

Een samenwerking tussen



Network
for work
Federgon

Met de steun van
Groupe Epsilon, Develhub
en Edtech Station



TENDENSEN IN LEREN IN ORGANISATIES 2022

AANDACHT VOOR LEREN EN ONTWIKKELEN

De aandacht voor Leren en Ontwikkelen is groot. Zowel binnen organisaties als op het politieke niveau. Op het Belgische federale beleidsniveau vertaalt de focus op leren en ontwikkelen zich via het concept van een individuele leerrekening. In Vlaanderen heeft het Partnerschap Levenslang Leren dat van de Vlaamse regering de opdracht heeft gekregen om van Vlaanderen een lerende samenleving te maken, een actieplan *'Koers zetten naar een lerend Vlaanderen'* uitgewerkt. De conceptnota over het ontwikkelen en implementeren van een Leer- en Loopbaanrekening op het Vlaamse niveau is ondertussen goedgekeurd. Ook in Brussel én Wallonië wordt momenteel nagedacht over een leerrekening en een hervorming van het Betaald Educatief Verlof. De doelstelling is ook hier om meer mensen te motiveren om te blijven leren. In Kortrijk is in het voorjaar 2022 EdTech Station opgestart. EdTech Station wil Belgische bedrijven, start-ups, onderzoekers en professionals op het gebied van leertechnologie samenbrengen met als doel een sterk EdTech ecosysteem uit te bouwen, die op zijn beurt ondersteuning kan bieden aan leerecosystemen in organisaties.

In Nederland is er sinds 1 maart 2022 de STAP-subsidie of Stimulering ArbeidsmarktPositie. De Nederlandse overheid besloot STAP als inclusief instrument in te voeren ter vervanging van het vroegere belastingvoordeel waarbij je scholingskosten kon opvoeren voor belastingaftrek. Uit onderzoek bleek immers dat 'minder bedeelden en lager opgeleide mensen' tekort werden gedaan omdat ze bijna geen gebruik maakten van het belastingvoordeel. Met de STAP-subsidie zal 'iedere Nederlander', mits er wordt voldaan aan een paar voorwaarden, € 1000,00 per jaar kunnen aanvragen voor omscholing. Kortom, er is veel te doen rond 'Leren en Ontwikkelen' op beleidsniveau.

Die grote aandacht voor leren en ontwikkelen is zonder meer een antwoord op tal van uitdagingen waar bedrijven en organisaties mee te kampen hebben in een arbeidsmarkt die gekenmerkt wordt door structurele krapte en snel wijzigende behoeften inzake skills en competenties. Er wordt wel eens gesteld dat opleiden het nieuwe rekruteren zou zijn. 'Opleiden' is in elk geval een instrument om te komen tot duurzame loopbanen, tot groei en innovatie in bedrijven en tot een hogere participatiegraad op onze arbeidsmarkt. 'Opleiden' draagt bovendien indirect bij tot het welzijn en welbevinden van medewerkers.

ATOLO



sdworx academy

DE OPLEIDINGSCOACH



FLOWSPARKS®

‘Leren en Ontwikkelen’ leeft ook in onze bedrijven en organisaties. We geven in deze paper graag een overzicht van de belangrijkste bevindingen uit het jaarlijkse onderzoek *‘Tendensen in leren & ontwikkeling in organisaties’*. Dit onderzoek is een referentie in L&D en bevraagt de ruime L&D-community in België en Nederland. Zowel interne L&D-professionals van bedrijven en organisaties uit de private en de publieke sector, als L&D-providers hebben deelgenomen aan deze bevraging. Hun antwoorden hebben opnieuw geleid tot een uniek rapport met waardevolle inzichten over hoe bedrijven en organisaties én hun aanbieders kijken naar (de toekomst van) L&D.

DE ENQUÊTE

De enquête telde 20 tot 25 vragen en werd in juni 2022 gelanceerd, een periode die gekenmerkt wordt door de naschokken van de coronacrisis, maar vooral gezien wordt als de periode van de Oekraïne-crisis, die pas na na het sluiten van de vragenlijsten vertakte in een energiecrisis.

De uitnodiging voor deelname aan de survey is bezorgd aan alle leden van de netwerken Stimulearning, Develhub, Epsilon en Federgon met de vraag om die te delen binnen hun (online) netwerk. LinkedIn bleek een heel betrouwbaar netwerk om respondenten te mobiliseren.

Bij het afsluiten van de enquête begin juli 2022 telden we 456 respondenten, het hoogste resultaat in de voorbije 5 jaar. Twee derden (66%) van hen zegt voornamelijk in België te werken, 19 % in Nederland en 16% internationaal. Net iets meer dan 10% verkoos om in het Frans te antwoorden. De aandachtige lezer merkt de oververtegenwoordiging van de Vlaamse L&D-markt.

We hebben twee doelgroepen bevroegd:



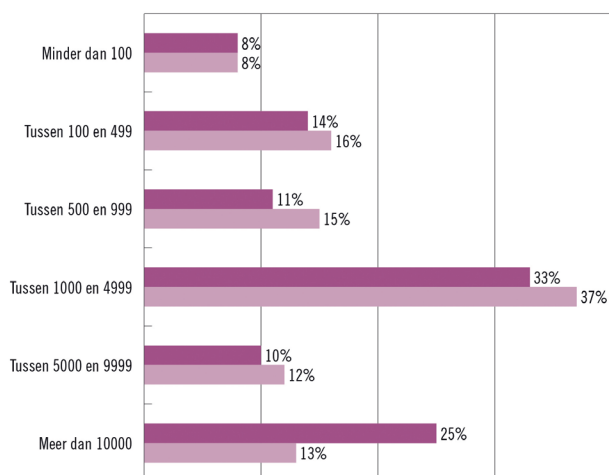
Eenzijds interne L&D-professionals die exclusief voor één organisatie werken en hun leeroplossingen niet vermarkten. Deze interne L&D-professionals noemen we kortweg L&D-afdelingen, internen of **Business**. Je herkent deze doelgroep aan het kleur **paars**.

Deze respondenten waren met 304 en gaven aan voornamelijk in een productie- of industriële omgeving (20%), dienstverlening aan bedrijven (16%), overheden (15%) en gezondheidszorg/maatschappelijke dienstverlening (14%) te werken.

Drie vierde heeft meer dan 1000 medewerkers, één op vier heeft er zelfs meer dan 10 000. Het gros van de L&D afdelingen bedient 1000 tot 4999 medewerkers.



■ Hoeveel medewerkers telt jouw hele organisatie wereldwijd?
■ Hoe groot is de doelgroep die jij met jouw L&D afdeling bedient?



Figuur 1



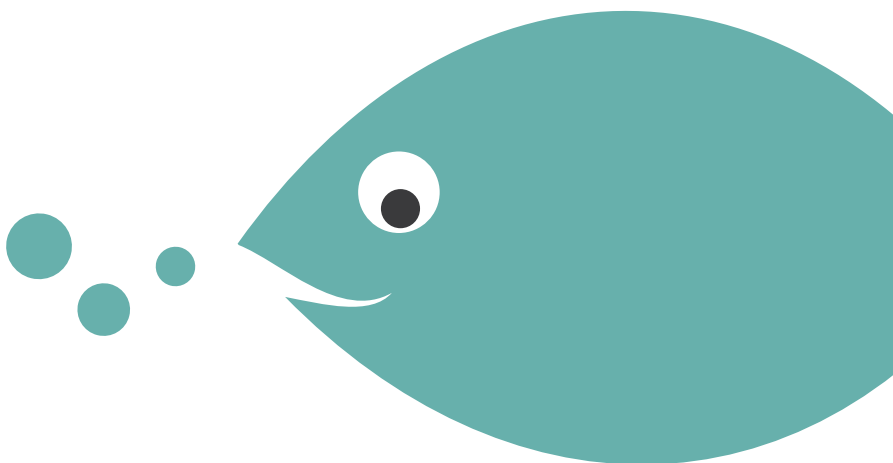
Anderzijds deden er ook 152 aanbieders van leeroplossingen die voor derde partijen werken mee. Hierbij horen: trainingsinstituten, aanbieders van leeroplossingen, coaches, trainers ... Deze mensen zijn extern gelieerd aan opdrachtgevers. We noemen hen kortweg externen of **Aanbieders**. Je herkent deze doelgroep aan het kleur **groen**.

Het zijn voornamelijk de Nederlandstalige aanbieders die in grotere opleidingsorganisaties werken. Bijna 60% werkt er met 10 of meer collega's, al dan niet freelancers. In Franstalig België is dat maar 1 op 4, een groot contrast. De evolutie naar teamwork bij L&D-aanbieders is een trend die we reeds in 2021 opmerkten. Het bleek een goede overlevingsstrategie in moeilijke tijden.¹

 Hoeveel medewerkers telt het L&D-team in je organisatie in FTE (fulltime-equivalent)?	2020	2021	2022
Minder dan 1 FTE (deeltijds / L&D is deel van een breder takenpakket)	6%	10%	8%
1 FTE	11%	8%	12%
Tot 5 FTE	37%	43%	36%
Tot 10 FTE	18%	15%	18%
Meer dan 10 FTE	28%	24%	26%

 Hoeveel medewerkers (opleiders inclusief freelancers) telt je organisatie in FTE?	2015	2021	2022
1 (zelfstandige / ZZP)	28%	17%	19%
2 tot 4 FTE	17%	15%	12%
5 tot 9 FTE			13%
10 of meer	55%	68%	56%

Figuur 2



¹ Zie onderzoek.stimulearning.be

7 INZICHTEN

De bevraging **2022 Tendensen in Leren in Organisaties** leverde ook nu weer tal van interessante data op. We hebben op basis van die cijfers 7 opvallende inzichten geselecteerd, die we voor jou één voor één uitdiepen:

1. **L&D-teams in de driver's seat**
2. **De ene crisis is de andere niet**
3. **Een cultuur van leren is nog geen leercultuur**
4. **De L&D markt en de mythe van het kwaliteitslabel**
5. **Ruimte voor technologie in L&D**
6. **Learning at the speed of business**
7. **L&D kiest voor een strategische rol**

Deze 7 bevindingen illustreren we met cijfermateriaal uit de 2022-bevraging die we waar mogelijk vergelijken met data uit 15 jaar onderzoek². Uiteraard zijn we ook benieuwd naar bijkomende zienswijzen en stellingen. Wij zijn vragende partij voor reflectie en waarderen elke input voor de vragenlijsten 2023 ten zeerste.

² Zie onderzoek.stimulearning.be



“De verantwoordelijkheid van leren ligt bij het individu, maar het zijn blijkbaar de werkgevers die de touwtjes in handen hebben.”



I. L&D-TEAMS ZITTEN IN DE DRIVER'S SEAT

Leren is een begrip met diverse dimensies. Marzano³ beschrijft er vijf en zegt dat leren vooral effectief is wanneer lerenden in staat zijn hun eigen leergedrag vorm te geven. Lerenden in de “driver's seat” zeg maar. Maar is dat ook zo? Hoe gaat het in België en Nederland met de zogenaamde self-directed learner?

Aanbieders geven in figuur 3 aan dat beslissingen over leeractiviteiten voornamelijk top-down worden genomen. Het zijn niet de lerenden, maar de L&D-of HR-afdelingen die hun belangrijkste klanten zijn. Bovendien zijn die afdelingen volgens hen ook de meest belangrijke initiatiefnemers en organisatoren van leren.

Voor leeractiviteiten binnen organisaties zijn de L&D- of HR-afdeling inderdaad de belangrijkste initiatiefnemer, op gevoelige afstand gevolgd door de direct leidinggevende en het management of de directie. Dat het leren door de organisatie geregeld wordt (als organisator) en de uiteindelijke factuur (als klant) wordt betaald door de organisatie (aangeduid door **) is vrij aannemelijk, maar dat aanbieders de individuele werknemer amper een rol zien spelen als initiatiefnemer van leren is vrij verwonderlijk. Hij/zij zit volgens onderstaande figuur 3 niet aan het stuur en komt als initiatiefnemer met een score van 3,13 slechts op de vierde plek.

 Rangschiik in volgorde van belangrijkheid. Wie is de belangrijkste initiatiefnemer / organisator / klant voor leeractiviteiten in een organisatie?	initiatiefnemer		organisator		klant	
	ranking	score*	ranking	score*	ranking	score*
De L&D-afdeling of HR-afdeling **	1	2,17	1	1,46	1	2,33
De direct leidinggevende **	2	2,50	2	2,50	3	2,88
Het management of directie **	3	2,95	3	3,55	2	2,76
De individuele werknemer	4	3,13	4	3,61	4	3,20
De collega's of het team van een werknemer	5	4,13	5	3,84	5	3,72

* Gemiddelde score op 5, waarbij de 1 staat voor belangrijkste en de 5 voor minst belangrijkste initiatiefnemer / organisator / klant.

Figuur 3

Deze vaststelling noopt ons te denken dat individuen (nog) niet klaar zijn om hun eigen leerloopbaan in handen te nemen en/of dat anderen dit (liever) in hun plaats doen. Cijfers uit 2019, toen we ook 1500 individuele medewerkers bevroegen, spreken dit idee echter tegen. Werknemers zagen zichzelf toen als eerste initiatiefnemer voor leeracties (35%), gevolgd door hun leidinggevende (29%). Ook in het huidige onderzoek 2022 zien we dat medewerkers bij heel wat aanbieders genoemd worden als een ‘àl-lerbelangrijkste’ klant of ‘àl-lerbelangrijkste’ initiatiefnemer van leeractiviteiten. 20% van de aanbieders zegt dat de individuele werknemer zijn ‘àl-lerbelangrijkste’ klant is. Als ‘àl-lerbelangrijkste’ initiatiefnemer bekleedden ze volgens figuur 4 met 20% zelfs een tweede plaats.

3 Marzano, 1992

Wie is volgens jou de 'allerbelangrijkste' initiatiefnemer / organisator / klant voor leeractiviteiten in een organisatie?*	initiatiefnemer	organisator	klant
De L&D-afdeling of HR-afdeling	1	1	1
De individuele werknemer	2	3	3
Het management of directie	3	5	2
De direct leidinggevende	4	2	5
De collega's of het team van een werknemer	5	4	4

* Dit cijfer geeft aan wie op de allereerste plaats komt als initiatiefnemer / organisator / klant.

Figuur 4

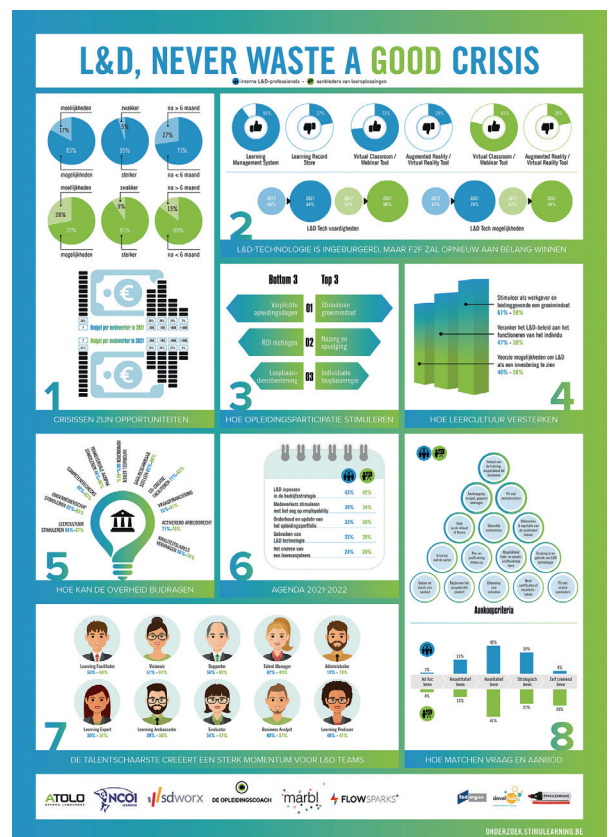
2. DE ENE CRISIS IS DE ANDERE NIET

De L&D bevraging is afgenomen net voor de zomervakantie 2022 op een moment dat de Oekraïne-crisis de (berichtgeving over de) coronacrisis volledig overvleugelde. Omdat de coronacrisis in 2020 een paniecreactie veroorzaakte binnen L&D zijn we nagegaan of ook de Oekraïne-crisis een impact had op L&D. We waren vooral benieuwd naar de reactie van de aanbieders, want de business bleek in 2020 veel minder crisisgevoelig dan de aanbieders. Vergeet bij de interpretatie van de cijfers niet dat we over Oekraïne per juni 2022 spreken en niet per oktober 2022 waar ze in één adem wordt genoemd met de energiecrisis.

In figuur 5 geeft 70% van de L&D-aanbieders aan geen effect van de Oekraïne-crisis te ondervinden, 26% merkt een beperkt effect en 4% verwacht een aanzienlijk effect. De Oekraïne-crisis lijkt L&D dus aanzienlijk minder te treffen dan de pandemie.

Die optimistische cijfers zijn o.i. ook het resultaat van de inspanningen die aanbieders post-corona hebben genomen om wendbaarder/weerbaarder te worden, o.a. door samen te werken in grotere teams⁴ en bevestigen de resultaten van juni 2021 waar 95 % van de business en 91% van de aanbieders zegt dat de coronacrisis hen sterker heeft gemaakt.⁵

We hebben toen blijkbaar de juiste beslissing genomen om de onderzoeksresultaten van 2021 de titel: 'never waste a good crisis' te geven. We merken in 2022 dat er een vervolg aan is gebreid: 'difficulties mastered are opportunities won'.



Affiche 2021

⁴ Zie figuur 2

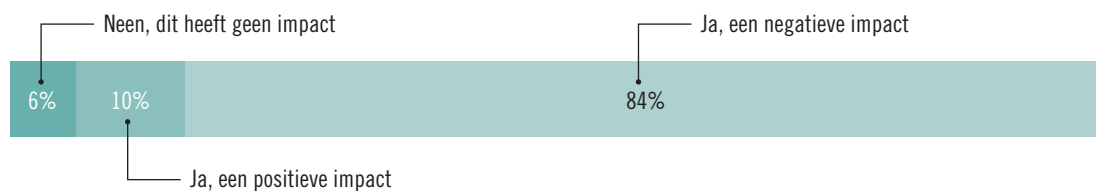
⁵ Zie onderzoek.stimulearning.be 2021



Heeft de Oekraïne-crisis een impact op jullie omzet? (cijfers juni 2022)



Heeft de coronacrisis een impact op jullie omzet? (cijfers mei 2020)



Figuur 5

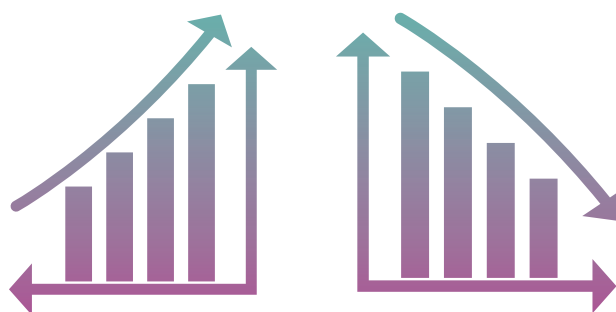
Dat er bij de bevraging in juni 2022 weinig impact wordt verwacht van de crisis in Oost-Europa merken we ook in de antwoorden op de vragen rond budgetten. Zowel de business als de aanbieders zijn volgens figuur 6 positief gestemd: slechts 13 à 16% voorziet een daling. De helft van hen rekent op een status quo ten opzichte van 2021 en meer dan een derde houdt rekening met een stijging.

Dit positivisme staat (opnieuw) in schril contrast met het pessimisme van de door lockdowns geteisterde L&D aanbieders die in april 2020⁶ verwachtten dat de middelen van hun opdrachtgevers in 56% van de gevallen zouden dalen. Uiteindelijk bleek dit deels waar te zijn, want hoewel 6 op 10 zijn omzet in 2020 effectief zag dalen, was er een herstelbeweging naar 4 op 10 in 2021.

Zie je de middelen voor L&D binnen de organisaties waarvoor je werkt in het volgende kalenderjaar ...

		
dalen	13%	16%
gelijk blijven	48%	47%
stijgen	39%	37%

Figuur 6



⁶ Zie bedrijfsopleidingen.be/ldversuscorona

3. EEN CULTUUR VAN LEREN IS NOG GEEN LEERCULTUUR

Wanneer bedrijven en organisaties worden gevraagd naar hun strategie om bij te dragen tot een hogere opleidingsparticipatie en een sterkere leercultuur, dan wordt er weinig of geen heil verwacht van het recht op 5 dagen opleiding (11%). Mogelijkheden bieden tot (x dagen) leren is wezenlijk verschillend van wat L&D-professionals een leercultuur noemen. Er wordt nu al heel veel geleerd in organisaties; leren is gewoonweg écht belangrijk in onze bedrijfscultuur. Een leercultuur echter gaat over de connecties tussen individuen, over social learning en het creëren van voorwaarden opdat het leren vanzelf zou gaan. Een van die voorwaarden is een leiderschap die vertrouwen, autonomie en empowerment omarmt en versterkt.⁷

Wanneer we in figuur 7 kijken naar de top 3 van succesvolle strategieën die bijdragen tot een hogere opleidingsparticipatie en een sterkere leercultuur dan noteren we als topantwoord (63%) de cruciale rol van die leidinggevenden om hun medewerkers in de leerstand te krijgen. Reeds in 2019⁸ stelden we in dit onderzoek dat de betrokkenheid van leidinggevenden in leren de betrokkenheid van de medewerker in datzelfde leren aandrijft. Leidinggevenden zijn belangrijk om bij te dragen tot een organisatie die een groeimindset stimuleert (58%). Een uitgebreid leeraanbod met mogelijkheden tot formeel, informeel en sociaal leren (44%) sluit de top 3 af.

⁷ Nigel Paine tijdens onderzoek.stimulearning.be 2021

⁸ Zie onderzoek.stimulearning.be



“Een leercultuur gaat in tegenstelling tot een cultuur van leren over de connecties tussen individuen, over social learning en het creëren van voorwaarden opdat het leren vanzelf zou gaan.”

Ook aanbieders zien dezelfde top 3: investeren in leidinggevenden (50%), groeimindset (52%) en een breed aanbod van formele, informele en sociale leermogelijkheden (44%).

Wat zijn de belangrijkste maatregelen om de opleidingsparticipatie en leercultuur binnen organisaties te verhogen?		
We investeren in leidinggevenden zodat ze hun medewerkers tot leren bewegen	63%	50%
We zorgen dat onze organisatie een groeimindset stimuleert	58%	52%
We zorgen voor een uitgebreid leeraanbod met formeel, informeel en sociaal leren	44%	44%
We zetten L&D in als instrument om de loopbaan van de medewerker te versterken	42%	36%
We zetten L&D in om het individueel functioneren van een medewerker te verbeteren, bv. binnen zijn/haar rol of functie, om een nieuwe job in te vullen	39%	35%
We zorgen voor een pre- en posttraining follow-up, zoals evaluaties en het meten van toepassing van het geleerde	24%	24%
We krijgen de mogelijkheid om L&D te behandelen als een investering die kan worden afgeschreven, i.p.v. als een kost	11%	29%
We geven elke medewerker het recht om 5 dagen opleiding te volgen	11%	16%
We geven elke medewerker de mogelijkheid tot een periodieke competentiecheck	9%	13%

Figuur 7

Omdat net het investeren in leidinggevenden erg cruciaal blijkt te zijn om mensen aan het leren te krijgen blikken we in figuur 8 even vooruit naar de business én aanbieders die zeggen dat organisaties heden veel tijd investeren én blijvend willen investeren in het ontwikkelen van hun leidinggevenden.

Aan welke top 5 werkzaamheden besteden jullie heden de meeste tijd?		
Goede leidinggevenden ontwikkelen	1	1
Medewerkers in de breedte verder laten ontwikkelen	2	2
Strategische organisatieveranderingen succesvol doorvoeren	3	3
Medewerkers voor hun huidige functie inzetten of inwerken	4	5
Medewerkers aantrekken en behouden	5	4

Figuur 8

Maar niet enkel onze bedrijven en organisaties dragen een verantwoordelijkheid rond leercultuur en opleidingsparticipatie. In onze maatschappij moet iedereen (bij)leren en daarom bevroegen we in figuur 9 welke rol de overheid kan spelen in de verhoging van die opleidingsparticipatie en leercultuur. Dat aanbieders de overheid geen rol van betekenis toedichten als concullega-L&D-provider is voorspelbaar maar dat ook de business meent dat een door overheden gecreëerd leeraanbod (9%) niet zal zorgen voor een sterkere leercultuur is minder aannemelijk.

Overheden hebben volgens de respondenten andere mogelijkheden om L&D te faciliteren. Zowel L&D-professionals uit de business als aanbieders geven in hun top 3 aan dat vooral een individuele leer- en loopbaanrekening impactvol (resp. 50% en 61%) kan zijn. Met zo'n leer- en loopbaanrekening geeft de overheid elk individu de regie over de eigen loopbaan en de eigen ontwikkeling. Daarnaast geven resp. 49% en 59% van de respondenten aan dat de overheid de vraag naar opleidingen van organisaties of individuen fiscaal of financieel beter zou kunnen ondersteunen. Verder zou de overheid een beter inzicht kunnen geven in de toekomstige evoluties van skills, jobs en sectoren (resp. 42% en 49%). Co-creatie in L&D door bijvoorbeeld het delen van infrastructuur, cofinanciering ... wordt eerder door de business (44%) dan de aanbieders zelf (25%) beschouwd als een rol waarmee de overheid impact zou kunnen hebben op L&D bij organisaties en individuen.

Dezelfde figuur 9 geeft ook aan dat de vraagzijde en de aanbodzijde in corporate leren elkaar hebben gevonden: zo is geen van hen vragende partij voor een tool om vraag en aanbod te matchen, noch om de kwaliteit van opleidingen te borgen.

De overheid kan heel wat ondernemen om L&D te faciliteren. Welke tussenkomsten hebben het meeste impact?	 	
De overheid geeft elk individu de regie over loopbaan en ontwikkeling via een individuele leer- en loopbaanrekening	50%	61%
De overheid stimuleert de vraag naar opleidingen van organisaties of individuen (fiscaal of financieel)	49%	59%
De overheid faciliteert co-creatie in L&D vb. door het delen van infrastructuur, cofinanciering ...	44%	25%
De overheid geeft inzicht in de toekomstige evoluties van skills, jobs en sectoren	42%	49%
De overheid stimuleert een transversale aanpak van L&D, over de grenzen van de sectoren heen	33%	25%
De overheid geeft elk individu de mogelijkheid tot periodieke competentiechecks	26%	25%
De overheid biedt een kader voor het borgen van kwaliteit van opleidingen	18%	23%
De overheid biedt een platform aan dat vraag en aanbod matcht	18%	14%
De overheid ontwikkelt zelf een L&D-aanbod	9%	6%

Figuur 9

4. DE L&D-MARKT EN DE MYTHE VAN HET KWALITEITSLABEL

Als mediator in de markt van opleidingen en leeroplossingen weet Bedrijfsopleidingen.be⁹ het maar al te goed: een training of leeroplossing (ver)koop je niet langer zomaar.

Laten we mits figuur 10 even terugkeren naar een van onze eerste onderzoeken uit april 2011. Daar hebben we voor het eerst de business naar hun koopgedrag en -criteria gevraagd. De inhoud (6.69), prijs/kwaliteit (6.19) en de vroegere ervaring met de opleider (5.89) bleken op een 7-puntenschaal de belangrijkste criteria terwijl het bezit van een kwaliteitslabel zoals Qfor (3.95) of de erkenning voor subsidies (2.67) toen (al) onbelangrijk waren.

 Gelieve op een schaal 1-7 aan te geven hoe belangrijk elk kenmerk is bij de beslissing tot aankoop van een opleiding.	2011
De inhoud van de opleiding	6,69
Prijs/kwaliteitsverhouding	6,19
Vroegere ervaring met de opleider	5,89
Flexibiliteit (tijdstip, werkvorm, inhoud ...)	5,79
Reputatie van de individuele trainer	5,66
Referenties & reputatie van de opleider	5,47
De gebruikte werkvormen (klassikale opleiding, workshop, e-learning ...)	5,44
Bezit van een kwaliteitslabel (Qfor, CEDEO ...)	3,95
Erkenning voor de subsidies van de KMO-portefeuille	2,67

* Score op 7, waarbij de 1 staat voor zeer onbelangrijk en de 7 voor zeer belangrijk.

Figuur 10

De aankoopcriteria in figuur 10 gelden grotendeels ook in 2022. Aanbieders die zichzelf anno 2022 in de markt willen zetten dienen volgens figuur 11 te investeren in inhoud en maatwerk (77%), prijszetting (50%) en de fit met de bedrijfscultuur (37%).

Opvallend is dat aanbieders heel sterk in zichzelf geloven. Ze stippen immers aan dat referenties en hun eigen reputatie als aanbieder/trainer (35%) ook meespelen in het keuzeproces. Deze is volgens hen veel belangrijker dan hun fit met de bedrijfscultuur (20%).

Tenslotte is er de mythe van het kwaliteitslabel voor L&D, helaas in stand gehouden door aanbieders, sectoren en onwetenden. Kwaliteitslabels zijn volgens de business totaal onbelangrijk als criterium. Belangrijke kanttekening: voor de Nederlandse lerende die zelf scholing selecteert zijn kwaliteitslabels doorslaggevend om wel of niet voor de scholing te kiezen. De 3% en 6% in onderstaande tabel zijn door die Nederlandse respons om die reden wellicht zelfs nog een overschat cijfer.

⁹ Bedrijfsopleidingen.be is het moederbedrijf achter Stimulearning en een portaalsite waar aanbieders en afnemers van leeroplossingen elkaar weten te vinden.

Wat zijn de drie belangrijkste criteria bij aankoop van een training of leeroplossing?	 	
Inhoud van de training, mogelijkheid tot maatwerk	77%	63%
Aankoopprijs, budget, gegeven kortingen	50%	59%
Fit met bedrijfscultuur	37%	20%
Visie op de inhoud of thema	29%	31%
Gebruikte werkvormen	24%	17%
Ervaring met de sector	21%	23%
Referenties & reputatie van de aanbieder / trainer	18%	35%
Pre- en posttraining follow-up, zoals evaluatie en meten van toepassing	13%	13%
Mogelijkheid tot tijds- en plaatsafhankelijk leren	12%	14%
Datum en plaats van aanbod	11%	8%
Ervaring in en gebruik van L&D technologie	7%	14%
Erkenning voor subsidies	7%	8%
Regie over het aangekochte product	7%	4%
Fit met andere aanbieders (leerecosysteem)	4%	5%
Bezit certificaten of kwaliteitslabels	3%	6%

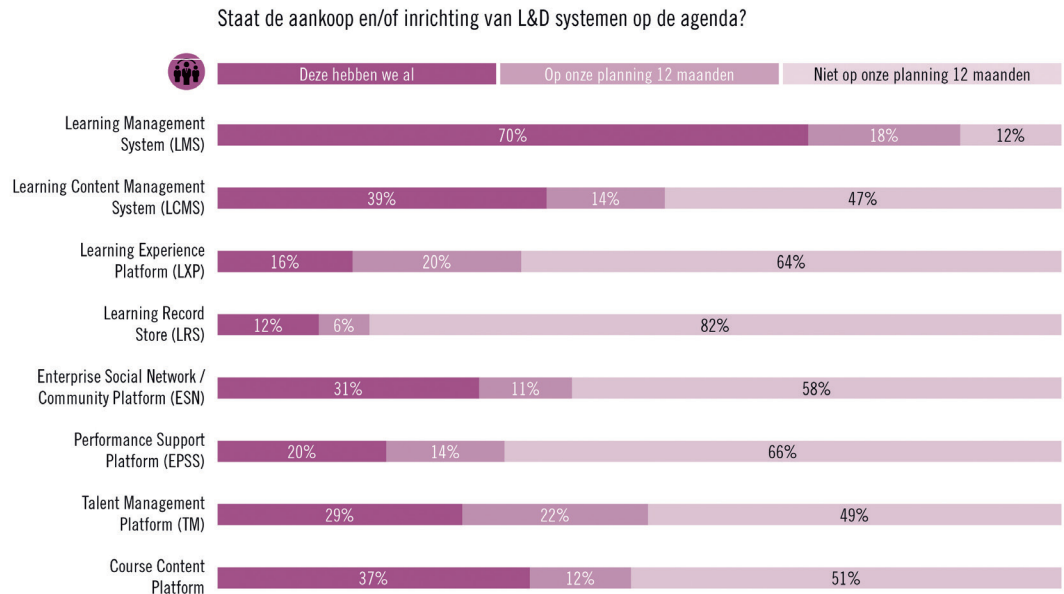
Figuur 11

Waar er in 2011 door L&D-teams zo goed als enkel opleidingen of trainingen werden aangekocht, hebben we het laatste decennium heel veel andere leeroplossingen zien verschijnen. We splitsen deze leeroplossingen in ons onderzoek 2022 op in 'systemen' en in 'tools'. In de praktijk worden beiden echter met en door elkaar gebruikt, idealiter in een edtech leerecosysteem.

Als 'systemen' herkennen we deze ingeburgerde afkortingen:

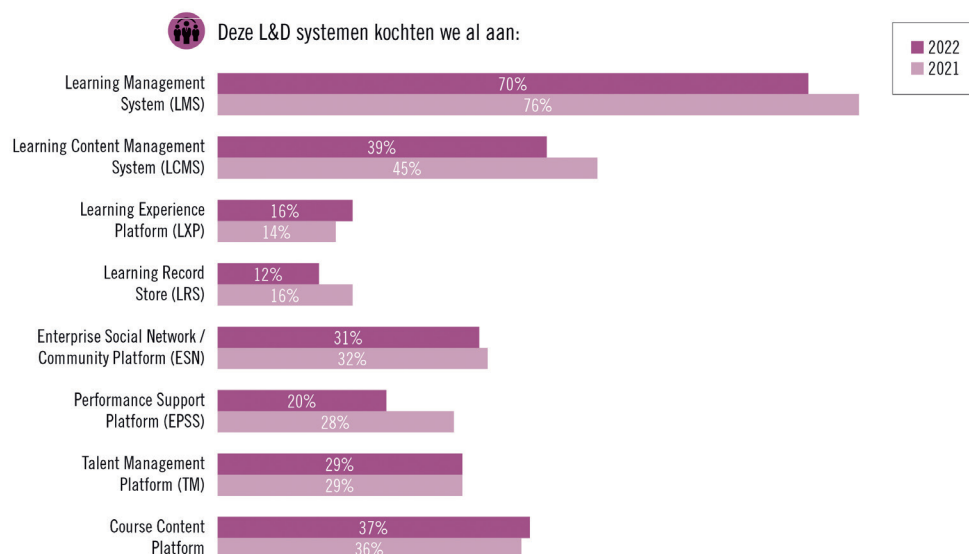
- › Een Learning Management Systemen (LMS) is een software oplossing waarmee je de administratie, documentatie, tracking en rapportage omtrent leren beheert.
- › Bij een Learning Content Management Systemen (LCMS) ligt de focus op het maken en beheren van de leerinhoud van online trainingen. Een LCMS is dus het systeem waarmee de organisatie, trainers of experts online content efficiënt kunnen maken en verspreiden.
- › Een Community Platform is een online omgeving voor een groep mensen met een gedeelde passie, expertise of uitdaging. Het is een uitstekende omgeving om elkaar te inspireren, te helpen of om gewoon van gedachten te wisselen.
- › Een Enterprise Social Network (ESN) is het digitale interne sociale netwerk dat gebruikt wordt door een organisatie om medewerkers te verbinden (en externen uit te nodigen).
- › Een Talent management platformen (TM) is een softwareplatform dat de belangrijkste processen voor talentmanagement ondersteunt, waaronder werving, onboarding, prestatiebeheer, opleidingen, beloningsmanagement en opvolgingsplanning.
- › Een course content platform is een online training platform waarop cursussen kunnen worden gevolgd.

Figuur 12 toont ons dat in 2022 70% van de business een LMS, 39% een LCMS, 37% een course Content Platform en 31% een ESN heeft. We merken dat die markt nog steeds groeit, want gemiddeld 15% van de organisaties is van plan om in de eerste 12 maanden een systeem aan te kopen: Talent Management Platformen (22%), LXP (20%) en LMS (18%) staan met stip op de agenda.



Figuur 12

Dat bijna 1 op 5 een LMS aankoopt terwijl de markt met 70% erg verzadigd blijkt, doet ons vermoeden dat organisaties vaak niet tevreden zijn over hun LMS, en mogelijks bij uitbreiding hun leertechnologie. Om die reden hebben we de 2022-resultaten vergeleken met die van 2020 en 2021 waardoor we inderdaad vaststellen dat het aandeel leersystemen in de L&D markt -ondanks ons vermoeden- niet verhoogd is. Dit kan niet anders dan betekenen dat de business niet erg tevreden is over hun leersystemen en dat aanbieders van L&D systemen een hoog verloop of 'churn' kennen.



Figuur 13

Interessant hierbij is even terug te kijken naar 2017 toen nog maar 56% van de business een LMS had; 25% was er toen echter erg ontevreden tot ontevreden over. Het zou interessant zijn om in 2023 na te gaan of de leersystemen nog steeds zoveel ontevreden klanten hebben en waaraan dat zou kunnen liggen.

Ook in 2017 zei 80% van de business geen andere L&D software te gebruiken. Figuren 12 hierboven en 14 hieronder tonen ons dat dat ondertussen wel anders is ...

We stelden bij het begin van dit deel dat er naast 'systemen' ook 'tools' bestaan om te leren. Ze horen vaak bij een werkvorm of zijn eigen aan een werk- of leervorm.¹⁰ De meest ingeburgerde tools zijn:

- › Een Authoring tool is een softwareprogramma dat gebruikers in staat stelt om met behulp van tekst, media en interacties, leerinhoud, lessen en cursussen te creëren.
- › Een Video tool kan bewegende beelden bewerken door het toevoegen van overgangen, effecten of het knippen en monteren van scènes.
- › Een Virtual classroom is een online klas. Cursisten moeten niet meer naar een trainingslocatie en ontmoeten de trainer en de andere deelnemers in de online klas. Deelnemers kunnen elkaar zien en horen.

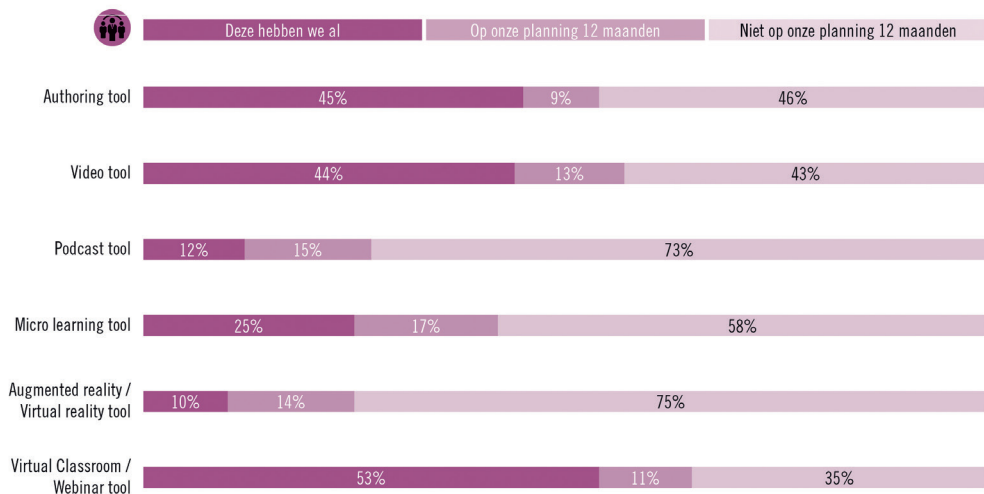
Volgens figuur 14 worden Virtual Classrooms / Webinars (53%), Authoring Tools (45%) en Video-tools (44%) het meest gebruikt, terwijl VR/AR en podcast tools het minst aangekocht zijn en organisaties dat ook niet van plan zijn, getuige de 75% en 73%.

¹⁰ Zie figuur 16



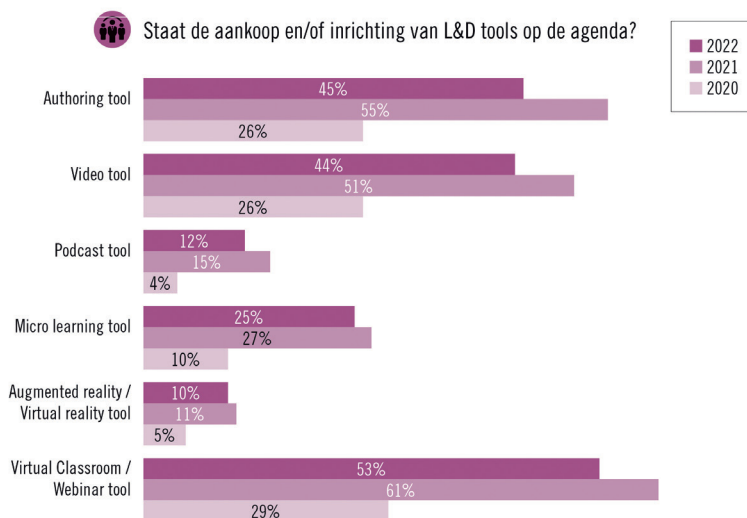
“We verwachten een verdere daling van klassikale trainingen, externe studiedagen en conferenties, terwijl nieuwere vormen van leren zoals micro, mobile, blended en adaptive learning aan belang zullen winnen.”

Staat de aankoop en/of inrichting van L&D tools op de agenda?



Figuur 14

Aanbieders van tools hebben volgens figuur 15 tussen 2020 en 2021 gouden zaken gedaan. Hun aanwezigheid in organisaties verdubbelde op één jaar tijd, maar stagneerde in 2022. We vermoeden dat organisaties wel geswitched zijn van tool(s) cfr. wat er gebeurd is met leersystemen.



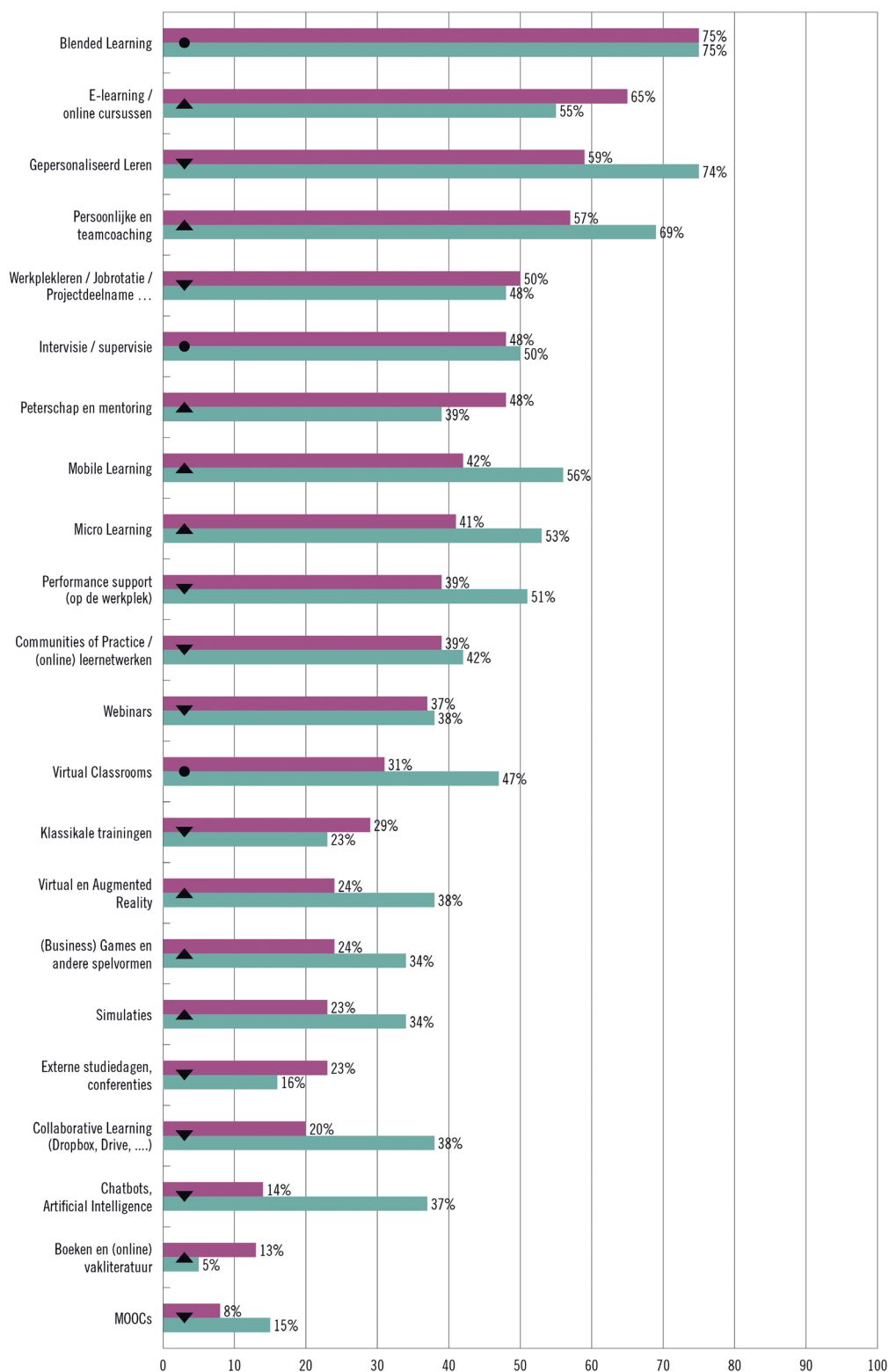
Figuur 15

Tools hebben zoals gesteld rechtstreeks te maken met de werk- of leervormen. Hierover verzamelen we al cijfers sinds 2008. Als we het open trainingsaanbod op de databanken van www.bedrijfsopleidingen.be van toen analyseren merken we dat 93% van het aanbod en 93% van de vraag klassikale trainingen, workshops of praktijkseminaries zijn. Slechts 1% was in 2008 coaching, bedrijftheater en e-learning ... Bij een gelijkaardige analyse in 2022 zien we het aanbod klassikale trainingen, workshops en praktijkseminaries tot 77% dalen en zien we een opmars van e-learning, virtual classrooms en webinars (21%) in het open aanbod. Blended Learning is in 2022 in een open aanbod amper een optie: 1%.

Wat die werk- of leervormen betreft verwachten L&D-professionals volgens figuur 16 een verdere daling van klassikale trainingen, externe studiedagen en conferenties, terwijl nieuwere vormen van leren zoals micro learning, mobile learning, blended learning en adaptive learning aan belang zullen winnen. De wereld van L&D past zich op die manier aan aan de nieuwe realiteit van werken en de toenemende



Hoe zie je in de eerste 12 maanden het gebruik van de volgende werkvormen/methoden evolueren in jouw organisatie / de organisaties waarvoor je werkt? (% geeft aan hoeveel respondenten "stijgt" aanduiden voor een bepaalde werkvorm/methode)



Figuur 16

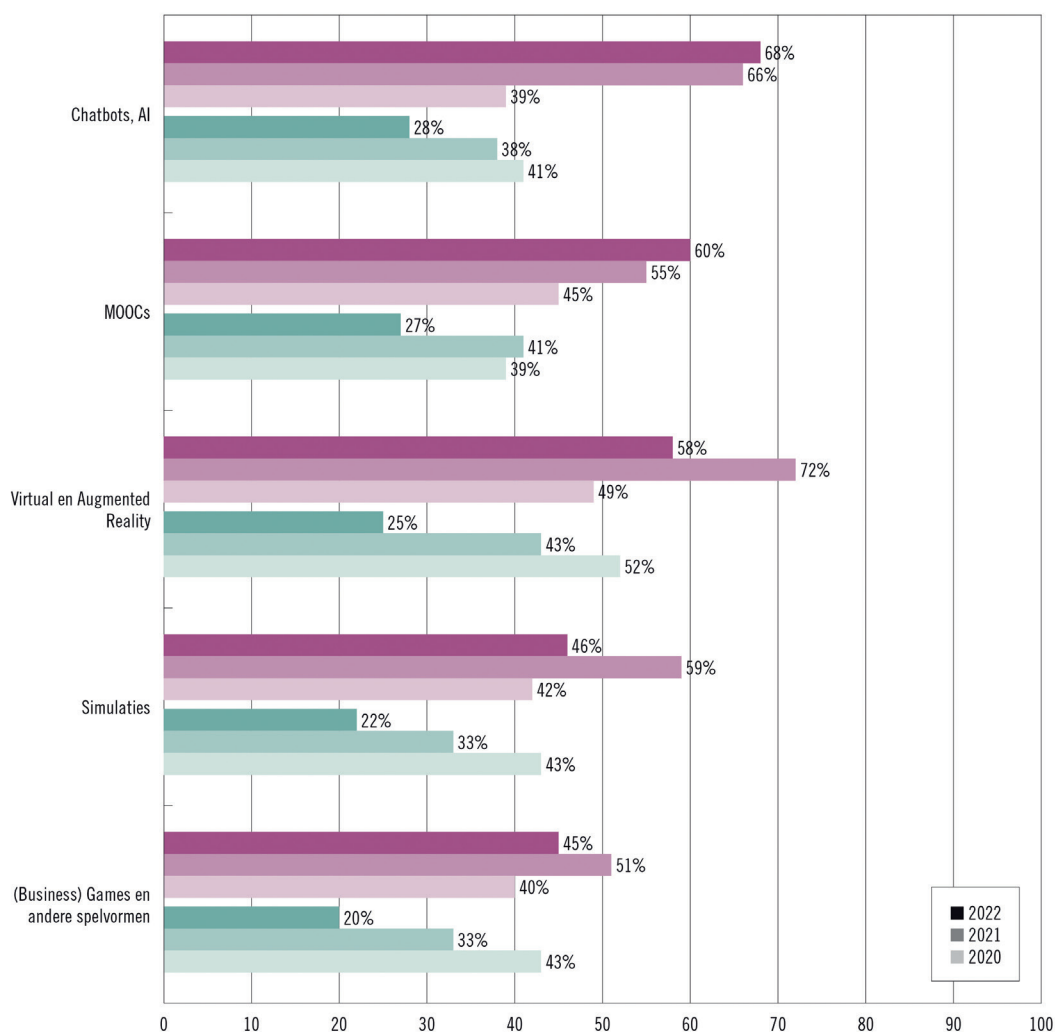
mate waarin thuis wordt gewerkt. De pijltjes in figuur 16 hiernaast geven aan of een werkvorm dit jaar een hogere of lagere plaats bekleed dan in 2021 toen dezelfde vraag werd gesteld over een periode van 18-24 maand. Op die manier kan je zelf nagaan of de verwachtingen voor 2022-2023 gewijzigd zijn.

Bij de resultaten van de bevraging over de werkvormen valt het heel hard op dat inzake verwachtingen rond toepassingen met virtual en augmented reality, chatbots en artificiële intelligentie heel veel respondenten uit de business antwoorden met 'niet van toepassing' of 'weet ik niet'. Dit kan wijzen op een relatieve onbekendheid van de mogelijkheden van deze nieuwere technologieën voor L&D-oplossingen in die business, maar het zou ook kunnen wijzen op 'écht niet weten'. De genoemde L&D tools bestaan al geruime tijd, maar het blijft o.i. toch wachten op de grote doorbraak.

In figuur 17 vergelijken we daarom de antwoorden 'niet van toepassing / niet weten' sinds 2020. Aanbieders van leeroplossingen geven veel minder dan de business aan dit niet te weten of hier geen toepassing van te kennen. Bij hen is er ook een duidelijke neerwaartse trend in 'niet van toepassing / niet weten'. De business daarentegen geeft steeds hogere scores aan vb. MOOCs en chatbots, AI. Het lijkt er dus op dat vooral aanbieders deze werkvormen beter (leren) kennen.



Hoe zie je in de eerste 18-24 maanden (2022: 12 maanden) het gebruik van de volgende werkvormen/methoden evolueren in jouw organisatie / de organisaties waarvoor je werkt? (% geeft aan hoeveel respondenten "weet ik niet / niet van toepassing" aanduiden voor een bepaalde werkvorm/methode)



Figuur 17

Je kan je bij zoveel L&D-geweld best hoge budgetten voorstellen, want het is duidelijk dat technologie de economische waarde van de L&D-markt heeft aangezwengeld. De wereldmarkt in L&D zou tegen 2025 meer dan 400 miljard dollar waard zijn en zou in Europa 3-4 % op jaarbasis groeien.¹¹

In Belgische en Nederlandse organisaties heeft 50% minder en 50% meer dan € 750 per persoon ter beschikking als L&D budget. In 2019 was die verhouding nog 70/30, wat betekent dat de budgetten voor L&D ook in België en Nederland gevoelig toenemen. Dat is ook de verwachting van de business waar 3 keer zoveel respondenten verwachten dat de budgetten in de eerste 12 maanden zullen toenemen (39%) dan afnemen (13%)¹².



Zie je de middelen voor L&D binnen jouw organisatie in het volgende kalenderjaar ...



Figuur 18

¹¹ Beroe, 2021

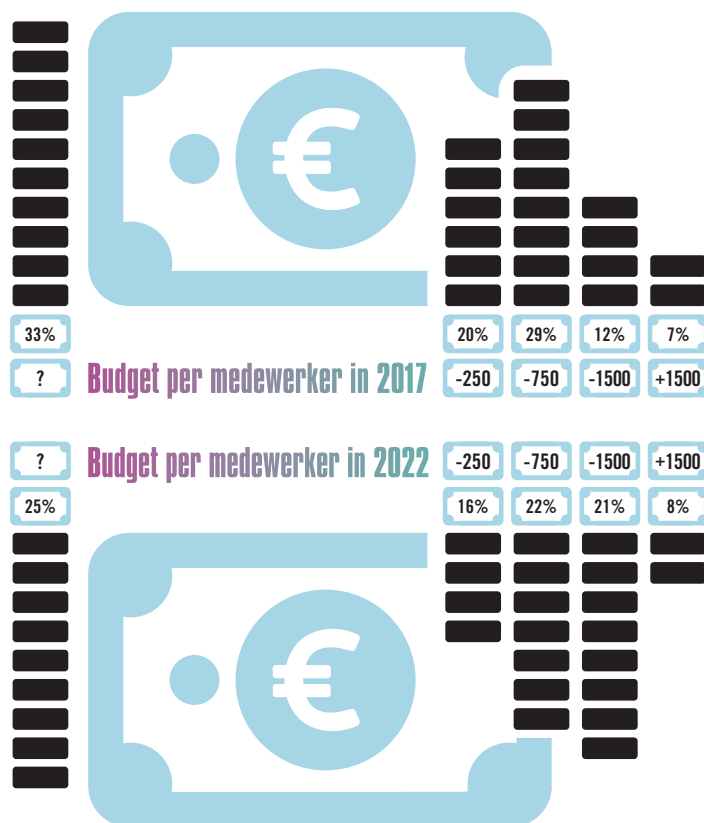
¹² Zie figuur 6



“In 2022 heeft 50% minder en 50% meer dan € 750 per persoon ter beschikking als L&D budget. In 2019 was dat nog 70% en 30%.”



Hoeveel Euro geeft je organisatie uit aan L&D?	2017	2019	2021	2022
Minder dan € 250 per persoon / jaar	20%	14%	13%	16%
Tussen € 250 en 750 per persoon / jaar	23%	34%	25%	22%
Tussen € 750 en 1500 per persoon / jaar	12%	13%	27%	21%
Meer dan € 1500 per persoon / jaar	7%	7%	4%	8%
Ik weet het niet / niet van toepassing	33%	32%	31%	25%



Figuur 19

Maar een hoger budget voor leren betekent niet per se dat er meer wordt geleerd. We kunnen uit onze vraagstelling immers niet afleiden waarvoor het budget die L&D-afdelingen ter beschikking hebben wordt gebruikt. Nieuw is dan ook de vraag hoeveel van de budgetten naar effectief leren en hoeveel naar software en onderhoud ervan gaan. Een vraag die we in 2023 zeker zullen oppikken.

Als we het over budgetten hebben, mogen we niet vergeten dat de centen voor leren niet enkel uit het L&D-budget komen. In 2019 nog kon 84% van de L&D-afdelingen een beroep doen op het budget van andere afdelingen, inz. de afdeling van de medewerker (36%), op subsidies (37%) en sectorfondsen (32%). Bovendien werden in 43% van de organisaties interne mensen ingezet die niet tot L&D behoorden.

5. RUIMTE VOOR TECHNOLOGIE IN L&D

Figuur 20 geeft aan dat meer dan 8 op 10 van de business gebruik maakt van technologie om te leren, bij aanbieders is dat zelfs bijna 9 op 10.

Maakt jouw eigen organisatie gebruik van technologie om te leren?				
	Business	Aanbieders	Business	Aanbieders
Neen, zeker niet	3%	16%	2%	11%
Neen, eerder niet	13%		9%	
Ja, eerder wel	47%		25%	
Ja, zeker wel	37%	84%	64%	89%

Figuur 20

Technologie gebruiken biedt enorm veel voordelen, ook in leren. Uit figuur 21 blijkt de overtuiging van L&D-professionals uit de business dat technologie bijdraagt tot meer flexibiliteit (53%), efficiëntie (40%) en een groter en breder aanbod naar de medewerker kan brengen (36%). Aanbieders voegen daar de individualisering (37%) en betere opvolgings- & analysemogelijkheden (35%) aan toe.

Wat zijn de 3 belangrijke redenen om L&D technologie te (gaan) gebruiken binnen jouw organisatie?				
	Business	Aanbieders	Business	Aanbieders
Flexibiliteit tot deelname	53%		41%	
Efficiëntie	40%		38%	
Groter bereik	38%		23%	
Groter en breder aanbod	36%		23%	
Individualisering van aanbod	32%		37%	
Opvolging & analysemogelijkheden	29%		35%	
Tijdsinst	29%		25%	
Hogere kwaliteit van het aanbod	16%		28%	
Kostenreductie	16%		12%	
Hogere performance op de werkplek	12%		20%	
Hoger engagement	11%		19%	

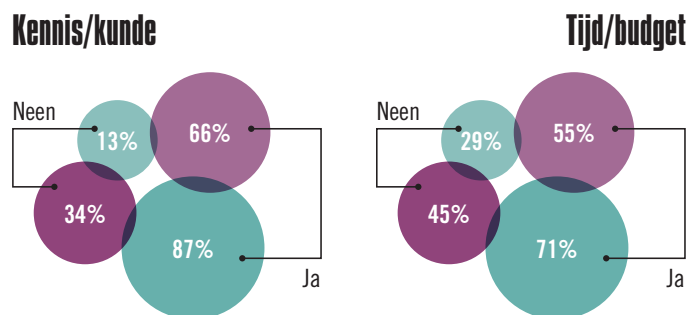
Figuur 21

Maar niet alles wat blinkt is goud. Opvallend is de 11%-score die engagement toebedeeld krijgt van de business. L&D tech providers die beweren dat hun tools het engagement (11%) bij lerenden verhogen, gebruiken blijkbaar een volledig verkeerde overtuiging om hun product in de markt te zetten. Het is immers het slechtst scorende argument om voor L&D tech te kiezen. Ook opvallend is de prijs: dat L&D tech duur is valt af te leiden uit de lage scores voor kostenreductie als aankoopargument, i.c. 12% bij aanbieders en 16% bij de business.

Ook opmerkelijk is dat (nog steeds) 3 op de 10 interne L&D-professionals in figuur 22 aangeven dat zij zelf of het team over onvoldoende vaardigheden (kennis/ kunde) beschikken om met L&D-technologie om te (leren) gaan. Bij de aanbieders is dit slechts 13%. Daarenboven geeft bijna de helft (45%) van de interne professionals aan dat zijzelf of het L&D-team over geen of onvoldoende resources (tijd en budget) beschikken om met L&D technologie om te (leren) gaan. Bij de L&D-aanbieders is dit slechts 29%. Aanbieders van leeroplossingen beschikken m.a.w. over zowel meer vaardigheden als meer mogelijkheden om met L&D tech om te gaan.

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	
Ja, voldoende tot zeer zeker	66%	87%	55%	71%
Neen, helemaal niet tot onvoldoende	34%	13%	45%	29%

Figuur 22



Als we 2022 vergelijken met de cijfers die we over L&D tech stellen vanaf 2017 zien we dat de vaardigheden in het omgaan met L&D tech niet spectaculair stijgen. Bij de business zitten de cijfers van 2022 terug op hetzelfde niveau als enkele jaren voordien. Wij denken zelf niet dat het om kennisverval gaat, maar dat L&D technologie steeds meer eisen stelt aan de gebruikers zodat er continu moet bijgebeend worden. Aanbieders zijn daar beter in dan de business want zij lijken volgens figuur 23 elk jaar over meer vaardigheden te beschikken.

Beschik jij, of het L&D-team over voldoende vaardigheden (kennis/kunde) om met L&D technologie om te gaan?				
	Neen, helemaal niet tot onvoldoende	Ja, voldoende tot zeer zeker	Neen, helemaal niet tot onvoldoende	Ja, voldoende tot zeer zeker
2017	46%	54%	36%	64%
2019	33%	67%	39%	61%
2020	25%	75%	19%	81%
2021	20%	80%	16%	84%
2022	34%	66%	13%	87%

Figuur 23

Hetzelfde verhaal kan (bijna) geschreven worden over de resources in figuur 24. De business blijft zeggen nipt voldoende tijd en budget te hebben, terwijl aanbieders er jaar na jaar in slagen zich te verbeteren.

Beschik jij of het L&D-team over voldoende ruimte (resources zoals tijd en budget) om met L&D technologie om te (leren) gaan?

				
	Neen, helemaal niet tot onvoldoende	Ja, voldoende tot zeer zeker	Neen, helemaal niet tot onvoldoende	Ja, voldoende tot zeer zeker
2017	53%	47%	43%	57%
2019	47%	53%	46%	54%
2020	58%	42%	31%	69%
2021	42%	58%	30%	70%
2022	45%	55%	29%	71%

Figuur 24

We kunnen uit de figuren 23 en 24 besluiten dat er nog veel marge beschikbaar is om met L&D technologie om te (leren) gaan, inz. in de business want aanbieders hebben hierin een voorsprong genomen.



“Aanbieders staan in 2022 een stuk verder in het gebruik van leertechnologie dan de business.”



6. LEARNING AT THE SPEED OF BUSINESS

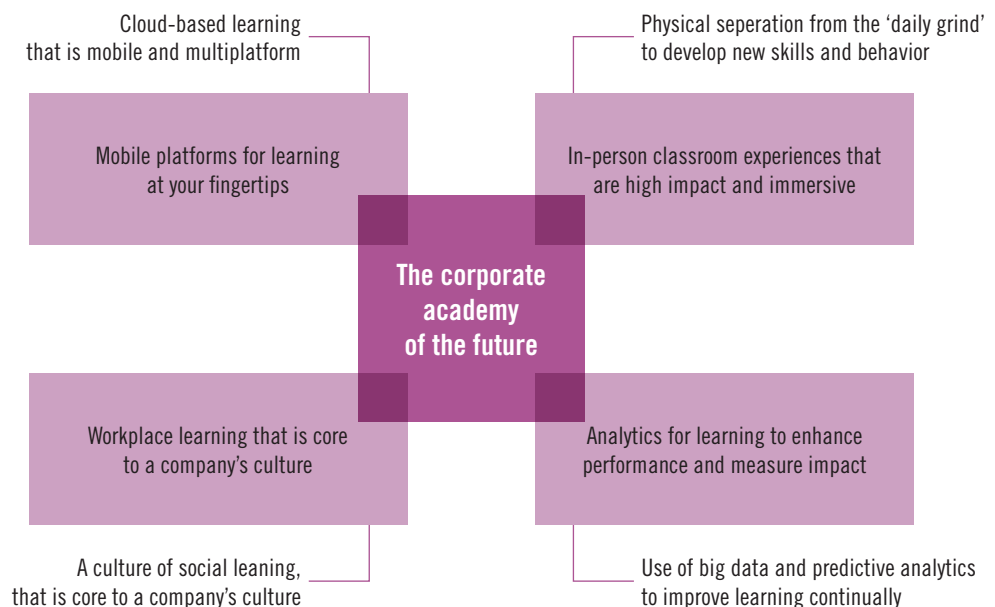
Dat leren in organisaties de bedrijfsdoelstellingen moet dienen, is niets nieuws onder de zon. Het verankeren van dat leren in de bedrijfsstrategie is een stuk moeilijker. Donald Taylor¹³ sprak in 2013 tijdens de L&D Talks in Brussel over een nieuw model van leren waarmee L&D-teams zowel het tempo als de digitalisering in organisaties zouden kunnen volgen. Hij stelde er figuur 25 voor dat 'Learning at the speed of business' mogelijk zou maken.

A NEW MODEL FOR LEARNING		
	INDIVIDUAL	ORGANISATION
Performance	Just-in-time learning	Good management
Capability	Just-in-case learning	Good talent management
Learning	People know how to learn	Positive learning culture

Figuur 25

Enkele jaren later stelt een onderzoek van McKinsey¹⁴ dat 'learning at the speed of business' mogelijk wordt gemaakt door leerplatformen¹⁵ die 'een geheel nieuwe wereld openen voor medewerkers'. Deze platformen zorgen er immers voor dat er niet langer moet worden gewacht op door de business geplande (push) trainingen. "Net zoals Amazon boeken overal en altijd direct beschikbaar maakt op Kindle en andere apparaten, kan de digitalisering van leren ongekeerde toegang bieden tot relevante kennis, en veel daarvan tegen relatief lage of zelfs geen kosten."

THE NEXT GENERATION OF CORPORATE ACADEMIES SUPPORTS LEARNING AT THE SPEED OF BUSINESS



Figuur 26

¹³ Download de presentatie van Donald Taylor op kennispool.stimulearning.be

¹⁴ McKinsey, 2016

¹⁵ Zie figuur 12

Anno 2022 is die ‘at the speed of business’ actueler dan ooit. We halen uit de cijfers van de bevraging 2022 (figuur 27) dat de focus volgens voor zowel de business als de aanbieder de komende 12 maanden ligt op het verankeren van L&D in die bedrijfsstrategie (resp. 40% en 30%) en het verhogen van de productiviteit en de kwaliteit van de organisatie (resp. 36% en 46%). Vrij vertaald moet L&D bijdragen aan de bedrijfsresultaten door ‘just in time’ en ‘just in case’ leeroplossingen aan te reiken.¹⁶ Organisaties hebben hier sinds 2013 (cfr. Taylor) al heel wat stappen in gezet waardoor heel wat medewerkers beschikken over een arsenaal aan digitale performance tools¹⁷, die verder gaan dan leren. Het promoten (21%) en het op elkaar afstemmen van deze toolkits in leerecosystemen (30%) is voor veel organisaties echter nog een uitdaging.

Als organisaties zo snel veranderen, dan moeten hun medewerkers uiteraard even wendbaar zijn. Het is dan ook goed om in dezelfde figuur 27 te lezen dat het stimuleren van medewerkers tot levenslang leren met het oog op employability en empowerment (40%) ook in de top 3 staat bij de business. De onvoorspelbaarheid van de wereld, de bedrijven en daardoor de jobs, de taken en de rollen van mensen vraagt een enorme flexibiliteit en leervermogen van medewerkers. Organisaties voorzien terecht om in 2022-2023 graag én veel in de weer- en wendbaarheid van hun medewerkers te investeren. Interessant om te lezen dat L&D-aanbieders de mening van hun collega’s onderschrijven (44%) én vinden dat well-being van de medewerkers (30%) hier nauw bij aansluit. In deze context is ook een deel uit conclusie 7 interessant: de business wil bijna twee keer zoveel tijd wil steken in het voorbereiden van medewerkers in nieuwe rollen en/of medewerkers in de breedte laten ontwikkelen dan in wat ze nu doen.

¹⁶ Andy Lancaster die komt spreken op de L&D Talks 2018 is overtuigd van Mobile Learning als grootste driver.
¹⁷ Deze tools sluiten aan bij de EPSS van figuur 16.



“ L&D moet bijdragen aan de bedrijfsresultaten door ‘just in time’ en ‘just in case’ leeroplossingen aan te reiken.”



Wat staat in jouw organisatie / de organisaties waarvoor je werkt hélemaal bovenaan de agenda voor de komende 12 maanden. Vink de drie belangrijkste agendapunten aan.

		
Medewerkers stimuleren tot levenslang leren met het oog op employability en empowerment	40%	44%
L&D beter afstemmen op inpassen in de bedrijfsstrategie	40%	30%
De productiviteit/kwaliteit van de organisatie verhogen	36%	46%
Het aanbod voor medewerkers verbinden en inzichtelijk maken	30%	13%
Medewerkers trainen voor verplichte wet- en regelgeving	22%	10%
Het aanbod voor medewerkers promoten	21%	4%
Well-being van medewerkers	20%	30%
Personaliseren van leren	17%	26%
Medewerkers voor hun huidige functie inzetten of inwerken	17%	12%
L&D aanpassen aan het nieuwe (plaats- en tijdsafhankelijk) werken	13%	27%
Informeel en sociaal leren faciliteren	13%	13%
Aantonen welke waarde de L&D afdeling toevoegt aan de organisatie	13%	10%
Gebruik van L&D technologie	12%	13%
Pre- en posttraining follow-up, zoals evaluaties, learning analytics en meten van toepassing van het geleerde	9%	7%
Medewerkers voorbereiden op een andere functie	7%	10%
De kosten van L&D verlagen	3%	7%

Figuur 27



7. L&D KIEST VOOR EEN STRATEGISCHE ROL

L&D professionals uit de business besteden volgens figuur 28 veel tijd aan leiderschapsontwikkeling en willen dit ook zo houden (56% vs 50%). Ze geven echter aan dat er ook zaken moeten wijzigen: ze ervaren in hun tijdsbesteding een mismatch tussen de effectief uitgevoerde taken en de taken/rollen die ze idealiter zouden willen invullen. Ze zijn vaak ontevreden over de huidige operationele focus en korte termijn positionering en willen graag een meer strategische en lange termijn focus hebben. Zo vinden ze dat ze te weinig tijd besteden aan het inzetten van medewerkers in nieuwe rollen of taken (17% vs 29%), het in de breedte verder laten ontwikkelen van medewerkers (31% vs 56%) en medewerkers aantrekken en behouden¹⁸.

Ze halen die tijd graag op bij trainingen voor verplichte wet- en regelgeving (14% vs 39%) en trainingen voor de huidige rollen (21 vs 48%). Beide werkzaamheden zien ze écht niet als hun ideale job. Ze zijn bereid projecten uit de organisatie te ondersteunen (25% vs 26%) maar wensen twee keer meer tijd te steken in het succesvol doorvoeren van organisatieveranderingen (49% vs 25%). Op die manier onderstrepen ze hun ambitie om strategisch bij te dragen aan de toekomst van organisaties. Helaas weten L&D-afdelingen vaak niet goed hoe ze die verandering in gang moeten zetten om een ‘value creator’ te worden.

Alleszins zal L&D moeten samenwerken met de C-suite om organisatiedoelstellingen in leerdoelen te vertalen, leerprioriteiten te stellen en het geheel te financieren. “If L&D is not a strategic partner for the important initiatives of the company, you’re just working reactively with the other businesses”. L&D heeft een sterke alignering nodig tussen leren en de bedrijfsstrategie. Een stevige push door C-level is hierbij van groot belang.¹⁹

 Aan welk type werkzaamheden besteden jullie heden de meeste tijd?	Nu	Idealiter	Vershil
Goede leidinggevendenden ontwikkelen	56%	50%	- 6%
Medewerkers voor hun huidige functie inzetten of inwerken	48%	21%	- 27%
Mensen trainen voor verplichte wet- en regelgeving	39%	14%	- 25%
Medewerkers in de breedte verder laten ontwikkelen	31%	56%	+ 25%
Projecten vanuit L&D / HR succesvol volbrengen	29%	22%	- 7%
Medewerkers aantrekken en behouden	28%	37%	+ 9%
Strategische organisatieveranderingen succesvol doorvoeren	25%	49%	+ 24%
Projecten vanuit de organisatie ondersteunen	25%	26%	+ 1%
Medewerkers voor nieuwe rollen of taken inzetten	17%	29%	+ 12%

Figuur 28

¹⁸ Dat opleiden het nieuwe rekruteren wordt, is in tijden van arbeidsmarktkrapte een gekend gegeven.

¹⁹ McKinsey, 2016

Ook de aanbieders zien dat bedrijven medewerkers trainen voor verplichte wet- en regelgeving (41%) en huidige functies (40%), medewerkers in de breedte ontwikkelen (41%) en leidinggevend ontwikkelen (41%). Ook zij zien de eerste twee als minder belangrijk in ruil voor een belangrijke(re) rol in het doorvoeren van strategische organisatieveranderingen (+22%).

 Aan welk type werkzaamheden besteden jullie heden de meeste tijd?	Nu	Idealiter	Vershil
Goede leidinggevend ontwikkelen	41%	56%	+ 15%
Medewerkers in de breedte verder laten ontwikkelen	41%	53%	+ 12%
Mensen trainen voor verplichte wet- en regelgeving	41%	12%	- 29%
Medewerkers aantrekken en behouden	40%	39%	- 1%
Medewerkers voor hun huidige functie inzetten of inwerken	40%	22%	- 17%
Strategische organisatieveranderingen succesvol doorvoeren	32%	54%	+ 22%
Medewerkers voor nieuwe rollen of taken inzetten	26%	31%	+ 5%
Projecten vanuit de organisatie ondersteunen	20%	24%	+ 5%
Projecten vanuit L&D / HR succesvol volbrengen	20%	12%	- 8%

Figuur 29

Om die verandering naar 'value creator' in gang te zetten en aan de C-tafel te kunnen aanschuiven zal L&D primo de taal van de business moeten leren spreken en secundo aan de business gerelateerde rollen moeten opnemen. Het onderzoek 2022 heeft over beide cijfers verzameld.

Op C-level zijn cijfers onontbeerlijk. Helaas geeft slechts twee op de drie professionals uit de business aan L&D-indicatoren in kaart te brengen. Dit is voor 2022 beslist geen hoog cijfer en het stijgt ook niet doorheen de jaren.²⁰ Volgens figuur 30 gebeurt 'meten' in belangrijke mate met het oog op interne en externe rapportering, bijvoorbeeld als bewijsmateriaal voor de L&D-inspanningen naar het management (58%) of om te voldoen aan externe normen en/of certificering (36%). Tevens ook om leeroplossingen aan te passen of aanbieders te (her)selecteren (50%) en om de impact van leeroplossingen te evalueren en te verhogen (45%). In mindere mate gebeurt de meting om inzage te krijgen in het leergedrag van medewerkers (24%). Bij het meten van de impact en de effecten van L&D-trajecten ligt de focus dus nog te vaak op externe rapportering en niet op strategie. Met het oog op de besproken noodzakelijke aansluiting met de business(strategie) is het ook opvallend dat de relatie met de business-doelstellingen (34%) in figuur 30 maar nipt in de top 5 staat.

²⁰ Zie roem.be

 Meten jullie indicatoren inzake L&D? Zoja, wat wordt er gedaan met de resultaten van de meting? We gebruiken ze ...	
als bewijsmateriaal voor onze L&D-inspanningen naar het management toe	58%
om leeroplossingen aan te passen of aanbieders te (her)selecteren	50%
om de impact van onze leeroplossingen te verhogen	45%
om te voldoen aan externe normen en/of certificering	36%
om de relatie te leggen met de business doelstellingen (KPI's)	34%
om inzage te krijgen in het leergedrag van medewerkers (L&D Analytics)	24%
om onze opleidingsinspanningen extern te rapporteren	18%
we doen er niks of niet veel mee	14%
om te benchmarken (intern/extern)	14%
tijdens functionerings- of evaluatiegesprekken	14%
om individuele leertrajecten op te zetten	11%

Figuur 30

In 2018 definieerden we i.s.m. de Universiteit Antwerpen 10 rollen in L&D Teams. Ook in 2022 hebben we vragen gesteld over deze rollen:

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

DEZE ROLLEN WORDEN BELANGRIJKER ALS NU



Learning Facilitator
61% - 61%



Visionair
65% - 54%



Supporter
60% - 53%



Talent Manager
51% - 46%



Administrator
15% - 15%



Learning Expert
52% - 41%



Learning Ambassador
60% - 49%



Evaluator
41% - 35%



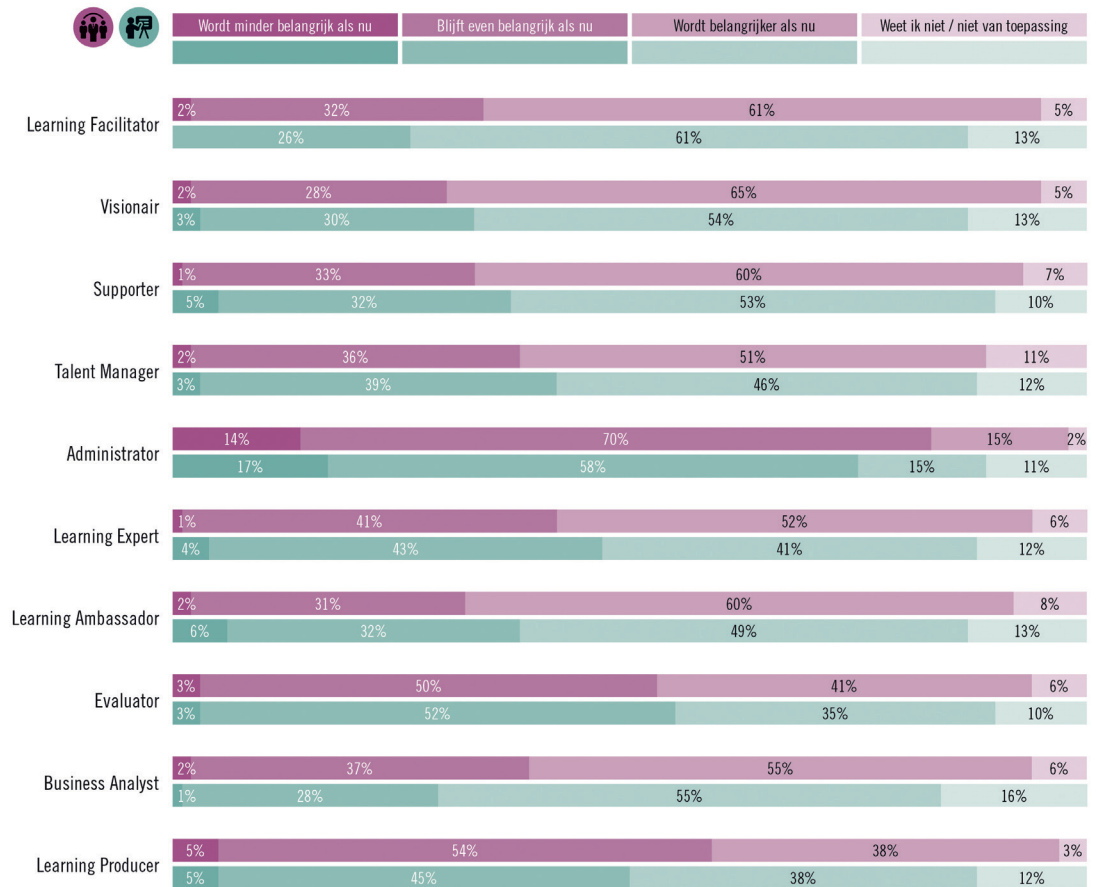
Business Analyst
55% - 55%



Learning Producer
38% - 38%

De 'visionair' en de 'business analyst' zijn de twee rollen die het dichtst aansluiten bij de business. Beide rollen halen volgens figuur 31 hoge scores op 'wordt belangrijker' wat kan betekenen dat L&D dichter komt te staan bij de business. De uitvoerende rollen 'learning producer' en de 'learning administrator' zijn daarentegen de twee rollen die het vaakst worden aangeduid als 'wordt minder belangrijk als nu'.

Hoe zie je deze 10 L&D rollen evolueren in de eerste 12 maanden in de 'business'?



Figuur 31

SLOTBESCHOUWING

De zeventiende editie van het onderzoek rond leren en ontwikkelen bij L&D-professionals heeft alweer erg nuttige inzichten opgeleverd waarmee de diverse stakeholders aan de slag kunnen. Wat Leren en Ontwikkelen betreft schuift de bredere L&D community op basis van de resultaten van het onderzoek duidelijk volgende prioriteiten naar voor: meer mensen moeten gemotiveerd worden om levenslang te blijven leren en om zich te blijven ontwikkelen; meer ondernemingen en organisaties moeten zich een leercultuur eigen maken en overheden moeten de gepaste maatregelen nemen om leerparticipatie en leercultuur verder te stimuleren.

Volgens Peter Senge, een Amerikaans wetenschapper op het gebied van kennismanagement en organisatiekunde is het vermogen van organisaties om sneller te leren dan de concurrenten het enige concurrentievoordeel dat op de lange termijn stand houdt. De leerinspanningen van de medewerkers spelen hierin uiteraard een belangrijke rol. Een onderneming zal zich blijvend van de concurrentie kunnen onderscheiden in de mate dat ze een echte 'learning community' vormt waarbinnen ruimte is voor zowel persoonlijke als voor collectieve ontwikkeling.



“De L&D-community ziet nog groeimarge voor de adoptie en de implementatie van leertechnologie.”

Een organisatie met een échte leercultuur zal bijgevolg performanter en innovatiever zijn. Deze rede-
nering kan perfect doorgetrokken worden van het bedrijfsniveau naar het niveau van regio's of landen.
Regio's en landen die erin slagen om een voorsprong te nemen door een voortdurende ontwikkeling
van skills en competenties bij hun burgers, doen het beter. Of met andere woorden gezegd: de lerende
maatschappij als hefboom voor de kenniseconomie.

Om in organisaties tot een echte leercultuur te komen wordt zeer veel verwacht van de leidinggevende.
Zij hebben een belangrijke sleutel in handen om de omstandigheden te creëren waarbij medewerkers
zich maximaal kunnen ontwikkelen. Leidinggevendens spelen een belangrijke rol om te zorgen voor een
echte groeimindset bij de medewerkers.

Een andere opvallende vaststelling uit dit onderzoek is dat de L&D-community nog groeimarge ziet
voor de adoptie en de implementatie van technologie. De resultaten van het onderzoek tonen dat de
respondenten overtuigd zijn van de voordelen en de mogelijkheden die technologie kunnen bieden
voor L&D, maar terzelfdertijd stellen we vast dat de nieuwste L&D-technologieën en hun mogelijkheden
nog vaak relatief onbekend zijn. Initiatieven als Edtech Station kunnen hier ongetwijfeld zorgen voor
een noodzakelijke versnelling om leertechnologie bekender te maken. Onbekend blijkt vandaag nog
te vaak onbemind.

Tot slot kunnen we niet anders dan verheugd zijn met de vaststelling dat de L&D-professionals hun rol
echt ter harte nemen, maar er tegelijkertijd ook van overtuigd zijn dat ze nog meer impact kunnen heb-
ben binnen de eigen organisatie. L&D-professionals stellen immers een gap vast tussen de taken die
ze vandaag uitvoeren en die in grote mate een operationeel karakter hebben enerzijds, en de taken die
meer op strategie en transformatie zijn gericht anderzijds.

Ook al zullen we de komende maanden in woelige economische wateren moeten varen, dit mag ons
niet uit koers brengen. L&D blijft heel erg belangrijk in een arbeidsmarkt waar talent structureel schaars
is en blijft. Verder inzetten op het ontwikkeling van talent is zonder twijfel de juiste richting om ook in
de toekomst als individu, als organisatie, als regio en als land succesvol te zijn en te blijven. We zitten
samen in dezelfde boot, laten we de juiste koers aanhouden!

Voor Stimulearning, Kristoff Vandermeersch

Voor Federgon, Jana Martens en Paul Verschueren

