

TILBURG L&D MONITOR 2025: TRENDS IN LEREN EN ONTWIKKELEN

Dr. Jolanda Botke (red)
Prof. dr. Rob Poell
Prof. dr. Marianne van Woerkom
Dr. Sasa Batistič
Dr. Robin Bauwens
Dr. Keri Pekaar
Dr. Yuri Scharp
Dr. Tom Junker
Marta Bergmans, MSc.

Tilburg University
Departement Human Resource Studies

Tilburg, december 2025



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	1
Samenvatting.....	2
Hoofdstuk 1. Aanleiding en kader voor het onderzoek	4
Hoofdstuk 2. Het proces van L&D-organisaties	6
2.1 Omschrijving van de inputvariabelen	6
2.2 Omschrijving van de procesvariabelen	7
2.3 Omschrijving van de outputvariabelen	9
Hoofdstuk 3. Onderzoeksmethode	12
3.1 Onderzoeksopzet en procedure	12
3.2 Steekproef	12
3.3 Gebruikte schalen	12
3.4 Analyse	14
Hoofdstuk 4. Resultaten	15
4.1 Een algemeen beeld van de 2025-resultaten.....	15
4.2 Onderzoeksvraag 1. Verschillen per stakeholder	16
4.3 Onderzoeksvraag 2. Gebruik van interventies	22
4.3 Onderzoeksvraag 3. Gebruik van AI	23
4.4 Onderzoeksvraag 4. Resultaat van het werk.....	25
Hoofdstuk 5. Conclusie en suggesties voor vervolg	28
Referenties	29
Bijlage 1. Gemiddelden en standaarddeviaties voor totale steekproef en voor subgroepen	31

Samenvatting

Leren en Ontwikkelen (L&D) is een cruciale factor voor succes en een belangrijk thema voor veel organisaties. Samen met de netwerkorganisaties NRTO, Develhub en het People Management Center van Tilburg University deden we daarom in de zomer van 2023 onderzoek naar ontwikkelingen in de L&D-sector. Daarmee lanceerden we de allereerste Tilburg L&D Monitor: een onderzoek om zicht krijgen op de keuzes die binnen de L&D-sector worden gemaakt, en op de effecten die deze keuzes hebben op de L&D-organisaties, hun medewerkers en hun klanten. In 2025 herhaalden we het onderzoek. Op basis van de uitkomsten van het 2023-onderzoek voegden we vragen toe over innovatie en AI-gebruik.

In 2025 vulden 211 L&D-professionals onze vragenlijst in (en opzichte van 239 in 2023). Een belangrijk deel van deze respondenten was net als in 2023 lid van een netwerkorganisatie (NRTO, Develhub, VOV [Vlaanderen] en het People Management Center van Tilburg University). We signaleren significante verschillen tussen 2023 en 2025 op werkdruk en bevlogenheid van L&D-professionals en op (veronderstelde) tevredenheid van deelnemers (alle drie lager in 2025!). Ten opzichte van 2023 zien we veel minder verschillen tussen de groepen (wel/niet lid van een netwerkorganisatie, wel/niet L&D als core business, verschillende L&D-rollen). Dat zou te maken kunnen hebben met de steekproef, die kleiner is dan in 2023. Ook de subgroepen zijn kleiner, omdat een aantal respondenten niet alle vragen heeft ingevuld.

Wel laten de nieuwe vragen over innovatie verschillen tussen groepen zien. Leden van een netwerkorganisatie bouwen in vergelijking met niet-leden significant meer voort op bestaande kennis en doen meer aan het uitbreiden van bestaande producten en diensten voor bestaande klanten. Wellicht biedt het lidmaatschap van de netwerkorganisatie deze respondenten meer toegang tot een netwerk waarop ze kunnen voortbouwen. Nader onderzoek zou hierover duidelijkheid moeten geven. De verschillen tussen respondenten die wel of niet voor een L&D-bedrijf werken gaan onder andere over de mate van strategisch plannen in de organisatie en de toegang tot informatie van de medewerkers. Daarnaast zien we verschillen tussen L&D-ers die zich bezighouden met het ontwerpen van interventies en zij die dat niet doen; de ontwerpers ervaren minder autonomie en minder werkprestatie ten opzichte van andere groepen.

Het gebruik van interventies laat een vergelijkbaar beeld zien als in 2023; alle interventies worden in redelijke mate gebruikt. Er zijn geen uitschieters. Het AI-gebruik binnen L&D is duidelijk in ontwikkeling. Hoewel AI nog relatief nieuw is binnen dit vakgebied, heeft een aanzienlijk deel van de respondenten in de afgelopen zes maanden al AI ingezet bij de voorbereiding of uitvoering van L&D-activiteiten. Tegelijkertijd verwachten zij dat dit gebruik in de komende maanden verder zal toenemen. Dit wijst zowel op een groeiende acceptatie als op de ambitie om AI een vaste plek te geven binnen het L&D-vak.

Als we kijken naar resultaat van het werk, dan zien we een vergelijkbaar beeld als in 2023, met uitzondering van de eerder al genoemde bevlogenheid van L&D-ers. Deze bevlogenheid is lager dan in 2023. De gepercipieerde deelnemersresultaten zijn iets lager, met significante verschillen op tevredenheid van deelnemers. Dat zou kunnen duiden op een meer kritische houding van deelnemers en/of een meer kritische houding op deelnemersresultaten van L&D-ers.

In 2027 is er weer een Tilburg L&D Monitor!

Hoofdstuk 1. Aanleiding en kader voor het onderzoek

De Nederlandse L&D-sector bestaat uit 32.000 L&D-aanbieders, waarvan een groot deel zelfstandig ondernemer is¹. Onderzoek naar leren en ontwikkelen (L&D) in Nederland is vooral gericht op ontwikkelingen in specifieke sectoren, zoals onderwijs (Bos et al., 2023) en gezondheidszorg (De Groot et al., 2024) of gericht op specifieke doelgroepen, zoals kwetsbare werknemers (Künn et al., 2018) of werkzoekenden (Borghouts, 2023). Poell en Kessels (2021) presenteren in de epiloog van hun Handboek Human Resource Development een aantal trends in L&D door de bijdragen in het handboek van 2001, 2011 en 2021 te vergelijken. Een recente sector-brede wetenschappelijk georiënteerde studie ontbreekt echter². Dit is problematisch omdat in de huidige kenniseconomie organisaties sterk afhankelijk zijn van L&D-activiteiten om concurrerend te blijven. De L&D-sector vervult hierin een essentiële rol. Het is daarom belangrijk om te begrijpen welke keuzes aanbieders maken en wat de gevolgen daarvan zijn.

Samen met de netwerkorganisaties NRTO, Develhub, en het People Management Center van Tilburg University startten we daarom in de zomer van 2023 een onderzoek naar deze L&D-sector. Daarmee lanceerden we de allereerste Tilburg L&D Monitor. In 2025 herhaalden we het onderzoek. Op basis van de uitkomsten van het 2023-onderzoek voegden we een aantal vragen toe.

Doel van het onderzoek is zicht krijgen op de keuzes die binnen de L&D-sector worden gemaakt, en op de effecten die deze keuzes hebben op de L&D-organisaties, hun medewerkers en hun klanten. In ons onderzoek modelleren we het proces in L&D-organisaties³ als bestaande uit drie fasen: input, proces en output. De *input* bestaat uit kenmerken van de L&D-organisatie en haar medewerkers. Het *proces* bestaat uit verschillende L&D-activiteiten die aan klanten worden aangeboden. De *output* bestaat uit resultaten voor de L&D-organisatie en haar medewerkers⁴ en voor de deelnemers aan L&D-activiteiten. Door op deze wijze naar de L&D-sector te kijken, hopen we trends te ontdekken en nieuwe mogelijkheden voor leren en ontwikkeling te identificeren.

In deze rapportage kijken we hoe L&D-ers in 2025 scoren op de input-, proces- en outputvariabelen en beantwoorden we vier onderzoeksvragen:

1. In welke mate verschillen scores voor de verschillende stakeholders in ons onderzoek? *Welke verschillen zien we ten opzichte van 2023?*
2. Hoe scoren L&D-ers op de interventies in de procesfase? *Welke verschillen zien we ten opzichte van 2023?*
3. In welke mate gebruiken L&D-ers AI tijdens hun werk?
4. Welke resultaten heeft het werk van L&D-ers? *Welke verschillen zien we ten opzichte van 2023?*

¹ <https://www.vno-ncw.nl/branchevereniging-aan-het-woord-nederlandse-raad-voor-training-en-opleiding-nrto>

² Wel beschikbaar: [AI in L&D: The state of play - Donald H Taylor](#), maar deze studie kent geen wetenschappelijke insteek en is niet specifiek gericht op Nederland en Vlaanderen.

³ Dit kan (1) zowel een organisatie zijn die L&D als 'core business' heeft als een L&D-afdeling van een organisatie met een andere 'core business' en kan (2) zowel een organisatie met medewerkers zijn als een ZZP-er.

⁴ We bedoelen met 'L&D-werknemers' alle professionals in de L&D-sector, ook degenen die als zelfstandige werken.

Deze rapportage is als volgt opgebouwd. In **Hoofdstuk 2** lichten we de onderdelen van ons model toe. In **Hoofdstuk 3** beschrijven we de methode van onderzoek. **Hoofdstuk 4** presenteert de onderzoeksresultaten per onderzoeksvraag. **Hoofdstuk 5** bevat conclusies en suggesties voor vervolgonderzoek.

Hoofdstuk 2. Het proces van L&D-organisaties

In Figuur 1 is het proces van L&D-organisaties gemodelleerd. Het proces bestaat uit input-, proces-, en outputkenmerken. Belangrijk om te vermelden is dat we voor het model een keuze hebben gemaakt voor variabelen (kenmerken) waarin wij als onderzoeksgroep expertise in hebben. Dit is dus niet hét model van een L&D-organisatie, maar *ons* onderzoeksmodel. In Paragraaf 2.1 is per variabele de originele definitie en een bronvermelding opgenomen.

Figuur 1. Het proces van een L&D-organisatie (oranje is nieuw ten opzichte van 2025)

Input	Proces	Output
L&D-organisatie • Strategisch plannen • Agile werken • Wijze van innoveren L&D-medewerkers: • Toegang tot informatie • Werkdruk • Autonomie in het werk • Playful Work Design	Interventies rondom: • Feedback en beoordeling • Werkervaring opdoen • Formele opleiding • Mentoring • Focus op sterke punten • Focus op verbeterpunten • Emotionele intelligentie AI: • Nut • Gebruiksgemak • Intentie om AI te gebruiken	Voor L&D-medewerkers: • Bevlogenheid • Verbondenheid • Werkprestatie • Kennisdelen • Intentie om organisatie te verlaten Voor deelnemers aan L&D: • Tevredenheid • Leerresultaat • Motivatie voor transfer (MtT) • Toepassing van nieuwe kennis en vaardigheden

2.1 Omschrijving van de inputvariabelen

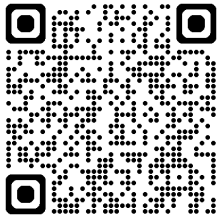
Op organisatieniveau vraagt de Tilburg L&D Monitor naar de mate van strategisch plannen en agile werken en de wijze van innoveren. **Strategisch plannen** gaat over het proces van begin tot einde voor ogen hebben, verwachte opbrengsten maximaliseren, een bedrijfsplanning en concurrentieanalyses maken om een onzekere toekomst te voorspellen en bestaande kennis benutten (Chandler et al., 2011). Voor het onderzoek is uit het artikel van Chandler et al. (2011) de ‘causation scale’ gebruikt. **Agile werken** gaat over routines die een team gebruikt om optimaal wendbaar en veranderingsgericht te kunnen handelen (Junker et al., 2023). Voor de **wijze van innoveren** maken we onderscheid tussen verkennende innovatie (exploratory) en exploitatieve innovatie (*exploitative*). Organisaties die zich bezighouden met verkennende innovatie streven naar nieuwe kennis en ontwikkelen nieuwe producten en diensten voor opkomende klanten of markten. Organisaties die zich bezighouden met exploitatieve innovatie bouwen voort op bestaande kennis en breiden bestaande producten en diensten uit voor bestaande klanten.

Op het niveau van de L&D-professional vraagt de Tilburg L&D monitor naar toegang tot informatie, werkdruk en autonomie in het werk. **Toegang tot informatie** gaat over toegang tot bijvoorbeeld geld,

materiaal, ruimte en tijd (Spreitzer, 1996). Voor **werkdruk** is uit de VBBA-vragenlijst de schaal voor ‘Werktempo en vermoeidheid’ gebruikt (Van Veldhoven et al., 2015). **Autonomie in het werk** gaat in ons onderzoek over vrijheid ten aanzien van werkplanning, beslissen en werkmethoden (Morgeson & Humphrey, 2006). **Playful Work Design (PWD)** is proactief gedrag, gericht op het stimuleren van plezier en uitdaging tijdens werkactiviteiten door het creëren, zoeken en oplossen van verrassingen en complexiteiten. PWD omvat het benaderen van werkactiviteiten als spel en ze op een ludieke of agonistische manier uitvoeren (bijvoorbeeld met humor en verbeelding of competitief, ijverig) om positief resultaat te bereiken (bijvoorbeeld plezier, uitdaging) (Scharp et al., 2023). Playful work design is verschoven van proces naar input, omdat we het daar beter vonden passen.

Meer lezen over agile werken

Junker, T. L., Bakker, A. B., Gorgievski, M. J., & Derks, D. (2022). Agile work practices and employee proactivity: A multilevel study. *Human Relations*, 75(12), 2189-2217.



Meer lezen over Playful Work Design

Scharp, Y. S., Bakker, A. B., Breevaart, K., Kruup, K., & Uusberg, A. (2023). Playful work design: Conceptualization, measurement, and validity. *Human Relations*, 76(4), 509-550.



2.2 Omschrijving van de procesvariabelen

De procesvariabelen gaan enerzijds over interventies. We vragen naar het inzetten van interventies van een specifiek type (bijvoorbeeld formele opleidingen) of met een specifieke focus (bijvoorbeeld gericht op het ontwikkelen van emotionele intelligentie). De volgende interventies worden onderscheiden:

- **Feedback en beoordeling:** beoordeling en prestatie-evaluatie om inzicht te krijgen in iemands sterke en zwakte punten op het werk en in iemands persoonlijke of professionele ontwikkeling (Hurtz & Williams, 2009).

- **Opdoen van werkervaring:** bijvoorbeeld taakrotatie, functie-uitbreiding en promoties of overplaatsingen, bedoeld om iemands repertoire van kennis en vaardigheden te verbreden (Hurtz & Williams, 2009).
- **Formele opleidingen en cursussen:** on- of off-site opleidingsprogramma's of cursussen om werknemers te trainen in bepaalde vaardigheden of kennisgebieden (Hurtz & Williams, 2009).
- **Mentoring:** Coaching of mentoring waarbij een ervaren werknemer wordt gekoppeld aan een minder ervaren werknemer om begeleiding en professionele ontwikkeling te bieden (Hurtz & Williams, 2009).
- **Focus op sterke punten:** interventies gericht op het identificeren en beter gebruiken van sterke punten (Van Woerkom et al., 2016).
- **Focus op verbeterpunten:** interventies gericht op het ontwikkelen van verbeterpunten (Van Woerkom et al., 2016).
- **Emotionele intelligentie:** Interventies gericht op het ontwikkelen van emotionele intelligentie (EI). EI is de kennis of het vermogen om emoties van jezelf en van anderen effectief te verwerken om sociaal en emotioneel gedrag te reguleren (Pekaar et al., 2018).

Nieuw in 2025 is dat procesvariabelen ook gaan over de inzet van AI door L&D-professionals. We vroegen L&D-professionals in hoeverre ze AI in de afgelopen 6 maanden hebben gebruikt en in hoeverre ze dat gebruik nuttig vonden en de AI-tools makkelijk te gebruiken waren. We vroegen ze ook in hoeverre ze van plan waren AI in de komende 6 maanden te gebruiken.

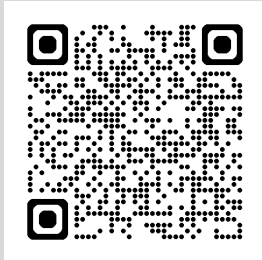
Meer lezen over Feedback en beoordeling, Opdoen van werkervaring, Formele opleidingen en cursussen, en Mentoring en Coaching

Hurtz, G. M., & Williams, K. J. (2009). Attitudinal and motivational antecedents of participation in voluntary employee development activities. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 635–653.



Meer lezen over gebruik van sterke punten

Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Bauwens, R. (2023). Stronger together: A multilevel study of collective strengths use and team performance. *Journal of Business Research*, 159, 113728.



Oratie van Marianne van Woerkom:



Meer lezen over emotionele intelligentie

Pekaar, K. A., van der Linden, D., Bakker, A. B., & Born, M. P. (2017). Emotional intelligence and job performance: The role of enactment and focus on others' emotions. *Human Performance*, 30(2-3), 135-153.



2.3 Omschrijving van de outputvariabelen

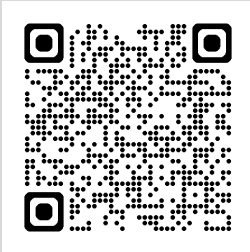
Er zijn negen outputvariabelen. De eerste vijf outputvariabelen zijn gericht op de L&D-medewerker. De eerste variabele is **bevlogenheid van de L&D-medewerker**. Bevlogenheid is een positieve, bevredigende, werkgerelateerde gemoedstoestand die wordt gekenmerkt door *energie*, *toewijding* en *absorptie*. Energie verwijst naar een hoog energieniveau en mentale veerkracht tijdens het werk, de bereidheid om energie te steken in het werk en doorzettingsvermogen, zelfs als er moeilijkheden zijn. Toewijding heeft betrekking op sterk betrokken zijn bij het werk en een gevoel van betekenis, enthousiasme, inspiratie, trots en uitdaging ervaren. Absorptie verwijst naar volledig geconcentreerd

zijn en gelukkig opgaan in het werk, waarbij de tijd snel voorbijgaat en men moeite heeft om zich los te maken van het werk (Schaufeli, 2021). Voor het onderzoek gebruikten we de verkorte schaal van de UWES-vragenlijst (Schaufeli et al., 2019). **Verbondenheid** gaat over de verbondenheid als L&D-medewerker met vakgenoten. Verbondenheid is gemeten met een schaal van Baumeister en Leary (1995) over behoefte aan verwantschap. Behoeftte aan verwantschap wordt gedefinieerd als de inherente neiging van individuen om zich verbonden te voelen met anderen, dat wil zeggen, om lid te zijn van een groep, om lief te hebben en te zorgen en geliefd en verzorgd te worden (Baumeister & Leary, 1995).

Individuele werkprestatie gaat over de werkzaamheden waarvoor werkgevers hun L&D-medewerkers betalen (Goodman & Svyantek, 1999). **Kennis verbergen** gaat over het bewust niet delen van informatie, ideeën en expertise die relevant zijn voor een taak. Onder kennis verbergen verstaan we een opzettelijke poging van een individu om kennis achter te houden of te verbergen waar een andere persoon om heeft gevraagd (Connelly et al., 2012). Dit is een vorm van negatief gedrag, maar kan ook berusten op positieve intenties, zoals het beschermen van een collega of voldoen aan privacy-vereisten. De **intentie om de organisatie te verlaten** gaat over het overwegen om de organisatie te verlaten en elders werk te zoeken. Er is nog geen sprake van het daadwerkelijk verlaten van de organisatie (Carmeli & Gefen, 2005). Voor het onderzoek is de schaal gebruikt van Hackett et al. (2001).

Meer lezen over onderzoek naar kennis verbergen in organisaties

Batistič, S., & Poell, R. F. (2022). Do HR systems and relational climates affect knowledge hiding? An experiment and two-source multi-level study. *Journal of Business Research*, 147, 82-96.

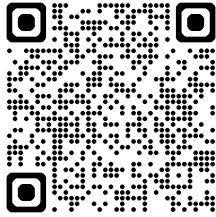


Naast outputvariabelen met betrekking tot L&D-medewerkers zijn er resultaten voor deelnemers in kaart gebracht. De (veronderstelde) resultaten van de deelnemers zijn gemeten met de volgende vragen (op basis van Holton III, et al., 2000).

- Waren de deelnemers na afloop tevreden?
- Hebben de deelnemers de leerdoelen bereikt?
- Waren de deelnemers van plan het geleerde in de praktijk toe te passen?
- Pasten de deelnemers na afloop van de training de kennis en vaardigheden toe in de praktijk?

Meer lezen over het in kaart brengen van deelnemersopbrengsten

Botke, J. A., Jansen, P. G., Khapova, S. N., & Tims, M. (2018). Work factors influencing the transfer stages of soft skills training: A literature review. *Educational Research Review*, 24, 130-147.



Hoofdstuk 3. Onderzoeksmethode

3.1 Onderzoeksopzet en procedure

De populatie van het onderzoek bestond uit Nederlandse en Vlaamse professionals die zich bezighouden met leren en ontwikkelen. Voor het uitzetten van de vragenlijsten is samengewerkt met de NRTO⁵, Develhub⁶, en het People Management Center (PMC) van Tilburg University⁷. De NRTO en Develhub hebben via hun social-mediakanalen leden gevraagd mee te werken aan het onderzoek. Het PMC heeft aan de bij haar aangesloten organisaties hetzelfde gevraagd. VOV lerend netwerk vzw (Vlaanderen) heeft ervoor gekozen het onderzoek niet actief te verspreiden, maar enkele participanten gaven wel aan lid te zijn van deze organisatie. Daarnaast is het onderzoek gepromoot via de social-mediakanalen van de betrokken onderzoekers. De dataverzameling vond plaats van mei tot en met augustus 2025.

3.2 Steekproef

Uiteindelijk hebben 211 L&D-professionals de vragenlijst ingevuld. De demografische kenmerken van de steekproef zijn te vinden in Tabel 1. De steekproef is iets kleiner, maar vergelijkbaar met de respondenten in 2023 (nu 211; toen 239 respondenten), met uitzondering van het aandeel Develhub-leden dat nu in aantal en percentage veel groter is dan in 2023. Toen waren 88 respondenten lid van Develhub; dat was 34% van de totale steekproef. In 2025 vertegenwoordigen Develhub-leden 56% van de steekproef (n = 102).

3.3 Gebruikte schalen

De schalen die in het onderzoek zijn gebruikt komen uit de artikelen die genoemd zijn in hoofdstuk 2. Waar relevant, is vermeld welke subschalen zijn gebruikt. In sommige gevallen zijn de schalen ingekort. Alle schalen zijn gemeten met een 7-puntsschaal, waarbij 1 = 'helemaal oneens' en 7 = 'helemaal eens', met uitzondering van werkdruk, autonomie op het werk en intentie om de organisatie te verlaten. Deze drie variabelen zijn gemeten op een 4-puntsschaal met 1 = 'nooit', 2 = 'soms', 3 = 'vaak' en 4 = 'altijd'.

⁵ De NRTO, de Nederlandse Raad voor Training en opleiding, is de brancheorganisatie voor private onderwijsinstellingen, opleidings- en trainingsbureaus. NRTO heeft ruim 900 leden (begin 2024)

⁶ Develhub is het onafhankelijk netwerk dat zich richt op het verbinden en professionaliseren van iedereen die zich structureel bezighoudt met leren en ontwikkelen van individuen, teams en organisaties. Develhub heeft ruim 1500 leden (2025)

⁷ Het People Management Center (PMC) fungeert als netwerkplatform op HR-gebied om bruggen te bouwen tussen businesspartners en de medewerkers en studenten van de afdeling Human Resource Studies van Tilburg University en TIAS Business School. Bij het People Management Center zijn 8 multinationals aangesloten.

Tabel 1. Demografische kenmerken van de steekproef

Totaal	N = 211	
Geslacht		
Man	n = 56	31%
Vrouw	n = 119	68%
Anders	n = 2	1%
Leeftijd		
		Gemiddeld 45.5
Hoogst afgeronde opleiding		
EQF 1 (mbo-1, VMBO BB)	n = 1	1%
EQF 4 (mbo-4, havo, vwo)	n = 6	3%
EQF 5 (associate degree)	n = 3	2%
EQF 6 (bachelor)	n = 73	40%
EQF 7 (master)	n = 93	51%
EQF 8 (PhD)	n = 2	1%
Anders (veelal post-hbo)	n = 4	2%
Lidmaatschap netwerkorganisatie ^a		
Develhub	n = 102	56%
VOV	n = 28	15%
NRTO	n = 20	11%
PMC	n = 2	1%
Geen lid	n = 21	52.2%
L&D hoofdactiviteit van de organisatie?		
Ja	n = 88	49%
Nee	n = 93	51%
Functieonderdelen ^b		
Ik bepaal L&D-portfolio	n = 92	51%
Ik ontwerp L&D	n = 138	76%
Ik voer L&D-activiteiten uit	n = 97	53%
Aantal jaren ervaring in huidige L&D-functie		
		Gemiddeld 8.2
Aantal jaren ervaring in L&D		
		Gemiddeld 14.8

^a Van Develhub en VOV kunnen zowel organisaties als individuen lid zijn. Van NRTO en People Management Center kunnen alleen organisaties lid zijn. Aantallen kunnen vertekend zijn, omdat een individuele medewerker wellicht niet altijd weet of de organisatie lid is van een netwerkorganisatie. Er kan ook overlap zijn; organisaties kunnen zowel lid zijn van NRTO, als van Develhub, of een individuele medewerker kan lid zijn van Develhub en zijn of haar organisatie kan tegelijk lid zijn van NRTO.

^b meerdere antwoorden mogelijk.

3.4 Analyse

Voordat verdere analyses zijn gemaakt, zijn de betrouwbaarheid en validiteit van de gebruikte schalen gecontroleerd. Deze bleken voor alle schalen in orde, met uitzondering van de schaal voor verbondenheid. Omdat deze schaal in 2023 wel aan de eisen van betrouwbaarheid voldeed is de schaal niet aangepast en gewoon meegenomen in de analyse. Vervolgens zijn van alle variabelen het gemiddelde en de standaarddeviatie berekend.

Met een t-test is onderzocht of de verschillen tussen 2023 en 2025 significant zijn (independent sample t-test met 95% betrouwbaarheidsinterval). Een statistisch significant verschil geeft aan of de antwoorden van de ene groep in aanzienlijke mate afwijken van de antwoorden van een andere groep op basis van statistische tests. Het betekent niet noodzakelijk dat deze resultaten belangrijk of relevant zijn.

Voor onderzoeksvraag 1 (verschillen tussen stakeholders) zijn gemiddelden per subgroep berekend (wel/lid zijn van een netwerkorganisatie, wel/niet L&D als core business, wel/niet een van de volgende rollen hebben: beslissen over L&D, L&D ontwerpen, L&D uitvoeren). Weer is met een t-test onderzocht of verschillen significant zijn (independent sample t-test met 90% en 95% betrouwbaarheidsinterval). De resultaten zijn vergeleken met de resultaten van 2023.

Voor onderzoeksvraag 2 (verschillen tussen interventies) zijn gemiddelde scores op de interventies in de procesfase vergeleken. De resultaten zijn vergeleken met de resultaten van 2023.

Voor onderzoeksvraag 3 (gebruik van AI) zijn de gemiddelde scores op AI-gebruik (nu en in de toekomst) en op AI-nut en -gebruiksgemak berekend.

Voor onderzoeksvraag 4 (resultaat van het werk) zijn de gemiddelde scores op resultaten voor L&D-professionals en resultaten voor deelnemers berekend. De resultaten zijn vergeleken met de resultaten van 2023.

Hoofdstuk 4. Resultaten

4.1 Een algemeen beeld van de 2025-resultaten

Tabel 2 geeft een overzicht. De waarden van 2023 zijn ter vergelijking eveneens opgenomen. Tenzij anders vermeld is de schaal van 1 tot 7. Met een t-test berekenden we of de verschillen tussen 2023 en 2025 significant waren. Dat bleek alleen zo te zijn voor werkdruk, bevlogenheid en tevredenheid van deelnemers; ten opzichte van 2023 ervaren L&D-professionals niet alleen minder werkdruk, ze zijn ook minder bevlogen en ze denken dat deelnemers minder tevreden zijn.

Tabel 2. Gemiddelden en standaarddeviaties van de onderzoeksvariabelen

	Variabelen	Gemiddelde (en standaarddeviatie)		Verschil
		2023	2025	
Input	Strategisch plannen	4.45 (1.31)	4.55 (1.11)	
	Agile werken	5.11 (1.05)	5.27 (0.88)	
	Verkenkende innovatie	-	5.15 (1.33)	
	Exploitatieve innovatie	-	5.49 (1.07)	
	Playful Work Design	5.13 (1.04)	4.93 (1.01)	
	Toegang tot informatie	5.01 (1.39)	4.94 (1.52)	
	Werkdruk	2.78 (.67) <i>let op: schaal 1-4</i>	2.61 (.56)	↓
	Autonomie in het werk	3.26 (.61) <i>let op: schaal 1-4</i>	3.33 (.55)	
Proces	Feedback en beoordeling	4.83 (1.33)	4.56 (1.20)	
	Werkervaring opdoen	4.45 (1.16)	4.23 (1.24)	
	Formele opleidingen	4.81 (1.14)	4.88 (4.97)	
	Mentoring	4.97 (1.20)	4.91 (1.10)	
	Focus op sterke punten	5.16 (1.16)	5.19 (1.14)	
	Focus op verbeterpunten	5.02 (1.00)	5.02 (1.20)	
	Emotionele Intelligentie	4.53 (1.51)	4.44 (1.41)	
	AI gebruikt afgelopen 6m	-	4.33 (1.35)	
	Nut van AI (<i>perceived usefulness</i>)	-	5.99 (.89)	
	Gebruiksgemak van AI (<i>ease of use</i>)	-	5.40 (.96)	
	AI-gebruik komende 6m	-	4.73 (1.22)	
Output L&D-medewerker	Bevlogenheid	5.69 (1.01)	5.32 (1.02)	↓
	Verbondenheid	4.99 (1.03)	4.52 (.76)	
	Werkprestatie	5.70 (.94)	5.75 (.87)	
	Kennis verbergen	1.59 (.09)	1.54 (.90)	
	Intentie om de organisatie te verlaten	1.32 (.58) <i>let op: schaal 1-4</i>	1.38 (.55)	
Output deelnemers	Deelnemers tevreden	5.89 (.87)	5.66 (0.89)	↓
	Deelnemers geleerd	5.36 (1.00)	5.30 (0.90)	
	Deelnemers gemotiveerd voor transfer	5.83 (.98)	5.66 (0.86)	
	Deelnemers passen toe in praktijk	5.37 (1.09)	5.31 (0.94)	

4.2 Onderzoeksvraag 1. Verschillen per stakeholder

De eerste onderzoeksvraag luidt: *In welke mate verschillen scores voor de verschillende stakeholders in ons onderzoek? Welke verschillen zien we ten opzichte van 2023?*

Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag hebben we de volgende groepen stakeholders onderscheiden:

- Respondenten die wel of niet lid zijn van een netwerkorganisatie (NRTO, Develhub, VOV en/of PMC).
- Respondenten die werken bij een organisatie die L&D wel of niet als core business heeft.
- Respondenten die wel of niet een van de volgende rollen hebben: beslissen over L&D, L&D ontwerpen, L&D uitvoeren.

Tabel 3 geeft een totaaloverzicht. Voor de gekleurde cellen geldt dat er een significant verschil was tussen 'ja' en 'nee'. De richting van het verschil is zichtbaar in Figuur 2 tot en met 6. In paragraaf 4.1.1 tot en met 4.1.3 lichten we deze verschillen toe.

In totaal hebben 211 respondenten de vragenlijst gestart en deels ingevuld. Niet elke respondent heeft echter alle vragen ingevuld. Daarom tellen de aantallen in Tabel 3 bovenaan niet op tot 211.

Houden we dezelfde normen aan voor een aantoonbaar verschil als in 2023 ($p < .05$), dan zijn alleen de donkergrijze cellen significant. Rekken we dit iets op ($p < .10$), dan zijn ook de lichtgrijze cellen significant verschillend. Dit betekent dat de kans dat het verschil op toeval berust iets groter is. Voor het vervolg nemen we zowel de donkergrijze als de lichtgrijze cellen mee.

Tabel 3. Significante verschillen tussen groepen stakeholders

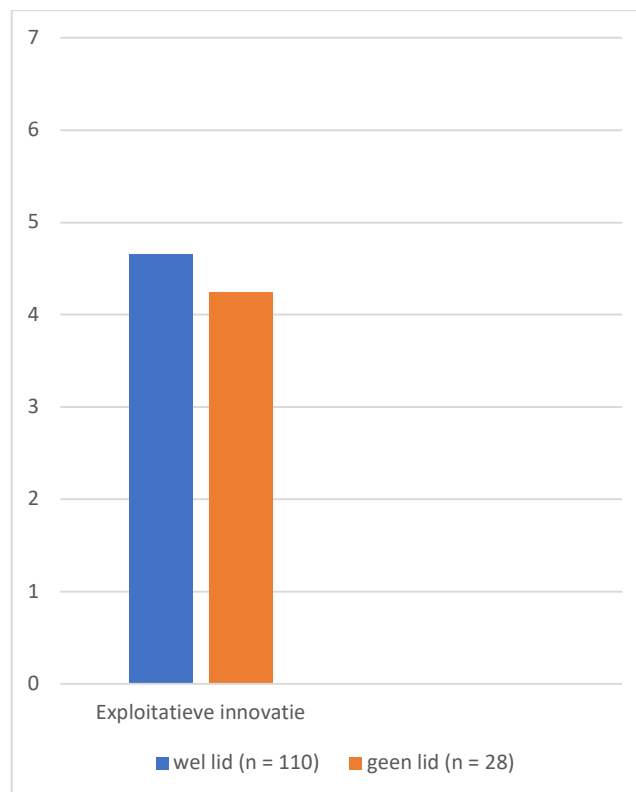
		Lid Ja = 110; nee = 28	L&D core business Ja = 67; nee = 80	Bepaalt L&D Ja = 52; nee = 47	Ontwerpt L&D Ja = 114; nee = 30	Voert L&D uit Ja = 58; nee = 45
Input	Strategisch plannen	Wel in 2023	Ook in 2023	Wel in 2023		
	Agile werken		Wel in 2023	Wel in 2023		
	Toegang tot informatie		Ook in 2023			
	Verkennde innovatie					
	Exploitatieve innovatie					
	Werkdruk					Wel in 2023
	Autonomie in het werk					
	Playful Work Design		Ook in 2023	Wel in 2023		Ook in 2023
Proces	Feedback en beoordeling		Wel in 2023			
	Opdoen van werkervaring		Wel in 2023			
	Formele opleidingen					
	Mentoring		Wel in 2023			
	Focus op sterke punten					Wel in 2023
	Focus op verbeterpunten		Ook in 2023			Wel in 2023
	Emotionele intelligentie			Niet in 2023		
	AI gebruikt afgelopen 6m					
	Nut van AI					
	Gebruiksgemak van AI					
	AI-gebruik komende 6m					
Output L&D-medewerker	Bevlogenheid	Wel in 2023	Wel in 2023	Wel in 2023		
	Verbondenheid					
	Werkprestatie	Wel in 2023		Wel in 2023		
	Kennis verbergen					
	Intentie om de organisatie te verlaten					
Output deelnemers	Tevredenheid					
	Leerresultaten		Wel in 2023			
	Motivatie voor transfer					
	Toegepast in de praktijk		Wel in 2023	Wel in 2023		

Wel of niet lid van een netwerkorganisatie

In het onderzoek hebben zowel respondenten geparticipeerd die lid zijn van een netwerkorganisatie (NRTO, Develhub, VOV en/of PMC), als respondenten die niet aan een van deze organisaties zijn verbonden (niet-leden). Uit Tabel 3 blijkt dat leden ($n = 110$) en niet-leden ($n = 28$) alleen significant

verschillen in de mate van exploitatieve innovatie. Dat wil zeggen dat respondenten die lid zijn van een netwerkorganisatie meer dan niet-leden voortbouwen op bestaande kennis en meer bestaande producten en diensten uitbreiden voor bestaande klanten (zie ook Figuur 2). De verschillen in strategisch plannen, bevlogenheid en werkprestatie die we in 2023 zagen komen in 2025 niet terug.

Figuur 2. Verschillen tussen L&D-ers die wel of niet lid zijn van een netwerkorganisatie (alleen variabelen die significant verschillen zijn gepresenteerd)



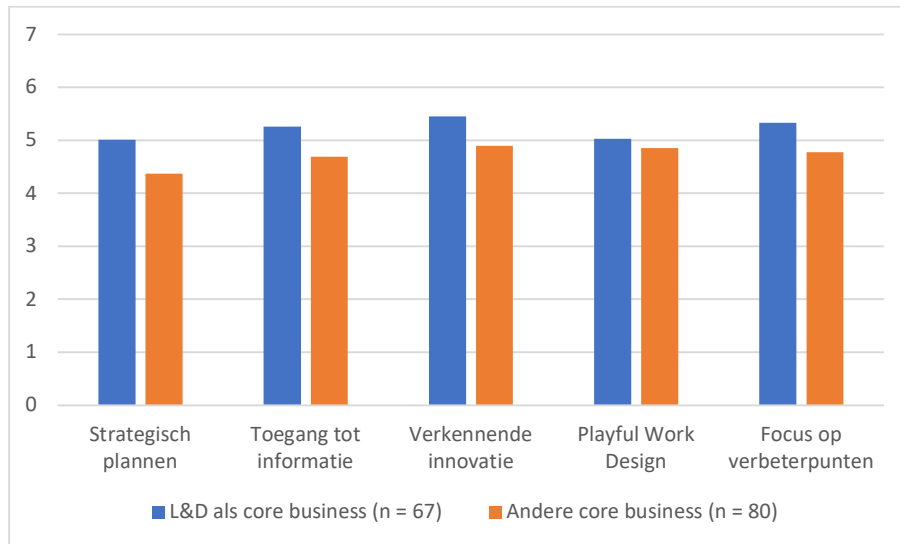
Wel of niet L&D als core business

Net als in 2023 zien we in 2025 dat respondenten uit organisaties met L&D als core business ($n = 117$) significant verschillen van respondenten uit organisaties die een andere core business hebben ($n = 123$) als het gaat om:

- strategisch plannen,
- toegang tot informatie,
- Playful Work Design,
- focus op verbeterpunten.

Daarnaast zien we significante verschillen tussen deze twee groepen als het gaat om *verkennde innovatie*. Dat wil zeggen dat respondenten uit organisaties die L&D als core business hebben meer streven naar nieuwe kennis en ontwikkelen van nieuwe producten en diensten voor opkomende klanten of markten dan respondenten uit organisaties die L&D niet als core business hebben (zie ook Figuur 3).

Figuur 3. Verschillen tussen wel en niet L&D als core business (alleen variabelen die significant verschillen zijn gepresenteerd)



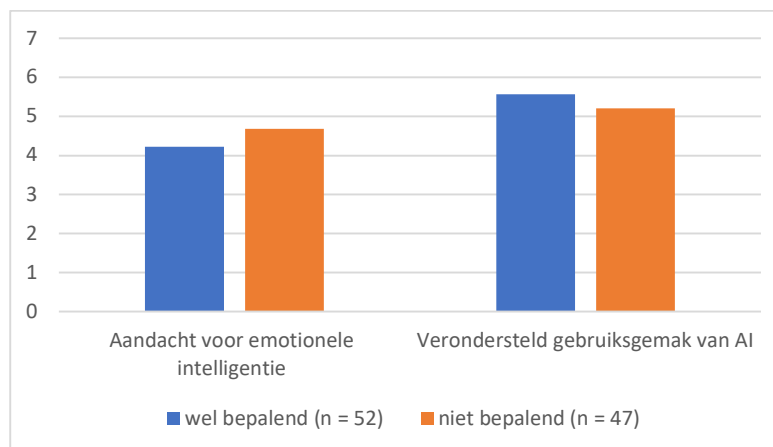
De verschillen in agile werken, feedback en beoordelen, opdoen van werkervaring, mentoring, bevoegdheid en deelnemersresultaten die we in 2023 zagen komen in 2025 niet terug.

Verschillen tussen bepalers, ontwerpers en uitvoerders

De verschillen die we in 2023 signaleerden tussen respondenten die L&D-activiteiten bepalen en respondenten die geen L&D-activiteiten bepalen komen niet terug in 2025. We zien in 2025 tussen de wel en niet-bepalers wel verschillen als het gaat om de volgende variabelen (zie ook Figuur 4):

- aandacht voor emotionele intelligentie,
- verondersteld gebruiksgemak van AI.

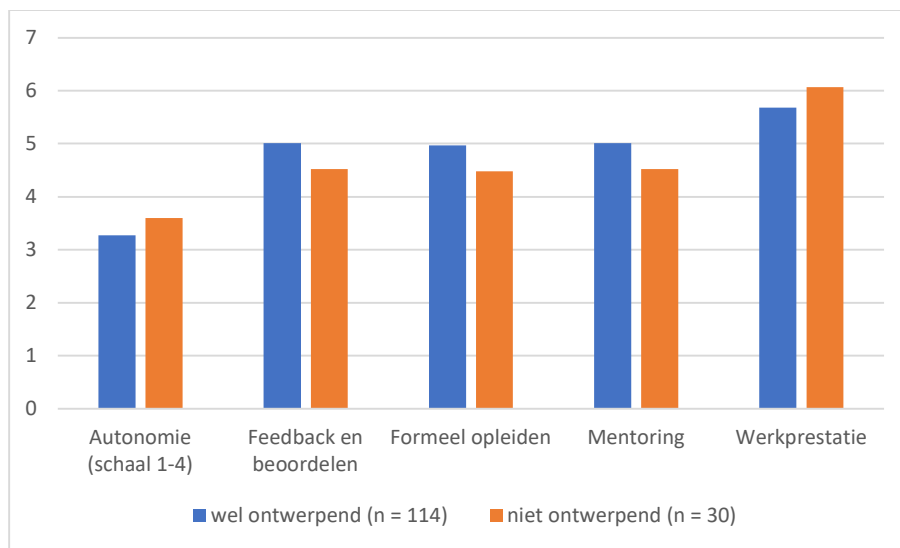
Figuur 4. Verschillen tussen L&D-ers die wel en niet het L&D-portfolio bepalen



In 2023 zagen we geen verschillen tussen respondenten die L&D-activiteiten ontwerpen en respondenten die geen L&D-activiteiten ontwerpen. In 2025 zien we wel verschillen tussen deze twee groepen, namelijk als het gaat om (zie ook Figuur 5):

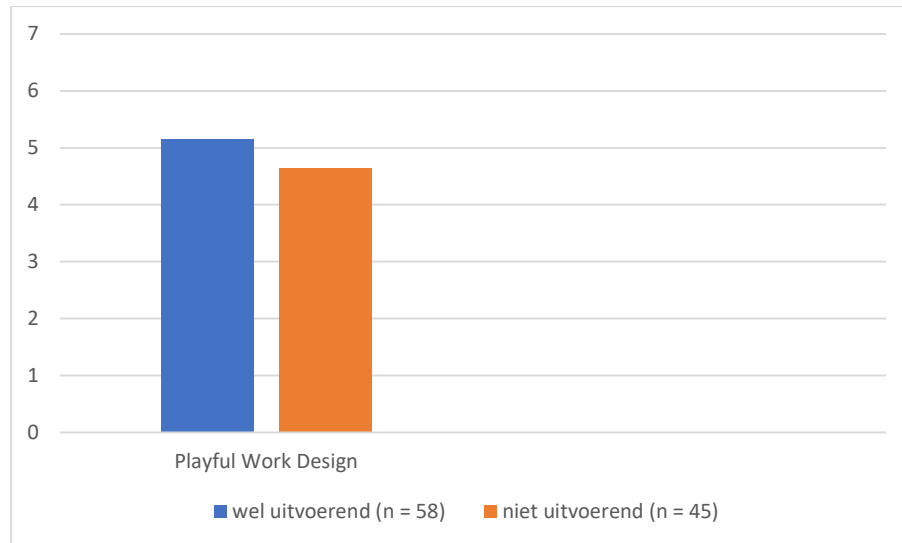
- autonomie in het werk,
- interventies rondom feedback en beoordelen,
- formele opleidingen,
- interventies rondom mentoring,
- werkprestatie.

Figuur 5. *Verschillen tussen L&D-ers die wel en niet ontwerpen*



Uit Tabel 3 blijkt ten slotte dat respondenten die L&D-activiteiten uitvoeren in 2025 alleen significant verschillen van niet-uitvoerenden als het gaat om Playful Work Design (zie Figuur 6). Dit betekent dat de respondenten die L&D-activiteiten uitvoeren meer proactief gedrag laten zien, gericht op het stimuleren van plezier en uitdaging tijdens werkactiviteiten door het creëren, zoeken en oplossen van verrassingen en complexiteiten dan niet-uitvoerenden. PWD omvat het benaderen van werkactiviteiten als spel en ze op een ludieke of agonistische manier uitvoeren (bijvoorbeeld met humor en verbeelding of competitief, ijverig) om positief resultaat te bereiken (bijvoorbeeld plezier, uitdaging). Ook in 2023 vonden we dit significante verschil tussen wel- en niet-uitvoerenden.

Figuur 6. *Verschillen tussen L&D-ers die wel en niet uitvoeren*



De verschillen in werkdruk en focus op sterke punten en verbeterpunten die we in 2023 zagen komen in 2025 niet terug.

Conclusie met betrekking tot onderzoeksvraag 1

Een aantal zaken valt op. Ten eerste zien we ten opzichte van 2023 veel minder verschillen tussen de groepen. Hanteren we dezelfde norm als in 2023 voor significante verschillen, dan zijn er alleen verschillen op de donkergrijze cellen in Figuur 3. Dat zou te maken kunnen hebben met de steekproef, die kleiner is dan in 2023. Ook de subgroepen zijn kleiner, omdat een aantal respondenten niet alle vragen heeft ingevuld.

Daarnaast zien we dat de nieuwe vragen over innovatie verschillen tussen groepen laten zien: Leden van een netwerkorganisatie scoren hoger op zowel exploitatieve innovatie als verkennende innovatie dan niet-leden. De verschillen op exploitatieve innovatie zijn significant. Ze bouwen dus in vergelijking tot niet-leden significant meer voort op bestaande kennis en doen meer aan het uitbreiden van bestaande producten en diensten uit voor bestaande klanten. Ze streven ook meer naar nieuwe kennis en ontwikkelen meer nieuwe producten en diensten voor opkomende klanten of markten (maar verschillen met andere groepen zijn op deze variabele niet significant). Wellicht biedt het lidmaatschap van de netwerkorganisatie deze respondenten meer toegang tot een netwerk waarop ze kunnen voortbouwen. Nader onderzoek zou hierover duidelijkheid moeten geven.

Verder zien we de meeste verschillen tussen respondenten die in een organisatie werken met L&D als core business en respondenten uit een organisatie met een andere core business. Ook hier zien we echter minder verschillen dan in 2023. De verschillen tussen wel of niet een L&D-bedrijf gaan onder andere over de mate van strategisch plannen in de organisatie en de toegang tot informatie van de medewerkers. In de data van 2023 vonden we dat een combinatie van strategisch plannen en agile werken leidde tot meer toegang tot informatie voor medewerkers. In 2025 vonden we echter geen significante uitkomsten op deze combinatie van factoren.

Wat ten slotte opvalt is dat ontwerpers ten opzichte van niet-ontwerpers hun autonomie en hun werkprestatie lager inschatten. Dat zou erop kunnen duiden dat deze groep zijn toegevoegde waarde aan de organisatie lager inschat dan voorheen. Nader onderzoek zou dat moeten uitwijzen.

4.3 Onderzoeksvraag 2. Gebruik van interventies

De tweede onderzoeksvraag luidt: *Hoe scoren L&D-ers op de interventies in de procesfase? Welke verschillen zien we ten opzichte van 2023?*

In de procesfase van ons onderzoekmodel hebben we verschillende soorten interventies opgenomen. Op basis van Hurtz en Williams (2009) is gevraagd in hoeverre er gebruikt wordt gemaakt van meer traditionele L&D-interventies:

- feedback en beoordeling,
- opdoen van werkervaring,
- formele opleidingen,
- mentoring.

Daarnaast is op basis van Van Woerkom et al. (2016) gevraagd in hoeverre er gebruik is gemaakt van interventies die gericht zijn op:

- het identificeren en betere gebruiken van sterke punten ('focus op sterke punten'),
- het ontwikkelen van verbeterpunten ('focus op verbeterpunten').

Op basis van Pekaar et al. (2018) is gevraagd in hoeverre er gebruik wordt gemaakt van interventies die zich richten op:

- het stimuleren van emotionele intelligentie.

Tabel 4 geeft een overzicht van de gemiddelden en standaardafwijking voor elk format, geordend van hoogste naar laagste score in 2025. De score in 2023 is ook bijgevoegd. In de volgorde van hoogste naar laagste score zijn ten opzichte van 2023 alleen 'formele opleidingen' en 'feedback en beoordeling' van plek gewisseld. De verschillen tussen 2023 en 2025 zijn niet significant (zie Tabel 2).

Tabel 4. *Gebruik van verschillende interventies*

Format	Gemiddelde en standaarddeviatie (schaal 1-7)	
	2023 (n = 239)	2025 (n = 211)
Focus op sterke punten	5.16 (1.16)	5.19 (1.14)
Focus op verbeterpunten	5.02 (1.00)	5.02 (1.20)
Mentoring	4.97 (1.20)	4.91 (1.10)
Formele Opleidingen	4.81 (1.14)	4.88 (1.24)
Feedback en beoordeling	4.83 (1.33)	4.56 (1.20)
Emotionele Intelligentie	4.53 (1.51)	4.44 (1.41)
Opdoen van werkervaring	4.45 (1.16)	4.23 (1.24)

Waar we in 2023 nog significante verschillen zagen in het gebruik van verschillende interventies tussen leden en niet-leden van netwerkorganisaties en tussen respondenten uit een L&D-bedrijf en uit een niet-L&D-bedrijf blijven deze verschillen in 2025 uit, met uitzondering van een focus op verbeterpunten (L&D-bedrijven scoren significant hoger; zie Appendix 1).

Conclusie met betrekking tot onderzoeksvraag 2

Wat net als in 2023 opvalt is dat alle interventies redelijk veel gebruikt worden. De sterke puntenbenadering is populair, maar ook de tegenhanger – het werken aan verbeterpunten – krijgt nog veel aandacht. Formele opleidingen scoren hoger dan in 2023. Met formele opleidingen bedoelen we in dit onderzoek on- of off-site opleidingsprogramma's of cursussen om werknemers te trainen in bepaalde vaardigheden of kennisgebieden.

4.3 Onderzoeksvraag 3. Gebruik van AI

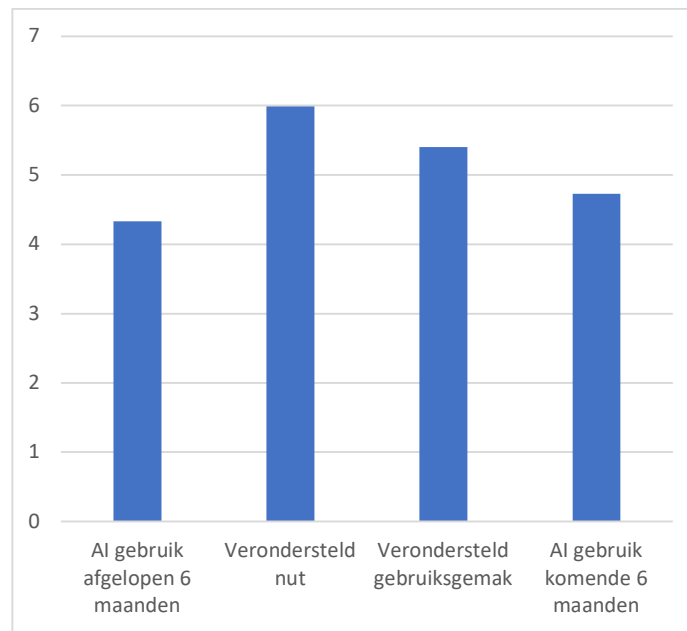
De derde onderzoeksvraag luidt: *In welke mate gebruiken L&D-ers AI tijdens hun werk?*

Dit onderdeel is nieuw in 2025. We vroegen de respondenten:

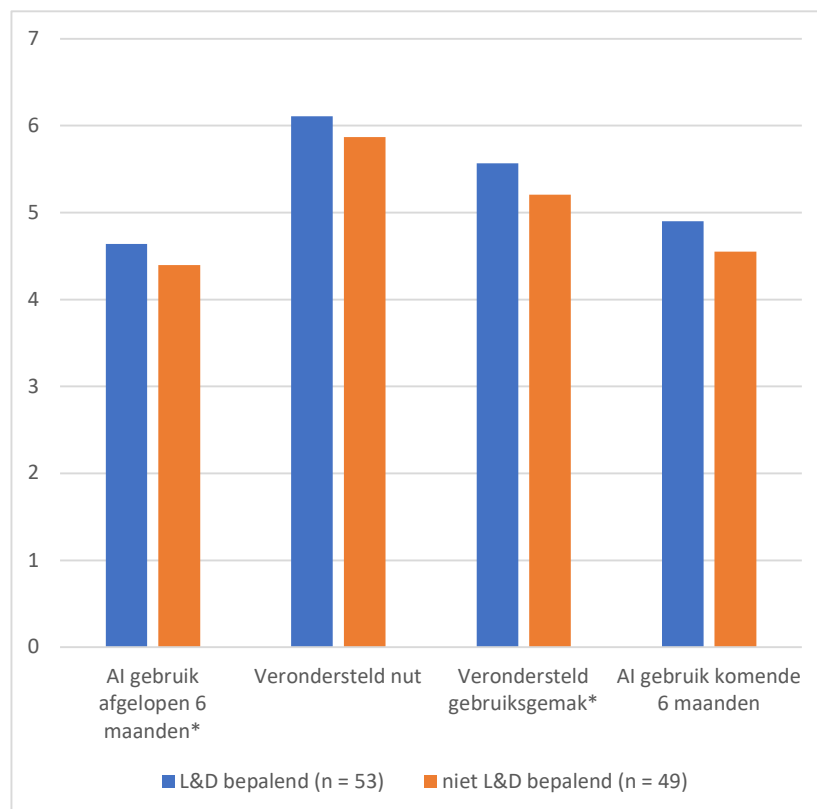
- Hebt u de afgelopen 6 maanden AI gebruikt in of ter voorbereiding van een van uw L&D-activiteiten? (1 vraag)
- In hoeverre vindt u AI nuttig? (6 vragen)
- Wat vindt u van het gebruiksgemak van AI? (6 vragen)
- Bent u de komende 6 maanden van plan AI te gebruiken in of ter voorbereiding van een van uw L&D-activiteiten? (1 vraag)

Figuur 7 geeft een overzicht van de totale groep respondenten. Respondenten gebruiken in zekere mate AI en denken dat het AI-gebruik in de komende maanden zal toenemen. Ze schatten het nut van AI hoger in dan het huidige gebruiksgemak. Kijken we naar verschillen tussen groepen, dan zien we dat managers (L&D-bepalers) AI significant meer hebben gebruikt in de afgelopen maanden en ook het gebruiksgemak hoger inschatten dan andere groepen (dat lijkt logisch; als je het meer gebruikt kun je er beter mee werken). Figuur 8 laat zien hoe de score van managers (L&D-bepalers) afwijkt van die van andere groepen.

Figuur 7. Gebruik van AI



Figuur 8. Verschil tussen L&D-bepalers en niet-bepalers in gebruik van AI (* = significant verschil)



Conclusie met betrekking tot onderzoeksvraag 3

De resultaten laten zien dat het gebruik van AI binnen L&D in 2025 duidelijk in ontwikkeling is. Hoewel AI nog relatief nieuw is binnen dit vakgebied, heeft een aanzienlijk deel van de respondenten in de afgelopen zes maanden al AI ingezet bij de voorbereiding of uitvoering van L&D-activiteiten. Tegelijkertijd verwachten zij dat dit gebruik in de komende maanden verder zal toenemen. Dit wijst zowel op een groeiende acceptatie als op de ambitie om AI een vaste plek te geven binnen het L&D-vak. Respondenten zien duidelijke potentie in AI, maar ervaren dat het gebruik ervan nog niet altijd soepel verloopt. Dit geeft aan dat er winst te behalen is op het gebied van gebruiksgemak, ondersteuning en mogelijk ook digitale vaardigheden. Uit de verschillen tussen groepen blijkt bovendien dat er een kloof kan ontstaan tussen besluitvormers en uitvoerenden: managers hebben meer ervaring met AI en vinden het gebruiksgemak groter. Dit onderstreept het belang van een brede adoptie en verdere kennisopbouw.

4.4 Onderzoeksvraag 4. Resultaat van het werk

De vierde onderzoeksvraag luidt: *Welke resultaten heeft het werk van L&D-ers? Welke verschillen zien we ten opzichte van 2023?* Voor de resultaten van het werk maken we onderscheid tussen resultaten voor L&D-ers en resultaten voor deelnemers.

Resultaten voor L&D-ers

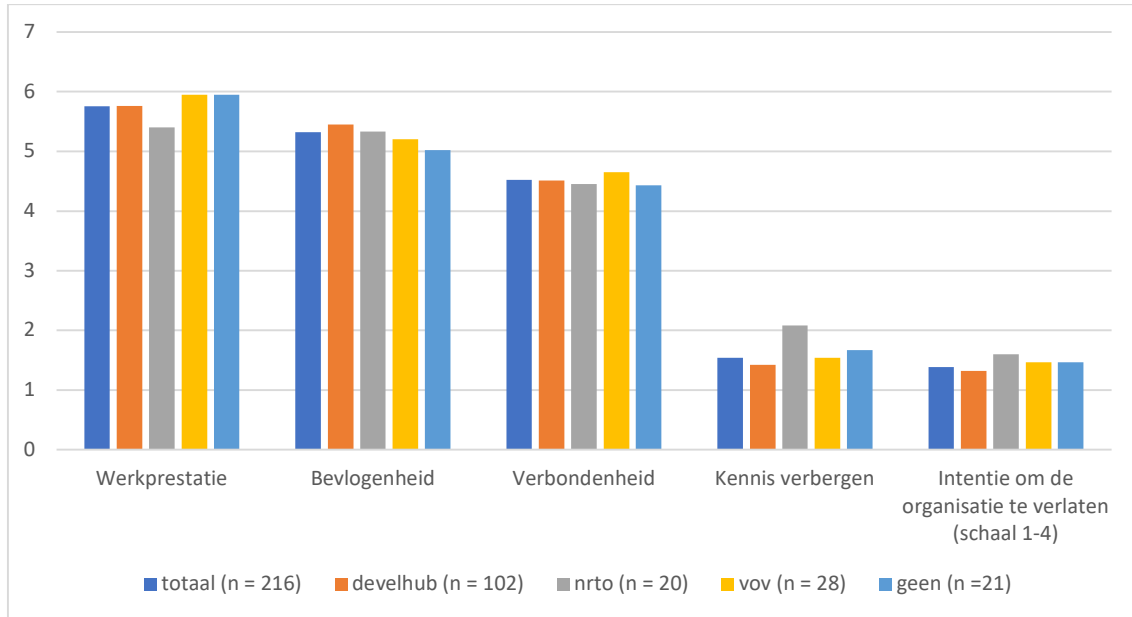
In Tabel 5 is de score op de uitkomstvariabelen voor de totale steekproef weergegeven, geordend van hoogste naar laagste score in 2025. De score in 2023 is ook bijgevoegd. Alleen op bevologenheid is het verschil tussen 2023 en 2025 significant (zie Tabel 2).

Figuur 9 geeft de verschillen weer tussen de netwerkorganisaties; Figuur 10 geeft het verschil weer tussen respondenten uit een organisatie met of zonder L&D als core business. Er zijn geen significante verschillen tussen de groepen. Ontwerpers van L&D scoren wel significant lager op werkprestatie dan niet-ontwerpers (zie Tabel 3 en Figuur 5).

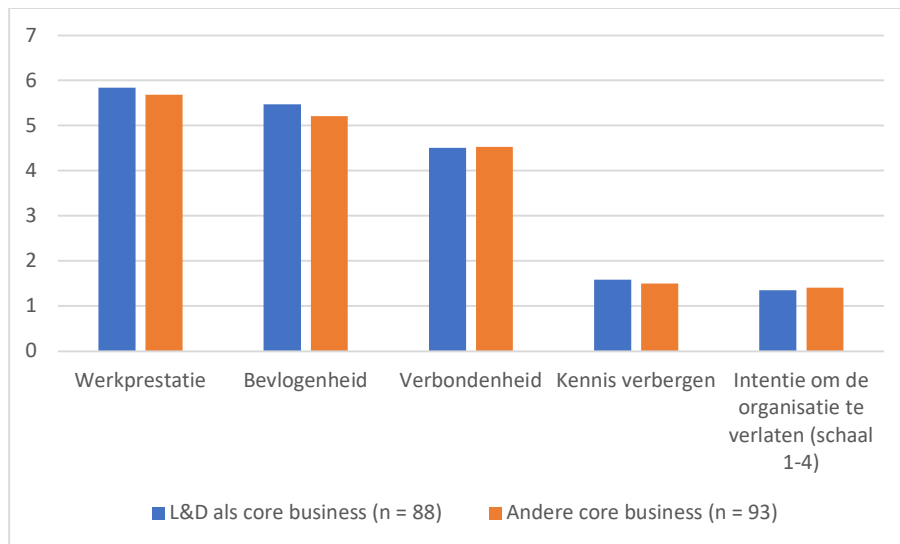
Tabel 5. Score op uitkomstvariabelen voor de L&D-er

Uitkomstvariabele	Gemiddelde en standaarddeviatie		Verskil
	2023 (n = 239)	2025 (n = 211)	
Werkprestatie	5.70 (.94)	5.75 (0.87)	
Bevlogenheid	5.69 (1.01)	5.52 (1.02)	↓
Verbondenheid	4.99 (1.03)	4.52 (0.76)	
Kennis verbergen	1.59 (.09)	1.54 (0.90)	
Intentie om de organisatie te verlaten	1.32 (.58)	1.38 (0.55)	
<i>Let op: schaal 1-4</i>			

Figuur 9. Verschillen tussen netwerkorganisaties op uitkomstvariabelen voor L&D-ers⁸



Figuur 10. Verschillen op uitkomstvariabelen voor L&D-ers tussen organisaties die L&D wel en niet als core business hebben



⁸ PMC niet meegenomen vanwege $n = 2$.

Resultaten voor deelnemers

In Tabel 6 zijn de resultaten voor deelnemers geordend. Let op: het gaat hier om de gepercipieerde resultaten (resultaten zoals ingeschat door de L&D-er). Wat opvalt is dat alle (gepercipieerde) deelnemerscores lager zijn dan in 2023. De score op tevredenheid van deelnemers is in 2025 significant lager dan in 2023. Dat zou kunnen duiden op een meer kritische houding van deelnemers en/of een meer kritische houding op deelnemersresultaten van L&D-ers, bijvoorbeeld onder invloed van initiatieven als ROI Europe⁹ en het werk van Ingeborg Kroese en Will Talheimer¹⁰.

Tabel 3 liet al zien dat er in 2025 geen significante verschillen tussen groepen waren als het gaat om deelnemersresultaten.

Tabel 6. Score op uitkomstvariabelen voor de deelnemers

Uitkomstvariabele	Gemiddelde en standaarddeviatie		Verskil
	2023 (n = 239)	2025 (n = 211)	
Deelnemers zijn tevreden	5.89 (.87)	5.66 (0.89)	↓
Deelnemers hebben geleerd	5.36 (1.00)	5.30 (0.90)	
Deelnemers zijn gemotiveerd voor transfer	5.83 (1.01)	5.66 (0.86)	
Deelnemers zijn passen toe in praktijk	5.37 (1.03)	5.31 (0.94)	

Conclusie met betrekking tot onderzoeksvraag 4

Ten opzichte van 2023 zien we een daling in bevlogenheid van de L&D-er. Een aanvullende analyse van de correlaties tussen input en output laat zien dat agile werken en Playful Work Design positief gecorreleerd zijn met bevlogenheid (en ook met verbondenheid, werkprestaties en deelnemersresultaten). Correlaties doen echter geen uitspraak over oorzaak en gevolg.

We zien in 2025 geen verschillen in resultaten tussen groepen, met uitzondering van ontwerpers, die in 2025 ten opzichte van andere groepen hun werkprestatie lager inschatten (zie Tabel 2).

De lagere inschatting van deelnemersresultaten zou kunnen duiden op een meer kritische houding ten opzichte van de resultaten van L&D-interventies, maar kan bijvoorbeeld ook het gevolg zijn van de wat kleinere steekproef van 2025. Nader onderzoek moet hier meer licht op laten schijnen.

⁹ <https://roiinstitute-europe.com/>

¹⁰ Kroese, I. C., & Thalheimer, W. (2025). Evaluating the inclusiveness of employee training programmes: a research-practice partnership. *Human Resource Development International*, 1-24.

Hoofdstuk 5. Conclusie en vervolg

Als we de resultaten van 2025 vergelijken met die van 2023, zien we een daling van werkdruk, maar ook van bevlogenheid en (veronderstelde) tevredenheid van deelnemers. Een volgende Tilburg L&D Monitor in 2027 zal moeten uitwijzen of dit een eenmalige observatie is of verder zal fluctueren in de toekomst.

Kijken we naar verschillen tussen groepen stakeholders, dan scoorden leden van netwerkorganisaties in 2023 hoger op bijna alle variabelen dan niet-leden. De verschillen zijn in 2025 kleiner. Ook hier zal een volgende Tilburg L&D Monitor in 2027 moeten uitwijzen of dit een eenmalige observatie is of verder zal fluctueren in de toekomst.

Niet alle vormen van interventies worden in dezelfde mate gebruikt. Er lijkt een lichte stijging te zijn van formeel opleiden. Hoewel onderzoek van ROA in de periode 2004 – 2020 een lichte daling laat zien in aantal werkenden die een cursus of training volgt (van 54% naar 51%; Kühn-Nelen et al., 2022), laat onderzoek van NRTO zien dat de omzet in de markt van niet-bekostigd onderwijs groeit¹¹.

Agile werken en Playful Work Design lijken een belangrijke veronderstelde invloed te hebben op de resultaten van L&D-organisaties en deelnemers en zijn daarom het investeren waard.

In 2023 waren L&D-organisaties positiever over deelnemersresultaten in vergelijking met organisaties met een andere core business. In het algemeen waren er vooral hoge scores op tevredenheid van deelnemers. Dit verschil tussen L&D-organisaties en organisaties met een andere core business zien we niet terug in 2025. Dit zou erop kunnen duiden dat de branche in het algemeen meer kritisch is geworden over deelnemersresultaten. De L&D-branche kan echter nog een impuls gebruiken om meer objectief aan te tonen of en hoe interventies effect hebben.

In 2027 komt er weer een Tilburg L&D Monitor. Ter voorbereiding op de volgende editie zullen we kritisch stilstaan bij de huidige set met vragen en in samenwerking met onze partners besluiten welke vragen blijven en worden vervangen, ook met het oog op het blootleggen van eventuele causale verbanden en ontwikkelingen over tijd.

¹¹ <https://www.nrto.nl/algemeen/update-facts-figures-leven-lang-leren/>

Referenties

- Arthur Jr, W., Bennett Jr, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.234>
- Borghouts, I. (2023). Werkloosheidspreventie door Van Werk Naar Werk- en Levenlang Ontwikkelen-beleid in België, Zweden en Nederland. *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken*, 39(1), 53–77. <https://doi.org/10.5117/tva2023.1.006.borg>
- Bos, P., Ros, A., Snoeren, M., & Thunnissen, M. (2023). Strategische motieven voor interorganisatiele samenwerking binnen learning communities. *Tijdschrift Voor Hoger Onderwijs*, 41(2), 143–157. <https://doi.org/10.59532/tvho.v41i2.15695>
- Bowling, N. A., Alarcon, G. M., Bragg, C. B., & Hartman, M. J. (2015). A meta-analytic examination of the potential correlates and consequences of workload. *Work & Stress*, 29(2), 95-113. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1033037>
- Carmeli, A., & Gefen, D. (2005). The relationship between work commitment models and employee withdrawal intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 63–86. <https://doi.org/10.1108/02683940510579731>
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 375–390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.006>
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64–88. <https://doi.org/10.1002/job.737>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- De Groot, E., der Vossen, M. M. V., Slootweg, I., Çorum, M., Kramer, A., Muris, J., ... & Damoiseaux, R. (2024). Advancing collaboration in health professions education in the general practice domain, developing a national research agenda. *Advances in Health Sciences Education*, 1-18. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3274900/v1>
- Hackett, R. D., Lapierre, L. M., & Hausdorf, P. A. (2001). Understanding the links between work commitment constructs. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 392–413. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1776>
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254–275. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1682>
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 8(1), 102-117.
- Holton, E. F. III, Bates, R. A., & Ruona, W. E. A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 333–360. [https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200024\)11:4<333::AID-HRDQ2>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200024)11:4<333::AID-HRDQ2>3.0.CO;2-P)
- Hurtz, G. M., & Williams, K. J. (2009). Attitudinal and motivational antecedents of participation in voluntary employee development activities. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 635–653. <https://doi.org/10.1037/a0014580>

- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>
- Junker, T. L., Bakker, A. B., Derks, D., & Molenaar, D. (2023). Agile work practices: Measurement and mechanisms. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(1), 1–22.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2096439>
- Kühn-Nelen, A., Abbink, H., Baumann, S., Van Elferen, S., & Fouarge, D. (2022). Leven lang ontwikkelen in Nederland. ROA (ROA-R-2022/1)
- Künn, A., Poulissen, D., Eldert, P. van, & Fouarge, D. (2018). *Leren onder werkenden met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt* (Issue 5). <https://doi.org/10.26481/umarep.2018005>
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 399-406. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.399>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Pekaar, K. A., Bakker, A. B., van der Linden, D., & Born, M. P. (2018). Self- and other-focused emotional intelligence: Development and validation of the Rotterdam Emotional Intelligence Scale (REIS). *Personality and Individual Differences*, 120(August 2017), 222–233.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.08.045>
- Poell, R. F., & Kessels, J. W. M. (2021). *Handboek Human Resource Development: Organiseren van het leren*. LannooCampus.
- Scharp, Y. S., Bakker, A. B., Breevaart, K., Kruup, K., & Uusberg, A. (2023). Playful work design: Conceptualization, measurement, and validity. *Human Relations*, 76(4), 509–550.
<https://doi.org/10.1177/00187267211070996>
- Schaufeli, W. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement? *Frontiers in Psychology*, 12(October), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591.
<https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504. <http://www.jstor.org/stable/256789>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981–1002. <https://doi.org/10.1348/096317909X481382>
- Van Veldhoven, M., Prins, J., Laker, P. van der, & Dijkstra, L. (2015). QEEW2.0: 42 short scales for survey research on work, well-being and performance. SKB.
- Van Woerkom, M., Mostert, K., Els, C., Bakker, A. B., de Beer, L., & Rothmann, S. (2016). Strengths use and deficit correction in organizations: Development and validation of a questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 960–975.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1193010>

Bijlage 1. Gemiddelden en standaarddeviaties voor totale steekproef en voor subgroepen

	Totale steekproef n = 211	Lidmaatschap netwerkorganisatie ^b				Taakgebied ^b			L&D primaire functie	
		Develhub n = 102	NRTO n = 20	VOV n = 28	Geen n = 21	Bepalen n = 92	Ontwerpen n = 38	Uitvoeren n = 97	Ja n = 88	Nee n = 93
Strategisch plannen	4.66 (1.11) ^a	4.60 (1.17)	5.23 (1.11)	4.62 (0.97)	4.64 (1.02)	4.78 (1.14)	4.58 (1.06)	4.65 (1.09)	5.01 (1.12)	4.37 (1.02)
Agile werken	5.27 (0.88)	5.19 (0.92)	5.15 (0.68)	5.33 (0.98)	5.46 (0.75)	5.31 (0.91)	5.23 (0.91)	5.31 (0.90)	5.28 (0.85)	5.25 (0.91)
Verkennde innovatie	5.15 (1.33)	5.26 (1.22)	5.43 (1.02)	4.89 (1.41)	4.90 (1.68)	5.31 (1.36)	5.13 (1.32)	5.15 (1.39)	5.45 (1.09)	4.90 (1.45)
Exploitatieve Innovatie	5.49 (1.07)	5.64 (1.02)	5.40 (0.91)	5.40 (0.94)	5.16 (1.31)	5.52 (1.17)	5.55 (1.05)	5.59 (1.00)	5.61 (1.06)	5.40 (1.08)
Toegang tot informatie	4.94 (1.52)	4.87 (1.67)	5.07 (1.67)	4.71 (1.42)	5.29 (1.19)	5.15 (1.50)	4.90 (1.57)	5.03 (1.44)	5.26 (1.39)	4.69 (1.59)
Werkdruk	2.61 (0.56)	2.62 (0.56)	2.45 (0.41)	2.63 (0.57)	2.63 (0.60)	2.58 (0.54)	2.58 (0.57)	2.57 (0.54)	2.63 (0.52)	2.59 (0.58)
Autonomie in het werk	3.33 (0.55)	3.32 (0.59)	3.45 (0.48)	3.25 (0.48)	3.41 (0.53)	3.31 (0.62)	3.27 (0.55)	3.30 (0.57)	3.37 (0.57)	3.30 (0.54)
Playful Work Design	4.93 (1.01)	4.93 (1.06)	4.90 (0.89)	4.76 (1.17)	5.10 (0.76)	4.97 (1.08)	4.99 (0.98)	5.15 (0.86)	5.03 (1.07)	4.85 (0.95)
Feedback & beoordeling	4.56 (1.20)	4.44 (1.25)	4.95 (1.45)	4.56 (1.11)	4.70 (1.05)	4.57 (1.23)	4.53 (1.23)	4.63 (1.15)	4.94 (1.13)	4.24 (1.18)
Werkervaring opdoen	4.23 (1.24)	4.15 (1.19)	4.48 (1.49)	4.04 (1.14)	4.48 (1.41)	4.19 (1.28)	4.30 (1.25)	4.40 (1.18)	4.27 (1.28)	4.20 (1.22)
Formele opleidingen	4.88 (1.24)	4.97 (1.18)	4.50 (1.62)	5.01 (1.20)	4.76 (1.26)	4.91 (1.26)	4.97 (1.22)	4.94 (1.18)	4.88 (1.29)	4.88 (1.20)
Mentoring	4.91 (1.10)	5.00 (0.93)	4.53 (1.57)	4.74 (1.44)	4.98 (1.05)	5.00 (1.00)	5.01 (1.04)	5.09 (0.93)	4.93 (1.02)	4.90 (1.17)
Focus op sterke punten	5.19 (1.14)	5.09 (1.20)	5.68 (0.95)	5.20 (1.02)	5.33 (1.14)	5.12 (1.13)	5.27 (1.08)	5.31 (1.09)	5.30 (1.12)	5.10 (1.15)
Focus op verbeterpunten	5.02 (1.20)	4.86 (1.22)	5.80 (1.03)	5.13 (1.24)	5.17 (1.11)	4.90 (1.28)	5.02 (1.20)	5.02 (1.19)	5.33 (1.03)	4.77 (1.27)
Emotionele Intelligentie	4.44 (1.41)	4.35 (1.47)	4.30 (2.02)	4.38 (1.36)	4.75 (1.19)	4.22 (1.58)	4.39 (1.42)	4.57 (1.34)	4.56 (1.47)	4.34 (1.37)
AI gebruik (afgelopen 6m)	4.33 (1.35)	4.34 (1.40)	3.60 (1.51)	4.24 (1.20)	4.57 (1.36)	4.64 (1.33)	4.35 (1.36)	4.46 (1.32)	4.43 (1.42)	4.26 (1.30)
AI nut	5.99 (0.89)	6.03 (0.93)	6.17 (0.71)	5.83 (0.75)	5.98 (0.95)	6.11 (0.92)	6.02 (0.87)	6.01 (0.86)	5.98 (0.97)	6.00 (0.82)
AI gebruiksgemak	5.40 (0.96)	5.31 (1.07)	5.40 (0.84)	5.58 (0.67)	5.51 (0.90)	5.57 (0.94)	5.40 (0.94)	5.49 (0.84)	5.32 (1.13)	5.46 (0.81)
AI gebruik (komende 6m)	4.73 (1.22)	4.66 (1.26)	4.20 (1.30)	4.88 (1.11)	4.90 (1.21)	4.90 (1.17)	4.70 (1.25)	4.88 (1.16)	4.84 (1.30)	4.65 (1.26)
Bevlogenheid	5.32 (1.02)	5.45 (1.07)	5.33 (1.39)	5.20 (0.87)	5.02 (0.86)	5.37 (1.14)	5.32 (1.00)	5.24 (1.07)	5.47 (0.99)	5.21 (1.03)
Verbondenheid	4.52 (0.76)	4.51 (0.78)	4.45 (0.60)	4.65 (0.64)	4.43 (0.85)	4.59 (0.69)	4.58 (0.76)	4.58 (0.75)	4.51 (0.76)	4.53 (0.76)
Werkprestatie	5.75 (0.87)	5.76 (0.88)	5.40 (1.44)	5.62 (0.70)	5.95 (0.84)	5.75 (0.97)	5.68 (0.87)	5.76 (0.82)	5.84 (1.02)	5.68 (0.74)
Kennis verbergen	1.54 (0.90)	1.42 (0.60)	2.08 (1.87)	1.54 (1.23)	1.67 (0.91)	1.60 (1.02)	1.55 (0.93)	1.56 (1.01)	1.59 (1.08)	1.50 (0.74)
Intentie om de organisatie te verlaten	1.38 (0.55)	1.32 (0.47)	1.60 (0.89)	1.47 (0.62)	1.47 (0.61)	1.39 (0.57)	1.39 (0.56)	1.43 (0.60)	1.35 (0.57)	1.41 (0.53)
Deelnemers tevreden	5.66 (0.89)	5.75 (0.91)	5.60 (0.89)	5.50 (0.82)	5.53 (0.94)	5.65 (0.97)	5.73 (0.85)	5.69 (0.91)	5.74 (0.91)	5.60 (0.87)
Deelnemers geleerd	5.30 (0.90)	5.31 (0.90)	5.60 (0.89)	5.25 (0.93)	5.18 (0.95)	5.24 (0.93)	5.30 (0.86)	5.28 (0.90)	5.36 (0.96)	5.25 (0.86 [^])
Deelnemers gemotiveerd voor transfer (MtT)	5.66 (0.86)	5.65 (0.91)	6.00 (0.71)	5.75 (0.86)	5.47 (0.80)	5.69 (0.92)	5.70 (0.78)	5.72 (0.83)	5.69 (0.87)	5.63 (5.21)
Deelnemer passen toe in praktijk	5.31 (0.94)	5.27 (0.99)	5.40 (0.89)	5.44 (0.89)	5.29 (0.92)	5.35 (0.97)	5.31 (0.91)	5.41 (0.92)	5.43 (0.89)	5.21 (0.98)

^a gemiddelde (standaarddeviatie); ^b deelnemers kunnen lid zijn van meerdere netwerkorganisaties en kunnen meerdere taakgebieden hebben