



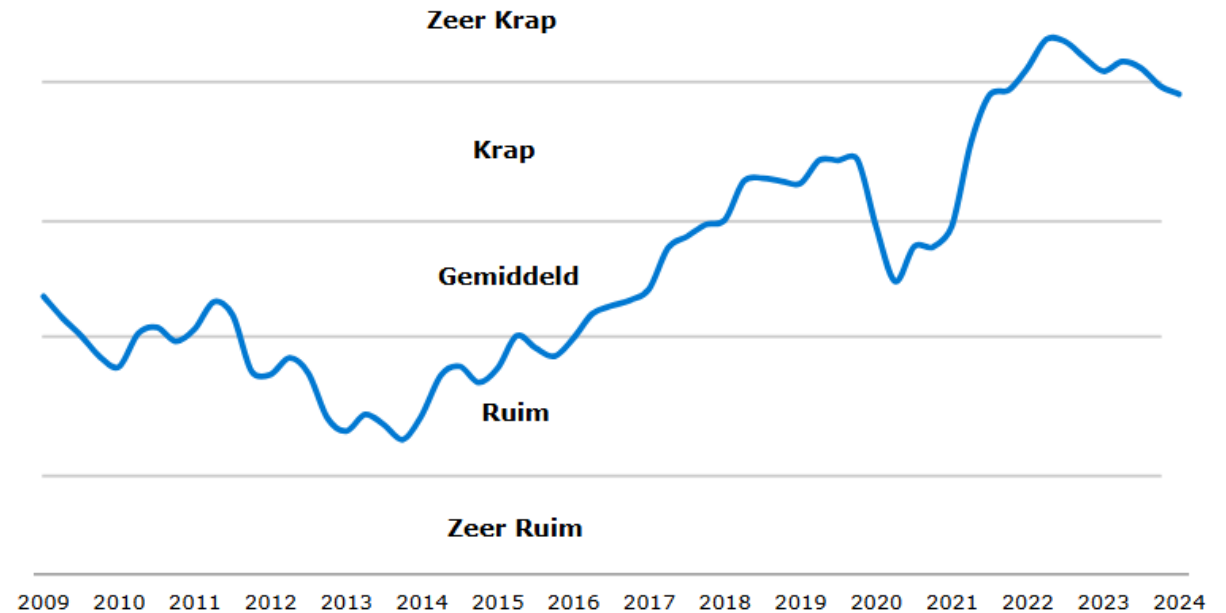
Slimmer werken, sterker groeien: de kracht van een leercultuur in het MKB



Menno Vos
Lector Leven Lang Ontwikkelen
Hogeschool Windesheim

Huidige arbeidsmarkt

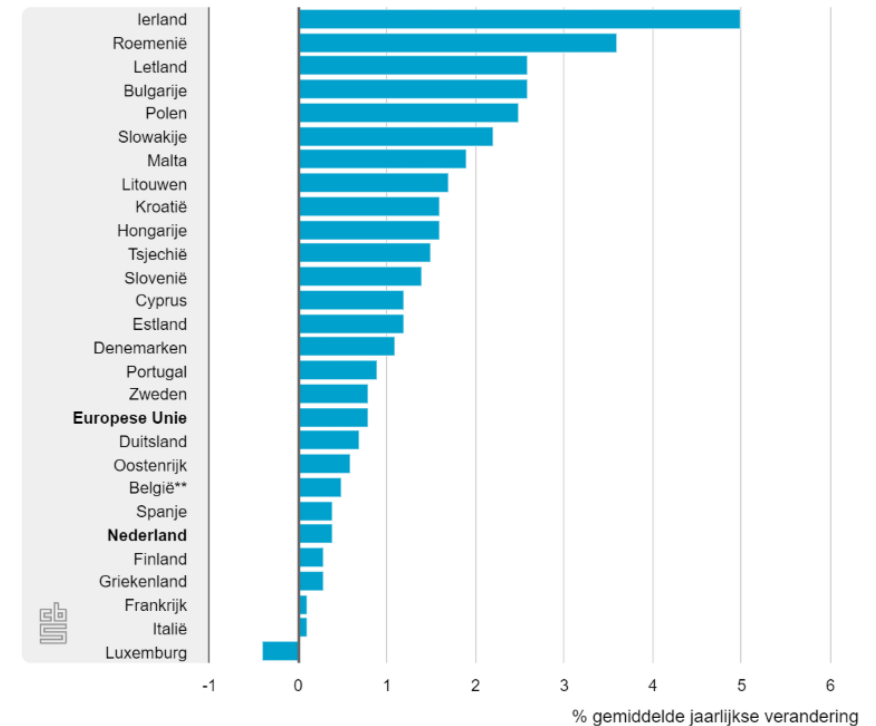
- Groei bedrijvigheid (per jaar 3%-5%)
- Structurele krapte in veel sectoren
- Krimp beroepsbevolking
- Afnemende arbeidsproductiviteitsgroei



Arbeidsproductiviteit in Nederland

- We bungelen onderaan in Europa
- Arbeidsproductiviteit met name onder druk in maakindustrie, bouw, logistiek, zorg, zakelijke dienstverlening
- Groei komt steeds vaker uit *harder werken*, niet *slimmer*

Arbeidsproductiviteit in EU, gemiddelde jaarlijkse verandering 2014-2023*



Bron: CBS / OESO / CPB / SER



A close-up photograph of a person's hands working on a metal plate. The person is using a red level and a pencil to mark the metal. The background is blurred, showing a workshop environment.

Verborgen verlies op de werkvloer

20–40% tijdverlies door afstemming/wachten/herstelwerk

Kennis/vakmanschap zit in hoofden/'handen' → uitstroom = directe schade

Onnodige herhaling en herlering

Verschuiving in denken

Van arbeidsproductiviteit naar arbeidsefficiëntie

Van output denken naar slim werken

- Slim benutten van competenties/skills
- Effectief gebruik van tijd
- Ondersteuning door technologie



(Strik & Van Beek, 2025)



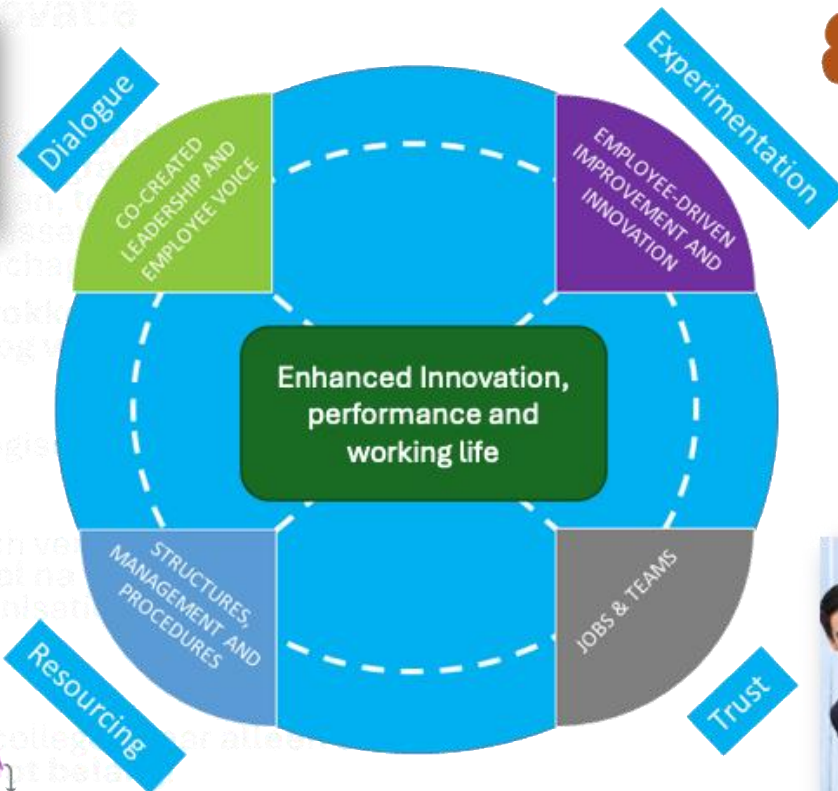
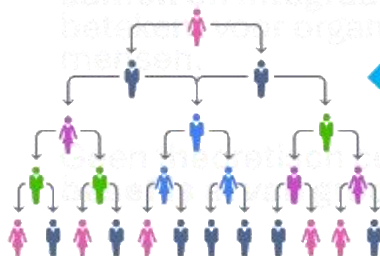
Werkplekinnovatie

Werkplekinnovatie is het bewust vernieuwen van:

- Werkprocessen
- Structuren
- Technologie
- Cultuur

Met als doelen:

- betere prestaties
- én beter werk



Werkplekinnovatie: human centric benadering

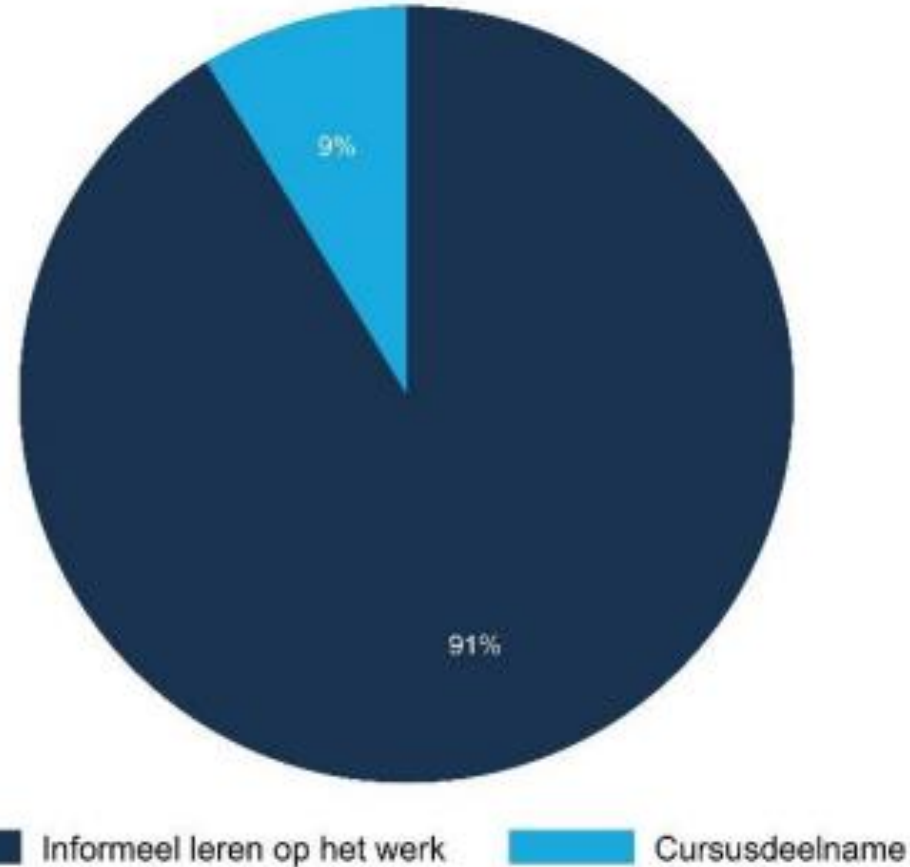
- Werk staat centraal, niet technologie
- Medewerkers als:
 - mede-ontwerpers
 - bron van innovatie
- Aandacht voor:
 1. Autonomie → wat te kiezen
 2. Betekenis → raakt belangen
 3. Gezondheid → vol te houden
 4. Leervermogen → prikkelend



Leervermogen versterken: formeel vs informeel

FORMEEL

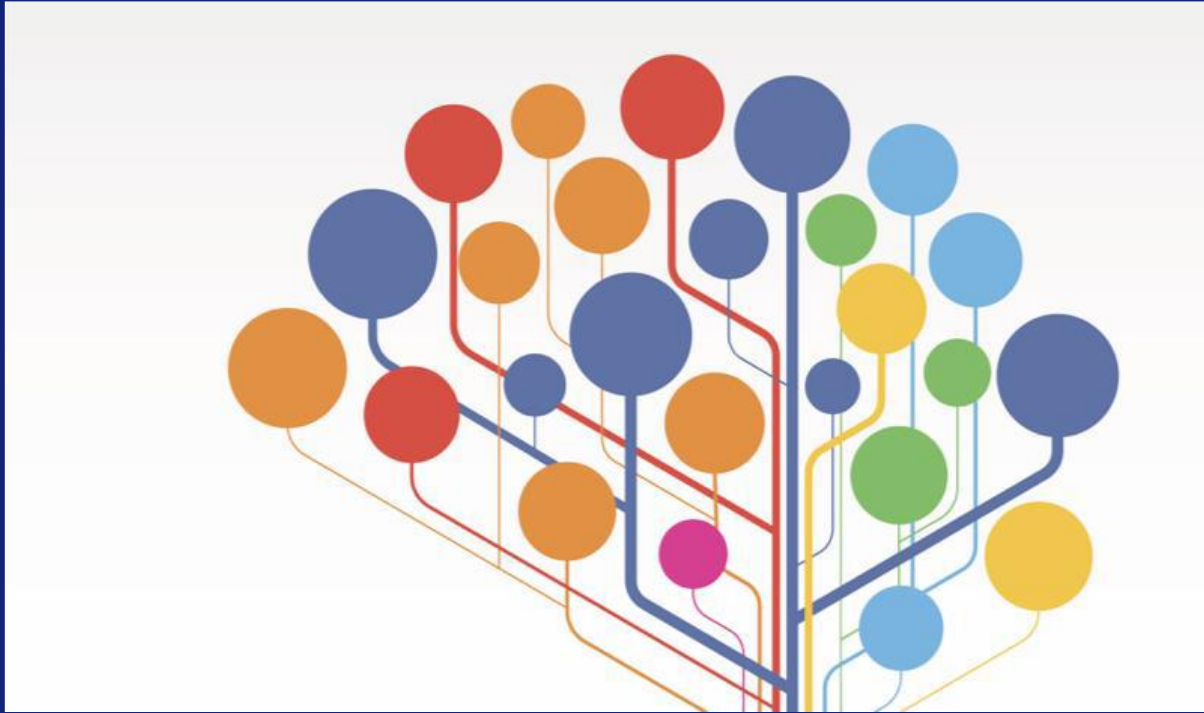
- Georganiseerd
- Gestructureerd
- Certificering
- Vorm: training, cursus, opleiding



Bron: ROA LLL enquête, 2020

INFORMEEL

- Buiten formele leersituaties
- Vaak onbewust en niet gepland
- Niet gekoppeld aan certificering
- Vorm: leren door te proberen (toevallig vs. intentioneel), interactie met collega's



“Werkomgeving waarin medewerkers continu gestimuleerd worden in hun ontwikkeling”

Leercultuur

Leercultuur > opbrengsten



Belangrijke voorspeller voor :

- Positieve houding ten opzichte van leren en deelnemen aan leeractiviteiten (Hauer et al, 2012)
- Meer deelname aan training/scholing (Vos et al., 2025)
- Prestaties (Van Dam, 2015)
- Innovatief gedrag (Sung & Choi, 2014)



Leercultuur



Inhoud van werk



Ruimte en veiligheid
om te ontwikkelen



Samenwerkend
leren en
teamontwikkeling



Leiderschap gericht
op ontwikkeling



Organisatie gericht
op ontwikkeling

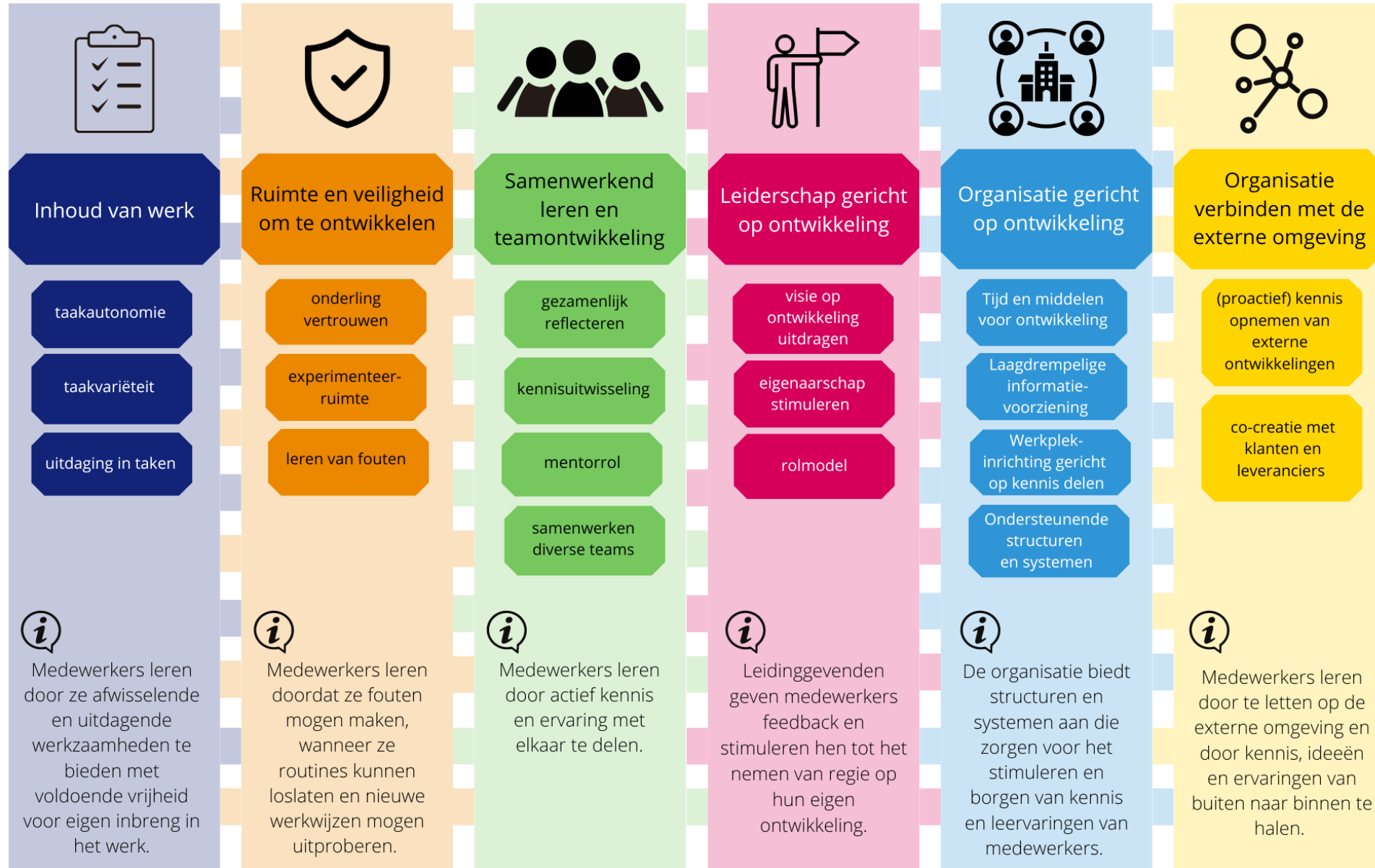


Organisatie
verbinden met de
externe omgeving



6 bouwstenen

Leercultuur



Leercultuurscan

Leercultuurscan

Welkom

Bedankt dat u een kwartiertje de tijd neemt om uw ervaringen met leren en ontwikkelen binnen uw organisatie met ons te delen.

Waarover gaat deze vragenlijst?

Hoe leren de medewerkers in uw organisatie? Hoe ontwikkelen ze zichzelf? En hoe worden ze daarin gestimuleerd? Dat is wat we, in opdracht van uw werkgever, onderzoek naar deze vragenlijst. Zo halen we

Wat vragen we van u?

Wilt u de vragen voor uw organisatie beantwoorden? U vult de vragen uit en de uitkomsten zal een beeld geven van de ervaren leercultuur in uw organisatie. De uitkomsten zijn herleidbaar zijn in deze rapportage.

Wat wordt er gedaan met de uitkomsten?

Uw werkgever ontvangt na afloop van het onderzoek een organisatie-ervaren leercultuur binnen uw organisatie besproken kan worden. De Hogeschool Windesheim en Saxion de uitkomsten van alle organisaties wetenschappelijk onderzoek en onderwijsdoeleinden. Hiermee ondersteunen we medewerkers een cultuur kunnen creëren waarin leren en ontwikkelen en medewerkers voorbereid zijn op een toekomst waarin werk verandert.

Onderstaande vragen gaan over het werk bij uw organisatie. In hoeverre herkent u zich in onderstaande stellingen?

In deze organisatie kunnen medewerkers hun eigen werktempo bepalen.

Helemaal oneens Oneens Neutraal **Mee eens** Helemaal mee eens

In deze organisatie beslissen medewerkers zelf hoe ze hun werk uitvoeren.

Helemaal oneens Oneens Neutraal Mee eens **Helemaal mee eens**

In deze organisatie voeren medewerkers vooral opgedragen werk uit.

Helemaal oneens Oneens Neutraal **Mee eens** Helemaal mee eens

In deze organisatie voeren medewerkers veel verschillende soorten werkzaamheden uit.

Helemaal oneens Oneens Neutraal **Mee eens** Helemaal mee eens

In deze organisatie hebben medewerkers veel verschillende verantwoordelijkheden.

Helemaal oneens Oneens **Neutraal** Mee eens Helemaal mee eens

In deze organisatie lossen medewerkers vooral ingewikkelde problemen op.

Helemaal oneens Oneens Neutraal **Mee eens** Helemaal mee eens

Algemeen

Vraag

Onder welke categorie valt uw organisatie? Een antwoord mogelijk

- bouwnijverheid
- cultuur, recreatie en sport
- gezondheids- en welzijnszorg
- handel en vervoer
- industrie
- informatie en communicatie (incl. ICT)
- onderwijs
- openbaar bestuur en overheid
- zakelijke dienstverlening
- anders, namelijk:
- dat weet ik niet

- tot en met 50 medewerkers
- 51 - 150 medewerkers
- 151 - 250 medewerkers
- > 250 medewerkers
- dat weet ik niet

- < 1 jaar
- 1 tot 2 jaren
- 2 tot 5 jaren
- 5 tot 10 jaren
- 10 tot 15 jaren
- 15 tot 25 jaren
- > 25 jaar

Wat levert dat op?

Adviesrapport Leercultuur

Uitkomsten Testbedrijf Data

Deelname aan de leercultuurscan

De leercultuurscan is door 12 medewerkers van Testbedrijf Data ingevuld. De respons is 67%.

Is de scan representatief voor uw organisatie? Hoe meer medewerkers de scan hebben ingevuld, hoe groter de kans dat zij een goede afspiegeling vormen van alle medewerkers binnen Testbedrijf Data en dat uw uitkomsten betrouwbaar genoeg zijn om uitspraken te doen over de totale groep.

Is de respons laag? Dan adviseren wij u om de uitkomsten van de leercultuurscan met enige voorzichtigheid te interpreteren.

In de bijlage achterin...

Totaal aantal medewerkers 18

Volledig ingevulde vragenlijsten 12

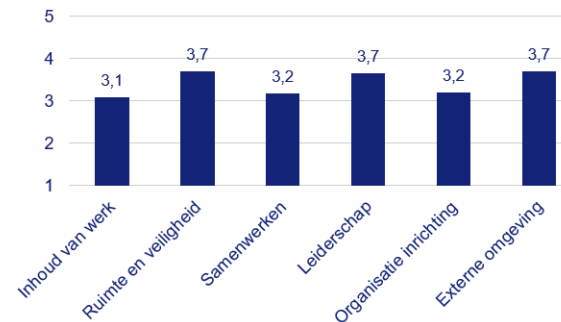
Respons van 67%

Uw score op de bouwstenen

Leercultuur is een stimulans om continu te leren en ontwikkelen.

U ziet de gemiddelde score van Testbedrijf Data op de verschillende bouwstenen van leercultuur. Iedere bouwsteen wordt gemeten met een set stellingen die beantwoord zijn op een 5 puntsschaal (1 = helemaal mee oneens, 5 = helemaal mee eens).

De bijlage toont het leercultuurmodel en de belangrijkste kenmerken en uitkomsten per bouwsteen. Dit model ligt aan de basis van deze leercultuurscan.

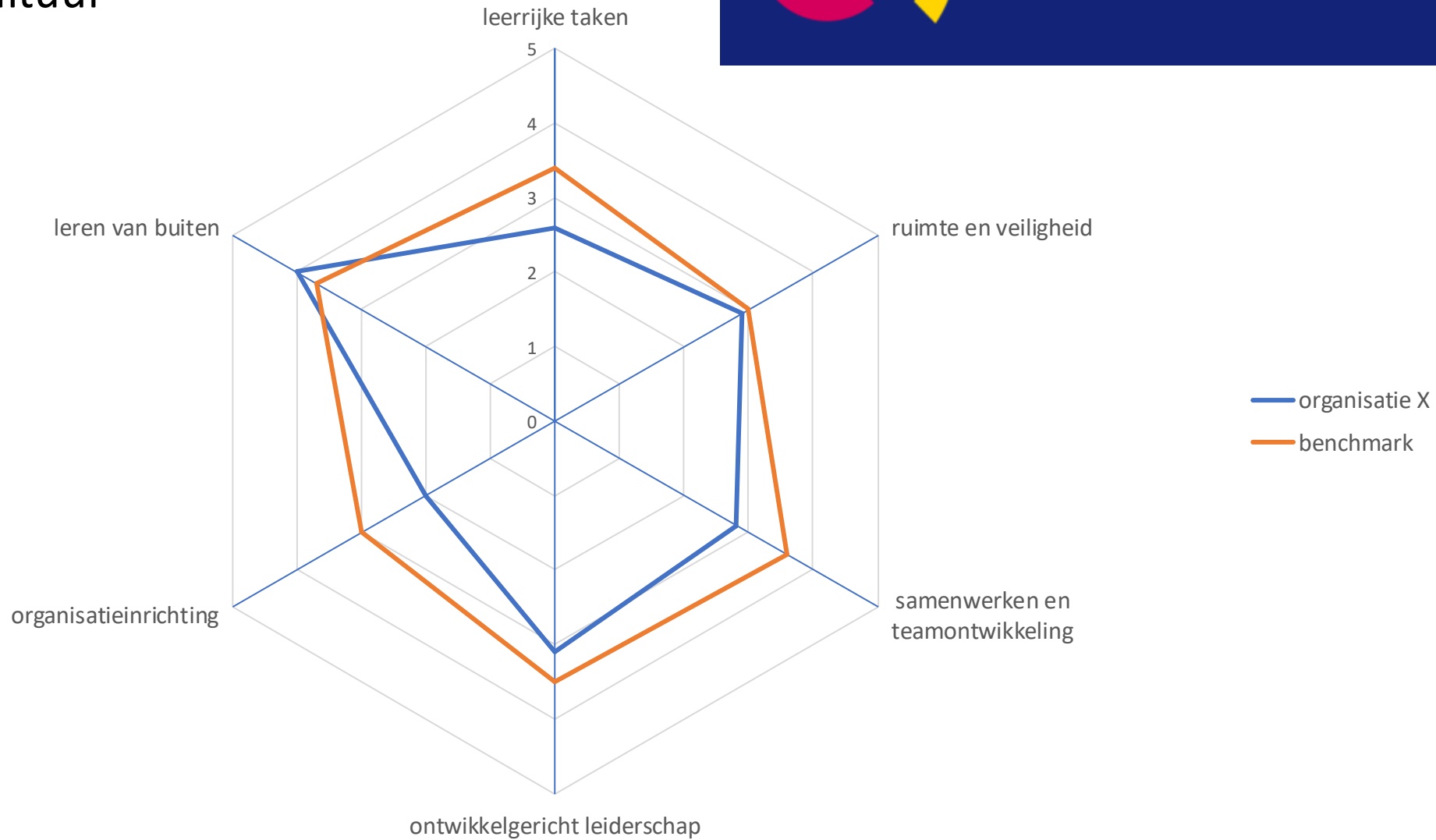


Interpretatie gemiddelde score:

Laag = Lager dan 3
Gemiddeld = 3 tot 3,5
Hoog = 3,5 of hoger



Geeft weer hoe je als organisatie scoort op de 6 bouwstenen van leercultuur





INHOUD VAN WERK

TaakrouLEREN

Taakvariatie

Taakvrijheid



RUIMTE EN VEILIGHEID

Veilig werkklimaat

feedback geven



SAMENWERKEN

Teamdoelen stellen

Kennis delen

Boundary crossing

Learning community

LEIDERSCHAP

Leren faciliteren

Visie op leren

ORGANISATIE INRICHTING

Digitale leeromgeving

Skills management

Ontwikkelfcafé

EXTERNE OMGEVING






Samen leren met vakgenoten

Kijken in de keuken van...

Leren van klanten

Best practices

Leercultuur versterken: zo kun je concreet met bedrijven aan de slag

- .
-  Maak waarde concreet – laat zien hoe leren bijdraagt aan productiviteit, innovatie én het oplossen van strategische uitdagingen.
-  Start met diagnose – wat werkt al, waar liggen kansen?
-  Zet een kartrekker in – iemand met tijd, middelen en skills om de leercultuur aan te wakkeren.
-  Begin dichtbij de werkvloer – kleine, praktische interventies maken leren tastbaar.
-  Wees geduldig – cultuur groeit organisch en vraagt een lange adem.

Quickscan leercultuur

Quickscan Leercultuur

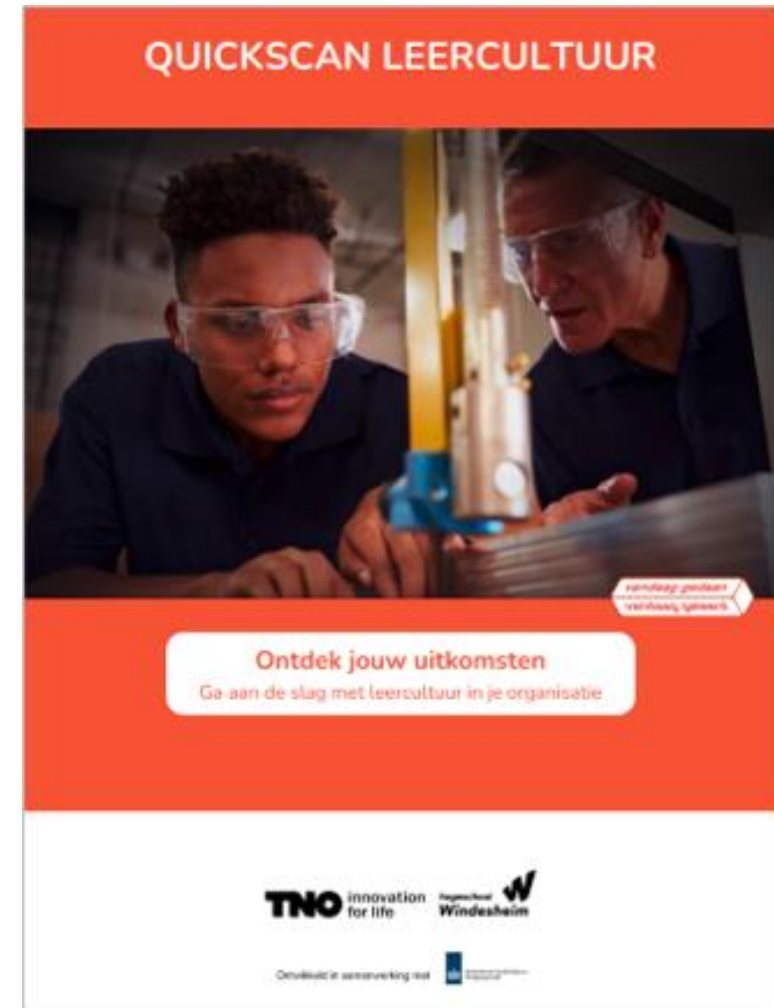
De Quickscan Leercultuur is een makkelijke online tool waarmee je in vijf minuten ziet hoe het gesteld is met de leercultuur in jouw bedrijf. Ook zie je hoe jouw bedrijf het doet ten opzichte van andere bedrijven. Door deze scan in te vullen, kun je bepalen hoe goed het leren en ontwikkelen van medewerkers al wordt ondersteund en waar er ruimte is voor verbetering. Na het beantwoorden van de vragen krijg je een persoonlijk rapport dat je adviezen en tips geeft waarmee je in jouw bedrijf aan de slag kunt gaan.

→ [Doe de Quickscan](#)



Quickscan leercultuur

- ✓ 5 minuten invultijd
- ✓ 25 korte vragen
- ✓ Meteen resultaat → adviesrapport
- ✓ Aantal tips en adviezen om mee aan de slag te gaan
- ✓ Doorverwijzing naar relevante partijen die verder kunnen ondersteunen



QUICKSCAN LEERCULTUUR

Ontdek jouw uitkomsten
Ga aan de slag met leercultuur in je organisatie

TNO innovation for life Hogeschool Windesheim

Ontwikkeld in samenwerking met

Small text in red box: *vernieuwe je organisatie met leercultuur*

The poster features a central photograph of two men in a workshop setting, one wearing safety glasses and the other a graduation cap, both looking at a mechanical assembly. The design is clean with a red and white color scheme.

Meer weten?



hogeschool
Windesheim

