

De samenhang tussen leercultuur en de scholingsdeelname bij organisaties

Björn de Kruijf
Arjen Edzes
Jouke van Dijk
Sietske Waslander

Leven lang ontwikkelen en een leercultuur worden gezien als belangrijk voor mensen en organisaties om in de toekomst competitief te blijven. Ze zijn nodig om te kunnen innoveren en zorgen ervoor dat mensen en organisaties zich kunnen aanpassen aan de snel veranderende eisen op de arbeidsmarkt door digitale en technologische veranderingen. Hoe leven lang ontwikkelen en leercultuur zich tot elkaar verhouden is echter onduidelijk. In dit artikel kijken we naar de samenhang tussen de leercultuur in een organisatie en de scholingsinspanningen van werknemers in een organisatie aan de hand van een enquête uitgezet bij alle werkgevers met meer dan vijf werknemers in de provincies Groningen en Drenthe. Scholingsinspanningen definiëren we op twee manieren: het percentage deelnemers dat in de afgelopen 12 maanden scholing heeft gevolgd en de intensiteit van de scholingsdeelname aan de hand van het gemiddelde aantal uren. Uit de resultaten blijkt dat een sterke leercultuur een positieve relatie heeft met het aantal deelnemers van een organisatie dat scholing heeft gevolgd. We vinden daarentegen geen bewijs voor een relatie tussen de leercultuur en de intensiteit van de scholing. Daarvoor telt vooral of werkgevers voor de scholingsinspanningen moeten betalen en of de scholing onder werktijd plaatsvindt. Beiden hebben een negatieve invloed op de scholingsintensiteit.

Trefwoorden: Leven Lang Ontwikkelen, Ontwikkelingsgericht personeelsbeleid, Opleiden, Personeel-ontwikkeling

Inleiding

De arbeidsmarkt van morgen vergt dat mensen zich kunnen aanpassen aan digitale en technologische ontwikkelingen en dat ze daarvoor relevante kennis en vaardigheden verwerven (SER & TNO, 2021). Om dat te bereiken en te zorgen dat iedereen mee kan blijven doen op die arbeidsmarkt van morgen is het van belang dat iedereen zich blijft ontwikkelen (Gilbert, 2005; Livingstone et al., 2019; Lytras & Sicilia, 2005). Onder de noemer leven lang ontwikkelen (LLO) heeft dit continue ontwikkelen van kennis en vaardigheden een

Björn de Kruijf is promovendus aan de RUG, Arjen Edzes is lector Regionale Arbeidsmarkt Hanzehogeschool en universitair hoofddocent aan de RUG, Jouke van Dijk is Hoogleraar Regionale Arbeidsmarktanalyse aan de RUG, Sietske Waslander is Hoogleraar Sociologie aan de Tilburg University.

grote vlucht genomen in het beleid. Verscheidene nationale (Borghans et al., 2014; De Grip et al., 2018; SER, 2017, 2019; WRR, 2013) en internationale (OECD, 2000, 2014, 2020, 2021) rapporten benadrukken het belang van leven lang ontwikkelen en daarmee het belang van scholing gedurende de loopbaan.

In de OECD-landen is de gemiddelde deelname aan scholing onder werkenden in 2016 ongeveer 48% (OECD, 2020). In Nederland ligt het gemiddelde hoger en heeft volgens de OECD (2020) ongeveer 64% van de werkenden scholing gevolgd in de afgelopen 12 maanden. Het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (Künn-Nelen et al., 2022) laat op basis van de LLO-enquête zien dat 51% van de werknemers in de afgelopen twee jaren heeft deelgenomen aan werkgerelateerde cursussen en trainingen. Tegelijk concluderen de onderzoekers dat deze cursusdeelname tussen 2017 en 2020 gedaald is van 54 procent naar 51 procent. Vooral onder praktisch geschoolden en werkenden zonder startkwalificatie is de afname groot. Er is dus nog een opgave voor werkgevers, werknemers en de overheid om een leven lang ontwikkelen in Nederland te verbeteren. In de meest recente kamerbrief Beleidslijnen Leven Lang Leren formuleert het kabinet de ambitie om te streven naar een scholingsdeelname van 62% van alle volwassenen in 2030 (Van Gennip & Wiersma, 2022).

Een van de aspecten die in het beleidsdiscours van leven lang ontwikkelen benadrukt wordt, is het belang van een positieve leercultuur (Van Gennip & Wiersma, 2022; Egan et al., 2004; SER & TNO, 2021; Künn-Nelen et al., 2022). De verwachting is dat in organisaties met een positieve leercultuur, mensen meer leren tijdens het werken en dat er meer aandacht is voor het volgen van cursussen en opleidingen. Het creëren van een positieve leercultuur zou daarom goed samen kunnen gaan met het stimuleren van scholing voor werkenden. SER & TNO (2021) schrijven dat een positieve leercultuur essentieel is om als maatschappij in te kunnen spelen op de behoefte aan nieuwe vaardigheden bij een snel veranderende arbeidsmarkt. Daarmee zou een positieve leercultuur ook bijdragen aan het voorkomen van personeelstekorten omdat vooral oudere werknemers, die niet meer beschikken over up-to-date vaardigheden, deze via leven lang ontwikkelen kunnen bijwerken en daarmee aan het werk kunnen blijven.

Er wordt dus veel verwacht van een positieve leercultuur, maar het empirisch bewijs voor een relatie met scholingsinspanningen is mager. Künn-Nelen et al. (2022) vinden dat er een correlatie is tussen trainingsdeelname en ongestructureerd leren, maar meer empirisch bewijs, specifiek over leercultuur, ontbreekt. Meer gebruikelijke verklaringen voor de scholingsdeelname van werkenden domineren het debat. Het gaat dan vooral om kostenaspecten voor werkgevers en de mogelijkheden om werk en scholing op de werkplek te combineren. Het doel van deze studie is de samenhang van leercultuur en de scholingsdeelname van werkenden naast deze financiële afwegingen vast te stellen.

We stellen de volgende onderzoeksvraag centraal: in welke mate is er een relatie tussen de leercultuur in een organisatie en de scholingsdeelname van werknemers en welke rol spelen financiële prikkels (in tijd en geld) hierin? In de analyse controleren we voor variabelen die effect hebben op de scholingsdeelname, zoals de grootte van een organisatie, de sector, en de indeling van het personeelsbestand. Door middel van een enquête onder werkgevers in Groningen en Drenthe is in dit onderzoek data verzameld over leercultuur en scholingsdeelname.

We gaan achtereenvolgens in op de literatuur, de beschrijving van de methode van het onderzoek en de resultaten. Dit artikel sluit af met conclusies en implicaties voor HR-professionals.

Het belang van leercultuur

Definiëren van leercultuur

Een positieve leercultuur is belangrijk voor en wordt actief ondersteund door de overheid en internationale organisaties. Zo schrijft de SER (2020, p.13): *‘Elkaar stimuleren, feedback geven en een omgeving met een leercultuur creëren zijn randvoorwaarden om de benutting van scholingsbudgetten te maximaliseren.’* De regering, in een brief aan de Tweede Kamer, schrijft dat *‘[een] stevige inzet op het stimuleren van een sterke leercultuur nodig [is]’* (Koolmees & van Engelsehoven, 2020, p. 30).

Nu is leercultuur een term die gemakkelijk gebruikt wordt, maar waarvan onduidelijk is wat er precies mee bedoeld wordt. Wij hanteren de definitie die SER & TNO (2021) gebruiken, namelijk: Een leercultuur houdt in dat leren en ontwikkelen binnen een gemeenschap vanzelfsprekend is voor iedereen en voor een belangrijk deel is geïntegreerd in dagelijkse activiteiten. De kern van deze definitie is dat het normaal wordt bevonden dat leren belangrijk is en dat het ook onderdeel is van het normen- en waardenkader van de organisatie. Ook is in deze definitie besloten dat een leercultuur meer is dan alleen zorgen dat mensen scholing volgen maar dat leren ook onderdeel is van de dagelijkse activiteiten. Ook omvat een positieve leercultuur in deze definitie dat het geleerde onderdeel wordt van de organisatiesystemen zodat kennis en vaardigheden verder verspreid kunnen worden en daarnaast regelmatig gebruikt worden zoals ook Marsick & Watkins (2003) aangeven. De integratie in systemen is zelfs zo van belang dat Marsick & Watkins (2003) in de samenstelling van hun vragenlijst deze aspecten apart meenemen om tot een meting van leercultuur te komen. Marsick & Watkins (2003) zagen daarmee dat het belangrijk is om als organisatie zowel te investeren in leren *an sich*, als te investeren in het belonen en integreren van leren in een organisatie. De combinatie van het leren door het individu en het integreren van het geleerde in de organisatie kan zorgen voor een hogere arbeidsproductiviteit en dus voor betere organisatieprestaties. Alleen als beide verzekerd zijn, kan het geleerde ook in de praktijk tot uitvoering gebracht worden en kunnen de organisatieprestaties verbeteren (Marsick & Watkins, 2003).

De leercultuur is van belang voor organisaties omdat een positieve leercultuur ook het ontstaan en de implementatie van innovaties in organisaties kan bevorderen en daarmee organisatieprestaties kan verbeteren (Lomineishvili, 2021). Werknemers in organisaties met een positieve leercultuur kunnen zich makkelijker aanpassen aan nieuwe processen en in die organisaties krijgen werknemers de mogelijkheid om te experimenteren en op die manier te leren. Concluderend, een positieve leercultuur betekent dat een organisatie stimuleert dat zowel de medewerkers als de organisatie afzonderlijk en gezamenlijk continu ontwikkelen.

Soorten leren

Marsick en Watkins (2003) schrijven dat het belang van leren zowel in gestructureerd leren als in ongestructureerd leren zit. Onderdeel van een sterke leercultuur is de aanwezigheid van ongestructureerd of informeel leren. Zo schrijven De Grip et al. (2018, p.36): *'het informele leren op het werk [...] vormt de basis van een goede leercultuur in een organisatie'*. Ongestructureerd leren is van belang voor een organisatie omdat het de meest laagdrempelige manier is om te leren en daardoor een sterk onderdeel is van de leercultuur bij een organisatie. Als mensen immers niet of nauwelijks op het werk leren, is er geen sprake van een leercultuur.

Naast ongestructureerd leren, kunnen mensen ook gestructureerd leren. Gestructureerd leren is dat mensen door middel van een ontworpen lesprogramma nieuwe kennis of vaardigheden leren. Zo'n lesprogramma kan zowel met als zonder diploma of certificaat worden afgesloten. Deze definitie van gestructureerd leren is hetzelfde als het volgen van scholing. In dit artikel kijken we naar de relatie van gestructureerd leren en leercultuur.

Relatie tussen scholingsdeelname en leercultuur

Leercultuur kan scholing beïnvloeden want een positieve leercultuur prikkelt een werknemer om nieuwe dingen te leren op het werk waardoor hij ook geprikkeld wordt om scholing te volgen (Manuti et al., 2015). In een organisatie met een positievere leercultuur verwachten we dat mensen meer openstaan voor het volgen van scholing en daarom meer scholing volgen. Omgekeerd kan meer scholing ook de leercultuur beïnvloeden omdat een patroon kan ontstaan waarin het eigenlijk vanzelfsprekend is dat leren onderdeel is van persoonlijke en organisatieontwikkeling. Gestructureerd onderwijs ligt daarbij vaak aan de basis van ervaringen opdoen (Manuti et al., 2015; De Grip, 2021). Ook kan positief ervaren scholing andere werknemers inspireren wanneer daar positief over gesproken wordt. De relatie tussen leercultuur en scholingsdeelname is dus wederkerig en beïnvloedt elkaar.

Financiële prikkels naast leercultuur

Naast de relatie tussen leercultuur en scholing is de verwachting dat financiële overwegingen een rol spelen bij de beslissing om personeel deel te laten nemen aan scholing. Scholing brengt namelijk directe kosten met zich mee zoals tijd die ten koste gaat van de werktijd voor de organisatie of de vrije tijd

van de werknemer. Door de overheid zijn financiële prikkels, in de vorm van subsidies aan werknemers en bedrijven om werknemers scholing te laten volgen, expliciet opgenomen als onderdeel van het beleid (Van Gennip & Wiersma, 2022; Koolmees & van Engelshoven, 2018, 2019a, 2019b, 2020). Aangezien organisaties de kosten en baten afwegen wanneer zij investeren in scholing, zijn kosten een onderdeel dat mede bepaalt wat de mogelijkheden zijn om scholing te volgen (Poulissen et al., 2021).

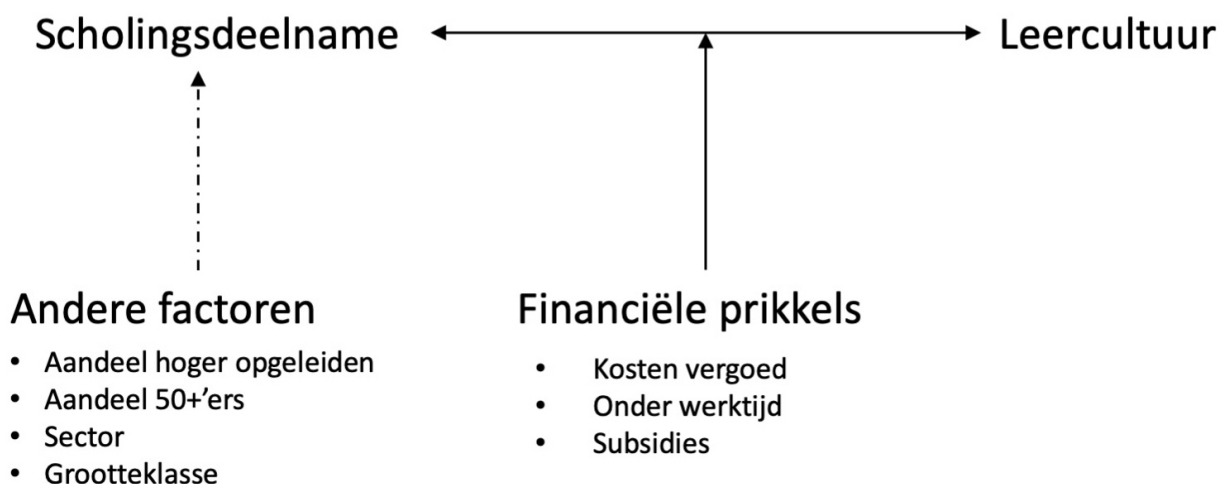
Het is gebruikelijk in Nederland dat organisaties een groot deel van de kosten van scholing voor hun werknemers op zich nemen (SER, 2020) omdat scholing de arbeidsproductiviteit verhoogt. Künn-Nelen et al (2022) vinden dat 84% van de scholing door werkgevers betaald wordt. Becker (1964) maakt daarbij onderscheid tussen algemene scholing die ook in andere bedrijven kan worden aangewend en organisatie-specifieke scholing. Als een organisatie investeert in algemene scholing bestaat het risico dat de werknemer vertrekt en de opbrengsten van de scholing bij een andere organisatie terechtkomen. Voor organisatie-specifieke scholing is dit risico kleiner. Dit pleit er in theorie voor dat de werknemer betaalt voor algemene scholing en de organisatie voor organisatie-specifieke scholing. In de praktijk leidt dit tot te lage investeringen in scholing (SER, 2020). Vaak weet een werknemer niet precies wat de waarde van scholing is en/of vertaalt de hogere productiviteit zich niet in een hoger loon. Dat het voordeel van de hogere productiviteit naar een ander organisatie of de werknemer gaat, kan worden ondervangen door een concurrentiebeding of de verplichting de scholingskosten terug te betalen als de werknemer binnen een bepaalde periode vertrekt. Daarmee zijn de kosten van scholing een factor in de beslissing van de organisatie om werknemers wel of niet te laten scholen en zijn cursussen en opleidingen met hogere kosten onaantrekkelijker als de opbrengsten onzeker zijn. Dit risico kan worden verkleind met subsidies van de overheid voor werkgevers en werknemers om de scholingsdeelname te verhogen (Van Gennip & Wiersma, 2022).

Naast directe kosten is ook de tijd die werknemers besteden aan scholing kostbaar voor een organisatie. Organisaties kunnen niet altijd de gehele tijdsduur van de scholing hun personeel missen. Als medewerkers dus een tijdsintensieve cursus of opleiding willen doen, besluiten werkgevers vaak dat medewerkers dit (deels) in de eigen tijd moeten doen. Zo vinden Künn-Nelen et al (2022) dat het grootste gedeelte van de cursussen deels onder werktijd en deels in de vrije tijd plaatsvindt. Op deze manier houden organisaties de investeringen in scholing lager en delen ze het risico van de investering met de werknemer. Deze investeringen zijn daarmee van modererende invloed op de relatie tussen leercultuur en onderwijsinspanningen. Als een organisatie meer investeert in directe scholingsinspanningen, dan verwachten wij dat het eenzelfde effect heeft als het verbeteren van de leercultuur. Daarmee modereren de financiële prikkels de relatie tussen leercultuur en scholingsinspanningen.

Andere belangrijke factoren voor scholing

Naast de relatie tussen leercultuur, de investeringen in scholing en de scholingsdeelname zijn er ook nog andere kenmerken van de organisatie en de werknemers die van invloed zijn op de scholingsdeelname. Scholingsdeelname verschilt onder andere per sector waarin de organisatie opereert en met de omvang van de organisatie (OECD, 2015; Künn-Nelen et al, 2022). In sommige sectoren, zoals de zorg, is scholing namelijk verplicht om te mogen blijven werken. Onderzoek van het CBS (2019) en SER & TNO (2021) laat zien dat in Nederland in de publieke sectoren zoals de zorg en het onderwijs de deelname aan scholing het hoogst is, terwijl met name in de handel, landbouw en de bouw minder werknemers per jaar scholing volgen. Daarnaast concludeert de OECD (2020) dat in 2016 werknemers van grotere organisaties meer scholing volgden in de voorafgaande 12 maanden dan werknemers van kleinere organisaties, zowel in Nederland als internationaal. Scholingsdeelname hangt dus samen met de grootte van de organisatie.

Scholingsdeelname verschilt ook voor werknemers naar opleiding en leeftijd (Borghans et al., 2014; SER, 2019). Ouderen volgen minder scholing dan jongeren en het aandeel theoretisch opgeleiden dat in een jaar scholing volgt is hoger dan het aandeel praktisch opgeleiden (Borghans et al., 2014; De Grip et al., 2018; Künn-Nelen et al., 2022; SER, 2019). Organisaties met een hoger aandeel ouderen en/of praktisch opgeleiden zullen dus naar verwachting een ander scholingspatroon hebben.



Figuur 1. Conceptueel model

Methode*Onderzoeksopzet*

Om te onderzoeken of een positieve leercultuur in een organisatie een relatie heeft met een hogere scholingsdeelname, zijn de organisaties in de provincies Groningen en Drenthe met minimaal vijf werknemers benaderd. Om

leercultuur te kunnen meten, is in december 2021 een gestructureerde online vragenlijst aan organisaties toegestuurd via email of per brief. De email of brief was geadresseerd aan de eigenaar van de organisatie en/of een HR-manager. Er zijn twee reminders gestuurd (december 2021 en januari 2022) aan de organisaties die nog niet gereageerd hadden.

Voor de benadering van de organisaties is gebruikgemaakt van het vestigingsregister van de gemeente Groningen, de provincie Drenthe en de provincie Groningen. Het vestigingsregister bevat alle vestigingen van alle organisaties in een regio. Aangezien organisaties meerdere vestigingen kunnen hebben, zijn de records gekoppeld op basis van het inschrijfnummer van de hoofdvestiging bij de Kamer van Koophandel. Het uiteindelijke bronbestand bevat alle organisaties (publiek en privaat) met meer dan vijf werknemers met een vestiging in de provincies Groningen en Drenthe (n=9964). Vanwege kostenoverwegingen is ervoor gekozen om de kleinere organisaties (< 100 werknemers, n=9401) alleen per e-mail te benaderen. Van de kleinere organisaties hadden we van 5959 (63%) een emailadres. Alle organisaties met minimaal 100 werknemers (n=563) zijn via een brief benaderd. In totaal zijn dus 6522 van de 9964 (65%) organisaties benaderd.

9% van de benaderde organisaties heeft gereageerd op de enquête. De organisaties die gereageerd hebben op de enquête verschillen weinig van de doelpopulatie wat betreft sectoren en de grootteklassen, zie tabel 1. Zowel in de populatie als in het onderzoeksbestand is het merendeel van de organisaties kleiner dan 100 medewerkers en zijn de grotere organisaties met minimaal 100 medewerkers in de minderheid. Ook de verdeling van de respondenten over de verschillende sectoren is ongeveer gelijk aan de verdeling binnen de totale populatie. Hierbij is de gezond- en welzijnszorg sector het grootst en zijn er grote schommelingen in de percentages respondenten in de kleinere sectoren omdat die soms maar uit enkele organisaties bestaan in Groningen en Drenthe. Voor de gedetailleerde verdeling over de sectoren volgens de CBS-classificatie, zie appendix A.

	Totale populatie	N	%
Sector			
Handel, vervoer en horeca	3754	141	3,8%
Landbouw en Nijverheid	2205	103	4,7%
Niet-commerciële dienstverlening	2154	157	7,3%
Zakelijke dienstverlening	1852	111	6,0%
Grootteklasse			
5-9 personen	4961	171	3,4%
10-24 personen	2442	167	6,8%
25-49 personen	1503	61	4,1%
50-99 personen	498	38	7,6%
100-199 personen	288	33	11,5%
200-499 personen	160	25	15,6%
>500 personen	108	17	15,7%
Totaal	9964 ¹	512	5,1%

Tabel 1. Overzicht hoeveelheid respons per sector en grootteklasse

Operationalisering van variabelen

LEERCULTUUR

De leercultuur variabele is gemeten aan de hand van vijf stellingen die betrekking hebben op de houding van de organisatie ten aanzien van leren op een likertschaal van 1 (helemaal oneens) tot 6 (helemaal eens). De stellingen zijn gebaseerd op de vragen en dimensies uit de *Dimensions of a Learning Organisation Questionnaire* (DLOQ) (Marsick & Watkins, 2003). Marsick & Watkins (2003) beargumenteren dat door middel van de DLOQ gemeten kan worden hoe de leercultuur is in een organisatie. Scoren bedrijven hoger, dan hebben ze een sterkere en positievere leercultuur. In de DLOQ gaat het niet alleen om de vraag of werknemers scholing belangrijk vinden, maar concluderen de onderzoekers ook dat andere aspecten, zoals het geven van feedback en de integratie van leren in de systemen, belangrijk zijn voor het hebben van een sterke leercultuur. Door ook deze factoren te meten, is beter te stellen of mensen ervoor openstaan om te leren, en hoe de leercultuur is. In de DLOQ is de kortste versie een enquête met één stelling per dimensie. Omdat we werkgevers bevroegd hebben en niet werknemers beperken we ons tot de voor werkgevers te beantwoorden DLOQ-dimensies: continu leren (1), feedback & dialoog (2), integratie in het systeem (3), in staat stellen van leren (4) en leiderschap (5). Deze dimensies verwoorden we aan de hand van de volgende stellingen:

1 4 organisaties zijn benaderd die niet in 1 van de genoemde grootteklassen vallen, om die reden tellen de totalen niet op

1. In mijn organisatie vinden we het belangrijk om opleidingsplekken voor studenten en scholieren aan te bieden.
2. Feedback en zelfreflectie zijn onderdeel van alle routines.
3. De effecten van tijd en geld gespendeerd aan ontwikkelen worden gemeten.
4. Leren wordt gezien als essentieel voor het verbeteren van de organisatie.
5. Leren is onderdeel van de korte en lange termijndoelen van de organisatie.

Om tot de variabele leercultuur te komen hebben we de uitkomsten uit de vijf variabelen van de stellingen gecombineerd door ze op te tellen en te delen door de maximaal te behalen punten (30). Op deze manier creëren we één variabele voor leercultuur gebaseerd op alle stellingen die organisaties hebben ingevuld over de leercultuur. Voordat we dat hebben gedaan, hebben we vastgesteld dat de stellingen nauw samenhangen. De vijf variabelen die we gebruikt hebben om de index te maken – de stellingen over leercultuur – hebben een hoge maar geen perfecte correlatie: Cronbachs alfa = 0.7. Hiermee hebben we geconcludeerd dat de samenhang groot genoeg is om als één variabele te gebruiken.

DEELNAME AAN SCHOLING

Deelname aan scholing hebben we gedefinieerd aan de hand van deelname aan gestructureerd leren in de vorm van cursussen of opleidingen. De deelname wordt op twee verschillende manier geoperationaliseerd. Allereerst wordt gekeken naar het aantal deelnemers van de scholing. Hiervoor is aan de werkgever gevraagd om aan te geven welk percentage van de werknemers een opleiding of cursus heeft gevolgd in de afgelopen twaalf maanden. Dit kan een exact getal uit een systeem zijn of een schatting. Ten tweede, kijken we ook naar de intensiteit van de scholing die deze mensen volgen. Immers, we vermoeden voor een omscholingstraject van twee dagen in de week voor een geheel jaar een ander effect dan voor een korte cursus van een middag. In de enquête is gevraagd om het gemiddeld aantal uren per deelnemer te geven uit de systemen of een schatting. Om in te schatten hoe substantieel de scholingsinspanning was kijken we zowel naar het gemiddelde aantal uren scholing voor alle medewerkers in de organisatie als naar het gemiddelde aantal uren voor de medewerkers die deelnamen aan scholing.

ANDERE VARIABELEN

Financiële incentives hebben we geoperationaliseerd aan de hand van 3 variabelen; (1) het percentage van de scholing dat onder werktijd plaatsvindt, (2) het percentage kosten dat door de werkgever vergoed wordt en (3) of de organisatie gebruik heeft gemaakt van subsidies. Daarvoor hebben we de volgende vragen gesteld:

- Kunt u aangeven hoeveel procent van de cursussen en opleidingen in werktijd plaatsvinden?

- Kunt u aangeven hoeveel procent van de kosten van de cursussen en opleidingen door de werkgever worden betaald? Het gaat dan om kosten zoals inschrijfkosten, reiskosten en kosten van boeken en ander studiemateriaal.
- Heeft u voor het aanbieden van cursussen of opleidingen gebruikgemaakt van subsidies, bijvoorbeeld van de nationale of regionale overheid?

Tot slot, zijn ook organisatiekenmerken toegevoegd waarvan we weten dat deze invloed hebben en waar we voor willen controleren in de multivariate regressie. Het aandeel 50+'ers en het aandeel hoger opgeleiden in de organisatie zijn uitgevraagd. Daarnaast is de sector (SBI-classificatie) en grootteklasse (LISA-classificatie) waarin bedrijven vallen toegevoegd. Als een organisatie met meerdere vestigingen in meerdere sectoren actief is, hebben we gekozen voor de sector waar de meeste mensen werken. Voor beschrijvende statistieken hebben we sectoren samengevoegd om voldoende aantallen over te houden per hoofdindeling. Deze samenvoegingen van sectoren is weergegeven in bijlage B.

Statistisch model

Er is gekozen om drie modellen met drie varianten te schatten voor de deelname aan scholing en de intensiteit van de scholing.

Het eerste model is: $Deelname_i = L_i + X_i + e_i$

Het tweede model is: $Uren werknemer_i = L_i + F_i + X_i + e_i$

Het derde model is: $Uren deelnemer_i = L_i + F_i + X_i + e_i$

Waarbij Deelname het percentage werknemers dat deelnam aan scholing bij organisatie i is, Uren werknemer het gemiddelde aantal uren scholing per medewerker bij organisatie i is, Uren deelnemer het gemiddelde aantal uren scholing per deelnemer bij organisatie i is, L de leercultuur bij organisatie i is, F staat voor de financiële variabelen; percentage van de scholing dat onder werktijd plaatsvindt bij organisatie i , percentage van de kosten dat vergoed wordt door de werkgever bij organisatie i en de dummy of organisatie i subsidie aanvraagt, X een vector is van de andere factoren (sector, grootteklasse, percentage ouderen, en percentage hoger opgeleiden) en een fouteterm e .

Resultaten

Descriptieve statistiek

Uit tabel 2 blijkt dat werkgevers in de provincies Groningen en Drenthe aangeven dat gemiddeld 52% van hun werknemersbestand de afgelopen 12 maanden scholing heeft gevolgd. Hiermee vinden we een vergelijkbaar resultaat als de OECD (2021), De Grip (2021) en Künn-Nelen et al. (2022), met dien verstande dat de definities licht van elkaar verschillen. In kolommen 2, 3 en 4 zijn het gemiddelde percentage scholingsdeelname en het gemiddelde aantal scholingsuren per werknemer en per deelnemer weergegeven voor

organisaties per grootteklasse en sector. Hierin valt op dat er verschillen zijn per sector en grootteklasse in zowel het aantal uren dat er scholing gevolgd wordt als het percentage deelnemers aan scholing. Dat is in lijn met wat Künn-Nelen et al. (2022) hebben gevonden voor heel Nederland. De scholingsdeelname is het hoogst in de niet-commerciële dienstverlening en het laagst in de sectoren handel, vervoer en horeca en landbouw en nijverheid. Degenen in de landbouw en nijverheid die aan scholing deelnemen doen dat gemiddeld wel de meeste uren. Binnen de grootteklassen is het beeld wisselend. Vooral grote organisaties doen veel aan scholing maar ook organisaties met 10 tot 24 werknemers hebben een hoge scholingsintensiteit.

	(1) N	(2) % Deelname	(3) Gemiddeld aantal uren per werknemer	(4) Gemiddeld aantal uren per deelnemer	(5) Leercultuur	(6) In mijn organisatie vinden we het belangrijk om opleidingsplekken voor studenten en scholieren aan te bieden.
Totaal	512	52	33,1	84,8	0,78	5,0
Sector						
Handel, vervoer en horeca	141	49,6	27,9	76,9	0,75	4,8
Landbouw en Nijverheid	103	40,6	30,0	100,9	0,77	5,1
Niet-commerciële dienstverlening	157	63,3	38,1	78,2	0,81	5,3
Zakelijke dienstverlening	111	49,6	35,4	89,3	0,78	4,9
Grootteklasse						
5-9 personen	171	58,7	31,7	58,4	0,76	4,7
10-24 personen	167	50,5	37,6	115,8	0,79	5,1
25-49 personen	61	42,9	29,3	99,2	0,79	5,2
50-99 personen	38	51,9	22,8	44,2	0,78	5,4
100-199 personen	33	41,9	26,3	66,5	0,76	5,2
200-499 personen	25	51,5	39,0	93,8	0,82	5,3
>500 personen	17	51,8	43,8	107,7	0,82	5,5

	(7) Feedback en zelfreflectie zijn onderdeel van alle routines.	(8) De effecten van tijd en geld gespendeerd aan ontwikkelen worden gemeten	(9) Leren wordt gezien als essentieel voor het verbeteren van de organisatie.	(10) Leren is onderdeel van de korte en lange termijn doelen van de organisatie.
Totaal	4.7	3.4	5.1	5.0
Sector				
Handel, vervoer en horeca	4.6	3.4	4.8	4.7
Landbouw en Nijverheid	4.4	3.4	5.2	5.0
Niet-commerciële dienstverlening	5.0	3.4	5.2	5.2
Zakelijke dienstverlening	4.7	3.4	5.2	5.2
Grootteklasse				
5-9 personen	4.8	3.4	4.9	4.9
10-24 personen	4.8	3.4	5.1	5.0
25-49 personen	4.7	3.5	5.3	5.1
50-99 personen	4.5	3.2	5.2	5.1
100-199 personen	4.1	3.2	5.3	5.2
200-499 personen	4.8	3.8	5.3	5.2
>500 personen	4.4	3.4	5.6	5.5

	(11) % onder werktijd	(12) % van de kosten betaald door werkgever	(13) % hoger opge- leid in het perso- neelsbestand	(14) % 50+ in het personeels- bestand	(15) % Gebruik gemaakt van subsidies
Totaal	64,3	91,2	27,9	23,3	36,5
Sector					
Handel, vervoer en horeca	66,2	90,7	17	19,9	29,8
Landbouw en Nijverheid	69,9	94,3	16	25,5	52,4
Niet-commerciële dienstverlening	52,2	87,7	36	24,5	40,8
Zakelijke dienst- verlening	74	94,1	47	25,1	24,3
Grootteklasse					
5-9 personen	64,7	92,9	24,3	19,2	32,2
10-24 personen	61,9	90,2	24,4	21,7	30,5
25-49 personen	73,1	90,3	27,2	24,9	39,3
50-99 personen	59	90,9	37,5	28,3	34,2
100-199 perso- nen	67,6	91,9	44	35,1	63,6
200-499 perso- nen	54,2	90,7	47,7	38,8	56
>500 personen	73,5	88,2	45,6	41,2	52,9

Tabel 2. Beschrijvende statistiek van alle variabelen

Kijken we naar de leercultuur, dan zien we in kolom 5 dat die het meest positief is in de niet-commerciële dienstverlening en in de grootste organisaties met meer dan 200 werknemers. Als we de antwoorden of de individuele stellingen nader beschouwen, valt op dat voor alle stellingen gemiddeld de hoogste score wordt gevonden bij organisaties in de niet-commerciële dienstverlening en de laagste voor de sector handel, vervoer en horeca. Ook valt op dat de grotere organisaties scholing essentiëler vinden en dat het een groter onderdeel is van de doelen. Bij de andere stellingen is er geen uitgesproken beeld voor de verschillende grootteklassen.

Kijkend naar de kosten, zien we dat de werkgever gemiddeld ruim 90% van de kosten betaald, dat 64% onder werktijd plaats vindt en dat 36,5% van de organisaties gebruikmaakt van subsidies. De verschillen tussen sectoren en grootteklasse zijn klein en variëren slechts tussen 88% en 94% voor het aandeel kosten betaald door de werkgever.

In kolommen 13 en 14 zien we ook dat er verschillen bestaan wat betreft de samenstelling van het personeelsbestand. Hoger opgeleiden en ouderen werken vaker bij grotere organisaties en ouderen werken vaker in de niet-commerciële dienstverlening en de zakelijke dienstverlening, terwijl in de han-

del, vervoer en horeca relatief weinig hoger opgeleiden werken. Om vast te kunnen stellen of er een relatie is tussen leercultuur en scholing controleren we voor sector, grootteklasse en het aandeel 50+'ers en hoger opgeleiden.

In tabel 3 wordt een min-maxanalyse gegeven van de afhankelijke variabelen. Hierin valt op dat de gemiddelde uren per deelnemer erg verschillend zijn, van 1 tot 1850 uur per jaar. De hoogste waardes liggen daarmee meer dan 3 standaarddeviaties van het gemiddelde af. Er zijn geen inhoudelijke argumenten om deze hoge scholingsdeelnames uit te sluiten van de analyse. De deelname is niet onrealistisch hoog en heeft een maximaal aantal uren wat in een jaar normaal gewerkt kan worden (uitgaande van een werkweek van 40 uur) hetgeen suggereert dat het hier om een fulltime opleidingsplaats gaat, bijvoorbeeld in de vorm van een BBL-opleiding.

	% deelname	Gemiddeld aantal uren per werknemer	Gemiddeld aantal uren per deelnemer
Gemiddelde	52,00	38,08	84,81
Standaarddeviatie	31,77	75,21	205,49
Minimum	1*	0,01	1*
Maximum	100+	900	1850 ⁺²
N	512	512	512

Tabel 3. Descriptieve statistiek afhankelijke variabelen

* de minimale waarde die ingevuld kon worden door de deelnemers van de enquête

+ maximale waarde die ingevuld kon worden door de deelnemers van de enquête

Deelname aan scholingsactiviteiten en een positieve leercultuur

Om de relatie tussen de deelname aan scholingsactiviteiten en leercultuur te onderzoeken, is eerst een OLS-regressie (variant 1) geschat met alleen de variabele leercultuur, dan variant (2) met alle andere relevante variabelen en ten slotte variant (3) met alle variabelen. Zo kunnen we de toegevoegde waarde van de variabele leercultuur goed zichtbaar maken. In kolom 3 van tabel 4 zijn de resultaten van deze regressie te zien waarbij we het volledige model getest hebben. Hierin komt duidelijk naar voren dat er zowel in variant (1) als in het volledige model, (3), een significante positieve relatie bestaat tussen de leercultuur in een organisaties en het percentage deelnemers, hoewel de bijdrage aan de verklaarde variantie klein is. De conclusie is dat een positieve leercultuur samenhangt met een hogere deelname aan scholing in organisaties. De coëfficiënt en de significantie van leercultuur zijn in variant (3) lager dan in variant (1), maar duidelijk is dat leercultuur ook in het volledige model nog steeds significant is. Als we de coëfficiënten en significantieniveaus van de variabelen in variant (2) vergelijken met variant (3) dan zien we nauwelijks verschillen, wat verder versterkt dat leercultuur medebepalend is. De totale verklaarde variantie van het gehele model is rond de 20% en de bijdrage van leercultuur hieraan is beperkt maar zeker aanwezig. Leercultuur en scholingsinspanningen gaan daarom zeker samen en versterken elkaar in plaats van dat ze elkaar tegenwerken.

	(1) % deelname	(2) % deelname	(3) % deelname
Leercultuur	32.342***		21.330**
% onder werktijd		0.085**	0.084**
% kosten betaald		0.063	0.058
Subsidies: Ja		-3,618	-3.761
Controle variabelen			
% hoger opgeleiden		-0.022	-0.021
% 50+'ers		0.040	-0.059
Grooteklasse	Nee	Ja	Ja
Sectoren - 18	Nee	Ja	Ja
N	458	458	458
R ²	0,018	0.208	0,215

Tabel 4. Resultaten OLS-regressie met percentage deelname als afhankelijke variabele

* significant op 10% niveau, ** significant op 5% niveau, *** significant op 1% niveau.

De deelname wordt significant verklaart door de leercultuur en door het percentage scholing onder werktijd. Grooteklasse en sectoren verbeteren de prestatie van het model, maar omdat sommige sectoren zo weinig voorkomen, zijn ze individueel vaak insignificant.

Uit de resultaten van de overige variabelen blijkt dat wanneer de scholing onder werktijd kan plaatsvinden dit positief samenhangt met een hogere deelname aan scholing. Dit betekent dat medewerkers mogelijk te verleiden zijn om deel te nemen aan scholing als ze dit onder werktijd kunnen doen. Een van de mogelijkheden om scholing te bevorderen is dus door een groter deel van de scholing onder werktijd te organiseren. Het al dan niet ontvangen van subsidies blijkt geen significante invloed te hebben op deze deelname aan scholing.

De relatie tussen de intensiteit van scholingsactiviteiten en een positieve leercultuur

Tabel 5 en 6 geven de OLS-resultaten weer van de analyse van de scholingsintensiteit, respectievelijk per medewerker en per deelnemer, als afhankelijke variabele. Er is in geen enkel model sprake van een significante relatie tussen het aantal uren scholing dat werknemers en deelnemers volgen en de leercultuur die binnen een organisatie heerst. Kennelijk heeft de leercultuur een relatie met het aantal mensen dat scholing volgt maar geen relatie met de intensiteit van de scholing.

	(1) Gem. uren per werknemer	(2) Gem. uren per werknemer	(3) Gem. uren per werknemer
Leercultuur	11.035		-9.601
% onder werktijd		-0.165	-0.164
% kosten betaald		-0.687***	-0.685***
Subsidies: Ja		16.233**	16.298**
Controle variabelen			
% hoger opgeleiden		0.013	0.013
% 50+'ers		-0.050	-0.059
Grooteklasse	Nee	Ja	Ja
Sectoren - 18	Nee	Ja	Ja
N	458	458	458
R ²	0.000	0.121	0.121

Tabel 5. Resultaten OLS-regressie met gemiddeld aantal uren scholing per medewerker als afhankelijke variabele

* significant op 10% niveau, ** significant op 5% niveau, *** significant op 1% niveau.

Het gemiddeld aantal uren per medewerker wordt niet verklaart door de leercultuur maar heeft een negatieve relatie met het percentage van de kosten dat betaald wordt. Grooteklasse en sectoren verbeteren de prestatie van het model, maar omdat sommige sectoren zo weinig voorkomen, zijn ze individueel vaak insignificant.

	(1) Gem. uren per deelnemer	(2) Gem. uren per deelnemer	(3) Gem. uren per deelnemer
Leercultuur	-4.506		-51.326
% onder werktijd		-0.748***	-0.747***
% kosten betaald		-1.563***	-1.552***
Subsidies: Ja		60.106***	60.452***
Controle variabelen			
% hoger opgeleiden		0.103	0.101
% 50+'ers		-0.277	-0.324
Grooteklasse	Nee	Ja	Ja
Sectoren - 18	Nee	Ja	Ja
N	458	458	458
R ²	0.000	0.126	0.127

Tabel 6. Resultaten OLS-regressie met gemiddeld aantal uren scholing per deelnemer als afhankelijke variabele

* significant op 10% niveau, ** significant op 5% niveau, *** significant op 1% niveau.

Het gemiddelde aantal uren per deelnemer wordt niet verklaart door de leercultuur maar heeft een negatieve relatie met het percentage van de kosten dat betaald wordt en de mate waarin het onder werktijd plaats vindt. Grooteklasse en sectoren verbeteren de prestatie van het model, maar omdat sommige sectoren zo weinig voorkomen, zijn ze individueel vaak insignificant.

De relatie tussen de intensiteit van scholingsactiviteiten en het belang van geld

Voor de scholingsintensiteit telt vooral de vraag of deze in werktijd plaatsvindt en wie erin investeert. Tabel 5 en 6 laten zien dat kosten wel een factor zijn bij de bereidheid om werknemers meer uren te laten scholen. De coëfficiënt van het aandeel kosten dat de werkgever betaald is significant negatief in zowel variant (2) als in variant (3). Hoe hoger het aandeel van de kosten dat betaald wordt door de werkgever, hoe lager het aantal uren scholing dat gevolgd wordt. Dit wordt ook bevestigd door de significante positieve coëfficiënt voor de dummy van het gebruikmaken van subsidie, want dan gaan alle werknemers en specifiek de deelnemers wel meer uren scholen. Het beschikbaar stellen van subsidies is een effectief instrument om meer uren scholing te bevorderen wat ook verklaart waarom werkgevers een kleiner deel van de kosten dragen.

Tot slot, is van belang of de scholing onder werktijd plaatsvindt. In tabel 5 is te zien dat de omvang van scholing onder werktijd insignificant is voor de uren per werknemer maar in tabel 6 is duidelijk te zien dat het volgen van scholing onder werktijd negatief significant is voor de tijd per deelnemer. Daarmee kunnen we concluderen dat de mate waarin scholing onder werktijd plaatsvindt een negatieve invloed heeft op de gemiddelde ureninzet voor scholing per medewerker. Tabel 6 laat zien dat naarmate een groter aandeel van de scholing onder werktijd laat plaatsvindt, de scholingsintensiteit van de werknemers af neemt. Werkgevers blijken dus minder bereid te zijn tijdsintensieve scholingstrajecten onder werktijd te faciliteren. Tegelijkertijd, liet tabel 4 zien dat het aantal deelnemers hoger wordt naarmate meer scholing onder werktijd plaatsvindt. Werkgevers lijken dus bereid te zijn om kleinere scholingsinspanningen onder werktijd te faciliteren maar verwachten voor grotere scholingsinspanningen ook een inspanning van de werknemers in de vorm van tijd.

Conclusie, discussie en aanbevelingen*Conclusie*

In dit onderzoek hebben we gekeken in welke mate er een relatie is tussen de leercultuur in een organisatie en de scholingsdeelname van werknemers. Ook hebben we gekeken welke rol financiële incentives spelen in de scholingsdeelname. We vinden dat gemiddeld de helft van werknemers in de provincies Groningen en Drenthe in de afgelopen 12 maanden in enigerlei vorm scholing heeft gehad. Daarbij zijn verschillen zichtbaar tussen sectoren en grootteklasse van organisaties. Dit bevestigt het eerdere beeld van onderzoeken van de OECD (2020), het CBS (2019), De Grip (2021), en Künn-Nelen et al. (2022).

Uit de resultaten blijkt dat leercultuur en scholingsinspanningen samenhangen. Het aandeel deelnemers aan scholingsactiviteiten hangt positief samen met de leercultuur binnen organisaties al is de verklaarde variantie beperkt. Organisaties met een positieve leercultuur hebben ook werknemers die vaker deelnemen aan scholing, waarbij dit verder bevorderd wordt wanneer de

scholing ook onder werktijd gevolgd mag worden. Andere financiële prikkels, zoals of werkgevers de scholingskosten betalen of dat werkgevers eventuele subsidies ontvangen, speelt geen rol van betekenis bij de vraag of in organisaties scholing wordt gevolgd.

Deze uitkomsten verschillen sterk met de resultaten voor de intensiteit van die scholing. Een positievere leercultuur hangt namelijk niet samen met meer uren scholing per werknemer of deelnemer. Andere factoren, zoals tijd, geld en subsidie spelen hierin juist wel een belangrijke rol. Hoe hoger het aandeel van de kosten, in tijd en geld, die de werkgever voor de scholing moet betalen, hoe minder uren er gemiddeld wordt geschoold. Het ontvangen van subsidies draagt juist positief bij aan het volgen van meer uren scholing. Opvallend is dat het aandeel van de uren die onder werktijd gevolgd kan worden positief samenhangt met óf scholing in een organisatie wordt gevolgd terwijl het negatief bijdraagt aan het gemiddeld aantal uren. Dit is een teken dat korte trainingen waarschijnlijk vaak in werktijd plaatsvinden en langere trajecten ook een inspanning in de privé-tijd vragen.

Beperkingen, sterke punten en aanbevelingen voor verder onderzoek

De belangrijkste sterke punten van dit onderzoek zijn dat er voor het eerst is gekeken naar de relatie tussen leercultuur en scholingsdeelname en dat er gekeken is vanuit het werkgeversperspectief. Deze invalshoek van de relatie tussen leercultuur en de scholingsdeelname is nog nauwelijks onderzocht. Er zijn studies die kijken naar de leercultuur in een bedrijf (o.a. Dirani, 2009; Watkins & Dirani, 2013; Watkins & Kim, 2018), maar er is nog geen onderzoek dat kijkt naar de relatie tussen deze twee aspecten in het bijzonder. Ook wordt er voor het eerst gekeken wat de rol van financiële prikkels is. Ten tweede, kijken de meeste onderzoeken over leercultuur alleen naar het werknemersperspectief. Het kan zijn dat werknemers en werkgevers binnen een organisatie verschillen in hun perceptie van de leercultuur in de organisatie en waar de bestaande onderzoeken voornamelijk focussen op de kant van de werknemers, voegen wij het werkgeversperspectief toe.

Ondanks dat de respons van de organisaties die de enquête hebben ingevuld overeenkomt met de verdeling van alle organisaties over de sectoren en grootteklassen, geldt altijd het risico van zelfselectie. Organisaties beslissen immers zelf of ze mee willen doen aan het onderzoek. Hierdoor kan het zijn dat alleen organisaties die een bepaalde leercultuur hebben de enquête hebben ingevuld. Het is daarom mogelijk dat de leercultuur bij de bedrijven die meegedaan hebben niet representatief is voor de gehele populatie. Verder is de informatie over de deelname en intensiteit mogelijk deels een schatting en is ook het meten van leercultuur conceptueel en methodologisch lastig. Door heldere en duidelijke stellingen in de enquête mee te nemen is geprobeerd om een zo goed mogelijk beeld van leercultuur te krijgen maar over het meten van leercultuur wordt veel gediscussieerd in de literatuur, zie Marsick (2013) en Marsick & Watkins (2003). Ook hebben werkgevers de enquête ingevuld hetgeen een risico geeft op een vertekend beeld. De leidinggevende

kan de leercultuur anders ervaren dan werknemers. Het onderzoek is gedaan in Groningen en Drenthe maar er is geen reden waarom de algemene resultaten niet te generaliseren zijn voor heel Nederland.

Voor toekomstig onderzoek is het van belang om de verschillen tussen het werkgevers- en werknemersperspectief nader te analyseren. Inzicht in de achtergronden van de verschillende percepties kan helpen de leercultuur bij organisaties te verbeteren omdat werkgevers zo beter inzicht krijgen in wat ze moeten doen om het leren en ontwikkelen in hun organisatie te verbeteren.

Ook zou toekomstig onderzoek meer zicht moeten geven op de causaliteit tussen leercultuur en scholing. Heeft scholing meer effect op leercultuur of andersom? Met die volgende stap gaat het voor werkgevers makkelijker worden om in te spelen op een lage deelname aan scholing of een slechte leercultuur. Ook kan het bijdragen aan meer inzicht over hoe intensieve scholingstrajecten kunnen worden gestimuleerd. Dat kan bijvoorbeeld doordat werknemers accepteren dat de scholing deels in hun eigen vrije tijd zal plaatsvinden, of doordat werkgevers of de overheid bereid zijn tot het dragen van de kosten van meer uren scholing. Ook kan dit onderzoek zich richten op andere factoren die van belang zijn in de deelname aan scholing.

Tot slot, is het van belang om te kijken wat de implicaties zijn van leercultuur en scholingsinspanning op de organisatieprestaties. De verwachting is dat organisaties met een betere leercultuur en een hogere scholingsdeelname meer innoveren en/of beter zijn toegerust voor veranderingen in hun omgeving. Door snellere innovatie zouden de organisatieprestaties moeten verbeteren. Daarnaast kan een sterke leercultuur een bedrijf aantrekkelijker maken voor bepaalde groepen personeel wat tijdens een krappe arbeidsmarkt kan helpen bij de werving van personeel. Verder onderzoek moet dit beeld bevestigen.

Praktische implicatie voor HR-professionals

De belangrijkste implicatie van deze studie voor HR-professionals is dat het stimuleren van de leercultuur en de deelname aan scholingsactiviteiten een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van werkgevers, werknemers en de overheid en dat bewustwording belangrijk is voor een leven lang ontwikkelen. Dit onderzoek laat zien dat werkgevers in gesprek moeten met de werknemers om te kijken waar de scholingsbehoefte ligt. Op deze manier kan de scholing beter afgestemd worden op de wensen van werknemers.

Daarnaast, betekent de relatie tussen leercultuur en scholing, zoals aangetoond in dit onderzoek, dat het voor werkgevers belangrijk is om op een tweesporenbeleid in te zetten; zowel op leercultuur als op scholing. Door te investeren in scholing en de leercultuur blijven werknemers leren en ontwikkelen en daarmee kan de organisatie goed blijven innoveren. Voor een organisatie die klaar wil zijn voor de toekomst is het belangrijk om te in-

vesteren in zowel de scholing van werknemers als de leercultuur binnen de organisatie omdat deze elkaar versterken.

Door in te zetten op bewustwording van de noodzaak van scholing, stimuleren organisaties ook de leercultuur. Om te borgen dat het geleerde onderdeel wordt van de organisatie en om te zorgen dat het geleerde kan worden toegepast binnen de organisatie moet de organisatie daarop ingericht zijn. Dit kan alleen gedaan worden door in gesprek te gaan met medewerkers en te kijken hoe de behoeftes van werknemers en die van de werkgever kunnen samenvallen.

Tot slot, financiële prikkels en subsidies hebben een groot effect op het gemiddeld aantal uren scholing en we vinden tegelijk dat slechts 36% van de organisaties subsidies gebruikt om werknemers te scholen. Ook hier is dus nog veel te winnen als werkgevers meer gebruikmaken van de financiële subsidiemogelijkheden die er landelijk, regionaal en in sectoren bestaan.

Erkenning: Grote dank gaat uit naar de afdeling informatie en statistiek van de gemeente Groningen die het samenstellen van het onderzoek bestand en het verzenden van de enquête voor hun rekening hebben genomen.

SUMMARY

Lifelong development and learning culture are important for people and organizations to remain competitive. They are necessary for innovation and ensure people and organizations can adapt to quickly changing requirements on the labor market as a result of digital and technological developments. However, the relationship between lifelong development and learning culture is unclear. In this article we analyze the relationship between learning culture of an organization and the training efforts of their employees based on a survey to employers with more than five employees in the provinces of Groningen and Drenthe, The Netherlands. Training efforts are defined based on two indicators: the percentage of employees who participated in the past 12 months and the intensity based on the average number of hours. The results show that learning culture has a positive relationship with the share of employees participating. However, we find no relationship between learning culture and the intensity of training. For the intensity the important factors are the share of costs paid by the employer and whether the training takes place during workhours. Both have a negative effect on the schooling intensity.

Literatuur

- Becker, G. S. (1964). Human capital : a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. National Bureau of Economic Research: distributed by Columbia University Press.
- Borghans, L., De Grip, D., & Van Thor, A. (2014). Werken en leren in Nederland. ROA ROA Reports No. 003 <https://doi.org/10.26481/umarep.2014003>
- CBS. (2019). Leven lang leren; werkzame beroepsbevolking, bedrijfskenmerken. [data set] opendata.cbs.nl. <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/84308NED/table?ts=1650299731246>
- de Grip, A. (2021). Van een leven lang leren naar een leven lang ontwikkelen. [afscheidsrede] <https://doi.org/10.26481/spe.20210624ag>
- de Grip, A., Belfi, B., Fouarge, D., Künn- Nelen, A., Peeters, T., & Poulissen, D. (2018). Levenslang leren en competentie- ontwikkeling: Beleidsrapport ROA <https://cris.maastrichtuniversity.nl/en/publications/levenslang-leren-en-competentieontwikkeling-beleidsrapport>
- Dirani, K. M. (2009). Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the lebanese banking sector. *Human Resource Development International*, 12(2), 189–208. <https://doi.org/10.1080/13678860902764118>
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279–301. <https://doi.org/10.1002/HRDQ.1104>
- Gilbert, J. (2005). *Catching the knowledge wave? The knowledge society and the future of education*. NZCER Press.
- Koolmees, W., & van Engelshoven, I. K. (2018). Leven Lang Leren; 30 012 - 92. Ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-30012-92.html>
- Koolmees, W., & van Engelshoven, I. K. (2019a). Leven Lang Leren; 30 012 - 123. Ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-30012-123.html>
- Koolmees, W., & van Engelshoven, I. K. (2019b). Leven Lang Leren: 30 012 - 122. Ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-30012-122.html>

- Koolmees, W., & van Engelshoven, I. K. (2020). Leven Lang Leren; 30 012 - 135. Ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-30012-135.html>
- Künn-Nelen, A., Abbink, H., Baumann, S., van Elferen, S., & Fouarge, D. (2022). Leven lang ontwikkelen in Nederland. ROA. ROA Reports No. 001
- Livingstone, D. W., Mirchandani, K., & Sawchuk, P. (2008). The Future of Lifelong Learning and Work: critical perspectives. *The knowledge economy and education*. Sense publishers. <https://doi.org/10.1163/9789087904012>
- Lomineishvili, K. (2021). How Entrepreneurial Management and Continuous Learning Affect the Innovation and Competitiveness of Companies? *Economic Alternatives*, 27(3), 459–468. <https://doi.org/10.37075/EA.2021.3.08>
- Lytras, M. D., & Sicilia, M. A. (2005). The Knowledge Society: a manifesto for knowledge and learning. *International Journal of Knowledge and Learning*, 1(Nos. 1/2), 1–11.
- Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L., & Morciano, D. (2015). Formal and informal learning in the workplace: a research review. *International Journal of Training and Development*, 19(1), 1–17. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12044>
- Marsick, V. J. (2013). The Dimensions of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ): Introduction to the Special Issue Examining DLOQ Use Over a Decade. *Advances in Developing Human Resources*, 15(2), 127–132. <https://doi.org/10.1177/1523422313475984>
- 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>
- OECD. (2000). *Motivating Students for Lifelong Learning*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264181830-en>
- OECD. (2014). *Learning begets learning: Adult participation in lifelong education*. In *Education Indicators in Focus (Issue 26)*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/5jxsvvmr9z8n-en>
- OECD. (2015). *Adult education and learning: Enterprises Providing Training [data set]*. oecd.stat. https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EAG_AL#
- OECD. (2020). *Education at a Glance 2020: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.4135/9781529714395>

- OECD. (2021). OECD Skills Outlook 2021: learning for life (OECD Skills Outlook), OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/0AE365B4-EN>
- Poullissen, D., De Grip, A., Fouarge, D., & Künn-Nelen, A. (2021). Employers' Willingness to Invest in the Training of Temporary Workers: A Discrete Choice Experiment (No. 14395). IZA Discussion papers
- SER. (2017). Leren en ontwikkelen tijdens de loopbaan: Een richtinggevend advies. Sociaal Economische Raad. <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2017/leren-ontwikkelen-loopbaan.pdf>
- SER. (2019). Voortgangsrapportage SER actie-agenda Leven Lang Ontwikkelen. Sociaal Economische Raad. https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/thema/scholing-ontwikkeling/voortgangsrapportage_levenlangontwikkelen.pdf
- SER. (2020). Advies Private scholingsmiddelen. Sociaal Economische Raad. <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2020/private-scholingsmiddelen-advies.pdf>
- SER, & TNO. (2021). Monitor leercultuur. Sociaal Economische Raad & Nederlandse Organisatie voor Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek https://publicaties.ser.nl/monitor_leercultuur/
- Watkins, K. E., & Dirani, K. M. (2013). A Meta-Analysis of the Dimensions of a Learning Organization Questionnaire: Looking Across Cultures, Ranks, and Industries. *Advances in Developing Human Resources*, 15(2), 148–162. <https://doi.org/10.1177/1523422313475991>
- Watkins, K. E., & Kim, K. (2018). Current status and promising directions for research on the learning organization. *Human Resource Development Quarterly*, 29(1), 15–29. <https://doi.org/10.1002/HRDQ.21293>
- WRR. (2013). Naar een lerende economie. Amsterdam University Press. <https://doi.org/10.5553/benm/138900692014041001005>
- Van Gennip, C.E.G., & Wiersma, A.D. (2022). Kamerbrief over Beleidslijnen Leven Lang Ontwikkelen; 30012 – 147. Ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-30012-147.html>