



## *Naar een professioneel middenkader in de agrarische sector*

Voor het behouden en versterken van de concurrentiepositie van de Nederlandse agrarische sector zijn kwantitatief voldoende arbeidskrachten en kwalitatief goed opgeleide onder- en werknemers van essentieel belang. Daarbij is als gevolg van schaalvergroting 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 daarbij zoekend naar hun eigen (nieuwe) rol. Voor werknemers kan een middenkaderfunctie nieuwe loopbaanperspectief bieden, maar de vraag is of zij beschikken over de vereiste kennis en vaardigheden of dat bijscholing noodzakelijk is. In hoeverre aanstaande schoolverlaters voldoende zicht hebben op deze nieuwe carrièremogelijkheden binnen de primaire sector, is onduidelijk.

### **Doel en opzet onderzoek**

Begin 2010 is door LEI, onderdeel van Wageningen UR, in opdracht van het Ministerie van LNV een onderzoek gestart naar het vraagstuk van middenkader in de agrarische sector (zie definitie). Daarbij is in eerste instantie vooral gefocust op sectoren waar het middenkadervraagstuk momenteel het meest speelt, namelijk de glastuinbouw en in mindere mate de boomkwekerij. Concreet heeft een (theoretische) verkenning plaatsgevonden, waarbij ook gekeken is naar niet-agrarische sectoren. Vervolgens zijn diepte-interviews gehouden met ondernemers en middenkaderleden in de tuinbouw (zie eerste resultaten studie tuinbouw). Na de zomer volgt nog een beknopte verkenning in de varkenshouderij. Ook zal een enquête gehouden worden onder MBO- en HBO-scholieren om beweegredenen te achterhalen waarom wel of niet te kiezen voor een middenkaderfunctie op een agrarisch productiebedrijf.

### **Definitie middenkader**

De term middenkader wordt dikwijls op verschillende manieren gebruikt. In het onderzoek is uitgegaan van de volgende definitie: “Het middenkader is de aanduiding voor managers of leidinggevendenden die middenin de bedrijfshiërarchie zitten. Het middenkader geeft leiding aan het uitvoerend personeel tussen de werkvloer en de hogere managers, zoals (afdelings)directeuren en chefs” (Bron: Intermediair, 2008).

### **Middenkader in tuinbouw**

In de tuinbouw is de diversiteit in type bedrijven groot. Hierdoor wordt het begrip middenkader te pas en te onpas gebruikt. Kenmerkend voor middenkaderleden is echter dat zij zelfstandig functioneren en zelfstandig medewerkers aansturen zonder inmenging van de ondernemer(s) in de dagelijkse gang van zaken op de werkvloer. Typische voorbeelden van middenkaderfuncties in de tuinbouw zijn: teamleider teelt, teamleider arbeid kas, teamleider arbeid schuur en bedrijfsleider.

### **Projectpartners**

Het onderzoek “Naar een professioneel middenkader in de agrarische sector” wordt door LEI, onderdeel van Wageningen UR uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van LNV. Projectpartners zijn Productschap Tuinbouw, Alles voor Groene Arbeid, ZLTO, LTO Noord, Groene KennisCoöperatie

### **Praktijkervaringen in de tuinbouw**

Verreweg de belangrijkste conclusie uit het onderzoek is dat de middenkaderfunctie in de praktijk nog volop in ontwikkeling is en dat ondernemers en middenkaderleden dikwijls nog zoekend zijn naar ieders rol, positie en takenpakket. Zo blijken de huidige en verlangde competenties van het middenkader volgens ondernemers en middenkaderleden niet altijd met elkaar overeen te stemmen (zie tabel 1 en 2).

<b>Tabel 1 - Aanwezige competenties middenkader</b>	
<b>Volgens ondernemers</b>	<b>Volgens middenkaderleden</b>
Vakdeskundigheid toepassen	Plannen en organiseren
Plannen en organiseren	Gedrevenheid en ambitie tonen
Gedrevenheid en ambitie tonen	Samenwerken
Samenwerken	Resultaatgericht zijn

<b>Tabel 2 - Gewenste competenties middenkader</b>	
<b>Volgens ondernemers</b>	<b>Volgens middenkaderleden</b>
Plannen en organiseren	Plannen en organiseren
Ontwikkelen van medewerkers	Gedrevenheid en ambitie tonen
Aansturen en delegeren	Resultaatgericht zijn
Gedrevenheid en ambitie tonen	Aansturen en delegeren

Voor ondernemers is het belangrijk om te beseffen dat zij het middenkader passende ondersteuning dienen te bieden bij het ontwikkelen van de vereiste competenties. Bovendien is met het oog op een goed functionerend middenkader, met name op grotere tuinbouwbedrijven, een duidelijke scheiding tussen teelt- en arbeidsverantwoordelijkheden wenselijk. Dit betekent dus dat de gewenste

competentieprofielen per middenkaderfunctie verschillen.

Middenkaderleden worden in de praktijk veelal geworven uit de eigen 'vijver' van productiepersoneel. Dit heeft zo zijn voordelen, maar ook zo zijn beperkingen met name bij een toenemende bedrijfsomvang en verdere ontwikkeling en professionalisering van de middenkaderfunctie op bedrijven. Op termijn is daarom in toenemende mate werving & selectie op andere competenties dan de huidige competenties vereist.



*Plezier in het werk*

#### **Meer informatie**

LEI Wageningen UR  
Gerben Splinter (projectleider)  
Tel: 070-3358250  
Email: gerben.splinter@wur.nl

#### **Projectpartners**

Het onderzoek "Naar een professioneel middenkader in de agrarische sector" wordt door LEI, onderdeel van Wageningen UR uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van LNV. Projectpartners zijn Productschap Tuinbouw, Alles voor Groene Arbeid, ZLTO, LTO Noord, Groene KennisCoöperatie