



**Rapportage Onderzoek naar
behoefte inzet digitale
middelen voor leercultuur**
In opdracht van Wij Techniek



Colofon

Titel	Onderzoek naar behoefte inzet digitale middelen voor leercultuur
Auteur	Frederike Jansen, Isa Vermeulen, Tijs Pijls
Versie	1.3
Datum	19-1-2026
Project	Onderzoek naar behoefte inzet digitale middelen voor leercultuur (P003236)

Stichting CINOP realiseert oplossingen voor complexe vraagstukken in onderwijs en arbeidsmarkt. Oplossingen met impact. Wij zetten ons in voor een optimale deelname van iedereen aan de samenleving, vandaag en morgen. We professionaliseren en flexibiliseren leerprocessen, samen met onze partners in onderwijs, overheid en bedrijfsleven. We zijn gespecialiseerd in vraagstukken rondom flexibel onderwijs, professionalisering in het beroepsonderwijs en arbeidsmarktleren: een leven lang ontwikkelen. Ook internationaal zijn we actief: samen met onze partners dragen we bij aan mobiliteit, Europese leermogelijkheden en onderwijsprojecten voor capaciteitsontwikkeling in Europa, Afrika, Azië en Latijns Amerika.



CINOP B.V.
Postbus 1585
5200 BP 's-Hertogenbosch
Tel: 073-6800800
www.cinop.nl



© CINOP B.V. 2026

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, op welke andere wijze dan ook, zonder vooraf schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
1.1	Achtergrond en aanleiding	5
2	Deskresearch	7
2.1	Methode	7
2.2	Conceptualisering	8
2.3	Resultaten	8
2.4	Samenvattend beeld	19
3	Focusgroepen	21
3.1	Methode	21
3.2	Resultaten	22
3.3	Samenvattend beeld	28
4	Conclusie	31
5	Discussie	33
6	Bijlagen	35
6.1	Geraadpleegde bronnen: trendfiles en overige.....	36
6.2	Lijst van vragen in dataset KBA Nijmegen.....	39
6.3	Infographic	41
6.4	Vragenlijst voorafgaand aan focusgroep	42
6.5	Door deelnemers gegeven definities van leercultuur.....	45
6.6	Interviewleidraad.....	46
6.7	Notulen focusgroepen.....	50

Lijst met tabellen

Tabel- nummer	Titel	Pagina
1a	Attitude tegenover AI in relatie tot vestigingsregio van het bedrijf	10
1b	Attitude tegenover AI in relatie tot grootte van het bedrijf	11
1c	Attitude tegenover ontwikkeling AI in de komende jaren, in relatie tot grootte van het bedrijf	11
2	Relatie behoefte tools en grootte bedrijf	12
3	Aanbod digitale middelen in relatie tot functionaliteiten en doelgroep	14

1 Inleiding

1.1 Achtergrond en aanleiding

Wij Techniek is het ontwikkelingsfonds voor de technische installatiebranche (TI), waarin circa 150.000 vakmensen werkzaam zijn bij ongeveer 10.000 bedrijven. Het fonds stimuleert vakmensen en werkgevers om hun kennis en vaardigheden duurzaam te ontwikkelen, met het oog op een toekomstbestendige sector. Wij Techniek is een samenwerkingsverband van de vakbonden CNV Vakmensen, De Unie en FNV Metaal en de werkgeversorganisaties NVKL en Techniek Nederland.

Het behoud van vakmensen in de TI is van groot belang. Dit vraagt om organisaties die investeren in duurzame inzetbaarheid en een professionele leer- en ontwikkelcultuur. HR-verantwoordelijken vervullen hierin een sleutelrol: zij verbinden directie en leidinggevenden met vakmensen en kunnen het leren en ontwikkelen binnen de organisatie stimuleren. Taken en processen die een leer- en ontwikkelcultuur stimuleren, kunnen dan ook gerelateerd zijn aan taken en processen die HR uitvoert.

Voor 2025 heeft Wij Techniek, in opdracht van de sociale partners, de ambitie om te verkennen op welke wijze digitale middelen HR-verantwoordelijken kunnen ondersteunen bij het versterken van de leercultuur en ontwikkelprocessen binnen TI-bedrijven. In het kader van [CONNECT 2030](#), waarin volwassen digitalisering een van de centrale thema's is, wordt onderzocht hoe technologische toepassingen kunnen bijdragen aan het professionaliseren van leren en ontwikkelen op de werkvloer.

Digitale middelen bieden kansen om leerprocessen flexibeler, toegankelijker en beter afgestemd op individuele en organisatorische behoeften te organiseren. Met digitale middelen wordt in het kader van dit onderzoek onder andere bedoeld op technologische tools, platforms of systemen die bij kunnen dragen aan het professionaliseren en structureren van een leercultuur, (digitaal) leren en ontwikkelen, kennisdeling en samenwerking.

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de behoefte aan digitale middelen ter ondersteuning van HR-verantwoordelijken bij TI-bedrijven in hun taak om de leer- en ontwikkelcultuur te bevorderen.

Voor dit onderzoek zijn, in samenwerking met de opdrachtgever, twee hoofdvragen en een aantal deelvragen opgesteld:

1. Welke behoefte is er bij werkgevers ten aanzien van de inzet van digitale middelen ter bevordering van een leer- en ontwikkelcultuur binnen de organisatie?

- a. Is er een visie/beleid op de leer- en ontwikkelcultuur binnen de organisatie?
- b. Wat zijn de ambities van de organisatie hierin?
- c. Is er behoefte aan ondersteuning bij professionalisering/versnelling van een leer- en ontwikkelcultuur?

- d. Hoever is de organisatie in de digitalisering van de processen die zijn verbonden aan een leercultuur?
- e. In hoeverre is de omvang van de organisatie een determinant in dit proces?
- f. Welke digitale middelen gebruiken organisaties momenteel om de leer- en ontwikkelcultuur binnen de organisatie te verbeteren? En om welke processen gaat het hierbij

2. Welke digitale middelen zijn er op het moment beschikbaar?

- a. Wat wordt er aangeboden hierin vanuit verschillende partijen: Wij Techniek, de sociale partners, vergelijkbare O&O fondsen, overheid, marktpartijen?
- b. Welke functionaliteiten bieden deze middelen en welke doelgroep(en) worden hiermee bediend?
- c. Waar sluiten bestaande middelen aan bij de geïdentificeerde behoefte (zie onderzoeksvraag 1)? En waar verschilt dit tussen werkgevers in de branche, kijkend naar de omvang van het bedrijf en de leercultuurambities?

In hoofdstuk 2 wordt de deskresearch beschreven en in hoofdstuk 3 de focusgroepen. In de paragrafen 2.1 en 3.1 wordt de verantwoording van de aanpak toegelicht. Voor de deskresearch is daarnaast een conceptualisering opgenomen. Beide hoofdstukken bevatten vervolgens een uitwerking van de resultaten, gevolgd door een gezamenlijke interpretatie in de vorm van een samenvattend beeld.

Daarna worden in de conclusie en discussie alle bevindingen bij elkaar gebracht en kritisch besproken. Aan het einde van dit document zijn de bijlagen opgenomen waar in de tekst naar wordt verwezen.

2 Deskresearch

2.1 Methode

Als eerste stap in dit onderzoek is een deskresearch uitgevoerd. Het doel van de deskresearch was om bestaande kennis, trends en praktijkinformatie rondom digitale middelen en leercultuur in de TI te verzamelen en analyseren. Dit ter voorbereiding op de volgende fase van het onderzoek, de focusgroepen, en ook om een breed en onderbouwd beeld van de huidige stand van zaken binnen de branche te krijgen.

De deskresearch bestond uit de volgende onderdelen:

- analyse van bestaande trendfiles ¹;
- analyse van de resultaten van de online bedrijvenenquête van Wij Techniek, uitgevoerd door KBA Nijmegen.

De in augustus 2025 beschikbare trendfiles zijn gescand op de beschrijving ("overview"). Deze eerste selectie leidde tot zeven relevante artikelen met informatie op onderwerpen als leercultuur, LLO, digitale middelen en/of digitalisering. Passages uit deze zeven artikelen zijn overgenomen in een analysekader, zo opgesteld dat informatie per deelvraag geordend kon worden. De informatie uit het analysekader is vervolgens uitgewerkt in tekst. In aanvulling op de trendfiles is nog gezocht naar andere relevante en beschikbare data over leercultuur, deze is ook toegevoegd aan het analysekader en daarna uitgewerkt in tekst. Alle geraadpleegde trendfiles en overige bronnen zijn in een overzicht opgenomen (zie Bijlage 6.1). Ten behoeve van de leesbaarheid van de resultatensectie, is aan iedere bron een nummer toegekend dat in de lopende tekst tussen haakjes wordt gebruikt. De nummers komen terug in de tabel in 5.1.

Verder is door KBA Nijmegen een deel van de resultaten van de online bedrijvenenquête voor Wij Techniek beschikbaar gesteld. De ontvangen dataset bevatte antwoorden op de vragen uit Blok 3 van de vragenlijst, over digitale tools en AI. Daarnaast is er algemene informatie aangeleverd. De lijst van vragen in de dataset is toegevoegd als bijlage 6.2 In totaal hebben N=231 respondenten de vragenlijst ingevuld. Dit databestand is geanalyseerd in R. Bij het berekenen van de resultaten is altijd de weegfactor meegenomen. Deze weegfactor is gebaseerd op 36 strata (3 bedrijfsgroottes* 12 provincies). Dit betekent dat we gewogen gemiddelden en gewogen percentages presenteren, zodat de resultaten representatief zijn voor de populatie. Uit deze analyse zijn resultaten naar voren gekomen die zijn verwerkt in de beantwoording van de deelvragen.

Hierna worden in eerste de belangrijkste begrippen geconceptualiseerd om een gemeenschappelijk kader te schetsen (2.2). Vervolgens worden de resultaten van de deskresearch (trendfiles en bedrijvenenquête) per deelvraag uiteengezet (2.2). Tot slot volgt een samenvatting van de bevindingen (2.3).

¹ Trendfiles is een webpagina opgezet en bijgehouden door Wij Techniek. Op deze webpagina worden voor de branche relevante rapportages en onderzoeken gepubliceerd. Geraadpleegd via: [Op zoek naar cijfers, analyses of trends van de Technische Installatiebranche? - Wij Techniek Trendfiles](#)

2.2 Conceptualisering

De arbeidsmarkt verandert in hoog tempo: banen verdwijnen, functies veranderen en technologische ontwikkelingen vragen om voortdurende aanpassing (Commissie Regulering van Werk, 2020; Thunnissen et al., 2019; Van der Molen & Kirschner, 2017; World Economic Forum, 2016). Dit principe staat bekend als *Leven Lang Ontwikkelen* (LLO). LLO kan omschreven worden als: "Gedurende het hele leven (pro)actief ontplooiën van kwaliteiten op basis van motieven en mogelijkheden, voor een duurzame bijdrage aan de samenleving, eigen werkomgeving, gezondheid en geluk, voor nu en de toekomst" (Kuijpers & Draaisma, 2020, p.1). Deze brede definitie benadrukt niet alleen het economische en professionele belang van ontwikkeling, maar ook het persoonlijke en maatschappelijke welzijn. Ondanks het belang voor LLO, blijkt uit onderzoek dat een positieve leercultuur in organisaties nog onvoldoende van de grond komt (SER, 2020; SER & TNO, 2022).

Een leercultuur vormt de basis voor een lerende organisatie. In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen *organisational learning* en *learning organisation*. Organisational learning verwijst naar het leerproces binnen een organisatie, terwijl een learning organisation een type organisatie is dat structureel en adaptief leren verankert in haar werkwijze (Örtenblad, 2001; Yang et al., 2004). Volgens Senge (1990) en Watkins & Marsick (1993) kenmerken lerende organisaties zich door teamleren, systeemdenken, gedeelde visies, persoonlijke ontwikkeling, mentale modellen, ruimte voor dialoog en faciliterend leiderschap. Deze elementen vragen om een leercultuur waarin HR een actieve rol speelt in het vormgeven van leerprocessen en het stimuleren van ontwikkeling. Het collectieve leerproces (organisational learning) vormt daarmee de voedingsbodem voor een lerende organisatie.

2.3 Resultaten

- **Welke behoefte is er bij werkgevers ten aanzien van de inzet van digitale middelen ter bevordering van een leer- en ontwikkelcultuur binnen de organisatie?**

- a. ***Is er een visie/beleid op leer- en ontwikkelcultuur binnen de branche?***

Uit de trendfiles blijkt dat binnen de TI het belang van een sterke leer- en ontwikkelcultuur steeds meer benadrukt wordt. Belangrijke punten zijn:

- **Sectorale noodzaak** van een leven lang ontwikkelen en een actueel bijscholingsaanbod dat aansluit op nieuwe technologieën (2).
- **CONNECT2030** als initiatief waarin digitale vaardigheden en multidisciplinaire samenwerking centraal staan (2).
- **Toekomstbehendigheid** als kernvaardigheid: organisaties en medewerkers moeten zich continu kunnen aanpassen (transities op het gebied van energie, circulariteit, digitalisering en *human capital*) (2).
- **Leercultuur en scholing** worden daarbij expliciet genoemd als randvoorwaarden binnen actiethema's zoals beroepsontwikkeling en experimenteren (4).
- **Rol van werkgevers:** stimuleren van eigen regie en een positieve leercultuur, gekoppeld aan duurzame inzetbaarheid en een leven lang ontwikkelen. Opleidingsbeleid moet ruimte, richting en sturing geven aan medewerkers (1).

In de praktijk blijkt dat veel TI-bedrijven nog geen structureel beleid voeren en regie missen op opleiden. Vaak is er geen opleidingsplan of -beleid en leren gebeurt ad hoc. Slechts een derde van de bedrijven heeft een opleidingsplan en de helft koppelt opleiden aan bedrijfsdoelen (7). De nadruk ligt sterk op *learning on the job*, collegiale overdracht en instructies van leveranciers. Dit wijst op een praktijkgerichte aanpak, maar geen beleidsmatige leercultuur (5). Hoewel HR-verantwoordelijken een sleutelrol spelen in het stimuleren van een leercultuur binnen organisaties, is er nog weinig bekend over hoe zij deze rol concreet invullen. Er bestaat veel variatie in de taken die zij opnemen en de manier waarop zij bijdragen aan de leercultuur binnen een organisatie.

b. **Wat zijn de ambities van organisaties hierin?**

De sector heeft duidelijke ambities geformuleerd om leren en ontwikkelen structureel te versterken, zo blijkt uit de trendfiles. Opvallend is dat deze ambities zich ook sterk op persoonlijke ontwikkeling en soft skills richten. Speerpunten zijn:

- **Stimuleren van gedragsverandering**, waaronder zelfreflectie, adaptief vermogen en proactief loopbaangedrag (1).
- **Versterken van sociale competenties** zoals samenwerken, communiceren en probleemoplossend vermogen (7).
- **Ontwikkelen van een proactief en anticyclisch bijscholingsaanbod** dat aansluit op technologische transitie (2).
- **Versterken van informeel leren, het ondersteunen van mkb en het verbinden van leren aan werkprocessen** via *learning communities* en HR-netwerken (3).
- **Digitalisering** als centrale pijler richting 2030 (4) met aandacht voor:
 - Nieuwe leerconcepten zoals *virtual reality* (VR), *augmented reality* (AR) en *blended learning* (3, 4).
 - Het ontwikkelen van plaats- en tijdonafhankelijke scholing (3, 4).
- **Sterker inzetten op vakmanschap, loopbaangesprekken en nieuwe hbo-functies** zoals projectleider en AI-specialist (5)
- **Leren aantrekkelijker maken** via korte modules en gamificatie (6).

c. **Is er behoefte aan ondersteuning bij professionalisering/versnelling van een leer- en ontwikkelcultuur?**

Werkgevers binnen de TI hebben een brede ondersteuningsbehoefte bij het professionaliseren en versnellen van een leer- en ontwikkelcultuur. Die behoefte richt zich niet alleen op instrumenten zoals ontwikkelbudgetten of platforms, maar vooral op procesmatige en geïntegreerde ondersteuning (1). Er is vraag naar concrete hulpmiddelen zoals leercultuurscans, subsidies, loopbaanadvies en eenvoudige tools om urgentie om te zetten in actie (3). Daarnaast hebben bedrijven ondersteuning nodig bij het ontwikkelen van opleidingsstrategieën, waaronder modulair leren en het werken met certificeerbare eenheden (3, 4), het borgen van kennis (zoals meester-gezelstructuren en digitale vastlegging) en het omgaan met digitalisering, bijvoorbeeld via standaardisering en spelregels (3, 4, 7). Hoewel technologische innovatie hoog op de agenda staat (5), is de ondersteuningsvraag op dit vlak minder uitgesproken. Wel worden hiaten in het bijscholingsaanbod gesignaleerd, met name rond digitale vaardigheden, *cybersecurity* en AI (2). Bedrijven vragen ook ondersteuning bij het ontwikkelen van leercultuur, loopbaangesprekken, coaching en leiderschapsontwikkeling (5). Tot slot wordt

ondersteuning gevraagd bij behoefteanalyse, het formuleren van leerdoelen en gezamenlijke contentontwikkeling (6).

d. Hoever is de branche in de digitalisering van de processen die verbonden zijn aan een leercultuur?

In de trendfiles wordt digitalisering erkend als motor van verandering in werkprocessen (1). Er zijn digitale scans en tools beschikbaar die werkgevers ondersteunen bij inzicht, monitoring en coaching (1, 3). Digitalisering wordt vooral benut om leeraanbod en leercultuurinstrumenten laagdrempelig toegankelijk te maken (3). Er is aandacht voor scholing in nieuwe technologieën (warmtepompen, ICT en AI), maar digitale leermiddelen zijn nog beperkt geïntegreerd in de leercultuur (5). Slechts 14% van de bedrijven geeft aan behoefte te hebben aan ondersteuning bij digitalisering, bijvoorbeeld rond AI en softwarepakketten (5). Veel digitale applicaties bevinden zich nog in de startup fase en missen volwassen integratie met bestaande systemen. Werkgevers vragen om eenvoud, *single sign-on* en koppelingen met *learning management* systeem (LMS) (6). Daarnaast wordt het belang van samenwerking in de keten en AR/VR benadrukt (4).

Uit de bedrijvenenquête blijkt dat bedrijven, ongeacht grootte en regio, in ieder geval één digitaal middel inzetten dat in het KBA onderzoek verbonden wordt aan een leer- en ontwikkelcultuur. Bij grotere bedrijven worden vaak meer digitale middelen ingezet. In Het KBA onderzoek werd ook bevraagd wat de houding was tegenover AI. Hier was eenzelfde trend zichtbaar als bij de digitale middelen; grotere bedrijven zetten AI vaker in, al blijft de inzet zeer beperkt en worden AI-middelen niet in elke organisatie ingezet. De attitude tegenover AI ('positief', 'negatief', 'neutraal') verschilt per regio en per grootte van het bedrijf, al is op beide factoren een groot deel van de respondenten neutraal, maar reageren zij wel al positief te staan tegenover AI en lijken zij het niet per se als lange-termijn ontwikkeling te zien (zie tabel 1a,b,c,).

Tabel 1a: Attitude tegenover AI in relatie tot vestigingsregio van het bedrijf

Provincie	Negatief	Neutraal	Positief
Overijssel (n=19)	2,86	33,56	63,57
Zeeland (n=6)		49,23	50,77
Utrecht (n=23)	13,5	43,52	42,98
Gelderland (n=31)		62,1	37,9
Drenthe (n=11)	35,44	29,11	35,44
Fryslân (n=21)	15	50,15	34,85
Noord-Brabant (n=21)	0,74	68,94	30,32
Flevoland (n=11)	10,07	59,71	30,22
Zuid-Holland (n=43)	20,6	55,79	23,62
Noord-Holland (n=20)	9,08	71,7	19,22
Groningen (n=9)	24,4	57,06	18,54
Limburg (n=16)	32,45	61,29	6,26

Tabel 1b: Attitude tegenover AI in relatie tot grootte van het bedrijf

Bedrijfsgrootte	Negatief	Neutraal	Positief
>50 werknemers (n=32)	2,63	38,28	59,09
16-50 werknemers (n=63)	12,51	55,05	32,44
1-15 werknemers (n=136)	12,41	59,39	28,2

Tabel 1c: Attitude tegenover ontwikkeling AI in de komende jaren, in relatie tot grootte van het bedrijf

Bedrijfsgrootte	AI positief	Binnen 2 jaar	Binnen 2-5 jaar	Meer dan 5 jaar
>50 werknemers (n=32)	59,09	14,08	24,2	2,63
16-50 werknemers (n=63)	32,44	11,53	44,26	11,76
1-15 werknemers (n=136)	28,2	19,3	24,56	27,94

e. In hoeverre is de omvang van de organisatie een determinant in dit proces?

De omvang van de organisatie blijkt een duidelijke determinant in de behoefte aan digitale ondersteuning bij het bevorderen van de leercultuur, blijkt zowel in de trendfiles als data uit de bedrijvenenquête

In de trendfiles worden kleine bedrijven expliciet genoemd als doelgroep die baat heeft bij laagdrempelige instrumenten en ondersteuning (1). Tegelijkertijd blijkt het mkb moeilijk te activeren door tijdsdruk en personeelstekorten, waardoor extra financiële en organisatorische ondersteuning vaak nodig is (3).

Middelgrote bedrijven beschikken over beperkte middelen en verandervermogen en vragen om gerichte ondersteuning (4). Daarnaast hebben kleinere bedrijven vaker geen praktijkbegeleiders of functioneringsgesprekken en richten zij zich minder op bedrijfsbindende maatregelen.

Grotere bedrijven zetten daarentegen eerder in op formele scholing en secundaire arbeidsvoorwaarden (5). Casussen laten zien dat het mkb vaak werkt met losse apps of pilots, terwijl grotere organisaties eerder geïntegreerde LMS'en inzetten (6). Ook komt bij grotere bedrijven vaker projectmatig leren en kennisdeling via speciale projecten voor, kleine bedrijven doen dit minder (7). In de bedrijvenenquête geven kleine bedrijven echter relatief vaak aan geen behoefte te hebben aan de bevraagde digitale tools die HR-processen ondersteunen (47% tegenover 22% bij middelgrote bedrijven en 17% bij grote bedrijven). Uit de bedrijvenenquête komt bijvoorbeeld ook naar voren dat 32% van de grote bedrijven al LMS'en gebruiken en 40% daar "misschien" behoefte aan heeft. Kleine maar ook middelgrote bedrijven maken minder gebruik van LMS'en dan grote bedrijven (respectievelijk 10% en 9% tegenover 32%) en geven vaker aan geen behoefte te

hebben als ze er nog geen gebruik van maken (58% tegenover respectievelijk 26% en 16%) (tabel 2).

Tabel 2. Relatie behoefte tools en grootte bedrijf

Middel	Bedrijfsgrootte	"Wel behoefte"	"Geen behoefte"	"Misschien behoefte"	"Weet niet"	"Wordt al gebruikt"
HR-software	1-15 werknemers	1,6	9,2	3,6	0,2	85,4
	16-50 werknemers	4,2	2,3			93,5
	>50 werknemers	3,6	5,5			90,9
Recruitment-tools	1-15 werknemers	1,1	68,9	18,2	2,3	9,5
	16-50 werknemers	6,8	30,4	32,1	1,5	29,2
	>50 werknemers		25,6	19,0	2,6	52,8
Performance management systemen	1-15 werknemers	5,3	55,4	27,9	2,4	8,9
	16-50 werknemers	15,0	22,4	44,9	2,8	14,9
	>50 werknemers	9,0	20,0	42,4		28,6
Learning Management Systemen (LMS)	1-15 werknemers	2,2	57,7	27,5	2,8	9,8
	16-50 werknemers	6,4	26,4	51,2	6,9	9,1
	>50 werknemers	11,0	15,7	41,1		32,3
Employer Engagement Tools	1-15 werknemers	7,1	60,6	21,9	2,8	7,7
	16-50 werknemers	4,7	42,7	30,1	5,7	16,8
	>50 werknemers	5,5	34,4	27,1		33,0
HR-tools	1-15 werknemers	3,2	68,3	17,3	3,1	8,1
	16-50 werknemers	13,5	27,3	35,1	2,6	21,5
	>50 werknemers	19,2	14,3	17,9		48,6
Chatbot	1-15 werknemers	2,7	59,5	17,1	8,9	11,8
	16-50 werknemers	11,7	28,4	44,8	1,0	14,1
	>50 werknemers	12,1	21,0	31,1	5,8	30,1
Gemiddelde behoefte	1-15 werknemers	3,3	47,4	16,7	2,8	17,7
	16-50 werknemers	8,9	22,5	34,0	3,0	24,9
	>50 werknemers	10,1	17,1	25,5	2,8	39,5

Noot. In totaal hebben N=321 mensen de vragenlijst ingevuld.

f. **Welke digitale middelen gebruiken organisaties momenteel om de leer- en ontwikkelcultuur binnen de organisatie te verbeteren? En om welke processen gaat het hierbij?**

Uit de deskresearch blijkt onvoldoende te halen welke middelen al worden ingezet en voor welke processen, dit wordt aangevuld vanuit de focusgroepen.

2. **Welke digitale middelen zijn er op het moment beschikbaar?**

a. **Wat wordt er hierin aangeboden vanuit verschillende partijen: Wij Techniek, de sociale partners, vergelijkbare O&O fondsen, overheid, marktpartijen?**

Uit de trendfiles zijn een aantal tools zichtbaar geworden die door organisaties ingezet kunnen worden om de leer- en ontwikkelcultuur te versterken, ook specifiek voor de doelgroep van HR-verantwoordelijken. In Tabel 3 aan het einde van deze paragraaf wordt

een overzicht gegeven van de gevonden middelen. Deze middelen zijn te groeperen in drie hoofdcategorieën, die hieronder worden beschreven.

1. Bewustwording en regie op leren

Verschillende tools richten zich op het stimuleren van eigen regie bij medewerkers en leidinggevendenden. Voorbeelden zijn de Ontwerptool Eigen Regie, de Meetlat Eigen Regie en het Gedragsmodel Eigen Regie. Deze tools bieden kennis, interventies en monitoringinstrumenten om medewerkers en organisaties bewust te maken van hun rol in leren en ontwikkelen.

2. Diagnostiek en inzicht

Een groot aantal tools zijn (quick)scans of die inzicht geven in de huidige situatie van een organisatie of individu. Denk aan de Diagnosetool innovatieve & lerende organisaties, Duurzame Inzetbaarheidsindex, Scan Leidinggeven aan duurzame inzetbaarheid, en de Leercultuurscan. Deze middelen helpen organisaties om ontwikkelbehoeften te identificeren en gericht beleid te formuleren.

3. Loopbaanontwikkeling en leerinterventies

Er zijn ook platforms en tools die gericht zijn op loopbaanontwikkeling, zoals Tiptrack, Mijn Verhaal, APQ, Toolbox Let's Move en Talentperron. Deze bieden praktische ondersteuning bij loopbaanplanning, arbeidsmarktoriëntatie en het stimuleren van proactief gedrag. Daarnaast zijn er leerplatforms zoals oZone, Brabant Leert en Smartmakers Academy die toegang bieden tot scholingsaanbod en microlearning.

b. *Welke functionaliteiten bieden deze middelen en welke doelgroepen worden hiermee bediend?*

De digitale middelen (tabel 2, pagina 11) ondersteunen uiteenlopende processen binnen de leer- en ontwikkelcultuur, waaronder:

- Stimuleren van bewustwording en eigen regie, bijvoorbeeld via gedragsmodellen en ontwerptools;
- Diagnostiek en monitoring van leercultuur, inzetbaarheid en leiderschap;
- Loopbaanontwikkeling en arbeidsmarktoriëntatie;
- Leiderschapsontwikkeling en coaching;
- Toegang tot scholing via leerplatforms en microlearning;
- Samen leren via learning communities en HR-netwerken;
- En contentontwikkeling, inrichten van leerwerkomgevingen en onboarding

Deze tools zijn specifiek gericht op HR-verantwoordelijken en leidinggevendenden, gezien de focus van dit onderzoek.

Tabel 3: Aanbod digitale middelen in relatie tot functionaliteiten en doelgroep

Digitaal middel	Aanbieder	Functionaliteiten	Doelgroep
Ontwerptool Eigen Regie	Samenwerkende O&O- organisaties	Toolbox: Kennis opdoen over eigen regie.	Medewerkers Werkgevers HR-verantwoordelijken Leidinggevenden Sectoren
Meetlat Eigen Regie	Samenwerkende O&O- organisaties	Interventies en aanpakken rondom het stimuleren van eigen regie te monitoren en te evalueren.	Werkgevers HR-verantwoordelijken Leidinggevenden Sectoren
Diagnosetool innovatieve & lerende organisaties	TNO	Scan	HR-verantwoordelijken Organisaties
Taken van de Toekomst	TNO	Online tool voor werktoekomst over gewenste ontwikkeling	Werknemers Organisaties HR-medewerkers
Duurzame Inzetbaarheidsindex	TNO	Instrument om inzicht te krijgen in duurzame inzetbaarheid	Medewerkers Teams Organisatie
Richting-Ruimte-Ruggensteun	TNO	Quickscan om ervaren richting, ruimte en ruggensteun vanuit de organisatie te meten	-
Scan Leidinggeven aan duurzame inzetbaarheid	TNO	Scan om	Leidinggevenden HR-verantwoordelijken

		inzicht te geven in competenties van leidinggevenden en om deze te versterken.	Werkgevers
Vitaal Vakmanschap		Effectief bewezen, digitaal ondersteund, actieprogramma om organisaties te helpen hun medewerkers in beweging te krijgen en na te laten denken over duurzame inzetbaarheid	Leidinggevenden HR-verantwoordelijken Werkgevers Medewerkers
Vakman Nieuwe Stijl		Effectief bewezen, digitaal ondersteunde aanpak om professionals in het sociaal domein te ondersteunen bij hun professionele ontwikkeling	-
	Assesio Bloom (voorheen Eelloo)	Integrale aanpak voor duurzame inzetbaarheid in de praktijk. Bestaande uit vier succesfactoren	Medewerkers Organisatie
APQ	Assesio Bloom (voorheen Eelloo)	Loopbaanplatform	Medewerkers
Talentscan	Assesio Bloom (voorheen Eelloo)	zicht op de talenten van kandidaten en medewerkers	HR-verantwoordelijken
Toolbox Let's Move	Assesio Bloom (voorheen Eelloo)	HR-tools gericht op het vergroten van proactief loopbaangedrag in de organisatie volgens de drie pijlers: reason to-motivatie,	HR-verantwoordelijken

		can do-motivatie en energized-to-motivatie.	
Arbeidsmarktverkenner	Assesio Bloom (voorheen Eelloo)	-	-
Mijn verhaal	Assesio Bloom (voorheen Eelloo)	Duurzame inzetbaarheid en regie op loopbaan door ontwikkelen loopbaankomps	Medewerkers
Gedragmodel Eigen Regie	AWVN	Stimuleren om eigen regie te nemen voor hun loopbaan	Medewerkers
Scan vijf-fasenmodel Ontwikkelen	AWVN	Scan, inzicht in ontwikkelfase van de organisatie	Organisatie HR-verantwoordelijken
Tiptrack	Achmea	Online loopbaanplatform dat medewerkers stimuleert om zelf de regie te nemen over hun eigen loopbaan	Medewerkers
Leercultuurscan	Windesheim	Zes leercultuurdragers ingevuld door medewerkers	Organisatie HR-verantwoordelijken
Krachtige Leerwerkgeving	HAN	Ontwerpprincipes en ondersteunende tools (checklist, kaartspel, animatiefilm)	Organisatie
Talentsleutel	Leerwerkloket Zuidoost-Brabant	Praktische scan en advies	Mkb
FutureProofHuman CapitalScan	Leo Loobaan/LWV	Scan	HR-verantwoordelijken
Duurzame Inzetbaarheidsscan	Noordoost Brabant Werkt	Scan	Organisatie HR-verantwoordelijken

Brabant Leert		Online scholingsaanbod, met aanbod van ROC's, hogescholen en private aanbieders	HR-verantwoordelijken Medewerkers
	Leo Loopbaan & Limburg Leert SMCM	Digitaal portaal met scholingsaanbod en advies Online kennisbank met e-learningprogramma's en tools	HR-verantwoordelijken
oZone Smartmakers Academy	TINT	Digitaal leerplatform Digitale mkb-route binnen techniekcampus	Medewerkers
Talentperron	-	Digitale leer- en loopbaanportaal	Werkzoekenden en zzp'ers
Learningcommunities	o.a. Gas erop!, TechYourFuture, Katapult	Digitale ondersteunende middelen	Organisaties HR-verantwoordelijken
Digitale HR-netwerken en portals	Leo Loopbaan HR community, HR-netwerk Zeeland		HR-verantwoordelijken
Interne digitale middelen	n.v.t.	Zoals: buddysystemen, onboardingprogramma's	Medewerkers Organisatie HR-verantwoordelijken
Microlearning: Rockpit, GPAL, WattApp, Blue Tea, Build Up Skills, Chapter Works, Startersprogramma Wij Techniek	Verschillende aanbieders	Korte leereenheden	Medewerkers

Toolbox

Arbo techniek

Praktische video's en presentaties, specifiek om te leren over een veilige en gezonde werkplek en hoe dit gestimuleerd kan worden.

Medewerkers

CNV online workshops

CNV

Aanbod aan online workshops die leden van CNV kunnen volgen, aanbod op moment van schrijven, o.a. op het gebied van feedback geven, zelfontwikkeling, wendbaarheid, assertiviteit en persoonlijke effectiviteit.

Noot. Er is zorgvuldig gezocht naar digitale tools die relatie houden tot leren en ontwikkelen en beschikbaar zijn op het moment van schrijven. Desondanks zou deze lijst onvolledig kunnen zijn.

2.4 Samenvattend beeld

- **Welke behoefte is er bij werkgevers ten aanzien van de inzet van digitale middelen ter bevordering van een leer- en ontwikkelcultuur binnen de organisatie?**

Op basis van de deskresearch is het nog niet geheel duidelijk welke behoefte er is bij werkgevers (specifiek: HR-verantwoordelijken) ten aanzien van de inzet van digitale middelen ter bevordering van de leer- en ontwikkelcultuur. De ambitie en wens om digitale middelen in te zetten voor het bevorderen van de leer- en ontwikkelcultuur blijkt uit de trendfiles. Vanuit de bedrijvenenquête is er inzicht in de inzet van digitale middelen, breder dan alleen gericht op de leer- en ontwikkelcultuur.

Binnen de sector is er een duidelijke ambitie om leren en ontwikkelen structureel te versterken en digitalisering te bevorderen, waarbij nieuwe concepten en technologieën worden toegejuicht. Dit is een roep om beide te combineren en digitale middelen in te zetten om leer- en ontwikkelcultuur te bevorderen. Die roep lijkt vanuit de werkgevers echter niet beantwoord. In de bedrijvenenquête blijkt geen overduidelijke behoefte aan digitale middelen of AI in het algemeen (meer specifiek op leer- en ontwikkelcultuur is met de huidige data niet vast te stellen).

De ambitie om leren en ontwikkelen structureel te versterken is duidelijk aanwezig vanuit de branche. Daarbij ligt de nadruk op mensgerichte vaardigheden en *soft skills*, in het algemeen op de professionalisering van personeel. Dit staat naast de behoefte aan meer informele en *just-in-time* leren op de werkvloer, dat zich vooral richt op technische beroepsvaardigheden (*hard skills*). Om dat aan te leren, gaat de voorkeur uit naar korte, modulaire leervormen die flexibel inzetbaar zijn. Hiervoor zouden digitale middelen zeker geschikt zijn.

Vanuit HR is er behoefte aan kennisdeling en samenwerking en wordt de wens geuit om te investeren in learning communities en HR-netwerken. De ontwikkelbehoefte binnen organisaties is breed en richt zich op praktische hulpmiddelen zoals scans en loopbaanadvies. Er lijkt behoefte aan tools die niet alleen bewustwording creëren over het belang van leren en ontwikkelen, maar die ook helpen om deze urgentie om te zetten in concrete acties en structurele inbedding binnen de organisatie. Te denken valt aan tools die helpen in het ontwikkelen van leerdoelen en contentontwikkeling, of juist het voeren van loopbaangesprekken, coaching en het toepassen van leiderschapstechnieken die bijdragen aan een sterke leercultuur.

- **Welke digitale middelen gebruiken organisaties momenteel om de leer- en ontwikkelcultuur binnen de organisatie te verbeteren? En om welke processen gaat het hierbij?**

Er worden diverse tools aangeboden met verschillende doeleinden en functionaliteiten:

- Bewustwording en regie op leren;
- Diagnostiek en inzicht;
- En loopbaanontwikkeling en leerinterventies.

Hoewel er een breed scala aan digitale middelen beschikbaar is om leren en ontwikkelen te ondersteunen, is het aanbod sterk versnipperd. Veel tools worden aangeboden door grote partijen en zijn niet specifiek afgestemd op de behoeften van de branche. Dit geldt met name voor het grote aantal micro-learnings van uiteenlopende aanbieders. Voor HR-verantwoordelijken zou het daardoor lastig kunnen zijn om richting te bepalen: welke tools zijn relevant, hoe kunnen ze effectief worden ingezet, en op welke processen richten ze zich?

Een bijkomende uitdaging is dat het tot nu toe onduidelijk is in hoeverre deze digitale middelen daadwerkelijk worden ingezet binnen organisaties, en door wie. Dit is deels een beperking van het onderzoek: er is bijvoorbeeld in de bedrijvenenquête gevraagd naar het gebruik van LMS'en, maar het blijft onduidelijk hoe deze systemen eruitzien en of daarin verschillende tools samenkomen. Hierdoor ontbreekt een helder beeld van de praktische toepassing van digitale ondersteuning in het versterken van de leer- en ontwikkelcultuur.

3 Focusgroepen

3.1 Methode

In de tweede fase van dit onderzoek zijn focusgroepen georganiseerd met HR-verantwoordelijken uit de TI. Het doel van deze sessie was om inzicht te krijgen in hoe HR bijdraagt aan het stimuleren van een leercultuur, welke processen hierbij een rol spelen en in hoeverre digitale middelen deze processen kunnen ondersteunen of kunnen versterken.

De focusgroepen zijn opgezet als een behoefteanalyse met ruimte voor kennisdeling. Naast het ophalen van informatie over bestaande praktijken en knelpunten, was er ruimte voor uitwisseling van ervaringen en voorbeelden in de praktijk. Mentimeter werd ingezet als tool om interactief input op te halen. Er is gewerkt met vooraf opgestelde onderzoeksvragen en hulpvragen.² Deze kwamen tijdens de sessies terug in één van de drie onderdelen:

1. Rol van HR in het stimuleren van een leercultuur

- Doel: inzicht krijgen in welke verantwoordelijkheden en taken HR heeft binnen de organisatie als het gaat om het bevorderen van leren en ontwikkelen.
- Werkvorm: Deelnemers benoemen HR-taken en koppelen deze aan het bijbehorende doel én het proces waarin de taak is ingebed. Dit maakt zichtbaar waar HR bijdraagt aan leercultuur en waar mogelijk ondersteuning nodig is.

2. Digitalisering van processen rondom leren en ontwikkelen

- Doel: verkennen welke processen rondom leren en ontwikkelen digitaal ondersteund worden en wat de ervaring is met deze middelen.
- Werkvorm: Deelnemers benoemen één belangrijk proces en bespreken of dit digitaal ondersteund wordt, welk middel wordt gebruikt, wat goed werkt en wat nog ontbreekt.

3. Behoeftte aan digitale ondersteuning

- Doel: inzicht krijgen in waar HR nog behoefte heeft aan digitale ondersteuning bij het stimuleren van een leercultuur.
- Werkvorm: Vraag deelnemers: "Stel het is 2030 en jullie hebben een sterke leercultuur. Hoe heeft HR bijgedragen aan dit succes?"

Deelnemers zijn door Wij Techniek geworven via:

- gerichte berichten aan HR-verantwoordelijken die deelnemen aan kennisnetwerken binnen de branche³;
- gerichte berichten aan respondenten van de bedrijvenenquête die bij Wij Techniek hadden aangegeven benaderd te mogen worden voor vervolgonderzoek.

Na het uitblijven van voldoende aanmeldingen naar aanleiding van bovenstaande strategieën, heeft CINOP na overleg met opdrachtgevers gebeld naar 32 van de contactpersonen die in de bedrijvenenquête hadden aangegeven benaderd te mogen

² Voor de interviewleidraad : zie Bijlage 6.6

³ Opdrachtgever heeft contact opgenomen met deze doelgroep, hiervoor heeft CINOP de infographic aangeleverd die Bijlage 6.3 staat.

worden voor vervolgonderzoek. Dit leverde één extra respondent op. De overige personen gaven, in sommige gevallen na meerdere keren bellen, aan niet deel te willen nemen. De voornaamste reden die gegeven werd is omdat ze op dit moment geen prioriteit aan dit onderwerp kunnen geven.

Deelnemers die zich aanmeldden, vulden voorafgaand aan de focusgroep een korte vragenlijst⁴ in met achtergrondinformatie over hun organisatie zoals: bedrijfsgrootte, aantal medewerkers en de mate waarin leren en ontwikkelen al een plek heeft binnen het HR-beleid. Deze input diende als context voor het gesprek en was ook bedoeld om deelnemers alvast in te laten leven in het onderwerp.

Uiteindelijk zijn er vier focusgroepen georganiseerd, waarvan drie op locatie bij kennisnetwerken en één online focusgroep. Hierna worden de resultaten per focusgroep besproken. Daarna volgt er een samenvattend beeld waarin de overkoepelende resultaten worden samengevat (3.3).

3.2 Resultaten

3.2.1 Focusgroep 1

De resultaten in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op de eerste focusgroep, uitgevoerd als workshop tijdens het P&O kennisnetwerk in Drachten. Aan deze sessie namen acht deelnemers deel, afkomstig uit verschillende organisaties binnen de TI. De groep bestond voornamelijk uit HR-verantwoordelijken en één praktijkbegeleider die, hoewel geen HR-rol, wel ervaring heeft met het gebruik van digitale middelen. De deelnemende bedrijven varieerden in grootte: drie bedrijven hadden tussen de 16 en 50 medewerkers, zes bedrijven meer dan 50 medewerkers, waarvan twee zelfs meer dan 100. Het aantal HR-medewerkers per organisatie liep uiteen van één tot meer dan twee. Opvallend was dat slechts drie deelnemers aangaven expliciet taken te hebben gericht op het bevorderen van een leercultuur. Tegelijkertijd werd voorafgaand aan de sessie gedeeld dat er weinig inzicht is in de mogelijkheden en dat er behoefte is aan meer overzicht van beschikbare digitale middelen.

3.2.2 Beschrijvende analyse

Thema 1: Rol van HR in het stimuleren van een leercultuur

Bij het verzamelen van definities⁵ van leercultuur viel op dat deelnemers hier uiteenlopende beelden bij hebben. Sommige omschrijvingen waren beleidsmatig en strategisch van aard, waarbij leercultuur werd gekoppeld aan organisatieontwikkeling en professionalisering. Andere definities waren juist praktijkgericht, met nadruk op het begeleiden van leerlingen, het vrijmaken van tijd voor ondersteuning en het overdragen van kennis tussen generaties.

Terugkerende elementen:

- **Persoonlijke ontwikkeling:** ruimte en aandacht voor groei van medewerkers
- **Organisatieontwikkeling:** als medewerkers zich ontwikkelen, kan de organisatie groeien
- **Actieve rol van organisatie:** leren wordt gestimuleerd door de organisatie

⁴ Voor de vragenlijst zie Bijlage 6.4

⁵ Voor de verschillende definities zie Bijlage 6.5

- **Leermeesterschap en generatieoverdracht:** het actief begeleiden van leerlingen, vrijmaken van tijd voor hun ontwikkeling en het overdragen van kennis van ervaren medewerkers

Genoemd, maar minder vaak belicht:

- **Eigen initiatief van medewerkers:** "Het aanmoedigen van medewerkers om nieuwsgierig te blijven en zelf het initiatief te nemen in hun ontwikkeling." (één keer benoemd)

Deze variatie weerspiegelde zich ook in de werkvorm waarbij deelnemers HR-taken koppelden aan het stimuleren van een leercultuur. Bij het grootste deel van de deelnemers bleef de uitwerking op een meer abstract niveau, waarbij het benoemen van concrete taken en processen achterbleef. Taken die wel werden genoemd varieerden van het gezamenlijk zoeken naar een passende opleiding tot het creëren van een veilige leercultuur en het aansporen van leidinggevenden om leren bespreekbaar te maken. Ook werden voorbeelden genoemd zoals het jaarlijks evalueren van leerprocessen, het inzetten van vragenlijsten om de huidige cultuur te peilen en het opstellen van persoonlijke ontwikkelplannen. In bijna alle gevallen werd het doel en proces niet expliciet gekoppeld aan de taak. Voor een volledig overzicht van de benoemde taken en visuele weergave van de werkvorm wordt verwezen naar de notulen van de focusgroep⁶.

Thema 2: Digitalisering van processen rondom leren en ontwikkelen

Als vervolg op de eerste werkvorm werd deelnemers gevraagd om, in een andere kleur, aan te geven welke processen rondom leren en ontwikkelen binnen hun organisatie digitaal ondersteund worden. Dit bleek in de praktijk lastig: bij veel deelnemers was het niet direct duidelijk hoe dit precies samenhangt met HR-taken en over welke processen het dan gaat. Daarom is dit onderwerp verder verkend in een groepsdiscussie, waarin deelnemers hun ervaringen en behoeften met elkaar deelden.

Uit de discussie bleek dat de meeste deelnemers nog geen gebruik maken van digitale middelen die HR direct ondersteunen bij het stimuleren van een leercultuur. Wel werden enkele voorbeelden genoemd van systemen die indirect bijdragen aan leren en ontwikkelen, zoals volgsystemen (bijv. AFAS) en digitale leeromgevingen zoals oZone. Deze worden vooral gebruikt voor het aanbieden van cursussen en trainingen, maar zijn nog niet ingebed in bredere HR-processen zoals de gesprekscyclus. Eén deelnemer verwoordde dit als: "Nu is het [cursussen en trainingen] een beetje: we hebben het en succes ermee."

Bij kleinere bedrijven bleek de gesprekscyclus niet digitaal ondersteund. Gespreksverslagen worden enkel via e-mail gedeeld. Eén organisatie gaf aan gebruik te maken van een platform waarin medewerkers leerdoelen kunnen formuleren, maar miste een directe koppeling met passende trainingen of vervolgcacties. De wens werd uitgesproken voor een systeem waarin leerdoelen automatisch gekoppeld worden aan relevant aanbod.

Tot slot kwam ook het belang van een veilige leeromgeving aan bod. Een deelnemer van een grotere organisatie (200+ medewerkers) benoemde dat het belangrijk is om te onderzoeken hoe de organisatie een omgeving kan creëren waarin fouten maken mag en hoe dit gemonitord kan worden.

⁶ Zie Bijlage 6.7

Thema 3: Behoeftte aan digitale ondersteuning

Wanneer werd doorgevraagd naar de behoefte aan ondersteuning bij het stimuleren van een leercultuur, verschoof het gesprek regelmatig naar de ervaringen van medewerkers met leren. Ondanks dat herhaaldelijk werd gevraagd naar de rol van HR in deze processen, richtten deelnemers zich vooral op voorbeelden uit de praktijk van wat voor medewerkers wel en niet werkt. Daarbij kwamen thema's aan bod zoals het belang van eigen regie, het gebruik van leerplatforms waarin medewerkers zelf keuzes kunnen maken en de vraag welke doelgroepen daar daadwerkelijk gebruik van maken. De rol van HR werd minder expliciet besproken, maar kwam indirect terug in de wensen voor borging en begeleiding van leerprocessen.

Wat werkt volgens deelnemers:

- **Just-in-time leren:** medewerkers, met name monteurs, zoeken zelf informatie op wanneer ze die nodig hebben. Zoals één deelnemer zei:
"Monteurs leren wel, ze zoeken alles op internet op. Als je dat kan aanbieden op een platform, integraal vanuit je eigen bedrijf... daarin zoek ik nu iets. Niet een hele cursus."
- **Korte, praktische content**
- **Leren op de werkvloer:** leren gebeurt vooral informeel, in de praktijk niet in formele setting.
- **Gebruik van interne kennis:** de oudere generatie binnen bedrijven deelt graag vakkennis met collega's.
- **Positieve leerervaringen creëren**
- **Borging van leren:** herhaling en reflectie zijn belangrijk, bijvoorbeeld via:
 - Gesprekken
 - Intervisie
 - Kennisdeling binnen teams: *"Wat heb je geleerd, hoe ga je dit toepassen?"*

Naast inhoudelijke en procesmatige aspecten van leren, kwamen ook randvoorwaarden aan bod die het leerproces kunnen belemmeren. Zo werd benoemd dat niet overal laptops beschikbaar zijn en dat er binnen organisaties soms onduidelijkheid bestaat over de vraag of leren onder werktijd mag plaatsvinden.

Tot slot werd de gewenste situatie besproken deelnemers schetsten een toekomst waarin medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn om zich te ontwikkelen: "Ik hoop dat mensen zeggen: Ik wil mij door ontwikkelen. Op dit moment is het erg reactief. We bieden iets aan." In deze gewenste situatie speelt HR een actieve rol in het faciliteren van positieve leerervaringen en het zorgen voor borging.

3.2.3 Focusgroep 2

De tweede focusgroep vond online plaats. Voor deze sessie had zich een beperkt aantal deelnemers opgegeven (twee), waarvan één zich vlak voor aanvang heeft afgemeld.

Hierdoor is de focusgroep uiteindelijk met één deelnemer uitgevoerd. Dit had invloed op de opzet. De geplande interactieve werkvormen zijn aangepast naar een gesprek waarbij de thema's zijn besproken.

De deelnemer is geen HR-verantwoordelijke, maar vervult wel een rol in (het stimuleren van) leren en ontwikkelen binnen de organisatie. De organisatie heeft 700 medewerkers in dienst in 6 verschillende takken. De deelnemer is werkzaam binnen de tak beveiligingstechniek. Binnen deze organisatie zijn zes HR-verantwoordelijken werkzaam. Voorafgaand aan de focusgroep is er aangegeven dat de organisatie expliciet aandacht besteedt aan het stimuleren van een leercultuur. Dit wordt zichtbaar door het zijn van een lerende organisatie waarin iedere medewerker zich continu ontwikkelt, zodat de organisatie voorop blijft lopen in de steeds vernieuwende beveiligingstechnieken. De deelnemer gaf hierin aan zelf de volgende taken te hebben: inventariseren van opleidingsbehoeften en samenwerken met leveranciers van beveiligingstechniek voor het ontwikkelen van product cursussen. Hierbij worden digitale middelen ingezet zoals: een kennisbank met handleidingen, video instructies en teams om met elkaar kennis te delen. Voorafgaand aan de focusgroep werd de volgende behoefte gedeeld: "Op dit moment ben ik vooral benieuwd welke extra mogelijkheden er zijn en hoe we bestaande middelen beter kunnen benutten of uitbreiden".

3.2.4 Beschrijvende analyse

Thema 1: Rol van HR in het stimuleren van een leercultuur

Sinds twee jaar is er binnen de technische dienst een HR-afdeling. Er heerst een meer top-down bureaucratische structuur. Op dit moment is de HR in ontwikkeling. Op beleidsniveau is er veel aandacht voor het opleiden en ontwikkelen, maar er wordt nog gezocht naar iemand die opleiden strategisch en juridisch niveau oppakt. Op dit moment zijn taken die in het gesprek gepresenteerd zijn, zoals het in kaart brengen van leerbehoeften, monitoren van leeractiviteiten en communiceren over leren niet herkenbaar en is het niet duidelijk of HR hierbij betrokken is. HR is wel betrokken bij onboarding

Binnen de beveiligingstechniek worden kennis- en systeemopleidingen zelf opgezet. Hiervoor is op dit moment geen opleiding beschikbaar. Dit doen de werknemers van de technische dienst zelf: "HR minder nodig om dit op touw te zetten".

Thema 2: Digitalisering van processen rondom leren en ontwikkelen

Digitaal ondersteunde processen:

- **Handleidingen en instructies:** Handleidingen worden als PDF via de leverancier gekocht, eventueel aangevuld en geüpload op Teams.
- **Video-instructies:** Korte video's (5-10 minuten) over specifieke handelingen (bijv. aansluiten van een bewegingsdetector) worden gemaakt door monteurs en marketing en gedeeld via Teams.
- **Communicatie over leren:** Teams is ingericht voor monteurs om te communiceren over leeractiviteiten en nieuws. Monteurs zijn gewend om met Teams te werken.
- **Trainingen en cursussen:** Deelname aan cursussen (zoals praktisch leidinggeven) wordt gestimuleerd door directie. Deelname wordt geregistreerd en

diploma's opgeslagen in AFAS. Ook worden online training van leveranciers ingezet om de vernieuwingen in de sector bij te houden

- **Voortgangsgesprekken:** Leidinggevenden voeren gesprekken met monteurs en registreren deze in AFAS.

Deze digitale middelen worden voornamelijk ingezet als onderdeel van administratie en minder als stimuleringsmiddelen. De leidinggevende wordt gezien als belangrijkste actor in stimulering en gebruik van digitale middelen en het bevorderen van een leercultuur.

Thema 3: Behoeftte aan digitale ondersteuning

Binnen de organisatie wordt gewerkt aan het toevoegen van een module binnen een opleiding. Er wordt onder andere gesproken met Vista College (formeel onderwijs) om beveiligingstechniek op te nemen als onderdeel van de reguliere kwalificatie.

Een behoefte aan digitale ondersteuning bij het stimuleren van een leercultuur wordt niet expliciet uitgesproken.

3.2.5 Focusgroep 3 en 4

De resultaten in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op de derde en vierde focusgroep, uitgevoerd als workshops bij het P&O kennisnetwerk in Woerden op 3 november 2025. Aan deze sessies namen in totaal twaalf deelnemers deel, afkomstig uit verschillende organisaties binnen de TI. De groep bestond voornamelijk uit HR-verantwoordelijken. De deelnemers aan deze focusgroep vertegenwoordigen bedrijven variërend van 20 tot 850 medewerkers waar 1 tot 11 HR-verantwoordelijken werkzaam zijn.

Voorafgaand aan de focusgroep werd door zeven bedrijven aangegeven expliciete aandacht te besteden aan het stimuleren van een leercultuur binnen de organisatie. Een leercultuur wordt zichtbaar door het zijn van een leerbedrijf, interne scholingsprogramma's, specifiek ontwikkelbeleid opstellen, aanmoediging door het management en strategische plannen. Vier bedrijven gaven aan dat hiervoor nog geen expliciete aandacht is. Onder de deelnemers gaven vijf HR-verantwoordelijken aan dat zij zich momenteel zelf actief bezighouden met het bevorderen van een leercultuur binnen hun organisatie. Vijf anderen doen dit op dit moment nog niet, maar hebben wel de wens om hiermee aan de slag te gaan. Eén deelnemer gaf aan dat er op dit moment geen behoefte is of dat het niet mogelijk is binnen het huidige takenpakket. Tot slot gaf één deelnemer aan digitale middelen in te zetten voor het bevorderen van een leercultuur in de vorm van een persoonlijke app. De behoeften voorafgaand variëren van een overzicht van trainingen met kwaliteitskeurmerk tot digitale toepassingen voor leiderschap en productkennis, meer tools voor inzicht richting medewerkers en nieuwsgierigheid naar digitale mogelijkheden. Enkele deelnemers hebben nog geen concrete wensen of laten zich graag verrassen.

Voor beide focusgroepen was 45 minuten beschikbaar, terwijl de oorspronkelijke opzet was bedoeld voor 1,5 uur. Hierdoor zijn de thema's in meer plenaire vorm besproken. Alleen de werkvorm van het eerste thema is kort in subgroepen uitgevoerd. Door gebruik te maken van hulpvragen uit de interviewleidraad is geprobeerd om toch een zo volledig mogelijk beeld te krijgen.

3.2.6 Beschrijvende analyse

Thema 1: Rol van HR in het stimuleren van een leercultuur

Deelnemers gaven uiteenlopende definities van leercultuur waarin een leercultuur omschreven werd als een vanzelfsprekend onderdeel van het werk waarbij tijd en middelen beschikbaar zijn voor leren en ontwikkelen. Het gaat om een organisatie die continu in beweging is en medewerkers stimuleert om zich te ontwikkelen op het gebied van kennis, gedrag en vaardigheden.

Terugkerende elementen:

- **Continu leren en verbeteren:** evaluatiemomenten en feedback
- **Ruimte en faciliteiten:** tijd en geld worden vrijgemaakt en er is mogelijkheid tot interne en externe ontwikkeling
- **Kennisdeling en generatieoverdracht:** het borgen van kennis van ervaren medewerkers en het begeleiden van BBL-leerlingen zodat zij volledig inzetbaar worden.
- **Organisatiebrede aanpak:** een plan voor leren en opleiden voor een brede groep medewerkers
- **Persoonlijke verantwoordelijkheid:** medewerkers nemen verantwoordelijkheid voor hun eigen ontwikkeling en zijn bewust bezig met hun bijdrage aan organisatiedoelen. Eigenaarschap werd ook benoemd in de definitie.

Er is een duidelijk verschil te zien in definities meer gericht op de individueel lerende, waarin veel aandacht is voor BBL-studenten en bredere, strategische definities waar aandacht is voor een lerende organisatie.

Tijdens de bespreking van het eerste thema werd de deelnemers gevraagd hun huidige taken en verantwoordelijkheden op het gebied van leercultuur te inventariseren.

Verskillende taken, doelen en processen kwamen aan bod:

- **Inzichtelijk maken van het trainings- en leeraanbod:** het huidige aanbod is erg versnipperd. Dit maakt dat er op dit moment veel tijd zit in het verkennen van het trainings- en leeraanbod. Dit aanbod loopt uiteen van monteursdagen en technische bijscholing van leveranciers tot online trainingen en opleidingen (extern en intern).
- **Opleidingsplannen opstellen, beoordelingsgesprekken voeren en inzet monitoren:** beoordelingsgesprekken worden gebruikt als belangrijkste methode om de leerbehoefte in kaart te brengen. Dit is over het algemeen een basaal plan. Er worden geen diepgaande gesprekken gevoerd en de regie wordt nog niet bewust aan de medewerker gegeven. Hierbij geven de deelnemers aan dat leerbehoeften lastig onder woorden te brengen zijn. Er gaat veel tijd zitten in beoordelingssystematiek.
- **Stimuleren en enthousiasmeren:** Het werd als belangrijk gezien om medewerkers te stimuleren en enthousiasmeren om te leren. Deze verantwoordelijkheid werd echter niet direct bij HR gelegd, maar ligt nu regelmatig bij de directie. Hoe dit concreet vorm moet krijgen, is voor veel deelnemers nog niet duidelijk.
- **Processen rondom het begeleiden van BBL-studenten**
- **Vormgeven van buddysystemen en intervisiemomenten:** bijvoorbeeld in carrouselvorm ter bevordering van kennisdeling. Deze intervisiemomenten worden georganiseerd voor specifieke groepen, zoals BBL-studenten en zij-

instromers. Daarnaast speelt kennisborging een belangrijke rol, zeker gezien de vergrijzing van werknemers.

- **Budgettering van leer- en ontwikkelmogelijkheden**

Daarnaast lijkt het dat het in kleinere bedrijven lastiger is om ruimte te creëren voor leren, terwijl grotere organisaties doorgaans meer capaciteit en middelen hebben om dit te faciliteren.

Thema 2: Digitalisering van processen rondom leren en ontwikkelen

Digitalisering van processen rondom leren en ontwikkelen is in veel organisaties deels ingericht. Opvallend is dat deelnemers in de vooraf ingevulde vragenlijst aangaven geen digitale middelen te gebruiken om een leercultuur te stimuleren, terwijl in de praktijk wel diverse tools worden ingezet, zoals:

- **Studytube:** voor het organiseren van leeraanbod en monitoring
- **GoodHabit:** voor onlinetrainingen en e-learning
- **Welder:** voor beoordelingsgesprekken, onboardingmodules en prestatieafspraken
- **Skillsmanager:** voor inzicht in competenties en ontwikkelpaden (niet meer gecontinueerd)
- **Excel:** voor het monitoren van voortgang
- **Groepsapps:** voor communicatie en organisatie van leeractiviteiten
- **Gespecialiseerde AI-tools:** AI wordt ingezet om ontwikkelgesprekken op te nemen en uit te werken, Jonas AI-functionaliteit van AFAS waarin bedrijfsdocumenten gekoppeld worden om eenvoudige vragen te beantwoorden en een AI-based digitale collega Manuel voor installatietechnici in de Achterhoek

Hoewel deze middelen vooral het organiseren en registreren van leeraanbod ondersteunen, blijft het actief stimuleren van medewerkers om te leren een uitdaging. Daarnaast geven deelnemers aan dat het implementeren van digitale platforms veel tijd kost, omdat dit vraagt om een cultuurverandering. Tot slot zorgen beperkte budgetten voor beperkte inzet van digitale middelen.

Thema 3: Behoeftte aan digitale ondersteuning

Op het moment dat diverse gespecialiseerde AI-tools aan bod kwamen, reageerden deelnemers enthousiast en geïnteresseerd. Een vergelijkbare reactie trad op bij platforms zoals Studytube, Welder en Skillsmanager. Dit lijkt erop te wijzen dat er wel potentie is voor digitale ondersteuning, maar niet primair in nieuwe leerplatforms. De behoefte ligt vooral bij het vereenvoudigen of ondersteunen van 'harde' HR-taken, zodat er meer ruimte ontstaat om een leercultuur te stimuleren.

3.3 Samenvattend beeld

- **Welke behoefte is er bij werkgevers ten aanzien van de inzet van digitale middelen ter bevordering van een leer- en ontwikkelcultuur binnen de organisatie?**

Uit de focusgroepen blijkt dat er begrip is van het concept leer- en ontwikkelcultuur, maar de manier waarop dit wordt gedefinieerd verschilt sterk tussen HR-medewerkers. Deze

variatie aan definities laat zien dat organisaties op verschillende manieren en niveaus met het thema bezig zijn. Dat er geen eenduidige invulling is, betekent niet direct dat er geen aandacht voor is, maar lijkt eerder te duiden op een fase waarin leercultuur nog zoekende is naar vorm en structuur. Er worden namelijk ook ambities voor het stimuleren van leer- en ontwikkelcultuur uitgesproken, maar het vertalen naar concreet beleid of duurzame acties blijkt lastig. Bij een aantal van de bedrijven monden ambities uit in initiatieven van individuen, maar dit zijn vaak nog ideeën en zeker niet structureel ingebed. Opvallend is dat deze initiatieven meestal niet door HR-verantwoordelijken worden geïnitieerd, maar door directie en management. HR-verantwoordelijken worden daar nog niet altijd bij betrokken. Uit focusgroep 1 werd duidelijk dat de mate waarin HR een rol speelt, lijkt samen te hangen met de positionering van HR binnen de organisatie en de grootte van de organisatie: hoe groter de organisatie, hoe meer er vanuit een strategisch en breder perspectief naar het thema leercultuur wordt gekeken.

Acties rondom het stimuleren van leer- en ontwikkelcultuur richten zich voornamelijk op het opzetten van trainingsaanbod om kennis te borgen (i.v.m. vergrijzing) of mensen snel aan het werk te krijgen (t.b.v. efficiënte onboarding). Er wordt echter minder nagedacht over taken behorende bij overige aspecten van leercultuur. Zaken als coaching, begeleiding op de werkvloer en kennisdeling binnen de organisatie worden minder geassocieerd met leercultuur dan het veel genoemde inrichten van instructievideo's. Enkele HR-verantwoordelijken gaven aan dat organisaties zelf leermaterialen in de vorm van instructievideo's willen opnemen, andere HR-verantwoordelijken gaven aan dat zij werknemers stimuleren om de instructies die door leveranciers worden georganiseerd bij te wonen. Er zijn initiatieven ingezet door veel van de gesproken deelnemers, maar nog niet duurzaam ingebed in de organisatie en afhankelijk van de inspanning van personen in een rol.

Dit sluit aan bij het beeld dat in de eerste werkvorm naar voren kwam, namelijk dat taak, proces en doel niet altijd helder van elkaar worden onderscheiden. Het leek soms onduidelijk waarom bepaalde taken en processen worden ingezet ter bevordering van leercultuur, waardoor het ook lastiger is om doelen effectief te bereiken. Toch weten HR-verantwoordelijken goed te duiden wat een leercultuur is, maar zodra gevraagd wordt naar taken of processen die ze op dit moment al uitvoeren of zouden willen uitvoeren, dan komt leer- en ontwikkelcultuur stimuleren zeer beperkt of zelfs niet meer terug.

We zien daarom dat er nog geen expliciete behoefte aan digitale middelen wordt uitgesproken, maar meer het door ontwikkelen en inbedden van leercultuur in de organisaties en daar concrete acties op nemen. Er lijkt wel behoefte aan ondersteuning bij andere taken, de 'harde' HR-taken, zoals administratieve, procesmatige en beleidsmatige werkzaamheden. Deze taken kosten nu veel tijd, waardoor er minder ruimte overblijft voor het inzetten op leercultuur. Leercultuur lijkt daarnaast voornamelijk associaties op te roepen met de 'zachte' kant van HR: het creëren van een veilig leerklimaat, gesprekken, enzovoort. Dit contrast maakt duidelijk waarom digitale ondersteuning niet vanzelfsprekend gekoppeld wordt aan leercultuur. Leercultuur vraagt om mensgerichte interventies.

Als er tussen de regels door toch een behoefte zichtbaar wordt, lijkt deze vooral te liggen in een geïntegreerde oplossing waarin verschillende aspecten van leercultuur

samenkomen en logisch aansluiten bij andere HR-werkzaamheden. Hoewel deelnemers niet expliciet spraken over digitale ondersteuning, lijkt het dat HR-verantwoordelijken zoeken naar manieren om leren beter te faciliteren en te borgen. De voorkeur gaat niet uit naar grote systemen, maar naar praktische, laagdrempelige middelen die ontwikkelmogelijkheden zichtbaar maken, eigen regie te ondersteunen en het gesprek over leren helpen voeren en opvolgen.

- **Welke digitale middelen gebruiken organisaties momenteel om de leer- en ontwikkelcultuur binnen de organisatie te verbeteren? En om welke processen gaat het hierbij?**

Veel van de communicatie rondom leren en ontwikkelen verloopt informeel of via WhatsApp en Teams. Via WhatsApp worden werknemers op de hoogte gebracht van evenementen, vaak instructies, georganiseerd door het bedrijf waar ze werken, of bijvoorbeeld merken. De gesproken HR-verantwoordelijken geven echter aan deelname niet verder te stimuleren en aanwezigheid niet bij te houden. Op Teams worden instructievideo's en handleidingen gebundeld. Ook is een AI genoemd die als collega monteur beschikbaar is voor vragen, Manuel "de collega die nooit pauzeert" (Abel installatie), een initiatief in de regio Achterhoek⁷. Op dit concept van JIT-informatie wordt positief gereageerd. Het gaat bij dit soort tools echter altijd om het oplossen van problemen, reactief leren, en niet zozeer proactief leren.

Er wordt zeer beperkt gebruik gemaakt van middelen die (proactief) leren en ontwikkelen mogelijk maken. Genoemd zijn platforms die trainingsaanbod bundelen (Skillsmanager⁸ en Studytube), maar vaak niet worden ingezet door bedrijven of waarvan niet bekend is hoeveel werknemers deze middelen inzetten. Wederom wordt vaak als eerste of alleen gedacht aan georganiseerd leer- en ontwikkelaanbod wanneer gesproken wordt over leercultuur en niet zozeer vormen van informeel (niet-georganiseerd) leren.

Overigens is Welder ook genoemd als middel dat ingezet wordt om acties te koppelen aan beoordelingsgesprekken wat, afhankelijk van de aard van de actie, ook geschaard kan worden onder stimuleren van leer- en ontwikkelcultuur. Tijdens de focusgroepen werd echter aangegeven deze mogelijkheid van de tool niet in te zetten.

⁷ Zie [Manuel: altijd een slimme monteur op zak](#)

⁸ Aangeboden door Wij Techniek: [starten-met-skillsmanager.pdf](#), maar per 1 juli 2024 gestaakt: [SkillsKompas](#).

4 Conclusie

Om tot een samenhangende conclusie te komen zijn de bevindingen uit zowel de deskresearch als de focusgroepen geïntegreerd. Door de inzichten te combineren ontstaat er een rijk beeld van wat de behoefte is in de branche ten aanzien van digitale middelen ter bevordering van een leercultuur.

In antwoord op de eerste onderzoeksvraag, **welke behoefte er is bij werkgevers ten aanzien van de inzet van digitale middelen ter bevordering van een leer- en ontwikkelcultuur binnen de organisatie**, laat de combinatie van deskresearch en focusgroepen zien dat er binnen de branche een duidelijke ambitie is om leren en ontwikkelen structureel te versterken. Organisaties staan over het algemeen positief tegenover digitalisering en zien kansen om leren toegankelijker en flexibeler te maken, maar tegelijkertijd wordt er nog geen expliciete behoefte uitgesproken aan digitale middelen die direct bijdragen aan het versterken van een leercultuur. Uit de bedrijvenenquête blijkt zelfs dat er in het algemeen geen uitgesproken behoefte wordt ervaren aan digitale of AI-oplossingen; of dit specifiek geldt voor leer- en ontwikkelcultuur is met de beschikbare data niet vast te stellen.

Wel wordt uit zowel de deskresearch als de focusgroepen duidelijk dat er een onuitgesproken behoefte bestaat aan ondersteuning waarmee leren en ontwikkelen beter georganiseerd worden en daarmee zichtbaarder en duurzaam verankerd wordt. Werkgevers hebben moeite om leercultuur concreet vorm te geven en zoeken vooral naar praktische handvatten om ambities te vertalen naar concrete acties. Hierdoor lijkt een behoefte aan laagdrempelige digitale hulpmiddelen die helpen bij het inzichtelijk maken van leerbehoeften, het faciliteren van gesprekken over leren, het stimuleren van eigen regie en het borgen van leeractiviteiten te bestaan in de praktijk. Daarnaast blijkt dat HR veel tijd kwijt is aan administratieve en procesmatige taken, waardoor er minder ruimte overblijft voor de mensgerichte kant van leercultuur. Digitale ondersteuning die deze 'harde' HR-taken verlicht, kan daarmee een belangrijke randvoorwaarde vormen om leercultuur daadwerkelijk te versterken.

In antwoord op de tweede onderzoeksvraag, **welke digitale middelen organisaties momenteel gebruiken en op welke processen deze worden ingezet**, laten de deskresearch en de focusgroepen gezamenlijk zien dat er een breed, maar versnipperd landschap van digitale middelen beschikbaar is. De deskresearch toont aan dat deze middelen uiteenlopen van tools voor bewustwording en regie op leren, tot diagnostiek, inzicht in vaardigheden en loopbaanontwikkeling. Deze tools worden vooral aangeboden door grote, generieke partijen en sluiten niet altijd goed aan bij de specifieke context van de branche. Dit maakt het voor HR-verantwoordelijken moeilijk om richting te bepalen en beoordelen welke middelen effectief inzetbaar zijn.

De focusgroepen laten zien dat in de praktijk vooral informele en laagdrempelige middelen worden gebruikt. Veel communicatie over leren en ontwikkelen verloopt via WhatsApp en Teams, waarbij medewerkers informatie ontvangen over instructies, trainingen en intervisiemomenten. Daarnaast worden innovatieve just-in-time middelen genoemd, zoals een AI-collega die technische vragen beantwoordt. Deze middelen

worden positief ervaren, maar richten zich vooral op reactief leren en ondersteunen het structureel versterken van leercultuur maar beperkt.

Het gebruik van digitale middelen die proactief leren en ontwikkelen stimuleren blijkt zeer beperkt. Hoewel platforms zoals Skillsmanager, Studytube of beoordelingssystemen als Welder worden genoemd, worden deze vaak niet actief ingezet of is onbekend hoeveel medewerkers ervan gebruikmaken. Bovendien wordt in de praktijk vooral gedacht vanuit formeel trainingsaanbod, terwijl informele leervormen minder worden erkend als onderdeel van leercultuur.

5 Discussie

Het onderzoek laat zien dat er binnen de branche een duidelijke ambitie bestaat om digitale ondersteuning in te zetten ter bevordering van een leer- en ontwikkelcultuur. In de praktijk blijkt deze ambitie echter niet altijd aan te sluiten bij de behoeften en het handelingsperspectief van HR-verantwoordelijken. Digitale middelen zijn wel beschikbaar, maar worden voornamelijk ad hoc en niet structureel ingezet. HR-professionals geven aan behoefte te hebben aan overzicht, duiding en praktische handvatten om digitale middelen effectief te benutten.

Daarnaast blijkt dat de mate waarin digitalisering en leercultuur strategisch worden benaderd sterk samenhangt met de organisatiegrootte: grotere organisaties kijken vaker strategisch naar leercultuur, terwijl kleinere organisaties vooral pragmatisch handelen. Voor een succesvolle inzet van digitale ondersteuning is het cruciaal dat eerst de rol en verantwoordelijkheid van HR bij het stimuleren van leercultuur helder wordt gedefinieerd.

De resultaten van dit onderzoek wijzen ons op een aantal kloven:

- tussen de gewenste rol van HR- verantwoordelijken met betrekking tot leercultuur versus de geprioriteerde taken en verantwoordelijkheden;
- tussen de technologische mogelijkheden versus de vaardigheden van HR-medewerkers;
- en tussen de strategische intentie van de branche versus de perceptie van urgentie bij HR- verantwoordelijken.

De resultaten wijzen op een kloof tussen technologische mogelijkheden en de dagelijkse praktijk van HR. Tijdens de bijeenkomsten bleek dat het begrip 'leercultuur' vooral werd geassocieerd met de 'zachte' kant van HR (gesprekken, veilig leerklimaat, reflectie), terwijl digitale tools en systemen, de 'harde' kant, nauwelijks spontaan werden gekoppeld aan dit thema. Dit suggereert dat digitalisering nog niet vanzelfsprekend onderdeel uitmaakt van het denken over leren en ontwikkelen.

Een belangrijke randvoorwaarde voor effectieve digitale ondersteuning is het basisniveau van digitale vaardigheden bij zowel HR-verantwoordelijken als medewerkers. Hoewel er geen grote regionale of leeftijdsverschillen zijn gevonden, kan de diversiteit in achtergrond van medewerkers invloed hebben op digitale vaardigheid en houding tegenover technologie. Dit vraagt om maatwerk in implementatie en begeleiding.

Verder moet worden opgemerkt dat het relatief lage aantal deelnemers en de beperkingen in de uitvoering van de focusgroepen (kleine groepen, beperkte tijd, kleine groep participanten van n=21), de representativiteit van de resultaten kunnen beïnvloeden. Focusgroep 1 vond plaats in een optimale setting met voldoende tijd en een ruime hoeveelheid deelnemers (n = 8). Bij focusgroep 2 was er slechts één deelnemer, wat de diepgang en diversiteit van inzichten beperkte. Focusgroepen 3 en 4 hadden gezamenlijk wel meer deelnemers (n = 12), maar de beschikbare tijd was beperkt tot 45 minuten per sessie in plaats van de oorspronkelijk geplande 1,5 uur. Het is mogelijk dat het thema digitalisering en leercultuur door een bredere groep in de branche niet als urgent wordt ervaren, wat op zichzelf een relevant inzicht is.

Samenvattend laat dit onderzoek zien dat er enerzijds ambities zijn op het gebied van digitalisering en leercultuur, maar dat deze niet altijd worden gedragen of herkend door de HR-verantwoordelijken. Digitale middelen worden vooral reactief gebruikt en niet structureel ingebed voor het stimuleren van de leercultuur. HR-verantwoordelijken hebben behoefte aan inzicht, praktische handvatten en oplossingen die aansluiten bij hun dagelijkse praktijk om de potentie van digitalisering te benutten. Voordat digitale middelen succesvol kunnen worden ingezet bij de ondersteuning van leercultuur, is het belangrijk dat de rol, taak en verantwoordelijkheden van HR-verantwoordelijken bij het stimuleren van de leercultuur meer vorm krijgen.

6 Bijlagen

Overzicht van Bijlagen

6.1	Geraadpleegde bronnen: trendfiles en overige.....	36
6.2	Lijst van vragen in dataset KBA Nijmegen.....	39
6.3	Infographic	41
6.4	Vragenlijst voorafgaand aan focusgroep	42
6.5	Door deelnemers gegeven definities van leercultuur.....	45
6.6	Interviewleidraad.....	46
6.7	Notulen focusgroepen.....	50

6.1 Geraadpleegde bronnen: trendfiles en overige

Trendfiles, beschikbaar in augustus 2025

Nr.	Titel	Publicatiedatum	URL
1	Microlearning	13-1-2025	https://trendfiles.wij-techniek.nl/microlearning/
2	Innovatie Analyse Technieksector 2024	26-3-2025	https://trendfiles.wij-techniek.nl/innovatie-analyse-technieksector-2024/
3	Bouwen aan een leercultuur op de werkvloer	5-11-2023	https://trendfiles.wij-techniek.nl/bouwen-een-leercultuur-op-de-werkvloer/
4	CONNECT2030 – Interactieve pdf 2024- 2025	6-12-2022	https://trendfiles.wij-techniek.nl/connect-2030/
5	Uitkomsten bedrijvenenquête Wij Techniek 2024	27-11-2024	https://trendfiles.wij-techniek.nl/arbeidsmarkt-technische-installatiebranche-2024/
6	Leercultuur TI- bedrijven mist regie	19-5-2020	https://trendfiles.wij-techniek.nl/leercultuur-ti-bedrijven-mist-regie/
7	Eigen regie: Werkenden stimuleren om zelf de regie te nemen over hun loopbaan: zo doe je dat!	5-11-2020	https://trendfiles.wij-techniek.nl/eigen-regie-2/

Overig geraadpleegde bronnen

Nr.	Titel	Publicatie datum	URL
8	Leercultuurscan OOM	n.b.	https://www.oom.nl/Hulp-en-advies/Leercultuurscan
9	Leiding geven aan talentontwikkeling (OOM)	n.b.	https://www.oom.nl/Hulp-en-advies/Leiding-geven-aan-talentontwikkeling
10	OOMT jaarplan 2025	n.b.	https://www.oomt.nl/jaarplan2025/
11	Commissie Regulering van Werk. <i>In wat voor land willen wij werken? Naar een nieuw ontwerp voor de regulering van werk.</i>	2020	Rapport 'In wat voor land willen wij werken?' Rapport Rijksoverheid.nl

- | | | | |
|-----------|--|------|--|
| 12 | Thunnissen, M., Ros, A., Bodewes, D., Schuwer, R., Van den Bergh, L., Kools, Q., Joosten-Ten Brinke, D., Crasborn, F., Van Swet, J., & Visser, Y. Duurzaam leren en werken. Hoe borgen we een leven lang nieuwsgierig? Fontys Hogescholen. | 2019 | - |
| 13 | Van der Molen, W., & Kirschner, P. Met de juiste vaardigheden de arbeidsmarkt op. <i>NVSP</i> | 2017 | - |
| 14 | World Economic Forum (WEF). <i>The future of jobs employment, skills and workforce strategy for the Fourth Industrial Revolution</i> . | 2016 | http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_Jobs.pdf |
| 14 | Kuijpers, M. A. C. T., & Draaisma, A. J. Loopbaangericht Leven Lang Ontwikkelen. Economisch en zingevingsperspectief voor nu en de toekomst. <i>Onderzoeksrapport. Bijzondere Leerstoel Leeromgeving & Loopbanen</i> | 2020 | levenlangontwikkelen.nl/app/uploads/2020-Rapport-LLO-Kuijpers-Draaisma.pdf |
| 15 | Sociaal-Economische Raad (SER) <i>Tweede voorgangsrapportage actieagenda leven lang ontwikkelen</i> . Sociaal-Economische Raad. | 2022 | |
| 16 | Sociaal-Economische Raad (SER) & TNO <i>Monitor Leercultuur: leergierigheid in cijfers</i> . | 2020 | https://www.ser.nl/nl/Publicaties/monitor-leercultuur-dec-2022 |
| 17 | Örtenblad, A. On differences between organizational learning and learning organization. <i>The Learning Organization</i> , 8(3), 125–133. | 2001 | https://doi.org/10.1108/09696470110391211 |
| 17 | Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. <i>Human</i> | 2004 | https://doi.org/10.1002/hrdq.1086 |

Resource Development Quarterly, 15(1), 31-55.

Senge, P. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*.
Doubleday/Currency. 1990 -

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*.
CA: Jossey-Bass 1993 -

6.2 Lijst van vragen in dataset KBA Nijmegen

Algemene informatie

Respondentnummer

Token

Nevenvestigingsnummer (fictief aangemaakt)

Provincie van bedrijf (o.b.v. lbGM2021)

Aantal werknemers van bedrijf volgens CoMetec

- bedrijfsgrootte, 5-deling, o.b.v. n_werknemers
- bedrijfsgrootte, 3-deling, o.b.v. n_werknemers

23. Op welke van de volgende onderwerpen gebruikt uw organisatie (of is zij bezig met de implementatie van) digitale tools die HR-processen ondersteunen:

- Algemene HR-software voor registratie van personeelsgegevens, verzuim, verlof, declaraties, salaris
- Recruitmenttools, voor vacature- en sollicitatiebeheer
- Performance management systemen, voor het meten en beoordelen van werknemer-prestaties/productiviteit, bijhouden van functionerings- en beoordelingsgesprekken
- LMS'en, applicaties voor e-learning, trainingen, kennisdeling
- Enquêtes of feedbacktools voor werknemers (Employee engagement tools)
- Workflow- en automatiseringstools voor HR-processen (zoals onboarding en offboarding)
- Chatbots en AI-assistenten

24. [Nee] Gebruikt uw bedrijf op andere fronten digitale HR-ondersteuningstools of applicaties?

24. [Opmerking] [Nee] Gebruikt uw bedrijf op andere fronten digitale HR-ondersteuningstools of applicaties?

24. [Ja, namelijk:] Gebruikt uw bedrijf op andere fronten digitale HR-ondersteuningstools of applicaties?

24. [Opmerking] [Ja, namelijk:] Gebruikt uw bedrijf op andere fronten digitale HR-ondersteuningstools of applicaties?

25. Hieronder staan de opties die u niet heeft aangekruist bij de vorige vraag. Heeft uw organisatie behoefte aan een dergelijke tool of anderszins digitale ondersteuning op dit vlak:

- Algemene HR-software voor registratie van personeelsgegevens, verzuim, verlof, declaraties, salaris
- Recruitmenttools, voor vacature- en sollicitatiebeheer
- Performance management systemen, voor het meten en beoordelen van werknemer-prestaties/productiviteit, bijhouden van functionerings- en beoordelingsgesprekken
- LMS'en, applicaties voor e-learning, trainingen, kennisdeling
- Enquêtes of feedbacktools voor werknemers (Employee engagement tools)
- Workflow- en automatiseringstools voor HR-processen (zoals onboarding en offboarding)
- Chatbots en AI-assistenten

26. [Planning en routeoptimalisatie] Op welke van de volgende onderwerpen is uw organisatie bezig met de inzet of ontwikkeling van AI (bijvoorbeeld in samenwerking met een leverancier of producent):

- Planning en routeoptimalisatie

- Werk op afstand (diagnose/voorspellen onderhoud)
- Assistentie tijdens installatie (troubleshooting)
- Automatische documentatie en dossiervorming
- Chatbots of helpdesk voor klanten
- Duidelijkheid van instructies en richtlijnen
- Training en bijscholing ontwikkelen
- Voor beleidsontwikkeling

27. [Nee] Is uw bedrijf eventueel op andere fronten bezig met de inzet of ontwikkeling van AI?

27. [Opmerking] [Nee] Is uw bedrijf eventueel op andere fronten bezig met de inzet of ontwikkeling van AI?

27. [Ja, namelijk:] Is uw bedrijf eventueel op andere fronten bezig met de inzet of ontwikkeling van AI?

27. [Opmerking] [Ja, namelijk:] Is uw bedrijf eventueel op andere fronten bezig met de inzet of ontwikkeling van AI?

28. Welke effect heeft de inzet van AI voor de inzet van tijd en geld in uw bedrijf, tot nu toe:

29. Op welke termijn verwacht u dat AI een positief effect zal hebben op de organisatie?

Wat is uw functie binnen het bedrijf?

Welke andere functie heeft u binnen het bedrijf?

6.3 Infographic

Denk mee over de toekomst van leren in de techniek!

In opdracht van **Wij Techniek** onderzoekt CINOP hoe **digitale middelen** HR kunnen ondersteunen bij het bevorderen van de **leercultuur** in de technische installatiebranche (TI).

We gaan graag met je in gesprek over of en hoe je digitale middelen op dit moment al inzet, wat je ervaringen en behoeften zijn. Dit gesprek richten we zo in dat zowel jij als wij met nieuwe kennis en ideeën het gesprek uitlopen!
Wil jij deelnemen aan een **focusgroep**?

Details

- HR-verantwoordelijken
- 1,5 uur
- zie data via QR hieronder
- online via MS Teams

Vorbereiding

Vul uiterlijk twee dagen voor je gekozen focusgroep een korte vragenlijst (ca. 5 min.) in.

Geïnteresseerd?



Scan de QR code, geef je voorkeur aan en vul de vragenlijst in.

Waarom dit onderzoek? Een sterke leercultuur draagt bij aan duurzame inzetbaarheid, werkplezier en innovatie. Dit onderzoek is onderdeel van een project dat zich richt op het versterken van de professionele leercultuur binnen de technische installatiebranche (TI), met als doel het behoud van vakmensen.

Wil je meer weten?
Stuur een e-mail naar fjansen@cinop.nl

Als HR-medewerker speel jij een sleutelrol als brug tussen directie en vakmensen.



6.4 Vragenlijst voorafgaand aan focusgroep

Noot voorafgaand aan de vragenlijst: er zijn drie verschillende versies van de vragenlijst uitgezet, om te zorgen dat er geen verwarrende informatie over data in stond. De oorspronkelijke vragenlijst is toegevoegd, hier is een aantal keer nieuwe opties voor focusgroepen aan toegevoegd bij vraag 1. Dit is ook bijgehouden in de inleidende tekst. De overige twee opties waren bedoeld voor focusgroepen op locatie (offline), dat had ook invloed op de lopende tekst en vraag 1. De inhoudelijke vragen zijn hetzelfde gebleven, daarom is één versie toegevoegd.

Denk mee over de toekomst van techniek!

Fijn dat je interesse hebt om deel te nemen aan een focusgroep! In dit formulier kun je je beschikbaarheid doorgeven en een aantal vragen ter voorbereiding beantwoorden.

Een focusgroep is eigenlijk een groepsinterview. Deze focusgroep is onderdeel van een onderzoek naar de inzet van digitale middelen bij HR ten behoeve van de stimulering van de leercultuur binnen bedrijven in de TI-sector. We zijn benieuwd of en hoe jij als HR-verantwoordelijke op dit moment al gebruik maakt van digitale middelen, specifiek voor stimulering van leercultuur, en wat je wensen en behoeften hierin zijn.

Praktische informatie: De focusgroepen zijn online via MS Teams. Na het invullen van deze vragenlijst ontvang je een uitnodiging met link naar de MS Teams. De focusgroepen zullen ongeveer 1,5 uur duren.

Voorbereiding: Tijdens de focusgroep duiken we graag de diepte in. We vragen je daarom voorafgaand aan de focusgroep al een aantal vragen te beantwoorden. Zo kunnen we beter met elkaar in gesprek en ervoor zorgen dat jij de focusgroep uitloopt met nieuwe inzichten en inspiratie.

Alvast bedankt voor je medewerking! *Goed om te weten: we verwerken data geanonimiseerd, alleen voor dit onderzoek en volgens ISO-normen, lees meer op: www.cinop.nl/iso-certificering/*

* Vereist

1. Ik sluit aan op *

- donderdag 30 oktober van 9:30 tot 11:00
- dinsdag 11 november van 12:00 tot 13:30
- dinsdag 18 november van 15:00 tot 16:30
- Ik kan niet aansluiten op bovengenoemde datum, maar ga graag in gesprek.

2. Wat is je e-mailadres? *We gebruiken deze voor de planning en uitnodiging van de focusgroepen.* *

3. Wat is jouw functie?

4. Hoeveel werknemers heeft jouw bedrijf? *

5. Hoeveel HR-verantwoordelijken zijn er werkzaam binnen jouw bedrijf? *

Met HR-verantwoordelijken bedoelen we in dit geval: mensen die zich bezig houden met HR.

6. Is er binnen jouw organisatie expliciete aandacht voor leercultuur? *

Ja

Nee

7. Op welke manier wordt dit zichtbaar binnen de organisatie? *

Denk bijvoorbeeld aan een geschreven ambitie of strategie, doelen en bedrijfsbindende maatregelen

8. Houd jij je momenteel bezig met het bevorderen van leercultuur binnen jouw bedrijf, of zou je dit willen doen? *

Ja

Nee, maar zou ik willen doen

Nee, op dit moment is hier geen behoefte of inzet op (mogelijk) binnen mijn pakket en de organisatie.

9. Als jij je hier op dit moment al mee bezig houdt, kun je dan een aantal taken noemen die je daarvoor uitvoert? *

10. Zet jij momenteel digitale middelen in voor je taken omtrent het bevorderen van de leercultuur? *

Je mag hierbij denken aan tools voor het volgen van leeractiviteiten, kennisdeling, feedback, etc.

Ja

Nee

11. Welke digitale middelen zijn dat? *

12. Welke behoefte heb jij voor (meer) tools, andere functionaliteiten of ondersteuning bij digitale middelen omtrent het bevorderen van leercultuur? *

6.5 Door deelnemers gegeven definities van leercultuur

Gegeven definities van leercultuur

Het coachen en begeleiden van leerlingen door actief bezig te zijn met hun ontwikkeling
Medewerkers die graag willen leren, actief aanbod van mogelijkheden
Dat leren wordt gestimuleerd door de werkgever
Een organisatie die zichzelf ontwikkelt en professionaliseert. Daarbij de medewerkers aanspoort om ook te ontwikkelen. Alleen als medewerkers ontwikkelen kan de organisatie groeien
Een organisatie waar aandacht en ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling.
Continu verbeteren, kennisdeling en persoonlijke ontwikkeling te stimuleren. Het aanmoedigen van medewerkers aan om nieuwsgierig te blijven en zelf het initiatief te nemen in hun ontwikkeling.
Dat je tijd vrijmaakt om studenten te ondersteunen
Dat de kennis van de "de oudere" werknemer wordt overgedragen aan de leerling
Leren en ontwikkelen is vanzelfsprekend, hier is tijd voor en wordt geld voor vrijgemaakt.
Een organisatie die continu in beweging is en als doel heeft medewerkers te ontwikkelen op het gebied van kennis, gedrag en vaardigheden
Medewerkers die bewust bezig zijn met waar ze in de organisatie staan en wat zij moeten bijdragen om de (persoonlijke) doelstellingen te behalen en waarin ontwikkeld moet worden.
Continu leren, evaluatie momenten, continu verbeteren, eigenaarschap
Intrinsieke motivatie om te begeleiden/op te leiden
Organisatie waar ontwikkeling, kennisdeling, feedback geven centraal staat.
Mogelijkheid geven tot ontwikkeling zowel intern als extern.
Kennisdeling en borgen van de oudere
Een plan/aanpak voor een brede groep medewerkers aangaande leren/opleiden.
Bbl leerlingen goed begeleiden zodat zij straks volledig monteur zijn de jeugd is de toekomst
Het delen van kennis en ervaring met elkaar. Verantwoordelijkheid nemen voor je eigen ontwikkeling

6.6 Interviewleidraad

Onderdeel	Tijd	Inhoud	Werkvorm
Introductie	10'	<ul style="list-style-type: none"> ○ Welkom en introductie van het doel van de focusgroep: <ul style="list-style-type: none"> ▪ In opdracht van Wij Techniek onderzoekt CINOP hoe digitale middelen HR kunnen ondersteunen bij het bevorderen van leercultuur in de TI. ▪ Dit onderzoek is onderdeel van een project dat zich richt op het versterken van de professionele leercultuur binnen de TI, met als doel het behoud van vakmensen. Een sterke leercultuur draagt immers bij aan duurzame inzetbaarheid, werkplezier en innovatie. ○ Voorstelronde deelnemers ○ Uitleg over vertrouwelijkheid en het gebruik van de input ○ Terugkoppeling en dank invullen vragenlijst vooraf. ○ Wat verstaan jullie onder een sterke leercultuur/lerende organisatie? <p><i>Vanuit de literatuur wordt een lerende organisatie gezien als een organisatie die continu en adaptief leert. Organisational learning, het collectieve leerproces, vormt de basis. Volgens Senge (1990) en Watkins & Marsick (1993) zijn belangrijke elementen van een lerende organisatie: teamleren, systeemdenken, gedeelde visies, persoonlijke ontwikkeling, mentale modellen, ruimte voor dialoog en samenwerking, leiderschap dat leren faciliteert.</i></p> <p>Deze elementen vragen om een leercultuur waarin HR een actieve rol speelt. Wij zijn benieuwd hoe dit binnen jullie organisaties wordt vormgegeven.</p>	Gesprek

Thema 1: Rol van HR in het stimuleren van een leercultuur	20'	<ul style="list-style-type: none"> ○ Doel: Inzicht krijgen in welke verantwoordelijkheden en taken HR heeft binnen de organisatie als het gaat om het bevorderen van leren en ontwikkelen. ○ Introductie ○ HR speelt een sleutelrol in het vormgeven van een leercultuur. Denk bijvoorbeeld aan het ontwikkelen van leerbeleid en het monitoren van leerresultaten. ○ Hoofdvraag: Welke taken en verantwoordelijkheden heeft HR binnen jullie organisatie ten aanzien van het stimuleren van een leercultuur? ○ Hulpvragen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoe wordt de leerbehoefte van medewerkers in kaart gebracht? ▪ Welke rol speelt HR in het enthousiasmeren van medewerkers en leidinggevenden? ▪ Wordt leren structureel gemonitord of geëvalueerd? <p>Reflectievraag/doorvraag:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Zijn er HR-taken die mogelijk bijdragen aan het stimuleren van een leercultuur, maar waar je op dit moment niet of moeilijk aan toekomt? (<i>Toevoegen in andere kleur/aparte vraag mentimeter</i>) b. Wat maakt dat deze taken blijven liggen? c. Wat zou helpen om hier wel ruimte of prioriteit voor te maken (digitalisering)? 	<p><i>Voor de hierna te volgen werkvormen wordt Mentimeter gebruikt. Bij deze werkvorm wordt gebruik gemaakt van Mentimeter. Op deze manier wordt in de focusgroep op een laagdrempelige manier kennisgemaakt met digitale middelen.</i></p> <p><i>Bij de fysieke focusgroep zal er eerst ook onderling worden samengewerkt.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Benoem de belangrijkste HR-taken binnen jullie organisatie die bijdragen aan het stimuleren van een leercultuur. 2. Koppel elke taak aan het doel dat ermee wordt nagestreefd en aan het proces waarin deze taak is ingebed. <p><i>Zie voorbeeld onder leidraad.</i></p>
Thema 2: Digitalisering van processen rondom leren en ontwikkelen	20'	<ul style="list-style-type: none"> ○ Doel: Verkennen welke processen rondom leren en ontwikkelen digitaal ondersteund worden en wat de ervaring is met deze middelen. ○ Introductie: ○ Terugblikken op vorig thema: In thema 1 hebben we besproken welke HR-taken en processen kunnen bijdragen aan het stimuleren van een leercultuur. 	<p>Werkvorm: benoem één proces dat je belangrijk vindt voor het stimuleren van een leercultuur.</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Is dit proces digitaal ondersteund? b. Welk middel wordt gebruikt? c. Wat werkt er goed? d. Wat mist er nog?

		<ul style="list-style-type: none"> ○ Nu willen we verder kijken, namelijk: welke van deze processen zijn al digitaal ondersteund? En hoe werkt dat in de praktijk? ○ Hoofdvraag: Welke processen rondom leren en ontwikkelen zijn in jullie organisatie digitaal ondersteund en hoe ervaren jullie dit? ○ Hulpvragen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welke processen (thema 1) zijn al digitaal ingericht? ▪ Welke digitale middelen worden hiervoor gebruikt? ▪ Welke doelgroep wordt hiermee bediend? ▪ Wat werkt goed in de ondersteuning? ▪ Waar is nog behoefte aan ondersteuning, uitbreiding of verbetering van digitale middelen? 	
Thema 3: Behoefte aan digitale ondersteuning	20'	<ul style="list-style-type: none"> ○ Doel: Inzicht krijgen in waar HR nog behoefte heeft aan digitale ondersteuning bij het stimuleren van een leercultuur. ○ Introductie: ○ Terugblikken op vorig thema: In het vorige thema hebben we verkend welke processen rondom leren en ontwikkelen al digitaal ondersteund worden en hoe deze middelen in de praktijk worden ervaren. ○ In dit derde thema kijken we vooruit: waar ligt nog behoefte aan ondersteuning om HR te helpen bij het versterken van een leercultuur? We willen samen verkennen wat er nog mist, welke doelgroepen lastig te bereiken zijn en hoe ideale ondersteuning eruit zou kunnen zien. ○ Hoofdvraag: Is er behoefte aan ondersteuning bij professionalisering/versnelling van een leer- en ontwikkelcultuur? Zo ja, waar ligt deze behoefte? 	Werkvorm: Vraag deelnemers: "Stel het is 2030 en jullie hebben een sterke leercultuur. Hoe heeft HR bijgedragen aan dit succes?" <ul style="list-style-type: none"> a. Wat is het grootste verschil met vandaag? b. Welke digitale ondersteuning is er dan die nu nog ontbreekt? c. Worden alle doelgroepen bereikt?

		<ul style="list-style-type: none"> ○ Hulpvragen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welke functionaliteiten missen jullie in bestaande systemen? ▪ Zijn er doelgroepen die nu lastig bereikt worden? ▪ Wat zou een ideale ondersteuning zijn voor HR om de leercultuur te versterken? ▪ Welk proces vraagt om betere ondersteuning? 	
Afsluiting	5'	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reflectievraag: Wat is het belangrijkste inzicht dat je meeneemt uit deze sessie? ○ Vragen of we later nog contact mogen opnemen. 	Gesprek

Voorbeeld bij Werkvorm thema 1:

Taak HR	Doel	Proces
In kaart brengen van leerbehoeften	Regie op leren bij medewerkers	Gesprekscyclus/ontwikkelgesprekken
Adviseren van leidinggevenden over leren	Stimuleren van teamleren en gedeelde visie	Leiderschaps-ontwikkeling/team-overleggen
Monitoren van leeractiviteiten	Inzicht in impact van leren	HR-systeem/evaluatie-cyclus
Communiceren over leren	Enthousiasmeren en activeren	Interne communicatie, onboarding, enzovoort.

6.7 Notulen focusgroepen

Onderdeel	Focusgroep 1, 25/09 Kennisnetwerk P&O Drachten	Aantekeningen	Interpretatie
Introductie	<p>Mondeling akkoord voor geluidsopname</p> <p>Aantal deelnemers</p> <p>Definitie leercultuur</p> <p>Opgevraagd aan de hand van Mentimeter</p>	<p>Akkoord</p> <p>8 deelnemers. Let op: waaronder één leerlingbegeleider (geen HR-verantwoordelijke, gebruikt wel digitale middelen die evt. ook gebruikt kunnen worden voor taken tbv leercultuur).</p> <p>De deelnemers gaven uiteenlopende definities van wat zij onder een leercultuur verstaan.</p> <p>Terugkerende elementen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persoonlijke ontwikkeling: ruimte en aandacht voor groei van medewerkers • Organisatieontwikkeling: als medewerkers zich ontwikkelen, kan de organisatie groeien • Actieve rol van organisatie: leren wordt gestimuleerd door de organisatie • Leermeesterschap en generatieoverdracht: het actief begeleiden van leerlingen, vrijmaken van tijd voor hun ontwikkeling en het overdragen van kennis van ervaren medewerkers <p>Minder terugkerende elementen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eigen initiatief van medewerkers: "Het aanmoedigen van medewerkers om 	<p><i>Dit zou erop kunnen wijzen dat leercultuur in hun organisatie vooral leeft als een bredere ambitie en nog niet altijd structureel is vertaald naar beleid of praktijk. Tegelijkertijd laat het zien dat organisaties op verschillende manieren en niveaus met het thema bezig zijn, wat niet perse hoeft te betekenen dat er geen aandacht voor is, maar dat het nog niet overal concreet is vormgegeven.</i></p> <p><i>Daarnaast viel op dat de beginsituatie van elke deelnemer erg wisselend overkwam. Dit lijkt samen te hangen met hoe de functie van HR-adviseur binnen de organisatie wordt ingevuld, zowel op organisatieniveau als door het individu zelf. Ook de grootte van de organisatie lijkt mee te spelen, hoe groter de organisatie hoe meer met een helicopterview en strategisch</i></p>

		<p>nieuwsgierig te blijven en zelf het initiatief te nemen in hun ontwikkeling.” (1x benoemd)</p> <p>Opvallendheden: Bij het verzamelen van definities van leercultuur viel op dat deelnemers hier uiteenlopende beelden bij hebben. Sommige omschrijvingen waren beleidsmatig en strategisch van aard, waarbij leercultuur werd gekoppeld aan organisatieontwikkeling en professionalisering. Andere definities waren juist praktijkgericht, met nadruk op het begeleiden van leerlingen, het vrijmaken van tijd voor ondersteuning en het overdragen van kennis tussen generaties.</p> <p>Deze variatie weerspiegelde zich ook in de werkvorm waarin deelnemers HR-taken koppelden aan het stimuleren van een leercultuur. Bij sommige deelnemers bleef de uitwerking op een meer hoogover niveau, waarbij het benoemen van concrete taken en processen lastig bleek.</p>	<p><i>naar het thema leercultuur wordt gekeken.</i></p> <p><i>Specifiek:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Leermeesterschap (persoonlijke begeleiding) staat gevoelsmatig haaks op ondersteuning met digitale middelen (systeem)</i>
<p>Thema 1: Rol van HR in het stimuleren van een leercultuur</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hoofdvraag: Welke taken en verantwoordelijkheden heeft HR binnen jullie organisatie ten aanzien van het stimuleren van een leercultuur? ○ Hulpvragen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoe wordt de leerbehoefte van medewerkers in kaart gebracht? 	<p>Taken die benoemd werden liepen uiteen van individuele begeleiding tot beleidsmatige ondersteuning, dit laat zien dat organisaties op verschillende niveaus met leercultuur bezig zijn.</p> <p>Taken: Het reproduceren van deze taken, doelen en processen wat niet eenvoudig.</p> <p>Zie de afbeeldingen onder deze tabel voor een overzicht van de taken die benoemd werden</p>	<p><i>Taak, proces en doel lopen wat door elkaar en sluiten niet altijd op elkaar aan. Het lijkt soms niet duidelijk waarom bepaalde taken en processen ter bevordering van de leercultuur worden ingezet. Daardoor is het ook lastiger om doelen (tbv leercultuur) optimaal te bereiken.</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welke rol speelt HR in het enthousiasmeren van medewerkers en leidinggevenden? ▪ Wordt leren structureel gemonitord of geëvalueerd? <p>Reflectievraag/doorvraag:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Zijn er HR-taken die mogelijk bijdragen aan het stimuleren van een leercultuur, maar waar je op dit moment niet of moeilijk aan toekomt? b. Wat maakt dat deze taken blijven liggen? c. Wat zou helpen om hier wel ruimte of prioriteit voor te maken (digitalisering)? 		
<p>Thema 2: Digitalisering van processen rondom leren en ontwikkelen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hoofdvraag: Welke processen rondom leren en ontwikkelen zijn in jullie organisatie digitaal ondersteund en hoe ervaren jullie dit? ○ Hulpvragen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welke processen (thema 1) zijn al digitaal ingericht? ▪ Welke digitale middelen worden hiervoor gebruikt? 	<p>Werkvorm bij deze vraag is in discussie besproken. Deelnemers geven aan nog geen gebruik te maken van digitale middelen om HR direct te ondersteunen, bij het stimuleren van leercultuur.</p> <p>Wel wordt er gebruik gemaakt van volgsystemen zoals AFAS en digitale leeromgevingen/leerplatform zoals oZone.</p> <p>De bedoeling is dat medewerkers uit zichzelf in eigen tijd zich gaan ontwikkelen. Het is nu nog niet ingebed</p>	

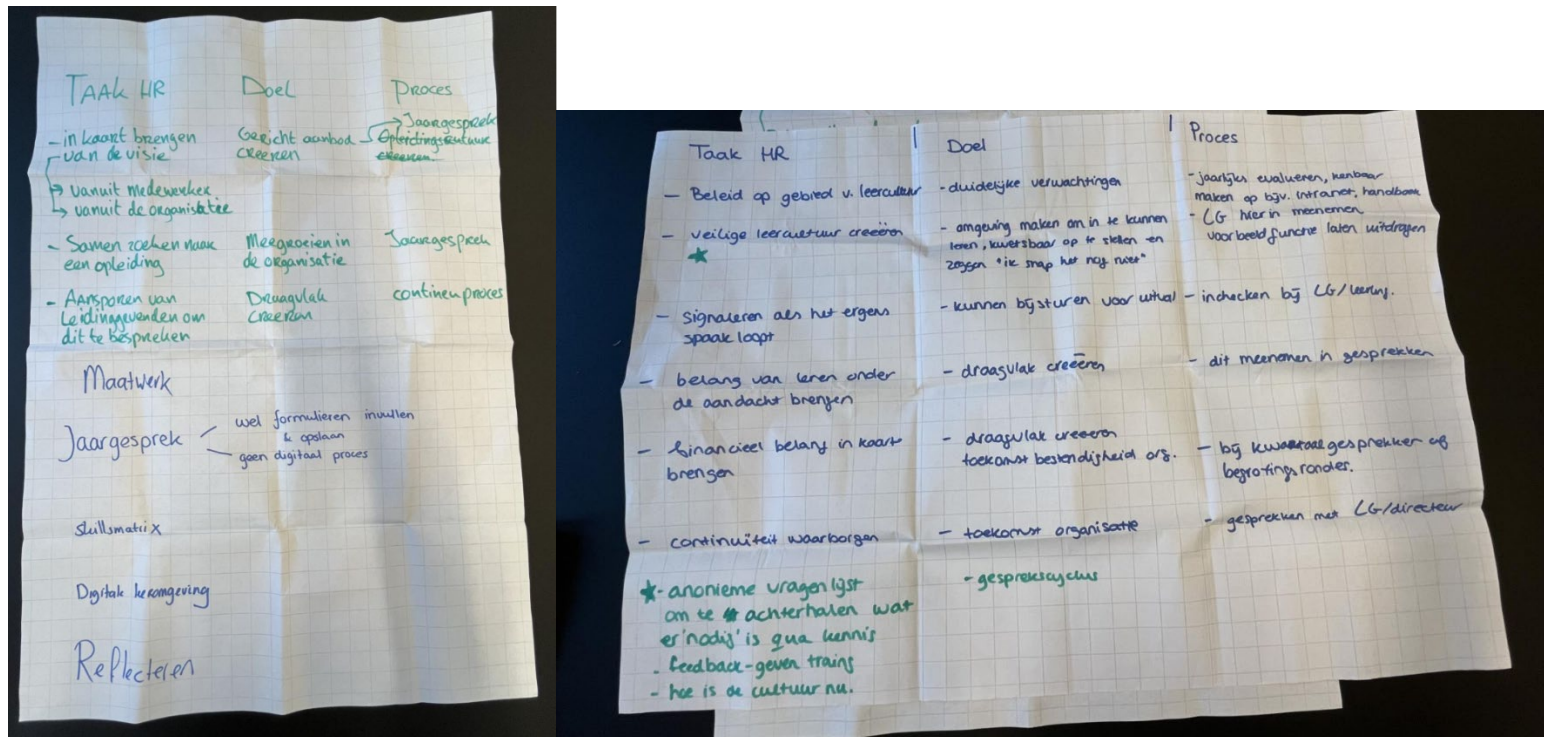
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welke doelgroep wordt hiermee bediend? ▪ Wat werkt goed in de ondersteuning? ▪ Waar is nog behoefte aan ondersteuning, uitbreiding of verbetering van digitale middelen? 	<p>in een gesprekscyclus. "Nu is het een beetje, we hebben het en succes ermee."</p> <p><i>Met 'het' wordt cursussen en trainingen bedoeld.</i></p> <p>De gesprekscyclus wordt niet digitaal ondersteund (bij twee kleinere bedrijven). Het gespreksverslag wordt enkel gedeeld via de mail.</p> <p>Een bedrijf maakt gebruik van een platform om leerdoelen te formuleren. Een directe link naar trainingen/follow up zou gewenst zijn. Het idee is dat er een soort automatische link zou komen met het beschrijven van leerdoelen van de medewerker en dat daar direct een bijpassende training oid aan wordt gekoppeld.</p> <p>Veilige leeromgeving kwam ook aanbod. Hoe kunnen we als organisatie een veilige leeromgeving worden waarin fouten maken mag. Dit ook monitoren/onderzoeken. (Dit werd aangegeven door een groter 200+ bedrijf)</p> <p><i>Zie uitwerking van deelnemers in foto's onder tabel.</i></p>	
<p>Thema 3: Behoeftte aan digitale ondersteuning</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hoofdvraag: Is er behoefte aan ondersteuning bij professionalisering/versnelling van een leer- en ontwikkelcultuur? Zo ja, waar ligt deze behoefte? 	<p>Wanneer werd doorgevraagd naar de behoefte aan ondersteuning bij het stimuleren van een leercultuur, verschoof het gesprek regelmatig naar de ervaringen van medewerkers met leren. Deelnemers deelden voorbeelden van wat wel en niet werkt, zoals het belang van eigen regie, het gebruik van leerplatforms waarin medewerkers zelf keuzes kunnen maken en de vraag welke doelgroepen daar daadwerkelijk gebruik van maken. De rol van HR in deze processen bleef</p>	<p>Interpretatie <i>Hoewel deelnemers niet altijd expliciet spraken over hun behoefte aan digitale ondersteuning, werd tussen de regels door duidelijk dat HR-verantwoordelijken zoeken naar manieren om leren beter te faciliteren en te borgen. De</i></p>

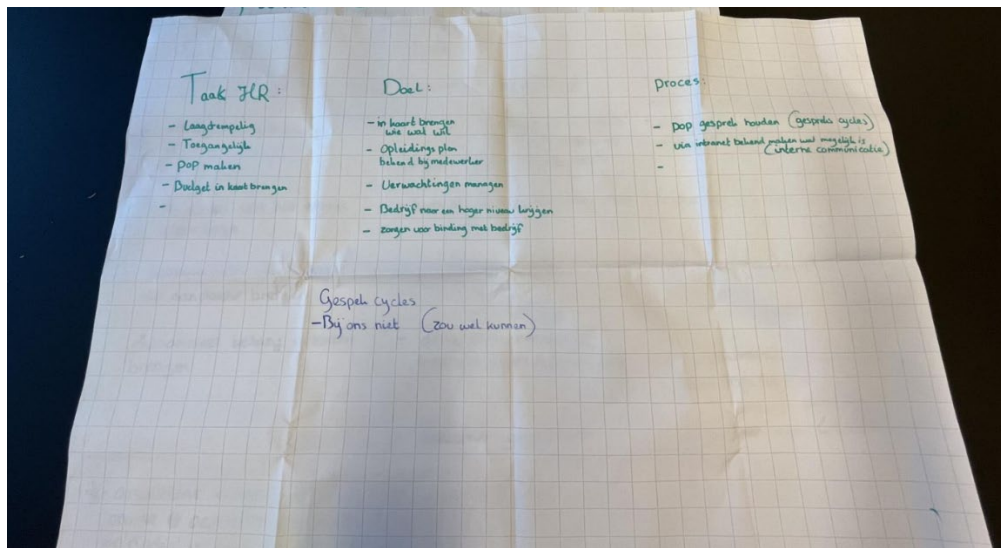
	<p>○ Hulpvragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welke functionaliteiten missen jullie in bestaande systemen? ▪ Zijn er doelgroepen die nu lastig bereikt worden? ▪ Wat zou een ideale ondersteuning zijn voor HR om de leercultuur te versterken? ▪ Welk proces vraagt om betere ondersteuning? 	<p>daarbij vaak onderbelicht. Wanneer expliciet werd gevraagd wat HR hierin zou kunnen betekenen, bleek dat een lastige vraag.</p> <p>Wat werkt volgens deelnemers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Just-in-time leren: monteurs zoeken zelf informatie op. Er is behoefte aan korte, praktische content. "Monteurs leren wel, ze zoeken alles op internet op. Als je dat kan aanbieden op een platform, integraal vanuit je eigen bedrijf. <p>Daarin zoek ik nu iets. Niet een hele cursus."</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leren gebeurt vooral op de werkvloer en niet in formele settings • Je hebt de kennis in huis. De oudere generatie praat graag over hun vak. • Positieve leerervaringen creëren. • Repeteren na de leerervaring: "Wat heb je geleerd, hoe ga je dit toepassen". • Borging in de vorm van gesprekken, intervisies, kennisdeling binnen teams. Het gesprek voeren. <p>Randvoorwaarden om te leren zijn ook niet altijd goed geregeld.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beschikbaarheid laptops 	<p><i>behoefte ligt niet zozeer in grote systemen of nieuwe technologieën, maar in praktische, laagdrempelige digitale middelen die aansluiten bij de dagelijkse praktijk. Denk aan tools die helpen bij het zichtbaar maken van ontwikkelmogelijkheden, het ondersteunen van eigen regie en het voeren en opvolgen van het gesprek over leren.</i></p> <p><i>Tegelijkertijd bleek het lastig om de rol van HR hierin scherp te benoemen. Dit suggereert dat ondersteuning van HR bij het stimuleren van een leercultuur nog niet altijd is ingebed in het HR-beleid of – proces en dat er mogelijk behoefte is aan meer helderheid over hoe HR dit kan vormgeven om een leercultuur te versterken. De ondersteuning zit daarmee niet alleen in digitale middelen, maar ook in het verduidelijken en versterken van de HR-rol binnen dit thema.</i></p> <p><i>Daarnaast bleek het voor deelnemers lastig te zijn om</i></p>
--	--	---	---

		<ul style="list-style-type: none"> • Onzekerheid over of leren onder werktijd plaatsvindt <p>Toekomstbeeld en gewenste situatie</p> <p>Grootste verschil met vandaag:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intrinsiek gemotiveerde medewerkers. <p>Ik hoop dat mensen zeggen: "Ik wil mij doorontwikkelen." Op dit moment is het erg reactief. We bieden iets aan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • HR die positieve leerervaringen faciliteert en zorgt voor borging, bijvoorbeeld via intervisie, kennisdeling, gesprekken achteraf • Formats die ingezet kunnen worden tijdens monteursmeetings. 	<p><i>de focus te houden op het thema digitale ondersteuning. Leercultuur roept duidelijk andere associaties op, zoals meer de 'zachte' kant van HR (gesprekken, creëren van een veilig leerklimaat en stimuleren van reflectie). De digitale ondersteuning, de 'harde' kant van HR, lijkt minder vanzelfsprekend binnen dit thema.</i></p>
Afsluiting	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reflectievraag: Wat is het belangrijkste inzicht dat je meeneemt uit deze sessie? ○ Contact opnemen met: 	<p>Inzichten:</p> <p>"We zitten allemaal met dezelfde dingen, er speelt overal hetzelfde dus veel herkenbaarheid."</p> <p>"Er is geen standaardoplossing. We schaffen oZOne aan en we zijn klaar. Zo werkt het niet."</p> <p>"Het erbij doen als HR-verantwoordelijken gaat bijna niet."</p>	

		<p>"Worden de behoeften ook opgehaald bij de monteurs? Die wil je eigenlijk gaan opleiden."</p> <p>Er is door iedereen goedkeuring gegeven voor het contact opnemen met hen voor aanvullende informatie.</p>	
--	--	--	--

Uitwerking deelnemers naar aanleiding van werkvorm bij thema 2, zij kregen hiervoor ongeveer 20 minuten de tijd:





Onderdeel	Focusgroep 2, 30/10 Online via MS Teams	
Introductie	Mondeling akkoord voor geluidsopname: akkoord. Opmerkingen: Deelnemer is geen HR-verantwoordelijke, maar zet zich wel in op het gebied van leren en ontwikkelen.	
Thema 1: Rol van HR in het stimuleren van een leercultuur	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hoofdvraag: Welke taken en verantwoordelijkheden heeft HR binnen jullie organisatie ten aanzien van het stimuleren van een leercultuur? ○ Hulpvragen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoe wordt de leerbehoefte van medewerkers in kaart gebracht? ▪ Welke rol speelt HR in het enthousiasmeren van medewerkers en leidinggevenden? ▪ Wordt leren structureel gemonitord of geëvalueerd? <p>Reflectievraag/doorvraag:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Zijn er HR-taken die mogelijk bijdragen aan het stimuleren van een leercultuur, maar waar je op dit moment niet of moeilijk aan toekomt? (Toevoegen in andere kleur/aparte vraag mentimeter) b. Wat maakt dat deze taken blijven liggen? c. Wat zou helpen om hier wel ruimte of prioriteit voor te maken (digitalisering)? 	<p>Leer- en ontwikkelcultuur: Deze organisatie wil graag de toon zetten in de beveiligingstechniek als het gaat om een lerende organisatie; beveiligingstechniek wordt niet als beroepsonderwijs aangeboden, het is een aanvullende cursus rondom normering en regelgeving waarin vaardigheden worden aangebracht. Het bedrijf zet mensen met een achtergrond in elektrotechniek in om beveiligingsmonteur te worden. Al werkende leren de elektrotechnici het vak van beveiligingsmonteur, het leerproces willen ze gaan ondersteunen door de digitale middelen.</p> <p>Leren wordt gezien als manier om essentiële kennis over te dragen en medewerkers te kunnen motiveren.</p> <p>De organisatie heeft 700 medewerkers, verdeeld over 6 verschillende takken. Er zijn drie à vier leidinggevenden voor 27 monteurs.</p> <p>Op beleidsniveau is er veel aandacht voor het opleiden en ontwikkelen, maar er wordt nog gezocht naar iemand die opleiden op strategisch en juridisch niveau oppakt.</p> <p>Tot twee jaar terug had de technisch dienst geen HR, maar een meer top-down bureaucratische structuur. Op dit moment is HR in ontwikkeling.</p> <p>Er zijn nu twee HR-verantwoordelijken voor de afdeling beveiliging, die pakken taken op rond verzuim (10%), administratie en onboarding.</p> <p>“Een nieuwe medewerker die solliciteert kan pas drie maanden later starten, omdat er nog van alles moet worden aangevraagd. Beveiligingspassen, opleidingen,</p>

		<p>verloop van 8 tot 12 weken tot die tijd mag die persoon niet beginnen.”</p> <p>De nieuwe instroom bij afdelingen is ‘gigantisch’ behalve techniek maar de uitstroom ligt ook hoog.</p> <p>Op dit moment zijn de taken die gepresenteerd zijn in de slides niet herkenbaar voor de deelnemer, het gaat daarbij om: in kaart brengen van leerbehoeften, adviseren van leidinggevendenden, monitoren van leeractiviteiten en communiceren over leren. Het is bij de deelnemer ook niet duidelijk of HR hierbij betrokken is.</p> <p>“Ik weet dat ze de opleidingen verzorgen en regelen. Maar hoe ze inderdaad met de afdelingen daarover communiceren, dat zou ik niet weten.”</p> <p>Kennis- en systeemopleidingen worden per afdeling zelf geregeld, zonder HR. “HR minder nodig om dit op touw te zetten”, mensen van de technische dienst doen het veelal zelf.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eén van de managers begeleidt onboarding van nieuwe medewerker, sterke focus op leren op de werkplek; • Handleidingen staan op Teams en binnendienst die telefonisch bereikbaar. Handleidingen in PDF via leverancier gekocht, eventueel aangevuld en dan op Teams geüpload; • Teams is ingericht voor monteurs om te communiceren over leeractiviteiten en nieuws. • Video’s: korte video’s (5-10 min) die gericht zijn op specifieke handelingen. Bijv.: bewegingsdetector in alarmsysteem, hoe wordt deze aangesloten. Worden door één van de monteurs en de marketing gemaakt. Worden ook op Teams en de website gedeeld. Het moet in eenvoudige taal; • Er wordt sterk ingezet in werkplek leren.
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> • Binnendienst gaat met productcursussen mee naar meetings van de leverancier. <p>Deelnemer nam deel aan training praktisch leidinggeven. Werd vanuit eigen motivatie geïnitieerd. Binnendienst met vier leidinggevenden door uitval manager nemen zij taken op van de manager, daarvoor was meer kennis nodig.</p>
Thema 2: Digitalisering van processen rondom leren en ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hoofdvraag: Welke processen rondom leren en ontwikkelen zijn in jullie organisatie digitaal ondersteund en hoe ervaren jullie dit? ○ Hulpvragen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welke processen (thema 1) zijn al digitaal ingericht? ▪ Welke digitale middelen worden hiervoor gebruikt? ▪ Welke doelgroep wordt hiermee bediend? ▪ Wat werkt goed in de ondersteuning? ▪ Waar is nog behoefte aan ondersteuning, uitbreiding of verbetering van digitale middelen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Leren wordt gestimuleerd vanuit de directie. Deelname wordt geregistreerd en diploma's opgeslagen in AFAS. • Voortgangsgesprekken met monteurs worden gevoerd door leidinggevenden en worden in AFAS geregistreerd. Leidinggevende draagt zorg voor vragen of inzet acties. • Inzet van digitale middelen (Teams, AFAS, app om documenten te verzamelen en delen) wordt voornamelijk ingezet als onderdeel van administratie en minder als stimuleringsmiddel. Leidinggevende wordt gezien als belangrijke actor in stimulering gebruik digitale middelen en mogelijk bevorderen leercultuur. • Middelen zorgen voor vereenvoudiging van de huidige werkzaamheden.
Thema 3: Behoeft aan digitale ondersteuning	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hoofdvraag: Is er behoefte aan ondersteuning bij professionalisering/versnelling van een leer- en ontwikkelcultuur? Zo ja, waar ligt deze behoefte? ○ Hulpvragen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welke functionaliteiten missen jullie in bestaande systemen? ▪ Zijn er doelgroepen die nu lastig bereikt worden? ▪ Wat zou een ideale ondersteuning zijn voor HR om de leercultuur te versterken? ▪ Welk proces vraagt om betere ondersteuning? 	<ul style="list-style-type: none"> • bezig met een opleidingsinstelling. Module binnen de opleiding toevoegen. O.a. in gesprek met Vista college (formeel onderwijs) om beveiligingstechniek op te nemen als onderdeel van de reguliere kwalificatie. • De organisatie heeft de ambitie om een stagebedrijf te zijn. • Vergrijzing van medewerkers. Instroom bestaat met name uit jonge mensen zonder werkervaring. • Technische sector vernieuwt regelmatig. Leveranciers zetten online trainingen in. • Nieuwe generatie is misschien wat minder happig op leren naast werktijd.
Afsluiting	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reflectievraag: Wat is het belangrijkste inzicht dat je meeneemt uit deze sessie? 	

	o Contact opnemen met:	
--	------------------------	--

Onderdeel	Focusgroep 3 en 4, 3/11 Hoofden P&O netwerk Techniek Nederland, Woerden	
Introductie	Mondeling akkoord voor geluidsopname: Geen geluidsopname gemaakt.	
Thema 1: Rol van HR in het stimuleren van een leercultuur	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hoofdvraag: Welke taken en verantwoordelijkheden heeft HR binnen jullie organisatie ten aanzien van het stimuleren van een leercultuur? ○ Hulpvragen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoe wordt de leerbehoefte van medewerkers in kaart gebracht? ▪ Welke rol speelt HR in het enthousiasmeren van medewerkers en leidinggevenden? ▪ Wordt leren structureel gemonitord of geëvalueerd? <p>Reflectievraag/doorvraag:</p> <ul style="list-style-type: none"> d. Zijn er HR-taken die mogelijk bijdragen aan het stimuleren van een leercultuur, maar waar je op dit moment niet of moeilijk aan toekomt? (Toevoegen in andere kleur/aparte vraag mentimeter) e. Wat maakt dat deze taken blijven liggen? f. Wat zou helpen om hier wel ruimte of prioriteit voor te maken (digitalisering)? 	<p>Wat viel op tijdens thema 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het onderscheid tussen individuele lerende en lerende organisatie; er is veel associatie met de individu. • veel focus op BBL-leerlingen; • HR-verantwoordelijken proberen trainingsaanbod inzichtelijk te maken, maar weinig inzet op stimuleren deelname; • Budgetten is een belangrijke randvoorwaarde om leren mogelijk te blijven maken. • Beleid ontbreekt • "Veranderingen in het werkveld, de maatschappij vragen om leren en ontwikkelen." • "Medewerkers kijken vooral achteruit en niet zozeer vooruit." <p>Tools die gebruikt worden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Studytube voor leeraanbod organiseren en inzet monitoren • Skillsmanager werd als een prettige tool ervaren • Welder voor registratie beoordelingsgesprekken. • Excel om (leer)resultaten te monitoren • Goodhabitiz • Communicatie over leermogelijkheden via groepsapp georganiseerd. <p>In kleine bedrijven is het lastiger om ruimte te maken voor leren. In grote bedrijven meer capaciteit en middelen beschikbaar voor leren.</p>

		<p>Genoemde activiteiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiseren van leeraanbod • Beoordelingscyclus • Bijscholing (extern en intern) • Carrousel vorm voor kennisdeling. • Visueel maken: ontwikkelpaden • Toolboxen <p>Stimuleren en enthousiasmeren (doel) maar wordt nu niet door HR opgepakt ook omdat niet duidelijk is hoe dit vormgegeven moet worden</p>
<p>Thema 2: Digitalisering van processen rondom leren en ontwikkelen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hoofdvraag: Welke processen rondom leren en ontwikkelen zijn in jullie organisatie digitaal ondersteund en hoe ervaren jullie dit? ○ Hulpvragen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welke processen (thema 1) zijn al digitaal ingericht? ▪ Welke digitale middelen worden hiervoor gebruikt? ▪ Welke doelgroep wordt hiermee bediend? ▪ Wat werkt goed in de ondersteuning? ▪ Waar is nog behoefte aan ondersteuning, uitbreiding of verbetering van digitale middelen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Beoordelingssystematiek gaat veel tijd in zitten. • AI wordt ingezet om ontwikkelgesprekken op te nemen en uit te werken. <p>Genoemde digitale middelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Firefly • Welder maakt prestatieafspraken met een datum • Onboarding module en e-learning module in Welder zijn beschikbaar, maar worden minder gebruikt. • Manuel voor servicemonteurs in de installatiebranche, Achterhoek. <p><i>Zie uitwerking van deelnemers in foto's onder tabel.</i></p>
<p>Thema 3: Behoeft aan digitale ondersteuning</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hoofdvraag: Is er behoefte aan ondersteuning bij professionalisering/versnelling van een leer- en ontwikkelcultuur? Zo ja, waar ligt deze behoefte? ○ Hulpvragen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welke functionaliteiten missen jullie in bestaande systemen? ▪ Zijn er doelgroepen die nu lastig bereikt worden? 	<ul style="list-style-type: none"> • Loopbaanpaden met gerichte stappen: "Dat medewerkers weten waar ze wat kunnen halen en ze weten welk perspectief ze hebben en wat ze kunnen doen om stap te zetten."

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wat zou een ideale ondersteuning zijn voor HR om de leercultuur te versterken? ▪ Welk proces vraagt om betere ondersteuning? 	
Afsluiting	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reflectievraag: Wat is het belangrijkste inzicht dat je meeneemt uit deze sessie? 	

Uitwerking deelnemers naar aanleiding van werkvorm bij thema 2, zij kregen hiervoor ongeveer 20 minuten de tijd:

- faciliteren buddiesysteem
- faciliteren d.m.v. platform + gesprekken cyclus
- aandacht begeleiders
- loopbaanpaden → perspectief
- Eigen cursusaanbod
- IW - leerdagen
- Project evaluaties

Taak HR	Doel	Proces
- budgetten vaststellen in m. d. k.		- opleidingsuren optimaliseren in budget (2-5 djn)
- Strategische personeelsplanning	- kennisbehoede	- Pop-proces
- Succession planning	- traineeships	- onderdeel BEO
- leercultuur creëren	-	-
- Functiehuis / Loongebouw ↳ loopbaanpaden assessment bpop-	- Functionarissen verkopen in organisatie	- digitale kennisbank - arbeidsmarkt - online "tester" - filmpjes - in'ter visie - Lunchen met Nikea + kennisdij extended met met 4P

stimuleren deelname
(via whatsapp)

monteursdagen via
Wij Techniek

Organiseren
workshops

Kennisdelen

Kennis
centrum

- * Jaarbespreken
- * Visueel maken van maar
niet gebaseerd op beleid.
- * Begeleiden of stimuleren
opleidingen.

