



# Uitwerking ondernemerssessie Human Capital Agenda

De bijeenkomst stond in het teken van het gezamenlijk verkennen van Human Capital vraagstukken in de glastuinbouwsector. Het doel van de sessie was om samen met ondernemers te inventariseren welke vraagstukken er spelen en hier vervolgens actieplannen van te maken.

De bijeenkomst startte met een inspirerende presentatie van **Edith Bentvelsen**. In haar verhaal schetste zij ontwikkelingen die de sector raken, zoals arbeidsmarktkrapte, technologische ontwikkelingen en veranderingen in de organisatie van werk. Haar verhaal waren voor veel ondernemers herkenbaar waar de belangrijkste kansen en uitdagingen voor de sector liggen. Na deze introductie gingen de deelnemers in kleinere groepen met elkaar in gesprek. In deze groepen werd gewerkt aan drie vragen:

- Welke vraagstukken spelen er in de praktijk van ondernemers?
- Wat loopt er al aan initiatieven binnen bedrijven en organisaties?
- Wat is er nodig om eerste stappen te zetten richting oplossingen?

Er werd gewerkt vanuit vier thema's:

## Arbeidsmarkt en instroom van talent

De sector heeft te maken met structurele arbeidsmarktkrapte en een veranderende vraag naar vaardigheden. Bedrijven zoeken steeds vaker medewerkers met technische en digitale kennis, terwijl de instroom van talent onder druk staat.

## Goed werkgeverschap en organisatie van werk

Werkgeverschap krijgt een bredere betekenis in de sector. Naast goede arbeidsvoorwaarden gaat het ook om ontwikkeling, welzijn, diversiteit en het binden van medewerkers aan het bedrijf.

## Kwaliteit en scholing

Leren en ontwikkelen moeten een vanzelfsprekend onderdeel worden van het werk. De sector heeft behoefte aan meer aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, leiderschap en organisatieontwikkeling binnen bedrijven.

## Autonome teelt, robotisering en AI

Technologische ontwikkelingen veranderen het werk in de glastuinbouw fundamenteel. Nieuwe rollen ontstaan rond data, automatisering en robotisering. Dit vraagt om nieuwe vaardigheden en om medewerkers die technologie, data en teeltkennis kunnen combineren.

# Thema 1: Arbeidsmarkt – aantallen

- De regio Westland/Oostland heeft een sterk internationaal tuinbouwcluster met veel bedrijven, innovatievraagstukken en praktijklocaties.
- Universiteiten en onderzoeksprogramma's zijn nog onvoldoende structureel verbonden met deze praktijkomgeving.
- Daardoor blijven kansen liggen om onderzoekers, promovendi en studenten te betrekken bij actuele vraagstukken uit de sector.
- Initiatieven zoals 4TU + Erasmus en CIV – CoE – 4TU vormen een basis voor samenwerking, maar zijn nog beperkt gekoppeld aan concrete onderzoeksprojecten en vraagstukken vanuit het tuinbouwcluster.

## Conclusies

- Er is behoefte aan een sterkere verbinding tussen universiteiten en het tuinbouwcluster in Westland en Oostland.
- Onderzoek, onderwijs en innovatie moeten beter gekoppeld worden aan vraagstukken uit de sector.
- Het aantrekken van onderzoekers alleen is niet voldoende; er is een onderzoeks-ecosysteem nodig rond het tuinbouwcluster.
- Structurele samenwerking vraagt om gezamenlijke onderzoeksagenda's, gezamenlijke projecten en langdurige samenwerking tussen universiteiten en sector.

## Mogelijke richtingen voor vervolg

- Onderzoeksscholen en onderzoeksprogramma's expliciet koppelen aan vraagstukken uit de tuinbouwsector.
- Onderzoekers, promovendi en studenten actief verbinden met bedrijven, fieldlabs en kenniscentra in de regio.
- Onderwijsprogramma's en opleidingen sterker koppelen aan de tuinbouwsector via stages, promotieplaatsen en onderzoeksprojecten.
- Meer onderzoeksprojecten laten plaatsvinden in de regio, bijvoorbeeld bij bedrijven, fieldlabs of testfaciliteiten.
- CIV, CoE en 4TU sterker verbinden binnen gezamenlijke programma's en een gezamenlijke onderzoeksagenda.

## Concrete acties

01

---

In kaart brengen welke universiteiten en onderzoeksgroepen binnen het 4TU+ en Erasmus netwerk werken aan relevante thema's zoals energie, robotica, AI, water en circulariteit.

03

---

Gerichte gesprekken organiseren met relevante onderzoeksgroepen bij universiteiten om onderzoeksvragen te koppelen aan lopende of nieuwe onderzoeksprojecten.

05

---

Verkennen of bestaande onderzoeksprojecten, stages of promotietrajecten gekoppeld kunnen worden aan deze locaties.

02

---

Met CIV, CoE, Glastuinbouw NL en bedrijven een korte lijst opstellen van concrete onderzoeksvragen uit het tuinbouwcluster.

04

---

Twee tot drie bedrijven, fieldlabs of testlocaties in Westland/Oostland selecteren waar onderzoekers, promovendi of studenten onderzoek kunnen uitvoeren.

06

---

Een klein kernteam vormen met vertegenwoordigers van CIV, CoE, universiteiten en sectororganisaties dat de samenwerking structureel coördineert.

# Thema 2: Autonome teelt, robotisering en AI

## Belangrijkste bevindingen

- Autonome teelt, robotisering, sensortechnologie, data-analyse en AI veranderen het werk in de sector fundamenteel.
- Traditionele uitvoerende functies veranderen of verdwijnen, terwijl nieuwe rollen ontstaan zoals robotoperators, data-analisten en technologische telers.
- Bedrijven hebben behoefte aan medewerkers die technologie, data en teeltkennis kunnen combineren.
- Opleidingen sluiten nog niet altijd goed aan op deze technologische ontwikkelingen in de sector.

## Conclusies

- Bedrijven, onderwijs en fieldlabs moeten nauwer samenwerken om mensen op te leiden voor nieuwe rollen in de sector.
- Er is meer inzicht nodig in welke digitale vaardigheden nodig zijn voor werken met data, robotisering en autonome systemen.
- Digitalisering vraagt ook kennis van IT en OT en aandacht voor het managen van risico's.
- De impact van technologie raakt het hele bedrijfsproces en vraagt daarom om brede leertrajecten en goede procesbegeleiding bij innovatie.

## Mogelijke richtingen voor vervolg

- Ontwikkelen van opleidingen en leertrajecten die beter aansluiten op technologische ontwikkelingen in de sector.
- Praktijkgerichte leeromgevingen creëren waarin bedrijven, studenten en onderwijs samenwerken aan innovatievraagstukken.
- Meer aandacht voor hoe mensen en technologie effectief samenwerken in bedrijven.
- Gebruik van fieldlabs en praktijkcases om onderwijs en innovatie dichterbij elkaar te brengen.

## Concrete acties

01

---

Een vervolggesprek organiseren tussen ondernemers en onderwijsinstellingen over aansluiting van opleidingen op technologische ontwikkelingen.

03

---

Een pilot opzetten waarin studenten samen met bedrijven werken aan deze praktijkcase.

02

---

Een concrete praktijkcase selecteren uit een fieldlab of bedrijf, bijvoorbeeld rond automatisering of voedselverspilling.

04

---

De ervaringen uit deze pilot gebruiken om opleidingen en leertrajecten beter te laten aansluiten op vaardigheden die bedrijven nodig hebben.

# Thema 3: Arbeidsmarkt – kwaliteit en scholing

## Belangrijkste bevindingen

- Veel ondernemers ervaren dat de dagelijkse bedrijfsvoering veel tijd vraagt, waardoor structurele aandacht voor ontwikkeling van medewerkers en organisatie onder druk staat.
- De sector vraagt steeds meer om goed opgeleide medewerkers, sterk leiderschap en organisaties die kunnen leren en zich aanpassen.
- Er zijn voldoende leeroplossingen en opleidingsmogelijkheden beschikbaar, maar deze worden nog niet altijd in samenhang ingezet.
- De verbinding met strategische vraagstukken van ondernemers ontbreekt vaak.

## Conclusies

- Scholing alleen is niet voldoende; het vraagstuk raakt ook leiderschap, organisatieontwikkeling en samenwerking in het ecosysteem.
- Ondernemers hebben behoefte aan ondersteuning bij het organiseren van hun bedrijf zodat ruimte ontstaat voor ontwikkeling en leren.
- Meer regie op Human Capital-initiatieven is nodig om prioriteiten duidelijker te maken.
- Accountmanagement richting ondernemers kan helpen bij het benutten van passende leer- en ontwikkeloplossingen.

## Mogelijke richtingen voor vervolg

- Experimenteerruimte creëren voor ondernemers om nieuwe manieren van organiseren, leren en ontwikkelen te verkennen.
- Sterker leiderschap stimuleren op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en organisatieontwikkeling.
- Human Capital-initiatieven beter verbinden met belangrijke thema's in de sector zoals technologie, duurzaamheid en nieuwe vormen van werk.
- Samenwerking versterken tussen bedrijven, adviseurs en onderwijs.

## Concrete acties

### Pilotgroep

Een pilotgroep van circa 8–10 ondernemers samenstellen die willen werken aan de ontwikkeling van hun organisatie en medewerkers.

### Startbijeenkomst

Een gezamenlijke startbijeenkomst organiseren om uitdagingen en ervaringen te bespreken.

### Prioritaire thema's

Twee of drie prioritaire thema's bepalen, bijvoorbeeld leiderschap, organisatieontwikkeling of ontwikkeling van medewerkers.

### Leertraject

Een praktijkgericht leertraject opzetten waarin ondernemers ervaringen uitwisselen, inzichten krijgen van experts en stappen zetten in hun eigen bedrijf.

### Experimenteren

Ondernemers laten experimenteren met nieuwe manieren van organiseren, leren en ontwikkelen van medewerkers.

### Resultaten benutten

De resultaten van de pilot verzamelen en gebruiken om de aanpak verder te verbeteren en breder beschikbaar te maken.

# Thema 4: Goed werkgeverschap

Goed werkgeverschap vraagt om een meer gezamenlijke aanpak in de sector. Ondernemers hebben behoefte aan duidelijkheid over wat onder goed werkgeverschap wordt verstaan en welke minimale normen daarbij horen.

Een mogelijk instrument hiervoor is het ontwikkelen van een **sectorbreed normenkader**, bijvoorbeeld rond samenwerking met uitzendbureaus, registratie van werknemers en contractering. Daarbij kan worden gewerkt met een onderscheid tussen koplopers en een bredere groep bedrijven die stap voor stap kan aansluiten.

Daarnaast werd benoemd dat ondersteuning van ondernemers belangrijk is. Een aanpak op polderniveau, waarbij bedrijven worden begeleid door bijvoorbeeld coaches of sectorinitiatieven, kan helpen om goed werkgeverschap verder te ontwikkelen.

## Mogelijke richtingen voor vervolg

- Ontwikkelen van een sectorbreed normenkader voor goed werkgeverschap.
- Verkennen van certificering of duidelijke normen voor samenwerking met uitzendbureaus.
- Verbeteren van registratie en transparantie rond arbeidsrelaties.
- Ondersteunen van ondernemers bij het organiseren van goed werkgeverschap, bijvoorbeeld via coaching of sectorinitiatieven.
- Stimuleren van een cultuur waarin bedrijven elkaar aanspreken op werkgeverschap en verantwoordelijkheid nemen voor medewerkers.

## Concrete acties

01

---

Verkennen hoe helder kan worden gemaakt wat onder goed werkgeverschap wordt verstaan in de sector.

03

---

In kaart brengen wie aanspreekpunt is voor ondernemers bij vragen over werkgeverschap.

05

---

Verkennen van een normenkader of certificering voor samenwerking met uitzendbureaus.

02

---

Formuleren van een beperkt aantal concrete normen (bijvoorbeeld vijf kernpunten) voor goed werkgeverschap.

04


---

Ontwikkelen van een escalatieladder voor situaties waarin normen niet worden nageleefd.

06

---

Starten met een eerste sectorafspraken rond goed werkgeverschap.

-  Aan het einde van de sessie gaven ondernemers expliciet aan dat zij geen behoefte hebben aan extra bijeenkomsten. Zij gaven aan liever te werken aan **kleine acties en initiatieven die direct aansluiten bij de praktijk van de ondernemer** en daarin onderling te kunnen uitwisselen. Hierop worden kleine werkgroepjes geformuleerd die de vraag verder gaan duiden