Een samenwerking van

Met de steun van
Epsilon, Develhub en Blended

# TENDENSEN IN LEREN IN ORGANISATIES 2021

## OPZET

Het onderzoek **Tendensen in leren & ontwikkeling in organisaties** is een referentie in L&D in de lage landen. Wat ooit in 2006 startte als een Nederlandstalige beschrijvende analyse van wat er te vinden was op de databanken van www.bedrijfsopleidingen.be, is in 2021 uitgegroeid tot een tweetalige vragenlijst waar diverse stakeholders in L&D, zowel in België als in Nederland, aan deelnemen.

De editie 2021 is een intense samenwerking tussen (de partners van) Stimulearning en de commissie Learning & Development van Federgon. De netwerkorganisaties Epsilon uit België en Develhub uit Nederland gaven flankerende steun, terwijl we voor de analyse van de resultaten ook konden rekenen op Blended, een studievereniging voor student en docent van Learning and Development in Organisations in Nederland.

Omdat de unieke cijfers die het onderzoek genereert waarheidsgetrouw meegeven wat lokale peers over L&D in België en Nederland denken, kijken vele professionals uit die landen jaarlijks uit naar dit onderzoek. Ze gebruiken de antwoorden om na te gaan hoe de lokale markt evolueert of gebruiken de data om zichzelf te benchmarken. Bij navraag blijkt het feit dat ze zich niet moeten vergelijken met internationaal (vaak door aanbieders opgemaakt) cijfermateriaal erg te worden gewaardeerd.

In het onderzoek 2021 hebben we ons specifiek gericht naar:

1. De **rol van corona** in de organisatie van L&D
2. De **rol van de overheid** in de organisatie van L&D

In de voorstelling van de resultaten hieronder wordt er zonder cijfers na de komma gewerkt en worden de in de tekst aangehaalde cijfers mits een geel kader benadrukt. Figuren of tabellen zonder jaartal betreffen steeds de bevraging van juni 2021.

# DOELGROEP

De uitnodiging voor deelname aan de survey is bezorgd aan alle leden van Stimulearning, Develhub, Epsilon en de commissie L&D van Federgon met de vraag die (ook) te delen binnen hun (online) netwerk. Door de enquête op die manier uit te zetten bereikten we twee targetgroepen:

Enerzijds interne L&D-professionals die exclusief voor één organisatie werken en hun leeroplossingen niet vermarkten. Deze interne L&D-professionals noemen we kortweg L&D afdelingen of **Business**. Je herkent deze doelgroep aan de figuur met **blauwe achtergrond**.

Anderzijds aanbieders van leeroplossingen die voor derde partijen werken. Hier horen bij: trainingsinstituten, aanbieders van leeroplossingen, coaches, trainers, ... deze mensen zijn extern gelieerd aan opdrachtgevers. We noemen hen kortweg **Aanbieders**.
Je herkent deze doelgroep aan de figuur met **groene achtergrond**.

We bevroegen zowel L&D-professionals uit Nederland als uit België. De vragenlijsten konden zowel in het Nederlands als Frans worden beantwoord. Uit de resultaten 2020[1] leerden we al dat er amper antwoordverschillen waren tussen Nederland en België, ook dit jaar was dit het geval. De antwoorden van de respondenten uit beide landen worden om die reden ook in 2021 niet uitgesplitst.

De enquête stond de **volledige maand juni 2021** open en per 1 juli 2021 klokten we af op 315 deelnemers: 173 collega's uit de business en 142 aanbieders. Slechts 10% van hen vulde een Franstalige vragenlijst in.

75% van de respondenten uit de **business** zegt voornamelijk in België te werken, 19% voornamelijk in Nederland en 6% werkt internationaal. Bijna 23% werkt bij een overheid, 15% in een productieomgeving en 14% in de financiële sector. De gezondheidszorg en dienstverlening zijn elk goed voor 11% van de respondenten. Figuur 1 toont dat 75% van de respondenten uit de business werkt met meer dan 1000 FTE. Het gros (42%) van de L&D afdelingen werkt voor een doelgroep tussen de 1000 en 4999 medewerkers. Hieruit blijkt een schaalvergroting in vergelijking met 2020.

| | Hoeveel medewerkers telt jouw hele organisatie wereldwijd? | | Hoe groot is de doelgroep die jij met jouw L&D afdeling bedient? | |
|---|---|---|---|---|
| | 2020 | 2021 | 2020 | 2021 |
| Minder dan 100 | 6% | 3% | 6% | 3% |
| Tussen 100 en 499 | 18% | 12% | 14% | 19% |
| Tussen 500 en 999 | 19% | 9% | 16% | 13% |
| Tussen 1000 en 4999 | 24% | 36% | 36% | 42% |
| Tussen 5000 en 9999 | 8% | 10% | 11% | 11% |
| 10000 of meer | 25% | 36% | 17% | 12% |

*Figuur 1*

1 Zie onderzoek.stimulearning.be

Van de aanbieders die de vragenlijst invulden werkt 75% in België en 25% in Nederland. Opvallend is dat zij zich steeds meer in teams organiseren. Volgens figuur 2 werkte in 2015 nog bijna 30% helemaal alleen. Dit aantal is 6 jaar later meer dan gehalveerd; bijna 7 op 10 werkt (evt. als zelfstandig freelancer) in een organisatie met 5 of meer collega's.

| Hoeveel medewerkers telt het L&D-team in je organisatie in FTE (fulltime-equivalent)? | 2020 | 2021 |
|---|---|---|
| Minder dan 1 FTE (deeltijds / L&D is deel van een breder takenpakket) | 6% | 10% |
| 1 FTE | 11% | 8% |
| Tot 5 FTE | 37% | 43% |
| Tot 10 FTE | 18% | 15% |
| Meer dan 10 FTE | 28% | 24% |

| Hoeveel medewerkers (opleiders inclusief freelancers) telt je organisatie in FTE? | 2015 | 2021 |
|---|---|---|
| 1 (zelfstandige / ZZP) | 28% | 17% |
| 2 tot 4 FTE | 17% | 15% |
| 5 of meer FTE | 55% | 68% |

*Figuur 2*

## 8 CONCLUSIES

De bevraging **2021 Tendensen in Leren in Organisaties** leverde ook nu weer tal van interessante inzichten op. We hebben ze voor jou samengevat in een achttal belangrijke bevindingen, die we één voor één duiden.

1. **Crisissen zijn opportuniteiten ...**
2. **L&D-technologie is vrij algemeen ingeburgerd, maar F2F zal opnieuw aan belang winnen**
3. **Het gaat over de mindset ... niet over rechten en verplichtingen**
4. **Leren en ontwikkelen vraagt een leercultuur in organisaties - wat betekent dit?**
5. **Wat verwacht de L&D-community (niet) van de overheid?**
6. **Wat staat op de agenda voor de komende 18 tot 24 maanden?**
7. **De talentschaarste creëert een sterk momentum voor L&D**
8. **Hoe matchen vraag en aanbod naar L&D-services?**

De 8 conclusies illustreren we met cijfermateriaal uit de bevraging die we - waar interessant genoeg - vergelijken met precorona data uit 15 jaar onderzoek[2]. Uiteraard zijn we ook benieuwd naar bijkomende inzichten en daarom organiseren we een extra bijeenkomst met L&D-professionals. Houd de evenementenkalender[3] van Stimulearning en Develhub in de gaten om je in te schrijven.

2 Zie onderzoek.stimulearning.be
3 Zie activiteiten.stimulearning.be en develhub.nl/develhub/events

## I. CRISISSEN ZIJN OPPORTUNITEITEN ...

Figuur 3 toont dat 8 op 10 interne L&D professionals en 7 op 10 L&D aanbieders aangeven dat de crisis L&D in hoofdzaak mogelijkheden heeft geboden. De overgrote meerderheid zegt zelfs dat ze (als L&D) versterkt uit de crisis zijn gekomen (figuur 4). Dit is het geval voor 95% van de business en 91% van de aanbieders. Opvallend is dat de cijfers bij deze laatste doelgroep sterk verschillen met de cijfers die we via een soortgelijke bevraging verzamelden in maart en april 2020[4] bij het uitbreken van de pandemie. Geconfronteerd met de enorme schok waren het toen vooral de aanbieders die een stuk onzekerder en pessimistischer waren. In maart 2020 was 46% van hen overtuigd dat de L&D crisis hen zwakker zou maken, in april was dat nog 26%.

De business leek toen al meer vertrouwd met het adagium 'never waste a good crisis': 6% (maart) en 10% (april) zag hen minder sterk uit de crisis komen.

| **De coronacrisis bood onze eigen organisatie in hoofdzaak ...** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 2020 | 2021 | 2020 | 2021 |
| mogelijkheden | 63% | 83% | 26% | 72% |
| moeilijkheden | 37% | 17% | 74% | 28% |

*Figuur 3*

| **Uiteindelijk ...** | | |
|---|---|---|
| komen we als organisatie / L&D-afdeling sterker uit de crisis. | 95% | 91% |
| komen we als organisatie / L&D-afdeling zwakker uit de crisis. | 5% | 9% |

*Figuur 4*

De L&D-community heeft zich inderdaad uitermate *snel en wendbaar getoond* in het omgaan met de coronacrisis. Volgens figuur 5 was 73% van de business al na enkele maanden volledig aangepast aan de coronasituatie. Bij de aanbieders lag dit cijfer met 85% nog hoger.

| **Op welk moment was je L&D afdeling en L&D aanbod volledig aangepast aan Corona?** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Vrijwel meteen, ongeveer 01/04/20 | 24% | 73% | 51% | 85% |
| Na enkele maanden, ongeveer 01/09/20 | 49% | | 34% | |
| Sinds een half jaar, ongeveer 01/01/21 | 17% | | 8% | |
| Nog maar recent, ongeveer 01/05/21 | 1% | 27% | 4% | 15% |
| We zijn er ook vandaag nog niet helemaal klaar voor | 9% | | 3% | |

*Figuur 5*

4 Zie bedrijfsopleidingen.be/ldversuscorona

Die wendbaarheid zorgde er zelfs voor dat in 2021 26% van de aanbieders een gelijkaardige omzet en 36% zelfs een hogere omzet draaien dan het jaar voordien.

| Heeft de coronacrisis een impact op jullie eigen omzet? | 2020 | 2021 | |
|---|---|---|---|
| Neen | 8% | 26% | |
| Ja, onze omzet was 1-25% hoger | 17% | 26% | |
| Ja, onze omzet was 26-50% hoger | 11% | 8% | 36% |
| Ja, onze omzet was meer dan 50% hoger | 2% | 2% | |
| Ja, onze omzet was 1-25% lager | 27% | 26% | |
| Ja, onze omzet was 26-50% lager | 22% | 10% | 39% |
| Ja, onze omzet was meer dan 50% lager | 13% | 3% | |

*Figuur 6*

## 2. L&D-TECHNOLOGIE IS VRIJ ALGEMEEN INGEBURGERD, MAAR FACE-TO-FACE ZAL OPNIEUW AAN BELANG WINNEN

We stellen vast dat de coronacrisis een versnelling heeft teweeg gebracht in de *digitale transformatie van leren en ontwikkelen*. In 7 maanden werd gerealiseerd waar normaliter 7 jaar voor nodig is[5]. In juni 2021 zegt 93% van de aanbieders en 87% van de business technologie te gebruiken bij het leren, wat wordt geïllustreerd in figuur 7. Dat de pandemie een trigger was voor de versnelling van de digitale transformatie zien we ook in andere delen van de economie. Zo meldde The Economist op 2 januari '21: '*In de afgelopen tien maanden hebben de meeste mensen in de rijke wereld deelgenomen aan de grootste winkelrevolutie in het Westen sinds winkelcentra en supermarkten 50 jaar geleden de buitenwijken veroverden. De pandemie heeft geleid tot een sterke stijging van de online uitgaven, waardoor de verschuiving van fysieke winkels met ongeveer een half decennium is versneld.*[6]'

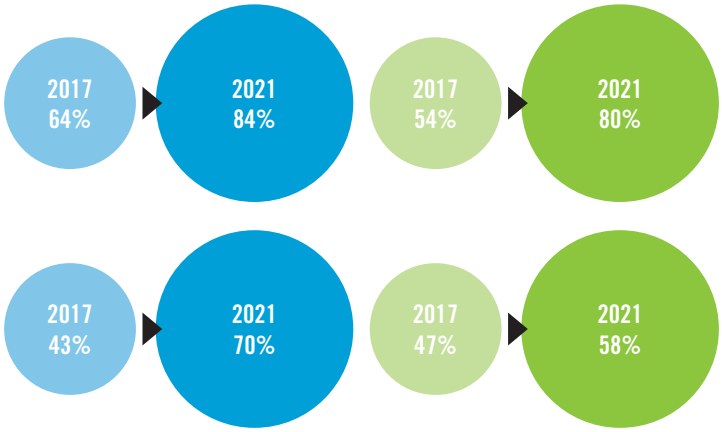
| Maakt jouw eigen organisatie gebruik van technologie om te leren? | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Neen, zeker niet | 1% | 7% | 1% | 11% |
| Neen, eerder niet | 6% | | 12% | |
| Ja, eerder wel | 26% | 93% | 41% | 87% |
| Ja, zeker wel | 67% | | 46% | |

*Figuur 7*

5 The Learnscape, K. Schipperheijn, 2021
6 zie https://www.economist.com/leaders/2021/01/02/why-retailers-everywhere-should-look-to-china

Op de vraag of L&D-professionals vaardigheden (kennis/kunde) en mogelijkheden (tijd/budget) hebben om technologie te implementeren zien we in figuur 8 hieronder een enorme stijging van beide parameters. Als we de cijfers van ons onderzoek van 2017 vergelijken met de cijfers van 2021, dan stellen we vast dat het aandeel business zonder L&D tech vaardigheden daalde van 36% naar 16%. De aanbieders zagen een daling van 46% naar 20%. Ook het aantal professionals uit de business met beperkte L&D tech mogelijkheden wordt schaarser, van bijna 6 op 10 naar 3 op 10.

| Beschikt het L&D-team in organisaties over de vaardigheden (kennis/kunde) en de mogelijkheden (resources zoals tijd en budget) om met L&D technologie om te gaan? | KENNIS EN KUNDE | | | | TIJD EN BUDGET | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2017 | 2021 | 2017 | 2021 | 2017 | 2021 | 2017 | 2021 |
| Ja, voldoende tot zeer zeker | 64 | 84 | 54 | 80 | 43 | 70 | 47 | 58 |
| Neen, helemaal niet tot onvoldoende | 36 | 16 | 46 | 20 | 57 | 30 | 53 | 42 |




*Figuur 8*

Dat de erg snelle en zware impact van de lockdown de opleidingsmarkt heeft beroerd, hoeft geen betoog. Doordat fysieke contacten niet meer konden plaatsvinden werden geplande klassikale opleidingen gecanceld, uitgesteld of vervangen. In juni 2020[7] gaven aanbieders aan dat 28% van de geplande trainingen over de laatste 3 maanden geannuleerd, 43% uitgesteld en 29% vervangen was. De business had het over 48% geannuleerd, 39% uitgesteld en 18% vervangen. De onzekerheid over de economische gevolgen van de pandemie heeft uiteraard ook gezorgd voor budgettaire discipline bij opdrachtgevers. Terzelfdertijd hebben de mogelijkheden die L&D technologie biedt mogelijks ook gezorgd voor een verschuiving van middelen naar (aankoop van) die technologie. Dit kan verklaren waarom (traditionele) aanbieders eerder pessimistisch reageerden toen hen in april 2020[8], bij het begin van de crisis, naar de verwachte evolutie van de budgetten voor L&D bij opdrachtgevers werd gepeild: 56% van hen zag de middelen in de business dalen.

Dat pessimisme leek gegrond want volgens figuur 6[9] blijkt dat 6 op 10 zijn omzet in 2020 effectief zag dalen. In 2021 herstelde de markt zich deels tot 4 op 10. De business zelf bleek veel minder van slag wat budgetten voor L&D betrof: want volgens figuur 9 zag ⅔ de middelen gelijk blijven.

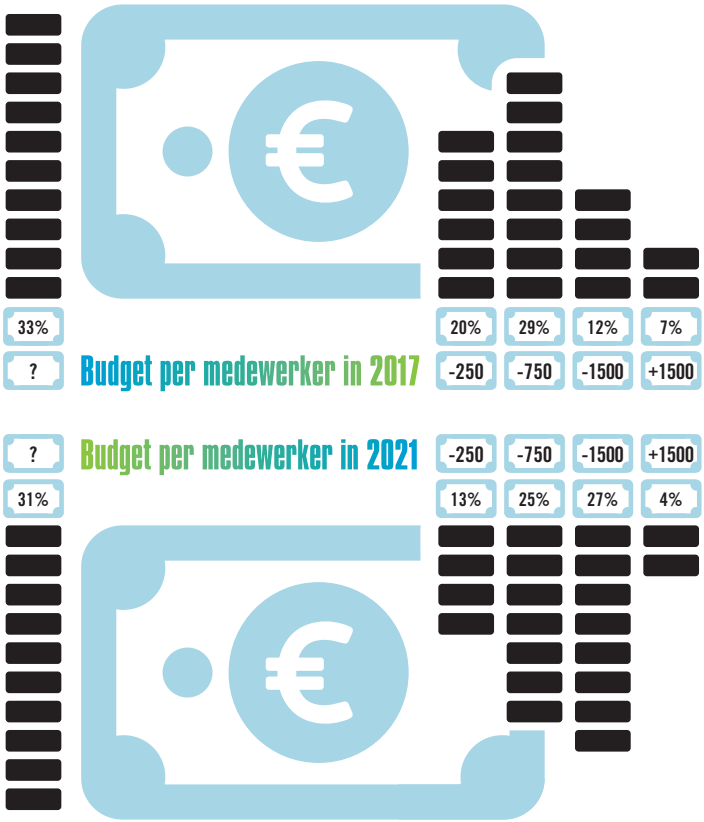
7 bedrijfsopleidingen.be/ldversuscorona
8 bedrijfsopleidingen.be/ldversuscorona
9 Zie conclusie 1.

| Zag je de middelen voor L&D binnen jouw organisatie in de voorbije 18 maanden … | |
|---|---|
| dalen | 15% |
| gelijk blijven | 67% |
| stijgen | 18% |

*Figuur 9*

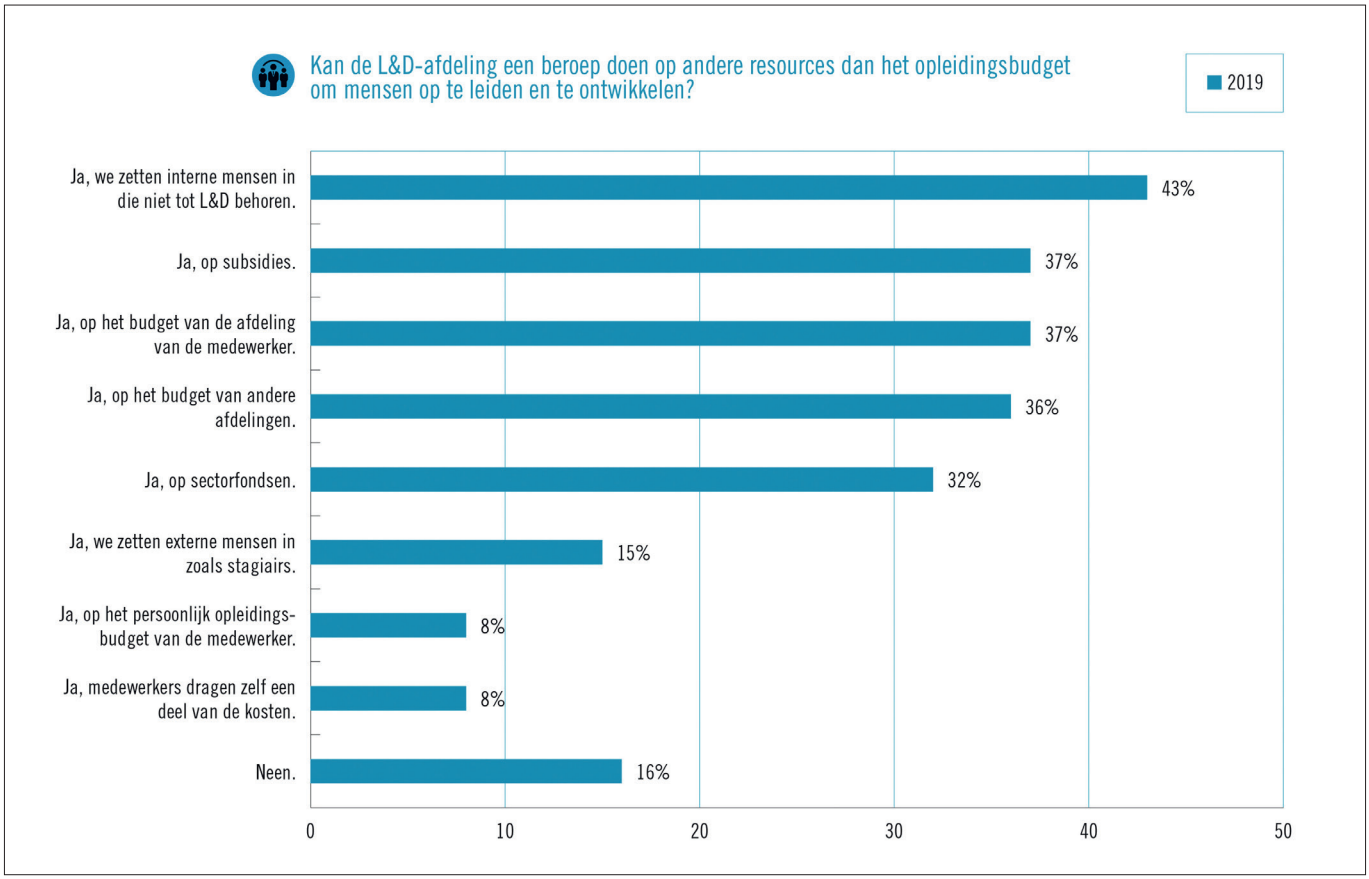
Als we figuur 10 bekijken valt op dat de mediaan van het L&D-budget per persoon zelfs gestegen is t.o.v. 2017 en 2019. Hierbij willen we alvast twee bedenkingen maken. Ten eerste kent (nog steeds) 3 op 10 collega's uit de business het budget per medewerker niet (of n.v.t.). Ten tweede blijkt dat er héél veel L&D resources uit andere bronnen dan het L&D budget zélf komen, zoals te zien is in figuur 11 uit 2019. Dit laatste kan er op wijzen dat L&D steeds dichter bij de business of de lerende zelf komt te liggen[10].

| Hoeveel Euro geeft je organisatie uit aan L&D? | 2017 | 2019 | 2021 |
|---|---|---|---|
| Minder dan € 250 per persoon / jaar | 20% | 14% | 13% |
| Tussen € 250 en 750 per persoon / jaar | 23% | 34% | 25% |
| Tussen € 750 en 1500 per persoon / jaar | 12% | 13% | 27% |
| Meer dan € 1500 per persoon / jaar | 7% | 7% | 4% |
| Ik weet het niet / niet van toepassing | 33% | 32% | 31% |




*Figuur 10*

10 Zie ook conclusie 6 en 8

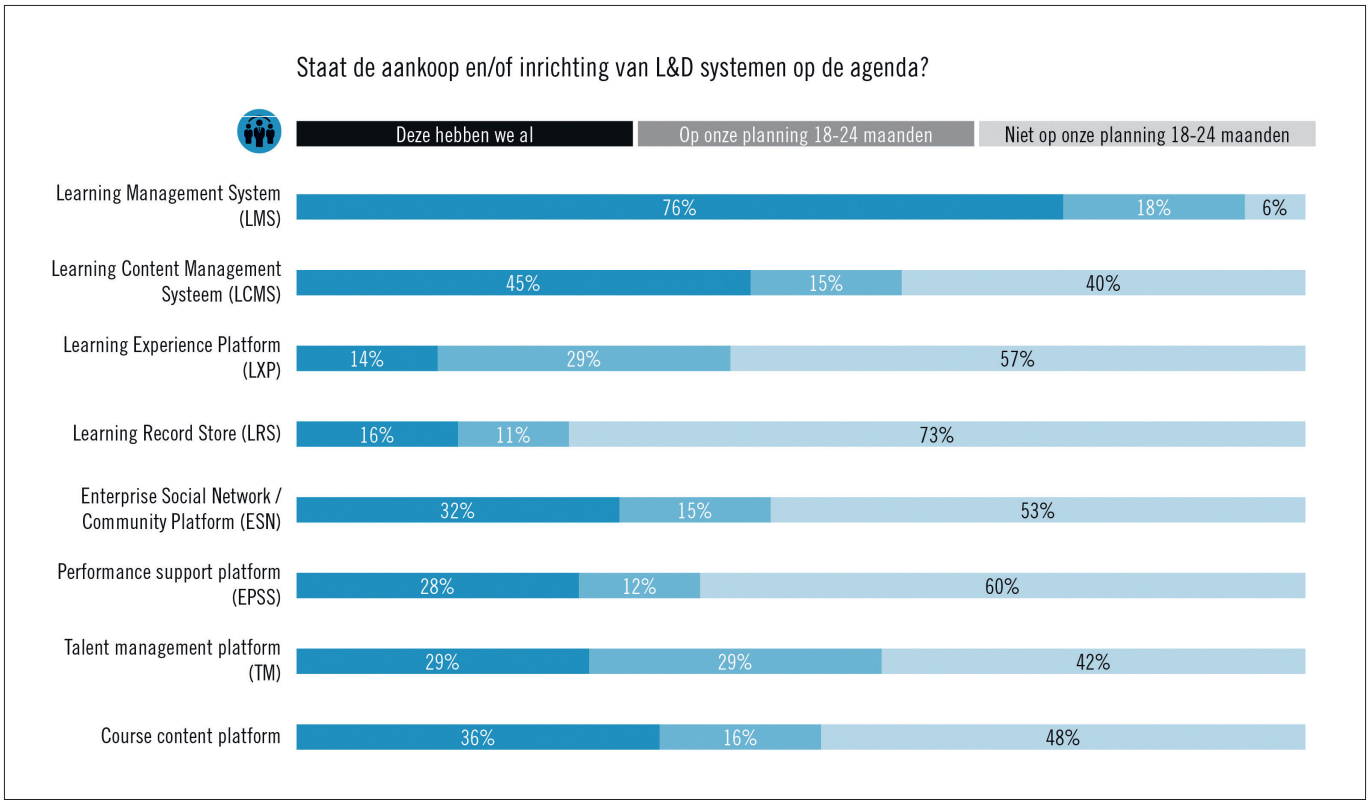



*Figuur 11*

Even terug naar L&D-technologie. De grootste troeven in het gebruik hiervan (figuur 12) zijn de mogelijkheid tot het individualiseren van leertrajecten enerzijds en de efficiëntie en tijdwinst die ermee gepaard gaan anderzijds. We merken op dat het belang van opvolgings- en analysemogelijkheden heel veel aan belang heeft ingeboet, want in 2017 was dat nog de belangrijkste reden om L&D-technologie te gebruiken. Het belang van individualisering van training vinden we ook terug in de criteria bij de aankoop van een training of leeroplossing die we bespreken in conclusie 8.

| **Wat zijn de 3 belangrijke redenen om L&D technologie te (gaan) gebruiken binnen jouw organisatie?** | | |
|---|---|---|
| Efficiëntie | 47% | 45% |
| Tijdswinst | 45% | 35% |
| Individualisering van aanbod | 45% | 50% |
| Groter en breder aanbod | 44% | 32% |
| Groter bereik | 39% | 34% |
| Opvolging & analysemogelijkheden | 34% | 33% |
| Kostenreductie | 20% | 19% |
| Hogere kwaliteit van het aanbod | 17% | 25% |
| Hogere performance op de werkplek | 16% | 18% |
| Hoger engagement | 12% | 12% |

*Figuur 12*



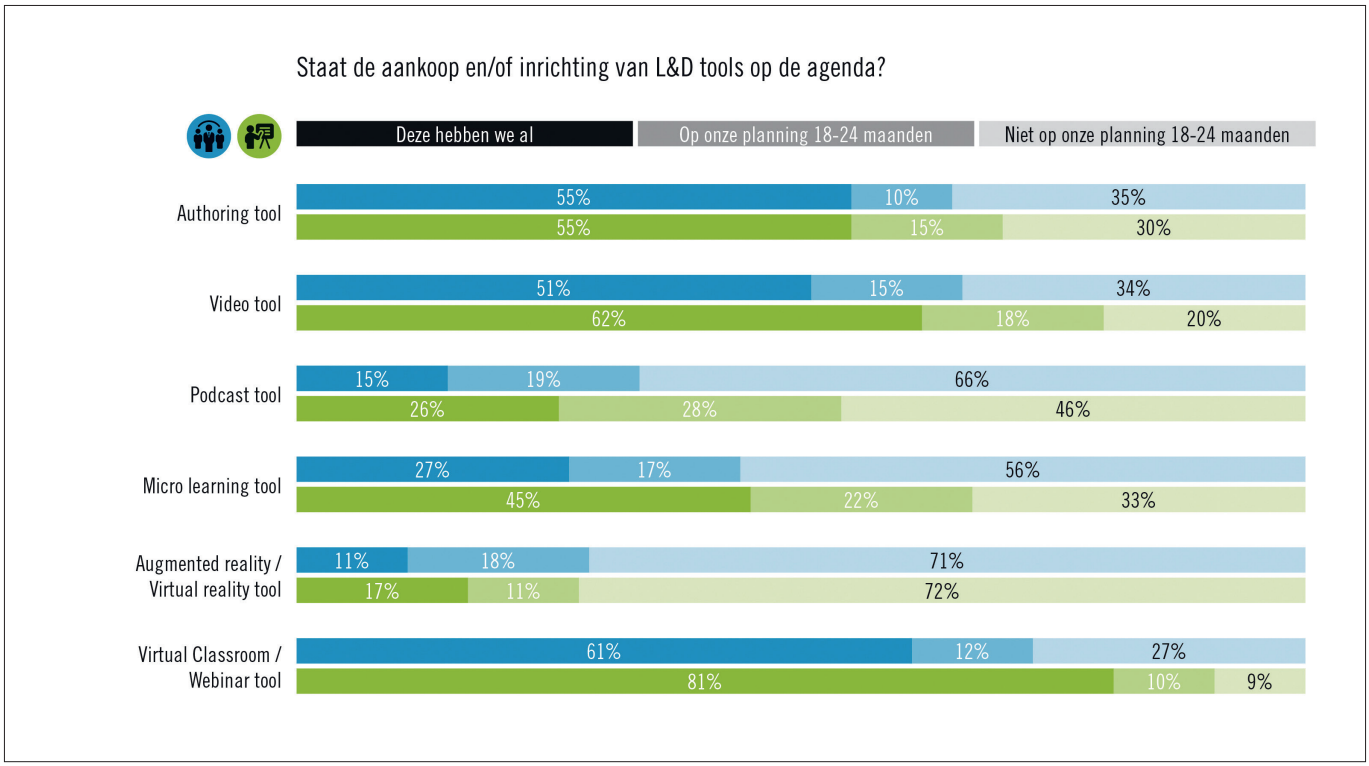

*Figuur 13*

Het almaar groter en breder wordend aanbod is uiteraard ook een driver voor het gebruik van L&D-technologie. We hebben net als in 2020 vragen gesteld over het gebruik van L&D-systemen en L&D-tools. Volgens figuur 13 gebruikt drie vierde van de business een Learning Management System (LMS), bijna de helft een Learning Content Management System (LCMS) en heeft meer dan een derde een Course Content Platform voorzien. Bijna 1 op 3 maakt gebruik van een Community Platform / Enterprise Social Network (ESN), terwijl het Learning Experience Platform (LXP) heel erg weinig gebruikers telt maar wel verwacht wordt dat het aantal zal verdrievoudigen in de komende 18 tot 24 maanden. Opmerkelijk is ook dat Performance Support Platformen (EPSS) nog altijd weinig populair blijken, hoewel zou kunnen worden verwacht dat leren er in eerste instantie zou kunnen of moeten toe bijdragen dat medewerkers hun job performanter uitoefenen.

Webinar tools, virtual classrooms, video en authoring tools zijn reeds goed ingeburgerd. Uit figuur 14 leiden we af dat de helft van de business reeds zo'n tool heeft. We kunnen ons voorstellen dat een aantal van die L&D tools bedrijfstoepassingen geworden zijn voor video conferencing, denk aan Zoom en MS Teams. Het is alleszins zo dat er in de business qua aankoop van tools niet veel meer op de planning staat in het eerstkomende anderhalf jaar.

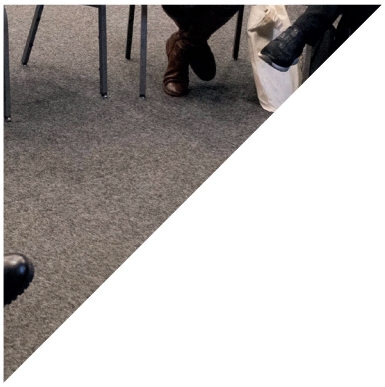
Aanbieders gebruiken meer tools dan hun collega's uit de business en gaan er in de nabije toekomst ook meer in investeren. Opmerkelijk is dat ze inzetten op micro-learning. Bijna de helft heeft al zo'n tool en er zal nog fors in geïnvesteerd worden. Net als de business gaan ze niet fors investeren in immersive learning, zoals AR of VR.

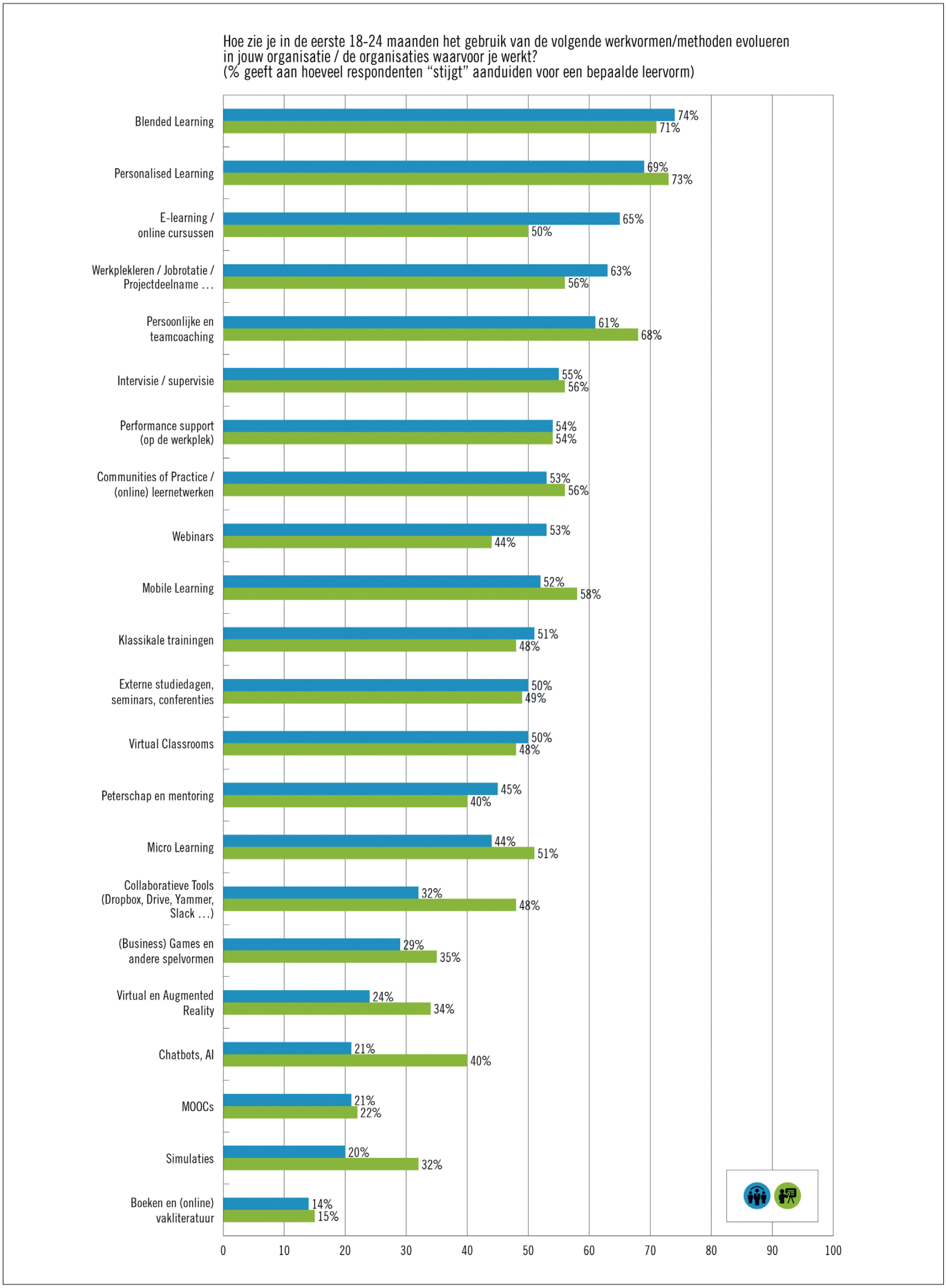
De systemen en tools die tijd- en plaatsonafhankelijk leren mogelijk maken zullen de klassieke leervormen niet zomaar vervangen. Postcorona zullen face-to-face leervormen opnieuw aan belang winnen; de helft van de aanbieders en interne professionals verwacht volgens figuur 15 dat het aantal klassikale trainingen de komende 18-24 maanden terug zal toenemen. Het is volgens onze gegevens uit 16 jaar




*Figuur 14*

onderzoek voor het eerst dat L&D'ers een toekomst zien voor klassikale infosessies en kennisgerichte opleidingen. Ondanks de jaren desinteresse in traditionele leervormen in L&D-middens meldden we reeds in 2019 dat ze veruit het populairst waren bij werknemers. Ze zullen dus gauw opnieuw belangrijker worden; na een periode van weinig contacten zal de waardering voor het sociale aspect van opleidingen zich geleidelijk herstellen.






*Figuur 15*

ATOLO BEYOND LANGUAGES · NCOI LEARNING · sdworx · DE OPLEIDINGSCOACH · marbl · FLOWSPARKS®

Interessant is dat 86% van de business én aanbieders aan de overheid vragen om informele leervormen zoals leren op de werkplek en social learning op dezelfde manier te behandelen als traditionele leeroplossingen. Dit betekent dat zij er erg veel potentieel in zien. Ook wij zien hier enorme mogelijkheden in[11].

## 3. HET GAAT OVER DE MINDSET ... NIET OVER RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

Om de *opleidingsparticipatie van medewerkers* (figuur 16) te verhogen is vooral het stimuleren van een groeimindset[12] cruciaal, zo vinden 7/10 van de L&D-professionals. Een individuele leer- en loopbaanrekening kan hierin een belangrijke tool zijn omdat het individu zo de regie over de eigen loopbaan en ontwikkeling vorm kan geven. We merkten in 2019 al op dat het individu steeds meer de initiatiefnemer voor zijn eigen leren en ontwikkelen was geworden, terwijl dat in 2016 eerder nog de directe leidinggevende was[13].

Er is een brede consensus onder L&D-specialisten dat er nog onvoldoende (overheids)aandacht is voor de identificatie van individuele leer- en ontwikkelvragen. 9 op 10 ondersteunt dan ook de mogelijkheid tot periodieke skill- of competentiechecks[14]. Dit verhaal hangt samen met de vraag naar (technologie en) geïndividualiseerde leeroplossingen om medewerkers in de leerstand te krijgen.

Een verplichting opleggen van een x-aantal dagen opleiding aan een individu, of het verplichten van organisaties om voor opleiding te zorgen draagt uitdrukkelijk niet bij tot de groeimindset en dus het verhogen van de opleidingsparticipatie. Ook het installeren van een recht op x-aantal dagen opleiding scoort zeer matig.

| **Hieronder vind je een lijst met mogelijke maatregelen om de opleidingsparticipatie van medewerkers in organisaties te verhogen. Vink de 3 maatregelen aan die volgens jou het belangrijkst zijn.** | | |
|---|---|---|
| Zorg dat werkgevers en leidinggevenden een groeimindset stimuleren | 71% | 72% |
| Zorg ervoor dat nazorg en opvolging systematisch onderdeel uitmaken van elk leertraject | 52% | 50% |
| Geef het individu de regie over loopbaan en ontwikkeling via een individuele leer- en loopbaanrekening | 51% | 56% |
| Investeer in digitale opleidingsinfrastructuur om leeroplossingen te individualiseren | 51% | 36% |
| Geef een individu recht op X dagen opleiding | 28% | 29% |
| Geef het individu mogelijkheden tot een periodieke competentiecheck | 20% | 14% |
| Investeer in loopbaandienstverlening, bv. loopbaanbegeleiding, loopbaancheque | 12% | 20% |
| Investeer in een framework om de return van L&D-investeringen te meten | 10% | 15% |
| Verplicht een individu tot X dagen opleiding | 5% | 5% |

*Figuur 16*

11 Zie figuur 18
12 Zie conclusie 5
13 Zie onderzoek.stimulearning.be
14 Zie figuur 18

De helft van de respondenten zet nazorg en opvolging van leertrajecten in hun top 3. In die optiek is de opmars van learning analytics, al dan niet in combinatie met leersystemen zoals LXP[15], een interessante evolutie. In 2020[16] merkten we dat die nazorg en opvolging in de vorm van evaluaties zich vooral uitte in het meten van output en niet in in het meten van de toepassing van wat geleerd werd. Op die manier rapporteert L&D kosten en geen opbrengsten[17]. Door in evaluaties enkel te focussen op kosten creëer je uiteraard een perceptie die niet bevorderlijk is voor het creëren van een leercultuur. Hierover gaat ook de volgende conclusie.

## 4. LEREN EN ONTWIKKELEN VRAAGT EEN LEERCULTUUR IN ORGANISATIES - WAT BETEKENT DIT?

Volgens de respondenten in 2021 zijn er 3 voorwaarden nodig om de *leercultuur in organisaties* te versterken:

1. Als werkgever en leidinggevende de groeimindset[18] stimuleren bij medewerkers (business 61%, aanbieders 58%).
   De Amerikaanse psychologe Carol Dweck (Stanford University) kwam tot de bevinding dat er twee soorten denkstijlen zijn: de fixed mindset (vaste, statische mindset) en de growth mindset (groeimindset). Wie een fixed mindset heeft, heeft de overtuiging dat capaciteiten vast staan. Succes wordt volgens deze mensen bepaald door talent. Mensen met een growth mindset daarentegen hebben de overtuiging dat je capaciteiten kan ontwikkelen. Iedereen ontwikkelt zich evenwel in zijn/haar eigen tempo, maar toch is iedereen, mits de juiste begeleiding en overtuiging, in staat om zijn/haar capaciteiten te vergroten.
   Hier liggen kansen voor bedrijven want beide mindsets zijn contextueel gebonden, en organisaties of afdelingen zijn nu eenmaal contexten. Een groeimindset kan worden ontwikkeld door een onderzoekende houding te stimuleren, groei zichtbaar te maken, voortgang te belonen, fouten te maken en hieruit te leren, ... Leidinggevenden kunnen medewerkers laten stilstaan bij fouten, uitdagingen of problemen en hen hieruit laten leren. Daardoor gaan ze na verloop van tijd meer en diepgaander bijleren.

2. Het verankeren van het L&D-beleid aan het functioneren van het individu binnen de organisatie (business 47%, aanbieders 50%).
   Hoewel leren en ontwikkelen best wordt verankerd aan het perspectief van de loopbaan, dient het uiteraard ook een doel op kortere termijn, nl. ervoor zorgen dat medewerkers optimaal functioneren en groeien in hun baan, of doorgroeien in de organisatie, om organisatiedoelstellingen mee te realiseren. De aandacht voor persoonlijke ontwikkeling in de uitgevoerde rol of functie, instrumenten als jobrotatie, up- & reskilling, zijn hierin belangrijke en noodzakelijke schakels.

3. Het behandelen van L&D als een investering in plaats van een kost (business 46%, aanbieders 58%).
   Technisch gezien zouden leerinitiatieven daardoor afgeschreven kunnen worden over meerdere jaren, wat minder druk zou leggen op beschikbare financiële middelen. Maar het gaat ook hier over een mindset: zo lang L&D te veel focust op leren en onvoldoende de verbinding maakt met performance loopt ze een risico te veel benaderd te worden vanuit de kostenzijde en te weinig als bron van (toekomstige) opbrengsten. *Learning to work and working to learn*[19] heeft nog een weg af te leggen[20].

---

15 Zie conclusie 2
16 onderzoek.stimulearning.be
17 Sebastian Tindall, summerclass 2021.
18 Carol Dweck, 2012
19 Harold Jarche, 2012
20 Zie ook conclusie 3

Het valt op dat zowel de business als aanbieders het eens zijn over de volgorde van belangrijkheid van de mogelijke hefbomen om de leercultuur in organisaties te versterken. Deze eensgezindheid zullen we ook zien bij de aankoopcriteria van leeroplossingen in conclusie 8[21].

| **Hieronder vind je een lijst met mogelijke hefbomen om de leercultuur in organisaties te versterken. Vink de 3 hefbomen aan die volgens jou het belangrijkst zijn.** | | |
|---|---|---|
| Stimuleer als werkgever en leidinggevende een groeimindset | 61% | 58% |
| Veranker het L&D-beleid aan het functioneren van het individu binnen de organisatie vb. binnen de rol of functie, jobrotatie, up- & reskilling | 47% | 50% |
| Geef organisaties mogelijkheden om L&D als een investering i.p.v. een kost te zien | 46% | 58% |
| Laat het L&D beleid passen binnen een strategie die gericht is op de groei van de organisatie | 41% | 30% |
| Investeer in digitale opleidingsinfrastructuur om leeroplossingen te individualiseren | 34% | 24% |
| Laat het L&D beleid passen binnen een strategie die gericht is op de loopbaan van het individu | 28% | 22% |
| De overheid moet informeel leren zoals leren op werkplek en social learning op dezelfde manier behandelen als traditionele leeroplossingen | 17% | 21% |
| De overheid moet een cultuur van levenslang leren stimuleren in ons onderwijs | 14% | 19% |
| Investeer in een framework om de return van L&D-investeringen te meten | 10% | 11% |
| Verplicht organisaties om voor opleiding te zorgen | 3% | 5% |

*Figuur 17*

21 Zie figuur 21

## 5. WAT VERWACHT DE L&D-COMMUNITY (NIET) VAN DE OVERHEID?

We spreken in deze conclusie met reden over de L&D-community, want L&D-specialisten uit zowel de business als aanbieders hebben dezelfde verwachtingen over de rol van de overheid.

Volgens beide doelgroepen situeert *de belangrijkste rol van de overheid* zich in het stimuleren van een cultuur van levenslang leren in het onderwijs. 2 op 3 professionals uit de business en 7 op 10 aanbieders geven aan dat toekomstgerichte skills en leernoden onvoldoende snel worden omgezet in onderwijsplannen. Omdat de snelheid waarmee sommige veranderingen zich manifesteren sterk is toegenomen, nemen bedrijven steeds meer zelf het initiatief om hun (toekomstige) medewerkers op te leiden. Bedrijven richten bv. zelf academy's op waar je een beroep kan leren waarvoor (nog) geen schoolse of academische curricula bestaan, bijkomende skills kan ontwikkelen, .... Een andere mogelijkheid is dat ze de opdracht geven aan een L&D-aanbieder om een opleiding op maat te ontwikkelen. We zien bovendien steeds meer dat bedrijven afspraken maken met L&D-aanbieders voor toegang van medewerkers tot online leerbibliotheken of beroep op hen doen als learning consultant waarbij ze hen vragen zich te buigen over specifieke noden en die te vertalen naar strategie en effectieve leerprojecten, ... Kortom, het aanbod volgt de vraag.

L&D-specialisten vragen bovendien niet zozeer dat de overheid zelf een aanbod creëert of in stand houdt, maar vragen eerder maatregelen om het ondernemerschap in L&D te stimuleren. Driekwart vraagt meer *vraaggestuurde financiering*, weg van de huidige aanbodgerichte ondersteuning. Op deze manier kan snel en efficiënt een antwoord worden geboden op een zich ontwikkelende opleidingsvraag en -behoefte.

De overheid kan wel extra meerwaarde creëren door *inzicht te bieden in skill- en competentiebehoeften en toekomstige evoluties van jobs en sectoren*. Het beschikbaar stellen van *data* hieromtrent zou van grote waarde kunnen zijn voor iedereen die op zoek is naar medewerkers.

Er is tevens een zeer groot draagvlak om *een meer transversale aanpak van L&D te stimuleren*, over de grenzen van sectoren heen. L&D-professionals juichen leerinitiatieven toe die sectoren, functies, beroepen of groepen van mensen (vb. werkzoekenden) overstijgen en mensen zien als uitvoerders van al dan niet tijdelijke rollen en taken, eventueel eigen aan een functie of job.

Ook het *faciliteren van co-creatie* door het delen van infrastructuur en vormen van cofinanciering worden door L&D-professionals gezien als een taak van de overheid. Zo denken we spontaan aan de verdere uitbouw van werkplekleren, duaal leren en de creatie van open leercentra, waarin scholen een voortrekkersrol kunnen spelen, maar niet langer het monopolie hebben op leren.

| **De overheid kan heel wat ondernemen om L&D te faciliteren. Geef aan in hoeverre je het eens bent met onderstaande stellingen.** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Helemaal niet akkoord tot niet akkoord | Eerder akkoord tot volledig akkoord | Helemaal niet akkoord tot niet akkoord | Eerder akkoord tot volledig akkoord |
| De overheid moet een cultuur van levenslang leren stimuleren in ons onderwijs | 4% | 96% | 3% | 97% |
| Iedereen moet het onderwijs verlaten mét een kwalificatie | 42% | 58% | 32% | 68% |
| Toekomstgerichte skills en leernoden worden voldoende snel in onderwijsplannen omgezet | 65% | 35% | 70% | 30% |
| Er is voldoende aandacht voor een permanente identificatie van individuele leer- en ontwikkelvragen | 70% | 30% | 75% | 25% |
| Individuen moeten mogelijkheden hebben tot periodieke competentiechecks | 12% | 88% | 8% | 92% |
| De overheid moet eerder de vraag dan het aanbod financieren | 25% | 75% | 19% | 81% |
| De overheid moet zelf een L&D-aanbod ontwikkelen / in stand houden | 65% | 35% | 72% | 28% |
| De overheid moet informeel leren zoals leren op werkplek en social learning op dezelfde manier behandelen als traditionele leeroplossingen | 14% | 86% | 14% | 86% |
| De overheid moet inzicht geven in de skills- en competentiebehoeften en toekomstige evoluties van jobs en sectoren | 11% | 89% | 15% | 85% |
| De overheid moet meer financiële impulsen geven aan het L&D-ondernemerschap, bv. door opleiding als investering i.p.v. kost te zien | 5% | 95% | 8% | 92% |
| De overheid moet een transversale aanpak van L&D stimuleren, over de grenzen van de sectoren heen | 12% | 88% | 10% | 90% |
| De overheid moet co-creatie in L&D faciliteren vb. door het delen van infrastructuur, cofinanciering,… | 17% | 83% | 23% | 77% |
| Er is nood aan een erkenning van L&D-trajecten en -aanbieders die de huidige kwaliteitslabels vervangt | 34% | 66% | 30% | 70% |
| Er is nood aan een activerend arbeidsrecht: rechten gekoppeld aan individuele arbeids-relaties moeten verlegd worden naar loopbaan | 24% | 76% | 29% | 71% |

*Figuur 18*

Deze suggesties nemen niet weg dat naast overheid en werkgevers ook het individu een verantwoordelijkheid over leren draagt. In 2019[22] beschreven we reeds dat levenslang leren een kanteling vergt van de *three boxes of life*[23]: waar *leren-werken-pensioen zich* in de vorige eeuw chronologisch opvolgden, kantelen deze steeds meer naar een continue 3-in-1 l*eren-werken-vrije tijd*. Leeftijdsgrenzen spelen in zo'n visie niet langer een rol; je kan 'en mag' eigenlijk nooit meer 'afgestudeerd' raken. Deloitte vatte het concept samen als *'learning in the flow of work and life'*.[24]

## 6. WAT STAAT ER VOOR DE KOMENDE 18 TOT 24 MAANDEN OP DE AGENDA VAN L&D-PROFESSIONALS?

Figuur 19 onthult *de agenda voor de komende 18 tot 24 maanden*. Zowel de L&D-business als de L&D-aanbieders willen focussen op het beter inpassen van L&D in de bedrijfsstrategie én het stimuleren van medewerkers met het oog op employability en levenslang leren. De business plaatst het gebruik van L&D-technologie (33%) en het onderhoud en updaten van het bestaande opleidingsportfolio (33%) hoog op de agenda, terwijl aanbieders het verhogen van de productiviteit en de kwaliteit (39%) en het voorzien van plaats- en tijdonafhankelijke leermogelijkheden (33%) als prioritair beschouwen.

Reeds in 2019 had het beter afstemmen van L&D op de noden van de organisatie(afdelingen) de hoogste prioriteit (71% business, 56% aanbieders), gevolgd door het beter afstemmen van L&D op de persoonlijke noden van het personeel (48%, business) of het verhogen van het rendement van leren (49%, aanbieders).[25]

| **Wat staat in jouw organisatie hélemaal bovenaan de agenda voor de komende 18-24 maanden. Vink de drie belangrijkste agendapunten aan.** | | |
|---|---|---|
| L&D beter inpassen in de bedrijfsstrategie | 43% | 42% |
| Medewerkers stimuleren met het oog op employability en levenslang leren | 39% | 34% |
| Onderhoud en update van het bestaande opleidingsportfolio | 33% | 28% |
| Gebruiken van L&D technologie | 33% | 28% |
| Het verbinden en inzichtelijk maken van leermogelijkheden (leerecosysteem) | 24% | 20% |
| De productiviteit/kwaliteit van de organisatie verhogen | 23% | 39% |
| Plaats- en tijdsonafhankelijke leermogelijkheden voorzien | 23% | 33% |
| De klantgerichtheid van L&D verbeteren | 23% | 18% |
| Informeel en sociaal leren faciliteren | 21% | 16% |
| Medewerkers voorbereiden op een andere functie; succession planning | 17% | 17% |
| Meten via L&D Analytics | 15% | 8% |
| Voldoen aan externe normering en/of certificering (compliance) | 7% | 12% |
| De kosten van L&D verlagen | 6% | 8% |

*Figuur 19*

22 onderzoek.stimulearning.be
23 Richard Bolles, 1978
24 Deloitte Global Human Capital Trends, 2019
25 onderzoek.stimulearning.be

## 7. DE TALENTSCHAARSTE CREËERT EEN STERK MOMENTUM VOOR L&D

Willen organisaties concurrentieel blijven, moeten ze over de mensen met de juiste skills beschikken. Mensen vinden die een job, taak of rol goed uitvoeren is geen evidentie. Up- of reskilling van medewerkers wordt een permanente verantwoordelijkheid van iedereen in organisaties, niet in het minst van de medewerker zelf. Levenslang leren zou een attitude moeten worden[26].

Maar ook leidinggevenden, met name de directe leidinggevenden, worden gezien als mentoren voor dit levenslang leren. Zij kunnen hiervoor de steun genieten van L&D-teams en -aanbieders, want de *talentschaarste* zet L&D meer dan ooit op de agenda. Dit uit zich volgens figuur 20 in een toenemend belang van zo goed als alle rollen die L&D teams kunnen opnemen, met uitzondering van de rol van administrator. Geen enkele respondent uit de business zag een daling van de rol als learning facilitator, supporter, ambassador of business analyst. Ze zien een heel grote rol voor L&D in talentmanagement (62%). Ook de aanbieders zien L&D-teams steeds meer rollen opnemen, waarbij zij hen vooral zien in de rol van learning facilitator, visionair en supporter. L&D is geen eiland, het is geconnecteerd met zo veel andere talentprocessen.[27]

| **Hoe zie je deze 10 L&D rollen evolueren in de eerste 18-24 maanden in de 'buisiness' ?** | Wordt minder belangrijk als nu | | Blijft even belangrijk als nu | | Wordt belangrijker als nu | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Learning Facilitator | 0% | 2% | 45% | 34% | 55% | 64% |
| Visionair | 3% | 1% | 46% | 38% | 51% | 61% |
| Supporter | 0% | 1% | 44% | 37% | 56% | 63% |
| Talent Manager | 5% | 4% | 33% | 53% | 62% | 43% |
| Administrator | 19% | 21% | 68% | 62% | 13% | 18% |
| Learning Expert | 2% | 6% | 48% | 43% | 50% | 51% |
| Learning Ambassador | 0% | 0% | 41% | 50% | 59% | 50% |
| Evaluator | 1% | 4% | 46% | 49% | 54% | 47% |
| Business Analyst | 0% | 1% | 40% | 42% | 60% | 57% |
| Learning Producer | 5% | 6% | 49% | 53% | 46% | 41% |

*Figuur 20*

- **Learning facilitator:** biedt als L&D ondersteuning aan om leren te integreren op de werkplek
- **Visionair:** zet binnen L&D beleidslijnen & visie uit
- **Supporter:** adviseert/coacht leidinggevenden over de ontwikkeling van hun medewerkers
- **Talent manager:** ontwikkelt, implementeert en promoot een talent management strategie
- **Administrator:** organiseert de praktische kanten van L&D, beheert middelen en contracten
- **Learning expert:** verzamelt nieuwe inzichten en trends over L&D
- **Learning ambassador:** promoot L&D en toont aan dat leeroplossingen succesvol zijn
- **Evaluator:** evalueert leeroplossingen om aanbod te verbeteren

26 Zie ook conclusie 5
27 Wim van Roy, Op de Praatstoel, 2021

- **Business analyst:** overlegt met de business om de leerbehoeften in kaart te brengen
- **Learning producer:** werkt leeroplossingen uit en stelt een opleidingsplan op

In conclusie 1 merkten we reeds op dat 95% van de L&D-afdelingen in de business meent dat ze versterkt uit de crisis is gekomen[28]. Het momentum is er dus écht wel voor L&D.

## 8. HOE MATCHEN VRAAG EN AANBOD NAAR L&D-SERVICES?

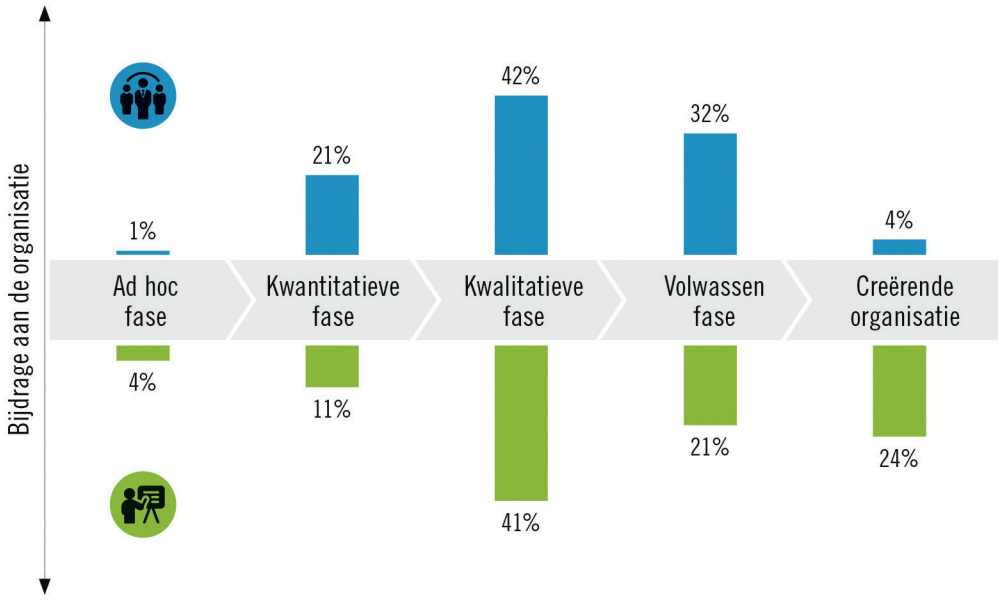
Figuur 21 toont aan dat zowel business als aanbieders het er volkomen over eens zijn dat de inhoud en mogelijkheid tot maatwerk de belangrijkste criteria zijn bij de inkoop van een training of leeroplossing. Verder bepalen de aankoopprijs en de fit met de bedrijfscultuur of vraag en aanbod van een training of leeroplossing elkaar vinden. Referenties en reputatie van de aanbieder/trainer spelen volgens aanbieders evenzeer mee. De mogelijkheid tot uitbouw van een leerecosysteem en het beschikken over certificaten of kwaliteitslabels daarentegen zijn weinig of niet belangrijk. Dat laatste was ook al zo in 2011: de erkenning voor subsidies voor de KMO-portefeuille (2.67) en het bezit van een kwaliteitslabel als Qfor (3.95) waren totaal onbelangrijk als inkoopcriterium. De inhoud van de training (6.69) en de prijs/kwaliteitsverhouding (6.19) daarentegen waren toen (al) de belangrijkste criteria, gevolgd door vroegere ervaringen met de opleider (5.89)[29]. Pre- en posttraining halen ook een laag percentage. Vreemd, want zonder transfer heeft een leeroplossing weinig zin.

| Wat zijn de drie belangrijkste criteria bij aankoop van een training of leeroplossing? | | |
|---|---|---|
| Inhoud van de training, mogelijkheid tot maatwerk | 81% | 70% |
| Aankoopprijs, budget, gegeven kortingen | 60% | 57% |
| Fit met bedrijfscultuur | 40% | 18% |
| Visie op de inhoud of thema | 28% | 26% |
| Gebruikte werkvormen | 23% | 25% |
| Referenties & reputatie van de aanbieder / trainer | 19% | 31% |
| Ervaring met de sector | 15% | 18% |
| Pre- en posttraining follow-up, zoals evaluatie en meten van toepassing | 14% | 15% |
| Mogelijkheid tot tijds- en plaatsonafhankelijk leren | 13% | 18% |
| Ervaring in en gebruik van L&D technologie | 8% | 13% |
| Datum en plaats van aanbod | 6% | 13% |
| Regie over het aangekochte product | 6% | 4% |
| Erkenning voor subsidies | 4% | 12% |
| Bezit certificaten of kwaliteitslabels | 4% | 5% |
| Fit met andere aanbieders (leerecosysteem) | 1% | 3% |

*Figuur 21*

28 Zie figuur 3 en 4
29 Scores van zeer onbelangrijk (0) tot zeer belangrijk (7)

Deze figuur toont wederom[30] aan dat L&D dichter bij de (doelstellingen van de) business[31] komt te liggen, wat bevestigd wordt door een jaarlijkse lichte verschuiving van de antwoorden richting 'volwassen fase' in figuur 22.

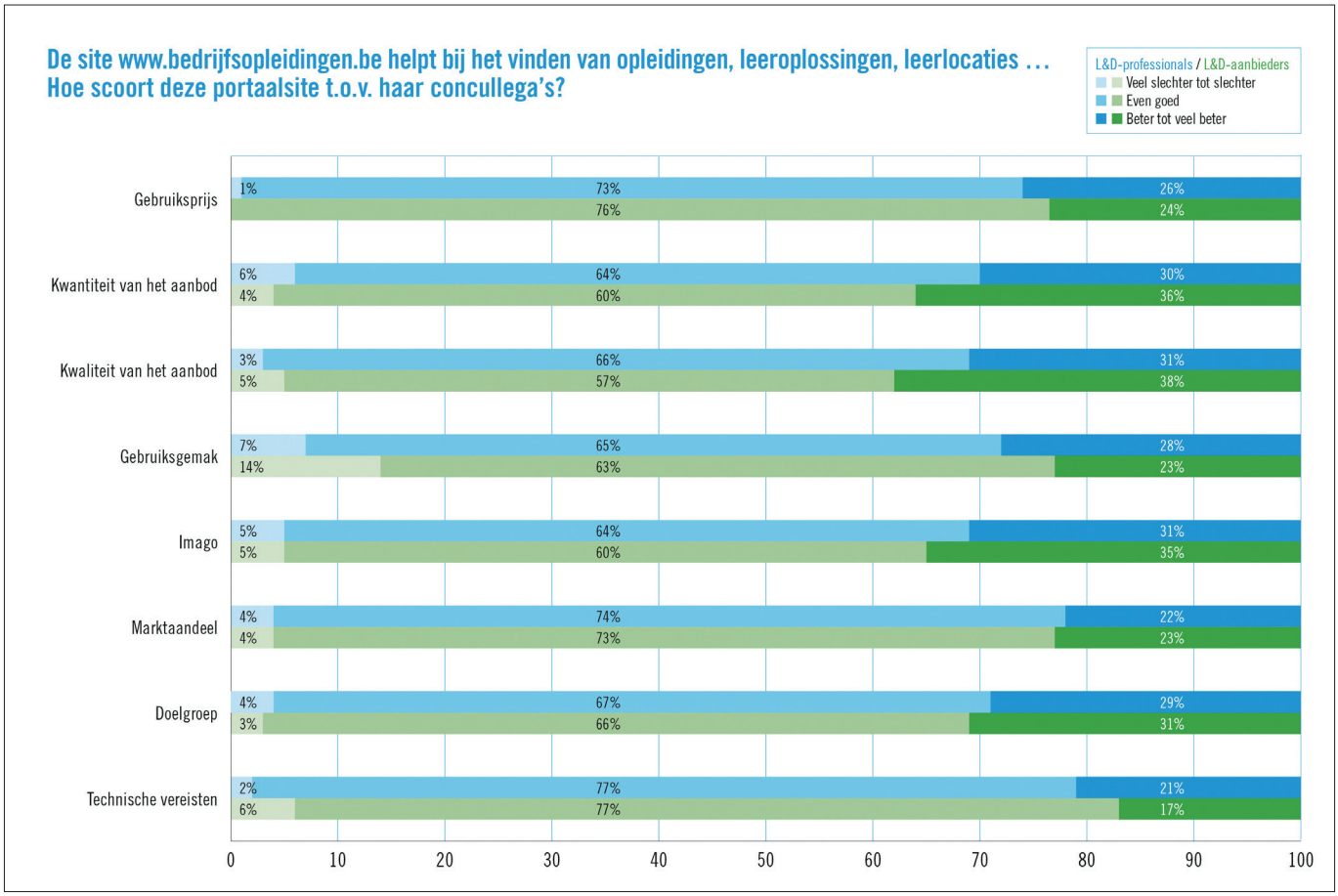



*Figuur 22*

- **Ad hoc fase**: Leren en ontwikkeling wordt vooral gezien als opleiden. Opleidingen worden ad hoc geregeld. Er is niemand speciaal met opleiding belast. Opleidingsvragen zijn nauwelijks gerelateerd aan de organisatiestrategie.
- **Kwantitatieve fase**: Leren en ontwikkeling is in onze organisatie georganiseerd en gestructureerd. Minstens één iemand is hiermee belast. Leren en ontwikkeling wordt vooral gezien als opleiden en is er vooral op gericht medewerkers hun functie goed uit te laten oefenen. Opleidingsvragen zijn nauwelijks gerelateerd aan doelen en strategie van de organisatie.
- **Kwalitatieve fase**: Het effect van opleiden en de relatie met de organisatiedoelen is belangrijk. Daarom is opleiding maatwerk en worden middelen ingezet om de groei van medewerkers te begeleiden. Leren en ontwikkeling draagt vooral bij aan de huidige kwaliteit van diensten en producten.
- **Volwassen fase**: Leren en ontwikkeling is een integraal onderdeel van het strategisch opleidingsbeleid. Bij elke verandering in de organisatie wordt L&D ingezet. Collectieve leerprocessen zijn de focus van L&D. Leren en ontwikkeling is gericht op continue verbetering van diensten en producten.
- **Creërende fase**: Leren en ontwikkelen is synoniem voor een kenniscreatie: mensen zoeken elkaar actief op om kennis te delen en te creëren op basis van urgente en intrigerende vraagstukken. Onze organisatie kenmerkt zich door een cultuur waarin iedereen vanuit zijn eigen passie en ambitie gedreven is om zichzelf en de organisatie voortdurend te ontwikkelen.

Met initiatieven als het lerend netwerk Stimulearning, dit onderzoek en de databanken www.bedrijfsopleidingen.be worden business en aanbieders bij elkaar gebracht. Beide doelgroepen zijn het volgens dit onderzoek vaak met elkaar eens en zien volgens onderstaande figuur 23 Bedrijfsopleidingen.be als een sterke businesspartner.

30 Zie ook conclusie 2 en 6
31 Zie figuur 19




*Figuur 23*

Hoezeer business en aanbieders elkaar ook vinden, de afstand met het lerende individu is mogelijks nog groot. We bevroegen hen eenmalig in 2019 en we merkten een aanzienlijke mismatch in de resultaten bij de werkgevers en werknemers. Deels kunnen die worden toegeschreven aan steekproefsamenstelling, maar waar werkgevers het leeraanbod zagen stijgen (63%), ervoeren werknemers dit in veel mindere mate (25%). In hetzelfde onderzoeksjaar gaf de helft van de werkgevers in België aan de werknemers opleiding en training aan te bieden met het oog op levenslang leren en duurzame inzetbaarheid, terwijl slechts 15% van de werknemers in België verklaarde dit te krijgen.

## BESLUIT

Learning & Development is een krachtig instrument om meer mensen op een duurzame manier langer aan het werk te houden. De juiste skills vormen als het ware het paspoort tot de arbeidsmarkt en zorgen ervoor dat medewerkers in organisaties performant zijn. In een wereld waarin technologie, digitalisering, demografie, duurzaamheidsdenken, .... leiden tot voortdurende evolutie voedt, up- en reskilling de blijvende inzetbaarheid en de mogelijkheid tot permanente ontwikkeling. De verantwoordelijkheid is gedeeld en rust zowel bij het individu, de werkgever als de overheid.

Het onderzoek Tendensen in leren houdt reeds voor de 16e keer de vinger aan de pols van de L&D community. Deze editie van het onderzoek is evenwel speciaal. Het meet de hartslag van Learning & Development in de periode waarin de hoop mag gekoesterd worden dat we het coronatijdperk stilaan achter ons kunnen laten. Naast de menselijke, maatschappelijke en economische schade die de pandemie heeft teweeggebracht zien we toch ook hoopvolle signalen inzake L&D.

De transitie en transformatie naar een digitaler L&D kreeg een forse versnelling en heeft ervoor gezorgd dat L&D zich materieel verder kon ontwikkelen, én een enorme opportuniteit krijgt om een belangrijke rol te spelen in de grote uitdaging van de talentschaarste. Dit veronderstelt dat de opleidingsparticipatie beter moet. Het ontwikkelen van een sense of urgency en een groeimindset zijn hierin determinerend. Niet het opleggen van verplichtingen, noch het openen van rechten. Het veronderstelt ook dat organisaties werken aan de leercultuur en dat de overheid zich focust op haar kerntaken om L&D te faciliteren. Dit is niet zozeer het ontwikkelen van een eigen aanbod maar onder meer leren stimuleren van jonge leeftijd, het ontsluiten van inzichten op basis van data en meer vraaggerichte financiering.

“Never waste a good crisis”, wist Winston Churchill. Het is één van de meest geciteerde quotes in het voorbije anderhalf jaar. Laat ons bij deze de hoop uitdrukken dat wij de volgende editie van dit onderzoek op tal van punten een wezenlijke evolutie kunnen rapporteren. Learning & Development is geen doel op zich, maar een middel om individuele, maatschappelijke, economische en andere doelstellingen te realiseren. Van strategisch belang dus ...

30/08/21

Voor Stimulearning, Kristoff Vandermeersch
Voor Federgon, Jana Martens en Paul Verschueren
Voor Develhub, John May