijk dat deze doelstellingen lang niet altijd gehaald worden. De functie van middenkaderlid verandert verder door de ICT-ontwikkelingen. Het gaat hierbij zowel om de hoeveelheid informatie als om de snelheid van informatieoverdracht. Een laatste opvallende ontwikkeling is het continu in beweging zijn van de functie van het middenkader. Taken en verantwoordelijkheden zijn aanzienlijk verruimd en verzaard (Stoker en De Korte, 2000).

3 Middenkader op bedrijven

3.1 Belangrijkste bevindingen glastuinbouw en boomkwekerij

Middenkader in de glastuinbouw en boomkwekerij

Ondernemers in de glastuinbouw en boomkwekerij hanteren de volgende, bredere definitie van middenkader dan in het literatuuronderzoek (zie hoofdstuk 2) werd aangehouden:

iemand die eindverantwoordelijk is voor een specifiek proces, thema of taak.

Het aansturen van mensen of leiding geven behoort in deze omschrijving niet altijd tot het takenpakket van het middenkader.

Het ontstaan van middenkader op een bedrijf

De ondernemers geven aan dat schaalvergroting meestal aanleiding geeft tot verandering in de personeelsorganisatie. Deze verandering is de belangrijkste reden voor het opnemen van middenkaderfuncties op het bedrijf. Veelal wordt eerst de schaalvergroting doorgevoerd en wordt pas later de personele organisatie aangepast. Ervaring leert dat dit niet de ideale volgorde is. Ook wanneer de ondernemer zich meer richt op marktgerichte zaken en op thema's als energie of arbeid dan op het operationele proces, ontstaat behoefte aan middenkader. De ondernemer komt verder van de werkvloer af te staan en het middenkader neemt meer taken over.

De ontwikkelingsfases uit het groeimodel van Greiner worden door de ondernemers herkend. De bedrijven zijn in het model te plaatsen van fase 1 tot en met eind fase 3. Fase 4 lijkt voor de glastuinbouw- en boomkwekerijbedrijven op dit moment een stap te ver. De organisatiestructuur in deze sectoren is nog altijd vrij plat.

De ontwikkeling/introductie van middenkader in de glastuinbouwbedrijven verloopt over het algemeen stapsgewijs. Vaak wordt eerst een bedrijfsleider als rechterhand van de ondernemer aangesteld. Deze bedrijfsleider groeit door naar een zelfstandige middenkaderfunctie met verantwoordelijkheid voor de dagelijkse gang van zaken op het bedrijf. Grotere bedrijven kennen vaak een

tweedeling in de middenkaderfuncties: een teamleider die verantwoordelijk is voor de arbeid en een teeltmanager die verantwoordelijk is voor de teelttechniek. Over het algemeen geldt dat hoe groter de organisatie hoe meer functie-differentiatie in het middenkader (volgens de definitie zoals in de praktijk gehanteerd) mogelijk is. Bij uitbreiding naar meerdere locaties wordt ook daar eerst een bedrijfsleider aangesteld die verantwoordelijk is voor de dagelijkse gang van zaken. Deze bedrijfsleider kan doorgroeien tot of vervangen worden door een locatiemanager met eigen middenkader. Een locatiemanager is zelf geen middenkader meer, maar fungeert min of meer als ondernemer in loondienst.

Competenties voor ondernemer en middenkader

Voor het succesvol functioneren van het middenkader is het belangrijk dat de rol van de ondernemer voldoende meeverandert met de organisatiestructuur. Uit het praktijkonderzoek werd duidelijk dat:

- de verwachtingen omtrent de benodigde competenties voor de middenkaderleden uiteenlopen en
- ondernemers soms moeite hebben met hun nieuwe rol en het lastig vinden om het middenkader voldoende ruimte te geven.

Ondernemers moeten hun middenkader de gelegenheid geven om fouten te maken en zelf naar oplossingen te zoeken. Dit komt overeen met een coachende of ondersteunende wijze van leiding geven uit het model van situationeel leiding geven. Dechering (2007) geeft aan dat fouten maken mag, omdat het een leermoment is. Het middenkader is verantwoordelijk voor het aansturen van het uitvoerend personeel en het 'klaren van de klus'. Wat de klus inhoudt is vaak niet beschreven in concrete doelen. Volgens de competentielijst uit de theorie heeft het middenkader ook een taak in het vertalen van de visie van de ondernemer naar de werkvloer. Uit tabel 3.1 blijkt dat dit in de praktijk nog weinig gebeurt en dat ondernemers dat ook niet hoog op hun wensenlijstje hebben staan. Een competentie die het middenkader volgens de ondernemers wel zou moeten ontwikkelen is het 'ontwikkelen van medewerkers'. Vakdeskundigheid wordt door een aantal ondernemers niet in het wensenlijstje opgenomen, omdat ze dit als vanzelfsprekend beschouwen (zonder vakkennis is het onmogelijk goed te plannen en organiseren). Andere ondernemers hebben de opvatting dat vakkennis werkenderwijs kan worden opgedaan.

Tabel 3.1 Top 5 aanwezige, gewenste en afwezige competenties middenkader volgens ondernemers

Aanwezig	Gewenst	Afwezig
Vakdeskundigheid toepassen	Plannen en organiseren	Visie uitdragen
Plannen en organiseren	Ontwikkelen van medewerkers	Ontwikkelen van medewerkers
Gedrevenheid en ambitie tonen	Aansturen en delegeren	Ondernemend en commercieel handelen
Samenwerken	Gedrevenheid en ambitie tonen	Relaties en netwerken
- Begeleiden - Met druk en tegenslag omgaan	Resultaatgericht zijn	- Besluiten nemen - Veranderingen doorvoeren

Bron: LEI-nota 10-102 (2010).

Ontwikkelingen in middenkaderfunctie

Ook de praktijk laat zien dat de middenkaderfunctie in ontwikkeling is. De bedrijven groeien en professionaliseren, waardoor ook de functie van het middenkader verandert. Competenties als 'het ontwikkelen van mensen' en 'resultaatgericht zijn' worden belangrijker overeenkomstig de ontwikkelingen geschetst in de theorie. De middenkaderfunctie wordt door bedrijven heel verschillend ingevuld en er zijn nog voldoende mogelijkheden om de functie aantrekkelijk te maken of uit te breiden. Bijvoorbeeld door het betrekken van middenkaderpersoneel bij hrm-taken of strategieontwikkeling. Middenkader wordt weinig betrokken bij strategievorming en het vertalen van de visie naar de mensen, terwijl dat juist een grote meerwaarde kan opleveren voor de ondernemer en het middenkader. Een ondernemend middenkader kan een bijdrage leveren aan vernieuwing en innovatie op het bedrijf.

Instroom middenkader

Veel ondernemers halen hun middenkader uit het eigen uitvoerend personeel of uitzendkrachten. Voor bedrijven die een grote ontwikkeling doormaken, willen doorgroeien en het middenkader willen professionaliseren, wordt dat lastiger. De eisen die de ondernemers stellen aan de middenkaderfunctie worden hoger, waardoor goed opgeleid personeel steeds belangrijker wordt. Ondernemers verwachten dat het in de toekomst moeilijker wordt de middenkaderfuncties te

vullen. Met name vreest men dat teeltspecialisten schaars worden. Mensen kiezen vooral voor de sector, omdat ze daarmee (van oudsher) affiniteit hebben. Dit aantal mensen neemt echter af. Ondernemers kunnen een aantal dingen doen: zorgen voor goede secundaire arbeidsvoorwaarden, een aantrekkelijke functie creëren met uitdaging en doorgroeimogelijkheden en dat in een aantrekkelijke vacature weergeven, zoals bijvoorbeeld die in box 3.1.

Box 3.1

Voorbeeld van een vacaturetekst in de glastuinbouw

Assistent productiemanager

Functiegebied: management

Wanneer jij onze passie kan overbrengen en het beste in mensen kan bovenhalen, dan ligt hier een prachtige kans.

Bedrijfsinformatie

Een vooruitstrevend bedrijf in de glastuinbouw, met bedrijven op 2 locaties, waar we ons bezighouden met het telen van paprika's. Wij hebben een ambitieus team met een passie voor kwaliteit. Mens en product staan daarbij centraal. De paprika's worden gesorteerd en verpakt door de telersvereniging.

Wij bieden

Een zelfstandige en verantwoordelijke functie bij een dynamisch bedrijf. Je komt terecht in een plezierige bedrijfscultuur met een enthousiast team professionele collega's. Wij bieden een goed salaris, passend bij het belang van de functie.

Profiel kandidaat

Doel van de functie is het bewaken van productie- en kwaliteitsdoelstellingen. Dit doe je samen met 2 teamleiders en circa 30 productiemedewerkers. Waarbij je de beschikking hebt over de modernste productiemiddelen.

Competenties

Met mbo-/hbo-werk- en denkniveau:

- die graag met mensen werkt en goed communiceert;
- met een flexibele instelling;
- die eigen initiatief toont en probleem oplossend te werk gaat;
- die planmatig en efficiënt werkt.

3.2 Belangrijkste bevindingen varkenshouderij

Het begrip middenkader in de varkenshouderij

Het middenkader in de varkenshouderij bestaat veelal uit bedrijfsleiders op locatie of afdelingsleiders binnen een groot bedrijf. Net als in de glastuinbouw, noemen ondernemers 'middenkader' ook werknemers met een specifieke taak en verantwoordelijkheid (bijvoorbeeld zorg voor de kraamstal) maar zonder aansturing van mensen. Ook hier is de definitie dus breder dan in het literatuuronderzoek.

Het ontstaan van middenkader op een bedrijf

Door schaalvergroting en eisen op het gebied van de Ruimtelijke Ordening zullen in toenemende mate de grotere bedrijven werken met meerdere locaties. Hierdoor ontstaat behoefte aan bedrijfsleiders op locatie. Deze bedrijfsleiders zijn meestal ook meewerkend voorman. Indien een bedrijf op één locatie groeit en een ondernemer middenkader zoekt, dan start een bedrijfsleider vaak als meewerkend voorman en groeit dan door naar een meer bedrijfsleidersrol. Als het bedrijf nog verder groeit, is er behoefte aan afdelingsleiders voor de verschillende afdelingen. Ook deze afdelingsleiders zijn vaak ook meewerkend voorman. Het komt niet vaak voor dat iemand rechtstreeks van school bedrijfsleider of afdelingsleider kan worden. De specifieke vakkennis moet eerst op de werkvloer worden opgebouwd. Ook moet de werknemer in zijn rol van middenkader groeien.

In de varkenshouderij is de organisatiestructuur met middenkader dus zowel locatiegericht als productgericht.

Competenties voor ondernemer en middenkader

De houding van de ondernemer is belangrijk voor het goed kunnen functioneren van het middenkader. Dit hebben ook de ondernemers in de varkenshouderij ervaren. Zij geven aan dat proces van 'loslaten' wel enkele jaren kan duren. Belangrijk vinden zij dat niet alleen het middenkader een afgebakende duidelijke taak en verantwoordelijkheid heeft, maar ook de ondernemer. Aandachtspunten voor de ondernemer zijn: het aandurven om de bedrijfsleider fouten te laten maken en zelf oplossingen te laten zoeken, het bieden van voldoende uitdagingen aan de bedrijfsleider, regelmatig de arbeidsorganisatie onder de

loep nemen. Want alleen een goed team waar ieder op de goede plek zit komt tot goede bedrijfsresultaten. Dit betekent dus regelmatig evalueren en investeren in de medewerkers. Ook in goede stagiairs want die worden mogelijk het toekomstige middenkader. Het proces van zelfreflectie door de ondernemer (zie ook Dechering uit hoofdstuk 2) is belangrijk als bedrijven te maken krijgen met middenkader. Gerichte kennis hierover is binnen de varkenshouderij niet aanwezig. Ondernemers moeten zelf op zoek naar de juiste ondersteuning.

De ondernemers kunnen ook goed aangeven welke competenties zij verlangen van hun middenkader. Bedrijfsleiders moeten niet alleen vakinhoudelijk goed zijn en zich verantwoordelijk voelen voor de dagelijkse gang van zaken. Zij moeten ook verder kijken dan de korte termijn en meedenken met de ondernemer over de strategie van het bedrijf. Dit is conform de theorie en vormt een verschil met de tuinbouwsector, waar de ondernemers het meedenken over visie en strategie niet zo belangrijk vinden. Ten slotte is het ontwikkelen van de meer mensgerichte competenties heel belangrijk. De animo voor cursussen op dit vlak is echter niet zo hoog.

Ontwikkelingen in middenkaderfunctie

De middenkaderfunctie is voor de sector relatief nieuw. Het huidige middenkader op de varkensbedrijven werkt nu nog veelal ook als meewerkend voorman. Deze rol zal geleidelijk veranderen naar een echte bedrijfsleidersrol met eigen verantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen op het bedrijf. Middenkaderpersoneel moet dan meer dan vaktechnisch goed onderlegd zijn. Nu de rol van het middenkader groeit naar meer strategisch denken en de softere competenties belangrijker worden, is scholing op dat gebied essentieel.

Het aantal bedrijven dat gaat werken met middenkader zal de komende vijf jaren fors toenemen volgens de geïnterviewde ondernemers. Het zou goed zijn als bedrijven die al ervaring hebben met middenkader hun kennis delen met bedrijven die ermee starten of dat middenkaderleden uit diverse bedrijven elkaar zouden ontmoeten voor de uitwisseling van ervaring en kennis. ZLTO heeft hier toe al initiatief genomen en een personeelsbijeenkomst georganiseerd over professioneel personeelsbeleid. Er waren ongeveer 35 ondernemers aanwezig die samen 140 fte personeel vertegenwoordigen. Conclusie van de avond was dat er vandaag geen personeelsprobleem is, maar in de toekomst. Er is behoefte aan meer kennis over goed werkgeverschap, ofwel competentiegerichte sturing, waarbij de leidende vraag is: 'Wat moeten we morgen kunnen en/of verlangen van ons personeel?'

Instream middenkader

Omdat de middenkaderfunctie relatief nieuw is en het aantal functies nog moet groeien, zijn veel studenten onbekend met de functie en worden ze er ook niet specifiek voor opgeleid. De ondernemers noemen scholen een belangrijke partij die de ondernemers/sector verder kunnen helpen met het onderwerp middenkader. Scholen kunnen de middenkaderfuncties zichtbaar maken bij de leerlingen, hen de juiste competenties aanleren en cursussen opzetten voor huidig middenkaderpersoneel. 'Hoe hoger opgeleid het personeel, hoe beter de communicatie en het wederzijds begrip' zegt één van de ondernemers.

Een artikel in het vakblad *Varkens* is wat minder optimistisch over de bijdragen die scholen kunnen leveren aan nieuwe instroom:

'Zoeken naar nieuwe medewerkers op de groene scholen zal niet veel helpen, daar komen alleen bedrijfsopvolgers vanaf. Stoppende varkenshouders zouden heel geschikt zijn, maar voor hen is vaak een te grote stap om van zelfstandig ondernemer om te schakelen naar bedrijfsleider. Een aantal bedrijven zoekt nieuwe medewerkers in hun eigen netwerk of dat van hun medewerkers en leiden die mensen van buiten de sector zelf op' (Varkens, 2010).

In de glastuinbouw wordt wel de trend waargenomen dat oud-ondernemers in dienst treden bij ondernemers en verantwoordelijke middenkaderfuncties krijgen.

Net als in de glastuinbouw, hebben ook de ondernemers een verantwoordelijkheid voor het zorgen voor goede secundaire arbeidsvoorwaarden en het creëren van een aantrekkelijke functie. Een ondernemer geeft aan dat hij dat als gezamenlijk probleem van de varkenshouders ziet. Hij wil graag gezamenlijk nadenken over een aantrekkelijk functieprofiel voor middenkader en de weg om de juiste mensen te bereiken.

Box 3.2**Voorbeeld van een vacaturetekst in de varkenshouderij****Bedrijfsleider varkenshouderij***Functieomschrijving*

Als bedrijfsleider varkenshouderij ben je verantwoordelijk voor de verzorging en de resultaten van de locatie met 2.000 zeugen en 4.000 vleesvarkens op bijproducten. Je hebt ruime ervaring in de varkenshouderij. Op het bedrijf stuur je ook een paar medewerkers aan om de werkzaamheden met elkaar tot een goed resultaat te leiden.

Functie-eisen

- Mas-/has-specialisatie intensieve veehouderij of varkenshouderij
- Affiniteit of duidelijke link naar de varkenshouderij en/of zeugenhoudery
- Alert op dierverzorging, dieropvang en bewaken van de diergezondheid
- In het bezit van auto

Competenties

- Communicatief
- Zelfstandig
- Daadkrachtig
- Leiding kunnen geven

3.3 Analyse en een doorkijk naar andere sectoren

De quick scan onder varkenshouders met middenkader, levert geen grote verschillen op met de uitkomsten van de praktijkinventarisatie van de glastuinbouw- en boomkwekerijsector. Ondernemers uit de varkenshouderij die de stap naar middenkader willen maken, hebben veelal te maken met dezelfde vraagstukken en aandachtspunten waarmee de tuinbouwondernemers worstelen. Omdat de tuinbouwsector al geruime tijd ervaring heeft met middenkaderpersoneel op het bedrijf, kunnen ondernemers uit de varkenshouderij de ervaringen en kennis uit deze sector benutten.

Overeenkomstige aandachtspunten zijn:

- *wijziging personele organisatie voorafgaande aan schaalvergroting*
Groei van het bedrijf of de ondernemer die zich richt op nieuwe zaken, zijn vaak de reden voor het aannemen van middenkader. Het is belangrijk om eerst de personele organisatie goed te regelen en dan de gewenste groei te realiseren of nieuwe activiteiten op te pakken.

- *rol van de ondernemer is belangrijk*
Ondernemers moeten zich bewust zijn van de situatie van het bedrijf en welke vorm van leiderschap en welke competenties (en mensen) daar het best bij passen. De taakverdeling moet helder zijn en hier moet regelmatig over gecommuniceerd worden;
- *functie-inhoud is heel verschillend en aan verandering onderhevig*
De functie van een bedrijfsleider kent andere uitdagingen dan een middenkaderlid dat verantwoordelijk is voor een specifieke inhoudelijke taak of functioneert als teamleider arbeid. Voor alle functies geldt echter dat er meer aandacht komt voor 'verzakelijking' en people-management. Middenkader moet verder willen kijken dan de korte termijn. Dit betekent wel dat ondernemers het middenkader (beter) moeten betrekken bij strategievorming en hen inspireren om de visie van het bedrijf over te dragen naar de overige medewerkers;
- *een uitdagend functieprofiel voor middenkader ontbreekt*
In combinatie met onbekendheid van de agrarische sector als aantrekkelijke werkgever, kan dit in de toekomst problemen geven voor de instroom van voldoende gekwalificeerd personeel. Ondernemers kunnen hier zelf veel aan doen.

Er zijn ook verschillen tussen de sectoren:

- energiespecialisten en markt- en afzetspecialisten (verkoop) in de tuinbouw worden door de ondernemers veelal ook als middenkader gezien. Dit zijn in principe staffunctionarissen die het management ondersteunen. Dergelijke functies zijn nog niet zichtbaar in de varkenshouderij;
- met name in de glasgroenten werkt men met grote aantallen buitenlands personeel dat niet in vaste dienst is. Dit vergt een andere aansturing en manier van samenwerken dan wanneer met een vaste kleinere groep personeel wordt gewerkt;
- binnen de tuinbouwsector wordt in toenemende mate de middenkaderfunctie gesplitst naar vakinhoud (teelt) en arbeid. In de varkenshouderij wordt deze splitsing nog niet gezien.

Sectoroverstijgend van elkaar leren geldt niet alleen voor de varkenshouderij die van de tuinbouw- en boomkwekerijsectoren kan leren. Ook in de sectoren melkveehouderij en pluimveehouderij zet de schaalvergroting door, waardoor het middenkadervraagstuk ook daar opkomt. Schaalvergroting betekent niet alleen meer van hetzelfde produceren, maar soms ook voor- en achterwaartse bedrijfsintegratie. Ook deze ontwikkeling leidt tot de behoefte aan middenkader en/of een bredere staf.

Uit het onderzoek blijkt dat de definitie van middenkader uit de theorie verschilt van hoe ondernemers het begrip middenkader gebruiken. Dit neemt niet weg dat de theorie zinvolle lessen biedt voor de praktijk in de tuinbouw en varkenshouderij. Aannemelijk is dat dit voor alle sectoren geldt die hun organisatiestructuur willen uitbreiden met middenkader. Als het middenkadervraagstuk sectoroverstijgend wordt opgepakt, kunnen sectoren met een voorsprong hun kennis en ervaringen delen. Overigens geldt voor zowel de glastuinbouw als de varkenshouderij dat de verschillen binnen de eigen sectoren in organisatiestructuur of de wijze waarop de ondernemer zijn personeelsbeleid vormgeeft, ook nog groot zijn en men ook van directe collega's nog kan leren.

4 Onderwijs en kennis

Voor de verkenning van hoe het onderwijs omgaat met het thema middenkader is gesproken met docenten en opleidingscoördinatoren van de tuinbouwopleidingen van 4 mbo's en 2 hbo's (zie bijlage 1 voor de lijst met geïnterviewden). Aan de hand van een vaste vragenlijst is gesproken over:

- het belang van de middenkaderfunctie
- hoe de benodigde competenties voor de middenkaderfunctie in de diverse opleidingsprofielen is vormgegeven
- in hoeverre scholen de middenkaderfunctie in beeld brengen bij de leerlingen
- waaruit het contact met de praktijk bestaat.

Er is gekozen voor de tuinbouwopleidingen omdat de tuinbouwsector een voorloper is op het gebied van middenkader op het bedrijf en daarmee een voorbeeld is voor de andere sectoren.

Ook is aan 10 scholen (7 mbo's en 3 hbo's) gevraagd of zij een enquête wilden verspreiden onder hun derde- en vierdejaarsleerlingen. Het doel van de enquête is een antwoord te krijgen op de vraag of leerlingen van agrarische scholen op de hoogte zijn van interessante middenkaderfuncties op primaire bedrijven en wat hun motieven zijn om wel of niet voor zo'n functie te kiezen. De enquête is om praktische redenen beperkt tot agrarische scholen. Het is aan de scholen overgelaten welke leerlingen zij hebben benaderd. Uiteindelijk hebben 96 leerlingen de enquête ingevuld. Een samenvatting van de resultaten van de enquête wordt in paragraaf 4.2 weergegeven. De volledige enquête staat in bijlage 2.

4.1 Algemene bevindingen onderwijs

Het begrip middenkader in de onderwijsinstellingen

De onderwijsinstellingen voor het mbo en hbo leiden op voor middenkaderfuncties. Het mbo leidt leerlingen van niveau 3 tot meewerkende voorman en leerlingen van niveau 4 tot bedrijfsleider of een hogere functie met specifieke verantwoordelijkheid op.

Het hbo leidt op voor hogere middenkaderfuncties, waarbij men leiding moet geven aan medewerkers, eindverantwoordelijk is voor een specifieke taak en/of leiding moet geven aan veranderingsprocessen.

Vergeleken met de definitie voor middenkader zoals gehanteerd in LEI-nota 10-102 of vergeleken met de omschrijving uit het bedrijfsleven, valt op dat met name de omschrijving die het hbo hanteert uitgebreider is.

Ontwikkelingen in middenkaderfunctie

De instellingen geven aan dat de afgelopen jaren in de plantaardige sector de middenkaderfunctie als volgt veranderd is:

- *inhoudelijk*
Van meewerkend voorman naar een voornamelijk leidinggevende functie, wat andere competenties vergt. Deze ontwikkeling wordt onderstreept door het beeld dat uit praktijkinventarisatie in het bedrijfsleven naar voren is gekomen;
- *diverser*
Begeleiden van de teelt, aansturing van mensen, verantwoordelijk voor een exportafdeling, enzovoort. Oorzaken zijn schaalvergroting en voor- en achterwaartse integratie van bedrijven. Veel grote primaire bedrijven hebben diverse afdelingen. Bijvoorbeeld een handelsafdeling dat de export verzorgt;
- *niveaoverschillen*
Het hoger middenkader zit veel dichter tegen de ondernemer aan en het middenkader dichtert tegen het productiepersoneel.

De mbo's spelen in op de differentiatie van de middenkaderfunctie. Het kwalificatiedossier van mbo plantenteelt niveau 4 differentieert naar *Manager Teelt*, *Specialist in teelt en techniek* en *Teamleider teelt en arbeid* (zie kader). Sommige scholen geven wel aan dat deze differentiatie binnen de opleidingen nog niet geheel gerealiseerd is.

De hbo's maken onderscheid in verschillende functiegebieden, maar zien de hogere middenkaderfunctie op het primaire bedrijf niet als eigenstandig functiegebied. Deze functie valt samen met het functiegebied ondernemerschap. De opleidingen voor management zijn veelal gericht op managementfuncties in de agribusiness en aanverwante sectoren.

Box 4.1**Kwalificatiedossier mbo**

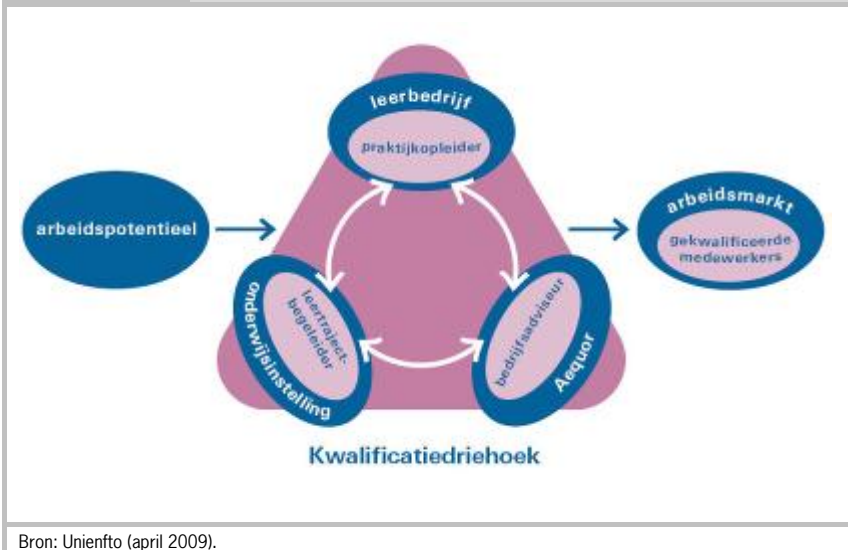
De beroepsbeoefenaar teelt niveau 4 werkt als ondernemer, bedrijfsleider of specialist op een plantenteeltbedrijf. Hij voert werkzaamheden uit op het gebied van de teelt, de teelttechniek en/of arbeid en/of de bedrijfsvoering. Hij maakt teeltkeuzen: teelttechnisch en/of arbeidstechnisch. Hij begeleidt medewerkers en beoordeelt het werk. Hij innoveert en optimaliseert de teelt, het teeltproces of het arbeidsproces. Daarnaast is het belangrijk dat hij zijn netwerk in de keten onderhoudt en zich op de hoogte houdt van ontwikkelingen in de sector en de betekenis ervan voor het bedrijf. Het is voor de manager teelt, de specialist teelt en techniek en de teamleider teelt en arbeid belangrijk dat zij kennis hebben van en inzicht in elkaars werkgebied.

Bron: Onderdeel uit de omschrijving van de werkzaamheden voor de beroepsbeoefenaar teelt niveau 4, kwalificatiedossier mbo.

Interactie onderwijs en bedrijfsleven

Alle scholen bespreken de invulling van de opleiding, de gewenste competenties en de exameneisen met het bedrijfsleven. Scholen hebben daarnaast contact met de bedrijven waarop hun leerlingen stage lopen. Ook nodigen scholen ondernemers uit om hun verhaal op school te komen vertellen of ze organiseren een bedrijfsbezoek. Een aantal scholen geeft aan dat het contact met de bedrijven nog wel intensiever mag. Bedrijven zijn een belangrijke leeromgeving voor de leerlingen. Het kenniscentrum Aequor speelt een belangrijke rol als het gaat om het bevorderen van de afstemming tussen wat bedrijven wensen en scholen bieden. Daartoe heeft Aequor de zogenoemde kwalificatiedriehoek ontwikkeld. Essentieel daarin is de samenwerking tussen bedrijf en school en de samenwerking met een bedrijfsadviseur van Aequor.

Figuur 4.1 **Kwalificatiedriehoek**



De instellingen ervaren dat de toekomstige middenkaderproblematiek nog geen thema is waarvoor de ondernemers in actie komen. Slechts een minderheid van bedrijven is er goed mee bezig. De bedrijven die wel investeren in aantrekkelijke middenkaderfuncties en dat ook laten zien aan jongeren, zijn vaak de wat grotere bedrijven en voorlopers. Zij hebben veelal geen moeite met het vinden van personeel en zijn bereid om in hun personeel te investeren door bijvoorbeeld het aanbieden van cursussen en dergelijke. Bedrijven die scholieren en stagiairs nog te veel als extra handjes beschouwen, zijn niet motiverend voor jongeren om voor de agrarische sector te kiezen. Dit zijn vaak ook de bedrijven die bezig zijn met overleven en voor de mbo'ers ook niet de beste bedrijven om hun praktijkdeel in te vullen.

4.2 Bevindingen uit het mbo

Competenties

Mbo-leerlingen volgen een praktijkgerichte opleiding. Via stages en opdrachten werken ze al snel mee op een bedrijf en zien ze hoe een bedrijf functioneert. Veel leerlingen hebben thuis een eigen bedrijf of komen in ieder geval uit een gebied met veel agrarische bedrijven. Van leerlingen van niveau 4 wordt ge-

vraagt een ondernemersplan te maken met daarin drie aandachtsgebieden: personeel, innovatie en teelt. Leerlingen van niveau 4 die kiezen voor een managementprofiel (eigen ondernemer of middenkader), zullen zich competenties moeten eigen maken als goed communiceren, pro-actief handelen, delegeren, talenten benutten, omgaan met andere culturen. Leren communiceren is steeds belangrijker geworden in de opleiding: leren communiceren met de ondernemer (naar boven toe) en leren communiceren met het personeel, maar ook met de bank, adviesdiensten, enzovoort.

Een managementfunctie vergt wel een bepaald karakter en een bepaalde leeftijd. Niet alles kan worden aangeleerd op school. Als de leerlingen van school komen, zijn ze relatief jong en is het niet gemakkelijk om al medewerkers te kunnen aansturen als je niet een natuurlijk overwicht hebt. Verbindingen leggen tussen wat ze hebben geleerd en de toepassing in de praktijk is nog heel moeilijk. Leerlingen zijn na hun opleiding als het ware 'startbekwaam' en het bewust toepassen van kennis komt in de loop van de jaren. Ze moeten nog in de middenkaderpositie groeien.

In- en uitstroom

De instroom van tuinbouwleerlingen is laag. Volgens de scholen is de tuinbouwsector te onbekend op de middelbare school. De uitstroom van leerlingen naar middenkaderfuncties op het primaire bedrijf anders dan het ouderlijk bedrijf is nog lager. Leerlingen stromen door naar het hbo, gaan werken op het bedrijf thuis of kiezen voor middenkaderfuncties op tuinbouwgerelateerde bedrijven binnen het cluster. De primaire bedrijven hebben meer vraag naar dan aanbod van leerlingen. Over het algemeen hebben leerlingen meer interesse in bedrijven die bijvoorbeeld ook een handelspoot hebben. Dat geeft hen meer carrièremogelijkheden. Leerlingen die kiezen voor de specialisatie teelttechniek worden naar verwachting een schaars goed in de toekomst.

Uit het rapport *Sociaaleconomische trends*¹ blijkt dat in het schooljaar 2008/'09 146 duizend deelnemers zijn ingestroomd in het middelbaar beroeps- onderwijs. Binnen ieder niveau in het mbo volgde de grootste groep instromers het voorafgaande jaar voortgezet onderwijs. Voor de middenkaderopleiding was dat 81%. Voor de instromers blijkt de sector landbouw de minst aantrekkelijke richting. Slechts ongeveer 5% van de instromers (mannen en vrouwen) kiest voor landbouw. Verder inzoomend op de tuinbouwsector blijkt uit de landelijke arbeidsmarktinformatie 2010 van Aequor dat in 2009 circa 430 scholieren

(11%) deelnamen aan een opleiding op niveau 2, 3 of 4 in de sector plantenteelt, specialisatie bedekte teelt. Circa 750 scholieren (20%) kozen voor de specialisatie open teelt, waar de boomkwekerij onderdeel van is. De specialisaties loonwerk en groothandel trekken in verhouding meer scholieren (respectievelijk 36 en 23%). Slechts 16% start zijn opleiding op niveau 4. Gezien het aantal vacatures dat voor gediplomeerde mbo'ers openstaat, voorziet Aequor ruim voldoende kans op werk voor starters op de arbeidsmarkt. De gunstige situatie voor afgestudeerde mbo'ers betekent tegelijkertijd ook dat het voor werkgevers lastig is om aan geschikt personeel te komen. Het leerlingaantal plantenteelt neemt niet voldoende toe om aan de vraag van de arbeidsmarkt te kunnen voldoen. Deze situatie is ook zichtbaar in de varkenshouderij, waar de uitstroom van gediplomeerde deelnemers van de aoc's (40) heel laag is.

4.3 Bevindingen uit het hbo

Competenties

Studenten die na hun opleiding terecht kunnen komen in een middenkaderfunctie op een primair agrarisch bedrijf volgen bijvoorbeeld de opleidingen Tuinbouw en akkerbouw, Bedrijfs- en productiemanagement, richting Crop and Farm management (has), of Veehouderij of Tuin- en akkerbouw, richting ondernemerschap (CAH).

CAH Dronten werkt met tien competenties met groei-indicatoren die gekoppeld zijn aan de inhoud. Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen benodigde competenties voor de ondernemer of het middenkader primair bedrijf.

Invulling van de competentie

Samenwerken

Zorgt voor goede sfeer, gaat zorgvuldig om met belangen van anderen, kan weerstanden en conflicten overwinnen en benut de kwaliteiten van alle teamleden om gezamenlijk het gestelde doel te bereiken.

Bron: Modulewerkboek competentie management en persoonlijke ontwikkeling (CAH, 2010).

Ook HAS Den Bosch werkt met beroepscompetenties die zowel van toepassing zijn op het hoger middenkader als op de ondernemer. Ongeacht de richting die de student kiest, moet hij alle competenties op minimaal niveau 1 en 2 beheersen. Daarna moet hij de competenties die horen bij zijn afstudeerrichting

verder ontwikkelen tot niveau 3, het hoogste niveau. Competenties die op niveau 3 moeten worden ontwikkeld zijn 'duurzaam telen' en 'managen van een bedrijf'.

Invulling van de competentie

Managen van een bedrijf

Is in staat het lange termijn- en operationeel management over een bedrijf uit te voeren. Definiert de strategie, vertaalt deze naar tactische plannen en operationele taakstelling. Geeft leiding aan personeel en stuurt veranderingsprocessen aan. Legt bedrijfsgegevens systematisch vast en kan dit verwerken en vastleggen in een bedrijfsanalyserapport. Kan duurzame elementen in het bedrijf aangeven en keuzes verdedigen.

Bron: Onderwijsregeling 2010-2011, opleiding tuinbouw en akkerbouw, HAS Den Bosch.

Er zijn grote verschillen in de ondernemendheid en motivatie van studenten. Toch kunnen, volgens de hbo-opleidingscoördinatoren, in de leeftijd van 17 tot 22 jaar veel competenties worden aangeleerd omdat de persoonsvorming nog in volle gang is. Behalve dat studenten in staat moeten zijn om een marktgericht teeltplan op te stellen en te (laten) uitvoeren, zullen studenten die kiezen voor het ondernemerschap of management moeten leren om visie en strategie uit te dragen, medewerkers te laten meegaan in de gewenste veranderingen, functioneringsgesprekken te voeren, om te gaan met arbeidspieken en ambities van medewerkers.

In- en uitstroom

Als studenten eenmaal gekozen hebben voor de tuinbouwopleiding, komen ze ook bijna allemaal in het tuinbouwcluster terecht. Er gaan echter maar weinig afgestudeerden werken als middenkader op een primair tuinbouwbedrijf. Als ze dat wel doen, zijn er vaak twee opties: starten op het niveau van een ervaren mbo+ en dan doorgroeien naar een volwaardige hbo-functie of beginnen als rechterhand van de ondernemer en doorgroeien naar een middenkaderfunctie, waarbij hij tussen de ondernemer en het overige personeel staat.

Het probleem van de lage uitstroom naar middenkader begint bij een te lage instroom. Er kiezen te weinig studenten voor de tuinbouwrichting omdat die niet populair is en waarschijnlijk te onbekend. Daar komt nog bij dat als studenten vakantiewerk hebben verricht in de tuinbouw, zij te vaak het negatieve imago van werken in de tuinbouw zien bevestigd en daardoor afhaken. Uiteraard is het andersom ook mogelijk en worden vakantiewerkers voor de tuinbouwsector ge-

wonnen. Ondernemers gaan dan op betrokken wijze met de jongeren om en kijken welke rol ze in de toekomst op het bedrijf kunnen vervullen. Dit soort ondernemers vormt nog een minderheid.

4.4 Samenvatting resultaat enquête

Schoolverlaters lijken te weinig zicht te hebben op de carrièremogelijkheden op vooral primaire agrarische bedrijven. Hierdoor is de kans groot dat zij een baan verkiezen in andere schakels van het agrocluster of daarbuiten.

Om inzicht te krijgen in de afwegingen die schoolverlaters maken bij hun loopbaankeuze is een enquête gehouden onder mbo- en hbo-scholieren van 7 middelbare en 3 hogere groene beroepsscholen. In totaal namen 96 scholieren en studenten afkomstig van 3 hbo's (25 reacties) en 7 mbo's (71 reacties) deel aan de enquête. Dit waren scholieren van zowel plantaardige als dierlijke opleidingen. Niet iedere respondent heeft iedere vraag beantwoord. Meer dan de helft van de respondenten heeft juist de specifieke vragen over middenkader overgeslagen. Hierdoor geven de antwoorden op deze 'middenkader'-vragen slechts een oppervlakkige indicatie van de realiteit. Bovendien geldt dat sowieso voorzichtigheid is geboden bij het trekken van conclusies gezien aantal respondenten.

Het specifieke doel is een antwoord te krijgen op de vraag of leerlingen van groene scholen op de hoogte zijn van interessante middenkaderfuncties op primaire bedrijven en wat hun motieven zijn om wel of niet voor zo'n functie te kiezen. Uit de enquêteresultaten kan op hoofdlijnen het volgende worden afgeleid:

- Slechts 10 respondenten zijn geïnteresseerd in een functie in loondienst op een agrarisch productiebedrijf. Hiervan ambiëren 7 scholieren een middenkaderfunctie (<10% van het totaal). Het merendeel van de scholieren (48%) geeft aan na afronding van de opleiding te kiezen voor eigen ondernemerschap.
- Degenen die een middenkaderfunctie ambiëren, kiezen deze functie vanwege de aard van de werkzaamheden en bijbehorende verantwoordelijkheid en zelfstandigheid. De aard van de werkzaamheden is voor de andere scholieren juist de reden om niet te kiezen voor een middenkaderfunctie. Ook speelt het loopbaanperspectief hierbij een rol.
- Scholieren die straks aan de slag willen op een agrarisch productiebedrijf verwachten dat zij voor het uitoefenen van de functie vooral goed moeten

kunnen plannen en organiseren. In iets mindere mate denken zij dat ondernemend en commercieel kunnen handelen, met druk en tegenslag kunnen omgaan, kunnen aansturen en delegeren, en vakinhoudelijk deskundig zijn belangrijke competenties voor hun functie zijn. Ongeveer de helft van deze respondenten vindt ook dat deze competenties en vaardigheden voldoende aan bod zijn gekomen tijdens de opleiding. Uit de praktijkinventarisatie blijkt overigens dat ondernemers minder belang hechten aan vakinhoudelijke deskundigheid, maar vooral plannend en organiserend vermogen van middenkaderleden verwachten en daarnaast ook dat zij sterk mensgericht zijn (ontwikkelen van medewerkers) en in staat zijn om te delegeren en mensen aan te sturen.

- Meer dan de helft van scholieren en studenten geven aan bekend te zijn met toenemende vraag naar middenkaderleden op agrarische productiebedrijven. Van hen die hier niet of nauwelijks mee bekend waren, geeft bijna de helft aan dat dit misschien een reden is om te overwegen de loopbaanplannen bij te stellen. Voor een derde is dit geen reden.
- Scholieren en studenten die meer informatie willen ontvangen over middenkaderfuncties in de agrarische sectoren, ontvangen dit bij voorkeur via internet, een presentatie van een middenkaderlid op school of door middel van een brochure.

4.5 Bijscholing van bestand en toekomstig middenkaderpersoneel

Er zijn vele mogelijkheden voor het agrarisch middenkader om opleidingen en cursussen te volgen die specifiek gericht zijn op de kennis en vaardigheden die behoren bij de middenkaderfunctie. De scholingsinstellingen variëren van onderwijsinstellingen, commerciële en niet-commerciële organisaties en allerlei samenwerkingsverbanden tussen deze instellingen. Het is niet mogelijk om een uitputtend overzicht te bieden, omdat dit niet binnen de oorspronkelijke onderzoeksopdracht valt. Deze paragraaf geeft dus slechts een indruk.

Aanbod door scholen

Diverse groene mbo-scholen bieden cursussen aan voor personeel in een leidinggevende functie. Dit kunnen zowel ondernemers, bedrijfsleiders als voormannen zijn. Een overeenkomstig kenmerk van de cursussen is dat ze zijn gericht op personeel dat al meerdere jaren op de bedrijven werkt. Het zijn cursussen van enkele dagdelen en de focus ligt op het aanleren van competenties

als leiding geven, management, motiveren, delegeren, instrueren, conflicthanting, enzovoort. De website www.greenportcampus.nl biedt een helder overzicht van het aanbod.

Ook agrarische hbo-instellingen bieden scholing aan voor huidig middenkaderpersoneel. Het zijn verkorte hbo-opleidingen in deeltijd (circa 2-2,5 jaar) die leiden tot een associate degree-diploma of bachelorsdiploma. De doelgroep bestaat uit werknemers die al enkele jaren op mbo+-niveau functioneren en zich in hun werk verder willen ontwikkelen op het gebied van management en bedrijfskunde.

De opleidingen en cursussen die door de scholen worden aangeboden, zijn over het algemeen aanbodgericht. Een aantal scholen geeft aan desgewenst voor de wat grotere bedrijven of een cluster van bedrijven ook maatwerk te kunnen leveren of scholing op het bedrijf te kunnen verzorgen.

Aanbod door (commerciële) adviesorganisaties

Het opleidings- en cursusaanbod van vooral commerciële organisaties kan worden onderverdeeld in specifieke agrarische organisaties en organisaties zonder agrarische of groene achtergrond. Een voorbeeld van de eerste categorie is het agrarisch adviesbureau Horti-expert, dat een management development-traject voor tuinbouwondernemers en hun middenkader aanbiedt. Een ander voorbeeld is de adviesorganisatie 'Alles voor groene arbeid' die maatwerktrajecten en individuele coaching biedt op het gebied van communicatievaardigheden, teamontwikkeling en persoonlijke effectiviteit. Dergelijke trainingen worden ook aangeboden door adviesorganisaties die in de hele mkb-sector werken, zoals IMK Opleidingen. Om hun blik te verbreden kiezen agrarisch ondernemers soms voor een adviesbureau uit het mkb.

In vergelijking tot het aanbod van de groene scholen, lijkt het cursusaanbod van de adviesorganisaties gevarieerder en wordt er meer gewerkt via vraagsturing. Een helder overzicht van het aanbod ontbreekt.

Box 4.2

Voorbeeld van een advertentie voor een middenkadertraining

Middle management

De middle manager heeft in elke organisatie een belangrijke functie. Enerzijds moet hij ervoor zorgen dat het uitgestippelde beleid wordt uitgevoerd. Anderzijds moet hij de belangen van zijn medewerkers behartigen. De eisen die worden gesteld, zijn dan ook niet gering. Kennis en inzicht in managementprincipes, informatie- en communicatietechnieken en leidinggeven zijn daarbij onontbeerlijk.

Box 4.2**Voorbeeld van een advertentie voor een middenkader training (vervolg)****Doelstelling**

De cursus Middle management heeft de volgende doelen:

- kennis maken met organisatieontwikkeling en managementinstrumenten
- inzicht geven in het belang en gebruik van communicatietechnieken
- aanreiken van oplossingen voor vragen op het terrein van leidinggeven, motiveren, delegeren, plannen en organiseren
- bewust maken van verbeterpunten in uw organisatie

De cursus Middle management heeft een hoog praktijkgehalte. Direct toepasbare informatie wordt afgewisseld met opdrachten en praktijkvraagstukken.

Programma

Tijdens de cursus Middle management komen o.a. de volgende onderwerpen aan de orde:

- organisatie en organisatieontwikkelingen
- ondernemingsculturen
- medewerkerstypologie
- stijlen van leiderschap
- delegeren
- motiveren
- markt- en klantgericht denken
- plannen, organiseren en prioriteiten stellen
- kwaliteitszorg van de eigen afdeling
- prognoses en budgettering
- personele aangelegenheden
- sollicitatiegesprekken, ziekteverzuim, loopbaanontwikkeling, training en begeleiding
- communicatie en gespreksvaardigheden
- personeelsgesprekken
- werkoverleg en vergaderen

Deelnemers

De cursus is bestemd voor (aankomende) leidinggevenden en (afdelings)chefs.

Cursusgroepen

Wij verzorgen deze cursus desgewenst ook voor groepen. De cursus wordt dan uitgevoerd op een tijdstip en een plaats die u het best schikt. De cursus kan ook naar uw wensen worden aangepast.

Aanbod door samenwerkingsverbanden en initiatieven uit de praktijk

Er zijn veel gezamenlijke initiatieven die als doelstelling hebben de ondernemer en het middenkaderpersoneel bij te scholen op het gebied van communicatie, personele zaken, effectief gedrag, enzovoort. Er is grofweg een tweedeling te maken tussen initiatieven die primair deze scholing als doelstelling hebben en initiatieven die min of meer drie doelstellingen aan elkaar koppelen:

- het stimuleren van instroom van bekwame medewerkers
- het bijscholen van huidige medewerkers en ondernemers en
- het verbeteren van het imago van de sector.

Initiatieven die zich puur richten op imagoverbetering (zoals *It's alive!*¹), of puur ter stimulering van de instroom van leerlingen (zie werkdocument GKC; onderwijsinitiatieven²) vallen buiten de reikwijdte van dit onderzoek.

Scholen, adviesorganisaties, belangenorganisaties, bedrijven én overheid werken in wisselende samenstellingen samen om ondernemers en middenkaderpersoneel bij te scholen. Zo is bijvoorbeeld op initiatief van Helicon Opleidingen in samenwerking met een scholingsconsulent, enkele boomkwekerij-bedrijven en Anthos een bedrijfsinterne opleiding ontwikkeld voor het middenkader in de boomkwekerij. Een ander voorbeeld is Karpos Agri, een gezamenlijk initiatief van Citaverde College met AB Limburg dat zich richt op praktische trainingen voor het middenmanagement voor zowel de dierlijke als plantaardige sector. Ook in het EVC-traject *Leren en Werken* wordt samengewerkt. Een EVC-traject is een methode om in beeld te brengen wat iemand in zijn werkzame leven heeft geleerd. In overleg met de werkgever en de werknemer wordt een opleidingsplan opgesteld om de ontbrekende competenties via scholing te bemachtigen. Het opleidingstraject wordt afgesloten met een erkend diploma. Het leertraject vindt volledig op de werkplek plaats. Afgelopen jaren is het EVC-traject aangeboden op mbo-niveau door AB Zuid-Holland in samenwerking met het Lentiz college en Wellant college. Volgens AB Zuid-Holland zijn de deelnemers aan een EVC-traject vooral mensen die vroeger last hadden van 'schoolbankvrees' en daarom op jonge leeftijd zijn gaan werken. Inmiddels is AB Zuid-Holland ook in gesprek met een Hogeschool om een EVC-traject op hbo-niveau op te zetten (Nieuwe Oogst, 13 maart 2010).

Stichting TuinbouwTopTalent is een initiatief van het bedrijfsleven om zelf ontwikkeling en scholing van huidig en nieuw personeel ter hand te nemen.

¹ nederlandse.tuinbouw.nl

² www.gkc.nl/congres/Documents/inventarisatie%20kleine%20takken%20versie%201%20juli.pdf

Binnen dit initiatief wordt onder andere de module 'Leiding geven in de veranderende tuinbouw' aangeboden. Een ander voorbeeld is de Tuinbouwmasterclass voor bedrijfsleiders van LTO groeiservice. Omdat de masterclass ervan uitgaat dat een bedrijfsleider mee moet groeien met het bedrijf wordt er ingegaan op vragen als:

- wie ben ik als bedrijfsleider
- welke belangrijke aspecten spelen mee om leiding te geven binnen een bedrijf
- en wat kan ik doen om doelen te realiseren en veranderingen te implementeren?

Daarnaast vinden zowel landelijk als regionaal dikwijls eenmalige trainingen, en workshops plaats op deelaspecten van middenkadermanagement, zoals de training Modern Werkgeverschap in de glastuinbouw, die door een consortium van partijen onder leiding van het LEI is ontwikkeld in opdracht van het ministerie van EL&I en het Productschap Tuinbouw. Het ontwikkelde cursus- en trainingsmateriaal is na een train-de-trainer-sessie overgedragen aan meerdere commerciële dienstverleners.

Veel initiatieven hebben een breder thema dan middenkader, omdat ze meerdere doelen aan elkaar koppelen. Een aantal van deze initiatieven worden hier genoemd omdat er raakvlakken zijn met middenkadervraagstukken, zoals het recente gezamenlijke programma van de Productschappen en het ministerie van EL&I. Het programma Arbeidsmarkt en Opleiding wil jongeren stimuleren om aan de slag te gaan in de agrofoodsector en wil mensen binnen die bedrijfstakken naar een hoger werkniveau tillen. De komende drie jaren worden scholingsconsulenten ingezet om bedrijven te informeren en scholingsplannen op te stellen. De scholing moet aansluiten op wat medewerkers al kennen en kunnen en worden vastgelegd in Ervaringscertificaten. Dit betekent maatwerk in opleidingen.

Gelijktijdig met de start van het programma Arbeidsmarkt en Opleiding is het project Groene Carrière gestart. In opdracht van het ministerie van EL&I zijn Wageningen UR en CINOP gevraagd de volgende vragen te beantwoorden en te komen tot een systeemverbetering:

- hoe kan de sector een betere en aantrekkelijkere plek worden om te werken en te leren
- hoe kunnen werkgevers toegerust worden om adequaat personeelsbeleid te voeren en gemakkelijker gebruik te maken van maatwerktrajecten vanuit de onderwijs- en kennisinstellingen in de regio?

Voor de Greenport Boskoop is *Groen actief* gestart. Dit is een breed samenwerkingsverband tussen Stichting Greenport, advies- en brancheorganisaties, KvK en het Wellant college. Doelgroep zijn alle groene ondernemers in en rond Boskoop. *Groen actief* wil de instroom van vakbekwaam personeel vergroten, kennis en vaardigheden van huidig personeel versterken en de werkgever meer hrm-vaardigheden meegeven.

Ook in de varkenshouderij worden stappen gezet. Op initiatief van ZLTO wordt een stichting opgericht waarbij personeelszaken centraal staan. De ondernemers zijn de probleemeigenaar en vormen de leden van het bestuur. Doel van de stichting:

1. opleiden en trainen van zittend en instromend personeel;
2. opzetten certificering goed werkgeverschap;
3. zorgen voor nieuwe instroom door concurrerend te zijn met andere sectoren en te zorgen voor een goed imago.

Een eerste actie is een training 'actief communiceren' met de nadruk op sturen op persoonlijke eigenschappen.

Tot slot is het netwerk *Gezond beleid* een aansprekend voorbeeld van een praktijkinitiatief. Dit netwerk is primair opgezet om de kennisuitwisseling tussen hrm-medewerkers in de agrarische sector te bevorderen via thema- en intervisie-bijeenkomsten. Inmiddels is binnen het netwerk ook een ondernemersgroep met middenkaderleden actief.

5 Slotbeschouwing en conclusies

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit het praktijkonderzoek gerelateerd aan de bevindingen uit de verkenning in het onderwijs en de andere betrokken organisaties als brancheorganisaties en arbeidsadviesdiensten. Een overzicht van de personen met wie gesproken is, is opgenomen in bijlage 1. Deze personen zijn voornamelijk afkomstig uit aan land- en tuinbouw gelieerde organisaties. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een stappenplan voor de ontwikkeling middenkader op bedrijven. De vijf hoofdelementen van dit stappenplan kwamen centraal te staan tijdens een slotbijeenkomst met deskundigen (bijlage 3).

Mkb-bedrijven, waaronder agrarische bedrijven, moeten beter in staat zijn om mensen te binden en te boeien. Het zijn immers vooral gedreven ondernemers die personeel aan zich weten te binden (passie). In de toekomst zullen mensen functies vooral vervullen vanuit persoonlijkheid in plaats van inhoud.

Deelnemer slotbijeenkomst 15 februari 2011.

Leren van elkaar

Zoals de varkenshouders aangeven te kunnen leren van de tuinbouwsector, zo zou de tuinbouwsector kunnen leren van andere sectoren buiten de agrarische sector die al langer met middenkader werken. De theorie over middenkader laat zien dat veel vraagstukken over middenkader breed van toepassing zijn. Een kanttekening hierbij is dat veel ondernemers in de tuinbouw spreken over de juiste mentaliteit hebben om een middenkaderfunctie te vervullen in de tuinbouw. Wordt er van middenkaderpersoneel in de agrarische sector een andere mentaliteit verwacht dan van middenkaderpersoneel in andere sectoren?

Conclusie

- Theorie en geleerde lessen over middenkader zijn breed toepasbaar.

Een goede ondernemer is een goede werkgever

Zowel ondernemers als mensen uit het onderwijs geven aan dat de tuinbouwwereld een redelijk gesloten wereld vormt, die bij voorkeur personeel werft uit eigen kring en school. Nu de instroom van leerlingen op de tuinbouwopleidingen

fors is afgenomen en er door schaalvergroting meer middenkaderpersoneel nodig is, zal de tuinbouwsector meer open moeten staan voor de rest van de wereld. Belangenorganisaties, sectororganisaties, scholingsconsulenten en scholen zijn zich zeer bewust van de ontwikkelingen rondom middenkader en een mogelijk tekort aan personeel om deze functies te vervullen. Zij geven aan dat nog niet alle ondernemers dit ook zo ervaren. Daarnaast zijn er echter ook ondernemers die vrezen dat de beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd personeel een knelpunt kan vormen voor schaalvergroting van het bedrijf (Van der Meulen, 2011).

Het moeilijk verkrijgen van mensen is een sectorbreed probleem, waarbij de ondernemer zelf aan zet is.

Deelnemer slotbijeenkomst 15 februari 2011.

Conclusie

- Openstaan voor de wereld buiten de agrarische sector is noodzakelijk om voldoende middenkaderpersoneel te werven.

Ook bedrijven die hun personeelsorganisatie goed op orde hebben en nu nog geen problemen ervaren, geven aan dat er weinig mensen op een vacature afkomen. Het is daarom minstens zo belangrijk om goede werknemers te behouden voor het bedrijf. Dit vergt een oplettende blik van de ondernemer en bereidheid van de ondernemer om in zijn personeel te investeren.

Een ondernemer gaf aan dat ondernemers die zelf leren het nut van opleiding voor hun medewerkers inzien. Zowel voor ondernemers als werknemers zou 'leren' een onderdeel van het werk moet zijn. Dit is essentieel omdat leerlingen die van school komen 'slechts' startbekwaam zijn en gedurende hun loopbaan behoefte hebben of gestimuleerd moeten worden om bepaalde (aangeleerde) kennis bewust toe te passen in de praktijk. Jongeren die van het mbo komen zijn op die leeftijd veelal meer geïnteresseerd in de vakmanschapkant van ondernemerschap en interesse in de managementkant - een belangrijk onderdeel van de middenkaderfunctie - komt pas later.

Vaak sturen ondernemers hun personeel pas naar cursussen als er problemen zijn. Deze houding kunnen ondernemers zich niet meer permitteren. Ondernemers uit de tuinbouw en varkenshouderij geven aan dat goed opgeleid middenkader cruciaal is voor het behalen van goede bedrijfsresultaten en het kunnen ontwikkelen van het bedrijf.

Het is belangrijk om eerst de mensen op te leiden, en dan pas het bedrijf uit te breiden. Mensen moeten klaar zijn voor de nieuwe bedrijfssituatie.

Deelnemer slotbijeenkomst 15 februari 2011.

Conclusie

- Investeren in personeel is essentieel om goed middenkader te ontwikkelen en behouden voor het bedrijf. Goed opgeleid middenkader is cruciaal voor de toekomst van het bedrijf én sector.

Toekomstbeeld en functieprofiel

Om als bedrijf te laten zien wat je aan interessante functies te bieden hebt, moet een ondernemer eerst goed weten waar hij behoefte aan heeft:

'Weet een ondernemer wanneer hij middenkader nodig heeft, is de functie bedoeld voor middenkader of hoger middenkader of is het toch meer een staffunctie?'

Om deze vragen te beantwoorden, zal een ondernemer moeten weten welke richting hij met het bedrijf uit wil: 'Hoe ziet mijn bedrijf er over 3 tot 5 jaar uit?' Ondernemers kunnen bij het beantwoorden van deze vragen geholpen worden door bijvoorbeeld zelf een training te volgen of advies in te winnen bij een arbeidsconsulent.

De schaalvergroting gaat hard en er is behoefte aan meer professionalisering. Ook op hrm-gebied. De hele grote bedrijven hebben dit wel voor elkaar. Maar vooral voor de bedrijven die in de groeifase zitten, is professionalisering van hrm-beleid (inclusief nieuwe functies) noodzakelijk. Te weinig bedrijven denken 5 jaar vooruit. Voor bedrijven in de groeifase is het namelijk 'hardlopen' om alle ontwikkelingen bij te houden. Bewustwording is er ten dele, maar blijft een aandachtspunt.

Deelnemer slotbijeenkomst 15 februari 2011.

Conclusie

- Een helder toekomstbeeld van het bedrijf geeft de ondernemer antwoord op de vraag welke arbeidsbehoefte hij heeft en welke functies daarbij horen.

Uit advertenties blijkt dat voor dezelfde functies zeer verschillende competenties gevraagd worden. Ondernemers denken bijvoorbeeld heel verschillend over het wel of niet beschikken over groene vingers en vakbekwaamheid voor middenkaderfuncties. Opvallend is ook dat carrièrepaden vaak ontbreken of onduidelijk zijn. Ondernemers uit de varkenshouderij hebben behoefte aan een gezamenlijk opgesteld profiel (inclusief competenties) voor middenkaderfuncties. In het onderwijs stond de laatste jaren het definiëren van competenties waarover leerlingen na hun opleiding moeten beschikken centraal. Zowel in het groene mbo als hbo zijn functieprofielen met bijbehorende competenties opgesteld. De scholen bespreken dit ook met het bedrijfsleven via beroepenveldcommissies, intervisiegroepen of vaktechnische commissies. Hoewel het logisch lijkt dat profielen en competenties zoals onderwezen in het onderwijs en gevraagd in het bedrijfsleven op elkaar aansluiten, lijken bedrijfsleven en scholen nog te veel hun eigen wegen te bewandelen. Meer gezamenlijk optrekken kan leiden tot een duidelijker eigen profiel van de middenkaderfunctie en daarmee tot een betere profilering van de middenkaderfunctie.

In het hbo wordt het middenkader gedefinieerd als leiding kunnen geven aan veranderingsprocessen. Het kunnen leiding geven aan veranderingsprocessen heeft ook te maken met de competenties visie en strategie uitdragen en zorgen dat mensen meegaan in de verandering. Dit zijn competenties die, zoals ook blijkt uit Koppen (2010), overeenkomen met wat door de ondernemers van hun middenkader gevraagd worden, maar die huidige middenkaderleden nog vaak ontberen. Dit roept de vragen op of dit komt omdat veel huidig (hoger) middenkader geen hbo-opleiding heeft gevolgd en of hbo een vereiste wordt in de toekomst? Aan de andere kant zijn er voorbeelden van functies die, zoals ze nu door de ondernemers zijn vormgegeven, geen volwaardige hbo-middenkaderfuncties zijn terwijl dat wel wenselijk is gezien de uitdagingen op het bedrijf. Uit het volgende voorbeeld blijkt dat ook het helder uiten van wederzijdse verwachtingen tussen ondernemer en middenkaderleden belangrijk is:

'Bedrijven hebben soms moeite om hbo'ers aan zich te binden. Ondernemer en hbo'er hebben dan vaak een ander verwachtingspatroon en dat wordt niet duidelijk in het sollicitatiegesprek. De ondernemer wil de hbo'er graag voor meerdere jaren op bijvoorbeeld een verkoopfunctie, omdat het opbouwen van klantrelaties belangrijk is. De hbo'er is ambitieuzer en stroomt graag na enkele jaren door naar een topmanagerfunctie. Behalve dat de ondernemer een andere carrièreplan voor

de hbo'er in gedachten had, zijn er op bedrijven maar weinig topfuncties en komen deze functies niet vaak vrij.'

Verdiep je in de taal van de jongeren. Zij zijn gewend om te werken met competentieprofielen en portfolio's.

Deelnemer slotbijeenkomst 15 februari 2011.

Conclusies

- Er is nog onvoldoende aansluiting tussen het bedrijfsleven en de wijze waarop scholen en leerlingen werken met profielen en competenties, waardoor middenkaderfuncties in het bedrijfsleven geen eenduidig functieprofiel en/of carrièrepad kennen.
- Scholen en bedrijfsleven werken nog niet voldoende samen om hun gezamenlijke knelpunt op te lossen.

Middenkaderfuncties op primaire bedrijven worden onder de lijstjes 'leuke beroepen' per opleiding op de websites van mbo-scholen nauwelijks of niet genoemd. De nadruk lijkt te liggen op zelfstandig ondernemerschap en andere functies binnen het bedrijfsleven. Een enkele keer kom je de functie bedrijfsleider of manager tegen. Dit geldt ook voor de hbo-scholen waar de nadruk ligt op ondernemerschap van een eigen bedrijf en middenkaderfuncties op bedrijven in het buitenland of agrarisch gerelateerde bedrijven. Is het onderwijs na diepte-investeringen in het versterken van ondernemerschap van de leerlingen en wetend dat de schaalvergroting in de sector alleen maar zal doorgaan, toe aan een volgende fase? Namelijk diepte-investeringen in het versterken van de competenties ten behoeve van middenkaderleden? Gezien het lage aantal scholieren en studenten op de groene mbo'en hbo's dat bewust kiest voor een middenkaderfunctie, ligt het voor de hand dat de groene scholen dit gezamenlijk doen met hun collega's van het 'grijze' onderwijs. De eerste voorbeelden van samenwerking tussen 'groene' en 'grijze' scholen zijn er en bestaan uit het kunnen combineren van minor en major op beide scholen of het benutten van elkaars expertise.

Waar heeft het middenkader zelf behoefte aan? Waar moet je als middenkader je inspiratie (passie en motivatie) vinden? Welke vaardigheden en inhoudelijke kennis is gewenst?

Deelnemer slotbijeenkomst 15 februari 2011.

Conclusies

- Middenkaderfuncties op het primaire bedrijf verdienen in het onderwijs een eigentijdser profiel met passende competenties en een uitdagend toekomstperspectief.
- Er ligt nog een weg open in samenwerking tussen groene en grijze scholen.

Diversiteit van aanbod en initiatieven voor scholing

Zowel scholen als commerciële organisaties kunnen de ondernemers en hun personeel van dienst zijn door het leveren van trainingen en scholing op maat. Uit de verkenning blijkt dat er voldoende aanbod is vanuit verschillende aanbieders. Het aanbod is divers zodat degene met een scholings- of kennisvraag grote kans heeft om een bijpassende training of opleiding te vinden. Dit is positief, maar nog geen garantie voor succes. Er lijkt behoefte aan zowel stimulans als regie. Zonder stimulans dreigt het gevaar dat te veel ondernemers en middenkaderpersoneel niet in beweging komen om daadwerkelijk te professionaliseren. Zonder regie kan het aanbod te veel versnipperd raken en werken partijen mogelijk minder samen terwijl dat wel gewenst is. Branche-organisaties zouden deze stimulerende en regisserende rol op zich kunnen nemen.

Een aantal scholen pakt de uitdaging op om behalve als opleidingsinstituut ook meer als kennisinstituut te fungeren. Interactie met de praktijk is onontbeerlijk, want de initiatieven vanuit het bedrijfsleven zouden de motor achter de kennisvraag moeten zijn. Zij beslissen ook zelf wat voor hen de beste vorm van scholing is. Dit vergroot de kans dat het leren een meer structureel karakter krijgt. Commerciële organisaties kunnen hierbij behulpzaam zijn. Over het algemeen zijn docenten van oudsher gericht op kennisoverdracht, terwijl commerciële organisaties meer ervaring hebben met overbrengen van communicatieve managementvaardigheden en coaching. De rode draad in succesvolle cursussen is laagdrempeligheid en praktijkgericht. Dit betekent een lage prijs, weinig cursusdagen, niet te veel theorie en het liefst op het bedrijf zelf. Een andere succesfactor is als cursisten van elkaar kunnen leren.

Voor de belangenorganisatie LTO is het vraagstuk 'middenkader' onderdeel van het thema 'goed onderwijs voor agrarische medewerkers'. Een gevaar kan zijn dat het thema middenkader daardoor niet de aandacht krijgt die het verdient. Vragen die beantwoord moeten worden zijn of elke sector zelf het wiel moet uitvinden of dat een sectoroverstijgende aanpak wenselijk is.

Is landelijke certificering van trainingen noodzakelijk en wat moet dat dan inhouden?

Er zijn er al verschillende initiatieven op dit gebied, zodat hierop voortgeborduurd kan worden.

Er is een wildgroei aan cursussen. Hoe scheidt men het kaf van het koren?

Deelnemer slotbijeenkomst 15 februari 2011.

Conclusie

- Er is voldoende aanbod van scholing en training, maar nog te veel ondernemers voelen de noodzaak niet om gebruik te maken van het aanbod. Ook ontbreekt regie waardoor ondernemers het lastig vinden om gebruik te maken van dit aanbod en zo hun bedrijfsstructuur/management te professionaliseren.

Slotbijeenkomst

In een slotbijeenkomst met deskundigen (zie bijlage 3) zijn op 15 februari 2011 de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. De opzet van deze bijeenkomst was tweeledig. Enerzijds het delen en aanscherpen van de conclusies en aanbevelingen, anderzijds het genereren van aanvullend inzicht door de volgende stelling te bespreken:

'Inzet van professioneel middenkader kan alleen bij professioneel management van bedrijven. Zonder professioneel management geen professioneel middenkader.'

Uit de bijeenkomst bleek dat de deelnemers zich konden vinden in de conclusies en aanbevelingen en dat de stelling voldoende discussiestof opleverde.

De slotbijeenkomst heeft geleid tot het definiëren van een aantal herkenbare stappen voor de ontwikkeling van middenkader op een bedrijf. Deze stappen worden hieronder weergegeven. Hoewel bedrijven verschillen in (management)-ontwikkelfase en al dan niet al beschikken over middenkader, is het stappenplan van toepassing op alle bedrijven. Het stappenplan vormt een vertrekpunt voor ondernemers, middenkader, adviseurs, brancheorganisaties, onderzoek en

beleid. Aan deze stappen wordt een aantal aanbevelingen gerelateerd die zijn uitgewerkt in hoofdstuk 6.

Belangrijk dat een ondernemer zich niet laat verrassen door zijn dagelijkse behoefte, maar een tijdpad uitzet.

Deelnemer slotbijeenkomst 15 februari 2011.

Stappenplan Ontwikkeling middenkader op bedrijven

1. Ontwikkel een visie op je bedrijfsontwikkeling
 - De ondernemer/het management bepaalt welke richting hij/het de komende 2-3 jaar op wil met het bedrijf. Wat is de strategie?

2. Bepaal benodigde competenties, vaardigheden en kennis en zorg voor een bijpassende organisatiestructuur
 - De ondernemer/het management maakt op basis van de toekomstvisie een inschatting van de vereiste competenties, vaardigheden en kennis. Deze vereisten worden gekoppeld aan de diverse functies, waarbij specifiek wordt gekeken naar de (nieuwe) rol van middenkader op het bedrijf. Is middenkader nodig om het bedrijf in de toekomst draaiende te houden?
 - Er van uit gaande dat het antwoord op bovenstaande vraag ja is, bepaalt de ondernemer/het management de gewenste organisatiestructuur en arbeidsorganisatie met daarin een plaats voor het middenkader.
 - De ondernemer/het management achterhaalt of de vereiste competenties, vaardigheden en kennis voor het invullen van een middenkaderfunctie bij (één van) de huidige medewerkers aanwezig zijn of dat medewerkers in staat zijn zich deze competenties, vaardigheden en kennis eigen te maken. Ook moet de vraag beantwoord worden wat de inzet van middenkader betekent voor de (mogelijk veranderende) rol van de ondernemer? Dit vraagt zelfkennis van de ondernemer en de medewerkers. Voorbeelden van handige hulpmiddelen zijn de inzet van een adviseur beroepsontwikkeling van het Mobiliteitscentrum Glastuinbouw of de zelfinzichtscan uit het project van LTO Professioneel ondernemen.

Stappenplan Ontwikkeling middenkader op bedrijven (vervolg)

3. Intern/extern werven
 - De ondernemer/het management stelt een duidelijk en aantrekkelijk functieprofiel op voor het nieuwe middenkaderlid. Afhankelijk van de uitkomst van stap 2, kan de nieuwe medewerker voor het middenkader binnen of buiten de organisatie geworven worden. Bij het functieprofiel hoort ook een carrièreperspectief voor zowel de inhoud van de functie als de arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld mogelijkheid voor het volgen van cursus en opleiding).
 - Aansluitend vindt de werving- en selectieprocedure plaats.
4. Aandacht voor continue leren
 - Ervaring opdoen met en vervolmaken van het 'nieuwe management' door ondernemer en middenkader. Dit betekent onder andere:
 - a. aandacht voor continue leren van ondernemer en middenkader binnen hun management rol. Specifieke aandacht voor competenties die niet liggen op het terrein van productie en logistiek, maar meer gericht zijn op het 'people-management' en het ontwikkelen van strategische visie;
 - b. leiderschap aanpassen aan veranderende situaties (bijvoorbeeld van directief naar meer coachend leiderschap);
 - c. aandacht voor een juiste rolverdeling binnen het management (ondernemer + middenkader). Het gaat dan om een juiste verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
 -
5. Kennis vergaren
 - Afhankelijk van de geconstateerde behoefte in stap 4 inventariseren van bijpassende kennisaanbieders en hun aanbod. Kennis wordt geboden door vele partijen en op verschillende manieren:
 - a. reguliere onderwijsinstellingen (fulltime/deeltijd);
 - b. leerwerktrajecten door een combinatie van aanbieders;
 - c. praktijkinitiatieven binnen de sector (cursussen, workshops, enzovoort);
 - d. maatwerk door commerciële dienstverleners;
 - e. daadwerkelijk volgen van een cursus of opleiding en deze kennis binnen het bedrijf delen.

6 Aanbevelingen

Voor een verdere professionalisering van het middenkader in de agrarische sector is in dit hoofdstuk voor elke doelgroep een aantal aanbevelingen gedaan.

Hier gaan twee algemene aanbevelingen aan vooraf:

- Ondernemers moeten meer aandacht besteden aan het thema arbeid. Niet als kostenpost, maar omdat investeren in menselijk kapitaal van groot belang is voor het toekomstperspectief en de concurrentiekracht van het bedrijf en de sector. Ter illustratie: ondernemers die voorlopers zijn in schaalvergroting noemen naast afzetzekerheid, een *goede interne bedrijfsorganisatie* als de belangrijkste randvoorwaarde voor eventuele verdere bedrijfsuitbreiding (Meulen et al., 2011).
- Bedrijfsleven en onderwijs moeten continu afstemmen en nauwer samenwerken. Immers, goed onderwijs met voldoende instroom is van groot belang aangezien studenten en scholieren het menselijk kapitaal van de toekomst zijn. Bedrijfsleven en onderwijs kunnen niet zonder elkaar en moeten stappen zetten om de door beiden beleefde kloof te overbruggen.

Doelgroep ondernemers

- Ondernemers binnen de agrarische sector hebben in vergelijking met ondernemers binnen andere bedrijfstakken nog relatief weinig ervaring met managementposities binnen hun bedrijf. Daarom moeten zij ook eens over sectorgrenzen heen kijken en zich openstellen voor leerervaringen van anderen, bijvoorbeeld door een gesprek met een directeur uit een andere sector of branche.
- Voor functies binnen de agrarische sector en wel in het bijzonder voor de 'niet-productiefuncties' zoals managementfuncties geldt 'Onbekend maakt onbemind'. Om scholieren, studenten en andere potentiële werknemers te enthousiasmeren voor een middenkaderfunctie op een agrarisch bedrijf moeten de carrièreperspectieven beter voor het voetlicht gebracht worden door een helder beeld te schetsen van de mogelijke carrièrepaden binnen het bedrijf, zowel wat betreft de functie-inhoud als de arbeidsvoorwaarden.
- De stap naar een verdere professionalisering van het middenkader in de agrarische sector ligt bij de ondernemer zelf. De ondernemer moet daarom een concreet stappenplan opzetten. Zo'n stappenplan kan de ondernemer al-

leen of met hulp van buitenaf doorlopen. Een korte uitwerking van deze stappen staat aan het einde van hoofdstuk 5.

- Opleiding en (bij)scholing is geen bijzaak, maar noodzaak. Een ondernemer die medewerkers actief betreft bij de toekomstplannen van het bedrijf, motiveert medewerkers om na te denken over hun toekomst binnen het bedrijf. Praten mét de mensen in plaats van te denken vóór de mensen, verheldert hun motivatie én hun opleidingsbehoefte.
- Ondernemers moeten samen met scholen ervoor zorgen dat de functieprofielen (inclusief competenties) op scholen aansluiten bij de profielen voor middenkader zoals (in de toekomst) gewenst in het bedrijfsleven. Daartoe moeten ondernemers eerst goed weten wat zij als gewenst profiel zien. Dit is ook een taak voor brancheorganisaties.

Doelgroep middenkaderleden

- Bestaande middenkaderleden worden geconfronteerd met steeds meer taken en verantwoordelijkheden. Niet alle middenkaderleden zijn voldoende competent om aan de gewenste verwachtingen te voldoen. Behalve de ondernemer die bereid moet zijn het middenkaderlid scholing aan te bieden, heeft het middenkaderlid een eigen verantwoordelijkheid om pro-actief te handelen en de ondernemer te verzoeken om bijscholing en duidelijke afspraken rondom het vervullen van zijn functie.
- Middenkaderleden van agrarische bedrijven ontmoeten elkaar niet vaak. Een oplossing is het (zelf) organiseren van bijeenkomsten om onderling ervaringen te delen en om tot nieuwe inzichten te komen.

Doelgroep onderwijsinstellingen (en adviesorganisaties)

- Wanneer ondernemers (voortouw) samen met scholen ervoor zorgen dat de functieprofielen (inclusief competenties) op scholen aansluiten bij de profielen voor middenkader in het bedrijfsleven, kan een volgende stap worden gezet. Het positioneren van een aantrekkelijke middenkaderfunctie op agrarische bedrijven moet al op scholen beginnen en kan in samenwerking met het bedrijfsleven uitmonden in een opleiding met baangarantie.
- Groen en grijs onderwijs moeten niet alleen op vakinhoudelijke gebieden, maar met name op themamanagement meer gezamenlijk optrekken. In andere sectoren/beroepsgroepen is al veel ervaring op dit thema opgedaan die in de agrarische sector verder kan worden toegepast.

- Adviesorganisaties hebben ondernemers en huidig middenkader veel te bieden op het thema middenkader. Het aanbod is echter versnipperd en het is de ondernemer niet altijd duidelijk wat hij met het aanbod moet. De driehoek onderwijs-bedrijfsleven-adviesorganisaties moet meer en herkenbaar samenwerken om de ondernemers mee te krijgen in de ontwikkeling naar professioneel management. De eerste voorbeelden van samenwerking zijn reeds zichtbaar en verdienen navolging.

Doelgroep brancheorganisaties

Brancheorganisaties spelen op veel thema's een rol richting ondernemers. Het thema arbeid - en nog specifiek middenkader - is een relatief jong onderwerp, maar wel een onderwerp dat steeds meer aandacht zal vragen. Het thema middenkader zou daarom meer moeten zijn dan alleen een onderdeel van plannen gericht op goed onderwijs van medewerkers.

- De brancheorganisaties moeten de regierol vervullen in het clusteren van scholingsaanbod. Deze rol bestaat uit:
 - *het ontsluiten van kennis over het aanbod*
men weet 'wat er te koop is';
 - *kwaliteitsborging van het aanbod*
men kan kiezen voor de passende kwaliteits-prijsverhouding
 - *het stimuleren van samenwerking tussen aanbieders*
aanbieders benutten elkaars expertise en de kans dat cursussen door- gaan is groter.
- Zet de lijn door die de organisaties hebben ingezet om de instroom van leerlingen in het groene onderwijs te koppelen aan imago en professionalisering van het personeel in de agrarische sector.
- Beschrijf in het functiehandboek Glastuinbouw per functie niet alleen kernactiviteiten en resultaatcriteria, maar neem in een nieuwe versie ook bijbehorende competenties op. Dit maakt het mogelijk om een 'afvinklijst' te creëren van al aanwezige en te behalen competenties (portfolio-benadering).
- De tuinbouwsector en daarmee ook hun brancheorganisaties heeft relatief gezien de meeste ervaring met het thema arbeid. In andere sectoren wordt dit thema snel belangrijker. Brancheorganisaties kunnen van elkaar leren. Niet iedere sector hoeft opnieuw het eigen wiel uit te vinden. Recent hebben de productschappen en het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I) het startsein gegeven voor het gezamenlijke Programma

Arbeidsmarkt en Opleiding. Neem het thema middenkader hier prominent in mee.

Doelgroep overheid

- Naast het zorgen voor kwalitatief goed initieel onderwijs, is het een taak van de overheid om richting te geven, te faciliteren en te stimuleren, ook voor het thema middenkader in de agrarische sector. Maak ondernemers bewust van het belang van professioneel middenkader en het stimuleren van 'gevoel van urgentie'. Benut de gouden driehoek (bedrijfsleven-kennisinstellingen-overheid).
- Ondersteun structureel leerwerktrajecten (opgezet vanuit het bedrijfsleven in samenwerking met onderwijs en commerciële organisaties), waardoor succesvolle trajecten zich als een olievlek verspreiden.

Literatuur en websites

Alles voor groene arbeid, <www.allesvoorgroenearbeid.nl>

Aequor, <www.aequor.nl>

Berntsen, J., G. Sol, L. Veenstra, J.J. van Veldhuizen en J. Wolters, *Modulewerkboek competentie management en Persoonlijke ontwikkeling (CMP) 2010-2011*. CAH Dronten.

Beste, J. den en T. Hattink, *Onderwijsregeling 2010 - 2011; opleiding tuinbouw en akkerbouw*. Hogeschool HAS Den Bosch, september 2010.

CBS, <www.cbs.nl>

Dechering, F., *Leidinggeven in de glastuinbouw: Teler, ondernemer of manager, een zaak van organiseren*. Blooming Bizz Management, mei 2007.

Gezond Beleid, <www.gezondbeleid.nl>

Greenport Boskoop, <www.greenportregioboskoop.nl>

Greenport campus, <www.greenportcampus.nl>

Greiner, L.E., 'Evolution and Revolution as Organizations Grow.' President and Fellows of Harvard College. In: *Harvard Business Review* 50 (4), 1972.

Groene Kennis Cooperatie, <www.gkc.nl>

Helicon opleidingen, <www.helicon.nl>

Horti expert, <www.horti-expert.nl>

IMK Opleidingen, <www.IMKopleidingen.nl>

Intermediair, <www.intermediair.nl>, 2008.

Koppen, K. van en G.M. Splinter, *Naar een professioneel middenkader op agrarische bedrijven*, LEI-nota 10-102. LEI, onderdeel van Wageningen UR, Den Haag, 2010. <www.lei.wur.nl/NR/rdonlyres/2A3C9F9F-BAD0-4BB3-8769-53B40EABC049/115716/10102A4SplinterWEB.pdf>

Karpos, <www.karpos.nl>

Leth, P. van, 'Vertrouwen hebben in middenkader.' In: *Vakblad voor de Bloemisterij* 44 (5), 5 november 2010.

Leren en werken, <www.lerenenwerken.nl>

LTO groeiservice, <www.groeiservice.nl>

Meulen, H.A.B. van der, C.J.A.M. de Bont, H.J. Agricola, P.L.M. van Horne, R. Hoste, A. van der Knijff, F.R. Leenstra, R.W. van der Meer en A. de Smet, *Schaalvergroting in de land- en tuinbouw; Effecten bij veehouderij en glastuinbouw*. Rapport 2010-094. LEI, onderdeel van Wageningen UR, Den Haag, 2011.

Ministerie van Economische zaken, Landbouw en Innovatie, <www.rijksoverheid.nl/ministeries/eleni>

Mintzberg, H., *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York, 1979.

Mintzberg, H., *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York, 1983.

Mulder, A., A. Oostveen en C. van den Nouweland, *Gereedschapskist Ondernemerschap*. LTO Groeiservice, 2009.

Nieuwenhuis, M.A., *The Art of Management, Situationeel leiderschap*. 2008. <the-art.nl>

Productschap Tuinbouw, <www.tuinbouw.nl>

Scheer, T. van der, *Te druk? Delegeren maar!* In: *Groenten en Fruit magazine* 11, november 2010.

Stoker, J.I. en T. de Korte, *Het onmisbare middenkader*. Koninklijke Van Gorchum BV., Assen, 2000.

Syntens, <www.syntens.nl/hortifair/Pages/vrijdag-15-oktober-2010.aspx>

Tuinbouw Top Talent, <www.tuinbouwtalent.nl>

'Gezocht: honderden nieuwe medewerkers.' In: *Varkens*, 14 juli 2010.

Bijlage 1

Lijst met personen die zijn geïnterviewd

Verkennde gesprekken zijn gevoerd met:

- Dhr. H. Ligtenberg - Docent Hogeschool InHolland Delft/Beleidsmedewerker LTO Noord Glaskracht thema Arbeid en Onderwijs
- Dhr. B. van Heijningen - Organisatieadviseur Byzonder Consultancy
- Dhr. B. Hanemaayer - Hoofd P&O AgroCare
- Dhr. D. Fiere - Directeur productie BunnikPlants
- Mevr. A. van Meekeren - P&O adviseur Arja's tuin/Personeelsbemiddelaar Lutgo

In de praktijkinventarisatie bedrijfsleven zijn de personen geïnterviewd:

- Ammerlaan Orchideeën, Schipluiden
 - Dhr. R. Ammerlaan - Algemeen directeur/Eigenaar
 - Dhr. E. Westerman - Bedrijfsleider/Staffunctionaris
- Boomkwekerij Leon van Lint, Boskoop
 - Dhr. L. van Lint - Directeur-eigenaar
- Gebr. van Duijn, Oosterland (ZL)
 - Dhr. P. van Duijn - Directeur-eigenaar
- J&P ten Have, De Lier
 - Dhr. G. van Deventer - Bedrijfsleider/Staffunctionaris
 - Dhr. S. Blom - Teamleider Afzet
- Kick Roses, Belfeld
 - Dhr. K. van der Voort - Directeur-eigenaar
 - Dhr. F. de Vogel - Bedrijfsleider
- Prominent Groeneweg, 's-Gravenzande
 - Dhr. M. van Noord - Manager teeltbedrijven
 - Dhr. M. Zuidgeest - Arbeidsmanager
- RijnPlant, De Lier
 - Mevr. M. de Hoon - Manager Finance, HRM and Control
 - Dhr. M. Solleveld - Assistent bedrijfsleider/voorman

- Van Son & Koot, Kaatsheuvel
 - Dhr. J. Koot - Directeur-eigenaar
 - Dhr. J. Gijsbrecht - Assistent teeltmanager
- Varkenshouderij Roefs, Woensdrecht
 - Dhr. H. en mevr. M. Roefs
- Varkenshouder dhr. E. Douma, Oosterwolde
- Hemelumer Hoeve B.V., Hemelum
 - Dhr. J. Lorist

Met de volgende personen van branche-organisaties is gesproken:

- Dhr. J. de Vries (Senior Beleidsmedewerker Scholing en Onderwijs, Productschap Tuinbouw)
- Dhr. P. Steijn (diverse functies, w.o. vz. sectorcommissie Plant Aequor, programmamanager SOB {Samenwerkingsverband Onderwijs Bedrijfsleven} Westland)
- Mevr. W. van Eck (Manager Innovatie en Kennis, LTO Nederland)
- Mevr. H. Crooijmans (Nederlandse Bond voor Boomtelers)
- Dhr. A. Sanders (ZLTO)
- Dhr. A. van Egmond (Sectormanager Plant/Dier Aequor)
- Dhr. W. Verbraeken en P. Koene (LTO Groeiservice)
- Dhr. B. Jansen (AB Zuid-Holland, HRM-opleidingen)

Gesprekken hebben allen telefonisch plaatsgevonden

Met de volgende personen van groene opleidingsinstituten is gesproken:

- Dhr. P. van Gastel (beleidsmedewerker Green Business School, has Den Bosch)
- Mevr. M. Gijsberts (adviseur Dierlijke sector/Financiële Dienstverlening Agrarisch/Opleidingen, has KennisTransfer)
- Dhr. M. Duijkers (teammanager Voedsel en Groen, CAH Dronten)
- Dhr. S. van der Ven (docent tuinbouw, Edudelta Barendrecht)
- Dhr. P. Hartog (teamcoördinator groene opleidingen, Lentiz Naaldwijk)
- Dhr. D. Jongkind (teamleider Groen, Wellant college, Aalsmeer)
- Dhr. H. Vlaar (teamleider Groen, Clusius college, Hoorn)
- Dhr. L. van Herk (directeur, Lentiz cursus & consult, Naaldwijk)

Bijlage 2

Volledige enquête loopbaankeuze

Loopbaankeuze					
Respondents:	96 displayed, 96 total	Status:	Open		
Launched Date:	05-11-2010	Closed Date:	31-12-2010		
1. Geslacht					
		Response Total	Response Percent	Points	Avg
Man		82	86%	n/a	n/a
Vrouw		13	14%	n/a	n/a
		Total Respondents	95	100%	
		(skipped this question)	1		
2. Geboortjaar					
		Response Total	Response Percent	Points	Avg
1975		0	0%	n/a	n/a
1976		0	0%	n/a	n/a
1977		0	0%	n/a	n/a
1978		0	0%	n/a	n/a
1979		0	0%	n/a	n/a
1980		0	0%	n/a	n/a
1981		0	0%	n/a	n/a
1982		0	0%	n/a	n/a
1983		0	0%	n/a	n/a
1984		1	1%	n/a	n/a
1985		2	2%	n/a	n/a
1986		3	3%	n/a	n/a
1987		4	4%	n/a	n/a
1988		5	5%	n/a	n/a
1989		8	8%	n/a	n/a
1990		15	16%	n/a	n/a
1991		21	22%	n/a	n/a
1992		24	25%	n/a	n/a
1993		12	12%	n/a	n/a
1994		1	1%	n/a	n/a
1995		0	0%	n/a	n/a
		Total Respondents	96	100%	
3. Woonachtig in provincie					
		Response Total	Response Percent	Points	Avg
Drenthe		0	0%	n/a	n/a
Flevoland		5	5%	n/a	n/a
Friesland		0	0%	n/a	n/a
Gelderland		14	15%	n/a	n/a
Groningen		1	1%	n/a	n/a
Limburg		3	3%	n/a	n/a
Noord-Brabant		15	16%	n/a	n/a
Noord-Holland		8	8%	n/a	n/a
Overijssel		0	0%	n/a	n/a
Utrecht		2	2%	n/a	n/a
Zeeland		0	0%	n/a	n/a
Zuid-Holland		48	50%	n/a	n/a
		Total Respondents	96	100%	

5. Opleidingsniveau					
		Response Total	Response Percent	Points	Avg
MBO		71	74%	n/a	n/a
HBO		25	26%	n/a	n/a
Total Respondents		96	100%		
6. Naam school / MBO-instelling					
		Response Total	Response Percent	Points	Avg
Citaverde College		4	6%	n/a	n/a
Clusius College		8	11%	n/a	n/a
Edudelta		1	1%	n/a	n/a
Groenhorst College		0	0%	n/a	n/a
Helicon		23	33%	n/a	n/a
Lentiz		23	33%	n/a	n/a
Prinsentuin College		2	3%	n/a	n/a
Wellant College		9	13%	n/a	n/a
Total Respondents		70	100%		
(skipped this question)			26		
7. Naam MBO-opleiding/studierichting					
View responses to this question				view	
Total Respondents				70	
(skipped this question)				26	
8. Niveau MBO-opleiding					
		Response Total	Response Percent	Points	Avg
1		0	0%	n/a	n/a
2		0	0%	n/a	n/a
3		13	19%	n/a	n/a
4		57	81%	n/a	n/a
Total Respondents		70	100%		
(skipped this question)			26		
9. Naam school / HBO-instelling					
		Response Total	Response Percent	Points	Avg
CAH Dronten		10	40%	n/a	n/a
Hogeschool HAS Den Bosch		2	8%	n/a	n/a
InHolland		13	52%	n/a	n/a
Total Respondents		25	100%		
(skipped this question)			71		
10. Naam HBO-opleiding/studierichting					
View responses to this question				view	
Total Respondents				25	
(skipped this question)				71	

11. In welke type bedrijf / bedrijfstak ga je - bij voorkeur - na deze opleiding aan het werk?					
		Response Total	Response Percent	Points	Avg
Agrarisch productiebedrijf, ondernemer, medeondernemer		45	48%	n/a	n/a
Agrarisch productiebedrijf, in loondienst		10	11%	n/a	n/a
Toeleverend, verwerkend of dienstverlenend bedrijf binnen agrarische bedrijfstak (niet-agrarisch productiebedrijf)		10	11%	n/a	n/a
Bedrijf buiten agrarische bedrijfstak		7	8%	n/a	n/a
Overig, ga een vervolgopleiding volgen		21	23%	n/a	n/a
Total Respondents		93	100%		
(skipped this question)			3		
12. Wat voor type functie ambieer je binnen het bedrijf?					
		Response Total	Response Percent	Points	Avg
Middenkader (o.a. bedrijfsleider, teamleider productie, teamleider arbeid)		7	70%	n/a	n/a
Productie-/oogstmedewerker		2	20%	n/a	n/a
Staffunctie (o.a. administratie, communicatie, HRM, marketing, verkoop)		1	10%	n/a	n/a
Technische functies (o.a. onderhoud, interne logistiek, energie)		0	0%	n/a	n/a
Total Respondents		10	100%		
(skipped this question)			86		
13. Wat zijn voor jou de meest bepalende factoren om te kiezen voor een functie op een agrarisch productiebedrijf? Kruis 2 antwoorden aan.					
		Response Total	Response Percent	Points	Avg
Aard werkzaamheden		6	60%	n/a	n/a
Beloning		1	10%	n/a	n/a
Combinatie van geestelijke en lichamelijke arbeid		2	20%	n/a	n/a
Flexibiliteit werktijden		0	0%	n/a	n/a
Loopbaanperspectief		1	10%	n/a	n/a
Opleidingsmogelijkheden		0	0%	n/a	n/a
Mogelijkheid tot overwerken / werken in weekend		0	0%	n/a	n/a
Verantwoordelijkheden functie		6	60%	n/a	n/a
Zelfstandigheid functie		4	40%	n/a	n/a
Overig		0	0%	n/a	n/a
Total Respondents		10			
(skipped this question)			86		

14. Welke competenties en/of vaardigheden verwacht je dat je nodig hebt om deze functie te kunnen uitvoeren? Kruis 3 competenties aan.					
		Response Total	Response Percent	Points	Avg
Plannen en organiseren		28	55%	n/a	n/a
Visie uitdragen		5	10%	n/a	n/a
Veranderingen doorvoeren		1	2%	n/a	n/a
Ontwikkelen van medewerkers (mensgericht zijn)		5	10%	n/a	n/a
Resultaatgericht zijn		8	16%	n/a	n/a
Inlevingsvermogen hebben		3	6%	n/a	n/a
Samenwerken		10	20%	n/a	n/a
Besluiten nemen		10	20%	n/a	n/a
Aansturen / delegeren		12	24%	n/a	n/a
Begeleiden		5	10%	n/a	n/a
Relaties bouwen en netwerken		8	16%	n/a	n/a
Overtuigen en beïnvloeden		2	4%	n/a	n/a
Vakdeskundigheid toepassen		12	24%	n/a	n/a
Leren		3	6%	n/a	n/a
Instructies en procedures opvolgen		2	4%	n/a	n/a
Met druk en tegenslag omgaan		14	27%	n/a	n/a
Gedrevenheid en ambitie tonen		9	18%	n/a	n/a
Ondernemend en commercieel handelen		15	29%	n/a	n/a
Overig		1	2%	n/a	n/a
Total Respondents			51		
(skipped this question)			45		
15. Sluit je opleiding aan bij de hiervoor aangekruiste competenties en/of vaardigheden?					
		Response Total	Response Percent	Points	Avg
Ja, grotendeels		24	47%	n/a	n/a
Ja, maar beperkt		26	51%	n/a	n/a
Nee, nauwelijks		1	2%	n/a	n/a
Total Respondents			51	100%	
(skipped this question)			45		
16. Wat zijn voor jou de meest bepalende factoren om niet te kiezen voor een functie op een agrarisch productiebedrijf? Kruis 2 antwoorden aan.					
		Response Total	Response Percent	Points	Avg
Aard werkzaamheden		16	42%	n/a	n/a
Beloning		7	18%	n/a	n/a
Fysiek arbeid		7	18%	n/a	n/a
Flexibiliteit werktijden		3	8%	n/a	n/a
Loopbaanperspectief		13	34%	n/a	n/a
Opleidingsmogelijkheden		3	8%	n/a	n/a
Overwerken / werken in weekend		5	13%	n/a	n/a
Verantwoordelijkheden functie		2	5%	n/a	n/a
Zelfstandigheid functie		5	13%	n/a	n/a
Overig		15	39%	n/a	n/a
Total Respondents			38		
(skipped this question)			58		

17. Ben je bekend met de toenemende vraag naar middenkaderleden op agrarische productiebedrijven?					
		Response Total	Response Percent	Points	Avg
Ja		26	63%	n/a	n/a
Nauwelijks		10	24%	n/a	n/a
Nee		5	12%	n/a	n/a
Total Respondents		41	100%		
(skipped this question)			55		
18. In de toekomst wordt de behoefte aan middenkaderleden op agrarische productiebedrijven steeds groter. Wat is voor jou de belangrijkste reden om af te zien van een dergelijke functie?					
View responses to this question				view	
Total Respondents			25		
(skipped this question)			71		
19. In de toekomst wordt de behoefte aan middenkaderleden op agrarische productiebedrijven steeds groter. Is dit voor jou een reden om alsnog te overwegen om je loopbaanplannen bij te stellen?					
		Response Total	Response Percent	Points	Avg
Ja		3	20%	n/a	n/a
Misschien		7	47%	n/a	n/a
Nee		5	33%	n/a	n/a
Total Respondents		15	100%		
(skipped this question)			81		
20. Heb je behoefte aan meer informatie over dit type middenkaderfuncties?					
		Response Total	Response Percent	Points	Avg
Ja		5	50%	n/a	n/a
Nee		5	50%	n/a	n/a
Total Respondents		10	100%		
(skipped this question)			86		
21. Hoe zou je bij voorkeur geïnformeerd willen worden over deze middenkaderfuncties? Maximaal 2 antwoorden.					
		Response Total	Response Percent	Points	Avg
Tijdens een rondleiding op agrarisch productiebedrijf		0	0%	n/a	n/a
Via een brochure		2	40%	n/a	n/a
Via een presentatie van een middenkaderlid op school		3	60%	n/a	n/a
Via een internetsite		3	60%	n/a	n/a
Total Respondents			5		
(skipped this question)			91		

Bijlage 3

Deelnemers slotbijeenkomst

- Dhr. B. Hanemaayer Agrocare
- Dhr. R. Zwinkels Greenco
- Dhr. D. Kuiper Cropheye/Tuinbouwoptalent
- Dhr. J. van Eggermond Easy Grow/Ka(n)srijk Made
- Dhr. E. Limburg CAH Dronten
- Dhr. L. van Herk Lentiz cursus & consult
- Mevr. C. van Gestel De groene campus
- Dhr. R. Huser ZLTO
- Dhr. P. Baltus Projecten LTO Noord
- Dhr. J. de Vries Productschap Tuinbouw
- Dhr. B. ten Pas Alles voor groene arbeid
- Mevr. C. van de Nouweland LTO groeiservice
- Dhr. B. Jansen AB Zuid Holland
- Dhr. J. Verweij Mobiliteitscentrum Glastuinbouw
- Dhr. J. van Driel Ministerie EL&I
- Mevr. A. van der Knijff LEI
- Mevr. R. Slobbe LEI
- Dhr. G. Splinter LEI

Bijlage 4

Kennisverspreiding

← [Syntens Homepage](#)



Horti Fair 2010 Vrijdag 15 oktober 2010

Hortifair - Vrijdag 15 oktober 2010

Professioneel middenkader op tuinbouwbedrijven

Kwalitatief goed personeel is belangrijk voor glastuinbouwbedrijven om optimaal te blijven presteren. Daarbij gaat het niet alleen om productiepersoneel, maar ook om middenkader. Deze workshop gaat in op het belang van goed middenkader en op welke wijze dit gerealiseerd kan worden.

Spreekers:

Gerben Splinter van LEI, onderdeel van Wageningen UR, gaat in op de verkenning welke is uitgevoerd op 8 tuinbouwbedrijven "Naar een professioneel middenkader op agrarische bedrijven". Wat zijn de belangrijkste leerevaringen en mogelijke knelpunten waarop gefocust moet worden bij de ontwikkeling van een professioneel middenkader op agrarische bedrijven?

Gerard van Deventer, bedrijfsleider van J&P ten Have BV, gaat in op de ontwikkeling van zijn bedrijf, het ontstaan van middenkader en zijn eigen (veranderende) rol daarbij.

Bert van Helmingen, executive consultant van Byzonder consultancy BV, gaat in op zijn ervaringen met tuinbouwbedrijven welke een nieuwe stap in hun ontwikkeling doormaken en waarbij posities en inkleuring van functies (met specifieke aandacht voor middenkader) veranderen.

[Aanmelden voor deze Breakfast Briefing](#)

Tuinbouw Kennis Dag 2010

Datum: 23 november 2010

Locatie: Wageningen UR Glasuinbouw te Bleiswijk



Laat u inspireren tijdens de Tuinbouw Kennis Dag 2010!

Beste docent,

Op 23 november 2010 vindt de tweede editie van de Tuinbouw Kennis Dag plaats, georganiseerd door het GKC programma Tuinbouw en Plantgezondheid. De Tuinbouw Kennis Dag is het docentevenement dat u op de hoogte stelt van de innovatieve onderzoeken die bij Wageningen Universiteit & Research worden uitgevoerd. We zijn deze dag dan ook te gast bij Wageningen UR Glasuinbouw in Bleiswijk.

Waarom u deze dag niet moet missen:

- interessante en interactieve workshops over de meest actuele ontwikkelingen in de tuinbouwsector
- Excursie naar FloralHolland Bleiswijk / rondleiding Wageningen UR Glasuinbouw
- Aantrekkelijk lesmateriaal en input voor het tuinbouwonderwijs (zowel teelttechnisch als bedrijfskundig)
- Kennismaking en uitwisseling van ervaringen van collega's uit het werkveld



Programma

- 12.15 – 13.00 Inloop met koffie en thee + broodje (optioneel)
13.00 – 14.45 Excursie FloralHolland Bleiswijk (optioneel)
- 14.30 – 15.00 Inloop met koffie en thee voor diegenen die niet deelnemen aan de excursie
15.00 – 15.30 Inspiratielezing Stadslandbouw
15.30 – 16.00 rondleiding faciliteiten Wageningen UR Glasuinbouw
16.00 – 17.30 Eerste parallelsessies
17.30 – 18.45 Warme maaltijd
18.45 – 20.15 Tweede parallelsessies

Parallelsessies

- Licht en lichtbenutting: – Jan Janse en Tom Dueck
- Het Nieuwe Telen – Arie de Gelder
- Arbeid in de tuinbouw: 'Duwen en trekken' – Gerben Splinter
- Workshop / Presentatie Iespakketten Gewasbescherming – Gera van Os en Rosellinde Duyvesteijn
- Verdiepingsessie Stadslandbouw – Jan Willem van der Schans
- Internationale Verschuivingen in productie en consumptie – Dave Boselle
- Sensoren: "Als planten konden praten" - Filip van Noort en Henk Jalink
- Update vermeerderingstechnieken
- Energie en duurzaamheid – Marc Ruijs

Kosten: Vanwege een subsidie verleend door het ministerie van Economie, Landbouw en Innovatie kunnen wij u deze dag kosteloos aanbieden.

Meldt u voor 18 november aan via het aanmeldformulier dat u kunt sturen naar miriam.stroos@wur.nl.

Deze dag wordt aangeboden door



WAGENINGEN UR
Partners in Knowledge

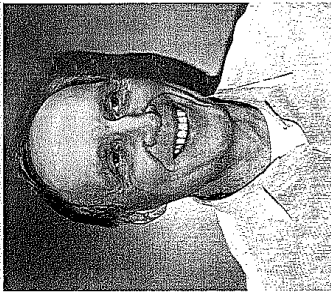


Groene Kennis
Coöperatie

Bert van Heyningen, directeur Byzonder consultancy:

'Delegeren is een proces, geen eenmalige daad'

Steeds meer glastuinders komen in de situatie dat ze bepaalde taken moeten loslaten. Delegeren is te leren, vindt Bert van Heyningen, directeur Byzonder consultancy uit 's-Gravenzande. Een belangrijk succesfactor daarbij is volgens hem dat ondernemers daarvoor tijd uittrekken. En dat is voor veel ondernemers makkelijk gezegd dan gedaan, is zijn ervaring.



FOT: G. BERT VEGTER

Is het middenkader op glastuinbouwbedrijven goed georganiseerd?

„Het middenkader op glastuinbouwbedrijven is sterk productgericht en in sommige gevallen ook nog eens locatiegericht. Dit is een vrij logische gang van zaken bij een groeiende onderneming die sterk gericht is op zo veel mogelijk efficiency en groei. Deze manier van organiseren kent zijn grenzen. Bij een bepaalde bedrijfsgroote is het beter het middenkader functioneel te organiseren. Door leidinggevende posities te creëren niet alleen voor productietaken. Nadat deze vorm door de ondernemer is gehanteerd, kan bij een doorgroei weer gekozen worden voor een gecentraliseerd organisatievorm met bijvoorbeeld locatiemanagers.“

Bij welke bedrijfsgroote komt middenkader in beeld?

„Allereerst niet alleen de bedrijfsgroote bepaalt de noodzaak tot middenkader. Een schreef die vooral voor productiepersoneel geldt, is dat een leidinggevende

grofweg honderd mensen aan kan. Maar in elk bedrijf heb je al gauw meer verschillende disciplines die specialistische aandacht vragen. In de glastuinbouw is tot voor kort vaak het moment dat een glastuinder het niet meer in zijn eentje kan behappen bepaald geweest. Het ligt aan het type ondernemer wanneer hij dan aan management begint. Veel kleine glastuinders voor een 'hiërarchische vorm' waarbij de ondernemer alle taken in handen houdt. Een vorm waarbij management op gelijk niveau aan de ondernemer optreedt, is in de sector echter in opmars.“

Is middenkader op een glastuinbouw professioneel?

„Ik zou eerder spreken van een efficiënt dan van een professioneel middenkader. Efficiency is een mooi streven, maar leidt niet altijd tot het beste resultaat. Wanneer een ondernemer ook aandacht heeft voor de karakters van middenkaderleden dan is meer uit het middenkader te halen. Met een schouderklopje is bijvoorbeeld veel te bereiken.“

Moet het middenkader het verloopstuk zijn van de ondernemer?

„Een verloopstuk is niet wat het management kan zijn. Dit bestaat immers ook uit zelfbewuste mensen. Het is wel zo dat het middenkader altijd een voorbeeld moet aan de ondernemer, ongeacht hoe goed zijn leiderschap ook is. Een

Wat zou dan volgens u beter kunnen?

„Een stijl van leiding geven waarbij het zelfbewustzijn en de eigen verantwoordelijkheid van het middenkader worden vergroot. Dat houdt in dat een ondernemer hiraan tijd en energie besteedt. Ik hoor ondernemers nogal eens zeggen dat ze ondernemersgericht personeel willen hebben. Wat ze dan vaak bedoelen is dat het middenkader niet zo denkt en handelt als zij. Maar dat is meestal te veel gevraagd. Delegeren is een proces, geen eenmalige daad. Bij het goed overdragen van taken is wel te bereiken dat het gewenste resultaat van de ondernemer gelijk zal zijn aan dat van hem of zelfs nog beter.“

goed voorbeeld doet goed volgen. Dan hoe beter de ondernemer zelf in staat is mensen aan te sturen, des te meer kan hij verwachten van zijn middenkader.“

Waar doet een ondernemer dan goed aan?

„Wat ik nogal eens op glastuinbouwbedrijven mis is een middenkader dat ervaring heeft in het omvaken van een visie, strategie, van marketing en samenwerking. Juist deze competenties worden steeds belangrijker in de glastuinbouw. Dit zijn vaak andere type managers dan middenkaderleden die verstand van en ervaring hebben met productie en financiën. Terreinen overigens waarmee ondernemers vaak zelf ervaring hebben. Nieuwe competenties vergen, daarom gelijk weer uitgebreidere vaardigheden van de ondernemer.“

Middenkader intern opleiden of van buiten aantrekken?

„Zonder meer allereerst intern zien op te leiden. Dat werkt motiverend. Bovendien kennen 'eigen' mensen de bedrijfscultuur en -cultuur, waardoor de opleiding sneller volloopt is dan met iemand van buitenaf. Maar dit neemt niet weg, dat niet elke interne kandidaat geschikt is. Soms is het noodzakelijk mensen van buiten aan te trekken. Fris bloed heeft ook zijn voordelen. Zeker bij sterk groeiende bedrijven gaat het om een juiste mix van interne en externe kandidaten.“

Peter van Leth
pvanleth@hortipact.nl

Wilt u uw mening geven? Stuur een brief naar postbus 9824, 2300 PH Liden of naar fbemmerl@hortipact.nl. Reacties moeten maandelijks voor 0.00 uur binnen zijn. De redactie kan brieven heren of weigeren.

