

# › Methodologisch rapport

## TNO Rapport

|               |                                                                  |
|---------------|------------------------------------------------------------------|
| Datum         | 6 december 2021<br>Update paragraaf 1.7 en tabel 3 november 2025 |
| Auteur(s)     | H.A. van de Ven<br>R. van den Bergh<br>W. van der Torre          |
| Projectnummer | 060.45501/01.01                                                  |
| Rapportnummer | TNO 2021 R12361                                                  |
| Contact TNO   | Hardy van de Ven                                                 |
| Telefoon      | +31 (0)6 46 16 01 08                                             |
| E-mail        | hardy.vandeven@tno.nl                                            |

**Gezond Leven**  
Schipholweg 77-89  
2316 ZL LEIDEN  
Postbus 3005  
2301 DA LEIDEN  
[www.tno.nl](http://www.tno.nl)

T 088 866 61 00  
info@tno.nl

© 2021 TNO

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

## Inhoudsopgave

|     |                                            |   |
|-----|--------------------------------------------|---|
| 1   | Methodologisch rapport.....                | 1 |
| 1.1 | Inleiding .....                            | 1 |
| 1.2 | Aanleiding.....                            | 1 |
| 1.3 | Projectdoel .....                          | 1 |
| 1.4 | Aanpak .....                               | 1 |
| 1.5 | Definitie leercultuur en afbakening.....   | 1 |
| 1.6 | Verantwoording indicatoren .....           | 3 |
| 1.7 | Update 2025.....                           | 4 |
|     | Overzicht indicatoren en indicatoren ..... | 5 |
|     | Referenties .....                          | 7 |

# 1 Methodologisch rapport

## 1.1 Inleiding

In dit methodologisch rapport van de monitor leercultuur geven we een beknopte onderbouwing van de aanleiding, doel en aanpak van de leercultuur. Daarnaast geven we een overzicht van alle indicatoren welke zijn meegenomen in de leercultuur. Voor een meer gedetailleerde beschrijving van de achtergrond van de variabelen, verwijzen we naar de methodologische rapporten van de gebruikte monitors.

## 1.2 Aanleiding

Snelle technologische ontwikkelingen, maar ook andere externe ontwikkelingen (energietransitie of coronacrisis) zorgen voor veranderingen van taken en benodigde competenties van werkenden. Om het verdienvermogen van bedrijven te versterken en om als individu duurzaam inzetbaar te blijven op de arbeidsmarkt, wordt in verschillende publicaties het toenemende belang van leven lang ontwikkelen en het stimuleren van een leercultuur benadrukt (WEF, 2018; SER, 2019; OECD, 2021).

## 1.3 Projectdoel

Een belangrijke eerste stap is om de huidige leercultuur in Nederland in kaart te brengen. Op welke elementen doet Nederland het goed en waar is nog verbetering nodig? In verschillende monitors, waaronder diverse arbeidsmonitors van TNO, wordt aandacht gegeven aan de diverse aspecten van een leven lang ontwikkelen en leercultuur. Echter, het ontbreekt nog aan een breed en integraal beeld. De SER en TNO hebben besloten om op basis van de bestaande monitors in Nederland een nationale leercultuur monitor te creëren die een compact en overzichtelijk beeld geeft van de ontwikkelingen op het gebied van een leercultuur in Nederland.

## 1.4 Aanpak

Voor het ontwikkelen van de monitor is het concept “leercultuur” gedefinieerd, afgebakend en geoperationaliseerd (meetbaar gemaakt). Op basis van data die beschikbaar is in bestaande TNO monitors zijn indicatoren gekozen welke het beste aansluiten op deze operationalisering. Het valt buiten de scope van het project om nieuwe data te verzamelen. Wel kunnen we agenderen op welke thema's en bij welke doelgroepen nog kennis ontbreekt.

## 1.5 Definitie leercultuur en afbakening

We hebben in de wetenschappelijke literatuur en rapporten van beleidsadviserende organisaties zoals WRR, SER en de OECD verkend hoe een leven lang ontwikkelen en leercultuur wordt gedefinieerd.

De begrippen ‘leven lang ontwikkelen’ en ‘leercultuur’ worden veelal op vergelijkbare manier gebruikt en daarmee bedoelt men vaak ‘continu leren door iedereen’. Daarbij worden soms net andere aspecten benadrukt. De OECD omschrijft ‘leercultuur’ bijvoorbeeld als “de

permanente ontwikkeling van skills op volwassen leeftijd" (OECD, 2017:3), waarbij de nadruk wordt gelegd op volwassenen. De Europese commissie definieert 'leven lang leren' breed als "alle leeractiviteiten die gedurende het hele leven ontplooid worden om kennis, vaardigheden en competenties vanuit een persoonlijk, burgerlijk, sociaal en/of werkgelegenheidsperspectief te verbeteren" (Europese Commissie, 2002). De WRR benadrukt de vanzelfsprekendheid als ze leercultuur omschrijft: "het is bijna vanzelfsprekend om in de eigen ontwikkeling te investeren (WRR, 2013:313)". In de wetenschappelijke literatuur wordt leercultuur vaak gebruikt in de context van lerende organisatie, wat bijvoorbeeld wordt gedefinieerd als een organisatie waar "medewerkers continu bezig zijn met het creëren, verzamelen en delen van kennis" (Garvin, Edmondson & Gino, 2008:1). Met leercultuur wordt in deze literatuur vaak de werkomgeving of klimaat bedoeld waarbinnen het individu leert.

Hoewel 'leercultuur' en 'leven lang ontwikkelen' dus regelmatig gebruikt worden om hetzelfde fenomeen te beschrijven, worden de accenten soms iets anders gelegd. Een belangrijk aandachtspunt is daarbij of de nadruk op het individu of de gemeenschap/omgeving wordt gelegd. Voor ons is het van belang dat het bevorderen van leven lang ontwikkelen bij individuen een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid is van individuen, werkgevers, onderwijsinstellingen en overheidsinstanties. Daarnaast vinden wij het van belang dat er aandacht is voor informeel leren (leren als onderdeel van dagelijkse taken en ervaringen) naast formeel leren (met certificaten en diploma's). Ook zijn voorwaarden voor een positieve leercultuur belangrijk, zoals een veilige leeromgeving. Daarom omschrijven wij het begrip leercultuur als volgt:

*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.*

Hieronder lichten we enkele onderdelen toe en beschrijven we de voorgestelde scope.

- › "Vanzelfsprekend" wil zeggen dat het leergedrag geworteld is in onze cultuur; in onze waarden, normen, overtuigingen en ons direct waarneembare gedrag.
- › "Leren en ontwikkelen" vatten we breed op;
  - Daar vallen zowel formele (met formele certificaten/diploma's), non-formele (trainingen en cursussen zonder formele certificaten) als informele leerprocessen (overig leren van en tijdens dagelijkse activiteiten) onder.
  - Ook zijn we geïnteresseerd in zowel individuele als collectieve leerprocessen. Bij collectieve leerprocessen zijn o.a. kennisdeling en -borging belangrijk. We hanteren de term 'gemeenschap' in de definitie omdat we (sociale) context van leerprocessen willen meenemen (zoals de organisatie).
- › Wat betreft de doelgroep is het van belang dat "iedereen" investeert in ontwikkeling. Ook in het initiële onderwijs moet aandacht worden gegeven aan een lerende houding en leercompetenties en ook voor mensen die niet actief zijn op de arbeidsmarkt is leren en ontwikkelen van belang vanuit persoonlijk en maatschappelijk perspectief. Echter;
  - Wij leggen de nadruk op mensen die hun initiële opleiding hebben afgerond. Vaak is de valkuil dat men na de initiële opleiding minder intensief doorgaat met leren, terwijl de continue ontwikkeling gedurende de hele loopbaan juist zo essentieel is. We focussen ons dus op post-initieel leren.
  - Daarnaast leggen we de nadruk op mensen die tot de beroepsbevolking behoren (dus niet op gepensioneerden of volledig arbeidsongeschikten), gezien de economische relevantie van deze groep.
  - We richten ons op de beroepsbevolking zoals gedefinieerd door CBS, d.w.z. personen die betaald werk hebben (werkzame beroepsbevolking), of - die geen

betaald werk hebben, recent naar betaald werk hebben gezocht en daarvoor direct beschikbaar zijn (werkloze beroepsbevolking).

- › Continue ontwikkeling is van belang voor persoonlijke doelen (zelfontplooiing, intrinsieke waarde en de duurzame inzetbaarheid), organisatiedoelen (organisatieprestaties en innovatie) en maatschappelijke doelen (maatschappelijke uitdagingen, zelfvoorzienende individuen, volwaardige deelname aan de maatschappij). De economische waarde krijgt relatief veel aandacht in het huidige maatschappelijke debat (verdienvermogen), maar ook de maatschappelijke waarde is voor de monitor relevant. Aangezien een leven lang ontwikkelen in het belang is van zowel werkgevers, werknemers als maatschappij als geheel, ligt er ook een gedeelde verantwoordelijkheid om actie te ondernemen. Wij richten ons in eerste instantie op het individu (leeractiviteiten) en werkgevers op organisatieniveau (beleid, budget). Het monitoren van overheidsbeleid en sectoraal beleid (cao) zou een aanvullende activiteit kunnen zijn, maar valt buiten de scope van onze monitor.
- › In de monitor is onderscheid gemaakt naar relevante groepen werkenden. Er is gekeken naar contracttype (flex, vast, zelfstandig), opleidingsniveau, leeftijd, sector en bedrijfsgrootte. Het is dus mogelijk om voor deze verschillende niveaus uit te splitsen wat werknemers en werkgevers aangeven te doen op het gebied van leren en ontwikkelen. Werkzoekenden zijn niet opgenomen in deze monitor omdat die in de gebruikte bronnen niet zijn meegenomen.
- › Verder richten wij ons in deze monitor hoofdzakelijk op de directe indicatoren voor leergedrag (bijvoorbeeld in welke mate iemand leerzame taken uitvoert) maar nemen we ook een aantal indirecte indicatoren mee. Onder deze indirecte indicatoren vallen stimulerende factoren zoals de variatie en de autonomie die een werknemer ervaart in zijn werk.

## 1.6 Verantwoording indicatoren

Gegeven de definitie van een leercultuur in deze monitor en de gehanteerde scope, hebben we in de monitors van TNO gezocht naar indicatoren. We hebben voor nu gekozen om alleen gebruik te maken van de indicatoren van Arbeidsmonitors; de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA), Zelfstandige Enquête Arbeid (ZEA) en Werkgevers Enquête Arbeid (WEA). De NEA en de ZEA worden uitgevoerd door TNO en CBS en de WEA door TNO. We hebben in deze eerste editie van de leercultuur voor deze monitors gekozen omdat ze representatief zijn voor de werkende bevolking in Nederland, een voldoende grootte steekproef hebben om uitsplitsingen te maken naar subgroepen en regelmatig beschikbaar komen (eens per 1 of 2 jaar). Omdat de monitors in eigen beheer zijn, waren ze daarnaast direct toegankelijk en hebben we meer controle op de continuïteit van de indicatoren. Niettemin, sluiten we niet uit dat we in de toekomst de monitor verrijken met indicatoren uit andere databronnen<sup>1</sup>

De NEA, ZEA en WEA vragen naar (onder meer) de duurzame inzetbaarheid van het werkende deel van de beroepsbevolking. Zodoende is er in de monitor leercultuur geen informatie voorhanden over het werkzoekende deel van de beroepsbevolking. Daarnaast dekken de variabelen in deze databronnen niet de gehele definitie van een leercultuur. Op basis van onderzoek naar lerende organisaties, sociale innovatie en leercultuur weten we dat leren en ontwikkelen wordt beïnvloed door verschillende factoren en op drie niveaus:

---

<sup>1</sup> Voor meer informatie over de (methodologie van de) monitors, zie: [www.monitorarbeid.tno.nl](http://www.monitorarbeid.tno.nl)

- *Leergedrag*: Een hele belangrijke indicator is het gedrag van de werkende: hoeveel mensen volgen opleidingen en cursussen, en hoeveel wordt er informeel, tijdens het werk, geleerd.
- *Gevoel van urgentie*: Inzicht geven in de gevoelde noodzaak of urgentie voor leren en ontwikkelen. Hierbij gaat het onder meer over de vraag of er een behoefte is om te leren en om de vraag of er mismatch wordt ervaren tussen de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor het werk en die beschikbaar zijn bij werkenden (zowel vanuit het perspectief van de werkenden zelf, als vanuit het perspectief van de werkgever).
- *Stimulerende factoren*: Stimulerende factoren zijn er op vier niveaus:
  - Het individu zelf (bijvoorbeeld mate waarin iemand bevlogen is voor zijn/haar werk of de mate waarin iemand zichzelf in staat acht te kunnen leren).
  - De taken die worden uitgevoerd (bijvoorbeeld de variatie in het werk of de autonomie).
  - De leidinggevende is van belang (bijvoorbeeld steun voor leren en ontwikkelen).
  - De organisatie (bijvoorbeeld de scholingsfaciliteiten die worden geboden).
- › Waar beschikbaar zijn de gegevens steeds uitgesplitst naar opleidingsniveau, leeftijd, bedrijfsgrootte en sector. Omdat een veilige omgeving en zekerheid belangrijk is voor leren en ontwikkelen is waar mogelijk ook gekeken naar het type contract (vast, tijdelijk, uitzendkracht of oproepkracht)

## 1.7 Update 2025

- › In 2025 zijn een aantal items in de monitor aangepast. Dit betreffen alleen items op organisatieniveau. De WEA is in 2024 herzien. Enkele items zijn daarbij niet meer uitgevraagd in de WEA, maar enkele nieuwe items zijn opgenomen. Bij deze nieuwe items is zoveel mogelijk gelet op aansluiting met NEA/ZEA items in de Monitor Leercultuur.
- › Zo wordt in de WEA 2024 nu ook informeel leren, en of leidinggevend leren en ontwikkelen stimuleren uitgevraagd. Daarnaast is analoog aan de NEA/ZEA van de twee vragen over aansluiting kennis en vaardigheden één vraag gemaakt. Daarnaast wordt de gegeven autonomie volgens werkgevers met meer items uitgevraagd.
- › Enkele vragen over relevante arbeidsvoorwaarden, zoals functionerings- en/of beoordelingsgesprekken én promotie- en loopbaanmogelijkheden worden niet meer uitgevraagd, evenals een vraag over maatwerkmogelijkheden aangaande ontwikkeling en opleiding van werknemers.

## Overzicht indicatoren

| Thema             | Onderwerp                    | Concept                                                                                           | Vraagstelling                                                                                                | Antwoordcategorieën                                                                                                                                                                                                          | NEA | ZEA | WEA |
|-------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|
| Leergedrag        | Formeel en non-formeel leren | Deelname aan cursussen en opleiding (non-formeel en formeel)                                      | Afgelopen 2 jaar een opleiding/cursus gevolgd voor het werk                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja</li> <li>- Nee</li> </ul>                                                                                                                                                        | X   | X   |     |
| Leergedrag        | Formeel en non-formeel leren | Doel van de opleiding (formeel + non formeel)                                                     | Belangrijkste doel van de opleiding of cursus                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mijn huidige werk beter kunnen doen</li> <li>- Om kunnen gaan met toekomstige veranderingen in mijn huidige baan</li> <li>- Mijn kansen op werk in de toekomst vergroten</li> </ul> | X   |     |     |
| Leergedrag        | Formeel en non-formeel leren | Deelname opleidingen van tenminste 6 maanden                                                      | Volgt actueel een opleiding van 6 maanden of langer                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja</li> <li>- Nee</li> </ul>                                                                                                                                                        | X   |     |     |
| Leergedrag        | Informeel leren              | Leren van taken                                                                                   | Leert u veel of weinig van de taken die u uitvoert voor uw werk?                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veel</li> <li>- Niet veel en niet weinig</li> <li>- Weinig</li> </ul>                                                                                                               | X   | X   |     |
| Leergedrag        | Informeel leren              | Leren van mensen                                                                                  | Leert u veel of weinig van mensen op uw werk, zoals collega's, leidinggevend en klanten?                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veel</li> <li>- Niet veel en niet weinig</li> <li>- Weinig</li> </ul>                                                                                                               | X   | X   |     |
| Leergedrag        | Informeel leren              | Leren van taken                                                                                   | Onze (ingewerkte) medewerkers leren van de taken die ze uitvoeren                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Helemaal niet</li> <li>- In geringe mate</li> <li>- In enige mate</li> <li>- In sterke mate</li> <li>- In (zeer) sterke mate</li> <li>- Weet niet</li> </ul>                        |     |     | X   |
| Leergedrag        | Informeel leren              | Leren van mensen                                                                                  | Onze (ingewerkte) medewerkers leren van collega's, leidinggevend en klanten                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Helemaal niet</li> <li>- In geringe mate</li> <li>- In enige mate</li> <li>- In sterke mate</li> <li>- In (zeer) sterke mate</li> <li>- Weet niet</li> </ul>                        |     |     | X   |
| Leergedrag        | Formeel en non-formeel leren | Aandeel werkgevers waar 75% of meer van de werknemers een cursus/training/opleiding heeft gevolgd | Hoeveel procent van de werknemers heeft het afgelopen jaar in werktijd een cursus/training/scholing gevolgd? | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 75% of meer</li> <li>- Minder dan 75%%</li> </ul>                                                                                                                                   |     |     | X   |
| Gevoelde urgentie | Individueel niveau           | Behoeft aan opleiding of cursus (ja/nee)                                                          | Behoeft aan opleiding of cursus                                                                              |                                                                                                                                                                                                                              | X   | X   |     |
| Gevoelde urgentie | Individueel niveau           | Behoeft aan opleiding of cursus                                                                   | Heeft u op dit moment behoefte aan een opleiding of cursus?                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nee, geen behoefte aan opleiding of cursus</li> <li>- Ja, om huidige werk beter te kunnen doen</li> </ul>                                                                           | X   | X   |     |

| Thema                 | Onderwerp            | Concept                                             | Vraagstelling                                                                                        | Antwoordcategoriën                                                                                                                                                                                                                  | NEA | ZEA | WEA |
|-----------------------|----------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|
|                       |                      |                                                     |                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja, om toekomstige veranderingen in huidige werk aan te kunnen</li> <li>- Ja, om kansen op werk in de toekomst te vergroten</li> </ul>                                                     |     |     |     |
| Gevoelde urgentie     | Individueel niveau   | Aansluiting kennis en vaardigheden                  | Hoe sluiten uw kennis en vaardigheden aan bij uw huidige werk?                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ik heb meer kennis en vaardigheden dan ik nodig heb voor mijn werk</li> <li>- Het sluit goed aan</li> <li>- Ik heb minder kennis en vaardigheden dan ik nog nodig heb voor mijn</li> </ul> | X   | X   |     |
| Gevoelde urgentie     | Organisatieniveau    | Aansluiting kennis en vaardigheden                  | Onze (ingewerkte) medewerkers hebben voldoende kennis en vaardigheden om het werk goed uit te voeren | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Helemaal niet</li> <li>- In geringe mate</li> <li>- In enige mate</li> <li>- In sterke mate</li> <li>- In (zeer) sterke mate</li> <li>- Weet niet</li> </ul>                               |     |     | X   |
| Gevoelde urgentie     | Individueel niveau   | Kwalificatieveroudering                             | Kwalificatieveroudering [% hoog: 3.5 of meer op schaal 1=laag - 5=hoog; 3 items]                     |                                                                                                                                                                                                                                     | X   |     |     |
| Stimulerende factoren | Individueel niveau   | Leervermogen                                        | Vindt u het moeilijk of makkelijk om nieuwe dingen te leren voor uw werk?                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Moeilijk</li> <li>- Niet moeilijk en niet makkelijk</li> <li>- Makkelijk</li> </ul>                                                                                                        | X   | X   |     |
| Stimulerende factoren | Individueel niveau   | Tevredenheid leermogelijkheden                      | Hoe tevreden bent u over de mogelijkheid om te leren in uw werk? [% tevreden of heel tevreden]       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet tevreden</li> <li>- (heel) tevreden</li> </ul>                                                                                                                                        | X   | X   |     |
| Stimulerende factoren | Individueel niveau   | Belang van leermogelijkheden                        | Hoe belangrijk vindt u de mogelijkheid om te leren in uw werk                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet belangrijk</li> <li>- (heel) belangrijk</li> </ul>                                                                                                                                    | X   |     |     |
| Stimulerende factoren | Individueel niveau   | Bevlogenheid                                        | Bevlogenheid [ $\geq 5.5$ op schaal 1=nooit - 7=elke dag; 3 items]                                   |                                                                                                                                                                                                                                     | X   | X   |     |
| Stimulerende factoren | Individueel niveau   | Verbonden voelen met de organisatie (betrokkenheid) | Ik voel me verbonden met de organisatie/het bedrijf waarvoor ik werk                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mee eens</li> <li>- Niet mee eens, niet mee oneens</li> <li>- Niet mee eens</li> </ul>                                                                                                     | X   |     |     |
| Stimulerende factoren | Taakniveau           | Gevarieerd werk                                     | Gevarieerd werk [ $\geq 2.5$ op schaal 1=nooit - 4=altijd; 3 items]                                  |                                                                                                                                                                                                                                     | X   | X   |     |
| Stimulerende factoren | Taakniveau           | Ervaren autonomie                                   | Autonomie [ $\geq 2.5$ op schaal 1=nee - 3=regelmatig; 5 items]                                      |                                                                                                                                                                                                                                     | X   | X   |     |
| Stimulerende factoren | Leidinggevend niveau | Ervaren steun leidinggevende                        | Stimuleert uw leidinggevende de ontwikkeling van uw kennis en vaardigheden?                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja, in beperkte/grote mate</li> <li>- Nee</li> </ul>                                                                                                                                       | X   |     |     |
| Stimulerende factoren | Organisatieniveau    | Gegeven steun leidinggevende                        | Onze (ingewerkte) medewerkers worden gestimuleerd om te leren en zich te ontwikkelen                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Helemaal niet</li> <li>- In geringe mate</li> <li>- In enige mate</li> </ul>                                                                                                               |     |     | X   |



| Thema                 | Onderwerp         | Concept                                          | Vraagstelling                                                                                                                                            | Antwoordcategoriën                                                                                                       | NEA | ZEA | WEA |
|-----------------------|-------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|
|                       |                   |                                                  |                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- In sterke mate</li> <li>- In (zeer) sterke mate</li> <li>- Weet niet</li> </ul> |     |     |     |
| Stimulerende factoren | Organisatieniveau | Afgelopen jaar O&O gelden voor scholing gebruikt | Heeft u de afgelopen 12 maanden gebruik gemaakt van gelden van een O&O fonds als gedeeltelijke vergoeding van kosten voor de scholing van uw werknemers? | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja</li> <li>- Nee</li> </ul>                                                    |     |     | X   |
| Stimulerende factoren | Organisatieniveau | Scholingsmogelijkheden beschikbaar               | Is de arbeidsvoorwaarderegeling 'Scholings- en opleidingsmogelijkheden' beschikbaar voor het personeel in uw vestiging?                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja</li> <li>- Nee</li> </ul>                                                    |     |     | X   |
| Stimulerende factoren | Organisatieniveau | Autonomie volgens werkgevers                     | Autonomie werknemers [% hoog: 3.5 of meer op schaal 1=helemaal niet - 5=in zeer sterke mate/volledig; 8 items]                                           |                                                                                                                          |     |     | X   |

## Referenties

European Commission. (2002). A European area of lifelong learning. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Garvin, D.A., Edmondson, A.C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? Harvard business review, March, <https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>OECD, 2017

OECD (2021), OECD Skills Outlook 2021: Learning for Life, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/0ae365b4-en>.

Sociaal-Economische Raad (SER). (2019). Voortgangsrapportage actieagenda leven lang ontwikkelen. Den Haag: Sociaal Economische Raad

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2013). Naar een lerende economie: investeren in het verdienmodel van Nederland. Amsterdam University Press.

World Economic Forum (2018). Eight Futures of Work: Scenarios and their implications. (white paper). Cologny/Geneva: World Economic Forum