Learning & Development als smeerolie van een circulaire arbeidsmarkt

Concrete aanbevelingen om onze kijk op leren te actualiseren

Paul Verschueren

federgon

INHOUD

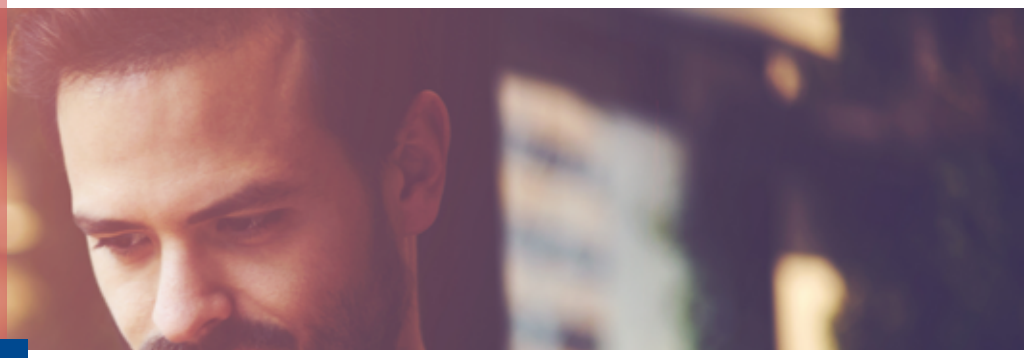
1. Van opleiden naar leren en ontwikkelen
PAG. 4

2. L&D draagt bij tot onze productiviteit
PAG. 6

3. Waar staan we vandaag met Learning & Development
PAG. 8

4. A call for action
4.1 Gericht op het individu en de loopbaan
PAG. 15
4.2 Gericht op de organisatie van Leren en Ontwikkelen
PAG. 22

5. Conclusie: werk voor een Learning & Development-minister!?
PAG. 27



INLEIDING

De uitdagingen waar onze arbeidsmarkt voor staat waren reeds enorm en de Covid-19-crisis heeft deze enkel duidelijker en zichtbaarder gemaakt. Het Vlaams regeerakkoord voor de periode 2019-2024 kondigde reeds de oprichting aan van een Platform Levenslang Leren. Inmiddels heeft de Vlaamse Regering op 12 juni 2020 een belangrijke aanzet gegeven via de goedkeuring van een conceptnota 'De lerende samenleving'. De rapporten van het economisch adviescomité en het expertenadvies relancebeleid Vlaamse arbeidsmarkt laten er ook al geen twijfel over bestaan: "*Vlaanderen heeft nood aan een kwantumsprong in levenslang leren.*" "*Heropleiden, heropleiden, heropleiden moet ervoor zorgen dat openstaande vacatures door mismatch met de beschikbare werkzoekenden geen gemiste kans worden en de sectoren van de toekomst kunnen accelereren met dank aan meer arbeidskrachten.*"

Het World Economic Forum luidde in januari 2020 al dezelfde alarmklok. *"The world is facing a reskilling emergency. We need to reskill more than 1 billion people by 2030."*

Een belangrijke vraag is of we daar klaar voor zijn. Zijn we voldoende gewapend om deze horde te nemen? Hoe kunnen we dit doen in een context van opeenvolgende technologische innovaties, een toenemende vraag naar nieuwe skills, wijzigende werknemersverwachtingen, meer hybride arbeidsrelaties, een groeiende nood aan flexibiliteit en meer mobiliteit op onze arbeidsmarkt? Hoe kunnen we zorgvuldig omspringen met talent, aldus langere en meer duurzame loopbanen waarborgen en ondertussen ook zorgen dat we niemand achterlaten?

"De finaliteit zal een circulaire arbeidsmarkt zijn waar loopbanen de spil zijn en individuele talenten en competenties permanent moeten worden ontwikkeld en steeds opnieuw kunnen worden ingezet, zodat meer mensen langer aan de slag kunnen blijven."

Het idee dat werk duurzaam moet zijn vindt meer en meer ingang. Duurzaamheid heeft niet alleen betrekking op werkvoorwaarden (verloning), werkomstandigheden (werkplaats), werkgeluk en werkinhoud, maar als we vertrekken vanuit de individuele werknemer en zijn loopbaan, dan wordt duurzaamheid vertaald in termen van inzetbaarheid over de volledige duur van de carrière. Deze zal hoofdzakelijk bepaald worden door het beschikken over de juiste loopbaancompetenties. Dit betekent dat we verantwoord moeten omgaan met deze competenties en ze oordeelkundig moeten inzetten. Ze zijn immers de sleutel om als individu sneller te schakelen op een meer turbulente arbeidsmarkt. Het impliceert dat elke ervaring, hoe klein of onbeduidend ze ook mag lijken, zin heeft voor de eigen loopbaan en bijdraagt tot blijvende inschakeling op de arbeidsmarkt. Parallel met een groeiend bewustzijn dat we duurzaam moeten omspringen met natuurlijke grondstoffen, oordeelt Federgon dan ook dat we meer dan ooit ook duurzaam moeten omgaan met Human Resources. Als we met meer mensen langer moeten werken in een veranderende maatschappij, dan zullen we nog meer aandacht moeten hebben voor de individuele loopbanen. Skills en competenties zullen steeds opnieuw moeten worden geactualiseerd, gerecycleerd en ontwikkeld voor nieuwe ervaringen[2].

[1] https://www.weforum.org/agenda/2020/01/reskilling-revolution-jobs-future-skills/

[2] Uit Foresight 2020. [https://www.foresight2020.be]

1. Van opleiden naar leren en ontwikkelen

Wat verstaan we eigenlijk onder het begrip 'opleiding'[3]? Traditioneel heeft men het over drie categorieën, nl. formele opleiding, niet-formele en informele opleiding.

Formele leeractiviteiten worden georganiseerd in formele opleidingsinstellingen (Centra voor Volwassenonderwijs, Centra voor basiseducatie, hogescholen en universiteiten, SYNTRA, enzovoort) waarbij steeds een diploma/getuigschrift/certificaat wordt uitgereikt dat erkend is door het departement Onderwijs en Vorming. Formele opleidingen vinden vooral plaats buiten de betaalde werkuren en worden doorgaans zelf gefinancierd.[4] Niet-formele opleidingsactiviteiten vinden plaats buiten het formele onderwijssysteem (bijvoorbeeld private opleidingsverstrekkers, VDAB, werkgever, vakbonden, sectorfondsen, culturele en sociale organisaties, enzovoort).

Niet-formele opleidingen zijn vaak werkgerelateerd. De werkgever is de grootste niet-formele opleidingsaanbieder. Meer dan de helft van de niet-formele opleidingen wordt gedeeltelijk of volledig betaald door de werkgever. De inhoud wordt gekozen in overeenstemming met de individuele behoeften van werknemer(s) op de werkplek. Voorbeelden hiervan zijn cursussen, seminaries, workshops, on-the-job training, coaching, jobrotatie, uitwisselingen, studiebezoeken, opleidings- of kwaliteitscirkels, bijwonen van conferenties, beurzen, lezingen, peer learning, mentoring, community of practice ...

De meest voorkomende manieren van **informeel leren** tenslotte zijn het gebruik van het internet of leesmateriaal.

In de praktijk stellen we een verschuiving vast van 'opleiding' naar 'Learning & Development'. Steeds vaker komen we uit bij het begrip 'leren'. 'Leren' verwijst naar een meer volledige realiteit waarin losgekomen wordt van het traditionele opleiden naar leervormen en -praktijken die gebruik maken van informele technieken en (digitale) instrumenten, al dan niet binnen de professionele context.
Een gevolg hiervan is dat 'leren' niet het monopolie is van Human Resources binnen organisaties, noch van het onderwijs en scholen, maar een meer complete beweging waarin alle betrokken stakeholders hun rol en verantwoordelijkheid opnemen.

'Leren' verwijst naar een nog ruimer begrip, nl. de 'loopbaan' die steeds meer het referentiekader wordt van het leren.[5] In een dynamische marktomgeving is het immers belangrijk voor individuen om continue ontwikkeling van vaardigheden te zoeken om aantrekkelijk te blijven voor werkgevers, en voor bedrijven om hun personeel in staat te stellen zich nieuwe vaardigheden eigen te maken en zich aan te passen aan nieuwe processen en technologieën. ➜

[3] Definities van opleiding zijn talrijk. Van "Onderwijs met een bepaald doel", tot "Een samenhangend geheel van georganiseerde scholings-, trainings- of vormingsactiviteiten", "Een cursus waar je leert voor een beroep" tot "Een opleiding of het programma is de structurerende eenheid van het onderwijsaanbod. Zij wordt bij succesvolle voltooiing bekroond met een diploma of getuigschrift", enz.

[4] Een bijzondere vorm is de initiële beroepsopleiding zoals alternerend leren en werken, duaal leren, individuele beroepsopleiding (IBO), ondernemersopleiding, socio-professioneel inschakelingstraject, middenstandsopleiding, ... Het doel is een officieel erkend diploma of certificaat te behalen. De studieactiviteit vormt het belangrijkste onderdeel, maar er moet ook een arbeidselement aanwezig zijn en de duurtijd is minimaal 6 maanden.

[5] Steeds meer wordt overigens gesproken over de levensloopbaan. Het gaat dan over het in elkaar smelten van levensloop en loopbaan, een manier om wegens langer leven, anders te werken. [https://vov.be/inspiratie/levensloopbaan-de-start-van-een-definitie]

1. Van opleiden naar leren en ontwikkelen

Binnen het trainingsberoep is het **'70-20-10'-model voor L&D** een veelgebruikte formule om de optimale bronnen van leren door succesvolle managers te beschrijven. Het model wordt over de hele wereld nog steeds op grote schaal gebruikt en wordt beschouwd als een algemene richtlijn voor organisaties die de effectiviteit van hun leer- en ontwikkelingsprogramma's via andere activiteiten en input willen maximaliseren. Het houdt in dat bij individuen 70% van het leren gebeurt via werkgerelateerde ervaringen, 20% uit interacties met anderen en 10% uit formele educatieve evenementen.[6]

Kortom:

- Laat het ons voortaan hebben over leren (en ontwikkelen).
- Leren maakt integraal deel uit van het leven en dus ook van de loopbaan.

Hoewel onderwijs niet het onderwerp is van deze paper willen we toch benadrukken dat de **aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt strakker moet**. Onderwijs moet jongeren voorbereiden op een succesvolle participatie in de samenleving en een vruchtbare loopbaan tot 67 jaar. Het ontwikkelen van de vaardigheid om te 'leren leren' is hierbij essentieel.

"Leren leren is een basiscompetentie."

Het onderwijs moet jongeren bij de studiekeuze inzicht geven in de te verwachten ontwikkelingen en perspectieven en dient er zelf over te waken dat het studieaanbod afgestemd is op de verwachtingen van de maatschappij en de arbeidsmarkt. Dit betekent geenszins dat de reeds goed gevulde onderwijsagenda verder moet worden opgevuld, maar dat het onderwijs zich kan concentreren op de essentie.

AANBEVELINGEN VAN FEDERGON

1. Onderwijs moet steeds gepaard gaan met een kwalificatie. Schooluitval en ongekwalificeerde uitstroom moeten worden teruggedrongen. Remediëring nadien kost veel tijd en middelen.
2. Het denken en handelen in termen van EVC (Erkennen Van Competenties) is prima, maar moet zo laagdrempelig mogelijk.
3. Het omzetten en vertalen van toekomstige skills en noden in leerplannen moet sneller.

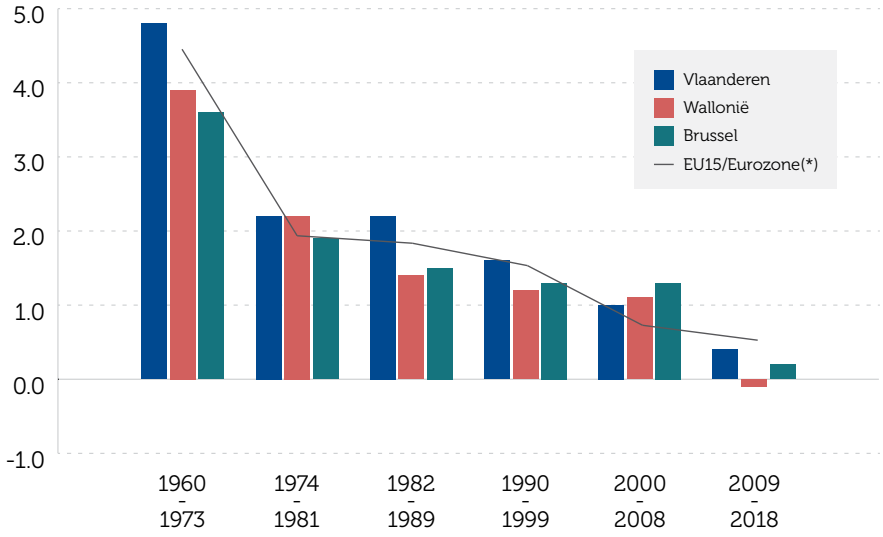
[6] Het model werd in de jaren 1980 gemaakt door Morgan McCall, Michael M. Lombardo en Robert A. Eichinger, die onderzoek deden naar de belangrijkste ontwikkelingservaringen van succesvolle managers.

2. L&D draagt bij tot onze productiviteit

Diverse instanties waarschuwen voor de evolutie van onze productiviteit. Productiviteit is de relatie tussen de efficiëntie en de effectiviteit waarmee een organisatie of een hele economie productiemiddelen om weet te zetten in resultaat of output. Eenvoudig uitgedrukt is de economische output het resultaat van het aantal mensen dat aan het werk is met de gemiddelde output van deze mensen. Deze output wordt onder meer beïnvloed door de mate waarin de productiefactoren optimaal worden ingezet.

Zowel de OESO, het IMF, de Europese Commissie, de Nationale Bank van België als de Nationale Raad voor de Productiviteit[7] legden recent de vinger op de wonde en maken zich zorgen over de vaststelling dat de productiviteitsgroei in België trendmatig sterk vertraagt.[8]

Bron: KBC Economics gebaseerd op NBB.Stat
(*) EU15 tot 1991; eurozone vanaf 1992



Hoe kunnen we het tij keren en opnieuw tot substantiële productiviteitsgroei komen? Meer overheidsinvesteringen, meer innovatie, meer concurrentie, meer internationalisering, meer flexibiliteit op de arbeids- en productmarkten, meer ondernemerschap, en uiteraard ook meer levenslang leren. Het is duidelijk dat er een rechtstreeks verband is tussen de skills en competenties van de beroepsbevolking en haar arbeidsproductiviteit. ➜

[7] https://cnp-nrp.belgium.be/uploaded/files/201912190928000.CNP_NRP_Annual_report_2019_13_12_2019_NL.pdf

[8] Grafiek overgenomen uit KBC – economische opinie van Johan Van Gompel van 13/02/2020: "Vlaamse groeivoorsprong verbergt productiviteitsprobleem" [https://www.kbceconomics.be/nl/publicaties/vlaamse-groeivoorsprong-verbergt-productiviteitsprobleem.html]. De grafiek toont de gemiddelde productiviteitsgroei per periode (in % per jaar).

2. L&D draagt bij tot onze productiviteit

In een recente Itinera-paper[9] wordt een opvallende invalshoek toegevoegd. *"Op korte termijn kan de arbeidsproductiviteit alleen verhoogd worden door een innovatief management en HR-beleid op alle niveaus. Aandacht voor de mens en zijn talenten moet primeren op de zoektocht naar nieuwe technologieën of kostenbesparingen. Door de huidige verspilling aan talent te beperken, groeit onze economie hopelijk sneller dan de factuur van de vergrijzing."*

Deze misschien verrassende conclusie volgt uit de resultaten van het State of the Global Workplace-rapport van Gallup waaruit blijkt dat amper 10% van de Belgische werknemers geëngageerd en enthousiast is, 73% van de werknemers onverschillig en de resterende 17% zelfs obstructief. Maar wat blijkt nu: ondernemingen en organisaties met een hoog aandeel geëngageerde werknemers zijn relatief productief, rendabel en kennen weinig absenteïsme.

[9] Johan Albrecht, "Alleen 'graag' werken maakt de vergrijzing betaalbaar", Itinera, december 2019.

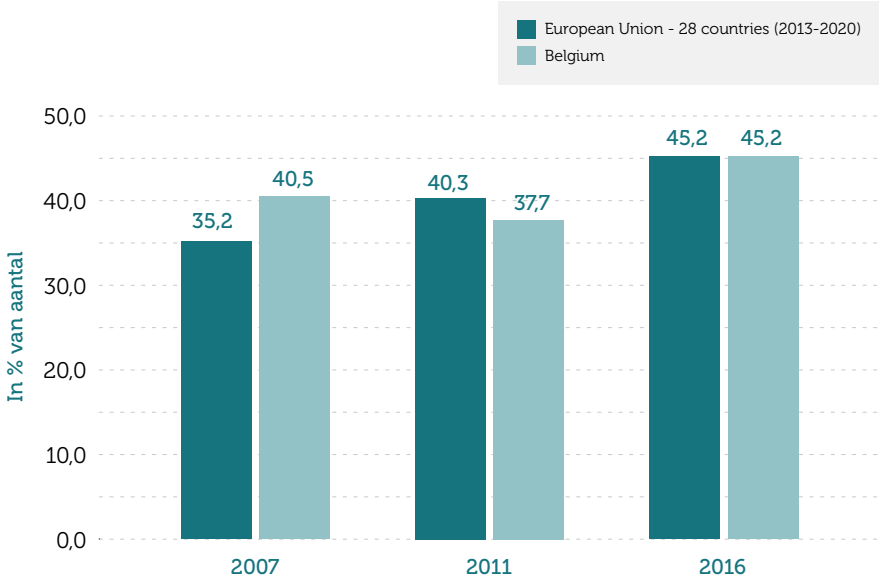
3. Waar staan we vandaag met L&D?

Wat vertellen de cijfers?

Laten we daarvoor kijken naar een aantal courante indicatoren over de deelname aan opleiding.

Een eerste indicator halen we uit de Enquête naar de Arbeidskrachten[10]. In Vlaanderen nam in 2019 8,6% van de 25-64-jarigen deel aan opleiding in een referteperiode van (de afgelopen) 4 weken. Dit is alleszins een stuk lager dan het EU-gemiddelde van 11,3%. Hoewel de trend in Vlaanderen de laatste jaren stijgend is, blijft de opleidingsparticipatie ver beneden de doelstelling van 15% tegen 2020.

Deelname aan opleiding in de laatste 12 maanden (formeel & informeel).



Bekijken we de opleidingsparticipatie binnen een periode van 12 maanden, dan hebben 23,0% van alle Vlamingen tussen 25 en 64 jaar een opleiding gevolgd. Voor de loontrekkenden loopt dit zelfs op tot 24,9%. Wat opvalt is dat 55-plussers, kortgeschoolden en niet-actieven minder vaak opleiding volgen. ➜

[10] The EU LFS is a large household sample survey providing quarterly results on labour participation of people aged 15 and over as well as on persons outside the labour force. [https://www.statistiekvlaanderen.be/nl/levenslang-leren-opleidingsdeelname]

De Enquête Volwasseneneducatie[11] geeft dan weer meer informatie over welke opleidingen worden gevolgd tijdens het voorbije jaar, zowel formele, informele als niet-formele opleidingen. Hier oogt het beeld iets fraaier en komen we uit op een deelname van iets minder dan de helft, en loopt België wél gelijk met het Europees gemiddelde. Ook is er sprake van een geleidelijke toename van de participatie. De deelname is evenwel sterk verschillend naargelang het type opleiding. Zo stellen we vast dat voor Vlaanderen in 2016 slechts 6,8% van de 25-64 jarigen deelnamen aan een *formele* opleiding in de laatste 12 maanden, voor *niet-formele* opleidingen was dat 44,4% en voor informele opleidingen zelfs 63,4%.

Resultaten uit een recent onderzoek van Randstad[12] bevestigen dit beeld. Uit een enquête over levenslang leren in september 2019 leren we dat 41% van alle respondenten tussen de 18 en 65 jaar tijdens het afgelopen jaar minstens één opleiding volgde. Opmerkelijk is wel dat de kans op opleiding opmerkelijk hoger is (50%) voor wie aan het werk is. Voor werkzoekenden daalt de participatie tot 35%, voor niet-actieven tot slechts 19%.

De cijfers suggereren dat de participatie aan opleiding wel verbetert, maar zeker nog beter kan. De aandacht voor Learning & Development lijkt dus niet volledig in verhouding tot de gemeten hoeveelheid Learning & Development. Het belang en de noodzaak om zich verder te ontwikkelen worden breed onderkend. Jobs veranderen voortdurend en leggen nieuwe eisen op inzake skills en competenties. Maar dit weerspiegelt zich nog niet ten volle in de indicatoren. Er zou vanuit dit oogpunt kunnen worden gesproken van een **L&D-paradox**.

Zijn mensen wel voldoende bereid om te leren?

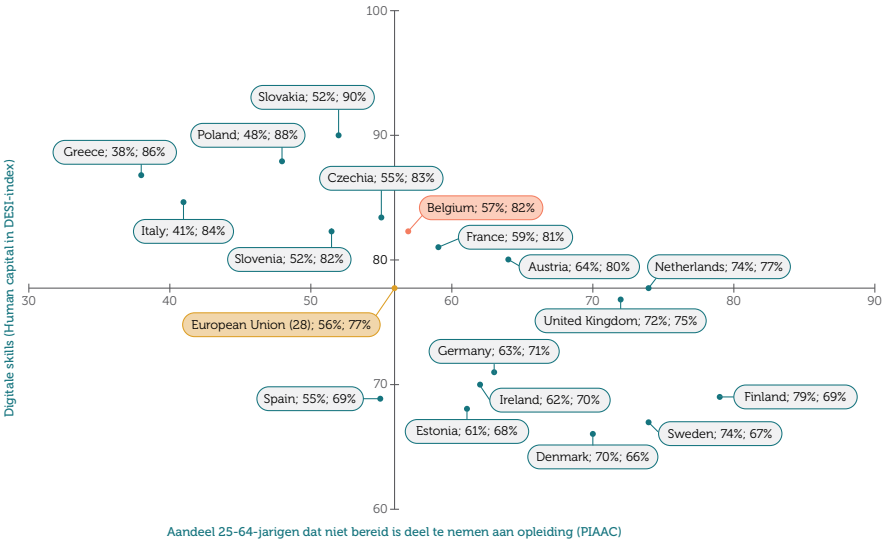
Een recent OESO-rapport[13] dat nogal wat stof deed opwaaien concludeerde voor Vlaanderen dat de bereidheid tot het volgen van een opleiding erg beperkt is. Niet minder dan 82% van de 25-64-jarigen zou niet bereid zijn tot leren. Koppel daaraan dat de digitale skills van onze beroepsbevolking in Europees opzicht zeer middelmatig scoren en dan wordt de uitdaging meteen heel duidelijk. ➜

[11] The Adult Education Survey (AES) covers adults' participation in education and training (formal - FED, non-formal - NFE and informal learning - INF). The 2016 AES focuses on people aged 25-64. The reference period for the participation in education and training is the twelve months prior to the interview.

[12] Randstad Research: "Wie werkt, leert. Levenslang leren doorgelicht", maart 2020.

[13] OESO Skills Strategie Vlaanderen 2019 – [https://www.vlaanderen.be/publicaties/oeso-skills-strategie-vlaanderen-2019-evaluatie-en-aanbevelingen-managementsamenvatting].

De grafiek rangschikt de landen ten opzichte van de gemiddelde leerbaarheid (verticale as) en het gemiddelde van de digitale skills (Human Capital in DESI-index) (horizontale as).



De resultaten van de laatste AES survey schetsen dan weer een iets minder somber beeld over de leerbereidheid. Bijna 60% van de Vlaamse volwassenen heeft de laatste 12 maanden een opleiding gevolgd of is bereid er één te volgen. Dat sluit aan bij het EU-gemiddelde. Deelname aan niet-formele opleidingen gebeurt het meest in het kader van de huidige job of taken. Formeel leren daarentegen betreft vooral langere opleidingen, gericht op om- of herscholing en vertrekt eerder vanuit het versterken van de loopbaanperspectieven.

Uit de AES survey onthouden we ook dat 42% van de Vlamingen niet heeft deelgenomen aan opleiding en ook niet bereid is om een opleiding te volgen. 58% onder hen zegt geen nood te hebben aan opleiding. Dit vormt uiteraard een zeer hardnekkige drempel tot levenslang leren. Het is belangrijk hier op te merken dat de opleidingsnood vaak niet wordt gezien en dat men de risico's verbonden aan het niet volgen van opleiding onvoldoende inschat, nl. werk verliezen of geen werk meer vinden. Om deze awareness te creëren is het dan ook cruciaal om de link te leggen tussen de individuele vaardigheden enerzijds, en de vaardigheden die nodig zijn om te kunnen (blijven) participeren op de arbeidsmarkt anderzijds. Toekomstprojecties leggen nochtans keer op keer bloot wat de uitdaging is voor onze arbeidsmarkt. Eén van de meest geciteerde onderzoeken in dit verband is "Be the change" van Roland Berger in opdracht van Agoria.
De conclusies van het rapport tonen een vrij positief toekomstbeeld, maar dan wel op voorwaarde dat de opleidingsinspanning op vele vlakken versnelt. ➜

Creëer een 'sense of urgency'

De leerbehoeften nemen toe, het belang van leren wordt breed erkend, maar de leerbereidheid daarentegen lijkt niet te volgen... of is er toch sprake van een kentering? In een grootschalig onderzoek van Boston Consulting Group geeft 46% van de ondervraagde Belgen aan te geloven dat nieuwe technologieën een impact zullen hebben op hun job. Voor globalisering is dat 41%. Velen geven aan dat ze reeds werken aan de verfijning en perfectionering van hun vaardigheden, en zijn bereid dat verder te doen om nieuwe skills te verwerven voor hun huidige job (upskilling). Heel wat mensen zijn ook bereid om nieuwe skills te verwerven, om zo een aantrekkelijke kandidaat te worden voor compleet verschillende jobs (reskilling).[14]

Toch blijkt uit het Randstad-onderzoek dat burgers vooral opleiding volgen vanuit het perspectief van de huidige job of om kennis in brede zin te verruimen. Opmerkelijk is dat het volgen van een opleiding vanuit een breder loopbaanperspectief, nl. om van job te veranderen of om de kans op loopbaanverlies te minimaliseren, veel minder aanwezig is. De awareness dat zich volledig omscholen in de toekomst nodig is, is bij 45% aanwezig, maar men denkt daarbij vooral dat dit geldt voor anderen.

"Opleidingen zijn momenteel dus vooral baangerelateerd, en minder loopbaangerelateerd."

AANBEVELINGEN VAN FEDERGON

4. Hoewel de deelname aan opleiding een positieve trend lijkt te vertonen is de leerbereidheid algemeen veel te laag en is deze bovendien het laagst bij de groepen die het meest nood hebben aan opleiding. Behoud voldoende vrijheid maar zorg dat het vrijblijvende zoveel mogelijk verdwijnt. Mensen zijn zich duidelijk onvoldoende bewust van de veroudering van skills en het effect op hun loopbaanontwikkeling. Ze hebben nood aan een loopbaanspiegel-instrumentarium dat hen hierbij ondersteunt. Zoals aangegeven in onze nota relancebeleid kan hier geremedieerd worden door:
   - het stimuleren van het gebruik van **loopbaanbegeleiding via de loopbaancheque;**
   - extra mogelijkheden om laagdrempelig **competenties te screenen;**
   - **periodieke kwalificatiechecks.**
5. Zet voor iedereen **de individuele leerrekening** open. Dit kan door elke Vlaming een overzicht te geven van de tools en instrumenten die vandaag reeds ter beschikking zijn en de wijze waarop deze kunnen worden gebruikt. Monitor ook het effectieve gebruik en voer hierrond een gericht stimuleringsbeleid.
6. Ondersteun bedrijven opdat ze inzicht krijgen in de skills- en competentiebehoeften en hierrond actie kunnen ondernemen.

[14] Boston Consulting Group: "Decoding global trends in upskilling & reskilling – what 366.000 people in 197 countries tell us about their willingness and preferences for learning", November 2019.

Gaan er genoeg middelen naar L&D?

VOKA[15] heeft in een recente paper een aantal cijfers opgenomen over de publieke middelen die worden ingezet voor levenslang leren (cijfers voor Vlaanderen).

"Opleidingen zijn momenteel dus vooral baangerelateerd, en minder loopbaangerelateerd."

Volwassenenonderwijs	€ 446 mio
VDAB	€ 300 mio
Vlaams Opleidingsverlof	€ 66 mio
Deeltijds Kunstonderwijs	€ 59 mio
Syntra	€ 53 mio
KMO-portefeuille	€ 46,9 mio
Strategische transformatiesteun	€ 12,7 mio
Sectorconvenanten	€ 12 mio
Opleidingscheques	€ 2,6 mio
Aanmoedigingspremie	€ 0,35 mio

Wat opvalt in deze tabel is dat het gros van deze middelen aanbodgestuurd is, slechts 6% van de middelen gaat naar instrumenten van vraagsturing, waarbij een bedrijf of individu bijvoorbeeld via een voucherprincipe naar de markt kan stappen. Ondanks deze zware publieke investering in het aanbod van LLL (LevensLang Leren), is bijzonder weinig info beschikbaar over de output. Hoeveel mensen namen deel aan welke opleidingen, met welk resultaat? Wat is de benuttingsgraad van de opleidingsinfrastructuur?

Naast de publieke middelen besteden bedrijven in België (Vlaanderen) volgens de "Enquête naar voortgezette beroepsopleidingen"[16] 2,4% (2,2%) van de totale loonmassa aan levenslang leren. Dit komt neer op 3,8 miljard€ of € 1.400 per werknemer met een gemiddelde van 18,9 uur opleiding per werknemer. Dit onderzoek geeft tevens aan dat in 2015 in totaal 83,9% (85,2%) van de Belgische (Vlaamse) bedrijven hun werknemers een bepaalde vorm van opleiding geven. Dat was een stijging van 6,3%-punt (5,2%-punt) tegenover de vorige resultaten van 2010. De opleidingsparticipatie van werknemers nam toe tot 58,3% in België en 56,6% in Vlaanderen.

Ten opzichte van de EU-28 scoren zowel België als Vlaanderen hier opvallend hoog. Niet enkel inzake aandeel vormingsbedrijven, maar ook in duur van de opleidingen als de financiële inspanning van bedrijven. ➜

[15] VOKA paper, september 2019: "Levenslang leren – samen beter presteren."

[16] "Enquête naar voortgezette beroepsopleidingen" of CVTS-enquête [https://statbel.fgov.be/nl/themas/werk-opleiding/opleidingen-en-onderwijs/voortgezette-opleidingen].

De conclusie die hieruit kan worden getrokken is dat de werkgever alleszins een belangrijke rol speelt in het leren. Bedrijven zijn dus nog steeds een belangrijke financier en initiatiefnemer van opleiding, maar individuen moeten aansluitend ook zelf initiatieven kunnen nemen voor hun inzetbaarheid. Het loopbaanbelang van het individu spoort niet noodzakelijk met het belang van de organisatie waar hij/zij op dat moment actief is. Hierin moeten zij worden gefaciliteerd en ondersteund door de overheid. Het Randstad-onderzoek geeft ook aan dat de respondenten dit verwachten. 61% vindt dat de overheid opleiding meer moet stimuleren.

De conclusie is dus dat er **niet meteen een gebrek is aan middelen** die worden besteed aan Leren en Ontwikkelen, maar de vraag is vooral wat er gebeurt met deze middelen? Wat is de output? Wordt er wel voldoende gemeten?

Meten is weten

Dit brengt ons bij het belang van het meten van de effecten en de impact van opleidingen. Organisaties, maar ook overheden, investeren immers graag in zaken die zich terugverdienen. Voor L&D is dat niet altijd eenvoudig, maar toch zijn er mogelijkheden om de Return On Investment te meten, want zoals Peter Drucker ooit schreef: "Je kunt niet managen wat je niet kunt meten." Donald Kirkpatrick, emeritus hoogleraar aan de University of Wisconsin en voorzitter van The American Society for Training and Development (ASTD) bedacht vier niveaus om het resultaat van een training te meten, en dus te beoordelen of de opgedane kennis van een training is blijven hangen[17], nl. evaluatie van de reacties (tevredenheid), evaluatie of de kennis is verworven, evaluatie of deze kennis gebruikt wordt in de werkomgeving van de cursist en tenslotte in welke mate de leeractiviteit bijdraagt tot een prestatieverbetering van de organisatie. ➜

[17] Kirkpatrick, Donald: "Evaluating Training Programs: The Four Levels", 1994.

AANBEVELINGEN VAN FEDERGON

7. Er is nood aan een **grondige evaluatie van de efficiëntie en effectiviteit** van de ingezette L&D-middelen. De inzichten moeten leiden tot een optimale allocatie in het licht van de arbeidsmarkt en maatschappelijke uitdagingen. Dit geldt inzonderheid voor het publiek aanbod van opleidingen.

8. Ontwikkel een **framework om de return van L&D-investeringen te meten en evalueren**. Zorg voor duidelijke KPI's en meet wat kan worden gemeten. Het 'OPO framework', een set van operationele, persoonlijke, en organisatorische KPI's, kan daarbij een leidraad zijn.

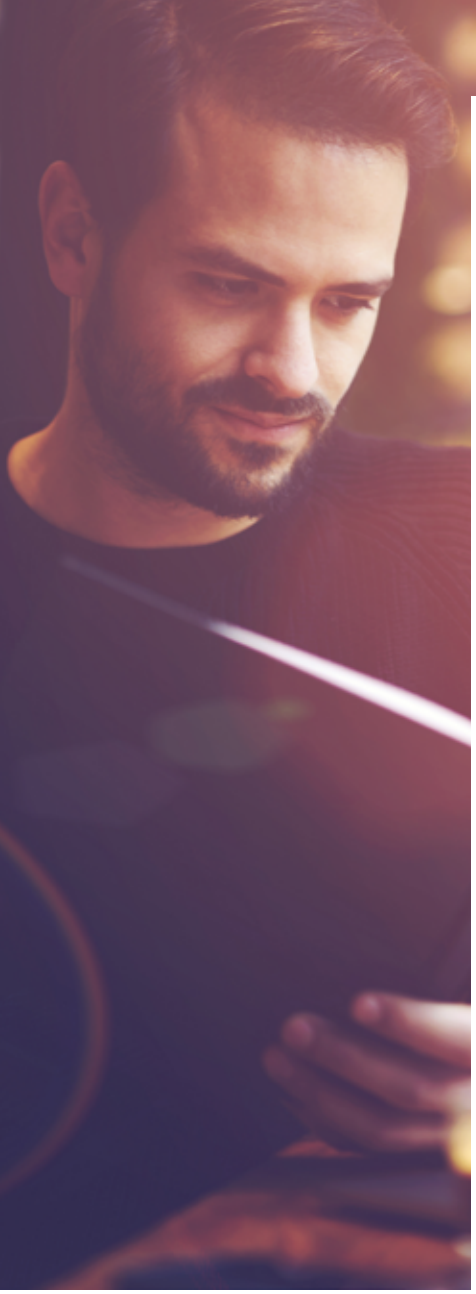
   - Operationele KPI's (% van werknemers dat deelgenomen heeft, gemiddeld aantal uren training per cursist, totale kosten van training en investering in L&D als percentage van loonlijst).

   - Persoonlijke KPI's kijken naar de impact van de leerervaring op de eindgebruiker (% tevredenheidsgraad, % betrokkenheidsscore, relevantiescore, Net Promotor Score), maar ook naar de impact van leren op persoonlijk gedrag (vaardigheidsniveau voor en na de leerervaring, % activiteit geslaagd/gezakt, gemiddelde testscore, functiebekwaamheidsscore, werknemerstevredenheidsscore, ...). Ook niet-kwantificeerbare persoonlijke voordelen kunnen worden in kaart gebracht zoals het monitoren via concrete voorbeelden dat cursussen ook worden toegepast op de werkplek. Zijn de kennis en skills van de student om een taak uit te voeren verbeterd?

   - Organisatorische KPI's (werknemersbehoud, branding van de werkgever en gemak van werving, snelheid van productontwikkeling, ...).

Het is uiteraard mogelijk dit soort van KPI's te bepalen op elk niveau, ook om de impact van door de overheid gefinancierde of gesubsidieerde opleidingen te meten.

9. **Nazorg en opvolging** zouden integraal deel moeten uitmaken van leertrajecten. Een 'nazorgclausule' bij opleidingen, zoals het verplicht terugkomen x maanden na het behalen van het rijbewijs zou steeds meer deel kunnen uitmaken van opleidingstrajecten.



4. A call for action

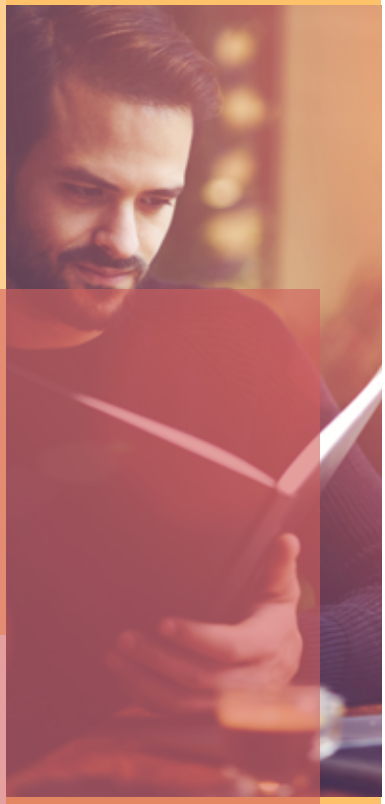
4.1 Gericht op het individu en de loopbaan

Learning & Development vraagt een individuele benadering vanuit het loopbaandenken

Inzetbaarheid is de sleutel voor werk- of loopbaanzekerheid. Een leven lang leren en ontwikkelen maakt daar integraal deel van uit. Succesvolle loopbanen zullen afhangen van de mate waarin transities vlot kunnen plaatsvinden. Periodes van werken zullen afwisselen met periodes van niet werken. Dit kunnen periodes zijn waarin wordt bij- of omgeschoold, waarbij er bewust wordt gekozen voor inactiviteit om de zorg voor ouderen of jonge kinderen op te nemen, om zichzelf bij te scholen, enz. Kortom, een leven lang leren en zich ontwikkelen maakt deel uit van de realiteit van de transitionele arbeidsmarkt.
Het gaat bijgevolg veel verder dan het punctueel bijbrengen van skills en kadert binnen het concept van de leerloopbaan, die begint in het onderwijs. Het is dus per definitie een zaak van individuele ontwikkeling (en ook engagement). Individualisering van opleiding op maat van de individuele behoeften is dan ook noodzakelijk.

Het is belangrijk om een evolutie van de gedragingen te observeren. Hoe gaan individuen om met de beschikbaarheid (binnen handbereik) van nieuwe tools en nieuwe, nog te weinig bekende mogelijkheden. Hoe kunnen de nieuwe technologieën naar de werknemer worden gebracht en hoe kan de nieuwsgierigheid (de wil om bij te leren) van de individuele werknemer worden ontwikkeld?

Uit de resultaten van de Adult Education Survey leiden we evenwel af dat er een algemeen probleem is met betrekking tot informatie omtrent opleiding. Zo gaf slechts 3,1% van de Vlaamse 25-64-jarigen aan in de voorbije 12 maanden informatie te hebben gekregen omtrent een evaluatie van de eigen vaardigheden en competenties. Bij werkenden was dit 3,5%, onder werklozen 7,6%. ➜



AANBEVELINGEN VAN FEDERGON

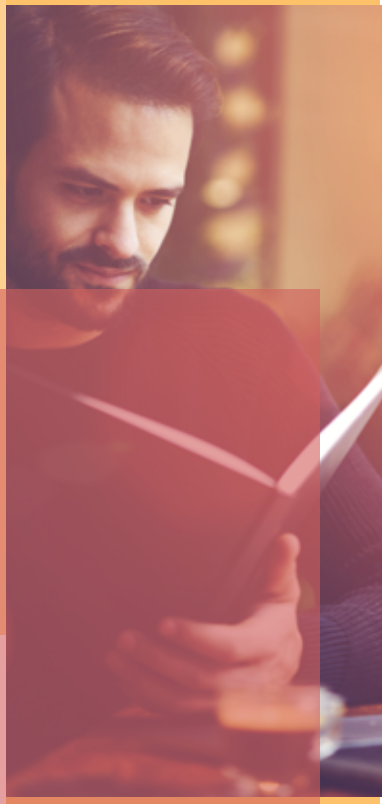
10. Focus op het identificeren van de **leervraag**. Deze is zeer individueel en veranderlijk in de tijd. **Loopbaandienstverlening** is hierin een belangrijk instrument. Het ondersteunt individuen in hun proces om hun loopbaan mee vorm te geven via talent- en competentiescans, tewerkstellingsprognoses, competentie-ontwikkelingen in uitgetekende loopbaanpaden, ...
11. Vlaanderen heeft de **loopbaancheque** gecreëerd als preventief loopbaaninstrument. Deze maatregel is uniek en wekt heel wat belangstelling buiten Vlaanderen. Federgon betreurt de besparingen die werden opgelegd en vraagt dan ook een grondige discussie over de duurzame ontwikkeling van deze dienstverlening. De piste voor een uitbreiding naar inactieven verdient alle kansen.

Learning & Development is een leuke noodzaak, of zou dat moeten zijn

In een optimale wereld is Leren en Ontwikkelen een combinatie van 'nice to do' met 'need to do'. Skills- en kwalificatieveroudering gaat immers snel en brengt risico's met zich mee **zowel voor individuen, werkgevers als overheden**

De halfwaardetijd van skills...

"In 1966 publiceerde Thomas Jones in een paper "The Dollars and Sense of Continuing Education", de inspanning die een ingenieur zou moeten doen om up-to-date te blijven, uitgaande van een halfwaardetijd van zijn/haar skills van 10 jaar. Volgens Jones zou een ingenieur minstens vijf uur per week, 48 weken per jaar moeten besteden om op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen. Ervan uitgaande dat een diploma ongeveer 4800 uur werk vereist zou dus binnen 10 jaar de informatie die tijdens 2400 van die uren was geleerd, achterhaald zijn. Het cijfer van vijf uur omvat niet de tijd die nodig is om vergeten informatie te herzien die nog steeds relevant is. Een 40-jarige carrière als ingenieur zou 9600 uur onafhankelijke studie vereisen. Houd er rekening mee dat Jones zijn berekeningen maakte in de jaren 1960. Moderne schattingen stellen de halfwaardetijd van een ingenieursdiploma op tussen 2,5 en 5 jaar, wat tussen de 10 en 20 uur studie per week vereist."



"Savoir-faire" én "savoir-être"

Er is vandaag een **opvallende aandacht voor soft skills en de noodzaak om toch te beschikken over de noodzakelijke hard skills**. Het is geen 'of'-, maar wel een 'en'-verhaal. De 21e-eeuwse vaardigheden waren ook reeds belangrijk in de 20e eeuw, maar winnen aan belang door technologisering en andere vormen van arbeidsorganisatie. De grote aandacht voor soft skills is terecht maar dit betekent niet dat hard skills en technische vaardigheden minder belangrijk zouden zijn. Het tegendeel is waar. Soft skills komen 'on top of' en zijn belangrijk in de loopbaan want per definitie 'overdraagbare skills'. Dit wordt overigens ook geconcludeerd uit de eerder vermelde CVTS-enquête[18]. Die polste ook naar de vaardigheden die als belangrijk worden beschouwd voor de ontwikkeling van de onderneming in de komende jaren. Harde vaardigheden voeren nog steeds de ranglijst aan.

- Technische, praktische of jobspecifieke vaardigheden: 60,7%.
- Klantgericht handelen: 45,4%.
- Vaardigheden om in team te werken: 38,6%.
- Probleemoplossend handelen: 29,0%.
- Algemene IT-vaardigheden: 27,3%.

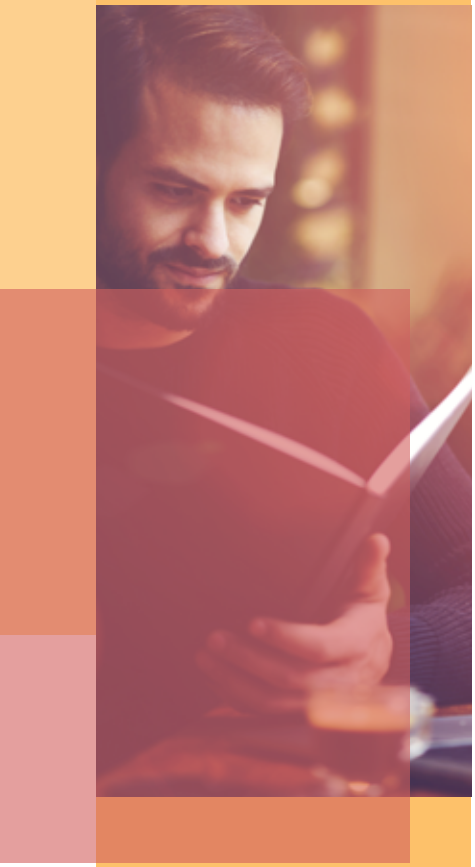
"Savoir-faire" en "savoir-être"

Waarom zijn die soft skills zo in? Hoewel bepaalde harde vaardigheden ('savoir faire') nodig zijn voor elke functie, zoeken werkgevers steeds vaker naar sollicitanten met bepaalde soft skills ('savoir être'). Dat komt omdat harde vaardigheden wellicht sneller het onderwerp zijn van automatisering, maar ook omdat het over het algemeen makkelijker is voor een werkgever om een nieuwe werknemer te trainen in een harde vaardigheid (bv. coderen, een bepaalde computerapplicatie leren gebruiken) dan om een werknemer te trainen in een zachte vaardigheid. Zo behoren analytische vaardigheden, communicatieve vaardigheden, interpersoonlijke vaardigheden en leiderschapsvaardigheden tot de topvaardigheden die werkgevers zoeken bij potentiële werknemers. Bovendien zijn hard skills vergankelijker en meer onderhevig aan veranderingen.

AANBEVELINGEN VAN FEDERGON

12. Stel tools ter beschikking die op een laagdrempelige manier mensen de gelegenheid geven om te peilen naar hun soft skills en attitudes. Het zelfinzicht kan aanleiding geven tot concrete actie. Een voorbeeld hiervan is testyourselfie.eu, een online tool die Travi lanceerde in kader van het Europese project "App-titude". Met deze tool kunnen jongeren zichzelf testen aan de hand van een aantal herkenbare situaties die zowel tijdens het solliciteren als bij het uitvoeren van een job vaak voorkomen. De mobiele responsive site (beschikbaar op smartphone, tablet en pc) is op maat gemaakt van jongeren en is bovendien gratis. Jongeren kunnen zichzelf testen op dé 6 soft skills, waarvan werkgevers vinden dat jongeren ze te weinig beheersen: flexibiliteit, mondelinge communicatie, professioneel voorkomen, op tijd komen, initiatief nemen, inzicht hebben in sterke en zwakke punten.

[18] Enquête naar voortgezette beroepsopleidingen" of CVTS-enquête (https://statbel.fgov.be/nl/themas/werk-opleiding/opleidingen-en-onderwijs/voortgezette-opleidingen#figures).



Is opleiden het nieuwe rekruteren?

Opleiden wordt zowat beschouwd als het nieuwe rekruteren en is bovendien een prima instrument ter bevordering van retentie. Het klinkt enigszins sloganesk, maar het bevat een grote grond van waarheid. Een diploma heeft slechts een signaalfunctie. Omdat de veranderingen in heel wat domeinen vrij snel gaan, is het een illusie te denken dat jongeren perfect kunnen worden voorbereid op een latere functie. Zoals Etion terecht aangeeft wordt dan ook best werk gemaakt van voldoende generalistische opleidingen en voldoende vaardigheden om wendbaar te leren omgaan met verandering. Dit vereist uiteraard de nodige 'learning agility' van kandidaten. Uit een recente survey van Claeys & Engels bij haar klanten komt overigens naar voor dat 30% van de bevraagden aangeeft dat extra opleiding wordt ingezet als maatregel voor retentie van personeel.

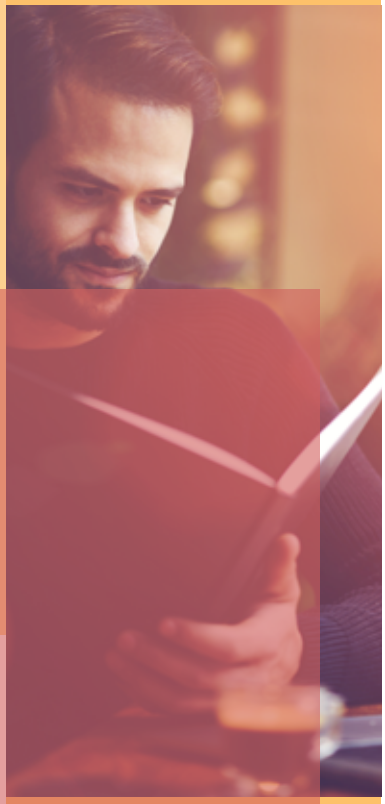
Het stimuleren van de leerbereidheid en het leervermogen

"Afstuderen" wordt best verbannen uit de mindset als een notie uit het verleden. Skills- en kwalificatieveroudering houdt een sociaal risico in dat enkel kan worden gecounterd door meer verantwoordelijkheid te leggen bij alle betrokken partijen. Hierbij speelt de intrinsieke motivatie een belangrijke rol. Zoals uit het Randstad-onderzoek naar voor komt ontbreekt deze intrinsieke motivatie om te leren en ontwikkelen vanuit een loopbaanperspectief al te vaak en wordt leren veelal gerelateerd aan de huidige baan. Nochtans wordt het steeds belangrijker om proactief bezig te zijn met transities op de arbeidsmarkt. Intrinsieke motivatie in deze context vertaalt zich dan ook in het vermogen van een individu om op een proactieve manier om te gaan met transities. In de conceptnota "De lerende samenleving" wordt deze uitdaging omschreven als het stimuleren van de leergretigheid.

Maar ook de overheden kunnen hier een sturende rol spelen via een **stimuleringsbeleid** ten aanzien van het individu en via collectieve en individuele **rechten en plichten**. Daarnaast kunnen inzichten gebaseerd op data helpen om de loopbaanawareness aan te scherpen. Hoewel een kleine meerderheid van individuen (57%) overtuigd is verantwoordelijk te zijn voor de eigen ontwikkeling van de loopbaan, kijkt men toch al snel naar werkgever en overheid als het gaat om de investering in tijd en geld die hiervoor nodig is.

Moet elke opleiding arbeidsmarktgericht zijn?

Een discussie die geregeld weerkeert is de vraag in welke mate opleidingen arbeidsmarktgericht moeten zijn. Opleidingen die niet meteen direct verband houden met de uitgevoerde job, bedrijf of sector kunnen immers positief inwerken op het leervermogen, de intrinsieke motivatie en ook op de algemene leerbereidheid. Anders gezegd: door deze opleidingen te volgen ontstaat misschien de goesting voor leren in het algemeen. Bovendien kunnen de aangeleerde skills interessant zijn voor een latere fase in de loopbaan en kan er zo sprake zijn van een 'learning transfer' doordat deze skills kunnen worden toegepast in een totaal ander veld. Leren is met andere woorden altijd zinvol en verhoogt de 'learning agility'. De vraag is eerder of en hoe de overheid hiervoor al dan niet moet tussenkomen. De mogelijkheid deze skills in kaart te brengen is toekomstgericht zeker nuttig.



ManpowerGroup lanceerde in dit kader overigens het begrip **'Learnability' of 'Leerbaarheid'.**[19] Het kan worden omschreven als de wens en het vermogen om snel te groeien en de vaardigheden aan te passen om gedurende de volledige loopbaan inzetbaar te blijven. Naarmate technologische innovatie het tempo van verandering versnelt, groeit immers het besef dat mensen die op zoek zijn naar leermogelijkheden, beter gepositioneerd zijn voor loopbaangroei. Tegenwoordig wordt professioneel succes steeds meer bepaald door het vermogen van een individu om zich aan te passen aan verandering en de bereidheid om eigenaarschap te nemen van de voortgang van zijn carrière. De individuele verantwoordelijkheid, vanuit intrinsieke motivatie, voor de eigen inzetbaarheid staat buiten kijf.

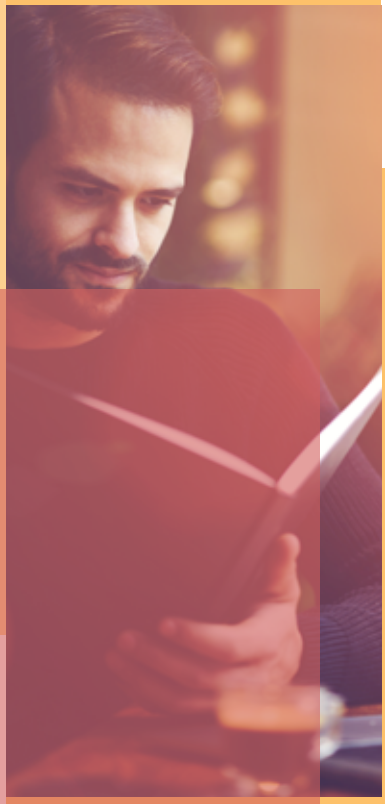
Toch mag de rol van het bedrijf ook niet onderschat worden. Zo blijkt de leercultuur in een bedrijf een bijzonder belangrijke rol te spelen in de deelname aan opleiding. In bedrijven die opleidingen stimuleren ligt de participatie beduidend hoger dan in bedrijven waar dit niet het geval is, nl. 50% vs. 30% (Randstad Research).

Iedereen een growth mindset…

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). Mensen met een fixed mindset hebben de overtuiging dat capaciteiten vast staan. Op het moment dat je ergens succes in hebt, dan heb je daar talent voor. Mensen met een growth mindset daarentegen hebben de overtuiging dat je capaciteiten kan ontwikkelen. Iedereen ontwikkelt zich in zijn eigen tempo, maar toch is iedereen, mits de juiste begeleiding en overtuiging, in staat om haar capaciteiten te vergroten. De hierboven omschreven mindsets zijn uiteraard zwart-wit. In de praktijk toont het merendeel van de recente onderzoeken aan dat de intelligentie een combinatie is van Nature (aangeboren, fixed) en Nurture (aangeleerd, omgeving, growth). Mensen zijn in staat om zichzelf te ontwikkelen, maar dat zal uiteraard bij de ene al makkelijker gaan dan bij de ander. Hoe men over zichzelf denkt, bepaalt hoe men leert. Wie vaker zegt dat het toch niet gaat lukken, sluit zich af voor nieuwe informatie.

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, enz.

[19] [https://www.learnabilityquotient.com/en/about] - "Het is tijd om opnieuw te kijken hoe we medewerkers motiveren, ontwikkelen en behouden. In deze omgeving is leerbaarheid een ticket voor succes voor zowel werkgevers als particulieren." Mara Swan, Executive Vice President, Global Strategy and Talent, ManpowerGroup.



AANBEVELINGEN VAN FEDERGON (sensibiliserend, stimulerend)

13. Het opzetten van een **individuele leerrekening** dringt zich op om een LLL-mindset te cultiveren. Federgon deed hiervoor al een oproep in haar memorandum. Het idee is om elk individu een rugzakje te geven waaruit kan geput worden om 'leren' te betalen. Dit stimuleert alleszins de verantwoordelijkheid over de eigen inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. Dit rugzakje kan gevuld worden door een inbreng van de werkgever, de overheid, maar ook van het individu zelf. Bovendien kan dit rugzakje verder evolueren van een opleidingsrugzakje naar een 'loopbaanrugzakje' waar kan uit geput worden voor ondersteuning in de verschillende fases van de loopbaan, zoals coaching, loopbaanbegeleiding en advies[20]. Federgon vraagt dat de in het Vlaams Regeerakkoord aangekondigde individuele leerrekening wordt geconcretiseerd en geconcipieerd als een model dat zich verder kan ontwikkelen.

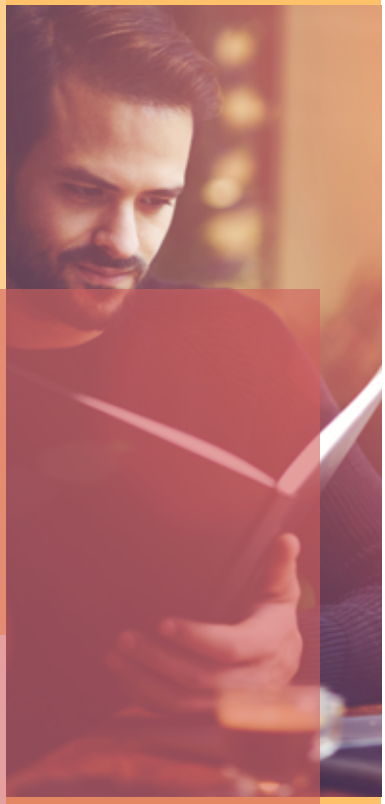
    In dit verband verwijzen we graag naar het **STAP-budget**[21], een leer- en ontwikkelbudget voor de stimulering van de arbeidsmarktpositie van natuurlijke personen die een band hebben met de Nederlandse arbeidsmarkt, dat momenteel wordt voorbereid. Alle werknemers en werkzoekenden in Nederland zullen aanspraak maken op een jaarlijks opleidingsbudget van 1.000 euro. Met het STAP-budget kunnen werknemers hun positie op de arbeidsmarkt versterken. Het budget moet leiden tot een doorbraak in het leven lang ontwikkelen. Volgens de regeling is scholing in de eerste plaats een individuele verantwoordelijkheid. Met het STAP-budget creëert de overheid extra mogelijkheden voor werknemers om zich gedurende de loopbaan te ontwikkelen.

14. In de VUCA-wereld waarin we leven, hebben medewerkers soms problemen om te volgen. Bedrijven dienen een algemeen HR-beleid uit te werken vanuit een proactieve en positieve benadering. Het uitwerken van een dergelijk welzijnsbeleid is een multidisciplinaire taak en is gebaat bij consultancy van specialisten. De huidige regering heeft beslist tot verdere financiering van dergelijke consultancy, bv. via de werkbaarheidscheques. Deze inspanningen moeten verder ingezet en geïntensifieerd worden met het oog op het bevorderen van werkbaarheid en well-being.

15. De organisatie waarin het individu functioneert speelt een belangrijke rol in leerbaarheid en leerbereidheid. Cruciaal hierin is dat het individu de visie van de organisatie kent en deelt, de organisatiecultuur omarmt en zingeving ervaart. De rol van leidinggevenden is hierin van groot belang. Vanuit hun rol van vision makers en talent managers kunnen ze een groeimindset stimuleren. Hiervoor is het van het grootste belang dat werknemers open en eerlijk kunnen zijn over hun leerbehoeften.

[20] [https://www.itinerainstitute.org/nl/artikel/de-leerrekening-onder-de-loep/] - "**Itinera** spreekt over een leerrekening en ziet dit als "een persoonlijke rugzak aan specifieke rechten, gekoppeld aan de burger. De rechten blijven gedurende de hele loopbaan geldig, en volgen de burger over werkgevers, sectoren en statuten heen. Ze is gericht op een vereenvoudiging en een bundeling van bestaande initiatieven en middelen gericht op (arbeidsmarkt-) opleidingen." [https://www.vbo-feb.be/actiedomeinen/arbeidsmarkt--werkgelegenheid/vorming---opleiding---onderwijs/belgen-weinig-geinteresseerd-in-levenslang-leren_2020-01-22/] - Ook het **VBO** zit in dezelfde richting en ziet "de individuele leerrekening in de vorm van een individueel rugzakje, dat het individu volgt en waar overheid, individu en de werkgever in investeren, kan een middel zijn om levenslang leren te stimuleren."

[21] [https://www.rijksoverheid.nl/documenten/besluiten/2019/11/11/tk-av-161632-bijlage-2-concept-regeling-stap] - STAP staat voor STimulering ArbeidsmarktPositie.



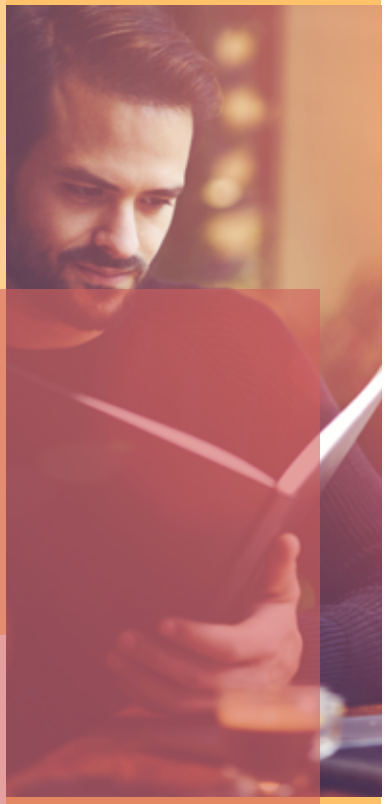
Gelet op de beperkte leerbereidheid is het noodzakelijk om **de huidige focus op de rechten die gekoppeld zijn aan de individuele arbeidsrelatie te verleggen naar een focus op de loopbaan**, waarbij instrumenten (bv. ontslagvergoedingen) ook responsabiliserend worden ingezet voor activering en ontwikkeling.

AANBEVELINGEN VAN FEDERGON
(dwingender, minder vrijblijvend)

16. Federgon vraagt een **meer activerend arbeidsrecht**. Voor duurzame loopbanen is het nodig om de beschikbare middelen aan te wenden voor het faciliteren van transities om langer op de arbeidsmarkt actief te blijven. Vandaag stellen we vast dat transformaties in bedrijven en sectoren al te vaak gepaard gaan met de uitstoot van ervaren werknemers. Federgon reikt binnen het bestaande wetgevend en reglementair kader een voorstel aan om maatgericht, met aangepaste coaching, begeleiding en opleiding deze transities mogelijk te maken. De door Federgon ontwikkelde **transitietrajecten** bieden een framework waarmee aan de slag kan worden gegaan. Leren en Ontwikkelen wordt op deze manier ook een factor van belang in systemen van **flexicurity** waarbij de loopbaanzekerheid wordt ontleend aan de loopbaancompetenties en minder aan de aard van het contract.

17. De Belgische regelgeving inzake **outplacement** wordt op Europees vlak bestempeld als een best practice, omwille van de democratisering van het systeem. Vlotte transities op de arbeidsmarkt zijn cruciaal voor zowel de werkzoekenden als de werkgevers. Werkzekerheid zal jobzekerheid vervangen wanneer vlotte transities kunnen plaatsvinden. De regelgeving is echter complex en moet verder uitgediept worden.

18. De **re-integratie van langdurig zieken** wordt één van de grote uitdagingen van de Belgische arbeidsmarkt. Er zijn meer langdurig zieken dan uitkeringsgerechtigde werkzoekenden. Een deel van deze mensen kan terug naar zijn huidige werkgever. Anderen zullen begeleid moeten worden naar een andere job en/of naar een andere sector. Ook dit vraagt professionele begeleiding. De leden van Federgon kunnen hier een uiterst belangrijke rol vervullen.



4.2. Gericht op de organisatie van Leren en Ontwikkelen

Innovatie, wendbaarheid en maatwerk in de markt van het Leren en Ontwikkelen

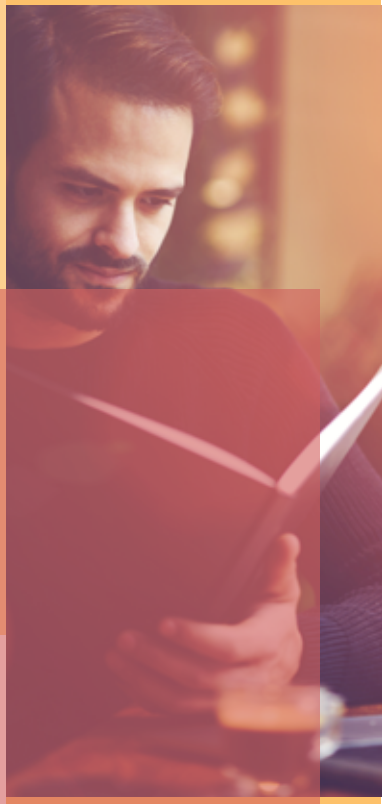
Geef impulsen aan het L&D-ondernemerschap zodat **innovatie volop kan spelen in de markt van leren en ontwikkelen**. De voorbeelden van bedrijven en organisaties die op zoek gaan naar oplossingen voor hun competentiebehoeften tonen aan dat vooral vraagsturing een belangrijke bijdrage kan leveren tot innovatie. Te centraal gestuurd opleidingsaanbod blijkt traag en inefficiënt. De behoeften zullen immers steeds sneller ontstaan, verdwijnen en muteren en dit vraagt wendbaarheid en maatwerk.

AANBEVELINGEN VAN FEDERGON

19. Hieraan kan tegemoet gekomen worden op een aantal manieren:
    - Introduceer **meer vraagfinanciering** via uitbreiding van vouchersystemen, stimulansen van fiscale aard en/of trekkingsrechten.
    - Maak het mogelijk L&D te behandelen als een **investering in plaats van een kost**. Dit maakt het mogelijk voor bedrijven om L&D-uitgaven af te schrijven. Biedt aan individuen de mogelijkheid om L&D-uitgaven, al dan niet vanaf een bepaalde drempel, als fiscale aftrekpost in te brengen.
    - **Stimuleer innovatie in Learning & Developmen**t door een level playing field te creëren. Dit veronderstelt onder meer een gelijke behandeling inzake BTW, het voorkomen van kruissubsidiëring, en een terughoudendheid van publieke aanbieders.
    - Zorg voor **transparante erkenning van opleidingen en L&D-trajecten**, waardoor deze kunnen worden opengesteld naar verschillende socio-professionele categorieën.
    - Faciliteer **co-creatie in L&D** door het delen van infrastructuur, cofinanciering, mobiele opleidingssettings, ...

Duidelijke rollen

Een belangrijke discussie dringt zich op **rond de rol van de instituties** inzake Learning & Development. In het bijzonder de rol van de overheid en de sectoren. De uitdaging is om de rol van de verschillende stakeholders optimaal te ontwikkelen rond de '**leervraag**' van het individu die zich uitstrekt over een langere actieve carrière.



"Learning & Development faciliteren is een kerntaak van de overheid, Learning & Development organiseren is dat in wezen niet."

LOOPBAAN

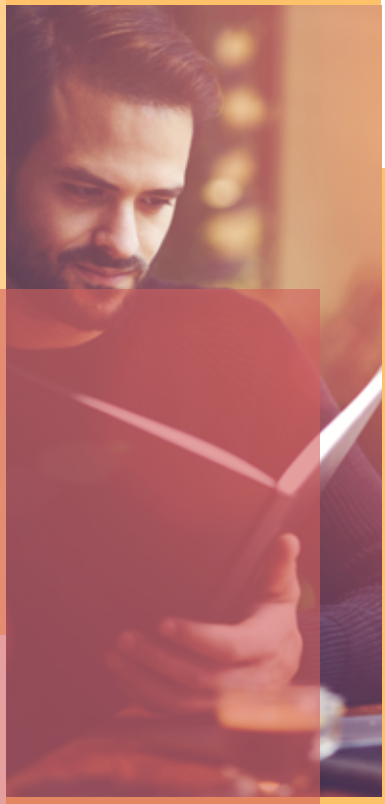
De digitalisering versterkt de trend tot '**zelfredzaamheid**'. Dit houdt in dat individuen meer dan ooit zelf aan het roer staan en de regie over hun loopbaan opnemen. Uiteraard is er nood aan professionele ondersteuning. Maar aan het individu de keuze wie hem of haar het best kan bedienen. Hiervoor moet het individu over de juiste instrumenten beschikken, maar voldoende keuzevrijheid en zelfsturing blijven cruciaal.

DATA

De overheid kan zorgen voor het **ontsluiten van data** waarmee inzichten en prognoses rond skills, beroepen, loopbanen, vacatures,... kunnen worden ontwikkeld en ter beschikking gesteld.

NETWERK

De overheid **mobiliseert en stimuleert de markt** om een dynamische dienstverlening aan te bieden via formules van vraagsturing. Ze neemt hier een zuivere **regiefunctie** op door professionele actoren te mandateren, door aan kennisontwikkeling te doen, de spelersmarkt en community vorm te geven en te animeren, prognoses te maken inzake behoeften, arbeidsmarktontwikkelingen en ze garandeert hierbij een level playing field.



AANBEVELINGEN VAN FEDERGON

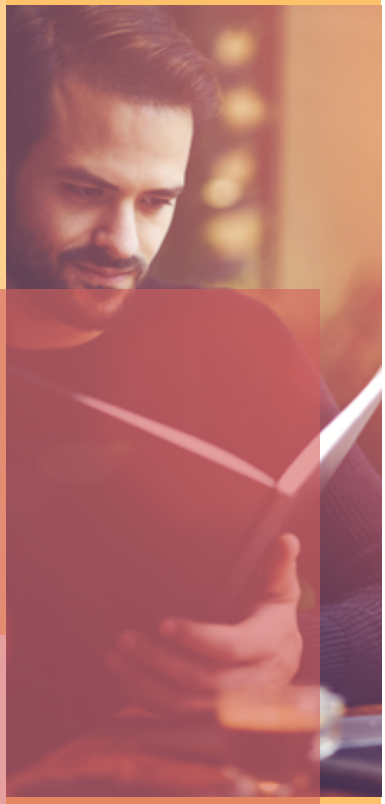
20. Zoals reeds aangegeven in het eerste punt tonen de cijfers dat de overheid vandaag een belangrijke rol speelt in Learning & Development, door zelf een aanzienlijk aanbod te voorzien. In onze visie situeert de overheid op onze arbeidsmarkt zich hoofdzakelijk in een regisserende of faciliterende rol die zich aftekent op 3 assen, nl. loopbanen, data en netwerkontwikkeling.

    - Wij verwachten van de overheid dat ze instrumenten ter beschikking stelt van individuen om de loopbaan in handen te nemen en van organisaties om een leercultuur te ontwikkelen.
    - De overheid moet zorgen voor het ontsluiten van data waarmee inzichten en prognoses kunnen worden ontwikkeld over skills, beroepen, loopbanen, ...
    - De overheid kan mee zorgen voor de kwalitatieve ontwikkeling van het netwerk van L&D-operatoren.

21. **De arbeidsmarkt stopt niet aan de grenzen van de sectoren…** De sectorale benadering van de arbeidsmarkt is deels achterhaald en volgt onvoldoende de dynamiek op onze arbeidsmarkt. De sector geldt vandaag als het niveau waarop één en ander wordt georganiseerd, onder meer loon- en arbeidsvoorwaarden, maar ook opleiding en vorming. Er zijn 106 paritaire comités, zonder rekening te houden met de talloze subcomités. De meerderheid van deze PC's heeft ook een sectoraal paritair beheerd vormingsfonds. Organisatie en financiering van opleidingen verlopen vandaag in niet-geringe mate binnen de sectoren.

    Een meer transversale aanpak, over de grenzen van sectoren heen, moet worden gestimuleerd om intersectorale transities en samenwerking te bevorderen. Het is nodig om efficiëntie en effectiviteit van de middelen te evalueren.

22. Dit betekent dat het management/de organisatie zich efficiënter baseert op clustering van (actuele en toekomstige) behoeften. Dit vraagt diepere inzichten in te verwachten evoluties (kennis), maar ook een grote wendbaarheid. **Een cross-sectorale of intersectorale, arbeidsmarktbrede aanpak is een evidentie en moet inzetten op het volledig spectrum van arbeidsmarkttransities, wat betekent niet alleen voor werkenden en werkzoekenden.**



Technologie voegt een dimensie toe aan Learning & Development

De schaarste op de arbeidsmarkt legt een druk op de arbeidstijd en dus ook op de tijd die beschikbaar is voor L&D. Trajecten moeten korter en sneller. Dit betekent dat de "opleidingsproductiviteit", of de efficiëntie, best kan worden geoptimaliseerd. Deze trend wordt ondersteund door "LEARNING TECH" en "EDUCATION TECH". Ook in Learning & Development doet de nieuwste technologie volop haar intrede.

Indicatoren die enkel rekening houden met formele opleidingen doen de realiteit dan ook geweld aan in een wereld waar learning technologies, collaborative learning, e-learning, gamification, simulations en virtual worlds, mobile learning, virtual classroom technologies en andere ondertussen hun plaats hebben opgeëist.

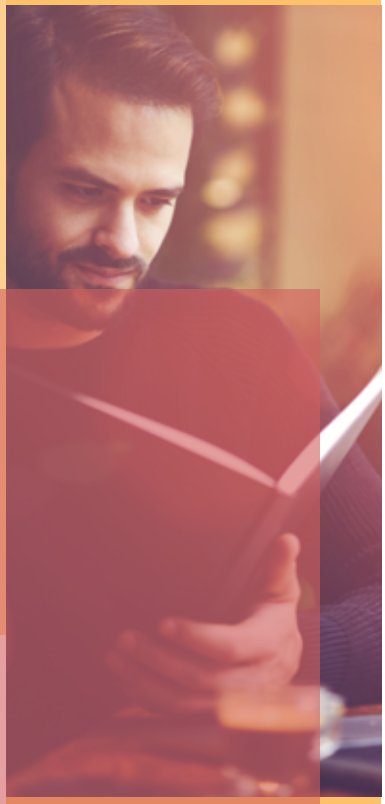
Het internet is zowat het grootste – en erg toegankelijk – leslokaal geworden dat 365/24/7 beschikbaar is, en dit onafhankelijk van de locatie waar men zich bevindt. De marginale kostprijs van 1 extra cursist voor een digitale opleiding is 'close to zero'. Het internet zelf is een grote opleidingsbibliotheek die opleidingsinspanningen voor een deel onzichtbaar maakt en zaken als micro-leren stimuleert. Digitale opleidingen, al dan niet in een 'blended approach', bieden alvast opportuniteiten en flexibiliteit om de schaarste van resources te counteren.

Bovendien blijkt uit het OESO Skills Strategie-rapport voor Vlaanderen dat *"tijdsgebrek ten gevolge van het werk, concurrerende familietaken en de ongelegen uren of plaatsen van het opleidingsaanbod allemaal factoren zijn die de leerparticipatie van volwassenen beperken"*. Meer inzetten op digitale leervormen en duaal leren neemt deze drempels weg en maakt het opleidingsaanbod toegankelijker.

Terzelfdertijd **heeft sommige technologie ook de potentie om gepersonaliseerd leren op grotere schaal mogelijk te maken.** Continu leren en ontwikkelen is een must voor iedereen in elke rol, in elke organisatie. Maar gericht, individueel leren voor elke werknemer dat naadloos aansluit op zijn/haar werkstroom, is een enorme uitdaging. AI tools hebben de potentie om de vaardigheden en kennis te detecteren die nodig zijn voor elke rol en op basis hiervan op maat gemaakte leerpaden voor elke werknemer te ontwerpen, waardoor relevante, kosteneffectieve training voor iedereen wordt aangeboden.

Uit recent onderzoek van Boston Consulting Group leren we dat nieuwe technologieën en nieuwe manieren van werken ook een invloed hebben op de gekozen leermethodes. Al zijn er natuurlijk wel regionale verschillen, toch kan niet voorbij worden gegaan aan het toenemende belang van zelfstudie, on-the-job training en onlinetraining (via onlineplatforms en mobiele apps). En dit naast de eerder traditionele manieren als conferenties, onderwijsinstellingen en door de overheid gesubsidieerde programma's.[22]

[22] Cf. voetnoot 4.



In 2019 benadrukte Deloitte via het concept 'learning in the flow of work and life' [23] een nieuwe manier om leren leren (veelal real-time) te laten gebeuren, nl. door het volop te integreren in het dagdagelijkse werk en leven en het te verweven in nieuwe ervaringen of opdrachten. Een voorbeeld uit de werkcontext is om mensen digitaal te ondersteunen via instructies in pop-ups als ze een opdracht uitvoeren. Dit digitaal ondersteund leerproces kan rekening met de context en met de individuele skills van elkeen.

AANBEVELINGEN VAN FEDERGON

23. Onze kijk op leren heeft nood aan actualisering. Up- en reskilling zijn twee kanten van eenzelfde medaille, maar de diversiteit van leervormen en -modaliteiten wordt steeds groter. Financieel ondersteunen van op technologie gebaseerde opleidingen dient op dezelfde manier te gebeuren als voor de traditionele leervormen.
24. "Learning Tech" is een enabler om leren dichterbij te brengen, te individualiseren op maat van de behoeften van de cursist en meer efficiëntie toe te voegen. Deelname aan 'gedigitaliseerde' opleidingen dient eveneens ondersteund te worden via opleidingscheques, KMO-portefeuille, BEV, VOV,...
25. Zorg dat het potentieel van e-learning ten volle kan worden benut. Dit veronderstelt dat digitale basisskills en -infrastructuur voldoende aanwezig zijn om tot een bredere participatie te komen.

[23] 2019 Deloitte Global Human Capital Trends, Deloitte Insights, 2019.

5. Conclusie: Werk voor een Learning & Development-minister!?

Leren en Ontwikkelen is een must in een circulaire arbeidsmarkt en belangrijk voor onze individuele, maatschappelijke en economische performantie. De ontwikkelingen waar onze arbeidsmarkt voor staat zijn gekend. Tijd voor actie. Federgon gelooft dat het tijd is voor een systemische verandering voor Leren en Ontwikkelen en doet daarom de volgende voorstellen.

➤ Leren en Ontwikkelen houdt zowel verband met onderwijs, werken, arbeidsmarkt, welzijn, ... Het is belangrijk dat al deze punten met mekaar worden verbonden zodanig dat volop werk kan worden gemaakt van de levensloopbaan. Vandaag wordt er teveel gefragmenteerd gewerkt.

➤ Onze paper heeft het over L&D, niet over onderwijs. Dit neemt niet weg dat voorkomen steeds beter is dan genezen en dat het onderwijs altijd moet leiden tot kwalificaties. Schoolplicht moet evolueren naar kwalificatieplicht. Ongekwalificeerde uitstroom moet drastisch verminderen. 'Leren leren' moet een basiscompetentie worden.

➤ Leren en ontwikkelen is niet het monopolie van HR binnen bedrijven en organisaties, noch van het onderwijs of van scholen, maar een completere beweging waarin alle stakeholders hun rol en verantwoordelijkheid dienen op te nemen. Elke partij (individu, werkgever en overheid) draagt hierin een deel van de verantwoordelijkheid en moet hiervoor maximaal de middelen krijgen, maar hier ook op worden geresponsabiliseerd.

➤ L&D is een individuele aangelegenheid en leerbaarheid en leervermogen zijn verschillend van persoon tot persoon. L&D is dan ook maatwerk, temeer daar de loopbaan steeds meer het referentiekader wordt van het leren.

- *Identificeer de leer- en ontwikkelvraag als vertrekpunt voor L&D-trajecten.*
- Het creëren van een individuele leerrekening moet het sluitstuk worden. Geef het individu de regie over loopbaan en ontwikkeling en monitor het effectieve gebruik om bijsturing mogelijk te maken.
- '*Learning tech*' faciliteert individueel L&D-maatwerk en is een enabler voor meer efficiëntie en 365/24/7 L&D.
- *Investeer in loopbaandienstverlening*. Het is een belangrijk instrument van L&D. Preventief werken, via instrumenten als de loopbaancheque, moet individuen helpen om duurzame loopbanen uit te bouwen.
- *Een evenwicht tussen hard en soft skills* is noodzakelijk. Bezorg individuen op een laagdrempelige manier inzicht in hun zachte vaardigheden, want dit zijn de "transferable" skills die hen door de loopbaan loodsen.
- *Nazorg en opvolging* moeten deel uitmaken van opleidingstrajecten.

➤ L&D 2.0 vraagt een aangepaste organisatie

- *Het is een kerntaak van de overheden om L&D te faciliteren*, maar organiseren van L&D-dienstverlening is dat in wezen niet. De pijlers waarrond de overheid deze kerntaak kan faciliteren is gecentreerd rond loopbanen, data en netwerk.
- Er is *geen gebrek aan middelen* die worden ingezet voor L&D, maar er is een manifest gebrek aan duidelijkheid over de effectiviteit en efficiëntie van het (in belangrijke mate) publieke aanbod. Verschuif progressief de inefficiënt ingezette middelen van aanbod naar vraag tot een 50/50 evenwicht.
- De overheid dient impulsen te geven aan L&D-ondernemerschap zodat innovatie volop kan spelen in de markt van het leren enerzijds, en zodat het L&D-aanbod wendbaarder wordt anderzijds. Dit betekent onder meer het multipliceren van vraaggestuurde instrumenten als vouchers, tenders, trekkingsrechten, fiscale stimuli, ... Investeer hiermee in de ontwikkeling van een leercultuur binnen organisaties.
- De overheid kan ondernemerschap, innovatie en creativiteit stimuleren in L&D. Hiervoor is het belangrijk een level playing field te garanderen ten aanzien van alle operatoren.

➤ Faciliteer een **grotere arbeidsmarktmobiliteit**, want die leidt tot dynamischere en flexibelere loopbanen die de behoefte aan L&D enkel doen toenemen.

- Er is nood aan *een meer activerend arbeidsrecht*, waarbij de focus van de rechten die gekoppeld zijn aan de individuele arbeidsrelatie wordt verlegd naar de loopbaan.
- De *Federgon-transitietrajecten* kunnen hierin een toonaangevend instrument zijn.
- Het activerend inzetten van *outplacement* en *re-integratie van arbeidsongeschikten* moeten leiden tot duurzamere participatie.

De aanbevelingen van Federgon om onze kijk op leren te actualiseren

De basis wordt gelegd in het onderwijs

1. "Leren leren is een basiscompetentie." Het ontwikkelen van deze vaardigheid is dan ook essentieel.
2. Onderwijs moet steeds gepaard gaan met een kwalificatie.
3. Het omzetten en vertalen van toekomstgerichte skills en noden in leerplannen moet sneller.

Van baangericht naar loopbaangericht

4. De loopbaan is dé basis voor leren en ontwikkelen. Loopbaanzekerheid wordt ontleend aan de loopbaancompetenties.
5. Focus daarom op het identificeren van de leer- en ontwikkelvraag. Deze is zeer individueel en veranderlijk in de tijd. Loopbaandienstverlening is hierin een belangrijk instrument.
6. Stel tools ter beschikking die op een laagdrempelige manier individuen de gelegenheid geven om te peilen naar hun skills en competenties. Voorzie in de mogelijkheid van periodieke competentiechecks.
7. Stimuleer de 'leerbaarheid' van individuen zodat ze het vermogen ontwikkelen om te groeien en de vaardigheden aan te passen om gedurende de volledige loopbaan inzetbaar te blijven.
8. Het opzetten van een individuele leer- en ontwikkelrekening dringt zich op om een LevensLangLeren-mindset te cultiveren.
9. 'Learning Tech' is een enabler om leren dichterbij te brengen, te individualiseren op maat van de behoeften van het individu en meer efficiëntie toe te voegen. Ontsluit daarom het potentieel van e-learning ten volle en ondersteun op technologie gebaseerde opleidingen financieel op dezelfde manier als voor de traditionele leervormen.
10. Verleg de huidige focus op de rechten die gekoppeld zijn aan de individuele arbeidsrelatie naar de loopbaan, waarbij instrumenten (vb. ontslagvergoedingen) ook responsabiliserend worden ingezet voor activering en ontwikkeling. Een meer activerend arbeidsrecht dus ten voordele van de individuele loopbaan.

Nood aan een grondige evaluatie

11. Er worden zeer aanzienlijke middelen publieke en private middelen ingezet voor L&D. Er is echter nood aan een grondige evaluatie van de efficiëntie en effectiviteit van deze ingezette L&D-middelen.
12. Ontwikkel een framework om de return van L&D-investeringen te meten en evalueren.
13. Nazorg en opvolging zouden systematisch deel moeten uitmaken van leertrajecten.

De organisatie van leren en ontwikkelen

14. De overheid speelt vandaag een belangrijke rol in Learning & Development, door zelf een aanzienlijk aanbod te voorzien. Wij situeren de rol van de overheid in een eerder regisserende of faciliterende rol die zich aftekent op 3 assen, nl. loopbanen, data en netwerkontwikkeling.
15. Ontsluit data om awareness, sense of urgency en inzichten bij te brengen, zowel bij onderwijs, werkgevers als individuen.
16. Geef impulsen aan het L&D-ondernemerschap zodat innovatie volop kan spelen in de markt van leren en ontwikkelen.
17. Maak daarom een shift naar meer vraagsturing om de wendbaarheid van het L&D-aanbod te vergroten en maak het mogelijk L&D bedrijfseconomisch te behandelen als een investering in plaats van een kost.
18. Stimuleer een meer transversale, cross-sectorale aanpak. De sectorale benadering van de arbeidsmarkt is te beperkend. De arbeidsmarkt stopt niet aan de grenzen van de sectoren…

De werkgever als belangrijk partner

19. Ondersteun bedrijven opdat ze inzicht krijgen in de skills- en competentiebehoeften en hierrond actie kunnen ondernemen.
20. Werkgevers spelen vandaag een belangrijke rol in opleiden. Zij zijn vanuit hun rol van vision makers en talent managers bij uitstek goed geplaatst om de groeimindset te stimuleren.

Federgon vertegenwoordigt bedrijven die actief zijn op het vlak van HR-dienstverlening en arbeidsbemiddeling in de breedste zin van het woord. Onze leden zijn onder meer actief in Dienstencheques, Interim Management, Learning & Development, Outplacement, Projectsourcing, Recruitment, Search & Selection (RSS), Uitzendarbeid, Well-being, HR Tech en Loopbaanbegeleiding.

Paul Verschueren
Directeur Research & Economic Affairs
Directeur Vlaanderen

Tour & Taxis - Royal Depot
Havenlaan 86c bus 302
1000 Brussel

T 02 203 38 03
paul.verschueren@federgon.be
@VerschuerenPau

@FEDERGON
WWW.FEDERGON.BE