

WELKOM

LEARNING & DEVELOPMENT AWARDS

**leren
talent
welbevinden
fierheid en passie**

SD Worx Antwerpen - awards.stimulearning.be

ATOLO
BEYOND LANGUAGES



sdworx academy

 **DE OPLEIDINGSCOACH**



 **FLOWSPARKS®**

AMZ Antwerp
Management
School



webinar
SOLUTIONS



Antwerp
Management
School

AMS



**Vaardigheden voor de
toekomst ontwikkel je
vandaag**

Prof. dr. Ans De Vos

SD Worx Chair Next Generation Work: Creating sustainable
careers

Voorzitster Partnerschap Levenslang Leren

ans.devos@ams.ac.be

Antwerp Management School

THE MYOPIA OF LEARNING

DANIEL A. LEVINTHAL

The Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia, Pennsylvania, U.S.A.

JAMES G. MARCH

Graduate School of Business, Stanford University, Stanford, California, U.S.A.

Organizational learning has many virtues, virtues which recent writings in strategic management have highlighted. Learning processes, however, are subject to some important limitations. As is well-known, learning has to cope with confusing experience and the complicated problem of balancing the competing goals of developing new knowledge (i.e., exploring) and exploiting current competencies in the face of dynamic tendencies to emphasize one or the other. We examine the ways organizations approach these problems through simplification and specialization and how those approaches contribute to three forms of learning myopia, the tendency to overlook distant times, distant places, and failures, and we identify some ways in which organizations sustain exploration in the face of a tendency to overinvest in exploitation. We conclude that the imperfections of learning are not so great as to require abandoning attempts to improve the learning capabilities of organizations, but that those imperfections suggest a certain conservatism in expectations.



explorative of
exploitatie?

A hand holds a crystal ball in the center of the frame. The crystal ball reflects a mountain landscape with a lake and jagged peaks. The word 'Toekomst' is written in white serif font across the middle of the crystal ball. The background is a blurred version of the same landscape.

Toekomst

AMC

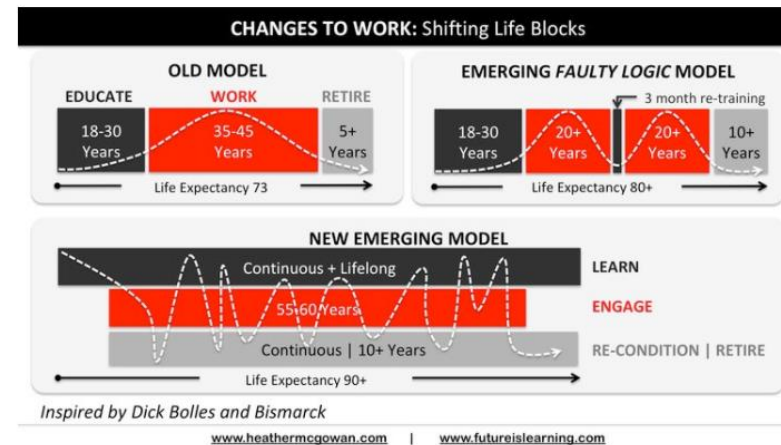
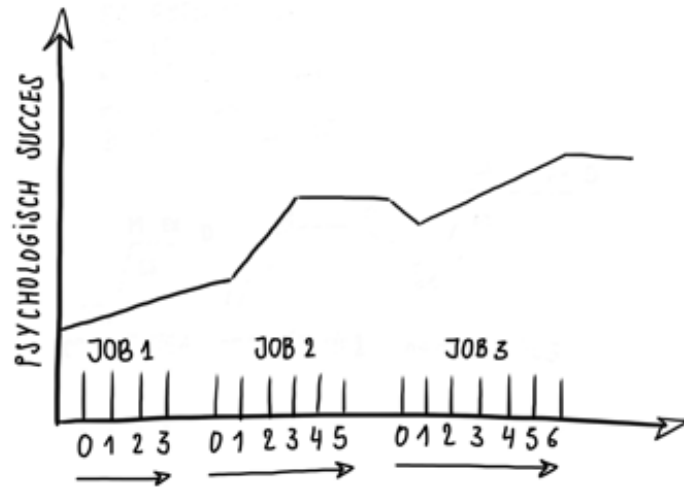
Toekomst van werk?

- **Demografie**
- **Technologie**
- **Pandemie**

Als de context 'VUCA' is, moet (loopbaan)ontwikkeling niet 'SPSC' zijn



Leven, leren, werken doorheen de 'levensloopbaan'



Nood aan een levensloop- en levensbreed perspectief op werken en leren

Happy

e.g., engagement, loopbaantevredenheid

Healthy

e.g., mentaal en fysiek welzijn

Productive

e.g., performantie, inzetbaarheid

Duurzame loopbaan:
doorheen onze professionele
ervaringen ontwikkelen we
nieuwe energie, competenties
en mogelijkheden voor de
toekomst



Levenscyclus individu én organisatie

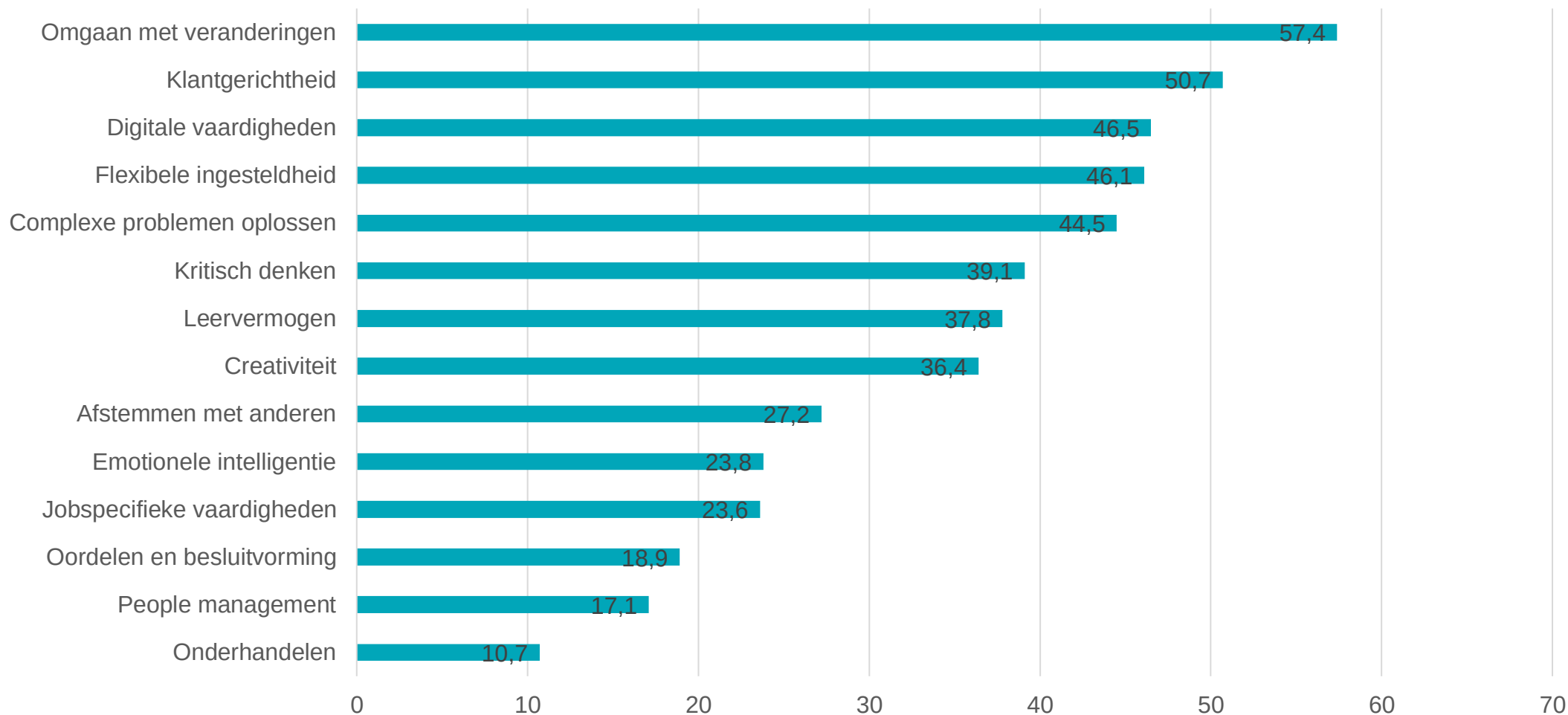
AMSC

A high-action photograph of a surfer in a yellow jacket and black wetsuit riding a massive, curling blue wave. The surfer is positioned on the left side of the wave's face, leaning forward with arms outstretched for balance. The wave is breaking into a thick, white foam that fills the upper right portion of the frame. The water is a deep, textured blue. The overall scene conveys a sense of power and skill.

Vaardigheden

AMS

Vaardigheden voor de toekomst?



Veranderingen als leerkans?

+

Sterktes kunnen inzetten in het werk

Leermogelijkheden

Groeikansen

Uitdaging

Bekommernis om
Samenwerking
Verbondenheid met collega's
Stress
Mentale gezondheid

Onderzoek toekomstbestendigheid, februari 2020, AMS – De Tijd – SD Worx – n = 2.565 werknemers

Onderzoek impact Covid-19 op werk en loopbanen, oktober 2021, AMS – VBO – HRPRO n = 2.268 werknemers

Toekomstbestendigheid is meer dan inzetbaarheid

- Veranderingen hebben gevolgen voor meer dan enkel competenties
- Ruimere gevolgen voor duurzaamheid van de loopbaan meenemen
- Competenties versterken mensen
 - In hun 'kunnen' - menselijk kapitaal
 - In hun sociaal kapitaal
 - In hun psychologisch kapitaal: hoop – geloof in eigen kunnen - veerkracht – optimisme

A young boy with dark hair, wearing a grey t-shirt, is sitting outdoors in a grassy field. He is holding a blue pencil and writing in a dark red notebook. The background is a soft-focus landscape with trees and a bright, hazy sky, suggesting a sunset or sunrise. The overall mood is peaceful and contemplative.

Vandaag

AMS

Flexibiliteit versus realiteit?

2012

Loopbaanbrekend onderzoek

- HR-bevraging: 90% *“doel loopbaanbeleid = retentie en continuïteit”*
- Werknemersbevraging: 44% *“Ik streef ernaar om mijn hele loopbaan bij dezelfde werkgever te blijven”*

2022

Loopbanen nog steeds gekenmerkt door stabiliteit

- Gemiddelde jobanciënniteit: 11 jaar (Steunpunt Werk, 2021)
- Jobmobiliteitsgraad: 5% in 2020 (Steunpunt Werk, 2021)
- Loopbaanbrekend onderzoek 2020: 55%: *“Ik zou het liefst mijn hele loopbaan bij dezelfde werkgever aan de slag blijven”*
- Covid-survey: 75% werknemers heeft geen plannen de huidige werkgever te verlaten; 65% werkgevers ligt wakker van vertrek goede mensen

PROBLEEMSTELLING

Het ontbreekt in Vlaanderen aan een echte leercultuur. Mensen zijn na hun initiële opleiding doorgaans weinig of niet bereid om zich bij of om te scholen – een fenomeen dat zich extra scherp stelt bij degenen die er het meeste nood aan hebben. Ze zien er vaak de noodzaak niet van in of lopen tegen bepaalde drempels aan.

E.G. = EUROPESE GEMIDDELDE

EAK (2020) 25–64 jaar
Formeel & non-formeel

12 MAANDENINDICATOR
(TOEGANG)

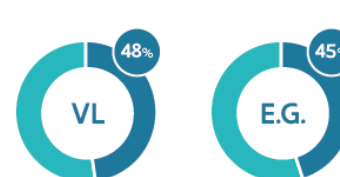


4 WEKENINDICATOR
(INTENSITEIT)



AES (2016) 25–64 jaar
Formeel & non-formeel

12 MAANDENINDICATOR
(TOEGANG)



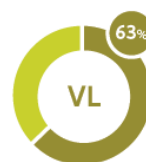
FORMEEL



NON-FORMEEL



INFORMEEL



doelgroepen met
drempels



Voor een aantal doelgroepen (bv. 55-plussers, inactieven en laaggeschoolden) zijn de drempels om te participeren aan levenslang leren te groot.

Omgevingsanalyse Actieplan Levenslang Leren



Ontwikkel

AMS

Leren en ontwikkeling: zijn de *learning twenties** aangebroken?

Werknemers:

- 95% kende tijdens de pandemie veranderingen in manier van werken (telewerk, digitalisering), takenpakket, of werd intern in andere activiteiten ingeschakeld
- 2 op 3 heeft nieuwe kennis en vaardigheden ontwikkeld door corona
- 28% zegt dat er expliciet aandacht aan wordt besteed aan de evolutie / groei die ze door corona meemaakten – bij 38% gebeurt dit helemaal niet
- 40% vindt het makkelijk om over leernoden te spreken; 23% vindt dit moeilijk

Werkgevers:

- 28% staat expliciet stil bij de leercurve van medewerkers door corona; 25% zegt dat hiervoor geen tijd is
Bij 30% gebeurt het afhankelijk van de afdeling / leidinggevende
- 74% zegt dat het makkelijk is over leernoden te spreken; 8,6% zegt dat dit moeilijk is



*H. Crevits overwerk_2021_2_04.pdf (steunpuntwerk.be)



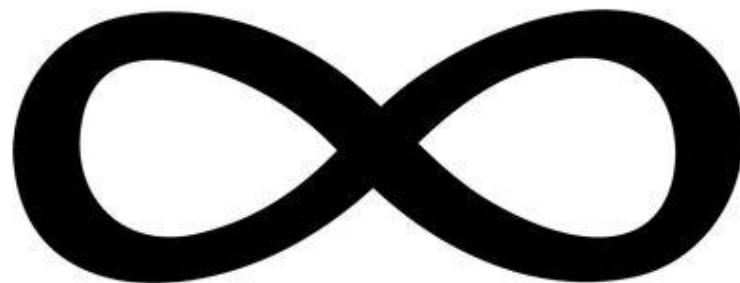
20% werkgevers
annuleert opleidingen
door coronacrisis

10% werknemers
percipieert zichzelf als
“overbodig”

Meerderheid van
opleidingen focust op
competenties nodig voor
huidige job

Loopbaanontwikkeling en leren gaan hand in hand

Competenties als
grondstof van
een dynamische
loopbaan



Een dynamische
loopbaan als motor
van competentie-
ontwikkeling

Competentieversterkende
maatregelen

Bewegingskapitaal opbouwen:
willen & kunnen omgaan met /
zoeken naar verandering

Loopbaanversterkende
maatregelen

Menselijk kapitaal
Sociaal kapitaal
Psychologisch kapitaal

Je



AMS

“We”



<https://www.vlaanderen.be/levenslang-leren>

AMS

LLL-matrix

DREMPELS identificeren en wegwerken

NIVEAU



LEREND INDIVIDU

Aanzetten tot leren,
bewustmaking en LLL-
competentie aanleren.



LERENDE ORGANISATIE

Lerende jobs in lerende
organisaties, werkend leren
en lerend werken.



LEREND AANBOD

Kwaliteitsvol, afgestemd,
innovatief en flexibel
aanbod.



LERENDE SAMENLEVING

Gedragen visie, coherent,
actiekader en sterke
leercultuur.

Stroom 1: knowhow opbouwen

Vlaggenschip 1

Stroom 2: sensibiliseren en mobiliseren

Vlaggenschepen 2 & 3

Stroom 3: competenties centraal stellen

Vlaggenschip 4

Stroom 4: ondersteunen en begeleiden

Vlaggenschepen 5 & 6

Stroom 5: partnerschappen stimuleren

Vlaggenschip 7

NIVEAU



LEREND INDIVIDU
Aanzetten tot leren,
bewustmaking en LLL-
competentie aanleren.



LERENDE ORGANISATIE
Lerende jobs in lerende
organisaties, werkend leren
en lerend werken.



LEREND AANBOD
Kwaliteitsvol, afgestemd,
innovatief en flexibel
aanbod.



LERENDE SAMENLEVING
Gedragen visie, coherent,
actiekader en sterke
leercultuur.

STROOM 1

Knowhow opbouwen

VLAGGENSCHIP 1 – NAAR EEN KENNISAGENDA LLL

Het PLL zorgt ervoor dat inzichten doorstromen, gedeeld zijn en gedragen worden en dat ze omgezet worden in innovatieve doorbraken en oplossingen.

- (DWSE+O&V) Toekomstverkenningen rond leren, leven en werken
- (Expertisecentrum) LLL-dashboard
- (Expertisecentrum) Vlaamse skills outlook
- (Expertisecentrum) Onderzoeksagenda levenslang leren
- (PLL) Resultaten uit de onderzoeksagenda verspreiden en gebruiken
- (PLL) Systemische visie op levenslang leren uitwerken



STROOM 2

Sensibiliseren en stimuleren

VLAGGENSCHIP 2 – NAAR EEN GESEGMENTEERDE MOBILISERINGSSTRATEGIE

Het PLL initieert een mobiliseringsstrategie die elke burger, elke organisatie en elk partnerschap, met hun eigen drempels en noden, aanspreekt en verbindt op weg naar een lerend Vlaanderen.

- (Expertisecentrum+O&V) Website De Lerende Samenleving
- (Expertisecentrum+O&V) Doelgerichte strategie naar moeilijk bereikbare individuen en organisaties
- (Expertisecentrum+O&V) Mobiliserende events



VLAGGENSCHIP 3 – EEN PERSOONSVOLGENDE INZET VAN VLAAMSE LLL-INCENTIVES ONDERZOEKEN

Het PLL gaat geleidelijk op weg naar een persoonsvolgend systeem voor levenslang leren voor een transparante en coherente inzet van incentives.

- (DWSE) Leer- en loopbaanrekening
- (DWSE) Overzicht opleidingsincentives
- (PLL) Analyse persoonsvolgende inzet van LLL-incentives



STROOM 3

Competenties centraal stellen

VLAGGENSCHIP 4 – OP WEG NAAR EEN VLAAMSE STRATEGISCH COMPETENTIEPROGRAMMA

Het PLL werkt gecoördineerd om de competenties van alle burgers te versterken en plaatst competenties centraal in de lerende economie en samenleving.

- (DWSE) Macrocompetentieprognoses
- (DWSE) Competentiechecks werknemers
- (VDAB) Gepersonaliseerd loopbaanplatform en competentieoverzicht
- (O&V) Leer- en Ervaringsbewijsdatabank (LED)
- (VDAB+O&V) Inzetten op interoperabiliteit van competentietalen
- (O&V+DWSE+VDAB) Geïntegreerd EVC-beleid
- (PLL) Opvolgen van beleidsacties in functie van drempels en hiaten



STROOM 4

Ondersteunen en begeleiden



VLAGGENSCHIP 5 – BEGELEIDING EN ONDERSTEUNING BIJ LLL: UITWERKING FLANKEREND BELEID

Het Partnerschap Levenslang Leren wil burgers, organisaties en intermediairs zoveel mogelijk zelfredzaam maken bij het aan de slag gaan met competenties en zet daartoe in op een meer coherent kader van begeleiding en ondersteuning.

GOLF 1 – Digitale instrumenten en toegangspoorten

- (VDAB) Loopbaanplatform
- (ESF) Opdracht leergoesting met online platform
- (PLL) Digitale ondersteuningstools

GOLF 2 – (Informele/organische) dienstverlening dichtbij individuen en organisaties

- (ESF) Ondersteuningsaanbod voor lerende jobs in lerende organisaties
- (ESF) Opdracht leergoesting met begeleidingstrajecten voor ondernemingen en hun medewerkers
- (ESF) Coachend instrument voor lerende organisaties
- (ESF) Plan van aanpak bij competentiechecks kmo
- (PLL) Rol van brugfiguren voor levenslang leren onderzoeken
- (PLL) Laagdrempelige gespreksmethodiek onderzoeken
- (PLL) Analyse tweedelijns ondersteuning

GOLF 3 – Externe/gestructureerde dienstverlening

- (O&V) Regionale samenwerking van leerwinkels met lokale partners
- (VDAB) Loopbaanbegeleiding (via loopbaancheques)
- (DWSE) Initiatieven voor ondersteuning tweede loopbaanhelft
- (PLL) Analyse derdelijns ondersteuning

VLAGGENSCHIP 6 – BEGELEIDING EN ONDERSTEUNING VAN AANBODVERSTREKKERS

Het PLL ondersteunt opleidingsverstrekkers in het vormgeven van eigentijds, kwaliteitsvol, flexibel, en innovatief aanbod.

- (O&V) Uitbouwen opleidingskompas
- (O&V) Coachende vorming voor docenten en lesgevers
- (DWSE+VDAB+O&V) Opleidingsverstrekkers ondersteunen naar e-lernen
- (DWSE+O&V) Ondersteuning voor lerenden met digitale achterstand
- (VLAIO) Innovatieprojecten in VLAIO-netwerk
- (PLL) Gerichte aanbevelingen instrumenten LLL



STROOM 5

Partnerschappen stimuleren

VLAGGENSCHIP 7 – PARTNERSCHAPPEN ROND LEREN TOEKOMSTGERICHT VERSTERKEN

Het PLL aspireert over de diverse niveaus, instellingen en stakeholders in LLL heen krachtige partnerschappen om levenslang leren in Vlaanderen toekomstgericht te versterken.

- (DWSE+SERV) Actieplan intersectorale adviseurs
- (ESF) Project lokale leerecosystemen
- (VLAIO) Cocreatie in opleidings- en onderwijsaanbod
- (DWSE) In dialoog met de federale overheid
- (PLL) Partnerschappen stimuleren en helpen verduurzamen
- (PLL) De evolutie van opleidings- naar loopbaanfondsen stimuleren
- (PLL) Connectie maken met andere platformen en initiatieven LLL
- (PLL) Afstemmen met het initieel onderwijs in functie van de LLL-competenties



A close-up, low-angle shot of a person's face and hands. The person is wearing safety glasses and is focused on working on a small electronic circuit board. A bright, circular light source, likely a lamp, is positioned behind the work area, creating a strong backlight effect and illuminating the person's hair and the circuit board. The background is dark and out of focus.

“The best way to predict the future is to invent it”

Alan Kay

AMS
AMS
AMS



Next Generation Work

10 Years of Creating Sustainable Careers

Save the date - May 10, 2022

OPENING MINDS TO
IMPACT THE WORLD!

Contact

Prof. dr. Ans De Vos

Ans.devos@ams.ac.be

Antwerp Management School

do.
17/03/22

LEARNING & DEVELOPMENT AWARDS

**leren
talent
welbevinden
fierheid en passie**

SD Worx Antwerpen - awards.stimulearning.be

ATOLO
BEYOND LANGUAGES



sdworx academy

 **DE OPLEIDINGSCOACH**



 **FLOWSPARKS®**

AMZ Antwerp
Management
School



webinar
SOLUTIONS

12h50 Welkomstwoord - Jill Everaert, SD Worx Academy

13h00 Vaardigheden voor de toekomst ontwikkel je vandaag - Ans De Vos, AMS

13:40 - 14:15 Keuze uit:

- 1 De vruchtbare explore, learn, grow biotoop van Aquafin
- 2 Het paspoort naar de toekomst voor elke Argenta ambassadeur
- 3 Falen, opnieuw proberen en stralen ... een krachtig leertraject van Atlas Copco

14:15 - 14:30 Pauze

14:30 - 15:05 Keuze uit:

- 1 De evolutie van escape-room tot slag-room op de FrieslandCampina leertaart
- 2 Mariasteen, go digital but stay human, onbepikt inspirerend
- 3 Speedy, een holistische kijk op 'enhance productivity for white collars' bij Paulig

15:05 - 15:20 Pauze

15:20 - 15:55 Keuze uit:

- 1 De evolutie van escape-room tot slag-room op de FrieslandCampina leertaart
- 2 Mariasteen, go digital but stay human, onbeperkt inspirerend
- 3 Speedy, een holistische kijk op 'enhance productivity for white collars' bij Paulig

15:55 - 16:10 Pauze

16:10 - 16:45 Keuze uit:

- 1 De vruchtbare explore, learn, grow biotoop van Aquafin
- 2 Het paspoort naar de toekomst voor elke Argenta ambassadeur
- 3 Falen, opnieuw proberen en stralen ... een krachtig leertraject van Atlas Copco

16:45 - 16:55 Pauze

16:55 How to L&D? - Carl Foulon, voorzitter jury
Aansluitend prijsuitreiking en netwerkreceptie

do.
17/03/22

LEARNING & DEVELOPMENT AWARDS

**leren
talent
welbevinden
fierheid en passie**

SD Worx Antwerpen - awards.stimulearning.be

ATOLO
BEYOND LANGUAGES



sdworx academy

 **DE OPLEIDINGSCOACH**

marbl

 **FLOWSPARKS®**

AMZ Antwerp
Management
School



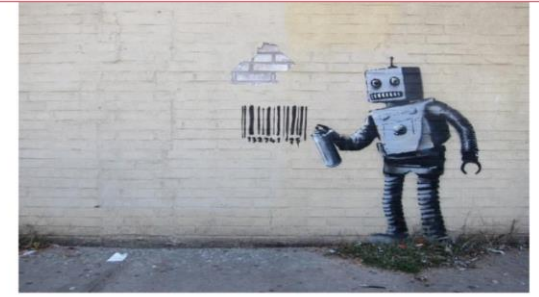
webinar
SOLUTIONS



How to L&D ?

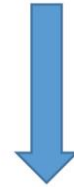


Waarover hebben we het eigenlijk



- Leren

Leren is het zich eigen maken van nieuwe, of het aanpassen van bestaande kennis, gedrag, vaardigheden of waarden. ... De mogelijkheid om te leren bezitten zowel mensen, dieren als sommige machines.



Geen doel op zich!
Basis voor ...

- Ontwikkelen

Het gebied van de persoonlijke ontwikkeling betreft alles rondom de ontwikkeling van het zelfbewustzijn, de identiteit, het eigen talent en potentieel, het vergroten van de kwaliteit van het leven en het realiseren van dromen en aspiraties. Dit zowel in persoonlijke als in zakelijke omgeving. Persoonlijke ontwikkeling vindt het hele leven plaats.



Breaking news!!!



Onderwijs en HR hebben geen monopolie op leren en ontwikkelen



L&D heruitvinden



- **Why** van L&D

- Aanwerven, inzetten van, investeren in de juiste mensen op de juiste plaats
 - *After companies identify their business priorities, they must verify that their employees can deliver them— a task that may be more difficult than it sounds.*
- Hoe kunnen we onze (1e lijns) leidinggevenden maximaal ondersteunen?
 - Van 'spray and pray' naar 'dare en care'



- **How** geven we dat duurzaam vorm

- Zoektocht naar efficiënt en effectief leren: evidence based (informed/driven/oriented = belang zie je aan het aantal woorden), toetsing en ROI, data & ethiek

- **What** brengt dat met zich mee

- Besef verandering / change (gamification, AI, virtual reality, robots ...) (maar ook corona)
- Niet 'the change of the century' but 'the century of change' = aanpassen of ...
- Veranderen impliceert ...



Terwijl van administratief naar strategisch

- Van administratief personeelsmanagement naar meer strategisch HR
 - Link tussen HR-systemen naar strategisch organisatiedoelen
 - Competentie denken: basis voor welzijn en groei
 - BI: basis voor performantie
- Paradigma switch
 - Naast aandacht voor welzijn & resultaten

De beste van ...



- Ook aandacht voor ecologische en maatschappelijke impact
 - Naar de beste van en voor ...
- Serieuze consequenties voor L&D!



En van strategisch naar duurzaam HRM / L&D

“Duurzaamheid betekent het gezamenlijk STRATEGISCH inzetten op Performantie, Personeel en Planeet. Dus het is meer dan strategisch management omdat je ambities hebt op de 3 P's (SDG)”



Uit noodzaak	Uit overtuiging
Wettelijke verplichtingen	Om maatschappelijke meerwaarde te creëren
Recruteren	Voorbeeldrol
Werkbaar werk & jobrepair (<i>circulaire jobs</i>) <u>Sleutel voor de toekomst</u>	Win-win



Cruciale evolutie

L&D clusters

- 3P analyst **WHY**
 - Co creatie: performantie, personeel en planeet
 - 1 op 3 overweegt duurzame werkgever & ontwikkelingscultuur
- Visiemaker **HOW**
 - Evidence inspired (HILL) & data driven MAAR ethische visie
 - Leerambassadeur: community (social learning) 'en' gepersonaliseerd
 - Evenwicht digitaal → analoog (corona!)
- Duurzame talent manager **WHAT**
 - Energie en passie (L&D LED) = *employee experience*
 - Niet leeftijd maar scharniermomenten
 - Werken aan een 'leer'cultuur
 - Omgaan met dalend vertrouwen, welzijnsgevoel, engagement, ...



Ik zie, ik zie ...

IBM (Institute for Business Value) 5.670 leidinggevenden in 48 landen.

Belangrijkste vaardigheden voor werknemers:

- 2015
 - Technische vaardigheden voor STEM
 - Softwaretoepassingen
- 2018
 - Tijdsbeheer
 - Changemanagement (*perceptie van 50+*)
- 2021
 - Ethiek (*hoe trainen?*)
 - Integriteit (*hoe trainen?*)
 - Purpose-trainingen
(*consequenties voor duurtijd, vorm van ontwikkeling*)



Van ego- naar ecosysteem

Impliceert ...

- Blijvend investeren in (af)leren en (om)scholen
- Het in beweging brengen en houden van elk individu & geheel
- Niet in vacuüm, in labo of ivorentoren: verschillende belangen
- Hybride vormen van leren: duaal leren & WES-trajecten
- Gedeelde verantwoordelijkheid = **LERENDE CENTRAAL**



Je stopt niet met leren omdat je oud bent;
je wordt oud omdat je stopt met leren!



do.
17/03/22

LEARNING & DEVELOPMENT AWARDS

**leren
talent
welbevinden
fierheid en passie**

SD Worx Antwerpen - awards.stimulearning.be

ATOLO
BEYOND LANGUAGES



sdworx academy

 **DE OPLEIDINGSCOACH**



 **FLOWSPARKS®**

AMZ Antwerp
Management
School



webinar
SOLUTIONS

ATOLO
BEYOND LANGUAGES



sdworx academy



DE OPLEIDINGSCOACH

marbl

FLOWSPARKS®





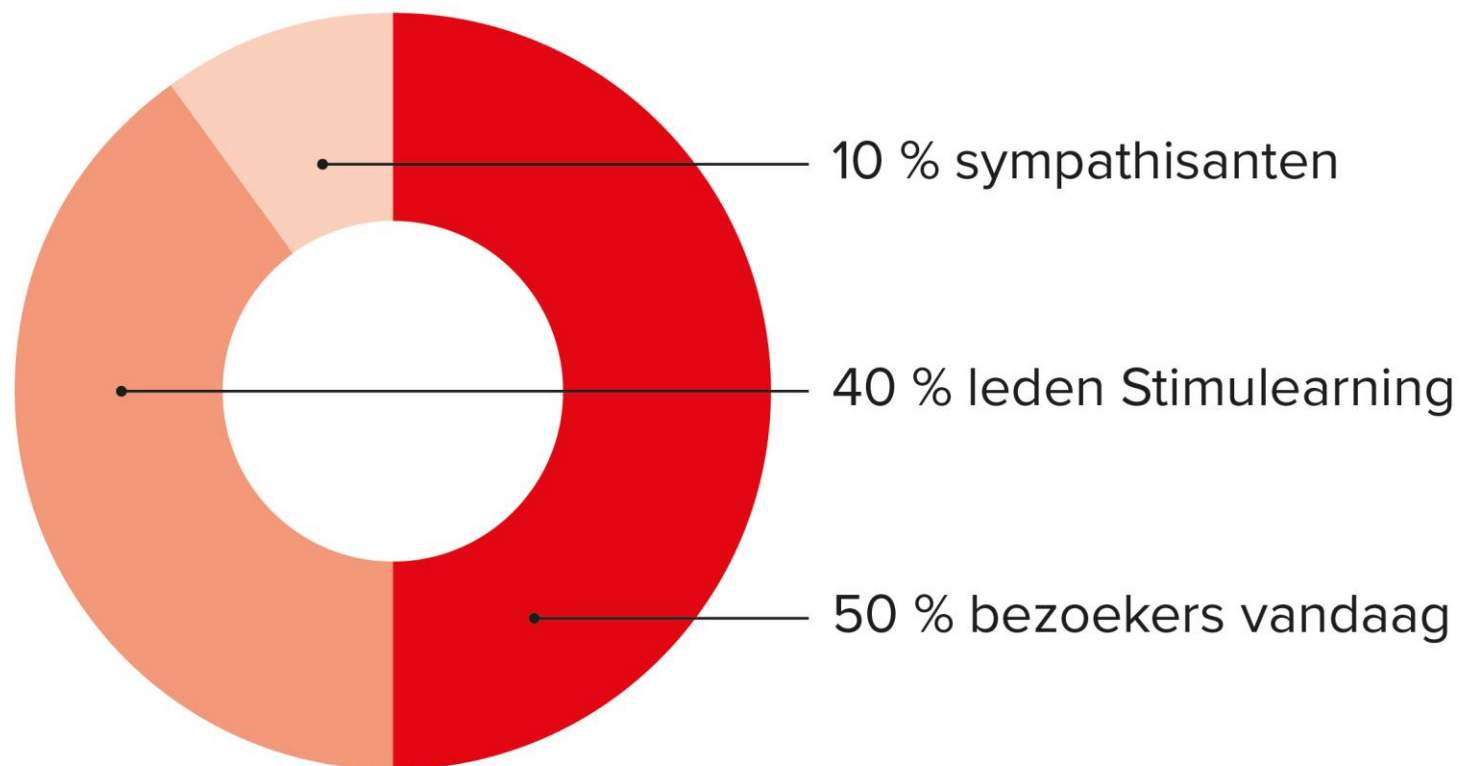
L&DTALKS

FOOD FOR THOUGHT SINCE 2011





Publieksprijs 2022



Juryprijs 2022



Carl



Bart



Sarah



Ingrid



Jen



Geert



Anneleen



Jan



Johan



Pascal



Piet

MERCI

LEARNING & DEVELOPMENT AWARDS

**leren
talent
welbevinden
fierheid en passie**

Nomineer jouw favoriet voor 2023 via awards.stimulearning.be

ATOLO
BEYOND LANGUAGES



sdworx academy

 **DE OPLEIDINGSCOACH**



 **FLOWSPARKS®**

AMZ Antwerp
Management
School



 **webinar**
SOLUTIONS