



Vlaanderen
is werk

Onderzoek informeel leren op de werkvloer

Van inzicht naar actie: Informeel leren versterken

September 2025

DEPARTEMENT
WERK, ECONOMIE
WETENSCHAP, INNOVATIE &
SOCIALE ECONOMIE

INHOUD

Samenvatting	4
Inleiding	7
Doelstellingen van het project	8
Opzet en aanpak	8
Leeswijzer	9
1 Deel 1 – Inzichten uit het onderzoek	11
1.1. Inzichten uit de literatuur	11
1.1.1 Informeel leren	11
1.1.2 Uitkomsten van informeel leren	12
1.1.3 Stimuleren van informeel leren: Het belang van een leerklimaat	14
1.1.4 Conclusie inzichten literatuur	16
1.2 Uitdagingen en Knelpunten bij Ondernemingen	18
1.2.1 Onderzoeksdesign: Uitdagingen en knelpunten	18
1.2.2 Interviews	19
1.2.3 Poll	24
1.2.4 HR-Survey	37
1.2.5 Conclusie: Uitdagingen en knelpunten bij ondernemingen	39
1.3 Maturiteit voor Informeel Leren in Ondernemingen	41
1.3.1 Belang van maturiteit voor het stimuleren van informeel leren	41
1.3.2 Maturiteitsprofielen	42
1.3.3 Toetsing maturiteitsprofielen	44
1.3.4 Conclusie: Maturiteit voor informeel leren	59
1.4 Hefbomen en Voorkeuren: Wat Werkt voor Ondernemingen	61
1.4.1 Onderzoeksdesign: Hefbomen en voorkeuren	61
1.4.2 Ondersteuningsbehoeften	62
1.4.3 Beschikbare instrumenten	73
1.4.4 Vastgestelde hiaten	86
1.4.5 Onderzoeksdesign: acties in functie van de ervaren uitdagingen	91
1.4.6 Mogelijke acties in functie van de uitdagingen	94
1.4.7 Conclusie: Hefbomen en voorkeuren	120
1.5 Inzichten en Implicaties	123
1.5.1 Wat belemmert informeel leren?	123
1.5.2 Van inzicht naar actie: Hoe informeel leren versterken?	124
1.5.3 De rol van zichtbaarheid en taal	125
1.5.4 Sterktes, beperkingen en toekomstige onderzoek	126
1.5.5 Aanbevelingen voor ondernemingen	128
1.5.6 Aanbevelingen voor beleid	129
2 Deel II – Instrument en implementatie	131
2.1 Nieuw instrument: Vertrekpunten voor Ontwerp en Implementatie	131
2.2 Wat het Instrument biedt (en wat niet)	132
2.3 Structuur van het Instrument	132

2.4 Toepassing en Toekomst	134
2.4.1 Adviezen voor implementatie	134
2.4.2 Adviezen voor verdere ontwikkeling	135
Dankwoord	137
Over de auteurs	137
Referenties	139
Bijlagen	145
Bijlage 1. Onderzoeksinstrumenten	145
Interview Leidraad L&D Professionals	145
Poll: Informeel leren op de werkplaats	146
Mapping Labels behoeften	152
HR -Survey Deel 1: Inschatting maturiteit	153
HR-Survey Deel 2: Uitdagingen en Acties	161
Bijlage 2. Inhouden instrument	166
Mock-up instrument	166
Items inschatting maturiteit	170
Scoringslogica items	171
Profielbeschrijvingen	172
Overzicht van acties per profiel en uitdaging (Koppeling)	176
Overzicht acties	177
Bijlage 3. Handleiding	179
Beknopte handleiding	179
Uitgebreide handleiding	180
Bijlage 4. Aanzet wervingsmateriaal	185
Infographic (poster / brochure)	185
Promovideo (script/storyboard)	187
Social Media Post	189
Extra wervingsinitiatieven	190

SAMENVATTING

Van inzicht naar actie: Informeel leren versterken in Vlaamse ondernemingen

Dit rapport bundelt de resultaten van een onderzoeksopdracht in het kader van de Kennisagenda Levenslang Leren, uitgevoerd in opdracht van het Departement Werk, Economie, Wetenschap, Innovatie en Sociale Economie (WEWIS). Centraal staat de vraag hoe informeel leren – het leren dat spontaan en geïntegreerd plaatsvindt tijdens het werk – beter zichtbaar, bespreekbaar en ondersteund kan worden in Vlaamse ondernemingen.

Het project kende twee doelstellingen:

1. Wetenschappelijke inzichten verwerven rond enerzijds de condities voor en uitkomsten van informeel leren voor ondernemingen, en anderzijds de aanpassingen en hefboomen die organisaties kunnen implementeren om het leerklimaat en andere arbeids- en leercondities te bevorderen en zo de verschillende vormen van informeel leren te stimuleren (Deel I – Inzichten uit het onderzoek).
2. Een praktisch en onderbouwd instrument ontwikkelen dat ondernemingen helpt hun leerklimaat te versterken (Deel II – Instrument en implementatie).

Deel I: Inzichten uit het onderzoek

Uitgebreid literatuuronderzoek, veldwerk (interviews, poll, co-creatie), en een grootschalige survey bij HR-profielen en leidinggevenden legden vijf centrale bevindingen bloot:

- **Informeel leren gebeurt voortdurend, maar blijft vaak onzichtbaar.**
Medewerkers leren tijdens het werk, maar herkennen dit zelden als 'leren'. Dat belemmert erkenning en versterking van deze processen.
- **Maturiteit biedt inzicht in wat werkt voor wie.**
Ondernemingen verschillen sterk in hoe bewust en systematisch ze informeel leren ondersteunen. Door deze verschillen zichtbaar te maken via maturiteitsprofielen, ontstaat inzicht in wat binnen een onderneming op dit moment haalbaar is en waar groeikansen liggen. Maturiteit helpt zo om acties niet alleen te kiezen op basis van relevantie, maar ook op basis van realistische uitvoerbaarheid. Het maakt duidelijk waarom een aanpak die werkt in de ene onderneming, elders geen effect sorteert – en onderstreept het belang van proportionele, contextgerichte keuzes.
- **Er is consensus over negen prioritaire uitdagingen.**
Uitdagingen zoals “het werk gaat altijd voor op leren”, gebrek aan coachend leiderschap, onzichtbare kennisdeling en beperkte leerstructuren worden breed herkend, overheen sectoren en de verschillende groottes van ondernemingen.
- **Ondersteuningsbehoeften zijn reëel, maar divers.**
Ondernemingen vragen concrete hulpmiddelen die hen helpen reflecteren, prioriteiten stellen en kennisdeling faciliteren – zonder extra administratieve belasting. Wat nodig is, verschilt echter sterk per onderneming: sommigen zoeken houvast in gestructureerde ontwikkelgesprekken, anderen in laagdrempelige digitale tools of

inspiratie voor teamoverleg. Dit onderstreept dat er niet één soort ondersteuning is die voor iedereen werkt – gerichte keuzes maken vergt inzicht in de eigen situatie.

- **Bestaande instrumenten dekken belangrijke noden niet af.**

Een marktscan toont dat beschikbare tools beperkt zijn en vaak verouderd, te algemeen of onvoldoende bruikbaar zijn. Vooral noden rond kennisdeling, leerbewustzijn en verbinding tussen formeel en informeel leren ontbreken.

Op basis van deze inzichten en in co-creatie met praktijkexperten werden acties in kaart gebracht die ondernemingen als wenselijk en haalbaar beschouwen, telkens gedifferentieerd naar hun maturiteitsprofiel.

Deel II: Instrument en implementatie

Het tweede deel van het rapport stelt het concept van een nieuw instrument voor dat ondernemingen helpt om:

- Hun **maturiteit** in kaart te brengen via een korte zelfscan
- **Herkenbare uitdagingen** te verdiepen
- op basis van hun profiel **gerichte acties** gepresenteerd te krijgen die aansluiten bij hun context

Het instrument is laagdrempelig en ontworpen als dialoogstarter – geen beoordelingstoel, maar een reflectiekader en inspiratiebron. Gebruikers krijgen een taal aangereikt om informeel leren bespreekbaar te maken en concrete aanknopingspunten om gericht aan de slag te gaan. Gebruiksvriendelijkheid, herkenbaarheid en flexibiliteit staan centraal in het ontwerp.

In de bijlagen zijn onder meer opgenomen: de volledige vragenlijsten, scoringslogica, koppelingen tussen profielen en acties, en een beknopte gebruikershandleiding. Het Departement WEWIS is een digitale versie van het instrument aan het ontwikkelen.

Aanbevelingen

Op basis van de onderzoeksbevindingen formuleren we enkele concrete aanbevelingen voor ondernemingen en beleid.

Voor ondernemingen

- Gebruik het maturiteitsprofiel als startpunt voor actie, niet als einddoel.
- Kies één of enkele concrete acties die aansluiten bij bestaande structuren.
- Betrek leidinggevenden actief in het zichtbaar maken van leren.
- Veranker leren in dagelijkse processen zoals teamoverleg, onboarding of ontwikkelgesprekken.
- Zet digitale tools slim in om kennisdeling en reflectie te versterken.
- Creëer gedeeld eigenaarschap: informeel leren overstijgt HR en vraagt samenwerking.

Voor beleid

- Stimuleer werkpraktijken waarin ruimte is voor leren, zonder dit te formaliseren.

- Ondersteun ondernemingen op maat, rekening houdend met hun maturiteitsniveau.
- Faciliteer uitwisseling tussen ondernemingen via netwerken en leergemeenschappen.
- Erken informeel leren expliciet in HR- en opleidingsbeleid.
- Investeer in monitoring, validering en actualisering van praktijkgerichte tools zoals dit instrument.

INLEIDING

In een context van technologische versnelling, globalisering en demografische verschuivingen staat de arbeidsmarkt voortdurend onder druk. Ondernemingen worden steeds vaker geconfronteerd met de noodzaak om zich snel aan te passen aan nieuwe eisen, veranderende klantverwachtingen en innovatieve technologieën. In dat kader wordt levenslang leren gezien als een van de sleutels tot duurzame inzetbaarheid van werknemers én tot het aanpassingsvermogen van ondernemingen als geheel.

Binnen deze evolutie groeit de aandacht voor *informeel leren* – het leren dat spontaan en ongestructureerd plaatsvindt in de dagelijkse werkpraktijk. Werknemers leren voortdurend via interactie met collega's, het oplossen van problemen, het uitvoeren van taken en het experimenteren met nieuwe methodes of tools. Dergelijk leren is wijdverspreid, vaak onzichtbaar, en zelden expliciet ondersteund. Nochtans blijkt uit tal van studies dat informeel leren een krachtig mechanisme is voor de ontwikkeling van competenties, het versterken van leercultuur en het verhogen van de wendbaarheid van ondernemingen.

Tegelijkertijd blijft informeel leren onderbenut. Ondernemingen signaleren in de praktijk dat zij weinig grip hebben op de condities die informeel leren bevorderen, en dat zij onvoldoende zicht hebben op welke aanpassingen of hefboomen zij kunnen inzetten om een rijk leerklimaat te creëren. De uitdagingen zijn divers: het werk gaat vaak voor op leren, leidinggevendenden missen vaardigheden om leren te begeleiden, en werknemers zijn zich niet altijd bewust van de leeropportunities in hun werkcontext.

De Vlaamse overheid erkent dat informeel leren een belangrijke hefboom kan zijn voor toekomstgerichte loopbanen en productieve werkvloeren. Binnen het bredere beleid rond werkplekleren en levenslang leren werd daarom een opdracht uitgeschreven door het Departement WEWIS om enerzijds de kennis over informeel leren op ondernemingsniveau te verdiepen, en anderzijds een praktisch bruikbaar instrument te ontwikkelen dat ondernemingen toelaat hun eigen situatie in kaart te brengen en gerichte acties te ondernemen. Deze opdracht maakt deel uit van het eerste vlaggenschip “Kennisagenda levenslang leren” van het actieplan levenslang leren opgesteld door het Partnerschap Levenslang Leren.

Dit rapport is het resultaat van die opdracht. Het biedt een geïntegreerd overzicht van theoretische inzichten, praktijkervaringen en empirische bevindingen over informeel leren in ondernemingen, en stelt een onderbouwd instrument voor dat ondernemingen helpt om hun leerklimaat gericht te versterken.

Doelstellingen van het project

De onderzoeksopdracht had twee onderling verbonden, maar duidelijk onderscheiden doelstellingen die samen gericht zijn op het versterken van het leerklimaat in Vlaamse ondernemingen door middel van informeel leren.

- **Kennisopbouw:** Het project had als eerste doelstelling om nieuwe, wetenschappelijk onderbouwde inzichten te verwerven over informeel leren op ondernemingsniveau. Centraal daarbij stonden twee vragen:
 - Onder welke condities komt informeel leren tot stand binnen ondernemingen en welke uitkomsten levert het op?
 - Welke aanpassingen of hefboomen kunnen ondernemingen inzetten om het leerklimaat en andere arbeids- en leercondities te verbeteren, met het oog op het versterken van informeel leren?
- **Instrumentontwikkeling:** Op basis van de verworven inzichten werd een tweede doelstelling nagestreefd: het ontwikkelen van een inhoudelijk en conceptueel onderbouwd instrument dat ondernemingen ondersteunt bij het stimuleren van informeel leren.

Deze inzichten zijn opgebouwd via literatuuronderzoek, praktijkverkenningen en empirisch onderzoek en leggen de basis voor het tweede luik van de opdracht. Het uiteindelijke doel van het project is om ondernemingen via de inzichten en dit instrument praktische richtlijnen aan te reiken waarmee zij informeel leren en bij uitbreiding hun leerklimaat kunnen versterken, rekening houdend met hun context, ontwikkelingsfase en ambities.

Opzet en aanpak

De aanpak is geïnspireerd op het dubbele diamant model voor “design thinking¹” (Design Council, 2024). Dit model onderscheidt vier opeenvolgende activiteiten – *Ontdekken*, *Definiëren*, *Ontwikkelen* en *Opleveren* – en vormde de leidraad voor de opbouw van het project in vier werkpakketten. Figuur 1 geeft een overzicht van deze werkpakketten en hun relatie tot de verschillende fasen in het model.

Werkpakket 1 omvatte een **systematische literatuurstudie** met als doel de bestaande wetenschappelijke kennis in kaart te brengen en te integreren. De studie bracht inzichten in kaart over condities die informeel leren bevorderen en de effecten ervan op ondernemingsniveau. Daarmee leverde dit werkpakket input voor zowel de **ontdekkings- als definieerfase** van het project. De resultaten zijn gebundeld in een **afzonderlijk literatuurrapport**, dat los van dit eindrapport beschikbaar is.

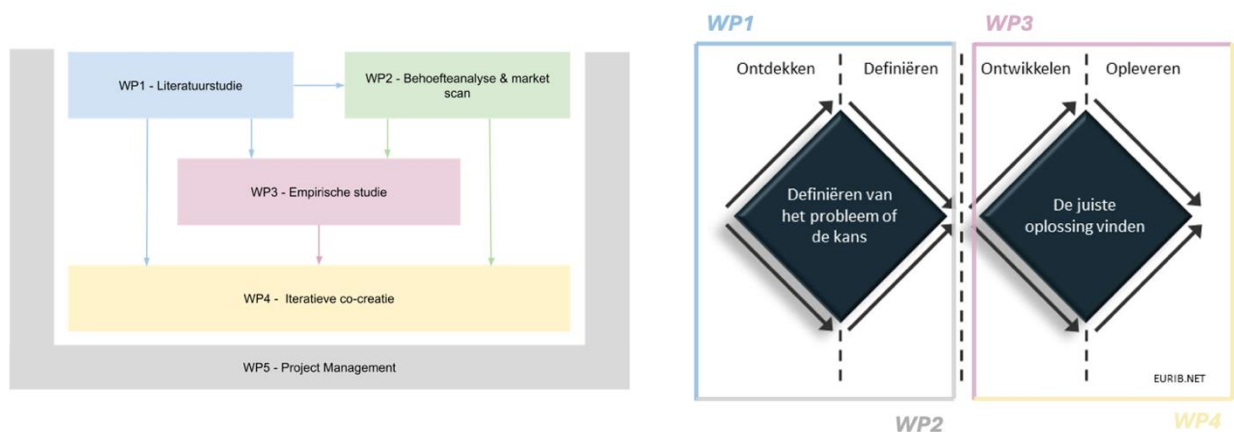
¹ In het Nederlands wordt "design thinking" vaak vertaald als "**ontwerpend denken**". Deze term wordt gebruikt om het creatieve en iteratieve proces te beschrijven waarbij problemen worden opgelost door middel van empathie, prototyping en testen.

Werkpakket 2 bouwde verder op de inzichten uit de literatuurstudie en had tot doel om inzicht te krijgen in de behoeften die ondernemingen hebben en de mogelijke (beschikbare) instrumenten die een antwoord kunnen zijn op die behoefte. Dit werkpakket bracht niet alleen lacunes aan het licht, maar legde ook voorkeuren bloot die ondernemingen zelf aangeven in het versterken van informeel leren. Deze **behoefteanalyse en marktscan** dragen eveneens bij aan zowel het **ontdekken** als **definiëren** binnen het dubbele diamant model.

Werkpakket 3 betrof een **empirische** studie die tot doel had om kennis op te bouwen over mogelijke hefboomen en interventies voor informeel leren, rekening houdend met de kenmerken van de onderneming. Via een survey bij meer dan 300 ondernemingen uit diverse sectoren werden data verzameld over het maturiteitsprofiel voor informeel leren, herkenbare uitdagingen en geprefereerde acties. Deze data lieten toe om maturiteitsprofielen te onderscheiden, voorkeurspatronen bloot te leggen en gerichte aanbevelingen te formuleren. **De inzichten uit dit werkpakket vormden de brug naar het ontwikkeltraject van het instrument.**

Werkpakket 4 bestond uit het iteratief ontwerpen, testen en verfijnen van het instrument in samenwerking met stakeholders. **Op basis van de inzichten uit de vorige werkpakketten werd het concept voor een digitaal instrument ontwikkeld waarmee ondernemingen hun maturiteit kunnen inschatten, herkenbare uitdagingen kunnen selecteren en op maat gesuggereerde acties kunnen raadplegen.** Daarbij werd niet alleen aandacht besteed aan de inhoudelijke opbouw, maar ook aan gebruiksvriendelijkheid en implementatiepotentieel. Met het afsluiten van dit werkpakket is het instrument inhoudelijk volledig uitgewerkt, getest en voorzien van wervingsmateriaal en een beknopte gebruikershandleiding.

Het volledige traject – van verkenning tot oplevering – werd ondersteund door structureel overleg met de opdrachtgever en stuurgroep, en gevoed door input van eindgebruikers.



Figuur 1: Overzicht werkpakketten en dubbel diamant model

Leeswijzer

De structuur van dit rapport volgt de logica van de twee centrale doelstellingen van het project: het verwerven van inzichten over informeel leren in ondernemingen (*kennisopbouw*) en het ontwikkelen van een ondersteunend instrument (*instrumentontwikkeling*). In

tegenstelling tot een chronologische weergave van de werkpakketten, worden de inzichten uit de verschillende onderzoeksfasen geïntegreerd en thematisch gepresenteerd.

- **Deel I: Inzichten uit het onderzoek** presenteert de inzichten die zijn opgebouwd over informeel leren in ondernemingen. Het deel start met een overzicht van kernbegrippen en inzichten uit de literatuur. Vervolgens worden de noden en verwachtingen van ondernemingen besproken, net als de manier waarop zij hun maturiteit inschatten, welke uitdagingen zij ervaren en welke acties zij verkiezen. Deze analyses monden uit in aanbevelingen voor ondernemingen en voor beleid, gebaseerd op de gecombineerde bevindingen uit literatuurstudie, veldwerk en empirisch onderzoek.
- **Deel II: Instrument en implementatie** beschrijft het ontwikkelde instrument en de achterliggende ontwerpprincipes. De werking en opbouw van het instrument worden toegelicht, inclusief hoe de onderdelen met elkaar verbonden zijn (maturiteitsprofielen, uitdagingen en acties). Tot slot wordt stilgestaan bij de toepassing in de praktijk, met aandacht voor implementatie, gebruik en verdere doorontwikkeling.

Concreet betekent dit dat resultaten uit verschillende werkpakketten – zoals literatuuronderzoek, praktijkverkenning en empirische bevraging – thematisch worden samengebracht binnen de inhoudelijke lijn van het rapport. Zo ontstaat een rijk en samenhangend overzicht van de condities, uitdagingen, hefboomen en voorkeuren rond informeel leren, dat rechtstreeks toewerkt naar het ontwikkelde instrument.

Deze thematische opbouw maakt het rapport bruikbaar voor verschillende doelgroepen: van beleidsmakers die inzicht zoeken in overkoepelende bevindingen tot ondernemingen die op zoek zijn naar gerichte handvatten.

Het rapport wordt afgesloten met een **handleiding en adviesrapport**, een **dankwoord**, **referenties** en een uitgebreide **bijlagenbundel**. In de bijlagen zijn onder meer de mock-ups van het instrument, de gebruikte bevragingen, profielbeschrijvingen en concrete acties opgenomen. Zo kunnen geïnteresseerde lezers zich verder verdiepen in de inhoud van het instrument of het instrument toepassen binnen hun eigen ondernemingscontext.

1 DEEL 1 – INZICHTEN UIT HET ONDERZOEK

Dit eerste deel van het rapport bundelt de inzichten die zijn opgebouwd tijdens het onderzoeksproces. Het doel is om een diepgaand en geïntegreerd beeld te schetsen van informeel leren in ondernemingen: wat het is, waarom het ertoe doet, hoe het vandaag wordt beleefd, en welke uitdagingen en voorkeuren ondernemingen formuleren in hun streven naar een rijker leerklimaat.

We starten met een begripsmatige en theoretische verkenning op basis van wetenschappelijke literatuur. Daarna volgen de inzichten uit de praktijk: we lichten toe welke noden en verwachtingen ondernemingen uiten, hoe zij hun maturiteit inschatten en welke hefbomen zij wenselijk achten. Tot slot worden de bevindingen samengebracht in een set aanbevelingen voor ondernemingen en voor beleid.

1.1. Inzichten uit de literatuur

Om de ontwikkeling van een onderbouwd en bruikbaar instrument te kunnen ondersteunen, vertrok dit project vanuit een grondige verkenning van bestaande wetenschappelijke inzichten over informeel leren op de werkvloer. In deze sectie introduceren we de centrale concepten die richtinggevend zijn voor het verdere onderzoeks- en ontwikkeltraject, en vatten we de kerninzichten uit de literatuurstudie beknopt samen.

De volledige literatuurstudie is afzonderlijk gepubliceerd onder de titel *“Informeel leren op de werkvloer: condities, uitkomsten en hefbomen voor ondernemingen – een systematische literatuurstudie.”* In dat rapport worden zowel de gehanteerde methode als de gedetailleerde bevindingen uitgebreid toegelicht.

Deze samenvattende sectie focust op twee elementen:

- Een toelichting van de gebruikte kernbegrippen en definities
- Een overzicht van de belangrijkste inzichten die de literatuur aanreikt over condities voor informeel leren, de uitkomsten op ondernemingsniveau, en mogelijke hefbomen of interventies

Deze theoretische basis vormt het vertrekpunt voor de latere praktijkverkenningen, empirische toetsing en instrumentontwikkeling in het project.

1.1.1 Informeel leren

Voordat we dieper ingaan op het onderzoeksproject en haar resultaten, is het van belang eerst het centrale concept van dit onderzoek te definiëren: informeel leren op de werkvloer. Dit begrip vormt de kern van onze aanpak, en een duidelijke omschrijving is essentieel om de context en impact van de onderzoeksvraag goed te begrijpen. Hieronder bieden we een heldere definitie van wat informeel leren inhoudt en hoe het zich onderscheidt van andere vormen van leren binnen ondernemingen.

Informeel leren op de werkvloer verwijst naar het leren dat sterk verweven is met dagelijkse werkactiviteiten en zich spontaan, ongestructureerd en zonder formele ondersteuning voordoet (Kyndt, Endedijk, & Beausaert, 2021). Het vindt plaats wanneer medewerkers nieuwe kennis en vaardigheden verwerven door bijvoorbeeld te experimenteren, een collega te observeren, of kennis te delen tijdens vergaderingen. Ook bewuste leeractiviteiten, zoals het vragen van feedback of het opzoeken van informatie, vallen hieronder zolang ze nauw verbonden zijn met het werkproces. Hoewel informeel leren zowel individueel als sociaal kan plaatsvinden, blijft het altijd een geïntegreerd onderdeel van het werk. Het onderscheidt zich van werkgerelateerd leren dat buiten de werkprocessen om gebeurt, zoals het volgen van cursussen of bijwonen van conferenties.

1.1.2 Uitkomsten van informeel leren

De uitkomsten van informeel leren verwijzen naar de concrete effecten die voortvloeien uit leerprocessen tijdens het werk, zonder formele leerstructuur (Smet, Grosemans, De Cuyper, & Kyndt, 2022). In de literatuur worden deze leeropbrengsten vaak gegroepeerd op basis van twee dimensies: het **toepassingsniveau** (voor wie of wat is de opbrengst relevant?) en het **tijdsperspectief** (wanneer wordt het effect merkbaar?).

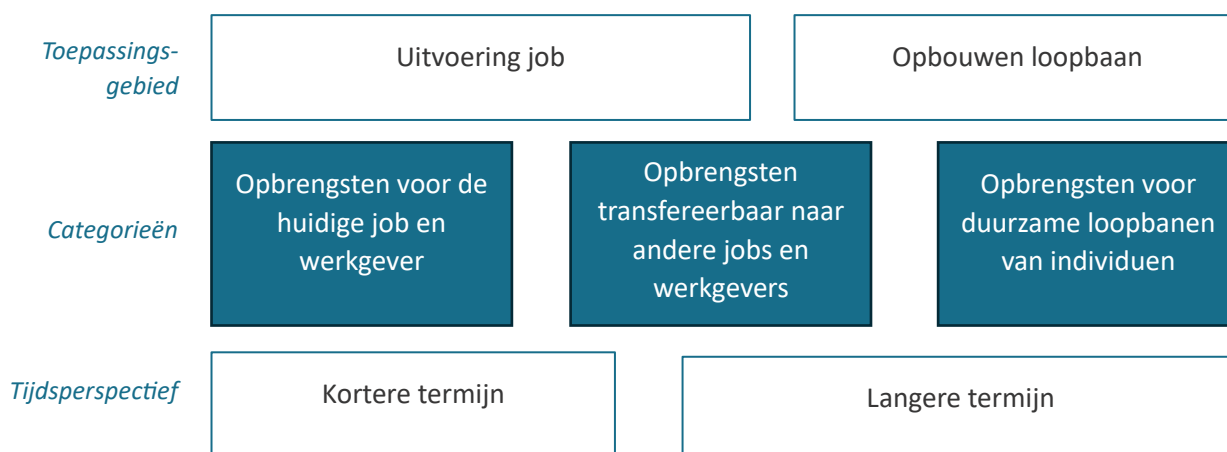
Wat het toepassingsniveau betreft, worden opbrengsten onderscheiden op het niveau van:

- Het **individu** (bv. verhoogde kennis, zelfvertrouwen, leermotivatie)
- De **job** (bv. betere taakuitvoering, creativiteit, probleemoplossend vermogen)
- De **onderneming** (bv. innovatie, samenwerking, strategische wendbaarheid)

Het tijdsperspectief verwijst naar de termijn waarop uitkomsten zichtbaar worden. Sommige opbrengsten zijn **korte termijn effecten**, zoals het sneller kunnen uitvoeren van een taak, terwijl andere pas op **lange termijn** tot uiting komen, zoals verbeterde interne mobiliteit of innovatiecapaciteit.

De meerderheid van het empirisch onderzoek richt zich op effecten op individueel niveau of op jobniveau. Hoewel deze opbrengsten zelden rechtstreeks op ondernemingsniveau worden gemeten, dragen ze wél bij tot bredere doelen van de onderneming. Daarom houdt dit project rekening met het gelaagde en temporele karakter van uitkomsten, en focust het op hoe ondernemingen deze leeropbrengsten kunnen herkennen, faciliteren en benutten.

Op basis van de literatuurstudie kunnen de opbrengsten van informeel leren worden onderverdeeld in drie grote categorieën (Figuur 2): **jobspecifieke opbrengsten**, **transfereerbare opbrengsten**, en **opbrengsten voor duurzame loopbanen**. Deze opbrengsten verschillen in hun relevantie voor het individu, de job of de onderneming, en situeren zich op korte of lange termijn.



Figuur 2: Overzicht categorisatie leeropbrengsten

Jobspecifieke opbrengsten

Informeel leren is bijzonder geschikt voor het verwerven van **jobspecifieke competenties**, precies omdat het plaatsvindt tijdens het werk. De literatuur toont aan dat medewerkers via informeel leren kennis opbouwen, vaardigheden ontwikkelen (zoals probleemoplossing, klantgerichtheid, of samenwerking) en attitudes versterken die cruciaal zijn voor het goed functioneren in hun specifieke functie. Vaak worden deze opbrengsten door werknemers zelf gerapporteerd, zonder formele meting van specifieke competenties (Huo & Boxall, 2022; Grohnert et al., 2021; Zia et al., 2022a).

Daarnaast draagt informeel leren ook bij aan een beter **inzicht in de onderneming**: werknemers leren hoe formele en informele structuren werken, begrijpen beter de ondernemingscultuur en kunnen efficiënter navigeren binnen machtsverhoudingen en processen (Holmberg & Sjöberg, 2022; Kwon & Cho, 2020).

Ten slotte versterkt informeel leren de **verbondenheid met de onderneming**. Werknemers die frequent informeel leren, ervaren vaak meer affectieve betrokkenheid, een sterkere werkidentificatie, een hogere intentie om te blijven bij hun huidige werknemer, en hogere jobtevredenheid. Informeel leren wordt ook gelinkt aan burgerschapsgedrag: gedrag dat verder gaat dan de formele functiebeschrijving, zoals collega's helpen of initiatief nemen (Uhonoma et al., 2021; Randall et al., 2022; Zia et al., 2022b).

Transfereerbare opbrengsten

Informeel leren levert ook **transfereerbare opbrengsten** op, die relevant zijn over functies of ondernemingen heen. Zo blijkt uit verschillende studies dat informeel leren bijdraagt aan de ontwikkeling van **generieke competenties** zoals communicatie, timemanagement, leiderschap en coördinatievaardigheden (Cangialosi et al., 2020; Choi et al., 2020; Zia et al., 2022c).

Daarnaast ondersteunt informeel leren de **productiviteit** van werknemers: ze voeren hun taken efficiënter uit en kunnen vaak beter omgaan met hogere werkdruk – al is er evidentie

dat een té hoge werkdruk informeel leren net ondermijnt (Cangialosi et al., 2023; Choi et al., 2020; Korshunov et al., 2023; Lejeune et al., 2021).

Ook op het vlak van **innovatief werkgedrag** is er een duidelijke samenhang: informeel leren stimuleert het bedenken, promoten en realiseren van nieuwe ideeën (Anvik et al., 2020; Kang et al., 2022; Shah et al., 2022; Yim & Park, 2023). Hoewel er minder studies zijn over creativiteit, wordt ook hier een positieve relatie met informeel leren gesuggereerd (Yim & Park, 2023; Zhang et al., 2021).

Opbrengsten voor duurzame loopbanen

Op langere termijn draagt informeel leren bij aan **duurzame loopbanen**, waarin productiviteit, welzijn en ontwikkelmogelijkheden in balans zijn. Verschillende studies tonen aan dat informeel leren de **interne inzetbaarheid** versterkt: medewerkers zijn beter in staat om hun functie te behouden of intern door te groeien (Anvik et al., 2020; Decius et al., 2024; Van den Elsen et al., 2022). Voor **externe inzetbaarheid** zijn de bevindingen minder eenduidig (Decius et al., 2024; Smet et al., 2022).

Informeel leren blijkt ook samen te hangen met **welzijn op het werk**: hogere jobtevredenheid, vitaliteit, mentale veerkracht, en in sommige gevallen zelfs fysieke gezondheid (Abadi et al., 2023; Choi et al., 2020; Huo & Boxall, 2022; Puhakka et al., 2021). Daarnaast versterkt het de **loopbaanidentiteit** van werknemers: ze krijgen meer inzicht in hun sterktes, voorkeuren en professionele doelen (Abadi et al., 2023; Kwon & Cho, 2020).

Tot slot blijkt dat informeel leren bijdraagt aan **toekomstige leerbereidheid**. Werknemers die informeel leren ervaren, ontwikkelen een positievere houding ten aanzien van leren in het algemeen en zijn vaker geneigd om ook andere leeractiviteiten op te nemen (Claret et al., 2020; Li et al., 2023; Van den Elsen et al., 2022). Informeel leren ‘doet leren’.

1.1.3 Stimuleren van informeel leren: Het belang van een leerklimaat

Hoewel informeel leren spontaan en context gebonden ontstaat, betekent dit niet dat ondernemingen hier geen rol in kunnen spelen. Integendeel: de literatuur wijst uit dat de werkcontext een cruciale invloed heeft op de mate waarin informeel leren tot stand komt én op welke uitkomsten eruit voortvloeien (Kyndt et al., 2021). Werken aan het leerklimaat is dan ook een van de krachtigste hefbomen die ondernemingen hebben om informeel leren te stimuleren (Crans et al., 2021).

Een belangrijk uitgangspunt in dit project is dat informeel leren **niet kan worden afgedwongen**. Het leren dat plaatsvindt tijdens het werk is zelden het gevolg van externe verplichting, maar eerder van intrinsieke motivatie, nieuwsgierigheid, samenwerking of praktische noodzaak of opportuniteit (Kyndt & Baert, 2013; Kyndt et al., 2009). Pogingen om informeel leren te ‘formaliseren’ via rigide formats of opgelegde routines, riskeren het spontane en betekenisvolle karakter ervan te ondermijnen.

Dat betekent echter niet dat ondernemingen passief moeten blijven. Ze kunnen **condities scheppen die het ontstaan van informeel leren waarschijnlijker maken** (Kyndt & Beausaert, 2017), het zichtbaar maken en versterken van leerprocessen bevorderen, en reflectie of kennisdeling actiever ondersteunen.

In dit project hanteren we het concept **leerklimaat** als centraal analytisch kader om te begrijpen hoe informeel leren in ondernemingen tot stand komt. Een **leerklimaat** omvat alle tastbare, concrete en observeerbare factoren en ervaringen van werknemers met betrekking tot leren (Crans et al., 2021; Nikolova et al., 2014). Het is dus per definitie een multidimensionaal gegeven. Diverse auteurs benoemen verschillende dimensies. We kozen voor het hanteren van het integratief kader van Crans et al. (2021) om structuur te geven aan de veelheid van inzichten.

Zes dimensies van een stimulerend leerklimaat

1. Leerleiderschap

De directe leidinggevende speelt een sleutelrol in hoe werknemers het leerklimaat ervaren. Leerleiderschap omvat het actief aanmoedigen van leren, vertrouwen geven, praktische ondersteuning bieden en zelf het goede voorbeeld geven als lerende. Leidinggevendens die feedback geven, veiligheid creëren en hun eigen leergedrag zichtbaar maken, versterken informeel leren in hun team (e.g., Anselmann, 2022; Dang et al., 2021; Lemmetty & Collin, 2022; Rigolizzo et al., 2022).

2. Opportuniteiten om te leren

Werknemers leren informeel wanneer ze worden blootgesteld aan kennis, ervaring of verandering. Dit kan via jobrotatie, toegang tot digitale infrastructuur, of ondersteunend materiaal dat geïntegreerd is in het werk. De combinatie van verschillende leervormen blijkt bijzonder krachtig voor het toepassen van nieuwe inzichten (e.g., Amenduni et al., 2022; Muzam et al., 2023; Rodriguez-Gomez et al., 2020; Van Lierop et al., 2022).

3. Steun om te leren

Een positief leerklimaat vereist niet alleen ruimte, maar ook erkenning en waardering. Zowel non-financiële waardering (feedback, erkenning) als een gevoel van rechtvaardigheid (gelijke toegang, transparante communicatie) zijn hierbij belangrijk. Leren begint vaak vanuit een zelf gepercipieerde nood: het is cruciaal dat werknemers zich veilig voelen om leernoden te uiten (e.g., Hilkenmeier et al., 2021; Kim & Park, 2022; Lejeune et al., 2022; Stabel et al., 2022; Uhonoma et al., 2021).

4. Ruimte om te leren

Tijd en mentale ruimte zijn noodzakelijke voorwaarden voor leren. Een te hoge werkdruk ondermijnt leren, maar ook een gebrek aan uitdaging werkt contraproductief. Daarnaast speelt ook het bredere loopbaanperspectief mee: onzekerheid over jobbehoud of angst voor technologie (zoals AI) kan informeel leren

afremmen (e.g., Bishop, 2020; Decius et al., 2021; Rodriguez-Gomez et al., 2020; Stabel et al., 2022).

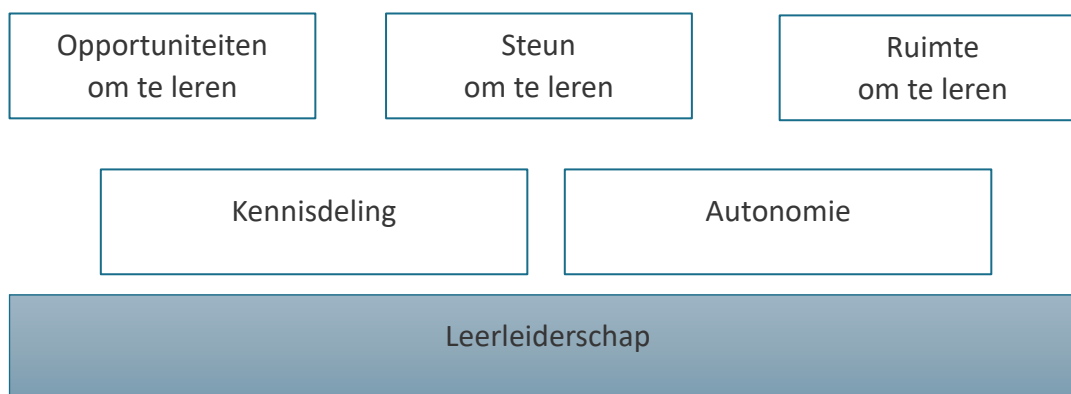
5. Kennisdeling

Sociaal leren vereist toegang tot anderen, mogelijkheden om ervaringen uit te wisselen en vertrouwen tussen collega's. Mentorschap, wederkerigheid en informele netwerken bevorderen kennisdeling. Een cultuur van openheid en herkenbaarheid van expertisedomeinen versterkt deze processen (e.g., Anselmann, 2022; Gairín Sallán et al., 2022; Lemetty & Collin, 2022; Teheux et al., 2023).

6. Autonomie in werk en leren

Autonomie in hoe taken worden uitgevoerd en hoe leerprocessen worden ingevuld blijkt sterk samen te hangen met informeel leren. Structuur blijft daarbij belangrijk: duidelijke verwachtingen en verantwoordelijkheden helpen werknemers gericht zoeken naar hulp of feedback. Tools zoals persoonlijke ontwikkelingsplannen kunnen helpen om eigen leernoden te identificeren en gericht actie te ondernemen (e.g., Amenduni et al., 2022; Bishop, 2020; Kittel et al., 2021; Lucena Barbosa et al., 2022; Puhakka et al., 2021; Wastesson et al., 2021).

Figuur 3 geeft een overzicht van de verschillende dimensies en illustreert dat leerleiderschap een fundamentele dimensie is die de perceptie van de andere dimensies vormgeeft.



Figuur 3: Visuele voorstelling leerklimate dimensies

1.1.4 Conclusie inzichten literatuur

De literatuurstudie toont aan dat informeel leren op de werkvloer beïnvloed wordt door een breed spectrum aan factoren (Kyndt & Baert, 2013), waarvan sommige tastbaarder en meer stuurbaar zijn dan andere. Slechts een beperkt aantal studies richtte zich op concrete acties of instrumenten, zoals persoonlijke ontwikkelingsplannen of jobrotatie. Het merendeel van de inzichten vroeg nog om een vertaalslag naar de praktijk. Een uniforme 'best practice' die voor alle ondernemingen werkt, bestaat niet (Kyndt et al., 2018). De **eigenheid van de onderneming** speelt een belangrijke rol en het is belangrijk om acties te implementeren die bij de onderneming passen.

Dat betekent echter niet dat onderzoek geen richting kan geven. Wanneer het over informeel leren gaat, is het beter om **concrete en incrementele acties** op te zetten (Crans et al., 2021; Kyndt et al., 2021). Dit zal meer resultaat opleveren dan een grote campagne om iedereen te overtuigen van het belang van informeel leren. Daarnaast toonde de literatuur aan dat inzetten op informeel leren een gradueel proces is dat tijd en continue inspanning vergt (Lecat et al., 2020). Voor ondernemingen met een minder matuur leerklimaat wordt er aangeraden om te starten met tastbare initiatieven en bewustwording rond informeel leren. Naarmate het leerklimaat evolueert, kunnen inspanningen geïntegreerd worden tot een meer systemisch leer- en HR-beleid, waarbij leren ook andere HR-functies, zoals rekrutering of loopbaanontwikkeling, beïnvloedt.

De studie onderstreept dat wetenschappelijke inzichten over informeel leren waardevolle aanknopingspunten bieden voor de beleidspraktijk, maar dat hun toepassing steeds contextspecifiek dient te gebeuren (Kyndt & Beausaert, 2017). Het combineren van deze inzichten met interne data², ervaringen en expertise blijft essentieel om tot een gedragen en haalbaar leerbeleid te komen.

² Interne data betreffen gegevens die de organisatie over zichzelf en zijn werknemers verzameld, zoals bijvoorbeeld een werknemers enquête, of administratieve data zoals senioriteit, gebruik van verlofdagen, etc.

1.2 Uitdagingen en Knelpunten bij Ondernemingen

Om het begrip informeel leren in ondernemingen ten gronde te vatten, is het essentieel om zicht te krijgen op de **praktische realiteit** waarmee ondernemingen geconfronteerd worden. Binnen dit project bouwen we kennis op over informeel leren door te onderzoeken **welke drempels, knelpunten en uitdagingen** ondernemingen zelf ervaren in hun poging om informeel leren op de werkvloer te laten ontstaan of versterken.

We gingen na waar het wringt in de praktijk: wat belemmert het leren in en door het werk? Welke structurele of culturele factoren maken informeel leren moeilijker? En welke noden geven ondernemingen zelf aan in functie van het verbeteren van het leerklimaat?

Door deze knelpunten en behoeften systematisch in kaart te brengen, krijgen we een genuanceerd inzicht in de randvoorwaarden die informeel leren mogelijk of net moeilijk maken. In wat volgt presenteren we deze inzichten aan de hand van terugkerende thema's zoals ervaren drempels, gemiste condities en belemmerende contextfactoren.

1.2.1 Onderzoeksdesign: Uitdagingen en knelpunten

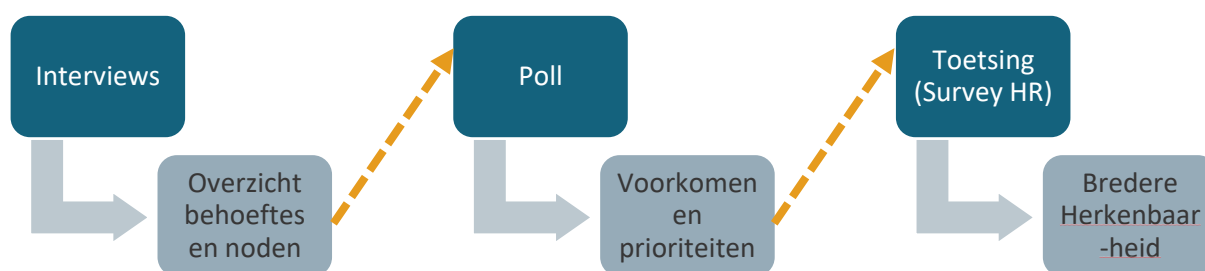
Om inzicht te krijgen in de uitdagingen waarmee ondernemingen worden geconfronteerd en waarvoor nog geen aanbod is, hebben we verschillende (sequentiële) onderzoeksactiviteiten opgezet.

De analyse van noden, knelpunten en uitdagingen vertrok vanuit de inzichten uit de literatuurstudie over condities die informeel leren bevorderen (werkpakket 1). Deze inzichten vormden het uitgangspunt voor het opstellen van een interviewleidraad voor gesprekken met ervaren professionals in leren en ontwikkelen. De kwalitatieve inzichten uit deze interviews boden een zicht op wat er leeft in het werkveld en waar ondernemingen in de praktijk mee worstelen.

Op basis van deze **interviews** werd een **poll** ontwikkeld die toeliet om scherper in beeld te brengen welke behoeften het vaakst ervaren werden en welke als het meest impactvol en prioritair werden beschouwd door het werkveld.

Hoewel het zwaartepunt van dit luik in werkpakket 2 lag (interviews en poll), werd aanvullend ook gebruik gemaakt van data uit de **HR-survey** (werkpakket 3). In die survey werd expliciet gepeild naar de herkenbaarheid van de eerder geïdentificeerde uitdagingen. Op die manier konden de bevindingen uit de poll worden verbreed en gevalideerd bij een ruimer staal van ondernemingen.

De combinatie van deze drie bronnen – interviews, poll en survey – maakt het mogelijk om zowel diepgaande als breed gedragen inzichten te verzamelen over de obstakels die ondernemingen ervaren bij het stimuleren van informeel leren. Figuur 4 geeft een visuele voorstelling van dit proces van triangulatie.



Figuur 4. Overzicht onderzoeksdesign uitdagingen en knelpunten

1.2.2 Interviews

1.2.2.1 Interviewleidraad

De interviews polsten naar de huidige context en de uitdagingen die daarmee gepaard gaan (bv. ‘Wat voor leeractiviteiten vinden plaats in de organisatie/sector?’), de ideale situatie (bv. ‘Wat zou jou kunnen helpen om informeel leren te stimuleren?’), het bestaande aanbod (bv. ‘Ken jij al instrumenten die informeel leren kunnen ondersteunen?’) en de rol van de overheid. Het eerste interview diende als testinterview. Op basis van dit testinterview werden er geen aanpassingen gedaan aan de leidraad. De volledige interviewleidraad is opgenomen in *Bijlage 1. Onderzoeksinstrumenten*.

1.2.2.2 Deelnemers

Voor de selectie van de deelnemers voor de interviews werd gebruik gemaakt van een doelgerichte steekproef. Het doel was om vertegenwoordigers van 10 verschillende ondernemingen te interviewen met diverse kenmerken in termen van grootte, sector, werknemerspopulatie (arbeiders/bedienden) en aard van het werk (i.e. telewerk of niet). In het totaal schreven we 14 ondernemingen aan om aan het gewenste aantal van 10 ondernemingen te komen. Sommige ondernemingen namen deel met meerdere werknemers waardoor er in totaal 13 respondenten deelnamen aan de interviews. De interviews vonden plaats in de maanden juni en juli 2024 via Teams en duurden elk ca. 1 uur. Ieder interview werd, na toestemming, opgenomen. Tabel 1 geeft een overzicht van de kenmerken van de deelnemende ondernemingen:

Functie	Sector	Populatie	Profit/ non-profit	Organisatie Grootte	Telewerk*
L&D specialist / Interne HR	Overige dienstverlening	Arbeiders & bedienden	Profit	Groot	Beide
Leidinggevende	Overige dienstverlening	Arbeiders & bedienden	Profit	Groot & KMO	Beide

L&D specialist / Interne HR	Financiële diensten	Bedienden	Profit	Groot	Ja
L&D specialist (Extern)	Social profit	Bedienden	Social-profit	KMO	Beide
L&D specialist / Interne HR	Chemie	Arbeiders & bedienden	Profit	Groot	Beide
Leidinggevende	Bouw	Arbeiders	Profit	KMO	Neen
L&D specialist / Interne HR	Voeding	Arbeiders & bedienden	Profit	Groot	Beide
L&D specialist (Extern)	Zorg	Arbeiders & bedienden	Social-profit	Groot	Neen
Medewerker studiedienst	Metaal	Arbeiders & bedienden	Profit	Groot	Beide
L&D specialist / Interne HR	Zorg	Bedienden	Social-profit	Groot	Ja

**Telewerk: Ja = Alle werknemers in het bedrijf hebben toegang tot telewerk. Beide = Sommige groepen werknemers hebben toegang tot telewerk, andere groepen niet.*

Tabel 1: Overzicht deelnemende ondernemingen interviews behoefteanalyse.

Na tien interviews bereikten we een saturatiepunt waarna geen nieuwe drempels tot informeel leren meer bovenkwamen of concretere ondersteuningsbehoeftes geformuleerd werden. De respondenten hadden moeite om informeel leren tastbaar te maken en concrete behoeftes te formuleren. De respondenten grepen regelmatig terug naar het formele leren binnen ondernemingen³.

1.2.2.3 Analyse aanpak

Op basis van de opnames en notities werd een samenvatting gemaakt per gesprek. Iedere opname werd tweemaal beluisterd om de samenvatting op te stellen: éénmaal voor het verslag en éénmaal voor aanvullingen. De samenvattingen bevatten telkens de volgende alinea's: 'huidige stand van zaken', 'Uitdagingen', 'Ervaren drempels', 'Huidige acties', 'Droomsценario' en 'rol van de overheid'. De analyse van de behoeftes werd verder onderverdeeld in uitdagingen en de behoeftes van ondernemingen om informeel leren te stimuleren op de werkplaats. In onderstaand deel worden de uitdagingen en behoeften verder besproken.

³ Voor meer informatie over de verschillende vormen van leren verwijzen we de lezer naar het rapport van de literatuurstudie die op basis van werkpakket 1 werd uitgewerkt.

1.2.2.4 Resultaten Interviews

De interviews met professionals in leren en ontwikkelen boden diepgaande inzichten in de praktijkervaringen van ondernemingen. In wat volgt, bespreken we de belangrijkste **uitdagingen** die zij signaleren bij het stimuleren van informeel leren. De andere onderwerpen die aan bod kwamen worden in de komende secties toegelicht.

Werken komt steeds op de eerste plaats. Dit is de grootste uitdaging die tijdens de meeste interviews werd aangehaald. Van werknemers wordt in de eerste plaats verwacht dat ze hun werk doen. Bijleren wordt vaak als bijzaak gezien. Wanneer men door te werken ook bijleert of leren een noodzakelijke voorwaarde is, komt het leren vaker voor. De respondenten geven bijvoorbeeld aan dat er veel geleerd wordt in vergaderingen hoewel het doel van de vergadering vaak niet bijleren is. Het onderscheid tussen werken en leren is vaak onduidelijk.

“Het blijft een constante challenge om leren op de agenda te zetten. Niet per se op de agenda zetten omdat er geen aandacht voor is maar dan wel in de praktijk om dat [leren?] op de agenda te zetten.” – Respondent 13

Veel van de respondenten konden correct benoemen wat informeel leren was, maar hadden moeite tijdens de interviews om de overlap tussen werken en leren concreet te maken. Een bijkomende gerelateerde uitdaging die uit de interviews naar voor komt is dat het begrip ‘**informeel** leren’ wel in zijn algemeenheid gekend is, maar nog niet concreet genoeg in de dagelijkse werking herkend wordt om concrete acties aan te kunnen koppelen.

Een derde uitdaging vinden we in de **lage leergoesting** van vele **arbeiders**. Arbeiders kampen met leermoeie. Uit de verschillende interviews komt naar voor dat arbeiders een aversie hebben ten opzichte van alles wat men leren noemt. Velen wijten deze aversie aan de focus die veel scholen leggen op het abstracte leren in een klaslokaal. Dit schept het idee dat leren saai is voor diegenen die niet graag abstract leren. De ‘verlossing’ van het onderwijs is voor veel arbeiders, die vaak negatieve schoolse ervaringen hebben, een reden om te mogen stoppen met leren. Arbeiders halen hun plezier uit werken en zolang dit niet benoemd wordt als leren, blijven ze dit ook als plezierig zien. Respondent 11 haalde aan dat het begrip levenslang leren veel druk legt op een grote groep in de maatschappij die zich wil afzetten tegen leren. Daarnaast geven de respondenten ook aan dat er een veelheid aan verplichte opleidingen is die zaken zoals veiligheid, hygiëne, etc. moeten garanderen. Er is naast die verplichtingen niet veel goesting of tijd om te leren.

“Richt je op de groepen die leren niet als interessant of boeiend zien. Stap af van het concept levenslang leren want dat legt zo een druk. Zoek een ander concept waarbij dat ik wil leren en niet ik moet leren naar voor komt.” – Respondent 11

Toch zien de respondenten dat **arbeiders** een **grote voorkeur** hebben voor **sociaal leren** en dat deze ook in grote mate al ingebakken is in verschillende sectoren. Om te kunnen voldoen aan de verwachting van sociaal leren, stellen verschillende ondernemingen een mentorprogramma op. Ze hopen deze mentoren bij te scholen in hun pedagogische vaardigheden. Verschillende respondenten zijn nog steeds op zoek naar een succesformule om deze cursussen vorm te geven. De respondenten geven aan dat ze steeds zoekende zijn in hoe ze pedagogische theorie kunnen vertalen naar arbeiderstaal. Ze merken dat de arbeiders

afhaken tijdens de mentoropleidingen wanneer deze te abstract blijkt. Deze behoefte vinden we niet terug bij de bediendenpopulatie waar de mentorprogramma's goed lijken te werken.

Bij de arbeiderspopulatie zijn er echter ook velen die solitair werken. Zo hebben deze werknemers in de eerste plaats niemand rond hen om hulp aan te vragen, maar evengoed is er niemand die werk tijdelijk kan overnemen om leertijd te kunnen vrijmaken. In vele jobs moet er altijd iemand beschikbaar zijn (bv. een bandwerker) of word je helemaal alleen de werkvloer opgestuurd (bv. poetshulp).

Bij **bedienden maakt (informeel) leren een explicieter deel uit van hun werkpakket**. Dit is deels te wijten aan de werkcontext die zeer vlug verandert, maar evengoed omdat dit hen vooruithelpt in hun carrière. Leren is meer ingebed bij kenniswerkers omdat deze een noodzakelijke voorwaarde is voor hun carrière. In de verdere ontwikkeling van een instrument zal het van belang zijn om te duiden hoe men informeel leren op een heel praktische manier kan ondersteunen en wat de meerwaarde van leren kan zijn voor iedereen. Niet alleen voor de medewerkers zelf is de meerwaarde van informeel leren niet (altijd) tastbaar, ook voor de leidinggevenden is het vaak abstract. Men veronderstelt dat leren altijd tot performanter gedrag zal leiden. L&D-managers geven echter aan dat het bijzonder moeilijk is om zichtbaar te maken wat het aandeel van leren is bij een verhoogde performantie.

Ook de **anciënniteit van een medewerker** speelt een rol volgens de respondenten. De meer ervaren werknemers hebben niet de neiging om tot informeel leren te komen. Hiervoor zijn twee grote redenen. In de eerste plaats zien de respondenten een overdreven zelfzekerheid in hun eigen competenties en kennis opspelen. Ze zien er het nut niet van in om hun kennis te delen of om op zoek te gaan naar het versterken van zichzelf. Ze draaien al jaren mee in het werkveld en hebben routines opgebouwd waarmee ze het werk gedaan krijgen. Een tweede argument is dat verschillende anciens hun kennis niet delen om hun eigen job te beschermen. Wanneer ze zichzelf onmisbaar maken, kunnen ze ook niet ontslagen worden of gedwongen worden om een andere job uit te voeren. Dit resultaat brengt verscheidene uitdagingen met zich mee. We zien hier opnieuw een gebrek aan leergoesting, maar een grote uitdaging is ook het gebrek aan vertrouwen in de onderneming en/of collega's.

“Werknemers die zeggen, jamaja, ik doe dat wel al vijftien jaar eh. Wat gaat gij mij nog leren.” – Respondent 2

De opkomst van de digitale leeromgeving brengt ook moeilijkheden met zich mee. Zo melden bijna alle respondenten dat arbeiders kampen met een **lage digitale geletterdheid**. Hoewel velen wel een smartphone hebben, blijkt deze vooral voor vrije tijd gebruikt te worden. Zo vertellen de respondenten dat de toegang tot facebook of whatsapp vlot gevonden wordt. Veel van de communicatie of informele (leer-)netwerken bestaan ook via deze kanalen, bv. een facebookgroep waarin huishoudhulpen elkaar ondersteunen. De **toegang tot meer werk gerelateerde apps loopt moeilijker** (intranet, learning management system, etc.). Respondenten geven allemaal aan dat ze niet weten hoe ze de lage digitale geletterdheid kunnen overbruggen en een digitaal platform toegankelijk kunnen maken. Naast de arbeiders zien de respondenten ook een andere mentaliteit bij jongeren dan bij ouderen betreffende het gebruik van digitale middelen om tot leren te komen. Jongeren grijpen vaker naar hun

smartphone om iets op te zoeken terwijl oudere generaties dit niet erkennen als leermoment/werkmoment.

Ondernemingen zoals sectorfondsen⁴ maken gebruik van veranderingen bij jongeren door op hun website toegankelijke video's te maken die aansluiten bij de stijl en vorm die jongeren aanspreekt waarin ze verschillende competenties proberen te versterken, bv. 'Hoe ga ik om met ongepast gedrag?'.

Ten laatste zien respondenten een drempel in het gebruik en **misbruik van informeel leren**. De arbeidsdeal verplicht werkgevers om 5 opleidingsdagen te faciliteren voor werknemers. Respondenten uiten hun zorgen dat het formeel vastleggen en verplichten van informeel leren een negatief effect kan hebben op de spontane en intrinsieke waarde ervan. Zo hebben ze schrik dat wanneer een werknemer een opleidingsdag zelf mag invullen met informeel leren, deze niet optimaal zal gebruikt worden door de werknemer. Langs de andere kant merken de respondenten dat werkgevers de verplichte opleidingsdagen invullen met informeel leren. Verschillende werkgevers plannen vergaderingen of gewone werkmomenten in als opleidingsmoment en behalen zo vlugger de verplichting. Dit is volgens verscheidene respondenten te wijten aan de vele registratieplichten waar een werkgever aan moet voldoen. Ze pleiten er expliciet voor om géén instrument te ontwikkelen dat een extra administratieve verplichting wordt. Ze vrezen dat deze net als de arbeidsdeal zijn doel zal voorbijstreven. Daarnaast spelen de vakbonden een belangrijke rol. Enkele respondenten vrezen dat de vakbonden alle leermomenten zullen zien als werktijd wanneer informeel leren sterk geregistreerd zal worden. Hiermee refereren ze bijvoorbeeld aan een gesprek met een collega op de bus, na afloop van het werk. Het verplichten van informeel leren is volgens de respondenten dus geen optie.

“De werknemers zeggen dat als je bij de gemeente gaat werken dat ze meer opleiding krijgen. Daar is de werkplaats voor vier dagen gesloten voor formele opleidingen. Maar de frustratie bij de vormingsverantwoordelijke is ‘maar wij geven méér dan vier dagen opleiding’ maar via andere formules [inclusief informeel leren]. Dat wordt zo niet gepercipieerd.” – Respondent 5

Tussentijdse conclusie: Interviews

De interviews hebben belangrijke inzichten opgeleverd in de uitdagingen en behoeften rondom informeel leren. Enkele kernpunten zijn:

- **Abstract karakter van informeel leren:** Respondenten hadden moeite om informeel leren tastbaar te maken, wat het formuleren van concrete behoeften en oplossingen bemoeilijkte. Dit wijst op een gebrek aan duidelijkheid en bewustzijn in de praktijk.
- **Variatie in maturiteit tussen ondernemingen:** Ondernemingen verschillen sterk in hun volwassenheid en aanpak ten aanzien van informeel leren. Dit onderstreept de

⁴ Sectorfondsen hebben o.m. als opdracht vormings- en tewerkstellingsactiviteiten te organiseren of te ondersteunen ten voordele van de werknemers van deze sector. Voor meer informatie over de verschillende sectorfondsen zie <https://www.serv.be/campagne/iedereenkanbijleren/>

noodzaak van maatwerkoplossingen die aansluiten bij de specifieke context van een onderneming.

- **Belangrijke uitdagingen geïdentificeerd:**
 - Het balanceren van werken en leren, waarbij leren vaak ondergeschikt is aan directe werkprioriteiten.
 - Gebrek aan bewustwording bij werknemers over wat zij leren tijdens hun dagelijkse werk.
 - Er zijn verschillen in de leergoesting en toegang tot sociale leeractiviteiten tussen arbeiders en bedienden.
- **Opstap naar de poll:** De inzichten uit de interviews zijn gebruikt om de uitdagingen en behoeften verder uit te werken en te verfijnen. Deze vormen de basis voor de poll, waarin de prevalentie en prioriteit van deze uitdagingen en behoeften verder worden onderzocht.

1.2.3 Poll

1.2.3.1 Instrument

De poll had tot doel zicht te krijgen op de prevalentie van de behoeften, de voorkeuren van ondernemingen alsook hun prioriteiten omtrent informeel leren. De kern van de poll bestond uit twee inhoudelijke vragen, een vraag over de uitdagingen en een vraag over mogelijke vormen van ondersteuning. Deze laatste wordt verder behandeld binnen sectie 1.4.

De vraag met focus op de uitdagingen was als volgt geformuleerd:

- Welke uitdagingen op het gebied van informeel leren ervaar jij in jouw organisatie?
Selecteer tot 5 uitdagingen die van toepassing zijn, enkel de geselecteerde worden meegenomen in de volgende vraag

De voorgestelde uitdagingen ($n = 28$) werden opgesteld op basis van de resultaten van de interviews, de literatuurstudie en voorkennis van het onderzoeksteam. De respondenten kregen telkens ook de optie om een bijkomende optie aan te vullen bij 'andere'. Nadat deelnemers hun selectie maakten van uitdagingen en ondersteuning/instrumenten, werd hen gevraagd om de geselecteerde opties te rangschikken naar relevantie (van hoog naar laag) voor hun onderneming.

Daarnaast werden ondernemingskenmerken zoals grootte, sector, verhouding tussen bedienden en arbeiders, en functies binnen de onderneming in kaart gebracht. De poll sloot af met de vraag of de respondenten graag verder betrokken wilden worden in de co-creatieve fase van het project.

1.2.3.2 Pilootstudie

Een eerste ontwerpversie van de poll werd opgesteld door het onderzoeksteam op basis van de interviews, de literatuurstudie en de voorkennis van de betrokken onderzoekers. Deze werd voorgelegd aan de werkgroep en op basis van hun feedback herwerkt.

Voor de bredere lancering van de poll werd het instrument via een pilootstudie getest. Hiervoor deden we een beroep op de medewerking van de L&D medewerkers en sectorfondsmedewerkers die we geïnterviewd hadden in de eerdere fase binnen dit onderzoek. Deze deelnemers testten de online vragenlijst uit. Daarbij werd hen gevraagd of alle items in de poll duidelijk en eenduidig waren en in welke mate alle mogelijke antwoordopties voorzien werden in de poll. Op basis van deze feedback werden kleine aanpassingen gemaakt aan de poll. De volledige poll is terug te vinden in [Bijlage 1. Onderzoeksinstrumenten](#).

1.2.3.3 Doelgroep en rekrutering

Met deze poll wilden we professionals bereiken die het L&D-beleid vormgeven, namelijk vaak L&D-medewerkers, HR-medewerkers of leidinggevend. De doelstelling was om een bredere poll uit te zetten zonder daarbij een strikt representatieve steekproef te realiseren. Het rekruteren van respondenten uit onze doelgroep vormt daarbij een uitdaging, vermits we niet beschikken over een volledige lijst met contactgegevens om uitnodigingen te versturen. Daarom hebben we een strategie uitgewerkt die via meerdere kanalen onze doelgroep op directe en indirecte wijze kon bereiken.

Vanuit de directe aanpak werden uitnodigingen rechtstreeks uitgestuurd naar deelnemers waarvan we zeker weten dat ze tot de doelgroep behoren. Vanuit de indirecte aanpak werd communicatie verzorgd die kon worden verspreid door partners, ondernemingen of stakeholders die op hun beurt via hun communicatiekanalen onze uitnodiging tot bij leden van de doelgroep konden brengen (bv. nieuwsbrieven of sociale media platformen). We hebben vooral ingezet op kanalen waarvan we weten dat ze gevolgd worden door professionals met interesse en expertise in leren en ontwikkelen. De volgende acties (initiële oproep en herinneringen) werden ondernomen:

Gerichte uitnodigingen

- Deelnemers interviews
- Partnerschap Levenslang leren
- Sectorfondsen via stuurgroep
 - Constructiv & Cevora verspreidden de poll verder naar hun leden

Oproep in nieuwsbrieven

- DWSE (werkzin-e)

Oproep op website

- VOV

LinkedIn Campagne

- Persoonlijk netwerk onderzoekers (> 5000 volgers & connecties)
- VOV
- LinkedIn communities
 - 't Leercollectief
 - #ZigZagHR Community

De LinkedIn-posts werden herhaaldelijk gedeeld door de leden van de werkgroep en andere contacten van het onderzoeksteam. Het onderzoeksteam coördineerde tevens hun posts om optimaal gebruik te maken van het LinkedIn algoritme ter verspreiding van het bericht. In dezelfde periode deelde ZigZagHR bovendien de twee interviews die ze afnamen met Eva Kyndt⁵ en Simon Beusaert⁶, die het team toelieten om het project en de poll op een inhoudelijk sterke manier in de kijker te zetten. De poll stond open tussen 27 augustus tot 11 oktober 2024.

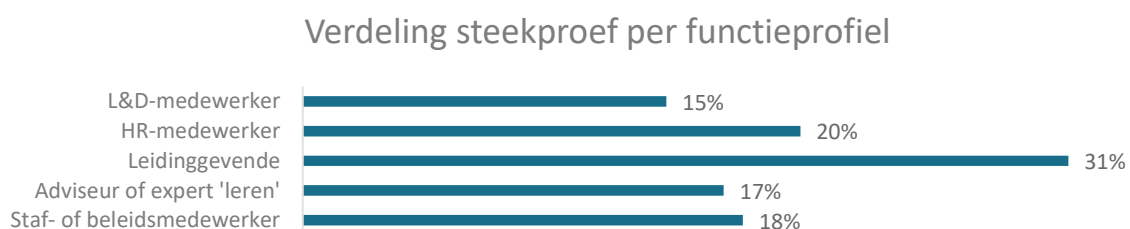
1.2.3.4 Deelnemers

De poll werd gestart door 238 respondenten en volledig ingevuld door 130 respondenten. Er waren echter **144 respondenten die de twee inhoudelijke vragen van de poll invulden** (maar niet alle achtergrondkenmerken invulden). Om zoveel mogelijk inhoudelijke informatie te bewaren werden de analyses uitgevoerd op basis van de antwoorden van deze 144 respondenten.

Hieronder beschrijven we de achtergrondkenmerken van de ondernemingen van de deelnemers die de poll invulden zoals zij die zelf percipieerden. Zoals aangegeven vulden niet alle respondent alle achtergrondgegevens in. Het aantal ontvangen antwoorden staat daarom steeds aangegeven bij de figuren.

Het doel was om diverse perspectieven aan bod te laten komen in deze poll: we waren geïnteresseerd in de ervaringen van (interne) leer- en ontwikkelspecialisten of HR-medewerkers, maar ook in het perspectief van de werknemers (zowel leidinggevenden als werknemers).

In termen van de rollen die respondenten opnemen binnen hun ondernemingen zien we dat vooral leidinggevenden de poll invulden. Samen met de staf- en beleidsmedewerkers vormen zij ongeveer de helft van onze steekproef. Gezien de poll niet gericht was op beleid maar wel op ervaringen binnen de ondernemingen, vertegenwoordigt deze groep het werknemersperspectief. De andere helft van de steekproef had een rol met specialisatie in L&D of HR (Zie Figuur 5). De steekproef als geheel is dus geschikt om ons een goed inzicht te geven in de realiteit van de uitdagingen en behoeften op het gebied van informeel leren binnen ondernemingen, zowel vanuit het perspectief van de dagelijkse praktijk van de ondernemingen als dat van de specialisten.

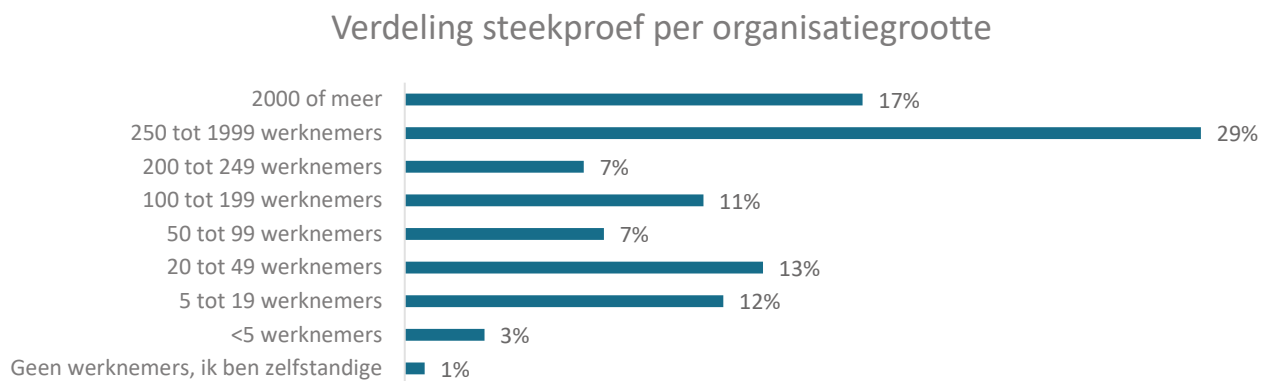


Figuur 5: Verdeling steekproef per functieprofiel (n = 136)

⁵ <https://zigzaghr.be/met-eva-kyndt-op-zoek-naar-hefbomen-voor-een-betere-leercultuur/>

⁶ <https://zigzaghr.be/leerleiders-zijn-zich-vaak-niet-bewust-van-hun-rol-in-de-organisatie/>

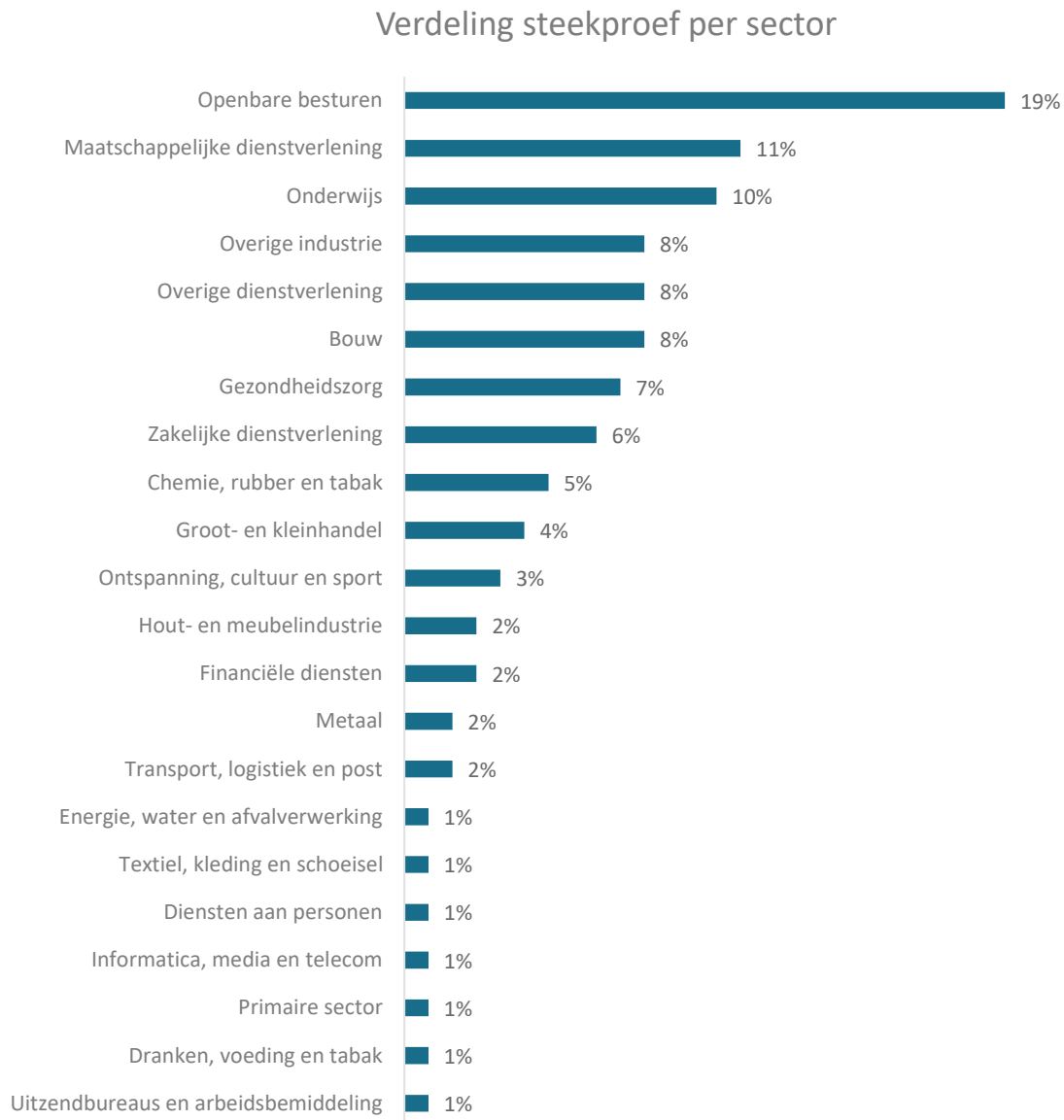
Hoewel in de poll grotere ondernemingen sterker vertegenwoordigd zijn dan kleinere ondernemingen (zie Figuur 6), bekomen we toch een zekere spreiding in het deelnemersveld⁷. Indien we de Europese KMO definitie (VLAIO, 2024) hanteren die stelt dat KMO's ondernemingen zijn met minder dan 250 medewerkers, zien we dat 54% van onze steekproef als KMO geclassificeerd kan worden en dat 29% van de bereikte ondernemingen minder dan 50 medewerkers heeft. Gezien het doorgaans een uitdaging is om deze kleine ondernemingen te bereiken is dit een sterkte van deze studie.



Figuur 6: Verdeling respons naar grootte ondernemingen (n = 136)

De deelnemende ondernemingen werden gecategoriseerd volgens de opdeling zoals gebruikt in sectorrapporten (VDAB, 2012). Van de 25 sectoren bereikten we 22 sectoren. De meeste deelnemers zijn actief binnen de sector *openbare diensten, onderwijs en maatschappelijke diensten*. De sectoren *Horeca en toerisme*, *Vervaardiging van bouwmaterialen*, *Grafische nijverheid, papier en karton* en *Energie, water en afvalverwerking* zijn niet vertegenwoordigd in de poll. Figuur 7 toont de verdelingen over de sectoren. Hoewel niet alle sectoren vertegenwoordigd zijn, toont de steekproef een aanzienlijke diversiteit aan sectoren, wat vertrouwen geeft in de representativiteit van de verkregen inzichten. Toch is enige voorzichtigheid geboden bij het generaliseren van de resultaten.

⁷ Deze informatie werd gebaseerd op de inschatting van de persoon die de survey invulde of de gegevens die beschikbaar waren online.



Figuur 7: Verdeling steekproef per sector (n = 131)

1.2.3.5 Analyse

De analyse werd voor zowel de uitdagingen als de suggesties tot ondersteuning in verschillende stappen uitgevoerd:

Frequentie

Om zicht te krijgen hoeveel ondernemingen aangeven een bepaalde uitdaging te ervaren of ondersteuning/instrument nuttig te vinden voerden we een frequentieanalyse uit.

Rangschikking

In een vervolgvraag, lieten we de respondenten hun gekozen antwoorden rangschikken op basis van relevantie voor hun ondernemingen. Om te bepalen welke uitdagingen/ondersteuning prioritair werden gezien, werd een gewicht toegekend aan de gekozen opties op basis van hun rangschikking. Ondanks de instructie aan respondenten om

zich te beperken tot maximaal 5 antwoorden, stellen we vast dat een aantal respondenten toch meer dan 5 antwoordopties selecteerde waarbij de meerderheid er niet meer dan 10 selecteerde. Daarom kozen we ervoor om de geselecteerde opties een gewicht toe te kennen tussen 10 en 1, waarbij de eerst gerangschikte optie een gewicht van 10 kreeg, de tweede 9, etc. Niet gekozen antwoorden kregen een gewicht 0. Enkele respondenten rangschikten meer dan 10 uitdagingen of instrumenten; deze kregen ook een score gelijk aan 1 zoals de uitdagingen of instrumenten op plaats 10. Per uitdaging/ondersteuning berekenden we de som van de scores overheen de deelnemers. Iedere optie kon theoretisch gezien door iedereen ($N = 144$) gekozen worden én als meest relevant gezien worden (gewicht 10). Dit zorgt voor een maximale score van 1440.

Andere uitdagingen

Naast het selecteren en rangschikken van de uitdagingen en ondersteuningsmogelijkheden hadden de deelnemers ook de mogelijkheid om zelf suggesties aan te vullen. Gezien deze suggesties enkel zichtbaar waren voor de respondenten die de suggestie toevoegden, betrokken we deze niet in de kwantitatieve analyse. We voerden een eenvoudige inhoudsanalyse uit waarbij er werd nagegaan of de suggesties konden toegevoegd worden aan de bestaande opties of effectief een unieke bijdrage vormden.

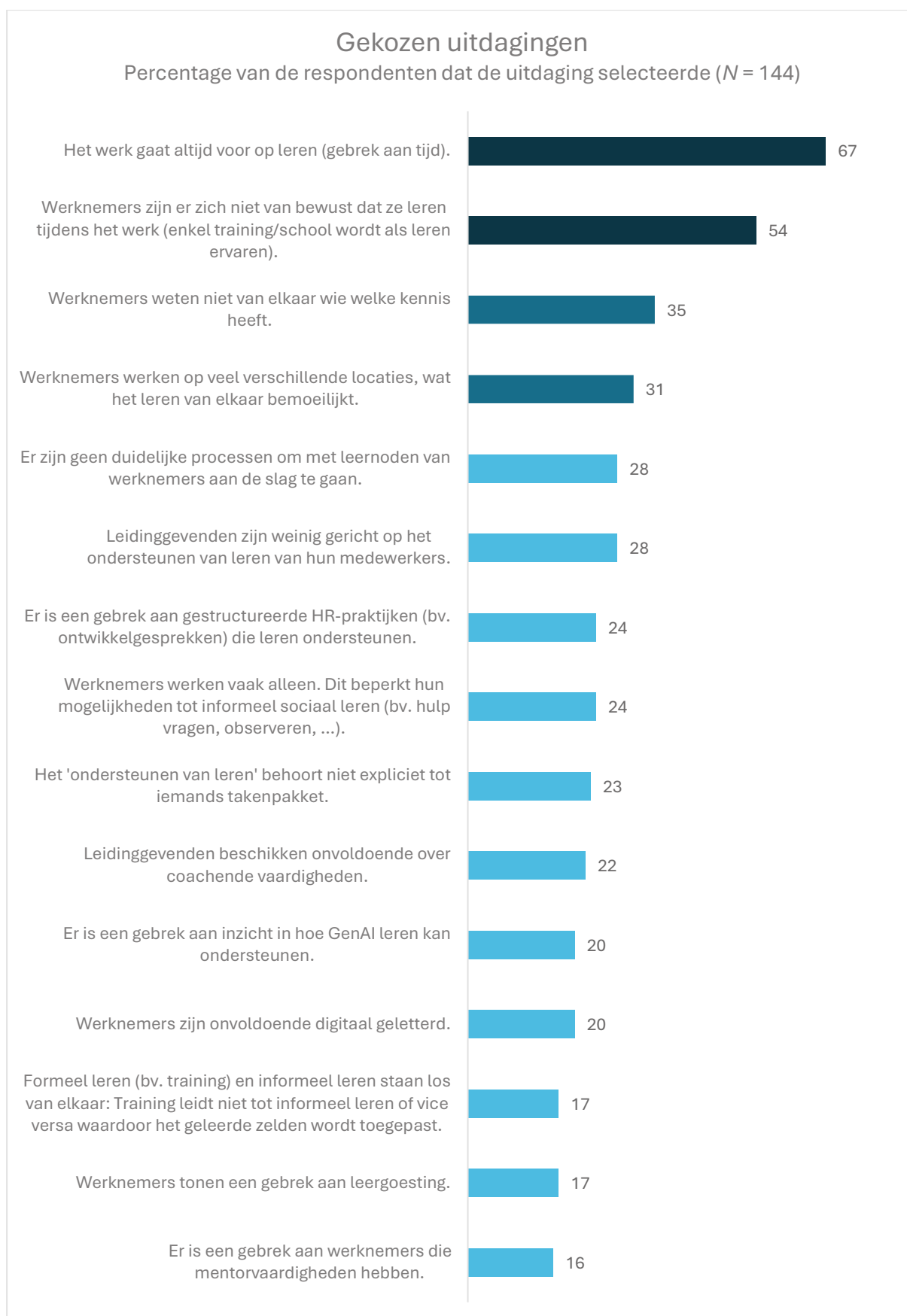
Verschillen tussen KMO's en grote ondernemingen

Op basis van het eerder uitgevoerde werk (de literatuurstudie) wisten we dat er verschillen bestonden tussen KMO's en grote ondernemingen op het gebied van leren en ontwikkelen. Daarom gingen we na of er ook binnen deze poll verschillen waren in de uitdagingen en ondersteuning die ze identificeerden. Gezien de relatief beperkte steekproef volgden we de Europese KMO definitie (Vlaio, 2024) en splitsten we de data op in twee groepen: KMO's (Minder dan 250 werknemers; $n = 73$) en grote ondernemingen (vanaf 250 werknemers; $n = 63$), en herhaalden we de eerdere analyses. Er waren 8 respondenten die de grootte van hun onderneming niet hadden vermeld. Deze werden niet meegenomen in deze analyse.

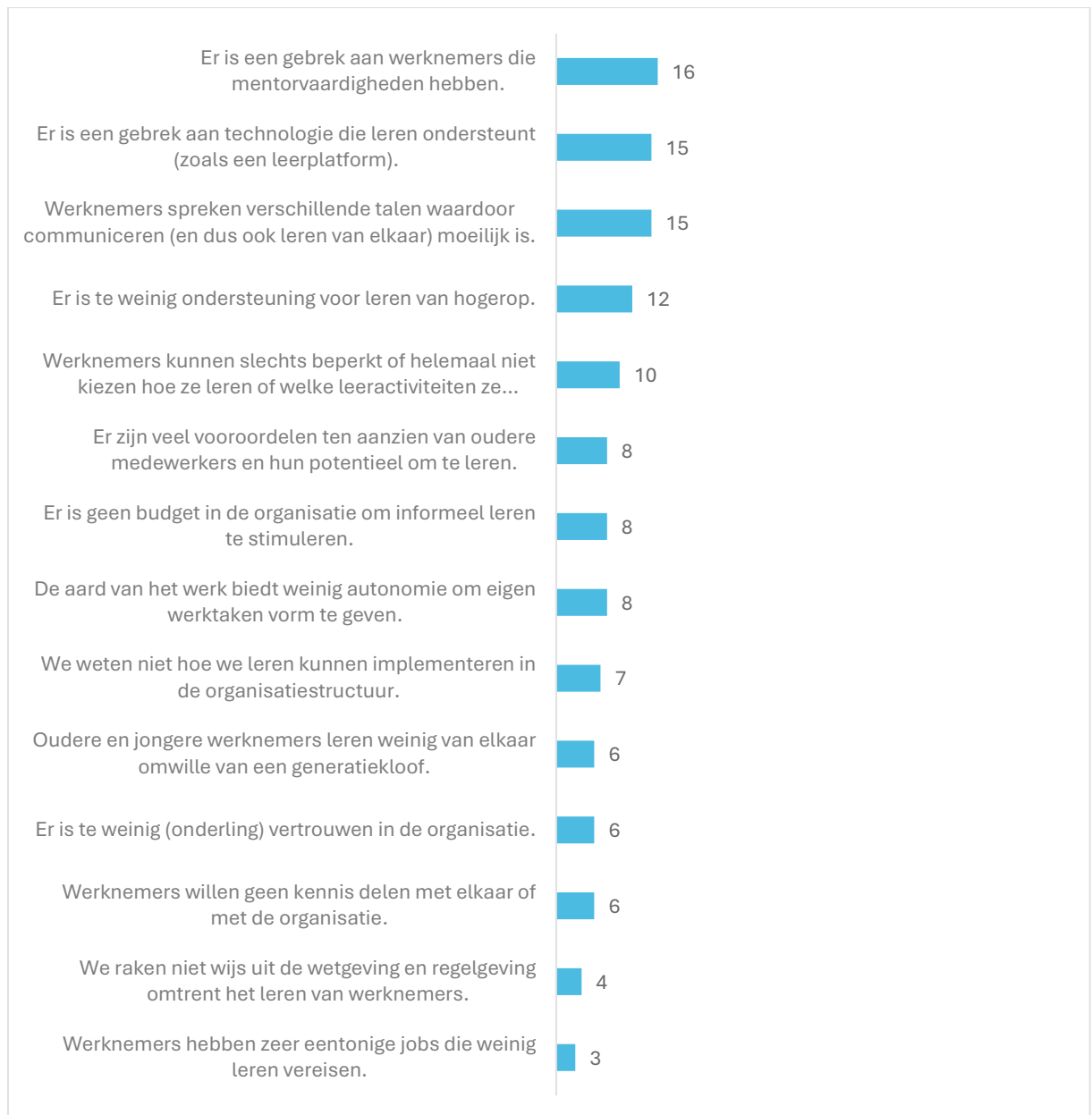
1.2.3.6 Resultaten Poll: Ervaren uitdagingen

Frequentie

De poll bevestigde duidelijk enkele trends die ook al aangegeven werden in de interviews. Figuur 8 biedt een overzicht van alle drempels en het percentage respondenten dat aangaf deze uitdagingen te ervaren binnen hun onderneming. Zes uitdagingen werden door minstens 1 op 4 deelnemers geselecteerd. Twee op drie respondenten (67%) gaf aan dat binnen hun onderneming *het werken steeds voor gaat op het leren*. Daarnaast gaf 54% aan dat *werknemers zich niet bewust zijn van hun eigen leren tijdens het werken*. De daaropvolgende uitdagingen zijn: *'Werknemers weten niet van elkaar wie welke kennis heeft'* (35%), *'Werknemers werken op verschillende locaties'* (31%), *'Er zijn geen processen om met leernoden van werknemers om te gaan'* (28%) en *'Leidinggevenden zijn weinig gericht op het ondersteunen van leren'* (28%).



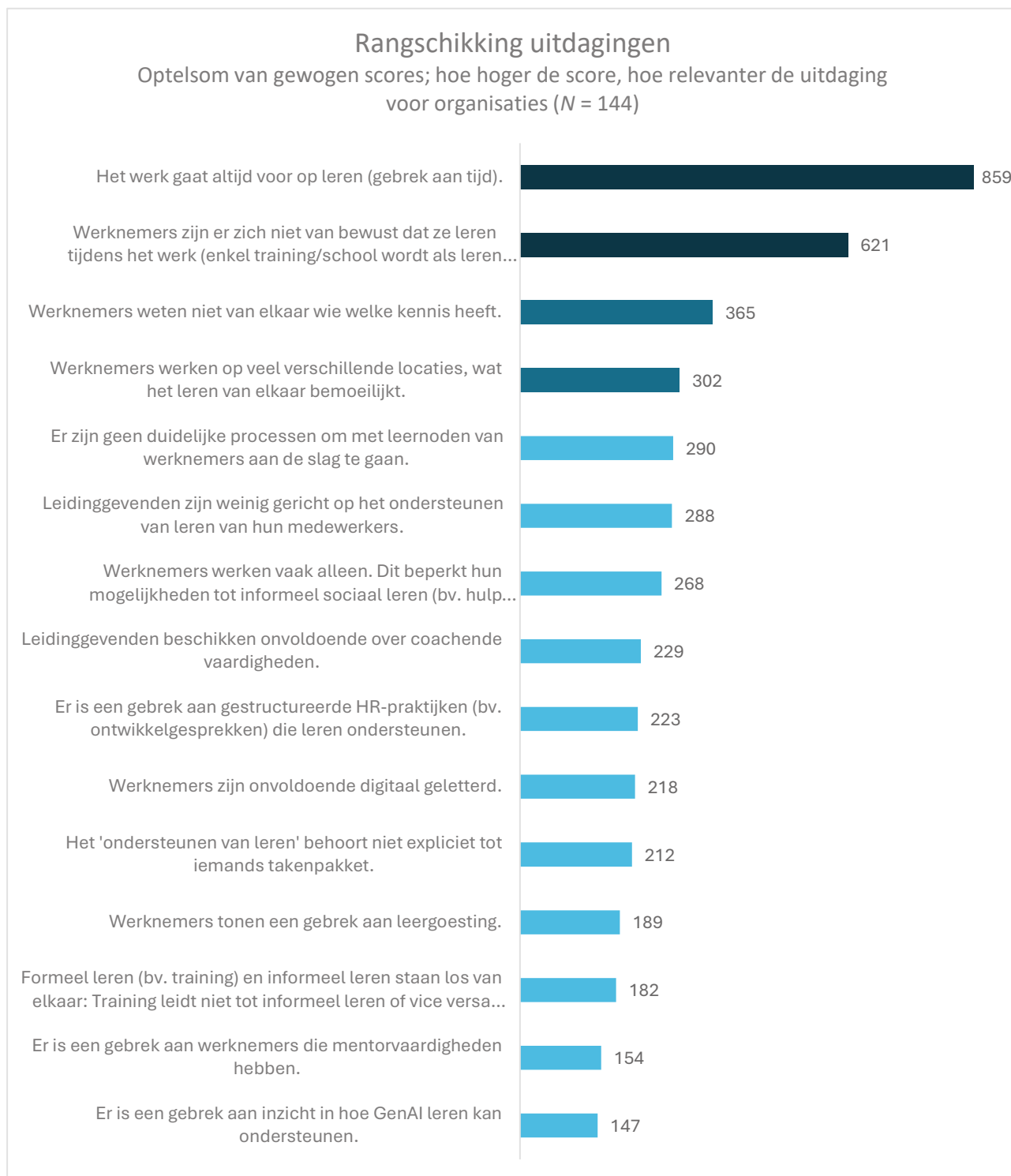
Figuur 8a: Ervaren uitdagingen



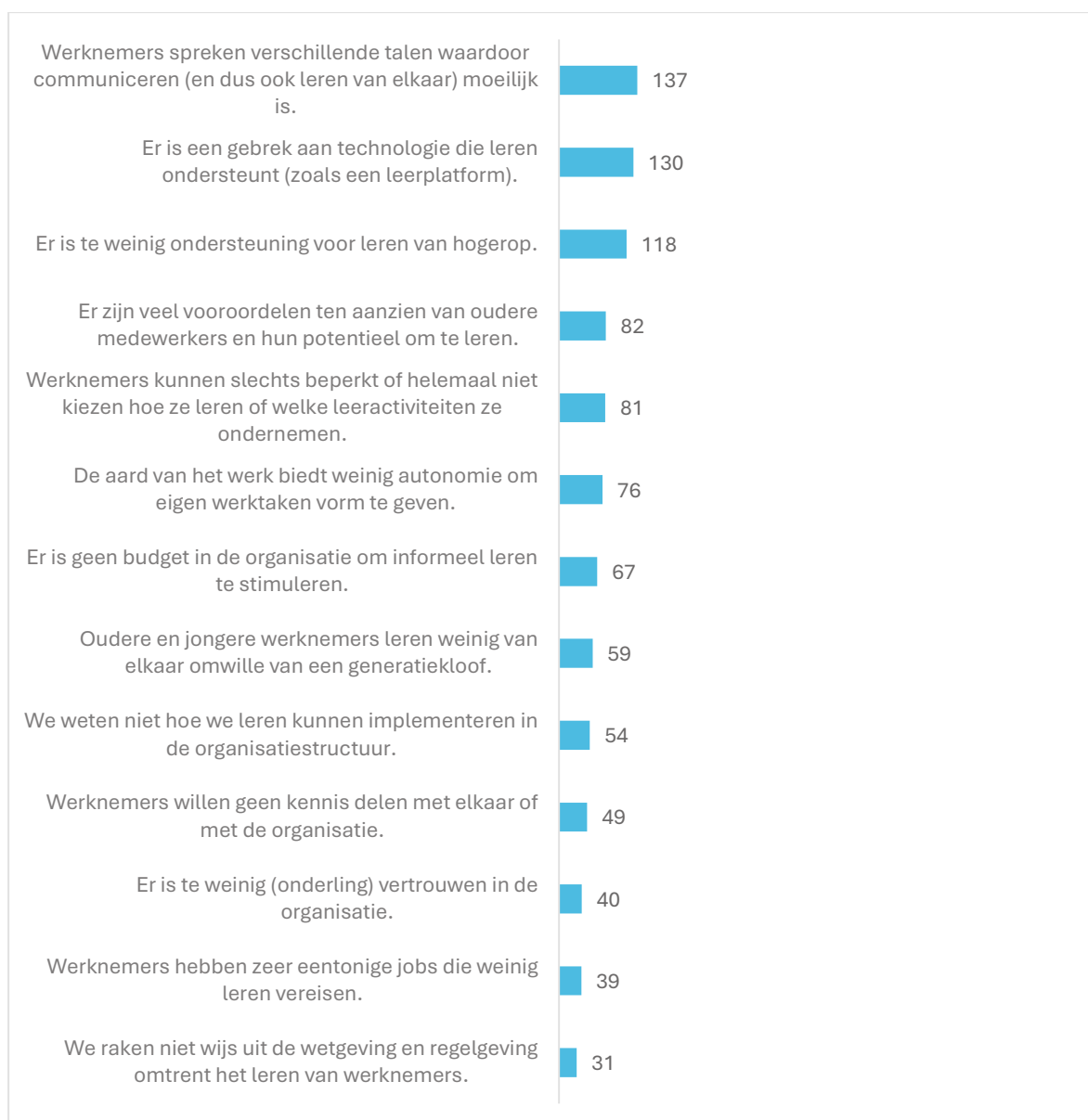
Figuur 8b: Ervaren uitdagingen (vervolg)

Rangschikking

De rangorde, waarbij een gewicht werd toegekend aan elk van de antwoordopties, toont dat dezelfde uitdagingen bovenaan staan. Dit betekent dat uitdagingen niet alleen door veel ondernemingen ervaren worden, maar dat ze ook als meest relevant ingeschat worden. *Het gebrek aan tijd* (859) en *het bewustzijn van het leren tijdens het werken* (621) krijgen hier de hoogste scores en worden als meest bepalende drempels aanzien. Op de derde plaats staat *'het weten wie welke kennis heeft'* (365). De resterende 3 uitdagingen - *werknemers werken op verschillende locaties* (302), *aan de slag gaan met leernoden* (290) en *leerleiderschap* (288) - staan dicht bij elkaar in de rangschikking. Je vindt het volledige overzicht van de rangschikking terug in Figuur 9.



Figuur 9a: Rangschikking uitdagingen



Figuur 9b: Rangschikking uitdagingen (vervolg)

Ervaren uitdagingen aangereikt door respondenten

De optie 'andere' werd door 11% van de respondenten gekozen. Sommige respondenten reikten meer dan 1 aanvulling aan. In het totaal werden 20 aanvullingen opgenomen. Ongeveer de helft van deze aanvullingen ($n = 9$) konden geclassificeerd worden onder de uitdagingen die in de poll opgenomen waren (bv. 'Hoge werkbelasting belemmert reflecteren en uitwisselen.'). Eén aanvulling was een opmerking over de poll en is hier dus niet relevant. Inhoudelijke aanvullingen die niet onder een bestaande optie uit de poll vielen waren:

- Het leerbeleid in België loopt achter ($n = 1$)
- Informeel leren is moeilijk te valoriseren ($n = 3$)
- Telewerken vormt een uitdaging om informeel leren te stimuleren ($n = 2$)
- Er zijn verschillende visies op leren binnen de organisatie ($n = 2$)
- De organisatie is te klein om leerbeleid te schrijven ($n = 1$)
- Geen toelating om kennis delen met externe partners ($n = 1$)

Vergelijking tussen KMO's en grote ondernemingen

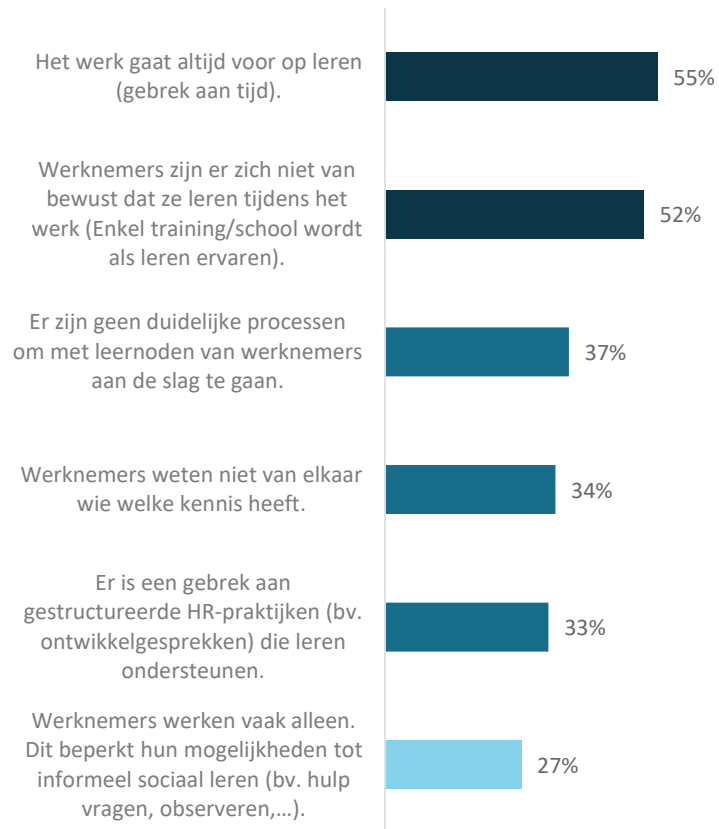
KMO's en grote ondernemingen tonen *gelijkaardige* uitdagingen in het stimuleren van informeel leren. Ze geven beiden aan dat de meest frequente en relevante (rangschikking) drempel is dat (1) *het werk gaat altijd voor op leren* en (2) *werknemers zijn zich niet bewust van hun eigen leren tijdens het werken*. De eerste uitdaging werd door een groter percentage grote ondernemingen ervaren dan de tweede uitdaging. Bij KMO's werden de twee meest frequente uitdagingen door een gelijkaardig aantal KMO's ervaren.

De andere drempels die door meer dan 1 op 4 respondenten ervaren werden, tonen enkele verschillen. Zowel binnen KMO's als grote ondernemingen is het *niet weten welke kennis welke medewerkers hebben* een uitdaging, maar het percentage is verschillend. Het duidelijkste verschil is echter dat KMO's de beperkte aanwezigheid van gestructureerde HR/L&D processen en praktijken als uitdagingen ervaren, alsook het solitaire werk. Terwijl grotere ondernemingen uitdagingen met betrekking tot leerleiderschap en het verbinden van formeel en informeel leren signaleren.

Je vindt de vergelijking van de frequentie terug in Figuur 10 en die van de rangschikking in Figuur 11.

Uitdagingen KMO's

Percentage van respondenten uit KMO's dat de uitdaging selecteerde (n = 73)



Uitdagingen grote organisaties

Percentage van respondenten uit grote organisaties dat de uitdaging als relevant koos (n = 63)



Figuur 10: Verschillen KMO's en grote ondernemingen - Frequenties

Rangschikking uitdagingen KMO's

Optelsom van gewogen scores; hoe hoger de score (maximumscore = 10 per respondent), hoe relevanter de ondersteuningsvorm ($n = 73$)



Rangschikking uitdagingen grote organisaties

Optelsom van gewogen scores; hoe hoger de score (maximumscore = 10 per respondent), hoe relevanter de ondersteuningsvorm ($n = 63$)



Figuur 11: Verschillen KMO's en grote ondernemingen - Rangschikking

Tussentijdse conclusie: Poll – Ervaren uitdagingen

De poll heeft een breder perspectief opgeleverd van de uitdagingen en behoeften rondom informeel leren, met enkele opvallende verschillen tussen KMO's en grote ondernemingen. Belangrijke bevindingen zijn:

- **Algemene inzichten:**
 - De prioriteiten uit de poll bevestigen grotendeels de resultaten van de interviews, met de uitdaging dat "werken steeds voorrang krijgt op leren" als meest gekozen en meest relevant bevonden obstakel.
 - Een gebrek aan bewustwording bij werknemers over wat ze leren tijdens hun werk werd eveneens breed erkend als een kernprobleem.
- **Verschillen tussen KMO's en grote ondernemingen:**
 - **KMO's:**
 - KMO's hebben vaker behoefte aan gestructureerde HR- en L&D-processen, vanwege de minder formele aard van hun werkomgeving.
 - Door het meer solitaire karakter van het werk in KMO's is er minder behoefte aan ondersteuning voor sociaal leren.
 - **Grote ondernemingen:**
 - Het verbinden van formeel en informeel leren is vaker een belangrijke behoefte.
 - Leerleiderschap wordt vaker als prioritair gezien, met een duidelijke behoefte aan ondersteuning om leidinggevend te helpen dit effectief te implementeren.
- **9 Meest prioritaire uitdagingen (meest prioritaire eerst)**
 - Het werk gaat voor op leren
 - Werknemers niet bewust van leren tijdens werk
 - Onbekend wie welke kennis heeft
 - Verspreide locaties belemmeren het leren
 - Geen duidelijke processen voor leernoden
 - Leidinggevend ondersteunen leren niet
 - Vaak alleen werken belemmert leren
 - Leidinggevend missen coachende vaardigheden
 - Gebrek aan strategisch HR-beleid

1.2.4 HR-Survey

1.2.4.1 Methodologie

Naast de interviews en de poll werd ook binnen de bredere HR-survey gepeild naar de herkenbaarheid van een reeks eerder geïdentificeerde uitdagingen. Respondenten kregen de 9 meest prioritaire uitdagingen die in de poll geïdentificeerd werden voorgelegd en gaven aan in welke mate zij deze uitdagingen herkenden in hun onderneming. Dit gebeurde aan de hand van een vijfpuntenschaal van 'helemaal niet akkoord' (1) tot 'helemaal akkoord' (5).

De survey werd uitsluitend uitgezet bij medewerkers met goed zicht op het HR- of leerbeleid binnen hun onderneming, zoals HR-managers, leidinggevend of teamverantwoordelijken.

De hier gerapporteerde resultaten zijn gebaseerd op **241 volledige responsen** van deze doelgroep.

Voor een uitgebreide toelichting bij de surveyopzet, selectiecriteria en steekproefkenmerken verwijzen we naar **secties 1.3 en 1.4** van dit rapport.

1.2.4.2 Resultaten HR-Survey: Herkenbaarheid uitdagingen

De resultaten geven aan dat respondenten verschillende uitdagingen ervaren bij het stimuleren van informeel leren op de werkvloer. Op één uitzondering na scoren alle uitdagingen gemiddeld boven de 3 op een 5-punt Likert schaal (Tabel 2). Afhankelijk van de specifieke uitdaging geeft tussen 14% tot 33% van de respondenten aan deze niet te herkennen (zie Figuur 12). Dit suggereert dat de knelpunten die eerder in de poll werden geïdentificeerd, ook in deze bredere steekproef van HR-verantwoordelijken als herkenbaar worden ervaren binnen hun ondernemingscontext.

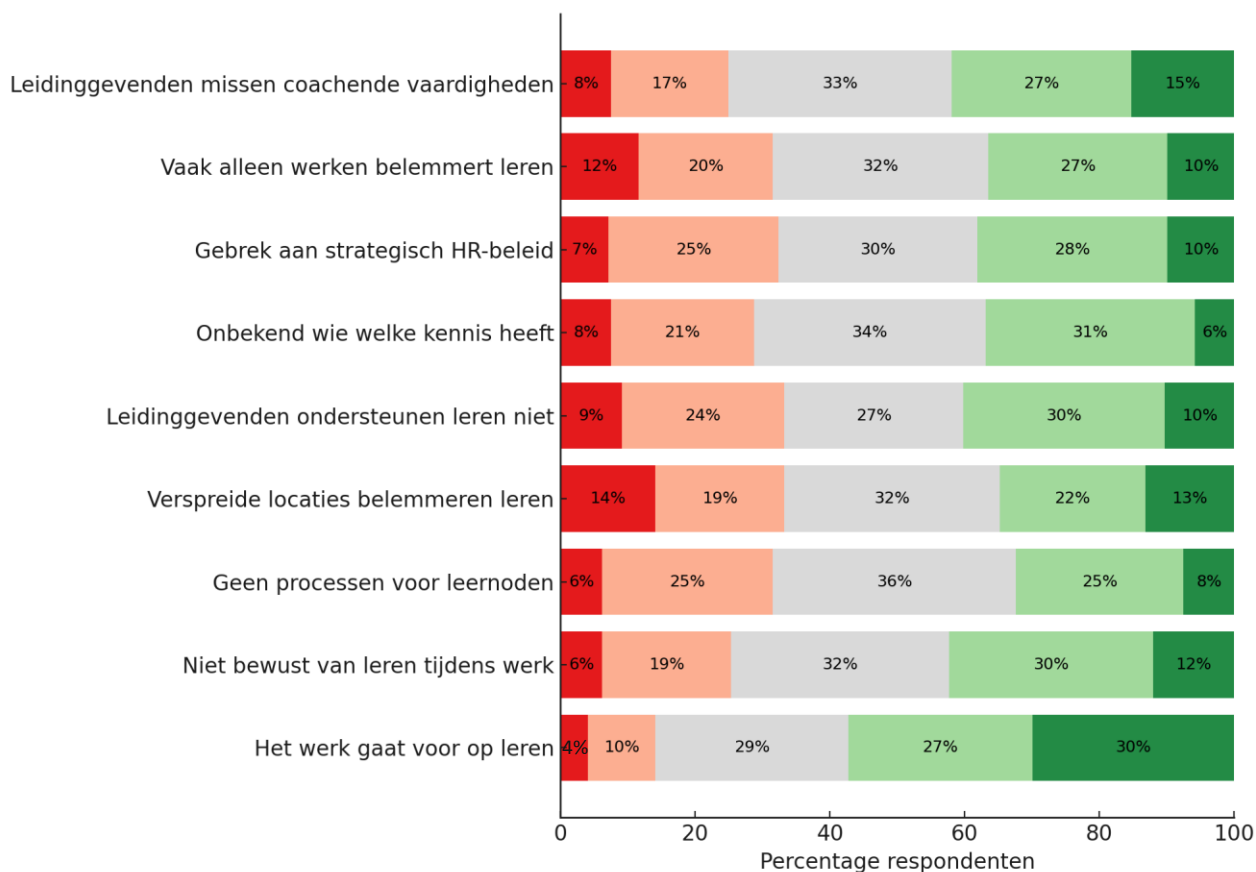
De meest herkende uitdaging is **‘Het werk gaat voor op leren’**, met een gemiddelde score van 3.43 en slechts 14% van de respondenten die aangeven deze uitdaging niet te herkennen. Dit benadrukt het spanningsveld tussen dagelijkse operationele prioriteiten en de benodigde ruimte voor leren.

Ook **het gebrek aan coachende vaardigheden bij leidinggevend** (gemiddelde: 3.25; 25% herkent dit niet) en **het beperkte bewustzijn bij werknemers over hun eigen leerproces** (3.15; 25%) worden frequent aangehaald als knelpunten.

Hoewel **‘Verspreide werkplekken’** de laagste gemiddelde score behaalt (2.79), geeft nog steeds 67% van de respondenten aan deze uitdaging in zekere mate te herkennen. Dit benadrukt dat ook deze factor reëel kan bijdragen aan het belemmeren van informeel leren, afhankelijk van de sector of werkcontext.

Uitdaging	Gemiddelde score (1-5)
Leidinggevend missen coachende vaardigheden	3.25
Vaak alleen werken belemmert leren	3.03
Gebrek aan strategisch HR-beleid	3.09
Onbekend wie welke kennis heeft	3.07
Leidinggevend ondersteunen leren niet	3.08
Verspreide locaties belemmeren leren	2.79
Geen processen voor leernoden	3.02
Niet bewust van leren tijdens werk	3.15
Het werk gaat voor op leren	3.43

Tabel 2: Gemiddelde score herkenbaarheid



Figuur 12: Herkenbaarheid uitdagingen HR-Survey ('helemaal niet akkoord' (1) tot 'helemaal akkoord' (5).

1.2.5 Conclusie: Uitdagingen en knelpunten bij ondernemingen

De analyse van interviews, pollresultaten en surveydata bevestigde dat ondernemingen in Vlaanderen aanzienlijke en diverse uitdagingen ondervinden bij het stimuleren van informeel leren. Hoewel informeel leren in de literatuur wordt gepositioneerd als een krachtige motor voor competentieontwikkeling bleek het in de praktijk moeilijk om deze vorm van leren structureel te integreren in het dagelijkse werk.

Uit de bevestigingen kwamen negen prioritaire uitdagingen naar voren, die telkens door een meerderheid van de respondenten herkend werden. De meest gedeelde drempels betroffen het spanningsveld tussen werkdruk en ruimte om te leren ('Het werk gaat voor op leren'), een beperkt bewustzijn bij medewerkers over hun eigen leerproces, en het gebrek aan zicht op welke kennis in de onderneming aanwezig is en bij wie. Daarnaast werden ook het ontbreken van duidelijke leerprocessen, weinig coachende vaardigheden bij leidinggevendens, een beperkt strategisch HR-beleid, en structurele factoren zoals solitair werk of geografische spreiding van medewerkers vaak benoemd. Deze uitdagingen vormen een complex geheel van individuele, sociale en structurele factoren die het informeel leren belemmeren.

Bijzondere aandacht verdient de vaststelling dat de noden van ondernemingen niet uniform zijn. Verschillen tussen KMO's en grotere ondernemingen kwamen herhaaldelijk naar voren,

bijvoorbeeld in termen van processen, infrastructuur en HR-ondersteuning. KMO's beschikken vaak over minder formele structuren, wat maatwerk des te belangrijker maakt.

Tot slot benadrukten zowel praktijkervaringen als de literatuur het belang van maturiteit in het leerbeleid van ondernemingen. Niet elke onderneming heeft baat bij dezelfde aanpak of tools. De ontwikkeling van een instrument om informeel leren te ondersteunen dient dus afgestemd te worden op de bestaande maturiteit van de onderneming. De suggestie om een maturiteitsscan als ingangspoort te voorzien werd door respondenten opgemerkt als relevant, al bleek deze niet voor iedereen prioritair. Toch blijft het erkennen van verschillen in leerklimaat, infrastructuur en ontwikkelcapaciteit een belangrijk uitgangspunt voor een breed inzetbaar en bruikbaar instrument.

1.3 Maturiteit voor Informeel Leren in Ondernemingen

Om het stimuleren van informeel leren beter te begrijpen en te ondersteunen introduceerden we in dit project het concept *maturiteit*. In deze sectie verkennen we waarom maturiteit relevant is, hoe we het begrip hebben geoperationaliseerd, welke maturiteitsprofielen we onderscheiden en hoe deze profielen vervolgens werden getoetst in het werkveld.

1.3.1 Belang van maturiteit voor het stimuleren van informeel leren

Ondernemingen verschillen in de mate waarin informeel leren een plaats heeft in hun beleid, structuren en dagelijkse praktijk. Sommige ondernemingen beschikken over een breed scala aan ondersteunende processen en een sterk leerklimaat, terwijl andere zich nog in een beginfase bevinden, waarin informeel leren weinig expliciete aandacht krijgt. Deze verschillen kunnen worden samengevat onder de noemer *maturiteit* (Mitsakis, 2019): de mate waarin een onderneming voorbereid is om informeel leren systematisch te stimuleren en te verankeren in haar werking. Mitsakis (2019) benadrukt dat maturiteit niet alleen gaat over de aanwezigheid van leeractiviteiten, maar over de mate waarin leren strategisch is ingebed in bredere HR-processen en ondernemingscultuur.

Onder maturiteit verstaan we dus niet alleen *of* informeel leren plaatsvindt, maar vooral *hoe bewust en structureel* de onderneming ermee omgaat (Crans et al., 2021; Kyndt & Baert, 2013; Mitsakis, 2019; Garavan et al., 2016). Dit omvat onder andere:

- De aanwezigheid van een stimulerend leerklimaat
- Het bestaan van gedeelde taal en visie over leren
- De mate van ondersteuning vanuit leidinggevenden
- De integratie van leren in bredere HR-praktijken zoals on-boarding
- Loopbaanontwikkeling, prestatie management en ondernemingsverandering

In ondernemingen met een hoger maturiteitsniveau zijn informeel leren en beleidsontwikkeling vaak nauw met elkaar verweven. Dergelijke ondernemingen kunnen sneller inspelen op veranderingen, omdat ze over systemen beschikken die continu leren en kennisdeling bevorderen (Mitsakis, 2019).

De maturiteit van een onderneming heeft een directe impact op wat haalbaar en effectief is in termen van acties of instrumenten. In ondernemingen met een laag maturiteitsniveau is het zinvoller om te starten met kleine, zichtbare stappen die bewustwording creëren en ruimte maken voor leren tijdens het werk. In meer mature ondernemingen kunnen complexere of geïntegreerde initiatieven worden opgezet die informeel leren koppelen aan strategisch HR-beleid (Kyndt et al., 2021; Mitsakis, 2019).

Eenzelfde actie of tool kan dus verschillende effecten hebben naargelang de context waarin ze wordt ingezet. Daarom is het essentieel om bij het ontwikkelen van ondersteunende instrumenten voor informeel leren rekening te houden met de maturiteit van de onderneming.

Het gebruik van maturiteit scans of leerdiagnoses wordt daarom in de literatuur (o.a. Mitsakis, 2019) expliciet aanbevolen als middel om ondernemingsgerichte interventies af te stemmen.

In dit project vormde deze maturiteitsbril een belangrijk uitgangspunt bij het ontwikkelen van de zelfscan en het interpreteren van de resultaten. In de volgende onderdelen van dit rapport gaan we dieper in op hoe deze maturiteit werd geoperationaliseerd en welke maturiteitsprofielen konden worden onderscheiden.

1.3.2 Maturiteitsprofielen

Als **vertrekpunt** voor de ontwikkeling van maturiteitsprofielen binnen dit project, werd gebruikgemaakt van het kader dat ontwikkeld werd binnen de evaluatie van het project *Competentiechecks voor ondernemingen* (Beusaert, Kyndt, Crans, & Janesarvatan, 2025)⁸. Binnen dat eerdere project werden interviews en workshops georganiseerd met HR-verantwoordelijken, leidinggevenden en werknemers uit uiteenlopende sectoren. De verzamelde inzichten werden geanalyseerd op terugkerende patronen in beleid, praktijk en beleving rond leren. Op basis daarvan werden vijf typerende organisatieprofielen opgesteld. Deze profielen waren het resultaat van een synthese van de bevindingen die samen met de praktijk concreet vormgegeven werd. Ze gaven taal en structuur aan de vaststelling dat ondernemingen zich op verschillende punten bevinden in hun ontwikkeling, en dat **ondersteuning best ‘op maat’ gebeurt**. Het kader bood zo een waardevol houvast om de diversiteit binnen ondernemingen te vatten en vertaalt die verschillen in concrete profielen waarop beleid en ondersteuning kunnen worden afgestemd.

Dit kader vormde een sterk vertrekpunt voor het huidige project om drie redenen. Ten eerste sluit het nauw aan bij de centrale vaststelling binnen dit project, namelijk dat ondernemingen niet allemaal gebaat zijn bij dezelfde aanpak. Ten tweede gaf het reeds zicht op hoe verschillen in maturiteit zich in de praktijk manifesteren. En ten derde sloot het inhoudelijk aan bij de literatuur die stelt dat leren pas echt tot zijn recht komt wanneer het geïntegreerd is in bredere HR-processen en gedragen wordt door de ondernemingscultuur (Crans et al., 2021; Kyndt et al., 2018; Mitsakis, 2019).

In dit project werden deze profielen vervolgens **verfijnd en verder uitgewerkt**, onder meer op basis van inzichten uit interviews met praktijkexperten en de literatuur. In het bijzonder werd het aspect **leerklimaat** verder geoperationaliseerd als onderscheidend element tussen de profielen. Op die manier werd het bestaande kader inhoudelijk verdiept. De **vijf verfijnde maturiteitsprofielen** variëren in hun strategische aanpak van leren en de mate van de integratie van ondersteuning voor informeel leren in bredere organisatieprocessen:

1. Krachtige ambitie

Ondernemingen met dit profiel bevinden zich in een vroege fase van professionalisering. Er is een duidelijke wil om werk te maken van leren, maar dit gebeurt nog vooral ad hoc of reactief. De leeractiviteiten zijn beperkt in scope en vaak

⁸ Het volledige eindverslag is beschikbaar op: <https://www.vlaanderen.be/publicaties/evaluatiestudie-van-de-werking-competentiechecks-voor-ondernemingen-eindverslag>

individueel gedreven. **Informeel leren** is grotendeels toevallig: het vindt plaats tijdens het uitvoeren van taken, maar er is weinig erkenning of structurele ondersteuning voor. Leidinggevend en sturen dit proces nauwelijks aan en het leerklimaat is zwak ontwikkeld.

2. Krachtige basis

Deze ondernemingen beschikken over een duidelijke structuur in HR-processen: rollen, competenties en groeipaden zijn helder gedefinieerd. Toch ligt de nadruk nog sterk op formeel leren. **Informeel leren** krijgt relatief weinig aandacht; het wordt niet belemmerd, maar ook niet actief gestimuleerd. Werknemers kunnen wel leren tijdens het werk, maar er zijn weinig systematische hefboomen zoals feedback, peer learning of ruimte voor experiment. Leren is hier vooral georganiseerd, nog niet geïntegreerd binnen de bredere HR-praktijken. Het is nog een op zichzelf staand gegeven.

3. Employee journey

In dit profiel is het volledige loopbaantraject – van instroom tot uitstroom – doordacht uitgewerkt. Leren is een terugkerend thema binnen onboarding, functioneringsgesprekken en interne mobiliteit. **Informeel leren** krijgt impliciet ruimte doordat processen medewerkers aanzetten tot zelfreflectie en voortgang, maar het is nog niet de expliciete focus van beleid. Kennisdeling en samenwerking zijn aanwezig, maar vooral ingebed in formele structuren. De sterkte zit in het systematisch ondersteunen van medewerkers, minder in het benutten van spontane leeropportunities.

4. Krachtige groeimogelijkheden

Deze ondernemingen combineren structuur met flexibiliteit. Leren wordt actief gestimuleerd, ook in informele vorm. Leidinggevend en erkennen het belang van leren tijdens het werk en ondersteunen dit via coaching, feedback of het faciliteren van peer leren. Er is een breed scala aan ontwikkelvormen beschikbaar, waaronder ook werkplekleren. **Informeel leren** wordt hier erkend als waardevol en is in toenemende mate ingebed in de praktijk. Medewerkers ervaren autonomie en worden aangemoedigd om initiatief te nemen in hun leerproces.

5. Lerende organisatie

Leren is een kernonderdeel van de ondernemingscultuur. Leidinggevend en vervullen actief de rol van leercoach en het management ziet informeel leren als hefboom voor innovatie en prestatievermogen. **Informeel leren** is sterk aanwezig: kennisdeling, intervisie, reflectie en het leren van fouten zijn ingebed in routines, rituelen en overlegstructuren. Het leerklimaat is ondersteunend, psychologisch veilig en strategisch gestuurd. In deze ondernemingen is informeel leren niet enkel een middel, maar ook een gedeelde waarde en doelstelling.

Bij het interpreteren van de maturiteitsprofielen is het belangrijk om te erkennen dat deze **niet als een strikt hiërarchisch model mogen worden beschouwd**. Hoewel er tussen de profielen verschillen bestaan in de mate waarin ze bijdragen aan het stimuleren van informeel leren, zo zal een 'Lerende Organisatie' doorgaans meer systemische voorwaarden creëren dan een

‘Ambitieprofiel’, zijn er ook profielen die vooral verschillende prioriteiten weerspiegelen. Bijvoorbeeld ‘Employee Journey’-profiel, dat inzet op het verbeteren van werkervaringen op specifieke sleutelmomenten, tegenover het ‘Groeiprofiel’, dat sterk focust op individuele ontwikkelkansen. Deze verschillen wijzen niet noodzakelijk op meer of minder maturiteit, maar op andere organisatorische doelen en contexten.

Centraal in onze benadering staat het principe van *proportionaliteit*. Dit principe stelt dat de inspanningen die ondernemingen leveren rond leren en ontwikkelen in verhouding moeten staan tot de verwachte opbrengsten en de strategische relevantie ervan. Niet elke onderneming hoeft of kan streven naar het hoogste maturiteitsprofiel. Waar het om gaat, is dat de ontwikkelinspanningen afgestemd zijn op de realistische mogelijkheden en de concrete leer- en ontwikkelbehoeften van de onderneming. Op die manier kunnen ook kleinere of minder gestructureerde ondernemingen stappen zetten die wél effectief zijn binnen hun eigen context.

Door maturiteit niet als eindpunt, maar als groeipad te benaderen, willen we vermijden dat ondernemingen zich ontmoedigd voelen als ze zich (nog) niet herkennen in de meer geïntegreerde profielen. Wat telt, is dat elke onderneming werkt aan versterking van informeel leren op een manier die bij haar past, en vanuit een bewuste reflectie op wat mogelijk en wenselijk is binnen haar specifieke context.

1.3.3 Toetsing maturiteitsprofielen

In deze fase van het onderzoek gingen we na in welke mate de eerder ontwikkelde maturiteitsprofielen ook empirisch ondersteund worden. We onderzochten of ondernemingen zich herkenbaar kunnen indelen in deze profielen, en of de profielen voldoende onderscheidend en relevant zijn.

1.3.3.1 Onderzoeksdesign: Toetsing maturiteitsprofielen

De ontwikkeling van de toetsing van de maturiteitsprofielen verliep in meerdere fasen, waarbij zowel kwalitatieve als kwantitatieve methoden werden ingezet om de validiteit en toepasbaarheid van de vragenlijst te garanderen.

Ontwikkeling van de vragenlijst

We vertrokken vanuit bestaande gevalideerde vragenlijsten uit eerder onderzoek (e.g. Crans et al., 2021; Edmondson, 1999; Kyndt et al., 2009; Marsick & Watkins, 2003; Nikolova et al., 2014). Deze items werden inhoudelijk geëvalueerd en geherformuleerd om beter aan te sluiten bij de context en doelstellingen van dit project. Dit proces verliep iteratief, waarbij verschillende leden van het onderzoeksteam revisies uitvoerden. Aanvankelijk bevatte de itempool 30 vragen over beleid en 100 vragen over het leerklimaat.

In een volgende stap selecteerden vier onderzoekers onafhankelijk de meest relevante items per dimensie en component die we wilden bevragen. De inhoudelijke sturing van deze selectie gebeurde op basis van:

- De inzichten uit de literatuurstudie, interviews en de poll
- Kwaliteitscriteria voor itemontwikkeling (zoals eenduidigheid, toepasbaarheid in verschillende ondernemingen, en minimaal vier items per schaal) (Stantcheva, 2023)

Items die unaniem geselecteerd werden, werden rechtstreeks opgenomen. Indien verdere aanvulling nodig was om tot voldoende schaalbetrouwbaarheid te komen, werden ook items toegevoegd die door 3 van de 4 beoordelaars geselecteerd waren. In enkele gevallen werden items herformuleerd om tot consensus te komen. Uiteindelijk bleven 23 items rond beleid en 34 items rond leerklimaat behouden.

Kwalitatieve piloot

Om de praktijkrelevantie en helderheid van de vragenlijst te toetsen, werd een kwalitatieve piloot uitgevoerd bij vijf L&D-professionals die eerder deelnamen aan de poll. Tijdens individuele interviews gingen we samen met hen de vragenlijst stap voor stap door. Deelnemers gaven feedback op:

- De duidelijkheid en formulering van items
- De toepasbaarheid op hun ondernemingscontext
- De interpretatie van antwoordcategorieën

De feedback uit deze piloot leidde tot gerichte aanpassingen in formulering en volgorde van enkele items.

Review opdrachtgever en stuurgroep

De gereviseerde vragenlijst werd vervolgens voorgelegd aan de opdrachtgever en leden van de stuurgroep. Zij formuleerden verdere verfijningen op basis van hun ervaring in het werkveld en kennis van de noden van de doelgroep.

Kwantitatieve toetsing

De finale versie van de vragenlijst werd vervolgens afgenomen bij 308 respondenten (Zie *Bijlage 1. Onderzoeksinstrumenten*). Deze kwantitatieve toetsing had tot doel om de betrouwbaarheid van de schalen te evalueren, het onderscheid tussen profielen statistisch te onderbouwen en maturiteit binnen ondernemingen in kaart te brengen. De aanpak en resultaten van deze toetsing worden verder toegelicht in de volgende onderdelen.

1.3.3.2 Methodologie kwantitatieve toetsing - Inschatting maturiteit

Doelgroep

Er werd bewust gekozen om niet enkel formele HR-profielen (zoals HR-managers of L&D-verantwoordelijken) op te nemen. In veel (kleinere) ondernemingen zijn er immers geen aparte HR- of L&D-functies, en ligt de verantwoordelijkheid voor personeelsontwikkeling verspreid over leidinggevend, teamverantwoordelijken of directieleden. Door ook deze groepen op te nemen sluit de steekproef beter aan bij de praktijk van het Vlaamse werkveld en bij het doel van dit onderzoek: het ontwikkelen van een instrument dat bruikbaar is voor verschillende types ondernemingen, ongeacht hun structuur of omvang.

Om de juiste doelgroep te garanderen werd een screeningsvraag opgenomen: *"Wat is uw rol in het HR-beleid of de ondersteuning van leren en ontwikkelen binnen uw*

organisatie?" Respondenten die aangaven beslissingen te nemen, input te leveren, uitvoerende taken op te nemen, of een goed zicht te hebben op het HR- of leerbeleid, werden weerhouden. Respondenten zonder relevant zicht op HR- of leerbeleid werden uitgesloten.

Dataverzameling

De dataverzameling werd opgezet in samenwerking met Bilendi, een ISO-gecertificeerd panelbureau. Respondenten werden gerekruteerd via een online panel, met als doelgroep medewerkers die actief betrokken zijn bij het HR- of leerbeleid van hun onderneming. De dataverzameling vond plaats tussen 5 en 23 mei 2025.

De vragenlijst werd afgenomen in twee delen:

- **Deel 1** bevatte de inschatting van de maturiteit van informeel leren (beleid en leerklimaat), alsook achtergrondkenmerken van de respondent en de onderneming.
- **Deel 2** (toegelicht in sectie 1.4) onderzocht de relatie tussen specifieke uitdagingen en geprefereerde acties.

Tussen beide delen zat een korte pauze om respondentvermoeidheid te beperken. Deelnemers die deel 1 invulden werden 3 dagen later uitgenodigd om deel 2 in te vullen. Omdat datakwaliteit een belangrijk aandachtspunt vormde, werd een controlevraag opgenomen die deelnemers vroeg om een specifiek antwoord te selecteren. Deze vraag liet toe om te detecteren of respondenten de bevraging aandachtig invulden. Respondenten die deze vraag fout beantwoordden, werden uitgesloten van verdere analyse (zie verder).

De studie werd vooraf voorgelegd aan de Ethische Commissie van de Vrije Universiteit Brussel en kreeg een positieve beoordeling. Alle deelnemers gaven geïnformeerde toestemming voor deelname.

Datazuivering

In het totaal werden 2412 personen van het panel uitgenodigd om deel te nemen aan deel 1 van de vragenlijst. In het totaal waren 2078 deelnemers bereid om de vragenlijst in te vullen (i.e. geïnformeerde toestemming), maar slechts 368 deelnemers behoorden tot onze doelgroep op basis van de screeningsvragen.

De data van deze 368 deelnemers werden onderworpen aan een grondige kwaliteitsanalyse op basis van vier principes. Enkel respondenten die voldeden aan de inclusiecriteria (dubbelcheck open vraag functie) werden behouden. Daarnaast werd gecontroleerd op *speeders* (respondenten die de vragenlijst uitzonderlijk snel invulden), *flatliners* (respondenten die overall hetzelfde antwoord gaven) en foutieve antwoorden op de controlevraag. Een overzicht van de gehanteerde criteria en het aantal respondenten dat op basis hiervan werd uitgesloten, is opgenomen in Tabel 3.

Exclusie reden	Aantal deelnemers uitgesloten	Behouden deelnemers
Deelnemers uitgenodigd	/	2412
Vragenlijst gestart = nee	274	2138
Consent = nee	60	2078
Screening - 18+ & België = nee	99	1979
Screening - loondienst of zelfstandige = nee	902	1077
Screening - Geen zicht op HR = ja	709	368
Kwaliteitscontrole – Speeders - Sneller dan 3 min	23	345
Kwaliteitscontrole – Niet beoogde doelgroep (combi open vraag functie en leeftijd) ⁹	2	343
Kwaliteitscontrole – Flatliners - Alle 23 vragen beleid – zelfde antwoord - 33 of meer van de 35 leerklimate vragen (34 + 1 controle vraag) – zelfde antwoord	19	324
Controle vraag – Fout antwoord	16	308

Tabel 3. Overzicht datazuivering Deel 1

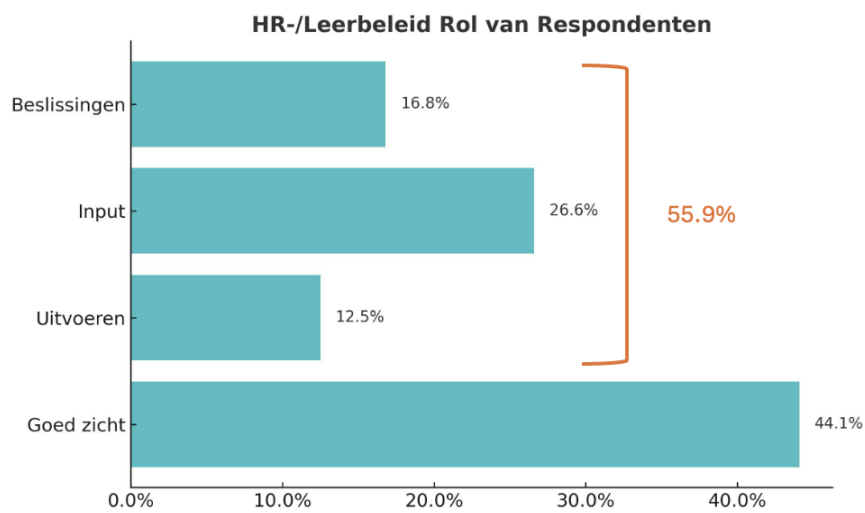
Steekproef

De 308 respondenten die overbleven na kwaliteitscontrole (zie boven) vertegenwoordigen een diverse groep medewerkers met relevante betrokkenheid bij het HR- en leerbeleid van hun onderneming. Zoals weergegeven in Figuur 13, gaf 16.8% van hen aan beslissingen te nemen over HR- of leerbeleid, 26.6% leverde input, 12.5% voerde beleid uit, en 44,1% had een goed zicht op het beleid. Ruim de helft (55.9%) bekleedde dus een actieve rol met betrekking tot het leerbeleid.

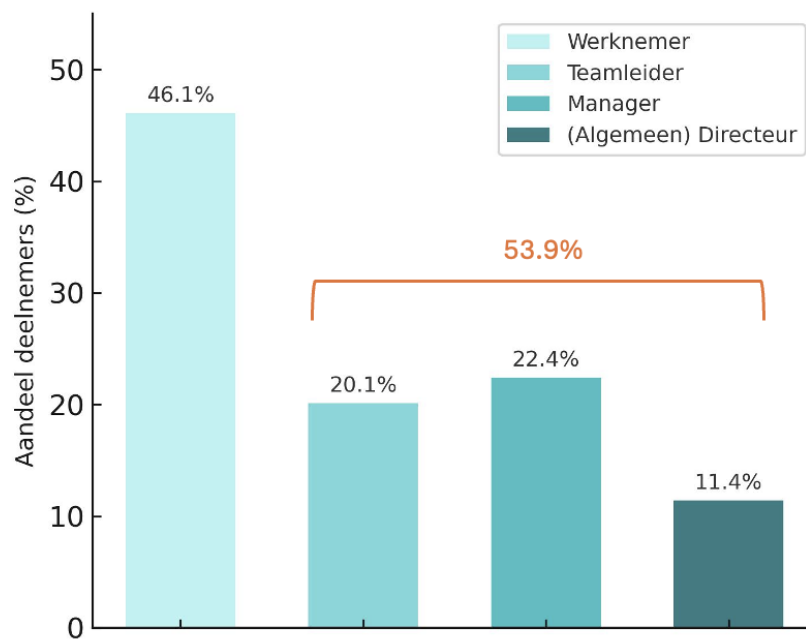
Ook qua functieniveau (Figuur 14) was de groep gevarieerd samengesteld: 46,1% had geen leidinggevende functie, terwijl 53,9% wel een rol opnam als teamleider, manager of (algemeen) directeur. Deze verdeling weerspiegelt de bewuste keuze om ook sleutelfiguren uit kleinere ondernemingen zonder expliciete HR-structuur op te nemen in de steekproef.

De verdeling van functieniveaus binnen de verschillende rollen sluit aan bij wat verwacht kon worden: hogere functieniveaus zijn sterker vertegenwoordigd bij deelnemers die beleid beslissen, terwijl teamleiders en managers voornamelijk input leveren voor het beleid (Zie Figuur 15). Dit ondersteunt de validiteit van de responsverdeling en bevestigt dat deelnemers adequaat geplaatst zijn binnen het beoogde doelpubliek van deze studie.

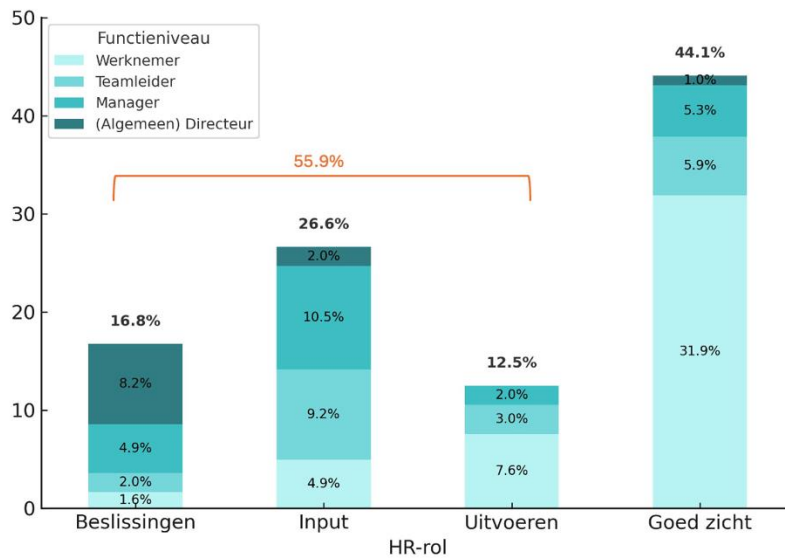
⁹ Details niet weergegeven omwille van privacy respondenten.



Figuur 13: HR-/Leerbeleid rol respondenten Deel 1



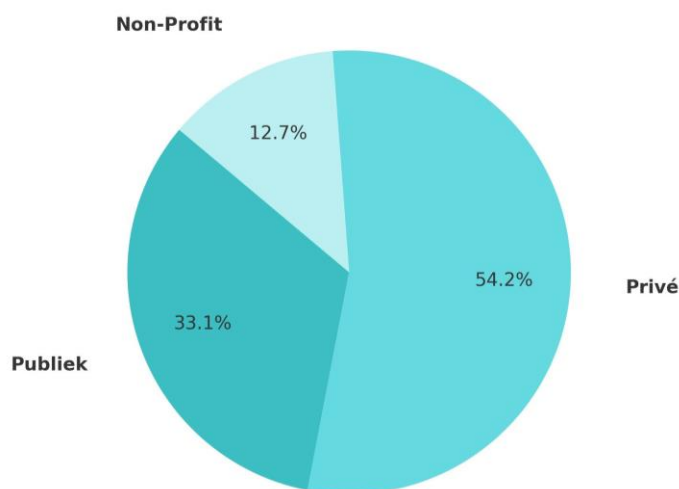
Figuur 14: Functieniveau respondenten Deel 1



Figuur 15: Verdeling functieniveau per HR-/Leerbeleid rol respondenten Deel 1¹⁰

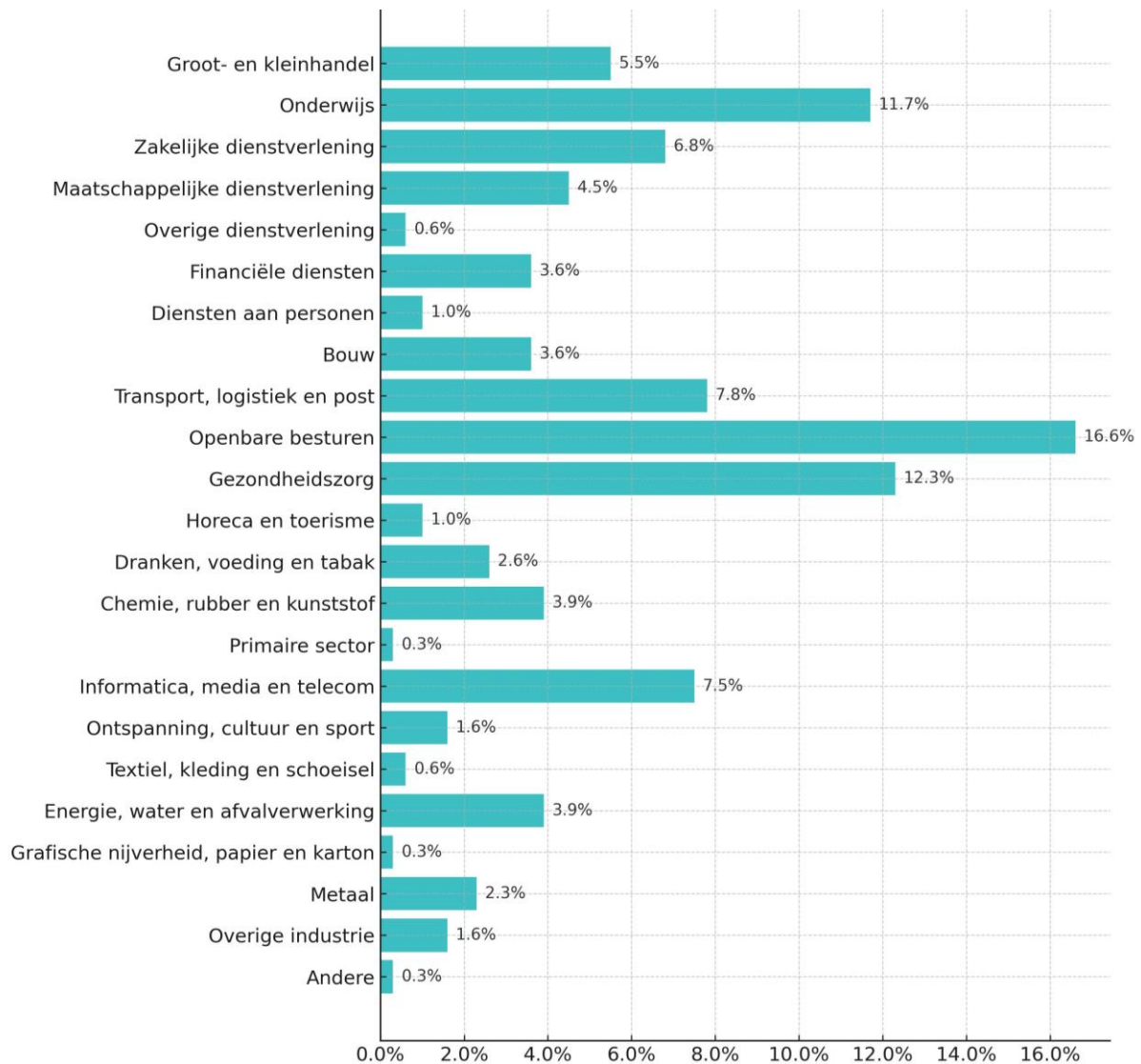
De respondenten zijn werkzaam in een diverse waaier aan ondernemingen, verspreid over verschillende sectoren. Voor de sectorindeling werd dezelfde categorisering gehanteerd als in de poll. De meerderheid van de deelnemers werkt in een privéonderneming, gevolgd door de publieke sector en de non-profitsector (Figuur 16).

Ook wat betreft tewerkstellingssector zien we een grote spreiding (Figuur 17). De respondenten zijn actief in uiteenlopende domeinen zoals openbare besturen (16.6%), gezondheidszorg (12.3%), onderwijs (11.7%), logistiek (7.8%), IT en telecom (7.5%), en zakelijke dienstverlening (6.8%).



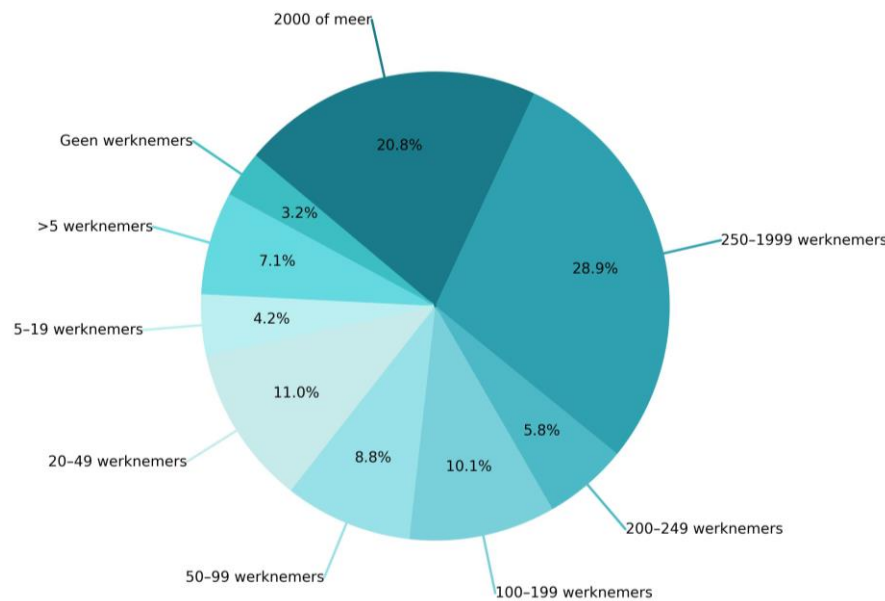
Figuur 16: Sectoren respondenten Deel 1

¹⁰ Alle percentages zijn ten opzichte van de volledige steekproef. Kleine afrondingsverschillen zijn mogelijk.

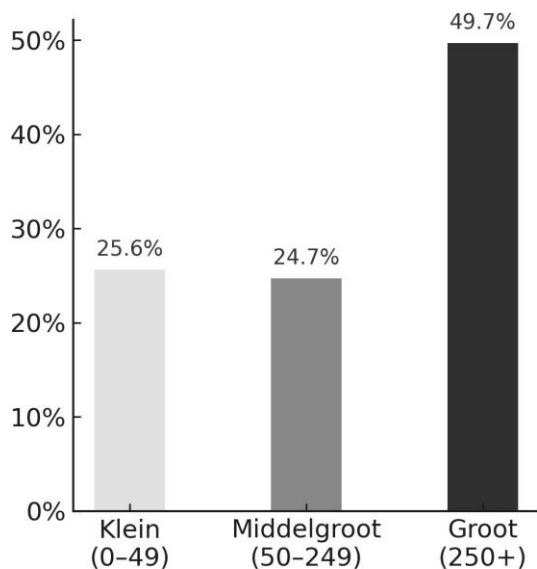


Figuur 17: Tewerkstellingssector respondenten Deel 1

Wat betreft ondernemingsgrootte zijn zowel kleine als middelgrote en grote ondernemingen vertegenwoordigd (Figuur 18). De verdeling volgens de KMO definitie (Figuur 19) toont dat ongeveer de helft van de respondenten (49.7%) werkt in een grote onderneming (250+ werknemers), terwijl 24.7% afkomstig is uit middelgrote ondernemingen (50–249 werknemers) en 25.6% uit kleine ondernemingen (<50 werknemers).

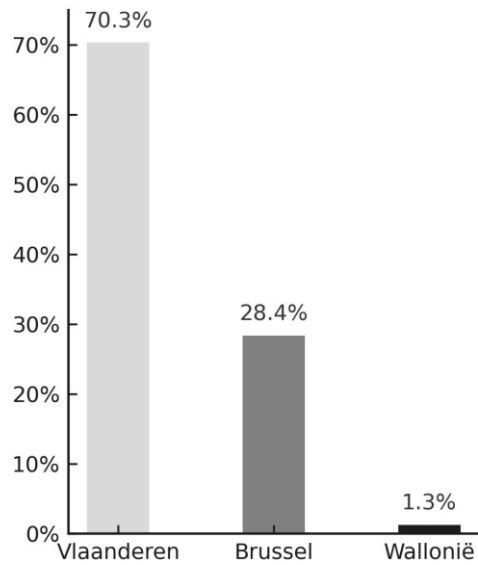


Figuur 18: Ondernemingsgrootte respondenten Deel 1

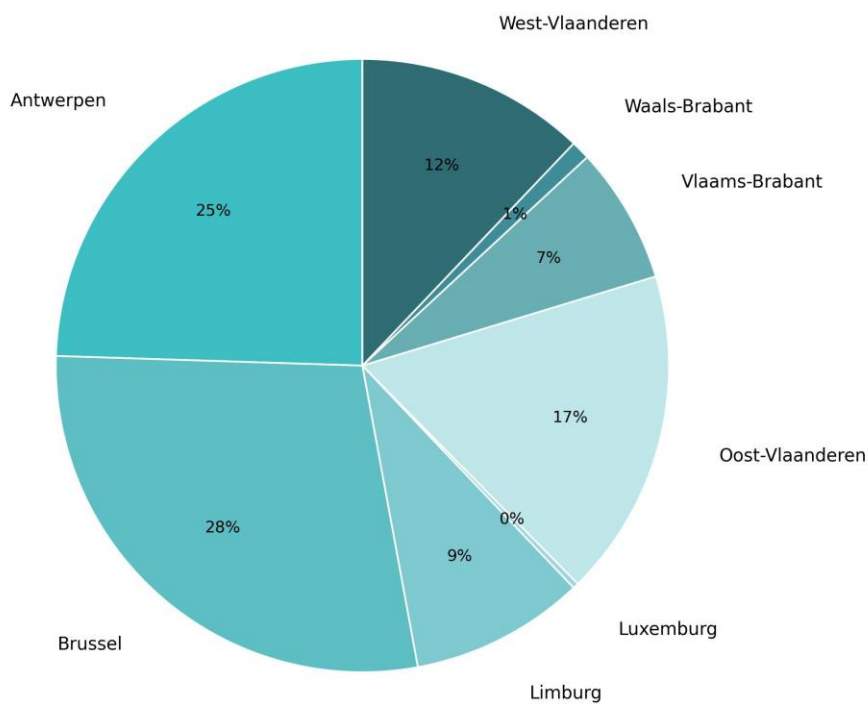


Figuur 19: Ondernemingsgrootte (KMO definitie) respondenten Deel 1

De geografische spreiding is eveneens breed. De meeste respondenten zijn actief in Vlaanderen (70.3%) en Brussel (28.4%) (Figuur 20). Slechts een beperkt aantal respondenten (1.3%) werkt in Wallonië. De vestigingsplaatsen van de hoofdzetel zijn gespreid over de Vlaamse provincies en Brussel (Figuur 21), met de meeste respondenten uit Brussel (28%), Antwerpen (25%) en Oost-Vlaanderen (17%). Er waren slechts enkele respondenten van Luxemburg (<1%).



Figuur 20: Vestiging hoofdzetel onderneming regio Deel 1

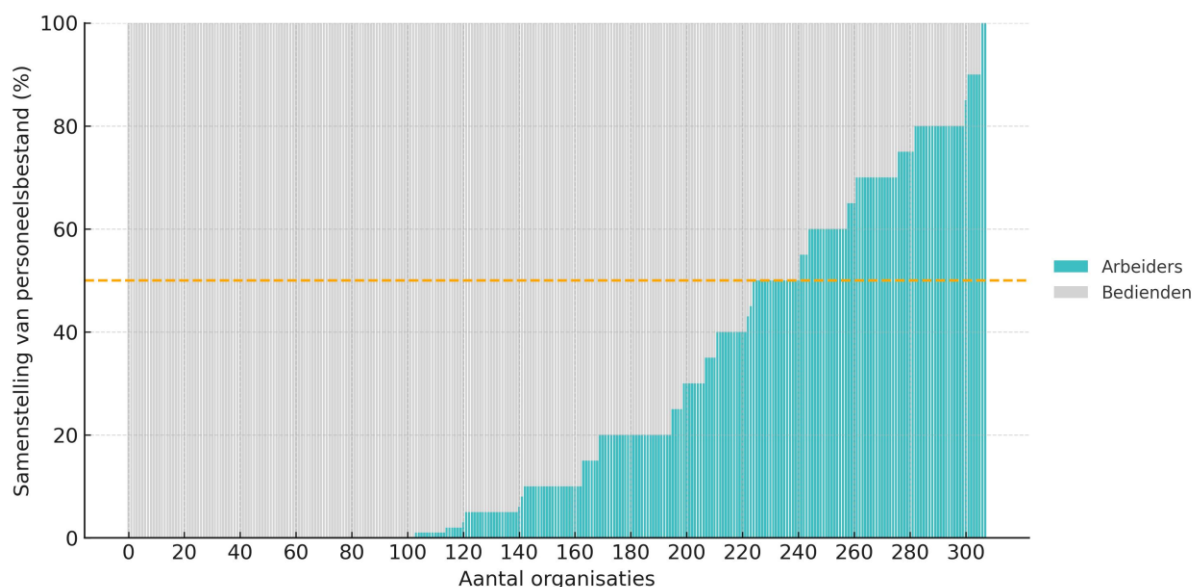


Figuur 21: Vestiging hoofdzetel onderneming provincie Deel 1

Tot slot werd ook gevraagd naar de samenstelling van het personeelsbestand binnen de onderneming. Elke verticale lijn in de Figuur 22 stelt één onderneming voor. De hoogte van de blauwe balk geeft het aandeel arbeiders binnen het personeelsbestand van die onderneming

weer; het grijze gedeelte toont het aandeel bedienden. Zo toont de figuur in één oogopslag de grote variatie tussen ondernemingen: sommige werken uitsluitend met bedienden, andere met een gemengd personeelsbestand, en een beperkt aantal voornamelijk met arbeiders. De oranje stippellijn op 50% dient hierbij als visueel referentiepunt. Deze weergave laat toe om verschillen in personeelsstructuur tussen ondernemingen in kaart te brengen.

Bij de meerderheid van de deelnemende ondernemingen zijn bedienden dominant aanwezig, maar de spreiding laat zien dat ook ondernemingen met een substantieel aandeel arbeiders vertegenwoordigd zijn. Dit bevestigt dat de steekproef representatief is voor de verscheidenheid aan ondernemingen waarvoor informeel leren relevant is.



Figuur 22: Verdeling bedienden/arbeiders binnen de onderneming respondenten Deel 1

Analyse

De analyse van de data werd uitgevoerd in verschillende stappen. Eerst voerden we **beschrijvende analyses** uit van de steekproef. Deze analyses gaven een beeld van de achtergrondkenmerken van de respondenten en de ondernemingen waarvoor ze werken (zie vorige sectie).

Aansluitend onderzochten we of alle items uit het luik rond beleid voldoende beantwoord werden. Om na te gaan of de items niet te moeilijk waren voor de doelgroep in het algemeen, voorzagen we bij elk beleid-item de **antwoordoptie 'ik weet het niet'**. Dit liet respondenten toe om vragen waarvoor ze onvoldoende informatie hadden, onbeantwoord te laten en gaf ons inzicht in de mate waarin de vragenlijst haalbaar was voor de brede groep professionals die HR- en leerbeleid mee vormgeven of opvolgen.

Een **k-means clusteranalyse** werd uitgevoerd om na te gaan in welke mate de theoretisch gedefinieerde maturiteitsprofielen (zie 1.3.2) ook empirisch konden worden teruggevonden in de data. Deze analyse bood inzicht in de mate waarin de veronderstelde profielen

overeenstemden met de patronen die op basis van de antwoorden van respondenten naar voren kwamen.

Op basis van de clustertoewijzing werd voor elke respondent bepaald welk maturiteitsprofiel het meest dominant was en gingen we de **frequentie** van de profielen na. Vervolgens gingen we na of de verdeling van deze profielen samenhang met kenmerken van de respondent of onderneming. Dit gebeurde via **kruistabellen** met HR-rol, ondernemingsgrootte en sector (globaal en specifiek).

Ten slotte werden **ANOVA-analyses** met Tukey HSD post hoc toets uitgevoerd om te toetsen of de profielen ook daadwerkelijk verschilden in hun gemiddelde scores op de verschillende dimensies van het leerklimaat. Deze analyses fungeerden als inhoudelijke validatie van de onderscheiden profielen.

1.3.3.3 Resultaten Inschatting Maturiteit

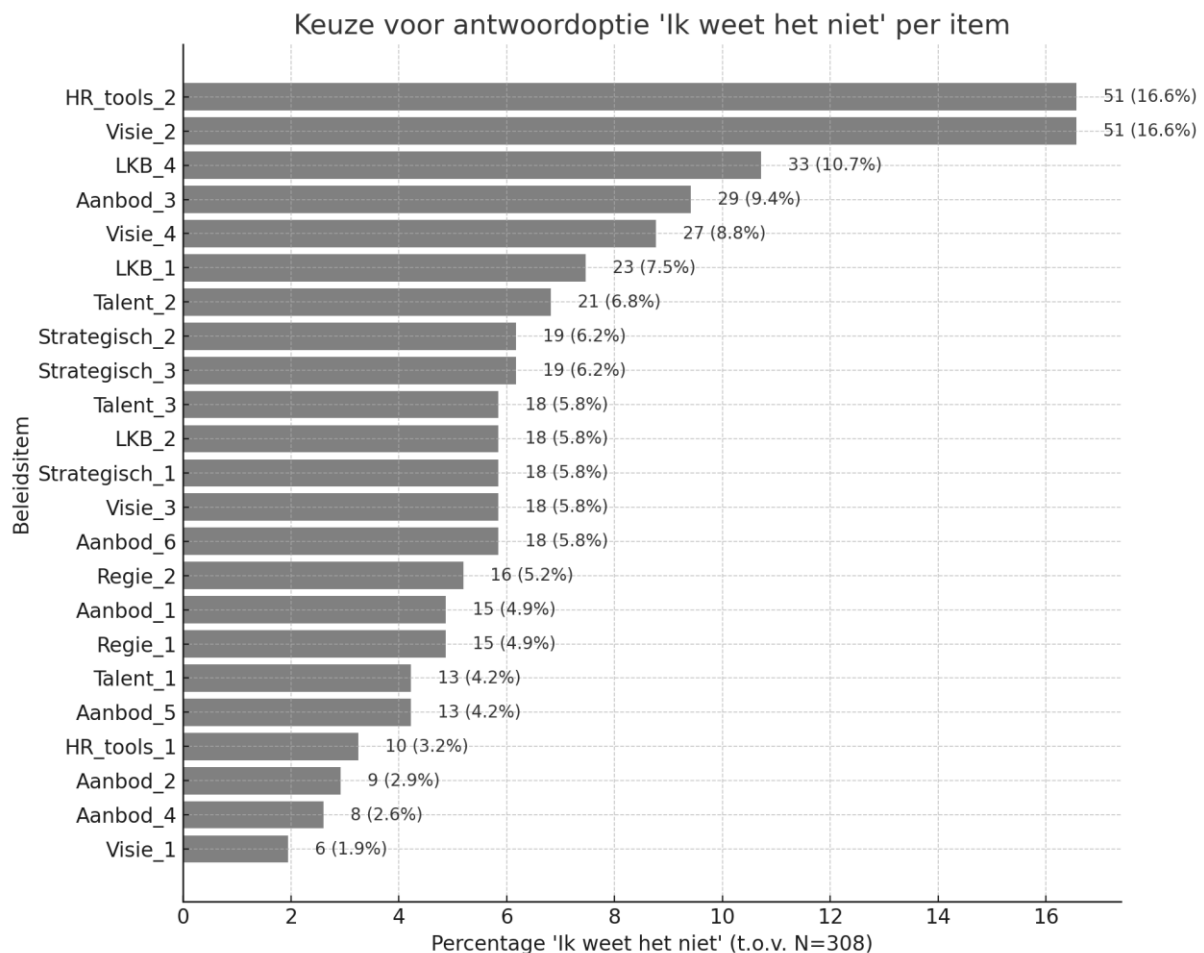
Beantwoordbaarheid van beleid-items

De analyse toont dat het merendeel van de beleidsschalen slechts in beperkte mate aanleiding gaf tot het selecteren van “ik weet het niet” (Figuur 23). Voor de meeste items lag het aandeel respondenten dat deze optie koos onder de 10%. Slechts drie items overschreden de grens van 10%:

- HR_tools_2 (“Onze organisatie heeft tools die systematisch informeel leren ondersteunen”)
- Visie_2 (“De visie op leren in onze organisatie wordt regelmatig besproken en bijgestuurd”)
- LKB_4 (“De leidinggevenden in onze organisatie stimuleren het gebruik van informeel leren binnen het team”)

Deze items werden door telkens 16,6% en 10,7% (LKB_4) van de respondenten aangeduid als moeilijk te beantwoorden. Deze items werden niet verder opgenomen in de analyse (en later het instrument).

Deze resultaten bevestigen dat het overgrote deel van de items begrijpelijk en relevant was voor de beoogde doelgroep, ondanks de diversiteit aan functies en ondernemingscontexten.



Figuur 23: Frequentie optie "Ik weet het niet"

Clusteranalyse maturiteitsprofielen

Om na te gaan in welke mate de vooraf gedefinieerde maturiteitsprofielen ook empirisch ondersteund werden, werd een k-means clusteranalyse uitgevoerd. In deze analyse werd geëxploreerd hoeveel clusters zich het best vormden op basis van de antwoorden van respondenten.

Drie oplossingsmodellen werden vergeleken: een 4-, 5- en 6-clusteroplossing. Verder werd geëxperimenteerd met verschillende itemsets: één met enkel beleidsitems, één met enkel leerklimateitems, en één gecombineerde set. Op basis van de resultaten werd gekozen om enkel de beleidsitems te gebruiken voor de clusteranalyse, omdat deze set tot een even goede en robuuste classificatie leidde met minder complexiteit. Deze keuze sluit aan bij het principe van spaarzaamheid dat in dit soort analyses wordt nagestreefd: ze verhoogt de eenvoud van het instrument en draagt bij aan een gebruiksvriendelijke toepassing binnen ondernemingen.

De vergelijking tussen de oplossingsmodellen toonde aan dat de 5-clusteroplossing het meest geschikt was. Deze configuratie resulteerde in goed interpreteerbare groepen met een duidelijke interne consistentie en voldoende onderlinge differentiatie. De totale variantie die door de 5 clusters werd verklaard bedroeg 54.4%, wat hoger lag dan de 4-clusteroplossing

(48.9%) en vergelijkbaar was met de 6-clusteroplossing (56.7%). De toegevoegde waarde van een zesde cluster bleek echter beperkt: de extra groep was klein ($n = 3$), vertoonde inhoudelijke overlap met andere clusters en leidde tot minder stabiele toewijzingen tussen replicaties. De 4-clusteroplossing bleek op haar beurt te weinig verfijnd en capteerde onvoldoende de variatie in de data.

De uiteindelijke 5-clusteroplossing werd dan ook weerhouden. De statistische parameters van deze oplossing toonden een goede interne homogeniteit (gemiddelde binnen-cluster variantie: 0.83) en een duidelijke differentiatie tussen clusters (gemiddelde afstand tussen clusters: 2.31). De Silhouette-coëfficiënt (gemiddeld: 0.42) bevestigde dat de clustering voldoende structuur bevatte en niet random tot stand kwam.

De uitkomsten van deze analyse vormden de basis voor de ontwikkelde classificatielogica: een eenvoudige codeertool die in het digitale instrument wordt ingebouwd en automatisch het dominante maturiteitsprofiel van een onderneming toewijst op basis van de ingevulde vragenlijst.

Profielverdeling

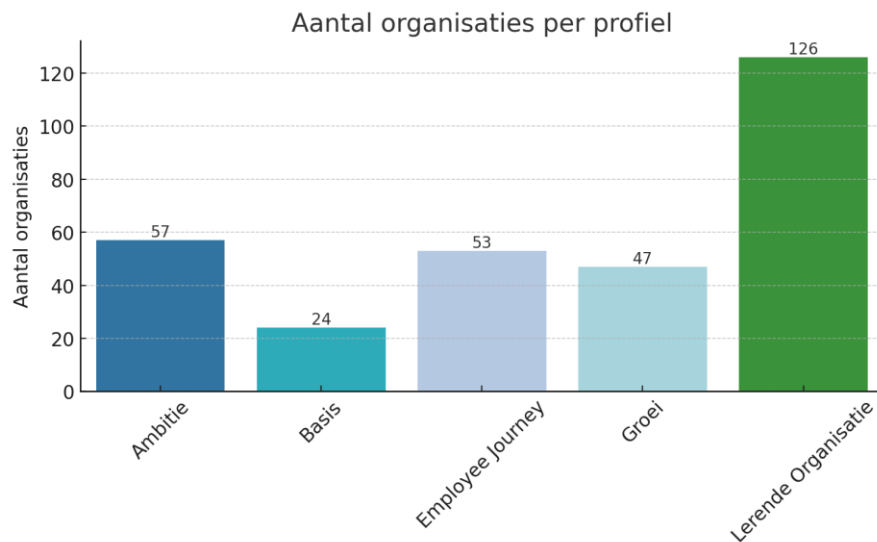
Figuur 24 toont de frequentieverdeling van de vijf maturiteitsprofielen binnen de steekproef. Daarbij werd per respondent bepaald welk profiel het meest dominant was, op basis van de hoogste gemiddelde score.

Het profiel *Lerende Organisatie* kwam het vaakst voor ($n = 126$), gevolgd door *Ambitie* ($n = 57$), *Employee Journey* ($n = 53$), *Groei* ($n = 47$) en *Basis* ($n = 24$).

Deze verdeling geeft een beeld van hoe de deelnemende ondernemingen zich positioneren ten aanzien van informeel leren. Tegelijk is nuance belangrijk. De toewijzing aan een dominant profiel gebeurde louter om structuur te brengen in de terugkoppeling. In werkelijkheid zullen gebruikers een score krijgen op elk profiel.

Bovendien is het belangrijk om te erkennen dat in deze toetsing telkens slechts één persoon per onderneming deelnam. In de praktijk bevelen we aan om resultaten met meerdere betrokkenen te bespreken, omdat percepties van bijvoorbeeld HR-profielen (onze doelgroep voor toetsingsdoeleinden) vaak optimistischer zijn dan die van andere medewerkers. Dat was in dit onderzoeksopzet echter niet mogelijk, maar is wel opgenomen in de gebruikshandleiding van het instrument.

De frequentieverdeling biedt dus een indicatief, maar geen representatief beeld van maturiteit overheen het Vlaamse werkveld. Ze ondersteunt wel het gebruik van de vijf profielen als herkenbare, onderscheidende vertrekpunten voor reflectie over informeel leren.



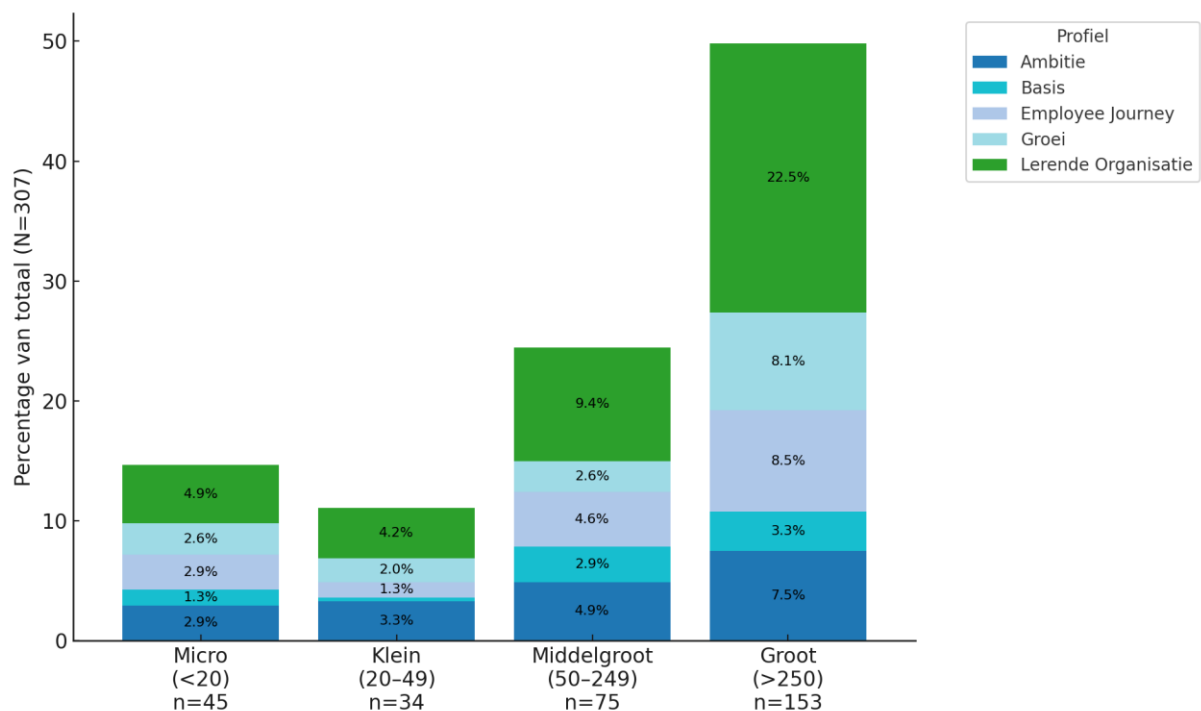
Figuur 24: Frequentie “dominante” profiel

Relatie met profiel van de respondent en ondernemingskenmerken

Om na te gaan of het dominante maturiteitsprofiel van een onderneming samenhangt met kenmerken van de respondent of de ondernemingscontext, werden kruistabellen berekend. Daarbij werd onder andere gekeken naar de HR-rol van de respondent, de sector (publiek, privaat of non-profit), de specifieke tewerkstellingssector en grootte van de onderneming.

De analyses toonden geen significante verschillen in de verdeling van maturiteitsprofielen naargelang de HR-rol van de respondent of de sector waartoe de onderneming behoort. Ook bij differentiatie naar specifieke sectoren (zoals onderwijs, gezondheidszorg, industrie, enz.) en grootte (Figuur 25) werden geen significante verschillen vastgesteld.

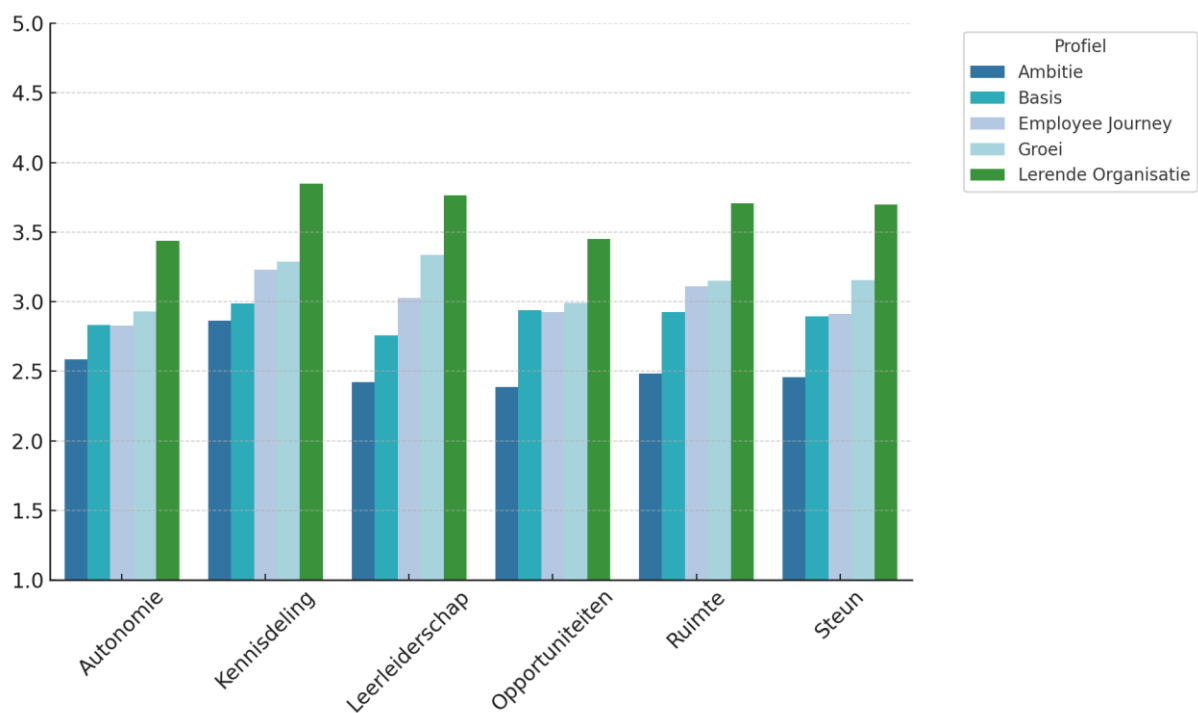
Dit is opvallend, aangezien eerder onderzoek aangeeft dat deze kenmerken wel degelijk invloed kunnen uitoefenen op hoe leren vorm krijgt binnen ondernemingen. Een mogelijke verklaring is dat het aantal respondenten binnen sommige sectoren of grootteklassen beperkt was, waardoor statistische verschillen moeilijk detecteerbaar waren. Het blijft dus aangewezen om deze verbanden in vervolgonderzoek verder te verkennen met grotere deelsteekproeven.



Figuur 25: Frequentie “dominante” profiel per ondernemingsgrootte

Vergelijking van leerklimaat tussen profielen

Op basis van de ANOVA-analyses werd nagegaan of de gemiddelde scores op de zes dimensies van het leerklimaat significant verschilden tussen de verschillende maturiteitsprofielen. Figuur 26 toont de gemiddelde scores per profiel, de bijhorende ANOVA-resultaten zijn samengevat in Tabel 4.



Figuur 26: Gemiddelde score leerklimaatdimensie per “dominante” profiel

De analyses bevestigen dat de onderscheiden profielen ook effectief verschillen in hoe medewerkers het leerklimaat ervaren. Voor elk van de zes dimensies, autonomie, kennisdeling, leerleiderschap, leeropportunities, ruimte voor leren en steun, werden significante verschillen vastgesteld ($p < .001$). Om na te gaan tussen welke profielen deze verschillen precies optraden, voerden we een post-hoc analyse uit met de Tukey HSD-methode.

De resultaten bevestigden de verwachte opbouw tussen de profielen: respondenten die tot het profiel ‘Lerende Organisatie’ behoorden, scoorden significant hoger op alle leerklimaatdimensies in vergelijking met de andere profielen. Ook het profiel ‘Krachtige Groeimogelijkheden’ onderscheidde zich duidelijk van de lagere maturiteitsprofielen, met significant hogere scores op o.a. ondersteuning, kennisdeling en autonomie.

Tussen de profielen ‘Employee Journey’ en ‘Krachtige Basis’ waren de verschillen doorgaans kleiner en niet steeds significant, wat aansluit bij het idee dat deze profielen meer graduele dan fundamentele verschillen vertonen. Het profiel ‘Krachtige Ambitie’ scoorde op alle dimensies het laagst, met significant lagere waarden dan de meer mature profielen.

Deze resultaten leveren bijkomend empirisch bewijs voor de validiteit van de maturiteitsprofielen zoals eerder gedefinieerd. De significante verschillen tussen de profielen op de verschillende dimensies van het leerklimaat geven aan dat de profielen niet enkel theoretisch onderbouwd zijn, maar ook daadwerkelijk verschillende situaties in de praktijk weerspiegelen.

Dimensie	F-waarde	p-waarde	Eta ²	Uitleg effectgrootte ¹¹
Autonomie	15.46	< .001	0.170	Gemiddeld effect
Kennisdeling	22.60	< .001	0.230	Gemiddeld effect
Leerleiderschap	31.06	< .001	0.291	Groot effect
Leeropportunities	22.64	< .001	0.231	Gemiddeld effect
Ruimte voor leren	30.75	< .001	0.289	Groot effect
Steun	27.27	< .001	0.265	Groot effect

Tabel 4: Resultaten ANOVA analyse leerklimaatdimensies

1.3.4 Conclusie: Maturiteit voor informeel leren

De vijf onderscheiden maturiteitsprofielen – van ‘Krachtige Ambitie’ tot ‘Lerende Organisatie’ – bieden ondernemingen een herkenbaar en genuanceerd referentiekader om hun eigen positie te bepalen. Ze tonen aan dat leren op de werkvloer zich ontwikkelt langsheen een groeipad, waarbij zowel ad-hoc initiatieven als geïntegreerde leerstrategieën bestaansrecht hebben, afhankelijk van de ontwikkelfase van de organisatie.

¹¹ Effectgrootte (η^2) geeft aan hoeveel variantie in de uitkomst door elke dimensie wordt verklaard: een hoger cijfer betekent een sterkere invloed. Effectgroottes (η^2) zijn geïnterpreteerd volgens de richtlijnen van Cohen (1988), waarbij waarden tussen 0.06–0.13 als gemiddeld en > 0.14 als groot worden beschouwd.

De empirische toetsing bevestigde de inhoudelijke validiteit van deze profielen: ze vertonen duidelijke en statistisch onderbouwde verschillen in de ervaren leercondities op de werkvloer. Dit maakt ze tot een krachtig vertrekpunt voor reflectie, dialoog en gerichte actie. Tegelijkertijd werd geen systematisch verband gevonden tussen maturiteitsprofiel en klassieke ondernemingskenmerken zoals sector of grootte, wat benadrukt dat maturiteit geen kwestie is van structuur, maar van visie en betrokkenheid.

Centraal in deze benadering staat het principe van proportionaliteit: niet elke onderneming hoeft te evolueren naar het meest geavanceerde profiel. Wat telt, is dat elke onderneming stappen zet die passen bij haar ambities, mogelijkheden en context. De maturiteitsprofielen bieden daarbij houvast, zonder te normatief te zijn. Ze ondersteunen ondernemingen om hun inspanningen af te stemmen op wat realistisch en relevant is, en dragen zo bij aan een duurzaam leerklimaat dat informeel leren zichtbaar, bespreekbaar en ontwikkelbaar maakt.

1.4 Hefbomen en Voorkeuren: Wat Werkt voor Ondernemingen

1.4.1 Onderzoeksdesign: Hefbomen en voorkeuren

Om te begrijpen welke hefbomen ondernemingen als ondersteunend ervaren bij het stimuleren van informeel leren, werd informatie samengebracht uit verschillende onderdelen van het onderzoeksproject. Deze onderdelen, gespreid over meerdere werkpakketten, droegen elk bij aan de centrale kennisvraag: *wat werkt in de praktijk?*

De onderzoeksopzet in deze sectie is gebaseerd op vijf bronnen:

1. Interviews – Ondersteuningsbehoeften

Zoals eerder toegelicht in sectie 1.2, werden in werkpakket 2 interviews afgenomen met professionals in leren en ontwikkelen. Naast het verkennen van uitdagingen en knelpunten, boden deze gesprekken ook rijke input over ondersteuningsbehoeften. Respondenten deelden hun ervaringen over welke vormen van ondersteuning momenteel ontbreken, welke hulpbronnen als waardevol worden gezien, en welke voorwaarden noodzakelijk zijn om informeel leren effectiever te faciliteren binnen hun onderneming.

2. Poll – Ondersteuningsbehoeften

De poll die eerder werd besproken in het kader van ervaring met en impact van de uitdagingen, bevatte ook een tweede vraag rond ondersteuningsbehoeften die hier centraal staat. In deze sectie bespreken we de tweede vraag uit diezelfde poll, waarin deelnemers werd gevraagd welke vormen van ondersteuning of instrumenten hun onderneming het meest zouden helpen bij het stimuleren van informeel leren.

3. Marktscan – Bestaande instrumenten en vastgestelde hiaten

Parallel aan de behoefteanalyse werd binnen werkpakket 2 een marktscan uitgevoerd. Deze had tot doel bestaande tools en instrumenten in kaart te brengen die informeel leren ondersteunen. Op basis daarvan werd gekeken waar hiaten zaten ten opzichte van de noden die in het werkveld leven.

4. Co-creatieworkshop – Formuleren acties per uitdaging

Om praktijkkennis te benutten bij het formuleren van relevante hefbomen, werd een co-creatieworkshop georganiseerd met praktijkexperten. Op basis van de negen eerder geïdentificeerde uitdagingen (zie sectie 1.2), formuleerden zij mogelijke acties die ondernemingen kunnen ondernemen. Deze werden geclusterd en voorbereid voor verdere validatie.

5. HR-survey – Toetsing van acties en differentiatie

In een tweede luik van dezelfde HR-survey die eerder werd gebruikt om de herkenbaarheid van uitdagingen te meten (zie sectie 1.2), en waarvan de methodologie uitgebreider wordt toegelicht in sectie 1.3, werd onderzocht welke acties volgens respondenten het meest geschikt zijn om deze uitdagingen aan te pakken. Voor elke uitdaging konden deelnemers maximaal drie acties aanduiden die volgens hen het best zouden werken binnen hun onderneming. Op basis van deze data werd bovendien

nagegaan in welke mate voorkeuren verschilden naargelang het ondernemingstype en maturiteitsprofiel.

Door deze gefaseerde aanpak werd inzicht verkregen in zowel *wat* er werkt, als *voor wie* en *onder welke omstandigheden*.

1.4.2 Ondersteuningsbehoeften

Om de ondersteuningsbehoeften van ondernemingen bij het stimuleren van informeel leren te verkennen, werd gebruikgemaakt van twee complementaire bronnen: interviews met praktijkexperten en een gerichte poll (zie ook sectie 1.2).

De interviews boden een diepgaand inzicht in welke vormen van ondersteuning gemist worden, welke hulpbronnen als waardevol worden beschouwd en welke kansen ondernemingen zien om informeel leren beter te faciliteren.

De poll bereikte een bredere groep respondenten en bevatte twee inhoudelijke vragen. De eerste vraag, reeds besproken in sectie 1.2.3, peilde naar de ervaren uitdagingen bij informeel leren. De tweede vraag, die hier centraal staat, luidde als volgt:

- Welke ondersteuning / instrument zou jouw organisatie helpen bij het stimuleren van informeel leren?

Selecteer tot 5 instrumenten die nuttig kunnen zijn voor jouw organisatie.

Deelnemers kregen een lijst van 20 ondersteuningsmogelijkheden of instrumenten gepresenteerd die gebaseerd werden op inzichten uit de interviews en de literatuur, alsook de voorkennis van het onderzoeksteam. De respondenten kregen telkens ook de mogelijkheid om een bijkomende optie aan te vullen bij 'andere'. Nadat deelnemers hun selectie maakten van uitdagingen en ondersteuning/instrumenten, werd hen gevraagd om de geselecteerde opties te rangschikken naar relevantie (van hoog naar laag) voor hun onderneming. Verder trachtte de poll ook te verkennen of respondenten reeds bestaande instrumenten of dienstverleners kenden die informeel leren op de werkplek ondersteunen. Daartoe werd een open vraag opgenomen in de poll waarin respondenten deze konden delen.

1.4.2.1 Resultaten Interviews: Ondersteuningsbehoeften

Respondenten geven aan dat ze graag beter **willen weten wie welke kennis heeft** in hun onderneming. Ze geven aan dat hun behoefte tweeledig is. Enerzijds willen ze graag mensen vlotter en effectiever met elkaar kunnen verbinden opdat de juiste kennis overgedragen kan worden. Anderzijds willen ze kennis bestendigen. Veel kennis van werknemers die op pensioen gaan of veranderen van onderneming, gaat verloren. Ondersteuning in kennismanagement zou deze behoefte kunnen invullen.

Hieraan gekoppeld is de behoefte om een **beter overzicht te hebben van waar ze welke externe kennis kunnen vinden**. Respondent 12 vertelde dat de veelheid aan opleidingen/ vormingen/ workshops/ databases/etc. ervoor zorgt dat je vaak niet de juiste kennis vindt voor jouw leernood.

“Op heel korte tijd gaat er heel veel expertise het bedrijf verlaten. Expertise die vaak heel slecht gedocumenteerd is. En waar dat je van had mogen verwachten dat het informele leren dat risico zou afdekken ... We werken daar nu reactief op maar eigenlijk zou je daar proactief op moeten kunnen werken.” – Respondent 3

Een derde behoefte komt voort uit het hebben van onvoldoende kennis over leren. Respondenten geven aan dat werknemers weinig stilstaan bij leermomenten. Er is **behoefte aan het stimuleren van reflecteren** op mogelijke leermomenten. Er is een vraag om campagnes op te zetten die duidelijk maken wat leren is en/of wat de meerwaarde van leren is. De respondenten waren vooral voorstander van uitgerolde campagnes op Vlaams niveau om (informeel) leren als gesprekstema te introduceren in een onderneming. Hiermee hopen ze dat leren ook aantrekkelijk kan gemaakt worden voor iedereen. Enkele respondenten suggereerden dat een Vlaamse campagne ervoor zou kunnen zorgen dat enerzijds het thema leeft bij werknemers waardoor ze makkelijker in gesprek gaan met een werkgever, en anderzijds werkgevers het leren kunnen implementeren in de onderneming. Verscheidene respondenten hoopten dat dergelijke campagnes ook het bewustzijn over leren en de effecten daarvan zouden verhogen. De netwerkmomenten die WEWIS organiseert rond het ondersteunen van ondernemingen in hun leerplannen worden enorm geapprecieerd. Meerdere respondenten gaven aan hierop voort te willen bouwen door meer diverse ondernemingen te betrekken. Dit zou het mogelijk maken om ook te diversifiëren op **maturiteitsprofiel** of per sector. Ze zien voor de overheid een grote rol weggelegd om ondernemingen en praktijkgerichte professionals (zoals HR- en L&D-verantwoordelijken, werkplekbegeleiders en opleiders) met elkaar te verbinden.

Daarnaast geven de respondenten ook aan **zoekende te zijn naar een aanpak rond leerleiderschap**. Ze erkennen dat de directe leidinggevenden de meeste impact hebben op het leergedrag van werknemers. Toch geven ze ook aan dat veel leidinggevenden niet weten hoe leergedrag te stimuleren. Hiervoor is vraag naar theoretische kaders én naar praktische voorbeelden. Naast het leerleiderschap gaf één van de respondenten ook aan dat er nood is aan een neutrale coach die een leerproces kan begeleiden. Gezien leidinggevenden ook beslissen over het al dan niet verlengen van een contract zijn ze niet geheel neutraal. Die neutraliteit is van belang opdat een werknemer meer veiligheid zou hebben om eigen leernoden aan te geven zonder vrees voor een oordeel. De neutrale coach of leerleider zou ondersteuning moeten kunnen bieden in het overlopen van opleidingsplannen waarbij informeel leren ook in rekening worden genomen naast de formele opleidingen.

Eén van de respondenten gaf aan **beter zicht te willen krijgen op welke leeractiviteiten de werknemers prefereren**. In een droomscenario zou iedere nieuwe werknemer actief bevraagd worden naar voorkeuren in leeractiviteiten, om zo te voorkomen dat een verkeerde leervorm wordt opgelegd. Een betere kennis over de voorkeuren van iedere werknemer kan een onderneming het aanbod doen aanpassen.

“Mijn droom is dat we voor iedereen die nieuw in de organisatie komt een foto kunnen maken van zijn leervoorkeur. Of op termijn zelfs vanuit onderwijs. Dat een jongere op zijn studie secundair onderwijs zich bewust is van wat is voor mij de meest effectieve manier

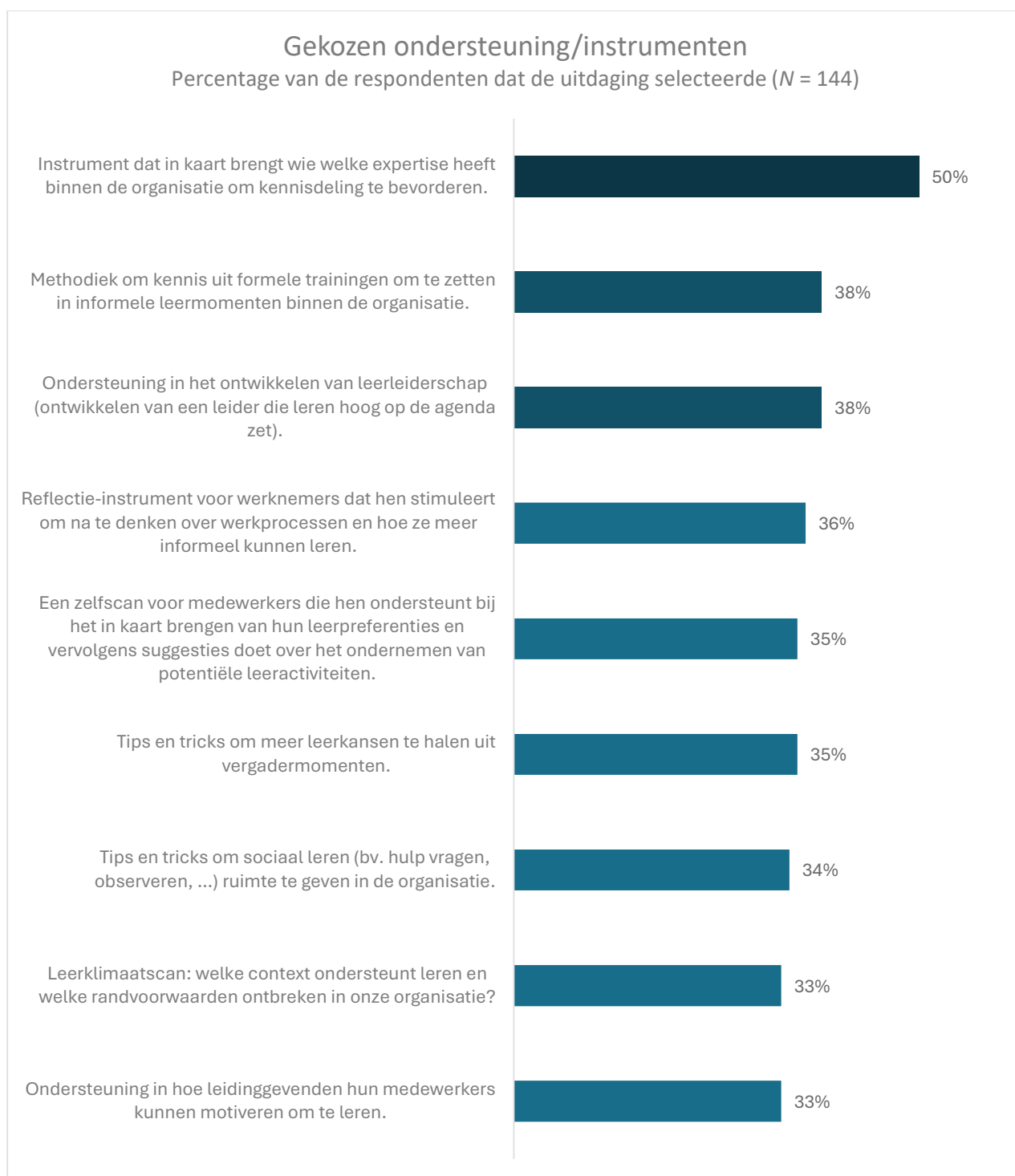
om kennis te verwerven. Omdat ik denk dat de effectiviteit en de goesting veel groter zou zijn.” – Respondent 6

Ten laatste blijkt dat de respondenten niet altijd weten hoe ze het nog beter kunnen doen en **wat hun volgende stappen zouden kunnen** zijn. Zo werd het idee geopperd om een **maturiteitsscan** te laten afnemen die hun kan vertellen waar ze al goed in zijn en waar ze nog in kunnen groeien.

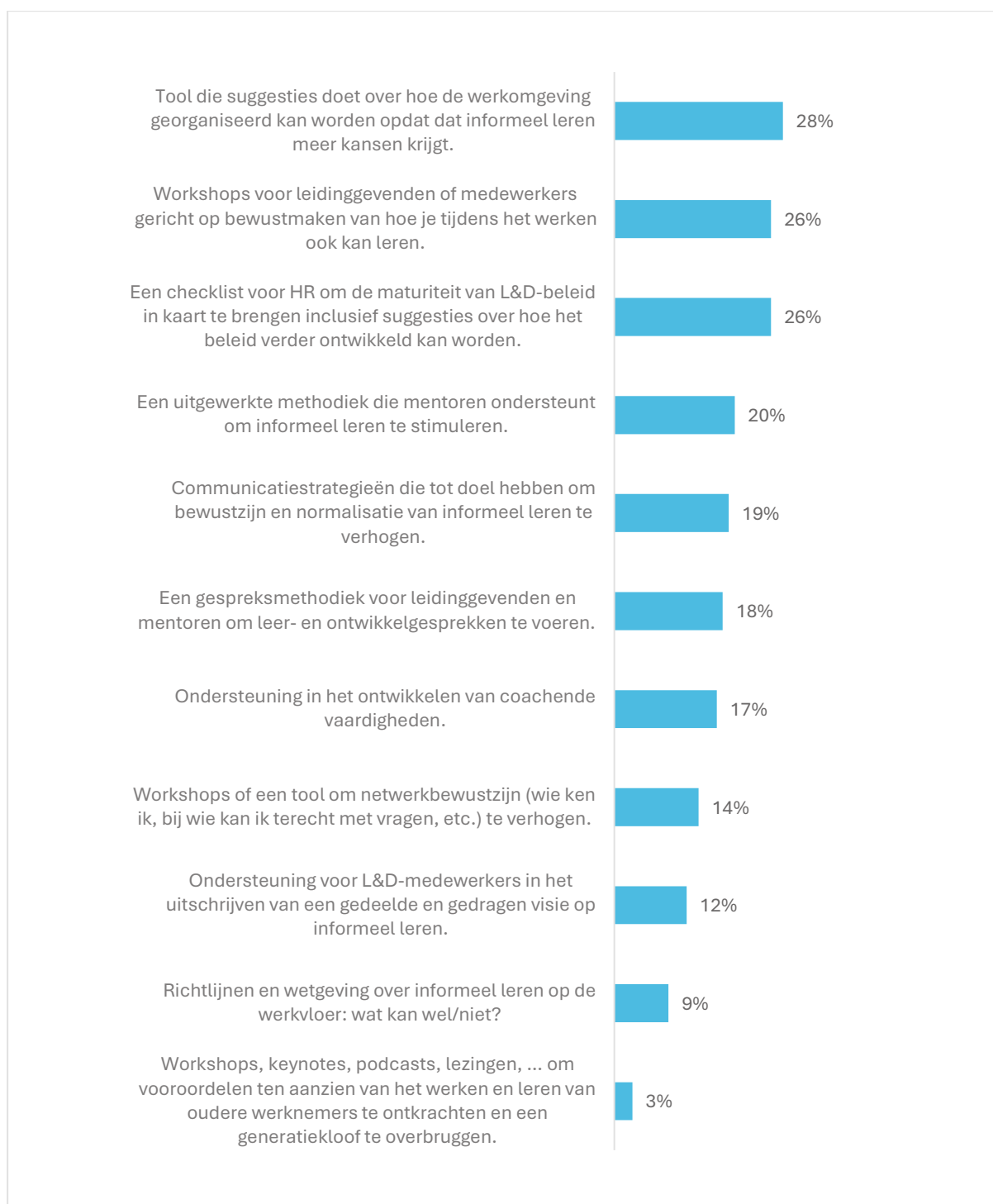
1.4.2.2 Resultaten Poll: Ondersteuningsbehoeften

Frequentie

De helft van de respondenten geeft aan dat ze behoefte hebben aan een instrument *dat in kaart brengt wie welke expertise heeft in de onderneming*'. Daarnaast zijn er nog 11 bijkomende vormen van ondersteuning die geselecteerd werden door meer dan 1 op 4 respondenten (zie Figuur 27). Ondernemingen zitten op dezelfde lijn qua ervaren uitdagingen maar selecteren andere relevante ondersteuningsvormen.



Figuur 27a: Overzicht frequentie ondersteuning/instrument



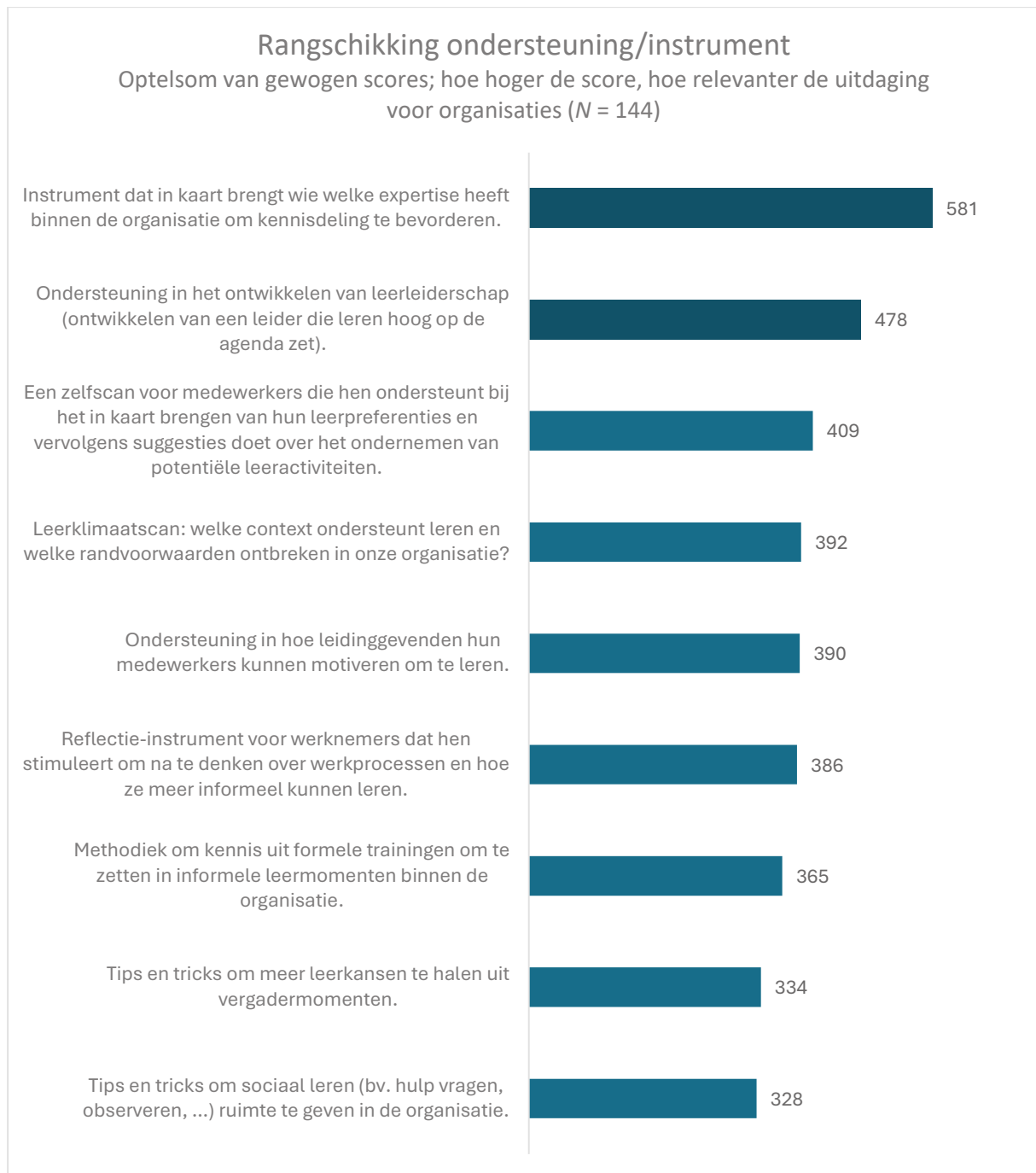
Figuur 27b: Overzicht frequentie ondersteuning/instrument

Rangschikking

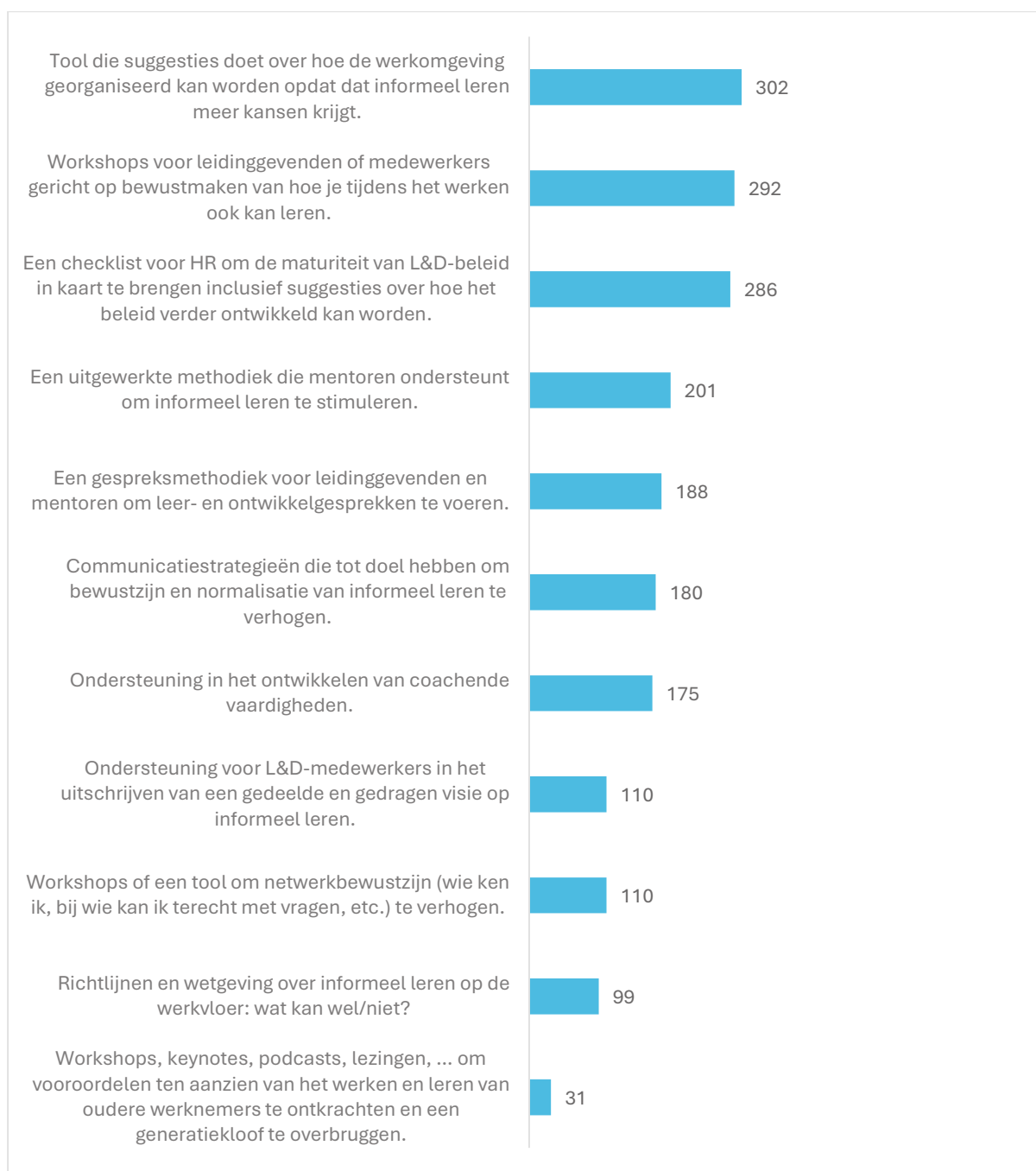
In deze rangschikking (zie Figuur 28) zien we verschillen tussen het aantal ondernemingen dat een ondersteuning/instrument selecteerde en de relevantie die men toeschrijft aan die instrumenten of ondersteuningsvormen.

‘Een instrument om in kaart te brengen wie welke expertise heeft om kennisdeling binnen de onderneming te bevorderen’ (581) staat zowel in termen van frequenties alsook gewogen relevantie op de eerste plaats. Op de tweede plaats vinden we *‘Ondersteuning in het ontwikkelen van leerleiderschap’* (478) terug. Dit instrument werd ook door veel ondernemingen geselecteerd (frequentie) en relatief hoog gerangschikt in termen van relevantie.

‘Een methodiek om kennis uit formele trainingen om te zetten in informele leermomenten binnen de onderneming’ (365) daarentegen werd het tweede meeste geselecteerd (frequentie), maar wordt doorgaans niet hoog gerangschikt, waardoor het in het gewogen overzicht op een zevende plaats staat. Hiermee duiden de respondenten aan dat deze methodiek zou kunnen helpen om informeel leren te stimuleren maar dat deze niet als meest relevant wordt gezien. Verder stellen we vast dat zowel de zelfscan om leerpreferenties in kaart te brengen en de leerklimatestscan belangrijk geacht worden.



Figuur 28a: Rangschikking ondersteuning/instrument



Figuur 28b: Rangschikking ondersteuning/instrument

Instrumenten en ondersteuningsvormen aangereikt door respondenten

De optie 'Andere' werd in totaal door 5% van de respondenten gekozen, wat leidde tot 8 aanvullingen. Sommige zijn te vatten onder de reeds bestaande opties ($n = 2$) (bv. 'Hoe kom je tot goede leervragen stellen') of zijn niet relevant bij deze vraag ($n = 2$) (bv. 'informeel leren en thuiswerk is een lastige combinatie').

Twee van de voorgestelde instrumenten zouden moeten helpen bij het verankeren van leertijd in de werktijd ($n = 2$) (bv. 'nut van ingeroosterde leertijd'). Daarnaast vroeg er iemand om

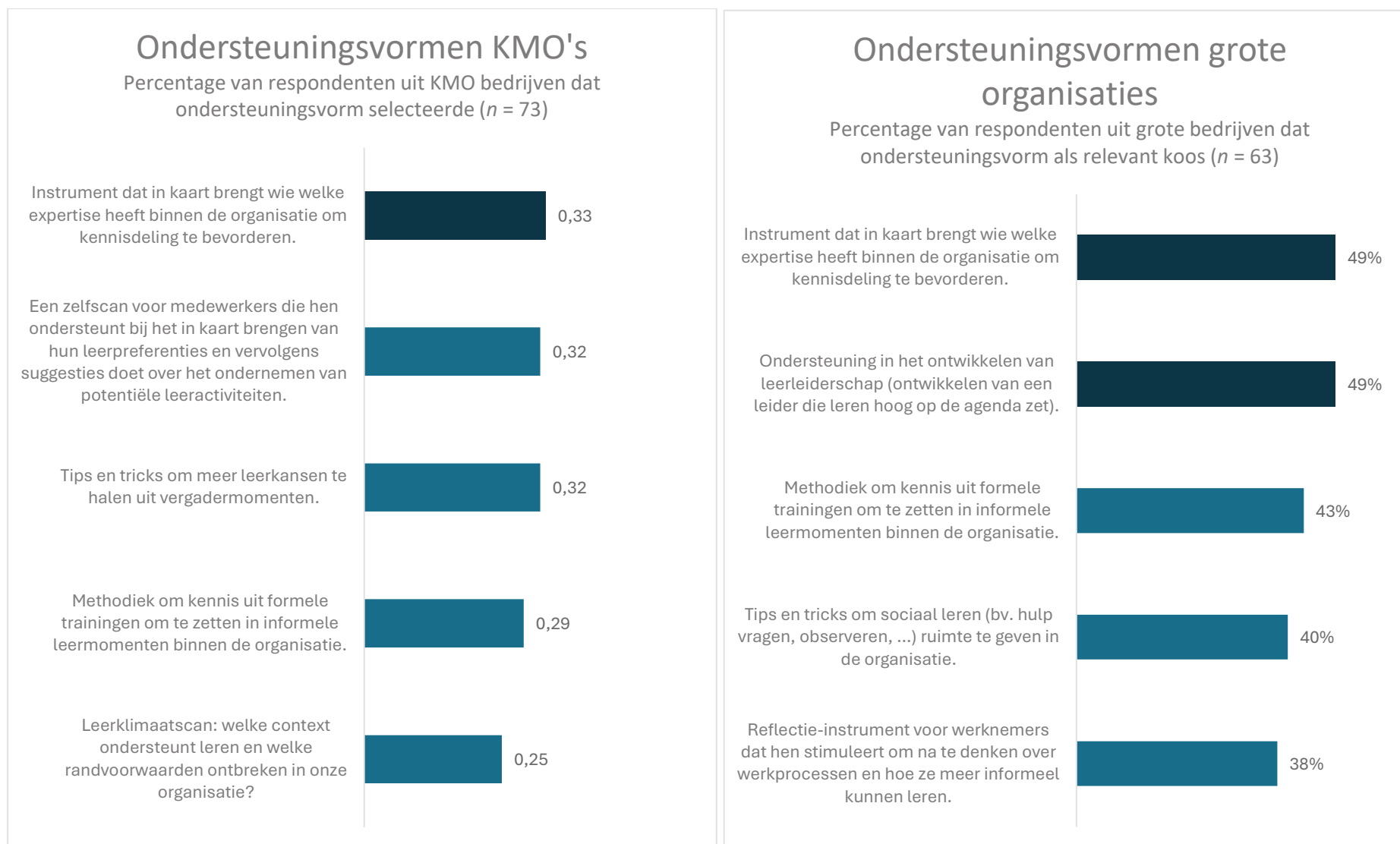
ondersteuning in het delen van best practices ($n = 1$) en bij het insluiten van culturele activiteiten in de werktijd/leertijd ($n = 1$).

Vergelijking tussen KMO's en grote ondernemingen

Wanneer we KMO's en grote ondernemingen met elkaar vergelijken, zien we overlap in de instrumenten die ze selecteerden en relevant vonden. Ondanks de nuanceverschillen in de frequenties en rangschikking zien we dat beide types van ondernemingen de volgende instrumenten/ondersteuningsvormen zouden waarderen:

- Een instrument dat in kaart brengt wie welke expertise heeft;
- Leerklimaatscan;
- Reflectie-instrument voor medewerkers om na te denken over werkproces;
- Leerleiderschap ontwikkelen incl. motiveren werknemers.

KMO's geven aan dat een maturiteitschecklist voor HR nuttig zou zijn gezien deze minder L&D-structuren en -processen hebben. Daarnaast geven ze de voorkeur aan een zelfscan die werknemers kunnen gebruiken om hun leerpreferenties in kaart te brengen. Grotere ondernemingen daarentegen willen meer inzetten op sociaal leren en willen daarvoor tips en tricks ontvangen. Daarnaast geven ze aan interesse te hebben in een methodiek die hen helpt om formeel en informeel leren te verbinden. Je vindt de vergelijking van de frequentie terug in Figuur 29 en die van de rangschikking in Figuur 30.



Figuur 29: Vergelijking frequentie ondersteuning/ instrumenten KMO's en grote ondernemingen



Figuur 30: Vergelijking rangschikking ondersteuning/ instrumenten KMO's en grote ondernemingen

Tussentijdse conclusie: Ondersteuningsbehoeften

- **Behoefte aan breed inzetbare ondersteuning:**
 - Zowel KMO's als grote ondernemingen geven aan dat een instrument dat inzicht biedt in de aanwezige expertise binnen de onderneming van grote waarde zou zijn.
 - Reflectie-instrumenten en leerklimatecans worden ook als nuttig ervaren om het informele leren binnen ondernemingen beter te ondersteunen.
 - Ontwikkelen van leerleiderschap, inclusief het motiveren en stimuleren van werknemers, wordt gezien als een bijkomende ondersteuningsnood.
- **Verschillen tussen KMO's en grote ondernemingen:**
 - **KMO's:**
 - Er is een grotere vraag naar zelfscans die medewerkers helpen hun leerpreferenties te identificeren, wat aansluit bij hun meer geïndividualiseerde aanpak.
 - Eveneens is er behoefte aan instrumenten die de maturiteit van ondernemingen op het vlak van leren en ontwikkelen inschatten.
 - **Grote ondernemingen:**
 - Grote ondernemingen hebben meer interesse in instrumenten die sociaal leren bevorderen, zoals tips en tools voor kennisdeling.

1.4.3 Beschikbare instrumenten

We brachten de beschikbare instrumenten in kaart door een marktscan, om tot een inventarisatie te komen van bestaande tools en initiatieven die informeel leren op de werkvloer ondersteunen. De gerichte desktopstudie werd aangevuld met (beperkte) informatie die verzameld werd tijdens de eerder besproken interviews en de poll. Deze gecombineerde aanpak maakte het mogelijk om het actuele aanbod en eventuele lacunes in kaart te brengen.

1.4.3.1 Zoekstrategie Desktopstudie

De desktopstudie werd in drie stappen uitgevoerd. Vanwege de snelle toename van digitale tools hebben we eerst overzichtsstudies en databases geraadpleegd om aanbieders van digitale tools te identificeren die specifiek zijn ontworpen om (informeel) leren te ondersteunen. Zo werden de laatste twee jaar overzichten over Leer- en HR-technologie van RedThreadResearch doorgenomen en de partners van EdTechStation gescreend.

Vervolgens werd in Google een algemene zoekbeweging opgezet naar bestaande tools in Vlaanderen en Nederland. Alle bronnen die we identificeerden die informeel leren helpen stimuleren werden meegenomen. Dit gaf de onderzoekers een algemeen beeld over het bestaande aanbod. De eerste zoekbeweging in Google werd uitgevoerd tussen 1 en 27 augustus 2024. De zoektermen voor deze eerste zoekbeweging waren gebaseerd op de literatuurstudie en spitsten zich toe op de grootste noden zoals die ook in de poll werden opgenomen. Tabel 5 bevat het overzicht van de zoektermen en hoe ze gecombineerd werden.

Iedere zoekterm werd apart ingegeven, in combinatie met de zoektermen in de tweede kolom. Telkens werden de eerste twee pagina's gescreend dewelke de meest relevante resultaten opleverden.

Zoektermen eerste Google search	
Leerleiderschap	+ (instrument OR tool OR vragenlijst OR scan OR praktijk) AND (bedrijf OR organisatie OR vereniging OR zaak OR onderneming OR firma)
Leergoesting	
Kennismanagement	
L&D	
Leerprefentie	
Informeel leren	
Mentor OR coach	
Leervisie	
Leergesprek*	
Leerklimaat	
Sociaal leren	

Tabel 5: Overzicht zoektermen eerste algemene Google zoekbeweging

Een tweede zoekbeweging in Google werd uitgevoerd nádat de poll was afgenomen en geanalyseerd. Concreet vond deze zoekbeweging plaats tussen 21 en 25 oktober 2024. Deze tweede zoekbeweging ging gericht tewerk met als doel om bestaande instrumenten in kaart te brengen, specifiek gericht op de voornaamste noden en behoeftes van de praktijk. De zoektermen werden gebaseerd op de meest gekozen instrumenten of ondersteuning. Tabel 6 geeft de zoektermen weer die samenhangen met de meest geïdentificeerde instrumenten en benodigde ondersteuning zoals aangegeven door de respondenten.

Zoektermen tweede Google search		
	+	Expertisedeling OR kennisdeling OR Kennismanagement OR 'Feedback delen' OR 'feedback uitwisseling')
		Leerleiderschap OR 'Manager leren stimuleren' OR 'Leider in leren'
		reflectie OR 'eigen leren' OR 'Reflectie informeel leren'
	Instrument	((informeel leren AND formeel leren) OR (formeel leren omzetten naar praktijk))
Medewerker	Tool	('Maturiteit L&D' OR 'Maturiteit Learning and development' OR 'Maturiteit leren op werkplek' OR Maturiteit HR leren' OR 'leerbeleid')
Werknemer	Scan	
	App	(informeel leren OR Werkpleklernen) AND Bewust OR Carrièreleren
		(leerklimaat OR leercultuur OR leercondities OR Leervoorwaarden OR Leercontext)
		(Medewerker OR werknemer) AND (Instrument OR Tool OR Scan OR App) AND (Leerprefenties OR 'informele leeractiviteiten')

Tabel 6: Overzicht zoektermen tweede gerichte Google zoekbeweging

1.4.3.2 Analyse

Alle mogelijks interessante bronnen geïdentificeerd in de interviews, poll en desktopstudie werden opgenomen in de analyse. Na een inventarisatie van de algemene kenmerken werd een selectie van instrumenten dieper geanalyseerd.

Inventarisatie

Alle geïdentificeerde bronnen werden geïnventariseerd en gecodeerd in Excel. Tabel 7 geeft een overzicht van de kenmerken die geïnventariseerd werden. De volgende aspecten werden geïnventariseerd/gecodeerd:

Categorie	Codes (indien van toepassing)
Type/Methodiek	Leidraad App Brochure Zelfscan Webinar Wetenschappelijke paper Andere: ...
Bron/website	...
Doelgroep	HR-medewerker of L&D medewerker Directe leidinggevende Coaches of mentoren Topmanagement Werknemer
Prijs	Gratis Kostprijs in euro Enkel voor leden Onbekend
Land	België Nederland
Doel instrument (<i>primair en secundair</i>)	Ondersteuning in het ontwikkelen van leerleiderschap Ondersteuning in hoe managers medewerkers kunnen motiveren om te groeien. Instrument om kennisdeling te bevorderen dat in kaart brengt wie welke expertise heeft in de organisatie. Etc.
Ontwikkelaar	Tekst
Korte beschrijving	Tekst
Extra opmerkingen	Tekst

Tabel 7: Categorieën inventarisatie

Inschatting toepasbaarheid

Na de inventarisatie maakten we een inschatting van de toepasbaarheid/inzetbaarheid van de bronnen binnen ondernemingen. Over het algemeen vielen de bronnen uiteen in twee hoofddoelen: doe-activiteiten, gericht op actie en implementatie, en informatiebronnen, die primair bedoeld zijn voor kennisoverdracht zonder directe toepassing. We hebben de instrumenten ingedeeld in de volgende categorieën:

- **Generiek instrument leren:** Dit zijn hulpmiddelen die zich in brede zin richten op leren, waarbij informeel leren slechts een klein onderdeel is, wat hun toepasbaarheid voor specifieke ondersteuning voor informeel leren vermindert.

- **Informatiebron – Algemeen:** Bronnen die informeel leren eerder beperkt belichten. Hun doel is vaak inspiratie of bewustwording, maar door hun algemene karakter is de toepasbaarheid beperkt.
- **Informatiebron – Uitgebreid:** Bronnen die uitgebreide en genuanceerde kennis over informeel leren verstrekken, zonder actieve betrokkenheid van de gebruiker. Deze bronnen richten zich op het informeren en bieden context maar bevatten minder concrete, activerende richtlijnen.
- **Instrument informeel leren:** Dit zijn praktische werkmiddelen die gebruikers stap voor stap begeleiden bij het bevorderen van informeel leren binnen de onderneming. Voorbeelden zijn templates voor leeractiviteiten of instrumenten die, op basis van ingevoerde gegevens, een profiel van de leeromgeving van de onderneming schetsen.
- **Geen van bovenstaande:** Bronnen die niet direct in de vorige categorieën passen, maar mogelijk informeel leren kunnen ondersteunen, zoals interne bevestigingen of AI-tools als ChatGPT.

1.4.3.3 Resultaten

Overzicht algemene kenmerken

De eerste Google-zoekbeweging en database-analyse leverde 108 bronnen op; de tweede meer gerichte desktopstudie gaf 16 bronnen. De deelnemers van de interviews reikten 12 bronnen aan en de poll bracht nog 2 bronnen aan. In totaal zijn er 131 unieke bronnen geïntervieweerd waarvan er 5 via meerdere kanalen (zoals interviews, poll of Google-zoekbeweging) gevonden werden.

We hanteren de generieke term ‘bron’, omdat een bron soms meerdere instrumenten kan bevatten of informatie bevat die niet als ‘instrument’ geclassificeerd kon worden. De geïdentificeerde bronnen zijn specifiek gericht op informeel leren of eerder gericht op leren in ondernemingen in het algemeen (waar informeel leren slechts een klein deel van uitmaakt).

De eerste stap bestond eruit de 131 unieke bronnen te inventariseren. De resultaten hiervan zijn opgenomen in een aparte bijlage *Marktscan informeel leren.xlsx*. Vervolgens werd de gebruikswaarde van de instrumenten ingeschat. Tabel 8 toont het overzicht van het aantal bronnen in elke categorie. De 16 bronnen die een instrument aanbieden om informeel leren te stimuleren en 15 bronnen die uitgebreide kennis aanreiken over informeel leren, werden verder geanalyseerd.

In de verdere rapportering en verdere mapping om hiaten te identificeren, beperkten we ons tot de toelichting van de bronnen die geclassificeerd werden als ‘Instrument informeel leren’ en ‘Informatiebron – Uitgebreid’, omdat deze de meest directe waarde boden voor het beoogde doel van dit project.

Type bron	Aantal Eerste zoekbeweging	Aantal tweede zoekbeweging	Aantal Interviews	Aantal Poll	Subtotaal
<i>Instrument informeel leren</i>	10 (2 dubbel)	7	1 (1 dubbel)	1	19 (3 dubbel)
<i>Informatiebron - Uitgebreid</i>	15				15
<i>Informatiebron - Algemeen</i>	35				35
<i>Generiek instrument leren</i>	47	9	8 (3 dubbel)	1 (1 dubbel)	65 (4 dubbel)
<i>Geen van bovenstaande</i>	1		3		4
Subtotaal	108	16	12	2	138 (7 dubbel) (Totaal)

Tabel 8: Overzicht aantal bronnen per type

Instrument informeel leren

De bronnen in deze categorie bieden concrete instrumenten die tot specifiek doel hebben om informeel leren op de werkplek te stimuleren.

Doel(-groep)

De instrumenten, specifiek gericht op het stimuleren van informeel leren, zijn voornamelijk gericht op **HR- en/of L&D-medewerkers** ($n = 11$) en bedoeld om hen te ondersteunen in het ontwikkelen van beleid dat informeel leren stimuleert. Dit zijn bijvoorbeeld zelfscans ($n = 7$) die meer informatie geven over hoever een onderneming reeds staat in hun informeel leerbeleid, of inspiratiebronnen over hoe dat beleid er zou kunnen uitzien ($n = 3$). Daarnaast vonden we ook een aantal instrumenten die nuttig zijn voor **leidinggevenden** ($n = 5$). Drie instrumenten bevatten handvaten om leren binnen het eigen team te stimuleren en een betere leerleider te zijn. Twee andere zijn specifiek gericht op het opnemen van de rol als coach of mentor voor minder ervaren werknemers en zijn dus niet exclusief voor formele leidinggevenden. Ten slotte vonden we twee instrumenten terug die ontwikkeld zijn voor **werknemers** zelf ($n = 2$). Het ene instrument is een chatbot die zelfreflectie stimuleert; het andere instrument vraagt feedback aan directe collega's.

Beschikbaarheid

De instrumenten uit België ($n = 7$) en Nederland ($n = 9$) zijn in het Nederlands beschikbaar. Het ene instrument dat ontwikkeld werd in het Verenigd Koninkrijk is enkel beschikbaar in het Engels. De meerderheid van de instrumenten zijn gratis beschikbaar ($n = 12$). De andere drie zijn betalende instrumenten, vanaf €450 per scan tot €899/jaar voor een abonnement. De betalende instrumenten zijn telkens een scan over de leercultuur of een instrument dat feedback bij directe collega's bevroegt. Een laatste instrument is enkel beschikbaar voor de leden van de koepelorganisatie. Tabel 9 geeft een volledig overzicht weer van alle instrumenten informeel leren.

Naam	Weblink	Aanbieder	Doelgroep	Type	Prijs	Land
Agoria-waaiër "Word een leider in leren"	https://www.agoria.be/nl/diensten/expertise/talent/develop/leer-en-ontwikkelingsbeleid/leerbeleid-en-cultuur/zet-uw-team-aan-het-leren-een-waaiër-aan-inspiratie	Agoria	Direct leidinggevende	Handleiding	Gratis voor leden	België (Vlaanderen)
Keeping up competence: leermogelijkheden op het werk	https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/Handboek%20KUC-coach_0.pdf	SERV	Mentor, coach en direct leidinggevende	Handboek	Gratis	België (Vlaanderen)
Coaching The Shift Praktijk Toolkit	https://www.coachingtheshift.com/nl/hoe-coach-iemand-coaching-praktijk-toolkit	Coaching the shift	Expert en directe leidinggevende	Model voor coaching	Gratis	Nederland
Leerklimaatscan	https://uplearning.nl/onze-aanpak/zelfsturend-leren/zelfsturend-leren-scan	Uplearning	HR of L&D medewerker	Zelfscan	Onbekend	Nederland
Talent at work 'HR-leidraad'	http://www.talentatwerkplek.be/talent/Talentwerkplek/Talentwerkplek-Home/Instrumenten-Talentwerkplek/HR-leidraad.html	HUBrussel	HR of L&D medewerker	HR-leidraad	Gratis	België (Vlaanderen)
Talent at work – 'Scanwerkplek'	http://www.talentatwerkplek.be/talent/Talentwerkplek/Talentwerkplek-Home/Instrumenten-Talentwerkplek/Scanwerkplek.html	HUBrussel	HR of L&D medewerker	Zelfscan	Gratis	België (Vlaanderen)

Talent at work - 'Agendawerkplek'	http://www.talentatwerkplek.be/talent/Talentwerkplek/Talentwerkplek-Home/Instrumenten-Talentwerkplek/Agendawerkplek.html	HUBrussel	Leidinggevende	Handleiding	Gratis	België (Vlaanderen)
Talent at work – 'Leren-in-een-netwerk'	http://www.talentatwerkplek.be/talent/Talentwerkplek/Talentwerkplek-Home/Instrumenten-Talentwerkplek/Instrumenten-Talentwerkplek-Brochure-Leren-in-een-netwerk.html	HUBrussel	HR of L&D medewerker	Zelfscan	Gratis	België (Vlaanderen)
Spiderweb - 360 degree feedback	https://info.spidergap.com/capterra-360-feedback-software?utm_medium=cpc&utm_campaign=360_degree_feedback&utm_content=landing&utm_source=capterra&gdmcid=4e2d5add-5e2b-4c51-a66f-d9bac2069c7a	Spiderweb	Werknemer	Scan	€899-.../jaar	Verenigd Koninkrijk
Toolbox: leren op het werk	https://www.kessels-smit.com/files/Toolbox_Leren_in_het_Werk-111892973786.pdf	Alrijne Academy	Direct leidinggevende	Handleiding	Gratis	Nederland
Beau de Biechtbox	https://ennuonline.com/biechtbot/	Ennu Online	Werknemer	Reflectieinstrument	Gratis	Nederland
Formeel en informeel leren verbinden door middel van een POP!	https://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/2017-04-21_artikel_informeel_leren.pdf	Ambulance zorg Limburg-Noord	Direct leidinggevende	Handleiding POP	Gratis	Nederland

Bouwen aan een leerrijke werkomgeving	https://www.wijzijnkatapult.nl/leren-ontwikkelen-mkb/leerrijke-werkomgeving/poster-leerrijke-werkomgeving-stimuleren-informatief/	Katapult	Direct leidinggevende, HR-medewerker en L&D-medewerker	Zelfscan	Gratis	Nederland
Leercultuurscan	https://www.windesheim.nl/onderzoek/onderzoekprojecten/leven-lang-ontwikkelen/quickscan	Windesheim	Medewerker, HR-medewerker en L&D-medewerker	Zelfscan	Gratis	Nederland
Quickscan leercultuur; vernieuwde versie van voorgaande scan	www.mijnleercultuur.nl	Nederlandse overheid	Medewerker, HR-medewerker en L&D-medewerker	Zelfscan	Gratis	Nederland
Leercultuurscan	https://www.awvn.nl/duurzame-inzetbaarheid/online-producten/vijf-fasenscan-inzicht-in-de-leercultuur/	AWVN	HR-medewerker en L&D-medewerker	Zelfscan	€450-...	Nederland

Tabel 9: Overzicht bronnen 'instrument informeel leren'

Informatiebron - Uitgebreid

De bronnen in deze categorie bieden uitgebreide informatie aan over informeel leren op de werkplek.

Doel(groep)

Alle 15 bronnen hebben tot doel om de lezer te informeren over informeel leren op de werkplek. Deze bronnen zijn rapporten ($n = 5$), opleidingen ($n = 3$), uitgebreide artikels, blogs of brochures ($n = 4$), een handleiding ($n = 2$) en een bachelorproef ($n = 1$). De meeste van deze bronnen zijn gericht aan experts in leerbeleid of medewerkers die in hun takenpakket rond leerbeleid werken ($n = 11$). Daarnaast is er ook nog een opleiding tot coach ($n = 1$), een brochure over het ontwikkelen van een stimulerende leeromgeving bij ondernemers ($n = 1$) en een monitoringsinstrument ($n = 1$).

Beschikbaarheid

Alle opleidingen ($n = 3$) zijn betalend variërend tussen beschikbaar voor leden tot opleidingen van €6095 exclusief BTW. De andere bronnen (rapporten, artikels, handleidingen, ...) zijn gratis beschikbaar ($n = 12$). Alle bronnen zijn beschikbaar in het Nederlands ($n = 15$). Drie bronnen zijn ontwikkeld in België ($n = 3$). De rest van de bronnen is in Nederland ontwikkeld ($n = 12$).

Tabel 10 geeft een volledig overzicht weer van alle bronnen die uitgebreide en waardevolle informatie over informeel leren meegeven.

Tussentijdse conclusie: Marktscan

De marktscan biedt een overzicht van het huidige aanbod van instrumenten voor informeel leren en legt duidelijke hiaten bloot:

- Het aantal instrumenten dat specifiek gericht is op informeel leren is beperkt.
- Veel beschikbare instrumenten zijn ofwel vaak algemeen of verouderd.
- Slechts enkele instrumenten bieden concrete ondersteuning, zoals zelfscans en handleidingen, maar deze zijn vaak niet breed toepasbaar.

Naam	Weblink	Aanbieder	Doelgroep	Type	Prijs	Land
Een kritische evaluatie van het concept 'werkplekleren'	https://medialibrary.uantwerpen.be/oldcontent/container44883/files/Een%20kritische%20evaluatie%20van%20het%20concept%20werkplekleren_Rob%20Poell_2013.pdf	Prof. Rob Poell	HR of L&D medewerker	Handleiding	Gratis	Nederland
Werken en leren: leren op de werkplek in praktijk	https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/pdfpublicaties/1501.pdf	SERV	HR of L&D medewerker	Brochure	Gratis	België (Vlaanderen)
Vakopleiding tot extern organisatiecoach	https://www.hrdacademy.be/nl/opleidingen/1259/coach-opleiding/vakopleiding-tot-extern-organisatiecoach	HR Academy	Directe leidinggevende of HR medewerker	Opleiding	€ 6 095,00 excl. BTW	België (Vlaanderen)

Coaching on the job	https://coachingonthejob.com/aanbod/?filters=soort_aanbod[25]	Coaching on the job	Mentor/coach/leidinggeven de	Opleiding	Onbekend	Nederland
Naar een cartografie van condities voor werkplekieren in arbeidsondernemingen in Vlaanderen	https://cdn.nimbu.io/s/596mlap/channels/edao19j/files/VIONA_08_RPT_conditieswerkplekieren.pdf?62om184	Steunpunt Werk en Sociale Economie Centrum voor Sociaal-Culturele en ArbeidsPedagogiek (CSCAP)	monitorinstrument door beleidsmakers	Rapport	Gratis	België (Vlaanderen)
Leerdossier Leren op de werkvloer: Wat (stimu)leert een medewerker?	https://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/denkfouten_in_het_leren_002.pdf	NSVP	HR of L&D medewerker	Rapport	Gratis	Nederland
Informeel leren: Interviews met experts	https://zestor.nl/media/publicaties/paper_informeel_leren.pdf	Zestor	HR of L&D medewerker	Rapport	Gratis	Nederland
‘Werkplekieren organiseren’ Leren en werken met elkaar verbinden	‘werkplekieren organiseren’ Leren en werken met elkaar verbinden’ (Bruist, Schulte & Timmer; 2019; VUmc)	VUmc Academie	HR of L&D medewerker	Handleiding	Gratis	Nederland

De focus: Leren op de werkplek	https://www.platformsamenopleiden.nl/wp-content/uploads/2015/05/180226-DeFocusLerenOpDeWerkplek_LR.pdf	VO-raad	HR of L&D medewerker	Rapport	Gratis	Nederland
Leren op de werkplek bij organisatievernieuwing in de procesindustrie	https://www.cedefop.europa.eu/files/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/133/5_nl_onstenk.pdf	SCO-Kohnstamm Instituut	HR of L&D medewerker	Artikel	Gratis	Nederland
Inspirerende Leeromgevingen voor Ondernemers	https://edepot.wur.nl/19142	Wageningen UR	Ondernemers	Brochure	Gratis	Nederland
Waar ervaringsleren en impliciet leren elkaar raken en fundamenteel verschillen	https://boommanagement.nl/artikel/waar-ervaringsleren-en-impliciet-leren-elkaar-raken-en-fundamenteel-verschillen/	Boommanagement	HR of L&D medewerker	Blogpost	Gratis	Nederland
De kracht van zelfgestuurd leren: Vandebron's aanpak	https://www.studytube.nl/blog/webinar-de-kracht-van-zelfgestuurd-leren-vandebrons-aanpak-een-verslag	Studytube	HR of L&D medewerker	Webinars	Enkel voor leden	Nederland

Het managen van informeel leren: hoe ver kun je gaan?	https://kbanijmegen.nl/doc/pdf/Informeel_leren.pdf	Open Universiteit	HR of L&D medewerker	Onderzoeksrapport	Gratis	Nederland
De uitkomsten van non-formeel leren binnen Kmo's	https://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=153566	Tilburg universiteit (Adler, 2020)	/	Bachelor proef	Gratis	Nederland

Tabel 10: Overzicht bronnen 'Informatiebron - Uitgebreid

1.4.4 Vastgestelde hiaten

Om zicht te krijgen op mogelijke lacunes in het bestaande aanbod, werd een mapping uitgevoerd tussen de eerder geïdentificeerde uitdagingen en de beschikbare instrumenten uit de marktscan. Deze analyse had tot doel om enerzijds te identificeren welke bestaande tools reeds inspelen op concrete noden uit het werkveld, en anderzijds om te detecteren waar er geen of onvoldoende ondersteuning voorhanden is. De hiaten die hierbij aan het licht kwamen, vormen waardevolle input voor de verdere ontwikkeling van instrumenten gericht op het stimuleren van informeel leren.

1.4.4.1 Aanpak

Alle in de marktscan geïdentificeerde instrumenten die informeel leren stimuleren, werden onder de loep genomen over hun bijdrage aan de uitdagingen in de praktijk. Er werd nagegaan op welke uitdaging uit de behoefteanalyse ze een antwoord konden bieden.

De instrumenten werden door twee leden van het onderzoeksteam en één lid van de werkgroep gekoppeld aan uitdagingen (zie *Bijlage 1. Onderzoeksinstrumenten voor labels*). De bronnen werden individueel bekeken en in consensus ingedeeld. Ieder instrument kreeg een **primaire** uitdaging toegewezen die het meest relevant was voor het beoogde gebruik, en, indien van toepassing, een **secundaire** uitdaging die aanvullende toepassingsmogelijkheden van het instrument reflecteerde. Deze toewijzing helpt om zowel de kernfunctionaliteit als de bredere inzetbaarheid van de instrumenten beter te begrijpen.

1.4.4.2 Resultaten

Koppeling uitdagingen en instrumenten: Aanbod vs. oplossing

Coaching

Drie van de instrumenten zetten in op het versterken van coachende vaardigheden bij medewerkers of leidinggevendenden die een coachende rol willen opnemen. Twee van deze instrumenten zijn zeer verouderd en daardoor minder bruikbaar. De laatste is een concrete handleiding met modellen van hoe een coachingsgesprek er kan uitzien, inclusief voorbeelden van coachingsvragen.

Leerleiderschap

Vier van de instrumenten bieden inspiratie aan leidinggevendenden hoe ze het leren binnen hun team kunnen stimuleren. Twee van deze instrumenten zijn echter niet meer hedendaags, één van de instrumenten is toegespitst op één specifieke onderneming in de zorg en het laatste instrument is slechts beperkt beschikbaar voor leden van de onderneming.

Leergesprek

Er bestaan vier handleidingen die structuur bieden voor leergesprekken. Twee daarvan zijn handleidingen met concrete voorbeeldvragen die men kan stellen aan zichzelf of een collega om een goed persoonlijk ontwikkelplan op te stellen. Een derde instrument zet in op het vergaren van feedback bij collega's over de eigen competenties, kennis en attitudes op de werkplek. Hiermee stimuleert het ook het bewustzijn bij medewerkers dat ze kunnen bijleren

op het werk. Het laatste instrument is een chatbot waarmee men een leergesprek kan hebben. Deze chatbot is echter verouderd.

Leergoesting

Eén van de instrumenten zet in op het meten van de leergoesting van werknemers. Deze scan analyseert ook op welke manier de werknemer zou kunnen gemotiveerd worden om bij te leren. De scan is betalend wat verdere analyse op bruikbaarheid beperkte.

HR-ondersteuning

Er is één handleiding beschikbaar die HR-medewerkers ondersteuning biedt in het vormgeven van leerbeleid. Deze handleiding is echter ook verouderd.

Leercultuurscan

Er zijn twee zelfscans beschikbaar. Eén die inzet op het analyseren van de leercultuur met zelfsturend leren als hoofdfocus. Deze scan analyseert waar mogelijke knelpunten zitten die leren ontmoedigen. De scan geeft de mogelijkheid om een langdurige trajectbegeleiding in te huren om de knelpunten weg te werken.

Daarnaast werd recentelijk een andere gratis leercultuurscan ontwikkeld die een korte analyse doet van hoe de leercultuur in een onderneming er uitziet. In het rapport vinden we telkens een benchmark terug met andere ondernemingen van dezelfde grootte en sector.

Hiaten

In de poll gaven de respondenten aan welke *uitdagingen* het meeste doorwegen in de dagelijkse praktijk. De analyse van de bestaande instrumenten geeft aan dat er voor enkele van deze uitdagingen nog geen instrument bestaat dat ondersteuning biedt om deze uitdagingen te overwinnen:

1. Werken gaat altijd voor op leren.
2. Werknemers zijn zich niet bewust dat ze leren tijdens het werken
3. Werknemers weten niet wie welke kennis heeft.
4. Werknemers werken op verschillende locaties.

Overzicht

Tabel 11 geeft een overzicht van de koppeling tussen uitdagingen en instrumenten. De instrumenten werden gekoppeld aan een uitdaging op basis van hun inhoud, dit betekent echter niet noodzakelijk dat dit instrument de behoefte voldoende afdekt. Het geeft enkel aan dat er 'iets' bestaat op dit gebied; niet dat het daarom een afdoende oplossing aanreikt voor de uitdaging.

Uitdagingen behoefteanalyse	Instrument (primair)	Instrument (secundair)
Werknemers tonen een gebrek aan leergoesting.	AWVN - Leercultuurscan	
Werknemers zijn onvoldoende digitaal geletterd.		
Werknemers werken vaak alleen. Dit beperkt hun mogelijkheden tot informeel sociaal leren (bv. hulp vragen, observeren,...).		
Werknemers zijn er zich niet van bewust dat ze leren tijdens het werk (Enkel training/school wordt als leren ervaren).		
Er zijn veel vooroordelen ten aanzien van oudere medewerkers en hun potentieel om te leren.		
Werknemers willen geen kennis delen met elkaar of de organisatie.		Talent at work – ‘Leren-in-een-netwerk’
Oudere en jongere werknemers leren weinig van elkaar omwille van een generatiekloof.		
Werknemers hebben zeer eentonige jobs die weinig leren vereisen.		
Het werk gaat altijd voor op leren (gebrek aan tijd).		
Werknemers weten niet van elkaar wie welke kennis heeft.		
Formeel leren (i.e. training) en informeel leren staan los van elkaar: Training leidt niet tot informeel leren of vice versa waardoor het geleerde zelden wordt toegepast		
Werknemers spreken verschillende talen waardoor communiceren, en dus ook leren van elkaar, moeilijk is.		
Werknemers werken op veel verschillende locaties wat het leren van elkaar bemoeilijkt.		
Leidinggevenden zijn weinig gericht op het ondersteunen van leren van hun medewerkers.	Agoria-waaier ‘Wordt een leider in leren’	
	Talent at work – ‘Scanwerkplek’	
	Kessels-Smit - Toolbox: leren op het werk	
	Katapult - Bouwen aan een leerrijke werkomgeving	

Leidinggevend en beschikken onvoldoende over coachende vaardigheden.	Keeping up competence: leermogelijkheden op het werk Coaching The Shift Praktijk Toolkit Talent at work - 'Agendawerkplek'	
Er is een gebrek aan werknemers die mentorvaardigheden hebben.		Keeping up competence: leermogelijkheden op het werk
Er is een gebrek aan gestructureerde HR-praktijken (bv. ontwikkelgesprekken) die leren ondersteunen.	Talent at work 'HR-leidraad' Spiderweb - 360 degree feedback Ennu Online - Beau de Biechtbox Innovatief werk - Formeel en informeel leren verbinden door middel van een POP! Mijn leercultuur – Leercultuurscan Quickscan leercultuur	
'Het ondersteunen van leren' behoort niet expliciet tot iemands takenpakket.		
Er is een gebrek aan technologie (bv. Leerplatform, ...) die leren ondersteunt.		Spiderweb - 360 degree feedback
Er is een gebrek aan inzicht in hoe GenAI leren kan ondersteunen.		
De aard van het werk biedt weinig autonomie om eigen werktaken vorm te geven.		
Werknemers kunnen slechts beperkt of niet kiezen hoe ze leren / welke leeractiviteiten ze ondernemen.	Uplearning - Leerklimaatscan	
Er is te weinig (onderling) vertrouwen in de organisatie.		

Er is te weinig ondersteuning voor leren van hogerop.		Agoria-waaiert 'Wordt een leider in leren'
Er zijn geen duidelijke processen om met leernoden van werknemers aan de slag te gaan.	Talent at work – 'Leren-in-een-netwerk'	Katapult - Bouwen aan een leerrijke werkomgeving
We weten niet hoe we leren kunnen implementeren in de organisatiestructuur		Talent at work 'HR-leidraad'
We geraken niet uit aan de wetgeving en regelgeving omtrent het leren van werknemers.		
Er is geen budget in het organisatie om informeel leren te stimuleren.		

Tabel 11: Overzicht resultaten mapping

Tussentijdse conclusie: Mapping

De mapping van behoeften en instrumenten geeft inzicht in de mate waarin bestaande tools de uitdagingen van informeel leren ondersteunen, met enkele opvallende observaties:

- **Beperkingen van het huidige aanbod:**
 - Veel bestaande instrumenten blijken onvoldoende bruikbaar of te algemeen om specifieke uitdagingen effectief te ondersteunen.
 - De beperkte kwaliteit van sommige bestaande tools betekent echter niet dat instrumenten geen geschikte ondersteuning kunnen bieden. De ontwikkeling van gerichte, goed ontworpen tools blijft een waardevol perspectief.
- **Hiaten in ondersteuning:**
 - Belangrijke uitdagingen zoals het integreren van werken en leren, het bevorderen van kennisdeling en het stimuleren van leerbewustzijn worden onvoldoende gedekt door bestaande instrumenten.
 - Voor specifieke noden, zoals het verbinden van formeel en informeel leren of het aanpakken van digitale geletterdheid, is het aanbod zeer beperkt.
- **Ongelijke verdeling van aandacht:**
 - Voor enkele uitdagingen, zoals leerleiderschap en leergesprekken, is een opvallend groter aantal instrumenten ontwikkeld. Dit wijst op de herkenbaarheid en prioriteit van deze thema's in de praktijk.
 - Andere belangrijke uitdagingen, zoals het vergroten van leerbewustzijn of het verbinden van werken en leren, blijven onderbelicht in het huidige aanbod.
- **Toekomstige focus:**
 - De bevindingen benadrukken de noodzaak om nieuwe instrumenten te ontwikkelen die niet alleen relevant, maar ook praktisch inzetbaar zijn voor ondernemingen.

- De frequentie van de valkuilen uit het huidige aanbod, zoals een teveel aan complexiteit of een gebrek aan aansluiting op specifieke noden, moet daarbij centraal staan.

Deze resultaten bieden een duidelijke richting voor het creëren van effectieve ondersteuning bij de stimulatie van informeel leren.

1.4.5 Onderzoeksdesign: acties in functie van de ervaren uitdagingen

In dit onderdeel wordt toegelicht op welke manier het onderzoeksteam in kaart bracht welke uitdagingen ondernemingen ervaren en welke acties deze ondernemingen passend achten om hiermee om te gaan. Om ondernemingen gericht te ondersteunen, werd nagegaan in welke mate voorkeuren voor acties verschillen tussen de vijf maturiteitsprofielen.

1.4.5.1 Ontwerp beschrijving uitdagingen en acties: Co-creatie Workshop

De eerste versie van de acties voor elke uitdaging werd ontwikkeld via een co-creatief ontwerpproces, opgezet door het onderzoeksteam. Dit proces startte met een interactieve workshop op 24 februari 2025 in Brussel. Aan deze workshop namen elf professionals deel met ervaring in HR, L&D en teamcoaching, afkomstig uit zowel profit- als non-profitorganisaties en verspreid over diverse sectoren. Ze werden geselecteerd uit een bredere groep van 61 poll-deelnemers die vooraf interesse toonden in verdere deelname aan het project. Bij de selectie werd expliciet gestreefd naar een goede spreiding over sectoren en over types van ondernemingen, zodat de ontwikkelde input representatief zou zijn voor uiteenlopende werkcontexten.

De workshop had tot doel om dieper in te gaan op negen kernuitdagingen rond informeel leren, geselecteerd op basis van een eerdere behoeftebevraging en literatuurstudie. In vier kleinere groepen bespraken de deelnemers telkens drie uitdagingen. Daarbij gingen ze in op:

- Hoe de uitdaging zich in hun praktijk concreet uit (met voorbeelden);
- Welke acties er vandaag al genomen worden binnen hun onderneming;
- Welke aanvullende ideeën of oplossingsrichtingen ze zelf zien.

De verzamelde input werd vervolgens plenair teruggekoppeld, verrijkt en geclusterd. Dit resulteerde in een brede verzameling van actievoorstellen per uitdaging, verankerd in reële werkpleksituaties. In een volgende stap werd deze lijst inhoudelijk gescreend, geherformuleerd en waar nodig aangevuld door het onderzoeksteam, op basis van theoretische kaders en eerdere onderzoeksresultaten. Er werd daarbij gestreefd naar herkenbaarheid, uitvoerbaarheid en variatie (acties op individueel, team- en ondernemingsniveau).

De resultaten uit deze workshop vormden de basis voor het kwantitatieve luik van het onderzoek waarin respondenten voorkeuren konden toekennen aan de voorgestelde acties.

1.4.5.2 Onderzoeksaanpak: Koppeling uitdagingen en acties

Dataverzameling

Zoals eerder toegelicht in sectie 1.3 maakte deze bevraging deel uit van dezelfde tweedelige surveyprocedure ("HR-Survey", Zie *Bijlage 1. Onderzoeksinstrumenten*). Deel 1 focuste op de inschatting van de maturiteit van de onderneming, terwijl in deel 2 werd ingezoomd op de koppeling tussen uitdagingen en mogelijke acties (zie ook sectie 1.4). Enkel respondenten die deel 1 volledig invulden, ontvingen drie dagen later automatisch een uitnodiging om deel 2 in te vullen.

Om de wachttijd tussen beide delen consistent te houden voor alle deelnemers, werd de datazuivering pas na afronding van beide onderdelen uitgevoerd, daarom werden alle 368 deelnemers die Deel 1 volledig invulden na selectie op basis van de automatische screeningsvragen uitgenodigd.

Steekproef

Van de 368 uitgenodigde respondenten openden er 283 effectief de link. Na uitsluiting van respondenten die de vragenlijst niet gestart hadden, geen geïnformeerde toestemming gegeven hadden, alsook deelnemers die onder de kwaliteitsdrempels vielen, bleven uiteindelijk **241 respondenten** over voor analyse van de link tussen uitdagingen en acties.

Een overzicht van de gehanteerde kwaliteitscriteria en de aantallen uitgesloten respondenten is opgenomen in Tabel 12.

Exclusie reden	Aantal deelnemers uitgesloten	Behouden deelnemers
Deelnemers uitgenodigd	/	368
Link geopend = nee	85	283
Vragenlijst gestart = nee	23	260
Consent = nee	2	258
Kwaliteitscontrole – Speeders - Sneller dan 1.5 min (Deel 2 korter)	12	246
Kwaliteitscontrole – Flatliners - 9 uitdagingen – 9 keer optie 1 en geen andere gekozen	1	245
Kwaliteitscontrole – Flatliners - Vraag herkenbaarheid (matrix) – zelfde antwoord	4	241

Tabel 12: Overzicht datazuivering Deel 2

Analyse

Voor elke uitdaging konden respondenten meerdere acties aanduiden die volgens hen geschikt zijn binnen hun ondernemingscontext. Per actie werd de frequentie berekend waarmee ze gekozen werd, uitgedrukt als percentage van de respondenten die de betreffende uitdaging herkenden. De percentages geven dus aan welk aandeel van deze groep voor een bepaalde

actie koos (ja/nee), en tellen per uitdaging niet op tot 100%, omdat meerdere acties konden worden geselecteerd. Deze analyse laat toe om te identificeren welke acties het vaakst weerhouden worden per uitdaging.

1.4.5.3 Differentiatie naar maturiteit

Hierboven gingen we de voorkeuren rond ondersteuning en acties na overheen alle ondernemingen en analyseerden we dus alle data van deel 2 van onze dataverzameling. Deze inzichten boden een globaal beeld van wat ondernemingen als nuttig en wenselijk ervaren in functie van het stimuleren van informeel leren, los van hun context of maturiteitsprofiel.

Binnen dit onderdeel brengen we hier nu nuance in aan door de resultaten te differentiëren naar **maturiteitsprofiel**. We maken hierbij gebruik van de maturiteitsprofielen die eerder in het rapport werden voorgesteld (zie 1.3) om te verkennen in welke mate noden en voorkeuren verschillen naargelang het maturiteitsprofiel.

Steekproef

Aangezien deze verdieping enkel mogelijk is op basis van de combinatie van gegevens uit beide delen van de vragenlijst, werd hier uitsluitend gebruik gemaakt van de gekoppelde, gevalideerde data.

We voegden de data van beide onderdelen bij elkaar (na datazuivering respectievelijk 308 en 241 respondenten). Na samenvoeging bestond de dataset uit 315 unieke respondenten. Hiervan konden 234 respondenten gekoppeld worden. Bij 67 respondenten werd deel 1 wel volledig ingevuld, maar deel 2 niet opgestart. Daarnaast werden 7 deelnemers uitgesloten op basis van kwaliteitscontrole in deel 2, en nog eens 7 op basis van kwaliteitsproblemen in deel 1.

Enkel de **234 gekoppelde en kwaliteitsvolle observaties** werden behouden voor de analyses in deze sectie. Deze groep laat toe om het maturiteitsprofiel (gebaseerd op deel 1) in verband te brengen met de voorkeuren rond ondersteuning en acties (gemeten in deel 2).

Analyse

Om verschillen tussen maturiteitsprofielen in kaart te brengen, werden kruistabelanalyses uitgevoerd op de gekoppelde dataset. Enerzijds werd per profiel nagegaan in welke mate de negen prioritaire uitdagingen herkend werden (via chi-kwadraattoetsen). Anderzijds werd voor elke uitdaging geanalyseerd welke acties per uitdaging het vaakst gekozen werden binnen elk profiel. Deze analyses laten toe om noden en voorkeuren profiel specifiek te duiden.

Om beter te begrijpen hoe het maturiteitsprofiel van een onderneming samenhangt met de ervaren obstakels rond informeel leren, werd een verdiepende analyse uitgevoerd van de herkenbaarheid van de negen prioritaire uitdagingen, uitgesplitst naar het dominante maturiteitsprofiel van de onderneming.

Deze analyse vormt een waardevolle brug tussen de maturiteitsscan (zie 1.3) en de voorkeursacties per profiel (zie 1.4.6). Ze toont hoe verschillende types ondernemingen niet

alleen in hun beleid en leerklimaat verschillen, maar ook in de drempels die zij ervaren op de werkvloer.

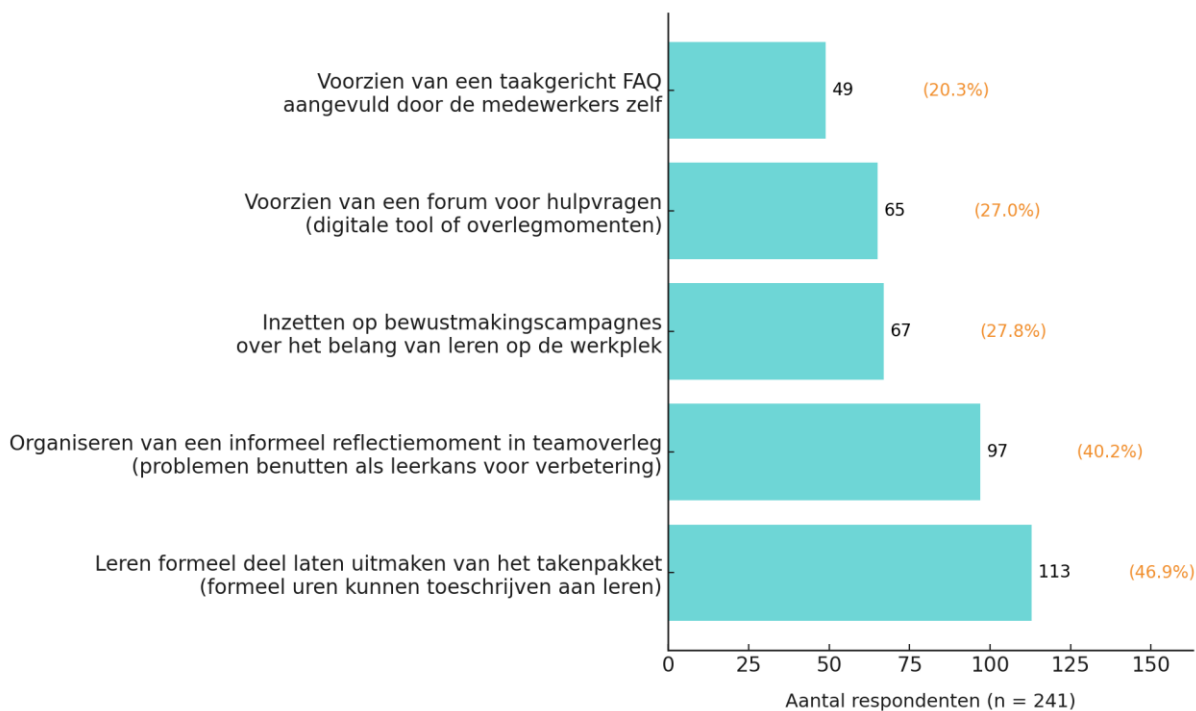
1.4.6 Mogelijke acties in functie van de uitdagingen

In dit onderdeel worden per uitdaging de meest gekozen acties weergegeven. Eerst worden deze algemeen weergegeven zoals gerapporteerd door alle respondenten samen (zonder onderscheid naar type onderneming of maturiteitsprofiel). Vervolgens worden de meest opvallende voorkeuren per profiel weergegeven. De resultaten geven een indicatie van welke acties binnen elk profiel als het meest relevant en haalbaar worden ervaren. Aangezien het aantal ondernemingen binnen sommige profielen beperkt is, moeten deze laatste bevindingen met de nodige voorzichtigheid geïnterpreteerd worden. Ze bieden vooral richtinggevende inzichten die verder verfijnd kunnen worden in de volgende onderzoeks- en ontwikkelfase. De resultaten tonen welke oplossingsrichtingen overheen ondernemingen het vaakst weerhouden worden om specifieke drempels aan te pakken.

1.4.6.1 Uitdaging: het werk gaat altijd voor op leren

Algemene acties

Bij deze uitdaging zien we dat respondenten vooral kiezen voor acties die leren zichtbaar en structureel verankeren in het dagelijkse werk. De meest gekozen actie is 'Leren formeel deel laten uitmaken van het takenpakket', aangeduid door 46.9% van de respondenten. Ook 'Organiseren van een informeel reflectiemoment in teamoverleg (problemen benutten als leerkans voor verbetering)' wordt vaak geselecteerd (40.2%). Op de derde plaats volgt 'Inzetten op bewustmakingscampagnes over het belang van leren op de werkplek' (27.8%). De actie 'Voorzien van een taakgericht FAQ, aangevuld door de medewerkers zelf' wordt het minst gekozen, met 20.3%, wat erop kan wijzen dat meer gestructureerde of collectieve initiatieven momenteel als effectiever worden gezien dan individueel gegenereerde tools.



Figuur 31: Voorkeursacties voor de uitdaging “Het werk gaat altijd voor op leren”

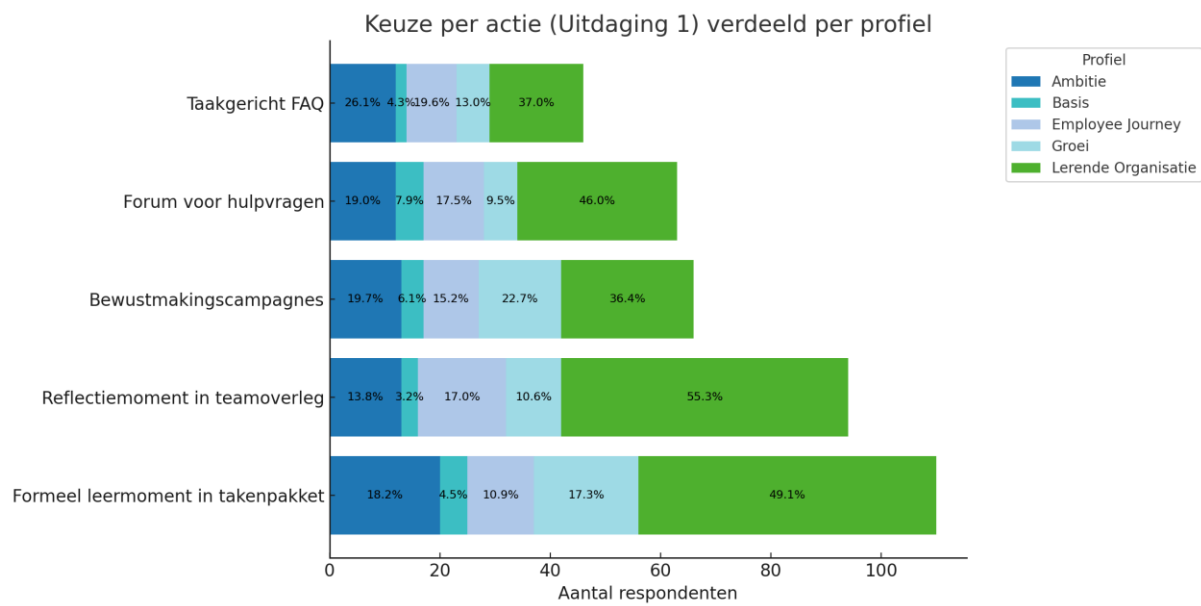
Acties per maturiteitsprofiel

Bij deze uitdaging zien we dat de voorkeuren per profiel licht variëren, maar dat bepaalde acties overheen de profielen een brede weerklank vinden. Zo wordt *Leren formeel deel laten uitmaken van het takenpakket* vaak gekozen in meerdere profielen, wat suggereert dat het creëren van ruimte en erkenning voor leren in het werk een gedeelde nood is. Andere profielen leggen iets meer nadruk op teamoverleg en reflectie.

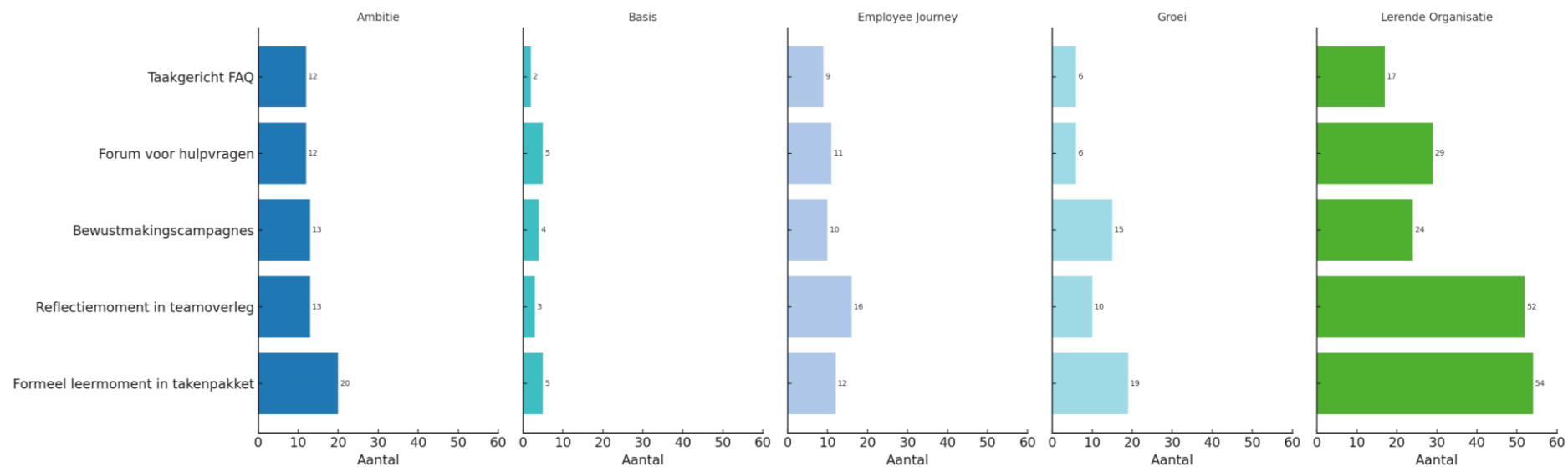
De onderstaande opsomming geeft per profiel de actie weer die het vaakst werd aangeduid:

- **Ambitie:** Leren formeel deel laten uitmaken van het takenpakket ($n = 20$)
- **Basis:** Leren formeel deel laten uitmaken van het takenpakket ($n = 5$)
- **Employee Journey:** Reflectiemoment in teamoverleg over ervaren problemen ($n = 16$)
- **Groei:** Leren formeel deel laten uitmaken van het takenpakket ($n = 19$)
- **Lerende Organisatie:** Leren formeel deel laten uitmaken van het takenpakket ($n = 54$)

De verschillen tussen profielen zijn bij deze uitdaging beperkt, maar de nuance in accenten bevestigt het belang van de context. Sommige ondernemingen zetten sterker in op formele afspraken, terwijl anderen eerder kiezen voor collectieve reflectie als hefboom voor leren. Beide strategieën kunnen complementair zijn.



Figuur 32: Actiekeuzes per profiel voor 'Het werk gaat altijd voor op leren' (in %)

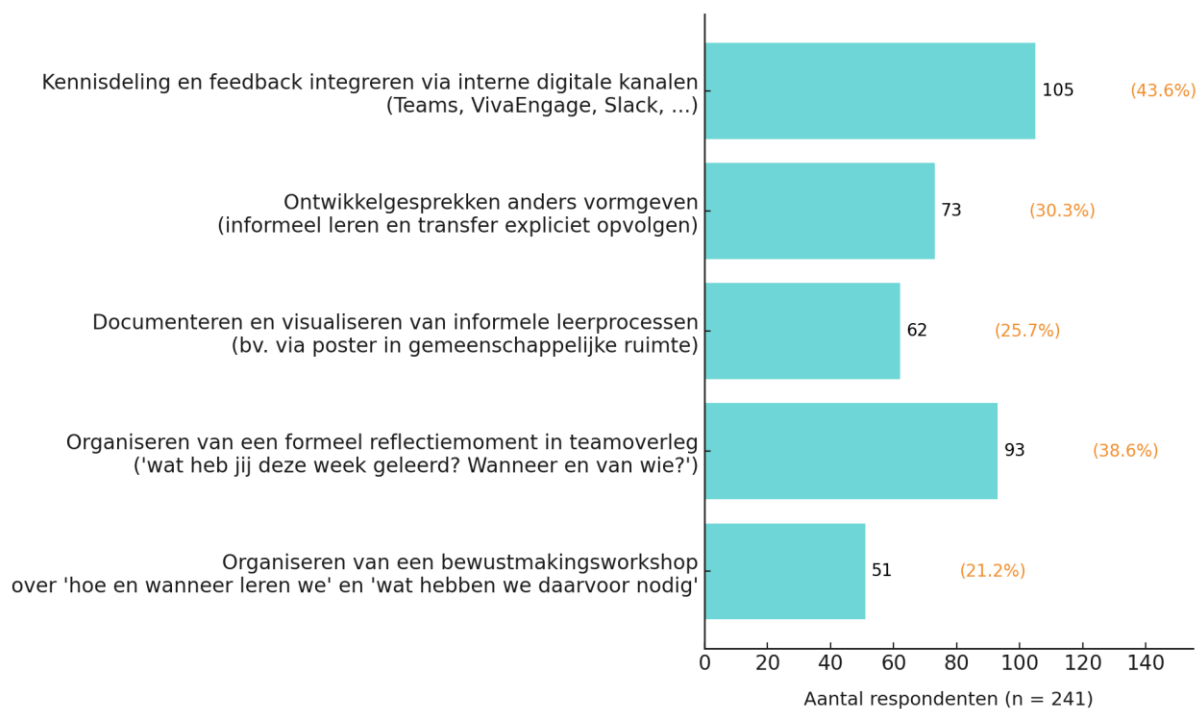


Figuur 33: Aantal ondernemingen per profiel dat voor elke actie koos voor 'Het werk gaat altijd voor op leren'

1.4.6.2 Uitdaging: Werknemers zijn er zich niet van bewust dat ze leren tijdens het werk.

Algemene acties

Bij deze uitdaging geven respondenten vooral de voorkeur aan acties die de zichtbaarheid van informeel leren verhogen en het leren beter integreren in bestaande structuren. De meest gekozen actie is 'Kennisdeling en feedback integreren via interne digitale kanalen (Teams, VivaEngage, Slack, ...)', aangeduid door 43.6% van de respondenten. Ook 'Organiseren van een formeel reflectiemoment in teamoverleg ('wat heb jij deze week geleerd? Wanneer en van wie?')' scoort hoog met 38.6%. Op de derde plaats volgt 'Ontwikkelgesprekken anders vormgeven (informeel leren en transfer expliciet opvolgen)' met 30.3%. De minst gekozen actie is 'Organiseren van een bewustmakingsworkshop over 'hoe en wanneer leren we' en 'wat hebben we daarvoor nodig' (21.2%), wat erop kan wijzen dat praktische integratie boven losstaande initiatieven verkozen wordt.



Figuur 34: Voorkeursacties voor de uitdaging "Werknemers zijn er zich niet van bewust dat ze leren tijdens het werk"

Acties per maturiteitsprofiel

Bij deze uitdaging worden in verschillende profielen gelijkaardige acties gekozen, maar toch zijn er enkele accentverschillen. In drie profielen, Ambitie, Employee Journey en Groei, wordt *Kennisdeling en feedback integreren via interne digitale kanalen (Teams, VivaEngage, Slack, ...)* het vaakst aangeduid. Deze actie lijkt dus profiel overstijgend aantrekkelijk voor ondernemingen die technologie benutten om leerprocessen te ondersteunen.

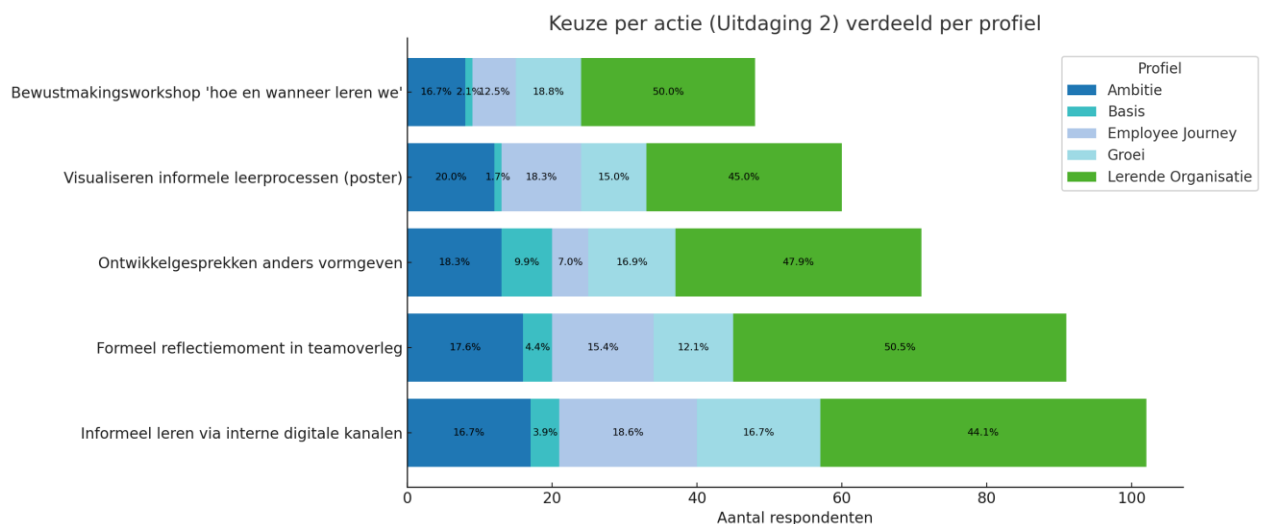
Binnen het profiel Lerende Organisatie daarentegen is de voorkeur sterker gericht op het *Organiseren van een formeel reflectiemoment in teamoverleg ('wat heb jij deze week geleerd? Wanneer en van wie?')*

*Wanneer en van wie?’), wat wijst op een meer geïntegreerde aanpak van reflectie binnen bestaande werkstructuren. Voor Basis-organisaties ligt de nadruk vooral op *Ontwikkelgesprekken anders vormgeven (informeel leren en transfer expliciet opvolgen)*, een aanpak die mogelijk als hanteerbaar wordt gezien in meer klassieke structuren.*

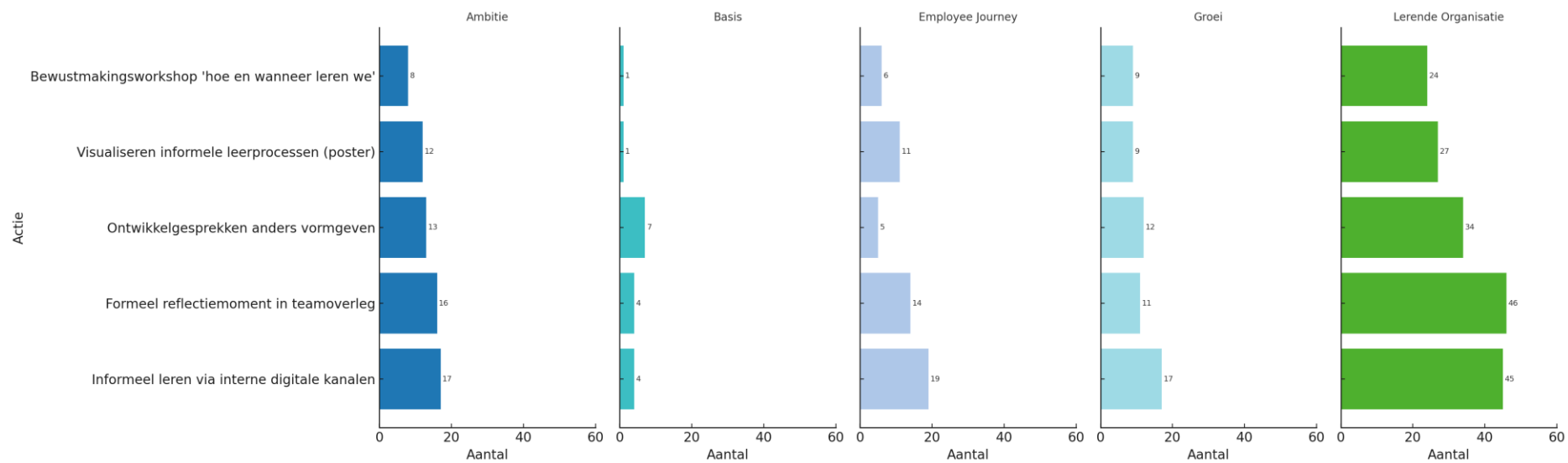
Overzicht van de meest gekozen acties per profiel:

- **Ambitie:** Kennisdeling via interne digitale kanalen ($n = 17$)
- **Basis:** Ontwikkelgesprekken anders vormgeven ($n = 7$)
- **Employee Journey:** Kennisdeling via interne digitale kanalen ($n = 19$)
- **Groei:** Kennisdeling via interne digitale kanalen ($n = 17$)
- **Lerende Organisatie:** Formeel reflectiemoment in teamoverleg ($n = 46$)

Hoewel ook hier het aantal respondenten per profiel verschilt, geven de resultaten aan dat digitale kennisdeling breed gedragen wordt, terwijl sommige profielen extra belang hechten aan formele reflectie of gespreksstructuren.



Figuur 35: Actiekeuzes per profiel voor 'Werknemers zijn er zich niet van bewust dat ze leren tijdens het werk' (in %)

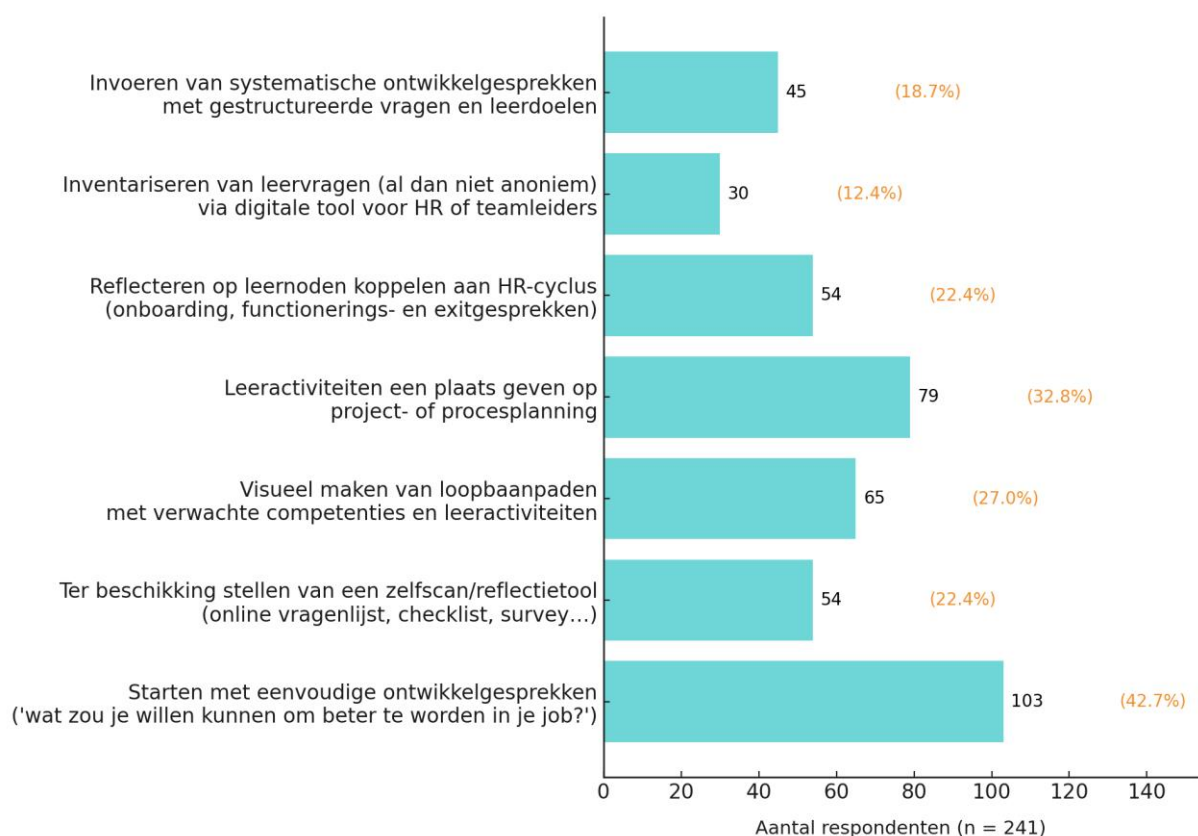


Figuur 36: Aantal ondernemingen per profiel dat voor elke actie koos voor 'Werknemers zijn er zich niet van bewust dat ze leren tijdens het werk'

1.4.6.3 Uitdaging: Er zijn geen duidelijke processen om met leernoden van werknemers aan de slag te gaan.

Algemene acties

Bij deze uitdaging kiezen respondenten het vaakst voor laagdrempelige, directe vormen van gesprek. De meest gekozen actie is 'Starten met eenvoudige ontwikkelgesprekken ('wat zou je willen kunnen om beter te worden in je job?')' met 42.7%. Ook 'Leeractiviteiten een plaats geven op project- of procesplanning' (32.8%) en 'Visueel maken van loopbaanpaden met verwachte competenties en leeractiviteiten' (27.0%) worden frequent aangeduid. Meerdere acties worden ongeveer even vaak gekozen, waaronder 'Reflecteren op leernoden koppelen aan HR-cyclus', 'Ter beschikking stellen van een zelfscan/reflectietool' en 'Invoeren van systematische ontwikkelgesprekken met gestructureerde vragen en leerdoelen' (allen rond 22.4%–18.7%). De actie 'Inventariseren van leervragen (al dan niet anoniem) via digitale tool voor HR of teamleiders' wordt het minst gekozen, met 12.4%, wat suggereert dat persoonlijke gesprekken hier de voorkeur krijgen boven digitale inventarisatie.



Figuur 37: Voorkeursacties voor de uitdaging "Er zijn geen duidelijke processen om met leernoden van werknemers aan de slag te gaan"

Acties per maturiteitsprofiel

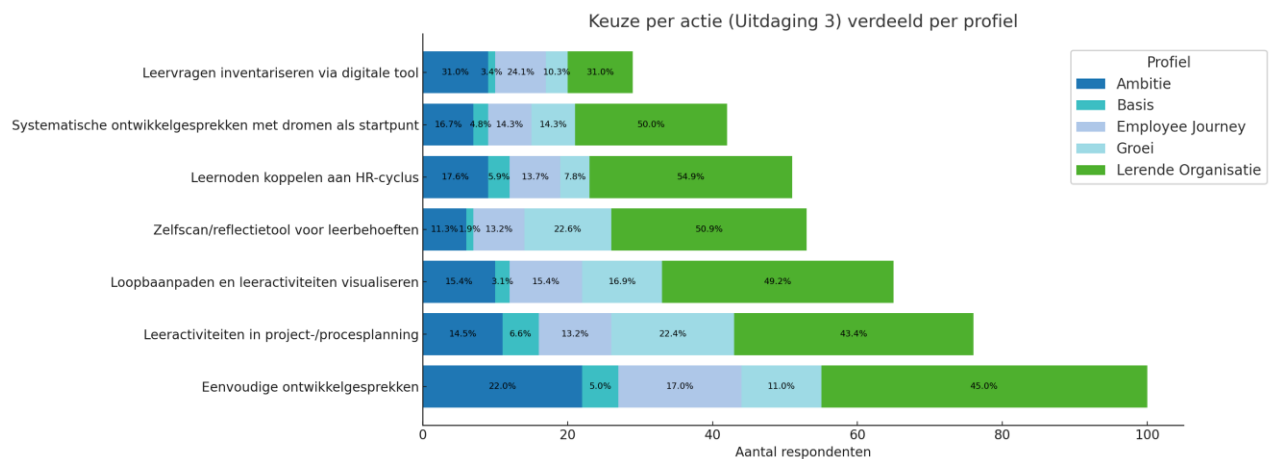
Bij deze uitdaging komt in meerdere profielen dezelfde actie naar voren. Binnen Ambitie,

Employee Journey en Lerende Organisatie wordt het vaakst gekozen voor *Starten met eenvoudige ontwikkelgesprekken* ('wat zou je willen kunnen om beter te worden in je job?').

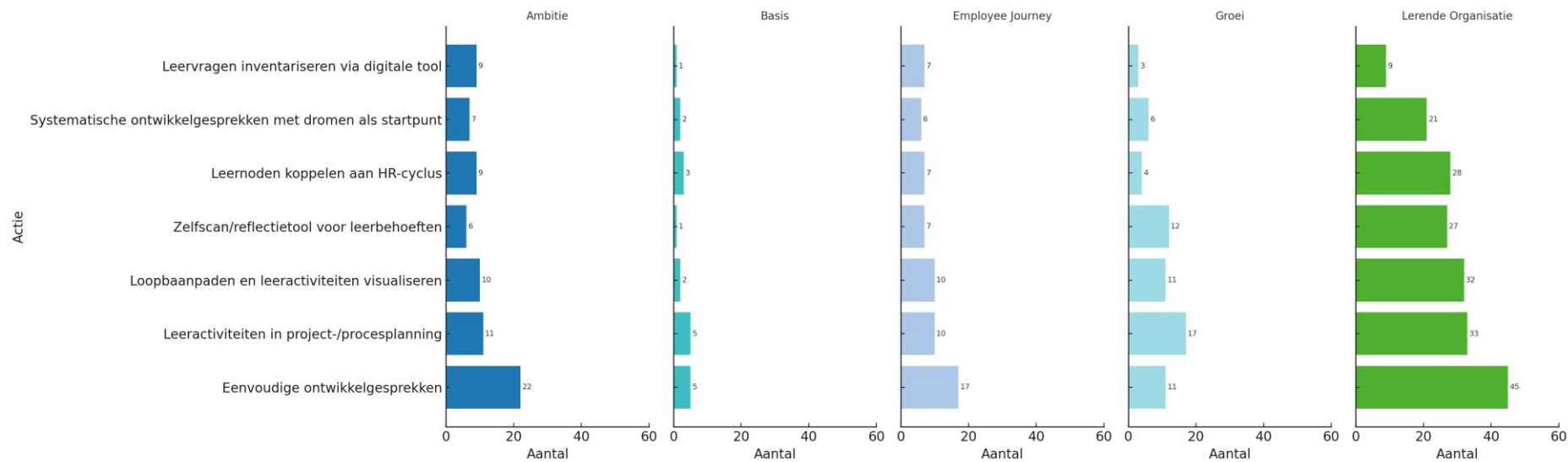
In het profiel Groei is de meest gekozen actie *Leeractiviteiten een plaats geven in project-/procesplanning*. Binnen Basis werden beide acties even vaak gekozen.

Meest gekozen actie per profiel:

- **Ambitie:** Eenvoudige ontwikkelgesprekken ($n = 22$)
- **Basis:** Eenvoudige ontwikkelgesprekken / Leeractiviteiten in project-/procesplanning ($n = 5$)
- **Employee Journey:** Eenvoudige ontwikkelgesprekken ($n = 17$)
- **Groei:** Leeractiviteiten in project-/procesplanning ($n = 17$)
- **Lerende Organisatie:** Eenvoudige ontwikkelgesprekken ($n = 45$)



Figuur 38: Actiekeuzes per profiel voor 'Er zijn geen duidelijke processen om met leernoden van werknemers aan de slag te gaan' (in %)

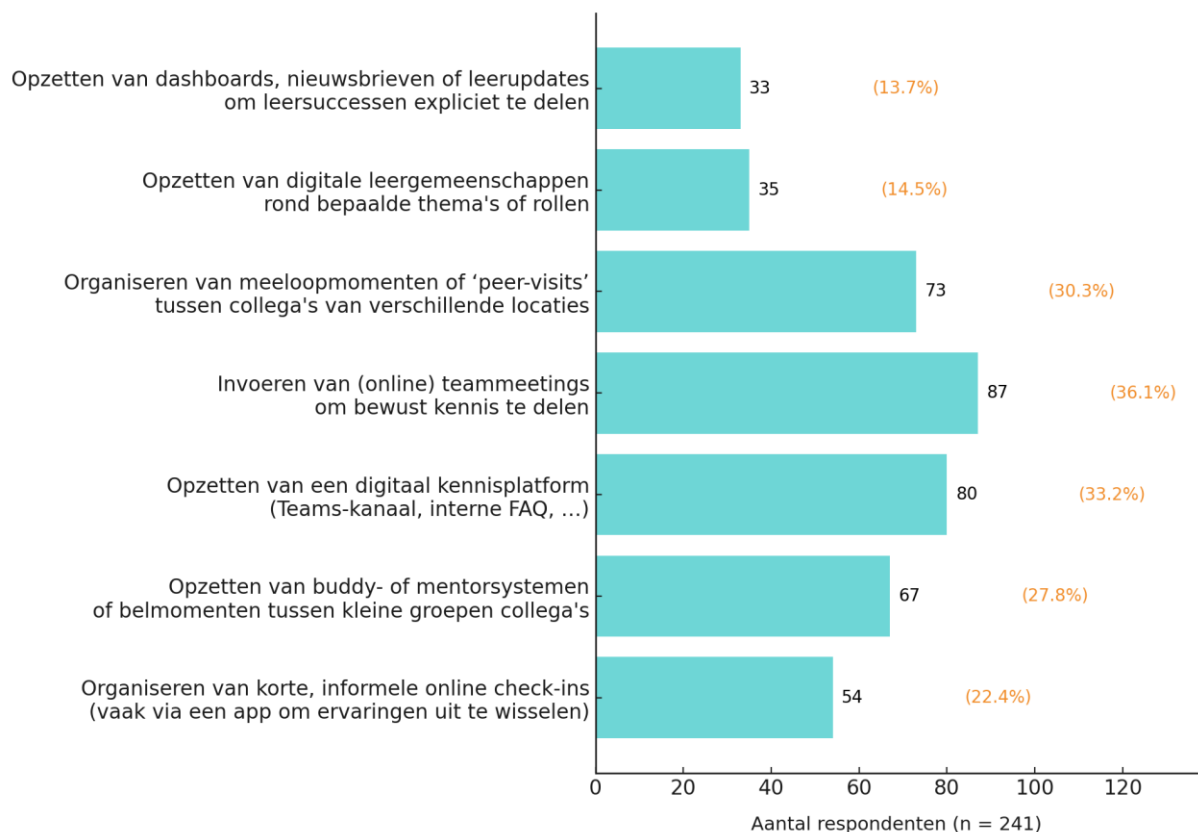


Figuur 39: Aantal ondernemingen per profiel dat voor elke actie koos voor 'Er zijn geen duidelijke processen om met leernoden van werknemers aan de slag te gaan'

1.4.6.4 Uitdaging: Werknemers werken op veel verschillende locaties wat het leren van elkaar bemoeilijkt.

Algemene acties

Om deze uitdaging aan te pakken, geven respondenten vooral de voorkeur aan collectieve en digitale vormen van kennisdeling. De actie 'Invoeren van (online) teammeetings om bewust kennis te delen' wordt het vaakst aangeduid (36.1%), gevolgd door 'Opzetten van een digitaal kennisplatform (Teams-kanaal, interne FAQ, ...)' met 33.2% en 'Organiseren van meeloopmomenten of 'peer-visits' tussen collega's van verschillende locaties' (30.3%). Ook 'Opzetten van buddy- of mentorsystemen of belmomenten tussen kleine groepen collega's' scoort nog relatief hoog (27.8%). Minder weerhouden worden de acties 'Organiseren van korte, informele online check-ins (vaak via een app om ervaringen uit te wisselen)' (22.4%) en vooral 'Opzetten van dashboards, nieuwsbrieven of leerupdates om leersuccessen expliciet te delen' (13.7%) en 'Opzetten van digitale leergemeenschappen rond bepaalde thema's of rollen' (14.5%).



Figuur 40: Voorkeursacties voor de uitdaging "Werknemers werken op veel verschillende locaties wat het leren van elkaar bemoeilijkt"

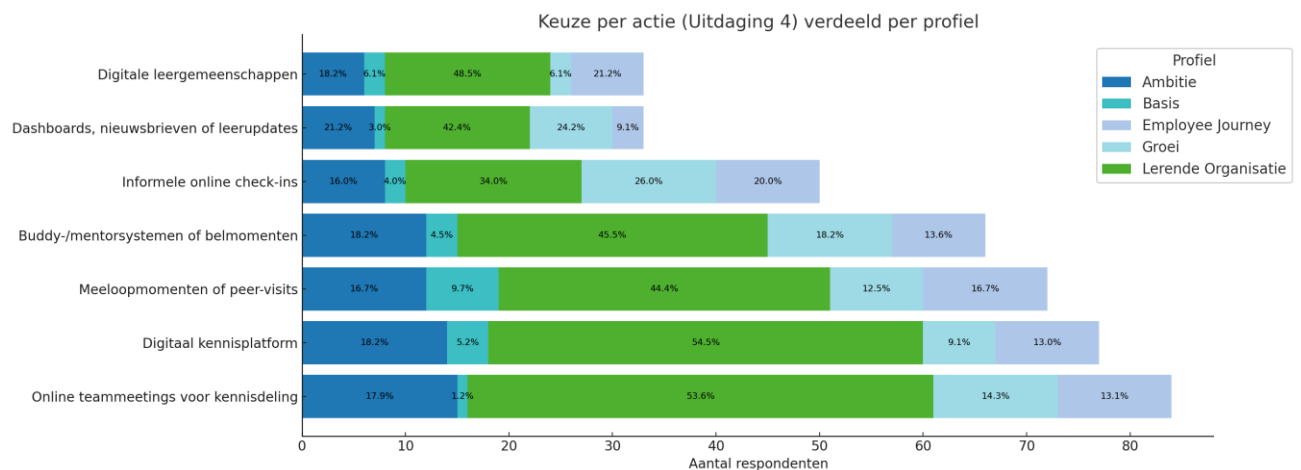
Acties per maturiteitsprofiel

Bij deze uitdaging worden per profiel uiteenlopende acties gekozen. Binnen Ambitie en Lerende Organisatie wordt het vaakst gekozen voor *Online teammeetings om bewust kennis*

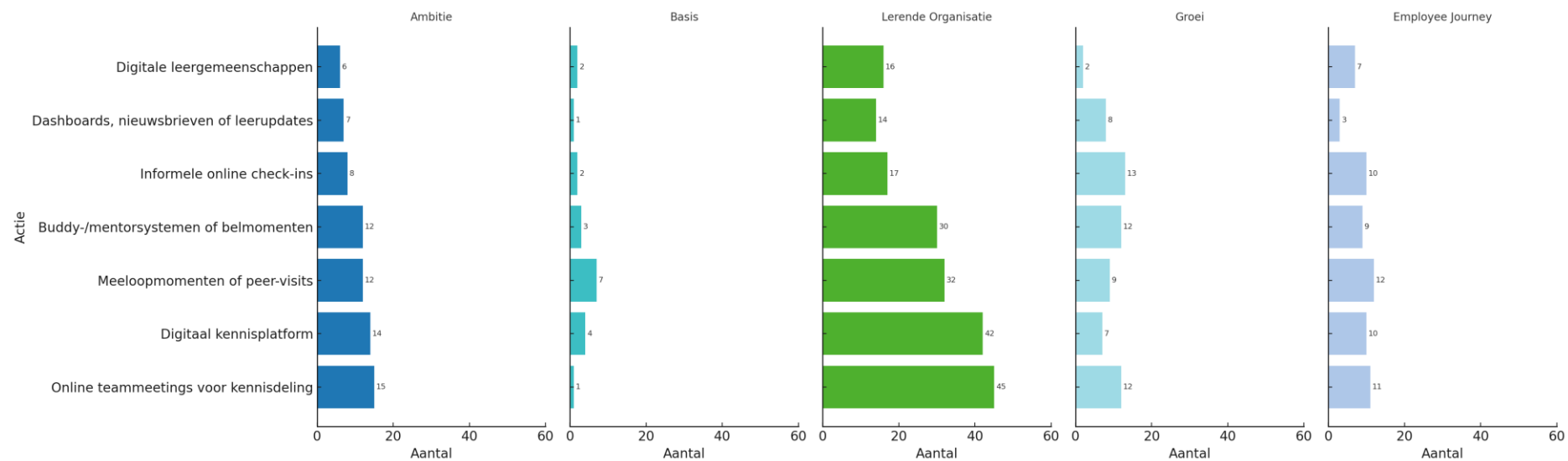
te delen. In het profiel Basis is de meest gekozen actie *Meeloopmomenten of peer-visits*. Ook binnen Employee Journey is dit de meest gekozen actie. In het profiel Groei zijn er twee acties die even vaak aangeduid worden: *Informele online check-ins* en *Online teammeetings om kennis te delen*.

Meest gekozen actie per profiel:

- **Ambitie:** Online teammeetings voor kennisdeling ($n = 15$)
- **Basis:** Meeloopmomenten of peer-visits ($n = 7$)
- **Employee Journey:** Meeloopmomenten of peer-visits ($n = 12$)
- **Groei:** Informele online check-ins / Online teammeetings ($n = 13$)
- **Lerende Organisatie:** Online teammeetings voor kennisdeling ($n = 45$)



Figuur 41: Actiekeuzes per profiel voor 'Werknemers werken op veel verschillende locaties wat het leren van elkaar bemoeilijkt' (in %)

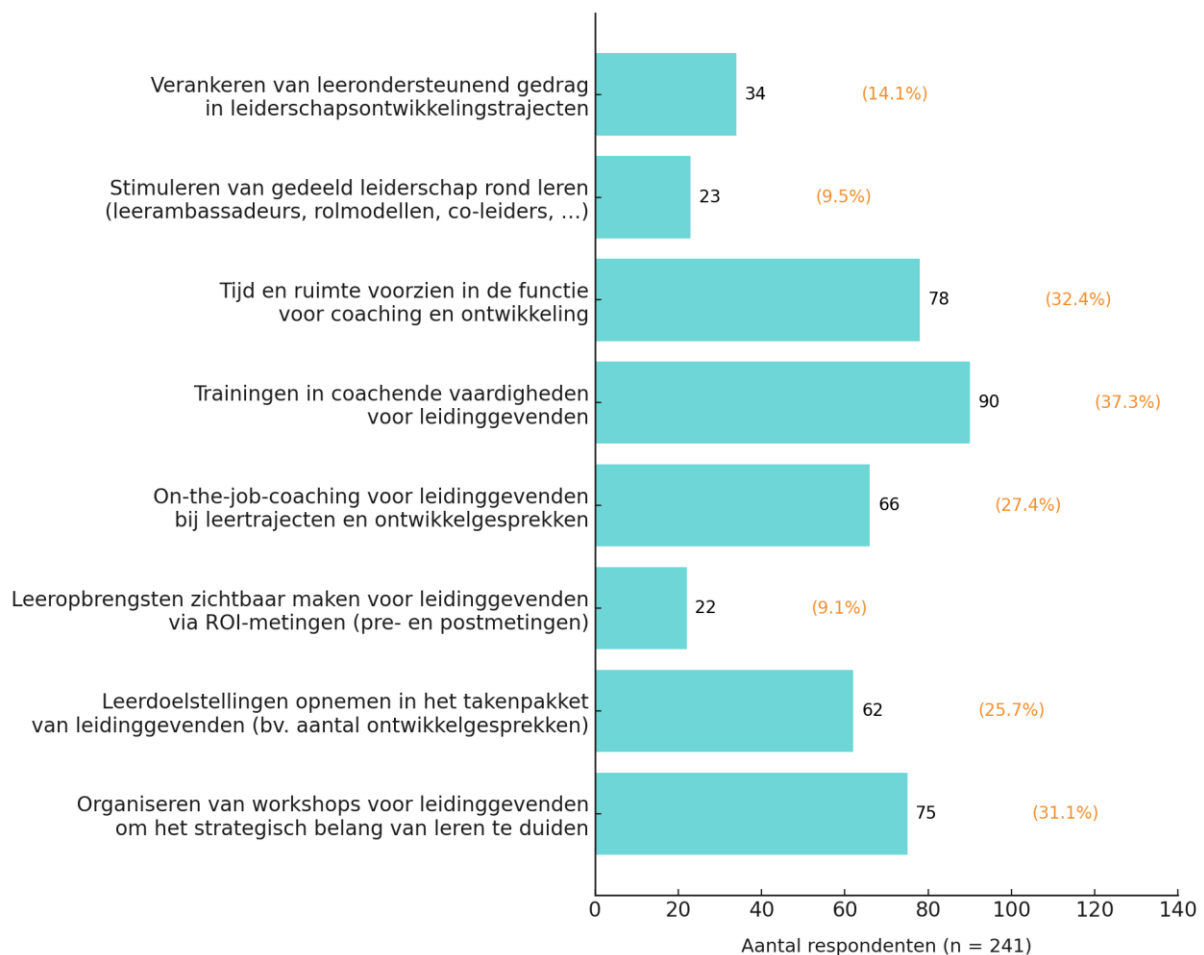


Figuur 42: Aantal ondernemingen per profiel dat voor elke actie koos voor 'Werknemers werken op veel verschillende locaties wat het leren van elkaar bemoeilijkt'

1.4.6.5 Uitdaging: Leidinggevend en zijn weinig gericht op het ondersteunen van leren van hun medewerkers.

Algemene acties

Respondenten geven duidelijk de voorkeur aan acties die gericht zijn op concrete ondersteuning en vorming. 'Trainingen in coachende vaardigheden voor leidinggevend en' wordt het vaakst gekozen (37.3%), gevolgd door 'Tijd en ruimte voorzien in de functie voor coaching en ontwikkeling' (32.4%) en 'Organiseren van workshops voor leidinggevend en om het strategisch belang van leren te duiden' (31.1%). Initiatieven met een meer indirect of meetgericht karakter, zoals 'Leeropbrengsten zichtbaar maken voor leidinggevend en via ROI-metingen' (9.1%) of 'Stimuleren van gedeeld leiderschap rond leren (leerambassadeurs, rolmodellen, co-leiders, ...)' (9.5%) worden weinig geselecteerd.



Figuur 43: Voorkeursacties voor de uitdaging "Leidinggevend en zijn weinig gericht op het ondersteunen van leren van hun medewerkers"

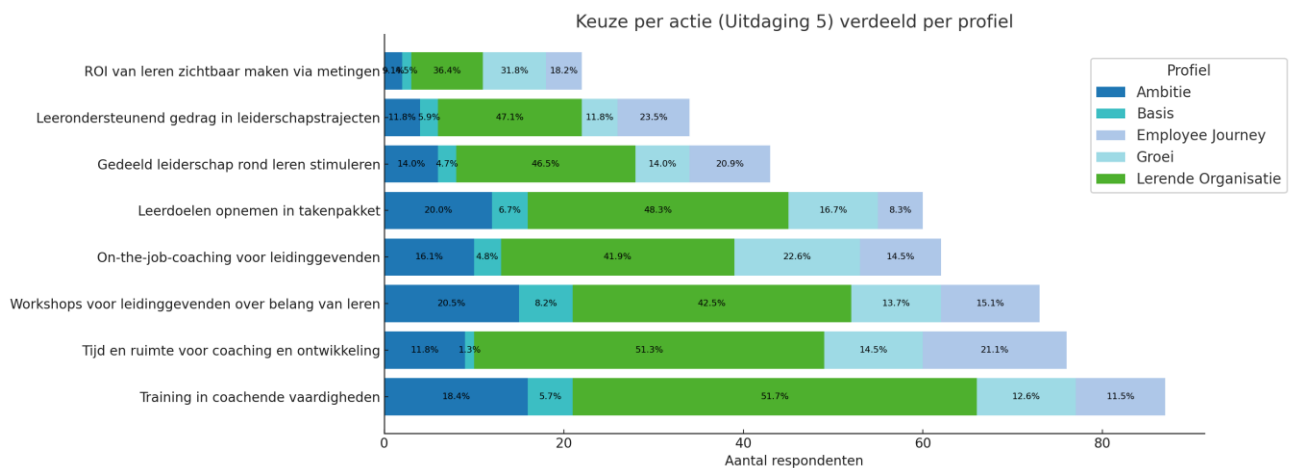
Acties per maturiteitsprofiel

Bij deze uitdaging worden binnen elk profiel verschillende acties gekozen. Voor Ambitie en Lerende Organisatie is *Training in coachende vaardigheden voor leidinggevend en* de meest

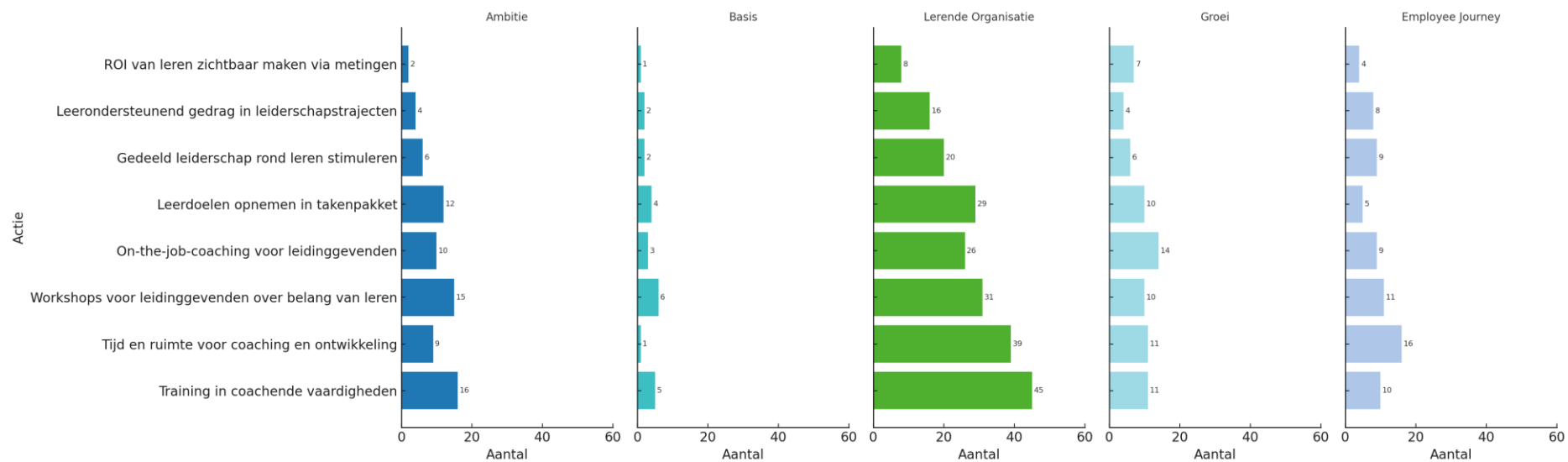
gekozen actie. In het profiel Basis gaat de voorkeur naar *Workshops voor leidinggevenden over het belang van leren*. Binnen Employee Journey is *Tijd en ruimte voorzien in de functie voor coaching en ontwikkeling* het vaakst aangeduid. Voor het profiel Groei is de meest gekozen actie *On-the-job-coaching voor leidinggevenden*.

Meest gekozen actie per profiel:

- **Ambitie:** Training in coachende vaardigheden ($n = 16$)
- **Basis:** Workshops over het belang van leren ($n = 6$)
- **Employee Journey:** Tijd en ruimte voor coaching en ontwikkeling ($n = 16$)
- **Groei:** On-the-job-coaching voor leidinggevenden ($n = 14$)
- **Lerende Organisatie:** Training in coachende vaardigheden ($n = 45$)



Figuur 44: Actiekeuzes per profiel voor 'Leidinggevenden zijn weinig gericht op het ondersteunen van leren van hun medewerkers' (in %)

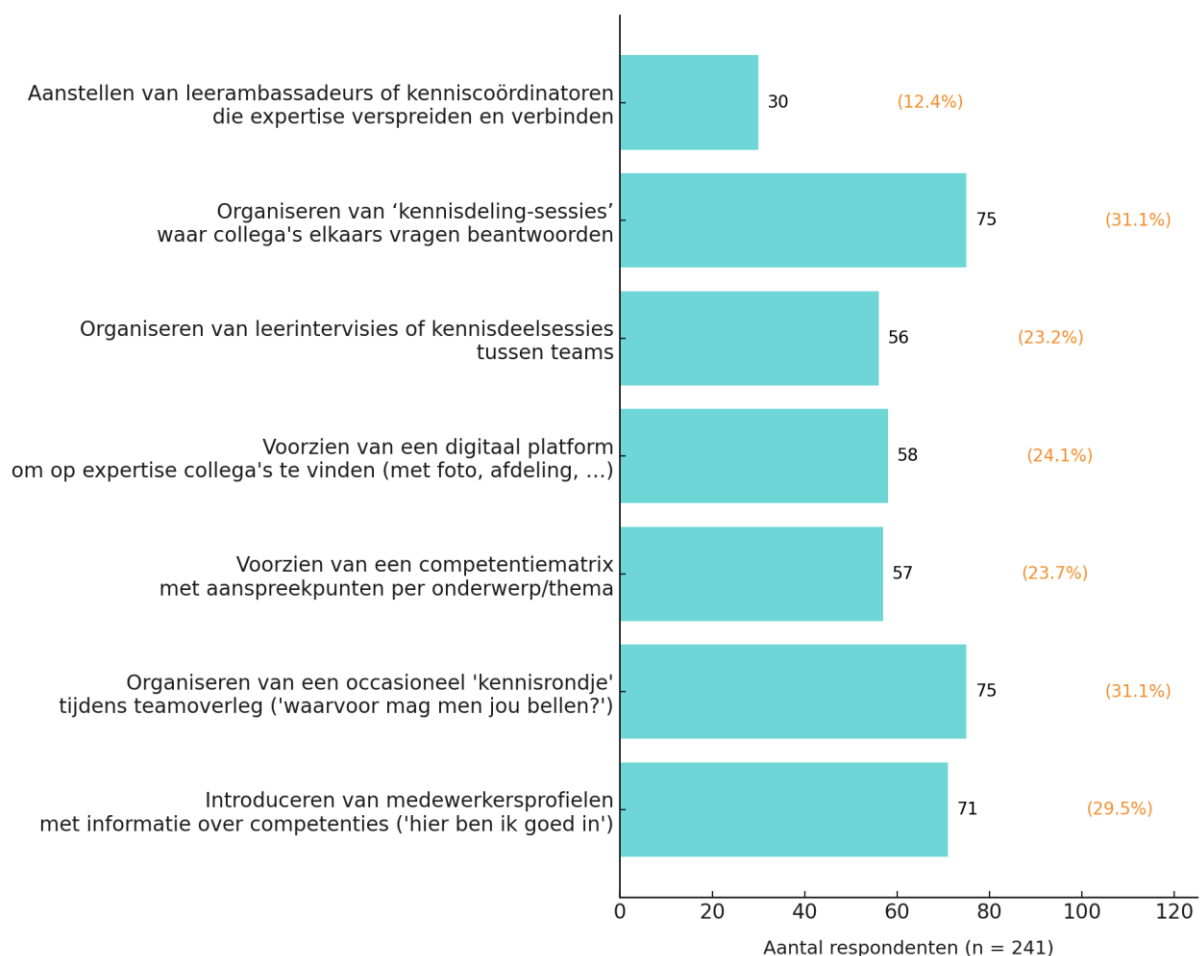


Figuur 45: Aantal ondernemingen per profiel dat voor elke actie koos voor 'Leidinggevend zijn weinig gericht op het ondersteunen van leren van hun medewerkers'

1.4.6.6 Uitdaging: Werknemers weten niet van elkaar wie welke kennis heeft.

Algemene acties

De meest gekozen acties bij deze uitdaging zijn 'Organiseren van 'kennisdelingssessies' waar collega's elkaars vragen beantwoorden' en 'Organiseren van een occasioneel 'kennisrondje' tijdens teamoverleg ('waarvoor mag men jou bellen?')', beide aangeduid door 31.1% van de respondenten. Ook 'Introduceren van medewerkersprofielen met informatie over competenties ('hier ben ik goed in')' wordt vaak gekozen (29.5%). Initiatieven die eerder coördinatie vergen of extra rollen introduceren, zoals 'Aanstellen van leerambassadeurs of kenniscoördinatoren die expertise verspreiden en verbinden', worden het minst weerhouden (12.4%).



Figuur 46: Voorkeursacties voor de uitdaging "Werknemers weten niet van elkaar wie welke kennis heeft"

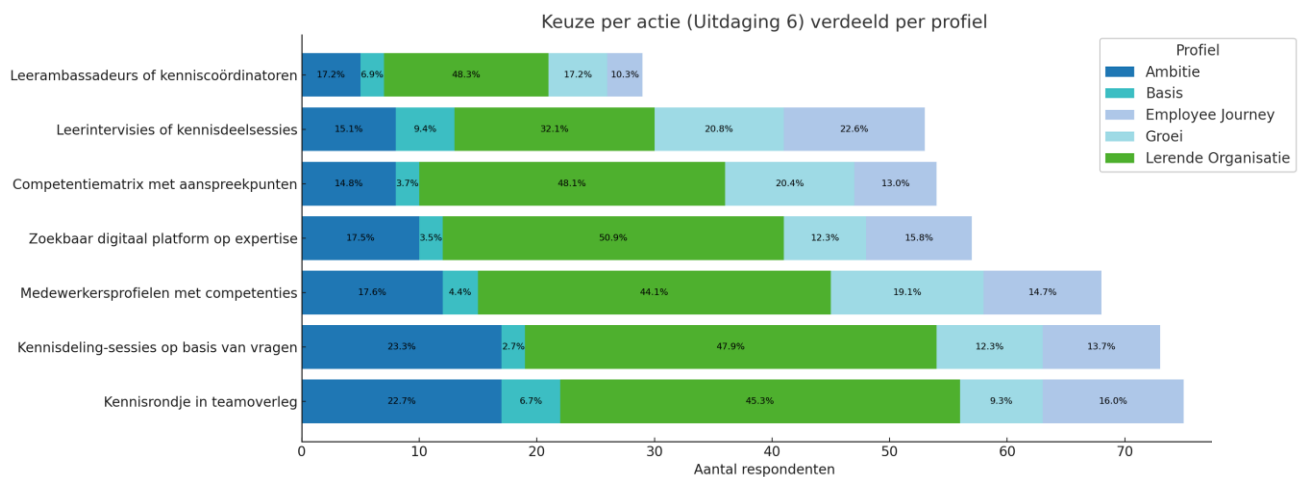
Acties per maturiteitsprofiel

Voor deze uitdaging worden in meerdere profielen *Kennisrondjes in teamoverleg* en *Kennisdeling-sessies op basis van vragen* vaak aangeduid. Binnen Ambitie zijn beide acties even vaak gekozen. Ook bij Employee Journey is er een gelijke verdeling tussen *Kennisrondjes* en *Leerintervisies of kennissessies*. Binnen het profiel Basis komt *Kennisrondje in teamoverleg*

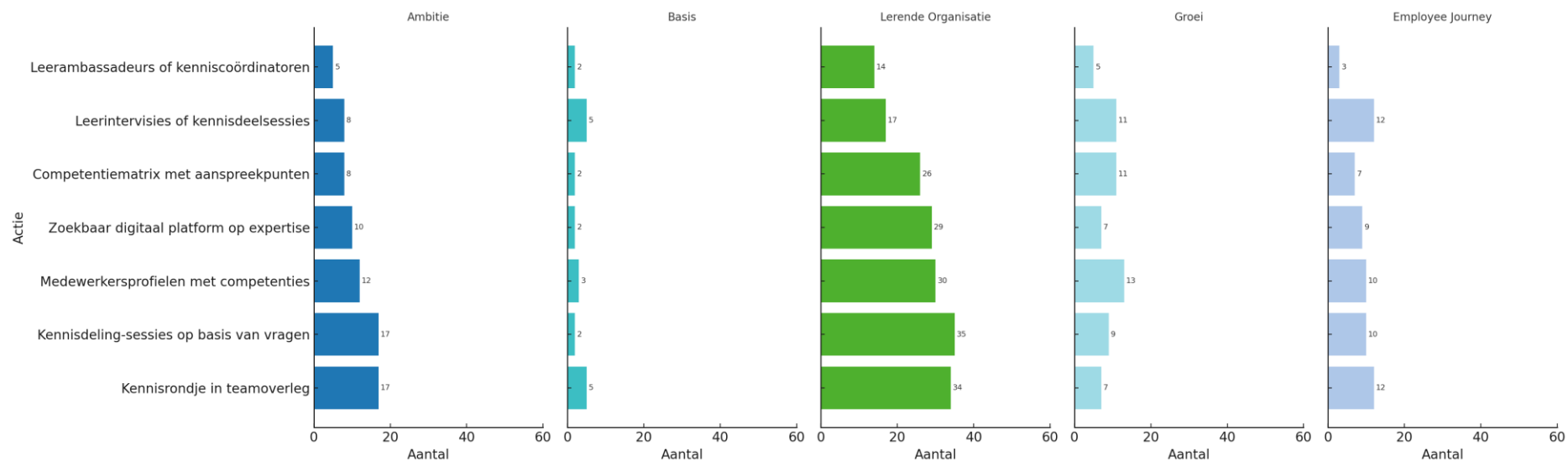
naar voren als meest gekozen actie. Voor Groei is dat *Medewerkersprofielen met informatie over competenties ('hier ben ik goed in')*. Binnen Lerende Organisatie wordt het vaakst gekozen voor *Kennisdeling-sessies op basis van vragen*.

Meest gekozen actie per profiel:

- **Ambitie:** Kennisrondje in teamoverleg / Kennisdeling-sessies op basis van vragen ($n = 17$)
- **Basis:** Kennisrondje in teamoverleg ($n = 5$)
- **Employee Journey:** Kennisrondje in teamoverleg / Leerinterviews ($n = 12$)
- **Groei:** Medewerkersprofielen met competenties ($n = 13$)
- **Lerende Organisatie:** Kennisdeling-sessies op basis van vragen ($n = 35$)



Figuur 47: Actiekeuzes per profiel voor 'Werknemers weten niet van elkaar wie welke kennis heeft' (in %)

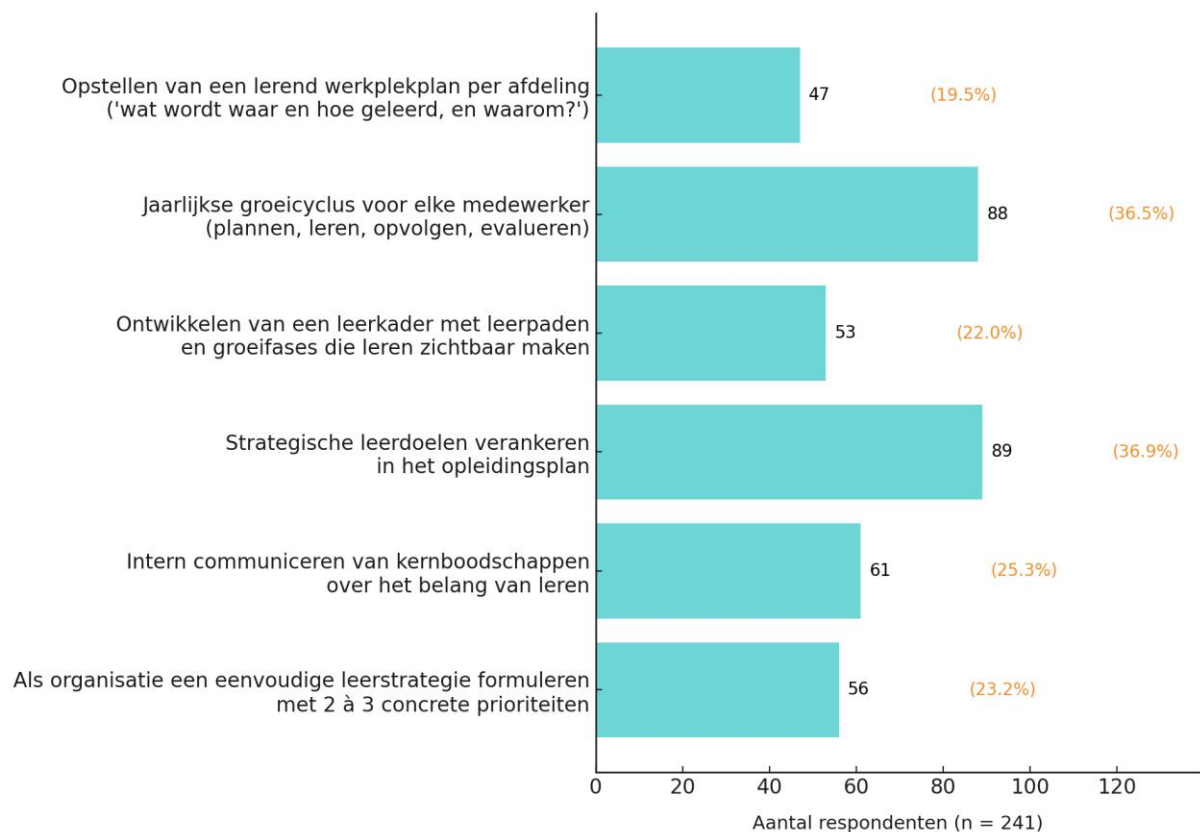


Figuur 48: Aantal ondernemingen per profiel dat voor elke actie koos voor 'Werknemers weten niet van elkaar wie welke kennis heeft'

1.4.6.7 Uitdaging: Er is een gebrek aan gestructureerde HR-praktijken (bv. Ontwikkelgesprekken) die leren ondersteunen.

Algemene acties

Respondenten geven vooral de voorkeur aan structurele en terugkerende initiatieven. De acties 'Strategische leerdoelen verankeren in het opleidingsplan' (36.9%) en 'Jaarlijkse groeicyclus voor elke medewerker (plannen, leren, opvolgen, evalueren)' (36.5%) worden het vaakst gekozen. Andere acties, zoals 'Intern communiceren van kernboodschappen over het belang van leren' (25.3%) en 'Als onderneming een eenvoudige leerstrategie formuleren met 2 à 3 concrete prioriteiten' (23.2%) worden minder vaak aangeduid, maar nog steeds door een relevant aandeel. De actie 'Opstellen van een lerend werkplekplan per afdeling ('wat wordt waar en hoe geleerd, en waarom?')' wordt het minst gekozen (19.5%), wat erop kan wijzen dat ondernemingen eerder voor een organisatie brede dan voor afdeling-specifieke strategieën kiezen.



Figuur 49: Voorkeursacties voor de uitdaging "Er is een gebrek aan gestructureerde HR-praktijken (bv. Ontwikkelgesprekken) die leren ondersteunen"

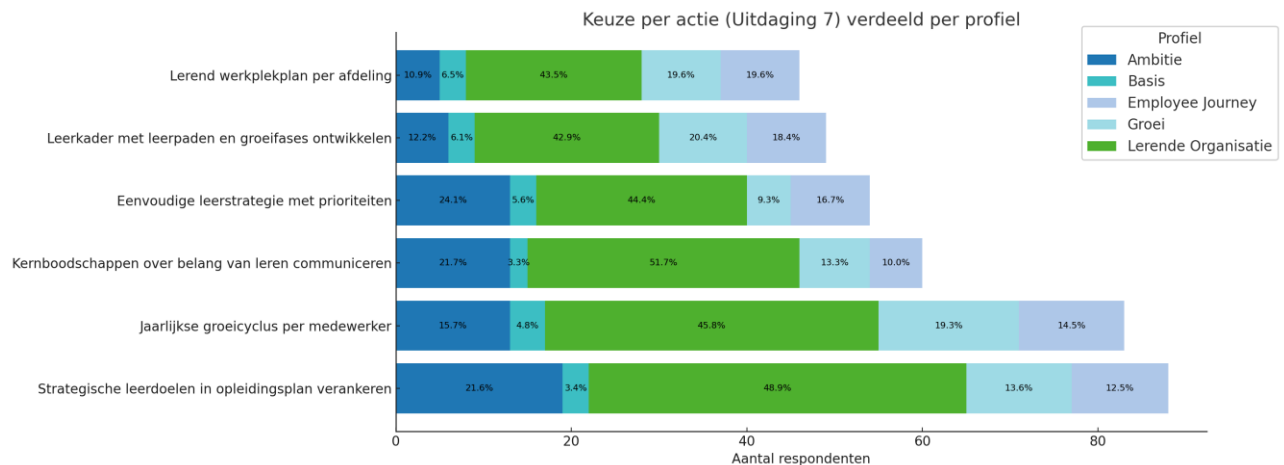
Acties per maturiteitsprofiel

Binnen deze uitdaging zijn de keuzes per profiel grotendeels verdeeld over twee acties: *Strategische leerdoelen verankeren in het opleidingsplan* en *Jaarlijkse groeicyclus per medewerker*. Voor Ambitie en Lerende Organisatie is *Strategische leerdoelen in het*

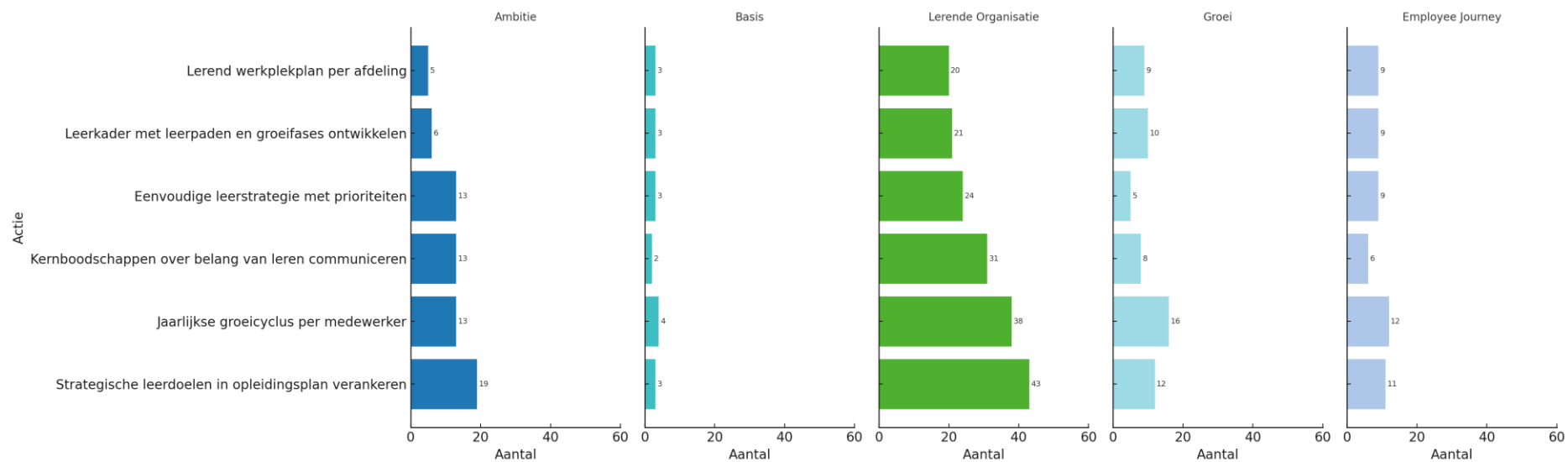
opleidingsplan verankeren het vaakst gekozen. Binnen de profielen Employee Journey en Groei wordt *Jaarlijkse groeicyclus per medewerker* het vaakst aangeduid. In het profiel Basis zijn beide acties even vaak gekozen.

Meest gekozen actie per profiel:

- **Ambitie:** Strategische leerdoelen in opleidingsplan verankeren ($n = 19$)
- **Basis:** Strategische leerdoelen / Jaarlijkse groeicyclus (gelijk; $n = 4$)
- **Employee Journey:** Jaarlijkse groeicyclus per medewerker ($n = 12$)
- **Groei:** Jaarlijkse groeicyclus per medewerker ($n = 16$)
- **Lerende Organisatie:** Strategische leerdoelen in opleidingsplan verankeren ($n = 43$)



Figuur 50: Actiekeuzes per profiel voor 'Er is een gebrek aan gestructureerde HR-praktijken (bv. ontwikkelgesprekken) die leren ondersteunen' (in %)

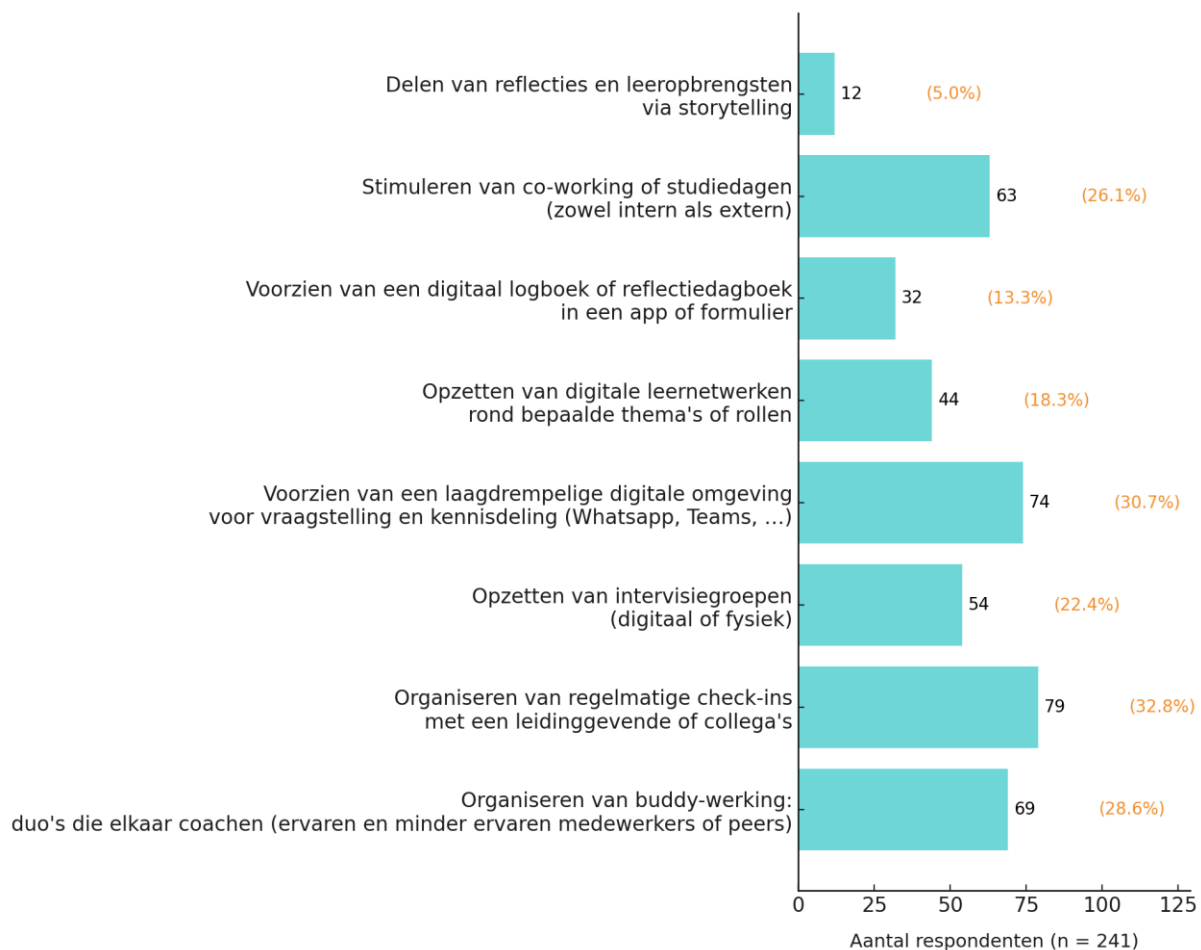


Figuur 51: Aantal ondernemingen per profiel dat voor elke actie koos voor 'Er is een gebrek aan gestructureerde HR-praktijken (bv. ontwikkelgesprekken) die leren ondersteunen'

1.4.6.8 Uitdaging: Werknemers werken vaak alleen. Dit beperkt hun mogelijkheden tot informeel sociaal leren.

Algemene acties

Respondenten geven vooral de voorkeur aan acties die regelmatig contact en samenwerking mogelijk maken. 'Organiseren van regelmatige check-ins met een leidinggevende of collega's' wordt het vaakst aangeduid (32.8%), gevolgd door 'Voorzien van een laagdrempelige digitale omgeving voor vraagstelling en kennisdeling (Whatsapp, Teams, ...)' (30.7%) en 'Organiseren van buddy-werking: duo's die elkaar coachen (ervaren en minder ervaren medewerkers of peers)' (28.6%). Minder weerhouden acties zijn onder meer 'Voorzien van een digitaal logboek of reflectiedagboek in een app of formulier' (13.3%) en 'Delen van reflecties en leeropbrengsten via storytelling', dat met 5.0% de minst gekozen optie is.



Figuur 52: Voorkeursacties voor de uitdaging "Werknemers werken vaak alleen. Dit beperkt hun mogelijkheden tot informeel sociaal leren"

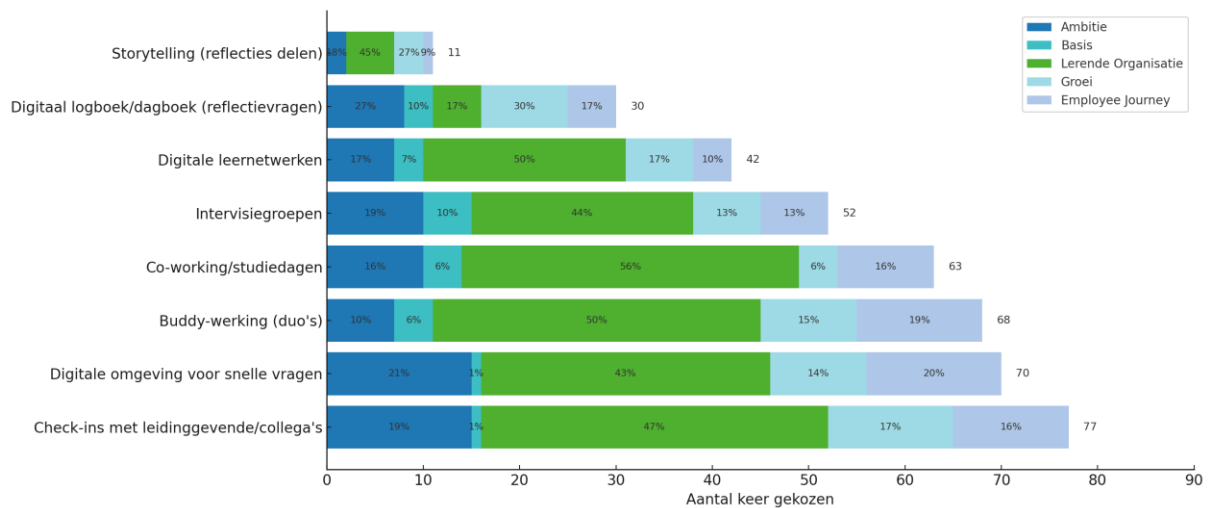
Acties per maturiteitsprofiel

Bij deze uitdaging worden verschillende acties aangeduid naargelang het profiel. Binnen Ambitie en Employee Journey is *Digitale omgeving voor vraagstelling en kennisdeling* (bv.

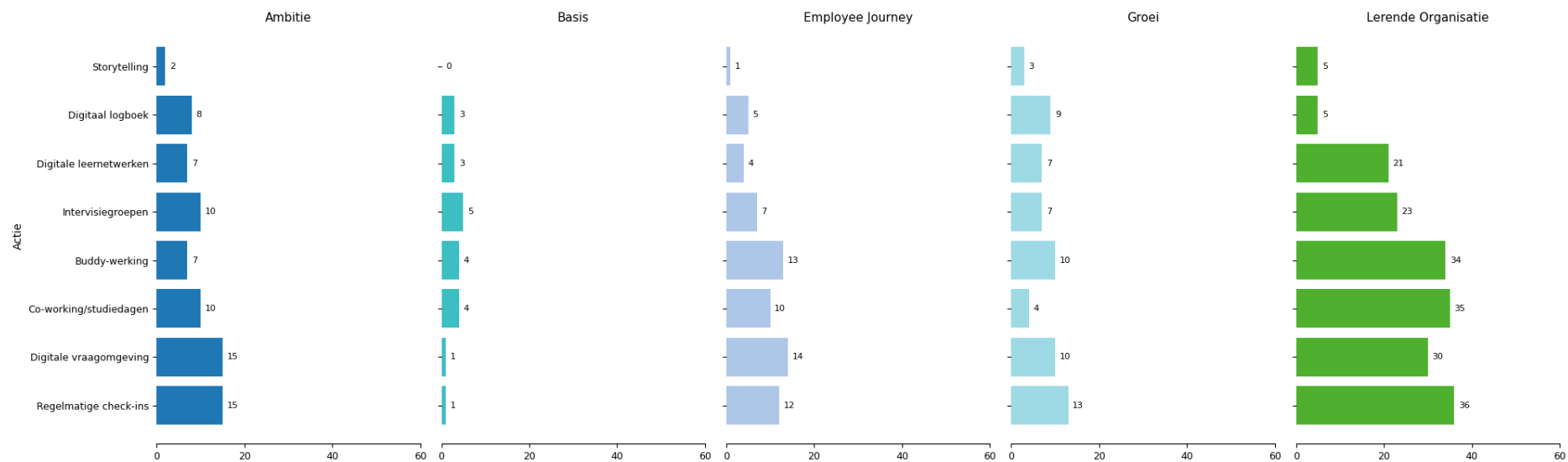
WhatsApp, Teams, ...) de meest gekozen actie. Voor het profiel Groei en Lerende Organisatie is dat *Regelmatige check-ins met leidinggevende of collega's*. Binnen het profiel Basis komt *Intervisiegroepen (digitaal of fysiek)* het vaakst voor.

Meest gekozen actie per profiel:

- **Ambitie:** Digitale omgeving voor vragen ($n = 15$)
- **Basis:** Intervisiegroepen ($n = 5$)
- **Employee Journey:** Digitale omgeving voor vragen ($n = 14$)
- **Groei:** Check-ins met leidinggevende/collega's ($n = 13$)
- **Lerende Organisatie:** Check-ins met leidinggevende/collega's ($n = 36$)



Figuur 53: Actiekeuzes per profiel voor 'Werknemers werken vaak alleen. Dit beperkt hun mogelijkheden tot informeel sociaal leren' (in %)

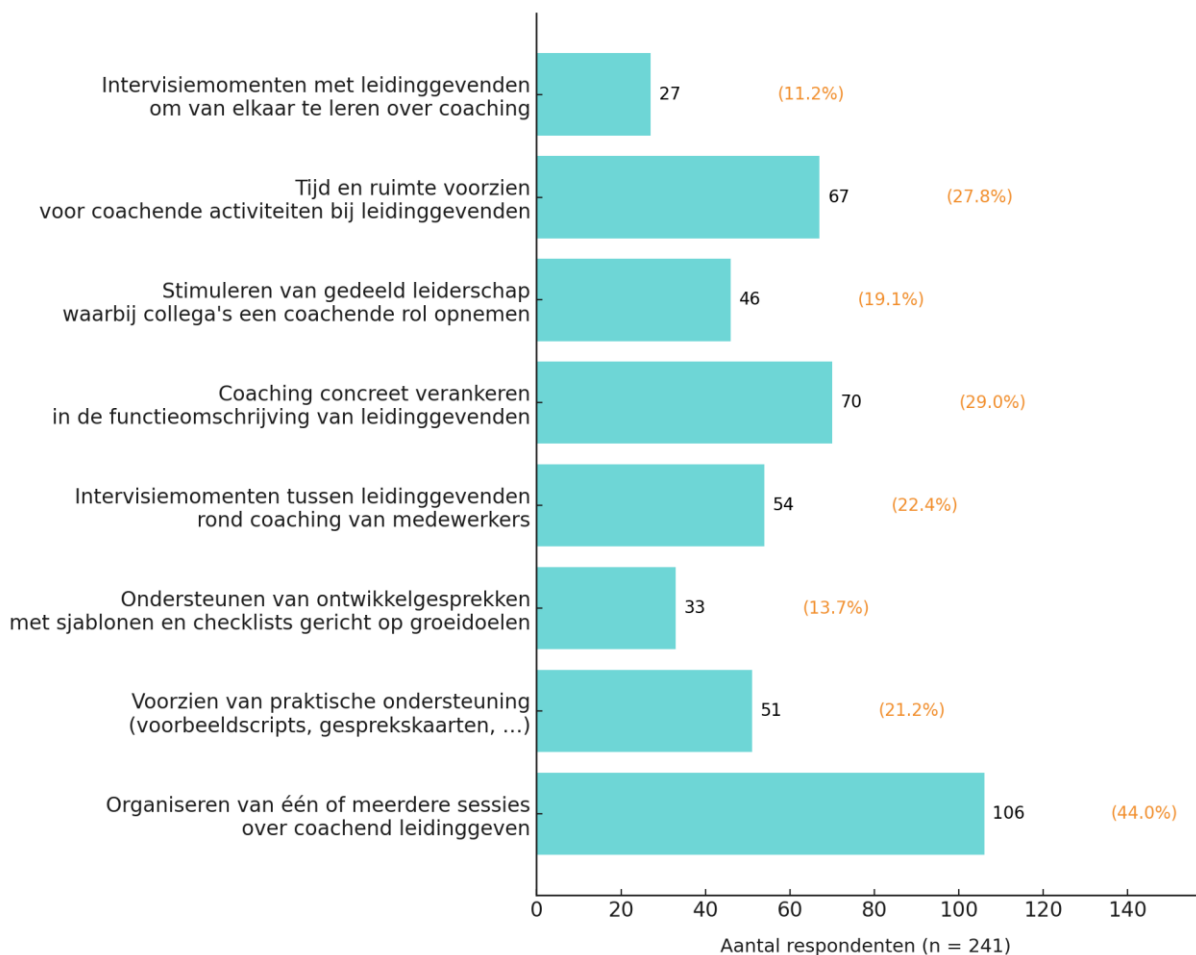


Figuur 54: Aantal ondernemingen per profiel dat voor elke actie koos voor 'Werknemers werken vaak alleen. Dit beperkt hun mogelijkheden tot informeel sociaal leren'

1.4.6.9 Uitdaging: Leidinggevend^{en} beschikken onvoldoende over coachende vaardigheden

Algemene acties

Respondenten kiezen hier in de eerste plaats voor ‘Organiseren van één of meerdere sessies over coachend leidinggeven’, dat met 44.0% de meest aangekruiste actie is. Andere vaak gekozen opties zijn ‘Tijd en ruimte voorzien voor coachende activiteiten bij leidinggevend^{en}’ (27.8%) en ‘Coaching concreet verankeren in de functiebeschrijving van leidinggevend^{en}’ (29.0%). Acties die meer samenwerking of afstemming met en tussen leidinggevend^{en} veronderstellen, zoals ‘Intervisiemomenten met leidinggevend^{en} om van elkaar te leren over coaching’ (11.2%) en ‘Ondersteunen van ontwikkelgesprekken met sjablonen en checklists gericht op groeidoelen’ (13.7%), worden aanzienlijk minder vaak aangeduid.



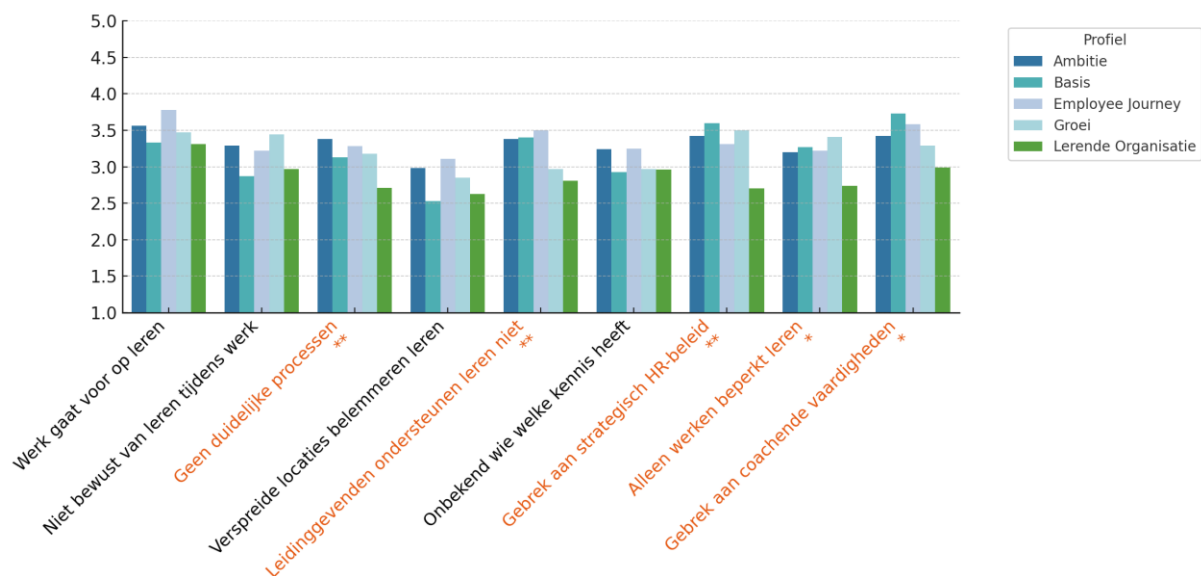
Figuur 55: Voorkeursacties voor de uitdaging “Leidinggevend^{en} beschikken onvoldoende over coachende vaardigheden”

1.4.6.10 Bevindingen na differentiatie naar maturiteitsniveau

De resultaten liggen in lijn met de verwachtingen en laten duidelijke patronen zien (Figuur 40):

- **Ambitie**-profielen herkennen vrijwel alle uitdagingen in sterke mate. Zij rapporteren de hoogste scores voor bijna alle belemmeringen. Vooral het ontbreken van processen, coachende vaardigheden bij leidinggevend en een gebrek aan strategisch HR-beleid springen eruit.
- **Lerende Organisaties** scoren daarentegen opvallend laag op alle uitdagingen. Dit bevestigt dat zij beschikken over sterke condities die informeel leren mogelijk maken. Niet alleen de scores zijn lager, ook de spreiding is beperkter: drempels worden systemisch minder als belemmerend ervaren.
- **Employee Journey- en Groei**-profielen nemen een tussengelegen positie in. Zij herkennen vooral context specifieke drempels zoals verspreide locaties of het niet weten wie welke kennis heeft. In tegenstelling tot **Ambitie**-profielen ervaren zij minder fundamentele obstakels, maar eerder praktische knelpunten in de operationalisering van leren.

Deze verschillen benadrukken nogmaals het belang van maatwerk: niet alleen in termen van ondersteuning, maar ook in hoe uitdagingen worden benoemd en besproken binnen ondernemingen. Waar de ene onderneming worstelt met de afwezigheid van structuur, zoekt een andere naar manieren om bestaande praktijken verder te verfijnen of op te schalen.



Figuur 56: Herkenbaarheid uitdagingen per profiel

”

1.4.7 Conclusie: Hefbomen en voorkeuren

De analyses in deze sectie leveren een rijk en gedetailleerd beeld op van hoe ondernemingen vandaag kijken naar en omgaan met informeel leren op de werkvloer. In tegenstelling tot eerdere verkenningen en theoretische modellen die vaak focusten op algemene voorwaarden

of abstracte succesfactoren, maken deze resultaten zichtbaar hoe concrete uitdagingen worden herkend, welke acties ondernemingen verkiezen om hiermee om te gaan, en hoe deze voorkeuren verschillen naargelang hun profiel. Deze empirische inzichten brengen een belangrijke verdieping ten opzichte van het bestaande onderzoek en de voorbereidende fases van dit project.

Een eerste belangrijke vaststelling is dat sommige uitdagingen breed worden herkend overheen de profielen, terwijl andere slechts door een deel van de ondernemingen als relevant worden aangeduid. Zo blijkt bijvoorbeeld dat 'het werk dat altijd voor gaat op leren' een uitdaging is die in vrijwel alle contexten leeft, terwijl thema's zoals 'coaching door leidinggevenden' of 'HR-processen als hefboom voor leren' slechts door een deel van de respondenten als herkenbaar worden aangevinkt. Dit betekent niet noodzakelijk dat deze uitdagingen onbestaande zijn in andere ondernemingen, maar wel dat ze minder expliciet worden benoemd of beleefd. Dit benadrukt het belang van een instrument dat ondernemingen niet alleen laat reflecteren over hun huidige situatie, maar ook sensibiliseert voor blinde vlekken.

Daarnaast blijkt uit de resultaten dat er bij elke uitdaging een brede waaier aan mogelijke acties weerhouden wordt met duidelijke voorkeuren, maar zelden met één dominante oplossing. Sommige acties worden door verschillende profielen vaak gekozen, zoals het integreren van leren in teamoverleg of het zichtbaar maken van expertise, wat erop wijst dat bepaalde aanpakken breed inzetbaar en herkenbaar zijn. Tegelijkertijd tonen de verschillen tussen profielen aan dat context en ondernemingstype mee bepalen welke acties haalbaar, relevant of prioritair worden geacht. Zo wordt binnen sommige profielen sterk ingezet op formele structuren zoals ontwikkelgesprekken of opleidingsplannen, terwijl andere meer nadruk leggen op informele netwerken, digitale tools of collectieve reflectie. De clustering per profiel bevestigt dus dat één uniforme aanpak geen recht doet aan de diversiteit in hoe ondernemingen met informeel leren omgaan.

Wat deze sectie bijzonder waardevol maakt, is dat ze niet alleen toont waar de knelpunten zich situeren, maar ook welke handelingsperspectieven ondernemingen zélf naar voren schuiven. De acties zijn ontwikkeld in co-creatie met praktijkprofessionals en verfijnd op basis van empirische data, waardoor ze sterk geworteld zijn in de realiteit van het werkveld. Dit verhoogt hun bruikbaarheid en relevantie in de volgende fase van het instrumentontwerp. Door zowel de herkenbaarheid van uitdagingen als de voorkeuren voor acties in kaart te brengen, ontstaat een onderbouwde en gedragen basis om het zelfassessment-instrument modulair op te bouwen en per uitdaging te voorzien van passende reflectievragen en suggesties.

Tot slot maken de resultaten duidelijk dat informeel leren vaak samenhangt met bredere organisatiepraktijken zoals leiderschap, communicatie, HR-processen en teamwerking. Veel van de voorgestelde acties situeren zich op het kruispunt van deze domeinen, wat impliceert dat informeel leren niet los kan worden gezien van bredere ondernemingsontwikkeling. Tegelijkertijd hoeft het stimuleren van informeel leren niet te betekenen dat álle onderliggende structuren eerst op orde moeten zijn. Het overzicht van uitdagingen en acties laat zien dat ondernemingen op verschillende manieren en vanuit verschillende vertrekpunten stappen kunnen zetten. Dit benadrukt het belang van een flexibel instrument dat

ondernemingen toelaat om hun eigen vertrekpositie te verkennen, herkenbare drempels te benoemen en daarbij werkbare, context specifieke keuzes te maken, zonder te pretenderen dat er één uniforme of allesomvattende aanpak nodig is

1.5 Inzichten en Implicaties

De vorige secties boden een gedetailleerd overzicht van hoe ondernemingen informeel leren op de werkvloer ervaren, welke drempels zij daarbij ondervinden en welke acties zij verkiezen. In dit deel van het rapport bespreken we de belangrijkste inzichten uit deze resultaten, in relatie tot de bestaande literatuur. We staan stil bij enkele patronen die overheen de data terugkeren, duiden verschillen tussen ondernemingen en bespreken implicaties voor praktijk en instrumentontwikkeling.

1.5.1 Wat belemmert informeel leren?

Informeel leren gebeurt voortdurend, maar dat betekent niet dat het altijd de ruimte krijgt om zich ten volle te ontwikkelen. Uit dit onderzoek blijkt dat veel ondernemingen tegen gelijkaardige belemmeringen aanlopen, ook al zijn die lang niet altijd zichtbaar of erkend. Net doordat informeel leren weinig formele plaats inneemt in structuren en gesprekken, blijven drempels vaak impliciet, en dus moeilijk bij te sturen. Een opvallend inzicht uit zowel de bevraging als de profielanalyses is dat **veel ondernemingen gelijkaardige drempels ervaren, ongeacht sector, grootte of maturiteit**. Deze gedeelde uitdagingen situeren zich op het snijvlak van tijdsdruk, structuur, cultuur en rolopvatting.

De meest herkenbare uitdaging onder respondenten was het feit dat “het werk altijd voor gaat op leren”. Dit wijst op een **structurele spanning tussen productiviteit en leren**, waarbij leerprocessen in veel contexten impliciet als bijkomstig of minder prioritair worden beschouwd. Ook het ontbreken van taal om informeel leren te benoemen en zichtbaar te maken werd als belemmerend ervaren. Werknemers zijn zich vaak niet bewust *dat* ze leren, waardoor het moeilijk is om deze processen te erkennen, te versterken of te delen.

Daarnaast kwam uit het onderzoek naar voren dat **leidinggevenden** vaak onvoldoende gericht zijn op het ondersteunen van leren. Zowel respondenten als deelnemers aan de co-creatieworkshop gaven aan dat de manier waarop leidinggevenden hun rol invullen – of juist níét invullen – een belangrijke drempel vormt. In ondernemingen waar leiderschap vooral taakgericht en controle georiënteerd is, krijgt informeel leren zelden de ruimte die het nodig heeft.

Wat verder opvalt, is dat sommige uitdagingen samenhangen met de **fysieke en digitale context van werk**. Denk aan verspreide werkplekken, beperkte onderlinge zichtbaarheid of gebrek aan gedeelde tools. In een aantal sectoren zijn collega’s nauwelijks fysiek aanwezig bij elkaar, wat informeel sociaal leren onder druk zet. Digitale alternatieven bestaan, maar worden lang niet overal benut of ingebed in de werkpraktijk.

De profielanalyses tonen aan dat deze uitdagingen op **verschillende manieren tot uiting komen** naargelang het maturiteitsprofiel van de onderneming. Zo herkennen ondernemingen met een 'Employee Journey'- of 'Groe'-profiel **bepaalde uitdagingen even sterk** als andere profielen, maar formuleren ze **andere types van acties als antwoord**. Dit suggereert dat het niet alleen gaat om *welke* drempels men ervaart, maar ook om *hoe* men ermee omgaat.

Tot slot geven de resultaten aan dat uitdagingen **niet altijd expliciet erkend** worden in ondernemingen. Sommige drempels zijn zo ingebed in de cultuur of structuur dat ze onzichtbaar blijven. Precies daarom is het in kaart brengen van herkenbare uitdagingen een cruciale eerste stap in het versterken van informeel leren. Het maakt het gesprek over leren mogelijk, creëert gedeeld bewustzijn, en helpt ondernemingen om gerichte, haalbare acties te kiezen in functie van hun eigen context.

1.5.2 Van inzicht naar actie: Hoe informeel leren versterken?

Informeel leren ontstaat vaak spontaan, wanneer mensen samenwerken, overleggen of fouten maken. Maar hoewel het niet volledig gestuurd hoeft te worden, tonen de resultaten van dit onderzoek aan dat ondernemingen wel degelijk mogelijkheden hebben om het te *ondersteunen* en *versterken*. Dat betekent niet dat het leren geformaliseerd moet worden—integendeel. Juist het informele, context gebonden karakter maakt deze leerprocessen waardevol. Wat ondernemingen wél kunnen doen, is **randvoorwaarden creëren** die informeel leren bevorderen: zoals ruimte voorzien voor reflectie in teamoverleg, leidinggevenden ondersteunen om leren bespreekbaar te maken, of digitale tools inzetten om kennisdeling laagdrempelig te organiseren. Waar de literatuur vaak abstracte begrippen hanteert, tonen onze data bovendien welke **concrete condities en acties** door ondernemingen zelf als versterkend worden ervaren. **Zulke acties maken leren niet formeler**, maar wel **zichtbaarder, bespreekbaarder en waardevoller** in de dagelijkse praktijk. Ze versterken wat al informeel gebeurt, zonder het te institutionaliseren.

Zowel in de literatuur als in de praktijk komt naar voren dat informeel leren vooral plaatsvindt wanneer er aan een aantal onderliggende condities wordt voldaan. Een eerste hefboom is een ondersteunend **leerklimaat**. Een tweede hefboom is **leiderschap**. **Leidinggevenden** blijken in alle bronnen een centrale rol te spelen: zij creëren ruimte voor reflectie, feedback en dialoog, en versterken de legitimiteit van leren op de werkvloer. Dit wordt bevestigd in het profielonderzoek, waar acties zoals training in coachende vaardigheden, intervisie of praktische gesprekskaarten breed weerhouden worden als manier om leidinggevenden hierin te ondersteunen. Daarmee concretiseren de resultaten eerder werk van o.a. Poell et al. (2021), die leiderschap als hefboom voor informeel leren theoretisch onderbouwden.

Het empirisch materiaal toont verder hoe **bestaande werkstructuren** zoals teamoverleg, onboarding of functioneringsgesprekken kunnen fungeren als **natuurlijke dragers** van leren. Veel van de gekozen acties maken leren niet per se intensiever, maar wel zichtbaarder en/of beter bespreekbaar. Ze creëren taal om te reflecteren, maken ruimte om feedback te delen of verbinden leervragen aan HR-processen. Zo komt informeel leren als het ware ‘mee in de slipstream’ van bestaande routines. Vooral teamoverleg blijkt in de praktijk een laagdrempelige hefboom: ondernemingen gebruiken het om reflecties in te bedden, fouten te bespreken of problemen te herdefiniëren als leermomenten. Dergelijke ingrepen zijn zelden zichtbaar in wetenschappelijke modellen, maar worden in dit onderzoek als haalbaar en betekenisvol benoemd.

Ook **technologie** komt naar voren als ondersteuner. Hoewel dit thema in de literatuur vaak onderbelicht blijft, kiezen ondernemingen opvallend vaak voor digitale tools zoals Teams of Slack om vragen te stellen, ervaringen te delen of kennis op te bouwen. Technologie fungeert hier niet alleen als facilitator, maar ook als versterker van zichtbaarheid en toegankelijkheid van informeel leren.

Ten slotte vullen de resultaten een lacune in met betrekking tot de rol van **HR-processen**. De keuzes van respondenten en inzichten uit de co-creatie wijzen uit dat ontwikkelgesprekken, groeicycli en zelfs functiebeschrijvingen niet enkel formele praktijken zijn, maar ook dragers van leerstimuli kunnen worden. Daarmee slaan ondernemingen een brug tussen het structurele en het informele domein—een verbinding die in de literatuur vaak impliciet blijft, maar hier expliciet zichtbaar wordt.

De verschillen tussen ondernemingen benadrukken bovendien dat informeel leren altijd **contextafhankelijk** is. Het profielonderzoek toont aan dat er geen one-size-fits-all benadering is: afhankelijk van het maturiteitsprofiel en een diversiteit van interne en externe factoren, kiezen ondernemingen andere prioriteiten. Leren versterken begint dus bij het herkennen van het eigen vertrekpunt en het gericht kiezen van een volgende stap.

Tot slot onderstreept dit onderzoek dat informeel leren **zelden op één plek in de onderneming verankerd** is. Het ontstaat op het kruispunt van verschillende actoren: leidinggevenden, collega's, HR en operationele routines werken samen—of juist tegen. Deze verwevenheid is zichtbaar in de gekozen acties en impliceert dat informeel leren het meeste kans maakt wanneer meerdere spelers gelijktijdig en congruent leerstimuli geven. Zo ontstaat een ondernemingsbrede context waarin leren niet alleen mogelijk is, maar ook legitiem en gedeeld.

1.5.3 De rol van zichtbaarheid en taal

Een terugkerend thema in zowel de literatuur als in de resultaten van dit onderzoek is dat informeel leren vaak plaatsvindt *zonder* dat medewerkers of leidinggevenden het als dusdanig herkennen. Leren gebeurt tussen de regels door: in het oplossen van een probleem, het observeren van een collega, het delen van een fout of het stellen van een vraag. Net doordat deze leermomenten zo vanzelfsprekend ingebed zijn in het werk blijven ze vaak onzichtbaar, en dus ook onbenoemd, onbesproken en ongestuurd.

Uit de survey en de workshop kwam duidelijk naar voren dat veel ondernemingen hier actief iets aan proberen te doen. Een opvallend aantal acties dat door respondenten gekozen werd, heeft minder te maken met structuren of systemen, en meer met het **zichtbaar maken van wat al gebeurt**. Reflectiemomenten in teamoverleg, informele check-ins, digitale kennisdelingskanalen of simpele vragen zoals “wat heb je deze week geleerd?” worden ingezet om informeel leren een plek te geven in de taal en routines van de onderneming.

Deze nood aan zichtbaarheid is **niet louter symbolisch**. Zolang informeel leren niet benoemd wordt, blijft het moeilijk om het te versterken, te delen of te erkennen. **Door het leerproces bespreekbaar te maken, wordt het ook legitiem**: het krijgt een plaats in de cultuur van het

team, het wordt erkend door leidinggevend en het wordt een onderwerp van gesprek tussen collega's. Dit sluit aan bij inzichten uit de literatuur rond de erkenning van informeel leren (Eraut, 2004), maar wordt in dit onderzoek veel concreter ingevuld.

Wat hieruit volgt, is dat het stimuleren van informeel leren niet alleen vraagt om tijd, ruimte en structuur, maar ook om **taal**. Ondernemingen hebben manieren nodig om over leren te spreken, om het te benoemen als iets dat gebeurt tijdens het werk, en om het te koppelen aan de dagdagelijkse realiteit. Dat hoeft niet via formele procedures, maar via **kleine praktijken** die leren zichtbaar maken zonder het te formaliseren.

Voor het ontwerp van een ondersteunend instrument betekent dit dat er niet alleen aandacht moet zijn voor de inhoud van het leren, maar ook voor de *manier waarop* erover gesproken wordt. Reflectievragen, herkenbare voorbeelden en dialoogondersteuning kunnen ondernemingen helpen om informeel leren bespreekbaar te maken, en net daardoor beter te benutten.

1.5.4 Sterktes, beperkingen en toekomstige onderzoek

Dit onderzoek levert een waardevolle bijdrage aan het domein van informeel leren door theoretische inzichten te verbinden met praktijkdata uit een breed en divers veld. Een eerste sterkte is de combinatie van methoden: de literatuurstudie, de co-creatieworkshop en de grootschalige survey versterken elkaar en zorgen voor zowel diepgang als breedte. Waar de literatuur een analytisch kader bood, bracht de workshop praktijkverankering aan, en liet de survey toe om patronen, voorkeuren en variaties op grotere schaal in kaart te brengen.

Een tweede sterkte is dat het onderzoek vertrekt van de ervaringen en taal van ondernemingen zelf. Door in te zetten op herkenbaarheid en toegankelijkheid in de formulering van uitdagingen en acties, alsook door gebruik te maken van profielanalyses konden we niet alleen generieke trends detecteren, maar ook verschillen blootleggen tussen types van ondernemingen. Dit werd mogelijk gemaakt door de continue en diverse betrokkenheid van praktijkexperten in het onderzoeksproces. Hun feedback, toetsing en praktijkinzicht waren essentieel bij het formuleren van betekenisvolle keuzesets en het interpreteren van de resultaten. Hierdoor zijn de bevindingen niet alleen relevant, maar ook herkenbaar en bruikbaar in uiteenlopende contexten.

Tot slot is het bijzonder waardevol dat het onderzoek niet beperkt bleef tot het *in kaart brengen* van problemen, maar ook zicht gaf op handelingsperspectieven. De acties die respondenten aanduiden zijn niet abstract of beleidsmatig, maar concreet en uitvoerbaar, wat de vertaalslag naar instrumentontwikkeling sterk vergemakkelijkt. Dit maakt het mogelijk om niet alleen te sensibiliseren, maar ook echt te ondersteunen.

Tegelijkertijd kent dit onderzoek enkele beperkingen die relevant zijn om in het oog te houden. Een eerste beperking betreft de eenzijdigheid van het perspectief in de survey. De survey werd ingevuld door HR-verantwoordelijken, leidinggevend en werknemers met sterke kennis en betrokkenheid op HR-activiteiten, wat betekent dat het beeld van informeel leren voornamelijk door één blik binnen de onderneming wordt gevormd. Eerder onderzoek toont

aan dat dit perspectief vaak positiever is dan dat van werknemers zelf (i.e. veel organisaties die zichzelf als 'lerende organisatie' inschatten). Voor thema's zoals leerprocessen, werkcultuur en leiderschap is een meerstemmig perspectief nochtans aangewezen. Een 360-gradenbenadering waarbij ook medewerkers, collega's en leidinggevenden bevroegd worden, had een rijker en genuanceerder beeld kunnen opleveren. Binnen de scope van dit project was dat echter niet haalbaar.

Een tweede beperking betreft de verdeling van ondernemingen over de profielen. Hoewel het relevante inzichten opleverde en het doel van de validatie van de inschatting mogelijk maakte, is het aantal ondernemingen per profiel soms beperkt, vooral in de 'Basis'- en 'Employee Journey'-categorieën. Dit maakt dat verschillen tussen profielen voorzichtig geïnterpreteerd moeten worden, zeker waar het gaat om uitspraken over voorkeuren of nuance in actiekeuzes.

Een derde beperking heeft betrekking op de lijst van voorgestelde acties. Hoewel de uitdagingen in dit onderzoek gebaseerd zijn op een breed palet aan bronnen, waaronder interviews en een representatieve poll, is de lijst met mogelijke acties grotendeels ontwikkeld tijdens een co-creatieworkshop met een beperkte groep deelnemers, en vervolgens verder uitgewerkt door het onderzoeksteam. Deze aanpak leverde concrete, herkenbare opties op, maar betekent ook dat de lijst niet exhaustief is. Er bestaan ongetwijfeld aanvullende, context specifieke praktijken die niet opgenomen zijn, waardoor verdere verrijking via open input of verdiepende interviews aangewezen is in een volgende fase.

Ten slotte vertrekt de profielanalyse in dit rapport van een dominante profielkeuze per onderneming. Hoewel deze aanpak helpt om overzicht en richting te bieden, brengt ze ook beperkingen met zich mee. In de praktijk kunnen ondernemingen kenmerken van meerdere profielen combineren (e.g. verschillende departementen), of doorheen de tijd evolueren. De keuze voor één profiel doet onvermijdelijk afbreuk aan deze complexiteit. Ook het gebruik van profielen in het algemeen, hoewel gebaseerd op literatuur en empirisch gevalideerd, blijft een abstrahering van de realiteit. Persona's helpen om typische patronen en noden zichtbaar te maken, maar zijn geen volledige representatie van de unieke context van elke onderneming.

Er ligt nog veel potentieel in de verdere validering en toepassing van de ontwikkelde profielen. Deze werden in dit project afgeleid uit theorie en praktijkervaring, en vervolgens empirisch getoetst via clusteranalyse. Toekomstig onderzoek kan deze profielen verder verfijnen en testen in andere sectoren en contexten, bijvoorbeeld via mixed-method of longitudinaal design. Daarnaast is er nood aan meer inzicht in de koppeling tussen profielen, uitdagingen en acties: welke interventies werken wanneer, en onder welke voorwaarden?

Vervolgonderzoek kan ook inzoomen op hoe ondernemingen het instrument in de praktijk inzetten en welke ervaringen dat oplevert. De huidige data vormen een sterke basis voor ontwerp en toetsing, maar bieden nog geen zicht op langetermijneffecten of veranderingen in leercultuur. Casestudies en opvolging in de tijd kunnen helpen om de impact en duurzaamheid van deze aanpak beter te begrijpen.

Kortom, dit onderzoek combineert een breed bereik met praktijk nabijheid en vertaalt complexe inzichten naar bruikbare handvatten voor ondernemingen. De resultaten vormen

een stevig vertrekpunt voor verdere ontwikkeling, maar vragen ook om verdiepende opvolging, in dialoog met de realiteit waarin informeel leren vorm krijgt.

1.5.5 Aanbevelingen voor ondernemingen

Op basis van de inzichten uit dit onderzoek formuleren we enkele aanbevelingen voor organisaties die informeel leren willen versterken. Deze aanbevelingen zijn geen kant-en-klaar stappenplan, maar zijn richtinggevend voor reflectie en actie, afgestemd op de eigen context. Belangrijk bij het implementeren van deze acties is dat het hier niet gaat om een eenmalige ingreep, maar dat de geplande acties na het uitvoeren ook geëvalueerd worden. Dit kan door in teamverband te reflecteren op de ondernomen acties, te borgen wat er werkte en bij te sturen wat er voor verbetering vatbaar is. Zo ontstaat er uit deze acties een duurzame leercyclus die met elke iteratie verder verfijnd wordt en die men duurzaam binnen de onderneming verankert.

1. Denk profielgericht, maar blijf contextbewust

Gebruik het maturiteitsprofiel als uitgangspunt om de eigen situatie scherp te stellen. De vijf profielen helpen om zicht te krijgen op sterktes en aandachtspunten, maar zijn geen doel op zich. Ze nodigen uit tot reflectie over waar men staat en waar men naartoe wil, rekening houdend met de eigen sector, omvang en ondernemingscultuur.

2. Kies gericht één of enkele acties als startpunt

De resultaten tonen dat er geen 'one-size-fits-all' oplossing bestaat. Het is dan ook raadzaam om niet meteen in te zetten op een breed programma, maar te starten met een actie die past bij een reële uitdaging en die gedragen wordt binnen het team of de afdeling. Kies daarom bij voorkeur voor acties die aansluiten bij bestaande structuren (bv. teamoverleg, ontwikkelgesprekken, onboarding).

3. Betrek leidinggevenden actief

Leidinggevenden spelen een sleutelrol in het mogelijk maken van informeel leren. Investeer in hun coachende vaardigheden, en geef hun tools om leerprocessen te herkennen, bespreekbaar te maken en te ondersteunen. Acties die leren zichtbaar maken in de werkpraktijk – zoals korte reflectiemomenten of feedbackrondes – blijken hiervoor bijzonder waardevol.

4. Veranker leren in bestaande processen

Informeel leren hoeft niet geforceerd te worden, maar kan versterkt worden door bewust ruimte te creëren binnen werkstructuren. Denk aan het toevoegen van leerdoelen aan planningscycli, of het expliciet maken van leerkansen in dagelijkse routines. Zo wordt leren geïntegreerd in plaats van toegevoegd.

5. Zet technologie in als hefboom

Digitale tools kunnen informeel leren ondersteunen én zichtbaar maken. Denk aan het inzetten van chatkanalen, FAQ-platforms of reflectietools. Technologie hoeft geen aparte leeromgeving te zijn, maar kan verbonden worden aan de werkpraktijk en aan kennisdeling tussen collega's.

6. Creëer gedeeld eigenaarschap

Informeel leren is verweven met de dagelijkse werking en overstijgt afdelingen en rollen. HR, leidinggevend, medewerkers én collega's dragen allemaal bij tot een leercultuur. Het versterken ervan vraagt dus om gedeeld eigenaarschap, gedragen acties en duidelijke signalen op meerdere niveaus dat leren belangrijk is.

1.5.6 Aanbevelingen voor beleid

De Vlaamse overheid speelt een belangrijke rol in het versterken van informeel leren in ondernemingen – niet alleen als werkgever, maar vooral als beleidspartner, subsidiërende overheid en systeemactor. Op basis van dit onderzoek formuleren we de volgende aanbevelingen.

1. Stimuleer ruimte voor leren in de werkpraktijk

Beleidskaders en ondersteuningsinstrumenten zouden explicieter mogen inzetten op het erkennen van informeel leren als essentieel onderdeel van duurzame loopbanen en innovatieve arbeidsorganisaties. Dit vraagt beleidsmaatregelen die niet alleen formele opleiding stimuleren, maar ook werkplekleren integreren in regelgeving, subsidiestromen en evaluatiekaders. Belangrijk hierbij is dat dit **niet** leidt tot formalisering of registratiedwang van informeel leren, maar dat **de nadruk ligt op het creëren van condities** die het spontaan leren tijdens het werk versterken.

Internationaal voorbeeld: In Singapore is het *Workplace Learning: READY Mark* een erkenningskader dat ondernemingen ondersteunt bij het structureel versterken van leren op de werkvloer. Het initiatief, ontwikkeld door NACE (National Centre of Excellence for Workplace Learning), focust op de interne condities die werkplekleren mogelijk maken – zoals leercultuur, begeleiding, en integratie in werkprocessen. Binnen het bredere *Workplace Skills Recognition Programme*, gecoördineerd door *SkillsFuture Singapore*, vormt het een sterk internationaal voorbeeld van hoe overheden en ondernemingen gezamenlijk inzetten op duurzame leer capaciteit, met expliciete aandacht voor het versterken van leerbevorderende omgevingen¹².

2. Voorzie (praktijkgerichte) ondersteuning op maat van ondernemingen

Niet elke onderneming beschikt over de interne expertise of capaciteit om informeel leren systematisch te versterken. Daarom is het van belang dat ondersteuningsaanpakken – zoals ESF-oproepen, lerende netwerken of dienstverlening via werkplekarchitecten – niet louter instrumentele tools aanbieden, maar ook begeleiding bij de implementatie van cultuurversterkende acties. Hierbij is profilering op maat, zoals uitgewerkt in dit rapport, een bruikbaar vertrekpunt.

3. Stimuleer gedeeld leren binnen en tussen sectoren

De resultaten tonen dat veel ondernemingen met gelijkaardige uitdagingen worstelen, ongeacht hun sector. Beleidsmaatregelen kunnen uitwisseling en intervisie tussen

¹² Voor meer info zie: <https://www.nace.edu.sg/certifications/workplace-learning-ready-mark/introduction>
<https://skillsfuture.gobusiness.gov.sg/support-and-programmes/workplace-skills-recognition-programme>
<https://www.ssg.gov.sg/newsroom/jumbo-group-fast-tracks-the-skills-certification-of-more-than-200-employees-through-workplace-skills-recognition-programme>

ondernemingen stimuleren – bijvoorbeeld via intersectorale leerateliers, Vlaamse leernetwerken of praktijkgerichte kennisdatabanken met toegankelijke werkvormen.

4. Erken en veranker informeel leren in HR-beleid

In beleidsdocumenten rond levenslang leren binnen de Vlaamse overheid kan de rol van informeel leren sterker uitgespeeld worden. Denk aan het integreren van informeel leren in competentiebeleid en leiderschapsontwikkeling. Beleidskaders kunnen daarbij het belang benadrukken van het **ondersteunen** – eerder dan **formaliseren** – van informeel leren, bijvoorbeeld door leerstimulerende contexten en leiderschap te versterken. De Vlaamse overheid kan hier zelf een voortrekkersrol in opnemen door deze integraties vooreerst zelf toe te passen, en zo tot voorbeeld strekken voor andere ondernemingen.

5. Investeer in monitoring en kennisopbouw

De resultaten tonen het belang aan van continue data-inzameling, dialoog en reflectie. De overheid kan investeren in systematische opvolging van leerpraktijken binnen ondernemingen, via meetinstrumenten of validatie van profielen zoals in dit project ontwikkeld. Zo ontstaat meer zicht op welke acties effect sorteren in welke contexten – en op wat werkt voor wie.

2 DEEL II – INSTRUMENT EN IMPLEMENTATIE

Deel II van dit rapport presenteert het instrument dat in het kader van dit project werd ontwikkeld. Het instrument is opgevat als een praktische tool die ondernemingen ondersteunt in het zichtbaar maken, versterken en bespreekbaar maken van informeel leren op de werkvloer.

In dit deel wordt eerst toegelicht op welke inzichten het instrument is gebaseerd en welke ontwerpprincipes gehanteerd werden (2.1). Vervolgens wordt stilgestaan bij de aard en het gebruik van het instrument (2.2), en de concrete opbouw en logica ervan (2.3). Ten slotte worden enkele aanbevelingen geformuleerd met het oog op implementatie en verdere ontwikkeling (2.4).

2.1 Nieuw instrument: Vertrekpunten voor Ontwerp en Implementatie

Het instrument is geen losstaande tool, maar werd ontwikkeld op basis van de inzichten die tijdens het onderzoek naar informeel leren op de werkvloer naar voren kwamen (Zie Deel I). Volgende bevindingen lagen rechtstreeks aan de basis van de ontwerpkeuzes:

- **Ondernemingen verschillen sterk in maturiteit rond leren en ontwikkelen.**
Uit de survey bleek dat niet elke onderneming op dezelfde manier met informeel leren omgaat. Daarom werkt het instrument met verschillende profielen, die elk een eigen context en vertrekpunt weergeven. Deze profielen zijn onderbouwd via clusteranalyse en zorgen ervoor dat de feedback aansluit bij de realiteit van de onderneming.
- **Uitdagingen worden breed herkend, maar verschillen in prioriteit.**
Hoewel veel ondernemingen soortgelijke drempels ervaren – zoals ‘het werk gaat voor op leren’ of ‘leidinggevenden missen coachende vaardigheden’ – zijn er verschillen inzake welke uitdagingen als meest relevant worden gezien. Het instrument laat gebruikers daarom zelf kiezen welke uitdaging ze willen verkennen, in plaats van een vast stramien op te leggen.
- **Acties zijn context specifiek.**
Niet elke actie werkt in elke onderneming. De survey bracht in kaart welke acties door welk profiel als bruikbaar worden gezien bij specifieke uitdagingen. Die empirische voorkeurskoppelingen vormen de kern van het instrument.
- **Informeel leren is vaak onzichtbaar.**
Uit zowel de interviews als de bevraging bleek dat informeel leren vaak niet als dusdanig wordt herkend. Het instrument reikt taal aan om deze processen zichtbaar en bespreekbaar te maken, en helpt ondernemingen benoemen wat er vandaag al gebeurt.
- **Gebruikers willen ondersteuning zonder extra ballast.**

Ondernemingen vroegen naar een laagdrempelig instrument dat helpt reflecteren en handelen, zonder zware intake of registratie. Daarom biedt de tool enkel relevante stappen aan, met ruimte voor verkenning maar zonder verplichte doorloop van alle onderdelen.

- **Er is nood aan dialoog, niet aan oordeel.**

De feedback is geen beoordeling, maar een uitnodiging tot gesprek. Het instrument stimuleert om verschillen in perspectief (bv. tussen HR en medewerkers) zichtbaar te maken en te bespreken.

2.2 Wat het Instrument biedt (en wat niet)

Het instrument is geen beoordelingsinstrument en pretendeert geen garantie op succes te bieden. Het is in de eerste plaats bedoeld als hulpmiddel om ondernemingen te inspireren en te ondersteunen in het voeren van een gerichte dialoog over informeel leren. De terugkoppeling is niet normatief of definitief, maar biedt handvatten om verder te denken en te handelen vanuit de eigen context.

De werking van het instrument is gebaseerd op filtering en selectie. Op basis van een beperkte bevraging wordt een dominant profiel toegekend en worden specifieke acties voorgesteld. Deze keuze voor filtering verhoogt de gebruiksvriendelijkheid, maar gaat onvermijdelijk gepaard met verlies aan nuance. Zo krijgt de gebruiker slechts één profiel teruggekoppeld, hoewel veel ondernemingen kenmerken van meerdere profielen vertonen.

Daarom blijft het instrument op elk moment uitnodigen tot verdere verkenning. De gebruiker kan alternatieve profielen raadplegen, andere uitdagingen selecteren en bijkomende acties bekijken. Deze open structuur moet toelaten dat het instrument niet enkel reflectie triggert, maar ook intern gesprek stimuleert. De output van het instrument is dan ook geen eindpunt, maar een vertrekpunt voor verdere ontwikkeling.

2.3 Structuur van het Instrument

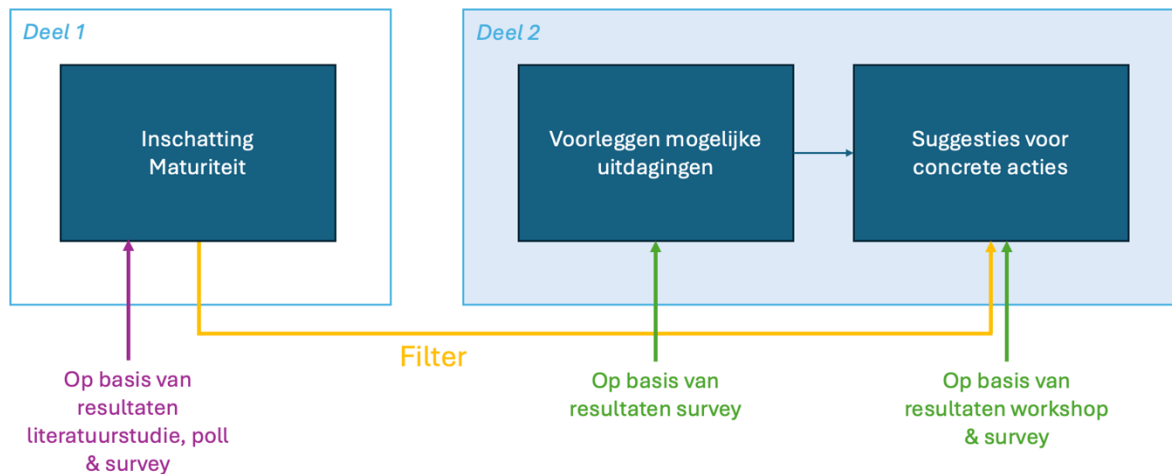
Het instrument bestaat uit drie opeenvolgende stappen, met telkens ruimte om verder te verkennen:

1. Inschatting maturiteit
2. Selectie uitdaging
3. Suggesties voor concrete acties

Figuur 59 geeft de opbouw van het instrument schematisch weer. Het instrument bestaat uit twee delen. In het eerste deel wordt de maturiteit van de onderneming in kaart gebracht. Op basis van deze inschatting worden in het tweede deel enkel die elementen getoond die voor de gebruiker relevant zijn. Zo worden herkenbare uitdagingen voorgesteld, en – na keuze van een uitdaging – bijhorende acties gesuggereerd.

De opbouw is dus niet lineair, maar gefilterd en gepersonaliseerd. De gebruiker krijgt een afgestemd traject aangeboden, met op elk moment de mogelijkheid om te verdiepen of andere opties te verkennen. Deze opbouw zorgt ervoor dat het instrument **gericht, maar niet**

beperkend werkt: gebruikers worden begeleid, maar behouden steeds de ruimte om keuzes te maken en verder te kijken.



Figuur 57: Visuele weergave opbouw instrument

1. Inschatting maturiteit

De gebruiker vult een vragenlijst in over het leerbeleid (inclusief algemeen leerklimaat) binnen de onderneming. Op basis van de antwoorden wordt het dominante profiel van de onderneming bepaald.

- De tool toont de beschrijving van dit profiel.
- Daarnaast wordt ook een **visualisatie** getoond van de scores op alle profielen.
- Gebruikers kunnen zelf doorklikken naar de beschrijvingen van andere profielen om te vergelijken of verder te verkennen.



Figuur 58: Visuele weergave Inschatting Maturiteit

2. Selectie van uitdaging

Vervolgens krijgt de gebruiker een overzicht van uitdagingen die vaak een drempel vormen voor informeel leren.

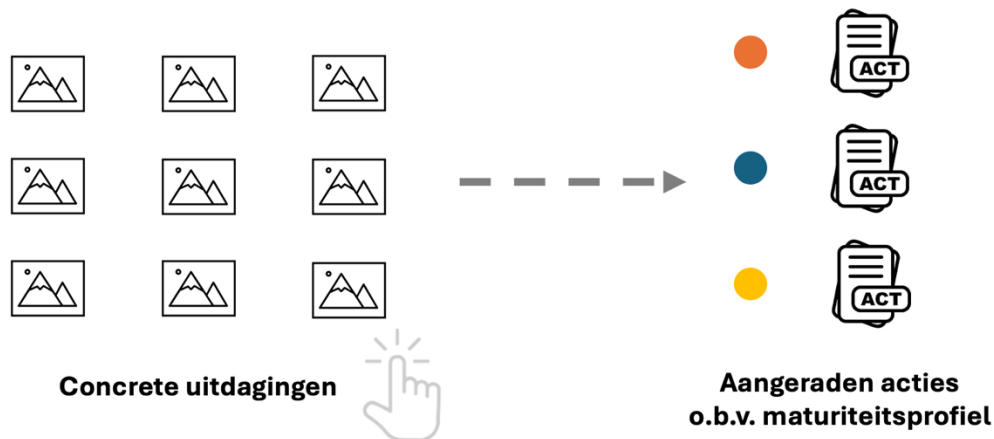
- Elke uitdaging kan opengeklapt worden om een korte toelichting te lezen.
- Gebruikers kiezen zelf welke uitdaging ze willen verkennen.

3. Suggesties voor concrete acties

Voor de gekozen uitdaging worden automatisch enkele acties voorgesteld die het meest passend zijn voor het eerder toegekende profiel.

- De gebruiker kan deze acties bekijken, downloaden of delen.

- Ook hier is er opnieuw de mogelijkheid om **andere acties te verkennen**, ongeacht het profiel.



Figuur 59: Visuele weergave Uitdagingen en Acties

De opbouw van het instrument werd in meer detail uitgewerkt in de vorm van een mock-up (Zie Bijlage 2). De concrete inhoud en werden eveneens opgenomen in Bijlage 2:

- Items inschatting maturiteit
- Scoringslogica items
- Profielbeschrijvingen
- Overzicht van acties per profiel en uitdaging (koppeling)
- Uitgewerkte acties

2.4 Toepassing en Toekomst

Het instrument biedt een solide vertrekpunt om informeel leren binnen ondernemingen zichtbaarder, bespreekbaarder en doelgerichter te maken. Voor een brede en duurzame impact is het echter essentieel om stil te staan bij de manier waarop het instrument in de praktijk wordt gelanceerd, onderhouden en eventueel verder ontwikkeld. In wat volgt worden aanbevelingen geformuleerd voor implementatie (2.4.1) en doorontwikkeling (2.4.2).

2.4.1 Adviezen voor implementatie

Technische ontwikkeling

Om brede verspreiding mogelijk te maken, wordt aangeraden om te kiezen voor een digitale toepassing. Een web gebaseerde tool laat toe om snel, massaal en laagdrempelig gedeeld te worden. De voorkeur gaat uit naar een vrij toegankelijke toepassing, zonder verplichte registratie of login. Complexe aanmeldsystemen kunnen immers een drempel vormen voor gebruik en geven gebruikers het gevoel 'gevolgd' te worden.

De vormgeving van de tool dient het principe van 'less is more' te volgen. Geen overdaad aan informatie of invulvelden, maar heldere navigatie en de mogelijkheid om via uitklapmenu's te verdiepen indien gewenst.

Bereiken van de doelgroep

Om het instrument bij de juiste ondernemingen te krijgen is het aangewezen om te werken via bestaande netwerken en kanalen. Partners zoals sectorfondsen, koepelorganisaties, VOV, L&D-platformen en leidinggevendennetwerken kunnen hier een actieve rol in spelen.

Daarnaast is ook zichtbaarheid in vakmedia zoals ZigZagHR, HR Magazine of HR Square belangrijk. Een publiek lanceringsmoment (bv. in de vorm van een webinar of aanwezigheid op events zoals VOV-beurs of L&D-proeverij) kan bijdragen aan de bekendmaking bij een breed publiek.

Activeren van de doelgroep

In communicatie over het instrument is het aangewezen om niet enkel de tool zelf, maar ook de inhoudelijke meerwaarde ervan te benadrukken. Belangrijke boodschappen daarbij zijn:

- Het belang en de voordelen van informeel leren
- De wetenschappelijke onderbouwing van de tool
- De aansluiting bij de context van ondernemingen
- Het concrete karakter van de voorgestelde acties

2.4.2 Adviezen voor verdere ontwikkeling

De verdere ontwikkeling van het instrument kan zich richten op twee sporen: het actualiseren en onderhouden van de bestaande tool, en het verkennen van geavanceerde uitbreidingen met het oog op bredere inzet en beleidsopvolging.

1. Updates en onderhoud

Om het instrument relevant en werkbaar te houden, zijn periodieke updates noodzakelijk. Daarbij gaat het zowel om inhoudelijke als technische aspecten:

- **Inhoudelijke updates:** Integratie van nieuwe inzichten uit andere projecten, zoals acties die ontwikkeld worden in het kader van 'Leergoesting'. Aanvullend wordt aanbevolen om op regelmatige basis praktijkgerichte gebruiks- en behoefte-analyses uit te voeren, zodat inhoud en interface aangepast kunnen worden aan de noden van de doelgroep.
- **Praktijkverankering:** Acties worden best blijvend gekoppeld aan actuele praktijkvoorbeelden, zodat herkenbaarheid en toepasbaarheid gegarandeerd blijven.
- **Technisch onderhoud:** Het up-to-date houden van hyperlinks, koppelingen en functionaliteit is essentieel voor een positieve gebruikerservaring.

2. Geavanceerde toepassingen

Naast het onderhouden van de bestaande tool kunnen op termijn meer doorgedreven toepassingen overwogen worden. Deze veronderstellen bijkomend onderzoek en ontwikkeling:

- **Monitoring op Vlaams niveau:** Door gebruikers op vrijwillige basis toe te laten om hun resultaten (geanonimiseerd) te registreren, kan het instrument op termijn input leveren voor trendanalyse en beleidsmonitoring. Dit vereist een lichte registratieprocedure met waarborgen voor privacy.
- **Effectiviteitsmeting binnen ondernemingen:** Het instrument kan dienen als basis voor interne evaluatie van acties, bijvoorbeeld via pre-postmetingen gekoppeld aan geselecteerde acties. Dit kan ondernemingen helpen zicht te krijgen op de impact van hun aanpak.
- **360°-toepassing op ondernemingsniveau:** Het instrument kan verder ontwikkeld worden tot een breed inzetbare ondernemingstool, waarbij meerdere actoren binnen de onderneming bevraagd worden. Dit kan resulteren in een gedeeld perspectief op informeel leren. Dergelijke toepassingen vereisen bijkomende validatie om de betrouwbaarheid en meerwaarde te onderbouwen.
- **Continue validiteitsmeting:** door het continu verzamelen en analyseren van de vragenlijstdata door de tool kan deze tool verder verfijnd worden. Dit kan door bijvoorbeeld extra vragen toe te voegen aan de survey of door bijkomende acties te formuleren.

Deze uitbreidingen zijn niet noodzakelijk voor de basiswerking van het instrument, maar waarborgen de validiteit van het instrument en kunnen bovendien op langere termijn bijdragen tot een bredere strategische inzet, zowel binnen ondernemingen als op beleidsniveau.

DANKWOORD

Dit project zou onmogelijk zijn geweest zonder de betrokkenheid, het enthousiasme en het vertrouwen van een brede groep respondenten en partners.

Eerst en vooral danken we de vele professionals die hun tijd en inzichten deelden via interviews, de poll, de co-creatieworkshop en survey. Hun openheid, interesse en bereidheid om mee te denken bevestigden het maatschappelijk belang van het thema. De resultaten van dit onderzoek zijn niet louter academisch: ze zijn geworteld in de praktijk, gedragen door mensen die informeel leren elke dag proberen waar te maken in hun ondernemingen.

Daarnaast danken we de vele partners die hielpen bij het vinden en bereiken van respondenten. Een bijzonder woord van dank gaat naar de leden van de stuurgroep, de communicatiedienst van het Departement WEWIS, VOV, VLAIO en ZigZagHR, die onze oproepen genereus verspreidden via nieuwsbrieven en sociale media.

Tot slot willen we Kelly Lebon en Maaïke Van Cauwenberghe expliciet bedanken voor hun betrokkenheid doorheen het hele proces. Als klankbord, meelezer, kritische denker én ambassadeur hebben zij het onderzoek inhoudelijk versterkt.

Door deze gedeelde inspanning – van onderzoekers, respondenten, praktijkexperten en beleidsactoren – konden we niet alleen nieuwe inzichten verzamelen, maar ook samen bouwen aan een praktijkgericht instrument dat de brug slaat tussen wetenschap en praktijk.

OVER DE AUTEURS

Prof. Dr. Eva Kyndt behaalde haar doctoraat in de pedagogische wetenschappen aan de KU Leuven in 2011. In België was ze actief als professor bij zowel KU Leuven als de Universiteit van Antwerpen. Sinds 2022 is ze aangesteld als full professor (Gewoon Hoogleraar) human resource development bij Swinburne University of Technology in Melbourne, Australië. Ze wordt internationaal erkend voor haar werk en is sinds 2022 opgenomen in de jaarlijkse Stanford-ranking van meest invloedrijke wetenschappers wereldwijd, gebaseerd op citatie-impact. In België neemt ze onderzoeksopdrachten op in eigen naam.

Prof. Dr. Simon Beusaert behaalde zijn doctoraat in de onderwijskunde aan de Universiteit van Maastricht, in 2011. Vandaag is Simon aangesteld als full professor Learning and Development in Organisations aan de universiteit van Maastricht. Daarnaast is hij operationeel directeur bij Brightbook, een start-up die een auteurtool op de markt bracht (<https://brightbook.io>).

Prof. Dr. Jerich Faddar behaalde zijn doctoraat in de onderwijswetenschappen aan de Universiteit Antwerpen. Sinds 2022 is hij als onderzoeker en docent verbonden aan de vakgroep Educatiewetenschappen van de Vrije Universiteit Brussel. Hij doceert er vakken zoals

onderwijseffectiviteit en curriculumontwikkeling. Binnen zijn onderzoek legt hij zich onder meer toe op organiseren en het in kaart brengen van (non-)cognitieve leeropbrengsten.

Jan Embrechts behaalde zijn master in de opleidings- en onderwijswetenschappen aan de UA. Hij beschikt over 17 jaar praktijkervaring binnen het Vlaamse onderwijslandschap en 10 jaar als educatieve content creator bij begrepen.be. Zijn praktijkervaring combineert Jan met een inhoudelijke focus op evidence-informed onderwijstechnieken en effectieve inzet van technologie. Sinds 2024 is hij ook actief als educatief consultant.

Wannes Croonenberghs behaalde zijn masters agogische wetenschappen en politieke wetenschappen aan de VUB. Hij heeft expertise in het management van de non-profitsector en actief burgerschap. In 2024 werkte hij als lid van de onderzoeksgroep BILD aan de VUB mee aan dit project.

REFERENTIES

Amenduni, F., Ryymin, E., Maetoloa, K., & Cattaneo, A. (2022). Facing disruptive changes with informal workplace learning strategies: The Experience of European Companies. *Frontiers in Psychology*, 13, 16, Article 889850. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.889850>

Anselmann, S. (2022). Trainers' learning conditions, informal and formal learning and barriers to learning. *Journal of Workplace Learning*, 34(8), 742-764. <https://doi.org/10.1108/jwl-11-2021-0152>

Abadi, H. A., Coetzer, A., Roxas, H., & Pishdar, M. (2023). Informal learning and career identity formation: the mediating role of work engagement. *Personnel Review*, 52(1), 363-381. <https://doi.org/10.1108/pr-02-2021-0121>

Anvik, C., Vedeler, J. S., Wegener, C., Slettebø, Å., & Ødegård, A. (2020). Practice-based learning and innovation in nursing homes. *Journal of Workplace Learning*, 32(2), 122-134. <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2019-0112>

Beusaert, S., Kyndt, E., Crans, S., & Janesarvatan, F. (2025). Evaluatiestudie van de werking competentiechecks voor ondernemingen. Eindverslag. Department Werk, Economie, Wetenschap, Innovatie en Sociale Economie: Vlaamse Overheid. <https://www.vlaanderen.be/publicaties/evaluatiestudie-van-de-werking-competentiechecks-voor-ondernemingen-eindverslag>

Bishop, D. (2020). Firm Size and Workplace Learning Processes: A study of the restaurant sector. *European Journal of Training and Development*, 44(2-3), 305-320. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2019-0139>

Cangialosi, N., Odoardi, C., & Battistelli, A. (2020). Learning climate and innovative work behavior, the mediating role of the learning potential of the workplace. *Vocations and Learning*, 13(2), 263-280. <https://doi.org/10.1007/s12186-019-09235-y>

Cangialosi, N., Odoardi, C., Peña-Jimenez, M., & Antino, M. (2023). Diversity of social ties and employee innovation: The importance of informal learning and reciprocity. *Journal of Work and Organizational Psychology-Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 39(2), 65-74. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a8>

Choi, W., Noe, R., & Cho, Y. (2020). What is responsible for the psychological capital-job performance relationship? An examination of the role of informal learning and person-environment fit. *Journal of Managerial Psychology*, 35(1), 28-41. <https://doi.org/10.1108/jmp-12-2018-0562>

Claret, C. R., Sahagún, M. Á., & Selva, C. (2020). Peer and informal learning among hospital doctors: An ethnographic study focused on routines, practices and relationships. *Journal of Workplace Learning*, 32(4), 285-301. <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2018-0141>

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Crans, S., Bude, V., Beausaert, S., & Segers, M. (2021). Social informal learning and the role of learning climate: Toward a better understanding of the social side of learning among consultants. *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), 507-535. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21429>

Dang, V. T., Vu, T. T., & Nguyen, P. T. (2021). Workplace learning and foreign workers' commitment to host cultural organization: the effects of cross-cultural adjustment and supervisor trust. *Employee Relations*, 43(1), 297-317. <https://doi.org/10.1108/er-02-2020-0039>

Decius, J., Knappstein, M., Klug, K. (2024). Which way of learning benefits your career? The role of different forms of work-related learning for different types of perceived employability. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 33(1), 24-39. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.219846>

Decius, J., Schaper, N., & Seifert, A. (2021). Work characteristics or workers' characteristics? An input-process-output perspective on informal workplace learning of blue-collar workers. *Vocations and Learning*, 14(2), 285-326. <https://doi.org/10.1007/s12186-021-09265-5>

Design Council (2024). The double diamond. A universally accepted depiction of the design process. Beschikbaar via <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Gairín Sallán, J., Diaz-Vicario, A., Barrera-Corominas, A., & Duran-Bellonch, M. (2022). Teachers' informal learning and organizational learning in Spain. *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 74-87. <https://doi.org/10.1108/JWL-02-2021-0017>

Garavan, T. N., Shanahan, V., Carbery, R., & Watson, S. (2016). Strategic human resource development: Towards a conceptual framework to understand its contribution to dynamic capabilities. *Human Resource Development International*, 16, 289-306. <https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1169765>

Grohnert, T., Meuwissen, R. H. G., & Gijssels, W. H. (2021). Retaining the learning professional: A survival study on workplace learning in professional service firms. *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), 577-595. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21436>

Hilkenmeier, F., Goller, M., & Schaper, N. (2021). The differential influence of learner factors and learning context on different professional learning activities. *Vocations and Learning*, 14(3), 411-438. <https://doi.org/10.1007/s12186-021-09266-4>

Holmgren, R., & Sjöberg, D. (2022). Who should I talk to? Informal workplace learning among teachers in police education. *Studies in Continuing Education*, 19. <https://doi.org/10.1080/0158037x.2022.2111411>

Huo, M.-L., & Boxall, P. (2022). Do workers respond differently to learning from supervisors and colleagues? A study of job resources, learning sources and employee wellbeing in China. *The*

International Journal of Human Resource Management, 33(4), 742-762.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1744029>

Kang, H., Song, M., & Li, Y. (2022). Self-leadership and innovative behavior: Mediation of informal learning and moderation of social capital. *Behavioral Sciences*, 12(11), 19, Article 443.
<https://doi.org/10.3390/bs12110443>

Kim, M., Li, C., Zhang, Y. H., Niu, X. R., Chen, F., & Zhou, H. Y. (2023). Does artificial Intelligence promote or inhibit on-the-job learning? Human reactions to AI at work. *Systems*, 11(3), 26, Article 114. <https://doi.org/10.3390/systems11030114>

Kittel, A. F. D., Kunz, R. A. C., & Seufert, T. (2021). Self-regulation in informal workplace learning: Influence of organizational learning culture and job characteristics. *Frontiers in Psychology*, 12, 17, Article 643748. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.643748>

Korshunov, I., Lubnikov, S., Miroshnikov, M., & Tyunin, A. (2023). Problem solving and formal, nonformal, and informal learning of Russian employees (based on PIAAC data). *Adult Education Quarterly*, 73(2), 197-219. <https://doi.org/10.1177/07417136221113577>

Kwon, K., & Cho, D. (2020). Developing trainers for a changing business environment: The role of informal learning in career development. *Journal of Career Development*, 47(3), 310-327.
<https://doi.org/10.1177/0894845317730641>

Kyndt, E., & Baert, H. (2013). Antecedents of employees' involvement in work-related learning: A systematic review. *Review of Educational Research*, 83(2), 273-313.
<https://doi.org/10.3102/0034654313478021>

Kyndt, E., & Beausaert, S. (2017). How do conditions known to foster learning in the workplace differ across occupations? In R. Noe & J. Ellingson (Eds.), *Autonomous learning in the workplace* (pp. 201-218). Milton Park, Abingdon, UK: Taylor & Francis.

Kyndt, E., Dochy, F., & Nijs, H. (2009). Learning conditions for non-formal and informal workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 21(5), 369-383.
<https://doi.org/10.1108/13665620910966785>

Kyndt, E., Endedijk, M., & Beausaert, S. (2021). Werkplekleren faciliteren: De rol van de organisatie. In J.W.M. Kessels, & R.F. Poell (Eds.). *Handboek human resource development. Organiseren van het leren*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Kyndt, E., Govaerts, N., Smet, K. & Dochy, F. (2018). Antecedents of informal workplace learning: A theoretical study. In G. Messman, M. Segers, & F. Dochy (Eds.), *Triggers, Antecedents, and Consequences of Informal Learning at Work*. London: Routledge.

Lecat, A., Spaltman, Y., Raemdonck, I., Beausaert, S., & Kyndt, E. (2020) Almost two decennia of research on teachers' informal learning: A literature review on definitions and measures. *Educational Research Review*, 30, 100324. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100324>

Lejeune, C., Beausaert, S., & Raemdonck, I. (2021). The impact on employees' job performance of exercising self-directed learning within personal development plan practice. *International*

Journal of Human Resource Management, 32(5), 1086-1112.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1510848>

Lemmetty, S., & Collin, K. (2022). Co-occurrence of sociocultural elements and self-direction in learning situations: A police organization case study. *Adult Learning*, 10.
<https://doi.org/10.1177/10451595221094072>

Lucena Barbosa, F., & Borges-Andrade, J. E. (2022). Informal learning behaviors, interaction and workplace autonomy and readiness to learn. *Journal of Workplace Learning*, 34(4), 388-402. <https://doi.org/10.1108/JWL-04-2021-0047>

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>

Mitsakis, F. (2019). Modify the redefined: Strategic human resource development maturity at a crossroads. *Human Resource Development Review*, 18(4), 470-506.
<https://doi.org/10.1177/1534484319847043>

Muzam, J., Bendkowski, J., Mah, P. M., & Mudoh, P. (2023). The state-of-the-art of modern workplace learning: An applied assessment method of a pre-train deeplearning on modern learning tools. *Learning Organization*, 30(5), 607-629. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2023-0019>

Nikolova, I., Van Ruysseveldt, J., De Witte, H., & Van Dam, K. (2014). Learning climate scale: Construction, reliability and initial validity evidence. *Journal of vocational Behavior*, 85(3), 258-265. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.07.007>

Puhakka, I. J. A., Nokelainen, P., & Pylväs, L. (2021). Learning or leaving? Individual and environmental factors related to job satisfaction and turnover intention. *Vocations and Learning*, 14(3), 481-510. <https://doi.org/10.1007/s12186-021-09275-3>

Randall, J. G., Brooks, R. R., & Heck, M. J. (2022). Formal and informal learning as deterrents of turnover intentions: Evidence from frontline workers during a crisis. *International Journal of Training and Development*, 26(2), 185-208. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12254>

Rigolizzo, M., Zhu, Z., & Harvey, J. F. (2022). Leader humility, leader authenticity and informal learning: how humble team leaders model everyday workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 34(8), 691-706. <https://doi.org/10.1108/jwl-01-2022-0010>

Rodriguez-Gomez, D., Ion, G., Mercader, C., & López-Crespo, S. (2020). Factors promoting informal and formal learning strategies among school leaders. *Studies in Continuing Education*, 42(2), 240-255. <https://doi.org/10.1080/0158037x.2019.1600492>

Shah, S. T. H., Shah, S. M. A., & El-Gohary, H. (2022). Nurturing innovative work behaviour through workplace learning among knowledge workers of small and medium businesses. *Journal of the Knowledge Economy*, 24. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-01019-5>

- Smet, K., Grosemans, I., De Cuyper, N., & Kyndt, E. (2022). Outcomes of informal work-related learning: A systematic literature review. *Scandinavian Journal for Work and Organisational Psychology*, 7(1), 2. <https://doi.org/10.16993/sjwop.151>
- Stabel, L. S., McGrath, C., Björck, E., Elmberger, A., & Laksov, K. B. (2022). Navigating affordances for learning in clinical workplaces: A qualitative study of general practitioners' continued professional development. *Vocations and Learning*, 15(3), 427-448. <https://doi.org/10.1007/s12186-022-09295-7>
- Stantcheva, S. (2023). How to run surveys: A guide to creating your own identifying variation and revealing the invisible. *Annual Review of Economics*, 15, 205-234. <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-091622-010157>
- Teheux, L., Wollaars, H., Draaisma, J. M. T., Coolen, E., Kuijer-Siebelink, W., & van der Velden, J. (2023). Learning for doctor-to-doctor collaboration: A qualitative study exploring the experiences of residents and supervisors with intraprofessional workplace learning in complex tertiary care. *Bmc Medical Education*, 23(1), 10, Article 478. <https://doi.org/10.1186/s12909-023-04363-5>
- Uhunoma, O., Lim, D. H., & Kim, W. (2021). The mediating role of informal learning on work engagement: Older workers in the US public sector. *European Journal of Training and Development*, 45(2-3), 200-217. <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2020-0062>
- Van den Elsen, J., Vermeeren, B., & Steijn, B. (2022). Valence of formal learning, employability and the moderating roles of transformational leadership and informal learning in the public sector. *International Journal of Training and Development*, 26(2), 266-284. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12258>
- van Lierop, M. E. A., Meijers, J. M. M., van Rossum, E., Rutten, J. E. R., Thoma-Lürken, T., & Zwakhalen, S. M. G. (2022). How to establish workplace learning in long-term care: Results from a World Cafe dialogue. *Bmc Nursing*, 21(1), 12, Article 241. <https://doi.org/10.1186/s12912-022-00999-8>
- VDAB (2012). Sectorrapport: sectoren in Vlaanderen. Beschikbaar via <https://www.vdab.be/trendsdoc/sectorrapporten/vlaanderen.pdf>
- Vlaio (2024). KMO definitie: Verschillen Europese en fiscale definitie. Beschikbaar via <https://www.vlaio.be/nl/begeleiding-advies/financiering/overheidsmaatregelen/kmo-definitie-verschil-europese-en-fiscale-definitie>
- Wastesson, K., Eriksson, A. F., Nilsson, P., & Gustavsson, M. (2021). Conditions for workplace learning as a new first-line manager in elderly care. *Vocations and Learning*, 14(2), 205-222. <https://doi.org/10.1007/s12186-020-09260-2>
- Yim, S., & Park, Y. (2023). Structural relationships among job crafting, informal learning, and innovative behavior of employees in large corporations: the moderating effect of perceived error management climate. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 28. <https://doi.org/10.1007/s10775-023-09625-8>

- Zhang, Q. C., Ma, Z. Z., Ye, L., Guo, M., & Liu, S. Z. (2021). Future work self and employee creativity: The mediating role of informal field-based learning for high innovation performance. *Sustainability*, 13(3), 17, Article 1352. <https://doi.org/10.3390/su13031352>
- Zia, M. Q., Bashir, M. A., Mangi, R. A., & Shamsi, A. F. (2022a). A person-situation perspective of informal learning: The role of supervisor feedback environment. *European Journal of Training and Development*, 46(1-2), 120-138. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2020-0142>
- Zia, M. Q., Huning, T. M., Shamsi, A. F., Naveed, M., & Mangi, R. A. (2022b). Informal learning as mediating mechanism for the relationship between learning climate and organizational citizenship behavior (OCB). *Evidence-Based Hrm-a Global Forum for Empirical Scholarship*, 10(2), 138-154. <https://doi.org/10.1108/ebhrm-10-2020-0132>
- Zia, M. Q., Decius, J., Naveed, M., & Anwar, A. (2022c). Transformational leadership promoting employees' informal learning and job involvement: the moderating role of self-efficacy. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 333-349. <https://doi.org/10.1108/lodj-06-2021-0286>

BIJLAGEN

Bijlage 1. Onderzoeksinstrumenten

Interview Leidraad L&D Professionals

Introductie

- Kun je kort je eigen organisatie beschrijven?
- Kan je je eigen functie toelichten?

L&D Uitdagingen

- Wat zijn jullie grootste uitdagingen op het gebied van leren en ontwikkelen in het algemeen?
- Wat is eigen aan jullie organisatie / sector?
- Zien jullie gelijkaardige uitdagingen bij andere organisaties?
- Is leren en ontwikkelen een topic in de engagement survey en wat is de feedback? Wat is de feedback?

Situering informeel leren

- Wat is informeel leren voor jou? (Ben je bekend met het concept?)
- Wat voor leeractiviteiten vinden plaats in de organisatie?
- Hoe wordt er gekeken naar informeel leren in de organisatie?

Huidige situatie

- Wat doet de organisatie om informeel leren te stimuleren?
- Stakeholders:
 - Wie is verantwoordelijk
 - Wie is er mee bezig
 - Verschillende rollen
- Waar loopt het goed, waar loopt het minder? (Bv. Verschillen tussen afdelingen of teams?) (Verschillen in organisaties binnen jullie sector?)
- Wat is het verschil en waaraan ligt dat?

Ideale situatie

- Wil je werken aan informeel leren in de organisatie?
- Hoe wil je dat aanpakken?
- Welke uitkomsten verwacht je daarvan?
- Wat zijn hindernissen / belemmerende factoren die je denkt tegen te komen?
- Wat zou je daarbij kunnen helpen? Wat heeft de organisatie nodig om de volgende stap te kunnen zetten?
 - Voor wie moeten we iets ontwikkelen?
 - Wie heeft wat nodig?

Bestaand aanbod & Verdere ondersteuning

- Bestaat er al een aanbod op dit gebied? Ken je al instrumenten (heel breed) die informeel kunnen ondersteunen?
- Wat hebben andere organisaties waar je ook gebruik zou van willen maken?
- Zie je een rol weggelegd voor de (Vlaamse) overheid? Wat zouden ze kunnen doen?

Poll: Informeel leren op de werkplaats

Doe mee aan onze korte poll en help ons inzicht te krijgen in informeel leren binnen organisaties!

We zijn op zoek naar jouw ervaringen en uitdagingen op het gebied van informeel leren. Welke ondersteuning en tools vind jij waardevol? Jouw input is essentieel voor ons project!

Deze poll duurt slechts 5 minuten en jouw antwoorden worden anoniem en vertrouwelijk verwerkt. Alleen trends overheen organisaties zullen worden gepresenteerd.

Geef hieronder aan of je akkoord bent en wil deelnemen:

- ☐ Ja, ik ga akkoord en wil deelnemen
- ☐ Nee, ik ga niet akkoord en neem niet deel

Deze poll is onderdeel van het project "Informeel leren op de werkvloer" dat wordt uitgevoerd door Prof. dr. Eva Kyndt, Prof. dr. Simon Beausaert, Prof. dr. Jerich Faddar en Wannes Croonenberghs in opdracht van het Departement Werk en Sociale Economie, Vlaamse Overheid.

Mocht u vragen hebben over de studie, aarzel dan niet om contact op te nemen met Wannes Croonenberghs: wannes.croonenberghs@vub.be.

Met deze poll willen we inzicht krijgen in hoe organisaties willen ondersteund worden in het stimuleren van informeel leren van hun medewerkers. Met informeel leren verwijzen we naar leren dat buiten schoolcontext en trainingsprogramma's gebeurt. Op de werkplek betekent dit dat leren sterk verweven is met werkactiviteiten. Enkele voorbeelden van informeel leren zijn feedback vragen, nieuwe manieren van werken uitproberen, reflecteren over hoe een werктаak best aangepakt kan worden, kennis delen tijdens een overleg, hulp vragen, informatie opzoeken, etc.

Welke uitdagingen op het gebied van informeel leren ervaar jij in jouw organisatie? (Selecteer tot 5 uitdagingen die van toepassing zijn, enkel de geselecteerde worden meegenomen in de volgende vraag)

- Werknemers tonen een gebrek aan leergoesting.
- Werknemers zijn onvoldoende digitaal geletterd.
- Werknemers werken vaak alleen. Dit beperkt hun mogelijkheden tot informeel sociaal leren (bv. hulp vragen, observeren, ...).
- Werknemers zijn er zich niet van bewust dat ze leren tijdens het werk (Enkel training/school wordt als leren ervaren).
- Er zijn veel vooroordelen ten aanzien van oudere medewerkers en hun potentieel om te leren.
- Werknemers willen geen kennis delen met elkaar of de organisatie.
- Oudere en jongere werknemers leren weinig van elkaar omwille van een generatiekloof.
- Werknemers hebben zeer eentonige jobs die weinig leren vereisen.
- Het werk gaat altijd voor op leren (gebrek aan tijd).
- Werknemers weten niet van elkaar wie welke kennis heeft.
- Formeel leren (i.e. training) en informeel leren staan los van elkaar: Training leidt niet tot informeel leren of vice versa waardoor het geleerde zelden wordt toegepast.
- Werknemers spreken verschillende talen waardoor communiceren, en dus ook leren van elkaar, moeilijk is.
- Werknemers werken op veel verschillende locaties wat het leren van elkaar bemoeilijkt.
- Leidinggevenden zijn weinig gericht op het ondersteunen van leren van hun medewerkers.
- Leidinggevenden beschikken onvoldoende over coachende vaardigheden.
- Er is een gebrek aan werknemers die mentorvaardigheden hebben.
- Er is een gebrek aan gestructureerde HR-praktijken (bv. ontwikkelgesprekken) die leren ondersteunen.
- 'Het ondersteunen van leren' behoort niet expliciet tot iemands takenpakket.
- Er is een gebrek aan technologie (bv. Leerplatform, ...) die leren ondersteunt.
- Er is een gebrek aan inzicht in hoe GenAI leren kan ondersteunen.

- De aard van het werk biedt weinig autonomie om eigen werktaken vorm te geven.
- Werknemers kunnen slechts beperkt of niet kiezen hoe ze leren / welke leeractiviteiten ze ondernemen.
- Er is te weinig (onderling) vertrouwen in de organisatie.
- Er is te weinig ondersteuning voor leren van hogerop.
- Er zijn geen duidelijke processen om met leernoden van werknemers aan de slag te gaan.
- We weten niet hoe we leren kunnen implementeren in de organisatiestructuur.
- We geraken niet uit aan de wetgeving en regelgeving omtrent het leren van werknemers.
- Er is geen budget in de organisatie om informeel leren te stimuleren.
- Andere _____
- Andere _____
- Andere _____

Hieronder vind je een overzicht van de uitdagingen die je selecteerde. Kan je deze rangschikken naarmate de impact die deze uitdaging heeft binnen jouw organisatie.

Plaats de uitdaging met de grootste impact bovenaan en deze met de kleinste impact onderaan.

Enkel selectie gepresenteerd

Welke ondersteuning / instrument zou jouw organisatie helpen bij het stimuleren van informeel leren? (Selecteer tot 5 instrumenten die nuttig kunnen zijn voor jouw organisatie.)

- Ondersteuning in het ontwikkelen van leerleiderschap (leider die leren hoog op de agenda zet).
- Ondersteuning in hoe leidinggevenden hun medewerkers kunnen motiveren om te leren.
- Instrument dat in kaart brengt wie welke expertise heeft binnen de organisatie om kennisdeling te bevorderen.
- Workshops voor leidinggevende of medewerkers gericht op bewustmaken van hoe je tijdens het werken ook kan leren.
- Een checklist voor HR om de maturiteit van Learning & Development beleid in kaart te brengen inclusief suggesties over hoe het beleid verder ontwikkeld kan worden.
- Een zelfscan voor medewerkers die hen ondersteunt in het in kaart brengen van hun leerpreferenties en vervolgens suggesties doet over het ondernemen van potentiële leeractiviteiten.
- Reflectie instrument voor werknemers die hen stimuleert om na te denken over werkproces en hoe ze meer informeel kunnen leren.
- Een uitgewerkte methodiek die mentoren ondersteunt om informeel leren te stimuleren.

- Communicatiestrategieën die tot doel hebben om bewustzijn en normalisatie van informeel leren te verhogen.
- Richtlijnen en wetgeving over informeel leren op de werkvloer: Wat kan wel/niet?
- Ondersteuning voor Learning & Development medewerkers in het uitschrijven van een gedeelde en gedragen visie op informeel leren.
- Methodiek om kennis uit formele trainingen om te zetten in informeel leermomenten in de organisatie.
- Een gespreksmethodiek voor leidinggevend en mentoren om leer- en ontwikkelgesprekken te voeren.
- Ondersteuning in het ontwikkelen van coachende vaardigheden.
- Leerklimaat scan: Welke context ondersteunt leren en welke randvoorwaarden ontbreken in onze organisatie?
- Tool die suggesties doet over hoe de werkomgeving organiseren zodanig dat informeel leren meer kansen krijgt.
- Tips en tricks om meer leerkansen te halen uit vergadermomenten.
- Tips en tricks om sociaal leren (bv. hulp vragen, observeren,...) ruimte te geven in de organisatie.
- Workshops, keynotes, podcasts, lezingen,... om vooroordelen ten aanzien van het werken en leren van oudere werknemers te ontcrachten en een generatiebreuk te overbruggen
- Workshops of tool om netwerkbewustzijn (wie ken ik, bij wie kan ik terecht met vragen, etc.) te verhogen
- Andere _____
- Andere _____
- Andere _____

Hieronder vind je een overzicht van de mogelijke vormen van ondersteuning die je selecteerde. Kan je deze rangschikken in volgorde van relevantie voor jouw organisatie?

Plaats de ondersteuning waar je organisatie op dit moment het meest mee aan de slag zou gaan bovenaan en de minst relevante vorm van ondersteuning onderaan.

Enkel selectie gepresenteerd

Ken jij reeds bestaande instrumenten (of dienstverleners) die specifiek gericht zijn op het ondersteunen van informeel leren op de werkplek?

Zoja, dewelke? En (indien gekend) waar kunnen we daar meer informatie over vinden?

Wilt u nog iets kwijt over informeel leren in jouw organisatie dat niet aan bod kwam in de poll?

Om beter te begrijpen welke uitdagingen en mogelijke ondersteuning eigen zijn aan verschillende soorten organisaties, willen we graag enkele algemene organisatiekenmerken in kaart brengen.

Hiervoor vragen we je om ofwel de naam van jouw organisatie (werkgever) op te geven OF een aantal achtergrondvragen te beantwoorden. De naam van de organisatie zal niet openbaar gemaakt worden zonder expliciete toestemming. Ben je bereid de naam van jouw organisatie te delen met het onderzoeksteam?

- ☐ Ja, ik wil de naam delen
- ☐ Nee, ik verkies enkele algemene achtergrondvragen in te vullen

Voor welke organisatie werk jij?

In welke sector/industrie is jouw organisatie actief (e.g., Bouw, IT, Overheid, etc.)?

Hoeveel mensen werken er in jouw organisatie?

- ☐ Geen werknemers, ik ben zelfstandige
- ☐ <5 werknemers
- ☐ 5 tot 19 werknemers
- ☐ 20 tot 49 werknemers
- ☐ 50 tot 99 werknemers
- ☐ 100 tot 199 werknemers
- ☐ 200 tot 249 werknemers
- ☐ 250 tot 1999 werknemers
- ☐ 2000 of meer

Hoe is de verdeling (%) tussen arbeiders en bedienden in jouw organisatie? (Ruwe schatting is voldoende - Totaal = 100%)

Bedienden : _____

Arbeiders : _____

Total : _____

Wat is jouw functie binnen de organisatie?

Bedankt om deel te nemen aan deze poll!

Op basis van de resultaten zullen we bepalen welke actie of instrument we zullen ontwikkelen. Om tot een nuttig en praktisch bruikbaar instrument te komen, willen we dit in nauwe samenwerking doen met professionals en organisaties door middel van co-creatie workshops.

Indien je interesse hebt om deel te nemen een workshop, kan je jouw e-mailadres invullen. We zullen jouw contactgegevens enkel gebruiken om je informatie over deze workshop te bezorgen. Je verbindt je op dit moment niet om effectief deel te nemen.

Mapping Labels behoeften

Werknemers tonen een gebrek aan leergoesting.

Werknemers zijn onvoldoende digitaal geletterd.

Werknemers werken vaak alleen. Dit beperkt hun mogelijkheden tot informeel sociaal leren (bv. hulp vragen, observeren,...).

Werknemers zijn er zich niet van bewust dat ze leren tijdens het werk (Enkel training/school wordt als leren ervaren).

Er zijn veel vooroordelen ten aanzien van oudere medewerkers en hun potentieel om te leren.

Werknemers willen geen kennis delen met elkaar of de organisatie.

Oudere en jongere werknemers leren weinig van elkaar omwille van een generatiekloof.

Werknemers hebben zeer eentonige jobs die weinig leren vereisen.

Het werk gaat altijd voor op leren (gebrek aan tijd).

Werknemers weten niet van elkaar wie welke kennis heeft.

Formeel leren (i.e. training) en informeel leren staan los van elkaar: Training leidt niet tot informeel leren of vice versa waardoor het geleerde zelden wordt toegepast.

Werknemers spreken verschillende talen waardoor communiceren, en dus ook leren van elkaar, moeilijk is.

Werknemers werken op veel verschillende locaties wat het leren van elkaar bemoeilijkt.

Leidinggevenden zijn weinig gericht op het ondersteunen van leren van hun medewerkers.

Leidinggevenden beschikken onvoldoende over coachende vaardigheden.

Er is een gebrek aan werknemers die mentorvaardigheden hebben.

Er is een gebrek aan gestructureerde HR-praktijken (bv. ontwikkelgesprekken) die leren ondersteunen.

'Het ondersteunen van leren' behoort niet expliciet tot iemands takenpakket.

Er is een gebrek aan technologie (bv. Leerplatform, ...) die leren ondersteunt.

Er is een gebrek aan inzicht in hoe GenAI leren kan ondersteunen.

De aard van het werk biedt weinig autonomie om eigen werktaken vorm te geven.

Werknemers kunnen slechts beperkt of niet kiezen hoe ze leren / welke leeractiviteiten ze ondernemen.

Er is te weinig (onderling) vertrouwen in de organisatie.

Er is te weinig ondersteuning voor leren van hogerop.

Er zijn geen duidelijke processen om met leernoden van werknemers aan de slag te gaan.

We weten niet hoe we leren kunnen implementeren in de organisatiestructuur

We geraken niet uit aan de wetgeving en regelgeving omtrent het leren van werknemers.

Er is geen budget in de organisatie om informeel leren te stimuleren.

HR -Survey Deel 1: Inschatting maturiteit

30 April 2025

Doelgroep

Beslissingsnemers of mensen met een goed zicht op het HR-beleid en activiteiten binnen hun organisatie.

Draft vragenlijst

Geïnformeerde toestemming

Deze studie maakt deel uit van een onderzoeksproject dat in kaart wil brengen hoe organisaties leren en ontwikkelen structureel ondersteunen. Concreet peilt de vragenlijst naar uw inschatting van het **HR-beleid** en het **leerklimaat** binnen uw organisatie.

De vragenlijst bevat enkel uitspraken over beleid en organisatiepraktijken, en stelt **geen persoonlijke of gevoelige vragen**. Er wordt dus niet gevraagd naar uw persoonlijke functioneren of individuele ervaringen.

Na afloop van de dataverzameling worden de gegevens opgeslagen op beveiligde servers en met een wachtwoord beveiligde computers van de Vrije Universiteit Brussel (en dit gedurende een periode van vijf jaar na de voltooiing van het project).

De gegevens zullen worden geanalyseerd om trends in organisaties te onderzoeken en de vragen te valideren. De resultaten zullen worden gebruikt om een instrument te ontwikkelen die organisaties ondersteunt in het stimuleren van informeel leren. Anonimiteit en vertrouwelijkheid van de gegevens worden in elke fase van het onderzoek gegarandeerd. Geen enkele individuele persoon of organisatie zal worden geïdentificeerd in dit onderzoek, en alleen geaggregeerde informatie zal worden gepresenteerd.

Dit onderzoek werd goedgekeurd door de **Ethische Commissie Humane Wetenschappen (ECHW)** van de Vrije Universiteit Brussel. Heeft u vragen of wenst u een samenvatting van de resultaten te ontvangen? Neem dan gerust contact op met Prof Jerich Faddar (Jerich.Faddar@vub.be) of Prof Eva Kyndt (Eva@EvaKyndt.com).

☐ Ja, ik ga akkoord en wil deelnemen (Ga verder)

☐ Nee, ik ga niet akkoord (ongeschikt)

Screeningsvragen ($n = 3$)

(Enkel voor testfase – niet finale instrument)

Instructie voor deelnemer

Gelieve eerst de volgende vragen te beantwoorden om te bepalen of u geschikt bent voor dit onderzoek voordat u aan deze vragenlijst begint.

Bent u op dit moment 18 jaar of ouder, alsook woonachtig en werkzaam in België?

- ☐ Ja (ga verder)
- ☐ Nee (ongeschikt)

Wat is op dit moment uw werksituatie (Hoofdactiviteit)?

- ☐ Betaald werk in loondienst (Ga verder)
- ☐ Betaald werk als zelfstandige of zaakvoerder (Ga verder)
- ☐ Werkzoekend (ongeschikt)
- ☐ Werkongeschikt (i.e., langdurig zieke- en/of zorgverlof) (ongeschikt)
- ☐ Vrijwilligerswerk (ongeschikt)
- ☐ Student zonder werk (ongeschikt)
- ☐ Student met (bij)baan (ongeschikt)

Wat is uw rol in het HR-beleid of de ondersteuning van leren en ontwikkelen binnen uw organisatie?
(meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ Ik neem beslissingen over HR-beleid of leerbeleid (Ga verder)
- ☐ Ik lever input voor HR- of leerbeleid (bv. als leidinggevende of teamverantwoordelijke) (Ga verder)
- ☐ Ik voer HR- of leerbeleid uit (bv. onboarding, opleidingen organiseren, gesprekken voeren, etc.) (Ga verder)
- ☐ Ik heb goed zicht op het HR- of leerbeleid (Ga verder)
- ☐ Ik ben op geen zicht op het HR- of leerbeleid (ongeschikt)

Melding van ongeschiktheid

Jammer, uw tewerkstellingsomstandigheden of leeftijd impliceren dat u niet geschikt bent om deel te nemen aan deze vragenlijst.

Inhoudelijke items (n = 67)

Vragenlijst bestaat uit 67 items: 57 items vormen het instrument, 10 items zijn enkel voor testfase-doeleinden. Na analyse is het mogelijk om 57 items verder te reduceren indien dat wenselijk is.

L&D beleid (n = 23)

In de bevraging worden de items in een willekeurige volgorde gepresenteerd.

Instructie voor deelnemer

De volgende uitspraken gaan over het beleid rond leren en ontwikkelen binnen uw organisatie. We vragen u om voor elk item aan te duiden of dit momenteel van toepassing is in uw organisatie.

Antwoordschaal: Ja / Nee + Ik weet het niet

“Ik weet het niet” enkel voor testfase – niet finale instrument.

- In de organisatie wordt gecommuniceerd over de visie op leren.

- Management heeft een visie op leren, maar management belichaamt die zelf niet;
- De organisatie is doordrongen van een duidelijke uitgedragen visie op leren.
- Er is een visie op leren en deze wordt stap voor stap geïmplementeerd in de verschillende afdelingen van de organisatie
- De organisatie organiseert leren en ontwikkelen van medewerkers door middel van ontwikkelgesprekken of een andere gelijkaardige procedure.
- HR-tools zoals rolomschrijvingen vormen een belangrijke basis waarop een rijk leer- en ontwikkelbeleid geënt is.
- Er is een leer- en ontwikkelbeleid dat gekoppeld is aan de strategische doelen van de organisatie.
- De HR-strategie van de organisatie is momenteel vooral gericht op werving en selectie en onboarding.
- De HR-strategie van de organisatie is momenteel vooral gericht op het creëren van doorgroeimogelijkheden voor medewerkers.
- Er is een leer- en ontwikkelbeleid dat gericht is op het (door)ontwikkelen van een leerklimaat.
- Er is geen aanbod aan leeractiviteiten, zoals trainingen, workshops, webinars of coachingstrajecten.
- Het aanbod van leeractiviteiten bestaat hoofdzakelijk uit trainingen gegeven door externen.
- Er wordt enkel ingezet op het behalen van het wettelijk bepaalde minimumaantal opleidingsdagen.
- Er wordt naast formele opleiding ook ingezet op het stimuleren van informeel leren (zelfstudie, leren van collega's).
- Het aanbod leeractiviteiten is vooral gericht op het onboarden van nieuwe mensen.
- Het aanbod leeractiviteiten is vooral gericht op het laten doorgroeien van mensen.
- Er is geen expliciet beleid rond het bevorderen van een leerklimaat in de organisatie.
- Er wordt structureel ingezet op het bevorderen van het leerklimaat.
- In onze organisatie wordt bewust ingezet op de talenten van medewerkers.
- In onze organisatie krijgen medewerkers de kans om hun functie zelf vorm te geven, rekening houdend met waar ze goed in zijn.
- In onze organisatie is er af en toe aandacht voor het beter benutten van talenten, maar dit gebeurt niet structureel.
- De medewerker krijgt alle vrijheid om zelf zijn leer- en ontwikkelpad uit te stippelen.
- Het leer- en ontwikkelbeleid is een gedeelde verantwoordelijkheid van HR, en/of de leidinggevende en de medewerker.

Leerklimaat(*n* = 34)

Items weergegeven per leerconditie, in de bevraging worden ze in een willekeurige volgorde gepresenteerd.

Instructie voor deelnemer

Deze vragen zijn ontworpen om een beeld te krijgen van hoe informeel leren binnen uw organisatie wordt gefaciliteerd. We vragen u om voor elk van de onderstaande stellingen aan te geven in welke mate deze leerconditie momenteel aanwezig is in uw organisatie als geheel. Als er sterke verschillen zijn tussen afdelingen of teams, geef dan aan wat voor de meerderheid van de medewerkers geldt.

Maak hierbij gebruik van de volgende antwoordopties:

Niet aanwezig: Deze situatie doet zich niet voor in de organisatie.
Voorbeeld: Medewerkers hebben geen invloed op hoe hun werk wordt georganiseerd.

Toevallig aanwezig: Deze situatie komt af en toe spontaan voor, zonder actieve ondersteuning.

Voorbeeld: Een leidinggevende vraagt soms naar ideeën van medewerkers, maar er is geen vaste aanpak.

Ad hoc ondersteund: De situatie wordt soms ondersteund, maar zonder vaste afspraken of structuur.

Voorbeeld: Medewerkers krijgen soms ruimte om zelf te beslissen, maar alleen op aanvraag of als er toevallig ruimte is.

Bewust ondersteund: De situatie wordt regelmatig en volgens een plan ondersteund.
Voorbeeld: Er zijn richtlijnen of processen die medewerkers stimuleren om zelf beslissingen te nemen.

Geïntegreerd en strategisch ondersteund: De situatie is verankerd in de organisatiecultuur en maakt deel uit van het beleid of de strategie.
Voorbeeld: Autonomie van medewerkers is een expliciet onderdeel van het HR-beleid en wordt systematisch opgevolgd.

Antwoordschaal: Niet aanwezig, Toevallig aanwezig, ad hoc ondersteund, Bewust ondersteund, Geïntegreerd en strategisch ondersteund

Autonomie

- Medewerkers hebben autonomie om te beslissen **hoe** ze hun werk uitvoeren (bv. volgorde methode).
- Medewerkers kunnen zelf inhoudelijke beslissingen nemen binnen hun functie.
- Teams kunnen hun doelen bijsturen op basis van voortschrijdend inzicht of wijzigende omstandigheden.
- Medewerkers hebben inspraak in hun taken en opdrachten.
- Medewerkers kunnen zelf bepalen of aanvragen doen voor de middelen die zij nodig hebben voor hun werk (i.e. budget, materiaal, tijd, etc.).

Kennisdeling

- Medewerkers kunnen terecht bij collega's voor informatie of advies.
- Medewerkers delen ervaringen met elkaar om ervan te leren.
- Medewerkers werken samen met collega's die andere kennis of ervaring hebben.
- Er is samenwerking tussen verschillende afdelingen (intern) en/of gerelateerde organisaties (extern).

- Er is een plek waar medewerkers collega's kunnen ontmoeten en met elkaar kunnen praten.
- Medewerkers vragen actief feedback van anderen.
- Medewerkers worden aangemoedigd om hulp te zoeken binnen de organisatie bij problemen.

Leerleiderschap

- Leidinggevendens moedigen medewerkers aan om nieuwe dingen te leren.
- Leidinggevendens helpen medewerkers om leermogelijkheden te herkennen.
- Leidinggevendens geven medewerkers tips over hoe zij hun werk kunnen doen.
- Leidinggevendens ondersteunen medewerkers die berekende risico's durven nemen.
- Leidinggevendens begeleiden en coachen de medewerkers bij hun ontwikkeling.
- Leidinggevendens zoeken actief naar manieren om zelf bij te leren en helpen anderen daarbij.

Opportunities om te leren

- Binnen de teams worden geleerde lessen onderling gedeeld.
- In teams wordt gepraat over interessante informatie of ideeën van buiten het bedrijf.
- Medewerkers hebben de kans om hun ideeën voor te stellen tijdens samenkomsten, zowel digitaal als fysiek.
- Medewerkers mogen soms tijdelijk een andere taak of functie proberen (i.e. jobrotatie).
- Medewerkers kunnen verschillende manieren uitproberen om hun werk te doen, zelfs als dit zonder resultaat blijft.
- Relevante informatie voor het uitvoeren van het werk is snel en gemakkelijk toegankelijk voor medewerkers.

Ruimte om te leren

- Er is duidelijke en toegankelijke informatie over leermogelijkheden beschikbaar.
- Medewerkers krijgen de kans om te reflecteren op hun werkwijzen en kritische gebeurtenissen.
- Medewerkers krijgen de ruimte om zelf te bedenken hoe zij hun taken efficiënter kunnen uitvoeren.
- Bij moeilijkheden krijgen medewerkers voldoende ruimte om zelf na te denken over de beste aanpak.
- Medewerkers krijgen de tijd en de kans om nieuwe oplossingen te zoeken voor problemen bij het uitvoeren van hun taken.

Steun om te leren

- Teams hebben budget om leren te ondersteunen (bijv. materiaal, tijd, etc.).
- Leren wordt beloond en/of geprezen
- Er is een veilige omgeving waarin fouten maken geen negatieve gevolgen heeft.
- Medewerkers krijgen de ruimte om elkaar te helpen bij het leren.

- Er zijn middelen (i.e., budget, materiaal, tools, etc.) en ondersteuning beschikbaar om te kunnen leren.

Demografische achtergrondgegevens ($n = 10$)

(Enkel voor testfase – niet finale instrument)

Instructie voor deelnemer

Tot slot vragen we u enkele achtergrondvragen over uw organisatie en uw functie. Deze gegevens worden enkel gebruikt om de resultaten correct te interpreteren en worden niet gekoppeld aan uw identiteit.

Achtergrondgegevens: uw organisatie

Tot welk type sector behoort uw organisatie?

- ☐ Publieke sector / Openbare sector
- ☐ Private sector
- ☐ Non-profit sector

Welke specifieke sector beschrijft uw organisatie het best?

Zelfde als de poll maar met verduidelijkingen/voorbeelden voor deelnemers.

- ☐ Groot- en kleinhandel (bv. winkels, groothandelsbedrijven, e-commerce)
- ☐ Onderwijs
- ☐ Zakelijke dienstverlening (bv. consultancy, boekhoudkantoren, vertaalbureaus)
- ☐ Maatschappelijke dienstverlening (bv. jeugdzorg, sociale werkplaatsen, OCMW's)
- ☐ Overige dienstverlening (bv. uitvaartzorg, dierenpensies, vakbonden, religieuze organisaties)
- ☐ Financiële diensten (bv. banken, verzekeringen, vermogensbeheer)
- ☐ Diensten aan personen (bv. kappers, schoonheidssalons, wasserijen)
- ☐ Bouw
- ☐ Transport, logistiek en post (bv. koeriersdiensten, magazijnen, vrachtovervoer)
- ☐ Openbare besturen (bv. gemeenten, federale of gewestelijke overheidsdiensten)
- ☐ Gezondheidszorg (bv. ziekenhuizen, huisartsenpraktijken, thuiszorg, ouderenzorg)
- ☐ Horeca en toerisme (bv. hotels, restaurants, reisbureaus)
- ☐ Uitzendbureau en arbeidsbemiddeling (bv. interimkantoren, wervingsbureaus)
- ☐ Dranken, voeding en tabak (bv. brouwerijen, bakkerijen, voedingsbedrijven)
- ☐ Chemie, rubber en kunststof (bv. farmaceutische bedrijven, plasticproductie)
- ☐ Primaire sector (bv. landbouw, visserij, bosbouw)
- ☐ Informatica, media en telecom (bv. IT-bedrijven, softwareontwikkeling, telecomoperatoren)
- ☐ Ontspanning, cultuur en sport (bv. theaters, sportclubs, musea)
- ☐ Textiel, kleding en schoeisel (bv. confectiebedrijven, mode-industrie m.u.z. van kledingswinkels)
- ☐ Energie, water en afvalverwerking (bv. elektriciteitsmaatschappijen, waterbeheer, recyclagebedrijven)

- ☐ Grafische nijverheid, papier en karton (bv. drukkerijen, verpakkingsbedrijven)
- ☐ Hout- en meubelindustrie (bv. schrijnwerkerijen, meubelproductie)
- ☐ Metaal (bv. machinebouw, metaalbewerking)
- ☐ Vervaardiging van bouwmaterialen (bv. beton, bakstenen, isolatiemateriaal)
- ☐ Overige industrie (bv. elektronische assemblage, machinebouw, industriële toeleveranciers)
- ☐ Andere (gelieve te specificeren): _____

Hoeveel medewerkers telt uw bedrijf?

- ☐ Geen werknemers, ik ben zelfstandige
- ☐ <5 werknemers
- ☐ 5 tot 19 werknemers
- ☐ 20 tot 49 werknemers
- ☐ 50 tot 99 werknemers
- ☐ 100 tot 199 werknemers
- ☐ 200 tot 249 werknemers
- ☐ 250 tot 1999 werknemers
- ☐ 2000 of meer

In welke provincie is de hoofdzetel van uw organisatie gevestigd?

- ☐ Antwerpen
- ☐ Brussel
- ☐ Henegouwen
- ☐ Limburg
- ☐ Luik
- ☐ Luxemburg
- ☐ Namen
- ☐ Oost-Vlaanderen
- ☐ Vlaams-Brabant
- ☐ Waals-Brabant
- ☐ West-Vlaanderen

Hoe is de verdeling (%) tussen arbeiders en bedienden in uw organisatie? (Een ruwe schatting is voldoende - Totaal = 100%)

Arbeiders:
Bedienden:

Achtergrondgegevens: uw functie
--

Wat is uw functie(titel) in deze organisatie? (vrije tekst)

Wat beschrijft het best uw functieniveau in de organisatie?

- ☐ Werknemer
- ☐ Teamleider (iemand die leiding geeft aan een kleine groep medewerkers)
- ☐ Manager (iemand die de verantwoordelijkheid of leiding heeft over een groep medewerkers, middelen, projecten, markten of producten)
- ☐ Directeur/CEO (Chief Executive Officer, een ander woord voor de algemeen directeur van een bedrijf.)

Hoeveel jaren bent u actief in dit bedrijf? (getal)

Welke van de volgende omschrijvingen beschrijft het best uw arbeidsstatuut?

- ☐ Arbeider (bv. werken in een functie waarvoor geschoolde of ongeschoolde handenarbeid vereist is, zoals in de bouw, de industrie of de mijnbouw)
- ☐ Bediende (bv. kantoorpersoneel in loondienst, zoals administratief of leidinggevend werk)
- Andere: (vrije tekst)

Wat is uw hoogst behaalde diploma? (Selecteer 1 optie)

- ☐ Geen diploma
- ☐ Lager onderwijs
- ☐ Lager secundair onderwijs
- ☐ Hoger secundair onderwijs
- ☐ Postsecundair niet hoger onderwijs
- ☐ Hoger onderwijs: Professionele bachelor opleiding of equivalent
- ☐ Hoger onderwijs: Academische bachelor opleiding
- ☐ Hoger onderwijs: master opleiding of equivalent
- ☐ Doctoraat

HR-Survey Deel 2: Uitdagingen en Acties

30 April 2025

Doelgroep

Zelfde respondenten als in Deel 1 van het instrument: beslissingsnemers of mensen met een goed zicht op het HR-beleid en activiteiten binnen hun organisatie.

Vragenlijst (71 items)

Geïnformeerde toestemming

Deze studie maakt deel uit van een onderzoeksproject dat in kaart wil brengen hoe organisaties leren en ontwikkelen structureel ondersteunen. Concreet peilt de vragenlijst naar hoe u bepaalde uitdagingen op het vlak van informeel leren binnen uw organisatie ervaart en welke mogelijke ingrepen u als oplossing zou overwegen.

De vragenlijst bevat enkel uitspraken over beleid en organisatiepraktijken, en stelt **geen persoonlijke of gevoelige vragen**. Er wordt dus niet gevraagd naar uw persoonlijke functioneren of individuele ervaringen.

De enquête wordt uitgevoerd op het surveyplatform van Bilendi. Na afloop van de dataverzameling worden de gegevens opgeslagen op beveiligde servers en met een wachtwoord beveiligde computers van de Vrije Universiteit Brussel (en dit gedurende een periode van vijf jaar na de voltooiing van het project).

De gegevens zullen worden geanalyseerd om trends in organisaties te onderzoeken en de vragen te valideren. De resultaten zullen worden gebruikt om een instrument te ontwikkelen dat organisaties ondersteunt in het stimuleren van informeel leren. Anonimiteit en vertrouwelijkheid van de gegevens worden in elke fase van het onderzoek gegarandeerd. Geen enkele individuele persoon of organisatie zal worden geïdentificeerd in dit onderzoek, en alleen geaggregeerde informatie zal worden gepresenteerd.

Dit onderzoek werd goedgekeurd door de **Ethische Commissie Humane Wetenschappen (ECHW)** van de Vrije Universiteit Brussel. Heeft u vragen of wenst u een samenvatting van de resultaten te ontvangen? Neem dan gerust contact op met Prof. Jerich Faddar (Jerich.Faddar@vub.be) of Prof. Eva Kyndt (Eva@EvaKyndt.com).

Ja, ik ga akkoord en wil deelnemen (Ga verder)

Nee, ik ga niet akkoord (ongeschikt)

Mogelijke acties (n = 60)

Items weergegeven in de volgorde zoals ze in de bevraging aan bod komen.

Instructie voor deelnemer

Hieronder een lijst uitdagingen waar organisaties mee worden geconfronteerd op het vlak van leren. Aan iedere uitdaging werden mogelijke acties gekoppeld die kunnen worden ondernomen om deze aan te pakken. Stel dat u wordt geconfronteerd met deze uitdagingen, welke actie(s) zouden het beste werken in uw organisatie? Selecteer per uitdaging maximaal 3 acties.

Uitdaging 1: 'Werk is steeds prioritair ten opzichte van leren.'

- Organiseren van een informeel reflectiemoment in teamoverleg over ervaren problemen ('wat liep er minder goed vorige week?'), om een probleem als leerkans aan te grijpen en zo dergelijke problemen in de toekomst te vermijden;
- Voorzien van een forum (digitale tool of tijdens overlegmomenten) voor hulpvragen: wie heeft waar hulp bij nodig?, Wie wil wat bijleren?, ...
- Voorzien van een taakgericht FAQ, aangevuld door de medewerkers zelf.
- Leren formeel deel laten uitmaken van het takenpakket en dus formeel uren kunnen toeschrijven aan leren.
- Inzetten op bewustmakingscampagnes over het belang van leren op de werkplek.

Uitdaging 2: 'Werknemers zijn er zich niet van bewust dat ze leren tijdens het werk.'

- Organiseren van een bewustmakingsworkshop over 'hoe en wanneer leren we?' en 'wat hebben we daarvoor nodig?'.
- Organiseren van een formeel reflectiemoment in teamoverleg ('wat heb jij deze week geleerd? Wanneer en van wie?').
- Documenteren en visualiseren van de informele leerprocessen (bv. op poster aangeven wie welke kennis heeft en deze ophangen in gemeenschappelijke ruimte)
- Ontwikkelgesprekken anders vormgeven, bv. door het informeel, vaak onbewust leren deel te laten uitmaken van ontwikkelgesprekken; alsook transfer van formele trainingen op te volgen in ontwikkelgesprekken.
- Kennisdeling, feedback uitwisseling en dus informeel leren een plaats geven via interne digitale kanalen (Teams, VivaEngage, Slack, ...).

Uitdaging 3: 'Er zijn geen duidelijke processen om met leernoden van werknemers aan de slag te gaan.'

- Starten met eenvoudige ontwikkelgesprekken ('wat zou je willen kunnen om beter te worden in je job?').
- Ter beschikking stellen van een zelfscan/reflectietool voor het identificeren van leerbehoeften (online vragenlijst, checklist, survey, ...).
- Visueel maken van loopbaanpaden met bijhorende verwachte competenties en leeractiviteiten.
- Leeractiviteiten een plaats geven op project- of procesplanning.
- Reflecteren op leernoden koppelen aan HR-cyclus (onboarding, functioneringsgesprekken, exitgesprekken).

- Inventariseren van leervragen (al dan niet anoniem) via digitale tool zodat HR/teamleiders een overzicht krijgen.
- Invoeren van systematische ontwikkelgesprekken met gestructureerde vragen, vertrekkende vanuit dromen en daaraan gekoppelde leernoden.

Uitdaging 4: ‘Werknemers werken op veel verschillende locaties, wat informeel leren belemmert.’

- Organiseren van korte, informele online check-ins (vaak via een app) waar ervaringen uitgewisseld kunnen worden.
- Opzetten van buddy- en/of mentorsystemen of inplannen van belmomenten tussen kleine groepen van collega's.
- Opzetten van een digitaal kennisplatform om vragen te stellen, ervaringen uit te wisselen, feedback te geven (Teams-kanaal, interne FAQ, ...).
- Invoeren van (online) teammeetings om bewust kennis te delen.
- Organiseren van meeloopmomenten of peer-visits, digitaal of fysiek, tussen collega's van verschillende locaties.
- Opzetten van digitale leergemeenschappen rond bepaalde thema's of rollen.
- Opzetten van dashboards, interne nieuwsbrieven of leerupdates om leersuccessen expliciet digitaal te delen.

Uitdaging 5: ‘Leidinggevenden zijn weinig gericht op het ondersteunen van leren van hun medewerkers.’

- Organiseren van workshops voor leidinggevenden om het belang van verschillende vormen van leren als strategisch instrument voor retentie, efficiëntie en innovatie te duiden.
- Formuleren van leerdoelstellingen in het takenpakket van leidinggevenden opnemen (bv het voeren van x aantal ontwikkelgesprekken).
- Leeropbrengsten zichtbaar maken voor leidinggevenden door de ROI te visualiseren via pre- en postmetingen.
- Aanbieden van on-the-job-coaching voor leidinggevenden bij het begeleiden van leertrajecten en het voeren van ontwikkelgesprekken.
- Aanbieden van trainingen in coachende vaardigheden voor leidinggevenden.
- Tijd en ruimte voorzien in de functie van leidinggevende voor coaching en ontwikkeling
- Stimuleren van gedeeld leiderschap rond leren (via leerambassadeurs, rolmodellen, co-leiders, ...).
- Verankeren van leerondersteunend gedrag in de leiderschapsontwikkelingstrajecten voor leidinggevenden.

Uitdaging 6: ‘Werknemers weten niet van elkaar wie welke kennis heeft.’

- Introduceren van medewerkersprofielen met informatie over hun competenties ('hier ben ik goed in', 'hiermee kan ik je helpen').
- Organiseren van een occasioneel 'kennisrondje' tijdens teamoverleg ('waarvoor mag men jou bellen?')

- Voorzien van een competentiematrix met aanspreekpunten per onderwerp/thema (Excel, Miro, of interne tool).
- Voorzien van een digitaal platform waarbij er op expertise kan gezocht worden naar een collega (met foto, afdeling, ...).
- Organiseren van leerintervisies/kennisdeelsessies tussen teams.
- Organiseren van 'kennisdeling-sessies' waarin vragen van medewerkers beantwoord worden door collega's met de aangewezen expertise.
- Aanstellen van leerambassadeurs en/of kenniscoördinatoren die expertise actief verspreiden, verbinden en fungeren als aanspreekpunt.

Uitdaging 7: 'Er is een gebrek aan een strategisch HR-beleid dat richting en ondersteuning geeft aan het leren.'

- Als organisatie een eenvoudige leerstrategie formuleren met 2 à 3 concrete prioriteiten.
- Als organisatie intern communiceren van kernboodschappen over het belang van leren.
- Strategische leerdoelen in het opleidingsplan verankeren.
- Ontwikkelen van een leerkader met leerpaden en groeifases dat leren zichtbaar maakt voor de medewerker.
- Introduceren van een jaarlijkse groeicyclus voor iedere medewerker (plannen, leren, opvolgen, evalueren).
- Opstellen van een lerend werkplekplan per afdeling ('wat wordt er waar en hoe geleerd, en waarom?').

Uitdaging 8: 'Werknemers werken vaak alleen, wat informeel leren beperkt.'

- Organiseren van buddy-werking: duo's die elkaar coachen (vb. ervaren en minder ervaren medewerker of peers).
- Organiseren van regelmatige check-ins met leidinggevende of collega's.
- Opzetten van intervisiegroepen (digitaal of fysiek).
- Voorzien van een laagdrempelige digitale omgeving waar medewerkers snel vragen kunnen stellen en beantwoorden (Whatsappgroep, Teams-chat, gedeelde map, ...).
- Opzetten van digitale leernetwerken rond bepaalde thema's of rollen.
- Voorzien van een digitaal logboek of dagboek voor reflectie en beoordeling via concrete vragen ('wat heb ik geleerd', 'waar liep ik vast'), in een app of formulier.
- Stimuleren van co-working of studiedagen met anderen (zowel intern als extern).
- Inspireren door reflecties en leeropbrengsten te delen via storytelling.

Uitdaging 9: 'Leidinggevendens beschikken onvoldoende over coachende vaardigheden.'

- Organiseren van één of meerdere sessies over coachend leidinggeven.
- Voorzien van praktische ondersteuning (voorbeeldscripts, gesprekskaarten, ...) voor leidinggevendens.
- Ondersteunen van ontwikkelgesprekken met focus op groeidoelen a.d.h.v. sjablonen en checklists.

- Organiseren van intervisiemomenten tussen leidinggevenden om het over coaching van medewerkers te hebben.
- Coaching tastbaar en concreet verankeren in de functieomschrijving van leidinggevenden.
- Stimuleren van gedeeld leiderschap waarbij collega's een coachende rol opnemen.
- Leidinggevenden voorzien van tijd en ruimte voor coachende activiteiten.

In welke mate herkende u deze uitdagingen in uw organisatie? (n = 9)

Items weergegeven in de volgorde zoals ze in de bevraging aan bod komen.

Instructie voor deelnemer

Hieronder vind je dezelfde lijst uitdagingen. We willen graag weten in welke mate deze uitdagingen voor jou herkenbaar zijn en dus van toepassing op zijn op jouw organisatie?

Antwoordschaal: 'Helemaal niet akkoord' (1) tot 'Helemaal akkoord' (5)

- Het werk gaat voor op leren
- Werknemers zijn er zich niet van bewust dat ze leren tijdens het werk
- Er zijn geen duidelijke processen om met leernoden van werknemers aan de slag te gaan
- Werknemers werken op veel verschillende locaties, wat informeel leren belemmert
- Leidinggevenden zijn weinig gericht op het ondersteunen van leren van hun medewerkers
- Werknemers weten niet van elkaar wie welke kennis heeft
- Er is een gebrek aan strategisch HR-beleid dat richting en ondersteuning geeft aan het leren
- Werknemers werken vaak alleen, wat informeel leren beperkt
- Leidinggevenden beschikken onvoldoende over coachende vaardigheden

Afsluitend (n = 2)

Antwoordschaal: open vragen

- Zijn er zaken die je graag nog wil toevoegen of opmerken? (open vraag)
- Heb je weet van bestaande tools of inspiratiemateriaal die jullie helpen bij het ondersteunen van informeel leren? (open vraag)

Bijlage 2. Inhouden instrument

Mock-up instrument





https://voorbeeldlink.vlaanderen.be

Naam van tool

Contextbepaling: beleid

De volgende uitspraken gaan over het beleid rond leren en ontwikkelen binnen uw organisatie. Leerbeleid is het geheel van strategische keuzes, processen en middelen waarmee een organisatie leren en ontwikkelen systematisch faciliteert, stimuleert en richting geeft. We vragen u om voor elk item aan te duiden of dit momenteel van toepassing is in uw organisatie.

17. Er is geen expliciet beleid rond het bevorderen van een leerklimaat in de organisatie.	☐ Ja ☐ Nee
18. Er wordt structureel ingezet op het bevorderen van het leerklimaat.	☐ Ja ☐ Nee
19. In onze organisatie wordt bewust ingezet op de talenten van medewerkers.	☐ Ja ☐ Nee
20. In onze organisatie krijgen medewerkers de kans om hun functie zelf vorm te geven, rekening houdend met waar ze goed in zijn.	☐ Ja ☐ Nee
21. In onze organisatie is er af en toe aandacht voor het beter benutten van talenten, maar dit gebeurt niet structureel.	☐ Ja ☐ Nee
22. De medewerker krijgt alle vrijheid om zelf zijn leer- en ontwikkelpad uit te stippelen.	☐ Ja ☐ Nee
23. Het leer- en ontwikkelbeleid is een gedeelde verantwoordelijkheid van HR, en/of de leidinggevende en de medewerker.	☐ Ja ☐ Nee

Verzenden

Naam van tool

Contextbepaling: beleid

De volgende uitspraken gaan over het beleid rond leren en ontwikkelen binnen uw organisatie. We vragen u om voor elk item aan te duiden of dit momenteel van toepassing is in uw organisatie.

19. In onze organisatie wordt bewust ingezet op de talenten van medewerkers.

☐ Ja ☐ Nee

20. In onze organisatie krijgen medewerkers de kans om hun functie zelf vorm te geven, rekening houdend met waar ze goed in zijn.

☐ Ja ☐ Nee

21. In onze organisatie is er af en toe aandacht voor het beter benutten van talenten, maar dit gebeurt niet structureel.

☐ Ja ☐ Nee

22. De medewerker krijgt alle vrijheid om zelf zijn leer- en ontwikkelpad uit te stippelen.

☐ Ja ☐ Nee

23. Het leer- en ontwikkelbeleid is een gedeelde verantwoordelijkheid van HR, en/of de leidinggevende en de medewerker.

☐ Ja ☐ Nee

Verzenden

Eén pagina met scroll-bar.

https://voorbeeldlink.vlaanderen.be

Naam van tool

Contextbepaling: het profiel van uw organisatie

Op basis van de gegeven antwoorden heeft jouw organisatie vooral kenmerken van het profiel van de **employee journey**.

employee journey ██████████
 krachtige groeimogeligheden ██████████
 lerende organisatie ██████████
 krachtige basis ██████████
 krachtige ambitie ██████████

Dit betekent dat jouw organisatie sterk inzet op het volledige traject dat medewerkers doorlopen – van de eerste kennismaking tot het moment van vertrek. De hele employee journey is doordacht vormgegeven, met aandacht voor elk onderdeel van het traject. Leren en ontwikkelen (L&O) vormen daarbij een rode draad, zodat medewerkers continu kunnen groeien en zich ondersteund voelen in elke fase van hun loopbaan.

[Klik hier voor een meer uitgebreide beschrijving.](#)

Volgende stap

[Verken de andere profielen](#)

Naam van tool

Contextbepaling: het profiel van uw organisatie

Op basis van de gegeven antwoorden heeft jouw organisatie vooral kenmerken van het profiel van de **employee journey**.

employee journey ██████████
 krachtige groeimogeligheden ██████████
 lerende organisatie ██████████
 krachtige basis ██████████
 krachtige ambitie ██████████

Dit betekent dat jouw organisatie sterk inzet op het volledige traject dat medewerkers doorlopen – van de eerste kennismaking tot het moment van vertrek. De hele employee journey is doordacht vormgegeven, met aandacht voor elk onderdeel van het traject. Leren en ontwikkelen (L&O) vormen daarbij een rode draad, zodat medewerkers continu kunnen groeien en zich ondersteund voelen in elke fase van hun loopbaan.

[Klik hier voor een meer uitgebreide beschrijving.](#)

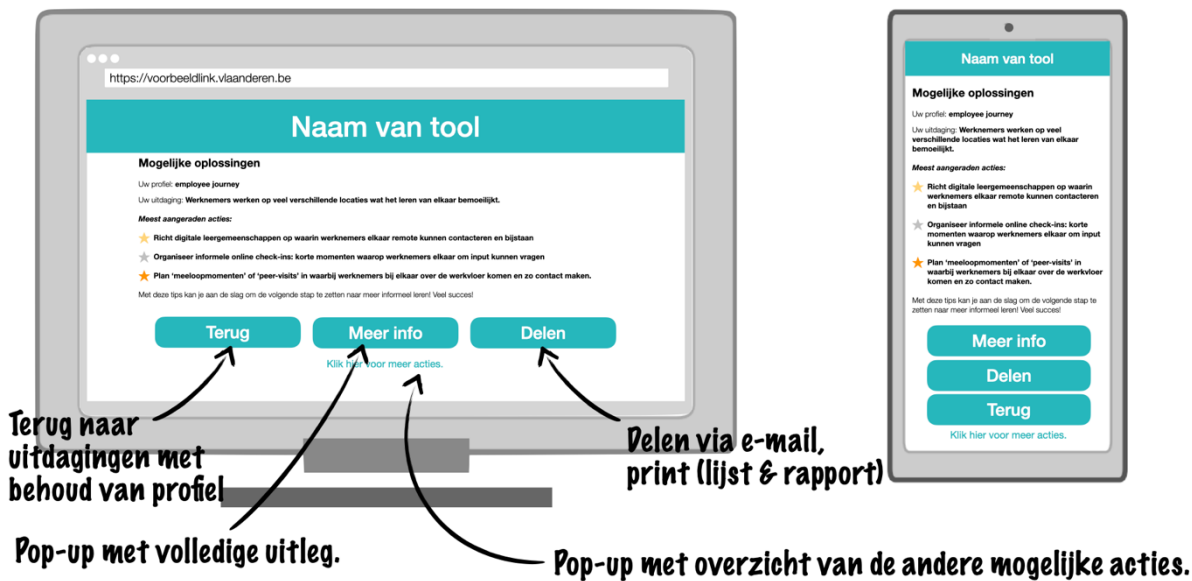
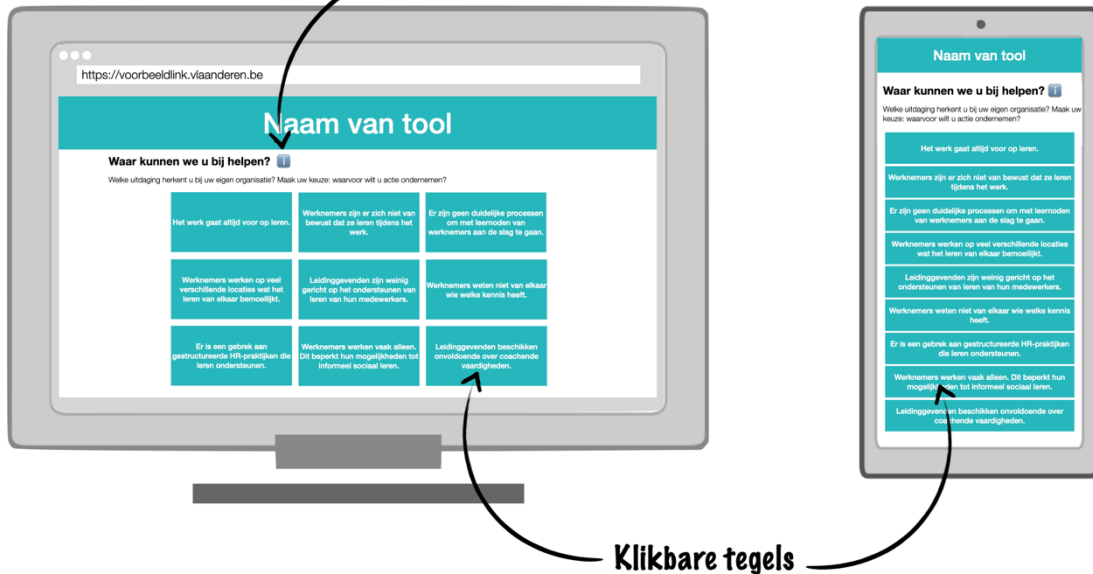
Volgende stap

[Verken de andere profielen](#)

Pop-up met volledige uitleg.

Pop-up met overzicht van alle profielen.

Extra uitleg hoe er aan de uitdagingen gekomen werd



Items inschatting maturiteit

L&D beleid (*n* = 20)

Instructie voor deelnemer

De volgende uitspraken gaan over het beleid rond leren en ontwikkelen binnen uw organisatie. We vragen u om voor elk item aan te duiden of dit momenteel van toepassing is in uw organisatie.

Random volgorde in instrument

Antwoordschaal: Ja / Nee

Label	Item
<i>Visie_1</i>	In de organisatie wordt gecommuniceerd over de visie op leren.
<i>Visie_3</i>	De organisatie is doordrongen van een duidelijke uitgedragen visie op leren.
<i>Visie_4</i>	Er is een visie op leren en deze wordt stap voor stap geïmplementeerd in de verschillende afdelingen van de organisatie
<i>HR_Tools_1</i>	De organisatie organiseert leren en ontwikkelen van medewerkers door middel van ontwikkelgesprekken of een andere gelijkaardige procedure.
<i>Strategisch_1</i>	Er is een leer- en ontwikkelbeleid dat gekoppeld is aan de strategische doelen van de organisatie.
<i>Strategisch_2</i>	De HR-strategie van de organisatie is momenteel vooral gericht op werving en selectie en onboarding.
<i>Strategisch_3</i>	De HR-strategie van de organisatie is momenteel vooral gericht op het creëren van doorgroeimogelijkheden voor medewerkers.
<i>Aanbod_1</i>	Er is geen aanbod aan leeractiviteiten, zoals trainingen, workshops, webinars of coachingstrajecten.
<i>Aanbod_2</i>	Het aanbod van leeractiviteiten bestaat hoofdzakelijk uit trainingen gegeven door externen.
<i>Aanbod_3</i>	Er wordt enkel ingezet op het behalen van het wettelijk bepaalde minimumaantal opleidingsdagen.
<i>Aanbod_4</i>	Er wordt naast formele opleiding ook ingezet op het stimuleren van informeel leren (zelfstudie, leren van collega's).
<i>Aanbod_5</i>	Het aanbod leeractiviteiten is vooral gericht op het onboarden van nieuwe mensen.
<i>Aanbod_6</i>	Het aanbod leeractiviteiten is vooral gericht op het laten doorgroeien van mensen.
<i>LKB_1</i>	Er is geen expliciet beleid rond het bevorderen van een leerklimaat in de organisatie.
<i>LKB_2</i>	Er wordt structureel ingezet op het bevorderen van het leerklimaat.
<i>Talent_1</i>	In onze organisatie wordt bewust ingezet op de talenten van medewerkers.
<i>Talent_2</i>	In onze organisatie krijgen medewerkers de kans om hun functie zelf vorm te geven, rekening houdend met waar ze goed in zijn.
<i>Talent_3</i>	In onze organisatie is er af en toe aandacht voor het beter benutten van talenten, maar dit gebeurt niet structureel.
<i>Regie_1</i>	De medewerker krijgt alle vrijheid om zelf zijn leer- en ontwikkelpad uit te stippelen.
<i>Regie_2</i>	Het leer- en ontwikkelbeleid is een gedeelde verantwoordelijkheid van HR, en/of de leidinggevende en de medewerker.

Scoringslogica items

Deze scoringsheet *Scoringslogica items.xlsx* wordt gebruikt om de antwoorden van organisaties op ja/nee-vragen te vertalen naar scores voor vijf maturiteitsprofielen:

- Ambitie
- Basis
- Employee Journey
- Groei
- Lerende Organisatie

Hoe het werkt:

1. Items en antwoorden

- Elke rij in het overzicht stelt een item (een stelling) voor waarop een organisatie 'ja' (= 1) of 'nee' (= 0) kan antwoorden.
- Deze antwoorden staan in de kolom '**antwoord**'.

2. Scoring

- Per item is vooraf bepaald welke profielen erdoor gekenmerkt worden. Dit is zichtbaar in de vijf profielkolommen (ambitie, basis, employee journey, groei, lerende organisatie), met waarden 1 (= item hoort bij dit profiel) of 0 (= item hoort niet bij dit profiel).
- Ook de afwezigheid van een bepaald aspect kan kenmerkend zijn voor een profiel en leiden tot de toewijzing van een punt.

3. Profielscore

- Alle punten per profiel worden opgeteld en gedeeld door het totaal aantal punten die een organisatie verzamelde overheen alle profielen om zo tot een relatieve score (%) per profiel te komen die vergelijkbaar is over organisaties heen.

4. "Dominant" profiel

- Het profiel met de hoogste relatieve score (%) wordt als "dominant" profiel beschouwd.

Deze aanpak laat toe om een gerichte filtering van informatie te combineren met een genuanceerd beeld van het maturiteitsprofiel van de organisatie.

Profielbeschrijvingen

Vooraf

De onderstaande profielomschrijvingen maken deel uit van het feedbackrapport dat deelnemende ondernemingen ontvangen na het invullen van de vragenlijst.

Elke onderneming wordt op basis van haar antwoorden gekoppeld aan een **dominant profiel**, dat de kenmerken weerspiegelt die het sterkst aanwezig zijn in hun huidige aanpak. Dit dominante profiel wordt in het rapport uitgelicht en vormt het uitgangspunt voor de aanbevolen acties per uitdaging.

Tegelijkertijd krijgen ondernemingen ook **een overzicht van hun scores op alle profielen**, zodat ze zicht krijgen op de mate waarin andere profielen ook (deels) van toepassing zijn. Vanuit dat overzicht kunnen ze desgewenst **doorklikken naar de beschrijvingen van de andere profielen**, om hun positionering in bredere context te bekijken of inspiratie op te doen voor toekomstige ontwikkeling.

De profielomschrijvingen zijn opgebouwd volgens een vaste structuur, met aandacht voor kernkenmerken, huidige focus en concrete ontwikkelkansen. Ze zijn bedoeld om herkenbaarheid te creëren én concrete aanzet te geven tot actie.

Krachtige ambitie

Jouw onderneming is in beweging en wil de eerste stappen zetten richting een gestructureerd HR-beleid, met aandacht voor leren en ontwikkelen.

Kernkenmerken van de onderneming

De leidinggevende heeft een visie op leren, maar die visie is nog niet neergeschreven en wordt ook niet actief gedeeld via interne communicatie. Het leren binnen de onderneming is te omschrijven als eerder ongestructureerd. Tegelijk zijn er steeds meer signalen dat leren en ontwikkelen extra aandacht verdienen. Indien er sprake is van een opleidingsaanbod dan blijft dit momenteel beperkt, vaak tot wat wettelijk verplicht is, bijvoorbeeld rond kwaliteitsnormen. Ook bij de opstart van nieuwe medewerkers of bij veranderingen in de aard van het werk gebeurt leren eerder ongestructureerd.

Wat is de focus vandaag?

De onderneming richt zich in de eerste plaats op het draaiende houden van de dagelijkse werking, het uitoefenen van diens functie of het vervullen van de veronderstelde taken. Leren en ontwikkelen zijn nog geen structureel onderdeel van het beleid of de werkcultuur, maar worden wel belangrijker geacht.

Kansen voor verdere ontwikkeling

De onderneming kan een belangrijke stap zetten in L&D door een visie op leren te expliciteren en een doordachte aanpak uit te werken eventueel in een plan.. Dat plan kan medewerkers de kans geven om mee te groeien, interne spanningen verminderen en tegelijk helpen om te voldoen aan de wettelijke vereisten. Zo zet je als onderneming een stevige eerste stap naar een toekomstgericht leerbeleid.

Krachtige basis

Jouw onderneming beschikt over een sterke, stabiele basis voor personeelsbeleid en kijkt vooruit naar wat er nodig is om medewerkers doelgericht te ondersteunen.

Kernkenmerken van de onderneming

Rollen en verantwoordelijkheden worden doelgericht vastgelegd. Functie- en competentieprofielen worden up-to-date gehouden, met aandacht voor toekomstige noden. Er is een duidelijk onderscheid tussen vakspecifieke competenties en generieke vaardigheden, wat gerichte ontwikkeling en aansturing mogelijk maakt. Ook op het vlak van loopbaanontwikkeling zijn er stappen gezet: medewerkers krijgen kansen tot zowel verticale als horizontale groei, waardoor ze niet alleen kunnen doorgroeien naar hogere functies, maar ook hun rol kunnen verbreden of verdiepen. Dit biedt houvast voor hun ontwikkeling en geeft de onderneming een duidelijk kader voor talent- en competentiebeheer.

Wat is de focus vandaag?

De onderneming legt de nadruk op het organiseren en structureren van HR- en loopbaanbeleid. Leren en ontwikkelen worden gezien als belangrijk, maar vooral in functie van de structuur, niet noodzakelijk als intrinsieke motor voor duurzame groei.

Kansen voor verdere ontwikkeling

Er ligt een duidelijke kans om het bewustzijn rond continue professionele ontwikkeling te vergroten. Door het belang van leren en ontwikkelen sterker te integreren in de ondernemingscultuur, kan de onderneming evolueren naar een leerklimaat waarin medewerkers actief blijven groeien – in lijn met de ambities.

Employee journey

Jouw onderneming zet sterk in op het volledige traject dat medewerkers doorlopen – van de eerste kennismaking tot het moment van vertrek – met leren en ontwikkelen als rode draad.

Kernkenmerken van de onderneming

De hele employee journey is doordacht vormgegeven, met aandacht voor elk onderdeel van het traject. Nieuwe collega's worden zorgvuldig gekozen via een weloverwogen selectieproces dat verder kijkt dan vaardigheden en ervaring, en ook focust op cultuurfit. Onboarding is gestructureerd, met duidelijke introductie, gerichte trainingen en een warme ontvangst.

Gedurende hun loopbaan krijgen medewerkers ruime ontwikkelingsmogelijkheden via klassikale opleidingen, online cursussen, praktijkgerichte workshops of mentortrajecten. In ontwikkel- en functioneringsgesprekken is er ruimte voor prestaties, leerdoelen en professionele ambities. Ook offboarding gebeurt zorgvuldig, met aandacht voor feedback en ondersteuning bij de overstap.

Wat is de focus vandaag?

De onderneming kiest voor een holistische HR-aanpak, waarin elke fase van het werkleven telt. Medewerkers voelen zich gezien, gewaardeerd en gestimuleerd – vanaf dag één tot de laatste werkdag.

Kansen voor verdere ontwikkeling

De onderneming kan deze sterke en samenhangende aanpak verder verdiepen door het strategisch belang van leren nog explicieter te maken. Zo wordt de employee journey niet alleen coherent, maar ook een hefboom voor wendbaarheid, betrokkenheid en duurzame inzetbaarheid.

Krachtige groeimogelijkheden

Binnen jouw onderneming staat professionele groei centraal, ondersteund door een strategisch en dynamisch L&D-beleid.

Kernkenmerken van de onderneming

Je wordt actief aangemoedigd om te blijven leren en je kennis en vaardigheden uit te breiden – passend bij het vaak brede en afwisselende takenpakket van medewerkers. Het L&D-beleid is strategisch opgebouwd, met oog voor wat medewerkers individueel nodig hebben om te groeien. Er is een mix van formele opleidingen en informele leeractiviteiten, afgestemd op persoonlijke doelen en ambities. Doorgroeien is geen toeval: medewerkers worden gestimuleerd om loopbaanvragen te verkennen en krijgen de ruimte om die actief vorm te geven. De onderneming ondersteunt dit proces concreet via een breed aanbod van ontwikkelingsmogelijkheden zoals trainingen, coaching, mentorprogramma's en externe opleidingen. Zowel intern als extern worden leertrajecten aangeboden. Leren wordt gewaardeerd en gezien als normaal onderdeel van het werk.

Wat is de focus vandaag?

Leren en ontwikkelen zijn zichtbaar verankerd in beleid en cultuur. Er heerst een positieve leercultuur, waarin medewerkers als mensen met potentieel worden benaderd, en waar ruimte is om dat potentieel waar te maken.

Kansen voor verdere ontwikkeling

Jouw onderneming heeft alle ingrediënten in huis om leren als strategisch wapen in te zetten voor bredere ondernemingsgroei. Door L&D-systemen nog sterker te verbinden met strategische doelen en leiderschap, kan groei duurzaam verankerd worden.

Lerende organisatie

Jouw onderneming is een krachtige lerende organisatie waar leren vanzelfsprekend deel uitmaakt van cultuur, leiderschap en dagelijks werk.

Kernkenmerken van de onderneming

Er wordt actief gebouwd aan een omgeving waarin medewerkers voortdurend worden gestimuleerd om te leren. Leidinggevend worden ondersteund in het ontwikkelen van coachende vaardigheden, constructieve feedback geven en het voeren van ontwikkelgesprekken. Competentiegericht denken is verweven in HR-processen, zodat vaardigheden beter aansluiten op zowel ondernemingsnoden als individuele ambities. Leren gebeurt niet alleen in formele settings: het leerklimaat stimuleert ook informeel leren – via collega's, werkervaring en reflectie. Er is een duidelijke visie op levenslang leren die zichtbaar wordt in de dagelijkse praktijk.

Wat is de focus vandaag?

Er is veel aandacht voor voortdurende dialoog tussen medewerkers en leidinggevend. Die gesprekken gaan niet enkel over prestaties, maar ook over ontwikkeling, samenwerking en groei. Leren is geen extraatje, maar een natuurlijk onderdeel van het werk.

Kansen voor verdere ontwikkeling

Door te blijven investeren in leerleiderschap, en de bestaande leerhouding te blijven voeden en versterken, blijft jouw onderneming een plek waar ontwikkeling leeft. Een volgende stap kan zijn om deze sterke leeridentiteit ook extern uit te dragen en structureel te benutten in employer branding en partnerschappen.

Overzicht van acties per profiel en uitdaging (Koppeling)

Onderstaande tabel geeft per uitdaging de top drie acties opgesplitst per profiel. De actienummers in de tabel verwijzen naar de acties die hieronder beschreven worden.

Uitdaging	Krachtige Ambitie	Krachtige Basis	Employee Journey	Krachtige groeimogelijkheden	Lerende Organisatie
Het werk gaat altijd voor op leren.	1. Actie 1.4 2. Actie 1.1 3. Actie 1.5	1. Actie 1.2 2. Actie 1.4 3. Actie 1.5	1. Actie 1.1 2. Actie 1.4 3. Actie 1.1	1. Actie 1.4 2. Actie 1.5 3. Actie 1.1	1. Actie 1.4 2. Actie 1.1 3. Actie 1.2
Werknemers zijn er zich niet van bewust dat ze leren tijdens het werk	1. Actie 2.5 2. Actie 2.2 3. Actie 2.4	1. Actie 2.4 2. Actie 2.5 3. Actie 2.2	1. Actie 2.5 2. Actie 2.2 3. Actie 2.3	1. Actie 2.5 2. Actie 2.4 3. Actie 2.2	1. Actie 2.2 2. Actie 2.5 3. Actie 2.4
Er zijn geen duidelijke processen om met leernoden van werknemers aan de slag te gaan.	1. Actie 3.1 2. Actie 3.4 3. Actie 3.3	1. Actie 3.4 2. Actie 3.1 3. Actie 3.5	1. Actie 3.1 2. Actie 3.4 3. Actie 3.3	1. Actie 3.4 2. Actie 3.2 3. Actie 3.3	1. Actie 3.1 2. Actie 3.4 3. Actie 3.3
Werknemers werken op veel verschillende locaties wat het leren van elkaar bemoeilijkt.	1. Actie 4.4 2. Actie 4.3 3. Actie 4.5	1. Actie 4.5 2. Actie 4.3 3. Actie 4.2	1. Actie 4.5 2. Actie 4.4 3. Actie 4.1	1. Actie 4.1 2. Actie 4.2 3. Actie 4.4	1. Actie 4.4 2. Actie 4.3 3. Actie 4.5
Leidinggevendenden zijn weinig gericht op het ondersteunen van leren van hun medewerkers.	1. Actie 5.4 2. Actie 5.1 3. Actie 5.2	1. Actie 5.1 2. Actie 5.4 3. Actie 5.2	1. Actie 5.5 2. Actie 5.1 3. Actie 5.4	1. Actie 5.3 2. Actie 5.5 3. Actie 5.4	1. Actie 5.4 2. Actie 5.5 3. Actie 5.1
Werknemers weten niet van elkaar wie welke kennis heeft.	1. Actie 6.2 2. Actie 6.4 3. Actie 6.1	1. Actie 6.2 2. Actie 6.3 3. Actie 6.1	1. Actie 6.3 2. Actie 6.2 3. Actie 6.1	1. Actie 6.1 2. Actie 6.3 3. Actie 6.5	1. Actie 6.4 2. Actie 6.2 3. Actie 6.1
Er is een gebrek aan gestructureerde HR-praktijken (bv. Ontwikkelgesprekken) die leren ondersteunen.	1. Actie 7.1 2. Actie 7.2 3. Actie 7.3	1. Actie 7.2 2. Actie 7.1 3. Actie 7.4	1. Actie 7.2 2. Actie 7.1 3. Actie 7.4	1. Actie 7.2 2. Actie 7.1 3. Actie 7.4	1. Actie 7.1 2. Actie 7.2 3. Actie 7.3
Werknemers werken vaak alleen. Dit beperkt hun mogelijkheden tot informeel sociaal leren.	1. Actie 8.2 2. Actie 8.3 3. Actie 8.4	1. Actie 8.4 2. Actie 8.1 3. Actie 8.5	1. Actie 8.3 2. Actie 8.1 3. Actie 8.2	1. Actie 8.2 2. Actie 8.3 3. Actie 8.1	1. Actie 8.2 2. Actie 8.5 3. Actie 8.1
Leidinggevendenden beschikken onvoldoende over coachende vaardigheden.	1. Actie 9.1 2. Actie 9.2 3. Actie 9.5	1. Actie 9.1 2. Actie 9.2 3. Actie 9.3	1. Actie 9.3 2. Actie 9.1 3. Actie 9.2	1. Actie 9.1 2. Actie 9.5 3. Actie 9.4	1. Actie 9.1 2. Actie 9.3 3. Actie 9.2

Overzicht acties

Onderstaand overzicht bevat alle acties die gekoppeld zijn aan de negen uitdagingen rond informeel leren. Deze acties vormen de basis waarop in de voorgaande tabel (Top 3 acties per profiel per uitdaging) werd teruggegrepen.

De volledige uitwerking van elke actie is opgenomen in het document *Instrument informeel leren – Uitgewerkte acties*, dat beschikbaar is in zowel Word- als PDF-formaat.

Uitdaging 1: Het werk gaat voor op leren

- Actie 1.1. Organiseren van een informeel reflectiemoment in teamoverleg
- Actie 1.2. Voorzien van een forum voor hulpvragen en leerwensen
- Actie 1.3. Voorzien van een taakgerichte FAQ, aangevuld door medewerkers
- Actie 1.4. Formeel én informeel leren een expliciete plaats geven binnen het takenpakket
- Actie 1.5. Inzetten op bewustmakingscampagnes over het belang van leren op de werkplek

Uitdaging 2: Werknemers zijn er zich niet van bewust dat ze leren tijdens het werk

- Actie 2.1. Organiseren van een bewustmakingsworkshop over hoe en wanneer leren we?
- Actie 2.2. Organiseren van een informeel reflectiemoment in teamoverleg
- Actie 2.3. Documenteren en visualiseren van informele leerprocessen
- Actie 2.4. Ontwikkelgesprekken anders vormgeven – met aandacht voor informeel leren en transfer van formele trainingen
- Actie 2.5. Kennisdeling en informeel leren een plaats geven via interne digitale kanalen

Uitdaging 3: Er zijn geen duidelijke processen om met leernoden van werknemers aan de slag te gaan

- Actie 3.1. Starten met eenvoudige en informele ontwikkelgesprekken
- Actie 3.2. Ter beschikking stellen van een zelfscan of reflectietool om leerbehoeften te identificeren
- Actie 3.3. Visueel maken van loopbaanpaden met bijhorende verwachte competenties en leeractiviteiten
- Actie 3.4. Leeractiviteiten een plaats geven op project- of procesplanning
- Actie 3.5. Reflecteren op leernoden koppelen aan de HR-cyclus
- Actie 3.6. Inventariseren van leervragen via een digitale tool
- Actie 3.7. Invoeren van systematische ontwikkelgesprekken met gestructureerde vragen

Uitdaging 4: Werknemers werken op veel verschillende locaties, wat informeel leren belemmert

- Actie 4.1. Organiseren van korte, informele online check-ins voor ervaringsuitwisseling
- Actie 4.2. Opzetten van buddy- en/of mentorsystemen of belmomenten tussen collega's
- Actie 4.3. Opzetten van een digitaal kennisplatform
- Actie 4.4. Invoeren van (online) teammeetings om bewust kennis te delen
- Actie 4.5. Organiseren van meeloopmomenten of peer-visits tussen collega's

Actie 4.6. Opzetten van digitale leergemeenschappen
Actie 4.7. Opzetten van dashboards, nieuwsbrieven of leerupdates om leersuccessen te delen

Uitdaging 5: Leidinggevenden zijn weinig gericht op het ondersteunen van leren van hun medewerkers

Actie 5.1. Organiseren van workshops voor leidinggevenden over het belang van leren
Actie 5.2. Formuleren van leerdoelstellingen in het takenpakket van leidinggevenden
Actie 5.3. Aanbieden van on-the-job-coaching voor leidinggevenden
Actie 5.4. Aanbieden van trainingen in coachende vaardigheden
Actie 5.5. Tijd en ruimte voorzien voor coaching en ontwikkeling

Uitdaging 6: Werknemers weten niet van elkaar wie welke kennis heeft

Actie 6.1. Introduceren van medewerkersprofielen met competenties
Actie 6.2. Organiseren van een 'kennisrondje' tijdens teamoverleg
Actie 6.3. Organiseren van leerintervisies en kennisdeelsessies
Actie 6.4. Organiseren van kennisdeling
Actie 6.5. Voorzien van een competentiematrix met aanspreekpunten per onderwerp/thema (Excel, Miro, of interne tool)

Uitdaging 7: Er is een gebrek aan een strategisch HR-beleid dat richting geeft aan leren

Actie 7.1. Strategische leerdoelen verankeren in het opleidingsplan
Actie 7.2. Jaarlijkse groeicyclus introduceren voor elke medewerker
Actie 7.3. Als onderneming intern communiceren van kernboodschappen over het belang van leren.
Actie 7.4. Ontwikkelen van een leerkader met leerpaden en groeifases dat leren zichtbaar maakt voor de medewerker.

Uitdaging 8: Werknemers werken vaak alleen, wat informeel leren beperkt

Actie 8.1. Organiseren van buddy-werking
Actie 8.2. Organiseren van regelmatige check-ins
Actie 8.3. Voorzien van een laagdrempelige digitale omgeving
Actie 8.4. Opzetten van intervisiegroepen (digitaal of fysiek).
Actie 8.5. Stimuleren van co-working of studiedagen met anderen (zowel intern als extern).

Uitdaging 9: Leidinggevenden beschikken onvoldoende over coachende vaardigheden

Actie 9.1. Organiseren van sessies over coachend leidinggeven
Actie 9.2. Verankeren van coaching in functieomschrijving
Actie 9.3. Tijd en ruimte voorzien voor coachende activiteiten
Actie 9.4. Voorzien van praktische ondersteuning (voorbeeldscripts, gesprekskaarten, ...) voor leidinggevenden.
Actie 9.5. Stimuleren van gedeeld leiderschap en peer-coaching (waarbij leidinggevenden coachingservaringen en good practices uitwisselen).

Bijlage 3. Handleiding

*Aanzet tot handleiding, aan te passen **wanneer digitaal instrument klaar is.***

Beknopte handleiding

Waarom informeel leren?

Technologische veranderingen, zoals elektrificatie, digitalisering en AI, stellen ondernemingen voor heel wat uitdagingen. Het gebeurt dan ook vaak dat medewerkers tijdens het werk actie ondernemen om bij te leren. Dat kan individueel gebeuren (bijvoorbeeld via online hulpmiddelen) of door van elkaar te leren. Dankzij dit informeel leren kunnen ondernemingen een krachtig antwoord bieden op de grote uitdagingen waar zij voor staan. Om dit te stimuleren biedt het departement WEWIS met deze tool praktische handvatten aan, niet alleen voor ondernemingen in hun geheel, maar ook voor teams en afdelingen binnen de onderneming..

Uitgangspunten

- Elke onderneming is uniek en heeft andere noden;
- De tool moet een antwoord bieden op reële noden uit de praktijk;
- De aangeraden acties zijn concreet en eenvoudig toepasbaar;
- De tool werd ontwikkeld op basis van wetenschappelijk onderzoek.

Werking van de tool

Stap 1: Het bepalen van uw ondernemingsprofiel

Hiervoor beantwoordt u 20 ja/nee-vragen over het leerbeleid in uw team / afdeling / onderneming. Dit geeft de nodige achtergrond om acties op maat aan te reiken. Beantwoord deze vragen vanuit de situatie zoals ze in uw team / afdeling / onderneming is, niet zoals u denkt, hoopt of wenst dat ze is. We raden u bovendien aan om voor deze stap input te vragen aan collega's die een andere kijk op het leerbeleid kunnen bijdragen.

Na deze vragenlijst wordt uw dominante ondernemingsprofiel getoond, samen met hoe u scoorde op de andere mogelijke profielen. U krijgt ook meer informatie over de verschillen tussen de profielen.

Stap 2: Het selecteren van de belangrijkste uitdaging

Nu u het profiel van uw team / afdeling / onderneming kent, selecteert u de uitdaging waar u meer over wil weten. U kiest hiervoor uit de negen meest frequente uitdagingen rond informeel leren in Vlaamse ondernemingen. U kunt later steeds naar deze pagina terugkeren om een andere uitdaging te selecteren.

Stap 3: Aangeraden acties

Op basis van het profiel van uw team / afdeling / onderneming en de gekozen uitdaging ontvangt u de drie meest aangeraden acties om het informeel leren te versterken. Deze acties worden gepresenteerd als een top 3.

Met deze acties kunt u meteen aan de slag. Het Departement WEWIS wenst u veel succes!

Uitgebreide handleiding

Waarom informeel leren?

In een tijd van organisatorische, culturele en technologische transitie is het voor ondernemingen van levensbelang om bij te blijven met de constante veranderingen. 'Leren' is bijgevolg essentieel om competitief te blijven. Dit hoeft echter niet altijd via formele opleidingstrajecten te lopen: ook informeel leren – het verwerven van kennis en vaardigheden door dagelijkse werkervaring en interactie – is bijzonder geschikt. Het is een manier om zowel job-specifieke competenties als meer algemene vaardigheden op te bouwen. Denk bij dat laatste aan zaken zoals communicatie, timemanagement en probleemoplossend vermogen.

Informeel leren vergroot bovendien niet alleen de productiviteit en inzetbaarheid van werknemers, maar versterkt ook hun verbondenheid met de onderneming en stimuleert innovatief gedrag, waardoor ondernemingen wendbaarder en veerkrachtiger worden. Daarnaast hangt informeel leren positief samen met welzijn, vitaliteit en loopbaanidentiteit, wat bijdraagt aan duurzame loopbanen waarin een gezonde balans wordt gevonden tussen prestaties, motivatie en aanpassingsvermogen aan veranderingen.

Tot slot blijkt informeel leren een motor voor een leercultuur waarin medewerkers gemotiveerd blijven om nieuwe kennis op te doen en zichzelf te blijven ontwikkelen. Juist in een periode waarin klassieke loopbaanpaden vervagen en ondernemingen continu (moeten) transformeren, is investeren in informeel leren daarom zowel nuttig als noodzakelijk.

Wat biedt de Vlaamse overheid qua ondersteuning?

Om Vlaamse ondernemingen te ondersteunen bij het stimuleren van informeel leren ontwikkelde het Departement Werk, Economie, Wetenschap, Innovatie en Sociale Economie (WEWIS) van de Vlaamse overheid de tool **placeholder Naam* (voorbeeldnaam)*. Hierbij werd vertrokken vanuit deze uitgangspunten:

- **De eigenheid van de onderneming bepaalt wat die onderneming nodig heeft.** Iedere onderneming is uniek. De specifieke aard van het werk, de sector, de infrastructuur, maar vooral ook het bestaande leerklimaat en het beleid inzake leren & ontwikkelen bepalen in sterke mate welke acties en interventies kans op succes hebben. Ook binnen ondernemingen heeft elke afdeling of zelfs elk team vaak een eigen leerklimaat of leerbeleid.
- **Ondersteuning moet een antwoord bieden op concrete noden uit het werkveld.** Om daadwerkelijk van nut te zijn en zo breed mogelijk gedragen te worden moeten initiatieven rond informeel leren zich toespitsen op de reële uitdagingen en concrete behoeften die medewerkers en ondernemingen ervaren in hun dagelijkse praktijk.

- **Voorgestelde acties moeten concreet bruikbaar en eenvoudig toepasbaar zijn.** Kleine, tastbare aanpassingen en concrete hulpmiddelen hebben vaak meer impact dan grootschalige campagnes of complexe innovaties die moeilijk uitvoerbaar zijn. Om ondernemingen op een behapbare manier te ondersteunen genieten duidelijke, praktische stappen die eenvoudig geïntegreerd kunnen worden in de dagelijkse werking dus de voorkeur.
- **De wetenschap als betrouwbare leidraad.** Van contextanalyse tot uiteindelijke implementatie: het hele proces achter de tool is wetenschappelijk onderbouwd.

Hoe gebruik ik deze tool?

(aanzet: inhoud later aan te passen aan uiteindelijke User Interface)

Om de tool te gebruiken heeft u twee mogelijkheden:

In uw browser via <https://www.vlaanderen.be/departement-wewis/voorbeeldlink>

Via de App '*placeholder Naam*', te vinden in de App store of Google Play Store.

Deze handleiding begeleidt u stap voor stap door '*placeholder Naam*'.



Wanneer u de tool opent, krijgt u een korte inleiding over dit project: waarom deze tool ontwikkeld werd, hoe hij tot stand gekomen is, en wat informeel leren exact inhoudt. Klik op de knop 'Start de tool' om meteen aan de slag te gaan.

Stap 1: bepalen van de context

In de eerste stap vragen we uw input om de context van uw team / afdeling / onderneming te kunnen bepalen. Belangrijk bij het invullen van deze vragen is dat degene die de vragenlijst invult een brede kijk heeft op de hele onderneming of de specifieke afdeling, en eerlijk antwoordt op basis van de huidige situatie, niet op basis van hoe men zou willen dat de situatie is. Dit is een inschatting om u aanbevelingen op maat te kunnen doen. Hoe correcter u deze vragen beantwoordt, hoe specifiek we het profiel van uw team / afdeling / onderneming kunnen bepalen.

Als de persoon die de vragenlijst invult niet over alle informatie beschikt, is het aangeraden om input te verzamelen bij verschillende mensen uit diverse afdelingen (indien van toepassing). U kunt de vragenlijst eventueel ook samen invullen. Mocht u achteraf nog bedenkingen hebben, dan kan de vragenlijst uiteraard meerdere keren worden ingevuld.

Als u zich afvraagt wat er met de verzamelde gegevens gebeurt, kunt u op de knop ‘Wat gebeurt er met mijn gegevens?’ klikken om alle informatie over dataverwerking te bekijken.

Contextbepaling: leerbeleid

Het bepalen van de context van uw team / afdeling / onderneming gebeurt aan de hand van 20 vragen over het aanwezige leerbeleid. Wilt u graag weten wat we daar precies mee bedoelen, druk dan op het informatie-icoontje.

U beantwoordt deze vragen met ‘ja’ of ‘nee’. Belangrijk hierbij is dat u telkens aangeeft of een stelling op dit moment van toepassing is. Dus niet of iets ooit voorzien was maar niet uitgevoerd, of gepland is maar nog niet in gebruik. Het enige wat telt, is wat realistisch gezien op dit moment geldt.

Wanneer u klaar bent met deze 20 vragen, drukt u op ‘Verzenden’ om het onderdeel voor de contextbepaling af te sluiten.

Resultaten

Na het afronden van de vragenlijst krijgt u de uitslag: het profiel dat het beste aansluit bij uw team / afdeling / onderneming, met voldoende nuance (het is immers geen zwart-witverhaal).



Op deze pagina vindt u:

- Bij welk van de vijf mogelijke profielen uw team / afdeling / onderneming het meeste aanleunt;
- Hoe uw team / afdeling / onderneming scoorde op de andere profielen;
- Een korte beschrijving van dit profiel, zodat u ook zelf kunt beoordelen of u uw team / afdeling / onderneming hierin herkent;
- De mogelijkheid om een meer uitgebreide beschrijving van het profiel op te vragen;
- De mogelijkheid om, ter vergelijking, de beschrijvingen van alle profielen te raadplegen.

Wanneer u klaar bent, klikt u op 'Volgende stap' om naar de uitdagingen te gaan.

Stap 2: Selecteren van de uitdaging waarin u interesse heeft

Nu u het profiel van uw team / afdeling / onderneming kent, selecteert u de uitdaging waar u meer over wil weten. U kiest hiervoor uit de negen meest frequente uitdagingen rond informeel leren in Vlaamse ondernemingen. Als u wilt weten hoe deze lijst werd samengesteld, kunt u op het uitlegicoontje klikken.



U herkent meerdere uitdagingen? Geen probleem: u kunt altijd opnieuw naar deze pagina terugkeren om andere mogelijkheden te verkennen.

Stap 3: Aangeraden acties

Op basis van het profiel van uw team / afdeling / onderneming en de gekozen uitdaging ontvangt u de drie meest aangeraden acties om het informeel leren te versterken. Deze acties worden gepresenteerd als een top 3.



Via de knop 'Meer info' krijgt u meer praktische toelichting over hoe u nu concreet met deze acties aan de slag gaat. Wilt u het volledige overzicht van alle mogelijke acties voor de gekozen uitdaging, los van context? Kies dan voor 'Klik hier voor meer acties'. U kunt deze acties ook eenvoudig delen (bijvoorbeeld met uw collega's) via de knop 'Delen'.

Om een andere uitdaging te selecteren kiest u voor 'Terug naar uitdagingen'.

Tot slot

Als u deze stappen gevolgd hebt, beschikt u nu over een aantal zeer concrete actiepunten waarmee u meteen aan de slag kan om informeel leren in uw onderneming te stimuleren. Het Departement WEWIS wenst u alvast veel succes!

Vragen of feedback? Contacteer ons: voorbeeldmail@vlaanderen.be

Bijlage 4. Aanzet wervingsmateriaal

Infographic

Leerlens

Hoe informeel leren versterken?



Profielgericht & contextbewust

- Maturiteitsprofiel = een spiegel.
- Vijf profielen = reflectie, geen doel
- Denk aan sector, omvang en cultuur.

Focus op kleine acties

- Geen 'one-size-fits-all'.
- Start klein, kies een concrete uitdaging.
- Steun op bestaande structuren.

Leidinggevenden activeren

- Sleutelrol bij mogelijk maken van leren.
- Investeer in coachende vaardigheden.
- Maak leren zichtbaar.

Veranker leren in processen

- Integreer leren in werkstructuren.
- Voeg leerdoelen toe aan planningen.
- Maak leerkansen expliciet in routines.

Technologie als hefboom

- Gebruik chatkanalen, FAQ's, ...
- Koppel tools aan de werkpraktijk.
- Stimuleer kennisdeling.

Gedeeld eigenaarschap

- Iedereen in de onderneming draagt bij.
- Zet in op breed gedragen acties.
- Signaleer dat leren belangrijk is.

Leerlens stimuleert uw leren!



Iedereen leert... informeel!

Informeel leren gebeurt spontaan tijdens het werk, individueel of samen met collega's. Het is een organische manier van kennisdeling.

Groei begint met kennis

Kennis is de sleutel tot een competitieve organisatie. Hou uw medewerkers dus up-to-date! Zo groeien ze in creativiteit, communicatie, leiderschap én werkplezier!



Vlaanderen in transitie

De energietransitie, digitalisering, AI: al deze evoluties hertekenen onze economie en vragen om aanpassing en innovatie.

Alleen maar voordelen

Informeel leren versterkt expertise en betrokkenheid op de werkvloer en heeft een positieve impact op productiviteit, innovatie en retentie!



Ontdek Leerlens

Om bedrijven te helpen dit potentieel te benutten, ontwikkelden we een handige tool boordevol concrete tips, afgestemd op elk type organisatie.

Promovideo (script/storyboard)

Een voorbeeldvideo wordt apart gedeeld samen met dit rapport.

Beelden:

Illustratie van de veranderingen: elektrische wagens, energievoorzieningen, industrie, computers, robotica, ... Liefst met herkenbare Vlaamse context.

Voice-over:

“De wereld is in volle verandering: de energietransitie, elektrificatie, digitalisering en AI... De wereld evolueert razendsnel en Vlaanderen innoveert mee - ook uw onderneming. Maar hoe krijgt u uw medewerkers opgeleid?”

Beelden:

Scenes uit klassieke classroom training

Voice-over:

“Investeren in opleidingen kan veel breder gezien worden dan het organiseren van een formele trainingsdag. Vaak vindt u de expertise die u zoekt namelijk bij uw eigen specialisten binnen de onderneming!

Beelden:

Mensen die op de werkvloer samen overleggen, observeren, documentatie doornemen (handleidingen, kennisclips, ...). Belangrijk: uit verschillende sectoren (niet allemaal kenniswerkers)

Voice-over:

“Daarom is het een goed idee om in te zetten op informeel leren: leren geïntegreerd in het dagelijkse werk, waarbij werknemers zelfstandig of van elkaar leren.”

Beelden:

Werknemers die met elkaar omgaan: samen problemen oplossen, zaken bespreken, vergaderen, ... Opnieuw: uit verschillende sectoren (niet allemaal kenniswerkers)

Voice-over:

“Zo groeit niet alleen hun vakkennis, maar ook hun inzicht in uw onderneming. Ze worden creatiever, communiceren beter, tonen meer leiderschap – én voelen zich meer betrokken.”

Beelden:

Werknemer die zelfvertrouwen en tevredenheid uitstraalt

Voice-over:

“Hun algemene jobtevredenheid gaat erop vooruit”

Beelden:

Illustratie van productiviteit: producten die verpakt worden, transport, industriegebied, ...

Voice-over:

“- net als uw productiviteit.”

Beelden:

Werknemers die de tool openen en beginnen in te vullen. Iemand op mobiel, en een groepje collega's samen aan een computer.

Voice-over:

“Om bedrijven te helpen dit potentieel te benutten, ontwikkelden we een handige tool boordevol concrete tips, afgestemd op elk type onderneming.”

Beelden:

Werknemers in mondeling overleg, met daarover het logo van de tool en de link.

Voice-over:

“Ontdek hoe u in uw onderneming vandaag informeel leren vandaag al kunt stimuleren.”

Social Media Post

Digitalisering, AI, elektrificatie... De wereld verandert snel – en uw medewerkers moeten kunnen volgen. Ontdek hoe **Informeel leren** – leren in en door het werk – hierbij helpt door verhoogde vakkennis, samenwerking, betrokkenheid én productiviteit.

Om dit in elke onderneming te versterken, ontwikkelden we een handige **tool vol concrete tips – op maat van uw onderneming!**

👉 Ontdek hoe u informeel leren vandaag al kunt stimuleren: [\(link invoegen naar de tool\)](#)

(invoegen snapshot uit de promotievideo, of beter nog: de hele video)

Extra wervingsinitiatieven

Deze extra initiatieven zijn afhankelijk van het uiteindelijk op te leveren instrument.

Screenrecording

Een 'how to'-video waarbij getoond wordt hoe iemand de digitale tool doorloopt. Dit kan via kleine stukjes gebruikt worden als werving, maar ook als begeleidende video bij de handleiding.

Interviews

Interviews, zowel gescript om op socials te plaatsen als via HR-platformen, met de redenen achter het ontwikkelen van de tool.

User stories op socials

Korte getuigenissen van gebruikers om op socials te delen.

Digitale banners

Klikbare digitale banners die als advertentie op websites of als footer in e-mails getoond kunnen worden, met bv. de tekst 'informeel leren doe je zo', en die rechtstreeks doorlinken naar de tool.

Persbericht vanuit het departement bij de lancering

Uitgebreidere tekst over het waarom en het hoe van de tool en het project.

E-mail campagnes

Korte toelichting en uitnodiging via e-mail gericht aan HR en leidinggevenden.

Colofon

Samenstelling

Vlaamse overheid

Departement Werk, Economie, Wetenschap, Innovatie & Sociale Economie

Koning Albert II-laan 15 bus 380

1012 BRUSSEL

02 553 42 56

info.wewis@vlaanderen.be

www.vlaanderen.be/departement-wewis

Verantwoordelijke uitgever

Johan Hanssens

Secretaris-generaal

Overname is alleen toegestaan met bronvermelding. Het Departement WEWIS aanvaardt geen aansprakelijkheid voor het gebruik van de in dit rapport opgenomen informatie

Kyndt, E., Embrechts, J., Beusaert, S., Faddar, J. (2025). Onderzoek informeel leren op de werkvloer. Van inzicht naar actie: informeel leren versterken. Brussel: Departement werk, economie, wetenschap, innovatie & sociale economie.

Uitgave

22 oktober 2025

depotnummer 2025/3241/365

