

## Learning Indicator 2010

**Werknemers willen leren.**

**Bedrijven investeren in leren.**

**Nu nog het leren optimaal organiseren.**

## Inhoud

Inleiding.....	3
Over het onderzoek .....	4
De kansen om te leren zijn er .....	5
Is er ook een strategie? .....	5
Wie activeert leren? .....	6
Wat hebben we vandaag geleerd?.....	7
Iedereen tevreden? Of toch niet? .....	8
De wil om te leren is er.....	9
Iedereen bij de les?.....	9
Wat leren we? .....	10
Altijd en overal leren .....	11
De tools om te leren zijn voorhanden .....	12
Budget hinkt achterop .....	13
Hoe wordt het budget verdeeld? .....	13
Subsidies hebben effect .....	14
Conclusies.....	15

## Inleiding

Leren en ontwikkeling op de werkvloer zijn de voorbije jaren grondig veranderd. Nieuwe technologieën hebben informatie toegankelijk en kennis alomtegenwoordig gemaakt. Het ontwikkelen en behouden van talenten is een bijzondere opdracht geworden voor HR. Er is een groeiende aandacht voor de mogelijkheden van informeel leren, zelfstandig (online) leren, werkplekleren.... Deze tendensen benadrukken het toenemende belang van en de noodzaak om permanent te leren, om bij te blijven. De nood van bedrijven aan opleiding en ontwikkeling is dan ook niet verminderd, integendeel.

Om de veranderingen in leren in kaart te brengen, en vooral de manier waarop HR-verantwoordelijken en werknemers er naar kijken, liet Kluwer Opleidingen een grootschalige enquête uitvoeren: de Learning Indicator 2010 belicht niet alleen de praktijk van het leren op de werkvloer maar ook de visie rond opleidingen binnen bedrijven.

De resultaten van dit onderzoek zijn hoopgevend voor alle professionals die met opleidingen bezig zijn: niet alleen is bij een grote meerderheid van de werknemers de wil om te leren aanwezig, in zowat alle bedrijven krijgen ze ook de kans.

Toch toont de Learning Indicator 2010 ook duidelijk de nood aan reflectie over de strategische rol van opleiding en ontwikkeling in een bedrijfskader aan. Bij een op de drie bedrijven en organisaties is er geen opleidingsbeleid dat is afgestemd op de algemene bedrijfsstrategie. Ruim een op de drie HR-verantwoordelijken zegt bovendien niet of slechts matig tevreden over de manier waarop zijn of haar organisatie omgaat met opleidingen. Bovendien blijkt er een discrepantie tussen de perceptie van werknemers over opleidingen en het aanbod ervan, en de perceptie van de HR-verantwoordelijken daaromtrent.

De volledige resultaten van de Learning Indicator 2010 vindt u in dit witboek, samen met enkele opmerkelijke vaststellingen en analyses. We kunnen u nu trouwens al garanderen dat er ook volgend jaar een Learning Indicator onderzoek wordt uitgevoerd. Leren staat immers nooit stil. Kluwer Opleidingen wil met de Learning Indicator op geregelde tijdstippen de trends en tendensen binnen leren en ontwikkelen in kaart brengen en zo een handig werkinstrument bieden aan alle professionals in de sector.

## Over het onderzoek

Het onderzoek werd tussen 28 mei en 30 juni 2010 uitgevoerd door iVOX, volgens de Computer Aided Web Interview methode.

Aan de enquête namen 2.964 werknemers deel (exclusief arbeiders) en 1.365 HR-verantwoordelijken (HR-manager of -medewerker, Training & Development manager...). Er werd een betrouwbaarheidsniveau van 95 % gehanteerd, met een foutenmarge van 1,3 % voor het luik HR-verantwoordelijken en 0,9 % voor het luik werknemers.

Het onderzoek heeft enkel betrekking op opleidingen binnen het kader van professionele activiteiten. Opleidingen in de privésfeer behoren niet tot de scope van het onderzoek.

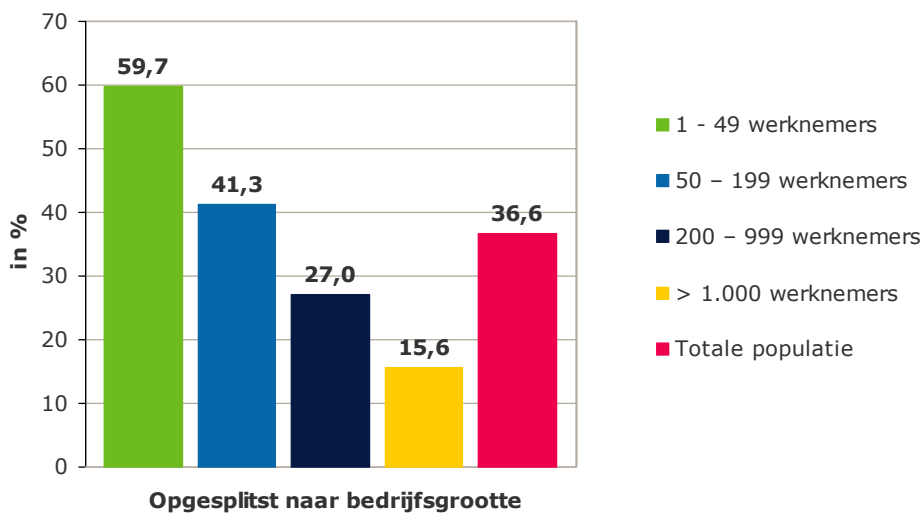
## De kansen om te leren zijn er

### Is er ook een strategie?

Dat een bedrijf opleidingen aanbiedt aan zijn werknemers is evident, blijkt uit de Learning Indicator 2010. 98,3 % van de HR-verantwoordelijken die deelnamen aan de enquête, stellen dat werknemers een opleiding kunnen volgen binnen hun bedrijf. In de Enquête naar Voortgezette Beroepsopleiding van de FOD Economie<sup>1</sup> uit 2005 gaf 62,5 % van de Belgische ondernemingen aan een of andere vorm van opleidingen te organiseren. In vijf jaar tijd lijken alleszins bij de HR-verantwoordelijken in bedrijven en organisaties het optimisme over en de aandacht voor opleidingen toegenomen.

Maar heeft dat ook overal geleid tot een strategische visie en beleid rond opleidingen? Ruim een derde van de HR-verantwoordelijken (36,6 %) geeft aan dat er binnen hun bedrijf of organisatie geen opleidingsbeleid bestaat dat nauw aansluit op de algemene bedrijfsstrategie. Bij kleinere bedrijven (minder dan 200 werknemers) ontbreekt een strategisch opleidingsbeleid nog veel vaker.

Grafiek 1 : Geen strategisch opleidingsbeleid (in %)



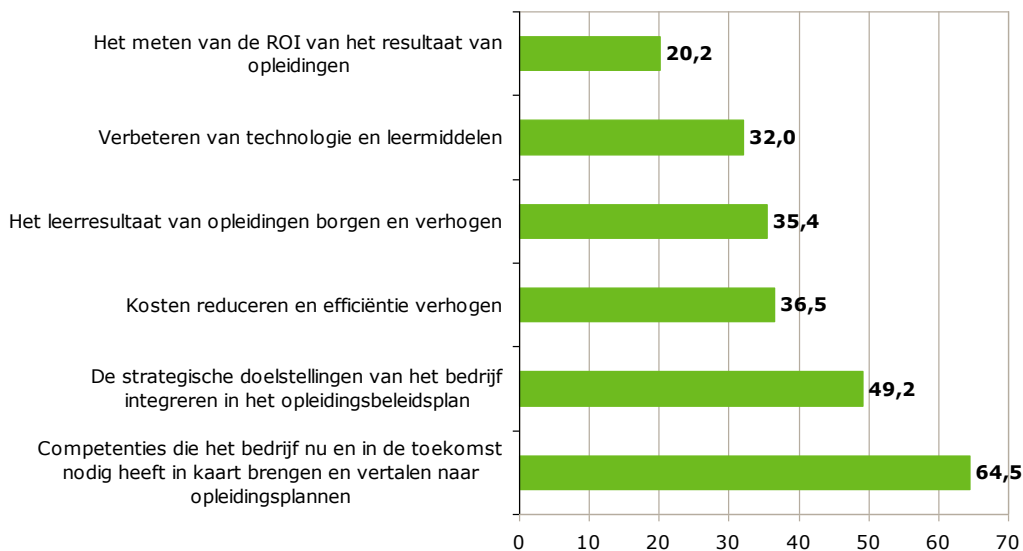
<sup>1</sup> Enquête naar Voortgezette Beroepsopleiding (CVTS), referentiejaar 2005, Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie (FOD Economie). Enquête naar vormingsinspanningen bij Belgische ondernemingen met minstens 10 werknemers.

Hoewel ook in de meeste bedrijven zonder strategisch opleidingsbeleid opleidingen worden aangeboden, doet dit toch een aantal vragen rijzen:

- Welke opleidingen worden aangeboden en gevolgd, en waarom?
- Zijn lijnmanagers en teamleiders voldoende overtuigd van het belang van opleidingen om hun doelstellingen en die van hun medewerkers te behalen?
- Schat men het gewenste leerresultaat correct in?
- Vinden HR-verantwoordelijken met hun opleidingsplan aansluiting bij de noden en wensen op de werkvloer?

Afgaand op de prioriteiten die de HR-verantwoordelijken aangeven voor het komende jaar, leven deze vragen ook binnen de bedrijven.

**Grafiek 2 : Beleidsprioriteiten in opleiding en ontwikkeling (in %)**



Deze grafiek maakt de toenemende aandacht duidelijk voor een professionele en strategische aanpak van leren en ontwikkelen om bedrijven een duurzaam competitief voordeel te bieden.

## Wie activeert leren?

Over de operationele procedures op het gebied van opleidingen blijken de meningen van HR-verantwoordelijken en werknemers te verschillen. HR-professionals schatten de activerende rol van leidinggevenden en managers rooskleuriger in dan dat die wordt ervaren door de werknemers.

Dat blijkt al uit de resultaten over de communicatie rond opleidingen. Volgens 60,3 % van de HR-verantwoordelijken gebeurt die via de leidinggevende. Van de werknemers beschouwt slechts 45,6 % de leidinggevende als belangrijkste bron van

informatie. Nog opvallend: volgens 8 % van de HR-verantwoordelijken wordt er niet gecommuniceerd over opleidingen, bij de werknemers is dit 14 %.

Ook over het initiatief tot het volgen van een opleiding is er een groot verschil in perceptie. 74,8 % van de HR-professionals legt het initiatief overwegend of volledig bij de leidinggevende. Die mening wordt slechts door 60,6 % van de werknemers gedeeld.

Opleidingen maken volgens werknemers ook minder vaak voorwerp uit van gesprek met zijn leidinggevende. Terwijl 68,7 % van de HR-verantwoordelijken stelt dat dit systematisch (en minstens een keer per jaar) wordt besproken, hebben de werknemers het over 51,5 %. Een op de zeven werknemers (14,8 %) zegt dit zelden of nooit te bespreken met zijn leidinggevende. Vooral uitvoerende medewerkers (22,7 %) en medewerkers van kleine bedrijven (minder dan 50 werknemers) blijven op hun honger zitten.

**Tabel 1: Opleidingen als gespreksonderwerp tussen werknemer en leidinggevende in %**

	HR-verantwoordelijke	Werknemer
Occasioneel als er concrete opleidingsvraag is	25,4	33,8
Systematisch en minstens een keer per jaar bij het functionerings- en/of evaluatiegesprek	46,0	35,9
Systematisch bij overleg tussendoor tussen medewerker en leidinggevende	22,7	15,6
Zelden of nooit	5,9	14,8

Voor de HR-verantwoordelijken speelt de leidinggevende dus een belangrijke zo niet essentiële rol in het leerproces: zowel in het activeren ervan, bij het kiezen van de geschikte leerinterventies samen met de medewerker en bij de opvolging van de transfer (wordt het geleerde ook in de praktijk omgezet?). Werknemers schatten het belang van hun leidinggevende in het leerproces duidelijk minder hoog in.

## Wat hebben we vandaag geleerd?

Om te kunnen beoordelen of opleidingen hun doel hebben bereikt, is meten essentieel: meten of de werknemers tevreden zijn, of ze iets geleerd hebben en meten of het resultaat ook merkbaar is op de werkvloer. In de enquête stelt driekwart van de HR-verantwoordelijken (74,3 %) de resultaten te meten; een kwart doet het niet. Vooral in organisaties met minder dan 50 werknemers blijkt dit nog een heikel punt: slechts 60,3 % meet het resultaat en de tevredenheid.

## Iedereen tevreden? Of toch niet?

Dat bedrijven grote inspanningen doen op het vlak van opleiding en ontwikkeling, staat buiten kijf. Toch gebeurt dat niet tot ieders tevredenheid. 42,9 % van de werknemers is slechts matig tot niet tevreden over de manier waarop zijn bedrijf omgaat met opleidingen. In organisaties met minder dan 200 werknemers is zelf iets meer dan de helft van de werknemers hierover ontevreden of slechts matig tevreden.

Opvallender is evenwel dat een uitgesproken groep van de HR-verantwoordelijken die mening deelt: 35,9 % is ontevreden of matig tevreden over de beleidsvisie op opleiding en ontwikkeling. *“Bij gebrek aan een opleidingsbeleid dat is afgestemd op de organisatiedoelstellingen, is het vooral de individuele medewerker die voordeel haalt uit de opleidingen. De organisatie staat hierdoor steeds in een zwakke positie”*, zegt een van de bevroegde HR-professionals hierover. Een andere HR-professional verwoordt het zo: *“Opleiding is nog niet voldoende strategisch gekoppeld aan de business objectieven. Het wordt nog te vaak gezien als een korte termijn oplossing voor slechte performantie.”*

Behalve het gebrek aan visie en beleid hekelen de ‘ontevreden’ HR-verantwoordelijken vooral het gebrek aan steun vanuit het management, het onaangepaste opleidingsaanbod en het beperkte budget. *“Er wordt sterk gekeken naar wat de opleiding kost, waardoor de vraag wat de opleiding opbrengt soms zelfs niet meer aan bod komt”*, aldus een HR-verantwoordelijke.

Ook voor de werknemers zijn een gebrek aan visie en steun vanuit het management redenen tot ontevredenheid. Zij hebben ook kritiek op het ontoereikende of zelfs onbestaande opleidingsaanbod.

Zo zegt een van de respondenten: *“Opleiding wordt nog te vaak gezien als een quick fix waaraan achteraf weinig tot geen aandacht meer aan wordt besteed. Opleiding heeft in veel gevallen geen hoge prioriteit en wordt te snel van de agenda geschrapt.”* Andere werknemers geven aan dat de opleidingen weinig zinvol en onaangepast zijn aan hun concrete noden. *“Sommige opleidingen zijn te algemeen en helpen ons niet bij het uitoefenen van onze job.”* En stelt een andere werknemer: *“Men zou de opleidingen vooraf beter moeten afstemmen op het jobprofiel.”*

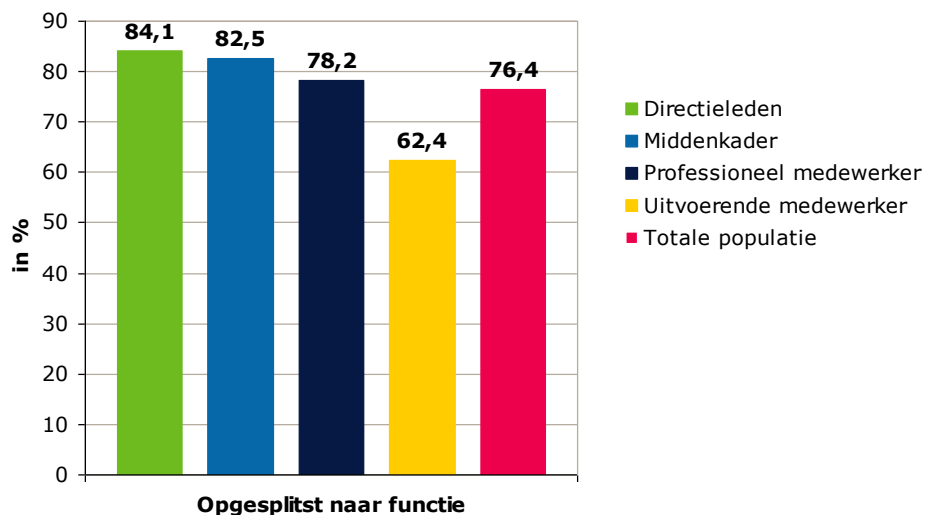
Toch blijven zowel werknemers als HR-professionals geloven in opleiding en ontwikkeling als hefboom. Bijna 9 op de 10 beschouwt opleiding als een belangrijke factor in de promotie van medewerkers. Ongeveer zes op de tien van alle ondervraagden ziet opleiding ook nog steeds als een beloning. Acht op de 10 werknemers (82,1 %) geeft bovendien aan dat de mogelijkheid om opleidingen te volgen een factor speelt bij het solliciteren. Quasi alle HR-verantwoordelijken spelen dit argument ook uit bij het rekruteren van nieuwe medewerkers.

## De wil om te leren is er

### Iedereen bij de les?

De Learning Indicator 2010 maakt duidelijk dat de bereidheid om te leren erg groot is bij de Belgische werknemer: bijna 9 op de 10 werknemers (88,4 %) zegt gemotiveerd of eerder gemotiveerd te zijn om een opleiding te volgen. Driekwart van de respondenten (76,4 %) heeft in de voorbije 12 maanden ook effectief een opleiding gevolgd. Dat aantal ligt hoger bij directieleden en middenkader, terwijl de participatiegraad van uitvoerende werknemers lager is.

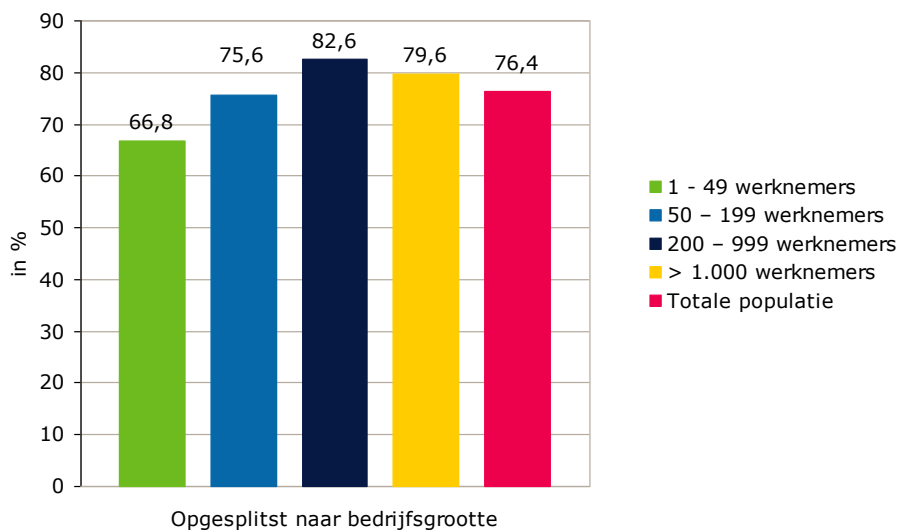
**Grafiek 3 : Opleiding gevolgd in de voorbije 12 maanden (in %)**



Ook de grootte van het bedrijf of de organisatie heeft een belangrijke invloed op de opleidingsparticipatiegraad: meer werknemers van grotere bedrijven en instanties hebben opleidingen gevolgd dan die in kleinere ondernemingen. Deze resultaten liggen in lijn met de bevindingen van ander onderzoek, waar men vaststelt dat de opleidingsparticipatie toeneemt met de grootte van de onderneming<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> De meting van opleidingsinspanningen. WSE Rapport (2009), p30.

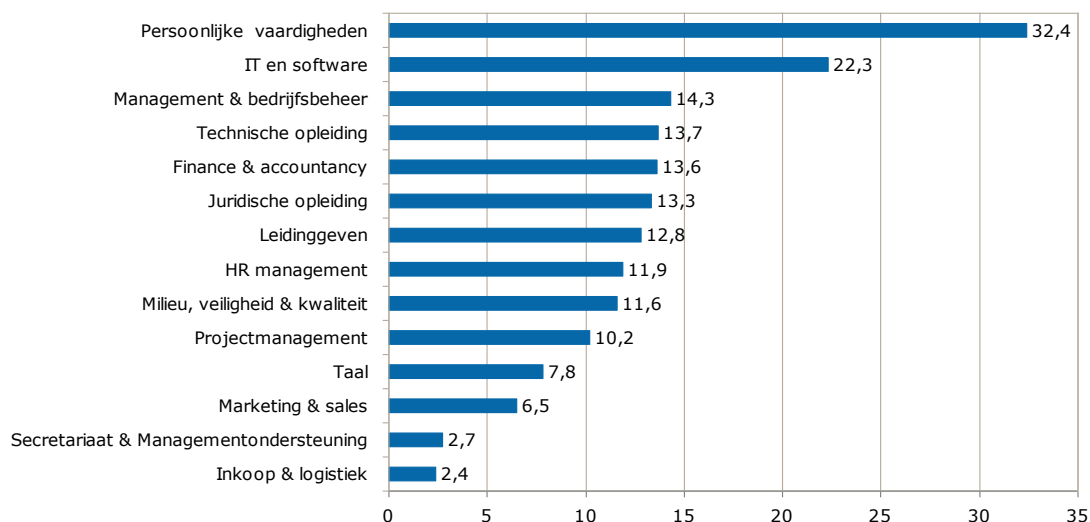
**Grafiek 4 : Opleiding gevolgd in de voorbije 12 maanden (in %)**



## Wat leren we?

Welke opleidingen hebben de respondenten dan wel gevolgd? Persoonlijke vaardigheden (van timemanagement en andere organisatievaardigheden, tot netwerken, onderhandelen en efficiënt beslissen) steken er met kop en schouder bovenuit, gevolgd door IT-opleidingen.

**Grafiek 5: Aard van de gevolgde opleidingen (in %)**

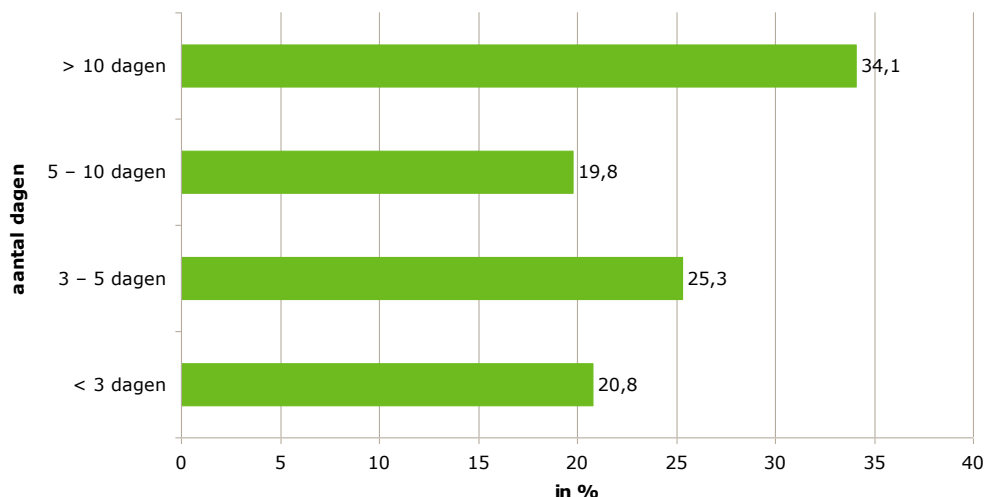


Gevraagd naar welke opleiding ze zouden willen volgen, blijkt bij de bevroagde werknemers vooral de nood aan opleidingen projectmanagement, talen en leidinggeven groter dan de realiteit van de gevolgde opleidingen.

## Altijd en overal leren

Hoeveel tijd besteden werknemers aan opleidingen binnen hun professionele activiteiten? Een derde van de ondervraagden (34,1 %) spendeerde de voorbije 12 maanden meer dan 10 dagen aan opleidingen. Vooral jongere werknemers tot 30 jaar (41,9 %) en vijftigplussers (37,5 %) scoren hoog in deze categorie. Uitvoerende medewerkers en werknemers van bedrijven met minder dan 50 personeelsleden besteden doorgaans minder dagen aan opleiding.

Grafiek 6 : Aantal opleidingsdagen in de voorbije 12 maanden (in %)



De wil om te leren stopt voor werknemers niet bij het verlaten van het bedrijfsgebouw. Bijna driekwart van de werknemers (73,3 %) is bereid om ook in zijn vrije tijd een opleiding te volgen in het kader van zijn professionele activiteiten. Dat opleiding als een hefboom voor de verdere carrière wordt beschouwd, verklaart wellicht deze gedrevenheid.

Toch blijken HR-verantwoordelijken de inzet om opleidingen te volgen in de vrije tijd zwaar te onderschatten, toont de enquête aan: volgens 54,1 % onder hen is minder dan een derde van de werknemers hiertoe bereid, een kwart (25,4 %) meent dat tussen de 30 en 50% van de werknemers hiertoe bereid is.

## De tools om te leren zijn voorhanden

De leer- en werkvormen die binnen bedrijven worden gehanteerd, zijn het voorbije decennium fors uitgebreid. Waar pakweg 10 jaar geleden de klassikale groepsopleiding de norm was, hebben mede onder invloed van nieuwe technologieën ook andere leervormen, zoals e-learning, hun intrede gedaan. Volgens driekwart van de bevroegde HR-verantwoordelijken blijven de leer- en werkvormen evolueren.

Daar waar volgens een meerderheid van de HR-verantwoordelijken (58,2 %) het belang van klassikale groepsopleidingen status quo blijft en slechts een kleinere groep (22,8 %) deze traditionele leervorm ziet groeien, zien ze andere opleidingsvormen wel terrein winnen. Het gaat daarbij vooral om coaching (volgens 58,6 % van de HR-verantwoordelijken), e-learning (54,5 %), op maat uitgewerkte incompanytraining (50,1 %) en peterschap of mentoring (44,2 %). Opvallend is dat deze opleidingsvormen minder vaak worden toegepast in kleinere bedrijven van minder dan 50 werknemers.

Twee nieuwkomers in het opleidingsarsenaal, gaming en bedrijfstheater, hebben duidelijk nog geen voet aan de grond gekregen. Volgens meer dan tweederden van de HR-verantwoordelijken worden ze niet toegepast binnen hun bedrijf. Op de vraag of deze leermethodes aan belang winnen dan wel verliezen, blijven de HR-verantwoordelijken die er wel ervaring mee hebben verdeeld.

Misschien ligt het antwoord daar wel bij de werknemers. Gevraagd naar hun voorkeur voor opleidingsvormen scoren bedrijfstheater (18,6%) en gaming (28,9%) niet torenhoog. Wanneer we naar de resultaten van de 18- tot 30-jarige werknemers kijken, kiest al 36,6 % voor gaming. Generation Y verwacht duidelijk andere zaken van training & development: ze zijn vertrouwd met gaming, met web 2.0 en hebben ander onderwijs genoten (projecten, samenwerken) dan hun oudere collega's.

Ook bij de werknemers blijven de meer vertrouwde leervormen vooralsnog dus het meest populair. 66,4 % geeft de voorkeur aan klassikale opleidingen, gevolgd door coaching en peterschap of een mix van verschillende leervormen. E-learning scoort beduidend minder.

## Budget hinkt achterop

Volgens de Learning Indicator 2010 zijn de budgetten voor opleiding en ontwikkeling het afgelopen jaar bij de helft van de bevraagde HR-verantwoordelijken stabiel gebleven; een kwart meldde een toename van het budget. De crisis heeft dus geen ingrijpende invloed gehad op het opleidingsbudget.

Afgezet ten opzichte van de loonmassa valt wel een stagnatie of lichte daling waar te nemen. Amper 24,7 % van de bedrijven spendeert meer dan 1,5 % van de loonmassa aan opleiding. Daar waar de norm volgens het Belgisch interprofessioneel akkoord van 1998 op 1,9 % ligt. Dat deze norm zowel qua budget als participatiegraad globaal niet wordt gehaald, bleek onder meer al uit het eerder vermelde CVTS-onderzoek van 2005 (zie pg. 4). Daarin werden ook aanzienlijke verschillen opgemerkt tussen de diverse sectoren, waarbij onder meer het bank- en verzekeringswezen, en de sector 'water & energie' deze norm overschrijden.

### Hoe wordt het budget verdeeld?

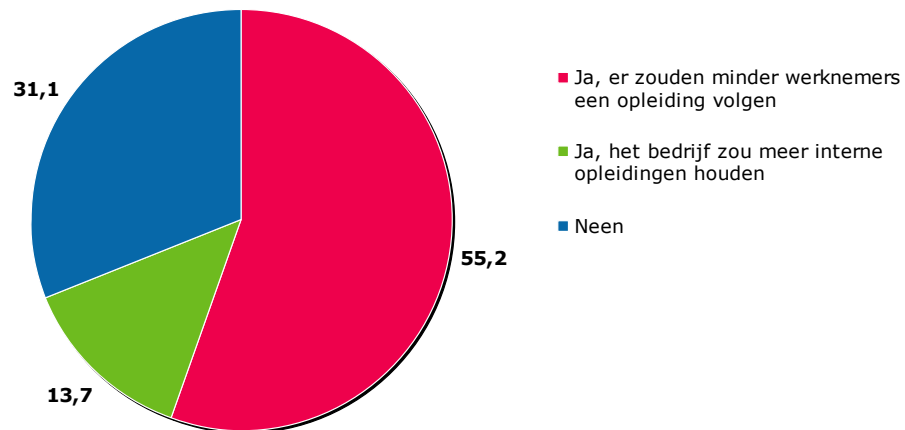
Het budget is volgens de HR-verantwoordelijken evenredig verdeeld tussen in-company-opleidingen en opleidingen buitenshuis, respectievelijk 51,0 % en 49,0 %. Vooral kleinere bedrijven met minder dan 50 werknemers spenderen meer budget aan externe opleidingen: 61,0 %. Meer HR-professionals zien een toename in het budget voor in-company-opleidingen dan in dat van de externe opleidingen.

Bedrijven besteden een groter deel van hun budget aan externe trainers: 57,0 % tegenover 43,0 % naar interne trainers.

## Subsidies hebben effect

Bijna de helft van de bevroagde HR-verantwoordelijken (45,7 %) zegt binnen zijn organisatie gebruik te maken van bestaande subsidies voor opleidingen (kmo-portefeuille ...). Dat deze subsidies een belangrijke hefboom vormen voor opleiding en ontwikkeling blijkt ook uit de volgende vraag:

**Grafiek 7: Zou het wegvallen van bestaande subsidies een invloed hebben op het opleidingsbeleid? (in %)**



In zijn onderzoek naar de evaluatie van stimuleringsmaatregelen voor opleidingsinspanningen uit 2009, kwam professor dr. Luc Sels van de KU Leuven eveneens tot het besluit dat “het de rechtstreekse subsidiesystemen zijn die de hoogste netto-effecten laten optekenen”<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Sels, L (2009). Heeft Vlaanderen nood aan ‘meer’? Een evaluatie van instrumenten voor stimulering van opleidingsinspanningen, pg. 24.

## Conclusies

De Learning Indicator 2010 toont aan dat leren binnen het kader van professionele activiteiten in de lift zit. De wil om te leren is er bij een overgrote meerderheid van de werknemers; zowat alle bedrijven en organisaties schatten het belang van leren hoog in en bieden bovendien de kansen tot opleiding en ontwikkeling.

Wel blijkt duidelijk dat het vaak nog ontbreekt aan een strategische aanpak van opleiding en ontwikkeling: een kwart van de HR-verantwoordelijken beschikt niet over een opleidingsplan dat nauw aansluit bij de algemene bedrijfsstrategie. “Learning may be the only sustainable competitive advantage”, poneerde Arie De Geus, oud-topman bij Shell en een van de grondleggers van de lerende organisatie, jaren geleden al. Leren is van strategisch belang en moet dus op organisatieniveau worden aangepakt door het C-level en de HR-verantwoordelijken. Wat willen we bereiken? Welke kennis hebben we nodig? Hoe geraken we daar? Het zijn vragen die op organisatieniveau nog vaker dienen gesteld. Met de antwoorden hierop wordt een opleidingsplan immers automatisch afgestemd op de algemene beleidsstrategie en worden de hefboomen om van een onderneming een lerende organisatie te maken als het ware geïnstitutionaliseerd.

Een strategische aanpak van opleidingen verzekert de steun vanuit de organisatie én bakent de rollen van alle betrokkenen meteen veel duidelijker af. Zo ook die van de leidinggevende. Uit de Learning Indicator blijkt dat HR-verantwoordelijken hen vandaag een erg belangrijke rol toeschrijven in het opleidingstraject. Helaas ervaren werknemers dat niet in dezelfde mate, leert de enquête. De leidinggevende moet dus duidelijker worden bevestigd en geresponsabiliseerd in zijn rol van learning activator: hij bepaalt mee de juiste opleidingskeuzes en is verantwoordelijk voor de opvolging van de kennistransfer.

De strategische aanpak van opleiding en ontwikkeling biedt HR-verantwoordelijken ook in de veelgenoemde War for Talent een concurrentieel voordeel. Werknemers vinden de kans op leren belangrijk in de keuze voor hun toekomstige of huidige werkgever. Wie hen die kans op korte en lange termijn kan bieden, heeft een extra troef bij de rekrutering en retentie van medewerkers.

Tot slot stelt een duidelijke opleidingsstrategie HR-verantwoordelijken in staat om meer uit hun budget te halen. Ze kunnen immers gericht en creatiever omspringen met de hen toegewezen portefeuille. Daarbij staat nu al vast dat op maat gemaakte in-company-opleidingen en - qua leervorm - een mix van leeroplossingen aan belang zullen winnen.

---

Indien u van gedachten wenst te wisselen over dit witboek, kunt u contact opnemen met Jan Laurijssen ([jan.laurijssen@kluwer.be](mailto:jan.laurijssen@kluwer.be)) of op +32 15 36 21 66

U kunt het witboek “Learning Indicator 2010” gratis downloaden op: [www.kluwer.be/learningindicator](http://www.kluwer.be/learningindicator)

Meer informatie over Kluwer Opleidingen vindt u op [www.kluweropleidingen.be](http://www.kluweropleidingen.be)

---