

Goed gekwalificeerd middenkader neemt ondernemer taken uit handen

Gedifferentieerd cursusaanbod houdt



Cock van Bommel (links) en Gerard van Ruijven hebben elkaar al op veel cursussen en bijeenkomsten ontmoet. Dit keer vormt het bedrijf van Van Ruijven het trefpunt.

Met een breed en gedifferentieerd cursusaanbod speelt LTO Groeiservice in op de veranderende kennisbehoefte in de glastuinbouw. In de goede oude studieclubtijd namen de ondernemers zelf deel aan teeltgerichte cursussen en excursies. Tegenwoordig zijn deze ook besteed aan hun bedrijfsleiders en gespecialiseerde medewerkers. Ondernemers richten zich meer op strategie, management en marketing. Daarbij valt veel te leren van andere sectoren, vinden rozenteler Gerard van Ruijven en manager projecten Cock van Bommel van LTO Groeiservice.

TEKST EN BEELD: JAN VAN STAALDUINEN

Toen LTO Groeiservice nog Nederlandse Tuinbouw Studieclubs heette, draaiden de gewasgerichte studiegroepen op volle toeren. Via periodieke kennisuitwisseling in groepsverband konden telers hun teeltkennis actualiseren en de technische resultaten verbeteren.

Het karakter van de glastuinbouw is het afgelopen decennium echter danig veranderd. De gemiddelde bedrijfsomvang is – met name in de groentesector – ruimschoots verdubbeld, de personeelsbestanden zijn fors uitgebreid en er gaat noodzakelijkerwijs meer aandacht uit naar personeelsmanagement, marketing en samenwerking in de keten, zowel horizontaal in bijvoorbeeld

telersverenigingen als verticaal.

Goed gekwalificeerd middenkader neemt de ondernemers taken uit handen, zodat deze zich meer kunnen concentreren op de grote lijnen van de bedrijfsvoering en bedrijfsontwikkeling. Daarbij komt meer kijken dan groene vingers alleen.

Paar jaar vooruit kijken

Rozenteler Gerard van Ruijven realiseerde zich al vroeg dat hij zijn kennis en vaardigheden moest verbreden. “De bedrijven worden steeds groter en complexer”, stelt de sierteler uit Pijnacker. “Om te overleven moet je breed onderlegd en capabel zijn. Het is onontbeerlijk

om een paar jaar vooruit te kijken en goed beslagen ten ijs te komen. Alleen wanneer je knelpunten of problemen voorziet, kun je ze vóór zijn. Neem de ontwikkelingen op de energiemarkt. Van de telers die de liberalisering en de stijgende energieprijzen op zich af hebben laten komen, hebben de meesten het nu zwaar te verduren. Wie wel heeft geanticipeerd en zich nieuwe kennis heeft eigen gemaakt, heeft daarentegen in veel gevallen een concurrentievoordeel.”

Werken aan zwakke punten

Ondernemers moeten volgens Van Ruijven nadrukkelijk werken aan hun zwakke

punten. "Bijblijven op gebieden die je interesseren is niet moeilijk", stelt hij. "Het gaat vooral om managementaspecten die belangrijk zijn en waar je minder goed in bent."

Om die reden had het merendeel van de cursussen die Van Ruijven de afgelopen 15 jaar volgde betrekking op andere aspecten dan de teelt. Vooral aan personeelsmanagement schonk hij veel aandacht. "Ik heb op dat gebied drie of vier cursussen gevolgd", licht hij toe. "Als het personeel niet goed functioneert, functioneer je zelf ook niet naar behoren. Anders dan de grote groentebedrijven is mijn bedrijf te klein om daarvoor een hoog gekwalificeerde specialist aan te stellen. Ik moest me daar dus zelf in verdiepen."

Onderhandelen een vak apart

Als vooruitziende ondernemer was Van Ruijven één van de eersten die een cursus maatschappelijk verantwoord ondernemen volgde, geïnitieerd door DLV. Daar-naast volgde hij een cursus marketing in de sierteelt en de cursus effectief en succesvol onderhandelen van LTO Groeiservice. Van die laatste cursus heeft hij al veel profijt gehad. "Met het moderniseren en uitbreiden van je bedrijf zijn enorme bedragen gemoeid. In veel gevallen gaat het om beslissingen die je maar een paar keer in je leven neemt. Je gesprekspartners onderhandelen dagelijks over dergelijke projecten. Het is een vak apart, dat in de reguliere tuinbouwopleidingen echter nauwelijks aan bod komt. Slim onderhandelen kan je vele tienduizenden euro's opleveren. Ik kan zo'n cursus iedereen aanraden."

Tuinbouwmasterclass

De rozenteler vindt het noodzakelijk om te blijven investeren in nieuwe kennis, vaardigheden en netwerken. Op strategisch niveau leert hij op bijeenkomsten van VNO NCW en via de Tuinbouwmasterclass ook van de ervaringen van ondernemers buiten de tuinbouwsector. LTO Groeiservice is de initiatiefnemer van de masterclass.

Cock van Bommel licht de opzet toe: "Feitelijk vormt de Tuinbouwmasterclass de top van de opleidingspiramide. Het doel is om echt over de schutting van het eigen bedrijf en de eigen sector te kijken.

Hoe gaan andere sectoren en bedrijven om met vraagstukken als maatschappelijk verantwoord ondernemen? Hoe geven zij invulling aan samenwerking en partnership? Wat betekenen personeelsmanagement en marketing voor hun continuïteit en concurrentiepositie? Het zijn strategische vraagstukken, die in principe niet aan sectoren gebonden zijn en waarmee elke ondernemer worstelt."

Pyramidestructuur

"Het hoeft niet altijd over te gaan om te leren van anderen ervaringen. Daarom nodigen wij topondernemers uit andere sectoren uit voor lezingen en gaan we met telers bij die bedrijven op bezoek. Het kan heel verfrissend zijn om eens in een andere keuken te kijken."

Van Bommel licht de piramidale cursusstructuur van LTO Groeiservice nader toe. "Aan de basis staan gespecialiseerde kennisgebieden, zoals bemesting en gewasbescherming. Deze hebben vaak betrekking op routinematige werkzaamheden. Veel van dergelijke taken zijn neergelegd bij gespecialiseerde medewerkers op de werkvloer. Groeiservice verzorgt cursussen en themabijeenkomsten waarmee zij hun kennis kunnen actualiseren en verdiepen. Daartoe behoort bijvoorbeeld ook de cursus De Groene BHV, die dit jaar is geïntroduceerd. Door de algemene BHV-cursus toe te snijden op de land- en tuinbouwpraktijk, hebben wij deze beter toegankelijk en interessanter gemaakt."

Van Bommel vervolgt: "Het midden van de piramide heeft vooral betrekking op de operationele kanten van de bedrijfsvoering. De cursussen en themabijeenkomsten zijn toegesneden op bedrijfsleiders en op telers die één of meerdere deelaspecten van de bedrijfsvorming zelf voor hun rekening nemen. Behalve teelt en werkplanning komen bijvoorbeeld personeelsmanagement, energiemangement en afzet aan bod. De top van de piramide heeft zoals gezegd betrekking op strategie en bedrijfsontwikkeling in brede zin. Daarmee geven wij invulling aan ons streven om het ondernemerschap van de telers duurzaam te versterken."

Uitwisseling teeltinformatie

Het uitwisselen van teeltinformatie is en blijft een kernactiviteit van LTO Groei-

service. Hoewel de overeenkomst van de huidige gewasgroepen met de vroegere studieclubs groot is, zijn er ook verschillen. Van Bommel: "De ondernemers gaan anders om met het uitwisselen van kennis. Daar zijn wij alert op. Telers of bedrijfsleiders die kennis willen halen zonder iets te brengen, spreken wij daar nadrukkelijk op aan. We moeten streng regisseren om ons doel niet voorbij te schieten. Dat stelt stevige eisen aan onze gewasmanagers. Het is erg belangrijk om telers voortdurend nieuwe kennis aan te bieden. Om daarin te voorzien hebben we alle gewasgroepen landelijk gekoppeld en zoeken we onderlinge verbanden en verschillen."

Openheid

Van Ruijven herkent zich in Van Bommels analyse en vult aan: "Ik ben ook selectiever geworden in het uitwisselen van specifieke teeltinformatie. Met een paar collega's gaat dat prima, met andere ben je voorzichtiger."

De teler vervolgt: "Er is overigens wel een tendens dat veredelaars rassen op exclusieve basis uitgeven aan een beperkt aantal telers. Binnen zo'n beschermde omgeving - vooral bij een gelimiteerd areaal - hebben alle deelnemers er belang bij om de productiviteit en de productkwaliteit te optimaliseren. Dat komt de openheid duidelijk ten goede. Veel groentetelers hebben dat probleem opgelost door een belangrijk deel van de kennisuitwisseling over afzet en marktvoorwaarden binnen hun telersvereniging te organiseren."

De toenemende complexiteit en omvang van glastuinbouwbedrijven en het groeiende middenkader gaat gepaard met differentiatie van het cursusaanbod. LTO Groeiservice heeft gekozen voor een pyramidestructuur van taakspecifieke cursussen voor gespecialiseerde medewerkers, operationele cursussen en gewasgroepen voor telers en bedrijfsleiders en strategisch georiënteerde cursussen en bijeenkomsten voor ondernemers. Bij de cursusselectie dienen ondernemers vooral oog te hebben voor hun zwakkere punten.

SAMENVATTING