

EINDRAPPORTAGE 'HRM-PRAKTIJKEN VOOR TRANSITIES MOET JE LEREN'

Een kwalitatieve vraagarticulatie naar leren en goed werkgeverschap bij mkb-ondernemers met minder dan 25 medewerkers werkzaam in de energie- en grondstoffentransitie.

Jan Willem Nuis (CHE)

Projectcode: LLOO-K240007

December 2025

Eindrapportage LLO bouwsteen 2 project 'HRM-praktijken voor transitie moet je leren' (LLOO-K240007) opgesteld voor de LLO-katalysator namens consortiumpartners: Christelijke Hogeschool Ede, Christelijke Onderwijs Groep, Barneveldse Techniek Opleidingen, Regio Foodvalley (HCA).

www.llo-katalysator.nl
www.che.nl
www.cog.nl
www.bto.nl
www.regiofoodvalley.nl

Auteur: Jan Willem Nuis

Status: definitief (december 2025)

Dit document valt onder Creative Commons Licentie CC-BY-SA

© 2025

Samenvatting

Het project 'HRM-praktijken voor transitie moet je leren' verkent hoe mkb-ondernemers in de energie- en grondstoffentransitie (EGT) in Regio Foodvalley ondersteund kunnen worden in hun ontwikkeling als goed werkgever, en welke eisen dat stelt aan passende leer- en ontwikkelactiviteiten.

De EGT in Regio Foodvalley leunt sterk op kleine mkb-bedrijven (ca. 2–25 medewerkers) in bouw en techniek. Deze ondernemingen kampen met structurele personeelstekorten, onzekerheid door wisselend beleid en marktvraag, en een voortdurende vraag naar technische specialisatie. Ondernemers combineren vaak alle rollen (eigenaar, leidinggevende, werkgever) en hebben zelden een HR-professional in dienst. Hierdoor komen thema's als strategische personeelsplanning, leren en ontwikkelen, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid meestal pas laat of ad hoc aan bod. Dit beïnvloedt zowel hun eigen continuïteit als de snelheid van de regionale transitie.

Doel van het project was om via vraagarticulatie met ondernemers te komen tot een plan van eisen (PvE) voor een leer- en ontwikkelactiviteit waarmee zij transitiegericht HRM-competenties rond goed werkgeverschap kunnen ontwikkelen, in een vorm die past bij hun praktijk. Drie vragen stonden centraal: welke partners nodig zijn, welke knelpunten ondernemers ervaren, en op welke manier zij willen leren.

Het project is uitgevoerd in een consortium van CHE, COG, BTO en Regio Foodvalley, binnen de Innovatiewerkplaats Goed Werkgeverschap van de CHE. De werkvorm was de 'Praktijktafel Goed Werkgeverschap': kleinschalige, sectorgerichte bijeenkomsten met ondernemers uit bouw en techniek zonder eigen HR. In vijf praktijktafels (een zesde viel uit) werden knelpunten, ervaringen en oplossingen gedeeld en werd geëxperimenteerd met vorm en opzet. De sector transport en logistiek bleek minder passend binnen de beoogde doelgroep en is tijdens het project losgelaten.

Uit de praktijktafels kwamen, naast herkenning van arbeidsmarktproblematiek, vooral ontwerpprincipes voor leren naar voren. Ondernemers willen leren in homogene groepen met collega's uit dezelfde sector, op tijdstippen aan de randen van de dag, in korte, praktische sessies. Toegang loopt bij voorkeur via bestaande netwerken zoals coöperaties en brancheverenigingen; onderwijsinstellingen staan niet vanzelf op hun netvlies als partner voor eigen leren. Sectordata werken goed als gespreksopener en legitimeren het thema. Leren begint vaak pas nadat ondernemers ruimte hebben gehad om "leeg te lopen" op hun zorgen. Het eigen leerproces voltrekt zich vooral via ervaringsuitwisseling; theorie en modellen hebben vooral een ondersteunende rol als "kennisprikkels". Deze inzichten zijn uitgewerkt in een plan van eisen voor leer- en ontwikkelactiviteiten. Dit PvE specificeert eisen op het gebied van timing en planning (korte sessies aan randen van de dag, gekoppeld aan bestaande bijeenkomsten), toegang en netwerk-inbedding (via bestaande netwerken en langdurige samenwerking), gebruik van sectordata, groepssamenstelling (kleine, homogene groepen), contextualisering van leerinhoud (minimaal de helft van de tijd voor eigen casussen), ruimte voor leeglopen, ervaringsgericht werkvormen (interview, casusbespreking) en borging (actieve verzameling van praktijkoplossingen in een digitale kennisbank).

Het PvE vormt daarmee de kernopbrengst van het project en biedt een concreet kader voor verdere ontwikkeling, opschaling en verankering van praktijktafels en andere leeractiviteiten rond goed werkgeverschap in de EGT-sector. Voor onderwijsinstellingen zijn *reflectievragen* toegevoegd om de aansluiting op hun onderwijs van dit PvE te onderzoeken.

Op basis van het PvE is de in het onderzoek ontwikkelde en gebruikte werkvorm, de praktijktafel, in detail uitgewerkt en als bijlage bij dit rapport toegevoegd. Daarmee hebben we een concrete werkvorm ontwikkeld die toegespitst kan worden naar andere sectoren.

Quick guide

Het belangrijkste deel van dit document staat in paragraaf 4.3: het *plan van eisen* voor de leer- en ontwikkelactiviteit welke in het hoofdstuk conclusies wordt samengevat. Deze 'Praktijktafel Goed Werkgeverschap,' de in het onderzoek gebruikte werkvorm, is praktisch uitgewerkt in bijlage 1.

Inhoud

Samenvatting	3
1. Inleiding.....	6
1.1 <i>Transities en het mkb</i>	<i>6</i>
1.2 <i>Doelstelling en onderzoeksvragen.....</i>	<i>7</i>
1.3 <i>Leeswijzer</i>	<i>7</i>
2. Contextbeschrijving	8
2.1 <i>Regio Foodvalley en de energie- en grondstoffentransitie</i>	<i>8</i>
2.2 <i>De structurele arbeidsmarkttuitdagingen in de EGT.....</i>	<i>8</i>
2.3 <i>Het consortium en de Innovatiewerkplaats Goed</i>	<i>9</i>
3. Projectopzet	11
3.1 <i>Vorbereidingsfase.....</i>	<i>11</i>
3.2 <i>Uitvoeringsfase</i>	<i>12</i>
3.3 <i>Reflectie op de opzet.....</i>	<i>12</i>
4. Resultaten	14
4.1 <i>Partnerschap.....</i>	<i>14</i>
4.2 <i>Knelpunten</i>	<i>15</i>
4.3 <i>Plan van eisen</i>	<i>15</i>
5. Conclusies, Reflecties en Vooruitblik	21
5.1 <i>Conclusies</i>	<i>21</i>
5.2 <i>Reflecties op het project.....</i>	<i>21</i>
5.3 <i>Vooruitblik.....</i>	<i>22</i>
Referenties.....	24
Bijlage: Praktijktabel Goed Werkgeverschap.....	25

1. Inleiding

De arbeidsmarkt in Nederland is sterk in beweging en zal dat de komende jaren ook blijven. Ontwikkelingen zoals structurele krapte, uitstroom door vergrijzing en de toenemende technologisering dragen allemaal bij aan een structurele verandering van de arbeidsmarkt die ook in Regio Foodvalley raken (Bakens et al., 2025; UWV, 2025). Deze ontwikkelingen maken het voor ondernemingen steeds lastiger om personeel te behouden, vertrekkende kennis op te vangen en tijdig te anticiperen op uitstroom door pensionering. Tegelijkertijd neemt de noodzaak toe om medewerkers voortdurend te blijven ontwikkelen, zowel op het gebied van vakkennis als vaardigheden. Ook de fysieke en mentale vitaliteit van personeel wordt een steeds belangrijkere factor in het kunnen blijven functioneren als organisatie. Voor veel mkb-bedrijven, met name in sectoren zoals techniek, raken deze ontwikkelingen direct aan hun vermogen om zich aan te passen, te vernieuwen en duurzaam te blijven ondernemen.

1.1 Transitie en het mkb

Deze ontwikkelingen zijn ook van invloed op de energie- en grondstoffentransitie (EGT) in Regio Foodvalley omdat deze transitie mede wordt gedragen door mkb-ondernemingen uit de techniek- en bouwsector waar. In deze transitie zijn technische kennis en skills van mensen noodzakelijk. Dit betekent dat ze niet allen over middelen en techniek gaan, maar legt de focus ook op de *mensen* die deze transitie concreet moeten vormgeven.

Het mkb in de regio bestaat voor een overgroot deel uit bedrijven met twee tot 25 medewerkers. Dit is ook representatief voor de techniek- en bouwsector. Zij beschikken, gezien hun grootte, meestal over minder capaciteit en middelen om proactief in te spelen op deze ontwikkelingen en de aanpassingen die de transitie vraagt. De dagelijkse bedrijfsvoering en de levering van hun project of dienst eisen alle aandacht op. Omdat bij ondernemingen van deze omvang vaak alle bedrijfsfuncties (ondernemer, leider, werkgever, marketeer, klantenservice) geconcentreerd zijn in één persoon, de eigenaar, moeten zij hun aandacht verdelen waardoor thema's zoals goed werkgeverschap en human resource management (HRM-) praktijken als duurzame personeelsontwikkeling, leer- en ontwikkelklimaat, strategische personeelsplanning en duurzame inzetbaarheid minder aandacht krijgen, of pas wanneer er problemen op deze terreinen ontstaan. Daarnaast hebben de meeste mkb-ondernemingen in de EGT, gezien hun omvang, geen HR-professional in dienst en wordt deze taak door de ondernemer zelf ingevuld naast allerlei andere taken die zij moeten doen. Dat beïnvloedt niet alleen de ontwikkeling en mogelijke groeiambities van deze ondernemingen, maar vertraagt mogelijk ook de transitie op regionaal niveau, alleen al omdat deze kleinere bedrijven een groot deel van het aantal bedrijven in Regio Foodvalley dat in de EGT actief is (Regio Foodvalley, 2022) uitmaken. Als de transitiekracht van deze kleine bedrijven onbenut of onderbenut blijft, missen de transitie onnodig richting, schaal en snelheid, wat vraagt om aandacht voor goed werkgeverschap en HRM-praktijken. Dit vraagt om nader inzicht in hoe, gegeven deze urgentie, ondernemers zich in hun werkgeverschap kunnen ontwikkelen en aan welke eisen leer- en ontwikkelactiviteit die hierbij aansluiten moeten voldoen. Hiervoor is het project 'HRM-praktijken voor transitie moet je leren' gestart vanuit de subsidieregeling LLO-katalysator.

1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen

Doelstelling van het project was om op basis van een kwalitatieve, gestructureerde uitvraag bij ondernemers te komen tot een **plan van eisen** voor een leer- en ontwikkelactiviteit (vraagarticulatie) waarmee mkb-ondernemingen nieuwe, transitiegerichte competenties gericht op goed werkgeverschap kunnen ontwikkelen. Daarnaast moest de vorm waarin dit onderzocht werd aansluiten bij de aard en mogelijkheden van de mkb-ondernemingen die werkzaam zijn in de EGT. Hiervoor zijn in de periode september 2024 – juni 2025 drie vragen met behulp van praktijkgericht onderzoek onderzocht.

- *Welke partners heeft het consortium nodig voor het ontwikkelen en testen van de leer- en ontwikkelactiviteiten?* Deze vraag richt zich op partnerschappen die noodzakelijk zijn bij LLO-activiteiten van mkb-ondernemers.
- *Welke specifieke knelpunten en opgaven ervaren mkb-bedrijven in de EGT met betrekking tot het vinden, behouden, ontwikkelen en vitaal houden van personeel?* Deze deelvraag was bedoeld om de aandacht te richten van de deelnemers op de problematiek op de arbeidsmarkt en inzichten te verzamelen uit sectorrapportages. Het valt buiten de doelstelling van het project om uitvoerige analyses van de uitkomsten op deze vraag te maken.
- *Welke wensen en eisen hebben mkb-bedrijven in de EGT met betrekking tot de manieren waarop ze nieuwe HRM-praktijken willen leren? Hoe kunnen deze wensen onderwijskundig vertaald worden naar praktijkgerichte leer- en ontwikkelactiviteiten?* Dit is de kernvraag in het project en beschrijft het plan van eisen.

1.3 Leeswijzer

Quick guide

Het belangrijkste deel van dit eindrapport staat in paragraaf 4.3: het *plan van eisen* voor de leer- en ontwikkelactiviteit 'Praktijktafel Goed Werkgeverschap' welke in het hoofdstuk Conclusies wordt samengevat. Deze praktijktafel is praktisch uitgewerkt in bijlage 1.

In hoofdstuk 2 worden de context van het vraagstuk en het consortium van dit project geschetst. In hoofdstuk 3 de projectopzet, met een korte reflectie hierop beschreven. In hoofdstuk 4 worden de resultaten gepresenteerd, en tenslotte in hoofdstuk 5 de conclusies en een reflectie op het project.

2. Contextbeschrijving

2.1 Regio Foodvalley en de energie- en grondstoffentransitie

Regio Foodvalley is een regionaal triple helix samenwerkingsverband bestaande uit overheden, onderwijsinstellingen en ondernemingen dat het werkgebied van de gemeenten Ede, Barneveld, Nijkerk, Renswoude, Rhenen, Scherpenzeel, Veenendaal en Wageningen omvat. De regio telt circa 350.000 inwoners zet onder andere in op de energietransitie en circulaire economie, maar staat ook een stevige woningbouwopgave richting 2040 en een stikstofopgave. Van de bedrijven in de regio vallen ruim 2.070 binnen het profiel 'mkb in de EGT-sector', met twee tot vijftientig medewerkers. Dat maakt deze groep bedrijven tot een substantiële factor binnen de regionale economie en cruciaal voor het welslagen van de transitie-opgave.

De regio heeft zich in haar Strategische Agenda 2020–2025¹ en via de Regionale Energiestrategie verbonden aan landelijke doelstellingen, zoals jaarlijks minimaal 1,5% energiebesparing en 50% minder gebruik van primaire grondstoffen in 2030. In dat kader is er specifiek aandacht voor de energie- en grondstoffentransitie (EGT), waarbij bedrijven uit sectoren als bouw, en installatietechniek een sleutelrol vervullen.

Een van de programma's van de Strategische Agenda van Regio Foodvalley is de Human Capital Agenda (HCA). Hierin werken triple helix partijen samen aan human capitalvragen (het aantrekken en behouden van talent, LLO, vitaliteit en goed werkgeverschap) binnen de regio. Deze agenda beschrijft de regionale arbeidsmarktproblematiek en het belang van het versterken van goed werkgeverschap en onderschrijft daarmee het belang van goede HRM-praktijken als prioriteit bij het opereren op de krappe regionale arbeidsmarkt.

2.2 De structurele arbeidsmarktuitdagingen in de EGT

De aard van het werk in de EGT laat specifieke uitdagingen zichtbaar op de arbeidsmarkt die van invloed zijn op de EGT:

- Structurele tekorten aan technisch opgeleid personeel: de vraag naar technisch specialisten groeit, terwijl het aanbod aan technische personeel dat de arbeidsmarkt binnen komt vanuit initiële opleidingen of als zij-instromer, beperkt is. Uit de gesprekken bleek dat ondernemingen overwegen hun productie terug te schroeven vanwege deze structurele tekorten.
- Structurele onzekerheid: de fluctuerende marktvraag en de afhankelijkheid van overheidsbeleid (bijvoorbeeld subsidieregelingen voor warmtepompen) van de EGT maken het ingewikkeld voor ondernemers om te anticiperen en hun behoefte aan mensen hierop af te stemmen.

¹ Inmiddels is de Strategische Agenda 2026–2030 (Regio Foodvalley, 2025) vastgesteld waarin deze doelstellingen ook zijn meegenomen.

- Technische specialisatie en continue professionalisering: Er is constante behoefte aan medewerkers met specifieke technische kennis. Ondernemers moeten inschatten met welke technologieën hun personeel moet kunnen omgaan, en op welk moment bijscholing nodig is.

Deze knelpunten leiden tot risico's zoals personeelsverloop, verzuim en verminderde bedrijfscontinuïteit en kunnen de snelheid en effectiviteit van de regionale EGT beïnvloeden omdat er te weinig aandacht is voor de personele kant van de transitie.

2.3 Het consortium en de Innovatiewerkplaats Goed

Om inzicht te krijgen in hoe mkb-ondernemers in de EGT-sector hier op het gebied van leren en ontwikkelen in ondersteund kunnen worden, is met ondersteuning van de LLO-katalysator het project 'HRM-praktijken voor transitie moet je leren' gestart met een viertal consortiumpartners; CHE, COG, BTO en Regio Foodvalley. Het project werd uitgevoerd binnen de **Innovatiewerkplaats Goed Werkgeverschap** van de Christelijke Hogeschool Ede (Nuis, 2024). In deze innovatiewerkplaats wordt, mede met studenten en docenten van de opleiding HRM, goed werkgeverschap in het mkb onderzocht, met aandacht voor HRM-praktijken op het gebied van het aantrekken, behouden, ontwikkelen en vitaal houden medewerkers die passen bij de aard en karakter van kleine mkb-ondernemingen (< 25 medewerkers). Bij goed werkgeverschap staat het bewust, doordacht, structureel en met oog op de lange termijn uitvoeren van deze HRM-praktijken (denk aan: werven, opleidingen, trainen, beoordelen, doorstromen, etc.) centraal, zodat bedrijven beter in staat zijn om (strategische) HRM-keuzes te maken en in te kunnen spelen op schaarste-vraagstukken vanuit de arbeidsmarkt, en de ontwikkelbehoeften van (potentiële) medewerkers. Het omvat de zorg en aandacht die een werkgever besteedt aan het welzijn en de tevredenheid van zijn werknemers. Het gaat daarbij niet alleen om de formele kant van beleid, maar vooral om praktische, werkbare oplossingen die passen bij de schaal en cultuur van mkb-bedrijven (Grundemann & Huiskamp, 2008). De werkplaats fungeert als een platform waarin praktijkgericht onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven samenkomen. Hiermee wordt een bijdrage geleverd aan het ontstaan van een regionaal leer- en werkecosysteem waarin onderwijs, overheid en bedrijfsleven gezamenlijk werken aan duurzame oplossingen voor de krappe arbeidsmarkt, leven lang ontwikkelen (LLO) en de geschetste transitie-uitdagingen. Het consortium voor dit project bestond uit vier kernpartners:

- Christelijke Hogeschool Ede (CHE): bracht expertise in op het gebied van HRM en praktijkgericht onderzoek, en verzorgt het onderwijs voor (toekomstige) HRM-professionals. Was verantwoordelijk voor projectleiding en -ondersteuning en bracht met docenten HRM expertise op het gebied van goed werkgeverschap in.
- Christelijke Onderwijs Groep (COG): gespecialiseerd in mbo-onderwijs en het opleiden van technisch personeel, met ervaring in het ontwikkelen van krachtige leeromgevingen. Verantwoordelijk voor de inhoudelijke verbinding met de technische opleidingen van het mbo en de essentiële vaktechnische inbreng in het project.

- Barneveldse Techniek Opleiding (BTO): coöperatie van ruim 100 techniekondernemingen die mkb-ondernemingen uit de EGT-sector vertegenwoordigt, opleidingen verzorgt en stage- en leerplekken aanbiedt. Was verantwoordelijk voor de link met de ondernemers en relatiemanagement.
- Regio Foodvalley: regionale netwerkpartner die de strategische agenda en verantwoordelijk voor Human Capital Agenda die verbonden is met de activiteiten van de Innovatiewerkplaats.

Het consortium werkte vanuit het principe van een *learning community* (De Wit, 2025). Het is een vorm van samen participatief leren en ontwikkelen en betekende dat het onderzoek uitgevoerd werd in dialoog met mkb-ondernemingen in de EGT-sector, docenten HRM, docenten vanuit het mbo en een onderzoeker.

3. Projectopzet

In de periode september 2024 – juni 2025 werd samen met mkb-ondernemingen in de EGT een proces van vraagarticulatie doorlopen. De specifieke doelgroep waren mkb-ondernemers (eigenaar/directeur/DGA) uit de bouw en technieksector die 25 medewerkers of minder en geen eigen HR-professional in dienst hadden. Hiervoor is een met vertegenwoordigers van de doelgroep een generieke opzet ontwikkeld die we later 'Praktijktafel' zijn gaan noemen, zie bijlage 1. Deze is meerdere malen uitgevoerd en met de deelnemers van elke praktijktafel zijn de werking en uitkomsten geëvalueerd en aangepast. Tijdens het project is de vorm aangepast aan kenmerken van ondernemingen uit de specifieke sectoren (sectorinformatie, jargon, et cetera) en leerervaringen uit de eerdere sessies en de voorbereidingsgesprekken.

3.1 Voorbereidingsfase

In de voorbereidingsfase werd door de onderzoeker/facilitator per sector eerst een analyse gemaakt van de sectorrapporten over arbeidsmarktbeleid. Voor de bouwsector het rapport van het Economisch Instituut voor de Bouw (2025) en voor de technieksector het rapport van WijTechniek (2024). Naast het begrijpen van trends in de sectoren werd dit gedaan omdat verwacht werd dat dit bij zou dragen aan herkenbaarheid van de thematiek voor de ondernemers aangezien zowel de bouw- als technieksector een hoge organisatiegraad kennen en men bekend is met deze sectororganisaties. Beide rapportages waren van recente datum en gaven voldoende inzichten en handvatten wat bijdroeg aan het legitimeren van het vraagstuk zelf en om te helpen bij het ontwikkelen van de werkvorm. Daarnaast werd in deze fase ook de werkvorm ontwikkeld (de 'praktijktafel') waarmee de focusgroepen in de uitvoeringsfase vormgegeven zouden worden. Tenslotte werd een voorbereidings sessie belegd met vertegenwoordigers van de ondernemingen om te testen of taalgebruik en vorm aansloten bij de doelgroep. In de voorbereidingsfase werden ook de gespreksplanning en de logistieke randvoorwaarden (ruimte, catering, technische ondersteuning) gerealiseerd.

1. Check-in & welkom
2. Inleiding op het vraagstuk op basis van sectorrapportage
3. Verkenning uitdagingen in goed werkgeverschap op vier gebieden:
 - Aantrekken
 - Behouden
 - Ontwikkelen
 - Vitaliseren
4. Hoe gaan we hiermee om en hebben we te leren?

Kader 1: Generieke opzet 'praktijktafels'

3.2 Uitvoeringsfase

Er hebben uiteindelijk 2 voorbereidingssessies (respectievelijk bouw en techniek) plaatsgevonden en er zijn 6 focusgroepsessies gepland waarvan er ook 5 zijn uitgevoerd. De sector bouw en sector techniek (installatie en elektrotechniek) werden los van elkaar gesproken. De sessies duurden twee uur en er was tijdens de sessie, gezien het tijdstip (17:00 uur) een lichte snack beschikbaar. De facilitator (CHE) was verantwoordelijk voor de voortgang van het proces. Elke sessie is, met consent van alle deelnemers, opgenomen.

Tabel 1: Overzicht voorbereidings- en focusgroepsessies

Sector	Datum	Totaal aantal Deelnemers
Bouw	12-11-2024	5 (Voorbereidingssessie)
	21-11-2024	7
	09-12-2024	8
Techniek	14-01-2025	5 (Voorbereidingssessie)
	06-02-2025	6
	18-02-2025	6
	19-06-2025	Gecancelled
	26-06-2025	3

3.3 Reflectie op de opzet

Deelnemers aan de praktijktafels toonden zich duidelijk betrokken bij het vraagstuk van goed werkgeverschap. Er was brede herkenning op de aangeboden thema's en de gebruikte 'tone of voice' sloot goed aan bij het karakter van het mkb en werden herkend door de ondernemers. Er was relatief veel tijd en ruimte nodig was om het gesprek goed op gang te brengen: deelnemers moesten vaak eerst 'leeglopen' over hun dagelijkse zorgen rondom goed werkgeverschap (beperkende regelgeving, generatieproblematiek, aansluiting tussen mbo en werkveld) voordat er ruimte ontstond voor reflectie op het eigen werkgeverschap en eigen leren. Het leerproces kwam vooral tot stand via de uitwisseling van ervaringen en het delen van praktische inzichten en oplossingen maar het delen van gegeven van contactpersonen (bijvoorbeeld coaches) die de ondernemers hierin ondersteunden. De herkenbaarheid van gedeelde problematiek droeg bij aan de openheid en de evaluaties van de sessies waren overwegend positief.

Na de tweede cyclus van bijeenkomsten (respectievelijk Bouw en Techniek) bleek dat de sector Transport en Logistiek lastiger bereikbaar was dan aanvankelijk verwacht. Bij nadere analyse viel een groot deel van de bedrijven uit deze sector ook buiten de gezochte steekproef vanwege hun omvang; veel logistieke bedrijven hadden meer dan 25 medewerkers. Ook bleek het voor de consortiumpartners moeilijker om deze doelgroep te benaderen. Daarom is besloten om de voorbereidingssessies en focusgroepen met vertegenwoordigers uit deze sector te laten vervallen. De aandacht is vervolgens verlegd naar de technieksector, mede omdat het netwerk van BTO daar groter is en het eenvoudiger bleek om ondernemingen voor het project te werven. Dit betekende dat in plaats van de transportsector een extra sessie van twee focusgroepen uitgevoerd werd met de technieksector.

Het organiseren van de sessies vroeg de nodige flexibiliteit en aanpassingsvermogen, met name vanwege de volle agenda's van de ondernemers. Het bleek niet eenvoudig om deelnemers op vaste momenten bijeen te brengen. Uiteindelijk kwamen bijeenkomsten aan de randen van de dag, met name tussen 17.00 en 19.00 uur, het meest tegemoet aan de beschikbaarheid van de doelgroep. Deze tijdstippen bleken waardevol en zijn verder als uitgangspunt genomen in de planning. Toch kon één sessie door te veel afzeggingen niet doorgaan, wat de kwetsbaarheid van het proces onderstreepte.

Tijdens de uitvoering werd ook duidelijk hoe waardevol de inbreng van kennisexperts, de HRM-docenten (CHE) en vakdocent techniek (COG). Hun aanwezigheid verrijkte de praktijktafels op meerdere niveaus. Vakdocenten uit het mbo konden praktische vragen beantwoorden over de aansluiting tussen opleiding en werkveld, en boden ondernemers actuele inzichten in ontwikkelingen binnen het techniekonderwijs. Dit hielp niet alleen om wederzijds begrip te vergroten, maar onderstreepte ook het belang van structurele samenwerking tussen onderwijs en sector, zeker met het oog op Leven Lang Ontwikkelen (LLO).

HRM-docenten brachten op hun beurt verdiepende kennis in over thema's zoals duurzame inzetbaarheid, leren op de werkvloer en strategisch personeelsbeleid. Hun bijdragen waren het meest waardevol wanneer zij aansloten op vragen of dilemma's uit de praktijk van de ondernemers. Zo ontstond er een leerklimaat waarin vakkennis niet abstract bleef, maar verbonden werd aan reële situaties en uitdagingen in het mkb. Deze rol van kennispartners verdient dan ook een expliciete plek in de verdere ontwikkeling van de praktijktafels.

Tenslotte werd zichtbaar dat het belangrijk is om de rol van facilitator en die van kennisexpert duidelijk van elkaar te onderscheiden. De focus verschoof dan gemakkelijk van het begeleiden van de groep naar het overbrengen van kennis, waardoor het interactieve karakter van de praktijktafel onder druk kwam te staan. Het bewaken van groepsdynamiek, ruimte geven aan ervaringsuitwisseling én tegelijkertijd inhoudelijke input geven bleek lastig te combineren. Door de rollen apart te beleggen — de facilitator als procesbewaker en de kennisexpert als aanvullende bron — ontstaat er meer rust in de werkvorm en kan beter worden ingespeeld op de behoeften van de groep. Deze functionele rolverdeling heeft dan ook een plek gekregen in het PvE en ontwerp van de Praktijktafel Goed Werkgeverschap.

4. Resultaten

In dit deel van het rapport worden de deelvragen beantwoord zoals beschreven in de inleiding.

4.1 Partnerschap

Welke partners heeft het consortium nodig voor het ontwikkelen en testen van de leer- en ontwikkelactiviteiten?

Onderwijsinstellingen zoals mbo en hbo staan niet vanzelfsprekend op het netvlies van ondernemers als het om hun *eigen* leren gaat (wel als het over aansluiting tussen bijvoorbeeld mbo techniekopleidingen en behoefte vanuit het werkveld gaat in de context van leven lang ontwikkelen, LLO). Ze staan zeker niet op het netvlies bij kleinere mkb-ondernemingen (minder dan 25 medewerker en zonder HR-functionaris) en al helemaal niet op het gebied van goed werkgeverschap. Het leggen van verbindingen en het verkrijgen van toegang tot deze doelgroep is, zeker voor dit soort vraagstukken daarom lastig, zeker voor instellingen in het hbo. In dit project is gebleken dat samenwerking met coöperaties zoals BTO of andere samenwerkingsverbanden zoals ondernemersverenigingen, bedrijventerreinen en andere plekken waar ondernemers elkaar al treffen, essentieel. Het bereiken van mkb-ondernemers in de EGT-sector vraagt om partners die direct toegang hebben tot deze doelgroep en al met hen op andere thema's werken.

Het bereiken en betrekken van mkb-ondernemers bij leeractiviteiten rondom goed werkgeverschap vraagt om duurzame samenwerking met partijen uit hun eigen netwerk, aansluiting op hun werkritme, en een sterk toepassingsgerichte leerbenadering.

Een consortium waarin mbo, hbo, ondernemers en coöperaties structureel en gericht op de **lange termijn** met elkaar samenwerken is daarbij een noodzakelijke voorwaarde voor succes gebleken. Het is belangrijk dat deze samenwerking gericht is op de lange termijn, bijvoorbeeld via een gezamenlijke samenwerkingsagenda. Zo wordt voorkomen dat het agenderen van het thema *goed werkgeverschap* telkens opnieuw geïnitieerd moet worden. Inbedding op het niveau van bestaande netwerken van ondernemers voorkomt dat het vraagstuk buiten hun belevingswereld blijft staan. Dit vraagt om een permanente, toekomstgerichte vraagarticulatie in de vorm van die samenwerkingsagenda. Hiervoor zijn BTO en CHE inmiddels met elkaar in gesprek om een samenwerkingsagenda op te stellen en is goed werkgeverschap verder verankerd in de human capital agenda.

Daarnaast is het cruciaal dat leer- en ontwikkelactiviteiten niet uitsluitend worden vormgegeven vanuit het ritme en de kaders van onderwijsinstellingen. Ondernemers benadrukken het belang van het inpassen van dergelijke activiteiten in hun eigen bedrijfs- en seizoensritme. Het kost tijd om het onderwerp goed werkgeverschap als thema te agenderen, ook al is de ervaring met de problematiek in de praktijk al volop aanwezig. Door dit proces van agenderen en inbedden mee te nemen in de meerjarenplanning van samenwerkingsverbanden, ontstaat structurele aandacht die aansluit bij de realiteit van de doelgroep.

Ondernemers brengen bovendien zelf nadrukkelijk de wens in om leeractiviteiten zo veel mogelijk toepassingsgericht vorm te geven. Werken vanuit praktijkervaringen en directe uitwisseling staan centraal. Ervaringsgericht leren is de sleutel: theorieën en concepten hebben alleen waarde wanneer ze worden ingezet als hulpmiddel voor reflectie of om het besef van urgentie rondom de problematiek te vergroten. Het is dan ook van belang dat onderwijsinstellingen en consortiumpartners concepten functioneel inzetten, ondersteunend aan het praktijkleren, en niet als doel op zichzelf.

4.2 Knelpunten

Welke specifieke knelpunten en opgaven ervaren mkb-bedrijven in de EGT m.b.t. tot het vinden, behouden, ontwikkelen en vitaal houden van personeel?

In de praktijktafels werd telkens gestart met het verkennen van herkenning bij de deelnemers van sectorrapportages over de arbeidsmarkt. Aan de hand van actuele data en rapportages werd gezamenlijk gekeken welke knelpunten en uitdagingen het sterkst speelden binnen de eigen onderneming. Hoewel de gedetailleerde uitkomsten hiervan buiten de scope van dit verslag vallen, kwam naar voren dat de geschetste problematiek breed herkend werd: het structurele tekort aan vakbekwaam personeel, generatievraagstukken, moeite met het behouden van medewerkers in een krappe arbeidsmarkt, en uitdagingen rond duurzame inzetbaarheid zijn issues die van invloed zijn op het werk en de productiviteit.

Praat niet alleen over knelpunten maar zoek ook naar de innovatiekracht van ondernemers. Mkb-ondernemers zijn inventief en vinden vaak zelf ook hun weg. Deze kennis delen is van belang voor het omgaan met de arbeidsmarkttransities.

Tijdens de sessies werd echter ook duidelijk dat het benoemen van knelpunten alleen niet voldoende is. Het vertrekpunt vanuit knelpunten werkte goed als gespreksopener, maar het bleek essentieel om in de gesprekken nadrukkelijk aandacht te geven aan de innovatiekracht van ondernemers zelf. Veel bedrijven blijken op kleine schaal al creatieve oplossingen (denk aan: workplace coaching, leermeesterschap, werkroulatie) en samenwerkingsvormen (bijvoorbeeld het niet weggopen van medewerkers bij concullega's in de bouwsector) te ontwikkelen die niet altijd zichtbaar zijn in formele rapportages of onderzoeken. Het delen van die inzichten, kansen en mogelijkheden is minstens zo belangrijk als het uitwisselen van problemen. Juist deze combinatie, enerzijds het bespreekbaar maken van knelpunten én anderzijds het belichten van positieve voorbeelden en werkende oplossingen vormt de kern van effectieve leer- en ontwikkelactiviteiten voor deze doelgroep. Zo ontstaat een dynamiek waarin niet alleen problemen centraal staan, maar ook handelingsperspectief en inspiratie uit de praktijk van ondernemers zelf.

4.3 Plan van eisen

Welke wensen en eisen hebben mkb-bedrijven in de EGT m.b.t. de manieren waarop ze nieuwe HRM-praktijken willen leren? Hoe kunnen we deze wensen onderwijskundig vertalen naar praktijkgerichte leer- en ontwikkelactiviteiten?

Op basis van de uitkomsten van het project zijn diverse inzichten en uitgangspunten (Tabel 2) zichtbaar geworden voor het plan van eisen (PvE) die die richtinggevend kunnen zijn voor de opzet van voor leer- en ontwikkelactiviteiten voor mkb-ondernemingen in de EGT-sector. Deze inzichten zijn in samenwerking met ondernemers en betrokken partners tot stand gekomen en vormen het fundament voor de verdere ontwikkeling van 'Praktijktafels Goed Werkgeverschap' die aansluiten bij de praktijk van deze doelgroep. Hier zijn reflectievragen voor onderwijsinstellingen opgenomen die zij zichzelf kunnen stellen als zij met dit soort vraagstukken te maken krijgen. In tabel 3 worden deze inzichten vertaald naar het 'plan van eisen' wat de doelstelling van dit project was.

Tabel 2: Overzicht inzichten ten behoeve van plan van eisen

Inzicht	Samenvatting	Wat betekent dit voor onderwijsinstellingen?	Reflectievraag voor onderwijsinstellingen
Timing	Ondernemers hebben beperkte tijd; leeractiviteiten moeten slim gepland worden.	Onderwijsinstellingen moeten leeractiviteiten plannen op tijdstippen die aansluiten bij de werkagenda van ondernemers, zoals vroege ochtend of eind van de middag.	Hoe kunnen wij onze leeractiviteiten zó plannen dat ze aansluiten op het werkritme van ondernemers?
Langdurige samenwerking bij bestaande netwerken/eco-systemen	Ondernemers zijn actief in bestaande netwerken; samenwerking daarin is essentieel.	Onderwijsinstellingen moeten zich langdurig verbinden aan bestaande netwerken van ondernemers om relevant en zichtbaar te zijn.	Hoe zorgen wij voor duurzame samenwerking binnen bestaande netwerken van ondernemers?
Belang sectordata	Sectorcijfers helpen om herkenning en urgentie bij ondernemers te creëren.	Onderwijsinstellingen moeten sector-specifieke data gebruiken als startpunt om urgentie en herkenning te creëren.	Hoe kunnen wij relevante sectordata inzetten om herkenning en urgentie te creëren bij ondernemers?
Samenstelling groep	Ondernemers leren het liefst met collega's uit hun eigen sector.	Onderwijsinstellingen moeten leertrajecten aanbieden aan homogene groepen ondernemers uit dezelfde sector voor meer relevantie en herkenbaarheid.	Hoe kunnen wij onze leertrajecten zo organiseren dat ondernemers zich herkennen in de groep?
Contextualisering leerinhoud	Ondernemers willen leerinhoud die aansluit op hun eigen praktijk.	Onderwijsinstellingen moeten leerinhoud flexibel afstemmen op praktijkvragen en casussen van de ondernemers zelf.	Op welke manier stemmen wij leerinhoud af op concrete vragen en situaties van ondernemers?
Landen en leeglopen	Leren begint pas na het landen en het hebben van ruimte om zorgen en knelpunten te uiten.	Onderwijsinstellingen moeten ruimte creëren voor ondernemers om eerst ervaringen en frustraties te delen voordat er inhoudelijk geleerd wordt.	Hoe creëren wij in onze bijeenkomsten ruimte voor ondernemers om eerst hun zorgen te delen?
Ervaringsleren	Ondernemers leren vooral van ervaringen, niet van theorie; 'kennisprikkels' helpen wel.	Onderwijsinstellingen moeten ervaringsleren faciliteren en niet primair inzetten op theorie-gedreven kennisoverdracht.	Hoe kunnen wij ervaringsleren centraal stellen in plaats van theoriegestuurde overdracht?
Praktijkgericht	Praktische oplossingen uitwisselen is waardevol en moet worden geborgd.	Onderwijsinstellingen moeten praktische oplossingen actief verzamelen, delen en zichtbaar maken binnen de leeromgeving.	Hoe kunnen wij praktische oplossingen uit de praktijk van ondernemers verzamelen en breder beschikbaar maken?

4.3.1 Timing

Een eerste belangrijk inzicht betreft de noodzaak van goede timing van welke leerinterventie dan ook. De ondernemers binnen de EGT-sector hebben te maken met een volle agenda, waarin facturabiliteit en operationele bedrijfsvoering voorop staan. Afzeggingen of beperkte beschikbaarheid zijn dan ook aan de orde van de dag. Dit vraagt om een slimme en flexibele planning van collectieve leeractiviteiten, bij voorkeur aan de randen van de dag – vroeg in de ochtend of aan het einde van de middag. Ook is het raadzaam om leeractiviteiten te combineren met reeds bestaande bijeenkomsten, zoals die van ondernemersverenigingen, coöperaties of brancheorganisaties. Door aan te sluiten bij bestaande netwerken en afspraken wordt de drempel tot deelname verlaagd en ontstaat er meer kans op structurele betrokkenheid.

4.3.2 Langdurige samenwerking bij bestaande netwerken/eco-systemen

Zoals in de eerste sectie van dit hoofdstuk al gememoreerd werd vraagt deze arbeidsmarktopgave inbedding in bestaande structuren. Over het algemeen zijn ondernemers in de EGT goed georganiseerd, zitten in ondernemersnetwerken en hebben contacten met elkaar en sectorale belangenbehartigers. Dit betekent dat de vraag naar het verder ontwikkelen van goed werkgeverschap in die netwerken of, als je bij elkaar brengt in dat 'leer-werkecosysteem,' vraagt om langdurige samenwerking met die partijen. Directe benadering door onderwijsinstellingen of kennisorganisaties blijkt vaak onvoldoende effectief, doordat het mkb minder bekend is met deze partijen of simpelweg andere prioriteiten heeft. Structurele relaties met brancheorganisaties, coöperaties en sectorale samenwerkingsverbanden vormen daarom een cruciale schakel. Het verbinden van leeractiviteiten aan deze bestaande verbanden vergroot niet alleen de zichtbaarheid, maar zorgt ook voor vertrouwen en continuïteit richting de ondernemers.

Voor onderwijsinstellingen betekent dit dat zij een relevant onderdeel van die netwerken of dat ecosysteem moeten zijn willen zij hierin een relevante bijdrage kunnen leveren.

4.3.3 Belang sectordata

Een praktische ingang voor het starten van het leerproces is het gebruik van sectordata als *conversation starter*. Het delen van actuele arbeidsmarktdata of cijfers over personeelstekorten binnen de sector maakt de urgentie van het onderwerp zichtbaar en herkenbaar. Ondernemers blijken eerder geneigd om deel te nemen en mee te denken wanneer de noodzaak voor verandering niet abstract gepresenteerd wordt, maar zichtbaar wordt gemaakt via concrete, gevalideerde gegevens. Deze data fungeren als opstap naar verdergaande gesprekken waarin eigen ervaringen en inzichten worden gedeeld en verdiept.

4.3.4 Samenstelling groep

Daarbij speelt de samenstelling van de groep een essentiële rol. Ondernemers geven de voorkeur aan leer- en ontwikkelgroepen die bestaan uit branche- of sectorgenoten. Herkenbaarheid in context, werkomstandigheden en sectorcultuur versterkt het gevoel van aansluiting en verhoogt de relevantie van de besproken thema's. Door bewust homogene groepen samen te stellen, bijvoorbeeld specifiek gericht op de bouw- of installatiesector, kan bovendien gebruik worden gemaakt van branche specifieke sectordata, wat de herkenbaarheid en geloofwaardigheid verder vergroot. Hoewel

heterogene groepen andere leereffecten kunnen hebben (denk: sector overstijgende herkenning of leren van werkwijzen in andere sectoren) werd duidelijk dat mensen ‘snel op dezelfde pagina zaten.’ De toevoeging van docenten HRM en vakdocenten uit het mbo had duidelijke toegevoegde waarde.

4.3.5 Contextualisering leerinhoud

Een ander inzicht is het belang van contextualisering van de leerinhoud. Ondernemers willen de thema's die binnen leeractiviteiten aan de orde komen kunnen plaatsen binnen hun eigen dagelijkse praktijk. Concepten zoals 'goed werkgeverschap' krijgen pas betekenis wanneer ze worden verbonden aan herkenbare situaties, dilemma's en ervaringen uit het eigen bedrijf. Dit vraagt om een aanpak waarbij leerinhoud flexibel wordt aangepast aan de casussen en vragen die ondernemers zelf inbrengen. Alleen dan ontstaat de betrokkenheid en motivatie om actief deel te nemen.

4.3.6 Landen en 'leeglopen'

Tegelijkertijd is het belangrijk om ruimte te bieden voor het landen en 'leeglopen'. Tijdens de bijeenkomsten bleek dat ondernemers vaak eerst behoefte hebben om hun verhaal te doen over bredere problemen en frustraties rondom het ondernemerschap, zoals regelgeving, personeelsproblemen of werkmentaliteit van medewerkers. Pas wanneer hiervoor ruimte is geboden, ontstond er ruimte en bereidheid om na te denken over nieuwe inzichten en oplossingen. Het faciliteren van deze uitwisseling blijkt een belangrijke voorwaarde voor effectief leren.

4.3.7 Ervaringsleren

Hieruit volgt dat het leerproces in sterke mate gebaseerd is op ervaringsleren. Het delen van eigen ervaringen met andere ondernemers in dezelfde sector vormt de kern van de leeractiviteiten. Theoretische modellen en concepten hebben vooral een ondersteunende functie, maar zijn niet leidend. Ondernemers leren het meest van elkaars praktijkverhalen, successen en mislukkingen. Dit vraagt om een begeleidingsaanpak waarin de nadruk ligt op het faciliteren van dialoog en uitwisseling, in plaats van op klassikale kennisoverdracht.

4.3.8 Praktijkgericht

Tot slot is gebleken dat het verzamelen en delen van praktische oplossingen een waardevolle aanvulling vormt op het leerproces. Tijdens de bijeenkomsten ontstond regelmatig spontane uitwisseling van tips, contactgegevens en werkbare oplossingen rondom gedeelde vraagstukken, zoals het vitaal houden van medewerkers of het omgaan met verzuim. Door deze informele kennis actief te verzamelen en zichtbaar te maken — bijvoorbeeld via een digitale etalage of handreiking — wordt de opbrengst van leeractiviteiten geborgd en beschikbaar gesteld aan een bredere groep ondernemers. Zo ontstaat er niet alleen tijdelijke uitwisseling, maar structurele opbouw van gedeelde kennis en ervaring binnen de learning community.

Deze inzichten vormen samen de kern van het PvE en bieden richting aan de verdere ontwikkeling en implementatie van leer- en ontwikkelactiviteiten binnen de Innovatiewerkplaats voor energie- en grondstoffentransitie (Tabel 2).

Tabel 3: Plan van eisen

Onderdeel	Eis	Concretisering/Toelichting
Timing en planning	Flexibele planning aan de randen van de dag	Sessies vinden plaats vóór 08:30 of na 16:00 uur. Dit vermindert conflicten met werktijd en verhoogt de opkomst.
	Combinatie met bestaande netwerken	Leeractiviteiten worden geïntegreerd met branchebijeenkomsten of ledenvergaderingen, zodat ondernemers slechts één keer hoeven te reizen.
	Korte sessies van maximaal 90 minuten	Duur van leeractiviteiten blijft beperkt tot 60–90 minuten om belasting voor ondernemers minimaal te houden.
	Heldere communicatie over planning en tijdsinvestering	Uitnodigingen vermelden expliciet datum, tijd, locatie en verwachte tijdsinvestering.
Toegankelijkheid doelgroep	Aansluiting bij bestaande netwerken	Alle wervings- en communicatiemiddelen lopen via bekende sectorpartijen zoals coöperaties of brancheverenigingen.
	Gebruik van persoonlijk contact via netwerkpartners	Netwerkpartners informeren ondernemers rechtstreeks, bijvoorbeeld via telefoon of app, naast algemene mailings.
	Continuïteit via meerdere contactmomenten	Niet alleen werven voor één bijeenkomst, maar gedurende langere tijd contact onderhouden.
Start met sectordata	Gebruik van actuele en gevalideerde sectordata als opener	Elke sessie start met cijfers uit bijvoorbeeld de Innovatiemonitor of de Human Capital Agenda.
	Vertaling naar herkenbare praktijksituaties	De data worden direct gekoppeld aan voorbeelden uit de sector van de aanwezige ondernemers.
	Gebruik van visuele middelen	Gebruik van infographics, tabellen of dashboards om data toegankelijk en visueel aantrekkelijk te maken.
Samenstelling groepen	Homogene samenstelling naar sector of branche	Deelnemers delen achtergrond in bijvoorbeeld installatie, bouw of transport en logistiek.
	Gebruik van branchespecifieke casussen en data	Casussen en voorbeelden tijdens de sessies sluiten aan bij de sectorcontext.
	Maximale groepsgrootte van 8–12 personen	Kleine groepen waar iedereen aan het woord kan komen en onderlinge vertrouwelijkheid mogelijk is.
Contextualisering	Ruimte voor eigen vraagstukken en casussen	Minimaal 50% van de tijd wordt besteed aan het bespreken van vraagstukken ingebracht door de deelnemers zelf.
	Flexibel leerprogramma	Geen vaste agenda; de invulling van het programma wordt ter plekke aangepast op basis van de groepsdynamiek.
	Gebruik van live-casus uit de groep	Deelnemers kunnen ter plekke een actuele casus inbrengen die als voorbeeld voor de groep wordt gebruikt.
Ruimte voor landing en 'leeglopen'	Gestructureerde ruimte voor open uitwisseling	Elke sessie begint met minimaal 20–30 minuten informele uitwisseling zonder vast onderwerp.
	Facilitering van het leeglopen door de begeleider	De begeleider moedigt actief aan om persoonlijke en zakelijke knelpunten te delen als startpunt.
	Opschrijven van gedeelde knelpunten	Knelpunten worden kort genoteerd en (anoniem) meegenomen in verdere uitwerking.
Werkvormen en didactiek	Ervaringsleren als uitgangspunt	De nadruk ligt op het delen van praktijkverhalen en niet op theoretische presentaties.
	Rol van begeleider als facilitator	De begeleider begeleidt het proces zonder dominant inhoudelijk sturend te zijn.
	Gebruik van interview-	Gespreksvormen zoals interview worden standaard ingezet voor

	methodieken	het bespreken van casussen.
Borging van resultaten	Actief verzamelen van praktijkoplossingen	Na elke sessie wordt een lijst van gedeelde tips, oplossingen en contactgegevens vastgelegd.
	Opzetten van een centrale kennisbank	Alle verzamelde informatie wordt gedeeld via een digitaal platform voor de hele learning community.
	Periodieke updates vanuit de kennisbank	De kennisbank wordt minimaal elk kwartaal geactualiseerd en gedeeld met alle aangesloten ondernemers.

5. Conclusies, Reflecties en Vooruitblik

5.1 Conclusies

Het consortium heeft met dit project een eerste stap gezet voor verdere samenwerking rond het thema goed werkgeverschap in Regio Foodvalley. Tijdens het proces werd duidelijk dat de betrokken partijen elk hun eigen klank en kleur inbrachten, wat leidde tot een verrijkende wisselwerking tussen onderwijs, onderzoek en praktijk. Verschillen in aanpak en perspectief werden niet uit de weg gegaan, maar juist verkend en benut. Bovenal werd bevestigd dat het vraagstuk van goed werkgeverschap urgent is voor het mkb in de EGT-sector en blijvende aandacht en opvolging verdient. Met het plan van eisen kunnen partijen nu verder gaan ontwerpen. De werkvorm van de praktijktafel (bijlage 1) kan hierin als basis dienen.

5.2 Reflecties op het project

Aan het einde van het project terugblikkend kunnen de volgende reflectie opgetekend worden.

5.2.1 Betrokkenheid en leeropbrengst

De praktijktafels binnen de Innovatiewerkplaats voor energie- en grondstoffentransitie hebben laten zien dat mkb-ondernemers in de EGT-sector sterk betrokken zijn bij het vraagstuk van goed werkgeverschap. De gekozen thema's sloten aan bij hun dagelijkse realiteit, met herkenbare uitdagingen en dilemma's. Het leren vond vooral plaats in de vorm van ervaringsuitwisseling en het delen van praktische oplossingen. Daarbij bleek het van belang om ruimte te bieden voor het 'landen en leeglopen' van ondernemers: eerst ervaringen en knelpunten delen, daarna pas toewerken naar reflectie en oplossingen. Evaluaties bevestigen dat deze opzet bij de doelgroep past.

5.2.2 Bereik en reikwijdte

Tijdens de uitvoering werd duidelijk dat niet alle sectoren binnen de EGT even eenvoudig te bereiken zijn. Vooral de sector transport en logistiek bleek vanwege de grootte van de ondernemingen en beperkte netwerktoegang buiten de primaire doelgroep te vallen. Hierdoor is besloten om de focus te verleggen naar de technieksector, waar het bereik via partners als BTO groter en effectiever was. Dit benadrukt het belang van vooraf goed afbakenen van de doelgroep en het inzetten van bestaande netwerken bij de organisatie van leeractiviteiten.

5.2.3 Proces en organisatie

De logistiek van het organiseren van praktijktafels vroeg in de praktijk meer aandacht dan vooraf voorzien. Agenda's van ondernemers zijn vol, wat het plannen van bijeenkomsten uitdagend maakt. De keuze om sessies aan de randen van de dag te organiseren, tussen 17.00 en 19.00 uur, bleek een werkbare oplossing. Toch blijft het organiseren kwetsbaar, zoals zichtbaar werd bij het uitvallen van één sessie door afzeggingen. Flexibiliteit in planning en heldere communicatie over tijdsinvestering zijn daarom essentieel voor succes.

5.2.4 Samenwerking binnen het consortium

Het project heeft bijgedragen aan het versterken van samenwerking tussen de partners binnen het consortium. Elke partij bracht eigen expertise, netwerk en perspectief in, wat leidde tot een verrijkend geheel. Verschillen in werkwijze en benadering werden niet gezien als obstakel, maar juist als kans om te leren en elkaar aan te vullen. De gezamenlijke inzet bevestigde het gedeelde belang om mkb-ondernemingen in de EGT-sector te ondersteunen bij het ontwikkelen van goed werkgeverschap.

5.2.5 Begroting

Gedurende het project is gebleken dat er sprake was van financiële onderuitputting ten opzichte van de oorspronkelijke begroting. Een deel daarvan werd veroorzaakt doordat minder uren zijn gedeclareerd door ondernemers dan vooraf begroot. Dit hing samen met de praktijkgerichte aard van het project: ondernemers waren bereid te participeren, maar zagen deelname eerder als leer- dan als betaalde adviesactiviteit. Hoewel dit geen afbreuk doet aan de inhoudelijke kwaliteit van het project, onderstreept het wel het belang van realistische tijdsplanning en het hanteren van flexibele begrotingsmodellen in projecten waar het mkb direct wordt betrokken.

5.3 Vooruitblik

De opgedane inzichten, ervaringen en plan van eisen bieden richting voor een volgende fase. Het uitgewerkte plan van eisen biedt duidelijke handvatten voor het ontwikkelen van leer- en ontwikkelactiviteiten die aansluiten bij de praktijk van mkb-ondernemingen. De structuur van de praktijktafels heeft zich bewezen als werkvorm die past bij de doelgroep en verdient verdere toepassing en doorontwikkeling. Het is nu zaak om deze aanpak duurzaam te verankeren binnen de regio en op te schalen, met blijvende inzet van de samenwerkende partijen.

Voor het met name de onderwijsinstellingen binnen het consortium betekent dit een mogelijkheid om zich binnen het regionale leer-werkecosysteem verder te positioneren, en hun rol als LLO-partner te versterken en concretiseren. Een aantal suggesties voor het vervolg richting deze partijen.

Ten eerste is het zinvol om het plan van eisen en de opzet van de praktijktafel door te ontwikkelen. Hierin kunnen werkvormen, tijdschema's, voorbeeldvragen en formats worden vastgelegd, zodat verschillende teams de praktijktafels op een consistente manier kunnen organiseren. Dit maakt het concept reproduceerbaar en geschikt voor opschaling naar meerdere sectoren of regio's.

Daarnaast is het waardevol om binnen onderwijsteams, zeker teams die verder afstaan van de praktijk van de ondernemers, sessies te organiseren waarin de reflectievragen uit dit project centraal staan. Deze vragen helpen onderwijsprofessionals om bewust te worden van wat er nodig is om effectief samen te werken met ondernemers in het mkb. Zo ontstaat intern eigenaarschap voor de rol van het onderwijs in regionale leer- en ontwikkelnetwerken.

Ook is het belangrijk om leeractiviteiten beter af te stemmen op het ritme van de sectoren waarin ondernemers actief zijn. Dat betekent concreet dat onderwijsinstellingen moeten plannen op momenten die aansluiten bij de praktijk, zoals vroeg in de ochtend of aan het einde van de werkdag, én rekening moeten houden met seizoensgebonden pieken. Hierdoor sluit het aanbod beter aan bij de realiteit van ondernemers en neemt de bereidheid tot deelname toe.

Tot slot vraagt het, en dit is de meest strategische suggestie, vervolg om het structureel betrekken van ondernemersnetwerken of ecosystemen bij het vormgeven en uitvoeren van leerinterventies. Door leeractiviteiten samen met coöperaties, brancheverenigingen en bedrijventerreinen te ontwikkelen, ontstaat een aanbod dat beter aansluit op vragen die leven in de praktijk. Het versterkt bovendien de zichtbaarheid en legitimiteit van onderwijsinstellingen binnen het regionale ecosysteem en draagt bij aan duurzame samenwerking.

Referenties

Bakens, J., Dijkman, S., Fouarge, D., van Guilik, N., Höfelmann, L., Meijer, R., & Pestel, N. (2025). De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2030. *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2030*. <https://doi.org/10.26481/umarep.2025008>

De Wit, G. (2025). *Samen leren met impact in de maatschappij!* Christelijke Hogeschool Ede.

EIB. (2025). Trends op de bouwmarkt 2025-2029. *EIB*. <https://www.eib.nl/publicaties/trends-op-de-bouwmarkt-2025-2029/>

Grundemann, R., & Huiskamp, R. (2008). *Goed werkgeverschap*. TNO. <https://repository.tno.nl/SingleDoc?docId=26734>

Nuis, J. W. (2024, oktober 9). *Zoeken naar wat werkt: Innovatiewerkplaats Goed Werkgeverschap in het mkb*. Regio Foodvalley. <https://www.regiofoodvalley.nl/nieuws/zoeken-naar-wat-werkt-innovatiewerkplaats-goed-werkgeverschap-in-het-mkb>

Regio Foodvalley. (2022). *Human Capital Agenda 2022-2025*. Regio Foodvalley. https://www.regiofoodvalley.nl/fileadmin/regiofoodvalley.nl/documenten/Eindversie_HCA_-_december_2022_-_versie_1.2.pdf

Regio Foodvalley. (2025). *Strategische Agenda Regio Foodvalley 2026-2030*. <https://www.regiofoodvalley.nl/kennisbank/strategische-agenda>

UWV. (2025). *Regio in beeld Foodvalley 2025-2026* (Regio in beeld). UWV. <https://www.uwv.nl/nl/arbeidsmarktinformatie/regio/foodvalley/regio-in-beeld-2025>

Wij Techniek. (2024). *Trendfiles | Wij Techniek*. Trendfile Wij techniek. <https://www.wij-techniek.nl/ontwikkelingen-in-de-branche/trendfiles>

Bijlage: Praktijktafel Goed Werkgeverschap

Doel: De praktijktafel is een werkvorm waarin ondernemers uit dezelfde sector in een kleinschalige setting samenkomen om met én van elkaar te leren over goed werkgeverschap. De sessies zijn gericht op het uitwisselen van ervaringen, het verkennen van praktische HRM-oplossingen en het verdiepen van inzicht in sectorale arbeidsmarktvraagstukken. De focus ligt nadrukkelijk op de dagelijkse realiteit van het mkb in de context van de energie- en grondstoffentransitie (EGT), maar kan ook in ander sectoren gebruikt worden. Onder begeleiding van een facilitator en ondersteund door kennis vanuit onderzoek (HRM), vakinhoudelijke kennis (bijvoorbeeld techniekopleiding in het mbo) en sectordata, werken deelnemers aan concrete handelingsperspectieven voor hun eigen organisatie.

Kernprincipes van de werkvorm

De praktijktafel combineert structuur met flexibiliteit, en praktijkgerichtheid met kennisinbreng. De volgende uitgangspunten liggen aan de basis van de opzet:

- **Flexibel en vraaggestuurd leren**

De werkvorm kent een vaste opbouw, maar laat veel ruimte voor inbreng van actuele vraagstukken van de deelnemers. Het programma volgt niet een strak didactisch schema, maar past zich aan aan wat er speelt in de groep.

- **Ervaringsleren én kennisinjectie**

De basis van het leren ligt in de uitwisseling tussen ondernemers. Kennis wordt functioneel toegevoegd, als 'prikkel' of 'taal' om op te reflecteren of om urgentie zichtbaar te maken. Theorie is geen doel op zich, maar een hulpmiddel.

- **Contextgebondenheid**

Deelnemers worden zoveel mogelijk gegroepeerd op sector of branche (bijv. bouw, installatie, logistiek). Dit verhoogt herkenbaarheid, maakt uitwisseling relevanter en vergroot de toepasbaarheid van gedeelde inzichten.

- **Lerende community opbouwen**

De bijeenkomsten staan niet op zichzelf, maar zijn onderdeel van een langere leerlijn of netwerkvorming. Dit bevordert onderlinge relaties, hernieuwde ontmoeting en een verdiepend leerproces over meerdere bijeenkomsten heen.

Deelnemers en rollen

- **Ondernemers (deelnemers) :** Deelnemers zijn mkb-ondernemers of leidinggevenden uit een specifieke sector binnen de EGT. Zij brengen hun eigen ervaringen, vragen en oplossingen in. Er is geen voorkennis vereist — praktijkervaring staat centraal.

- **Facilitator:**

- De facilitator is verantwoordelijk voor het procesverloop van de praktijktafel. Hij of zij begeleidt de interactie tussen deelnemers, bewaakt tijd, structuur en groepsdynamiek, en stimuleert reflectie zonder zelf inhoudelijk sturend te zijn. De facilitator zorgt ervoor dat deelnemers zich gehoord en veilig voelen om ervaringen te delen, en helpt bij het ontrafelen van knelpunten, het zichtbaar maken van patronen en het expliciteren van leerinzichten.
- De facilitator is neutraal en neemt geen oordeel mee de ruimte in. Door actief te luisteren, te spiegelen en samen te vatten, verbindt de facilitator wat gezegd wordt aan het gekozen thema van de bijeenkomst. Tegelijkertijd waarborgt hij of zij dat er ruimte blijft voor onverwachte invalshoeken of urgente praktijkvragen die op tafel komen.
- Een goede facilitator schakelt tussen rust en richting geven, weet wanneer doorvragen nodig is en wanneer het gesprek mag vertragen. Hij of zij bevordert gelijkwaardige uitwisseling, zorgt dat stille stemmen worden gehoord, en begeleidt het proces zodanig dat elke deelnemer met nieuwe inzichten of concrete aanknopingspunten terugkeert naar de eigen praktijk.

- **Kennisdeskundige (optioneel, afhankelijk van thema):**

- De kennisexpert, en dit is belangrijk, vervult een **ondersteunende** en **verbindende** rol binnen de praktijktafel. Hij of zij draagt bij aan de thematische verdieping door relevante sectordata toe te lichten, actuele inzichten te delen en waar nodig reflectie op het onderwerp te stimuleren. Deze inbreng is compact, activerend en afgestemd op de praktijkvragen van de deelnemers — geen lange presentatie, maar een korte prikkel of duiding als bijdrage aan het gesprek.
- In sommige gevallen is het ook waardevol als de expert de verbinding maakt tussen de sector en het onderwijs, bijvoorbeeld bij het bespreken van de aansluiting van opleidingen op de arbeidsmarkt. Essentieel is dat de expert aansluit bij het ritme en de toon van de praktijktafel: ondersteunend, niet dominerend — aanvullend op wat er in de groep ontstaat.
- De kennisexpert kan afkomstig zijn uit verschillende domeinen, zoals het hbo of mbo (bijvoorbeeld een vakdocent met kennis van HRM of sectorale ontwikkelingen), een beleidsadviseur of een praktijkgericht onderzoeker.
- Voorbeelden van kennisexperts:
 - **HRM-docenten (hbo/mbo)**
Kunnen actuele theorieën, modellen en begrippen rond goed werkgeverschap toegankelijk maken voor ondernemers. Brengen verbinding tussen theorie en praktijk.

- **Vakdocenten techniek, bouw of logistiek (mbo)**
Kunnen technische uitdagingen koppelen aan personeelsvraagstukken en opleidingsbehoeften. Belangrijk bij thema's als praktijkleren, leermeesterschap of werkplekleren.
- **Lectoren en onderzoekers HRM of duurzame inzetbaarheid**
Brengen onderzoeksresultaten, conceptuele kaders en inzichten over strategische HRM-praktijken in. Kunnen helpen met het vertalen van regionale uitdagingen naar leerinhoud.
- **HR-adviseurs uit de praktijk (interim of mkb-specialist)**
Hebben ervaring met het toepassen van HRM in kleine organisaties. Duiden wat wel en niet werkt in de dagelijkse realiteit van het mkb.
- **Loopbaan- of vitaliteitscoaches**
Kunnen thema's als duurzame inzetbaarheid, werkplezier en balans toelichten vanuit de werknemer en/of organisatiekant.
- **Arbeidsmarktonderzoekers (bv. vanuit CHE, UWV, ROA, SBB)**
Leveren sectorcijfers en duiden trends op basis van harde data, zoals uitstroom, tekorten of vergrijzing.
- **Beleidsadviseurs Human Capital (bv. Regio Foodvalley)**
Hebben zicht op de regionale arbeidsmarktagenda, subsidiestromen, en strategische partners. Kunnen brug slaan tussen praktijktafel en beleidscontext.
- **Opleidingsadviseurs uit brancheorganisaties of coöperaties**
Beschikken over praktijkkennis van de sector, kennen de knelpunten en weten welke initiatieven al lopen binnen de branche.
- **Begeleiders van praktijkleren / BPV-coördinatoren**
Hebben ervaring met leerprocessen op de werkvloer en kunnen vertellen over de rol van begeleiding, feedback en leercultuur.
- **Innovatiemanagers of praktijkbegeleiders uit bedrijven**
Brengen voorbeelden van sociale innovatie of veranderprocessen binnen het mkb. Kunnen inspireren met praktijkvoorbeelden.

Opbouw en Tijdsplanning (sessie van 90 minuten)

1. Inloop en informeel welkom (10 minuten)

De bijeenkomst start informeel met koffie of een lichte maaltijd, afhankelijk van het tijdstip. De facilitator nodigt deelnemers uit om zich kort voor te stellen en een korte typering te geven van hun belangrijkste HRM-uitdaging. Een uitnodigende startvraag, zoals *"Wat zou je veranderen aan de arbeidsmarkt als je één ding mocht kiezen?"*, helpt om het gesprek op gang te brengen. Het doel van de startvraag is om het gesprek op gang te brengen, herkenning te creëren en een open sfeer te bevorderen. De vraag helpt deelnemers om vanuit hun eigen praktijk te spreken, zonder direct te hoeven verdiepen. Zo ontstaat vanaf het begin betrokkenheid, gelijkwaardigheid en een natuurlijke overgang naar het gezamenlijke thema van de sessie.

- Wat zou jij veranderen aan de arbeidsmarkt als je één ding mocht kiezen?
- Wat is op dit moment jouw grootste uitdaging als werkgever?
- Wat is voor jou de perfecte medewerker?
- Welke vraag rond personeel houdt jou de laatste tijd bezig?
- Wat gaat er al goed in jouw bedrijf op het gebied van goed werkgeverschap?
- Wat zou je morgen willen verbeteren als tijd en geld geen rol speelden?
- Welke HRM-vraag schuif je steeds voor je uit?
- Wat heb jij als ondernemer ooit geleerd van een medewerker?
- Wat zou je aan een collega-ondernemer adviseren over het behouden van mensen?
- Wat is het beste idee dat je ooit hebt gezien om personeel te behouden?
- Wat betekent 'goed werkgeverschap' voor jou in één zin?
- Wat doet jouw concurrent beter als werkgever?

Kader 2: Voorbeelden van startvragen

2. 'Landen, Leeglopen en Knelpunten' (15 minuten)

In dit deel krijgen ondernemers ruimte om hardop te denken en te ventileren over wat hen bezighoudt. Vaak volgt deze fase vanzelf uit de vorige. Er wordt niet meteen gezocht naar oplossingen: het delen van knelpunten en zorgen is al waardevol. De facilitator vat samen, verbindt gedeelde thema's en legt de link met het vooraf gekozen onderwerp. Deze stap helpt om het gesprek te verankeren in de praktijkervaringen van de deelnemers.

3. Kennismoment met thematische introductie (10 minuten)

Vervolgens wordt het centrale thema van de sessie kort en krachtig geïntroduceerd. Denk aan onderwerpen als *duurzame inzetbaarheid*, *behoud van vakmensen*, of *strategische personeelsplanning*. Daarbij wordt een korte kennisprikkel ingebracht — bijvoorbeeld een actueel inzicht uit onderzoek, een visuele weergave van sectordata of een treffend praktijkvoorbeeld. Dit onderdeel is bewust compact (max. 5 minuten input) en gericht op herkenning en activering. De facilitator verbindt deze kennis direct met de eerder gedeelde knelpunten.

4. Ervaringsuitwisseling en casusbespreking (35 minuten)

In het hart van de sessie staat de praktijk van de ondernemers zelf centraal. Eén of twee deelnemers brengen een actuele casus in die verkend wordt via een dialooggerichte werkvorm (zoals intervisie of de incidentmethode). De rest van de groep denkt mee, stelt vragen, herkent zichzelf of brengt alternatieven in. De facilitator stimuleert verdiepende vragen, bewaakt de focus op leren en reflectie, en vult aan met voorbeelden of inzichten waar passend. De kracht van dit onderdeel zit in de herkenning én in het samen zoeken naar werkbare handelingsopties.

5. Afronding en borging (10 minuten)

De sessie wordt afgesloten met het oog op toepassing. De groep formuleert drie concrete inzichten of acties die deelnemers meenemen naar hun eigen praktijk. Waar relevant worden bronnen, tools of contactgegevens gedeeld. De facilitator sluit af met een actiegerichte vraag, bijvoorbeeld: wat ga je morgen als eerste doen wat je vandaag geleerd hebt? Het doel van de actiegerichte vraag is om deelnemers aan het einde van de sessie te helpen een concrete stap

te formuleren die zij in hun eigen praktijk kunnen zetten. De vraag stimuleert toepassing van het geleerde, activeert eigenaarschap en maakt de vertaalslag van gesprek naar gedrag. Zo vergroot het de kans dat inzichten uit de praktijktafel ook daadwerkelijk leiden tot verandering in de dagelijkse praktijk van de ondernemer. ? Voorbeelden van andere actiegerichte vragen staan in onderstaand kader.

- Welke eerste stap kun jij deze week zetten?
- Wat neem je vandaag mee naar je team of bedrijf?
- Welk inzicht wil je direct toepassen in je praktijk?
- Wie ga je hierover nog deze week spreken?
- Wat doe je vanaf nu anders?
- Welke afspraak maak je met jezelf voor de komende maand?
- Wat zou je morgen al kunnen proberen, klein of groot?
- Wat heeft je aan het denken gezet — en wat doe je daar nu mee?
- Welke tip uit de groep wil jij zelf gaan uitproberen?
- Wat wil je anders doen in het begeleiden van je medewerkers?
- Wat zou je direct willen delen met een collega-ondernemer?

Kader 3: Voorbeelden van actiegerichte vragen

Dit rapport is een resultaat van het LLO Bouwsteen 2 project 'HRM-Praktijken voor Transitie moet je leren' van de LLO Katalysator en is uitgevoerd binnen de Innovatiewerkplaats Goed Werkgeverschap van de Christelijke Hogeschool Ede.

Christelijke Hogeschool Ede

Adres: Oude Kerkweg 100, 6717 JS Ede

Telefoon: 0318 696 300

www.che.nl