



Met de steun van
Groupe Epsilon



TENDENSEN IN LEREN 2026

FROM BUDGET TO IMPACT

SAMENVATTING

Het onderzoek Tendensen in Leren in Organisaties 2026 van Stimulearning brengt in kaart hoe Learning & Development (L&D) in België evolueert. In juni 2026 namen 245 interne L&D-professionals en 126 aanbieders van leeroplossingen deel. De benchmark toont een vakgebied dat strategisch, cultureel, technologisch en praktisch verandert. De centrale beweging is die van opleiding en budget naar duurzame impact: mensen en organisaties in staat stellen mee te bewegen met veranderende jobs, technologie en competentiebehoeften.

Richting 2030 staat wendbaarheid centraal. Bij interne L&D-professionals is agile reskilling & upskilling de belangrijkste structurele ontwikkeling (56%). Ook soft skills en emotionele intelligentie (52%), digitale transformatie en technologie-integratie (41%), levenslang leren (35%) en learning in the flow of work (30%) krijgen veel gewicht. De toekomst van L&D is dus technologisch én mensgericht: kunnen blijven leren wordt minstens zo belangrijk als bestaande kennis en vaardigheden.

Tegelijk groeit de ambitie sneller dan de middelen. Slechts 14% van de interne L&D-professionals verwacht meer middelen; toch verwacht 91% dat de leermogelijkheden gelijk blijven of toenemen. Bij de keuze van leeroplossingen staan inhoud en maatwerk, expertise en transfer naar de werkvloer bovenaan. De uitdaging is dus om met beperkte middelen te kiezen voor oplossingen die waarde creëren.

Technologie krijgt relatief meer ruimte. 33% van de interne en 37% van de externe professionals verwacht stijgende investeringen in L&D-tech. Al wordt vooral ingezet of verkend voor contentcreatie (68%) en administratieve automatisering (48%); personalisatie (17%) en adaptief leren (13%) blijven minder ontwikkeld. Er wordt volop geëxperimenteerd, maar structurele verankering loopt achter. De volgende stap is niet simpelweg méér technologie, maar toepassingen kiezen die leren en werken versterken en ze duurzaam integreren.

L&D wil ook strategischer werken en eerder aan tafel zitten. Dat blijkt uit het verschil tussen ambitie en praktijk: 63% vindt dat er idealiter meer tijd moet worden besteed aan strategische organisatieverandering, terwijl slechts 31% dit vandaag tot de belangrijkste werkzaamheden rekent. L&D wil dus niet pas betrokken worden wanneer de leeroplossing al is gekozen, maar eerder meedenken over organisatie-

vraagstukken, toekomstige competentiebehoeften en verandering. Strategisch willen werken is één stap; de volgende is strategisch gepositioneerd worden.

Een sterk leerklimaat is cruciaal. L&D is vaker betrokken bij verandertrajecten, maar duurzame toepassing van nieuwe vaardigheden blijft beperkt: 43% volgt nieuwe vaardigheden na een leerinterventie slechts beperkt op en slechts 2% heeft een structurele aanpak voor toepassing op de werkvloer. Tijd is veruit de grootste drempel: 96% van zowel interne als externe professionals noemt tijdsgebrek als grootste belemmering voor leren. Impact hangt dus sterk af van de werkcontext waarin medewerkers kunnen oefenen en toepassen.

Ook de vorm van leren verandert. Organisaties bewegen weg van opleiding als losstaand evenement naar leren als continu proces. Voorbereiding, leerinterventie en opvolging worden vaker als één geheel gezien. Leren komt dichterbij het werk via werkplekleren, transfergericht ontwerp en performance support. Technologie ondersteunt deze beweging, maar is voorlopig eerder een versterker dan een motor.

Inclusief leren is relatief sterk aanwezig in bewustzijn, planning en ontwerp, maar veel minder in evaluatie. Bij ontwerp en facilitatie houdt 62% intern en 74% extern rekening met DEI. Slechts 26% van de interne en 36% van de externe professionals evalueert echter of verschillende doelgroepen kunnen deelnemen en het geleerde toepassen. De volgende stap is meten of inclusieve intenties ook tot gelijke leerkansen en resultaten leiden.

Die meetuitdaging geldt breder. L&D weet vaker hoe deelnemers een leerervaring beoordelen dan wat leren werkelijk verandert. Evaluatie blijft sterk gericht op tevredenheid en kennisverwerving; gedragsverandering, toepassing op de werkvloer, organisatieresultaten en ROI worden veel minder systematisch gemeten. Daardoor bestaat een kloof tussen de ambities van L&D en het bewijs van gerealiseerde impact.

Tot slot benadrukt het rapport dat impact samenwerking vraagt. Interne L&D'ers kennen de organisatiecontext; externe aanbieders bieden gespecialiseerde expertise en oplossingen. Goede samenwerking vereist betrokkenheid, continuïteit, begrip van de context, aandacht voor transfer en een koppeling met strategische doelen. Aanbieders ervaren spanningen tussen leertijd en tijdsdruk, duurzame verandering en snelle resultaten, maatwerk en standaardisatie, alsook stijgende impactverwachtingen tegenover stabiele of dalende budgetten.

De kernboodschap richting 2030 is dat L&D verschuift van opleidingen organiseren naar voorwaarden creëren voor blijvend leren en presteren. De grootste kansen liggen in het verbinden van strategie, leerklimaat, werkplekleren, technologie, inclusie, impactmeting en samenwerking. Niet het aantal opleidingen of de nieuwste tool staat centraal, maar wat leren daadwerkelijk verandert voor medewerkers, hun werk en de organisatie.

INHOUDSTAFEL

Samenvatting	15
Inhoudstafel	17
Over dit onderzoek	18
Wie nam deel aan dit onderzoek?	19
Interne L&D-professionals	19
Externe L&D-professionals	23
Wegwijs in 9 thema's	24
1. L&D richting 2030: van kennis naar wendbaarheid	25
2. De ambitie groeit sneller dan de middelen	28
3. L&D-technologie neemt een grotere plaats in binnen de L&D-investeringen	34
4. L&D wil meer ruimte voor haar strategische rol	43
5. Leerklimaat als voorwaarde voor duurzame gedragsverandering	48
6. Opleiding als schakel in een leerproces	55
7. Inclusief leren: de volgende stap is evalueren	64
8. Van ambitie naar impact: meten we wat er echt verandert?	67
9. Meer impact maak je niet alleen	75
Slotbeschouwing	81



OVER DIT ONDERZOEK

Leren en Ontwikkelen beweegt mee met organisaties, werk en maatschappij. Nieuwe technologieën, artificiële intelligentie, veranderende functies en een krappe arbeidsmarkt beïnvloeden niet alleen wat mensen moeten leren, maar ook hoe organisaties naar leren en ontwikkelen kijken. Voor L&D-professionals verschuiven daardoor voortdurend de accenten in hun rol, aanpak en prioriteiten.

Met Tendensen in Leren in Organisaties volgt Stimulearning die beweging al meer dan twintig jaar. Medio 2026 peilden we voor de 21e keer naar de ervaringen, noden en verwachtingen van L&D-professionals in België. De benchmark maakt zichtbaar welke thema's aan belang winnen, waar prioriteiten verschuiven en welke ontwikkelingen steeds meer deel worden van de dagelijkse L&D-praktijk. Zo schetst Stimulearning opnieuw een actueel en onafhankelijk beeld van het Belgische L&D-landschap. Elk jaar kijken honderden L&D-professionals uit naar 10 september, de dag waarop dit onderzoeksverslag wordt gepubliceerd.

Het onderzoek wordt dan ook opgebouwd en gedragen door honderden L&D-professionals. Door hun ervaringen, verwachtingen en inzichten te delen, geven zij practice-based vorm aan deze benchmark. Voor deze editie kon Stimulearning opnieuw rekenen op de steun van Federgon, Network for Work en Groupe Epsilon.

De 58 pagina's in 2024 en 50 pagina's in 2025 groeiden uit tot 68 pagina's in 2026. Toch kiezen we bewust voor een gerichte rapportering, met focus op de resultaten van 2026 en op inzichten die samen iets vertellen over de beweging binnen L&D. Niet elk cijfer krijgt daarom evenveel aandacht. We zoeken vooral naar patronen, verschuivingen en ontwikkelingen die organisaties helpen om hun eigen L&D-praktijk te spiegelen aan die van andere organisaties. Zo willen we L&D de plaats en erkenning geven die het verdient: als gangmaker van een lerende maatschappij.

Wie zich verder in een thema wil verdiepen of resultaten wil vergelijken met eerdere edities, kan terecht in de Kennispool van Stimulearning. Deze kennisbank wordt uitgebreid met een AI-gestuurde zoekfunctie, waardoor inzichten en resultaten uit eerdere onderzoeken snel kunnen worden teruggevonden. Dit rapport en de Kennispool vullen elkaar zo aan: hier brengen we de belangrijkste bewegingen samen, daar kan je verder graven in historische cijfers.

Dit onderzoeksverslag start met een toelichting bij de opzet van het onderzoek en de professionals die eraan deelnamen. Vervolgens bespreken we de belangrijkste bevindingen in thema's en leggen we waar relevant verbanden. We sluiten af met enkele beschouwingen en aandachtspunten voor het L&D-beleid in 2027.

In dit rapport behouden we enkele internationaal ingeburgerde L&D-begrippen, zoals learning in the flow of work, transfer, skilling, performance support, L&D-tech, workforce planning ... omdat zij binnen het vakgebied een specifieke betekenis hebben.

WIE NAM DEEL AAN DIT ONDERZOEK?

Net als de vorige jaren werden ook in 2026 twee groepen bevraagd: interne L&D-professionals en externe aanbieders van leeroplossingen. Voor beide groepen werd een afzonderlijke vragenlijst ontwikkeld, beschikbaar in het Nederlands en het Frans.

De bevraging liep in juni 2026. De respondenten besteedden gemiddeld 13 minuten aan het invullen van een vragenlijst. Het aantal deelnemers dat de bevraging niet volledig afrondde, bleef beperkt doordat zij vragen onbeantwoord konden laten wanneer die niet op hen van toepassing waren of wanneer zij er geen mening over hadden.

Als dank voor hun deelname ontvangen alle deelnemers dit rapport en kunnen zij kosteloos deelnemen aan het webinar op 24 september 2026 om 10.30 uur, waarin we de belangrijkste resultaten verder toelichten en interpreteren. Leden van Stimulearning ontvangen daarnaast een printversie van het onderzoeksrapport en kunnen ook de onderzoeksverslagen van eerdere edities raadplegen.



**ONDERZOEK TENDENSEN
IN LEREN 2026**

SONDAGE TENDANCES EN MATIÈRE DE L&D

De resultaten van dit onderzoek worden voorgesteld tijdens een webinar op donderdag **24 september 2026 om 10.30 uur**.

20+ jaar onderzoek op
kennispool.stimulearning.be



Een bijzondere dank gaat naar de trouwe groep L&D-professionals die jaar na jaar deelnemen en collega's binnen de community aanmoedigen hetzelfde te doen. Hun engagement helpt om deze benchmark verder uit te bouwen en ontwikkelingen binnen L&D over verschillende jaren te blijven volgen.



Interne L&D-professionals

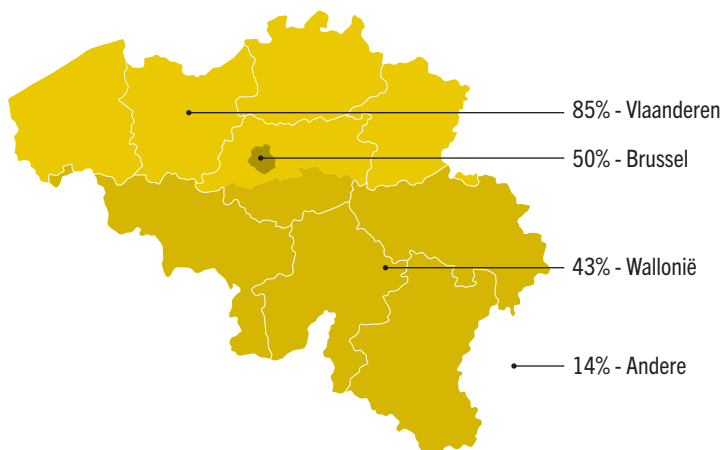
Interne L&D-professionals werken binnen één organisatie aan het leren en ontwikkelen van de eigen medewerkers. Zij vermarkten hun leeroplossingen niet extern. In dit rapport verwijzen we naar deze groep als interne L&D-professionals, L&D-afdelingen, bedrijven of business. Hun resultaten worden in de figuren in het **geel** weergegeven.

In totaal namen 245 interne L&D-professionals deel. 86% vulde de vragenlijst in het Nederlands in en 14% in het Frans.

Samen vormen zij een brede doorsnede van organisaties waarin L&D professioneel wordt opgenomen. De deelnemende organisaties zijn actief in verschillende regio's, sectoren en organisatiegroottes. Omdat organisaties in meerdere regio's actief kunnen zijn, kunnen respondenten in figuur 1 meer dan één regio aangeven: op die manier is 83% actief in Vlaanderen, 50% in Brussel en 43% in Wallonië.



In welke regio's is jouw organisatie actief?



Figuur 1

Ook sectoraal is de groep breed samengesteld. Volgens figuur 2 zijn de overheid (22%) en productie en industrie (21%) zijn het sterkst vertegenwoordigd, gevolgd door dienstverlening aan bedrijven (17%) en gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening (11%).

In welke sector is jouw organisatie (vooral) actief?		
	Overheid	22%
	Productie allerlei goederen/industrie	21%
	Dienstverlening aan bedrijven	17%
	Gezondheidszorg & maatschappelijke dienstverlening	11%
	Financiële en verzekeringssector	8%
	Distributie en retail	6%
	Telecom & ICT	5%
	Transport	5%
	Bouwnijverheid	4%
	Media	1%
	Recreatie & andere persoonlijke diensten	0%
	Horeca	0%

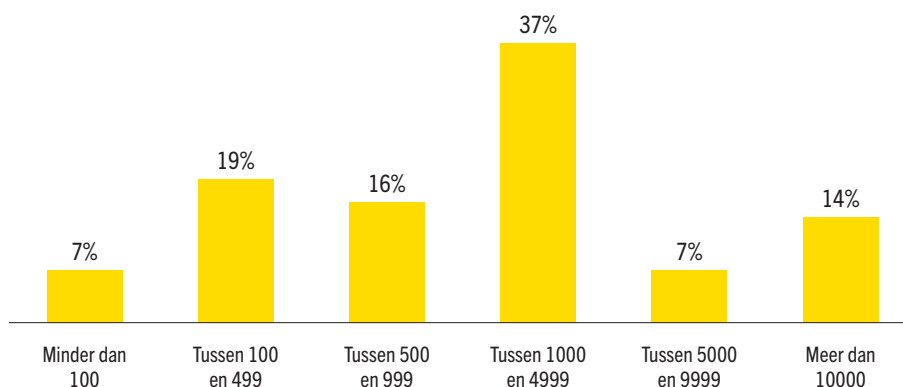
Figuur 2

Ook de schaal waarop deze professionals werken, verschilt. De grootste groep interne L&D'ers werkt volgens **figuur 3** in organisaties met 1000 tot 4999 medewerkers (37%). Daarnaast werkt 19% in een organisatie met 100 tot 499 medewerkers en 16% in een organisatie met 500 tot 999 medewerkers. In totaal is 58% actief in een organisatie met minstens 1000 medewerkers.

Dat grotere organisaties sterk aanwezig zijn in dit onderzoeksverslag is niet verrassend: zij beschikken vaker over een afzonderlijke L&D-functie of een volwaardig L&D-team, nét die mensen die wij kennen én aangeschreven hebben om de vragenlijsten in te vullen. Volgens **figuur 4** werkt 29% alleen, 30% in een team tot 5 FTE, terwijl 25% deel uitmaakt van een team met meer dan 10 FTE.



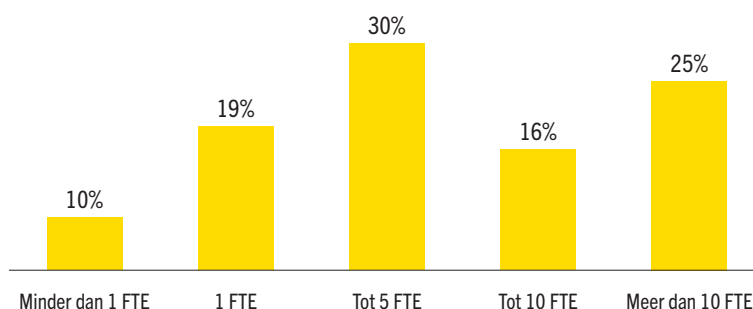
Hoeveel medewerkers telt jouw organisatie in België?



Figuur 3



Hoeveel FTE (fulltime-equivalent) telt het L&D-team binnen jouw organisatie?



Figuur 4

Tijdens het L&D Festival Proeverijen 2026¹ vroegen we interne L&D-professionals om zichzelf te positioneren aan de hand van vier L&D-persona's. Deze aanpak bleek waardevol om de verschillende accenten binnen het vakgebied zichtbaar te maken. Om die reden namen we de vier persona's ook op in deze bevraging.

Deelnemers kozen eerst de persona waarin ze zich het meest herkenden en konden later in de vragenlijst eventueel een tweede persona aanduiden. Op basis van hun keuze kregen ze gerichte vervolgvra-

¹ Zie <http://proeverijen.bedrijfsopleidingen.be>

gen die beter aansloten bij hun rol en dagelijkse praktijk. Zo konden we meer thema's onderzoeken zonder iedereen dezelfde vragen voor te leggen én kregen we relevantere en meer valide antwoorden.

De resultaten maken meteen duidelijk hoe veelzijdig L&D vandaag is. De grootste groep L&D'ers herkent zich als Cultuurbouwer (34%), met aandacht voor verandertrajecten, coaching en het versterken van de leercultuur. Strategische Denkers (29%) leggen vooral de verbinding tussen L&D-beleid, businessimpact en organisatiedoelstellingen. Praktische Doeners (22%) richten zich op het ontwikkelen en implementeren van concrete leeroplossingen. Innovatoren (15%) verkennen en benutten nieuwe technologieën en leeroplossingen, waaronder artificiële intelligentie, virtual reality en microlearning.

Doorheen dit onderzoeksrapport herken je de vier persona's aan vier gelijkaardige symbolen, elk met een eigen letter: C voor Cultuurbouwer, S voor Strategische Denker, P voor Praktische Doener en I voor Innovator. Zo zie je in één oogopslag welke resultaten en inzichten specifiek betrekking hebben op een bepaalde persona.



In welke van deze 4 rollen herken je jezelf het meest?

	Persona	Waar ligt de uitdaging?
34%	 Cultuurbouwer - Ik werk o.a. aan verandertrajecten, coaching en het versterken van de leercultuur.	Gedragsverandering en verankering
29%	 Strategische Denker - Ik focus o.a. op L&D-beleid, businessimpact en de meerwaarde van leren.	Plaats aan de beleidstafel
22%	 Praktische Doener - Ik ontwikkel of voorzie concrete tools, formats, trainingen en workshops die direct inzetbaar zijn.	Concrete uitvoering en toepasbaarheid
15%	 Innovator - Ik gebruik of verken nieuwe L&D-tech en leeroplossingen zoals AI, virtual reality en microlearning.	Technologie slim inzetten

Figuur 5

Het is belangrijk om te benadrukken dat deze vier persona's geen afzonderlijke types L&D-professionals zijn. Ze bieden vier perspectieven op hetzelfde vakgebied. In de praktijk combineren L&D-professionals elementen van verschillende persona's, al kan het zwaartepunt op een bepaald moment sterker bij één ervan liggen.

We gebruiken deze persona's daarom als leesbril voor de rest van deze benchmark. L&D ontwikkelt zich immers niet noodzakelijk in hetzelfde tempo op het vlak van strategie, cultuur, innovatie en praktische uitvoering. Een organisatie kan bijvoorbeeld sterk staan in de praktische organisatie van leren, terwijl de strategische verankering of inzet van nieuwe technologie nog in ontwikkeling is. Omgekeerd kan innovatie snel gaan, terwijl de vertaling naar de dagelijkse praktijk meer tijd vraagt.

Precies die verschillende bewegingen willen we met dit onderzoek beter begrijpen. De Strategische Denker helpt ons kijken naar de verbinding tussen leren en organisatiestrategie. De Cultuurbouwer brengt leercultuur, gedrag en verandering in beeld. De Innovator richt de blik op technologie en nieuwe mogelijkheden. De Praktische Doener laat zien hoe ambities worden vertaald naar concrete leeroplossingen en de dagelijkse praktijk.

Een aantal vragen zijn bewust opgebouwd als een maturiteitsladder. De antwoordmogelijkheden weerspiegelen een ontwikkeling van een eerder operationele of reactieve invulling naar een meer geïntegreerde en strategische aanpak. Zo brengen we niet alleen in kaart wat organisaties doen, maar krijgen we ook zicht op hoe hun L&D-praktijk evolueert.



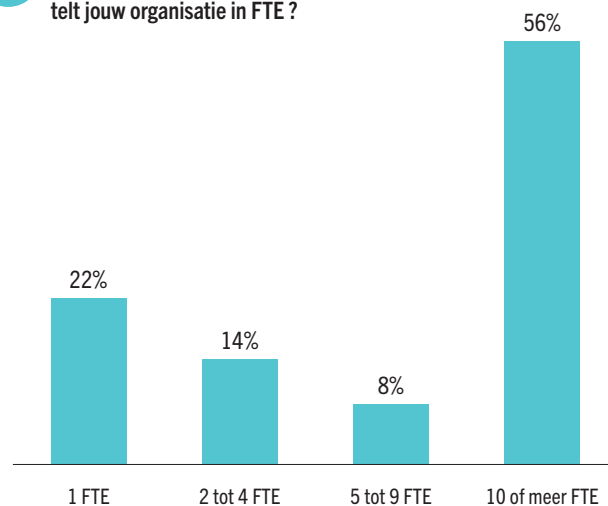
Externe L&D-professionals

Naast de interne L&D-professionals namen 126 aanbieders van leeroplossingen deel aan het onderzoek. Het gaat onder meer om trainingsinstituten, coaches, trainers en andere specialisten die organisaties ondersteunen bij leren en ontwikkelen. In dit rapport verwijzen we naar deze groep als externe L&D-professionals of aanbieders. Hun resultaten worden in de figuren in het **blauw** weergegeven. 17% van deze respondenten vulde de vragenlijst in het Frans in.

Ook deze groep is divers samengesteld. 22% werkt als zelfstandige en meer dan de helft (56%) werkt bij een aanbieder met tien of meer medewerkers. Zo brengt de benchmark de ervaring samen van zowel zelfstandige professionals en kleinere aanbieders als grotere L&D-organisaties.



Hoeveel medewerkers (inclusief freelancers) telt jouw organisatie in FTE ?



Figuur 6

Het perspectief van externe L&D-professionals vraagt om een andere lezing dan dat van interne L&D. Tenzij anders vermeld, antwoorden zij vanuit hun ervaring met en perceptie van hun klanten. Hun antwoorden laten dus zien hoe zij kijken naar de organisaties en de interne L&D-teams waarmee ze samenwerken.

Door dit perspectief naast dat van interne L&D-professionals te leggen, ontstaat een rijker beeld van het L&D-ecosysteem. Niet om te bepalen wie gelijk heeft, maar om zichtbaar te maken waar beide perspectieven samenvallen, waar ze verschillen en waar kansen liggen om elkaar beter te begrijpen en te versterken.

In deze editie beantwoorden externe L&D-professionals daarnaast ook een aantal vragen over hun eigen organisatie en werking. Bij deze vragen geven we duidelijk aan dat zij over zichzelf spreken en niet over hun klanten. Zo krijgen we ook zicht op de strategische en operationele uitdagingen van aanbieders, hun verwachtingen ten aanzien van klanten en wat zij nodig hebben van het bredere L&D-ecosysteem.

Deze resultaten brengen we samen in een apart hoofdstuk aan het einde van dit verslag. Daar verschuift de blik bewust van wat externe L&D-professionals bij hun klanten waarnemen naar wat er binnen de externe L&D-sector zelf beweegt.

WEGWIJS IN 9 THEMA'S

In dit onderzoeksrapport brengen we de resultaten samen rond negen interessant thema's. Waar relevant leggen we verbanden tussen bevindingen en vergelijken we cijfers met gegevens uit eerdere edities. De resultaten van interne L&D-professionals worden eerst besproken, gevolgd door het perspectief van externe L&D-professionals.

De benchmark beweegt door thema's als trends, budget, technologie, strategie, leercultuur, de praktische organisatie van leren, inclusief leren en de positie van externe L&D-aanbieders. De vier L&D-profielen vormen daarbij waar relevant een extra leesbril. Zo ontstaat door de verschillende hoofdstukken een beeld van een vakgebied dat tegelijk strategisch, cultureel, technologisch én praktisch in beweging is.

1. L&D richting 2030: van kennis naar wendbaarheid
2. De ambitie groeit sneller dan de middelen
3. L&D-technologie neemt een grotere plaats in binnen de L&D-investeringen
4. L&D wil meer ruimte voor haar strategische rol
5. Leerklimaat als voorwaarde voor duurzame gedragsverandering
6. Opleiding als schakel in een leerproces
7. Inclusief leren: de volgende stap is evalueren
8. Van ambitie naar impact: meten we wat er echt verandert?
9. Meer impact maak je niet alleen

I. L&D RICHTING 2030: VAN KENNIS NAAR WENDBAARHEID

Wat vandaag op de L&D-agenda staat, is niet noodzakelijk wat morgen het verschil zal maken. In 2024 en 2025 vroegen we L&D-professionals daarom aan welke drie internationaal erkende tendensen organisaties het komende jaar vooral zouden werken. In 2026 hebben we deze vraag bewust verbreed. Niet het volgende jaar stond centraal, maar de vraag welke drie ontwikkelingen structureel relevant blijven richting 2030.

Die gewijzigde vraagstelling in figuur 7 maakt een rechtstreekse cijfervergelijking met 2024 en 2025 niet mogelijk. Toch zijn die eerdere edities belangrijk om de beweging te begrijpen. Ze laten zien welke thema's toen op de kortetermijnagenda stonden. De blik richting 2030 laat zien welke trends volgens L&D-professionals ook op langere termijn relevant blijven.

Bij interne L&D-professionals springt één ontwikkeling er duidelijk uit: agile reskilling & upskilling. 56% rekent dit tot de drie structureel relevante ontwikkelingen richting 2030. Daarmee staat het bovenaan.

Dat cijfer vertelt meer dan alleen iets over de positie van skilling in een rangschikking. Het suggereert een verschuiving in de opdracht van L&D. De vraag is steeds minder alleen welke vaardigheden en kennis medewerkers vandaag nodig hebben. Steeds nadrukkelijker komt daar een tweede vraag bij: hoe zorgen we ervoor dat mensen kunnen blijven meebewegen wanneer jobs, technologie en competentiebehoeften veranderen?

“De toekomst van L&D draait niet alleen om wat mensen morgen moeten kunnen, maar om ervoor te zorgen dat ze ook overmorgen opnieuw kunnen leren wat nodig is.”

Kennis en vaardigheden blijven vanzelfsprekend nodig. Maar wanneer functies en organisaties snel veranderen, kan hun houdbaarheid korter worden. Het vermogen om opnieuw te leren, nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en bestaande expertise anders in te zetten, krijgt daardoor meer gewicht. De aandacht verschuift van kennis alleen naar wendbaarheid.

Ook andere antwoorden van interne L&D-professionals passen in die beweging. Levenslang leren wordt door 35% tot de drie structurele ontwikkelingen richting 2030 gerekend en learning in the flow of work door 30%. Samen suggereren die cijfers dat leren steeds minder als een afzonderlijk moment wordt bekeken en sterker verbonden raakt met werk en loopbaan.

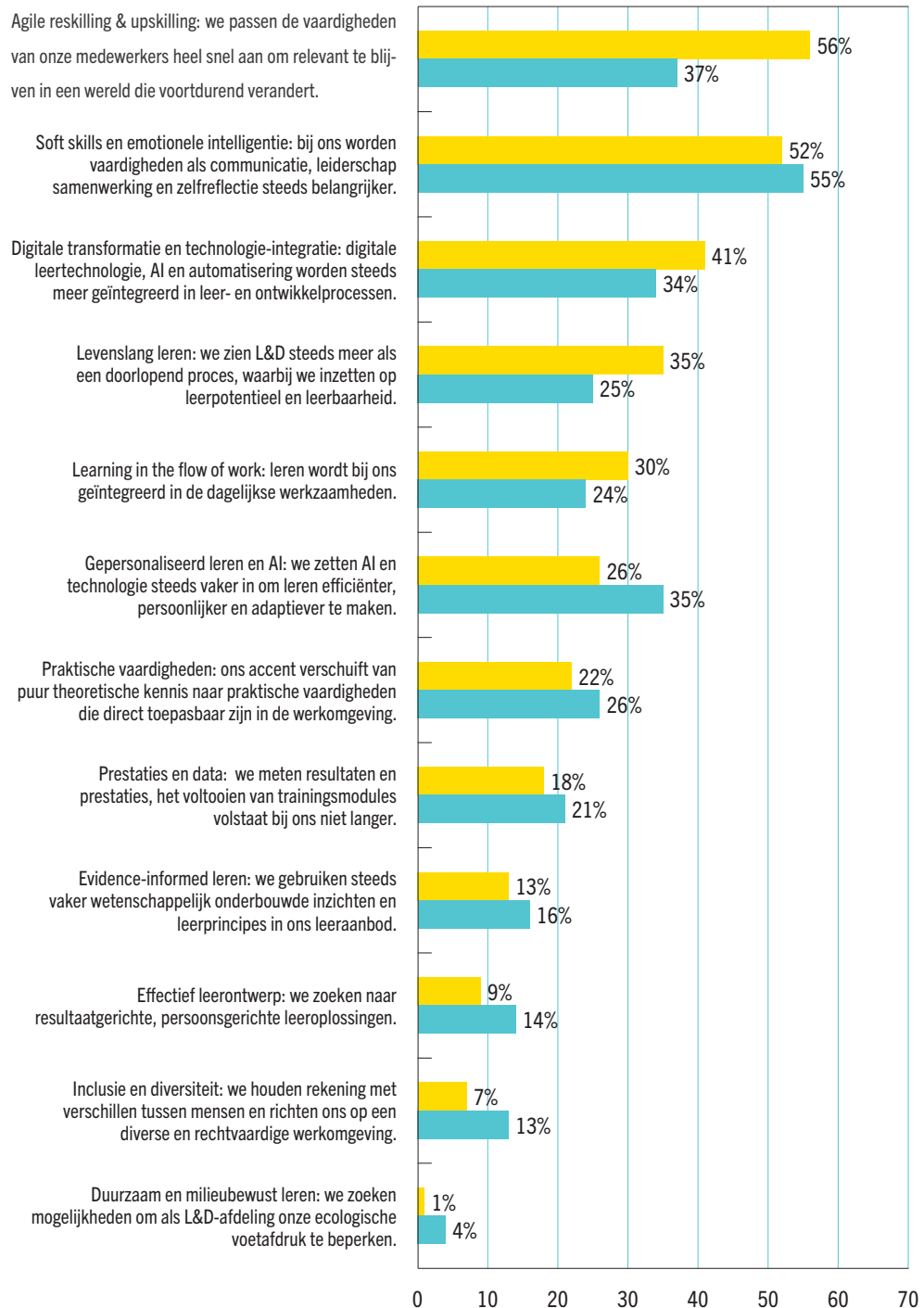
Tegelijk blijft de menselijke kant van leren nadrukkelijk aanwezig. 52% van de interne L&D-professionals plaatst soft skills en emotionele intelligentie in de top drie. Digitale transformatie en technologie-integratie volgt met 41%. Gepersonaliseerd leren en AI wordt door 26% geselecteerd. De toekomst van L&D wordt vanuit intern perspectief dus zeker technologisch, maar niet uitsluitend technologisch. Menselijke vaardigheden, technologie en het vermogen om voortdurend nieuwe competenties te ontwikkelen, bewegen naast elkaar.

Bij externe L&D-professionals zien we een vergelijkbaar toekomstbeeld, met andere accenten. Ook zij plaatsen de menselijke kant van leren hoog: 55% rekent soft skills en emotionele intelligentie tot de drie structureel relevante ontwikkelingen richting 2030. Technologie krijgt eveneens een duidelijke plaats.

35% kiest AI & L&D-tech en 34% digitale transformatie en technologie-integratie. Agile reskilling & upskilling wordt door 37% gekozen, levenslang leren door 25% en learning in the flow of work door 24%.



Welke internationaal erkende tendensen zijn structureel relevant richting 2030? Geef drie antwoorden.



Figuur 7

Wanneer we de interne en externe perspectieven naast elkaar leggen, vallen uiteindelijk misschien meer overeenkomsten dan tegenstellingen op. Beide groepen verwachten dat menselijke vaardigheden belangrijk blijven. Beide zien technologie als onderdeel van de toekomst van leren. En beide plaatsen het vermogen om te blijven leren en aanpassen in een werkomgeving die zelf voortdurend verandert op de agenda.

De accenten verschillen wel. Vooral bij agile reskilling & upskilling is het verschil zichtbaar: 56% bij interne tegenover 37% bij externe L&D-professionals. Interne L&D legt daarnaast wat meer gewicht bij levenslang leren en learning in the flow of work. Externe professionals kiezen relatief vaker voor AI & L&D-tech, praktische vaardigheden, prestaties en data, evidence-based leren en effectief leerontwerp.

Die verschillen hoeven we niet als tegenstelling te lezen. Interne en externe L&D kijken vanuit een andere positie naar dezelfde toekomst en kunnen elkaar daarin aanvullen: de interne professional kent de context en ontwikkelvraag van binnenuit, terwijl de externe professional ervaringen, expertise en oplossingen van buiten naar binnen kan brengen.

De resultaten uit 2024 en 2025 helpen om deze toekomstblik verder in perspectief te plaatsen. We vroegen waaraan organisaties het komende jaar vooral zouden werken; in 2026 peilen we naar wat professionals structureel relevant achten richting 2030. In 2024 en 2025 stonden thema's als soft skills en emotionele intelligentie, levenslang leren, agile reskilling & upskilling en digitale transformatie al nadrukkelijk op de agenda. Externe L&D-professionals legden daarbij relatief meer nadruk op technologie en AI.

Verschillende thema's uit die kortetermijnagenda blijven ook in het langere toekomstperspectief - het onderzoek 2026 - overeind. Vooral agile reskilling & upskilling krijgt bij interne L&D veel gewicht richting 2030. Dit wijst niet op een stijging ten opzichte van eerdere jaren, maar laat zien dat een thema dat eerder al op de kortetermijnagenda stond, ook structureel relevant wordt geacht voor de toekomst.

We hebben de twaalf tendensen in [figuur 7](#) gerangschikt, maar die rangschikking vraagt enige voorzichtigheid. Respondenten konden slechts drie van de twaalf tendensen selecteren. Een lage score betekent daarom niet automatisch dat een ontwikkeling onbelangrijk is. Ze geeft vooral aan dat het thema minder vaak tot de drie structurele ontwikkelingen behoort wanneer professionals moeten kiezen.

Inclusief leren is daarvan een interessant voorbeeld. Slechts 7% van de interne en 13% van de externe L&D'ers rekent inclusie en diversiteit tot de drie structurele tendensen richting 2030. Wie alleen naar deze rangschikking kijkt, zou kunnen concluderen dat inclusief leren relatief weinig gewicht krijgt. Het afzonderlijke hoofdstuk over inclusief leren geeft echter een genuanceerder beeld. Daar zien we dat inclusiviteit bij een aanzienlijk deel van de deelnemers al terugkomt in bewustzijn, besluitvorming en leerontwerp. Mogelijk wordt inclusie daardoor minder als een afzonderlijke toekomsttrend gezien en meer als een onderdeel van kwaliteitsvol leren. De resultaten bewijzen die normalisering niet, maar maken wel duidelijk dat een lagere positie in de trendrangschikking niet automatisch betekent dat het thema uit de L&D-praktijk verdwijnt.

Iets vergelijkbaars kan spelen bij levenslang leren en learning in the flow of work. Ook daar kan een lagere positie verschillende betekenissen hebben: een afnemende prioriteit, maar evengoed een sterkere verankering in de reguliere L&D-praktijk. Op basis van deze cijfers kunnen we niet bepalen welke verklaring het meest aannemelijk is.

De vier L&D-profielen bieden een aanvullende leesbril op deze verwachte ontwikkelingen. Voor de Strategische Denker gaat het om de aansluiting van reskilling, upskilling en levenslang leren bij toekomstige competentiebehoeften; voor de Cultuurbouwer om een omgeving waarin mensen kunnen blijven leren; voor de Innovator om de mogelijkheden van AI, technologie en gepersonaliseerd leren; en voor de Praktische Doener om de vertaling naar leeroplossingen die in het werk landen. Zo belichten de profielen verschillende kanten van dezelfde vraag: hoe organiseren we leren in een omgeving waarin wat mensen moeten kennen en kunnen voortdurend verandert?

Misschien ligt daar de belangrijkste verschuiving achter de cijfers. De toekomst van L&D draait niet alleen om weten wat mensen morgen moeten kunnen, maar steeds meer om ervoor te zorgen dat ze ook overmorgen opnieuw kunnen leren wat nodig is. De uitdaging richting 2030 ligt daarmee niet alleen in het ontwikkelen van nieuwe kennis en vaardigheden, maar ook in het versterken van het vermogen om te blijven leren wanneer de volgende verandering zich aandient.

2. DE AMBITIE GROEIT SNELLER DAN DE MIDDELEN

Het beschikbare opleidingsbudget is een van de kernindicatoren in dit longitudinale onderzoek, maar tegelijk een van de moeilijkste om precies te meten. Een beperkt aantal L&D'ers heeft zelfs geen opleidingsbudget ter beschikking. We weten uit vorige studies dat L&D vaak vanuit verschillende bronnen wordt gefinancierd. Zo kunnen andere afdelingen, subsidies of sectorfondsen bijdragen of zetten organisaties medewerkers buiten het L&D-team in voor leer- en ontwikkelactiviteiten. Het beschikbare budget weerspiegelt daardoor niet noodzakelijk de volledige investering van een organisatie in leren en ontwikkelen. De budgetcijfers moeten dan ook als een indicatie worden gelezen.

 Wat is het beschikbare budget voor de afdeling L&D?	2024	2025	2026
Minder dan € 250 per persoon / jaar	17%	18%	21%
Tussen € 250 en 750 per persoon / jaar	27%	32%	28%
Tussen € 750 en 1500 per persoon / jaar	19%	12%	12%
Meer dan € 1500 per persoon / jaar	4%	4%	6%
De L&D-afdeling heeft geen budget	3%	8%	4%
Ik weet het niet	30%	26%	29%

Figuur 8

De historische cijfers in **figuur 8** wijzen vooral op stabiliteit. Doorheen de verschillende edities bevindt een grote groep organisaties zich in de categorie van € 250 tot € 750 per medewerker per jaar. Organisaties met een zeer beperkt of juist hoog opleidingsbudget vormen kleinere groepen. Opvallend stabiel is ook het aandeel interne L&D-professionals dat het beschikbare budget niet kent: dat schommelt al jaren rond vijf op de tien. Het L&D-budget laat zich dus niet eenvoudig in één cijfer vatten, maar de benchmark toont evenmin aanwijzingen voor een structurele groei van de beschikbare middelen.

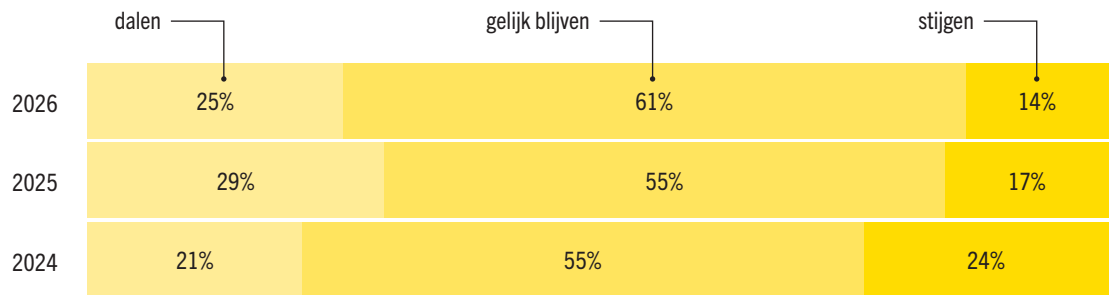
Hoeveel middelen vandaag beschikbaar zijn, vertelt maar een deel van het verhaal. Minstens even relevant is hoe L&D-professionals naar de toekomst kijken. Daarom vragen we in **figuur 9** zowel interne als externe L&D-professionals hoe zij de beschikbare middelen in het volgende kalenderjaar zien evolueren. Interne L&D-professionals antwoorden daarbij vanuit hun eigen organisatie; externe professionals vanuit hun ervaring met hun klanten.

Bij interne L&D-professionals overheerst in 2026 de verwachting van stabiliteit: 61% verwacht dat de middelen gelijk blijven. Tegelijk neemt het optimisme verder af. Waar in 2024 nog 24% een stijging verwachtte, is dat in 2026 nog 14%. Een kwart houdt rekening met een daling.

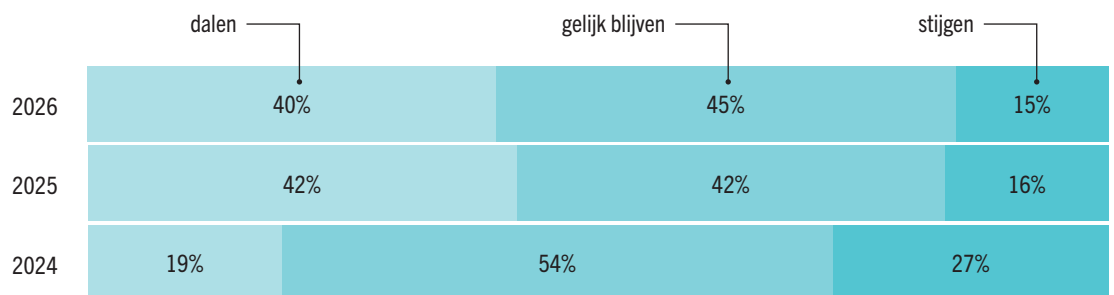
Externe L&D-professionals kijken duidelijk minder positief naar de markt. Vier op de tien verwachten dat de middelen bij hun klanten zullen dalen, tegenover slechts 15% die een stijging voorziet. Ook hier is het optimisme tegenover 2024 sterk teruggelopen.



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



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



Figuur 9

Beide perspectieven vertellen daarmee deels hetzelfde verhaal: de verwachting dat de L&D-middelen zullen groeien, is de voorbije jaren afgenomen. In 2026 verwacht bij beide groepen nog maar ongeveer één op de zeven een stijging. Het verschil zit vooral in de inschatting van een mogelijke daling. Aanbieders houden daar sinds 2025 duidelijk vaker rekening mee dan interne L&D-professionals.

De cijfers vertellen niet waarom interne en externe L&D-professionals de situatie anders inschatten. Mogelijk kijken aanbieders vanuit hun contacten met meerdere organisaties naar een bredere markt, terwijl interne L&D-professionals hun eigen organisatiecontext beter kennen. Dat kunnen we uit deze benchmark niet afleiden. Wat we wél zien, is dat beide perspectieven steeds verder uit elkaar lijken te lopen.

Dat wordt duidelijk wanneer we in figuur 10 kijken naar de verwachte leermogelijkheden voor medewerkers. Interne L&D-professionals blijven relatief positief. In 2026 verwacht 44% dat de leermogelijkheden zullen toenemen en 47% dat ze gelijk blijven. Slechts 9% verwacht een daling. Voor 91% blijven de leermogelijkheden dus minstens op peil.

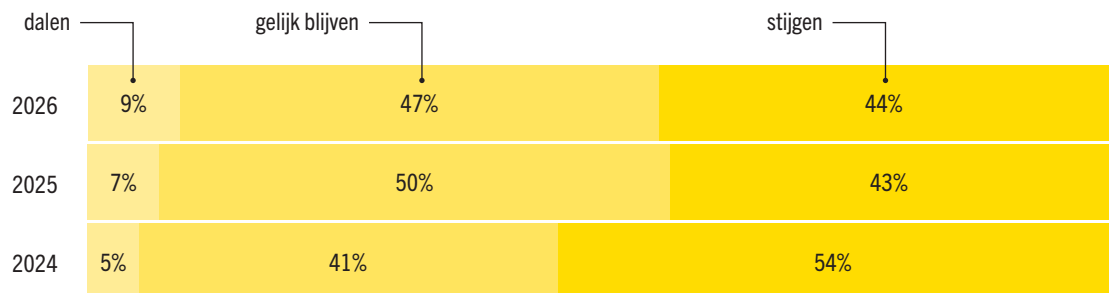
Tegelijk is het optimisme van enkele jaren geleden afgezwakt. In 2024 verwachtte nog 54% een toename, tegenover 43% in 2025 en 44% in 2026. De verwachting van verdere groei heeft daarmee plaatsgemaakt voor een beeld waarin stabiliteit steeds nadrukkelijker aanwezig is. Toch blijven er intern nog altijd veel meer professionals die groei verwachten dan een daling.

Bij externe L&D-professionals is de verschuiving veel scherper. In 2024 verwachtte 47% nog een toename van de leermogelijkheden bij klanten; in 2026 is dat nog 26%. Tegelijk steeg het aandeel dat een daling verwacht van 11% naar 35%. In 2026 zijn er daarmee voor het eerst meer externe L&D-professionals die een daling verwachten dan een stijging. Nog eens 39% verwacht dat de leermogelijkheden gelijk blijven.

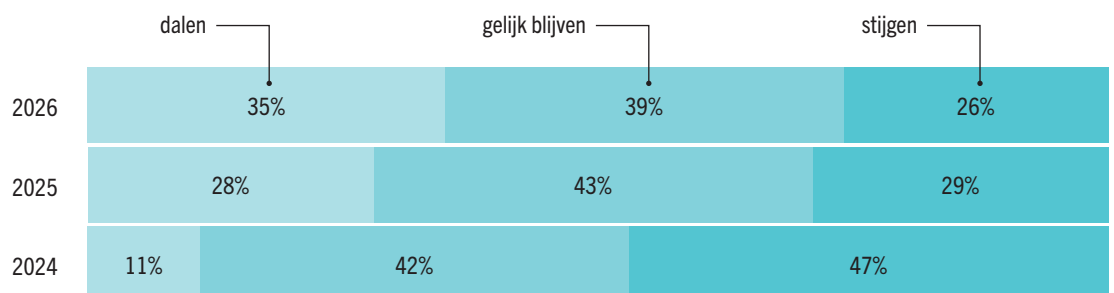
Het contrast tussen beide perspectieven wordt zo steeds duidelijker. Intern maakt groei vooral plaats voor stabiliteit; extern maakt optimisme steeds meer plaats voor een verwachte daling. Wie binnen organisaties werkt, kijkt vandaag beduidend positiever naar de toekomstige leermogelijkheden dan wie vanuit de markt naar die organisaties kijkt.



Zie je de mogelijkheden om (bij) te leren in jouw organisatie in het volgende kalenderjaar ...



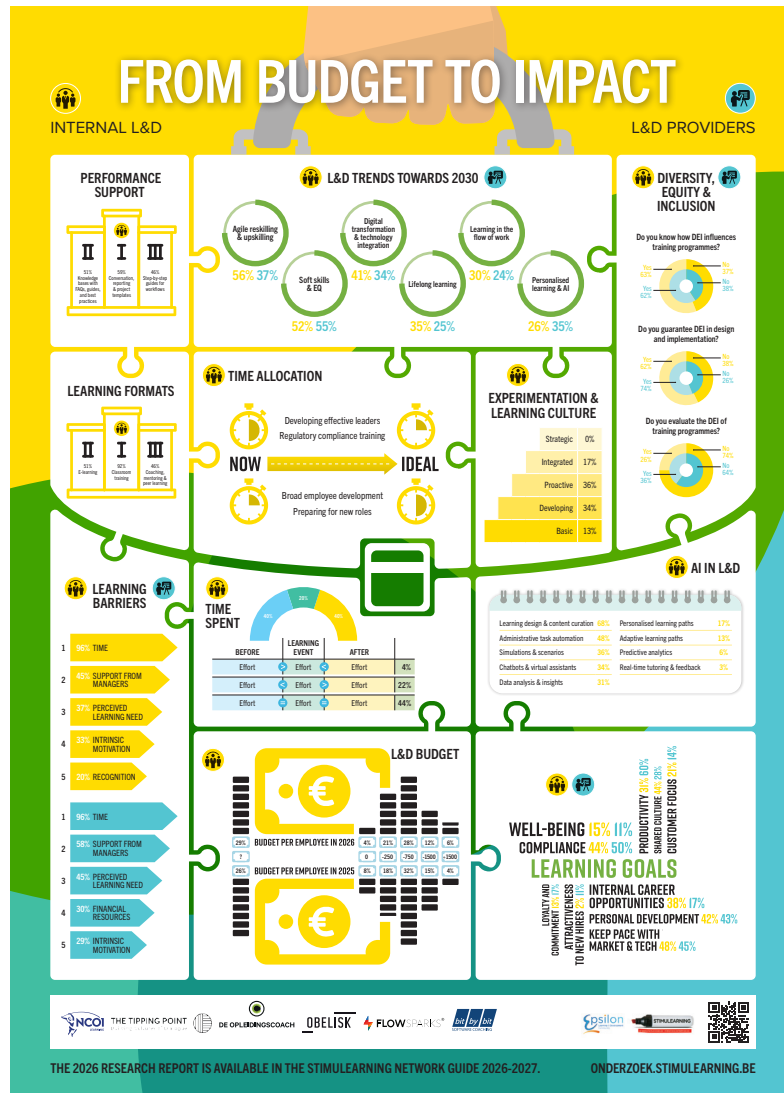
Zie je de mogelijkheden om (bij) te leren in de organisaties waarvoor je werkt in het volgende kalenderjaar ...



Figuur 10

We zien dus niet alleen een verschil tussen interne en externe L&D-professionals in 2026. Hun verwachtingen zijn doorheen de tijd uit elkaar gegroeid. Interne L&D-professionals blijven overwegend verwachten dat de leermogelijkheden binnen hun organisatie op peil blijven of toenemen. Aanbieders zijn in opeenvolgende edities duidelijk terughoudender geworden over wat bij hun klanten mogelijk zal zijn.

De benchmark vertelt niet welk perspectief de toekomst het best inschat. Dat is ook niet de bedoeling van deze vergelijking. Ze maakt wél zichtbaar dat interne L&D-professionals en aanbieders vandaag anders naar de toekomstige ruimte voor leren kijken dan enkele jaren geleden. Voor beide groepen roept dat een relevante vraag op: herkennen we elkaars verwachtingen, en waarop zijn die gebaseerd?



Figuur 11

Misschien ligt de belangrijkste vaststelling echter niet in het verschil tussen intern en extern, maar in de verhouding tussen middelen en leermogelijkheden. Bij interne L&D verwacht 91% dat de leermogelijkheden gelijk blijven of toenemen, terwijl slechts 14% meer middelen verwacht. Bij aanbieders is het toekomstbeeld terughoudender, maar ook daar verwacht 65% dat de leermogelijkheden bij klanten minstens op peil blijven, terwijl slechts 15% een stijging van de middelen voorziet.

“Jaren blijft hetzelfde beeld overeind: de L&D-budgetten bewegen nauwelijks en van structurele groei is geen sprake.”

Daarmee ontstaat een duidelijke spanning: de verwachting dat medewerkers voldoende kansen blijven krijgen om te leren, blijft relatief sterk, terwijl veel minder L&D-professionals verwachten dat daarvoor ook meer middelen beschikbaar komen. De uitdaging lijkt dus niet alleen méér leren, maar vooral leren mogelijk blijven maken binnen gelijkblijvende of krimpende middelen.

Meer leermogelijkheden hoeven daarbij niet automatisch meer opleidingen of een groter budget te betekenen. Leren kan dicht bij het werk worden georganiseerd, bestaande expertise kan anders worden ingezet en technologie kan nieuwe mogelijkheden creëren. Deze cijfers vertellen ons niet welke keuzes organisaties daarin zullen maken. Ze laten wel zien dat de verwachting rond leren sterker overeenkomt dan de verwachting rond de middelen.

Wanneer middelen niet vanzelfsprekend meegroeien, worden keuzes scherper. Daarom vroegen we in figuur 12 interne L&D-professionals welke criteria, naast prijs en budget, voor hen het zwaarst wegen bij de keuze van een training of leeroplossing. Aanbieders kregen dezelfde oefening vanuit hun perspectief: welke criteria zijn volgens hen voor hun klanten het belangrijkste?

Opvallend is dat beide groepen op een aantal essentiële criteria dicht bij elkaar liggen. Inhoud en de mogelijkheid tot maatwerk staan bij beiden bovenaan: 67% bij interne L&D-professionals en 58% bij aanbieders. Inhoudelijke expertise volgt met respectievelijk 48% en 41%.

“91% verwacht dat de leermogelijkheden gelijk blijven of toenemen. Slechts 14% verwacht meer L&D-middelen.”

Ook over opvolging en transfer naar de werkvloer bestaat nauwelijks verschil: 38% van de interne L&D-professionals rekent dit tot de drie belangrijkste selectiecriteria, tegenover 39% van de aanbieders. De kern van wat een leeroplossing aantrekkelijk maakt, lijkt door beide groepen dus behoorlijk gelijk te worden ingeschat.

Ook technologie, digitale tools en AI worden door beide groepen ongeveer even vaak genoemd: 12% bij interne L&D en 14% bij aanbieders. Dat betekent niet dat technologie weinig relevant is voor leren. Respondenten konden slechts drie criteria selecteren. Bij de concrete keuze van een training of leeroplossing krijgen andere kenmerken dus vaker voorrang.

Naast de overeenkomsten zijn er enkele duidelijke verschillen. Interne L&D-professionals hechten vaker belang aan flexibiliteit in tijd, plaats en leervorm dan aanbieders inschatten: 37% tegenover 26%. Ook de match met de organisatiecultuur wordt intern vaker genoemd: 24% tegenover 18%.

Het grootste verschil zien we bij de reputatie en referenties van de aanbieder of trainer. 26% van de aanbieders denkt dat dit voor klanten tot de drie belangrijkste criteria behoort, terwijl slechts 6% van de interne L&D-professionals dit zelf selecteert. De benchmark verklaart dat verschil niet, maar maakt wel een duidelijke perceptiekloof zichtbaar tussen wat aanbieders denken dat klanten belangrijk vinden en wat interne L&D-professionals zelf aangeven.

Erkenningen en kwaliteitslabels komen bij beide groepen nauwelijks in de top drie terecht: 2% bij interne L&D-professionals en 4% bij aanbieders. Ook hier vraagt de rangschikking om nuance. In bepaalde sectoren of contexten kunnen erkenningen en labels een voorwaarde zijn om met een opleiding of aanbieder te werken. Hun lage score betekent dus niet noodzakelijk dat ze onbelangrijk zijn. Mogelijk functioneren ze eerder als basisvoorwaarde dan als doorslaggevend selectie criterium.

Welke criteria zijn voor jullie/voor jullie klanten het belangrijkste bij de aankoop van trainingen of leeroplossingen, naast prijs en budget? Geef drie antwoorden.		
Inhoud van de training en mogelijkheid tot maatwerk	67%	58%
Inhoudelijke expertise rond het thema	48%	41%
Opvolging en transfer naar de werkvloer	38%	39%
Flexibiliteit in tijd, plaats en leervorm	37%	26%
Gebruikte leerformats en werkvormen	24%	25%
Match met de organisatiecultuur	24%	18%
Praktische haalbaarheid en tijdsinvestering	22%	25%
Ervaring binnen onze sector of context	16%	20%
Aansluiting met het bestaande leeraanbod en HR- en talentprocessen	13%	5%
Gebruik van technologie, digitale tools en AI	12%	14%
Reputatie en referenties van de aanbieder of trainer	6%	26%
Erkenningen en kwaliteitslabels	2%	4%

Figuur 12

Samen ontstaat zo een genuanceerder beeld dan een eenvoudig verhaal over budgetdruk. De verwachting dat de middelen zullen groeien, is bij interne en externe L&D-professionals de afgelopen jaren afgenomen. Over de toekomstige leermogelijkheden zijn hun perspectieven verder uit elkaar gegroeid. Maar zodra we kijken naar wat een leeroplossing aantrekkelijk maakt, vinden beide groepen elkaar opnieuw: inhoud en maatwerk staan bovenaan, expertise krijgt veel gewicht en over het belang van transfer naar de werkvloer bestaat vrijwel volledige overeenstemming.

Juist die combinatie biedt aanknopingspunten voor het L&D-ecosysteem. Waar percepties verschillen, zoals bij reputatie en referenties, ligt ruimte voor een beter gesprek tussen klant en aanbieder. Waar prioriteiten samenvallen, ontstaat een gedeelde basis om keuzes te maken wanneer middelen niet onbeperkt zijn. Voor aanbieders ligt daar bovendien een duidelijke boodschap: organisaties lijken hun keuze minder te baseren op naam of reputatie, en meer op wat een aanbieder concreet kan betekenen op het vlak van inhoud, maatwerk, expertise en transfer naar de werkvloer.

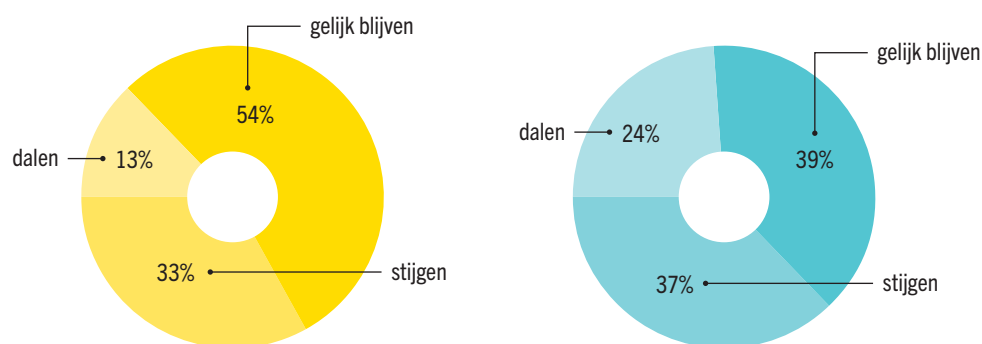
3. L&D-TECHNOLOGIE NEEMT EEN GROTERE PLAATS IN BINNEN DE L&D-INVESTERINGEN

Waar de totale L&D-middelen slechts beperkt lijken te groeien, zien we voor technologie een andere beweging. Bij de interne L&D-professionals verwacht 33% dat de investeringen in L&D-technologie in het volgende kalenderjaar zullen stijgen. Bij de externe L&D-professionals verwacht 37% dat de investeringen in L&D-tech bij hun klanten zullen stijgen. Vanuit beide perspectieven wordt groei dus duidelijk vaker verwacht voor L&D-technologie dan voor de totale L&D-middelen.²

Dat betekent niet noodzakelijk dat de absolute investeringen in technologie sterk zullen toenemen. De cijfers in figuur 13 wijzen er wel op dat technologie binnen L&D een relatief grotere investeringsprioriteit krijgt.



Zie je de investeringen in L&D-tech in jouw organisatie/ de organisaties waarvoor je werkt in het volgende kalenderjaar ...



Figuur 13

Ook in de verdeling van het L&D-budget zien we dat technologie meer ruimte krijgt. Volgens figuur 14 besteedde in 2025 59% van de organisaties maximaal 20% van het L&D-budget aan technologie; in 2026 is dat nog 50%. Tegelijk groeien de hogere budgetcategorieën. Zo besteedt in 2026 18% meer dan 40% van het L&D-budget aan technologie, tegenover 14% in 2025.



Welk geschat aandeel neemt L&D-tech in het eigen L&D-budget in?

0-20% 21-40% 41-60% 61-80%



Figuur 14

De cijfers wijzen niet op een uniforme verschuiving bij alle organisaties, maar laten wel zien dat technologie bij een deel van de organisaties een groter aandeel van het L&D-budget inneemt. Samen met de verwachte stijging van de technologie-investeringen versterkt dit het beeld dat technologie binnen L&D aan investeringsprioriteit wint.

² Zie hoofdstuk 2 voor de verwachtingen over de totale L&D-middelen: 14% van de interne en 15% van de externe L&D-professionals verwacht een stijging.

Ook de waardering van de gebruikte L&D-technologie schommelt volgens **figuur 15** doorheen de jaren. In 2023 beoordeelde 68% van de interne L&D-professionals de prijs-kwaliteitverhouding positief. In 2025 daalde dat aandeel naar 55%, om in 2026 opnieuw te stijgen naar 61%. Van een duidelijke stijgende of dalende trend is dus geen sprake. Wel blijft een meerderheid positief over de prijs-kwaliteitverhouding van de gebruikte L&D-technologie.

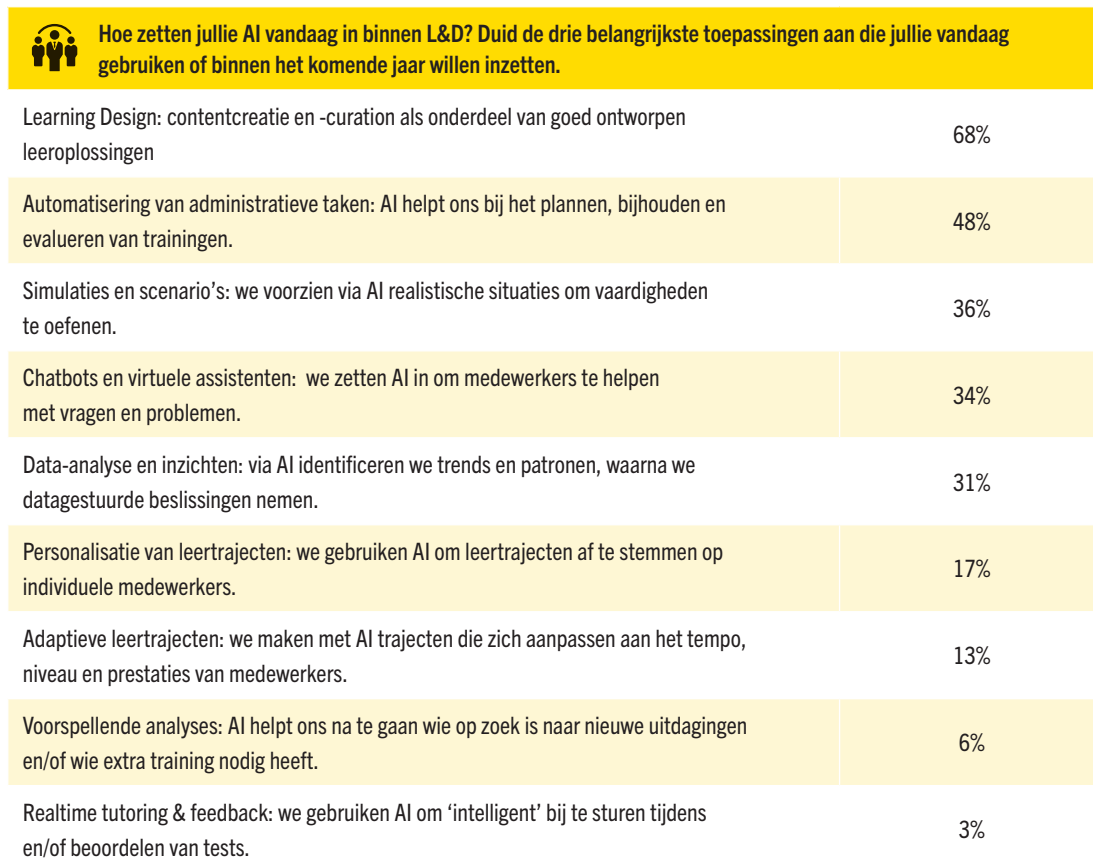
 Ben jij tevreden over de prijs/kwaliteitsverhouding van de door jullie gebruikte L&D-Tech?						
	2023		2025		2026	
Neen, zeker niet	2%	Neen	12%	Neen	3%	Neen
Neen, eerder niet	30%	32%	33%	45%	36%	39%
Ja, eerder wel	63%	Ja	52%	Ja	57%	Ja
Ja, zeker wel	5%	68%	3%	55%	4%	61%

Figuur 15

“AI wordt vandaag vooral ingezet om leercontent en L&D-processen te ondersteunen, en nog veel minder om het individuele leerproces zelf intelligent en adaptief te sturen.”

Artificiële intelligentie is een van de domeinen waarin die technologische beweging concreet zichtbaar wordt. Zoals **figuur 16** laat zien, wordt AI vandaag binnen L&D vooral ingezet - of op korte termijn voorzien - voor contentcreatie en -curatie (68%), gevolgd door de automatisering van administratieve taken (48%). Ook simulaties en scenario's (36%), chatbots en virtuele assistenten (34%) en data-analyse en inzichten (31%) worden relatief vaak genoemd. Het is ook duidelijk dat toepassingen die rechtstreeks ingrijpen op het individuele leerproces voorlopig minder vaak voorkomen. Personalisatie van leertrajecten wordt door 17% genoemd en adaptieve leertrajecten door 13%. Voorspellende analyses (6%) en realtime tutoring en feedback (3%) blijven voorlopig eerder uitzonderlijk.

Er tekent zich zo een duidelijk patroon af: AI wordt vandaag vooral ingezet om leercontent en L&D-processen te ondersteunen, en nog veel minder om het individuele leerproces zelf intelligent en adaptief te sturen.



Figuur 16

De Innovator biedt in dit thema een extra leesbril om te begrijpen hoe technologische vernieuwing binnen interne L&D concreet vorm krijgt. Bij professionals die zich vooral in deze rol herkennen, is de bereidheid om te experimenteren duidelijk aanwezig. 43% test af en toe nieuwe leeroplossingen of technologieën en 24% experimenteert regelmatig met nieuwe leerformats, L&D-tech of innovatieve leerpraktijken. 15% volgt innovaties op, maar past ze nog beperkt toe. 12% implementeert actief innovatieve leeroplossingen en stimuleert vernieuwing binnen bestaande leerinitiatieven. 6% geeft aan een strategische voortrekkersrol te spelen en de organisatie uit te dagen om leren en werken fundamenteel te vernieuwen.



Figuur 17

Die experimenteerdrang betekent echter nog niet dat innovatie ook structureel georganiseerd is. Zoals **figuur 18** laat zien, gebeurt innovatie bij 49% vooral ad hoc en is ze afhankelijk van individuele initiatieven. Nog eens 24% maakt af en toe ruimte om nieuwe leeroplossingen of technologieën te testen. Bij 18% is innovatie een vaste pijler binnen de L&D-aanpak en 9% werkt met een gestructureerde aanpak met duidelijke doelen, tijd en middelen. Niemand geeft aan dat innovatie volledig geïntegreerd is in de L&D-strategie en systematisch wordt opgevolgd en opgeschaald.

De Innovator-bril laat daarmee zien dat experimenteerbereidheid en structurele verankering van innovatie niet noodzakelijk gelijk oplopen. Vernieuwing krijgt binnen L&D duidelijk ruimte, maar is in veel organisaties nog afhankelijk van losse initiatieven en individuele trekkers. De stap van experimenteren naar een structurele, geïntegreerde innovatieaanpak is voor veel organisaties dus nog niet gezet.



Hoe structureel is innovatie vandaag ingebed binnen jullie L&D-aanpak?



Strategisch	0%	Innovatie is volledig geïntegreerd in onze L&D-strategie en wordt systematisch opgevolgd en opgeschaald.
Geïntegreerd	9%	We werken met een gestructureerde aanpak voor innovatie, inclusief duidelijke doelen, tijd en middelen.
Proactief	18%	Innovatie is een vaste pijler binnen onze L&D-aanpak, met regelmatige experimenten en vernieuwing.
In ontwikkeling	24%	We maken af en toe ruimte om nieuwe leeroplossingen of technologieën te testen.
Basis	49%	Innovatie binnen L&D gebeurt vooral ad hoc en afhankelijk van individuele initiatieven.

Figuur 18

Dat zien we ook in de samenwerking met externe partijen om innovatie in leren te versnellen. 28% werkt nauwelijks met externe innovatiepartners en 34% schakelt af en toe externe expertise of L&D-techspelers in. Een kwart werkt regelmatig met externe partners rond innovatie in leren en 13% bouwt actief partnerships uit met start-ups, L&D-techspelers en experts. Zoals **figuur 19** laat zien, is die samenwerking bij geen van de respondenten structureel ingebed in de innovatiestrategie.

Tegelijk vindt vernieuwing wel degelijk haar weg naar het leerdesign. Figuur 20 zegt dat 60% klassieke trainingen steeds vaker combineert met digitale en blended leeroplossingen en 31% experimenteert actief met formats zoals microlearning, immersive learning en gepersonaliseerde leertrajecten. Slechts 6% werkt nog voornamelijk met klassieke trainingen en vaste leerformats. De stap naar structurele integratie blijft echter beperkt: bij 3% zijn innovatieve technologieën en digitale formats structureel geïntegreerd in het leerdesign. Niemand omschrijft het leerdesign als volledig gepersonaliseerd en datadriven.

Ook hier bevestigt de Innovator-bril hetzelfde beeld: vernieuwing en experiment zijn duidelijk aanwezig, maar de structurele verankering ervan staat nog aan het begin.



Hoe actief werken jullie samen met externe partners om innovatie in leren te versnellen?



Strategisch	0%	Externe samenwerking om innovatie in leren te versnellen is structureel ingebed in onze strategie.
Geïntegreerd	13%	We bouwen actief partnerships uit met start-ups, L&D-tech-spelers en experts.
Proactief	25%	We werken regelmatig samen met externe partners rond innovatie in leren.
In ontwikkeling	34%	We schakelen af en toe externe expertise of L&D-tech-spelers in.
Basis	28%	We werken nauwelijks samen met externe innovatiepartners.

Figuur 19



Hoe evolueert jullie leerdesign door de inzet van innovatieve leerformats en L&D-tech?



Strategisch	0%	Ons leerdesign is volledig gepersonaliseerd, datagedreven en continu afgestemd op de noden van medewerkers en organisatie.
Geïntegreerd	3%	Innovatieve technologieën en digitale formats zijn structureel geïntegreerd in ons leerdesign.
Proactief	31%	We experimenteren actief met innovatieve formats zoals microlearning, immersive learning en gepersonaliseerde leertrajecten.
In ontwikkeling	60%	We combineren klassieke trainingen steeds vaker met digitale en blended leeroplossingen.
Basis	6%	Ons leerdesign is vandaag nog vooral gebaseerd op klassieke trainingen en vaste leerformats.

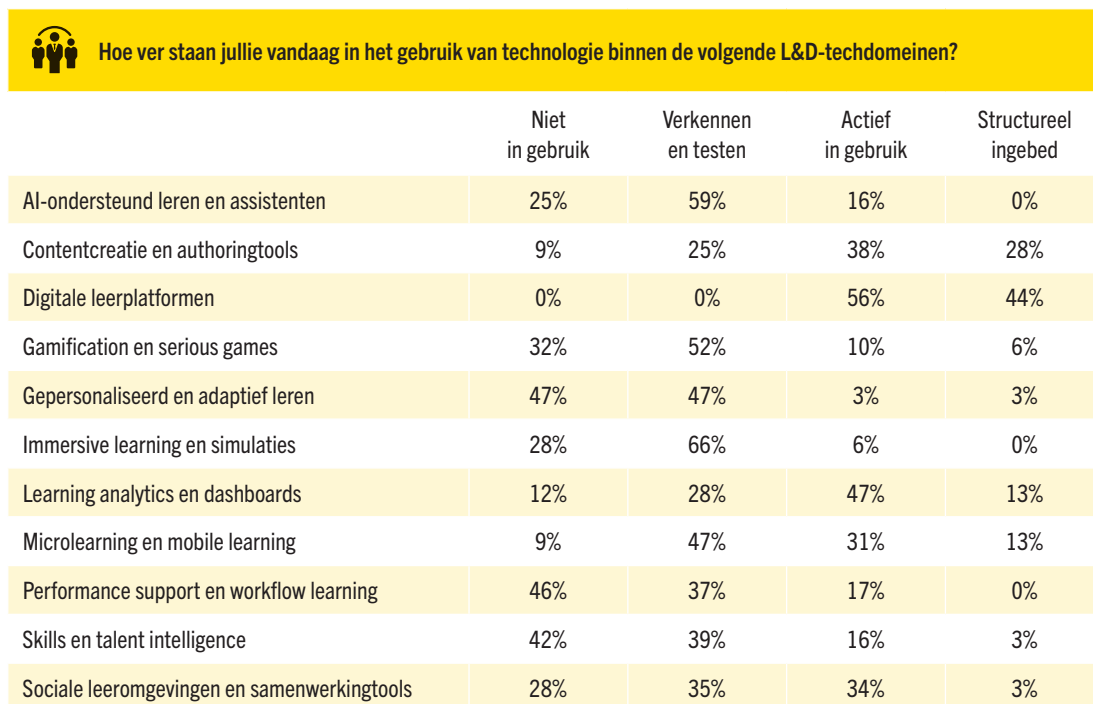
Figuur 20

Wanneer we vervolgens naar afzonderlijke technologiedomeinen kijken, blijkt dat de technologische maturiteit sterk verschilt. **Figuur 21** leert ons dat digitale leerplatformen het verst zijn ingeburgerd: 56% gebruikt ze actief en bij 44% zijn ze structureel ingebed. Ook contentcreatie- en authoringtools zijn relatief sterk verankerd, met 38% actief gebruik en 28% structurele inbedding. Bij learning analytics en dashboards gaat het om respectievelijk 47% en 13%, en bij microlearning en mobile learning om 31% en 13%.

Bij andere toepassingen ligt het zwaartepunt nog duidelijk bij verkennen en testen. Dat geldt voor immersive learning en simulaties (66%), AI-ondersteund leren en assistenten (59%) en gamification en serious games (52%). Het actieve gebruik ligt daar met respectievelijk 6%, 16% en 10% een stuk lager. Structurele inbedding blijft eveneens heel beperkt: 0% bij immersive learning, 0% bij AI-ondersteund leren en 6% bij gamification.

Andere technologiedomeinen worden door een aanzienlijke groep nog helemaal niet gebruikt. Dat geldt vooral voor gepersonaliseerd en adaptief leren (47%), performance support en workflow learning (46%) en skills- en talent intelligence (42%).

De figuur maakt daarmee duidelijk dat 'L&D-technologie' geen homogeen geheel is: terwijl digitale leerplatformen al breed en structureel ingebed zijn, bevinden heel wat nieuwere toepassingen zich nog vooral in de fase van verkennen en experimenteren.



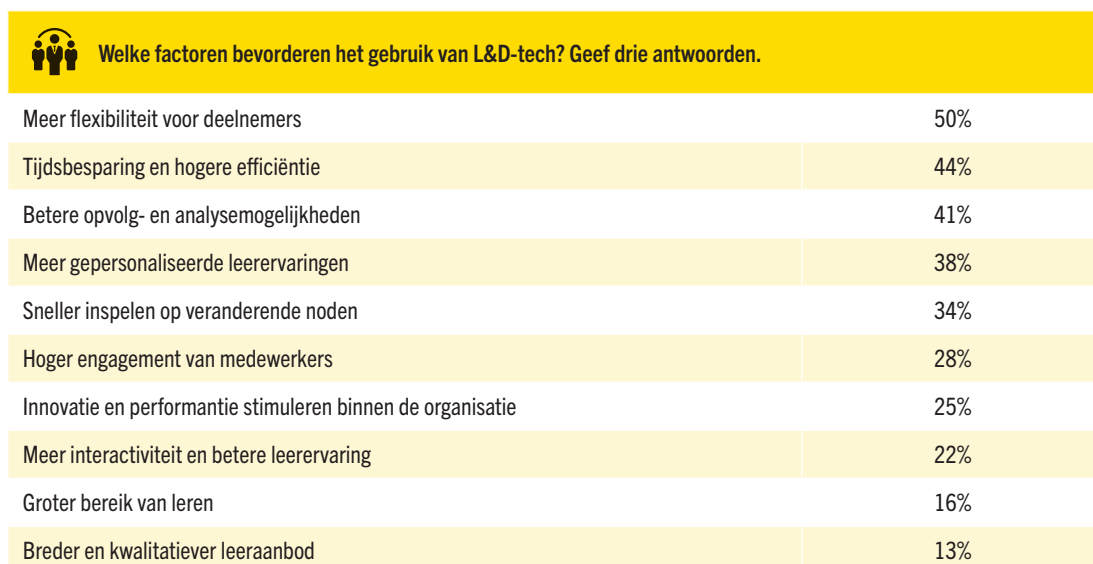
Figuur 21

Nieuwe technologie wordt verkend, getest en op sommige plaatsen al actief gebruikt, maar de mate van structurele inbedding verschilt sterk per toepassing. Hier raakt de Innovator-bril ook aan die van de Strategische Denker. Een technologie uitproberen is immers iets anders dan bepalen welke duurzame plaats ze krijgt binnen de L&D-aanpak, welke doelen ermee worden nagestreefd en wanneer ze voldoende waarde creëert om verder te worden opgeschaald. De resultaten suggereren dat vooral die stap van experiment naar structurele en strategische keuze nog volop in ontwikkeling is.

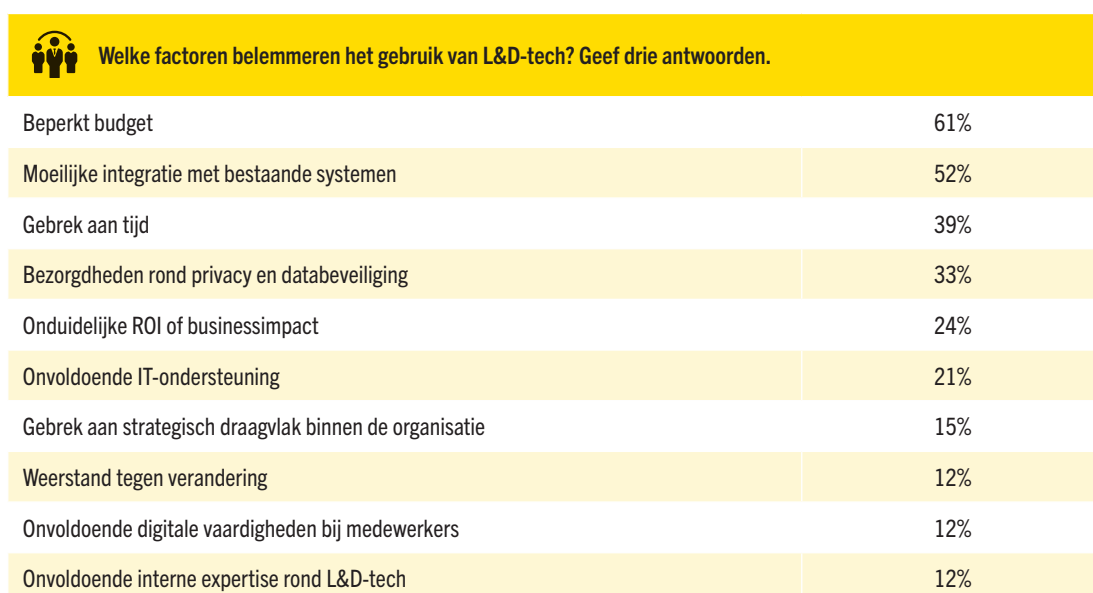
Figuren 22 en 23 laten zien wat interne L&D-professionals helpt om die stap te zetten, en wat hen daarbij tegenhoudt. Meer flexibiliteit voor deelnemers staat met 50% bovenaan, gevolgd door tijdsbesparing en hogere efficiëntie (44%), betere opvolg- en analysemogelijkheden (41%), meer gepersonaliseerde leerervaringen (38%) en sneller kunnen inspelen op veranderende noden (34%).

De belangrijkste belemmeringen zijn opvallend praktisch en organisatorisch. Beperkt budget wordt het vaakst genoemd (61%), gevolgd door een moeilijke integratie met bestaande systemen (52%) en gebrek aan tijd (39%). Privacy en databeveiliging volgt met 33%. Een onduidelijke ROI of businessimpact wordt door 24% genoemd en onvoldoende IT-ondersteuning door 21%.

Deze percentages vragen, net als verschillende andere cijfers in dit onderzoek, om enige nuance: respondenten konden maximaal drie antwoorden selecteren. Een lagere score betekent dus niet noodzakelijk dat een factor onbelangrijk is, maar wel dat andere factoren vaker tot de belangrijkste drijfveren of belemmeringen worden gerekend.



Figuur 22



Figuur 23

Naast het interne perspectief is het relevant om te kijken naar de plaats van technologie in het aanbod van externe L&D-professionals. Hier gaat het niet om innovatie binnen één interne L&D-aanpak, maar om de manier waarop technologie en AI deel uitmaken van de leeroplossingen waarmee aanbieders organisaties en hun medewerkers ondersteunen.

Omdat deze respondentengroep uit verschillende types aanbieders bestaat, hoeven we de antwoorden in [figuur 24](#) niet strikt te lezen als opeenvolgende stappen in één maturiteitsmodel. Voor sommige aanbieders is technologie een ondersteunend instrument binnen een bredere leeroplossing, terwijl bij L&D-techaanbieders de technologie zelf (een belangrijk deel van) het/hun aanbod vormt.

Ook hier zien we dan ook geen uniform beeld. 16% van de externe L&D-professionals gebruikt weinig L&D-tech of AI binnen het leeraanbod. De grootste groep (42%) zet technologie vooral in om leerinhoud te ondersteunen of te presenteren. Bij 17% werken medewerkers tijdens leeractiviteiten zelf actief met L&D-tech, AI of copilots. 10% integreert technologie en AI structureel in het aanbod, zodat medewerkers

het geleerde meteen in hun job kunnen toepassen. Bij 15% zijn L&D-tech, AI en digitale tools volledig geïntegreerd in de leer- en werkcontext. Technologie vervult binnen het externe L&D-aanbod dus uiteenlopende rollen: van ondersteunend hulpmiddel tot een integraal onderdeel van leren en werken.



Hoe zetten jullie L&D-tech en AI in binnen jullie leeraanbod?

L&D-tech, AI en digitale tools zijn volledig geïntegreerd in de leer- en werkcontext.	15%
Wij integreren L&D-tech en AI structureel in ons leeraanbod zodat medewerkers het geleerde meteen kunnen toepassen in hun job.	10%
Wij laten medewerkers actief werken met L&D-tech, AI of copilots tijdens leeractiviteiten.	17%
Wij gebruiken L&D-tech vooral om leerinhoud te ondersteunen of te presenteren.	42%
Wij gebruiken weinig L&D-tech of AI binnen ons leeraanbod.	16%

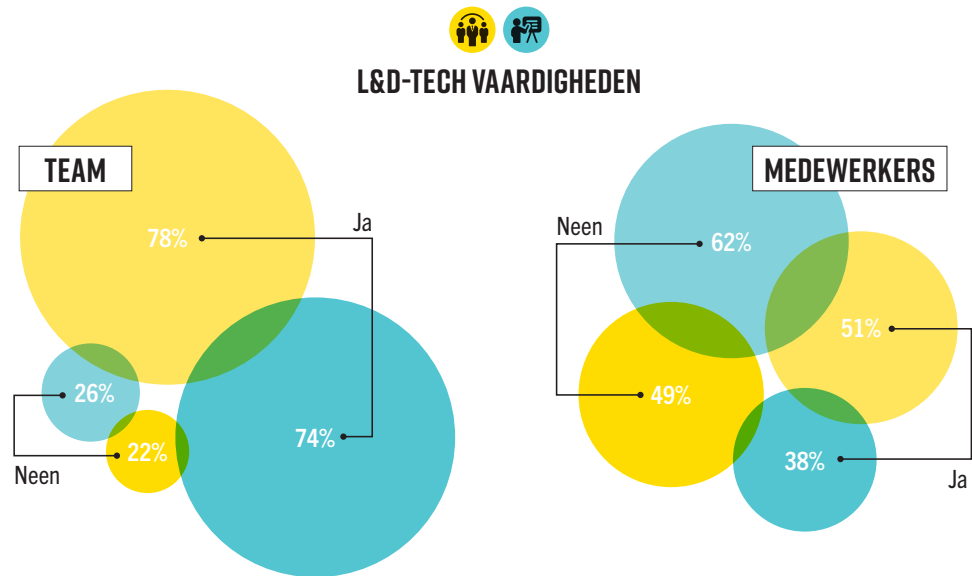
Figuur 24

Tot slot van dit thema is er een voorwaarde die zowel interne als externe L&D raakt: beschikken we over voldoende digitale vaardigheden om met die technologie te werken?

Figuur 25 geeft ons hierop een antwoord. Over hun eigen professionele context zijn beide groepen overwegend positief. Van de interne L&D-professionals vindt 78% dat zichzelf of hun collega's binnen het L&D-team over voldoende digitale vaardigheden beschikken. Bij externe L&D-professionals beoordeelt 74% de digitale vaardigheden van zichzelf of het eigen team positief.

Wanneer het over medewerkers in organisaties gaat, wordt het beeld duidelijk terughoudender. Van de interne L&D-professionals vindt 51% dat medewerkers over voldoende digitale vaardigheden beschikken; 49% beoordeelt dit negatief. Externe L&D-professionals zijn nog kritischer over de medewerkers bij hun klanten: 38% beoordeelt hun digitale vaardigheden positief en 62% negatief.

Beschik jij of je team over voldoende digitale vaardigheden (kennis/kunde) om met L&D-Tech om te gaan?	 2026	 2026
Ja, eerder wel tot zeker wel	78%	74%
Neen, zeker niet tot eerder niet	22%	26%
Beschikken de andere medewerkers in jouw organisatie / de medewerkers in de organisaties waarvoor je werkt over voldoende digitale vaardigheden om met L&D-Tech om te gaan?	 2026	 2026
Ja, voldoende tot zeer zeker	51%	38%
Neen, helemaal niet tot onvoldoende	49%	62%



Figuur 25

Er ontstaat daarmee een opvallende afstand tussen hoe L&D-professionals naar hun eigen digitale vaardigheden kijken en hoe ze die van medewerkers beoordelen. Zowel intern als extern is het vertrouwen in de eigen L&D-context duidelijk groter. Aanbieders schatten de digitale vaardigheden van medewerkers bij hun klanten bovendien lager in dan interne L&D-professionals die van medewerkers binnen hun eigen organisatie.

Tegelijk is het opvallend dat onvoldoende digitale vaardigheden bij medewerkers in [figuren 22 en 23](#) niet bovenaan staan wanneer we vragen wat het gebruik van L&D-tech belemmert. Slechts 12% rekent dit tot de drie belangrijkste obstakels. Andere praktische en organisatorische belemmeringen, zoals budget, integratie met bestaande systemen en tijd, wegen duidelijk zwaarder.

“68% zet AI in of verkent het voor contentcreatie, maar slechts 17% voor personalisatie van leertrajecten.”

Een kritische beoordeling van de digitale vaardigheden van medewerkers betekent dus niet automatisch dat die vaardigheden ook als de belangrijkste rem op het gebruik van technologie worden ervaren. Voor de Cultuurbouwer is dat een interessante nuance: adoptie gaat niet alleen over mensen meekrijgen en vaardigheden ontwikkelen. Ook de organisatorische context waarin mensen technologie moeten gebruiken, speelt een belangrijke rol.

Technologie wordt blijkbaar steeds minder een afzonderlijk thema binnen L&D en steeds meer een onderdeel van de bredere L&D-aanpak. De ontwikkelkans lijkt dan ook niet eenvoudigweg te liggen in méér technologie of méér experimenten, maar in bewustere keuzes: welke toepassingen voegen werkelijk waarde toe aan leren en werken, hoe krijgen we mensen daarin mee en hoe verankeren we die toepassingen duurzaam in de organisatie?

4. L&D WIL MEER RUIMTE VOOR HAAR STRATEGISCHE ROL

Hoe L&D haar tijd besteedt, zegt veel over de rol die ze vandaag in organisaties opneemt. Minstens even interessant is waar L&D-professionals idealiter de meeste tijd aan zouden willen besteden. De vergelijking tussen de huidige en ideale tijdsbesteding maakt een duidelijke beweging zichtbaar: interne L&D-professionals willen meer ruimte voor werkzaamheden die bijdragen aan ontwikkeling en verandering op langere termijn, terwijl vandaag een belangrijk deel van hun tijd naar meer operationele of noodzakelijke activiteiten gaat.

Zoals **figuur 26** laat zien, is het verschil het grootst bij het inzetten van leren en ontwikkelen voor strategische organisatieverandering. Vandaag rekent 31% dit tot de drie werkzaamheden waaraan de meeste tijd wordt besteed; idealiter is dat 63%. Ook de brede ontwikkeling van medewerkers om hun inzetbaarheid te vergroten, krijgt idealiter meer ruimte: van 23% vandaag naar 47%. Voor het voorbereiden van medewerkers op nieuwe rollen of taken gaat het om 21% vandaag tegenover 32% idealiter.

In de andere richting zien we werkzaamheden die vandaag veel tijd vragen, maar waaraan L&D'ers idealiter minder tijd zouden besteden. Verplichte opleidingen dalen het sterkst: van 52% vandaag naar 16% idealiter. Voor het inwerken en voorbereiden van medewerkers op hun huidige functie gaat het van 46% naar 24%.

Opvallend is dat het ontwikkelen van goede leidinggevenden in beide situaties hoog scoort: 67% vandaag en 61% idealiter. De gewenste verschuiving gaat dus niet over alles anders doen, maar vooral over meer ruimte creëren voor strategische verandering en brede ontwikkeling, en minder tijd laten opsloppen door verplichte en operationele opleidingsactiviteiten.

 Aan welk type werkzaamheden besteed je de meeste tijd? Geef drie antwoorden.		
	Heden	Idealiter
Goede leidinggevenden ontwikkelen	67%	61%
Voldoen aan verplichte wet- en regelgeving via training	52%	16%
Medewerkers effectief inwerken of voorbereiden op hun huidige functie	46%	24%
Een aantrekkelijk ontwikkelaanbod aanbieden als onderdeel van goed werkgeverschap	38%	30%
L&D inzetten om organisatiebrede projecten te ondersteunen	32%	37%
L&D benutten om strategische organisatieveranderingen door te voeren	31%	63%
Medewerkers in de breedte ontwikkelen om hun inzetbaarheid te vergroten	23%	47%
Medewerkers voorbereiden op nieuwe rollen of taken	21%	32%

Figuur 26

Die afstand tussen heden en ideaal is niet nieuw. Al in 2022 gaven interne L&D-professionals aan dat zij meer tijd wilden besteden aan strategische organisatieverandering en brede ontwikkeling, en minder aan verplichte opleidingen en het inwerken van medewerkers. Vier jaar later is die gewenste verschuiving nog altijd duidelijk herkenbaar. In 2022 vond 49% dat L&D idealiter veel tijd zou besteden aan strategische organisatieverandering. In 2026 is dat aandeel gestegen tot 63%, terwijl slechts 31% aangeeft dat dit vandaag tot de werkzaamheden behoort waaraan de meeste tijd wordt besteed.

Aan de andere kant blijven activiteiten veel tijd vragen waaraan L&D vier jaar geleden al minder tijd wilde besteden. In 2022 rekende slechts 14% verplichte opleidingen tot de werkzaamheden waaraan idealiter de meeste tijd zou worden besteed. In 2026 besteedt 52% daar vandaag de meeste tijd aan, terwijl slechts 16% dat idealiter zou willen. Voor het inwerken van medewerkers zien we hetzelfde beeld: 21% idealiter in 2022, tegenover 46% in de huidige en 24% in de ideale tijdsbesteding in 2026.

Dat betekent niet noodzakelijk dat er de afgelopen jaren geen ontwikkeling is geweest. Wel laat de vergelijking zien dat een gewenste verschuiving in de rol van L&D zich niet vanzelf vertaalt in eenzelfde verschuiving van de feitelijke tijdsbesteding. Daar blijft een belangrijke veranderopgave liggen: ruimte creëren om bestaande taken anders te organiseren, efficiënter in te vullen of waar mogelijk los te laten, zodat meer tijd vrijkomt voor de rol die L&D zelf sterker wil opnemen.

Ook externe L&D-professionals herkennen die beweging wanneer zij naar hun klanten kijken. Om de vergelijking met **figuur 26** te vergemakkelijken, worden de werkzaamheden in **figuur 27** in dezelfde volgorde weergegeven.

Volgens aanbieders behoort het voldoen aan verplichte wet- en regelgeving vandaag bij 48% tot de werkzaamheden waaraan klanten de meeste tijd besteden, tegenover 14% idealiter. Voor het inwerken of voorbereiden van medewerkers op hun huidige functie gaat het om 41% vandaag en 34% idealiter. Tegelijk zien aanbieders meer ruimte voor werkzaamheden die verder reiken dan de uitvoering van opleidingen. L&D inzetten om organisatiebrede projecten te ondersteunen stijgt van 15% vandaag naar 38% idealiter. Voor strategische organisatieverandering gaat het van 34% naar 50% en voor de brede ontwikkeling van medewerkers van 28% naar 43%.

Niet overal is een verschuiving gewenst. Het voorbereiden van medewerkers op nieuwe rollen of taken blijft vrijwel gelijk, met 42% vandaag en 44% idealiter. Ook het ontwikkelen van goede leidinggevendenden behoudt een prominente plaats: 65% vandaag tegenover 58% idealiter.

 Aan welk type werkzaamheden besteden jullie klanten de meeste tijd? Geef drie antwoorden.		
	Heden	Idealiter
Goede leidinggevendenden ontwikkelen	65%	58%
Voldoen aan verplichte wet- en regelgeving via training	48%	14%
Medewerkers effectief inwerken of voorbereiden op hun huidige functie	41%	34%
Een aantrekkelijk ontwikkelaanbod aanbieden als onderdeel van goed werkgeverschap	26%	21%
L&D inzetten om organisatiebrede projecten te ondersteunen	15%	38%
L&D benutten om strategische organisatieveranderingen door te voeren	34%	50%
Medewerkers in de breedte ontwikkelen om hun inzetbaarheid te vergroten	28%	43%
Medewerkers voorbereiden op nieuwe rollen of taken	42%	44%

Figuur 27

Het externe perspectief sluit daarmee in grote lijnen aan bij het interne: minder tijd voor verplichte en uitvoerende activiteiten en meer ruimte voor brede ontwikkeling en een strategische rol van L&D. Tegelijk is er opvallend veel continuïteit in wat L&D belangrijk vindt. Leiderschapsontwikkeling blijft zowel intern als extern, vandaag én idealiter, hoog op de agenda. Bij interne L&D gaat het om 67% vandaag en

61% idealiter, bij aanbieders om respectievelijk 65% en 58%. Ook het voorbereiden van medewerkers op nieuwe rollen of taken blijft belangrijk, al verschilt hier het accent. Bij aanbieders is er nauwelijks verschil tussen heden en ideaal (42% tegenover 44%), terwijl interne L&D-professionals hier juist meer tijd aan willen besteden (21% tegenover 32%).

De gewenste verschuiving gaat dus niet over een volledig ander takenpakket, maar over andere accenten: minder tijd laten opsorpen door verplichte en uitvoerende activiteiten en meer ruimte creëren voor de bredere en strategische bijdrage van L&D.

Hier biedt een andere persona, de Strategische Denker, een extra leesbril om te begrijpen in welke mate L&D vandaag strategisch verankerd is binnen de organisatie. Bij professionals die zich vooral in deze rol herkennen, zien we dat strategisch werken op verschillende niveaus vorm krijgt.

Figuur 28 zegt dat 34% strategische prioriteiten en toekomstige competentiebehoeften steeds vaker naar leerinitiatieven vertalen. Bij 25% is het L&D-beleid duidelijk afgestemd op de bedrijfsstrategie en toekomstige competentienoden. Slechts 4% geeft aan dat L&D structureel geïntegreerd is in de bedrijfsstrategie en actief richting geeft aan verandering en groei. Tegelijk focust bij 19% het L&D-beleid nog vooral op operationele opleidingsnoden en stemt 18% het aanbod af op bedrijfsprioriteiten wanneer daar concrete vragen rond ontstaan. De strategische verbinding is dus bij heel wat organisaties aanwezig, maar volledige verankering blijft uitzonderlijk.



Hoe wordt het L&D-beleid gealigneerd met de bedrijfsstrategie en -prioriteiten?



Strategisch	4%	L&D is structureel geïntegreerd in de bedrijfsstrategie en helpt actief richting geven aan verandering en groei.
Geïntegreerd	25%	Ons L&D-beleid is duidelijk afgestemd op de bedrijfsstrategie en toekomstige competentienoden.
Proactief	34%	We vertalen strategische prioriteiten en toekomstige competentienoden steeds vaker naar leerinitiatieven.
In ontwikkeling	18%	We stemmen ons L&D-aanbod af op bedrijfsprioriteiten wanneer daar concrete vragen rond ontstaan.
Basis	19%	Ons L&D-beleid focust vooral op operationele opleidingsnoden.

Figuur 28

Die strategische oriëntatie blijft niet beperkt tot beleid en investeringsbeslissingen. Ook bij het ontwikkelen van leerinitiatieven vormen organisatiedoelstellingen voor een meerderheid een belangrijke basis voor het L&D-aanbod. Leren wordt daarmee niet alleen benaderd als antwoord op afzonderlijke opleidingsvragen, maar ook als middel om bredere organisatiedoelstellingen te ondersteunen.

Strategisch werken betekent bovendien vooruitkijken. In **figuur 29** werkt 41% regelmatig samen met de business om toekomstige competentiebehoeften te identificeren. 23% houdt trends en toekomstige skills eerder informeel in het oog, terwijl 20% vooral reageert op actuele opleidingsvragen en dringende skillnoden. Een kleinere groep gaat verder: 13% gebruikt workforce planning, data en trends om gericht te anticiperen en bij 3% zijn toekomstige skills en arbeidsmarkttrends structureel geïntegreerd in de strategische L&D-aanpak en workforce planning.



Hoe proactief anticiperen jullie op toekomstige skillsnoden en evoluties in de arbeidsmarkt?



Strategisch	3%	Toekomstige skills en arbeidsmarkttrends zijn structureel geïntegreerd in onze strategische L&D-aanpak en workforce planning.
Geïntegreerd	13%	We gebruiken workforce planning, data en trends om toekomstige skillsnoden gericht te anticiperen.
Proactief	41%	We werken regelmatig samen met de business om toekomstige competentienoden te identificeren.
In ontwikkeling	23%	We houden trends en toekomstige skills informeel in het oog.
Basis	20%	We reageren vooral op actuele opleidingsvragen en dringende skillnoden.

Figuur 29

Ook bij organisatieverandering zien we het strategische perspectief terug. **Figuur 30** stelt dat L&D bij 46% medewerkers regelmatig helpt de vaardigheden te ontwikkelen die nodig zijn voor toekomstige veranderingen. Bij 24% gaat dit een stap verder en ondersteunt L&D transformatie structureel via leerinitiatieven die gekoppeld zijn aan strategische uitdagingen. Bij 21% ondersteunt L&D vooral occasionele initiatieven rond digitalisering, AI en andere veranderingen, terwijl 8% nauwelijks een rol speelt in de voorbereiding op toekomstige transformaties. Slechts 1% positioneert L&D vandaag als een strategische motor van transformatie die de organisatie helpt anticiperen op toekomstige ontwikkelingen.



Welke rol speelt L&D in het voorbereiden van de organisatie op transformatie?



Strategisch	1%	L&D is een strategische motor van transformatie en helpt de organisatie anticiperen op toekomstige ontwikkelingen.
Geïntegreerd	24%	L&D ondersteunt transformatie structureel via leerinitiatieven gekoppeld aan strategische uitdagingen.
Proactief	46%	L&D helpt medewerkers regelmatig de vaardigheden ontwikkelen die nodig zijn voor toekomstige veranderingen.
In ontwikkeling	21%	L&D ondersteunt occasionele initiatieven rond digitalisering, AI en andere veranderingen.
Basis	8%	L&D speelt nauwelijks een rol in de voorbereiding op toekomstige transformaties.

Figuur 30

Eerder zagen we dat L&D-professionals aanzienlijk meer tijd willen besteden aan strategische organisatieverandering.³ Tegen die achtergrond is onderstaande **figuur 31** bijzonder relevant. De Strategische Denker laat zien hoe strategischer werken vandaag al concreet vorm krijgt: in de vertaling van strategie naar L&D-beleid, investeringsbeslissingen en leerinitiatieven, maar ook in het anticiperen op toekomstige competentiebehoeften en het ondersteunen van verandering.

³ Zie figuur 19 voor de huidige en gewenste tijdsbesteding van interne L&D-professionals.

Daarmee verschuift de vraag van óf L&D strategisch werkt naar welke positie L&D inneemt in de strategische besluitvorming van de organisatie. Die positie is vandaag nog lang niet vanzelfsprekend. Bijna zeven op de tien Strategische Denkers geven aan dat L&D pas na strategische beslissingen wordt betrokken of slechts occasioneel deelneemt aan strategische discussies. Een volwaardige strategische positie blijft daarmee eerder uitzondering dan regel.



In welke mate is L&D betrokken bij strategische beslissingen binnen de organisatie?



Strategisch	4%	L&D speelt een structurele strategische rol en helpt mee de richting van de organisatie en haar talentontwikkeling bepalen.
Geïntegreerd	15%	L&D is een actieve sparringpartner bij strategische beslissingen en verandertrajecten binnen de organisatie.
Proactief	12%	L&D denkt regelmatig mee na over strategische prioriteiten en toekomstige competentienoden.
In ontwikkeling	33%	L&D wordt occasioneel betrokken bij strategische discussies, meestal rond implementatie en ondersteuning.
Basis	36%	L&D wordt vooral betrokken nadat strategische beslissingen al genomen zijn.

Figuur 31

Dat onderscheid is belangrijk. Een L&D-team kan zijn beleid afstemmen op organisatiedoelstellingen, toekomstige competentiebehoeften onderzoeken en strategische criteria hanteren bij investeringsbeslissingen, zonder daarom vanaf het begin betrokken te zijn bij de strategische keuzes van de organisatie. Strategisch werken en strategisch gepositioneerd worden zijn niet hetzelfde.

Samen vertellen de resultaten dan ook een genuanceerder verhaal dan alleen de wens om ‘meer strategisch’ te worden. De ambitie om meer tijd te besteden aan organisatieverandering en brede ontwikkeling is al meerdere jaren zichtbaar. Tegelijk krijgt strategisch werken vandaag op verschillende terreinen al concreet vorm. De grootste ontwikkelruimte ligt in het dichterbij elkaar brengen van die ambitie, de feitelijke tijdsbesteding en de strategische positie van L&D binnen de organisatie.

Verplichte opleidingen, onboarding en andere operationele werkzaamheden verdwijnen immers niet. Ze blijven deel van de opdracht. De uitdaging is om daarnaast voldoende ruimte te creëren om vooruit te kijken: naar toekomstige competenties, brede ontwikkeling en de rol die L&D kan spelen in organisatieverandering.

5. LEERKLIMAAT ALS VOORWAARDE VOOR DUURZAME GEDRAGSVERANDERING

Verandering binnen organisaties vraagt meer dan het aanbieden van opleidingen. Nieuwe kennis en vaardigheden krijgen pas betekenis wanneer medewerkers ze ook kunnen toepassen in hun dagelijkse praktijk. Voor L&D verschuift de aandacht daardoor naar een bredere vraag: hoe begeleiden we verandering én creëren we een omgeving waarin nieuw gedrag kan groeien en standhouden?

“70% stimuleert experimenteren, feedback en leren door te doen, maar niemand geeft aan dat dit vandaag volledig structureel is verankerd.”

Hiervoor kijken we naar de Cultuurbouwers. L&D-professionals die zich vooral in deze persona herkennen, leggen de nadruk op verandertrajecten, coaching en het versterken van de leercultuur. Hun antwoorden laten zien welke rol L&D vandaag speelt in het begeleiden en ondersteunen van organisatieverandering.

Volgens **figuur 32** is die rol lang niet overal dezelfde. Bij sommige organisaties wordt L&D voornamelijk ondersteunend betrokken, terwijl het elders regelmatig samenwerkt met business en leidinggevenden, actief verandertrajecten ontwerpt en begeleidt, of zelfs mede-eigenaar is van verandering. De spreiding maakt duidelijk dat de mate waarin L&D een actieve rol opneemt in verandering sterk verschilt tussen organisaties.



In welke mate speelt L&D een actieve rol in verandertrajecten binnen de organisatie?



Strategisch	17%	L&D is mede-eigenaar van verandertrajecten en ondersteunt actief de implementatie en adoptie.
Geïntegreerd	19%	L&D speelt een actieve rol in het ontwerpen en begeleiden van verandertrajecten.
Proactief	25%	We werken regelmatig samen met business en leidinggevenden om verandertrajecten te ondersteunen.
In ontwikkeling	27%	We ondersteunen verandertrajecten met training, communicatie en begeleiding wanneer nodig.
Basis	12%	L&D wordt vooral ondersteunend betrokken bij verandertrajecten.

Figuur 32

Ook bij de adoptie van verandering zien we een breed maturiteitspectrum. **Figuur 33** toont dat 25% van de interen L&D'ers verandering occasioneel ondersteunt. 27% gaat een stap verder en begeleidt teams en medewerkers regelmatig bij de invoering van nieuwe processen, systemen of manieren van werken. Bij 25% ondersteunt L&D actief, terwijl 17% een structurele rol speelt in change adoption. Slechts 6% geeft aan dat L&D nauwelijks betrokken is bij de adoptie van verandering.



Hoe ondersteunt L&D de adoptie van verandering op de werkvloer?



Strategisch	17%	L&D speelt een structurele rol in change adoption en helpt nieuwe manieren van werken duurzaam te verankeren binnen de organisatie.
Geïntegreerd	25%	We ondersteunen actief adoptie en gedragsverandering binnen verandertrajecten via gerichte leer- en ondersteuningsinitiatieven.
Proactief	27%	We begeleiden regelmatig teams en medewerkers bij de invoering van nieuwe processen, systemen of manieren van werken.
In ontwikkeling	25%	We ondersteunen verandering occasioneel via training, communicatie en informatievoorziening.
Basis	6%	L&D speelt vandaag een beperkte rol in de adoptie van verandering.

Figuur 33

Het beeld rond change adoption wordt genuanceerder wanneer we naar transfer naar de werkvloer kijken. Hoewel L&D bij verandering een actieve rol kan opnemen, blijkt de duurzame toepassing van nieuwe vaardigheden veel minder verankerd. In **figuur 34** geeft 43% aan dat nieuwe vaardigheden na een leerinterventie slechts beperkt worden opgevolgd. 19% voorziet occasioneel follow-up en 23% ondersteunt de toepassing op regelmatige basis. Bij 13% zijn transfer en toepassing actief geïntegreerd. Slechts 2% beschikt over een structurele aanpak om nieuwe vaardigheden duurzaam in het dagelijkse werk te verankeren.

Hier wordt een belangrijke kloof zichtbaar: verandering begeleiden krijgt al relatief veel aandacht, maar ervoor zorgen dat nieuwe vaardigheden ook duurzaam worden toegepast en verankerd op de werkvloer, blijft een grotere uitdaging.



Hoe zorgen jullie ervoor dat nieuwe vaardigheden effectief worden toegepast na een leerinterventie?



Strategisch	2%	We hebben een structurele aanpak om nieuwe vaardigheden duurzaam te verankeren in het dagelijkse werk.
Geïntegreerd	13%	We integreren transfer en toepassing actief in onze leerinterventies en begeleiding op de werkvloer.
Proactief	23%	We ondersteunen de toepassing van nieuwe vaardigheden regelmatig via coaching, feedback en praktijkgerichte opdrachten.
In ontwikkeling	19%	We voorzien occasioneel follow-up, praktijkopdrachten of begeleiding na leerinterventies.
Basis	43%	Nieuwe vaardigheden worden vandaag beperkt opgevolgd na een leerinterventie.

Figuur 34

De aanbieders in **figuur 35** tonen ook een brede spreiding in maturiteit rond transfer naar de werkvloer. Een kwart voorziet regelmatig praktijkgerichte opvolging na leeractiviteiten. Bij 20% is transfer geïntegreerd via structurele ondersteuning op de werkvloer en 23% geeft aan transfer systematisch in te bedden in leeractiviteiten, werkprocessen en opvolging. Aan de andere kant voorziet 22% slechts occasioneel ondersteuning en 10% nauwelijks.

Daarmee bevindt ruim twee derde van de aanbieders zich op het proactieve, geïntegreerde of strategische niveau. Tegelijk laat de spreiding zien dat transfer lang niet bij alle aanbieders even structureel deel uitmaakt van de leeroplossing.



Hoe ondersteunen jullie vandaag transfer naar de werkvloer na leeractiviteiten?

Strategisch	23%	Wij integreren transfer systematisch in leeractiviteiten, werkprocessen en opvolging op de werkvloer.
Geïntegreerd	20%	Wij voorzien structurele ondersteuning voor toepassing op de werkvloer.
Proactief	25%	Wij voorzien regelmatig praktijkgerichte opvolging na leeractiviteiten.
In ontwikkeling	22%	Wij voorzien occasioneel opvolging of ondersteuning na leeractiviteiten.
Basis	10%	Wij voorzien nauwelijks ondersteuning na leeractiviteiten.

Figuur 35

L&DTALKS

FOOD FOR THOUGHT SINCE 2011



VERDIEPING: BUILDING A LEARNING CULTURE CONRADO SCHLOCHAUER

Tijdens de L&D Talks 2026 maakt Conrado Schlochauer de vaak onzichtbare architectuur achter de leercultuur van organisaties zichtbaar. Met de Learning Culture Mandala brengt hij in kaart welke krachten bepalen hoe leren in een organisatie daadwerkelijk plaatsvindt én waar je als organisatie zelf kunt ingrijpen.

In een masterclass op 21 oktober gaat Conrado een stap verder dan het analyseren van de leercultuur. Deelnemers leren hun eigen organisatie te diagnosticeren. Ze leren onderscheid te maken tussen externe krachten waarmee ze rekening moeten houden en de gebieden waarop ze daadwerkelijk kunnen interveniëren.

Daarbij kijken ze kritisch naar de boodschappen die bestaande leerpraktijken afgeven. Welke gewoontes, systemen en keuzes stimuleren leren en welke werken het juist tegen? En waar zit het verschil tussen wat de organisatie zegt over leren en wat medewerkers in de dagelijkse praktijk ervaren?

Ook de rol van leiderschap en L&D wordt opnieuw bekeken: van ontwikkeling aanbieden en sturen naar de voorwaarden creëren waarin mensen zichzelf kunnen ontwikkelen. Dat vraagt niet alleen om een andere visie op leren, maar ook om een verhaal waarmee L&D leiders en andere stakeholders in beweging kunnen komen.



Tot slot vertaalt Conrado de analyse naar concrete interventies die deelnemers in hun eigen organisatie kunnen inzetten en prioriteren. Daarbij wordt ook AI kritisch onder de loep genomen: waar versterkt AI daadwerkelijk een gezonde leercultuur, en waar zorgt het er vooral voor dat we het oude leerparadigma sneller en efficiënter automatiseren?

Zo biedt de masterclass niet alleen een kader om leercultuur beter te begrijpen, maar vooral handvatten om er gericht aan te werken: van een leercultuur die 'by default' is ontstaan naar een leercultuur die bewust 'by design' wordt vormgegeven.

De twee bovenstaande figuren 34 en 35, bekijken transfer vanuit verschillende perspectieven en zijn daarom niet rechtstreeks vergelijkbaar. Samen onderstrepen ze wel dat een leerinterventie niet op zichzelf staat. Zowel interne als externe L&D kunnen de toepassing van nieuwe vaardigheden ondersteunen, maar duurzame transfer ontstaat pas wanneer het geleerde ook zijn weg vindt naar de dagelijkse werkpraktijk.

Daar komt het leerklimaat⁴ in beeld. Of medewerkers nieuwe kennis en vaardigheden daadwerkelijk gebruiken, hangt immers niet alleen af van de kwaliteit van een leerinterventie. Ook de omgeving waarin mensen werken speelt mee: is er ruimte om te experimenteren, feedback te vragen en fouten te bespreken? Is leren onderdeel van het dagelijkse werk? Is coaching beschikbaar? En krijgen leidinggevenden ondersteuning om het leren binnen hun teams te stimuleren?

Om die context beter te begrijpen, kijken we opnieuw door de bril van de Cultuurbouwer naar vier aspecten: ruimte voor experimenteren en leren uit fouten, de integratie van leren in het dagelijkse werk, coaching en de ondersteuning van leidinggevenden in hun rol als leerleider. Samen geven ze geen volledige definitie van een leerklimaat, maar wel zicht op de mate waarin leren een plaats krijgt in de dagelijkse organisatiepraktijk.

Over deze aspecten heen zien we een opvallend consistent beeld. De meeste organisaties bevinden zich in de middengroepen van de maturiteitsladder. Verschillende bouwstenen van een leerklimaat zijn dus aanwezig, maar de stap naar volledige structurele verankering wordt veel minder vaak gezet.

Dat zien we bijvoorbeeld bij experimenteren en leren uit fouten. In figuur 36 bevindt de grootste groep zich op het niveau In ontwikkeling (34%), waar experimenteren wordt aangemoedigd maar nog eerder informeel gebeurt, of op het Proactieve niveau (36%), waar feedback, kennisdeling en leren door te doen actief worden gestimuleerd. Bij 17% is dit geïntegreerd in een bewust opgebouwd leerklimaat, terwijl 13% aangeeft dat experimenteren en leren door te proberen nog weinig expliciete ruimte krijgen. Niemand bereikt het strategische niveau, waarbij experimenteren, feedback en continu leren structureel zijn verankerd in de cultuur en manier van werken.



Hoe dragen jullie bij aan een leerklimaat waarin experimenteren en leren uit fouten mogelijk is?



Strategisch	0%	Experimenteren, feedback en continu leren zijn structureel ingebed in onze cultuur en manier van werken.
Geïntegreerd	17%	Wij creëren bewust een leerklimaat waarin experimenteren, proberen en bijsturen centraal staan.
Proactief	36%	Wij stimuleren actief feedback, kennisdeling en leren door te doen binnen teams.
In ontwikkeling	34%	Wij moedigen experimenteren en nieuwe ideeën aan, maar dit gebeurt nog eerder informeel.
Basis	13%	Experimenteren en leren door te proberen krijgen vandaag weinig expliciete ruimte binnen onze organisatie.

Figuur 36

4 Zie kadertekst Conrado Schlochau - Building a Learning Culture

Een vergelijkbaar maturiteitsbeeld zien we bij learning in the flow of work. Zoals **figuur 37** laat zien, bevindt bijna de helft (47%) zich op het proactieve niveau, waar leren, feedback en kennisdeling regelmatig deel uitmaken van het dagelijkse werk. Nog eens 30% bevindt zich op het niveau In ontwikkeling en voorziet af en toe leeracties of reflectiemomenten tijdens het werk. Zowel de twee hoogste maturiteitsniveaus als het laagste niveau zijn duidelijk minder vertegenwoordigd.



Welke concrete initiatieven nemen jullie om leren structureel te verankeren in het dagelijks werk?



Strategisch	2%	We hebben leren en ontwikkelen structureel ingebed in het dagelijkse werk en de manier waarop we samenwerken.
Geïntegreerd	10%	We ondersteunen learning in the flow of work actief via tools, begeleiding en teammomenten.
Proactief	47%	We integreren regelmatig leren, feedback en kennisdeling in de dagelijkse werking.
In ontwikkeling	30%	We voorzien af en toe leeracties of reflectiemomenten binnen het werk.
Basis	11%	Leren gebeurt vandaag vooral los van het dagelijkse werk.

Figuur 37

Dat resultaat sluit interessant aan bij het hoofdstuk over de tendensen richting 2030.⁵ Vanuit de rol van Cultuurbouwer zien we dat leren en feedback in veel organisaties al deel uitmaken van het dagelijkse werk, terwijl volledige structurele inbedding veel minder voorkomt. Beide resultaten meten iets anders, maar samen laten ze zien dat leren in het werk niet alleen een toekomstthema is: het krijgt vandaag al vorm, zij het in verschillende mate.

“L&D moet niet alleen leerinterventies organiseren, maar moet ook helpen om verandering te dragen door een omgeving te creëren waarin nieuw gedrag kan groeien én standhouden.”

Ook coaching, de derde indicator van het leerklimaat, en gevisualiseerd in figuur 38 toont een breed maturiteitsspectrum. De grootste groep zich op het niveau In ontwikkeling (38%), waar coaching, mentoring of begeleiding occasioneel worden ingezet, gevolgd door 29% op het proactieve niveau. De hogere maturiteitsniveaus zijn hier iets sterker vertegenwoordigd dan bij de vorige indicatoren: bij 15% is coaching geïntegreerd in de L&D-aanpak en bij 12% structureel ingebed in de dagelijkse werking. Het laagste niveau blijft met 6% beperkt.

⁵ Zie figuur 7 in Thema 1 - L&D richting 2030: van kennis naar wendbaarheid.



Welke rol speelt coaching en begeleiding in jullie L&D-aanpak?



Strategisch	12%	Coaching en begeleiding zijn structureel ingebed in onze L&D-aanpak en dagelijkse werking.
Geïntegreerd	15%	We integreren coaching, feedback en reflectie actief in onze leer- en ontwikkelaanpak.
Proactief	29%	We gebruiken regelmatig teamcoaching, peer coaching en intervisie als onderdeel van leren.
In ontwikkeling	38%	We zetten occasioneel individuele coaching, mentoring of begeleiding on the job in.
Basis	6%	Coaching en begeleiding spelen vandaag nog een beperkte rol binnen onze L&D-aanpak.

Figuur 38

Bij de vierde indicator van leerklimateit, de ondersteuning van leidinggevendenden als leerleider, zien we een iets ander maturiteitsbeeld. Ook hier bevindt een groot deel zich in de middenniveaus: 34% op het niveau In ontwikkeling en 26% op het proactieve niveau. Tegelijk zijn de hogere maturiteitsniveaus relatief sterk vertegenwoordigd: bij 19% wordt de rol van leidinggevendenden als coach en leerleider actief versterkt en bij 15% is coaching en leerleiderschap structureel ingebed in het leiderschapsmodel, de processen, tools en cultuur. Slechts 6% bevindt zich op het basisniveau.



Hoe worden leidinggevendenden ondersteund in hun rol als coach of leerleider van medewerkers?



Strategisch	15%	Coaching en leerleiderschap zijn structureel ingebed in ons leiderschapsmodel, onze processen, tools en cultuur.
Geïntegreerd	19%	We versterken actief de rol van leidinggevendenden als coach, leerleider en begeleider van ontwikkeling.
Proactief	26%	We ondersteunen leidinggevendenden regelmatig met frameworks, tools en opleidingen rond coaching, leren en ontwikkeling.
In ontwikkeling	34%	We bieden occasioneel training, tools of begeleiding aan rond coaching, feedback en ontwikkeling van medewerkers.
Basis	6%	Leidinggevendenden krijgen vandaag weinig ondersteuning in hun rol als coach en leerleider.

Figuur 39

Van de vier onderzochte aspecten is de ondersteuning van leidinggevendenden daarmee het sterkst structureel verankerd. Dat sluit aan bij een eerdere vaststelling in deze benchmark: het ontwikkelen van leidinggevendenden behoort tot de belangrijkste tijdsinvesteringen van L&D-teams.⁶

Over de vier indicatoren heen zien we een vergelijkbaar beeld: verschillende elementen van een leerklimateit zijn aanwezig, maar volledige structurele verankering blijft beperkter. Dat is een belangrijk inzicht. Een leerklimateit ontstaat niet door één afzonderlijke interventie, maar krijgt vorm in een combinatie van dagelijkse werkpraktijken: kunnen proberen, feedback krijgen, kennis delen, leren tijdens het werk, begeleid worden en een leidinggevende hebben die ontwikkeling ondersteunt.

⁶ Zie figuren 26 en 27 over de tijdsbesteding van L&D Teams in 4 - L&D wil meer ruimte voor haar strategische rol

Vanuit die optiek krijgt ook de eerdere spanning rond transfer betekenis.⁷ De groeimogelijkheden liggen niet noodzakelijk alleen in een betere opvolging van de opleiding zelf. Ook de bredere werkomgeving bepaalt mee of medewerkers nieuwe vaardigheden daadwerkelijk kunnen oefenen, toepassen en vasthouden.

Daar raakt het persona Cultuurbouwer aan de bredere opdracht van interne L&D. Gedragsverandering kan niet uitsluitend bij L&D liggen. Business, leidinggevenden, teams en medewerkers maken allemaal deel uit van de omgeving waarin leren uiteindelijk moet landen. Voor L&D verbreedt de rol daardoor van het organiseren van leren naar het mee creëren van de voorwaarden waaronder leren zich kan vertalen naar ander gedrag.

De resultaten laten tegelijk zien dat die voorwaarden niet noodzakelijk op hetzelfde maturiteitsniveau zitten. Een organisatie kan bijvoorbeeld regelmatig coaching inzetten zonder dat leren structureel in het werk is ingebed. Leidinggevenden kunnen ondersteuning krijgen terwijl transfer na leerinterventies nog beperkt wordt opgevolgd. De verschillende bouwstenen van een leerklimaat bewegen dus niet automatisch gelijk.

De uitdaging ligt daarom niet in méér leren organiseren, maar in het sterker verbinden van leren, werken en veranderen. Experimenteren, feedback, coaching, leerleiderschap en toepassing op de werkvloer krijgen meer kracht wanneer ze elkaar versterken. Een sterk leerklimaat maakt van leren zo geen moment naast het werk, maar een onderdeel van de omgeving waarin nieuw gedrag kan ontstaan én standhouden.



⁷ Zie figuur 34.

6. OPLEIDING ALS SCHAKEL IN EEN LEERPROCES

Strategie, cultuur en innovatie krijgen pas betekenis wanneer ze worden vertaald naar de dagelijkse praktijk. Uiteindelijk moet iemand die vertaalslag maken. Binnen L&D ligt die verantwoordelijkheid vaak bij de professionals die leertrajecten ontwerpen, organiseren en begeleiden. Zij bepalen mee hoe een leerstrategie vorm krijgt op de werkvloer en of leren uiteindelijk bijdraagt aan beter functioneren, nieuwe vaardigheden en duurzame gedragsverandering. Onze vierde persona, de Praktische Doener komt hier uitdrukkelijk in beeld.

“Voor 44% van de interne L&D is een opleiding geen losstaand moment: voorbereiding, leren en opvolging zijn even belangrijke schakels in één leerproces.”

Ook die operationele rol is de voorbije jaren veranderd. Waar L&D traditioneel sterk werd geassocieerd met het organiseren van opleidingen, ligt de aandacht vandaag breder: op het ontwerpen van volledige leerprocessen. Een opleiding blijft belangrijk, maar staat niet op zichzelf. Voorbereiding, activerende leeractiviteiten, werkplekleren, transfer en ondersteuning tijdens het werk maken steeds vaker deel uit van het ontwerp.

Om na te gaan hoe organisaties hiermee omgaan, legden we respondenten een reeks aanvullende vragen voor. Samen geven die zicht op de maturiteit van de operationele L&D-praktijk en op de accenten die daarin vandaag worden gelegd.

Een eerste vraag gaat over de manier waarop organisaties naar een leertraject als geheel kijken. Niet alleen de leerinterventie zelf, maar ook wat ervoor en erna gebeurt, kan mee bepalen of leren uiteindelijk leidt tot toepassing op de werkvloer. **Figuur 40** laat zien hoe interne L&D-professionals de tijd en inspanningen vandaag over die verschillende fasen verdelen. We voegen in deze figuur de cijfers van het 40-20-40 model van Robert Brinkerhoff toe.⁸



Hoe verdelen jullie gemiddeld de tijd en inspanningen binnen een leertraject tussen voorbereiding, het leerinitiatief zelf en opvolging achteraf? Geef één antwoord.



⁸ Zie kadertekst Robert Brinkerhoff - het 40-20-40 model

BEFORE THE LEARNING EVENT		LEARNING EVENT		AFTER THE LEARNING EVENT	
40% Effort	>	20% Effort	<	40% Effort	BRINKERHOFF
Effort	>	Effort	<	Effort	4%
Effort	<	Effort	>	Effort	22%
Effort	=	Effort	=	Effort	44%

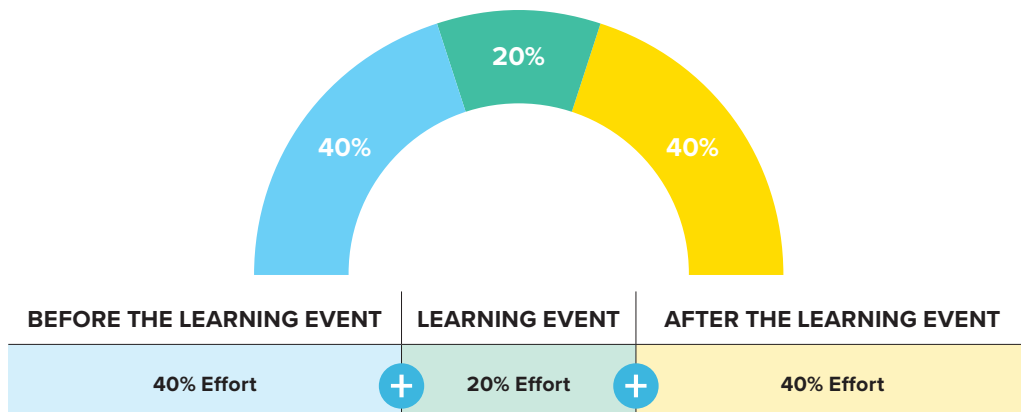
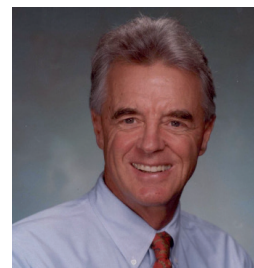
Figuur 40

De leerinterventie blijft voor veel organisaties een belangrijk zwaartepunt, maar staat niet altijd op zichzelf. Bij 44% krijgen voorbereiding, leerinterventie en opvolging ongeveer evenveel aandacht, terwijl bij 42% het zwaartepunt sterker op de leerinterventie zelf ligt. Slechts 14% legt meer nadruk op wat vóór en na de leerinterventie gebeurt dan op de interventie zelf.

Hoewel dit onderzoek het 40-20-40-model van Robert Brinkerhoff niet rechtstreeks toetst, biedt het een interessante referentie. Brinkerhoff legt juist veel gewicht op wat vóór en na de leerinterventie gebeurt. Vanuit dat perspectief sluit de aanpak van die 14% het dichtst aan bij het principe achter zijn model. De cijfers suggereren daarmee dat er voor veel organisaties nog ruimte ligt om de aandacht te verbreden van het leermoment zelf naar het volledige leerproces.

HET 40-20-40-MODEL VAN ROBERT BRINKERHOFF

Robert Brinkerhoffs 40-20-40-model benadrukt dat de impact van leren veel verder reikt dan de leerinterventie zelf. Het model legt 40% van de inspanning vóór de leeractiviteit, 20% bij de leeractiviteit zelf en 40% bij wat erna gebeurt. Voorbereiding en opvolging krijgen daarmee elk dubbel zoveel gewicht als de leerinterventie zelf. Vooraf gaat het onder meer om leerbehoeften, duidelijke doelen, motivatie en de aansluiting bij de werkcontext. Nadien staan toepassing, feedback, ondersteuning en het wegnemen van obstakels op de werkvloer centraal. De kern: leren krijgt pas echt impact wanneer de leerinterventie deel uitmaakt van een breder proces dat vóór de opleiding begint en zich daarna voortzet in de werkpraktijk.



Wanneer leren wordt bekeken als een volledig proces, komt ook de rol van degene die dat proces begeleidt in een ander licht te staan. Hiervoor kijken we door de bril van de Praktische Doener. L&D-professionals die zich vooral in deze persona herkennen, richten zich op het ontwikkelen en implementeren van concrete leeroplossingen. Naast kennisoverdracht krijgt daarbij het begeleiden van leren een belangrijke plaats: deelnemers ondersteunen, vragen stellen, laten oefenen, reflectie stimuleren en de toepassing in de werkpraktijk faciliteren. **Figuur 41** laat zien welke rol trainers en facilitatoren vandaag opnemen binnen leersituaties.

Bij de meerderheid ligt het accent niet langer op kennisoverdracht, maar op het begeleiden en faciliteren van leren. Bijna de helft (47%) ziet de trainer vooral als facilitator die deelnemers actief laat oefenen, reflecteren en ervaringen uitwisselen. Ook in de andere antwoorden zien we een beweging naar meer begeleiding en praktijkgericht leren. De rol van de trainer verschuift daarmee van kennis overdragen naar het actief begeleiden van het leerproces.



Welke rol nemen trainers en facilitatoren vandaag op binnen een leersituatie?



Strategisch	12%	Trainers begeleiden praktijkgerichte leerprocessen rond reële werkuitdagingen, geïntegreerd in het dagelijkse werk van deelnemers.
Geïntegreerd	47%	Trainers faciliteren actief leren waarbij deelnemers zelf oefenen, reflecteren en ervaringen uitwisselen.
Proactief	18%	Trainers begeleiden deelnemers regelmatig tijdens oefeningen, praktijkcases of groepsopdrachten.
In ontwikkeling	12%	Trainers combineren uitleg met beperkte interactie of korte oefeningen.
Basis	11%	Trainers focussen voornamelijk op uitleg, instructie en kennisoverdracht tijdens oefeningen.

Figuur 41

Dat betekent niet dat kennisoverdracht of klassikaal leren verdwijnt. Integendeel: klassikale training blijft met 92% veruit de meest gebruikte leervorm, maar staat niet alleen. Ook voor deze vraag kijken we door de bril van de Praktische Doeners.

Figuur 42 laat zien welke leervormen zij vandaag het vaakst inzetten en hoe klassikale training deel uitmaakt van een bredere mix van leervormen. Naast klassikale training wordt zelfstandig online leren door 51% tot de drie meest gebruikte leervormen gerekend, gevolgd door coaching, mentoring en intervisie (46%) en werkplekleren (40%). Live online leren volgt met 23% en blended learning met 17%. Meer innovatieve of technologiegedreven vormen, zoals AI-tools, microlearning, gepersonaliseerd leren en simulaties, halen veel minder vaak de top drie.

Dat klassikale training vandaag nog zo dominant is, is interessant tegen de achtergrond van de verwachtingen in 2022. Toen lagen de sterkste groeiverwachtingen bij blended learning, e-learning, gepersonaliseerd leren, coaching en werkplekleren. Tegelijk verwachtte slechts 20% een daling van klassikale trainingen. De verwachting was dus niet dat klassikaal leren zou verdwijnen, maar dat het leerlandschap zich verder zou verbreden.

 Welke leervormen worden bij jullie het meest gebruikt? Geef drie antwoorden.	
Klassikale trainingen	92%
Zelfstandig online leren (e-learning, online cursussen, MOOCs)	51%
Coaching, mentoring en intervisie	46%
Werkpleklernen	40%
Live online leren (virtual classrooms, webinars, online workshops)	23%
Blended learning	17%
Externe studiedagen	10%
AI-tools, copilots en digitale assistenten	5%
Communities of practice en leernetwerken	3%
Microlearning en mobile learning	3%
Gepersonaliseerd leren	3%
Performance support op de werkplek	3%
Simulaties, games en XR-toepassingen	1%
Vakliteratuur en online kennisbronnen	1%

Figuur 42

Het algemene beeld is duidelijk. Organisaties werken met een mix van verschillende leervormen, al blijft klassikale training daarin bijzonder dominant. Hoe dat leerportfolio er precies uit ziet, verschilt van organisatie tot organisatie. Naast klassikale opleidingen nemen vooral zelfstandig online leren, coaching en werkpleklernen een belangrijke plaats in. De operationele L&D-praktijk steunt vandaag dus op een combinatie van verschillende manieren van leren, met klassikale training als uitgesproken vaste waarde.

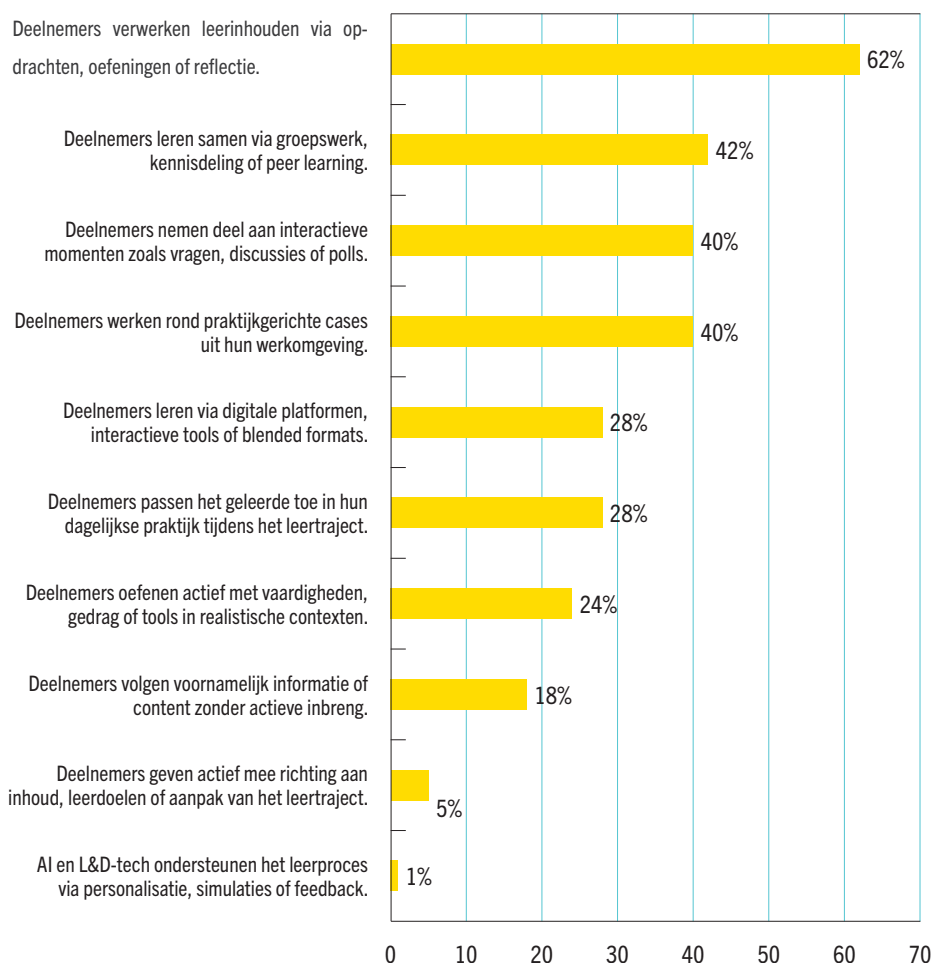
De keuze voor verschillende leervormen zegt echter nog weinig over de kwaliteit van de leerervaring. Minstens even belangrijk is wat er tijdens een leeractiviteit gebeurt. Worden deelnemers vooral geïnformeerd, of worden ze actief betrokken bij het leren?

In [figuur 43](#) konden respondenten maximaal drie manieren aanduiden waarop deelnemers tijdens leeractiviteiten worden geactiveerd. De resultaten tonen dat activerende werkvormen een duidelijke plaats innemen. Bijna twee derde (62%) noemt opdrachten, oefeningen of reflectie. Ook samenwerkend leren (42%), interactieve momenten zoals vragen, discussies of polls (40%) en praktijkgerichte cases uit de eigen werkomgeving (40%) behoren tot de meest genoemde vormen. Digitale platformen, interactieve tools of blended formats worden door 28% genoemd. Evenveel respondenten laten deelnemers het geleerde tijdens het traject toepassen in hun dagelijkse praktijk, terwijl 24% hen laat oefenen met vaardigheden, gedrag of tools in realistische contexten.

Opvallend is dat deelnemers zelden mee richting geven aan het leerproces: slechts 5% noemt actieve betrokkenheid bij de inhoud, leerdoelen of aanpak van het traject. AI en L&D-tech worden nog nauwelijks ingezet als middel om het leerproces te personaliseren, simulaties mogelijk te maken of feedback te geven: slechts 1% rekent dit tot de drie belangrijkste manieren van activering. Tegelijk behoort bij 18% het voornamelijk volgen van informatie of content zonder actieve inbreng tot de gekozen antwoorden.



Hoe worden deelnemers geactiveerd tijdens leeractiviteiten?



Figuur 43

Voor veel organisaties zal ook dit beeld herkenbaar zijn: activering heeft duidelijk haar plaats gevonden, terwijl personalisering en adaptiviteit nog veel minder zichtbaar zijn. Die ontwikkeling vraagt niet alleen andere werkvormen, maar ook een andere rol van trainers en facilitators.⁹

Een sterke leerervaring tijdens een opleiding is echter slechts een deel van het verhaal. Een volgende stap in maturiteit is leren dicht bij de dagelijkse praktijk brengen: niet alleen leren over het werk, maar ook leren in en tijdens het werk. Figuur 44 laat zien in welke mate dat vandaag gebeurt.

De maturiteitsladder toont dat klassieke kennisoverdracht voor een beperkte groep het uitgangspunt vormt. 7% bevindt zich op het basisniveau en 9% op het niveau In ontwikkeling. Het zwaartepunt ligt duidelijk hoger op de ladder: 44% werkt proactief met oefeningen, simulaties en praktijkcases en bij 39% oefenen deelnemers actief met realistische situaties uit hun eigen werkcontext. De laatste stap blijft echter uitzonderlijk: slechts 1% organiseert leren hoofdzakelijk via praktijkervaring, experimenteren en leren in het werk zelf.

⁹ Zie figuur 41.



In welke mate zijn jullie leeractiviteiten gebaseerd op actief oefenen en toepassen?



Strategisch	1%	Wij organiseren leren hoofdzakelijk via praktijkervaring, experimenteren en leren in het werk zelf.
Geïntegreerd	39%	Wij voorzien leren waarbij deelnemers actief oefenen met realistische situaties uit hun eigen werkcontext.
Proactief	44%	Wij voorzien regelmatig oefeningen, simulaties of praktijkcases waarmee deelnemers actief aan de slag gaan.
In ontwikkeling	9%	Wij voorzien sporadisch oefeningen of praktijkgerichte opdrachten tijdens het leren.
Basis	7%	Wij voorzien voornamelijk leren via uitleg of kennisoverdracht, met beperkte actieve oefening.

Figuur 44

De praktijk heeft dus duidelijk een plaats gekregen in het leerdesign. Deelnemers oefenen, werken met cases en leren in realistische situaties. Maar leren dicht bij het werk is nog niet hetzelfde als leren in het werk. Precies daar ligt een volgende stap en dat brengt ons bij transfer. Wat gebeurt er wanneer de leeractiviteit is afgelopen? In welke mate worden medewerkers nadien ondersteund om nieuwe kennis, vaardigheden en gedrag daadwerkelijk toe te passen op de werkvloer? **Figuur 45** kijkt naar de rol van opvolging, coaching en ondersteuning in die vertaalslag.

De resultaten tonen dat deze ondersteuning vandaag nog relatief beperkt is. Het zwaartepunt ligt duidelijk op de lagere maturiteitsniveaus. 53% bevindt zich op het niveau In ontwikkeling en voorziet slechts occasioneel opvolging of ondersteuning na een leeractiviteit. 18% bevindt zich op het basisniveau, waar nauwelijks ondersteuning wordt geboden. Samen betekent dit dat 71% transfer nog niet regelmatig of structureel ondersteunt. Daartegenover staat 22% op het proactieve niveau, waar regelmatig coaching, feedback of praktijkgerichte opvolging wordt voorzien. Slechts 7% heeft transfer geïntegreerd via structurele ondersteuning op de werkvloer. Niemand bevindt zich op het strategische niveau, waarbij transfer systematisch wordt verbonden met leren, leidinggeven, werken en opvolging.¹⁰



In welke mate ondersteunen jullie leeractiviteiten de toepassing van het geleerde op de werkvloer?



Strategisch	0%	Wij integreren transfer systematisch in leren, leidinggeven, werken en opvolging op de werkvloer.
Geïntegreerd	7%	Wij voorzien structurele ondersteuning voor toepassing en transfer op de werkvloer.
Proactief	22%	Wij voorzien regelmatig coaching, feedback of praktijkgerichte opvolging na leeractiviteiten.
In ontwikkeling	53%	Wij voorzien occasioneel opvolging of ondersteuning na leeractiviteiten.
Basis	18%	Wij voorzien nauwelijks ondersteuning na leeractiviteiten.

Figuur 45

¹⁰ L&D Talks 21/10: Antonina Panchenko - Learning Design Lab: From Content to Learning Journeys

Daarmee ontstaat een opvallend contrast met het vorige beeld. Praktijkgericht oefenen heeft duidelijk een plaats in leeractiviteiten, maar de ondersteuning om het geleerde nadien duurzaam toe te passen is veel minder verankerd. Leren dicht bij het werk brengen volstaat dus niet. De volgende stap is om ook structureel te organiseren wat er ná het leermoment gebeurt.

Dat verbreedt ook de ontwerputdaging voor L&D. Het gaat niet alleen om het ontwikkelen van een sterke leeractiviteit, maar om het ontwerpen van een leertraject dat doorwerkt in het dagelijkse werk. Coaching, feedback, oefenkansen, ondersteuning door leidinggevenden en gerichte opvolging worden dan geen aanvulling op het leren, maar een wezenlijk onderdeel van het leerproces zelf. Juist daar lijkt vandaag nog veel ruimte voor groei te liggen.

Als medewerkers nieuwe kennis en vaardigheden op de werkvloer moeten toepassen, welke concrete hulpmiddelen krijgen zij dan ter ondersteuning? **Figuur 46** brengt deze vormen van performance support in kaart.

De resultaten tonen dat organisaties vandaag vooral inzetten op praktische hulpmiddelen die informatie en structuur bieden. Templates (59%) en kennisbanken (51%) voeren de lijst aan, gevolgd door stappenplannen (46%) en checklists (42%). Meer interactieve of geïntegreerde vormen van ondersteuning worden minder vaak genoemd. Feedbacktools worden door 23% ingezet; job aids, simulaties en micro-learning telkens door 13%. AI-assistenten worden door 10% genoemd en performance-supporttools die rechtstreeks in de workflow zijn geïntegreerd door 3%.

 Welke concrete tools en hulpmiddelen voorzien jullie om leren én de toepassing ervan op de werkvloer te ondersteunen? Geef drie antwoorden.	
Templates voor gesprekken, rapportering of projectwerk	59%
Kennisbanken met FAQ's, handleidingen en best practices	51%
Stappenplannen om werkprocessen te begeleiden	46%
Checklists bij uitvoering van taken of procedures	42%
Feedbacktools voor coaching en reflectie	23%
Job aids voor snelle ondersteuning tijdens het uitvoeren van taken	13%
Simulaties en labs om veilig te oefenen	13%
Microlearning tools met korte leermomenten, reminders of nudges	13%
AI-assistenten	10%
Performance support tools om te ondersteunen in de workflow	3%

Figuur 46

Performance support krijgt vandaag dus vooral vorm via hulpmiddelen die medewerkers kunnen raadplegen, en veel minder via ondersteuning die rechtstreeks in de workflow is geïntegreerd. De volgende stap ligt in de beweging van informatie beschikbaar stellen naar ondersteuning bieden op het moment dat die nodig is. Zo komen leren, toepassen en werken dicht bij elkaar te liggen.

Maar beschikbaarheid alleen is niet voldoende. De vraag is ook of medewerkers deze hulpmiddelen daadwerkelijk vinden en gebruiken wanneer ze ondersteuning nodig hebben. Dat brengt ons bij een volgende dimensie van performance support onderzocht in **figuur 47**. Vanuit de Praktische Doener ver-

schuift de aandacht hier van welke hulpmiddelen beschikbaar zijn naar de manier waarop medewerkers worden ondersteund om ze effectief in hun dagelijkse werk te gebruiken.

Ook hier ligt het zwaartepunt aan de onderkant en in het midden van de maturiteitsladder. De grootste groep (43%) bevindt zich op het niveau In ontwikkeling: medewerkers krijgen te zien hoe hulpmiddelen in praktijksituaties kunnen worden gebruikt. Bij 27% worden medewerkers nog weinig of niet begeleid bij het gebruik ervan in hun eigen werkcontext. 18% laat medewerkers met de tools oefenen aan de hand van algemene oefeningen of cases en bij 11% worden zij actief begeleid bij de toepassing in hun eigen werksituatie. Slechts 1% werkt met reële werkcases en begeleidt medewerkers intensief bij de integratie van tools in het dagelijkse werk.



Worden medewerkers door jullie actief begeleid in het gebruik van deze tools binnen hun eigen werkcontext?



Strategisch	1%	Wij werken met reële werkcases en begeleiden deelnemers bij de integratie van tools in hun dagelijkse werk.
Geïntegreerd	11%	Wij begeleiden deelnemers actief bij het toepassen van deze tools in hun eigen werksituatie.
Proactief	18%	Wij laten deelnemers oefenen met deze tools aan de hand van algemene oefeningen of cases.
In ontwikkeling	43%	Wij tonen hoe deze tools gebruikt kunnen worden in praktijksituaties.
Basis	27%	Wij begeleiden deelnemers weinig of niet in het gebruik van deze tools binnen hun eigen werkcontext.

Figuur 47

Learning Design Lab

We design change, not training.

A one-day masterclass on moving from content to learning journeys and measurable behavior change.

Presented by:
Antonina Panchenko

L&D TALKS 2026 · BRUSSELS · 21 OCTOBER

Dat onderscheid is belangrijk. Een hulpmiddel beschikbaar stellen is nog iets anders dan medewerkers ondersteunen om het effectief in hun eigen werk te gebruiken. Naarmate organisaties daarin verder gaan, verschuift de rol van L&D van het ontwikkelen en aanbieden van hulpmiddelen naar het creëren van de voorwaarden voor toepassing in de werkpraktijk. Daar komt performance support dicht bij enablement: niet alleen leren mogelijk maken, maar medewerkers ondersteunen om in hun werk succesvol te presteren.

Die evolutie vormt meteen de brug naar de laatste figuur in dit thema. Naarmate leren sterker verweven raakt met het dagelijkse werk, komt ook technologie en artificiële intelligentie nadrukkelijker in beeld. Niet als doel op zich, maar als middel om leren, werken en presteren dicht bij elkaar te brengen.

Figuur 48 laat zien in welke mate dat vandaag al gebeurt.

De resultaten tonen een genuanceerd beeld. Bij 39% speelt L&D-tech of AI voorlopig nog een beperkte rol binnen het leeraanbod. De grootste groep (41%) gebruikt technologie vooral om leerinhoud te ondersteunen of te presenteren. 12% gaat een stap verder en laat medewerkers tijdens leeractiviteiten actief werken met L&D-tech, AI of copilots. Slechts 8% integreert technologie structureel in het leeraanbod, zodat medewerkers het geleerde meteen in hun job kunnen toepassen. Geen enkele respondent bevindt zich op het hoogste maturiteitsniveau, waarbij technologie en digitale tools volledig geïntegreerd zijn in de leer- én werkcontext.



Hoe zetten jullie L&D-tech en AI in binnen jullie leeraanbod?



Strategisch	0%	L&D-tech, AI en digitale tools zijn volledig geïntegreerd in onze leer- en werkcontext.
Geïntegreerd	8%	Wij integreren L&D-tech en AI structureel in ons leeraanbod zodat medewerkers het geleerde meteen kunnen toepassen in hun job.
Proactief	12%	Wij laten medewerkers actief werken met L&D-tech, AI of copilots tijdens leeractiviteiten.
In ontwikkeling	41%	Wij gebruiken L&D-tech vooral om leerinhoud te ondersteunen of te presenteren.
Basis	39%	Wij gebruiken weinig L&D-tech of AI binnen ons leeraanbod.

Figuur 48

Technologie¹¹ heeft vandaag dus vooral een ondersteunende plaats binnen het leerproces. De stap naar structurele integratie in leren én werken wordt veel minder gezet. Precies daar sluit deze laatste figuur aan bij de rode draad doorheen dit thema: de uitdaging ligt niet alleen in het ontwerpen van sterke leeractiviteiten, maar steeds meer in het verbinden van leren, toepassen en presteren in het dagelijkse werk.

¹¹ Zie Thema 3 - L&D-technologie neemt een grotere plaats in binnen de L&D-investeringen

7. INCLUSIEF LEREN: DE VOLGENDE STAP IS EVALUEREN

Hoe inclusief is leren vandaag in de praktijk? Het onderzoek volgt dit thema inmiddels drie jaar op. Daarbij kijken we niet alleen naar het bewustzijn van de invloed die sociale factoren zoals gender, etniciteit en sociaal-economische achtergrond kunnen hebben op de toegang tot en het succes van opleidingen, maar ook naar de mate waarin inclusiviteit doorwerkt in planning en budgettering, leerontwerp en facilitatie, en uiteindelijk in evaluatie.

“Inclusief leren gaat niet alleen over wie toegang krijgt tot leren. Het gaat er ook om of iedereen dezelfde kans krijgt om te leren, te groeien en het geleerde toe te passen.”

Dezelfde vragen werden in 2026 opnieuw voorgelegd aan zowel interne L&D-professionals als externe professionals die organisaties ondersteunen. Dat maakt het mogelijk om voor het eerst te kijken naar patronen over meerdere meetjaren. Voor de wetenschappelijke interpretatie daarvan laten we dr. Ingeborg Kroese aan het woord, die in 2024 mee aan de basis lag van deze vragen. Haar duiding staat in de kadertekst ‘Zonder inclusie geen effectief L&D’.

Het vertrekpunt is **figuur 49**: de mate waarin L&D-professionals zich bewust zijn van de invloed van sociale factoren op leren. Bij interne L&D-professionals geeft in 2026 63% aan hiervan op de hoogte te zijn, tegenover 56% in 2025 en 59% in 2024. Bij externe L&D-professionals bedraagt dit aandeel 62%, tegenover 59% in 2025 en 67% in 2024. Over drie jaar bekeken zien we daarmee geen duidelijke stijgende of dalende lijn. Het bewustzijn schommelt, maar blijft bij beide groepen rond zes op de tien. In 2026 is het verschil tussen interne en externe L&D-professionals vrijwel verdwenen.

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?						
	2024	2025	2026	2024	2025	2026
Neen, zeker niet tot eerder niet	41%	44%	37%	33%	41%	38%
Ja, eerder wel tot zeker wel	59%	56%	63%	67%	59%	62%

Figuur 49

Een volgende vraag is in welke mate die aandacht voor inclusiviteit ook doorwerkt in concrete keuzes rond planning en budgettering. In 2026 geeft 55% van de interne L&D-professionals aan hiermee rekening te houden, tegenover 52% van de externe professionals. Daarmee liggen beide groepen opnieuw dicht bij elkaar.

De drie meetjaren in **figuur 50** tonen geen eenduidige ontwikkeling. Bij beide groepen daalde het aandeel in 2025, om in 2026 opnieuw toe te nemen. Bij interne L&D-professionals ligt het aandeel in 2026 iets hoger dan in 2024 (55% tegenover 52%), terwijl externe professionals ongeveer terugkeren naar het niveau van 2024 (52% tegenover 53%). Ook hier tekent zich dus nog geen duidelijke stijgende lijn af.

Hou jij (en je team) rekening met DEI bij het plannen en/of budgetteren van trainingen en opleidingen?	Interne L&D professionals			Externe L&D professionals		
	2024	2025	2026	2024	2025	2026
Neen, zeker niet tot eerder niet	48%	52%	45%	47%	57%	48%
Ja, eerder wel tot zeker wel	52%	48%	55%	53%	43%	52%

Figuur 50

Bij leerontwerp en facilitatie in **figuur 51** zien we een ander patroon. Bij interne L&D-professionals stijgt het aandeel dat aangeeft dat de ingezette trainers rekening kunnen houden met inclusiviteit drie jaar op rij: van 52% in 2024 naar 57% in 2025 en 62% in 2026. Daarmee is dit de eerste indicator waarop zich bij deze groep een consistente stijgende lijn aftekent.

Bij externe L&D-professionals verloopt de ontwikkeling grilliger: van 70% in 2024 naar 56% in 2025 en 74% in 2026. Van een opeenvolgende stijging is hier dus geen sprake. Wel valt op dat externe L&D-professionals in 2026 duidelijk positiever antwoorden dan interne professionals: 74% tegenover 62%. De cijfers laten zien dát dit verschil er is, maar bieden geen verklaring voor de oorzaak ervan.

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 ...	Interne L&D professionals			Externe L&D professionals		
	2024	2025	2026	2024	2025	2026
Neen, zeker niet tot eerder niet	48%	43%	38%	30%	44%	26%
Ja, eerder wel tot zeker wel	52%	57%	62%	70%	56%	74%

Figuur 51

Het laagste percentage binnen de vier bevroegde dimensies vinden we bij de evaluatie van inclusiviteit. In 2026 geef slechts 26% van de interne L&D aan te evalueren of verschillende doelgroepen daadwerkelijk kunnen deelnemen en het geleerde succesvol kunnen toepassen. Dat aandeel blijft over de drie meetjaren laag en vertoont geen duidelijke ontwikkeling: 28% in 2024, 24% in 2025 en 26% in 2026.

Bij externe L&D-professionals liggen de percentages hoger, maar ook daar blijft evaluatie duidelijk achter bij bewustzijn, planning en leerontwerp. In 2026 geeft 36% aan inclusiviteit op deze manier te evalueren, tegenover 40% in 2025 en 36% in 2024. Dat betekent dat bijna twee derde van de externe en bijna drie kwart van de interne L&D-professionals dit vandaag eerder niet of helemaal niet doet.

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?	Interne L&D professionals			Externe L&D professionals		
	2024	2025	2026	2024	2025	2026
Neen, zeker niet tot eerder niet	72%	76%	74%	64%	60%	64%
Ja, eerder wel tot zeker wel	28%	24%	26%	36%	40%	36%

Figuur 52

ZONDER INCLUSIE GEEN EFFECTIEF L&D

Een aantal jaar geleden leverde ik voor het Stimulearning-onderzoek vragen aan over inclusiviteit in L&D. Bewuste aandacht hiervoor is belangrijk, omdat L&D niet neutraal is. Onze keuzes over budget, ontwerp en welke kennis en ervaringen we waardevol vinden, bepalen mede wie zich kan ontwikkelen. Onderzoek laat zien dat groepen die barrières ervaren op de arbeidsmarkt, zoals vrouwen, mensen met een beperking, mensen met een lagere sociaaleconomische status en neurodivergente mensen, ook in leren minder kansen hebben. Daarmee houdt L&D de bestaande ongelijkheid in stand.

Inclusief L&D wordt steeds belangrijker. Onze deelnemers worden diverser en de European Accessibility Act stelt eisen aan toegankelijkheid. We bouwen sterkere organisaties en samenlevingen wanneer iedereen kan deelnemen, leren en groeien. De kern is eenvoudig: inclusief L&D is niet alleen moreel juist; inclusief leren is gewoon beter leren voor alle deelnemers.

INCLUSIEF L&D Tendensen in Leren in Organisaties 2026	Ja eerder wel tot zeker wel	
		
Bewustzijn	63%	62%
Plannen en budgetteren	55%	52%
Competentie	62%	74%
Evalueren	26%	36%

Tendensen in Leren in Organisaties 2026 geeft reden voor voorzichtig optimisme. 63% van de interne L&D'ers en 62% van de externe L&D'ers is zich bewust dat sociale categorieën toegang tot, en succes in, leren kunnen beïnvloeden. Tegelijkertijd houdt slechts iets meer dan de helft van alle L&D'ers hier bewust rekening mee bij de planning en budgettering (55%/52%).

Het grootste verschil tussen interne en externe L&D'ers zit in competentie. 74% van de externe L&D'ers zegt in staat te zijn om inclusiviteit te kunnen borgen in ontwerp en facilitatie, tegenover 62% van de interne L&D'ers. Dat verschil kun je op twee manieren lezen. Externe professionals bouwen mogelijk specialistische expertise op. Interne L&D'ers ervaren wellicht hoe lastig inclusief L&D in de praktijk kan zijn, en zijn misschien voorzichtiger in hun oordeel. De cijfers bewijzen geen van beide verklaringen. Belangrijk is in ieder geval dat interne en externe L&D'ers verschillende kennis en ervaring kunnen inbrengen.

Een zorgelijk cijfer betreft de evaluatie van inclusiviteit. 74% van de interne en 64% van de externe professionals meet niet of verschillende groepen optimaal kunnen leren. Dan weten we niet hoe inclusief onze aanpak werkelijk is. We kunnen goede intenties hebben, terwijl bepaalde groepen toch minder kansen krijgen om te leren of minder gelegenheid krijgen het geleerde toe te passen. Zonder evaluatie blijft inclusiviteit een aanname.

Nu kan worden aangevoerd dat we in L&D al jaren vooral evalueren op leerervaringen, kennisverwerving en vaardigheidsontwikkeling, en veel minder op gedragsverandering en businessimpact, laat staan op ROI. Maar zelfs op deze lagere evaluatieniveaus lijkt inclusiviteit nauwelijks onderwerp van evaluatie te zijn.

Daar ligt een kans. Kijk niet alleen naar gemiddelden maar onderzoek of verschillende groepen vergelijkbare kansen hebben op deelname, leren en toepassing, en hoe ze de inclusiviteit van L&D-initiatieven ervaren. De www.inclusivelearningsurvey.org, die Will Thalheimer en ik ontwikkelden biedt hiervoor een gratis en praktisch vertrekpunt.

Ook de blik richting 2030 valt op. Interne professionals kiezen inclusie en diversiteit in 7% van de gevallen als een van drie structurele trends; externen in 13%. Dat hoeft niet te betekenen dat inclusie onbelangrijk wordt gevonden. Respondenten kunnen inclusiviteit zien als onderdeel van bijvoorbeeld reskilling, soft skills, en digitale transformatie. Zo zou het ook moeten zijn: inclusiviteit is geen los thema naast deze prioriteiten, maar een voorwaarde.

Toch is er een minder comfortabele interpretatie: misschien lijken andere onderwerpen belangrijker. Maar we kunnen geen duurzame waarde toevoegen wanneer ontwikkelkansen vooral werken voor slechts een deel van de werknemers. Nieuwe tendensen in L&D krijgen pas waarde als alle medewerkers er toegang toe hebben en ervan profiteren.

Voor inclusiviteit hebben we elkaar nodig. Interne L&D'ers kennen de organisatie, de programma's en medewerkers. Externe professionals kunnen specialistische kennis inbrengen. Door samen te werken verschuiven we van intentie naar actie: van inclusiviteit belangrijk vinden naar inclusiviteit borgen in al onze programma's.



Dr. Ingeborg Kroese
Expert Inclusief L&D
Hilversum, Augustus 2026.

Over de vier dimensies heen ontstaat zo een opvallend beeld: inclusiviteit krijgt relatief veel aandacht in bewustzijn en leerontwerp, maar veel minder in de evaluatie van wat opleidingen voor verschillende doelgroepen daadwerkelijk opleveren. Net die laatste stap is belangrijk om zicht te krijgen op de vraag of inclusief ontworpen leren in de praktijk ook tot inclusieve leerresultaten leidt.

Opvallend is dat inclusie en diversiteit tegelijk minder prominent naar voren komen wanneer L&D-professionals gevraagd wordt naar de belangrijkste trends voor de toekomst.¹² In 2024 rekende nog 21% van de interne en 22% van de externe L&D-professionals inclusie en diversiteit tot de trends waarop organisaties zouden inzetten. In 2026 noemt nog slechts 7% van de interne L&D-professionals inclusie en diversiteit als een van de drie belangrijkste trends richting 2030. Dat betekent niet noodzakelijk dat het thema minder belangrijk wordt gevonden: respondenten konden slechts drie trends selecteren. Wel suggereert het dat DEI in de concurrentie met thema's als reskilling, soft skills en technologie minder vaak als expliciete toekomstprioriteit naar voren komt.

8. VAN AMBITIE NAAR IMPACT: METEN WE WAT ER ECHT VERANDERT?

Waarom bieden organisaties opleidingen aan? Die vraag raakt aan de ambitie achter L&D: wat willen we met leren in beweging zetten? Laten we eerst even naar vorig jaar kijken. Bij de volledige groep interne L&D-professionals stond persoonlijke ontwikkeling van medewerkers in 2025 met 52% bovenaan, gevolgd door wettelijke opleidingsverplichtingen (46%), medewerkers laten meegroeien met markt- en technologische veranderingen (45%) en het verhogen van productiviteit en competitieve voorsprong (42%). Ook het bouwen aan een cultuur van groei, samenwerking en kennisdeling werd relatief vaak genoemd (38%).

Bij externe L&D-professionals lagen in 2025 andere accenten. Wettelijke opleidingsverplichtingen (62%) en productiviteit en competitieve voorsprong (60%) stonden bovenaan, gevolgd door medewerkers laten meegroeien met markt- en technologische veranderingen (45%). Persoonlijke ontwikkeling werd door 34% genoemd.

“We weten veel vaker hoe leren wordt ervaren dan wat leren daadwerkelijk verandert.”

In 2026 bekijken we de interne visie door de bril van de Cultuurbouwer. Aan hen werd gevraagd welke redenen voor hun organisatie het belangrijkste zijn om opleidingen aan te bieden. Medewerkers laten meegroeien met marktomstandigheden en technologische veranderingen wordt door 48% tot de drie belangrijkste redenen gerekend. Ook wettelijke opleidingsverplichtingen en het bouwen aan een cultuur van groei, samenwerking en kennisdeling worden vaak genoemd (beide 44%), net als persoonlijke ontwikkeling (42%). Interne doorgroeimogelijkheden en functieoverstappen volgen met 38%.

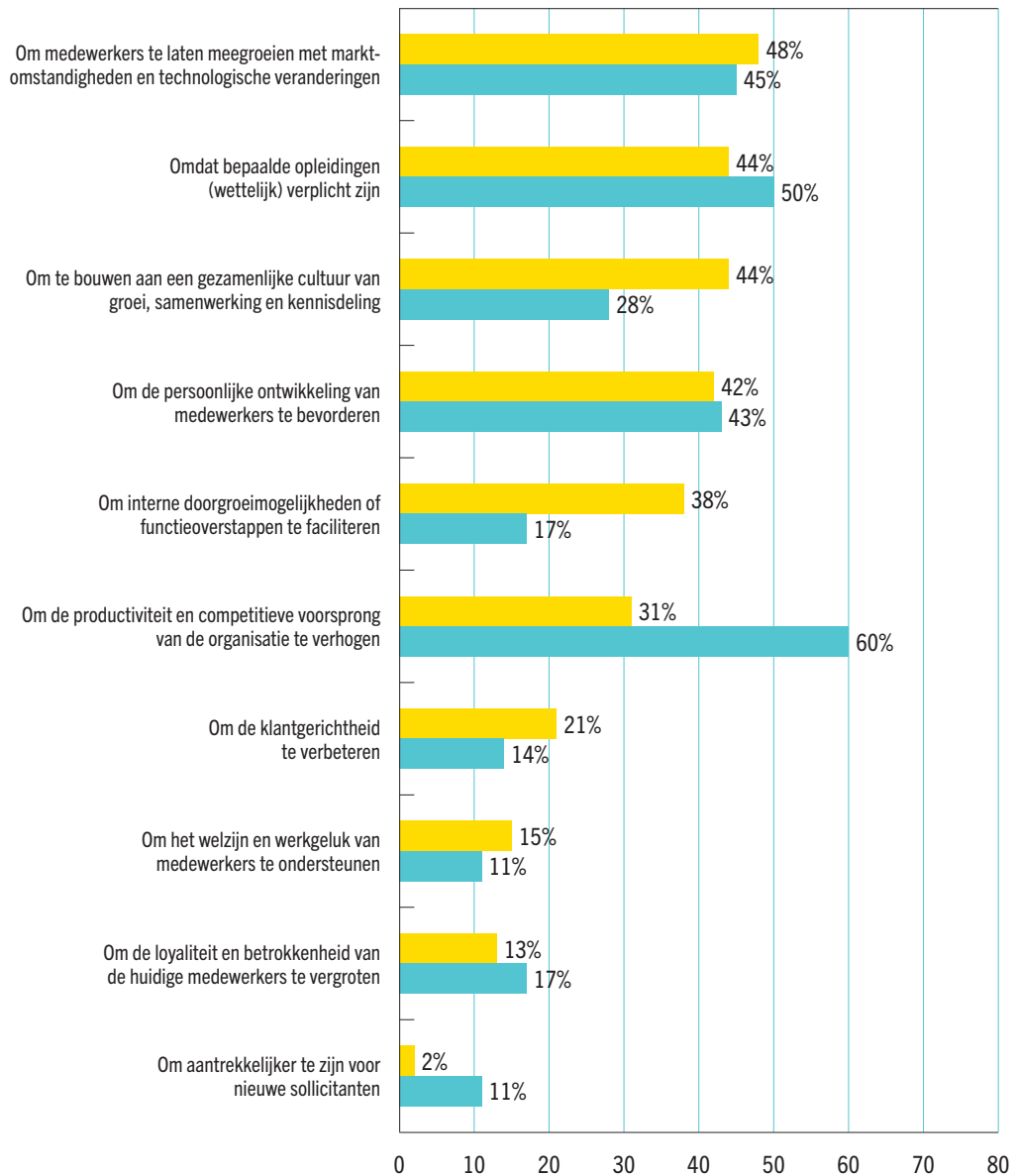
Omdat deze vraag in 2026 alleen aan Cultuurbouwers werd gesteld, kunnen we hun antwoorden niet rechtstreeks vergelijken met die van de volledige interne groep uit 2025. De vergelijking tussen interne en externe L&D-professionals in 2026 is wel mogelijk en laat in **figuur 53** enkele duidelijke verschillen in perspectief zien. Bij externe L&D-professionals wordt productiviteit en competitieve voorsprong door 60% tot de drie belangrijkste redenen gerekend, tegenover 31% bij de Cultuurbouwers.

¹² Zie Thema 1 - L&D richting 2030: van kennis naar wendbaarheid

Op andere punten liggen beide zienswijzen opvallend dicht bij elkaar. Dat geldt voor het meegroeien met marktomstandigheden en technologische veranderingen (48% intern tegenover 45% extern) en persoonlijke ontwikkeling (42% tegenover 43%). De verschillen worden vooral zichtbaar bij redenen die sterker verbonden zijn met de interne organisatiecontext. Cultuurbouwers noemen vaker het bouwen aan een cultuur van groei, samenwerking en kennisdeling (44% tegenover 28%) en interne doorgroei-mogelijkheden en functieoverstappen (38% tegenover 17%).



Wat zijn volgens jou de belangrijkste redenen waarom jullie organisatie opleidingen aanbiedt aan jullie werknemers? Geef drie antwoorden.



Figuur 53

Die verschillen hoeven niet als een tegenstelling te worden gelezen. Ze laten vooral zien dat beide groepen andere accenten leggen vanuit hun positie. Bij externe L&D-professionals ligt het accent sterker op productiviteit en competitieve voorsprong, terwijl bij de interne Cultuurbouwers cultuur, interne ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden sterker naar voren komen. Tegelijk ontmoeten beide perspectieven elkaar in een aantal belangrijke ambities: medewerkers helpen meegroeien met veranderingen en ruimte creëren voor persoonlijke ontwikkeling.

De ambitie achter opleidingen vertelt echter maar één kant van het verhaal. Of medewerkers daadwerkelijk tot leren komen, hangt ook af van de omstandigheden waarin dat leren moet plaatsvinden. De resultaten van 2025 vormen daarbij een relevante referentie. Gevraagd naar de drie belangrijkste barrières stond een gebrek aan tijd bij zowel interne als externe L&D-professionals met ruime voorsprong bovenaan, met respectievelijk 93% en 91%. Een gebrek aan ondersteuning door de eigen leidinggevende volgde bij beide groepen met 52%. Ook een onvoldoende ervaren leernood en een gebrek aan intrinsieke motivatie werden relatief vaak genoemd.

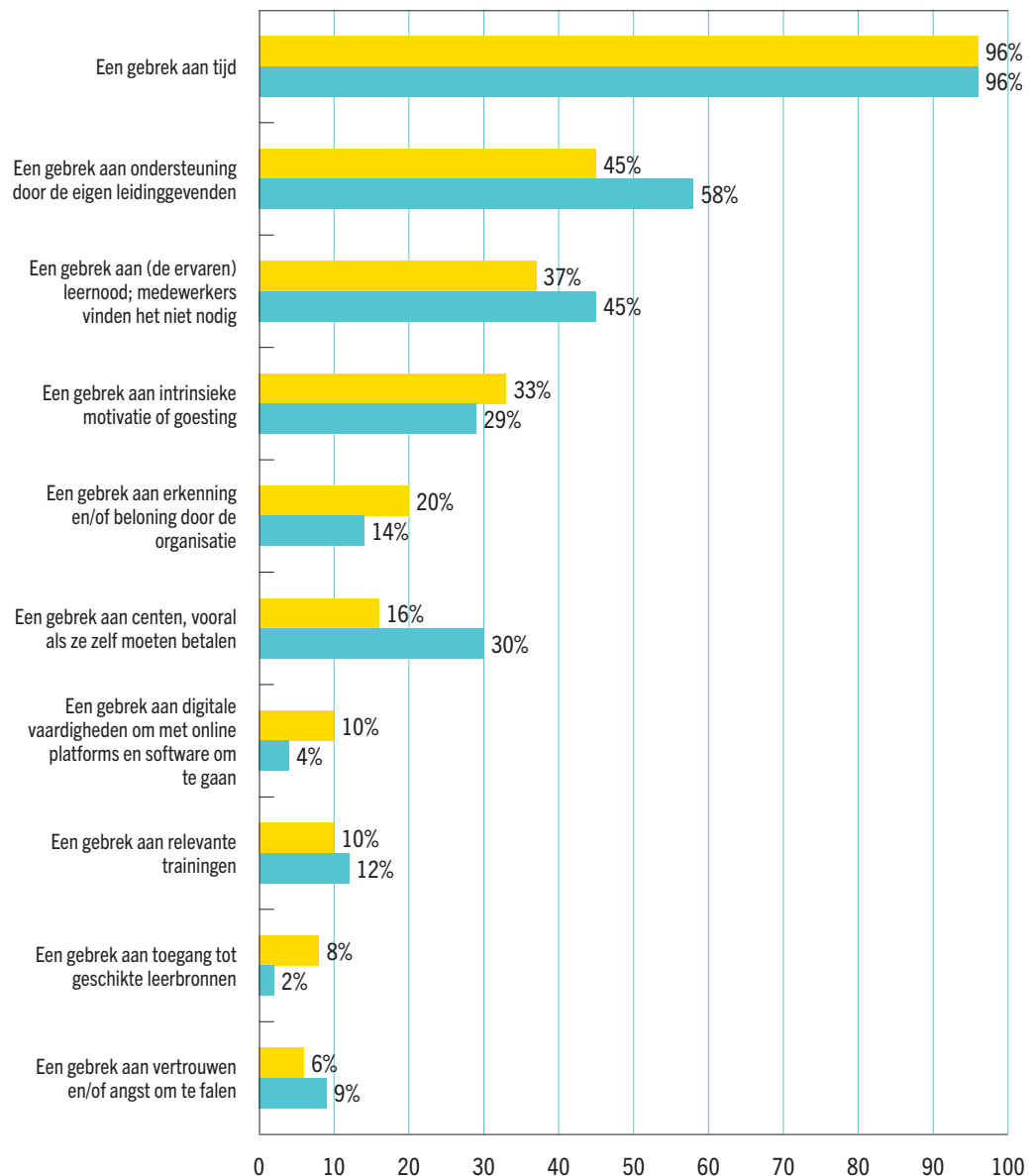
“96% noemt tijd als een van de belangrijkste drempels tot leren. Niet het gebrek aan opleidingen, maar de ruimte om te leren blijkt de grootste hindernis.”

Ook in 2026 blijft tijd veruit de belangrijkste drempel. Dat zien we in [figuur 54](#). Zowel bij de Cultuurbouwers als bij externe L&D-professionals rekent 96% een gebrek aan tijd tot de drie belangrijkste barrières. Het ontbreken van ondersteuning door de eigen leidinggevende volgt op afstand: 45% bij de Cultuurbouwers en 58% bij externe L&D-professionals. Een onvoldoende ervaren leernood bij medewerkers wordt door respectievelijk 37% en 45% genoemd.

Bij de andere drempels lopen de accenten wat meer uiteen. Een gebrek aan intrinsieke motivatie of goesting wordt door beide groepen ongeveer even vaak genoemd (33% tegenover 29%). Financiële drempels wegen vanuit extern perspectief zwaarder: 30% noemt een gebrek aan financiële middelen, vooral wanneer medewerkers zelf moeten betalen, tegenover 16% bij de internen. Een gebrek aan erkenning of beloning door de organisatie wordt dan weer iets vaker door internen genoemd (20% tegenover 14%). Andere barrières worden door hoogstens 12% van beide groepen tot de drie belangrijkste gerekend.



Welke barrières ervaren medewerkers in organisaties bij het deelnemen aan opleiding en levenslang leren? Geef drie antwoorden.



Figuur 54

Ook hier moeten we voorzichtig zijn met een rechtstreekse vergelijking tussen 2025 en 2026, omdat het interne perspectief in 2026 specifiek vanuit de Cultuurbouwer komt. Het onderliggende patroon is wel herkenbaar: tijd blijft met voorsprong de belangrijkste drempel en ook de ondersteuning door de leidinggevende speelt een belangrijke rol.

De grootste barrières lijken daarmee niet zozeer in het leeraanbod zelf te zitten, maar in de ruimte en ondersteuning om daadwerkelijk te leren. Dat sluit aan bij de eerdere bevindingen over het leerklimaat: het aanbieden van een leerinterventie is maar één onderdeel van leren.¹³ Ook de context waarin medewerkers kunnen oefenen, toepassen, feedback krijgen en nieuw gedrag ontwikkelen, bepaalt mee wat er met die leerervaring gebeurt.

¹³ Zie Thema 5 - Leerklimaat als voorwaarde voor duurzame gedragsverandering

Daar ontstaat een eerste spanning. De ambities achter L&D zijn breed: organisaties willen medewerkers laten meegroeien met veranderingen, persoonlijke ontwikkeling ondersteunen, een leercultuur versterken en bijdragen aan organisatieprestaties. Tegelijk is de ruimte om daadwerkelijk te leren niet vanzelfsprekend. Tussen ambitie en resultaat ligt de dagelijkse werkcontext.

De volgende vraag is dan hoe we beoordelen wat de inspanningen op het vlak van leren en ontwikkelen uiteindelijk opleveren.

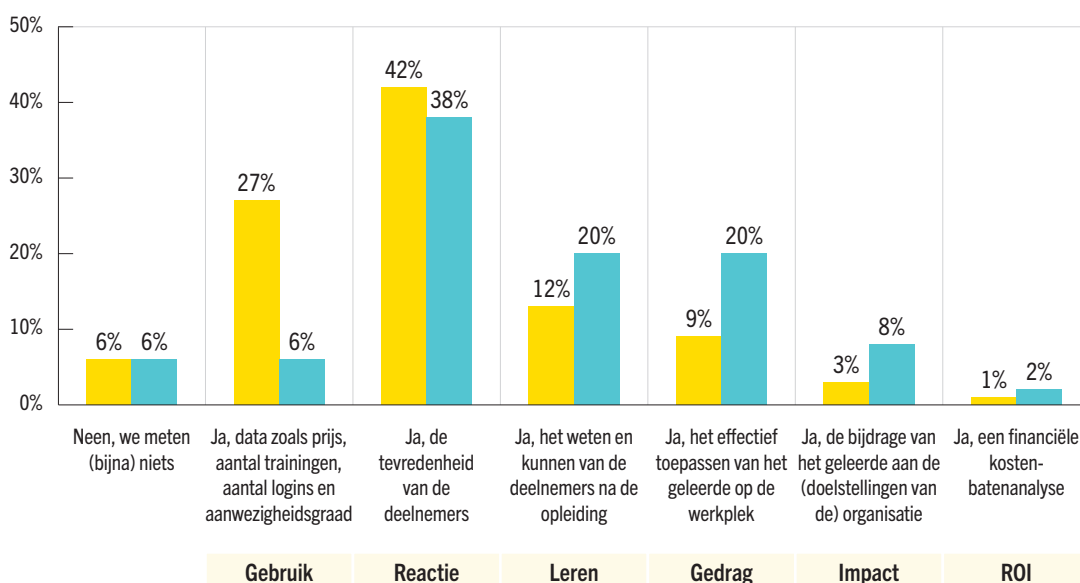
Een blik op de cijfers uit 2024 in **figuur 55** geeft zicht op hoe L&D daar enkele jaren geleden naar keek. Toen vroegen we aan de volledige groep interne en externe L&D-professionals welke niveaus zij gebruikten om het effect van leren en ontwikkelen te meten. Bij interne L&D lag het zwaartepunt dicht bij de leeractiviteit zelf. 42% mat de tevredenheid van deelnemers en 27% keek naar operationele gegevens zoals prijs, aantal trainingen, logins en aanwezigheid. 12% mat wat deelnemers na de opleiding weten en kunnen en 9% keek naar de effectieve toepassing van het geleerde op de werkplek. Slechts 3% mat de bijdrage aan organisatiedoelstellingen en 1% maakte een financiële kosten-batenanalyse.

Bij externe L&D-professionals was het beeld vergelijkbaar. Ook daar stond de tevredenheid van deelnemers bovenaan (38%). 20% mat wat deelnemers na de opleiding weten en kunnen en eveneens 20% keek naar de toepassing van het geleerde op de werkplek. De bijdrage aan organisatiedoelstellingen werd door 8% gemeten en een financiële kosten-batenanalyse door 2%.



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

ONDERZOEK 2024



Figuur 55

De cijfers van 2024 bieden een historische referentie, maar vormen geen nulmeting waarmee we de resultaten van 2026 rechtstreeks kunnen vergelijken. De vraagstelling verschilt en de vragen in 2026 werden bovendien afgestemd op de verschillende L&D-rollen. Juist die rolgerichte benadering biedt een interessante leesbril: wat betekent impact wanneer we vanuit verschillende bijdragen van L&D naar leren en ontwikkelen kijken?

De personagerichte benadering van 2026 (figuur 56) laat zien dat impact niet voor elke L&D-rol precies hetzelfde betekent. Voor de Cultuurbouwer ligt het accent op gedragsverandering en de bijdrage van L&D aan verandering. De Strategische Denker kijkt verder naar de bijdrage aan team-, organisatie- en businessresultaten. Bij de Praktische Doener ligt de focus dicht bij concrete leerresultaten, gedragsverandering en performance, terwijl voor de Innovator de toegevoegde waarde van L&D-tech centraal staat.

Ondanks die verschillende invalshoeken zien we een herkenbaar patroon. Bij de Cultuurbouwer meet 54% vooral feedback en leerervaringen en kijkt 27% occasioneel naar kennis- en vaardigheidsontwikkeling. Bij de Strategische Denker gaat het om respectievelijk 46% en 36%, en bij de Praktische Doener om 44% en 39%. Bij de Innovator ligt het zwaartepunt iets anders: 40% voert bewust pilots uit en gebruikt basisindicatoren zoals gebruik, tevredenheid en deelname, terwijl 30% L&D-tech vooral informeel beoordeelt op basis van eerste indrukken en gebruikersfeedback.

Wanneer we de vier persona's naast elkaar plaatsen, wordt het gemeenschappelijke patroon duidelijker. Figuur 57 brengt de verschillende niveaus samen in één overzicht, van reactie en leren tot gedrag, impact en ROI.



Hoe meten jullie de impact van L&D in termen van gedragsverandering en bijdrage aan veranderingstrajecten?



Strategisch	4%	We meten structureel de impact van L&D op strategische doelen, verandering en gedrag.
Geïntegreerd	4%	We evalueren actief hoe L&D bijdraagt aan adoptie van verandering, nieuwe manieren van werken en organisatieresultaten.
Proactief	11%	We meten regelmatig gedragsverandering en toepassing op de werkvloer.
In ontwikkeling	27%	We meten occasioneel kennis- en vaardigheidsontwikkeling.
Basis	54%	We meten L&D vandaag vooral op basis van feedback en leerervaringen.



In welke mate meten jullie de impact van L&D voorbij deelname?



Strategisch	2%	L&D wordt structureel geëvalueerd op basis van meetbare impact op strategische businessresultaten en ROI.
Geïntegreerd	0%	We meten de impact van L&D op team-, organisatie- of businessresultaten.
Proactief	16%	We volgen regelmatig gedragsverandering en toepassing op de werkvloer op.
In ontwikkeling	36%	We meten occasioneel of deelnemers effectief kennis of vaardigheden verwerven.
Basis	46%	We evalueren L&D vooral op basis van relevantie en tevredenheid van deelnemers.



Hoe meten jullie de impact en ROI van L&D-initiatieven?



Strategisch	1%	We meten structureel de ROI en businessimpact van L&D via data, dashboards en strategische KPI's.
Geïntegreerd	8%	We meten de impact van L&D aan de hand van KPI's, efficiëntie of businessresultaten.
Proactief	8%	We volgen regelmatig gedragsverandering, skillontwikkeling of performanceverbetering op.
In ontwikkeling	39%	We gebruiken occasioneel kennistesten of evaluaties om leerresultaten te meten.
Basis	44%	We meten vandaag vooral op basis van eerste feedback en leerervaringen.



Hoe beoordeel jij (en je team) de toegevoegde waarde van L&D-tech voorbij deelname?



Strategisch	0%	We zien L&D-tech als een strategische hefboom en meten de ROI en impact ervan.
Geïntegreerd	7%	We meten de impact van L&D-tech aan de hand van data, leerresultaten en efficiëntiewinsten.
Proactief	23%	We volgen de meerwaarde van L&D-tech op voor content, kennis, personalisatie en leerervaring.
In ontwikkeling	40%	We voeren bewust pilots uit en meten basisindicatoren zoals gebruik, tevredenheid en deelname om de meerwaarde te beoordelen.
Basis	30%	We evalueren L&D-tech vooral informeel, op basis van eerste indrukken en gebruikersfeedback.

Figuur 56



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

				
ROI	2%	1%	4%	0%
Impact	0%	8%	4%	7%
Gedrag	16%	8%	11%	23%
Leren	36%	39%	27%	40%
Reactie	46%	44%	54%	30%

Figuur 57

De vier rollen stellen een andere evaluatievraag en de antwoordcategorieën zijn bewust niet identiek. De percentages kunnen daarom niet als één schaal naast elkaar worden gelegd. Toch maken de vier brillen samen een herkenbaar patroon zichtbaar. Over de verschillende persona's heen ligt het zwaartepunt van evaluatie dicht bij de leeractiviteit zelf. Feedback, tevredenheid, gebruik en directe leerresultaten worden relatief vaak opgevolgd. Naarmate de evaluatie verschuift naar toepassing op de werkvloer, gedragsverandering en performance, worden de percentages kleiner. Structurele evaluatie op het niveau van organisatie- of businessimpact en ROI blijft uitzonderlijk. De Innovator vormt daarbij een kleine nuance: daar ligt relatief meer gewicht op het opvolgen van bredere meerwaarde, maar ook daar bereikt niemand het hoogste maturiteitsniveau.

Wat betekent dat bredere beeld? Deze resultaten zeggen niet hoeveel impact L&D daadwerkelijk realiseert. Ze laten zien hoe L&D-professionals die impact meten en beoordelen. Wanneer businessimpact of ROI niet structureel wordt gemeten, kunnen we daaruit niet afleiden dat L&D geen bijdrage levert aan organisatieresultaten. Omgekeerd bewijzen de cijfers evenmin dat die impact er wel is. Ze tonen vooral tot waar de evaluatiepraktijk vandaag reikt.

Dat patroon sluit aan bij wat we in 2024 zagen, zonder dat we van een rechtstreekse evolutie kunnen spreken. Ook toen lag het zwaartepunt van evaluatie vooral bij tevredenheid, operationele gegevens en directe leerresultaten, en veel minder bij toepassing en organisatieresultaten. De meetmethoden en respondentengroepen verschillen, maar de onderliggende vraag blijft herkenbaar: hoe ver volgen we leren nadat de leeractiviteit voorbij is?

Samen ontstaat daarmee een bredere keten. Organisaties vertrekken vanuit uiteenlopende ambities met leren en ontwikkelen. Medewerkers hebben vervolgens tijd, ondersteuning en een werkcontext nodig om te kunnen leren en toepassen. Daarna komt de vraag hoe zichtbaar wordt wat die inspanningen hebben veranderd. Juist tussen ambitie, toepassing en evaluatie ligt een belangrijke ontwikkelruimte.

Niet iedere leerinspanning vraagt daarbij dezelfde vorm of hetzelfde niveau van evaluatie. Wanneer het doel kennisverwerving is, ligt het voor de hand om kennis te evalueren. Wanneer het doel gedragsverandering of toepassing is, verschuift de evaluatie naar de werkpraktijk. En wanneer L&D wil bijdragen aan bredere organisatie- of businessdoelstellingen, wordt het relevanter om zichtbaar te maken wat op dat niveau verandert.

Dat sluit aan bij de strategische zienswijze uit het vorige hoofdstuk. Daar zagen we dat strategisch werken en strategisch gepositioneerd worden twee verschillende dimensies zijn. Hier komt daar een derde bij: zichtbaar kunnen maken wat leren bijdraagt. Dat biedt geen garantie op een sterkere strategische positie, maar kan wel helpen om het gesprek over de bijdrage van L&D beter te onderbouwen.

De volgende stap ligt dan ook niet eenvoudigweg in meer meten, maar in het beter laten aansluiten van de evaluatie bij de ambitie van de leerinspanning. Niet omdat impact die niet wordt gemeten er niet is, maar omdat zonder verdere evaluatie moeilijker zichtbaar wordt wat leren daadwerkelijk in beweging zet. Hoe verder de ambitie van L&D reikt, hoe relevanter de vraag wordt of onze manier van evalueren met die ambitie meebeweegt.

9. MEER IMPACT MAAK JE NIET ALLEEN

De Strategische Denker, Cultuurbouwer, Praktische Doener en Innovator bieden verschillende brillen op de opdracht van L&D. In de dagelijkse praktijk lopen die perspectieven voortdurend door elkaar.

Die bredere opdracht betekent niet dat alle kennis, expertise en capaciteit binnen het eigen L&D-team aanwezig moeten zijn. Rond organisaties bevindt zich een breed netwerk van trainers, coaches, opleidingsbedrijven, technologiepartners en andere externe L&D-specialisten. Zij brengen ervaringen uit verschillende contexten mee en kunnen interne L&D versterken met gespecialiseerde expertise en oplossingen.

Ook vanuit de vier persona's is die wisselwerking relevant. De Strategische Denker kan externe expertise benutten om toekomstige skillbehoeften te vertalen naar leren en ontwikkeling. Voor de Cultuurbouwer kan een partner meedenken over transfer en gedragsverandering. De Praktische Doener kan voortbouwen op oplossingen en expertise die elders al ontwikkeld en beproefd zijn, terwijl de Innovator niet iedere nieuwe technologie of aanpak zelf van nul hoeft te verkennen.

“53% van de L&D-aanbieders ziet impact en ROI als een van de drie grootste strategische uitdagingen. 52% verwacht dat klanten meer aantoonbare businessimpact en meetbaarheid zullen vragen.”

Maar expertise inkopen is nog niet hetzelfde als samen impact realiseren. Om gericht mee te denken, moet een externe partner begrijpen wat de organisatie wil bereiken, voor wie de leeroplossing bedoeld is, in welke context medewerkers werken en wat er uiteindelijk anders moet zijn. Interne L&D brengt die context en het eigenaarschap van de vraag mee; de aanbieder gespecialiseerde expertise, ervaring en oplossingen. Juist in de verbinding tussen beide kan een leeroplossing ontstaan die niet alleen inhoudelijk sterk is, maar ook aansluit bij de organisatie en de dagelijkse werkpraktijk.

Externe L&D-professionals maken al jarenlang deel uit van deze benchmark en vormen een belangrijke schakel in het leerecosysteem van Bedrijfsopleidingen.be en Stimulearning. Daardoor kunnen we hun perspectief naast dat van interne L&D leggen en zichtbaar maken waar beide elkaar vinden of juist anders naar dezelfde vraagstukken kijken. In deze editie van het onderzoek tendensen in Leren richten we de blik bovendien nadrukkelijker op de aanbieders zelf: welke uitdagingen ervaren zij, welke veranderingen zien zij bij klanten, waar liggen spanningen in hun werking en wat hebben zij nodig om hun rol goed te kunnen vervullen?

Een van de belangrijkste strategische uitdagingen van aanbieders (figuur 58) sluit onmiddellijk aan bij het vorige hoofdstuk. Voor 53% behoort het aantonen van impact en ROI tot de drie grootste strategische uitdagingen. Daarnaast spelen ook andere vragen sterk: relevant blijven in een context van AI en veranderende skillnaden, zich onderscheiden in een competitieve markt en uitgroeien tot een strategische partner voor HR en business. Ook de beweging van losse trainingen naar duurzame gedragsverandering en performanceverbetering staat nadrukkelijk op de agenda.

Ook vanuit het perspectief van aanbieders verschuift de lat dus. Het gaat niet alleen om sterke leeroplossingen aanbieden, maar steeds meer om zichtbaar maken wat die oplossingen in de praktijk teweegbrengen. Tegelijk moeten aanbieders relevant en onderscheidend blijven, strategischer samenwerken met klanten en economisch gezond opereren. Impact realiseren is daarmee niet alleen een inhoudelijke, maar ook een strategische uitdaging voor de aanbieder zelf.

 Wat zijn vandaag en in de nabije toekomst uw grootste strategische uitdagingen als aanbieder van L&D-oplossingen? Geef drie antwoorden.	
Bewijzen van impact en ROI van leerinitiatieven	53%
Relevant blijven in een context van AI en snel veranderende skillnoden	43%
Zich onderscheiden in een steeds competitievere markt	43%
Via de juiste beslissingsnemers een strategische partner worden voor HR én business	43%
Evolueren van losse trainingen naar duurzame gedragsverandering en performanceverbetering	32%
Winstgevend blijven onder toenemende prijs- en budgetdruk	30%
Schaalbaar groeien zonder kwaliteit, maatwerk en menselijke interactie te verliezen	25%
Het juiste evenwicht vinden tussen menselijke expertise, content en technologie	25%

Figuur 58

Een goede opleiding afleveren blijft vanzelfsprekend relevant, maar de verwachtingen reiken verder. Wat verandert er na de leerinterventie? Kunnen medewerkers het geleerde toepassen? Verandert er iets in gedrag of prestaties? En draagt de leeroplossing uiteindelijk bij aan wat de organisatie ermee wil bereiken?

Dat zijn vragen die een aanbieder niet alleen kan beantwoorden. Impact ontstaat uiteindelijk in de organisatie waar medewerkers het geleerde moeten gebruiken. Daarmee wordt ook duidelijk waarom verwachtingen, leerdoelen en evaluatiedoelen niet pas aan het einde van een traject relevant zijn. Hoe scherper vooraf wordt besproken wat men samen wil bereiken en waaraan men dat wil herkennen, hoe beter interne en externe L&D hun bijdrage daarop kunnen afstemmen.

Die behoefte aan meer impact herkennen aanbieders ook in wat zij bij hun klanten zien veranderen. Volgens [figuur 59](#) verwacht 52% dat klanten de komende jaren meer aantoonbare businessimpact en meetbaarheid zullen vragen. Daarnaast verwachten veel aanbieders een grotere vraag naar snellere skillontwikkeling in antwoord op AI en veranderende skillnoden, én naar een L&D-partner die meedenkt over talent, skills en performance.

Ook andere verwachte verschuivingen wijzen in dezelfde richting: klanten vragen volgens aanbieders steeds meer kwaliteit en impact binnen krappe budgetten, meer flexibiliteit en personalisering, een betere aansluiting op de dagelijkse werkpraktijk en oplossingen die passen bij de specifieke organisatiecontext.

Welke verwachtingen bij klanten (bedrijven/organisaties) hebben vandaag en in de nabije toekomst de grootste impact op uw dienstverlening? Geef drie antwoorden.	
Meer aantoonbare businessimpact en meetbaarheid van leerinitiatieven	52%
Snellere ontwikkeling van vaardigheden in functie van AI en veranderende skillnoden	49%
Een strategische L&D-partner die meedenkt over talent, skills en performance	49%
Hogere kwaliteit en impact, zonder evenredige stijging van budgetten	45%
Flexibele, hybride en gepersonaliseerde leeroplossingen	42%
Leeroplossingen die beter aansluiten op de dagelijkse werkpraktijk	40%
Meer maatwerk en aansluiting bij de specifieke organisatiecontext	37%
Leeroplossingen die aansluiten bij bestaande HR- en talentprocessen	18%

Figuur 59

Wat hier zichtbaar wordt, is dat klanten volgens aanbieders op verschillende fronten tegelijk de lat hoger zullen leggen. Leeroplossingen moeten aantoonbaarder bijdragen aan de organisatie, sneller inspelen op veranderende skillnoden en sterker aansluiten bij zowel de dagelijkse werkpraktijk als de specifieke organisatiecontext. Tegelijk verwachten aanbieders dat hun rol verder opschuift van leverancier naar strategische L&D-partner die meedenkt over talent, skills en performance.

De vraag aan aanbieders wordt daarmee breder. Niet alleen een opleiding leveren, maar meedenken over skills, performance, werkpraktijk, maatwerk en impact. Tegelijk zagen we eerder in deze benchmark dat de verwachtingen rond leren sterker overeind blijven dan de verwachting dat de beschikbare middelen zullen groeien. Ook vanuit het perspectief van aanbieders komt die spanning terug: meer kwaliteit en impact realiseren in een context waarin tijd en middelen niet vanzelfsprekend meegroeien.

Dat maakt de samenwerking tussen interne en externe L&D des te belangrijker. Niet omdat interne L&D meer voor aanbieders zou moeten doen, maar omdat een aanbieder voldoende context en betrokkenheid nodig heeft om zijn expertise gericht te kunnen inzetten. Wat verwachten aanbieders op hun beurt van hun klanten om die samenwerking mogelijk te maken? We bespreken dit in [figuur 60](#).

De antwoorden wijzen opvallend sterk naar de context waarin leren moet landen. Actieve betrokkenheid van leidinggevenden staat bovenaan, gevolgd door langetermijnpartnerschappen in plaats van losse opleidingsvragen. Ook aandacht voor transfer en toepassing op de werkvloer, een duidelijke koppeling met strategische bedrijfsdoelen en meer eigenaarschap voor leren en ontwikkeling binnen de organisatie behoren tot de belangrijkste verwachtingen.

“Meer impact maak je niet alleen. Betere leeroplossingen ontstaan wanneer de juiste expertise wordt verbonden met de juiste context.”

Opvallend is ook wat onderaan staat. Openheid voor nieuwe leeroplossingen, technologie en AI wordt veel minder vaak tot de drie belangrijkste verwachtingen gerekend. Voor aanbieders lijkt succesvolle samenwerking dus minder te beginnen bij de volgende tool of technologie dan bij betrokkenheid, continuïteit en de verbinding tussen leren, werk en organisatiedoelen.

 Welke verwachtingen heeft u zelf van klanten (bedrijven/organisaties) inzake samenwerking rond L&D, nu en in de nabije toekomst? Geef drie antwoorden.	
Actieve betrokkenheid van leidinggevendenden bij leren en ontwikkeling	62%
Langetermijnpartnerschappen in plaats van losse opleidingsvragen	53%
Meer aandacht voor transfer en toepassing op de werkvloer	41%
Een duidelijke koppeling tussen leren en strategische bedrijfsdoelstellingen	40%
Meer eigenaarschap voor leren en ontwikkeling binnen de organisatie	39%
Transparantie over verwachtingen, prioriteiten en succescriteria	24%
Bereidheid om naast skills ook aandacht te besteden aan cultuur en werkcontext	21%
Openheid voor nieuwe leeroplossingen, technologie en AI	16%

Figuur 60

Impact wordt daarmee een gedeelde opgave. De aanbieder kan expertise en leeroplossingen inbrengen, maar de organisatie creëert mee de omstandigheden waarin medewerkers het geleerde daadwerkelijk kunnen toepassen.

Precies in die samenwerking botsen verschillende verwachtingen soms met elkaar. Duurzame ontwikkeling vraagt tijd, terwijl organisaties vaak snel resultaat willen zien. Maatwerk kan de relevantie verhogen, maar staat tegenover de behoefte aan standaardisatie. En hogere verwachtingen rond impact gaan niet noodzakelijk gepaard met grotere budgetten.

Die spanningen zijn duidelijk herkenbaar in de dagelijkse praktijk van aanbieders zoals [figuur 61](#) zichtbaar maakt. Meer dan de helft noemt de afweging tussen voldoende leertijd en oefenkansen en de tijdsdruk binnen organisaties (54%), en tussen langdurige gedrags- of cultuurverandering en de vraag naar snelle resultaten (52%).

Aanbieders moeten voortdurend verschillende belangen tegen elkaar afwegen. Tijd en oefenkansen botsen met snelheid, maatwerk met standaardisatie en persoonlijke begeleiding met commerciële haalbaarheid. De uitdaging is dus niet alleen om pedagogisch sterke leeroplossingen te ontwerpen, maar ook om die kwaliteit overeind te houden binnen de realiteit waarin organisaties en aanbieders werken.

 Waar ervaart u vandaag de meeste spanning tussen pedagogische kwaliteit en commerciële haalbaarheid? Geef drie antwoorden.	
Leertijd en oefenkansen versus tijdsdruk in organisaties	54%
Langdurige gedrags- of cultuurverandering versus de vraag naar snelle resultaten	52%
Maatwerk versus standaardisatie	45%
Stijgende verwachtingen rond impact versus dalende of stabiele budgetten	45%
Transformatieve leertrajecten versus korte en onmiddellijk inzetbare leerformats	31%
Persoonlijke begeleiding versus commerciële haalbaarheid	24%
Diepgang en impact versus schaalbaarheid	22%
Digitale schaalbaarheid versus menselijke interactie	18%

Figuur 61

Meer impact realiseren is daardoor complexer dan simpelweg 'betere opleidingen' aanbieden. Het vraagt keuzes over waar maatwerk werkelijk nodig is, hoeveel tijd duurzame verandering vraagt en hoe kwaliteit, schaalbaarheid en economische haalbaarheid met elkaar in balans kunnen worden gebracht.

Die bedrijfsmatige realiteit komt nog scherper in beeld wanneer we externe aanbieders via **figuur 62** vragen naar hun belangrijkste operationele zorgen. Een toereikende en voorspelbare commerciële pijplijn staat met 57% bovenaan, gevolgd door het bewaken van de rentabiliteit van projecten en opdrachten (51%). Ook het efficiënt inzetten van technologie en AI en het ontwikkelen van kwalitatief hoogwaardige leeroplossingen binnen steeds kortere termijnen behoren tot de belangrijkste aandachtspunten.

De figuur maakt duidelijk dat aanbieders tegelijk met twee realiteiten omgaan. Ze willen pedagogische kwaliteit en impact leveren, maar doen dat binnen een bedrijfsmatige context waarin continuïteit, rentabiliteit, capaciteit en snelheid eveneens tellen. Dat perspectief is relevant wanneer we spreken over strategisch partnerschap: duurzame samenwerking vraagt niet alleen begrip voor de leer- en organisatiecontext van de klant, maar ook voor de voorwaarden waaronder een aanbieder expertise en kwaliteit duurzaam kan blijven inzetten.

Opvallend is ook de plaats van technologie en AI. Openheid daarvoor bij klanten behoorde in de vorige vraag slechts voor 16% tot de drie belangrijkste verwachtingen rond samenwerking, terwijl 45% van de aanbieders het efficiënt inzetten van technologie en AI tot de drie belangrijkste operationele zorgen rekent. Technologie en AI lijken voor aanbieders daarmee vandaag sterker een vraagstuk van de eigen bedrijfsvoering dan een voorwaarde voor succesvolle samenwerking met klanten.

 Wat zijn vandaag uw grootste operationele zorgen? Geef drie antwoorden.	
Een toereikende en voorspelbare commerciële pijplijn handhaven	57%
De rentabiliteit van projecten en opdrachten bewaken	51%
Het efficiënt inzetten van technologie en AI	45%
Kwalitatief hoogwaardige leeroplossingen ontwikkelen binnen steeds kortere termijnen	42%
Het afstemmen van capaciteit op fluctuerende klantvragen	31%
Het bewaken van kwaliteit en klanttevredenheid bij groei	26%
De werkdruk en beschikbaarheid van experts, consultants en trainers beheren	25%
Het aantrekken en behouden van de juiste medewerkers	15%

Figuur 62

Sommige uitdagingen kunnen interne en externe L&D bovendien niet onderling oplossen. Ze raken aan het bredere ecosysteem waarin organisaties en aanbieders werken. Daarom vroegen we in **figuur 63** externe L&D-professionals ook wat zij nodig hebben van sectororganisaties, beleidsmakers en andere spelers in dat ecosysteem.

Bovenaan staat de behoefte aan meer houvast voor de toekomst. 47% vraagt beter inzicht in toekomstige skills-, competentie- en arbeidsmarktbehoeften. Daarnaast noemt 45% meer financiële stimulansen voor bedrijven om in L&D te investeren en vraagt 40% om meer erkenning van de strategische rol van L&D in organisaties en op de arbeidsmarkt.

 Wat heeft u als L&D-aanbieder nodig van sectororganisaties, beleidsmakers of ecosystemen om toekomstbestendig te blijven? Geef drie antwoorden.	
Betere inzichten in toekomstige skills-, competentie- en arbeidsmarktbehoeften	47%
Meer financiële stimulansen voor bedrijven om te investeren in L&D	45%
Meer erkenning voor de strategische rol van L&D in organisaties en op de arbeidsmarkt	40%
Meer kennisdeling over effectieve L&D-praktijken en innovaties	36%
Meer transparantie over sectorale L&D-prioriteiten, investeringen en initiatieven	36%
Meer ruimte om te experimenteren met nieuwe leer- en AI-oplossingen	30%
Meer samenwerking tussen onderwijs, bedrijven en L&D-aanbieders	27%
Meer afstemming tussen publieke en private L&D-initiatieven	24%

Figuur 63

De antwoorden hierboven laten zien dat toekomstbestendigheid voor aanbieders niet alleen draait om wat zij zelf kunnen ontwikkelen of verbeteren. Ook kennisdeling, transparantie over sectorale prioriteiten, ruimte om te experimenteren en samenwerking tussen onderwijs, bedrijven en L&D-aanbieders maken deel uit van het beeld. De behoefte gaat daarmee zowel over richting als over ruimte: beter weten welke skills en competenties nodig zullen zijn én beschikken over een context waarin daarop kan worden geïnvesteerd, geëxperimenteerd en samengewerkt.

Dat plaatst de eerdere uitdagingen in een breder perspectief. Meer impact realiseren is niet uitsluitend een opdracht voor de L&D-professional, de aanbieder of de klantorganisatie afzonderlijk. Ook het ecosysteem bepaalt mee hoeveel ruimte er ontstaat om leren en ontwikkeling toekomstgericht vorm te geven.

Voorals de behoefte aan beter inzicht in toekomstige vaardigheden brengt ons terug naar het begin van deze benchmark. In onze blik richting 2030 stond agile reskilling & upskilling bij interne L&D-professionals helemaal bovenaan. Organisaties verwachten dat het vermogen om medewerkers te laten meebewegen met veranderende competentiebehoeften steeds belangrijker wordt. Tegelijk vragen aanbieders om beter zicht op welke skills, competenties en arbeidsmarktbehoeften eraan komen.

Daar komen verschillende perspectieven samen. Interne L&D kent de strategie, medewerkers en context van de eigen organisatie. Externe L&D brengt expertise en ervaringen uit verschillende organisaties, sectoren en leerpraktijken mee. Sectororganisaties en andere spelers kunnen daar een bredere blik op arbeidsmarkt- en competentieontwikkelingen aan toevoegen. Geen van die perspectieven hoeft op zichzelf volledig te zijn.

Samenwerking reikt daarmee verder dan het inkopen en aanbieden van opleidingen. Externe partners kunnen helpen toekomstige vaardigheden te vertalen naar leren, transfer en gedragsverandering te ondersteunen en nieuwe oplossingen toegankelijk te maken. Interne L&D blijft dicht bij de organisatievraag: wat moet leren helpen realiseren, wat moet er nadien anders zijn en hoe kunnen we dat zichtbaar maken? Ook aanbieders werken daarbij binnen hun eigen realiteit, waarin impact en kwaliteit samengaan met vragen rond capaciteit, technologie en commerciële haalbaarheid.

Meer impact maak je niet alleen. Betere leeroplossingen ontstaan wanneer de juiste expertise wordt verbonden met de juiste context. Dat begint vóór de opleidingsvraag definitief is: samen onderzoeken wat werkelijk nodig is, verwachtingen expliciteren, leer- en evaluatiedoelen scherpstellen en helder maken wat iedere partij kan bijdragen. Daar verschuift externe L&D van leverancier van een leeroplossing naar partner in wat leren mogelijk moet maken.

SLOTBESCHOUWING

De resultaten van dit onderzoek laten vooral zien dat de richting waarin L&D wil bewegen steeds duidelijker wordt, maar dat de structurele verankering daarvan niet altijd even snel volgt. De ambitie van het vakgebied wordt breder: leren moet niet alleen kennis en vaardigheden ontwikkelen, maar medewerkers en organisaties helpen omgaan met voortdurende verandering. Reskilling, menselijke vaardigheden, technologie, levenslang leren en leren in het werk komen daarbij samen. De uitdaging richting 2030 is dan ook minder om te voorspellen welke specifieke kennis morgen nodig zal zijn, en meer om het vermogen te versterken om telkens opnieuw te leren wat nodig is.

Die ambitie botst echter op de dagelijkse realiteit. L&D-professionals willen meer tijd besteden aan strategische organisatieverandering en brede inzetbaarheid, terwijl verplichte opleidingen en onboarding vandaag nog een aanzienlijk deel van hun aandacht opeisen. Die kloof tussen huidige en gewenste tijdsbesteding is bovendien niet nieuw. Ze maakt duidelijk dat strategisch willen werken niet automatisch betekent dat L&D ook de organisatorische ruimte en positie krijgt om dat te doen. De beweging richting 2030 vraagt dus niet alleen een andere invulling van L&D, maar ook een context waarin die bredere rol mogelijk wordt.

Een tweede spanning ligt tussen leren organiseren en leren daadwerkelijk laten doorwerken. Organisaties bewegen duidelijk weg van de opleiding als afzonderlijk moment. Voorbereiding, leerinterventie en opvolging worden vaker als onderdelen van een leerproces beschouwd en werkplekleren, transfer en performance support krijgen meer aandacht. Toch blijft duurzame toepassing een kwetsbare schakel. 43% geeft aan nieuwe vaardigheden na een leerinterventie slechts beperkt op te volgen; slechts 2% beschikt over een structurele aanpak om toepassing op de werkvloer te ondersteunen. We lijken dus steeds beter te weten dat transfer belangrijk is, zonder er altijd in te slagen de voorwaarden voor die transfer structureel te organiseren.

Daarmee komt de organisatiecontext nadrukkelijk in beeld. Tijd blijkt met voorsprong de grootste drempel om te leren: 96% van zowel Cultuurbouwers als externe L&D-professionals noemt tijdgebrek. Ook ondersteuning door leidinggevend en de mate waarin medewerkers zelf een leernood ervaren, spelen een belangrijke rol. De belangrijkste barrières zijn dus niet noodzakelijk een tekort aan opleidingen of leerbronnen, maar een tekort aan ruimte en ondersteuning om te leren. Voor L&D betekent dit dat de opdracht niet eindigt bij het ontwerpen van een goede leerinterventie. De omstandigheden waarin medewerkers oefenen, feedback krijgen en nieuw gedrag toepassen, zijn minstens zo bepalend voor het uiteindelijke resultaat.

Ook technologie illustreert het verschil tussen ambitie en verankering. AI en andere L&D-technologie worden steeds vaker verkend en ingezet, maar vooral voor contentcreatie, ondersteuning en efficiëntie. De uitdaging verschuift daardoor van experimenteren naar betekenisvol integreren: niet iedere nieuwe toepassing hoeft te worden omarmd, maar technologie die aantoonbaar waarde toevoegt, moet haar plaats kunnen vinden in leer- en werkprocessen. Richting 2030 lijkt de vraag daarmee minder of technologie een plaats krijgt binnen L&D, maar vooral waar en hoe ze daadwerkelijk bijdraagt aan leren en werken.

Een vergelijkbare stap is nodig bij inclusie en impactmeting. Inclusiviteit krijgt al relatief veel aandacht in bewustzijn, planning en leerontwerp, maar veel minder in evaluatie. Slechts 26% van de interne en 36% van de externe L&D-professionals gaat na of verschillende doelgroepen daadwerkelijk kunnen deelnemen én het geleerde kunnen toepassen. Ook breder blijft evaluatie dicht bij de leeractiviteit: te-

vredenheid, relevantie en kennisverwerving worden vaker gemeten dan gedragsverandering, toepassing en businessimpact. Juist wanneer L&D een strategischere rol ambieert, wordt het belangrijker om zichtbaar te maken wat leren buiten de opleiding verandert. Ook hier verschuift de aandacht dus van intentie en activiteit naar toepassing en resultaat.

Ten slotte maakt deze benchmark duidelijk dat L&D die beweging niet alleen kan realiseren. Dat wordt des te zichtbaarder doordat in dit onderzoek zowel de vraag- als de aanbodzijde van leren aan bod komen. Interne teams brengen kennis van de organisatiecontext en eigenaarschap van de vraag; externe partners voegen gespecialiseerde expertise en ervaring toe. Goede samenwerking vraagt daarom meer dan het uitbesteden en uitvoeren van een opleidingsvraag. Ze vraagt een gedeeld begrip van wat werkelijk nodig is, welk resultaat wordt verwacht en wat beide partijen kunnen bijdragen om dat resultaat mogelijk te maken.

Daarmee verandert ook de verhouding tussen vraag en aanbod. Naarmate leren sterker verbonden raakt met werken, transfer en performance, wordt niet alleen de kwaliteit van de leeroplossing belangrijker. Ook de kwaliteit van de vraag en de context waarin de oplossing moet werken, worden bepalender. Tegelijk opereren aanbieders zelf onder druk van tijd, budget, capaciteit en rendabiliteit, terwijl verwachtingen rond maatwerk en aantoonbare impact toenemen. Duurzame impact kan daardoor moeilijk uitsluitend de verantwoordelijkheid van één partij zijn. Ze vraagt betrokkenheid en continuïteit van de organisatie én expertise en kwaliteit van de aanbieder.

Misschien ligt precies daar de belangrijkste opdracht voor L&D richting 2030. De volgende stap is niet noodzakelijk méér opleidingen, méér technologie of méér leerinitiatieven. Ze ligt in het sterker verbinden van wat vandaag nog te vaak afzonderlijk wordt bekeken: strategie en uitvoering, leren en werken, interventie en transfer, technologie en menselijk gedrag, inclusieve intenties en resultaten, interne expertise en externe samenwerking.

De beweging die uit deze benchmark naar voren komt, is daarmee vooral een beweging van leren organiseren naar leren mogelijk maken. Dat legt de verantwoordelijkheid voor impact niet alleen bij L&D en evenmin alleen bij de aanbieder van een leeroplossing. Wat leren uiteindelijk verandert, ontstaat in de verbinding tussen de leervraag, passende expertise, een doordachte leeroplossing en een organisatiecontext waarin mensen het geleerde daadwerkelijk kunnen gebruiken.

De uiteindelijke maatstaf voor volwassen L&D is dan niet hoeveel leeractiviteiten worden aangeboden, maar in welke mate mensen het geleerde kunnen gebruiken, zich kunnen blijven ontwikkelen en zo mee bijdragen aan de wendbaarheid van hun organisatie: van een 'culture of learning' naar een 'learning culture'.¹⁴

Kristoff Vandermeersch
augustus 2026

¹⁴ Naar Nigel Paine en de Learning Culture Compass van Stimulearning