

Een samenwerking tussen



Network
for work
Federgon

Met de steun van
Groupe Epsilon

13 - COMMUNITY 2024-2025

TENDENSEN IN LEREN 2024 A SKILLS-BASED L&D

INLEIDING

Er is een steeds grotere aandacht voor Learning & Development in onze maatschappij. Als L&D-er voelen we dit al aan, nu geven ook de cijfers ons gelijk. We zijn hier als professional erg blij om. In 2024 zegt 61% van de HR-professionals zeer tevreden te zijn over de aandacht voor L&D binnen hun organisatie. Dat is een stijging met 8 procent ten opzichte van 2023.¹

We krijgen als beroepsgroep steeds meer impact op de business en op de organisatie en wel omwille van de volgende redenen. Ten eerste is er de veranderende, snel evoluerende arbeidsmarkt die heel wat uitdagingen kent: er is een structurele krapte, terwijl nieuwe beroepen ontstaan en andere verdwijnen. Bedrijven en organisaties zijn genoodzaakt zich voortdurend aan te passen om concurrerend te blijven. Mensen moeten bijleren om inzetbaar te blijven. Ook de snelle technologische vooruitgang speelt een rol in de aandacht die L&D krijgt: technologie verandert voortdurend, en bedrijven moeten ervoor zorgen dat hun werknemers over de nieuwste vaardigheden beschikken om concurrerend te blijven. Ook L&D zelf maakt steeds meer gebruik van technologie. Ten derde zien organisaties L&D-professionals een cruciale rol spelen in het ondersteunen van de strategische doelstellingen van organisaties. Ze helpen bij het ontwerpen van leertrajecten die aansluiten bij de bedrijfsdoelen en zorgen voor een cultuur van continu leren. Goed opgeleide werknemers dragen immers bij aan innovatie en efficiëntie. Ten vierde is er een groeiende focus op persoonlijke ontwikkeling en het welzijn van werknemers. Door medewerkers kansen te bieden om te leren en zich te ontwikkelen, voelen ze zich meer betrokken en gemotiveerd. Tenslotte is er de wet- en regelgeving: er zijn wettelijke vereisten voor voortdurende educatie en training, wat de noodzaak voor L&D versterkt. Het is dan ook niet verwonderlijk dat levenslang leren op de agenda van federale en lokale overheden staat. Federaal zijn intussen de Arbeidsdeal met het opleidingsplan, het opleidingsrecht van vijf dagen en de Federal Learning Account (FLA) bekend. Regionaal was er in Wallonië bijvoorbeeld een poging om de Waalse opleidingssubsidies te hervormen en in Vlaanderen was er de lancering van het Vlaams Opleidingstegoed. In het Vlaams Regeerakkoord 2024-2029² is 'het verder ontwikkelen van talenten om onze productiviteit te verhogen en de loopbaan

¹ L&D Monitor, 2024

² Publicaties.vlaanderen.be

te versterken' een van de vier pijlers om zo snel mogelijk een werkzaamheidsgraad van 80% bereiken en overschrijden, een strategische doelstelling van het arbeidsmarktbeleid.

We geven in dit jaarlijkse onderzoeksverslag graag een overzicht van de belangrijkste bevindingen uit de bevraging 2024 'Tendensen in leren in organisaties'. Dit onderzoek is een referentie in L&D en bevraagt de ruime L&D-community in België. 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 Belgische bedrijven en organisaties én hun aanbieders kijken naar (de toekomst van) L&D.

De resultaten van dit verslag worden voorgesteld op donderdag 24 oktober 2024 in Diegem als ontbijtsessie. Prof. Piet Van den Bossche (UA) zet de lokale Belgische resultaten in een internationale context door ze af te zetten tegen wat 6 internationale L&D-experts merken in hun eigen omgeving: Mandipa Ndlovu (ZAF), Lavinia Mehedintu (ROM), Nelson Sivalingam (UK), Ingeborg Kroese (NL), Julie Dirksen (USA) en Ajay Pangarkar (CAN). Wij menen dat hun 'diverse' kijk op onze cijfers mogelijkheden biedt om als L&D-professional 'anders' aan de slag te gaan.



DE VRAGENLIJST

De enquête bestond uit 27 tot 34 vragen die door Stimulearning, Federgon en Thomas More werden samengesteld. Eind mei 2024 werd de vragenlijst uitgezet bij alle leden van de netwerken Stimulearning, Epsilon en Federgon met de vraag om die te delen binnen hun (online) netwerk. De initiatiefnemers hebben zelf hun persoonlijk netwerk meermaals aangesproken en het bleek dé manier om respondenten te vergaren.

Bij het afsluiten van de enquête eind juni 2024 telden we 429 respondenten, het op een na hoogste resultaat in de voorbije 5 jaar. De oververtegenwoordiging van de Vlaamse bedrijven in de vorige enquêtes werd weggewerkt, want iets meer dan 25% van de respondenten heeft in het Frans geantwoord.

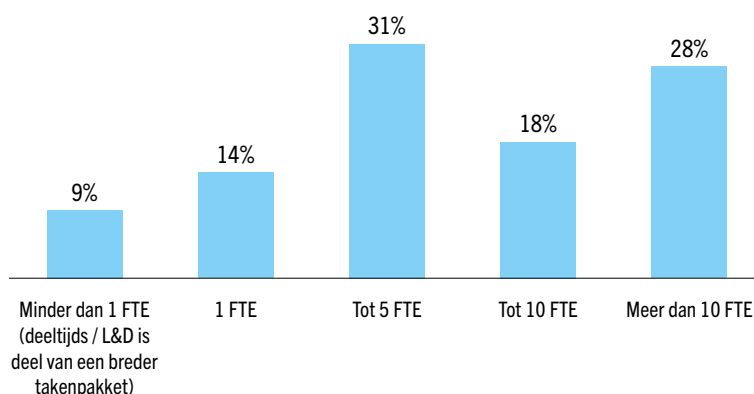
We hebben in 2024 twee doelgroepen bevraagd:



Eenzijds interne L&D-professionals die exclusief voor één organisatie werken en L&D voorzien voor de medewerkers van die organisatie. Zij verkamten hun leeroplossingen niet. Deze interne L&D-professionals noemen we kortweg L&D-afdelingen, internen of Business.



Hoeveel medewerkers telt het L&D-team in je organisatie in FTE?



Figuur 1

Je herkent deze doelgroep aan de blauwe vormgeving. Deze respondenten zijn met 323 en werken in diverse sectoren. Het gros van de respondenten werkt in een overheid (24%), productie- of industriële omgeving (17%), gezondheidszorg/maatschappelijke dienstverlening (14%) en dienstverlening aan bedrijven (12%). Ook de regionale spreiding zat goed: bij de vraag in welke regio's hun organisatie actief is, vinkten 80% Vlaanderen, 56% Brussel, 46% Wallonië en 15% het buitenland aan. Dat organisaties in meerdere regio's actief zijn, zegt iets over de grootte van die bedrijven. We bereikten met de vragenlijst inderdaad vooral grote bedrijven. Slechts 8% heeft minder dan 100 medewerkers, 63% heeft meer dan 1000 medewerkers, 15% heeft er zelfs meer dan 10.000.

90% van de respondenten uit de business heeft enkel L&D als taak in de organisatie. Meer dan 30% van de bedrijven heeft tot 5 FTE in het L&D-team. Ongeveer evenveel hebben er meer dan 10 ...



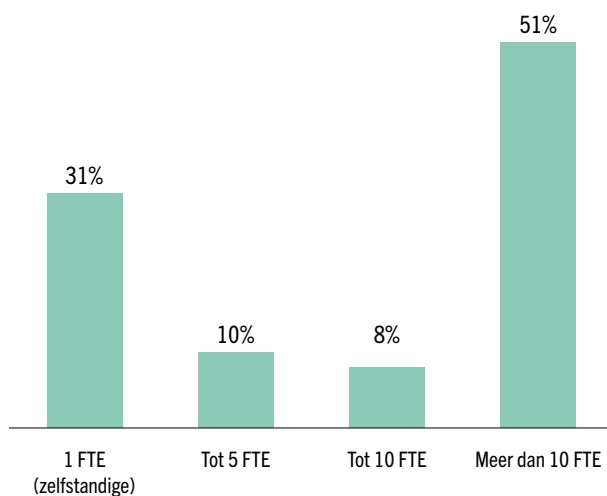
Anderzijds deden er ook 106 aanbieders van leeroplossingen die voor derde partijen werken mee aan het onderzoek. Hierbij horen: trainingsinstituten, aanbieders van leeroplossingen, coaches, trainers, ... Deze mensen zijn extern gelieerd aan opdrachtgevers. We noemen hen kortweg externen of Aanbieders.

Je herkent deze doelgroep aan de kleur groen.

Deze aanbieders werken in 3 op de 10 gevallen als zelfstandige. In 5 op 10 van de gevallen werken ze met 10 of meer in een team.



Hoeveel medewerkers (opleiders inclusief freelancers) telt je organisatie in FTE?



Figuur 2



In dit verslag wordt er soms gerefereerd naar een derde doelgroep die we vorig jaar in 2023 bevroegen: een representatieve staal van 1500 Belgische werknemers (¾ bedienden en ¼ arbeiders) tussen de 20-65 jaar oud. Je herkent ze aan de kaki kleur.

In welke sector ben je actief?	2023
Winning van delfstoffen	2%
Landbouw, bosbouw, visserij	2%
Bouw	7%
Industrie	15%
Openbaar bestuur, onderwijs en zorg	74%

Figuur 3

9 CONCLUSIES

De bevraging 2024 Tendensen in Leren in Organisaties levert ook nu weer tal van interessante data op. We hebben op basis van die cijfers 9 opvallende inzichten geselecteerd, die we voor jou één voor één uitdiepen:

- #1 L&D als strategie in een krappe arbeidsmarkt**
- #2 Verandering is dé katalysator voor levenslang leren**
- #3 Baangericht en loopbaangericht leren en ontwikkelen?**
- #4 Wegwerken van de drempels voor een hogere opleidingsdeelname**
- #5 Technologie in the Lead?**
- #6 AI in L&D: voorbij de wow**
- #7 De arbeidsdeal ... goede bedoelingen, beperkte impact**
- #8 De Federal Learning Account ... rode kaart voor de overheid!**
- #9 DEI en L&D: erkenning van het belang, nu nog de uitvoering ...**

Deze 9 bevindingen illustreren we met cijfermateriaal uit de 2024-bevraging die we waar mogelijk vergelijken met data uit bijna 20 jaar onderzoek³. Uiteraard zijn we ook benieuwd naar bijkomende zienswijzen, inzichten en stellingen. Wij zijn vragende partij voor reflectie en weten elke input voor de vragenlijsten 2025 te waarderen.

3 Onderzoek.stimulearning.be

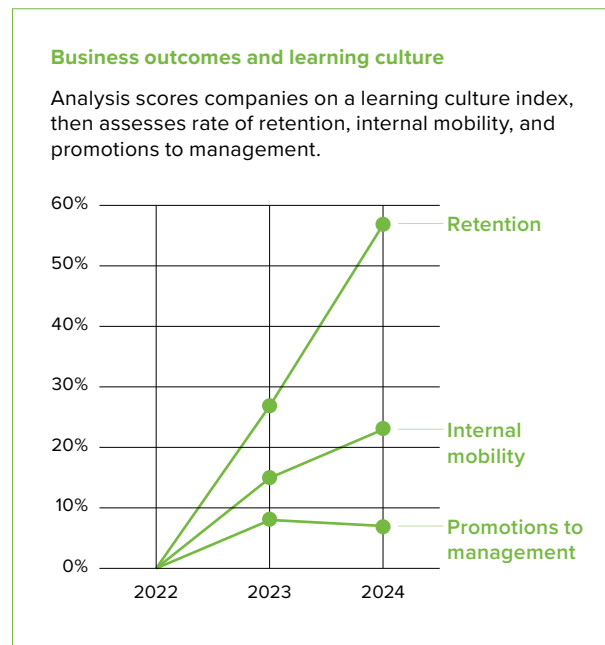


#1 L&D ALS STRATEGIE IN EEN KRAPPE ARBEIDSMARKT

De afgelopen jaren zijn een goed voorbeeld geweest van hoe wereldwijde gebeurtenissen de manier waarop we werken hebben veranderd. Voor zowel professionals als organisaties is het belangrijk om op deze werkgerelateerde veranderingen te reageren en ze bij te houden. Zo ontstonden er hybride werkmodellen, betere secundaire arbeidsvoorwaarden en werd er geïnvesteerd in opleiding en ontwikkeling.

Er is de grote schaarste op de arbeidsmarkt, aangevuurd door een immense skills-challenge. Het meest recente Future of Jobs Report⁴ geeft aan dat in 2027 43% van de werktaken geautomatiseerd zal zijn. Zoals Mario Draghi uiteenzet in zijn verslag over de toekomst van het Europese concurrentievermogen⁵, is het van cruciaal belang om te blijven investeren in de vaardigheden van de Europeanen, zowel om hen te helpen welvarend te zijn als om het concurrentievermogen van de Europese economie op wereldschaal te waarborgen. Het hoeft dan ook niet te verwonderen dat de Europese Cohesiefondsen € 44,2 miljard euro investeren in vaardigheden. Het overgrote deel hiervan is afkomstig van het ESF+ (€ 40,4 miljard).

Onze economie en maatschappij hebben professionals nodig die inzetbaar blijven. Dit vraagt om voortdurende investeringen in hun ontwikkeling. Veel werkgevers begrijpen dit en maken van L&D een prioriteit. Door te investeren in trainingen en opleidingen, zorgen bedrijven ervoor dat hun medewerkers up-to-date blijven met de nieuwste trends en technologieën, wat essentieel is om te kunnen blijven concurreren en innoveren. Zo binden ze hen ook aan hun organisatie. Volgens LinkedIn Learning maakt 90% van de organisaties zich zorgen over het behoud van werknemers en bieden ze leermogelijkheden aan als de nummer 1 retentiestrategie. Organisaties die leren in hun DNA dragen, halen volgens [figuur 4](#) veel betere scores op retentie, interne mobiliteit en promoties.⁶



Figuur 4

⁴ Future of Jobs Report, 2023

⁵ The future of European competitiveness, 2024

⁶ Workplace Learning Report, 2024

Die skills-challenge wordt ook erkend door het World Economic Forum dat stelt dat 6 op de 10 werknemers vóór 2027 een opleiding nodig heeft.⁷

In zo'n preciaire situatie zou je denken dat organisaties L&D steeds meer als een strategische partner zien. LinkedIn Learning stelt in **figuur 5** optimistisch "the door to the C-suite is opening wider": het aantal L&D professionals dat meent dat L&D op C-level communiceert is licht gestegen t.o.v. 2022.⁸



Figuur 5

Wij gingen die groter wordende verantwoordelijkheid van L&D binnen organisaties in ons onderzoek na door het (groeïend?) aantal FTE in L&D teams te tellen. Er is volgens **figuur 6** echter geen groei te bespeuren. Mogelijk is het feit dat de omvang van L&D teams niet toeneemt niet noodzakelijk een indicator van het mindere belang van L&D, maar van de economische context. Bovendien maakt de toenemende automatisering het menselijke element essentieel, maar niet noodzakelijk in termen van aantallen.

 Hoeveel medewerkers telt het L&D-team in je organisatie in FTE (fulltime-equivalent)?	2021	2022	2023	2024
Minder dan 1 FTE (deeltijds / L&D is deel van een breder takenpakket)	10%	8%	10%	9%
1 FTE	8%	12%	16%	14%
Tot 5 FTE	43%	36%	35%	31%
Tot 10 FTE	15%	18%	16%	18%
Meer dan 10 FTE	24%	26%	23%	28%

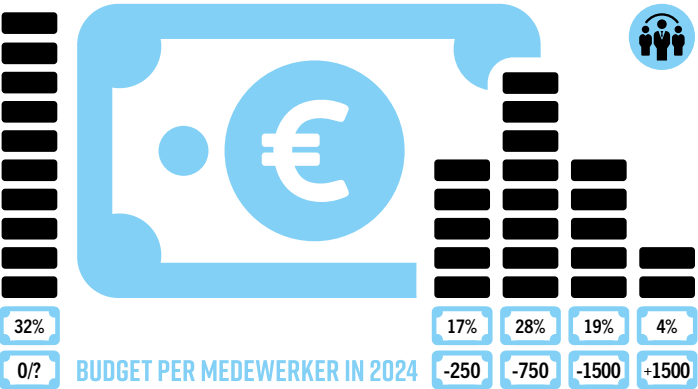
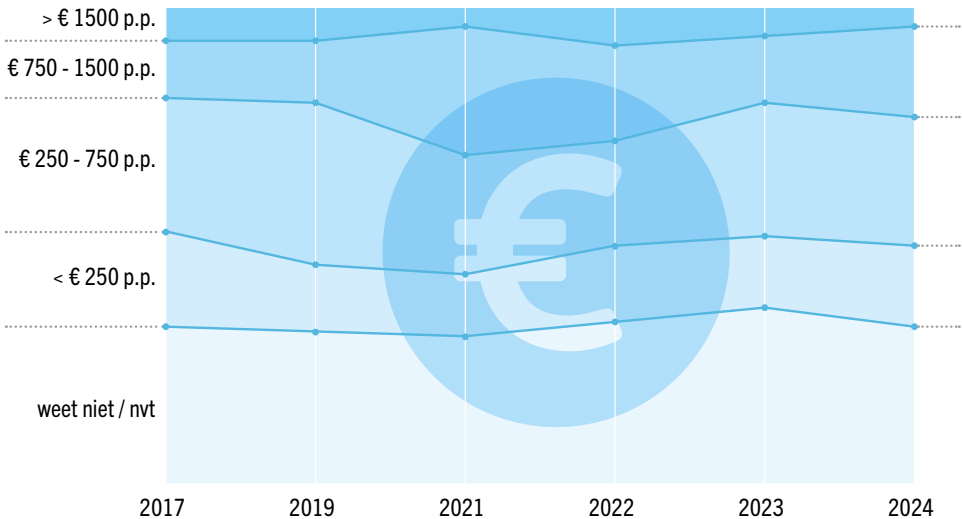
Figuur 6

Geen grotere L&D teams, maar mogelijk gaan dan het budget of de middelen voor L&D de hoogte in? Volgens **figuur 7** uit ons eigen onderzoek zijn er geen spectaculaire budgettaire wijzigingen geweest sinds 2017. Enkel in coronatijden hebben we wat fluctuaties gezien in de budgetten.

⁷ Future of Jobs Report, 2023

⁸ Workplace Learning Report, 2024

 Hoeveel euro geeft je organisatie uit aan L&D?	2017	2019	2021	2022	2023	2024
Minder dan € 250 per persoon / jaar	20%	14%	13%	16%	15%	17%
Tussen € 250 en 750 per persoon / jaar	28%	34%	25%	22%	28%	27%
Tussen € 750 en 1500 per persoon / jaar	12%	13%	27%	20%	14%	19%
Meer dan € 1500 per persoon / jaar	7%	7%	4%	8%	6%	4%
Ik weet het niet / niet van toepassing	33%	32%	31%	34%	37%	33%



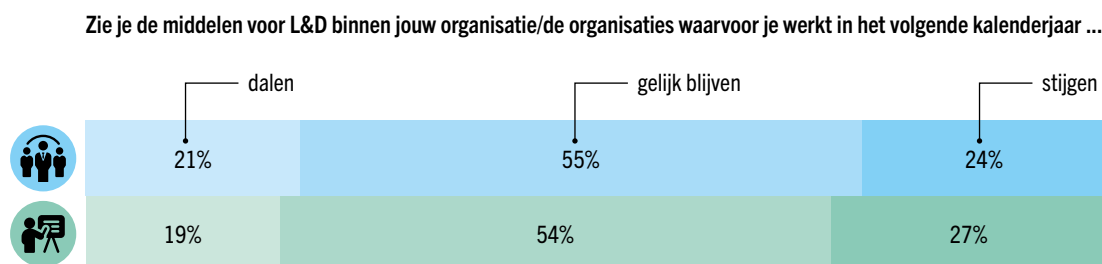
Figuur 7

Opvallend blijft de vaststelling in [figuur 8](#), dat 3 op 10 respondenten geen weet heeft van het budget dat voorhanden is voor L&D. Als je dan ook nog weet dat 20% van de respondenten deze vraag heeft overgeslagen, is de kans reëel dat dit cijfer nog hoger ligt.

 Hoeveel euro geeft je organisatie uit aan L&D?	2019	2021	2022	2023	2024
Ik weet het niet / niet van toepassing	32%	31%	25%	37%	30%

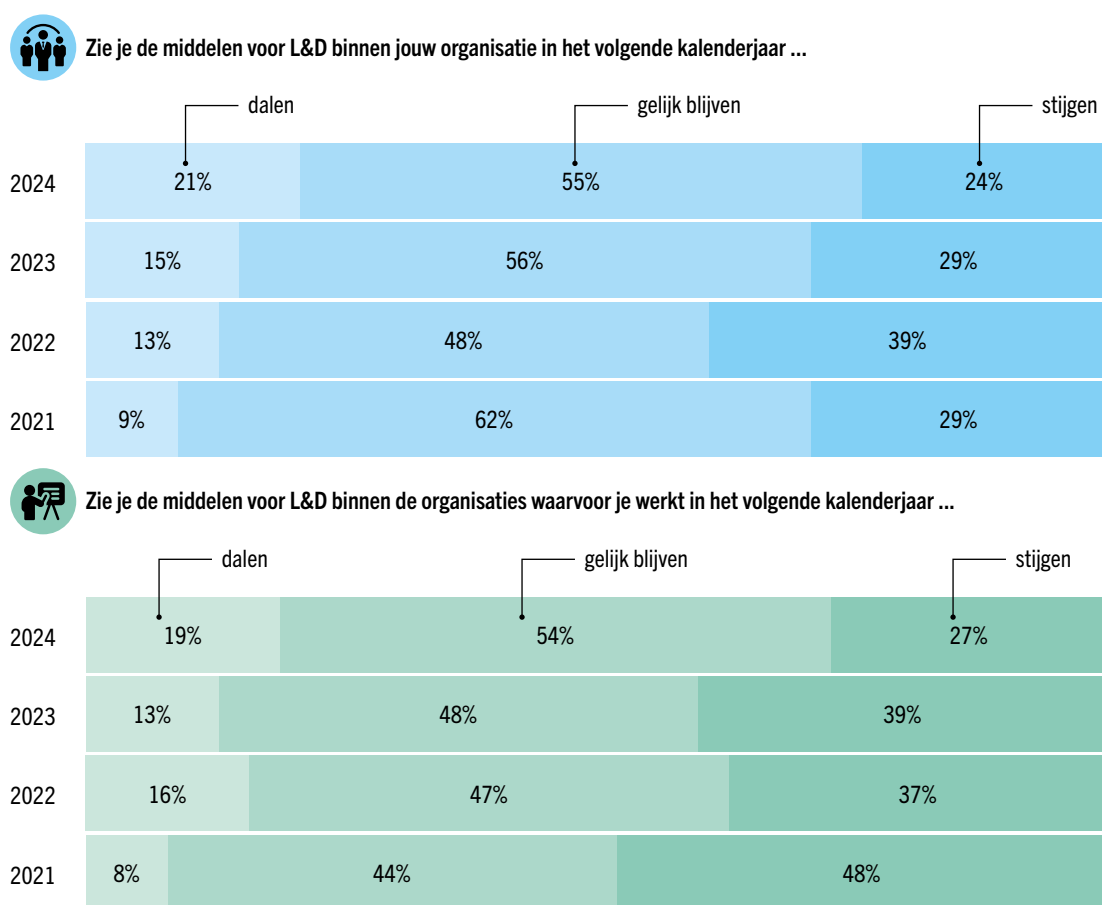
Figuur 8

Volgens **figuur 9** zijn er in 2025 geen noemenswaardige verschuivingen te verwachten inzake middelen, noch volgens de interne L&D-professionals, noch volgens de externe L&D-professionals, integendeel. We merken dat het aantal respondenten dat de middelen eerder ziet stijgen vrij gelijk loopt met het aantal respondenten dat de middelen eerder ziet dalen.



Figuur 9

Dat is opmerkelijk want in de voorgaande jaren was het aantal respondenten dat een verhoging van de L&D middelen verwachtte altijd beduidend groter, zelfs dubbel tot driedubbel zo groot dan de groep die eerder een daling van het aantal middelen zag, en dit zowel aan de interne als aan de externe zijde. Wat ook opvalt in **figuur 10** is dat het aantal respondenten uit de business dat een daling van de middelen verwacht al 4 jaar op rij stijgt.



Figuur 10

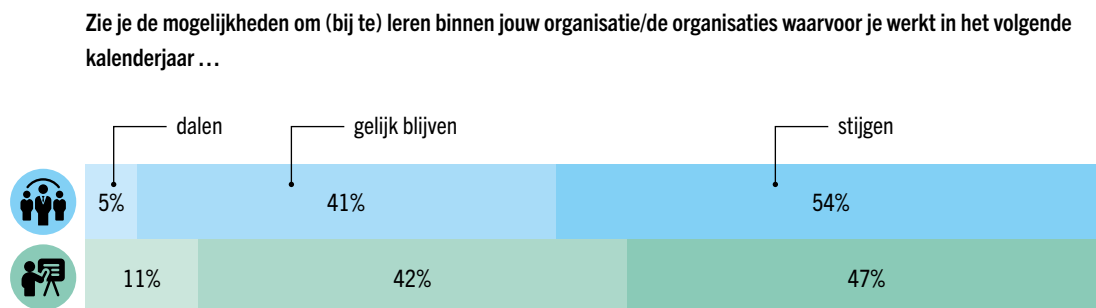
We stellen in bovenstaande figuren ook vast dat de inschatting van beide doelgroepen over de beschikbare middelen gelijkaardig is over de jaren heen.

Voor 2025 lijkt de vraag naar de besteding van de budgetten een interessante invalshoek, want die budgetten blijken volgens Nederlands onderzoek verrassend genoeg vaak niet of slechts gedeeltelijk besteed: er blijft m.a.w. veel geld op de plank liggen. Ondanks de genoemde grote skills-uitdagingen lijkt er volgens onderstaande **figuur 11** een onderbenutting van de beschikbare L&D-budgetten te zijn.



Figuur 11: L&D Monitor, 2024

Hoewel de budgetten en middelen blijkbaar niet meteen groter worden, zien L&D-professionals volgens **figuur 12** wel meer mogelijkheden voor de medewerkers om (bij) te leren.



Figuur 12

Het zou dan ook interessant zijn om verder te onderzoeken hoe leermogelijkheden kunnen toenemen zonder dat de budgetten en middelen mee evolueren. Interne kennisdeling, mentorship en coaching, maar ook het gebruik van gratis online bronnen zoals youtube en podcasts zijn naast het effectiever inzetten van middelen via bijvoorbeeld microlearning wellicht verklaringen. Mogelijk helpen ook de tendensen 'van opleiden naar levenslang leren' en 'learning in the flow of work' om meer leerrendement uit de beschikbare middelen te halen.

Ter voorbereiding van dit onderzoek hebben we via onze internationale connecties 12 wereldwijd erkende tendensen in L&D opgelijst:

1. Agile reskilling & upskilling: we passen de vaardigheden van onze medewerkers heel snel aan om relevant te blijven in een wereld die voortdurend verandert
2. Praktische vaardigheden: ons accent verschuift van puur theoretische kennis naar praktische vaardigheden die direct toepasbaar zijn in de werkomgeving
3. Soft skills en emotionele intelligentie: bij ons worden vaardigheden als communicatie, leiderschap, samenwerking en zelfreflectie steeds belangrijker
4. Prestaties en data: we meten resultaten en prestaties, het voltooien van trainingsmodules volstaat bij ons niet langer
5. Digitale transformatie en technologie-integratie: we gebruiken steeds meer AI, VR, AR en mobiele apps
6. Effectief leerontwerp: we zoeken naar resultaatgerichte, persoonsgerichte leeroplossingen
7. Inclusie en diversiteit: we houden rekening met verschillen tussen mensen en richten ons op een diverse en rechtvaardige werkomgeving
8. Levenslang leren: we zien L&D steeds meer als een doorlopend proces. We zetten in op leerpotentieel en het vermogen zich aan te passen
9. Learning in the flow of work: leren wordt bij ons geïntegreerd in de dagelijkse werkzaamheden
10. Duurzaam en milieubewust leren: we zoeken mogelijkheden om als L&D-afdeling onze ecologische voetafdruk te beperken
11. AI & L&D tech: we zetten steeds vaker AI en technologie in om efficiënt en gepersonaliseerd te leren
12. Evidence Based Leren: we kiezen steeds vaker voor neurolearning en wetenschappelijk onderbouwd leren

Opmerkelijk in **figuur 13** is dat soft skills en emotionele intelligentie door onze L&D'ers worden gedetecteerd als belangrijkste trend in L&D. Deze tendens staat uitgesproken op nummer 1, zowel intern als extern. Dit betekent concreet dat vaardigheden als communicatie, leiderschap, samenwerking en zelfreflectie erg hoog worden ingeschat. Volgens Josh Bersin is het beter om te spreken over 'power skills' in plaats van 'soft skills'. Hard skills zijn namelijk flexibel; ze veranderen voortdurend, verouderen snel en zijn relatief eenvoudig aan te leren. Daarentegen zijn soft skills juist moeilijk te beheersen en aan te leren, maar hun belang wordt steeds crucialer in de professionele context.⁹

Hoewel veel technische taken door machines en AI kunnen worden overgenomen, zijn menselijke vaardigheden zoals creativiteit en emotionele intelligentie uniek en onvervangbaar. Ze worden belangrijker omdat ze niet te automatiseren zijn. Complexe problemen innovatief oplossen vraagt bovendien een menselijke benadering.

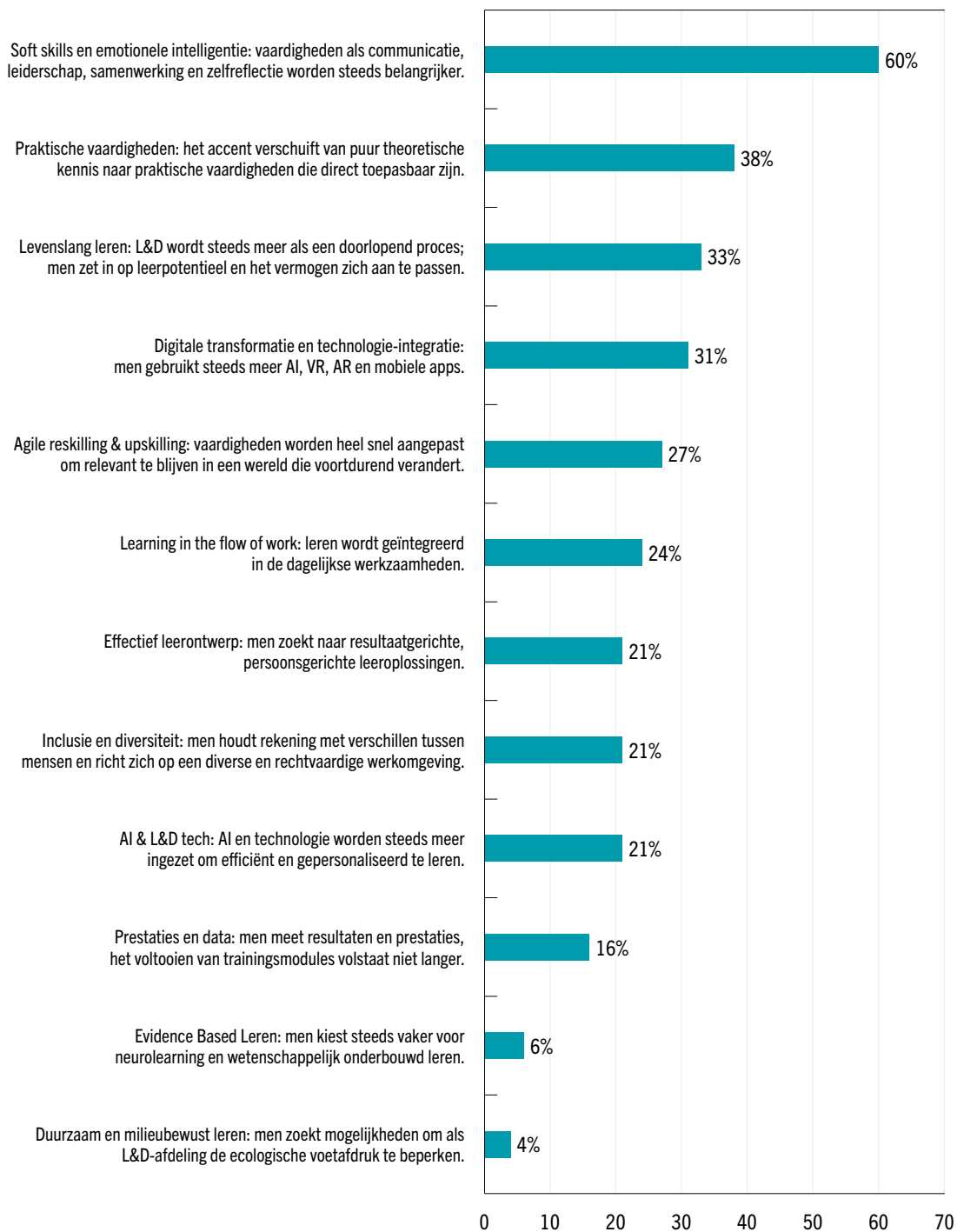
In een wereld waar teams vaak op afstand werken, zijn sterke leiderschaps- en communicatieve vaardigheden essentieel.

Omdat de digitale wereld zo snel wijzigt, is het vermogen om je aan te passen aan nieuwe tools en werkomstandigheden cruciaal. Flexibiliteit en het vermogen om snel te leren zijn daarom zeer waardevolle vaardigheden.

9 Josh Bersin, 2019



Wat zijn de belangrijkste internationaal erkende tendensen in L&D?



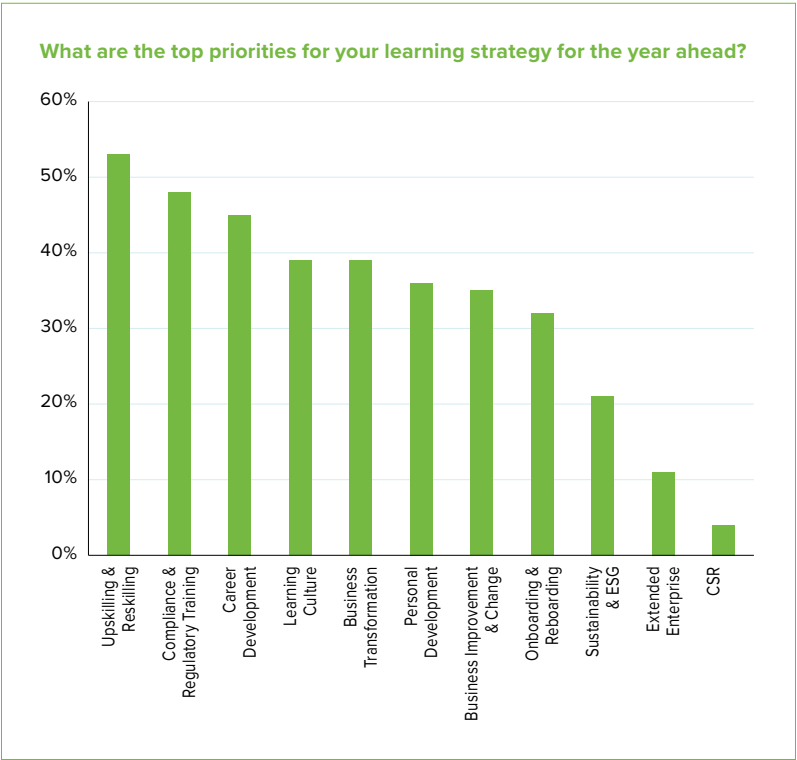
Figuur 13

L&D-professionals zijn het ook volgens [figuur 14](#)¹⁰ eens over het belang van soft skills om te voldoen aan de eisen en kansen van het AI-tijdperk. Investeren in de ontwikkeling van deze vaardigheden is daarom essentieel voor zowel persoonlijke als professionele groei.



Figuur 14

Bijzonder verrassend is de relatief lage, vijfde plaats van reskilling & upskilling in onze onderzoeksresultaten terwijl deze globaal veel hoger gerankt staat. Zo haalt **figuur 15** in conclusie #6 aan dat reskilling & upskilling énkél AI boven zich tolereert als L&D-trend in 2024. In 2023 stond dit nog op plaats 1. Fosway stelt dat reskilling & upskilling in 2024 de topprioriteit is in de strategie van L&D teams voor het komende jaar 2025.¹¹



Figuur 15

Begin 2024 kondigde het World Economic Forum haar Reskilling Revolution Initiatief¹² aan, die meer dan 680 miljoen mensen betere vaardigheden, kansen op werk en onderwijs biedt. UdeMy Business, die voorziet in **figuur 16** stelt dat organisaties in de afgelopen jaren agressiever en consistent upskilling- en reskillingstrategieën hebben ingezet. In datzelfde rapport wordt gesteld dat het aantal vaardigheden dat nodig is voor een baan elk jaar met 10% toeneemt en dat meer dan 30% van de vaardigheden die

11 Digital Learning Strategies, Fosway, 2025

12 World Economic Forum, 2024

drie jaar geleden nodig waren binnenkort niet meer relevant zullen zijn¹³. Tegenover deze achtergrond van deze verwachte ontwikkelingen is de vijfde plaats voor agile upskilling en reskilling in ons land/onderzoek dan ook verwonderlijk.

How Companies Are Evolving to Operate as Skills-Based Organizations

From: _____

Competencies based on formal qualifications alone and a mentality of: "We need people who can fill these jobs"

Organizational structure based on functional hierarchy with jobs attached and with work organized across functional silos

Limited to no learning and development technology infrastructure and limited interoperability to support an organizationwide skills strategy

Technology and access to "qualified" candidates are the barriers

Nice-to-have competencies for job clarity

Organizational competency framework updated once every few years

To: _____

A skills-based focus derived from learned knowledge and experiences, competencies, and a shift to: "We need people who have these skills"

Organizational fluidity with projects that can be delivered by leveraging a skills portfolio with work organized across skills groups

Integrated learning and development technology stack to support a skills strategy with interoperability into the broader tech environment

Practices, processes, and organizational inertia are the barriers

Must-have skills for organizational scalability

Skills framework that is constantly evolving and being adapted

Figuur 16

Als we **figuur 13** verder ontleden in **figuur 17** dan staat levenslang leren volgens interne L&D professionals op nummer 2, waarbij ze L&D steeds meer zien als een doorlopend proces. Om die reden zetten ze in op leerpotentieel en het vermogen zich aan te passen. Volgens L&D-aanbieders staat op nummer 2 digitale transformatie en technologie-integratie, waarbij we kunnen denken aan leerecosystemen waarin steeds meer AI, VR, AR en mobiele apps voorkomen. Ook zeggen ze dat hun klanten steeds vaker inzetten op AI en technologie om efficiënt en gepersonaliseerd te leren¹⁴.

Inclusie en diversiteit¹⁵ staat bij circa 1 op de 5 interne en externe professionals in de top 3. In het onderzoek van 2023 noteerden we al dat diversiteitstrainingen, opleidingen rond duurzaamheid voor mens en maatschappij en een aanbod dat rekening houdt met verschillen tussen medewerkers, steeds meer op de L&D-agenda komen, waardoor de S in ESG steeds meer vorm krijgt.¹⁶ Dat blijkt minder het geval voor de E in ESG. Het zoeken naar mogelijkheden om duurzaam en milieubewust te leren is de zwakst scorende trend. Ook Fosway meldt dat 'Sustainability and ESG are a major part of corporate learning priorities, but still lag well behind other strategic drivers'¹⁷. Ook neurolearning en wetenschappelijk onderbouwd leren krijgen volgens onze cijfers voorlopig weinig voet aan de grond, zowel bij interne als externe L&D'ers.

Wat opvalt in **figuur 17** is dat beide bevroegde doelgroepen van mening verschillen over de rangorde van de tendensen waaraan in organisaties zal worden gewerkt:

- › 63% van de interne L&D professionals vinkt soft skills en emotionele intelligentie aan in hun top 3, terwijl slechts 50% van de aanbieders dat doet.

¹³ Global Learning & Skills Trends Report, 2024

¹⁴ Conclusies #5 en #6

¹⁵ Conclusie #9

¹⁶ Onderzoek.stimulearning.be

¹⁷ Digital Learning Realities, 2024

- › Heel opvallend is ook het verschil in mening over de invloed van technologie. Zo zetten dubbel zoveel aanbieders de trend 'AI & L&D Tech' in de top drie dan interne L&D-professionals. (36% vs 17%)
- › Ook 'digitale transformatie en technologie-integratie' wordt door aanbieders beschouwd als een belangrijkere trend (43% vs 27%)
- › Aanbieders plaatsen reskilling & upskilling (24%) pas op de zevende plaats, dit tegen de bovengenoemde internationale verwachtingen in.

Aan welke internationaal erkende tendensen zal jouw organisatie in het komende jaar werken?		
Soft skills en emotionele intelligentie: vaardigheden als communicatie, leiderschap, samenwerking en zelfreflectie worden steeds belangrijker.	1 (64%)	1 (50%)
Praktische vaardigheden: het accent verschuift van puur theoretische kennis naar praktische vaardigheden die direct toepasbaar zijn.	2 (38%)	3 (39%)
Levenslang leren: L&D wordt steeds meer als een doorlopend proces; men zet in op leerpotentieel en het vermogen zich aan te passen.	3 (35%)	5 (26%)
Agile reskilling & upskilling: vaardigheden worden heel snel aangepast om relevant te blijven in een wereld die voortdurend verandert.	4 (29%)	7 (24%)
Digitale transformatie en technologie-integratie: men gebruikt steeds meer AI, VR, AR en mobiele apps.	5 (27%)	2 (43%)
Learning in the flow of work: leren wordt geïntegreerd in de dagelijkse werkzaamheden.	6 (24%)	6 (25%)
Effectief leerontwerp: men zoekt naar resultaatgerichte, persoonsgerichte leeroplossingen.	7 (22%)	9 (17%)
Inclusie en diversiteit: men houdt rekening met verschillen tussen mensen en richt zich op een diverse en rechtvaardige werkomgeving.	8 (21%)	8 (22%)
Prestaties en data: men meet resultaten en prestaties, het voltooiën van trainingsmodules volstaat niet langer.	9 (17%)	10 (14%)
AI & L&D tech: AI en technologie worden steeds meer ingezet om efficiënt en gepersonaliseerd te leren.	10 (17%)	4 (36%)
Evidence Based Leren: men kiest steeds vaker voor neurolearning en wetenschappelijk onderbouwd leren.	11 (7%)	11 (5%)
Duurzaam en milieubewust leren: men zoekt mogelijkheden om als L&D-afdeling de ecologische voetafdruk te beperken.	12 (4%)	12 (2%)

Figuur 17

#2 VERANDERING IS DÉ KATALYSATOR VOOR LEVENSLANG LEREN

Technologische vooruitgang verandert ons werk snel: sommige banen verdwijnen, nieuwe ontstaan en de meeste banen evolueren. Dit, samen met andere factoren zoals bijvoorbeeld vergrijzing, klimaat, thuiswerk en energietransitie, stelt uitdagingen van flexibiliteit en veerkracht bij zowel werknemers als werkgevers.

Organisaties begrijpen en waarderen steeds meer wat omscholing en bijscholing inhouden, namelijk dat mensen tijd en ruimte nodig hebben om de vereiste nieuwe vaardigheden te oefenen en te ontwikkelen. Uit Amerikaans onderzoek blijkt dat ruim de helft van de medewerkers hun vaardigheden wil verbeteren.¹⁸ Volgens een lokaal onderzoek van Tempo-Team zijn ook de werknemers zich er meer dan ooit van bewust dat het aanpassen aan nieuwe technologieën een permanent leren noodzakelijk maakt: 21% van de werknemers gaf aan het afgelopen jaar een opleiding te hebben gevolgd om zich voor te bereiden op hoe zijn/haar werk er in de toekomst zou uitzien.

Organisaties omarmen meer dan ooit het concept van levenslang leren, zodat medewerkers continu kennis en vaardigheden opdoen om flexibel en weerbaar met verandering om te blijven gaan. Dit biedt hen de beste garantie voor werkzekerheid én -plezier.¹⁹ Of ook: “Levenslang leren doet levenslang deugd”²⁰

¹⁸ Gallup & Amazon, 2023

¹⁹ Anja Van den Broeck, 2023

²⁰ Expertisecentrum Innovatieve leerwegen, 2024



“Levenslang leren draait om het continu verwerven van kennis en vaardigheden, wat soms als een verplichting kan aanvoelen. Permanent ontwikkelen daarentegen legt de nadruk op de vrijheid en het plezier van persoonlijke groei en zelfverbetering. Kiezen we niet beter voor de laatste term die dwingend overkomt en meer ruimte biedt voor een dynamische en bevredigende groei?”



Uit **figuur 18** van ons onderzoek blijkt dat bijna driekwart van de organisaties de medewerkers autonomie geeft om opleidingen te volgen. Twee derde biedt L&D-tech aan, bijvoorbeeld onder de vorm van online leerplatformen, terwijl de helft van de organisaties dit opneemt in hun missie en visie.

Hoewel een loopbaan een persoonlijk traject is van het individu, is het vormgeven ervan een gezamenlijke taak en gedeelde verantwoordelijkheid. Het vrijblijvend aanbieden van opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden is geen efficiënte strategie, bijvoorbeeld omdat medewerkers met een leerwens een gebrek aan steun of gebrek aan tijd ervaren. Dit verhaal gaat verder dan de organisatie. Een efficiënt lerende samenleving betekent dat alle actoren er gezamenlijk op inzetten om levenslang leren in praktijk te brengen.²¹ Uit ons onderzoek blijkt jaar in jaar uit de rol van leidinggevendenden.²²

Organisaties doen er goed aan te investeren in loopbaanbeleid om levenslang leren te promoten. Het hoeft dan ook niet te verwonderen dat slechts een klein deel, nl. 18% van de organisaties, werknemers verplicht om opleidingen te volgen, tenzij deze wettelijk of reglementair vereist zijn. Werknemers blijven enkel bij een bedrijf als ze geloven dat het aansluit bij hun carrière doelen. Het aangehaalde Amerikaans onderzoek van Gallup en Amazon stelt dat 48 procent van de medewerkers van baan zou switchen als ze daar betere opleidingsmogelijkheden krijgen.

Organisaties anticiperen op de veranderende aard van werk en de impact daarvan op levenslang leren door ...	 	
... medewerkers autonomie te geven om opleidingen te volgen.	73%	57%
... L&D tech zoals online leerplatformen te voorzien.	64%	64%
... het op te nemen in de missie en visie.	54%	50%
... af te stappen van traditionele, klassikale L&D methodes.	37%	41%
... een flexibele organisatiestructuur op te zetten.	21%	22%
... medewerkers te verplichten om opleidingen te volgen.	18%	33%
... in te zetten op leeruitwisselingen van werknemers met andere organisaties.	8%	7%
... medewerkers te belonen die zich engageren tot levenslang leren.	4%	11%

Figuur 18

De interne L&D-professionals en de aanbieders hebben grotendeels dezelfde mening over de wijze waarop in levenslang leren geanticipeerd kan worden op de veranderende aard van werk. Toch zijn er een aantal nuances, bijvoorbeeld rond het eigenaarschap van leren. Aanbieders geloven relatief meer dat bedrijven mensen verplichten om opleidingen te volgen (32% vs 18%). Het is dan ook niet onverwacht dat bedrijven zeggen dat medewerkers autonomie hebben om opleidingen te volgen (73%) terwijl aanbieders hier een meer gematigde kijk op hebben (57%). Waar zeker nog winst te boeken valt, is het belonen van collega's die leerinitiatieven nemen en leeruitwisselingen van de medewerkers met andere organisaties.

Het invoeren van programma's voor levenslang leren heeft positieve gevolgen voor de werktevredenheid en de betrokkenheid van werknemers. Het belang van zo'n medewerkers kan niet worden onderschat. In het meest recente Gallup-rapport²³ wordt gesteld dat wanneer organisaties het aantal be-

²¹ Actieplan Levenslang Leren, 2023

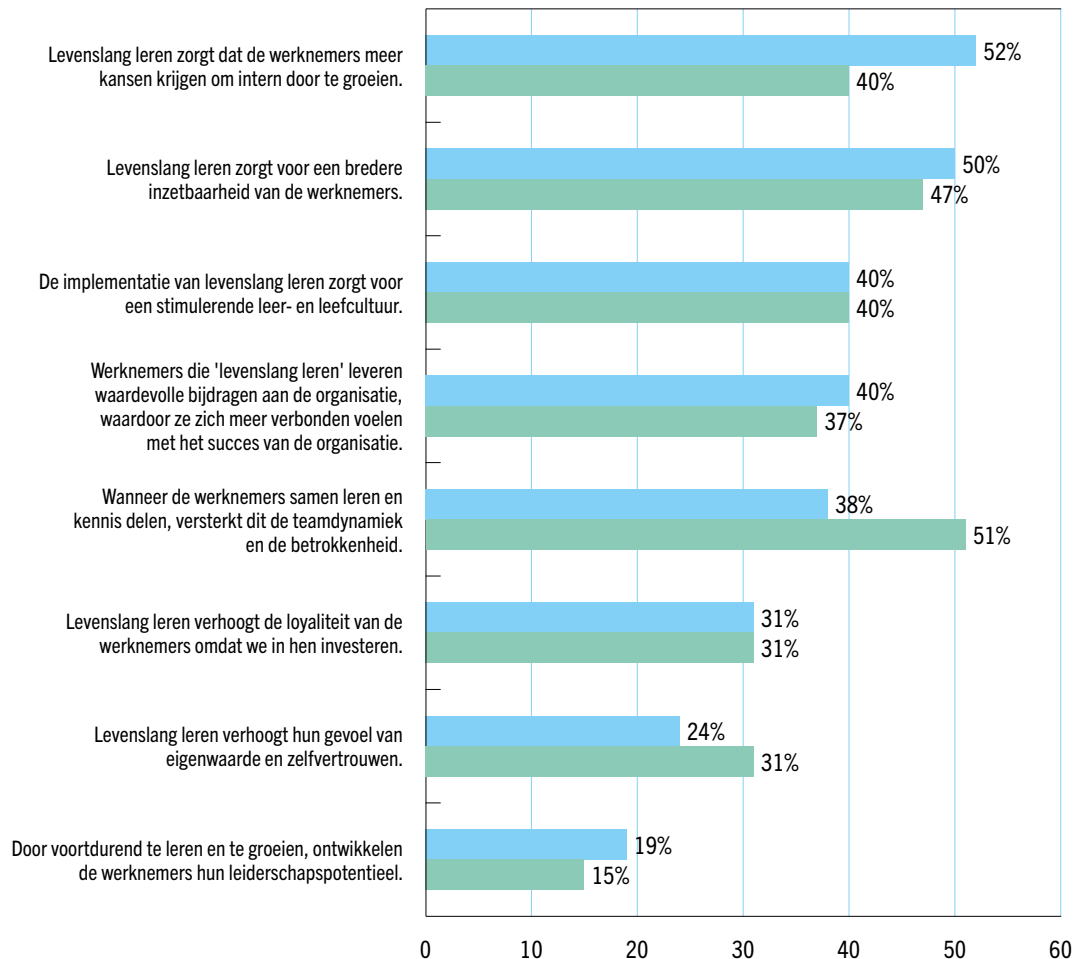
²² Onderzoek.stimulearning.be

²³ State of the Global Workplace, 2024

trokken of geëngageerde medewerkers vergroten, ze een groot aantal bedrijfsresultaten, waaronder winst, retentiepercentages en klantenservice verbeteren. Dit wordt via **figuur 19** ook bevestigd in ons onderzoek door zowel de business (40%) als de aanbieders (37%).



Hoe beïnvloedt de implementatie van 'levenslang leren programma's' in organisaties de werktevredenheid en betrokkenheid van medewerkers?



Figuur 19

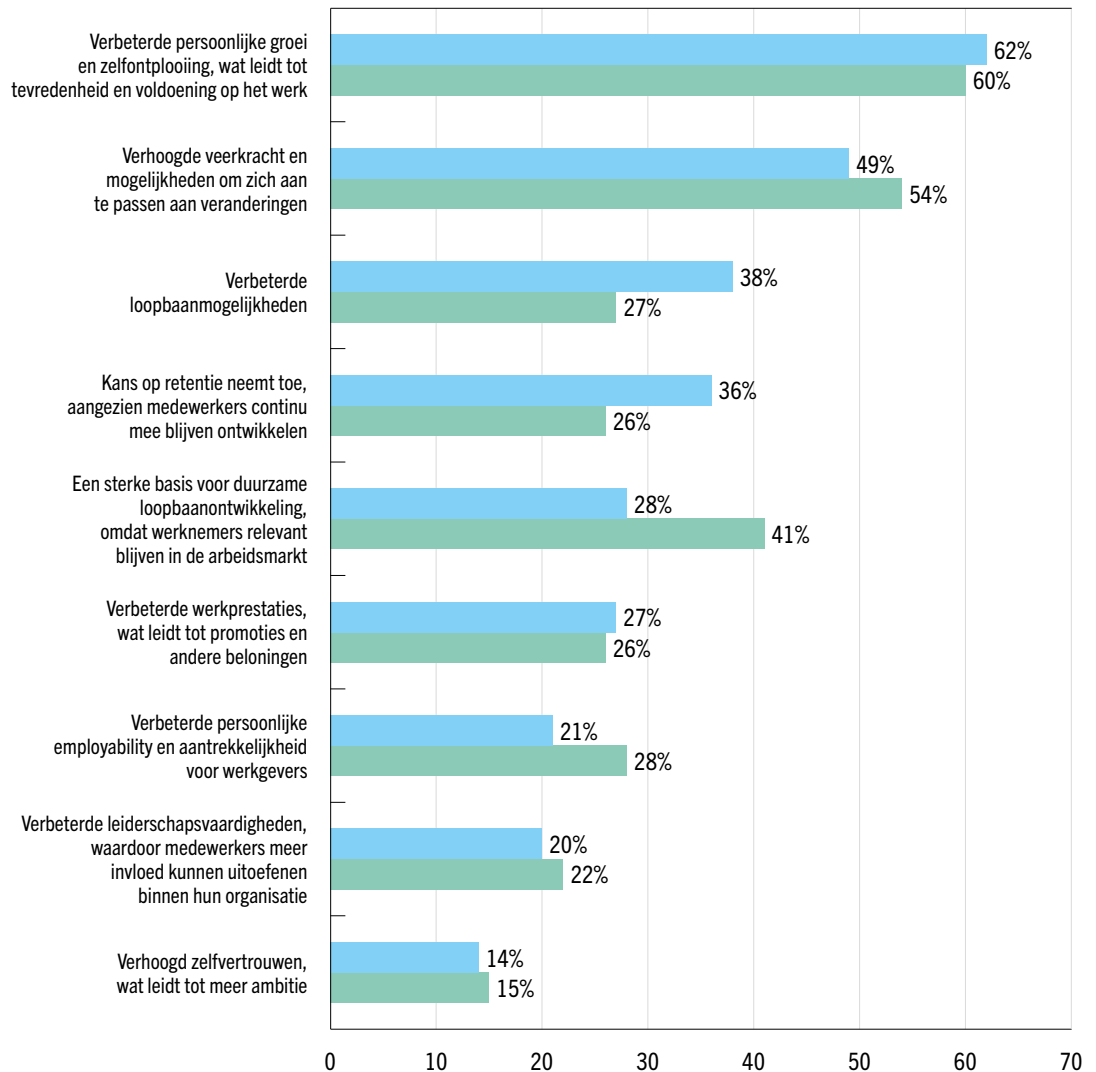
L&D-experts binnen organisaties merken op dat levenslang leren-programma's werknemers kansen bieden om zich bedrijfsintern verder te ontwikkelen (52%) en hun inzetbaarheid te vergroten (50%). Ook voelen werknemers zich meer verbonden met het succes van de organisatie, net omdat ze waardevolle bijdragen kunnen leveren aan hun organisatie (40%). Tezelfdertijd dragen die programma's volgens de interne L&D-experts bij aan een dynamische leer- en werkomgeving (40%). Aanbieders van L&D-programma's wijzen vooral op het voordeel dat gezamenlijk leren en delen van kennis de teamdynamiek en medewerkersbetrokkenheid bevordert (50%). Die hoge score zou een reden kunnen zijn om net meer in te zetten op leeruitwisselingen van werknemers met andere afdelingen of organisaties.

We gingen in ons onderzoek ook na wat de belangrijke langetermijneffecten zijn van levenslang leren op de professionele ontwikkeling en loopbaantrajecten van werknemers. **Figuur 20** zet een verbeterde persoonlijke groei en zelfontplooiing op de eerste plaats, zowel bij de respondenten uit de business (62%) als bij de aanbieders (60%). Dit leidt tot tevredenheid en voldoening op het werk. Welzijn en tevredenheid kunnen alleszins belangrijke neveneffecten zijn van levenslang-leren-programma's. Het wordt

daarbij niet alleen een argument bij het werven van nieuwe kandidaten, niet in het minst in een krappe arbeidsmarkt, maar ook voor de retentie van medewerkers, ook al aangehaald in conclusie 1. Ook de verhoogde veerkracht en flexibiliteit (49% bij business en 54% bij aanbieders) scoort hoog in de survey. De overige langetermijneffecten halen lagere scores, waarbij we een opvallende nuance zien tussen de business en aanbieders wat betreft loopbaanmogelijkheden (38 % vs 27%), blijvende inzetbaarheid (28% vs 40%) en retentie (36% vs 26%).



Wat zijn in organisaties de belangrijkste langetermijneffecten van levenslang leren op de professionele ontwikkeling en loopbaantrajecten van werknemers?



Figuur 20

#3 BAANGERICHT EN LOOPBAANGERICHT LEREN EN ONTWIKKELEN?

O.a. onze eerdere studies²⁴ benadrukten al het belang van de rol van werkgevers in het bijscholen van hun personeel, zowel qua initiatief als financiering. **Figuur 21** uit ons onderzoek in 2024 geeft aan dat bijna 70% van de business opleidingen aanbiedt om de productiviteit van de organisatie te stimuleren. Daarnaast geeft iets minder dan de helft van de bedrijven aan dat scholing ook moet bijdragen aan betere werkprestaties enerzijds (45%) en kwaliteitsverbetering (44%) anderzijds. Slechts 12% biedt opleidingen aan omdat het een verplichting is.

Aanbieders voelen het enigszins anders aan. Meer dan één op de drie aanbieders geeft aan dat opleidingen worden aangeboden vanwege wettelijke verplichtingen. Werkprestaties (51%) worden net iets hoger gewaardeerd dan persoonlijke ontwikkeling (42%). Hoewel deze twee aspecten niet lijnrecht tegenover elkaar hoeven te staan, is het duidelijk dat de communicatie naar de directie vaak anders is dan die naar de medewerkers. Opvallend is dat 'persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers' door bedrijven op de tweede plaats wordt gezet (45%), terwijl deze reden bij aanbieders niet eens in de top 5 voorkomt (28%). We merken tenslotte ook dat 34% van de aanbieders aangeeft dat opleidingen dienen om het belang van de functie binnen de organisatie te verduidelijken, terwijl interne L&D'ers dit niet als prioriteit zien.

24 Onderzoek.stimulearning.be

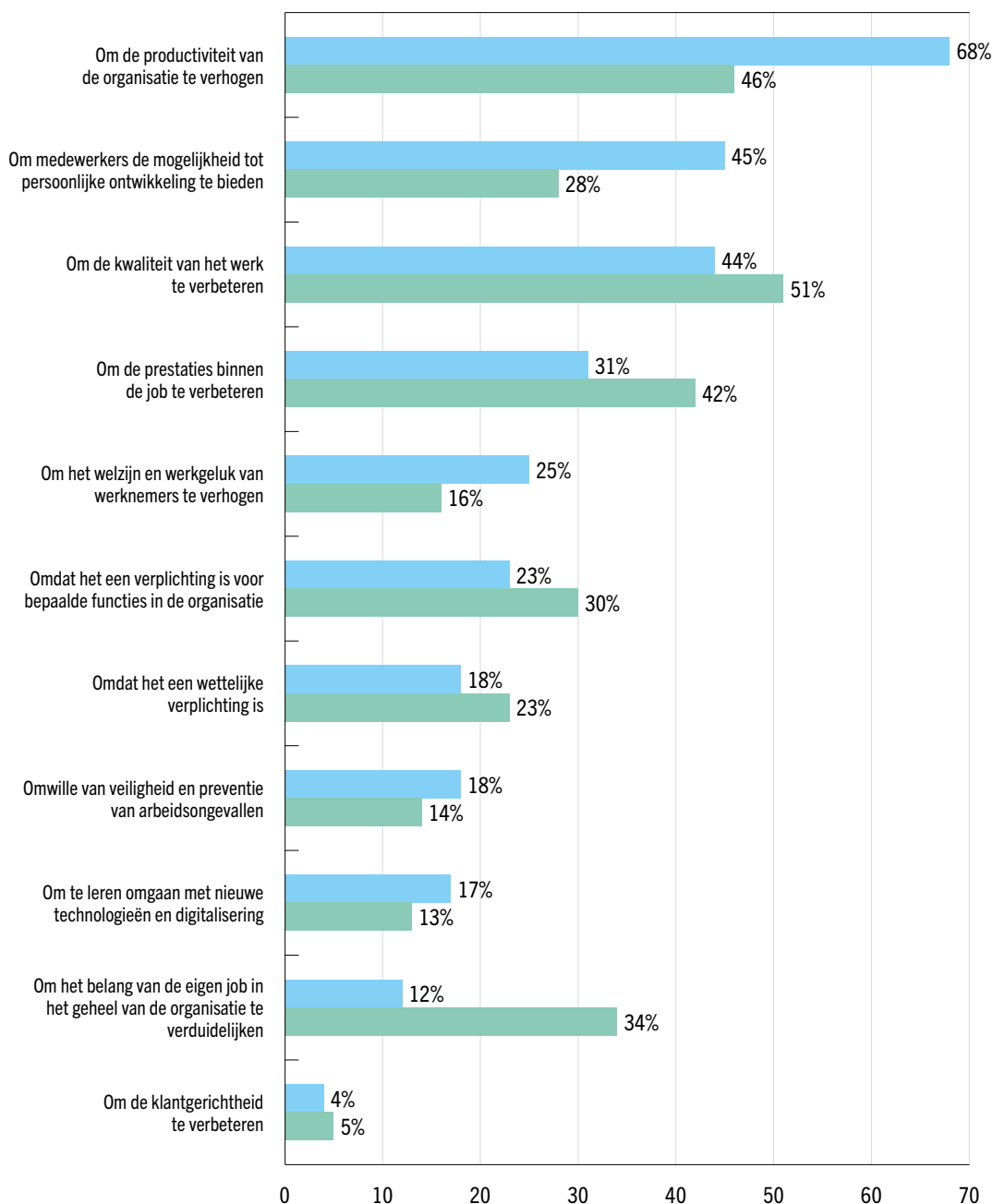
“The only skill that will be important in the 21st century is the skill of learning new skills. Everything else will become obsolete over time.”

PETER DRUCKER



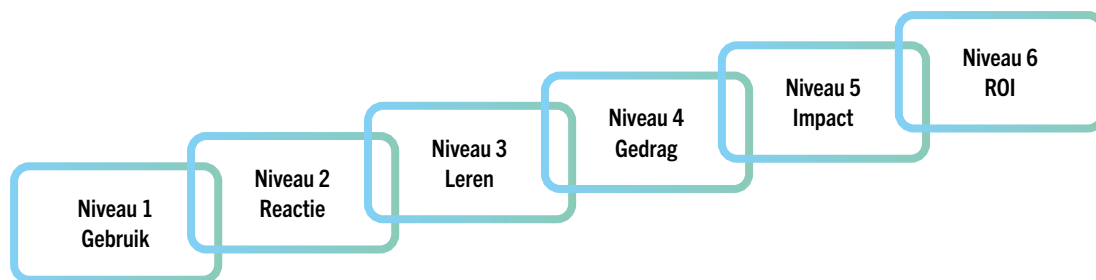


Wat zijn de belangrijkste redenen waarom jouw organisatie / de organisaties waarvoor je werkt opleidingen aanbieden?



Figuur 21

Ondanks het geschetste strategisch belang dat bedrijven en organisaties hechten aan leren en ontwikkeling, blijft het meetniveau van de effecten vaak basaal. Zowel interne L&D-professionals als externe aanbieders geven aan dat 'het meten van tevredenheid' het meest gebruikte meetniveau is wanneer gevraagd wordt naar de effecten van leren en ontwikkeling binnen de organisatie. Tevredenheidsmetingen zijn het meest gangbaar.



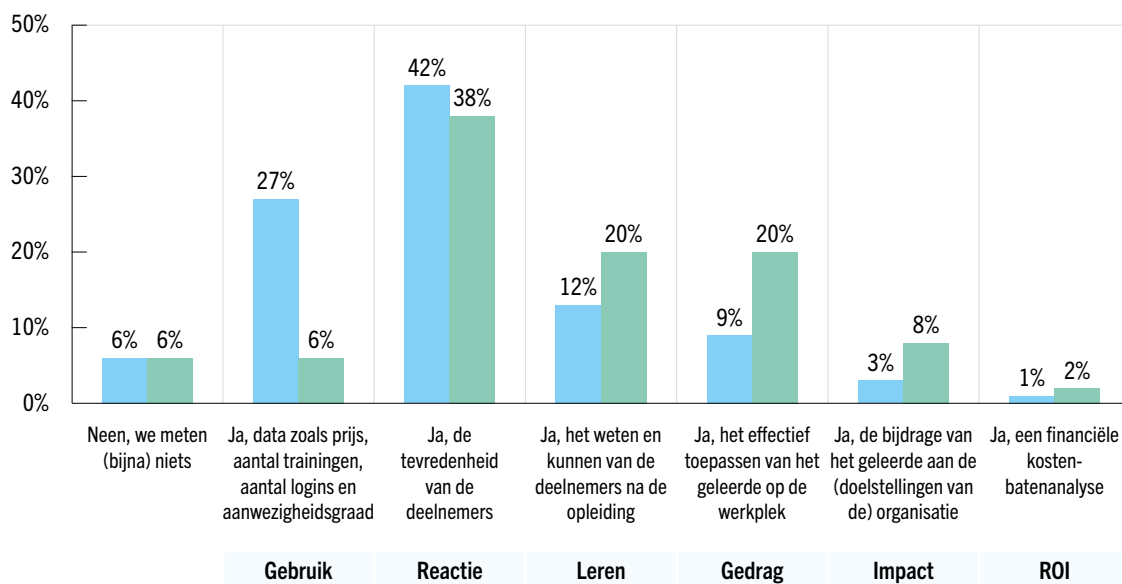
Figuur 22

Interne L&D-teams vallen ook terug op puur transactionele data over L&D, zoals prijs, aantal trainingen, aantal logins en aanwezigheidsgraad terwijl aanbieders relatief meer peilen naar het weten en kunnen van deelnemers en het effectief toepassen op de werkplek.

Aanbieders lijken een veel maturdere²⁵ visie op leereffectmeting te hebben. Zo zetten zij minder in op gebruiks- en tevredenheidsmetingen en gaan ze al jaren resoluut voor strategisch belangrijke meetniveau's, zoals het effectief toepassen van het geleerde en de bijdrage aan de organisatiedoelstellingen. In vergelijking met de business zetten zij in 2024 meer dan tweemaal zoveel op die meetniveau's in: 20% vs 9% toepassing en 8% vs 3% impact.



Meet jouw organisatie (het effect van) leren en ontwikkeling?



Figuur 23

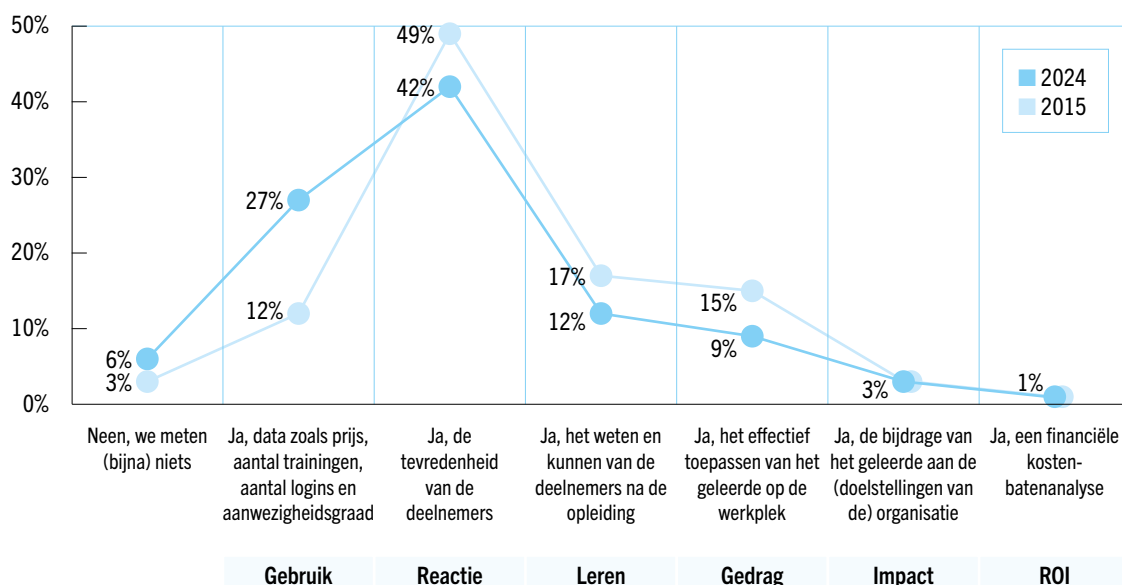
Als we deze cijfers in [figuur 24](#) vergelijken met vorige surveys²⁶, dan zien we toch een vreemd aandoende tendens. Het aantal bedrijven dat helemaal niks meet is verdubbeld, evenals het aantal organisaties dat kwalitatieve, transactionele data verzamelt. Dit ten nadele van de meetniveau's leren, maar vooral gedrag.

²⁵ Bolhuis en ...

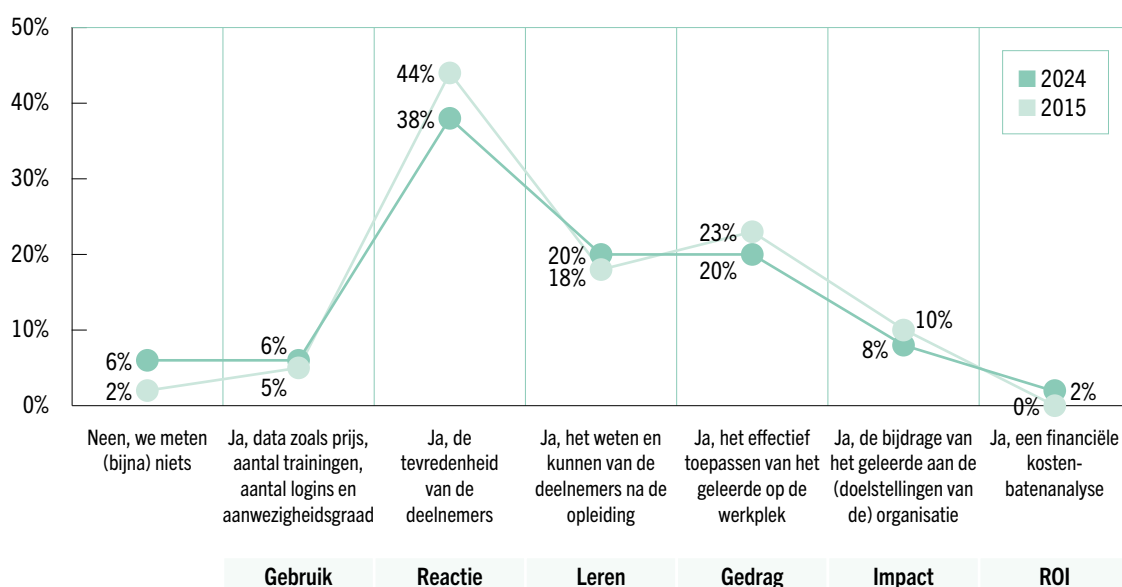
²⁶ onderzoek.stimulearning.be



Meet jouw organisatie (het effect van) leren en ontwikkeling?



Meet jouw organisatie (het effect van) leren en ontwikkeling?



Figuur 24

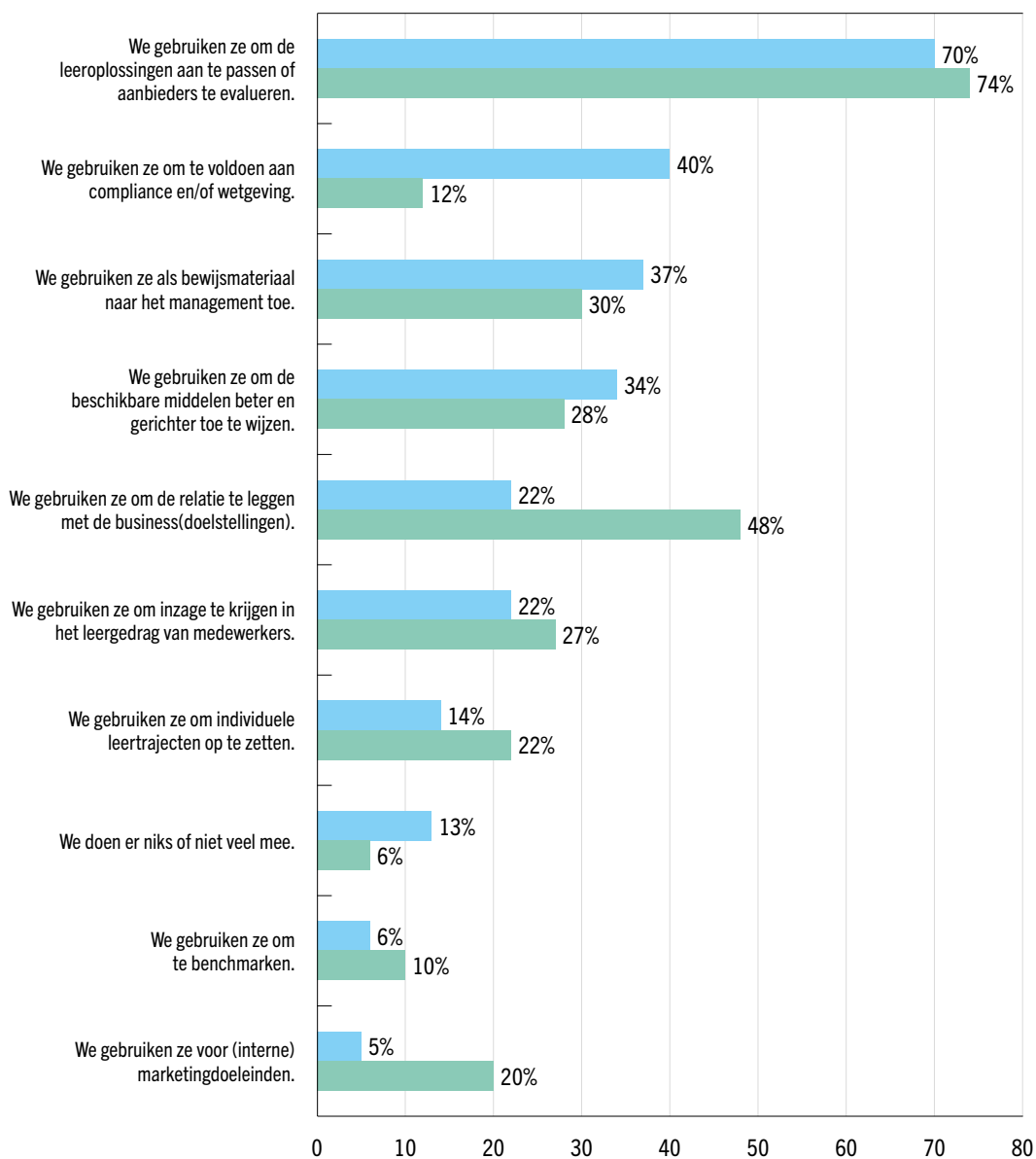
Onze ervaring met ROEM²⁷ leert ons dat meten één ding is, maar het effectief benutten van die gegevens om verbeteringen door te voeren, een ander verhaal. Uit [figuur 25](#) blijkt dat evaluaties in 7 op de 10 gevallen worden gebruikt om leeroplossingen te verbeteren en/of trainers en aanbieders te evalueren. Op ruime afstand volgen bewijsmateriaal, compliance en een betere allocatie van middelen.

²⁷ www.rOem.be

Opvallend is dat 13% van de business die evalueert, niets met die evaluaties doet. Dat cijfer is twee keer zo hoog als bij aanbieders. Andere grote verschillen tussen beide doelgroepen zijn evaluaties omwille van compliance en wetgeving (40% vs 12%) en de relatie met de business en de organisatiedoelstellingen (22% vs 50%).



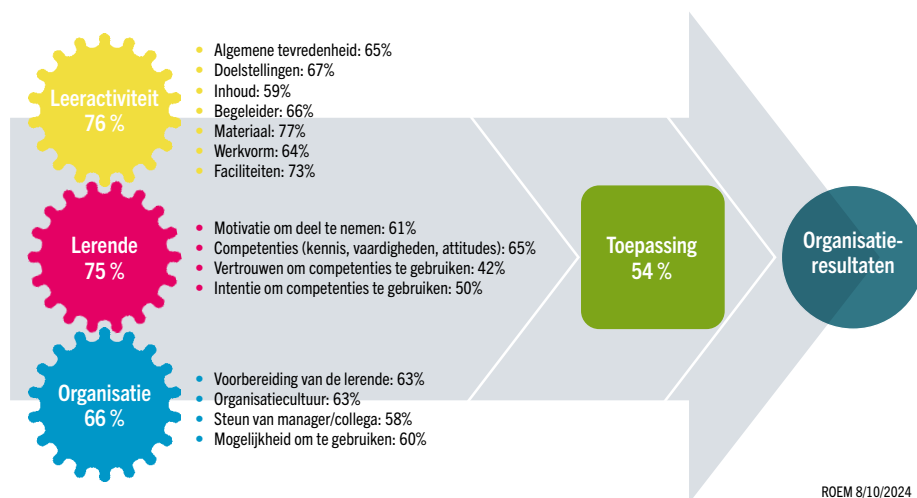
Wat wordt er gedaan met de resultaten van deze effectmeting?



Figuur 25

Als organisaties leermomenten evalueren, peilen ze niet alleen naar de kenmerken van de training of opleiding, maar ook naar eigenschappen van de lerende, de context en de uiteindelijke toepassing van het geleerde. ROEM leert ons dat evaluaties die toepassing meten een benchmark score van 68% halen. De scores van de 3 rubrieken die volgens [figuur 26](#) deze toepassing beïnvloeden liggen een stuk hoger. Zo zijn evaluatoren van opleidingen met resp. 77% en 76% vrij tevreden over de aangeboden leeractiviteiten en de lerende zelf. Het is echter vooral de context waarin dit leren moet gedijen die het

met 66% laat afweten. Medewerkers zijn volgens deze benchmarkcijfers amper (51%) voorbereid op hun leer- en ontwikkelingsactiviteiten, hoewel ze erg gemotiveerd (80%) zijn om leertrajecten te volgen.



Figuur 26

De visie achter **figuur 26** vereist enige toelichting: organisaties evalueren volgens die figuur in functie van de bedrijfsdoelstellingen. Idealiter lees je de figuur dus van rechts naar links: om organisatieresultaten te bereiken, moeten mensen onder andere bepaald gedrag vertonen, dat eveneens onder andere wordt beïnvloed door L&D. Met de achterliggende pijl willen we ook het relatieve belang en de invloed van L&D benadrukken, aangezien zowel de organisatieresultaten als de toepassing door vele factoren worden beïnvloed waarop L&D weinig tot geen invloed heeft. We verwijzen hierbij ook naar **figuur 32** die in conclusie #4 wordt getoond.

Het onderzoek *Tendensen in Leren* heeft altijd veel interesse getoond in de afstemming van leren op bedrijfsdoelstellingen. Uit **figuur 24** blijkt echter dat er door de jaren heen weinig groei is geweest in deze afstemming. Dit jaar geven de **figuren 27 en 28** inzicht in de connectie die L&D professionals met de business anno 2024 hebben. De eigen business unit/afdeling wordt volgens **figuur 27** bij 9 op de 10 bedrijven effectief betrokken bij het uittekenen van het leeraanbod. L&D-aanbieders geven aan dat dit het geval is bij 6 op de 10 bedrijven waarmee ze samenwerken. Dit verschil kan mogelijks worden verklaard door een voorafgaand proces van afstemming dat intern is verlopen vooraleer de L&D-aanbieder werd aangesproken.

Worden de eigen business units / de operationele afdelingen van de organisaties waarvoor je werkt actief betrokken bij het uittekenen van het leeraanbod?		
Neen, zeker niet tot eerder niet	12%	39%
Ja, eerder wel tot zeker wel	88%	61%

Figuur 27

Figuur 28 leert ons dat 54% van de business over deze evaluaties rapporteert aan de operationele afdelingen, terwijl 75% van de aanbieders dat doet. Die cijfers zijn niet anders dan de cijfers die we ook al eens in 2020 opvroegen.

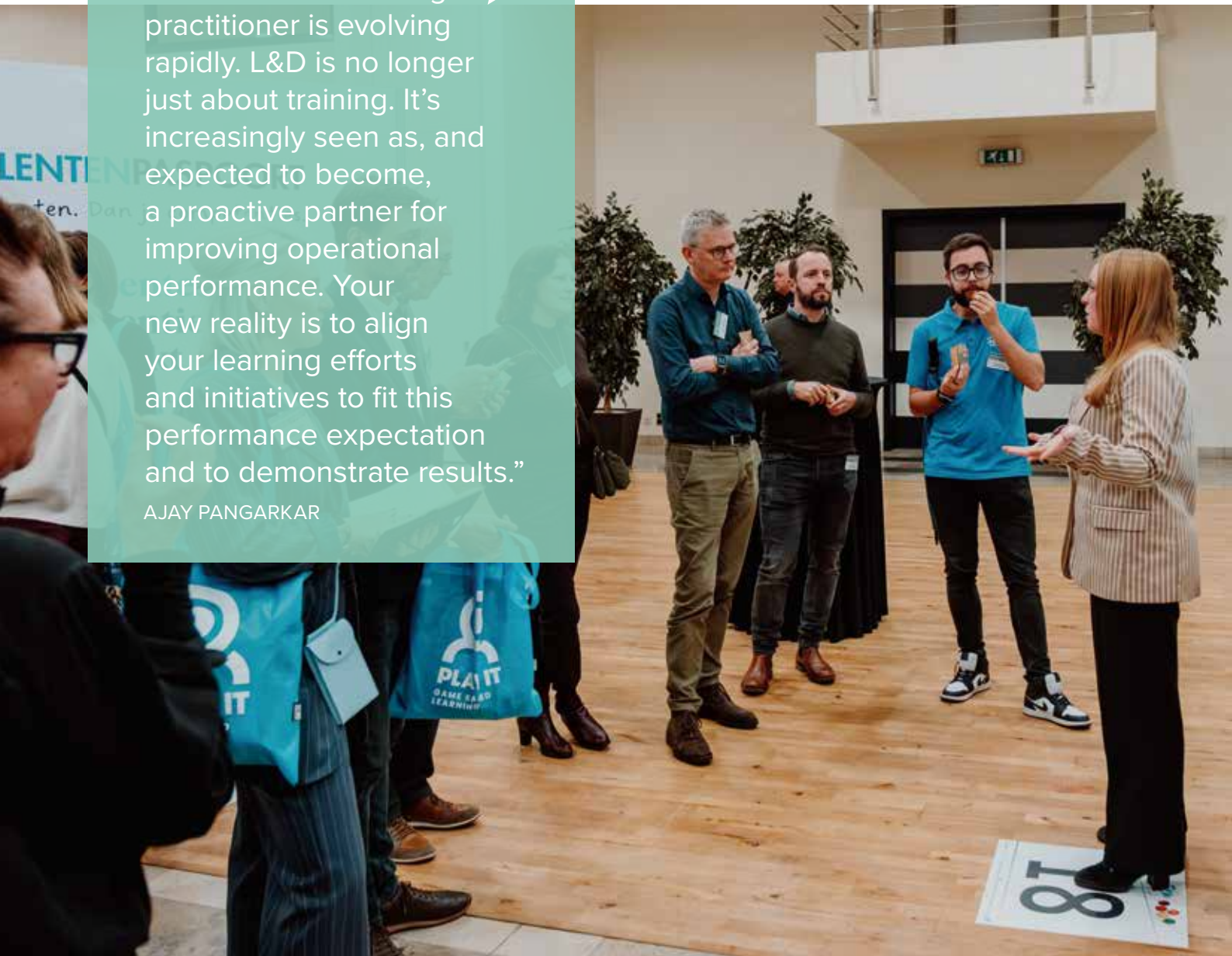
Rapporteren jullie over deze evaluaties aan de operationele afdelingen van de organisatie?				
	2020	2024	2020	2024
Neen, zeker niet tot eerder niet	54%	46%	33%	25%
Ja, eerder wel tot zeker wel	46%	54%	67%	75%

Figuur 28

Als we naast bovenstaande figuur de cijfers over het effectief gebruik van de evaluatiegegevens in [figuur 25](#) leggen, komen we tot de vreemd aandoende vaststelling dat opleidingen aangeboden door aanbieders dichterbij de bedrijfsdoelen liggen dan de opleidingen die door de business zelf worden opgezet. Er spelen blijkbaar diverse redenen om te evalueren ...

“Your role as a learning practitioner is evolving rapidly. L&D is no longer just about training. It’s increasingly seen as, and expected to become, a proactive partner for improving operational performance. Your new reality is to align your learning efforts and initiatives to fit this performance expectation and to demonstrate results.”

AJAY PANGARKAR



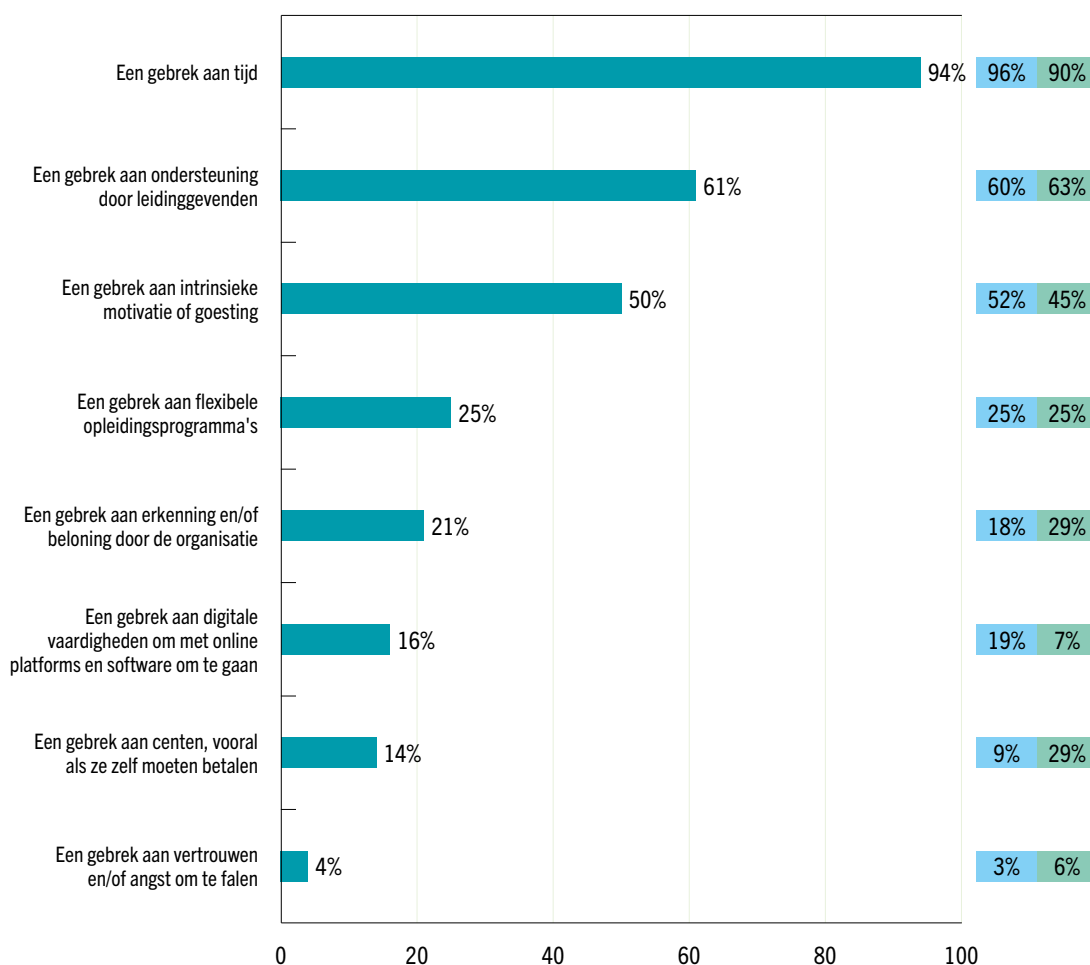
#4 WEGWERKEN VAN DE DREMPELS VOOR EEN HOGERE OPLEIDINGSDEELNAME

Het wegnemen van drempels voor opleidingsdeelname verhoogt de productiviteit en innovatie, doordat medewerkers zich continu ontwikkelen en nieuwe vaardigheden aanleren. Dit leidt tot een gemotiveerd en capabel team, wat de concurrentiepositie van het bedrijf versterkt. Bovendien bevordert het de persoonlijke groei en draagt het bij aan een inclusieve en welvarende samenleving. Dit thema kon in ons onderzoek 2024 niet ontbreken.

Figuur 29 duidt gebrek aan tijd aan als grootste hindernis voor levenslang leren, gevolgd door een gebrek aan steun vanwege de leidinggevenden. Daarnaast wordt het ontbreken van intrinsieke motivatie of de wil om te leren door ongeveer de helft van de respondenten gezien als een belangrijke belemmering. Over deze top 3 zijn aanbieders en business het volmondig eens. Gezien deze antwoorden is de cruciale vraag dan ook waarom organisaties geen tijd en steun voorzien voor leren als ze dit zo belangrijk vinden. Is het een idee dat interne L&D en aanbieders hier extra aandacht voor vragen door bijvoorbeeld leidinggevenden eveneens te beoordelen op de leerkansen die ze aan hun medewerkers bieden, naast de kwaliteit van de prestaties die ze hun team laten leveren?



Welke barrières ervaren medewerkers bij het deelnemen aan levenslang leren?



Figuur 29

Opvallend in bovenstaande figuur is dat een gebrek aan financiële middelen geen barrière lijkt, en dat vooral vanuit het oogpunt van de business: slechts 9% stipt dit aan tegenover 29% van de aanbieders. Aanbieders (29%) menen ook meer dan de business zelf (18%) dat medewerkers die deelnemen aan levenslang leren niet voldoende erkend of beloond worden. Een ander opvallend verschil betreft de digitale vaardigheden die nodig zijn om met online platforms om te gaan: 19% van de business ziet dit als een belemmering tegenover 7% van de aanbieders. In conclusie #5 nemen we het punt over digitale inclusie verder op.

Laten we die top 3 drempels even van naderbij bekijken: tijd, intrinsieke motivatie en ondersteuning door leidinggevenden.

We bekijken als eerste de drempel tijd. In 2023 bevroegen we naast de huidige 2 doelgroepen ook 1500 werknemers. Zij gaven in **figuur 30** aan dat tijd een drempel tot leren is: zo zou 65% van de respondenten meer opleiding volgen als ze meer tijd hadden binnen de werkuren en 50% zou dat doen als ze meer tijd hadden buiten de werkuren.



Ik zou meer opleiding volgen als ...

... ik meer tijd had binnen de werkuren.



... er een platform zou bestaan waarop ik makkelijk terugvind welke opleidingen voor mij geschikt zijn.



... ik hiervoor meer budget krijg toegewezen van mijn werkgever.



... ik zou kunnen genieten van meer tussenkomsten van de overheid.



... ik meer tijd had buiten de werkuren.



... ik een beter inzicht zou hebben in wat ik nodig heb in mijn loopbaan.



... ik een beter inzicht zou hebben in welke skills ik nodig heb in mijn job.



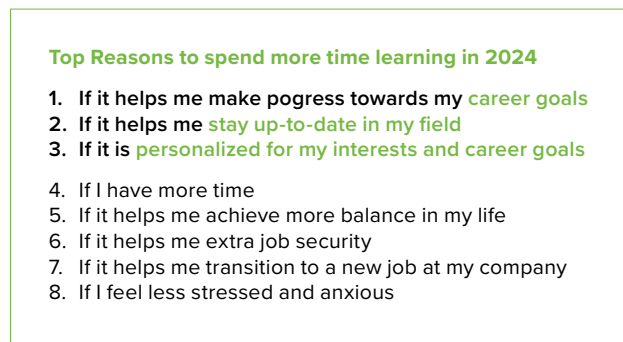
... ik hiervoor een groter persoonlijk (privé-)budget had.



● nee ● misschien ● ja

Figuur 30

Als we er een positief verhaal van maken en medewerkers zouden vragen in welke gevallen ze meer tijd aan leren zouden spenderen, dan kan **figuur 31**²⁸ ons vooruit helpen.



Figuur 31

In bovenstaande figuur merken we meteen de link met de tweede drempel, nl. intrinsieke motivatie. Europa WSE²⁹ lanceerde in 2024 een oproep om leergoesting in organisaties te stimuleren door de leercultuur binnen bedrijven en organisaties te versterken. Het project richt zich op teams en afdelingen van kleine en middelgrote organisaties. Onderzoekers³⁰ wijzen erop dat bouwen aan een leercultuur betekent dat informeel leren doelgericht ondersteund wordt. Dat gaat erover dat mensen gaan ervaren dat leren belangrijk is en dat er appreciatie is voor het leren door het management. Leren is echter niet alleen een verantwoordelijkheid van anderen; het vereist ook persoonlijke inzet. Zonder motivatie is het moeilijk om succesvol te leren. **Figuur 32** benadrukt dat een leven lang leren afhankelijk is van drie belangrijke kenmerken, waarbij de L&D-professional (enkel) een invloed kan hebben op de organisatorische kenmerken.³¹



Figuur 32

De werknemers geven in onderstaande figuur aan dat hun motivaties voor het volgen van opleidingen zowel gericht waren op hun huidige functie als op hun toekomstige loopbaan. Ze wilden niet alleen beter presteren in hun huidige rol, maar ook hun vaardigheden uitbreiden en zich voorbereiden op toekomstige carrièremogelijkheden.

²⁸ Workplace Learning Report, 2024

²⁹ Europa WSE, 2024

³⁰ Eva Kyndt, 2021

³¹ Simon Beausart, 2024

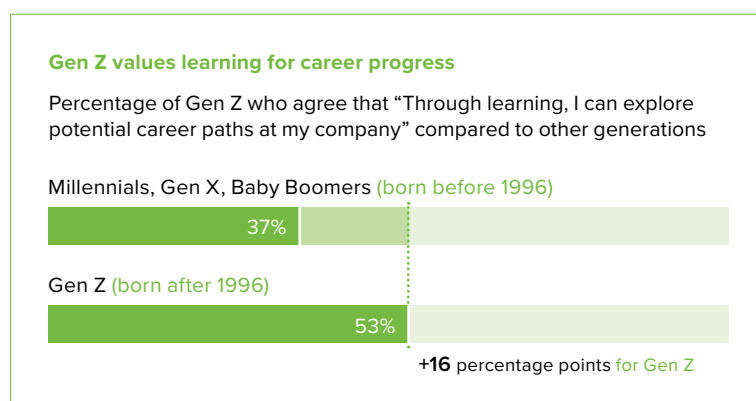


Wat is je persoonlijke motivatie voor het volgen van een opleiding?



Figuur 33

De cijfers uit 2023 leerden ons ook dat jongere werknemers (20-54 jarigen) vaker motivaties kiezen in functie van de loopbaan dan oudere werknemers (55-65 jarigen). Dit verhaal wordt in 2024 bevestigd door [figuur 34](#)³² en door een studie van Deloitte: 'Learning opportunities are a top factor in Gen Z's job hunt - showing that Gen Zers prioritize career development and find learning benefits highly appealing. So, it makes sense that learning opportunities can play an important role in retaining young workers.'³³



Figuur 34

32 LinkedIn learning, 2024.

33 Deloitte, Gen Z and Millennial Survey, 2024

Studytube geeft aan dat Gen Z³⁴ ook zelf de regie over zijn leren in handen wil hebben.³⁵ 68% van de Gen Z'ers meent dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor hun ontwikkeling, onder babyboomers is dat 48%. De nieuwe generatie werknemers wil ook een persoonlijker leeraanbod op maat (38% versus 25% gemiddeld) en leert als eerste generatie liever digitaal dan klassikaal. Deze generatie is dus meer dan de anderen bezig met het zelf vormgeven van hun professionele carrière, maar verwacht paradoxaal genoeg wel meer sturing rondom wat te leren, en meer uitleg waarom het hen vooruit helpt.³⁶ De sterke voorkeur van 64% van Gen Z om onder werktijd te leren tegenover slechts 37% van de babyboomers, signaleert een verschuiving in werk-leerdynamieken die organisaties niet kunnen negeren.³⁷

En dan zijn er uiteraard de onvermijdelijke leidinggevendenden. Zij hebben de sleutel van de derde drempel die we hier bespreken in handen. Gallup heeft aangetoond dat managers een cruciale rol spelen in de betrokkenheid van hun teamleden. Hun onderzoek wijst uit dat 70% van de variatie in teambetrokkenheid kan worden toegeschreven aan de manager. Dit betekent dat wanneer managers betrokken en effectief zijn, hun teamleden ook meer geneigd zijn om geëngageerd te zijn en beter te presteren.³⁸

De rol van de leidinggevendenden komt ook terug in **Figuur 35** waarin de respondenten aangeven welke aanpassingen bedrijven kunnen doen om van levenslang leren een succes te maken. Zowel de business als de aanbieders erkennen ook in deze vraag het belang van de managers.

34 The FIRE (Financial Independence, Retire Early) movement is een levensstijl met als doel financiële onafhankelijkheid en vervroegd pensioen

35 L&D Monitor, 2024

36 L&D Monitor, 2024

37 Nick van Dam, 2024

38 State of the Global Workplace, 2024

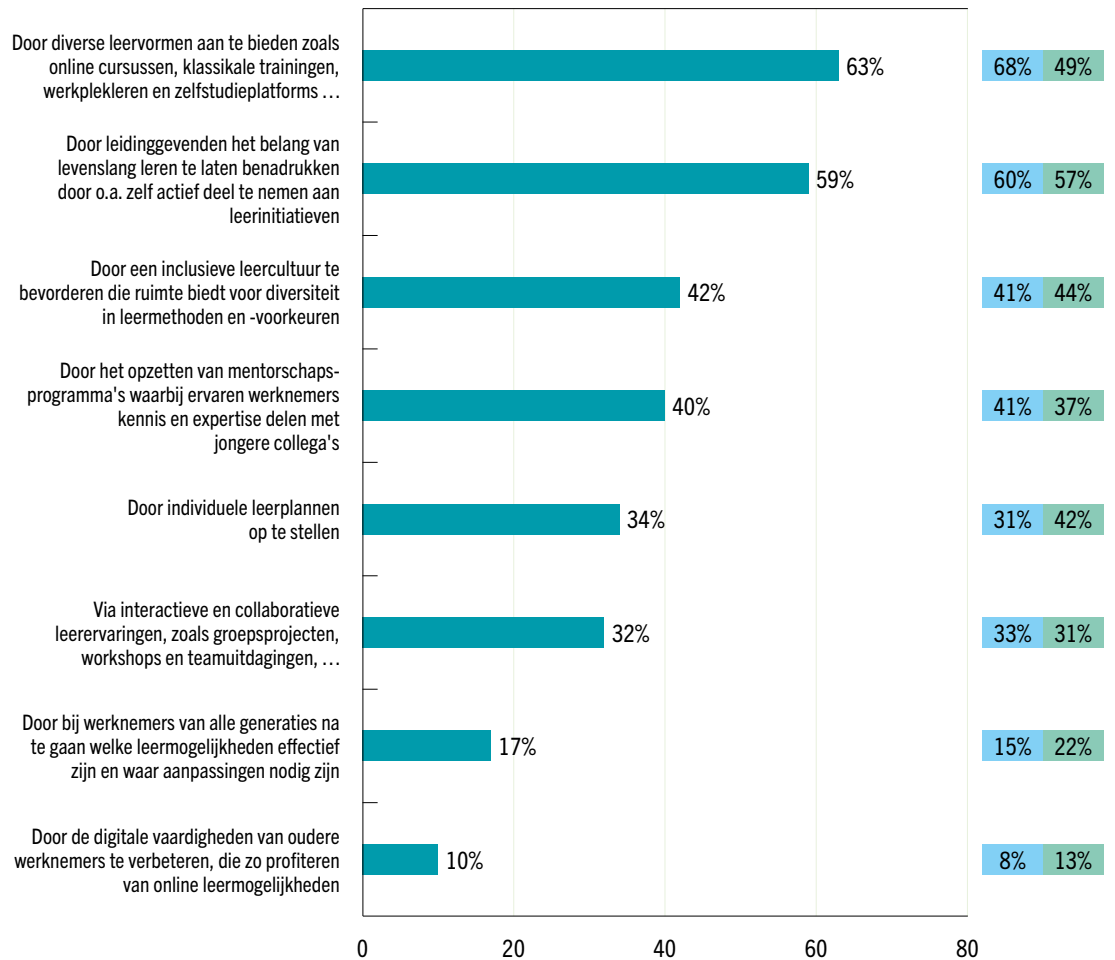


“Train them to retain them. Lack of learning opportunities will make Gen Zers a flight risk.”





Welke aanpassingen zie jij als succesvol om van levenslang leren een succes te maken?



Figuur 35

Leidinggevenden moeten het belang van levenslang leren uitdragen, door bijvoorbeeld zelf deel te nemen aan leerinitiatieven. Het is aan de leidinggevende om appreciatie te tonen, te stimuleren, zaken aan te raden, mogelijkheden te laten zien en feedback te geven. De leidinggevende speelt een cruciale rol in het creëren van een cultuur waarin leren gewaardeerd wordt. Het idee van cultuur wordt immers in hoofdzaak bepaald door de meest naaste omgeving van de werknemer (i.e. leidinggevende en directe collega's), meer dan door de organisatie als geheel.³⁹ Dit verhaal is niet nieuw. In 2013 hebben we een checklist over de rol van de leidinggevende gemaakt⁴⁰, in 2019 heeft ons onderzoeksverslag hieraan een hoofdstuk gewijd. We schreven toen:

Er was een tijd dat het aanleren van nieuwe vaardigheden en processen een taak was voor (externe) trainers en coaches. Leidinggevenden die deze taak op zich namen, waren eerder schaars. Door de voortdurende veranderingen in de markt en organisaties, is dit niet langer het geval. Vandaag de dag moeten de leidinggevenden zelf hun teamleden voortdurend nieuwe kennis en vaardigheden bijbrengen. Naast baas en leidinggevende moeten ze steeds vaker mentor en

39 Eva Kyndt, 2021

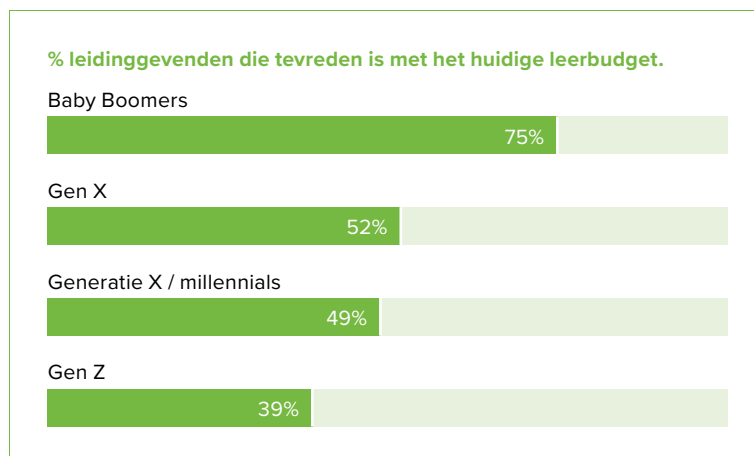
40 Roem.be

trainer worden. Voor managers -meer nog dan trainers- is het belangrijk dat het geleerde door hun werknemers wordt begrepen, want hun bedrijfsresultaten hangen hiervan af.

Als je een eerstelijnsmanager bent, is de kans groot dat je medewerkers hebt die niet weten hoe je zelf van A tot Z kunt komen. Daarom moeten ze de competenties hebben om uit te zoeken wat het personeel moet leren en een plan van aanpak uitwerken. Vaak is dit een individueel plan per werknemer. Eerstelijnsmanagers 'as teachers' nemen de tijd voor individuele gesprekken, om vragen te beantwoorden, feedback te geven en de werknemer elke week beetje per beetje verder te brengen, net zoals leraren dat op een school (horen te) doen.

Die leidinggevenden blijken ook anno 2024 nog steeds de spil in het succes van ondernemingen en mensen. Leerleiders zijn de sleutel voor levenslang leren.⁴¹ UdeMY Business stelt: 'Organizations must invest in their leaders and leaders in turn must invest in their teams, helping them navigate all of these changes while staying productive and avoiding mental and physical burnout.'⁴²

Dat jongere generaties veel meer belang hechten aan ontwikkeling en leerkansen is hierboven al aangehaald. Een interessante invalshoek is **figuur 36**, waarin wordt gesteld dat de tevredenheid over het leerbudget bij leidinggevenden afneemt met de leeftijd. In generatie Z vind je het laagste aandeel leidinggevenden (39%) dat tevreden is met het huidige leerbudget. Onder de babyboomers is 75% van de leidinggevenden tevreden over het leerbudget.⁴³ Om L&D hoger op de agenda te plaatsen kan je dus maar beter jonge leidinggevenden hebben.



Figuur 36

Genoeg over de leidinggevenden, want uit **figuur 35** zijn er nog interessante zaken te halen. Voor de business is vooral het aanbieden van diverse leervormen (online cursussen, klassikale trainingen, werkplekleren, zelfstudieplatforms ...) een strategie die succesvol is. Het bevorderen van een inclusieve leer-cultuur die ruimte biedt voor een diversiteit in leermethoden en -voorkeuren (42%) en mentorschapspro-gramma's (40%) dragen tevens bij om van levenslang leren een succes te maken.

De business hecht meer waarde aan een diversiteit aan leervormen (68%), terwijl aanbieders meer ge-loof hechten aan het opstellen van individuele leerplannen (42%). Zij kiezen om op maat te begeleiden.

⁴¹ Samantha-Lisa Crans, 2023

⁴² Global Learning & Skills Trends Report, 2024

⁴³ L&D Monitor, 2024

Een gebrek aan aangepaste, flexibele opleidingsprogramma's blijkt overigens geen al te grote belemmering.

Checklist: Ben jij een leerleider?

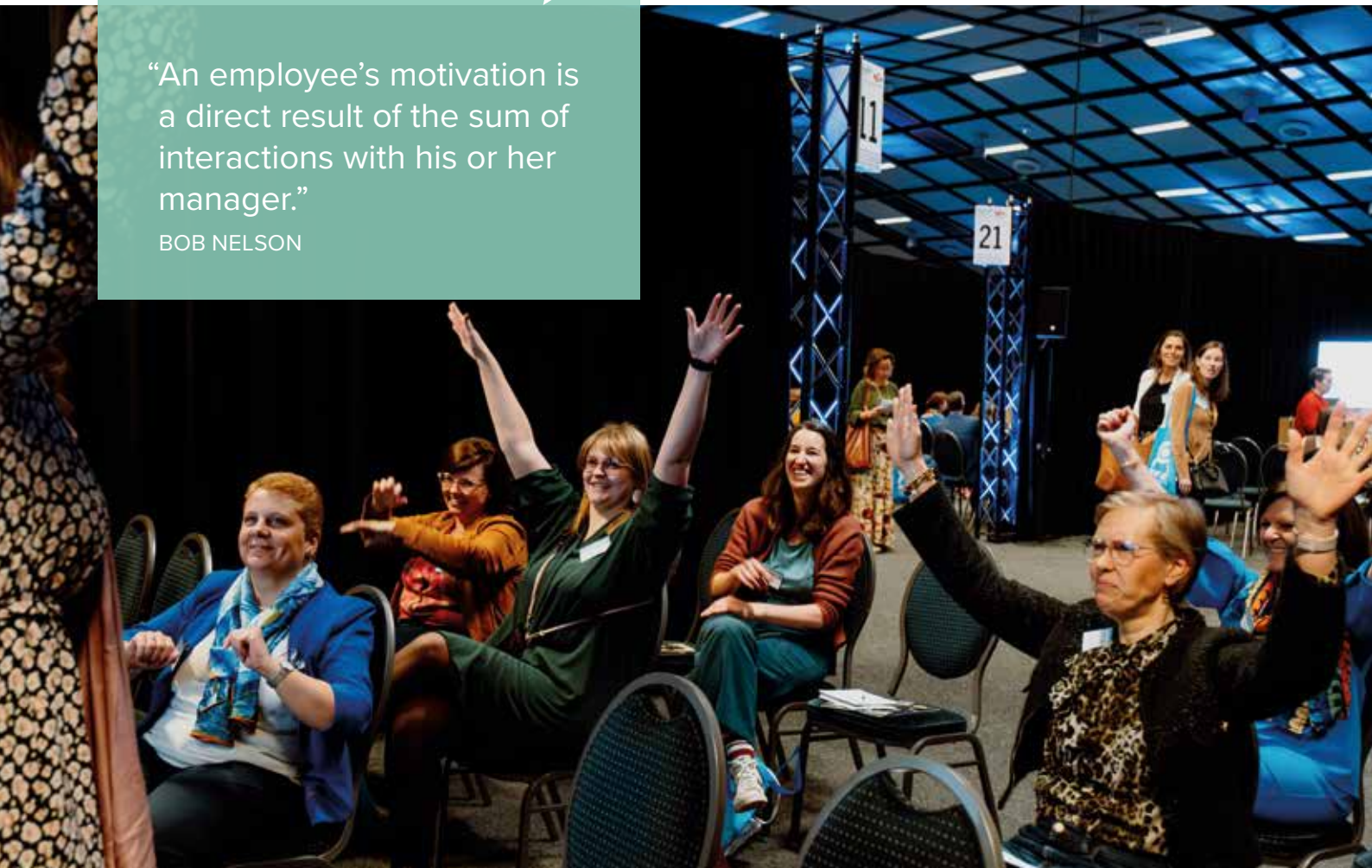
- Bent je een rolmodel en doe je zelf aan werkplek leren?
- Stimuleer en motiveer je medewerkers om het geleerde toe te passen?
- Geef je medewerkers advies over hoe ze het geleerde kunnen toepassen? Toon je vertrouwen in medewerkers in het succesvol kunnen leren van iets nieuw? Toon je begrip wanneer iets niet meteen van een leien dakje loopt?
- Denk je samen met de medewerker na over zijn leerproces en te zetten stappen? Stimuleer je de medewerker om de volgende stap te zetten in zijn leerproces? Zet je leerdoelen, toepassing en/of prestatiedoelen voor de medewerker? Ben je betrokken bij het selecteren van training voor de medewerker, rekening houdend met de leernoden van de medewerker?
- Toon je appreciatie en beloon je leren van medewerkers?
- Toon je interesse in wat geleerd werd?
- Sta je open voor nieuwe dingen en tolereer je verandering?
- Bied je kansen om het geleerde toe te passen?
- Bied je de medewerker tijd en ruimte om te leren?
- Spoor je medewerkers aan tot het delen van wat ze geleerd hebben?
- Laat je medewerkers toe om fouten te maken?
- Bereid je leeractiviteiten samen voor met medewerkers?

Figuur 37: Simon Beausart, 2024



“An employee’s motivation is a direct result of the sum of interactions with his or her manager.”

BOB NELSON

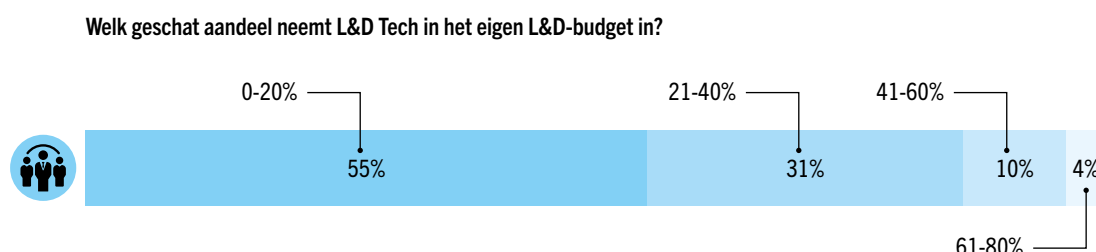


#5 TECHNOLOGIE IN THE LEAD?

Gartner stelt dat de markt voor L&D technologieën snel groeit. Deze zou in 2024 een waarde van ongeveer \$ 446 miljard bereiken. Volgens edtechstation zijn er begin 2024 373 Edtech bedrijven in België, waarvan 72% in Vlaanderen. Samen halen ze een geschatte omzet van € 880 miljoen: 30% van hen richt zich enkel op de bedrijfswereld.⁴⁴ De Nederlandse Ed Tech economie zou eind 2024 € 1,8 miljard waard zijn.⁴⁵

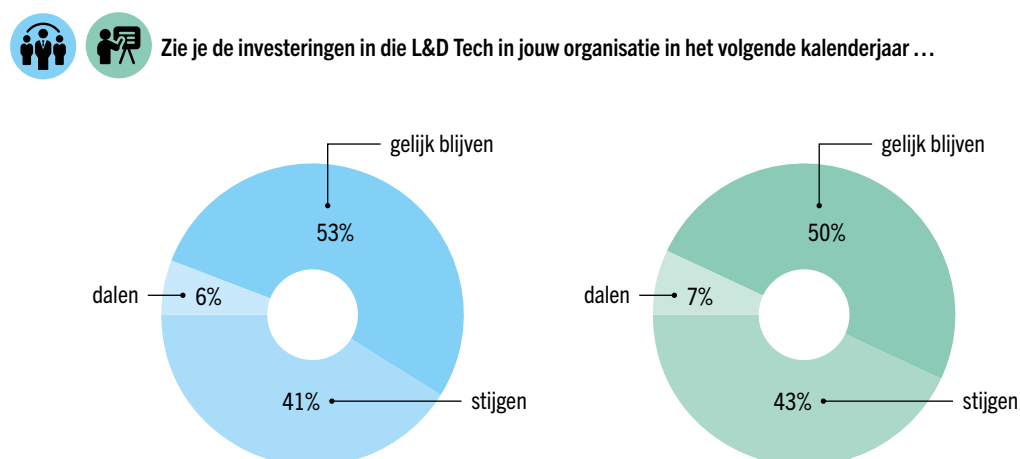
Deze groei wordt gedreven door de toenemende vraag naar digitale leeroplossingen, de opkomst van nieuwe technologieën zoals AI, en de noodzaak voor bedrijven om hun medewerkers continu te trainen en ontwikkelen.⁴⁶

We stellen al jaren vragen over L&D Tech in ons onderzoek. Op vraag hebben we in 2024 het aandeel van L&D-tech in het volledige L&D-budget onderzocht: deze bleek eerder beperkt. **Figuur 38** geeft aan dat het voor iets meer dan de helft van de respondenten max. 20% bedraagt, voor 3 op 10 tussen 21% en 40%. 1 op 10 besteedt de helft van zijn budget aan L&D technologie.



Figuur 38

Figuren CC en FF uit conclusie #1 geven aan dat er geen grote wijzigingen in de budgetten verwacht worden, maar **figuur 39** geeft wel de richting aan waarin deze budgetten worden aangewend. Meer dan 4 op 10 van zowel de business als de aanbieders ziet de investeringen in L&D tech in organisaties stijgen, slechts 6 à 7% ziet die investeringen dalen.



Figuur 39

⁴⁴ Edtech Barometer of Belgium, 2024

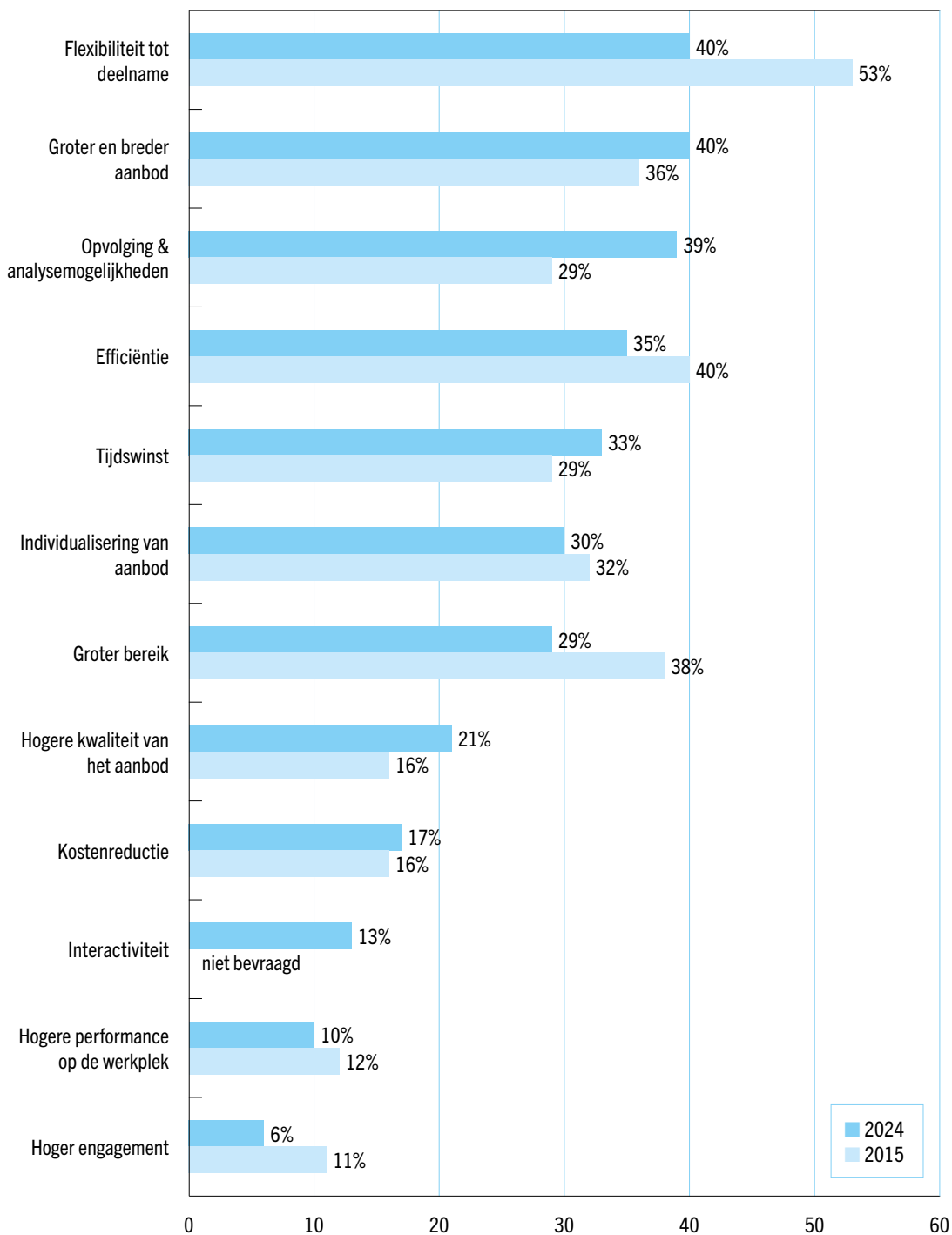
⁴⁵ State of the Dutch EdTech ecosystem, 2024

⁴⁶ L&D Technology Innovations Bullseye Report, 2022

In **figuur 40** sommen we de belangrijkste drijfveren voor het inzetten van L&D-tech op, nl. de grote flexibiliteit tot deelname, het brede en ruime aanbod en de opvolgings- en analysemogelijkheden. Bij L&D-aanbieders speelt ook de tijdswinst een belangrijke rol. De rol die tijd speelt in leren wordt met de jaren duidelijker, en dit vooral bij aanbieders. In conclusie #4 noteerden we al dat tijd(sgebrek) de grootste drempel is om deel te nemen aan leerinitiatieven.



Wat zijn de belangrijkste redenen om L&D Tech te gebruiken?



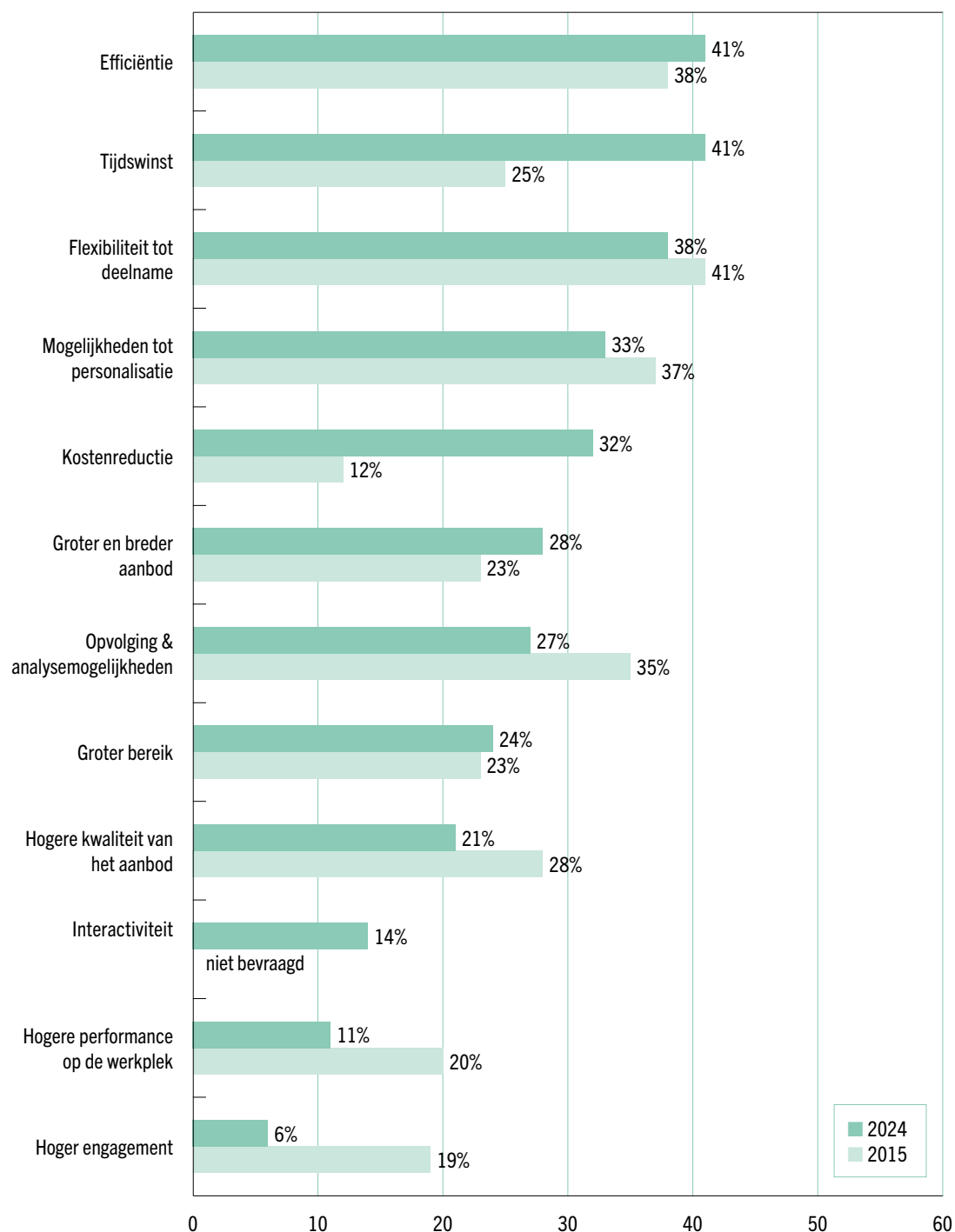
Figuur 40a

Misschien wat verrassend, maar interactiviteit en hoger engagement zijn niet meteen doorslaggevend in de keuze voor L&D-tech. L&D-tech slaagt in heel wat, maar deze features doen het niet voor de L&D-gemeenschap. Dat was volgens **figuur 40** ook in de voorgaande jaren al het geval.

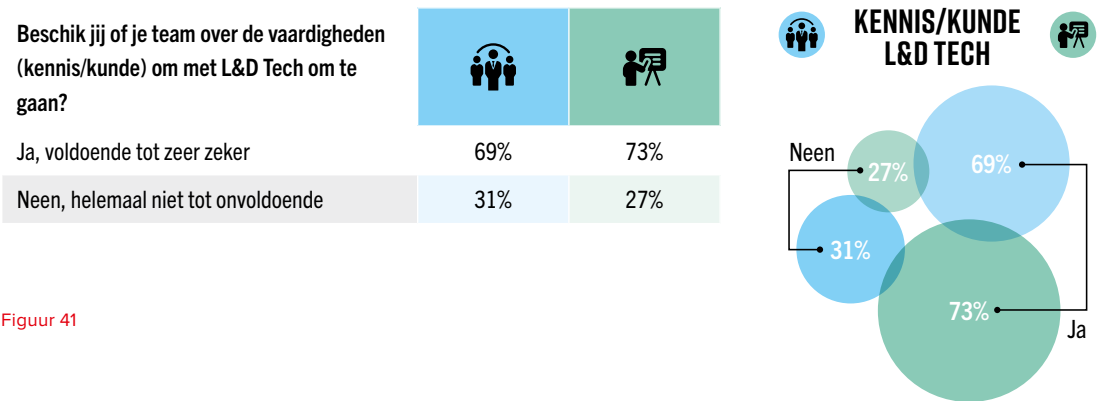
Naar jaarlijkse gewoonte bevragen we ook de vaardigheden om met L&D Tech om te gaan. **Figuur 41** toont de resultaten van 2024. Gemiddeld 7 op 10 L&D professionals zegt zelf over voldoende digitale vaardigheden te beschikken om met L&D tech om te gaan.



Wat zijn de belangrijkste redenen om L&D Tech te gebruiken?



Figuur 40b



Figuur 41

Wanneer we de huidige gegevens vergelijken met de cijfers van voorgaande jaren, zien we geen consistente trend. Volgens [figuur 42](#) waren respondenten bij de eerste metingen in 2017 niet zeker van hun kennis en kunde. Dat is naderhand verbeterd, maar er blijft een heel grote groep ‘niet tot onvoldoende’ antwoorden. Onthou in dit verhaal dat kennis en kunde snel veroudert omdat de technologie heel snel wijzigt en nog sneller zal wijzigen.⁴⁷ Je holt op een of andere manier steeds achter de feiten aan ... Ontegensprekelijk speelt dit mee in het feit dat 3 op 10 L&D-professionals zeggen over onvoldoende digitale vaardigheden te beschikken, want blijven blijft, ook voor L&D-professionals, niet eenvoudig.

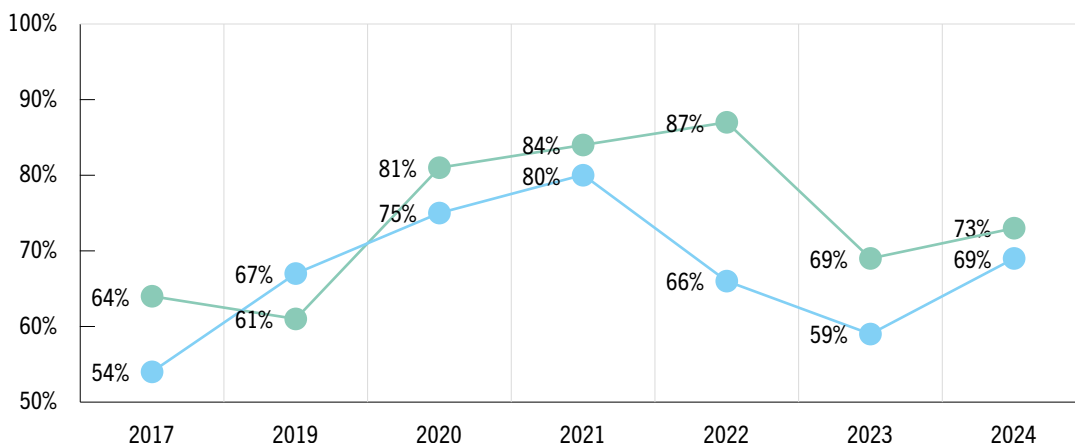
47 Accenture Pulse of Change, 2024



Beschik jij, of het L&D-team over voldoende vaardigheden (kennis/kunde) om met L&D Tech 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%
2023	41%	59%	31%	69%
2024	31%	69%	27%	73%



Het percentage respondentent dat over voldoende vaardigheden (kennis/kunde) beschikt om met L&D Tech om te gaan.



Figuur 42

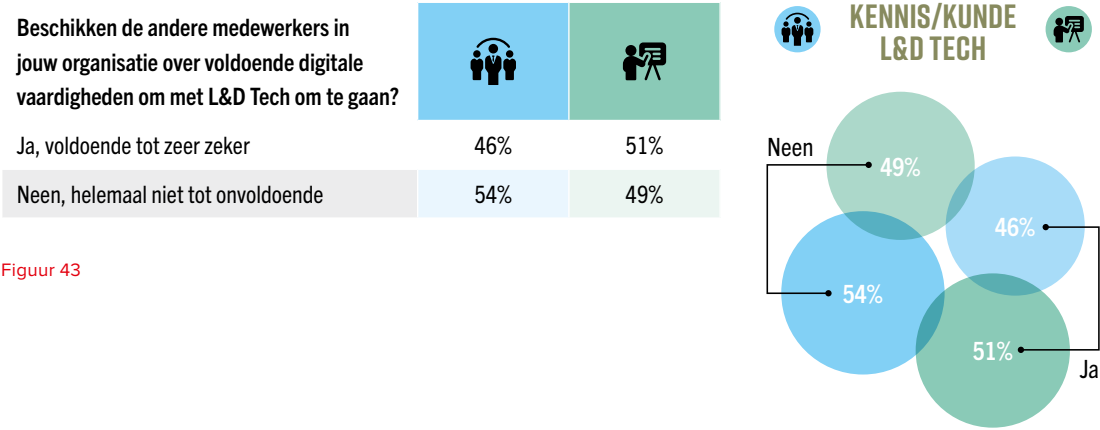
Aandachtige lezers merken in bovenstaande figuur ook de invloed van de pandemie in 2020 en 2021 op. Organisaties moesten toen noodgedwongen L&D-technologie intensiever gebruiken om de vereiste fysieke afstand tussen mensen te handhaven.

Bovenstaande cijfers hebben énkelt betrekking op L&D-professionals, maar iedereen moet over basis digitale vaardigheden beschikken om überhaupt mee te kunnen in onze maatschappij. In **figuur Q24** wordt digitale ongeletterdheid dan ook genoemd als een belangrijke belemmering voor levenslang leren.

Volgens onderzoek van de UGent nam het gebruik van het internet, digitale hulpmiddelen en online diensten in 2023 toe. Toch is 40% van de Belgen nog steeds digitaal kwetsbaar. Dat betekent dat ze nooit het internet gebruiken of dat hun digitale kennis te wensen overlaat. De steeds snellere digitalisering van onze samenleving gaat dus niet gepaard met een evenredige toename van de digitale vaardigheden. De digitale ongelijkheid binnen de Belgische bevolking blijft dan ook aanzienlijk.⁴⁸

48 Barometer digitale inclusie, 2024

Wij hebben daarom de L&D-professionals ook vragen gesteld naar de digitale vaardigheden van medewerkers. Uit **figuur 43** blijkt echter dat de helft van de medewerkers niet over voldoende digitale vaardigheden beschikt om met L&D-technologie om te gaan. Dit is meteen een belangrijk aandachtspunt voor een verdere adoptie van L&D-tech en een voorwaarde tot een optimale return op de aanzienlijke investeringen⁴⁹ in L&D-tech⁵⁰.



Figuur 43



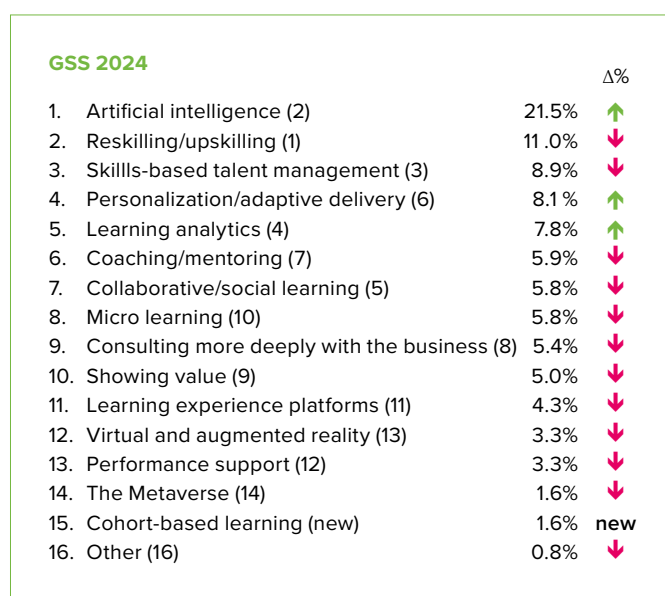
49 Figuren Q12 en Q13
50 Figuur Q16

#6 AI IN L&D: VOORBIJ DE WOW

Het afgelopen jaar is zowat iedereen onder de indruk geweest van presentaties en posts over het potentieel dat AI-modellen en tools hebben. Je zou bijna vergeten dat ChatGPT pas in november 2022 werd gelanceerd ...

AI is ondertussen een feit, ook op het werk. Na tientallen jaren waarin het gebruik van kunstmatige intelligentie enkel voor experts was weggelegd, democratiseren de huidige generatieve AI-oplossingen het gebruik van deze technologie binnen organisaties en doordat AI steeds meer gebruikers telt, transformeert AI onze maatschappij en economie.

AI heeft volgens **figuur 44** ook de bovenhand genomen binnen L&D. Op de vraag 'What will be hot in workplace learning in 2024?' stond AI met stip op plaats 1, terwijl het in dezelfde survey in 2023 nog op plaats 2 stond.⁵¹



Figuur 44

Ook Jane Hart ziet in 2024 een steile opmars van AI-driven tools in haar jaarlijkse overzicht Top 100 Tools for Learning: 'AI has certainly taken off in 2024'. Zo steeg ChatGPT in haar Top 100 van de 4e plaats naar de 2e plaats. Van de totaal 6 nieuwe tools op de lijst van 2024 zijn er 5 AI-tools, waaronder de hoogste nieuwe binnenkomer Microsoft's Copilot.⁵²

In 2023 peilden wij zelf voor het eerst naar ervaringen met het gebruik van AI-toepassingen in het L&D-domein. In juni 2023 had nog maar 1 op 4 van alle professionele L&D-respondenten AI uitgeprobeerd en 1 op 20 had die effectief ook geïmplementeerd. Slechts 1 op 3 respondenten uit de business en 1 op 6 L&D-aanbieders hadden niet onmiddellijk plannen om met AI aan de slag te gaan.

⁵¹ Global Sentiment Survey, 2024

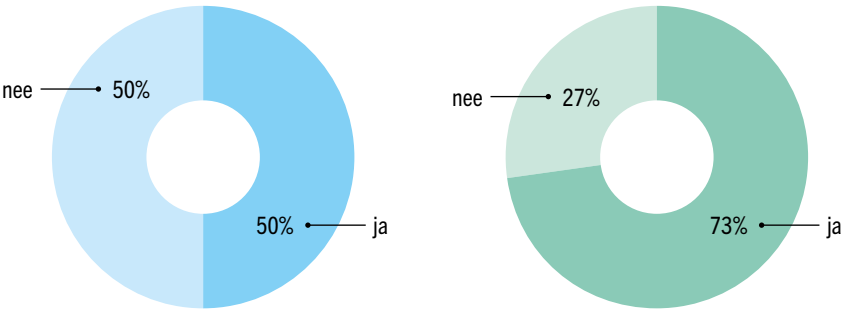
⁵² <https://toptools4learning.com>

Wat is jouw ervaring met het gebruik van AI-toepassingen in het L&D-domein?			
Ik heb / mijn team heeft geen plannen met AI.	31%	15%	27%
Ik heb / mijn team is van plan AI uit te proberen.	48%	37%	42%
Ik heb / mijn team heeft AI uitgetest.	19%	36%	25%
Ik heb / mijn team heeft AI geïmplementeerd.	2%	12%	6%

Figuur 45

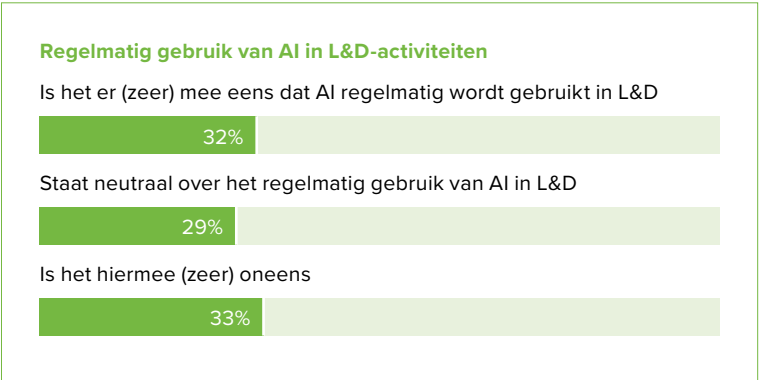
We merken in 2024 dat de in 2023 uitgesproken intenties kloppen, want ongeveer de helft van de L&D-teams in bedrijven en organisaties gebruikt medio 2024 AI. Bij de aanbieders ligt dit cijfer met 75% nog hoger.

  Het percentage respondenten dat medio 2024 AI gebruikt.



Figuur 46

Edtech bedrijven doen het vandaag amper zonder AI. Zo gebruikt 72% van de Nederlandse Edtech bedrijven AI in hun producten, waarvan 49% voor het creëren en cureren van content.⁵³ Ook uit Nederland komen de cijfers in onderstaande figuur 47.⁵⁴

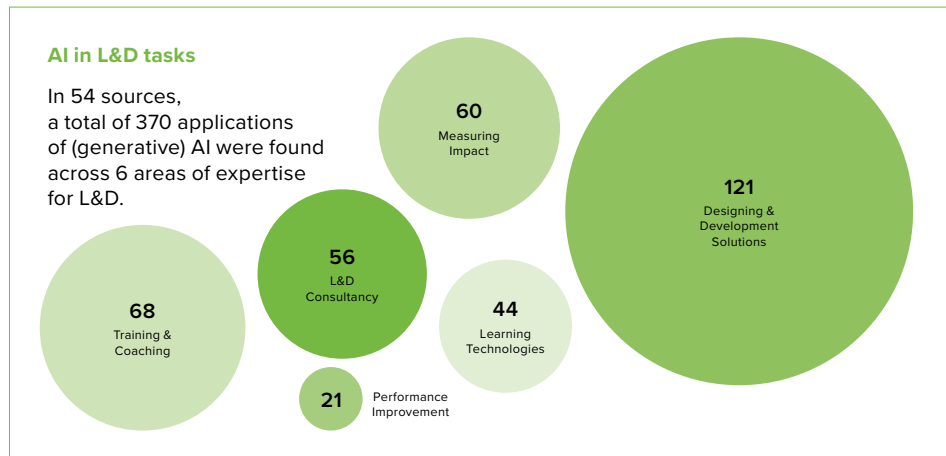


Figuur 47

Al deze cijfers maken duidelijk dat de ‘wow’ plaats heeft gemaakt voor de ‘how’. We zoeken vandaag dan ook met zijn allen naar échte doorbraken. Dit heeft uiteraard te maken met vaardigheden, het stimuleren van leerprocessen en het strategisch implementeren van AI in verschillende functies en rollen.

53 State of the Dutch EDTech ecosystem, 2024
54 L&D Monitor, 2024

Eind 2023 onderzocht Marlo Kengen 54 bronnen en 370 AI-applicaties en zag dat ze in deze L&D-domeinen voorkwamen:

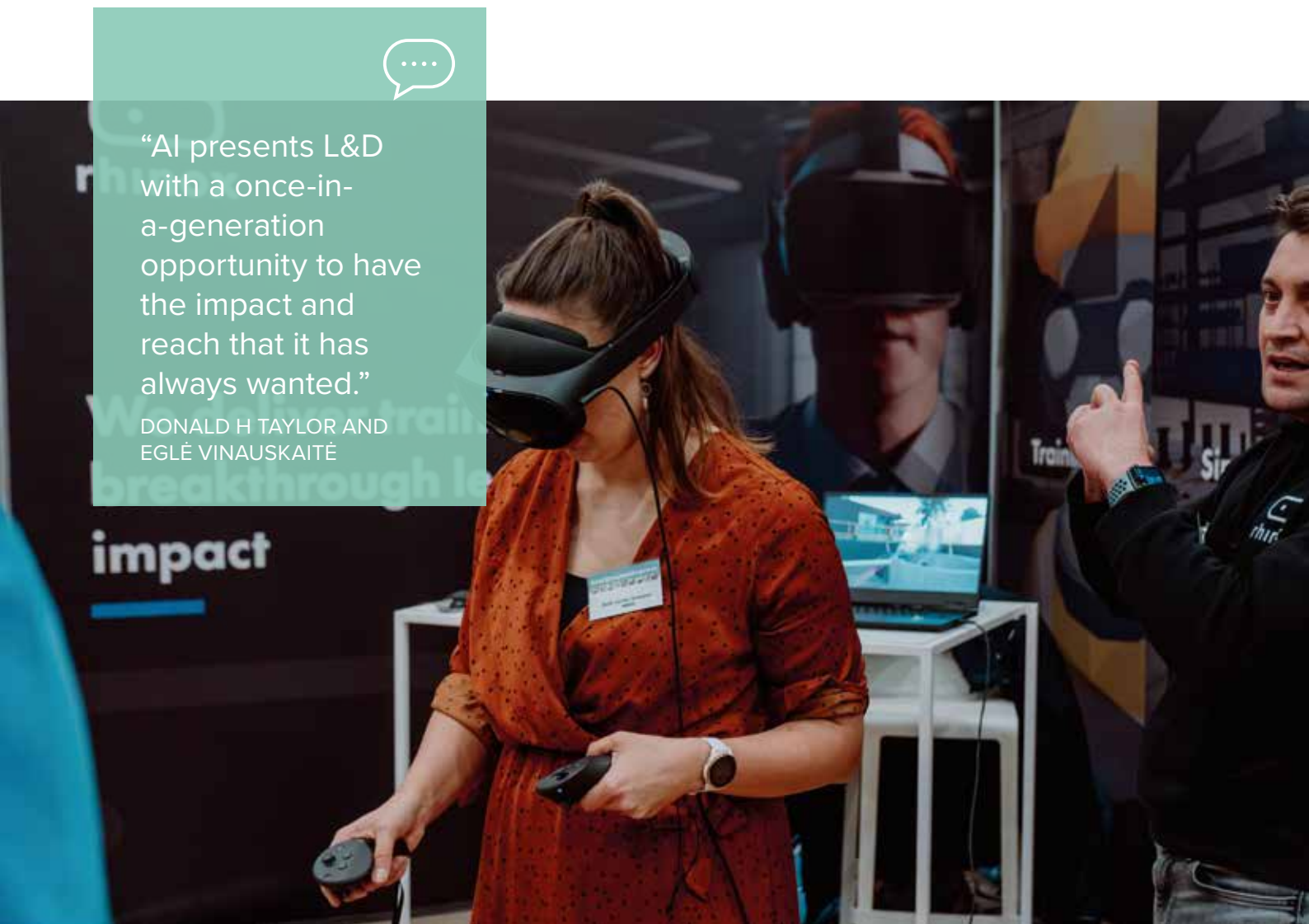


Figuur 48

Ook wij stelden in ons eigen onderzoek 2024 vragen naar de toepassingen van AI binnen L&D. We stellen vast dat de meest populaire AI-toepassing zich bevindt in learning design (73%); AI wordt ingezet voor contentcreatie en -curation als onderdeel van goed ontworpen leeroplossingen, nog meer in de business dan bij aanbieders. Op verre afstand volgen volgens [figuur 49](#) automatisering van administratie (32%) waarbij AI helpt bij het plannen, bijhouden en evalueren van trainingen. In de business helpt

“AI presents L&D with a once-in-a-generation opportunity to have the impact and reach that it has always wanted.”

DONALD H TAYLOR AND
EGLÉ VINAUSKAITĖ

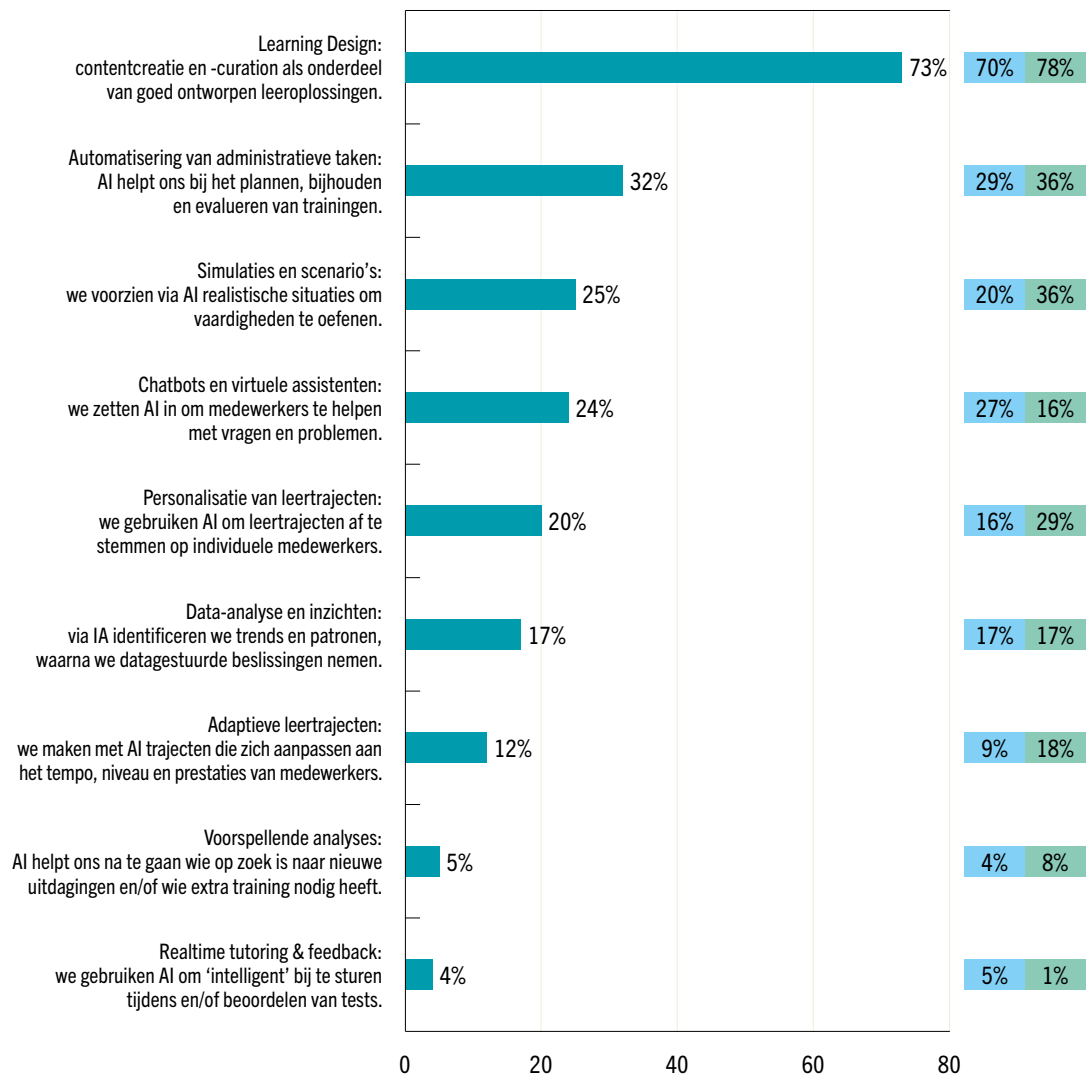


AI medewerkers met vragen en problemen door AI-driven chatbots en virtuele assistenten (27%) in te zetten. Aanbieders voorzien via AI ook realistische situaties om vaardigheden te oefenen (36%).

AI wordt in 2024 weinig gebruikt voor realtime tutoring & feedback (4%) en voorspellende analyses om na te gaan wie op zoek is naar nieuwe uitdagingen en/of wie extra training nodig heeft (5%).



Hoe gebruik jij of je L&D-team AI?



Figuur 49

Dat AI ook de L&D-rollen in bedrijven en organisaties impacteert is een open deur intrappen. AI zal volgens onze vragenlijst een sterke ondersteuning bieden bij het uitwerken van leeroplossingen en het opstellen van opleidingsplannen (54%), het beheren van de administratieve L&D-processen (46%) en het verzamelen van inzichten en trends over L&D (39%). Je kan in [figuur 50](#) merken dat de antwoorden van de L&D-professionals uit 2024 niet zo veel verschillen met die van 2023. De rollen van learning evaluator en learning ambassador zouden volgens de respondenten uit 2024 wel iets minder impact van AI kunnen ondervinden dan in 2023 ingeschat. De rollen van visionair, supporter, talent manager en business analyst ondervinden de minste impact.



DEZE L&D ROLLEN ZULLEN DE MEESTE IMPACT VAN AI ONDERVINDEN



		2023	2024
	Learning producer Mijn job is leeroplossingen uitwerken en een opleidingsplan opstellen.	57% - 46%	51% - 63%
	Administrator Ik organiseer de praktische kant van L&D, beheer middelen en contracten.	47% - 47%	47% - 43%
	Learning expert Men noemt mij Learning expert: ik verzamel nieuwe inzichten en trends over L&D.	41% - 38%	36% - 47%
	Learning facilitator Ik help leren te integreren op de werkplek.	30% - 23%	33% - 28%
	Evaluator Ik evalueer leeroplossingen om het aanbod te verbeteren.	49% - 40%	29% - 35%
	Talent manager Mijn taak is een talent management strategie ontwikkelen, implementeren en promoten.	11% - 21%	19% - 15%
	Business analyst Mijn job is overleggen met de business om de leerbehoeften in kaart te brengen.	17% - 22%	17% - 22%
	Visionair Als Visionair zet ik binnen L&D de beleidslijnen & visie uit.	15% - 17%	13% - 17%
	Learning ambassador Als Learning ambassador promoot ik L&D en toon ik aan dat leeroplossingen succesvol zijn.	21% - 18%	13% - 8%
	Supporter Ik adviseer en coach leidinggevendenden m.b.t. de ontwikkeling van hun medewerkers.	13% - 12%	12% - 14%



Learning producer 51%



Administrator 47%



Learning expert 36%



Learning producer 63%



Learning expert 47%



Administrator 43%

Figuur 50

Er is een klein verschil in inschatting tussen de business en de aanbieders, wat zich vertaalt in een lichtjes anders uitziende TOP3.

Niet onbelangrijk om te melden is dat AI ook nadelen heeft. Zo weet iedereen ondertussen dat het gebruik van AI heeft een grote wereldwijde impact op onze planeet heeft. Maar ook de L&D-gemeenschap ziet zakelijke en praktische nadelen aan het gebruik van AI-toepassingen. Bij een internationale bevraging⁵⁵ bij meer dan 400 L&D'ers worden deze drempels aangeduid:



Figuur 5.1



#7 DE ARBEIDSDEAL ... GOEDE BEDOELINGEN, BEPERKTE IMPACT

Het individueel opleidingsrecht van 5 dagen wordt vrij positief ingeschat voor zowel de werkgever, de L&D-aanbieder en de werknemer. De verwachtingen inzake impact op de leercultuur en de opleidingsparticipatie in de organisatie zijn echter heel zwak.

Volgens **figuur 52 - stelling 1** lijkt het er op dat de L&D community de arbeidsdeal over het algemeen positief beoordeelt, hoewel ze erkennen dat het geen wondermiddel is. De meningen over de arbeidsdeal als kans zijn vergelijkbaar met die van 2023. Wat opvalt, is dat in 2024 de aanbieders iets positiever zijn dan de business, wat een verschuiving is ten opzichte van het vorige jaar.



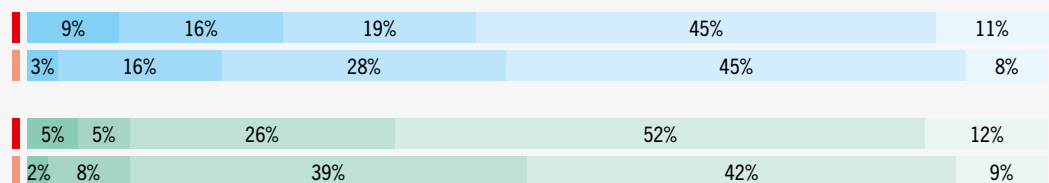
Ga je akkoord met deze stellingen?

● 2024
● 2023

● helemaal niet akkoord ● niet akkoord ● noch niet akkoord, noch akkoord ● akkoord ● helemaal akkoord

Stelling 1

De arbeidsdeal is een opportuniteit voor L&D in organisaties.

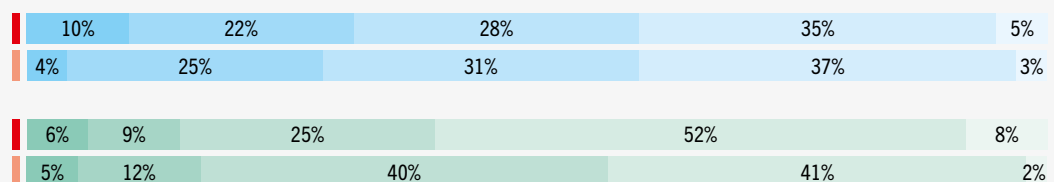


Figuur 52 - stelling 1

Volgens **figuur 53 - stelling 2** is er iets een iets grotere groep die helemaal niet akkoord is met de stelling dat de arbeidsdeal zal leiden tot meer opleidingsparticipatie. Ook in dit verhaal zijn de aanbieders positiever dan de business.

Stelling 2

De arbeidsdeal zal bijdragen tot de opleidingsparticipatie in organisaties.

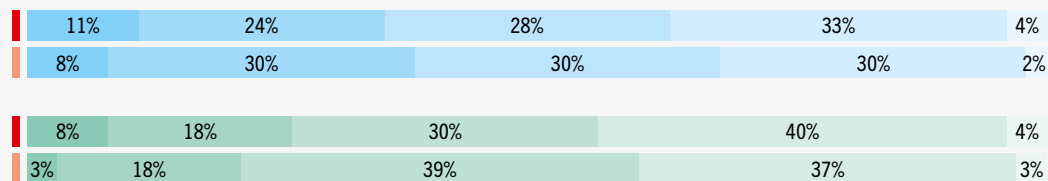


Figuur 53 - stelling 2

Bij de vraag of de arbeidsdeal zal bijdragen tot de leercultuur in organisaties zien we opnieuw dezelfde vaststelling. De groep die in **figuur 54 stelling 3** uitgesproken betwijfelt dat het leidt tot een betere leercultuur is iets groter geworden, en dit zowel bij de business als bij de aanbieders. Voor het overige blijven de cijfers relatief stabiel.

Stelling 3

De arbeidsdeal zal bijdragen tot de leercultuur in organisaties.

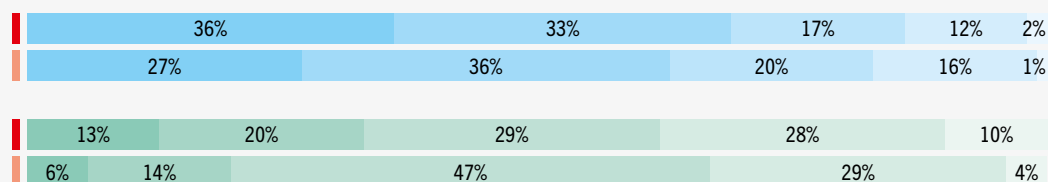


Figuur 54 - stelling 3

Net zoals in 2024 stellen we in **figuur 55 - stelling 4** vast dat de arbeidsdeal als zodanig niet echt de aanleiding was om een opleidingsplan op te stellen. Dat was niet zo in 2023 en nu ook niet in 2024. Dat is in feite goed nieuws want het bevestigt dat ondernemingen vertrekken vanuit een intrinsieke motivatie en niet vanuit regelgeving.

Stelling 4

De arbeidsdeal was de aanleiding om een opleidingsplan op te maken.

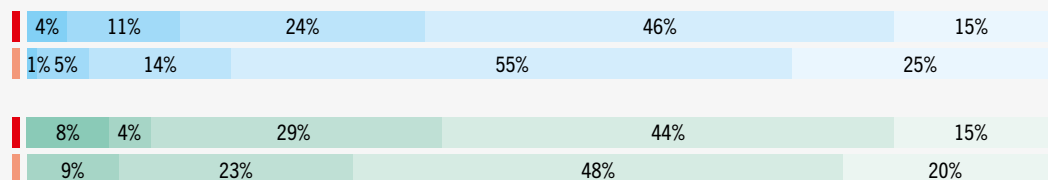


Figuur 55 - stelling 4

In **figuur 56 - stelling 5** valt op dat er een afname is van de business die uitgesproken akkoord is met de stelling dat een opleidingsplan nuttig is. In 2023 was dit nog 80 %, terwijl dit nu 60% is ten voordele van het aandeel respondenten zonder een uitgesproken mening (25% in 2024 en 14% in 2023). Ook de aanbieders vinden het opmaken van een opleidingsplan in 2024 duidelijk minder nuttig dan in 2023.

Stelling 5

Het opmaken van een opleidingsplan is voor mijn organisatie/de organisaties waarvoor ik werk nuttig.

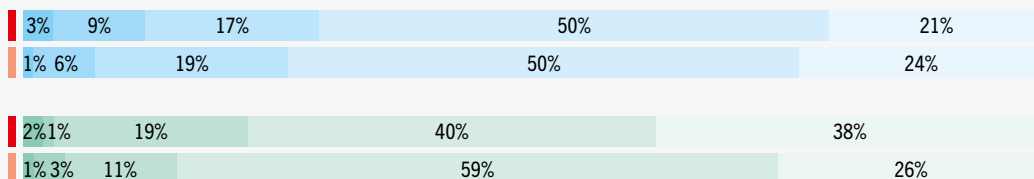


Figuur 56 - stelling 5

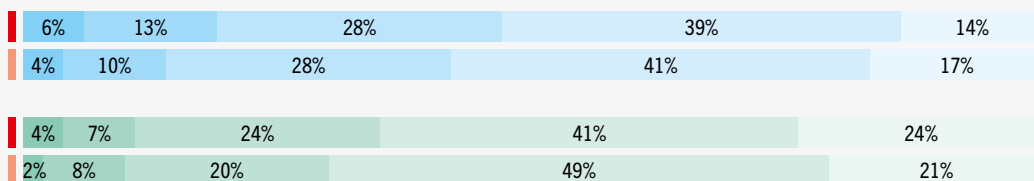
Wat de meningen over het individueel opleidingsrecht van 5 dagen betreft zien we in **figuur 57 - stelling 6-7-8** amper verschuivingen in vergelijking met 2023. Per saldo zijn er in 2024 net iets meer respondenten in zowel de business als bij de aanbieders die het individueel opleidingsrecht zien als een goede zaak voor de werknemers, de werkgevers én de aanbieders van L&D-oplossingen.

Stelling 6

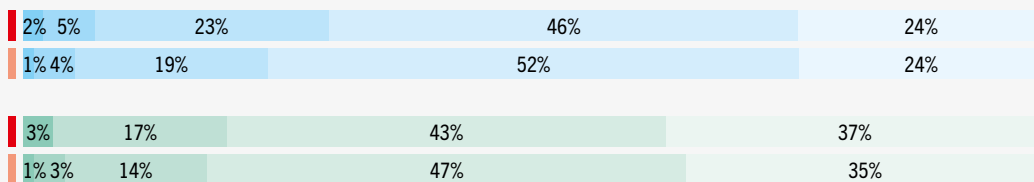
Het individueel opleidingsrecht van 5 dagen voor elke werknemer is een goede zaak voor de werknemer.

**Stelling 7**

Het individueel opleidingsrecht van 5 dagen voor elke werknemer is een goede zaak voor de werkgever.

**Stelling 8**

Het individueel opleidingsrecht van 5 dagen voor elke werknemer is een goede zaak voor L&D-aanbieders.



Figuur 57 - stelling 6-7-8

#8 DE FEDERAL LEARNING ACCOUNT ... RODE KAART VOOR DE OVERHEID!

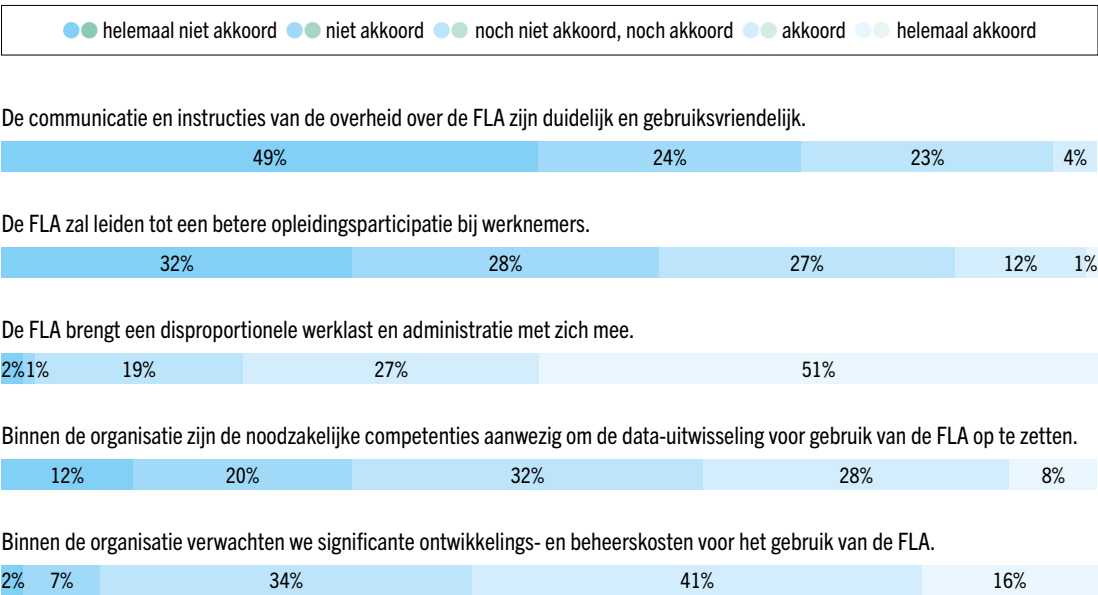
De Federal Learning Account, kortweg FLA werd ontwikkeld in uitvoering van een Europese aanbeveling uit 2022 om met behulp van een individuele leerrekening de opleidingsparticipatie bij werknemers te verhogen.⁵⁶

De FLA is echter niet geliefd. Al in 2019 waarschuwde de OESO voor de hoge complexiteit en administratieve last die de toegang tot opleidingen voor werknemers niet verbeterde. De Tijd kopt medio oktober 2024: ‘Eenvoud blijft bijzonder complex op onze arbeidsmarkt’ en schrijft dat de FLA is uitgegroeid tot een symbooldossier van de toenemende rapporteringsdruk op bedrijven.⁵⁷

De overheid dreigt met de FLA de bal volledig mis te slaan. Daar waar de arbeidsdeal nog kon rekenen op enige instemming, is het verdict van de L&D community over de FLA volgens **figuur 58** vernietigend. Het lijkt erop dat met de FLA de federale overheid een nieuwe rol heeft bedacht voor L&D professionals, namelijk die van ‘opleidingsboekhouder’. Zij dreigen de rol van administrator meer dan in het verleden te moeten oppakken, wat ten koste dreigt te gaan van de andere rollen die zij volgens **figuur 50** opnemen.



Ga je akkoord met deze stellingen?

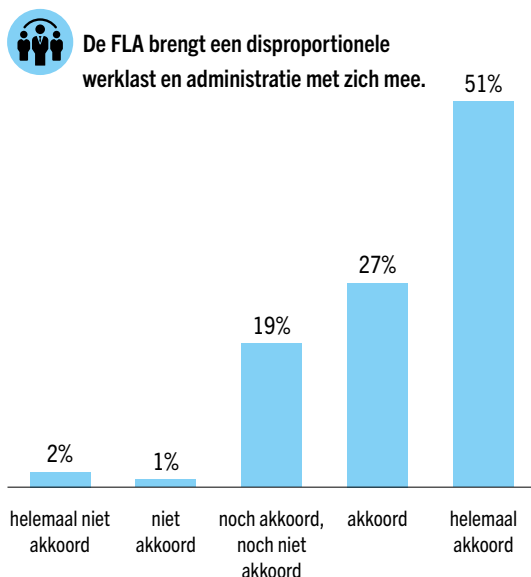


Figuur 58

Een grote bezorgdheid van driekwart van de bedrijven is dat de FLA een disproportionele werklast en administratie met zich meebrengt. Deze verzuchting die al lange tijd wordt opgeworpen door veel werkgeversorganisaties wordt duidelijk ook breed gedragen door de L&D community. Nochtans werd de tool door de bevoegde vakminister tijdens het parlementaire proces aangeprezen als ‘een zo ge-

56 Advies van de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven over de Federal Learning Account, 2023
57 De Tijd, 2024

bruiksvriendelijk en ergonomisch mogelijk platform zodat het gebruik van de werkgevers niet de minste moeite zou kosten.⁵⁸ In de realiteit lijkt dat niet zo te zijn.



Figuur 59

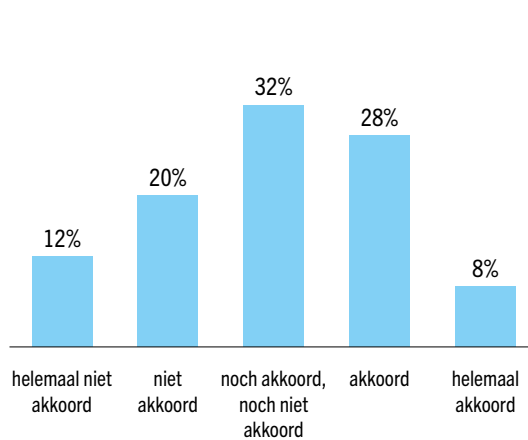
Meer dan de helft van de bedrijven verwacht dat het gebruik van de FLA gepaard zal gaan met significante ontwikkelings- en beheerskosten, en dat de geschikte competenties voor data-uitwisseling niet aanwezig zijn (figuur 60). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de FLA ontworpen werd voor kleinere ondernemingen met maximaal 600 werknemers die manuele aangiften doen. Grotere ondernemingen en organisaties zijn aangewezen op dure ontwikkelingen om een zogenaamde 'system-to-system' koppeling op te zetten. Dit veronderstelt de aanpassing van het bedrijfsinterne opleidingssysteem, door enerzijds de nodige gegevens toe te voegen die noodzakelijk zijn voor registratie in de FLA, maar anderzijds ook dat dit systeem de nodige output kan genereren die kan worden opgeladen in de FLA. Organisaties die hiervoor niet de nodige competenties in huis hebben, moeten die bijgevolg extern inkopen.

Een andere vaststelling in onderstaande figuur is dat het onderhouden en updaten van deze tools voor bedrijven een recurrente kost is. Dit verklaart de verwachting van de L&D community dat er naast significante ontwikkelingskosten ook belangrijke beheerskosten aan de FLA verbonden zijn.

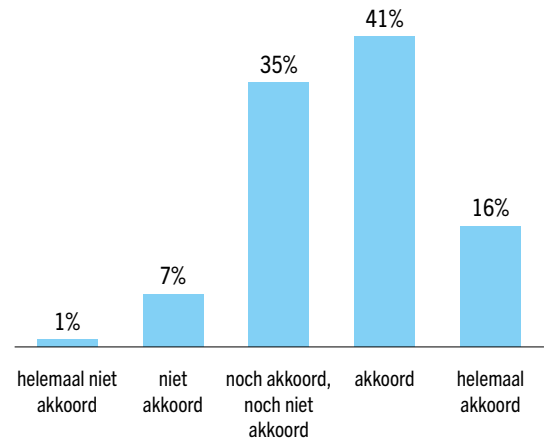
⁵⁸ Wetsontwerp betreffende de oprichting en het beheer van de Federal Learning Account, 2023



Binnen mijn organisatie zijn de noodzakelijke competenties aanwezig om de data-uitwisseling voor gebruik van de FLA op te zetten.



Binnen onze organisatie verwachten we significante ontwikkelings- en beheerskosten voor het gebruik van de FLA.



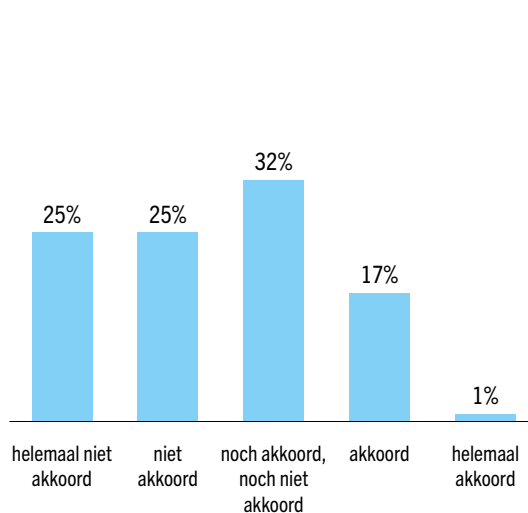
Figuur 60

Bij de afname van de vragenlijst in mei-juni 2024 zaten we in een zogenaamde overgangperiode die in de wet is voorzien. De FLA was pas operationeel sinds 1/4/2024 (bèta) en pas verplicht vanaf 1/12/2024. Wellicht ook om die reden had driekwart van de respondenten in juni 2024 de FLA nog niet gebruikt, maar toch leverde het onderzoek al nuttige antwoorden op: de L&D'ers zijn niet echt te spreken over de ervaringen en de support vanuit de overheid.

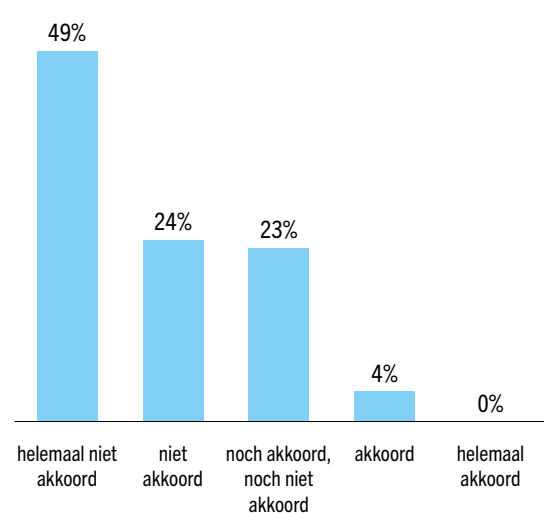
Van de 79 respondenten die in juni 2024 toegang hebben aangevraagd zegt nog geen 20% dat de aanmelding en eerste gebruik goed zijn verlopen. Ook krijgt de overheid in onderstaande figuur een rode kaart voor de onduidelijke en weinig gebruiksvriendelijke communicatie en instructies. Slechts 3% zegt dat de handleidingen in de FLA duidelijk en gebruiksvriendelijk zijn. De handleidingen en instructies worden gekenmerkt door een IT-taalgebruik, wat kan verklaren dat de L&D professionals ze streng hebben beoordeeld als onduidelijk en niet gebruiksvriendelijk. Men schijnt over het hoofd te hebben gezien dat de L&D- en HR-professional de doelgroep was van de handleiding. Ze voelen zich als gebruiker in de steek gelaten.



De aanmelding en eerste gebruik in de FLA zijn goed verlopen.



De communicatie en instructies van de overheid over de FLA zijn duidelijk en gebruiksvriendelijk.

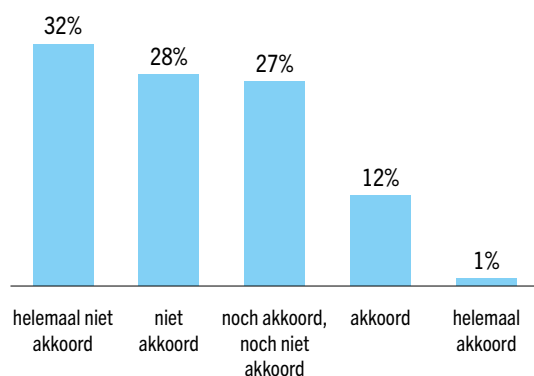


Figuur 61

Maar bovenal ... uit het onderzoek blijkt dat de L&D community vrij wantrouwig staat tegenover de verklaringen van de federale regering en de overheid dat de tool zal leiden tot een betere opleidingsparticipatie bij werknemers. Er is in **figuur 62** een erg ruime instemming onder de respondenten dat de FLA niet zal bijdragen tot een betere opleidingsparticipatie van de werknemers. Een pijnlijke constatacie, temeer omdat dit net de aanleiding was voor de federale overheid om de FLA te ontwikkelen (zie hoger). Er werd duidelijk niet geluisterd naar het terrein, niet naar een gezamenlijk schrijven van de Belgische L&D-netwerkorganisaties VOV, Epsilon en Stimulearning, maar ook tal van andere organisaties bij de start van dit project. Tijdens het ontwikkelings- en implementatieproces werden stakeholders zoals werkgevers, sectorfederaties, maar ook belangrijke experts uit de L&D-wereld nauwelijks betrokken. Cruciale feedback werd hierdoor niet gecapteerd en er werd geen draagvlak gecreëerd.



De FLA zal leiden tot een betere opleidingsparticipatie bij werknemers.



Figuur 62

Tijdens de redactie van dit onderzoeksverslag in sept-okt 2024 staat de FLA ook terug ter discussie.⁵⁹ Wij hopen dat er snel duidelijkheid is voor L&D professionals, zodat de aandacht en focus snel terug kan naar leren en ontwikkelen in organisaties.

⁵⁹ Tijdens de stukgelopen onderhandelingen voor een federale regering afgelopen zomer stond in de supernota van formateur Bart De Wever al dat de tool zou moeten worden afgeschaft. Eind september werd deze vraag ook hernomen in het regeerakkoord van de Vlaamse regering Diependaele I. Begin oktober werd een wetsvoorstel ingediend in het Federaal parlement om deze afschaffing te realiseren.

#9 DEI EN L&D: ERKENNING VAN HET BELANG, NU NOG DE UITVOERING ...

In 2023 hebben we voor het eerst navraag gedaan over inclusief leren.⁶⁰ We deden dit toen omdat we merkten dat ESG⁶¹ op het Festival of Work in London naar voren werd geschoven als één van de drie belangrijkste L&D-thema's. Volgens Fosway heeft 63% van de L&D Teams ESG aangeduid als een top-prioriteit voor 2024.⁶²

Het belang van inclusieve trainingen en leermogelijkheden is een kwestie van rechtvaardigheid. Iedereen, ongeacht gender, etniciteit, socio-economische achtergrond, ... moet de kans krijgen om succesvol te kunnen leren. Er is echter ook een economisch argument: een business case. Een training of opleiding levert maximaal rendement op als die toegankelijk, relevant en toepasbaar is voor alle deelnemers, ongeacht kenmerken of achtergrond. Het World of Learning Report⁶³ stelt hierover: 'L&D is key to diversity, equity, inclusion and belonging, to ensure that everyone has access to meaningful work and skills development.'

Ondertussen stellen wij vast dat reeds een weg is afgelegd, maar vooral ook dat er nog een lange weg is te gaan ...

60 Een inclusieve leeromgeving is een leeromgeving die kwaliteitsvol leren mogelijk maakt voor iedere medewerker, ongeacht beperking, etniciteit, sociale afkomst, taal, gender, ...

61 ESG staat voor Environmental, Social en Governance. Het is een concept waarmee je de duurzaamheid- en maatschappelijke impact van bedrijven en organisaties kunt beoordelen. ESG is vergelijkbaar met MVO, maar dan internationaler.

62 Digital Learning Realities, 2024

63 Learnevents.com



“Er wordt in organisaties veelal meer geld uitgegeven aan training van management en leidinggevenden, terwijl de mensen in de frontlinie er een beetje bekaaid vanaf komen met af en toe een training. En dan vaak ook nog een training om hun werk beter te doen of een betere werknemer te zijn en niet gericht op loopbaangroei. Dit soort scheve budgettering kan een invloed hebben op de diversiteit in alle lagen van je organisatie, met name als je management en leidinggevende teams niet divers zijn samengesteld, hou je dat met deze aanpak/ budgettering in stand.”

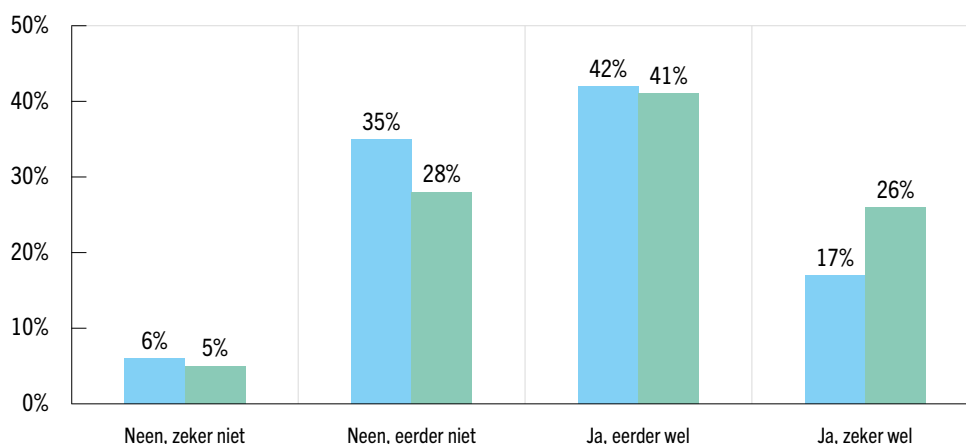
INGEBORG KROESE

Volgens **figuur 13** in conclusie #1 staat Diversiteit en Inclusie bij 1 op de 5 L&D professionals in de top 3 van de belangrijkste internationaal erkende L&D-trends.

Volgens onderstaande **figuur 63** zijn veel L&D-professionals en -aanbieders zich bewust van de sociale factoren die de opleidingskansen beïnvloeden. Bijna 6 op de 10 interne L&D-professionals (en 2 op 3 L&D- aanbieders) geven aan op de hoogte te zijn van de wijze waarop sociale factoren zoals gender, etniciteit en socio-economische klasse de toegang tot en het succes in opleidingen kunnen beïnvloeden. Bij de aanbieders is dit besef zelfs iets steviger aanwezig.



Ben jij (en je team) op de hoogte van de manier waarop sociale factoren zoals gender, etniciteit en sociaal-economische klasse de toegang tot en het succes in opleidingen kunnen beïnvloeden?



Figuur 63

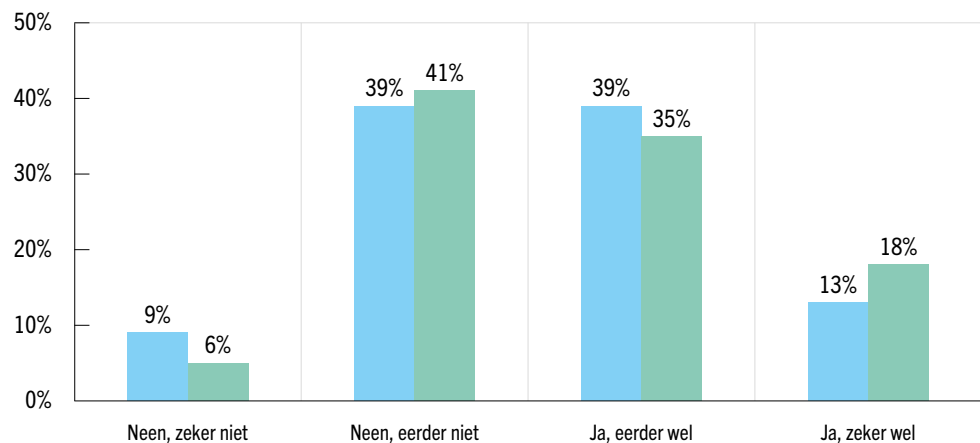
Ondanks dit bewustzijn slaagt men er volgens **figuur 64** en **figuur 65** niet gemakkelijk in om met diversiteit, gelijke kansen en inclusiviteit rekening te houden in het ontwerp, de uitvoering en de evaluatie van opleidingen.

Amper de helft van de respondenten in **figuur 64** houdt vandaag rekening met DEI bij het plannen en budgetteren van trainingen en opleidingen. In 2023 stelden we reeds dat er meer opleidingen werden gevolgd door mannen, bedienden, jongere werknemers, voltijdse medewerkers en medewerkers van grotere bedrijven. Het kan voor het onderzoek 2025 interessant zijn om na te gaan naar welke groepen in de organisatie de budgetten gaan of te kijken naar de planning en budgettering voor L&D per afdeling en functies in de organisatie, gekoppeld aan de representatie per afdeling/ functie. Waar/ in wie investeer ik en wat betekent dat voor diversiteit, inclusie en gelijke kansen in mijn organisatie?

Wanneer in **figuur 65** wordt gevraagd of de DEI wordt geëvalueerd, dan valt dat aandeel terug op ongeveer 28% bij interne L&D-specialisten en een goeie 36% bij L&D-aanbieders. Een evaluatie kan bijvoorbeeld bestaan uit de vraag of doelgroepen optimaal konden deelnemen, of via een meting waarbij werd getest of het geleerde bij verschillende doelgroepen meer of minder succesvol werd toegepast.



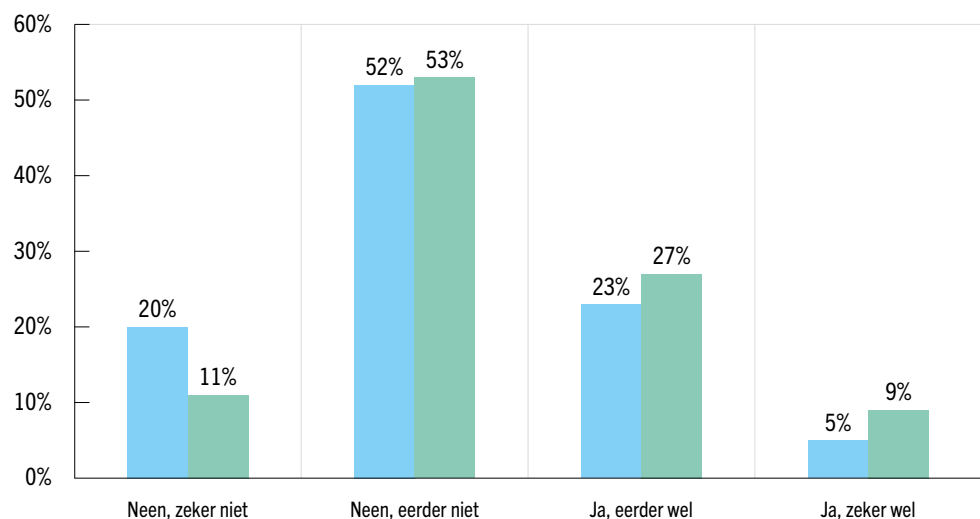
Hou jij (en je team) rekening met DEI bij het plannen en/of budgetteren van trainingen en opleidingen?



Figuur 64



Evalueer jij (en je team) ook de DEI van een training? Je vraagt bv. of doelgroepen optimaal konden deelnemen aan een training of je meet bij de implementatie van het geleerde of die doelgroepen meer of minder succesvol zijn?

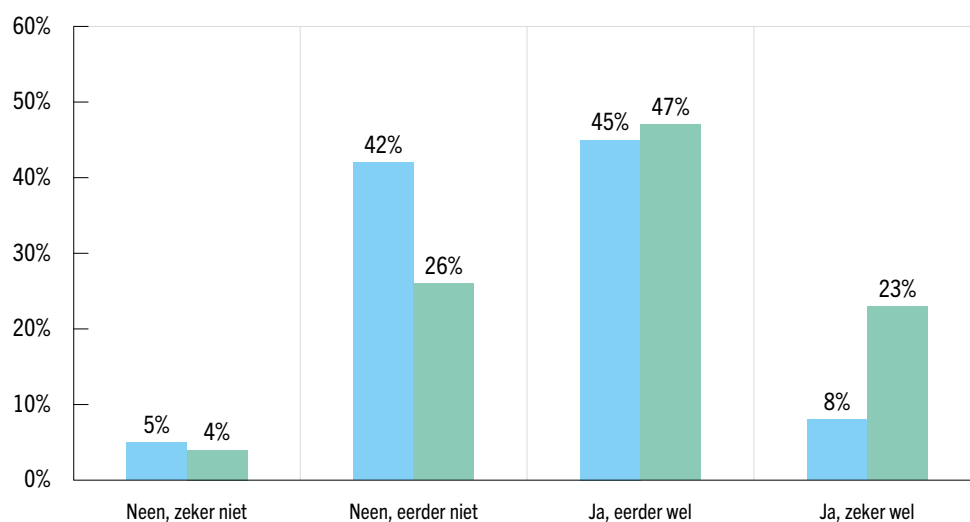


Figuur 65

Een verklaring voor deze cijfers zou weleens te vinden kunnen zijn in [figuur 66](#). Niet iedereen beschikt over de competenties om DEI te garanderen in trainingsontwerp en -facilitatie. De helft van de business is zich bijvoorbeeld niet bewust van inclusieve taal, of gebruikt theorieën en modellen die niet divers en inclusief zijn. Aanbieders profileren zich als veel diverser en inclusiever. Volgens dezelfde figuur zegt 7 op 10 over die competenties te beschikken.



Ben jij of de trainers die je organisatie inzet in staat om DEI te garanderen in hun trainingsontwerp en facilitatie? Zijn ze zich bv. bewust van inclusieve taal, gebruiken ze theorieën en modellen die divers en inclusief zijn ...



figuur 66



AFSLUITENDE CONCLUSIE

Het jaarlijks onderzoek naar trends en ontwikkelingen in Learning & Development waarvan dit rapport alweer de 19e versie is, is zonder meer uniek. Het is een gerespecteerd werkstuk dat tot stand komt voor, maar vooral ook door de L&D Community. L&D-professionals van bedrijven en organisaties, maar ook L&D-specialisten van aanbieders, werpen hun licht op de activiteiten en de sector waar ze dagelijks actief zijn. Door de aanpak en de erg ruime respons heeft dit onderzoek een vinger aan de pols van wat leeft en beweegt rond Learning & Development. Naar het resultaat wordt door velen reikhalzend uitgekeken.

Ook dit jaar springen weer een aantal zaken in het oog. Opvallend is dat de eerder positieve inschatting van de impact van de Arbeidsdeal en het individuele opleidingsrecht zwaar wordt overschaduwd door het débâcle van de Federal Learning Account waarvan bij de eindredactie van dit rapport het voortbestaan erg onzeker is geworden. De weerstand tegen de FLA is om verschillende redenen begrijpelijk, niet in het minst vanwege de zware administratieve last en de erg eenzijdige verantwoordelijkheid die voor L&D bij de werkgevers wordt gelegd.

Dat L&D dé hefboom is om met verandering om te gaan, hoeft geen bijkomend onderzoek. Dat is voldoende gedocumenteerd. Skills en vaardigheden zijn het ticket voor blijvende inzetbaarheid op de arbeidsmarkt en zorgen ervoor dat bedrijven en organisaties het verschil kunnen blijven maken. Op een moment dat een toenemend aantal arbeidsmarktspecialisten, met Jan Denys als voortrekker, spreken van full employment, krijgt Learning & Development overigens een belangrijke bijkomende dimensie en uitdaging. Als toekomstige economische groei niet langer kan worden gegenereerd door nog meer mensen aan een job te helpen, wordt productiviteitsgroei dé uitdaging. De Nationale Raad voor de Productiviteit geeft al jaren het signaal dat de productiviteitsgroei in België is teruggevallen tot een schamele 0,8%. Het is onmogelijk om hierin geen signaal te zien voor een toenemend belang van L&D.

In een jaar waarin wij (hopelijk) op alle beleidsniveaus nieuwe regeringen krijgen, kan dit rapport alvast een welgekomen bron van inspiratie zijn voor de nieuwe beleidsmakers. Wij kunnen enkel hopen dat zij het nodige leiderschap aan de dag zullen leggen om een stevige L&D beleidsagenda uit te werken en ook uit te voeren. De skills-uitdagingen zijn gigantisch groot en strategisch van aard. L&D-beleid kan dan ook niet vrijblijvend zijn en blijft een gedeelde verantwoordelijkheid van overheden, organisaties en individuen. Meer dan ooit is een strategische aanpak van L&D noodzakelijk.

Wij bevelen alvast sterk aan om L&D-ondernemerschap te stimuleren. Het is de snelste weg naar innovatieve leerwegen en -oplossingen die beantwoorden aan reële behoeften. Oriënteer hiervoor de middelen naar de maatregelen en instrumenten die efficiënt en effectief zijn voor deze vraaggerichte aanpak.

We zullen alle beleidsmaatregelen rond L&D met de nodige aandacht opvolgen en wie weet, vragen we in de volgende editie van ons onderzoek ook naar uw mening over deze nieuwe maatregelen. Kortom: graag tot volgend jaar!