

vandaag gedaan
vandaag geleerd

Quickscan Leercultuur

November 2025

Ontwikkeld door:

TNO innovation
for life

hogeschool
Windesheim



R12558

Opzet rapport

Op 22 juli 2024 is de Quicksan Leercultuur gelanceerd. Deze Quicksan is onderdeel van de campagne 'Leren op de werkvloer levert aardig wat op' van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Hiermee wil het ministerie ondernemers ondersteunen om leren op het werk te stimuleren.

De Quicksan bestaat uit een digitale vragenlijst die ontwikkeld is voor ondernemers in het mkb door TNO en hogeschool Windesheim. Na het beantwoorden van de vragen krijgen invullers een persoonlijk rapport met adviezen en tips waarmee zij in hun bedrijf aan de slag kunnen gaan. De Quicksan Leercultuur is in te vullen via www.mijnleercultuur.nl Op deze website vinden mkb-ondernemers naast de Quicksan ook voorbeelden van andere ondernemers en praktische doorverwijzingen naar het aanbod wat in Nederland beschikbaar is om leercultuur te verbeteren.

Dit rapport presenteert de overkoepelende uitkomsten van de Quicksan Leercultuur, ingevuld door respondenten in de periode van 22 juli 2024 tot en met 3 november 2025.

In totaal is de Quicksan Leercultuur 1.455 keer ingevuld in deze periode. Uit deze verzameling zijn voor dit rapport 52 vragenlijsten buiten beschouwing gelaten, omdat deze niet serieus ingevuld waren. Niet-serieuze invullingen zijn in dit geval vragenlijsten waarbij respondenten consistent hetzelfde antwoord invulden (zoals alleen 1-en of alleen 2-en) of het woord 'test' invulden. De uitkomsten in dit rapport zijn gebaseerd op de antwoorden van 1.403 invullers.

In dit rapport worden de gemiddelde scores en frequentietabellen van de antwoorden gepresenteerd. Waar mogelijk worden de resultaten vergeleken met referentiewaarden (benchmarks) uit eerder verzamelde gegevens van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA, TNO/CBS) en de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA, TNO).

Dit rapport is het resultaat van een gezamenlijke inspanning tussen het Lectoraat Leven Lang Ontwikkelen van Hogeschool Windesheim te Zwolle en de Unit Health & Work van TNO.

Hoe is de Quicksan opgebouwd?

Welke onderdelen zijn belangrijk bij leercultuur?

1. Taken

Variatie
Uitdaging
Autonomie

2. Collega's

Evaluatie en reflectie
Feedback
Psychologische veiligheid
Kennis delen
Ruimte om te experimenteren

3. Leiderschap

Visie overbrengen
Stimuleren/faciliteren
Rolmodel
Dialoog

4. Organisatie

Aandacht lange termijn
Middelen (tijd en budget)
Toegankelijkheid informatie
Borgen van kennis

5. Omgeving

Inzicht in externe ontwikkelingen
Interactie met klanten, leveranciers etc.
Inpassen externe ontwikkelingen/kennis in eigen organisatie

Samenvatting op hoofdlijnen

vandaag gedaan

vandaag geleerd

Wie vulden de Quickscan in?

- De Quickscan is ingevuld door 1.403 respondenten, de respons lag duidelijk hoger tijdens campagneperiodes.
- De meeste respondenten komen van organisaties die al enige of veel aandacht besteden aan leren en ontwikkelen.
- Organisaties die weinig aandacht besteden aan leren en ontwikkelen zijn ondervertegenwoordigd in de respons. Ook bepaalde sectoren, groot- en detailhandel, horeca, zakelijke dienstverlening, zijn minder gerepresenteerd onder de invullers.



💡 Laat in de campagne voorbeelden zien van ondervertegenwoordigde sectoren en organisaties.

Algemene verbeterpunten per kenmerk

Op het kenmerk leerrijke taken wordt het meest positief gescoord. Het laagst op rol van de leidinggevende. Verbeterpunten per kenmerk:

- **Leerrijke taken:** autonomie vergroten.
- **Collega's:** tijd nemen voor evaluatie en reflectie; feedback delen.
- **Leidinggevenden:** duidelijke visie op leren en ontwikkelen overbrengen; structurele ontwikkelgesprekken voeren.
- **Organisatie:** langetermijnaanpak ontwikkelen; tijd en middelen beschikbaar stellen; kennis en ervaring borgen.
- **Omgeving:** kennisuitwisseling met externe contacten stimuleren.



💡 Licht inspirerende praktijkvoorbeelden uit gericht op sociale interactie, steun van leidinggevenden en duidelijke richting vanuit de organisatie.

Verschillen naar bedrijfsomvang

- Microbedrijven (0-9 mdw)- en kleine bedrijven (10-49 mdw) hebben over het algemeen hogere uitkomsten op de meeste kenmerken van de leercultuur in vergelijking met middelgrote (50-249 mdw) en grote bedrijven (250+ mdw).
- Een uitzondering is het kenmerk 'organisatie', waar de uitkomst hoger ligt bij grotere bedrijven. Zij schatten hun aandacht voor leren en ontwikkelen zelf ook hoger in, dan invullers van 'kleinere' organisaties.

Verschillen naar sectoren

- **Leerrijke taken** scoort in alle sectoren het hoogst. Kennisintensieve sectoren (informatie & communicatie, zakelijke dienstverlening, onderwijs, openbaar bestuur) scoren hoger dan productiegerichte sectoren, vooral op autonomie. In de zorgsector is autonomie ook een punt van aandacht.



💡 **Versterk gezamenlijke dagelijkse leerpraktijken door ze te erkennen en zichtbaar te maken. Dit is relevant voor het gehele mkb.**

*vandaag gedaan
vandaag geleerd*

Verschillen naar sectoren (vervolg)

- **Collega's:** openbaar bestuur, gezondheidszorg en industrie scoren hierop het laagst, vooral op feedback geven en ontvangen.
- **Leidinggevenden:** verschillen tussen sectoren zijn klein, in alle sectoren ligt ruimte voor verbetering. De sector industrie scoort in het bijzonder laag op structurele ontwikkelgesprekken en het overbrengen van visie door leidinggevenden.
- **Organisatie:** vergelijkbaar beeld in alle sectoren; op langetermijnaanpak zijn de uitkomsten relatief laag. Budget is aanwezig maar tijd lijkt vaak beperkt. De zorgsector valt op door haar hoge uitkomst op kennis borgen.
- **Omgeving:** kennisintensieve sectoren hebben hierop hogere uitkomsten, vooral bij uitwisseling met externe contacten in de omgeving.



💡 Maak onderscheid tussen productiegerichte en kennisintensieve sectoren en pas interventies en voorbeelden hierop aan.

Samenhang leercultuur & eigen perceptie van aandacht voor leren en ontwikkelen in de organisatie

- Uit de analyse op samenhang tussen vragen blijkt dat invullers de aandacht voor leren en ontwikkelen in hun organisatie vooral beoordelen op basis van de zichtbare en formele aspecten, zoals beleid, middelen en het voorbeeldgedrag van leidinggevenden.
- Informele aspecten, leerrijke taken en samenwerking met collega's, vertonen een zwakkere samenhang met de eigen inschatting van de aandacht voor leren en ontwikkelen in de organisatie.
- De perceptie van invullers over de aandacht voor leren en ontwikkelen wordt vooral bepaald door formele, zichtbare aspecten in hun organisatie.



💡 Maak leren in al zijn vormen herkenbaar en zichtbaar, leerrijke taken, samenwerking met collega's en leren van de omgeving kunnen ook een waardevolle bijdrage leveren aan het stimuleren van de leercultuur.

*vandaag gedaan
vandaag geleerd*

Samenhang leercultuur & informeel leren

- Uit de analyses blijkt dat informeel leren in het mkb zowel door leerrijke taken als door sociale interactie wordt beïnvloed, maar dat de sociale component (collega's) de sterkste samenhang laat zien.
- Organisatiebrede factoren lijken een minder sterke rol te spelen bij informeel leren dan leerrijke taken en collega's.
- Op vraagniveau hangen kennis en inzichten delen met collega's en een leidinggevende die ontwikkeling stimuleert het sterkst samen met informeel leren.
- Bij leren van anderen is de samenhang met collega's en de externe omgeving sterker in grotere organisaties. Bij leren van taken zijn er weinig verschillen tussen micro, kleine, middelgrote en grote organisaties.



💡 Geef bij het stimuleren van leren op de werkvloer ook aandacht aan wat medewerkers zelf kunnen doen in samenwerking met hun collega's.



Algemene uitkomsten



Wie vulden de Quickscan in?

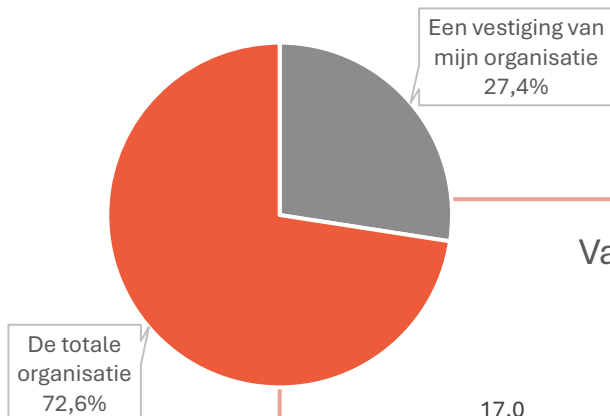
vandaag gedaan

vandaag geleerd

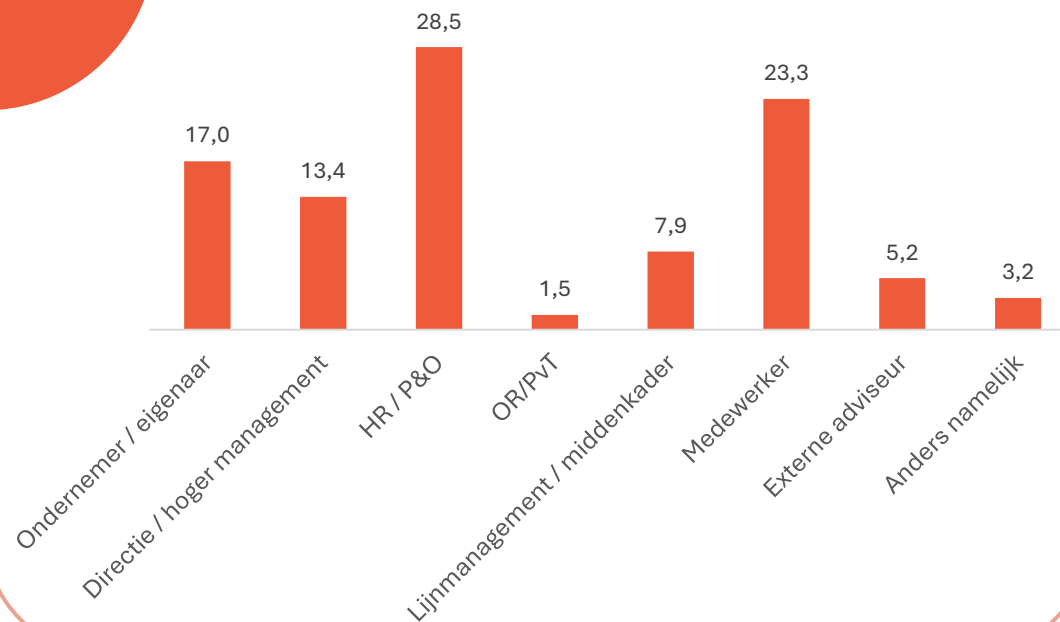
Invullers

vandaag gedaan
vandaag geleerd

Ik vul de Quickscan in voor...



Vanuit welke rol vulde je in? (in %)



Totaal: 1.403 invullers tussen 22 juli 2024 en 3 november 2025

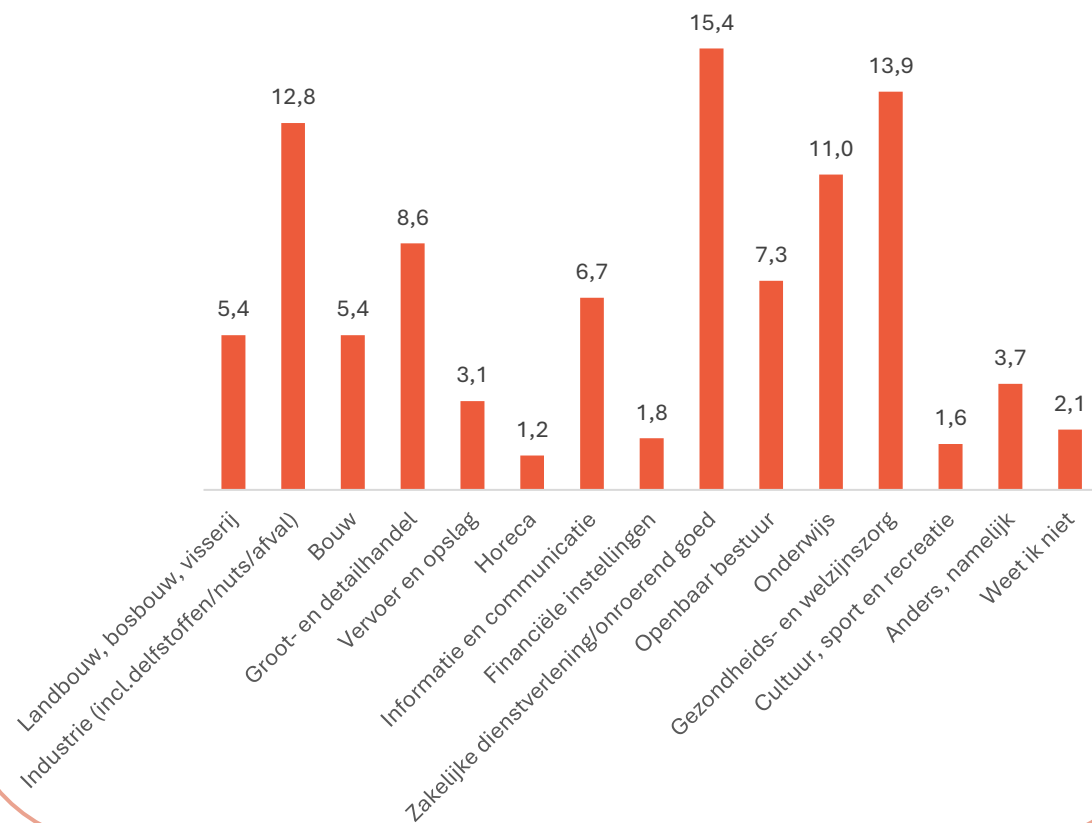
- Tijdens de eerste campagneperiode in 2024, die bestond uit 15 weken verdeeld over 2 rondes, werden gemiddeld 52 scans per week ingevuld (in totaal 783 scans, 56% van het totaal).
- Tussen de eerste en tweede campagneronde in werden gemiddeld 11 scans per week geregistreerd (478 scans, 34%).
- Tijdens de tweede campagneperiode in 2025, bestaande uit één ronde van 6 weken, lag het gemiddelde op 23 scans per week (142 scans, 10%).

Deze cijfers laten zien dat het aantal scans tijdens de campagneperiodes duidelijk hoger lag dan buiten de campagnes.

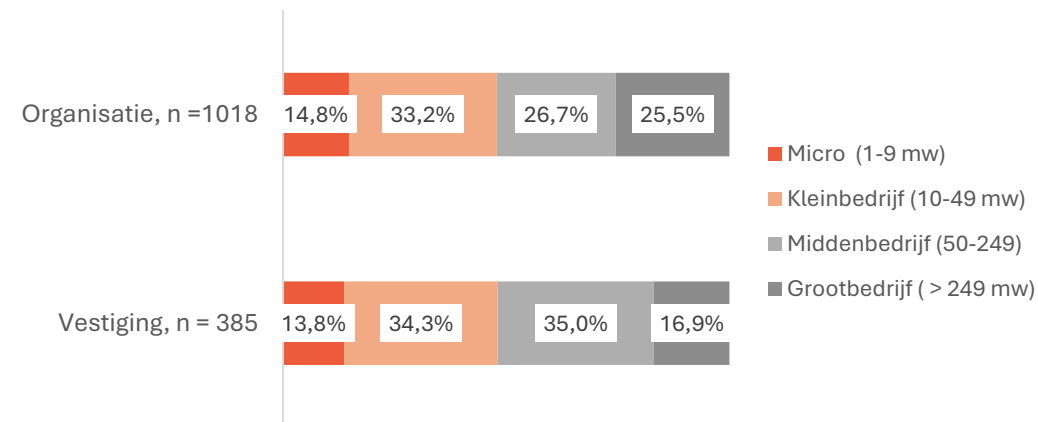
Invullers

vandaag gedaan
vandaag geleerd

In welke sector valt je organisatie? (in %)



Omvang organisatie/ vestiging (in %)

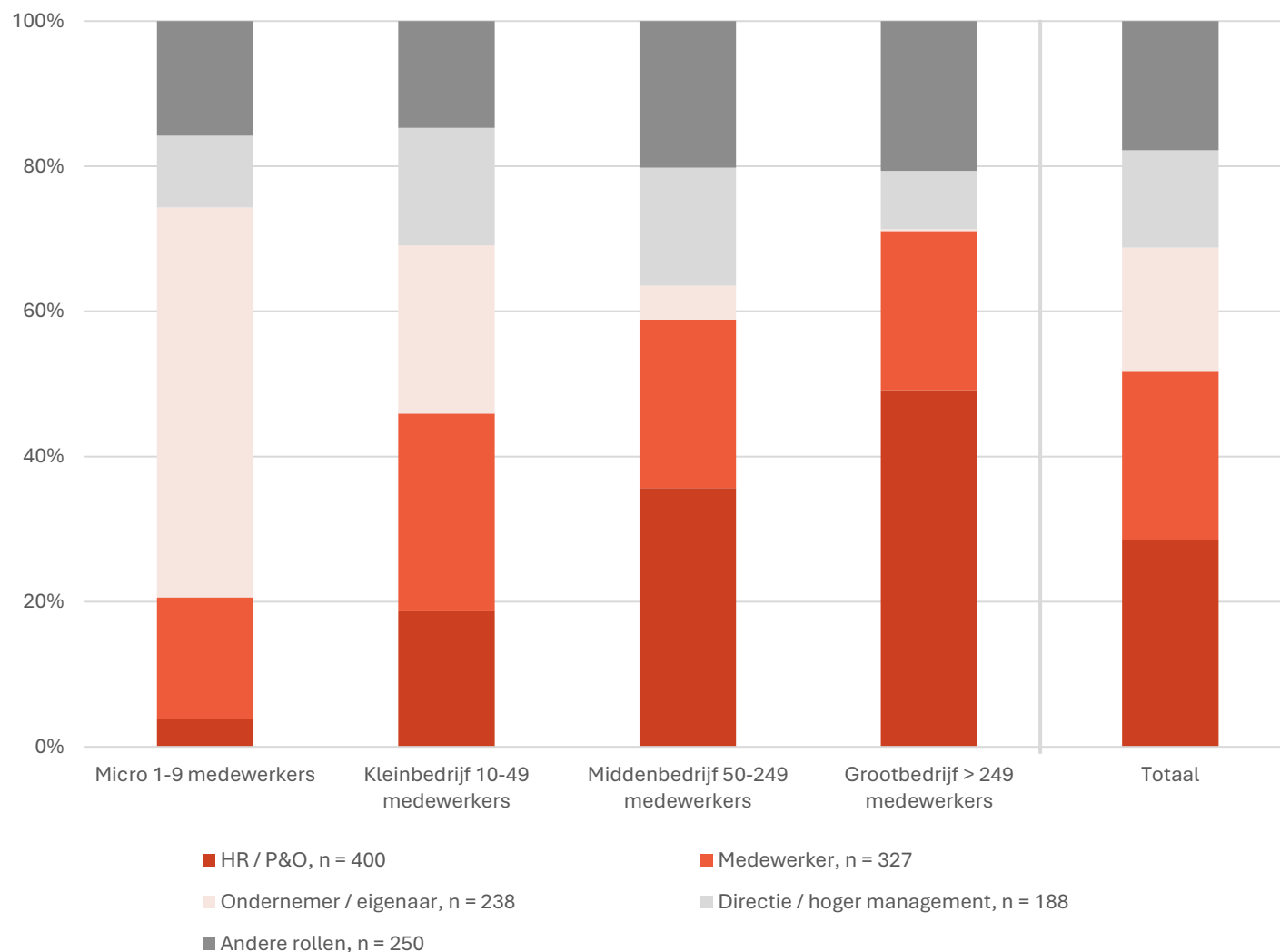


Vergeleken met de verdeling in Nederland (bron: [CBS](#)), zijn de sectoren landbouw, industrie en onderwijs iets oververtegenwoordigd onder de invullers van de Quicksan. De groot- en detailhandel, horeca en zakelijke dienstverlening zijn iets ondervertegenwoordigd.

Wie hebben ingevuld? – Type invuller

vandaag gedaan
vandaag geleerd

Verschillen in invulrol tussen micro-, kleine, middelgrote en grote bedrijven

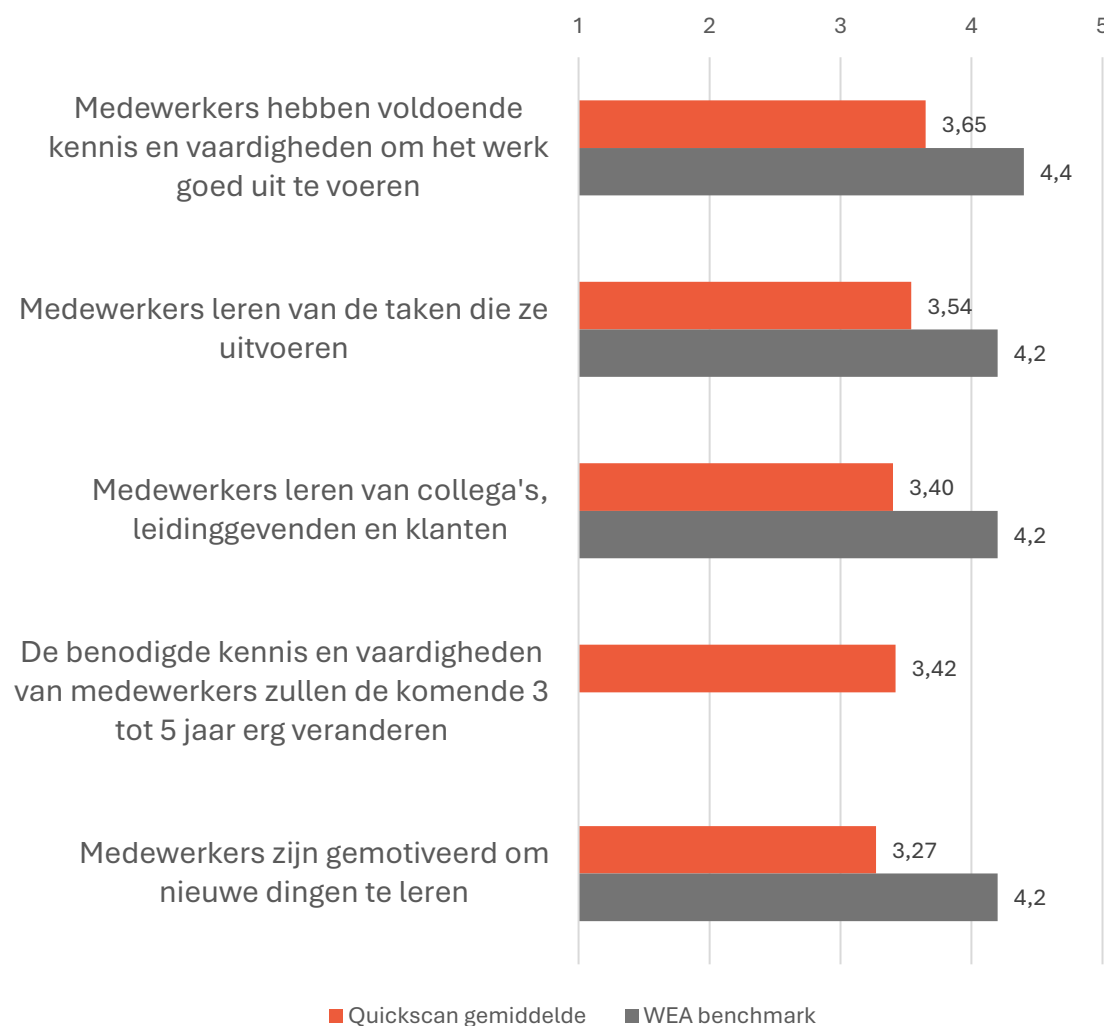


- De Quickscan wordt het meest ingevuld door personen met een rol binnen HR/P&O (28,5%). Medewerkers vormen de tweede grote groep invullers (23,2% van alle scans).
- Bij kleine bedrijven zien we dat de ondernemer/ eigenaar vaak zelf invult. Deze heeft vaak ook de HR/P&O rol.
- Naarmate organisaties groter worden, neemt het aandeel ondernemers af en het aandeel HR-functionarissen dat de Quickscan invult toe. Bij middelgrote en grote bedrijven ligt het aandeel HR/P&O respectievelijk op 35,7% en 49,1%.
- Bij middelgrote bedrijven zien we een mix van HR- en medewerkersrollen. Dit kan worden verklaard door het feit dat medewerkers in middelgrote organisaties soms HR- of ontwikkeltaken vervullen naast hun primaire functie.

*) In de figuur omvat de categorie 'andere rollen' de volgende antwoordopties: lijnmanagement/middenkader, externe adviseurs, OR/PvT en anders.

Leren en ontwikkelen

vandaag gedaan
vandaag geleerd



Hoeveel % van de medewerkers heeft het afgelopen jaar onder werktijd een cursus/training/scholing gevolgd?

	Quickscan gemiddelde	WEA 2024 benchmark
0%	3,6	40,1
1-24%	32,4	18,7
25-49%	24,2	10,5
50-74%	15,6	9,2
75% of meer	17,9	17,3
Weet ik niet	6,3	4,2

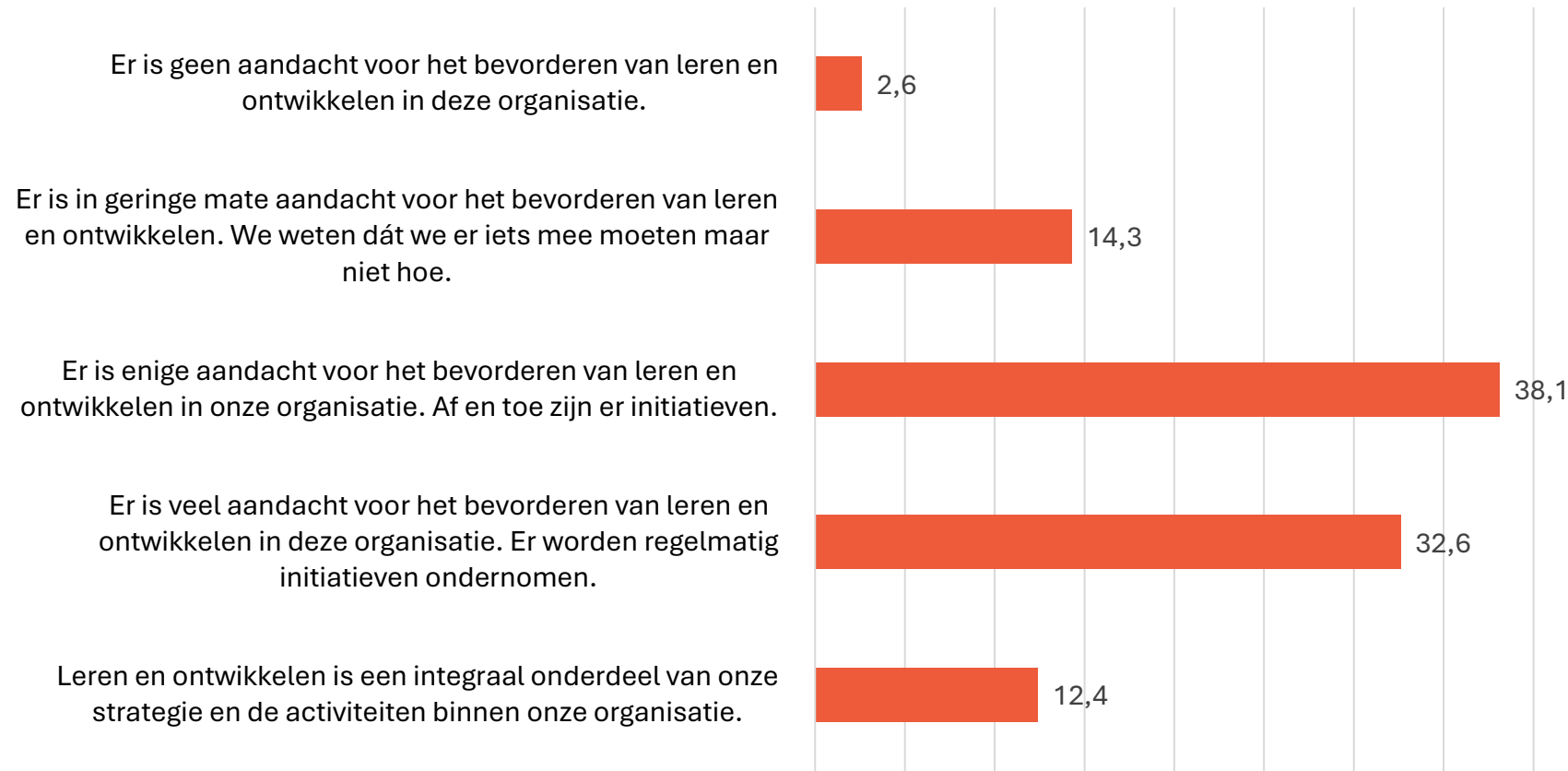
De Quickscan laat in de bovenstaande tabel relatief weinig 0%-scores zien en juist hogere percentages in de midden categorieën (1–74%), terwijl WEA-deelnemers vaker een 0%-score registreren. Ondanks het laagdrempelige karakter van de Quickscan, lijken vooral organisaties deel te nemen waarin formeel leren al in enige mate is ingebed. Het WEA-onderzoek kent daarentegen een bredere responsgroep, met daarin ook organisaties waar geen ‘formele’ scholingsactiviteiten plaatsvonden.

Op de volgende pagina wordt bekeken hoe de invullers de aandacht voor leren en ontwikkelen binnen hun organisatie inschatten.

Leren en ontwikkelen

vandaag gedaan
vandaag geleerd

Hoeveel aandacht is er voor leren en ontwikkelen in jouw organisatie? Verdeling van antwoorden in %



- De Quickscan lijkt vooral te zijn ingevuld door organisaties die al in enige mate (38,1%) of veel (32,6%) met leren en ontwikkelen bezig zijn.
- Maar weinig invullers (2,6%) geven aan dat leren en ontwikkelen binnen hun organisatie geen aandacht krijgt, wat mogelijk de lagere 0%-scores ten opzichte van de WEA op de vorige pagina verklaard.
- Door een natuurlijk selectie-effect lijken vooral vertegenwoordigers van organisaties die al in enige mate of in sterke mate aandacht besteden aan leren en ontwikkelen de Quickscan in te vullen, waardoor organisaties die hier nog niet of nauwelijks mee bezig zijn, ondervertegenwoordigd blijven zijn.

Wat zijn de uitkomsten van
de Quicksan op
totaalniveau?

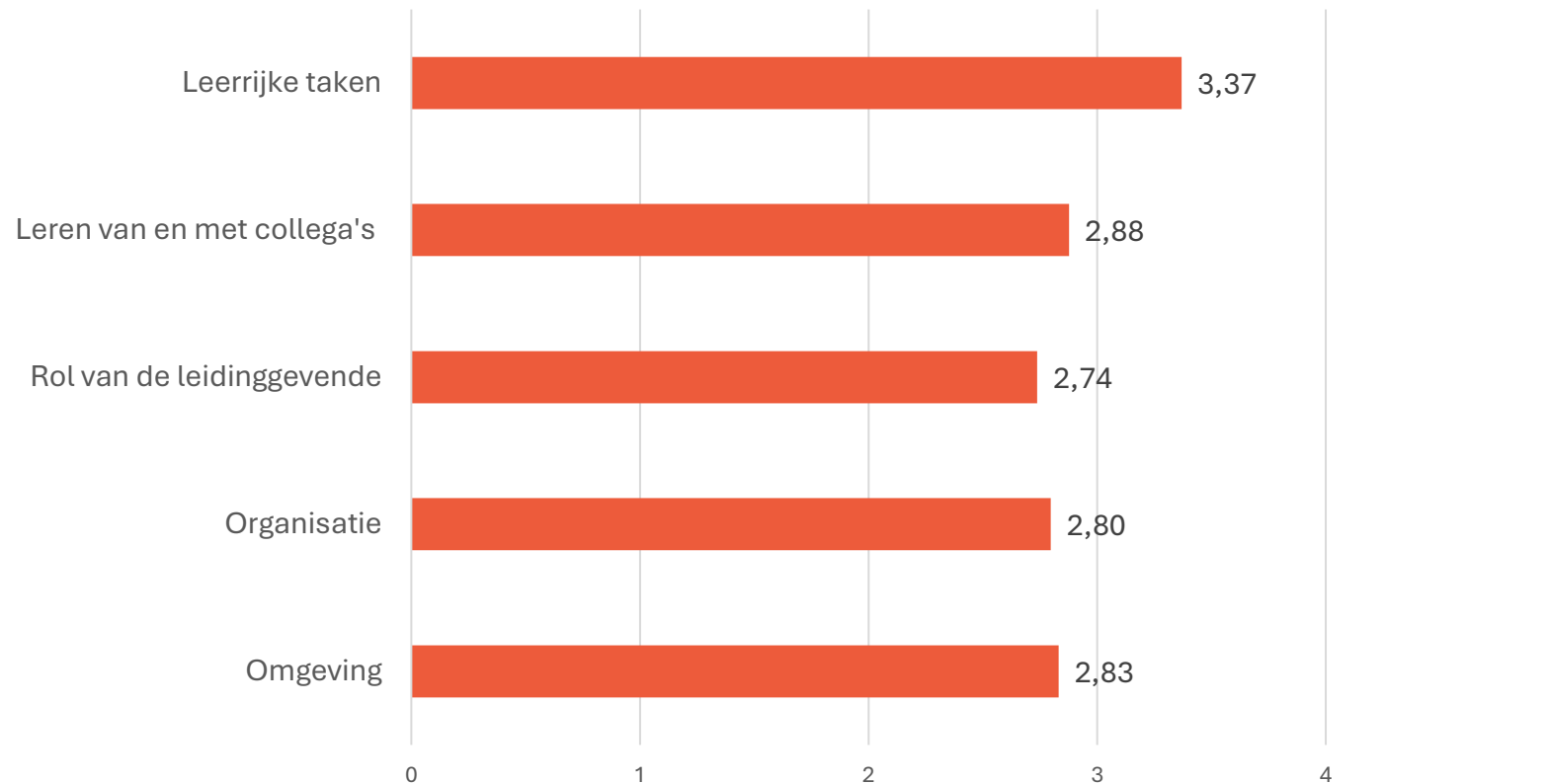
vandaag gedaan

vandaag geleerd

Gemiddelde scores

vandaag gedaan
vandaag geleerd

Gemiddelde scores op de vijf kenmerken van leercultuur

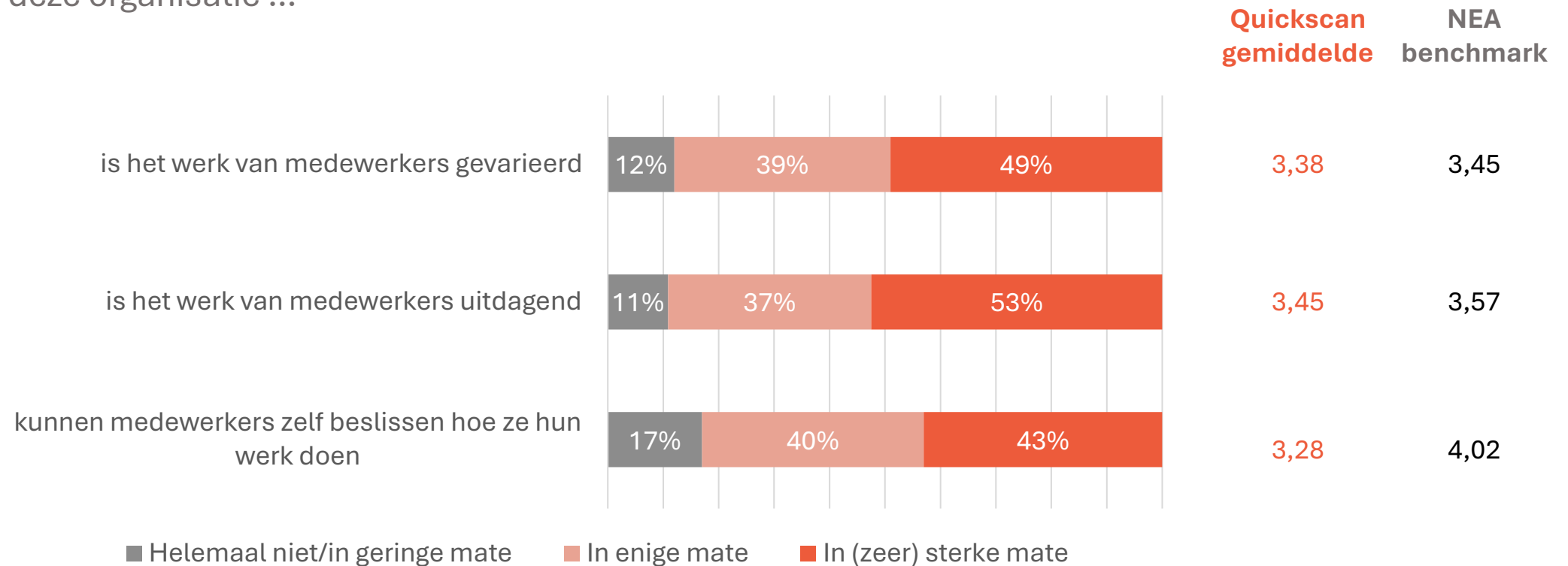


1 = helemaal niet
2 = In geringe mate
3 = In enige mate
4 = In sterke mate
5 = in zeer sterke mate

Leerrijke taken

vandaag gedaan
vandaag geleerd

In deze organisatie ...

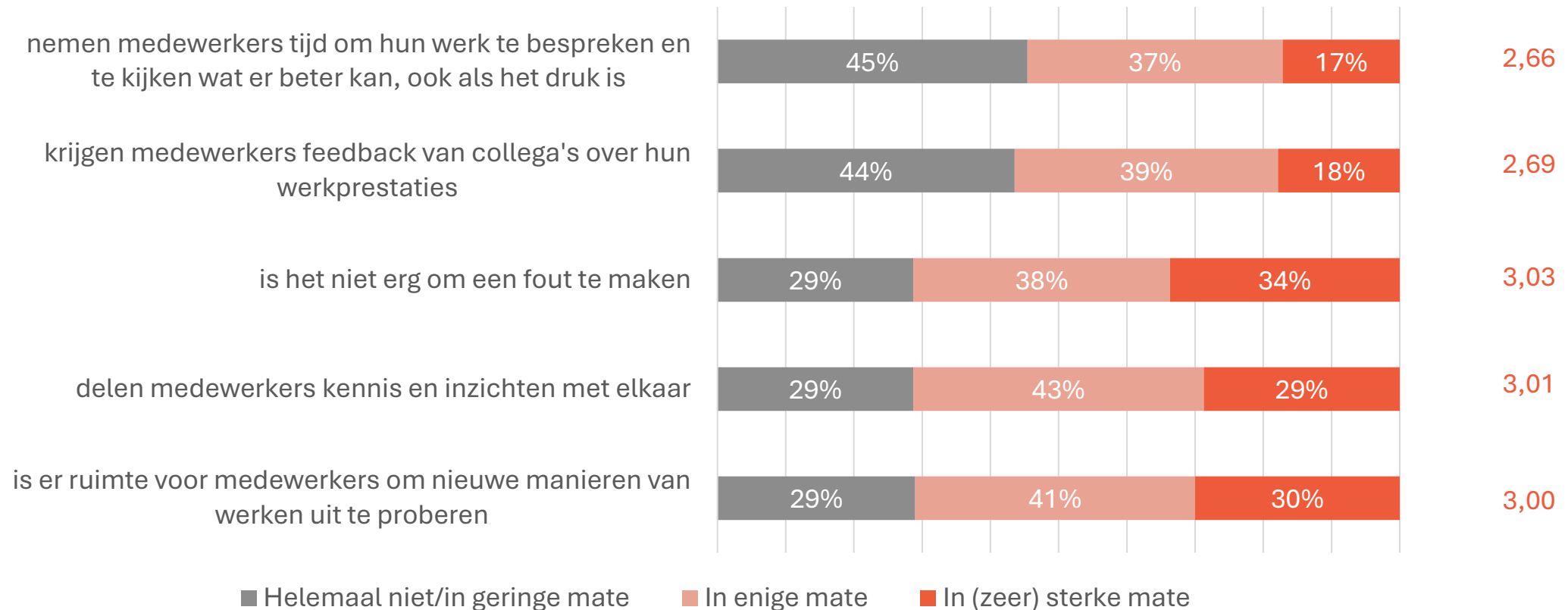


Leren van en met collega's

vandaag gedaan
vandaag geleerd

In deze organisatie ...

Quickscan
gemiddelde



Rol van leidinggevenden

vandaag gedaan
vandaag geleerd

In deze organisatie ...

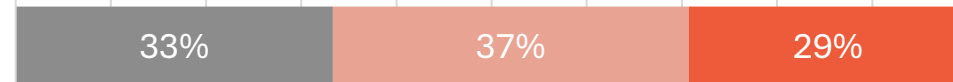
lukt het direct leidinggevenden om een duidelijke visie over leren en ontwikkelen over te brengen op medewerkers



Quickscan
gemiddelde

2,58

stimuleren direct leidinggevenden de ontwikkeling van kennis en vaardigheden bij medewerkers



2,93

geven direct leidinggevenden het goede voorbeeld aan medewerkers door zelf te leren en ontwikkelen



2,79

voeren direct leidinggevenden structureel het gesprek met medewerkers over leren en ontwikkelen



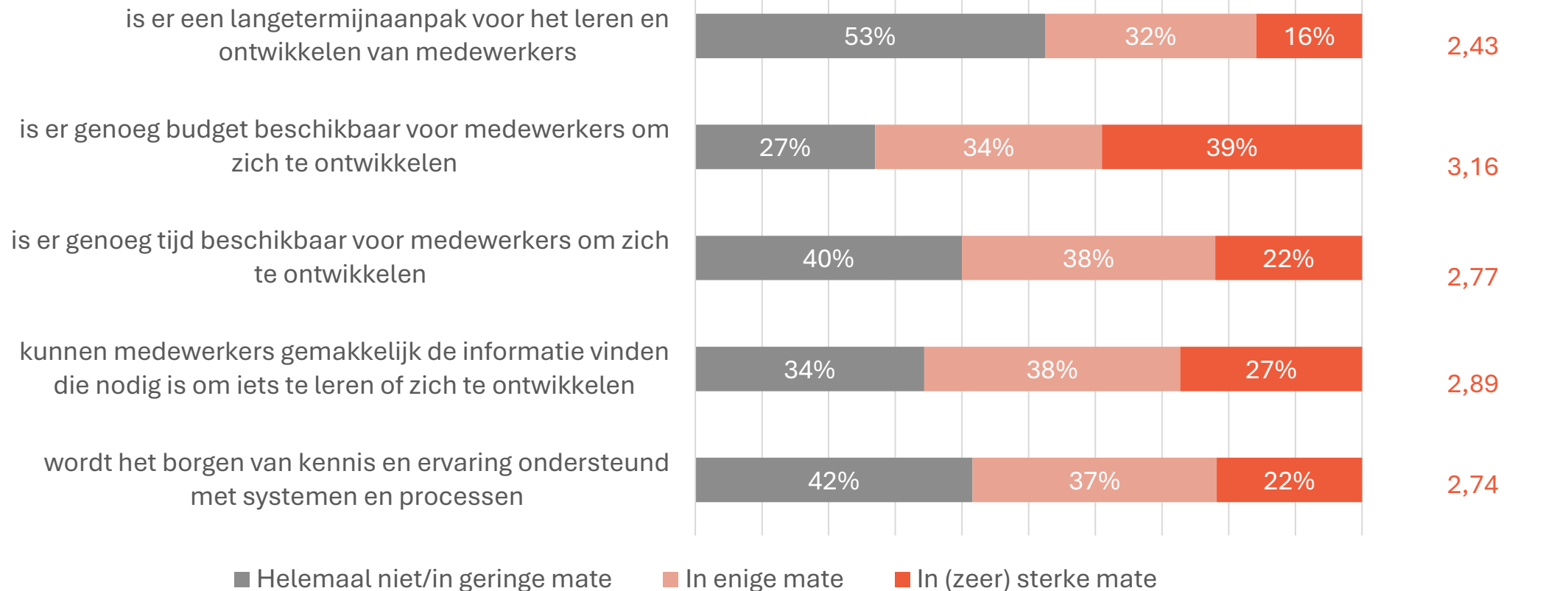
2,64

■ Helemaal niet/in geringe mate ■ In enige mate ■ In (zeer) sterke mate

Organisatie

vandaag gedaan
vandaag geleerd

In deze organisatie ...

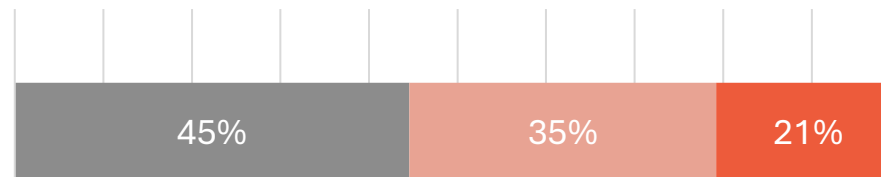


Omgeving

vandaag gedaan
vandaag geleerd

In deze organisatie ...

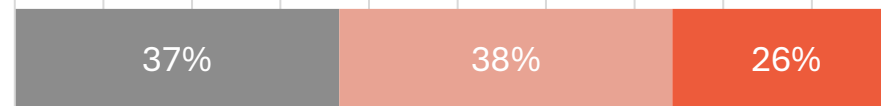
wisselen medewerkers kennis uit met mensen buiten de organisatie (zoals klanten, leveranciers of medewerkers van andere bedrijven en organisaties)



Quickscan
gemiddelde

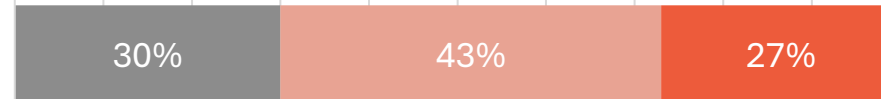
2,69

worden medewerkers geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen (zoals over de markt, concurrentie en nieuwe technologieën of trends)



2,85

passen medewerkers hun werkzaamheden aan als externe ontwikkelingen daar aanleiding toe geven



2,95

■ Helemaal niet/in geringe mate ■ In enige mate ■ In (zeer) sterke mate



Verdiepende analyses



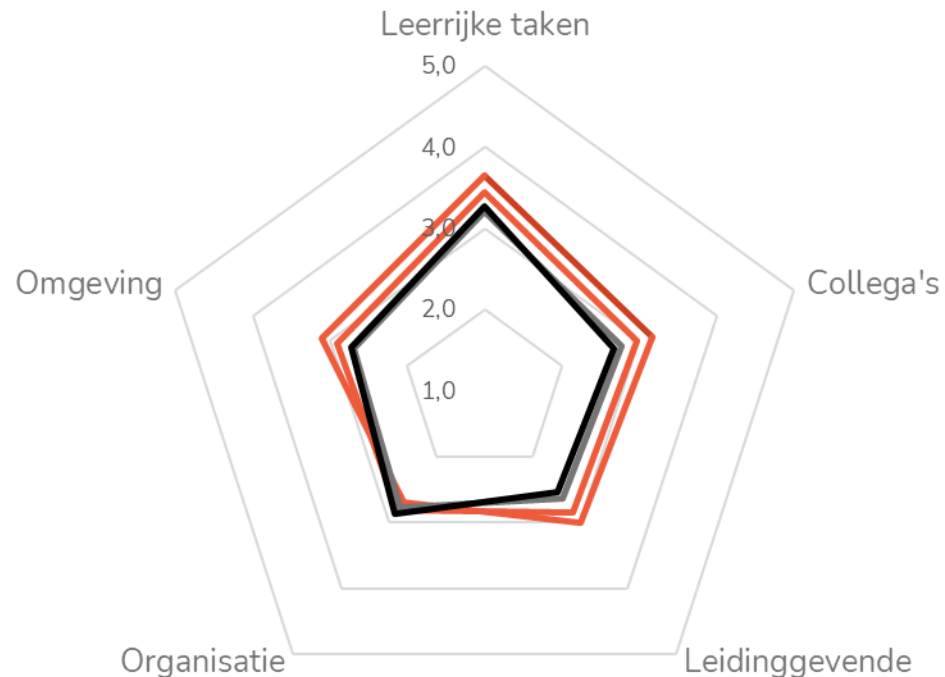
Hoe verschillen de kenmerken van leercultuur naar bedrijfsomvang?

vandaag gedaan

vandaag geleerd

Gemiddelde scores per bedrijfsomvang

vandaag gedaan
vandaag geleerd



— Micro 1-9 mdw — Kleinbedrijf 10-49 mdw
— Middenbedrijf 50-249 mdw — Grootbedrijf > 249 mdw

Gemiddeld scores: bedrijfsomvang per kenmerk

De gemiddelde scores op de kenmerken van leercultuur per bedrijfsomvang laten het volgende patroon zien:

- Leerrijke taken: Er is een aflopende trend: micro- en kleine bedrijven scoren hoger dan midden- en grootbedrijven.
- Collega's en leidinggevenden: Ook hier geldt een aflopende trend: hoe groter het bedrijf, hoe lager de gemiddelde score.
- Organisatie: De score neemt licht toe met de omvang van het bedrijf.
- Omgeving: Net als bij collega's en leidinggevende geldt een aflopende trend bij toenemende bedrijfsomvang.

Kleine bedrijven scoren op vrijwel alle aspecten van leercultuur beter dan het middelgrote met uitzondering van het kenmerk "organisatie". De [tabellenbijlage](#) aan het eind van het rapport bevat een uitgebreide vergelijking tussen het klein- en middenbedrijf per vraag.

Verschillen de kenmerken van leercultuur tussen sectoren?

vandaag gedaan

vandaag geleerd

Sectoren - omvang en aantal invullers

vandaag gedaan
vandaag geleerd

Aantal invullers per sector verdeeld naar omvang organisatie

	Aantal ingevuld (n)	Micro 1-9 mdw	Kleinbedrijf 10-49 mdw	Middenbedrijf 50-249 mdw	Grootbedrijf > 249 mdw	Totaal
Landbouw, bosbouw, visserij	76	15%	43%	32%	11%	100%
Industrie (inclusief delfstoffen/nuts/afval)	180	7%	33%	41%	19%	100%
Bouw	76	12%	38%	41%	9%	100%
Groot- en detailhandel	120	16%	41%	33%	10%	100%
Vervoer en opslag	44	7%	14%	39%	41%	100%
Horeca	17	24%	29%	35%	12%	100%
Informatie en communicatie	94	33%	44%	15%	9%	100%
Financiële instellingen	25	20%	28%	20%	32%	100%
Zakelijke dienstverlening/onroerend goed	216	26%	39%	26%	9%	100%
Openbaar bestuur	102	5%	14%	20%	62%	100%
Onderwijs	154	12%	36%	25%	27%	100%
Gezondheids- en welzijnszorg	195	9%	25%	21%	45%	100%
Cultuur, sport en recreatie	22	27%	46%	18%	9%	100%
Anders	52	6%	37%	44%	14%	100%
Weet ik niet	30	13%	30%	40%	17%	100%
Totaal	1403	15%	34%	29%	23%	100%

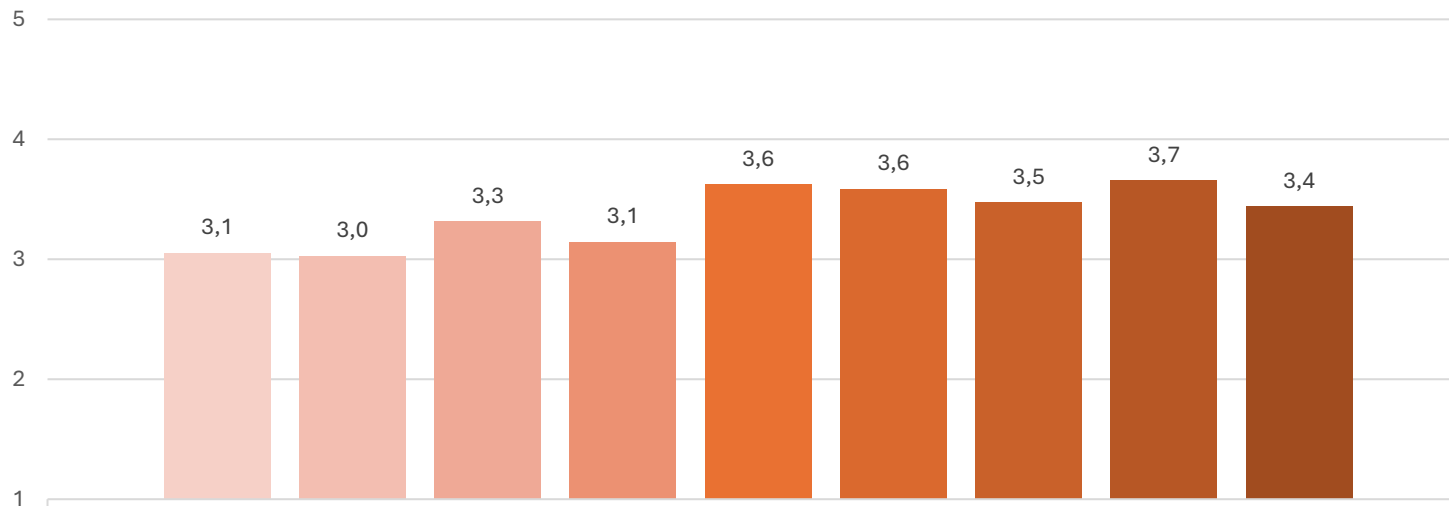
Sectoren waar minder dan 50 scans zijn ingevuld worden buiten beschouwing gelaten bij de analyses op de volgende pagina's. Het gaat om sectoren vervoer en opslag, horeca, financiële instellingen, cultuur sport en recreatie. Ook de categorieën 'anders' en 'weet ik niet' worden buiten beschouwing gelaten.

- Bij microbedrijven domineren: informatie en communicatie en zakelijke dienstverlening.
- Bij kleinbedrijven domineren informatie en communicatie en landbouw, bosbouw en visserij.
- Bij middenbedrijf domineren industrie en bouw.
- Binnen de grote organisaties domineren openbaar bestuur en gezondheidszorg en welzijn.

Sectoren – leerrijke taken (totaal)

vandaag gedaan
vandaag geleerd

Gemiddelde scores



Leerrijke taken

Landbouw, bosbouw, visserij
Bouw
Informatie en communicatie
Openbaar bestuur
Gezondheids- en welzijnszorg

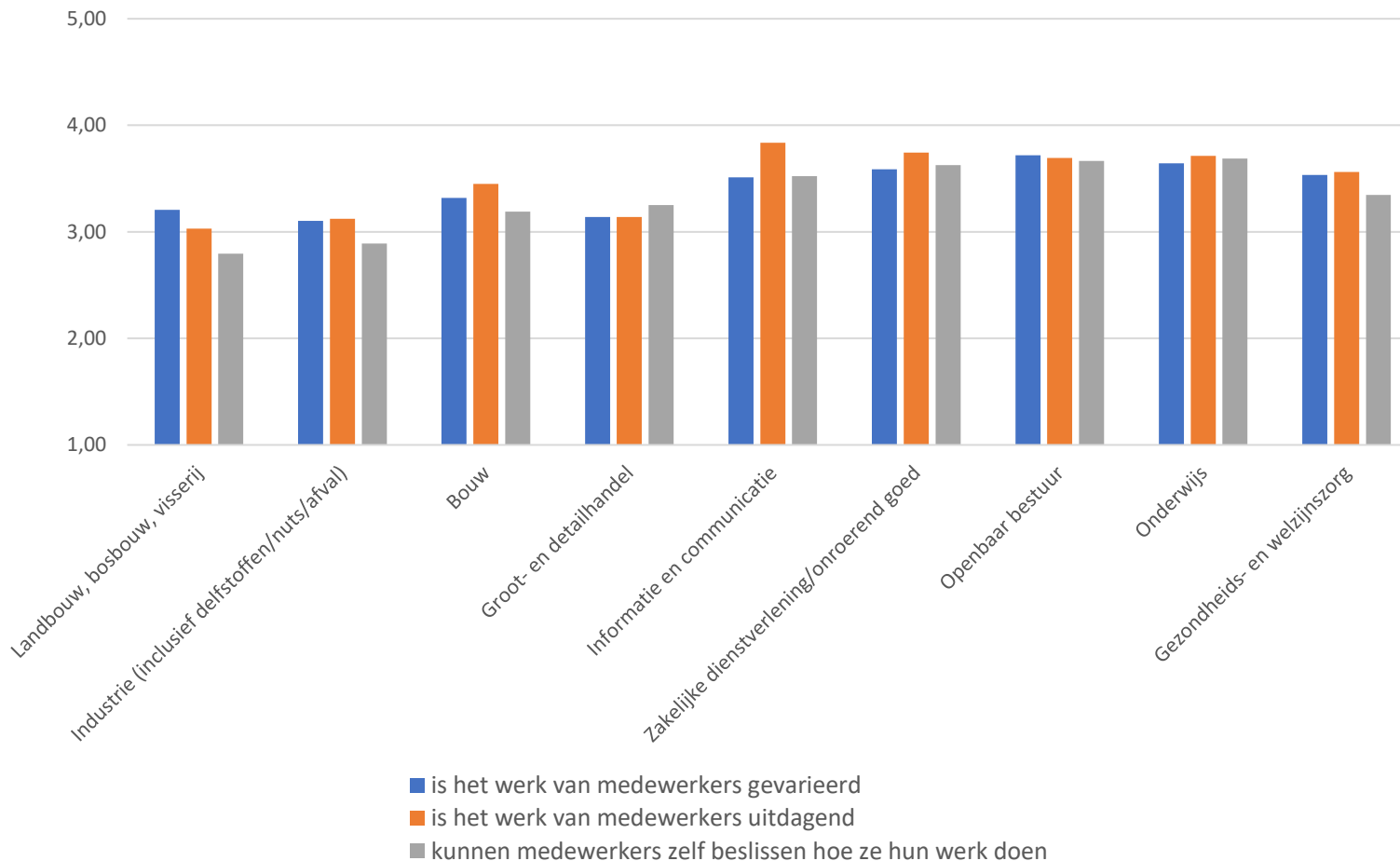
Industrie (inclusief delfstoffen/nuts/afval)
Groot- en detailhandel
Zakelijke dienstverlening/onroerend goed
Onderwijs

- Voor alle sectoren is het kenmerk leerrijke taken het hoogst van de vijf gemeten leercultuurkenmerken. Dit onderdeel gaat over de mate van uitdaging, variatie en autonomie die werknemers in hun werk ervaren.
- Kennisintensieve sectoren (informatie & communicatie, zakelijke dienstverlening/onroerend goed, openbaar bestuur en onderwijs) scoren op dit kenmerk aanzienlijk hoger dan productiegerichte sectoren zoals landbouw, industrie en handel. Een uitzondering hierop vormt de sector bouw, die binnen de productiesectoren de hoogste score behaalt.

Sectoren – leerrijke taken (per vraag)

vandaag gedaan
vandaag geleerd

Gemiddelde scores voor het mkb (≤ 250 medewerkers)

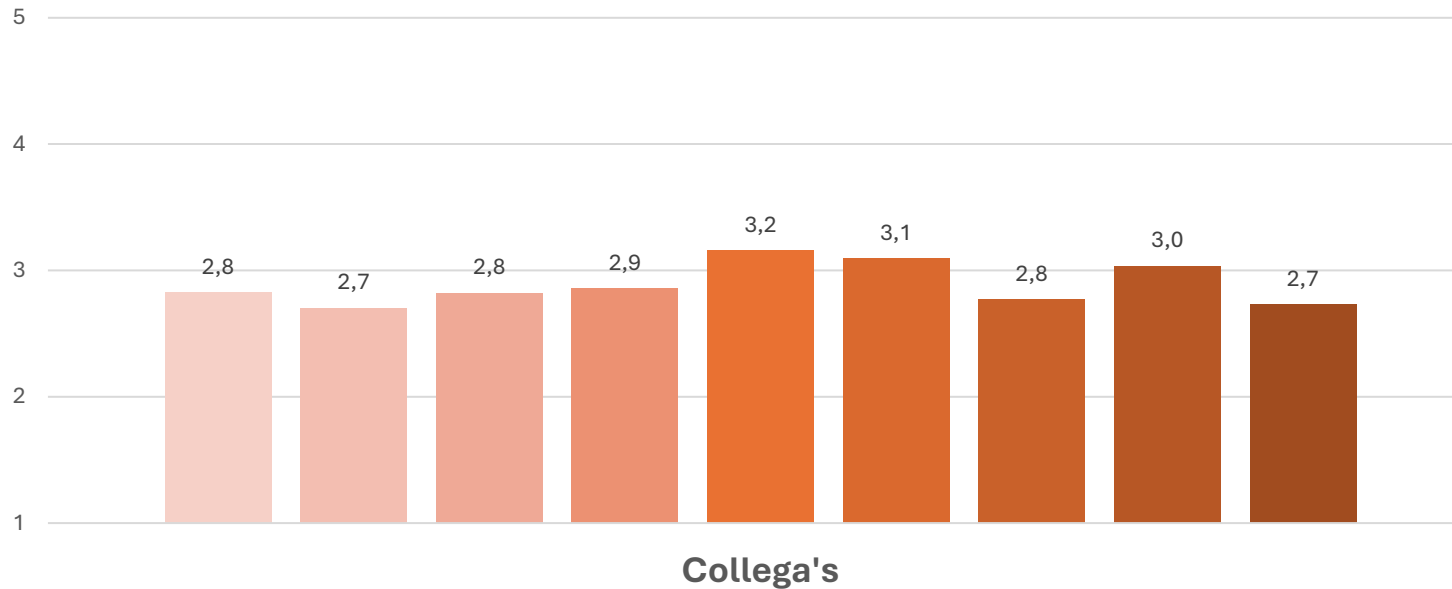


- Mkb-bedrijven in de landbouw, industrie en bouw scoren met name laag op zelf beslissen hoe mensen hun werk doen (autonomie). Mkb-bedrijven in de groot- en detailhandel scoren iets hoger op autonomie, maar lager op gevarieerd en uitdagend werk.
- Mkb-bedrijven in de informatie & communicatie scoren het hoogste op uitdagende werktaken. Het onderwijs scoort het hoogst op gevarieerd werk. In de gezondheids- en welzijnszorg lijkt zelf beslissen hoe mensen hun werk doen (autonomie) relatief laag, in vergelijking met gevarieerd en uitdagend werk.

Sectoren – collega's (totaal)

vandaag gedaan
vandaag geleerd

Gemiddelde scores



Landbouw, bosbouw, visserij
Bouw
Informatie en communicatie
Openbaar bestuur
Gezondheids- en welzijnszorg

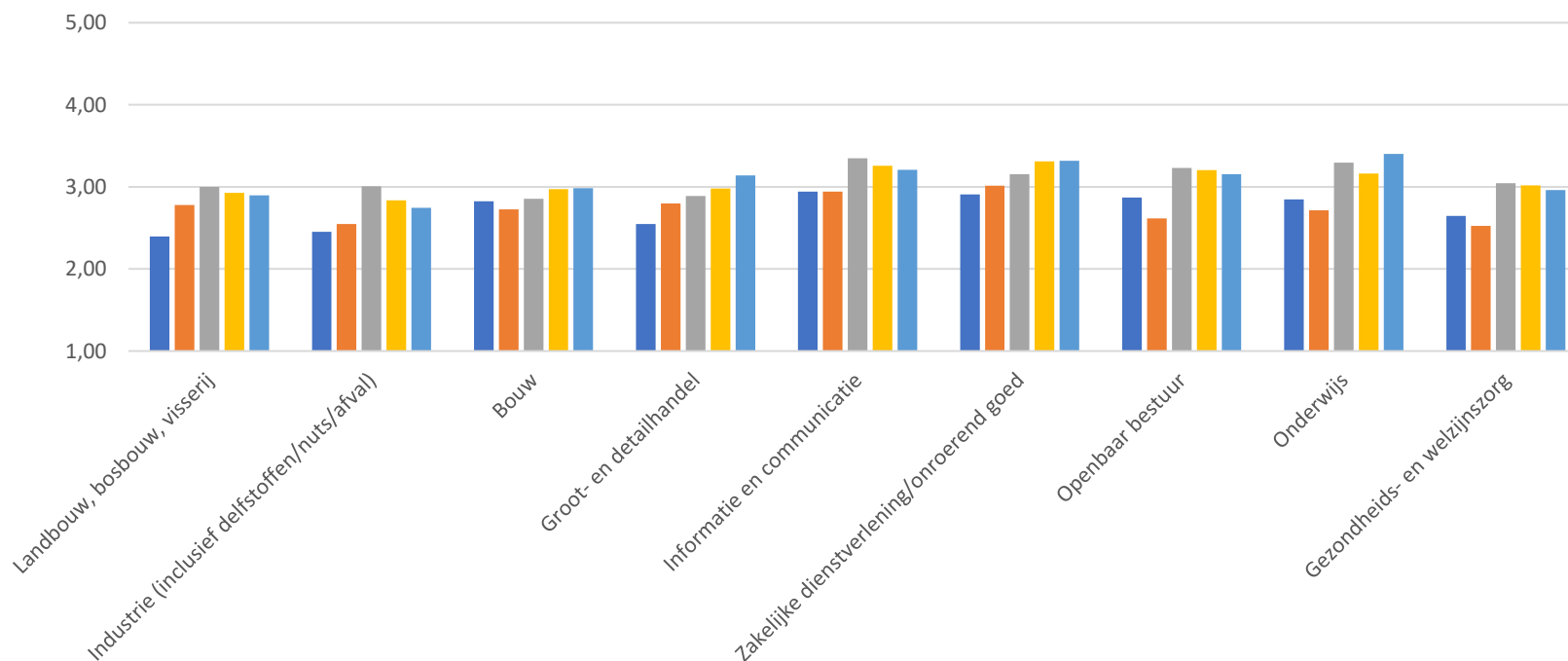
Industrie (inclusief delfstoffen/nuts/afval)
Groot- en detailhandel
Zakelijke dienstverlening/onroerend goed
Onderwijs

- Het kenmerk 'collega's' gaat over leren en ontwikkelen door interactie met collega's, zoals kennisdelen, feedback geven en samen reflecteren, binnen een veilige en experimenteerruimte op het werk.
- De sectoren informatie en communicatie en zakelijke dienstverlening scoren op dit kenmerk significant hoger dan de sectoren industrie, openbaar bestuur en gezondheids- en welzijnszorg.

Sectoren – collega's (per vraag)

vandaag gedaan
vandaag geleerd

Gemiddelde scores voor het mkb (≤ 250 medewerkers)



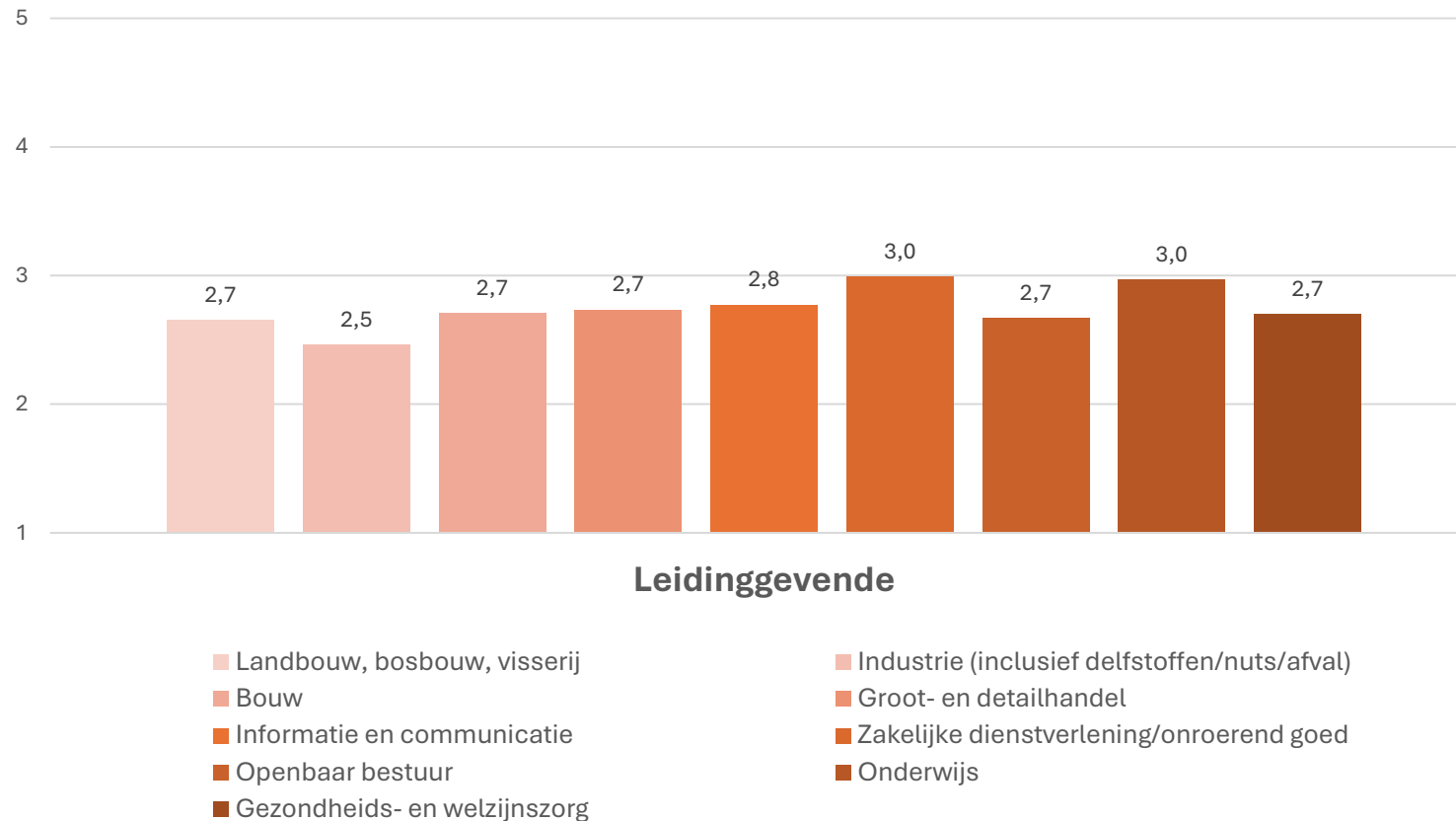
- nemen medewerkers tijd om hun werk te bespreken en te kijken wat er beter kan, ook als het druk is
- krijgen medewerkers feedback van collega's over hun werkprestaties
- is het niet erg om een fout te maken
- delen medewerkers kennis en inzichten met elkaar
- is er ruimte voor medewerkers om nieuwe manieren van werken uit te proberen

- Bij mkb-bedrijven in veel sectoren scoort tijd nemen om te bespreken en te kijken wat er beter kan (evalueren) relatief laag. Opvallend is dat de bouw vrij hoog scoort op evalueren. Ook informatie & communicatie en onderwijs scoren hierop relatief hoog.
- Bij mkb-bedrijven in veel sectoren scoort ook feedback van collega's ontvangen relatief laag. Opvallend is dat met name de zorg en openbaar bestuur hier laag op scoren. Zakelijke dienstverlening scoort het hoogst op feedback geven.

Sectoren – leidinggevenden (totaal)

vandaag gedaan
vandaag geleerd

Gemiddelde scores

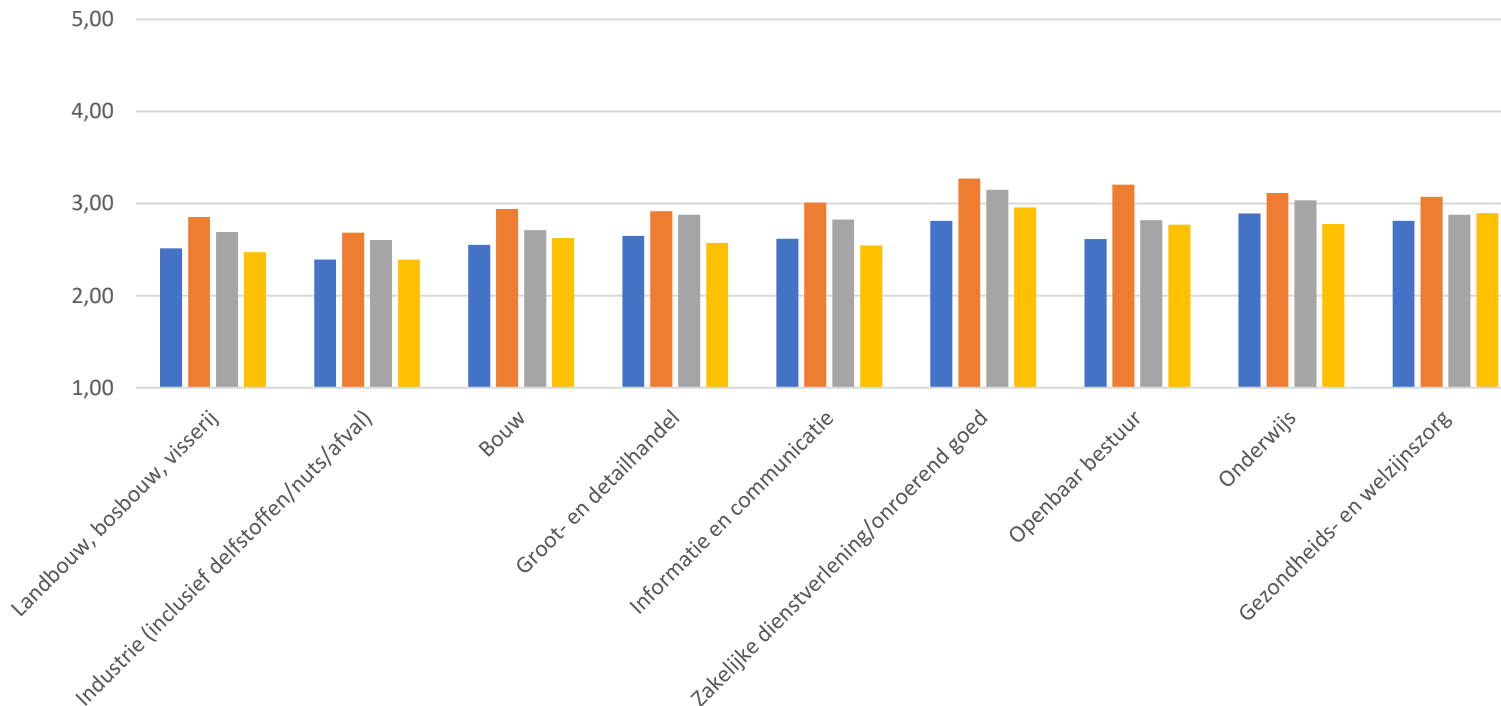


- Op het kenmerk 'leidinggevenden' zijn de verschillen tussen sectoren geringer dan bij de onderdelen leerrijke taken en collega's. Het onderdeel leidinggevenden gaat over de rol van managers in het stimuleren van leren en ontwikkeling, door visie te bieden, medewerkers te ondersteunen bij ontwikkelvragen en zelf het goede voorbeeld te geven.
- De sector industrie valt hier het meest op met een uitkomst die significant lager is dan die van informatie en communicatie en onderwijs.

Sectoren – leidinggevenden (per vraag)

vandaag gedaan
vandaag geleerd

Gemiddelde scores voor het mkb (≤ 250 medewerkers)



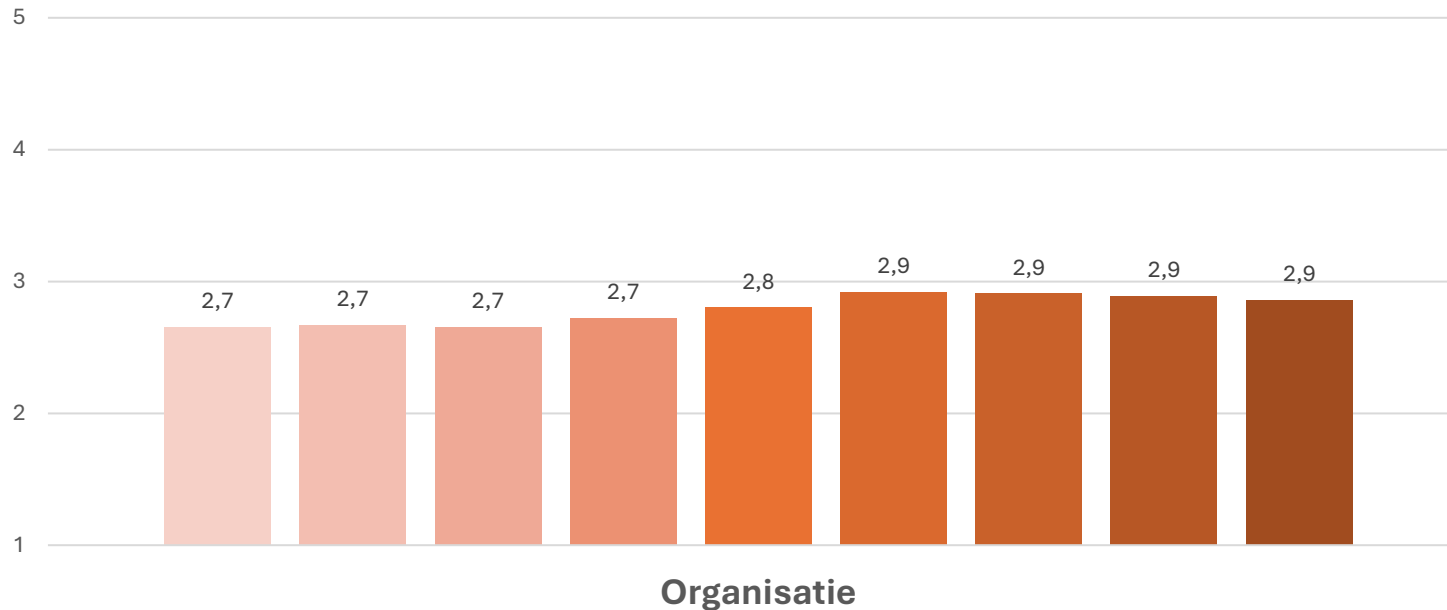
- lukt het direct leidinggevenden om een duidelijke visie over leren en ontwikkelen over te brengen op medewerkers
- stimuleren direct leidinggevenden de ontwikkeling van kennis en vaardigheden bij medewerkers
- geven direct leidinggevenden het goede voorbeeld aan medewerkers door zelf te leren en ontwikkelen
- voeren direct leidinggevenden structureel het gesprek met medewerkers over leren en ontwikkelen

- Mkb-bedrijven in de landbouw en industrie scoren het laagst op een duidelijke visie van leidinggevenden op leren en ontwikkelen overbrengen. Mkb-bedrijven in de zakelijke dienstverlening, onderwijs en zorg scoren hier het hoogst op.
- Opvallend is dat het openbaar bestuur vrij laag scoort op leidinggevenden visie overbrengen aan medewerkers, maar hoog op stimulans tot ontwikkeling.
- Mkb-bedrijven in de industrie scoren het laagst op het voeren van het structurele gesprek. De zakelijke dienstverlening scoort hier het hoogst.

Sectoren – organisatie (totaal)

vandaag gedaan
vandaag geleerd

Gemiddelde scores



Landbouw, bosbouw, visserij
Bouw
Informatie en communicatie
Openbaar bestuur
Gezondheids- en welzijnszorg

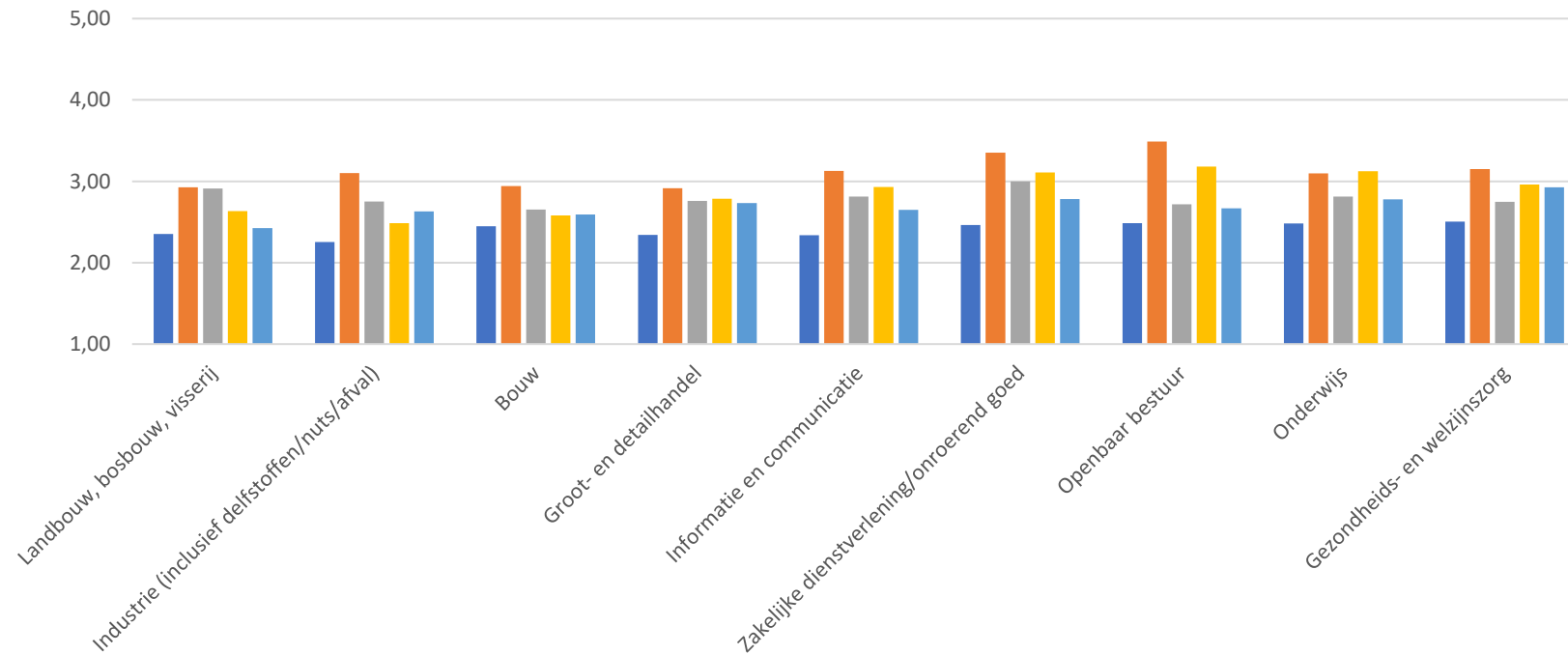
Industrie (inclusief delfstoffen/nuts/afval)
Groot- en detailhandel
Zakelijke dienstverlening/onroerend goed
Onderwijs

- Het kenmerk 'organisatie' gaat over het versterken van de leercultuur door een langetermijnaanpak, het beschikbaar stellen van middelen, het vergemakkelijken van toegang tot leerinformatie en het borgen en overdragen van kennis.
- De uitkomsten laten zien dat het kenmerk organisatie in alle sectoren vergelijkbaar scoort. Er zijn geen significante verschillen tussen sectoren, wat betekent dat organisaties, ongeacht hun sector vergelijkbaar antwoorden op deze vragen.

Sectoren – organisatie (totaal)

vandaag gedaan
vandaag geleerd

Gemiddelde scores voor het mkb (≤ 250 medewerkers)



■ is er een langetermijnaanpak voor het leren en ontwikkelen van medewerkers

■ is er genoeg budget beschikbaar voor medewerkers om zich te ontwikkelen

■ is er genoeg tijd beschikbaar voor medewerkers om zich te ontwikkelen

■ kunnen medewerkers gemakkelijk de informatie vinden die nodig is om iets te leren of zich te ontwikkelen

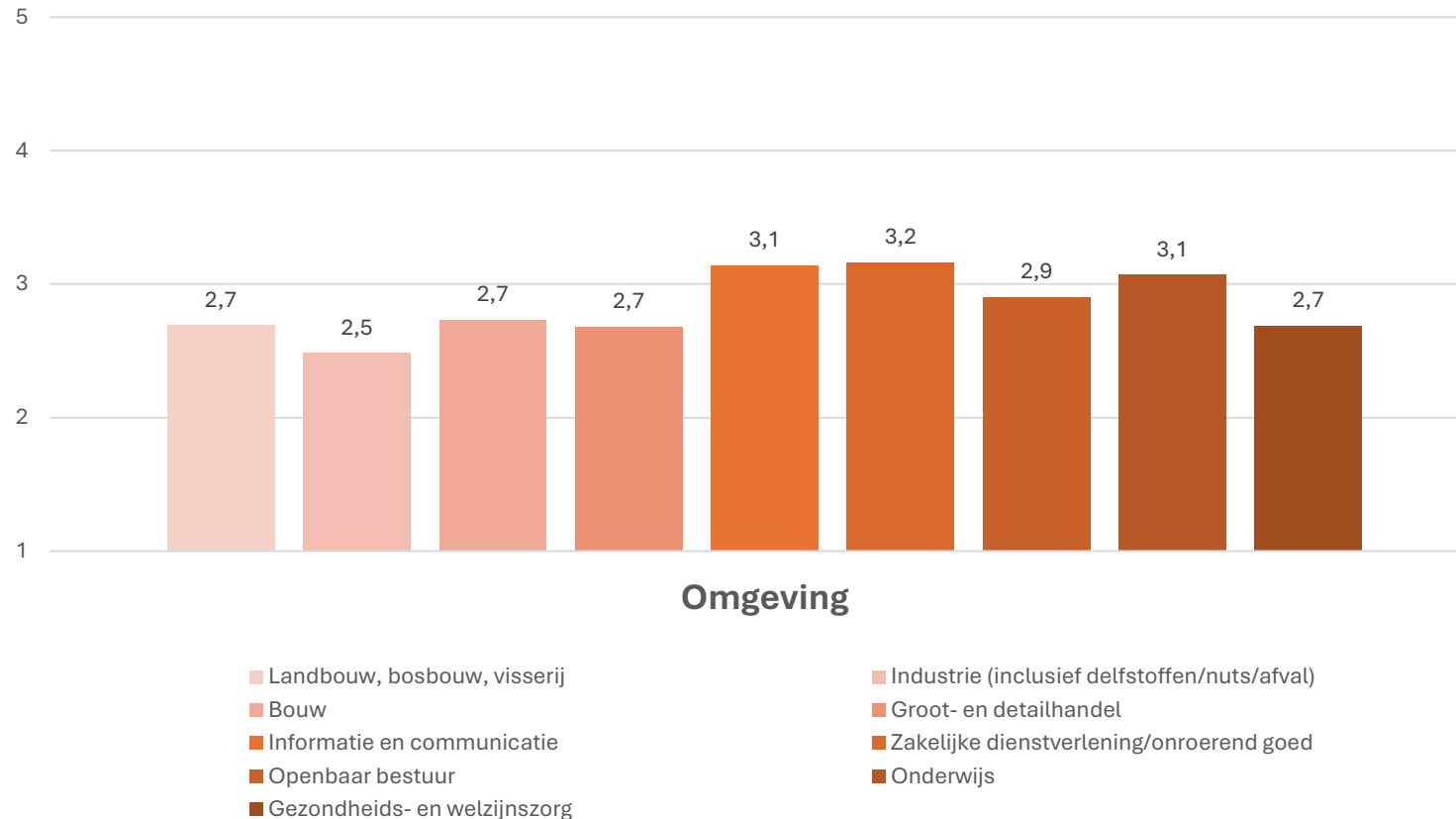
■ wordt het borgen van kennis en ervaring ondersteund met systemen en processen (zoals in werkinstructies, inwerkprogramma's, kennisoverdracht van vertrekkende medewerkers)

- Een langetermijnaanpak voor leren en ontwikkelen scoort relatief laag bij mkb-bedrijven over alle sectoren.
- Er wordt relatief goed gescoord op beschikbaar budget bij mkb-bedrijven in alle sectoren, maar relatief lager op beschikbare tijd. Met name in het openbaar bestuur is het verschil tussen budget en tijd groot.
- De zorg scoort het hoogst op het borgen van kennis en ervaring met systemen en processen. Landbouw, industrie, bouw en openbaar bestuur scoren hierop het laagst.

Sectoren – omgeving (totaal)

vandaag gedaan
vandaag geleerd

Gemiddelde scores

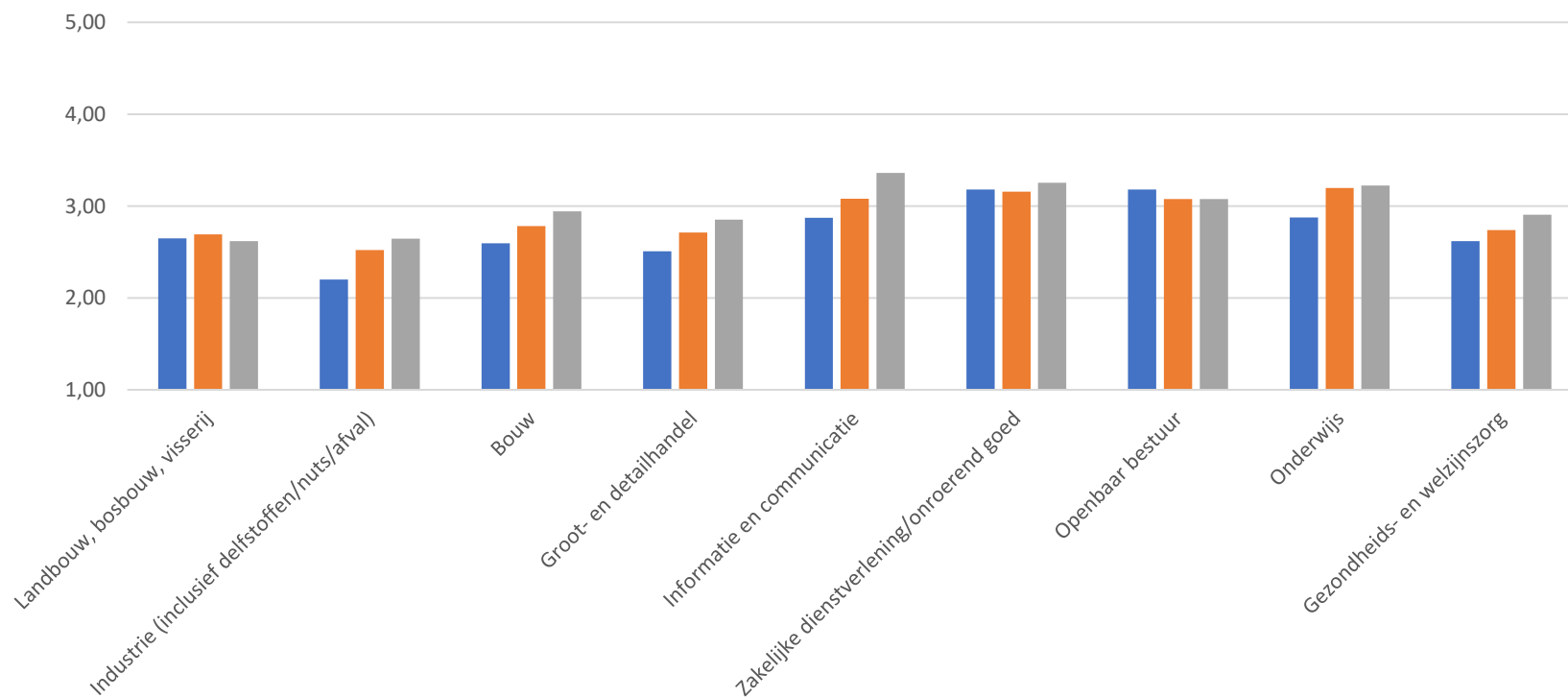


- Het kenmerk 'omgeving' gaat over hoe de organisatie leert van de buitenwereld, snel inspeelt op veranderingen en dit benut voor zowel de ontwikkeling van medewerkers als het behalen van organisatiedoelen.
- Net als bij leerrijke taken scoren kennisintensieve sectoren (informatie & communicatie, zakelijke dienstverlening/onroerend goed, openbaar bestuur en onderwijs) op dit kenmerk hoger dan meer productiegerichte sectoren zoals landbouw, industrie en handel.

Sectoren – omgeving (per vraag)

vandaag gedaan
vandaag geleerd

Gemiddelde scores voor het mkb (≤ 250 medewerkers)



- wisselen medewerkers kennis uit met mensen buiten de organisatie (zoals klanten, leveranciers of medewerkers van andere bedrijven en organisaties)
- worden medewerkers geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen (zoals over de markt, concurrentie en nieuwe technologieën of trends)
- passen medewerkers hun werkzaamheden aan als externe ontwikkelingen daar aanleiding toe geven

- Relatief gezien wordt er het laagste gescoord op kennis uitwisselen met mensen van buiten de organisatie, en hoger op informeren van medewerkers over nieuwe ontwikkelingen en aanpassen van werkzaamheden als externe ontwikkelingen daarom vragen.
- Met name bij mkb-bedrijven in de industrie zien we dat er laag gescoord wordt op kennis uitwisselen met mensen buiten de organisatie. Ook mkb-bedrijven in de landbouw, bouw, groot- en detailhandel en zorg scoren laag op deze vraag.

Hoe hangen de verschillende kenmerken van leercultuur samen met hoeveel aandacht er is voor leren en ontwikkelen in de organisatie?

vandaag gedaan

vandaag geleerd

Aandacht voor leren en ontwikkelen

vandaag gedaan
vandaag geleerd

Hoeveel aandacht is er voor leren en ontwikkelen in jouw organisatie? (= zelfgerapporteerde volwassenheid)	Micro 1-9 mdw	Kleinbedrijf 10-49 mdw	Middenbedrijf 50-249 mdw	Grootbedrijf > 249 mdw	Totaal
Er is geen aandacht voor het bevorderen van leren en ontwikkelen in deze organisatie	2,5%	4,0%	1,7%	1,5%	2,6%
Er is in geringe mate aandacht voor het bevorderen van leren en ontwikkelen. We weten dát we er iets mee moeten maar niet hoe	21,2%	14,0%	17,2%	6,5%	14,3%
Er is enige aandacht voor het bevorderen van leren en ontwikkelen in onze organisatie. Af en toe zijn er initiatieven	37,4%	42,1%	37,7%	33,3%	38,1%
Er is veel aandacht voor het bevorderen van leren en ontwikkelen in deze organisatie. Er worden regelmatig initiatieven ondernomen	25,6%	28,9%	32,5%	42,6%	32,6%
Leren en ontwikkelen is een integraal onderdeel van onze strategie en de activiteiten binnen onze organisatie	13,3%	10,9%	10,8%	16,0%	12,4%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Gemiddelde	3,26	3,29	3,33	3,65	3,38
-------------------	------	------	------	------	------

Midden- en grootbedrijven rapporteren meer dan micro- en kleinbedrijven dat er veel aandacht voor leren en ontwikkelen in de organisatie. Hun gemiddelde uitkomst op de zelfgerapporteerde volwassenheid ligt hoger en ze antwoorden vaker dat er in hun organisatie ‘veel aandacht is voor het bevorderen van leren en ontwikkelen in de organisatie. Er worden vaker initiatieven genomen’ Met percentages van respectievelijk 32,5% en 42,6% t.o.v. 25,6% en 28,9%.

Zoals eerder vermeld, vulde 27,4% van de respondenten de scan in vanuit het perspectief van een vestiging. Omdat leren en ontwikkelen, zowel formeel (centraal) als informeel (decentraal) op de werkplek vorm krijgt, geven deze uitkomsten voor deze groep een beeld van zowel vestigings- als organisatiebreed beleid.

Samenhang kenmerken en volwassenheid (I)

vandaag gedaan
vandaag geleerd

- Op basis van een Spearman **correlatieanalyse tussen de vijf kenmerken van leercultuur en de zelfgerapporteerde volwassenheid in leren en ontwikkelen** blijkt dat de kenmerken organisatie ($p = 0,59$) en leidinggevende ($p = 0,49$) het sterkst samenhangen met hoe volwassen de invuller de organisatie zelf inschat.
- Aspecten als leerrijke taken ($p = 0,32$), collega's ($p = 0,35$) en externe omgeving ($p = 0,40$) dragen wel bij, maar vormen een minder directe indicator van de zelf gerapporteerde volwassenheid.
- Dit lijkt erop te wijzen dat formele randvoorwaarden en middelen (organisatie) en het actieve voorbeeld- en stimuleringsgedrag van leidinggevendens sterker bepalend zijn voor de eigen perceptie van volwassenheid in leren en ontwikkelen dan dagelijkse leeractiviteiten, samenwerking met collega's en externe kennisuitwisseling.

Sterkte van samenhang tussen kenmerken van leercultuur en zelfgerapporteerde volwassenheid (Spearman ρ)

Kenmerk van leercultuur	Correlatie met volwassenheid (ρ)	Interpretatie
Leerrijke taken	0,320	Matig
Collega's	0,350	Matig
Leidinggevende	0,490	Matig-sterk
Organisatie	0,590	Sterk
Externe omgeving	0,400	Matig

Voetnoot: $n = 1.403$; alle correlaties significant op $p < .001$ (2-tailed).
Legenda interpretatie: $\rho > 0,50$ = sterk; $0,30-0,49$ = matig; $< 0,3$ laag/zwak.

Samenhang kenmerken en volwassenheid(II)



Sterkte van samenhang tussen kenmerken van leercultuur en zelfgerapporteerde volwassenheid per bedrijfsomvang (Spearman ρ)

Kenmerk	Micro (ρ) 1-9 mdw (n = 203)	Klein (ρ) 10-48 mdw (n = 470)	Midden (ρ) 50-249 mdw (n = 406)	Groot (ρ) > 249 mdw (n = 324)
Leerrijke taken	0,370	0,350	0,400	0,290
Collega's	0,470	0,420	0,380	0,350
Leidinggevende	0,600	0,540	0,500	0,480
Organisatie	0,620	0,580	0,620	0,550
Externe omgeving	0,500	0,430	0,430	0,380

- In alle vier de bedrijfsgroottes hangen organisatie en leidinggevende het sterkst samen met de zelf gerapporteerde volwassenheid in leren en ontwikkelen.
 - De samenhang tussen collega's en leidinggevend en met volwassenheid daalt iets naarmate de organisatie groter wordt.
 - In grote organisaties (>249 medewerkers) zijn de correlaties tussen de vijf kenmerken van leercultuur en de zelfgerapporteerde volwassenheid allemaal lager dan bij micro-, kleine en middenbedrijven. Een mogelijke verklaring is dat de zelfgerapporteerde volwassenheid in deze organisaties meer wordt beïnvloed door formele en beleidsmatige factoren dan door de dagelijkse werkervaringen van medewerkers.
- Dit bevestigt dat bij grotere organisaties aanvullende perspectieven van medewerkers nodig zijn, naast de Quicksan om een rijker beeld van de leercultuur te krijgen.

Hoe hangen de verschillende kenmerken van leercultuur samen met informeel leren?

vandaag gedaan

vandaag geleerd

Samenhang informeel leren en kenmerken (I)

vandaag gedaan
vandaag geleerd

Sterkte van samenhang tussen kenmerken van leercultuur en informeel leren: ‘**medewerkers leren van hun taken**’ per bedrijfsomvang (Spearman ρ)

Kenmerk	Micro (ρ) 1-9 mdw (n = 203)	Klein (ρ) 10-48 mdw (n = 470)	Midden (ρ) 50-249 mdw (n = 406)	Groot (ρ) > 249 mdw (n = 324)	Totaal (ρ) (n= 1403)	Interpretatie totaal
Leerrijke taken	0,424	0,379	0,282	0,335	0,337	Matig
Collega's	0,436	0,440	0,323	0,447	0,408	Matig
Leidinggevende	0,380	0,374	0,221	0,393	0,335	Matig
Organisatie	0,260	0,299	0,210	0,393	0,270	Zwak
Externe omgeving	0,321	0,388	0,214	0,455	0,341	Matig

- ‘Medewerkers leren van taken’ hangt overwegend matig positief samen met de meeste kenmerken van leercultuur. ‘Collega’s’ vertoont de sterkste samenhang ($\rho = 0,408$), wat het belang van samenwerking en interactie benadrukt voor deze vorm van informeel leren. ‘Organisatie’ ($\rho = 0,270$) laat een zwakke samenhang zien, dit draagt mogelijk minder direct bij aan deze vorm van informeel leren.
- Er zijn geen opvallende verschillen tussen micro-, kleine, middelgrote en grote organisaties.
- Eerder in het [rapport](#) bleek dat leidinggevend en de organisatie de sterkste rol speelden in hoe medewerkers de volwassenheid van de leercultuur ervaren. In deze analyse, gericht op informeel leren van taken, blijkt dat collega’s juist de grootste invloed hebben op het leren van taken in het werk.
- *De data op deze pagina zijn gebaseerd op alle respondenten. Voor een gedetailleerde analyse per vraag op de data van de groep mkb-bedrijven (<250 medewerkers) wordt verwezen naar de [tabellen](#) in de bijlage.*

Samenhang informeel leren en kenmerken (II)

vandaag gedaan
vandaag geleerd

Sterkte van samenhang tussen kenmerken van leercultuur en informeel leren: **‘medewerkers leren van collega's, leidinggevend en klanten’** per bedrijfsomvang (Spearman ρ)

Kenmerk	Micro (ρ) 1-9 mdw (n = 203)	Klein (ρ) 10-48 mdw (n = 470)	Midden (ρ) 50-249 mdw (n = 406)	Groot (ρ) > 249 mdw (n = 324)	Totaal (ρ) (n= 1403)	Interpretatie totaal
Leerrijke taken	0,319	0,310	0,241	0,307	0,281	Zwak
Collega's	0,486	0,439	0,414	0,516	0,453	Matig
Leidinggevende	0,473	0,401	0,311	0,465	0,399	Matig
Organisatie	0,331	0,324	0,325	0,436	0,331	Matig
Externe omgeving	0,301	0,349	0,261	0,504	0,350	Matig

- Over het geheel genomen bestaan er zwakke tot matig positieve samenhangen tussen ‘medewerkers leren van collega's, leidinggevend en klanten’ en de meeste kenmerken van leercultuur. De sterkste samenhang wordt gevonden bij ‘collega's’ ($\rho = 0,453$). ‘Leerrijke taken’ ($\rho = 0,281$) heeft de minste invloed op het leren van anderen. Dit betekent dat de inhoud van het werk minder bepaalt hoe medewerkers van anderen leren. Deze vorm van informeel leren lijkt vooral sociaal gedreven.
- Bij grote organisaties is de samenhang tussen ‘leren van anderen’ en ‘collega's’ en ‘externe omgeving’ het sterkst; bij kleine en middenbedrijven is deze samenhang lager.
- De data op deze pagina zijn gebaseerd op alle respondenten. Voor een gedetailleerde analyse per vraag op de data van de groep mkb-bedrijven (<250 medewerkers) wordt verwezen naar de [tabellen](#) in de bijlage.

Tabellenbijlage

- Totaal per kenmerk
- Verschillen tussen kleinbedrijf en middenbedrijf per vraag

vandaag gedaan

vandaag geleerd

Tabellen totaal per kenmerk

vandaag gedaan
vandaag geleerd



Taak:

- is het werk van medewerkers gevarieerd
- is het werk van medewerkers uitdagend
- kunnen medewerkers zelf beslissen hoe ze hun werk doen

Helemaal niet	In geringe mate	In enige mate	In sterke mate	In zeer sterke mate	Totaal	Gemiddelde score
2%	10%	39%	42%	7%	100%	3.4
2%	9%	37%	46%	7%	100%	3.5
2%	15%	40%	34%	9%	100%	3.3



Collega's:

- nemen medewerkers tijd om hun werk te bespreken en te kijken wat er beter kan, ook als het druk is
- krijgen medewerkers feedback van collega's over hun werkprestaties
- is het niet erg om een fout te maken
- delen medewerkers kennis en inzichten met elkaar
- is er ruimte voor medewerkers om nieuwe manieren van werken uit te proberen

Helemaal niet	In geringe mate	In enige mate	In sterke mate	In zeer sterke mate	Totaal	Gemiddelde score
7%	38%	37%	15%	2%	100%	2.7
6%	38%	39%	16%	2%	100%	2.7
7%	22%	38%	29%	5%	100%	3.0
2%	27%	43%	24%	5%	100%	3.0
5%	24%	41%	26%	4%	100%	3.0



Leidinggevend:

- lukt het direct leidinggevend om een duidelijke visie over leren en ontwikkelen over te brengen op medewerkers
- stimuleren direct leidinggevend de ontwikkeling van kennis en vaardigheden bij medewerkers
- geven direct leidinggevend het goede voorbeeld aan medewerkers door zelf te leren en ontwikkelen
- voeren direct leidinggevend structureel het gesprek met medewerkers over leren en ontwikkelen

Helemaal niet	In geringe mate	In enige mate	In sterke mate	In zeer sterke mate	Totaal	Gemiddelde score
13%	34%	37%	15%	2%	100%	2.6
6%	27%	37%	25%	4%	100%	2.9
10%	29%	37%	20%	4%	100%	2.8
13%	33%	33%	17%	3%	100%	2.6

Tabellen totaal per kenmerk

vandaag gedaan
vandaag geleerd

Organisatie:

	Helemaal niet	In geringe mate	In enige mate	In sterke mate	In zeer sterke mate	Totaal	Gemiddelde score
is er een langetermijnaanpak voor het leren en ontwikkelen van medewerkers	23%	30%	32%	13%	3%	100%	2.4
is er genoeg budget beschikbaar voor medewerkers om zich te ontwikkelen	5%	22%	34%	31%	8%	100%	3.2
is er genoeg tijd beschikbaar voor medewerkers om zich te ontwikkelen	7%	33%	38%	19%	3%	100%	2.8
kunnen medewerkers gemakkelijk de informatie vinden die nodig is om iets te leren of zich te ontwikkelen	7%	27%	38%	24%	3%	100%	2.9
wordt het borgen van kennis en ervaring ondersteund met systemen en processen (zoals in werkinstructies, inwerkprogramma's, kennisoverdracht van vertrekkende medewerkers)	10%	32%	37%	18%	4%	100%	2.7

Omgeving:

	Helemaal niet	In geringe mate	In enige mate	In sterke mate	In zeer sterke mate	Totaal	Gemiddelde score
wisselen medewerkers kennis uit met mensen buiten de organisatie (zoals klanten, leveranciers of medewerkers van andere bedrijven en organisaties)	12%	33%	35%	17%	4%	100%	2.7
worden medewerkers geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen (zoals over de markt, concurrentie en nieuwe technologieën of trends)	8%	29%	38%	22%	4%	100%	2.9
passen medewerkers hun werkzaamheden aan als externe ontwikkelingen daar aanleiding toe geven	4%	26%	43%	23%	4%	100%	3.0

Tabellen klein- en middenbedrijf

vandaag gedaan
vandaag geleerd

* = significant verschillend $p < 0,05$



Taak

is het werk van medewerkers gevarieerd

Kleinbedrijf 10-49 mdw	Middenbedrijf 50-249 mdw	Vershil	Quickscan gemiddelde (alle invullers)
3,43	3,24	*	3,38
3,53	3,28	*	3,45
3,39	3,10	*	3,28

is het werk van medewerkers uitdagend

kunnen medewerkers zelf beslissen hoe ze hun werk doen



Collega's

nemen medewerkers tijd om hun werk te bespreken en te kijken wat er beter kan, ook als het druk is

krijgen medewerkers feedback van collega's over hun werkprestaties

is het niet erg om een fout te maken

delen medewerkers kennis en inzichten met elkaar

is er ruimte voor medewerkers om nieuwe manieren van werken uit te proberen

2,75	2,55	*	2,66
2,79	2,58	*	2,69
3,08	3,01		3,03
3,11	2,85	*	3,01
3,15	2,87	*	3,00



Leidinggevende

lukt het direct leidinggevend om een duidelijke visie over leren en ontwikkelen over te brengen op medewerkers

stimuleren direct leidinggevend de ontwikkeling van kennis en vaardigheden bij medewerkers

geven direct leidinggevend het goede voorbeeld aan medewerkers door zelf te leren en ontwikkelen

voeren direct leidinggevend structureel het gesprek met medewerkers over leren en ontwikkelen

2,73	2,48	*	2,58
3,07	2,81	*	2,93
2,89	2,66	*	2,79
2,74	2,56	*	2,64

NOOT: Het is mogelijk dat de hogere scores van kleine bedrijven (deels) worden beïnvloed door hun sectorale samenstelling.

Tabellen klein- en middenbedrijf

vandaag gedaan
vandaag geleerd

* = significant verschillend $p < 0,05$

Organisatie

is er een langetermijnaanpak voor het leren en ontwikkelen van medewerkers

2,39

2,44

2,43

is er genoeg budget beschikbaar voor medewerkers om zich te ontwikkelen

3,17

3,17

3,16

is er genoeg tijd beschikbaar voor medewerkers om zich te ontwikkelen kunnen medewerkers gemakkelijk de informatie vinden die nodig is om iets te leren of zich te ontwikkelen

2,87

2,77

2,77

2,88

2,81

2,89

wordt het borgen van kennis en ervaring ondersteund met systemen en processen (zoals in werkinstructies, inwerkprogramma's, kennisoverdracht van vertrekkende medewerkers)

2,76

2,68

2,74

Omgeving

wisselen medewerkers kennis uit met mensen buiten de organisatie (zoals klanten, leveranciers of medewerkers van andere bedrijven en organisaties)

2,73

2,6

*

2,69

worden medewerkers geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen (zoals over de markt, concurrentie en nieuwe technologieën of trends)

2,94

2,66

*

2,85

passen medewerkers hun werkzaamheden aan als externe ontwikkelingen daar aanleiding toe geven

3,04

2,82

*

2,95

NOOT: Het is mogelijk dat de hogere scores van kleine bedrijven (deels) worden beïnvloed door hun sectorale samenstelling.

Samenhang informeel leren in mkb

vandaag gedaan
vandaag geleerd

Sterkte van samenhang tussen kenmerken van leercultuur en informeel leren bij mkb bedrijven (< 250 mdw) - Spearman ρ

Kenmerk	Informeel leren (n= 1079)	Interpretatie
Leerrijke taken	correlatie	
Gevarieerd werk	0,291	Matig/zwak
Uitdagend werk	0,334	Matig
Autonomie in het werk	0,242	Matig/zwak
Leren van collega's	correlatie	
Tijd nemen om het werk te bespreken (evalueren)	0,367	Matig
Feedback van collega's	0,369	Matig
Niet erg om een fout te maken	0,253	Matig/zwak
Kennis en inzichten delen met collega's	0,446	Matig/sterk
Ruimte om nieuwe manieren van werken uit te proberen	0,298	Matig/zwak

- De tabel toont hoe de onderliggende vragen van de 5 kenmerken leercultuur samenhangen met het gemiddelde van informeel leren van taken & leren van anderen (2 vragen).
- Uitdagend werk hebben en kennis en inzichten delen met collega's hangen het sterkst samen met informeel leren van taken/mensen. Daarna feedback tussen collega's, tijd nemen om het werk te evalueren, gevarieerd werk en ruimte om nieuwe manieren van werken uit te proberen.
- Om informeel leren in het mkb te bevorderen lijken dit de meest kansrijke knoppen om aan te draaien.

Samenhang informeel leren in mkb

vandaag gedaan
vandaag geleerd

Sterkte van samenhang tussen kenmerken van leercultuur en informeel leren bij mkb bedrijven (< 250 mdw) - Spearman ρ

Kenmerk	Informeel leren (n= 1079)	Interpretatie
Leidinggevende	correlatie	
Lukt om visie op leren en ontwikkelen over te brengen	0,368	Matig
Stimuleert ontwikkeling van kennis en vaardigheden	0,371	Matig
Geeft zelf het goede voorbeeld op leren en ontwikkelen	0,334	Matig
Voert structureel het gesprek over leren en ontwikkelen	0,299	Matig
Organisatie	Correlatie	
Langetermijnaanpak aanwezig	0,262	Matig/zwak
Genoeg budget voor ontwikkeling	0,142	Zwak
Genoeg tijd voor ontwikkeling	0,168	Zwak
Makkelijk informatie vinden	0,303	Matig
Borgen van kennis en ervaring ondersteunen	0,260	Matig/zwak
Omgeving	Correlatie	
Extern kennis uitwisselen	0,237	Matig/zwak
Medewerkers informeren over nieuwe ontwikkelingen	0,271	Matig/zwak
Medewerkers passen hun werk aan op externe ontwikkelingen	0,359	Matig

- Alle aspecten op leidinggevende niveau hangen samen met informeel leren, evenals medewerkers die hun werk aanpassen op externe ontwikkelingen.
- Op organisatieniveau heeft makkelijk informatie kunnen vinden de sterkte relatie met informeel leren.
- Om informeel leren in het mkb te bevorderen lijken de aspecten op leidinggevende niveau en makkelijk informatie kunnen vinden binnen de organisatie meest kansrijke knoppen om aan te draaien.

Dit rapport is een gezamenlijke inspanning van het Lectoraat Leven Lang Ontwikkelen aan de Hogeschool Windesheim Zwolle en de Unit Health & Work van TNO.

Auteurs:

TNO: Linda Koopmans, Sandra Mathijssen

Hogeschool Windesheim: Evelien Petter-Mikx

Rapportnummer: TNO 2025 R12558

Projectnummer: 060.64933/01.01

Publicatiedatum: 21-11-2025

