

Aanbevelingen voor het beleid

De onderstaande aanbevelingen richten zich tot beleidsmakers en uitvoerende overheden en hebben tot doel de randvoorwaarden te versterken waarbinnen de private opleidingsmarkt functioneert. Ze vertrekken vanuit de vaststelling dat de markt vandaag wordt gekenmerkt door versnippering, uiteenlopende kwaliteitsverwachtingen en complexe interacties tussen publieke en private actoren.

De aanbevelingen zijn richtinggevend en niet bedoeld als een allesomvattend hervormingsprogramma. Ze formuleren geen pleidooi voor extra regulering omwille van regulering, maar benadrukken het belang van gerichte keuzes in sturing, instrumenten en samenwerking. Waar mogelijk wordt ingezet op lichte, proportionele en uitvoerbare mechanismen, met aandacht voor verschillen in schaal, context en maturiteit.

Verschillende aanbevelingen veronderstellen gefaseerde implementatie, experiment en bijsturing. Ze erkennen expliciet dat beleidsinterventies in het opleidingslandschap onbedoelde effecten kunnen hebben, en pleiten daarom voor een aanpak waarin leren, testen en opschalen centraal staan.

De rol van de overheid wordt daarbij niet gezien als die van centrale regisseur van het opleidingsaanbod, maar als kadersteller, facilitator en bewaker van het gelijk speelveld, in dialoog met opleidingsverstrekkers, werkgevers en andere betrokken actoren.

1. Heroriënteer beleidssturing van kwantiteit naar kwaliteit

Achterliggend probleem

De huidige nadruk op opleidingsuren/-dagen is beleidsmatig begrijpelijk (eenduidig, meetbaar), maar is in de praktijk weinig onderscheidend voor kwaliteit en effectiviteit. Ze kan gedrag versterken waarbij opleidingen vooral gevolgd worden om aan formele verwachtingen te voldoen, terwijl toepassing op de werkvloer en duurzame competentieontwikkeling onderbelicht blijven. Dit effect is geen tekortkoming van individuele aanbieders, maar een gevolg van de gekozen beleidsindicatoren en bijhorende instrumenten, zoals financiering, subsidiëring of rapporteringsverplichtingen die gekoppeld zijn aan aantallen uren of deelnemers.

In de praktijk wordt 'inzicht in toepassing' vaak gemeten via onmiddellijke eindevaluaties of zelfrapportering. Dit zegt echter vooral iets over intentie of tevredenheid, en minder over daadwerkelijke gedrags- of procesverandering. Het onderscheid tussen intentie, toepassing en aantoonbare impact verdient daarom expliciete aandacht in beleidssturing.

Internationale inspiratie

In de onderzochte landen bestaat geen uitgewerkt voorbeeld van een proportioneel systeem dat expliciet inzet op lichte, impactgerichte kwaliteitssignalen zonder bijkomende certificeringslast. De hier voorgestelde benadering bouwt voort op internationale inzichten, maar vormt geen rechtstreekse kopie van een bestaand model.

De internationale desktopstudie toont dat landen die sterker sturen op kwaliteit in de private opleidingsmarkt dit vooral doen via registratie- en certificeringsmechanismen die toegang geven tot publieke middelen (bv. Frankrijk, Australië en Singapore). In deze context fungeert certificering in de eerste plaats als een regulerend en ordenend instrument: het creëert minimumvoorwaarden voor de betrouwbaarheid van aanbieders en maakt opvolging van het aanbod mogelijk, maar vormt geen fijnmazige maatstaf voor leerkwaliteit of leerimpact.

De gehanteerde kwaliteitscriteria in certificeringskaders zoals het Franse Qualiopi-label zijn overwegend proces- en systeemgericht. Ze focussen onder meer op het analyseren van opleidingsbehoeften, transparante communicatie, begeleiding van deelnemers, professionalisering van personeel en evaluatie van prestaties. Hoewel deze criteria bijdragen aan een consistente basiskwaliteit, zeggen ze weinig over de concrete toepassing van het geleerde op de werkvloer of over duurzame competentieontwikkeling bij deelnemers.

De desktopstudie wijst er bovendien op dat certificering gepaard gaat met substantiële administratieve lasten, audits en periodieke herkeuring, wat de drempel verhoogt voor kleinere aanbieders en kortlopende of maatwerktrajecten. In landen zonder verplichte registratie (zoals Nederland en Duitsland) blijft kwaliteitssturing daardoor lichter, maar ontbreekt tegelijk een uniform kader om kwaliteit beleidsmatig te duiden.

Deze internationale voorbeelden maken duidelijk dat kwaliteitssturing op systeemniveau niet samenvalt met volumesturing, maar evenmin automatisch gerealiseerd wordt via zware certificering. Ze illustreren dat er ruimte is voor alternatieve, proportionele vormen van

kwaliteitsduiding die complementair zijn aan bestaande erkennings- of registratiekaders. Voor Vlaanderen impliceert dit dat kwaliteitsgericht beleid niet noodzakelijk vraagt om nieuwe zware labels of audits, maar kan inzetten op lichte, betekenisvolle kwaliteitssignalen die expliciet aandacht besteden aan leerdoel, toepassing en opvolging, en die vooral bedoeld zijn om gewenst gedrag te sturen bij aanbieders en afnemers, eerder dan om te controleren.

Aanbevelingen

- Maak de beleidskeuze expliciet: behandel “kwaliteit” als het sturend principe in communicatie, opvolging en instrumentontwerp; hou uren/dagen hoogstens als volumecijfer, niet als maatstaf. Beleidscommunicatie die opleidingsvolume centraal stelt, creëert onbedoeld de perceptie dat kwantiteit gelijkstaat aan kwaliteit. Volumedoelstellingen en impactdoelstellingen kunnen van elkaar losgekoppeld worden.
- Gebruik een kleine vaste set kwaliteit-signalen: vraag bij gesteunde trajecten consequent vier elementen: (1) één helder leerdoel, (2) één concrete beoogde toepassing op de werkvloer, (3) één borgingsactie (bv. praktijkopdracht of afspraak met leidinggevende), (4) een korte opvolging na 6–8 weken. Dit sluit aan bij gangbare evaluatiekaders die expliciet onderscheiden tussen leren, toepassing en resultaten. De bedoeling is niet om bijkomende administratieve lasten te creëren, maar om met een beperkte, gestandaardiseerde set signalen de focus te verschuiven van louter urenregistratie naar leertransfer en toepassing, en zo publieke middelen gericht te kunnen opvolgen en bijsturen.
- Faseer en wees proportioneel: start bij trajecten met publieke middelen en schaal pas op na bewezen werkbaarheid; maak de vereisten lichter voor kmo's en korte trajecten.
- Hou het eenvoudig en uitvoerbaar: werk met een standaard sjabloon van maximaal één pagina (digitaal invulbaar), met vaste velden en herbruikbare formuleringen; vermijd bijkomende rapportering buiten die set.

2. Gebruik aanbestedingen explicieter als kwaliteitshefboom (en beperk prijsdominantie)

Achterliggend probleem

Publieke aanbestedingen hebben een sterke signaalwaarde voor de opleidingsmarkt: wat de overheid vraagt en beloont in gunningsprocedures, wordt snel “de norm” in aanbod, prijszetting en opleidingsontwerp. Wanneer prijs in de praktijk (direct of via weging) het zwaarst doorweegt, ontstaat druk op elementen die net bepalend zijn voor effectiviteit: didactische kwaliteit, begeleiding, transfermechanismen en opvolging.

In tegenstelling tot bredere beleidsinstrumenten zijn aanbestedingen geen neutraal uitvoeringsmechanisme, maar actieve marktinterventies: ze bepalen welk type kwaliteit economisch rendabel wordt voor aanbieders. Tegelijk schuilt er een risico dat kwaliteitssturing onbedoeld leidt tot hoge toetredingsdrempels, bijvoorbeeld door uitgebreide bewijsvoering of eenzijdige focus op formele labels wat nadelig kan zijn voor kleinere ondernemingen. Het Europese kader laat nochtans toe om te gunnen op basis van de “meest economisch voordelige inschrijving” via de beste prijs-kwaliteitverhouding, met expliciete ruimte voor kwalitatieve criteria naast prijs/kost.

Internationale inspiratie

De internationale desktopstudie toont dat overheden in verschillende landen publieke middelen niet neutraal verdelen, maar selectief inzetten om een bepaald type opleidingsaanbod te stimuleren. In landen met een sterkere centrale regierol (zoals Frankrijk, Australië en Singapore) wordt toegang tot publieke financiering of individuele leerbudgetten (zoals leerrekeningen) expliciet gekoppeld aan voorafgaande selectie, goedkeuring of registratie van opleidingen en opleidingsverstrekkers. Deze selectie bepaalt welk aanbod economisch levensvatbaar wordt binnen het publieke kader.

In deze systemen fungeert kwaliteit niet louter als een algemene beleidsambitie, maar als voorwaarde voor toegang tot publieke middelen. Opleidingen worden beoordeeld op hun opzet, begeleiding, evaluatie en aansluiting bij beleidsdoelen zoals inzetbaarheid en skillsontwikkeling, vóór financiering mogelijk is. De desktopstudie maakt duidelijk dat dit mechanisme toelaat om kwaliteit en relevantie te belonen zonder dat prijs het enige sturingscriterium wordt.

Tegelijk toont de desktopstudie dat deze vorm van kwaliteitssturing niet noodzakelijk verloopt via klassieke aanbestedingen, maar via voorafgaande inhoudelijke selectie en voorwaarden. Dit onderstreept dat overheden internationaal erkennen dat pure prijscompetitie ongeschikt is om opleidingskwaliteit te sturen, en dat financiële instrumenten bewust worden ingezet om gewenste kenmerken van opleidingen rendabel te maken.

De internationale voorbeelden wijzen echter ook op een spanningsveld: wanneer selectie- en kwaliteitsvereisten zwaar of uniform worden opgelegd, kunnen kleinere of gespecialiseerde aanbieders moeilijker toegang krijgen tot publieke middelen. Dit maakt duidelijk dat kwaliteitssturing via publieke financiering nood heeft aan proportionele, transparante en inhoudelijk gerichte criteria, waarbij de kwaliteit van de aanpak centraal staat en niet de omvang van de organisatie of de aanwezigheid van zware certificering.

Voor Vlaanderen suggereren deze internationale praktijken dat publieke opdrachten en aanbestedingen voor opleidingen kunnen worden ingezet als actief beloningsmechanisme: niet om kwaliteit te definiëren (zoals in aanbeveling 1), maar om via gunnings- en selectiecriteria expliciet te bepalen welk type kwaliteit wordt gewaardeerd en economisch haalbaar wordt in de opleidingsmarkt.

Aanbevelingen

- Maak “beste prijs-kwaliteitverhouding” de standaard bij opleidingsopdrachten en begrenst het gewicht van prijs zodat prijs niet de facto het dominante criterium wordt.
- Richt kwaliteitscriteria op wat samenhangt met effectiviteit, en dus op elementen die aantoonbaar relevant zijn voor opleidingsresultaat en toepassing: didactische aanpak, begeleiding, transfer- en opvolglogica (i.p.v. louter “aanwezigheid van een label”).
- Maak beoordeling voorspelbaar en transparant: werk met duidelijke beoordelingsrubrieken (wat is “voldoende” vs. “goed”) en publiceer criteria, weging en interpretatie vooraf. Dit helpt zowel opdrachtgevers als aanbieders en verkleint discussieruimte achteraf.
- Bewaak proportionaliteit in toegang en bewijsvoering. Beperk toetredingsdrempels voor kleinere aanbieders door proportionaliteit: vraag vooral bewijs van aanpak (concrete aanpak en borging, met voorbeelden) in plaats van zware certificerings- of documentatievereisten als toegangspoort. Dit sluit ook aan bij de bredere doelstelling in EU-implementatie om deelname van kmo’s nietodeloos te bemoeilijken.

3. Investeer in neutrale marktinfrastructuur voor informatie, matching en doorverwijzing

Achterliggend probleem

Versnippering en beperkte “leesbaarheid” van het opleidingslandschap verhogen zoektijd en transactiekosten voor bedrijven, bemoeilijken vergelijking op relevante criteria (in hoeverre geschikt gezien leerdoel en context), en maken het voor (kleinere) aanbieders moeilijk om zichtbaar te worden. Matching verloopt daardoor vaak via informele netwerken en bestaande relaties: dat kan vertrouwen creëren, maar is niet noodzakelijk efficiënt of inclusief.

Dit probleem is niet louter markteigen, maar ook het gevolg van het ontbreken van een gedeelde, neutrale marktinfrastructuur waarin informatie over opleidingen, aanbieders en ondersteuningsinstrumenten samenkomt. In de huidige situatie circuleren gegevens verspreid over verschillende kanalen en initiatieven, wat zowel de vindbaarheid voor afnemers als de zichtbaarheid voor (kleinere) aanbieders beperkt.

Internationale inspiratie

De internationale desktopstudie toont dat overheden in verschillende landen investeren in neutrale marktinfrastructuur om de werking van de private opleidingsmarkt te ondersteunen, los van regulering of aanbesteding. Deze infrastructuur heeft als primaire functie het bundelen van informatie, het ondersteunen van keuze en het vergroten van transparantie, eerder dan het actief sturen of selecteren van aanbieders.

In Singapore wordt een geïntegreerd werkgeversportaal uitgebouwd waarin opleidingen, ondersteuningsmaatregelen en digitale diensten rond ontwikkeling van arbeidskrachten samenkomen. Dit portaal fungeert als toegangspunt tot informatie en ondersteuning, zonder zelf als opleidingsverstrekker of bemiddelaar op te treden. De nadruk ligt op overzicht, consistentie en gebruiksvriendelijkheid.

In Australië vervult training.gov.au een gelijkaardige rol als nationale register-infrastructuur voor opleidingen en opleidingsverstrekkers. De desktopstudie wijst op recente investeringen in de modernisering van dit platform, met aandacht voor datakwaliteit, transparantie en verbeterde zoek- en vergelijkingsfuncties. Deze infrastructuur ondersteunt beleidsopvolging, maar biedt tegelijk een publiek toegankelijke informatiebasis voor werkgevers en individuen.

Deze internationale voorbeelden illustreren dat overheden de werking van de opleidingsmarkt niet uitsluitend versterken via regels of financiële prikkels, maar ook via publieke infrastructuur die transactiekosten verlaagt en marktinformatie toegankelijk maakt. Voor Vlaanderen suggereert dit dat investeren in een neutrale, gelaagde marktinfrastructuur een cruciale aanvulling vormt op kwaliteitssturing (aanbeveling 1) en aanbestedingsbeleid (aanbeveling 2), zonder de marktwerking zelf te vervangen.

Aanbevelingen

- Leg mandaat en grenzen expliciet vast: bundel informatie, ondersteun keuze, faciliteer doorverwijzing en (waar zinvol) matching, zonder te evolueren naar een regulerende actor of een commerciële bemiddelaar.
- Borg neutraliteit en toegankelijkheid als randvoorwaarden: werk met transparante spelregels, onafhankelijke governance en een financieringsmodel dat brede toegang mogelijk maakt; vermijd mechanismen die bepaalde spelers structureel een voorkeurspositie geven in vindbaarheid.
- Werk in lagen en stapsgewijs: start met een basislaag die “vinden en vergelijken” eenvoudiger maakt (wie biedt wat aan, voor wie, met welk doel); breid daarna pas uit naar doorverwijzing en, waar zinvol, matching op basis van leerdoel, context en sector.
- Faciliteer samenwerking zonder drempelverhoging: voorzie een infrastructuur die ook consortia en co-creatie kan ondersteunen (bv. zichtbaarheid van samenwerkingsaanbod), zonder extra administratieve lasten of verplichtingen voor aanbieders.

4. Werk toe naar een gedeeld en proportioneel kwaliteitskader, gekoppeld aan publieke financiering

Achterliggend probleem

Kwaliteit is een kerntroef van het opleidingsveld, maar wordt vandaag niet overal op een eenduidige en vergelijkbare manier herkend of geïnterpreteerd. Voor bedrijven en lerenden is niet altijd duidelijk wat “kwaliteit” betekent, hoe je die herkent en hoe je aanbieders eerlijk vergelijkt. Dit leidt tot informatieongelijkheid en vergroot het risico op selectie op basis van reputatie, prijs of informele signalen.

Tegelijk worden bestaande kwaliteitslabels en erkenningen niet altijd als inhoudelijk sturend ervaren, maar eerder als administratief. Daardoor is hun draagvlak beperkt en blijft hun impact op de marktwerking en beleidsdoelstellingen onzeker. De kernuitdaging is niet het ontbreken van kwaliteitsinitiatieven, maar het ontbreken van één gedeeld en proportioneel referentiekader dat geactiveerd wordt wanneer publieke middelen in het spel zijn.

Internationale inspiratie

De internationale desktopstudie toont dat overheden in verschillende landen kwaliteit expliciet koppelen aan toegang tot publieke middelen, maar dit doen via uiteenlopende modellen met verschillende gradaties van verplichting en toetsing.

In Frankrijk is Qualiopi een verplicht kwaliteitskader voor opleidingsaanbieders die publieke middelen willen benutten. Het kader is gebaseerd op een nationaal referentiekader met proces- en systeemgerichte criteria en wordt getoetst door geaccrediteerde certificeringsinstanties. Dit model biedt duidelijke garanties en vergelijkbaarheid, maar gaat gepaard met aanzienlijke administratieve lasten.

Zwitserland hanteert met eduQua een kwaliteitslabel dat breed wordt gebruikt in de volwasseneneducatie en ingebed is in het kwaliteitslandschap. Dit kader combineert een uitgewerkte standaard met periodieke toetsing, maar steunt sterker op sectorale gedragenheid en consensus, wat het draagvlak vergroot en de implementatie minder dwingend maakt.

In het Verenigd Koninkrijk vervult het UK Register of Learning Providers (UKRLP) een andere functie: het fungeert als transparantie- en registratiekader waarin kerninformatie over aanbieders wordt gedeeld met overheid en marktpartijen. Het accent ligt hier minder op inhoudelijke certificering en meer op zichtbaarheid, traceerbaarheid en basisvertrouwen, als fundament voor verdere beleidsinstrumenten.

Samen tonen deze voorbeelden dat kwaliteitssturing via publieke middelen effectief kan zijn wanneer ze vertrekt van een gedeeld referentiekader, proportioneel wordt toegepast, en duidelijk gekoppeld is aan toegang tot publieke financiering. Voor Vlaanderen impliceert dit dat een gedeeld kwaliteitskader vooral moet functioneren als scharnier tussen kwaliteit en publieke middelen, en niet als allesomvattend of uniform regulerend instrument.

Aanbevelingen

- Kies voor één gedeelde “taal” over kwaliteit, met een beperkte set baseline-voorwaarden die voor alle aanbieders geldt zodra publieke financiering (direct of indirect) in het spel is. Dat baseline-kader moet herkenbaar zijn voor lerenden, werkgevers én financiers, en primair bedoeld zijn om onzekerheid, informatiescheefheid en selectieproblemen te verminderen.
- Werk proportioneel en gelaagd: differentieer vereisten naargelang (i) het financieringsvolume stijgt, (ii) het risicoprofiel (bv. kwetsbare doelgroepen, certificerende trajecten, grote schaal), of (iii) de mate van publieke verantwoording nodig is. Vermijd uniforme eisen voor zeer uiteenlopende contexten.
- Koppel kwaliteitsborging functioneel aan publieke middelen en opdrachten: positioneer kwaliteit niet als een “extra label”, maar als voorwaarde om toegang te krijgen tot instrumenten zoals subsidies, vouchers, sectorale middelen, raamcontracten en publieke opdrachten.
- Laat ruimte voor sectorale vertaling en bestaande standaarden: versterk het kader door sectoren toe te laten de baseline te vertalen naar beroeps- en domeinspecifieke normen (bv. didactiek, veiligheid, praktijkleren), en erken bestaande kwaliteitsstandaarden waar die aantoonbaar aansluiten. Dit voorkomt dubbel werk en vergroot het draagvlak.

5. Verduidelijk rolverdeling publiek–privaat en versterk het gelijk speelveld

Achterliggend probleem

Onduidelijkheid over de rolafbakening tussen publieke/semi-publieke opleidingsverstrekkers (maatschappelijke opdracht) en marktgerichte activiteiten op de B2B-opleidingsmarkt wordt door respondenten ervaren als ondermijnend voor vertrouwen, bemoeilijkt samenwerking en verhoogt het risico op polarisatie in het opleidingslandschap. De perceptie dat publieke middelen, infrastructuur of omkadering (deels) doorwerken in commerciële activiteiten, zorgt voor ervaringen van ongelijkheid in kostenstructuur en prijszetting bij de deelnemers aan dit onderzoek. Ook de cumulatie van verschillende steun- en financieringsvormen rond gelijkaardige opleidingen kan in de beleving van actoren leiden tot onduidelijke concurrentievoorwaarden en signalen van mogelijke overcompensatie of verdringing.

Deze spanningen zijn niet louter het gevolg van individuele keuzes ervaren, maar toegeschreven aan onvoldoende expliciete en gedeelde spelregels over waar maatschappelijke opdracht eindigt en marktlogica begint. Zelfs wanneer activiteiten juridisch correct verlopen, kan het ontbreken van transparantie en vergelijkbaarheid het vertrouwen tussen publieke en private actoren aantasten en polarisatie versterken.

De lopende uitgaventoetsing van publieke opleidingsverstrekkers is hierbij een potentiële bouwsteen: ze kan objectiveren hoe publieke middelen worden ingezet, welke kostencomponenten meespelen, en waar in de praktijk grensvlakken ontstaan tussen opdrachtuitvoering en marktactiviteiten.

Internationale Inspiratie

De internationale desktopstudie laat zien dat rolverduidelijking tussen publieke regie en opleidingsaanbod in andere landen vaak wordt gerealiseerd via accreditatie-, registratie- en transparantiemechanismen, eerder dan via expliciete marktregulering. Het doel is daarbij niet om aanbieders te onderscheiden op basis van hun publiek of privaat statuut, maar om duidelijk te maken in welke hoedanigheid aanbieders opereren wanneer zij binnen een publiek kader actief zijn.

In Australië is deze rolverduidelijking sterk gekoppeld aan accreditatie. Publieke en private opleidingsverstrekkers die publiek gefinancierde VET-opleidingen aanbieden, moeten erkend zijn als *Registered Training Organisation* (RTO). Dit accreditatiekader bepaalt onder welke voorwaarden aanbieders opleidingen mogen aanbieden binnen het publieke stelsel, welke kwaliteits- en rapporteringsverplichtingen gelden, en welke activiteiten als onderdeel van de publieke opdracht worden beschouwd. Via het nationale register *training.gov.au* wordt zichtbaar welke aanbieders erkend zijn, voor welke opleidingen en binnen welk kader zij opereren. De desktopstudie wijst erop dat deze registratie-infrastructuur bijdraagt aan transparantie over rollen en verantwoordelijkheden, zonder een uitspraak te doen over marktposities.

Ook in andere landen (e.g., Singapore) die in de desktopstudie aan bod komen, wordt rolverduidelijking gerealiseerd door voorwaarden te koppelen aan toegang tot publieke middelen of publieke systemen, eerder dan door een strikte institutionele scheiding tussen

publieke en private aanbieders. De overheid positioneert zich daarbij primair als regisseur en bewaakt via erkenning en registratie de grenzen van het publieke kader, terwijl aanbieders – ongeacht hun statuut – duidelijk weten onder welke voorwaarden zij daarbinnen actief zijn.

Deze internationale inzichten tonen dat spanningen niet zozeer voortkomen uit het loutere bestaan van publieke en private spelers, maar uit onduidelijkheid over hun respectieve rollen en financieringslogica. Ze wijzen erop dat duidelijke en gedeelde afspraken over status, voorwaarden en inzet van publieke middelen essentieel zijn om vertrouwen en samenwerking te versterken. Voor Vlaanderen betekent dit dat expliciete rolafbakening, gekoppeld aan transparantie over accreditatie, kosten en financieringsstromen, een belangrijke hefboom kan zijn om spanningen te verminderen en samenwerking tussen publieke en private actoren te versterken.

Aanbevelingen

- Maak de rolverdeling expliciet: definieer helder waar publieke/semi-publieke aanbieders primair een maatschappelijke opdracht invullen en waar marktlogica primeert. Werk daarvoor met een transparant afwegingskader (doelgroep/maatschappelijke meerwaarde/marktfalen) dat toelaat keuzes te verantwoorden en periodiek te herijken.
- Veranker kostentransparantie als basis voor een 'gelijk speelveld': verhoog de vergelijkbaarheid van prijszetting bij publieke opdrachten en activiteiten met marktimpact door uit te gaan van volledige kostendoorrekening (directe én indirecte kosten) en door expliciet te maken welke publieke inputs (infrastructuur, omkadering) worden ingezet. Transparantie fungeert hier als waarborg voor vertrouwen, niet als sanctionerend instrument.
- Herbekijk maatregelen die onbedoeld ongelijkheid versterken: voer een gerichte analyse uit van waar cumulatie van steun- en financieringsstromen onbedoeld mogelijk is (risico op dubbele financiering of overcompensatie) en waar statusgebonden verschillen (bv. regelgeving, fiscale behandeling, toegang tot middelen/infrastructuur) structureel doorwerken in prijs en concurrentievoorwaarden. Dit impliceert niet dat bestaande instrumenten moeten worden herleid tot één uniforme financieringsvorm, elke maatregel heeft een eigen beleidsdoel, maar wel dat hun onderlinge samenhang en effecten transparant en zorgvuldig worden beoordeeld. Werk toe naar eenvoudige, uitvoerbare en rechtszekere spelregels die samenwerking faciliteren en marktverstoring beperken.
- Creëer een gedeelde basis voor vertrouwen en samenwerking: koppel bovenstaande elementen aan een beperkte set van uniforme transparantie- en verantwoordingseisen, zodat publieke en private actoren kunnen samenwerken vanuit voorspelbare voorwaarden in plaats van ad-hoc discussies per dossier.

6. Positioneer leren en ontwikkelen expliciet binnen bredere beleidsagenda's

Achterliggend probleem

Leren en ontwikkelen wordt in beleid en praktijk vaak benaderd vanuit afzonderlijke beleidslogica's, zoals arbeidsmarkt, onderwijs of HR. Daardoor blijft onduidelijk **welke rol de overheid precies wil opnemen**, wat zij als publiek goed beschouwt en welke doelstellingen zij met publieke inzet op leren wil realiseren. In afwezigheid van een expliciete rol- en positioneringskeuze ontstaan impliciete prioriteiten, versnippering van instrumenten en uiteenlopende verwachtingen bij bedrijven, aanbieders en andere actoren.

Tegelijk wijzen zowel onderzoek naar de productiviteitsgroei in Vlaanderen als beleidsinitiatieven zoals de Vlaamse Versnelling erop dat *levenslang leren* expliciet wordt benoemd als één van de hefboomen, naast sectoren, profielen en het faciliteren van werk¹. Deze vaststelling onderstreept dat leren potentieel een bredere beleidsrelevantie heeft dan louter HR- of arbeidsmarktinstrument, maar vandaag ontbreekt een duidelijke en gedeelde positionering die deze rol vertaalt naar coherente beleidskeuzes.

Dit gebrek aan explicitering bemoeilijkt consistente beleidssturing. Zonder duidelijke positionering is het voor actoren niet helder wanneer leren als een publieke verantwoordelijkheid wordt gezien, wanneer marktlogica primeert, en hoe leerinstrumenten zich verhouden tot bredere maatschappelijke of economische doelstellingen.

Internationale Inspiratie

De internationale desktopstudie toont dat landen expliciete keuzes maken over hoe leren en ontwikkelen wordt gepositioneerd binnen het bredere beleidskader, wat bijdraagt aan meer samenhang en duidelijkheid in beleidssturing. De concrete invulling van die positionering verschilt echter sterk per land.

In Singapore wordt leren expliciet gepositioneerd binnen een economische en productiviteitslogica. Via het SkillsFuture-beleid wordt leren verbonden met workforce development, innovatie en concurrentiekracht, met duidelijke rolafbakening tussen overheid (regie en financiering) en opleidingsaanbieders. Deze positionering maakt het mogelijk om leerinstrumenten gericht te koppelen aan economische prioriteiten, maar is het resultaat van een bewuste beleidskeuze.

Ook in Australië is leren sterk ingebed in bredere economische en arbeidsmarktagenda's. Binnen het VET-stelsel wordt levenslang leren gekoppeld aan skills voor economische groei, sectorale noden en productiviteit. De desktopstudie laat zien dat deze positionering zorgt voor duidelijke verwachtingen over de rol van leren binnen economische transitie, zonder dat leren uitsluitend als HR-instrument wordt benaderd.

In Nederland en Duitsland is de positionering van leren minder expliciet economisch ingevuld en sterker verspreid over onderwijs- en arbeidsmarktbeleid. Leren wordt daar vaker benaderd vanuit inzetbaarheid, kwalificatie en loopbaanontwikkeling, met minder centrale koppeling

¹ <https://www.vlaanderen.be/kennisplatform-werk-en-sociale-economie/bijdragen-van-het-kennisplatform/naar-een-productiviteitsagenda-voor-vlaanderen>

aan productiviteits- of innovatieagenda's. Dit resulteert in een meer gefragmenteerde beleidspositionering, maar laat ook ruimte voor sectorale en decentrale invullingen.

Deze internationale voorbeelden illustreren dat landen verschillende keuzes maken in de positionering van leren, maar vooral dat het expliciet maken van die keuze beleidsmatige voordelen heeft. Waar leren duidelijk wordt gepositioneerd binnen één of meerdere beleidsagenda's, ontstaat meer samenhang in instrumenten en meer voorspelbaarheid voor actoren. De centrale les is daarmee niet welke positionering Vlaanderen moet kiezen, maar dat het expliciteren van de rol en plaats van leren een noodzakelijke voorwaarde is voor coherente beleidsvoering.

Aanbevelingen

- Maak de rol van de overheid expliciet: definieer en communiceer duidelijk welke rol de overheid wil opnemen in leren en ontwikkelen (bv. regisseur, financier, katalysator of facilitator) en wat zij daarbij als publiek goed beschouwt.
- Maak prioritering zichtbaar en bijstuurbaar: werk met duidelijke accenten of focusdomeinen waar publieke inzet op leren wordt versterkt, en maak tegelijk expliciet waar de overheid een beperktere rol opneemt. Voorzie periodieke herijking in functie van maatschappelijke en economische ontwikkelingen.
- Benut de institutionele hefboom van WEWIS: gebruik bestaande structuren en governance (zoals de fusie van werk/competenties en economie/innovatie binnen één beleidsdomein) om de gekozen rol en positionering van leren consequent door te vertalen naar instrumenten en uitvoering.
- Organiseer beleidsdomein-overstijgende afstemming (werk–economie/innovatie–onderwijs–omgeving, gelet op de impact van klimaat- en energietransities op competentienoden) via structurele afstemming die prioriteiten, instrumentmix en evaluatie cyclisch bijstuurt, in lijn met de jaarlijkse opvolgingslogica van de productiviteitsagenda

7. Versterk de vraagzijde via keuzebegeleiding en L&D-maturiteit (naast, niet enkel via labels)

Achterliggend probleem

Wanneer organisaties opleiding vooral operationeel en prijsgericht inkopen, verschuift de focus naar “aanbodselectie” in plaats van naar probleemdefinitie, implementatie en toepassing op de werkvloer. Daardoor blijft transfer vaak beperkt en wordt kwaliteitsconcurrentie in de markt moeilijk. Meta-analyses en overzichtsstudies tonen bovendien dat transfer niet alleen afhangt van het trainingsontwerp, maar in sterke mate ook van werkcontextfactoren (o.a. transferklimaat, leidinggevenden- en peersupport, en opportuniteiten om het geleerde toe te passen)².

Dit impliceert dat kwaliteitsbeleid dat uitsluitend inzet op aanbodzijde-sturing (bv. labels, erkenningen) slechts een deel van het potentieel benut. Een belangrijke kwaliteitshefboom zit aan de vraagzijde, met name in de maturiteit van L&D-praktijken en de kwaliteit van de aankoop-, implementatie, en opvolgingskeuzes in ondernemingen. Ook internationale organisaties zoals de OESO wijzen op het belang van effectieve structuren in ondernemingen om opleidingen doelgericht te kiezen, te organiseren en te evalueren om impact te maximaliseren³.

Internationale Inspiratie

De internationale desktopstudie toont dat kwaliteitssturing in de opleidingsmarkt in de meeste landen hoofdzakelijk vertrekt vanuit aanbodzijde-instrumenten, zoals registratie, erkenning en certificering van opleidingsverstrekkers. Beleidsinstrumenten die expliciet inzetten op de vraagzijde, met name op keuzebegeleiding, organisatiecontext en de professionalisering van L&D-praktijken binnen ondernemingen, komen minder systematisch voor. Het is aldus een relatief onderontwikkelde beleidshefboom, ondanks duidelijke aanwijzingen uit onderzoek dat organisatiecontext en implementatie cruciaal zijn voor opleidingsimpact.

Twee voorbeelden in de desktopstudie illustreren wel dat sommige landen hier gericht en selectief op inzetten. In Singapore wordt binnen het beleid rond levenslang leren expliciet ruimte gemaakt voor de erkenning van de werkplek als leeromgeving. Werkplekleren kan er, wanneer het gestructureerd is en gekoppeld aan erkende kwalificatiekaders (zoals het WSQ-systeem), formeel meetellen binnen publieke leertrajecten. In dat geval kan het ook in aanmerking komen voor publieke co-financiering. Hierdoor wordt de rol van ondernemingen in leren, transfer en toepassing expliciet versterkt. Deze benadering erkent dat opleidingsimpact mede bepaald wordt door organisatiecontext en werkplekleren, en niet uitsluitend door formeel opleidingsaanbod.

Ook Nederland zet met de SLIM-subsidie expliciet in op het versterken van leer- en ontwikkelpraktijken binnen ondernemingen. De subsidie richt zich niet primair op individuele

² https://jasonhuangatwork.com/papers/Blume_Ford_Baldwin_Huang_2010_JOM-Training_Transfer_Meta.pdf

³ https://www.oecd.org/en/publications/training-in-enterprises_7d63d210-en.html

opleidingen of opleidingsuren, maar op het verbeteren van leerstructuren, opleidingsbeleid en leercultuur binnen bedrijven, in het bijzonder kmo's. Daarmee verschuift de focus gedeeltelijk van aanbodselectie naar vraagzijde-capaciteit en organisatiematuriteit.

Aanbevelingen

- Ontwikkel een werkgeversgericht spoor dat bedrijven ondersteunt om opleiding impactgerichter te kiezen, te implementeren en te borgen, als complementair traject naast aanbodgerichte kwaliteitssturing.⁴
- Investeer in keuzebegeleiding via checklists, aankoopgidsen, good practices die ondernemingen helpt om (i) hun opleidingsvraag scherper te formuleren, (ii) kwaliteits- en transfercriteria expliciet te maken, en (iii) nazorg/opvolging te voorzien.
- Werk met een L&D-maturiteitslogica; hanteer een stapsgewijs model dat ondernemingen ondersteunt om te groeien van ad hoc opleiden naar strategischer en impactgestuurd leren met haalbare stappen voor KMO's.
- Sensibiliseer bedrijfsleiders en leidinggevenden over hun rol in transfer, door het creëren van context, opvolging en toepassingsmogelijkheden, als randvoorwaarde voor rendement op opleidingsinvesteringen.
- Faciliteer peer learning en lerende netwerken tussen werkgevers: stimuleer uitwisseling tussen ondernemingen over implementatie-ervaringen en werkbare praktijken.
- Benut bestaande ondernemersondersteuning als distributiekanaal veranker keuzebegeleiding en maturiteitsgroei in bestaande bedrijfsadvies- en begeleidingstrajecten, onder meer via VLAIO-bedrijfsadviseurs.

⁴ Deze aanbeveling doet geen afbreuk aan het belang van individuele leerinstrumenten (zoals opleidingscheques of verlofstelsels) die de autonomie van werknemers versterken. Het huidige onderzoek vertrekt echter vanuit het perspectief van ondernemingen en aanbieders, waardoor vooral de werkgeversdimensie naar voren komt. Het voorgestelde spoor is dan ook complementair aan bestaande individuele leerinstrumenten en beoogt een betere samenhang tussen beide logica's.

8. Professionaliseer het L&D-beroep: Ontwikkel een beroepskwalificatie voor Learning & Development-professionals

Achterliggend probleem

Learning & Development (L&D) is in veel organisaties een cruciale hefboom voor productiviteit, transities en talentontwikkeling, maar het beroepsprofiel is in Vlaanderen beperkt “geïstitutionaliseerd”. Instroomroutes zijn versnipperd (korte vormingen, HR-trajecten, ad-hoc specialisaties) en er is geen breed herkenbaar, competentiegedreven referentiekader waarop werkgevers, aanbieders en publieke financierders kunnen terugvallen.

Dit gebrek aan institutionele verankering vertaalt zich in variabele praktijkkwaliteit, beperkte uitwisselbaarheid van profielen en lastige vergelijkbaarheid bij publieke financiering en gunning. Hoewel er diverse bijscholings- en opleidingsinitiatieven bestaan (bv. L&D-aanbod binnen permanente vorming) functioneren die vandaag vooral als losse bouwstenen zonder gedeelde beroepslogica of expliciete koppeling aan arbeidsmarktverwachtingen.

Internationale Inspiratie

Internationaal bestaan er verschillende benaderingen om Learning & Development als professioneel domein te positioneren, maar deze zijn beperkt van scope en niet uniform uitgewerkt. Er is geen breed gedragen internationaal model voor de institutionele verankering van het L&D-beroep.

In Nederland wordt L&D als vakgebied expliciet academisch gepositioneerd, onder meer via een samenhangend masterprogramma (*MSc Learning and Development in Organisations*, Maastricht University⁵). Deze academische verankering draagt bij aan herkenbaarheid en beroepsidentiteit, maar vormt geen formele beroepskwalificatie. Bovendien bestrijkt een academisch masterprogramma slechts een deel van het brede L&D-werkveld, waarin ook praktijkgerichte trainers, interne opleidingsverantwoordelijken en andere professionals actief zijn die niet noodzakelijk via een academisch traject instromen.

In Australië wordt professionalisering niet ingevuld via een afgebakend L&D-beroepsprofiel, maar via minimale formele kwalificatievereisten voor wie onderwijs en training mag verzorgen binnen het publieke VET-stelsel. Trainers en assessoren die actief zijn bij erkende opleidingsverstrekkers (*Registered Training Organisations*, RTO's) moeten beschikken over een nationaal erkende teaching qualification, met name de Certificate IV in Training and Assessment (of een erkend equivalent). Deze vereiste is vast verankerd in het accreditatie- en toezichtskader voor RTO's en vormt daarmee een expliciete professionele ondergrens voor praktijkuitvoering. In de praktijk wordt deze kwalificatie bovendien regelmatig als expliciete voorwaarde opgenomen in publieke tenders en aanbestedingen voor opleiding en training, om te garanderen dat leeractiviteiten worden uitgevoerd door personeel met erkende didactische en assessmentcompetenties.

⁵ <https://www.maastrichtuniversity.nl/education/master/programmes/learning-and-development-organisations>

Deze voorbeelden illustreren dat internationale benaderingen van professionalisering in L&D fragmentarisch blijven: ze richten zich op specifieke instroomroutes of functies, maar bieden geen geïntegreerd referentiekader voor het volledige L&D-beroep. Tegelijk maken ze zichtbaar dat explicitering van professionele verwachtingen, zij het academisch of via minimale standaarden, bijdraagt aan herkenbaarheid en kwaliteitsbewaking.

Voor Vlaanderen betekent dit dat het ontbreken van een uitgewerkt internationaal model geen belemmering is, maar net ruimte laat om een eigen, proportionele invulling te ontwikkelen die past bij het Vlaamse opleidingslandschap en de rol die L&D daarin speelt. Dat er internationaal weinig formele modellen bestaan, hangt samen met de heterogene en hybride positionering van het L&D-veld, dat zich op het snijvlak bevindt van onderwijs, HR en arbeidsmarktbeleid.

Aanbevelingen

- Ontwikkel een gedeeld inhoudelijk referentiekader voor het L&D-beroep: werk een Vlaamse leerweg/curriculum uit voor L&D-professionals dat fungeert als gezamenlijke standaard voor competenties én als basis voor opleidingsaanbod. Richt op kernrollen zoals L&D advisor/specialist, opleidingscoördinator, instructional designer, en learning strategist.
- Koppel dit referentiekader aan een formele beroepskwalificatie: veranker de kerncompetenties van het L&D-beroep binnen de Vlaamse Kwalificatiestructuur (VKS), zodat deze niet louter als opleidingsinhoud worden benaderd, maar ook als erkend beroepsprofiel met een duidelijke plaats op de arbeidsmarkt. De VKS is gekoppeld aan het Europees kwalificatiekader (EQF), wat mobiliteit en vergelijkbaarheid ondersteunt.
- Gebruik ESCO als gemeenschappelijk taal: benut ESCO als bouwsteen voor het beroepsprofiel (“occupations–skills–competences”) om aan te sluiten bij Europese terminologie en digitale competentie-ecosystemen, en om interoperabiliteit met andere beleidsinstrumenten te vergroten.
- Werk met gradaties in professionalisering: ontwikkel een basisberoepskwalificatie “L&D-professional” (analyse–ontwerp–uitvoering–evaluatie) en voorzie optioneel een verdiepend profiel “L&D-lead/manager” (strategie, governance, portfolio- en afnemersturing), zonder een gesloten of verplicht beroep te creëren.

9. Test via pilootprojecten: clustergerichte opleidingsregie en neutrale matching met beperkte, consistente KPI's

Achterliggend probleem

De behoefte aan meer regie, transparantie en samenwerking in het opleidingslandschap is breed gedragen. Tegelijk zijn ingrepen op dit niveau complex en potentieel ingrijpend. Beleidsmaatregelen die tegelijk raken aan prioritering, matching, kwaliteitssturing en samenwerking kunnen onbedoelde effecten hebben, zoals extra administratieve lasten, uitsluiting van kleinere aanbieders, afvinkgedrag of nieuwe spanningen tussen publieke en private actoren.

Bovendien verschilt de dynamiek sterk per domein (bv. technische profielen vs. digitale profielen vs. zorg) waardoor generieke oplossingen het risico lopen onvoldoende aan te sluiten bij context en noden. Dit maakt het moeilijk om vooraf sluitende ontwerpkeuzes te maken. Een gefaseerde aanpak en experimentele aanpak via pilootprojecten laat toe om beleidsinstrumenten in realistische context te testen, te verfijnen en op te schalen op basis van empirische leerpunten.

Internationale Inspiratie

Internationale ervaringen tonen dat landen bij complexe skills- en opleidingsuitdagingen steeds vaker werken met **afgebakende pilootprojecten op sectoraal of clusterniveau**, waarin nieuwe vormen van opleidingsregie, samenwerking en kwalificatieontwikkeling tijdelijk worden getest alvorens ze breder uit te rollen.

In Australië wordt deze aanpak onder meer toegepast in de context van de clean energy transitie. In de staat Victoria experimenteert de overheid, onder regie van de *Victorian Skills Authority*, samen met universiteiten en meerdere TAFE-instellingen met nieuwe, flexibelere manieren om opleidings- en kwalificatiepaden te ontwikkelen voor snel evoluerende technische profielen. Aanleiding is dat klassieke kwalificatiestructuren en opleidingscycli vaak te traag of onvoldoende aangepast blijken om in te spelen op snelle technologische veranderingen en acute tekorten bij technische beroepen.

Binnen deze initiatieven worden modulaire en sectorgerichte leerpaden en versnelde op- en omscholingsroutes getest, met een sterke koppeling tussen opleiding en werkplekleren. De trajecten functioneren expliciet als pilootprojecten: ze zijn afgebakend in scope, tijdelijk opgezet en gericht op leren en bijsturen vóór eventuele opschaling.

Dit voorbeeld illustreert hoe clustergerichte pilootprojecten kunnen fungeren als leeromgevingen voor beleid waarin regie, matching en kwalificatieontwikkeling gecombineerd worden, en waarin met een beperkte set indicatoren wordt nagegaan of nieuwe aanpakken sneller en effectiever inspelen op veranderende arbeidsmarkt- en transitiebehoeften.

Aanbevelingen

- Start met gerichte pilootprojecten in één of enkele clusters of speerpunten: kies domeinen waar de nood aan samenwerking en regie duidelijk is en waar voldoende actoren bereid zijn om te experimenteren.
- Test combinaties van beleidshefbomen: integreer in de pilootprojecten meerdere elementen, zoals (i) vraaggestuurde prioritering en opleidingsregie, (ii) neutrale matching en doorverwijzing, en (iii) kwaliteitsgerichte gunning of financiering. Zo kan de samenhang tussen instrumenten worden geëvalueerd.
- Hanteer beperkte en consistente KPI's: werk met een kleine set indicatoren die focust op deelname, transfer en – waar haalbaar – toepassing op de werkvloer. Vermijd uitgebreide rapportering en gebruik KPI's primair als leerinstrument, niet als afrekenmechanisme.
- Voorzie expliciete leer- en beslismomenten: leg vooraf vast hoe en wanneer pilootprojecten worden geëvalueerd, welke lessen bepalend zijn voor bijsturing en onder welke voorwaarden opschaling of stopzetting volgt.
- Borg proportionaliteit en toegankelijkheid: waak erover dat pilootprojecten geen extra drempels creëren voor kleinere aanbieders of specifieke doelgroepen, en dat deelname haalbaar blijft binnen bestaande capaciteit

Aanbevelingen voor private opleidingsverstrekkers

De onderstaande aanbevelingen richten zich expliciet tot de private opleidingssector als geheel. Ze zijn bedoeld als richtinggevende handelingsperspectieven in een context waarin de verwachtingen rond kwaliteit, transparantie en impact toenemen, terwijl de markt zelf sterk versnipperd blijft en commerciële druk reëel is.

De onderzoeksresultaten tonen dat veel private opleidingsverstrekkers, en in het bijzonder kleinere spelers, opereren onder strakke marges, sterke prijsdruk en beperkte organisatorische capaciteit. In die context is het niet realistisch om te verwachten dat elke aanbieder afzonderlijk alle professionaliserings- en kwaliteitshefbomen kan of moet opnemen. Verschillende aanbevelingen veronderstellen daarom collectieve actie, sectorale afstemming of gedeelde infrastructuur, eerder dan individuele investeringen.

De aanbevelingen zijn nadrukkelijk niet normatief of verplichtend bedoeld. Ze formuleren geen minimeisen waaraan elke aanbieder moet voldoen, maar benoemen ontwikkelrichtingen die, individueel of gezamenlijk, kunnen bijdragen aan een sterker, leesbaarder en toekomstbestendiger opleidingsveld. Waar relevant wordt expliciet gepleit voor lichte, proportionele en schaalbare aanpakken, zodat ook kleinere en gespecialiseerde spelers kunnen aansluiten zonder hun wendbaarheid of economische leefbaarheid te verliezen.

De bedoeling is niet om één uniform model op te leggen, maar om handelingsruimte te expliciteren: waar kunnen aanbieders, alleen of samen, stappen zetten die hun positie versterken in een markt die verandert? In die zin vormen de aanbevelingen een uitnodiging tot reflectie, samenwerking en gerichte actie binnen de sector.

1. Maak de verschuiving van opleidingsuren verkopen naar impact realiseren

Achterliggend probleem

Het beleids- en marktdiscours verschuift (geleidelijk) van inspanningslogica (dagen/uren) naar resultaatlogica (leerdoelen, toepasbaarheid, transfer). De onderzoeksresultaten tonen echter dat veel klanten hun beslissingen nog steeds sterk baseren op prijs en volume, waardoor “kost per uur” in de praktijk vaak de dominante vergelijkingsbasis blijft.

Voor private opleidingsverstrekkers creëert dit een spanningsveld. Enerzijds groeit de verwachting om impact en effectiviteit expliciet te maken; anderzijds is het commercieel risicovol om zich hiervan los te maken zolang een groot deel van de markt blijft sturen op uren en tarieven. Deze dynamiek zet druk op didactische kwaliteit, begeleiding en opvolging, en maakt het moeilijk om toegevoegde waarde zichtbaar te maken voorbij capaciteit en kost. Impact dreigt daardoor afhankelijk te blijven van individuele trainers of toevallige randvoorwaarden, in plaats van structureel ingebed te zijn in het aanbod.

Aanbeveling

Zet geleidelijk en gefaseerd stappen richting een impactlogica in het aanbieden en verkopen van opleidingen. Positioneer het aanbod waar mogelijk in termen van:

- Beoogde leer- en gedragssuitkomsten
- De context waarin toepassing wordt verwacht
- Minimale, expliciete borging van transfer (bv. praktijkopdracht, opvolgmoment, afstemming met leidinggevende)

Vertaal dit naar een herkenbare standaard in intake, ontwerp en opvolging: licht, werkbaar maar consistent toegepast over trajecten heen. Zo wordt impact een structureel kenmerk van het aanbod en geen toevallig resultaat van individuele trainers of klanten. Door deze elementen systematisch te integreren, kunnen aanbieders hun meerwaarde stap voor stap differentiëren, ook in een markt die voorlopig nog sterk op prijs en volume blijft sturen.

2. Werk mee aan een gedeeld kwaliteitsbegrip via inhoudelijke zelfregulering (lichte sectorstandaard)

Achterliggend probleem

In een sterk versnipperde opleidingsmarkt creëert volledige vrijblijvendheid informatiescheefheid. Voor klanten is het moeilijk om te beoordelen wat kwaliteit betekent en hoe aanbieders onderling kunnen vergeleken worden. Tegelijk leidt een proliferatie van labels, certificaten en eigen kwaliteitsclaims tot fragmentatie en administratieve belasting zonder dat dit noodzakelijk bijdraagt aan inhoudelijke kwaliteit of vertrouwen.

Zonder een gedeelde minimumtaal over kwaliteit blijft het voor opleidingsverstrekkers moeilijk om hun meerwaarde helder te communiceren, en ontstaat het risico dat prijs en volume de dominante vergelijkingscriteria blijven. Dit ondermijnt niet alleen kwaliteitsconcurrentie, maar maakt het ook lastiger om proportionele kwaliteitsverwachtingen richting klanten of opdrachtgevers te hanteren.

Aanbeveling

Werk als sector mee aan lichte, inhoudelijke zelfregulering rond een beperkte set gedeelde kwaliteitsprincipes die fungeren als baseline, zonder te evolueren naar zware labels of administratieve regimes. Deze sectorstandaard kan onder meer betrekking hebben op:

- Transparantie over aanbod, leerdoelen en aanpak
- Basisafspraken rond trainercompetentie en -professionaliteit,
- Systematische evaluatie en opvolging, met aandacht voor toepassing en transfer,
- Een eenvoudige klachten- en verbetercyclus.

Houd deze zelfregulering bewust licht, herkenbaar en breed toepasbaar, en verbind ze waar zinvol met bestaande kwaliteitslogica's of sectorinitiatieven om dubbel werk te vermijden. Zo ontstaat een gedeeld referentiekader dat vertrouwen ondersteunt en kwaliteitsverwachtingen verduidelijkt, zonder de wendbaarheid en diversiteit van het opleidingsaanbod te ondergraven.

3. Richt een sectororganisatie op voor private opleidingsverstrekkers en structureer overleg met de overheid

Achterliggend probleem

Zonder representatieve sectorstructuur blijft de private opleidingsmarkt in beleidsprocessen vaak diffuus en versnipperd. Overleg verloopt ad hoc of via individuele spelers, signalen uit het veld raken gefragmenteerd en gezamenlijke thema's zoals kwaliteit, transparantie, oneerlijke gepercipieerde concurrentiemechanismen of administratieve lasten zijn moeilijk collectief te agenderen.

Tegelijk groeit de nood aan samenwerking tussen overheid, werkgevers, werknemers én opleidingsverstrekkers in het levenslang leren beleid. Zonder een duidelijke sectorvertegenwoordiging ontbreekt voor private aanbieders een herkenbaar en legitiem kanaal om mee richting te geven aan beleid en uitvoering, en om verantwoordelijkheid op te nemen in vormen van co-regulering en zelforganisatie.

Aanbeveling

Organiseer een formele sectorvertegenwoordiging (federatie/koepel) met een duidelijke legitimiteit (ledenbasis, governance, mandaat) en een structureel overlegkanaal met de Vlaamse en andere overheden (en relevante agentschappen/instrumentbeheerders).

Gebruik deze structuur om:

- Standpunten en signalen uit het veld te bundelen en te objectiveren
- Knelpunten in regelgeving, aanbestedingen of instrumentgebruik collectief te benoemen
- Gezamenlijke initiatieven rond zelfregulering (bv. kwaliteit, metadata, professionalisering) te dragen en te bewaken

Voorbeelden tonen hoe een representatieve ledenorganisatie de stem van aanbieders kan bundelen richting beleid en uitvoering (bv. AELP als representatieve body voor training providers in Engeland). In België illustreert Federgon hoe een sectorfederatie de belangen van (verwante) HR-dienstverleners organiseert.

4. Verhoog de “leesbaarheid” van aanbod: standaardiseer opleidingsfiches en metadata

Achterliggend probleem

Neutrale matching, doorverwijzing en samenwerking veronderstellen dat informatie over het aanbod vergelijkbaar en snel interpreteerbaar is. In de praktijk is informatie over het aanbod vandaag vaak heterogeen opgebouwd, wat het voor klanten, intermediairs en partners moeilijk maakt om snel te beoordelen of een opleiding aansluit bij een concrete leerbehoefte en context.

Daarnaast is consistentie in aanbodregistratie in Vlaanderen een reële randvoorwaarde om te kunnen aansluiten op opleidingsincentives (bv. registratie in de opleidingsdatabank voor Vlaams opleidingsverlof). Dit verhoogt de nood aan eenduidige en herbruikbare metadata zeker voor aanbieders die met meerdere kanalen, partners of opdrachtgevers werken.

Aanbeveling

Werk als sector toe naar gestandaardiseerde opleidingsfiches met een beperkte set kernmetadata die aanbieders uniform publiceren. Deze zou bijvoorbeeld informatie kunnen bevatten over doelgroep, instapniveau/voorwaarden, leerdoelen, werkvorm, duurtijd, prijslogica, transfer-aanpak en evaluatievorm. Dit verhoogt vindbaarheid, maakt aanbod vergelijkbaar en reduceert frictie in matching, zonder dat een zwaar certificeringsregime nodig is. Voor aanbieders creëert dit bovendien schaalvoordelen door hergebruik van informatie over verschillende contexten heen.

5. Organiseer schaal en samenwerking via consortia (met heldere IP- en rolafspraken)

Achterliggend probleem

De private opleidingsmarkt wordt gekenmerkt door een hoge mate van versnippering: veel gespecialiseerde spelers met sterke inhoudelijke expertise, maar beperkte schaal. Die specialisatie is een duidelijke sterkte, maar kan toegang tot grotere opdrachten, geïntegreerde leertrajecten of clustergerichte initiatieven bemoeilijken. Voor individuele aanbieders is het vaak moeilijk om tegelijk inhoudelijke diepgang, capaciteit, geografische spreiding en continuïteit te bieden.

Samenwerking biedt hier kansen, maar blijft in de praktijk vaak ad hoc of fragiel. Onzekerheid over rolverdeling, kwaliteitsverantwoordelijkheid, hergebruik van materiaal en intellectuele eigendom vormt een belangrijke drempel. Wanneer deze vragen pas tijdens of na de start van een samenwerking worden uitgeklaard, ontstaat frictie en risico op conflict, wat samenwerking ontmoedigt.

Aanbeveling

Zet in op consortia en modulaire samenwerking als standaardstrategie voor (i) grotere en meerjarige opdrachten, (ii) clustergerichte trajecten en (iii) geïntegreerde oplossingen die meerdere expertise vereisen.

Concreet betekent dit niet noodzakelijk één vast en permanent consortium, maar wel samenwerkingsverbanden waarbij aanbieders vooraf afspraken maken over rolverdeling, complementariteit en gezamenlijke kwaliteitscriteria. Afhankelijk van de aard van een oproep of traject kan de samenstelling variëren: een kern van partners kan structureel samenwerken, terwijl per opdracht specifieke expertise modulair wordt toegevoegd.

Maak daarbij vooraf duidelijke spelregels expliciet, zodat samenwerking niet telkens opnieuw moet worden uitgevonden. Dit omvat onder meer:

- Rol- en taakverdeling tussen partners (inhoud, uitvoering, coördinatie)
- Afspraken over intellectuele eigendom, licenties en hergebruik van materialen
- Verdeling van kwaliteitsverantwoordelijkheid en aanspreekpunten naar de klant
- Afspraken over zichtbaarheid, communicatie en klantrelatie.

Door deze basisafspraken vooraf vast te leggen, wordt samenwerking voorspelbaarder en minder risicovol. Dit vergroot het vertrouwen tussen aanbieders, verlaagt transactiekosten en maakt het mogelijk om inhoudelijke sterktes te combineren zonder verlies van autonomie.

Een consortium is vooral zinvol wanneer opdrachten omvangrijk, multidisciplinair of langdurig zijn, en dus meerdere competenties (bv. inhoudelijke expertise, didactisch ontwerp, implementatiebegeleiding, evaluatie) combineren. Door expertise te bundelen kunnen aanbieders schaal en continuïteit bieden zonder dat elke organisatie alle functies intern moet uitbouwen.

6. Borg kwaliteit en kennis in een freelancer-context

Achterliggend probleem

In veel private opleidingsorganisaties wordt inhoudelijke expertise in sterke mate georganiseerd via freelancers. Dit vergroot de flexibiliteit en inhoudelijke specialisatie, maar maakt kwaliteit ook sterk persoonsafhankelijk. Didactische aanpak, evaluatie en aandacht voor transfer kunnen daardoor aanzienlijk variëren per trainer, en opgebouwde kennis en materialen blijven vaak versnipperd of impliciet.

Deze variabiliteit verhoogt het risico op inconsistentie richting klanten en bemoeilijkt de aansluiting op (toekomstige) kwaliteitsverwachtingen van grotere opdrachtgevers of publieke financieringsinstrumenten. Daarnaast gaat bij personeelwissels of tijdelijke inzet van freelancers waardevolle kennis verloren, wat de schaalbaarheid en continuïteit van het aanbod beperkt.

Aanbeveling

Investeer in collectieve kwaliteits- en kennisborgingsmechanismen die minder afhankelijk zijn van individuele profielen, zonder de wendbaarheid van het freelancemodel te ondergraven. Dit kan onder meer via:

- Train-de-trainer-initiatieven die een gedeelde didactische basis en kwaliteitsverwachting creëren,
- Peer review en intervisie om praktijkervaringen te delen en kwaliteit te versterken,
- Gedeelde didactische templates en werkvormen voor intake, uitvoering en opvolging.

Positioneer deze mechanismen nadrukkelijk als professionaliserings- en continuïteitshefboom, niet als bijkomende administratie. Zo kan kwaliteit worden geborgd en opgeschaald, terwijl de voordelen van een flexibele freelance-inzet behouden blijven.

Door een gedeelde didactische basis, expliciete kwaliteitsverwachtingen en systematische kennisdeling te verankeren, wordt de variabiliteit tussen trainers beter beheersbaar en wordt het eenvoudiger om consistente kwaliteit te leveren en aan te sluiten bij externe kwaliteitskaders.

Aanbevelingen voor bedrijven (afnemers)

De onderstaande aanbevelingen richten zich tot bedrijven en andere organisaties die opleidingen inkopen of organiseren (zowel private als publieke werkgevers). Ze vertrekken vanuit de vaststelling dat opleidingskwaliteit en -impact niet uitsluitend bepaald worden door het aanbod, maar in belangrijke mate ook door keuzes, randvoorwaarden en opvolging aan de vraagzijde.

De onderzoeksresultaten tonen dat veel organisaties opleidingen vandaag aankopen onder tijd-, budget- en capaciteitsdruk, vaak zonder expliciete leerstrategie of uitgewerkte L&D-structuur. In die context is het begrijpelijk dat beslissingen sterk gestuurd worden door prijs, beschikbaarheid en vertrouwde aanbieders. Tegelijk maken deze keuzes het moeilijk om transfer en impact systematisch te realiseren, zelfs wanneer het opleidingsaanbod inhoudelijk sterk is.

De aanbevelingen zijn nadrukkelijk geen moreel oordeel over hoe organisaties vandaag omgaan met leren en ontwikkelen. Ze erkennen dat niet elke organisatie over dezelfde maturiteit, middelen of interne expertise beschikt. De focus ligt daarom op haalbare verbeterstappen, proportioneel aan de schaal en context van de organisatie, en op keuzes die het rendement van opleidingsinvesteringen kunnen verhogen zonder zware bijkomende structuren.

Waar relevant benadrukken de aanbevelingen het belang van gedeelde verantwoordelijkheid: opleidingsimpact ontstaat in de interactie tussen aanbieder, deelnemer, leidinggevende en organisatiecontext. De aanbevelingen zijn dan ook bedoeld als ondersteuning bij betere keuzes, niet als checklist of verplicht kader.

1. Veranker leren in strategie en productiviteit (niet alleen in HR-operatie)

Achterliggend probleem

Leren wordt in bedrijven vaak georganiseerd als HR-proces: planning, registratie van deelname, en tevredenheidsmetingen. Daardoor blijft de koppeling met kernprestaties van de organisatie (productiviteit, kwaliteit, innovatie, veiligheid, transities) impliciet en onderontwikkeld. Opleidingen worden dan losse interventies, zonder duidelijke prioritering of expliciete succescriteria.

Deze benadering vergroot het risico dat leren onvoldoende doorwerkt op de werkvloer. Zonder duidelijke verbinding met organisatiedoelen is het moeilijk om keuzes te maken, verwachtingen te sturen en het rendement van opleidingsinvesteringen zichtbaar te maken. Zowel onderzoek als praktijkrichtlijnen wijzen erop dat opleidingsimpact sterker is wanneer leren expliciet wordt afgestemd op strategische en operationele doelstellingen.

Aanbeveling

Positioneer leren expliciet als instrument binnen prestatie-, verbeter- en transitiebeleid, en niet louter als ondersteunende HR-activiteit. Vertrek bij opleidingsbeslissingen vanuit een concrete prestatie- of veranderopgave ("wat moet op de werkvloer beter of anders?") en maak vooraf duidelijk wat succes betekent.

Concreet:

- Formuleer vooraf heldere succescriteria (bv. wat verandert er in gedrag, werkwijze of resultaten na 4–12 weken)
- Koppel leeractiviteiten aan bestaande businessritmes zoals verbeterteams, implementatietrajecten, projectwerking of operationele overlegmomenten
- Behandel leren als een hefboom binnen bredere initiatieven, niet als een parallel HR-spoor.

2. Koop op kwaliteit, transfer en opvolging (niet enkel op prijs/uren)

Achterliggend probleem

Inkoopcriteria sturen het gedrag van opleidingsverstrekkers. Wanneer selectie in de praktijk vooral op prijs en aantal uren gebeurt, ontstaat een prikkel richting volume en standaardisering, terwijl de werkelijke waarde van opleidingen vaak zit in didactische kwaliteit, toepassingsgericht ontwerp en begeleiding na afloop.

Het probleem van beperkte transfer, het feit dat geleerde vaardigheden onvoldoende worden toegepast op de werkvloer, is daarbij een gekend en persistent knelpunt. Wanneer inkoopbeslissingen weinig aandacht besteden aan transfer en opvolging, blijft dit probleem structureel bestaan, zelfs bij inhoudelijk sterke opleidingen.

Aanbeveling

Hanteer bij de selectie van opleidingen eenvoudige, herhaalbare kwaliteitscriteria die verder kijken dan prijs en volume, zonder de inkoop onnodig te verzwaren. Werk bijvoorbeeld met korte checklists die expliciet peilen naar:

- Duidelijke leerdoelen en geschikt voor de doelgroep
- Didactische aanpak en werkvormen
- Transfermechanismen (bv. praktijkopdrachten, actieplannen, toepassing in de eigen context),
- Betrokkenheid van leidinggevenden of teamcontext,
- Een minimale opvolg- of evaluatielogica na de opleiding

Door deze elementen systematisch mee te nemen in aankoopbeslissingen, ontstaat sturing op kwaliteit en impact zonder te moeten terugvallen op nieuwe labels of zware beoordelingskaders. Dit verhoogt de kans op toepassing en rendement, ook binnen bestaande budgettaire en organisatorische beperkingen.

3. Verhoog L&D-maturiteit: maak leertransfer een gedeelde verantwoordelijkheid

Achterliggend probleem

Opleidingen renderen slechts beperkt wanneer het stopt bij deelname. Transfer vraagt tijd, ruimte en begeleiding op de werkvloer. In veel organisaties ontbreekt die structurele opvolging: leidinggevendenden zijn niet betrokken, toepassing wordt verdrongen door operationele druk en verantwoordelijkheid blijft impliciet enkel bij de deelnemer liggen.

Onderzoek⁶ en praktijkgerichte inzichten rond transfer tonen nochtans dat post-training ondersteuning, zoals coaching, reminders, en feedbackloops, cruciaal is voor toepassing en gedragsverandering. Zonder zulke randvoorwaarden blijft zelfs kwalitatief sterk opleidingsaanbod onderbenut.

Aanbeveling

Maak leertransfer expliciet een gedeelde verantwoordelijkheid van drie actoren:

- De medewerker, die vertaalt wat geleerd is naar een concreet actie- of toepassingsplan
- De leidinggevende, die ruimte creëert, verwachtingen expliciteert en opvolging en feedback voorziet
- L&D/HR, die transfer meeneemt in het ontwerp en zorgt voor eenvoudige borging

Werk hierbij met lichte, herhaalbare routines, bijvoorbeeld:

- Een korte pre-brief tussen medewerker en leidinggevende vóór de opleiding
- Één concrete toepassingstaak binnen 2–4 weken na de opleiding
- Een opvolgingsmoment na 4–8 weken (individueel of in team)

Door deze stappen te standaardiseren, wordt leertransfer minder afhankelijk van goodwill of toeval. Ook in een kmo-context is deze aanpak haalbaar wanneer ze eenvoudig, duidelijk en consequent wordt toegepast.

⁶ https://jasonhuangatwork.com/papers/Blume_Ford_Baldwin_Huang_2010_JOM-Training_Transfer_Meta.pdf
Bell, B.S., Tannenbaum, S.I., Ford, J.K., Noe, R.A., & Kraiger, K. (2017). 100 Years of training and development research: What we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, 102, 305-323.
<https://doi.org/10.1037/apl0000142>

5. Werk waar mogelijk met partnerschappen en co-creatie in plaats van ad-hoc aankopen

Achterliggend probleem

Wanneer opleidingen hoofdzakelijk ad hoc worden aangekocht, ontstaat vaak een versnipperd geheel van leermodules zonder duidelijke samenhang of opbouw in competenties. Dit bemoeilijkt leercontinuïteit, maakt het lastig om inzichten en data over leren te bundelen en beperkt de mogelijkheid om systematisch te leren uit eerdere trajecten.

Daarnaast blijven innovatie en maatwerk in leerformats (zoals blended leren, werkpleklernen of implementatiebegeleiding) vaak beperkt wanneer de relatie met opleidingsverstrekkers louter transactioneel is. In dergelijke contexten ligt de focus op levering in plaats van op gezamenlijke probleemdefinitie en doorontwikkeling. Richtlijnen rond strategisch L&D benadrukken nochtans het belang van samenwerking en consistente implementatie over tijd.

Aanbeveling

Werk waar mogelijk met duurzame samenwerkingsvormen met opleidingsverstrekkers, zonder exclusiviteit af te dwingen. Gebruik deze samenwerkingen om:

- leertrajecten of leerpaden te co-creëren die aansluiten bij functiefamilies, teams of transitieprojecten,
- gezamenlijke basisprincipes vast te leggen rond leerdoelen, transfer en evaluatie,
- en leerinterventies cyclisch bij te sturen op basis van gebruik, toepassing en waargenomen effecten, niet enkel op tevredenheid.

Deze aanpak hoeft niet zwaar of formeel te zijn. Ook in kleinere organisaties kan samenwerking vorm krijgen via herhaalrelaties, duidelijke verwachtingen en beperkte gezamenlijke reflectiemomenten. In de praktijk bestaan dergelijke herhaalrelaties vaak al, maar ze worden niet altijd expliciet vormgegeven als partnerschap met gezamenlijke doelen en evaluatiemomenten. Door ad-hoc aankopen waar mogelijk te vervangen of te verdiepen tot meer door partnerschappen, wordt leren consistent, innovatiever en beter afgestemd op de werkcontext.

6. Bundel vraag (sector/keten) om schaal en kwaliteit te versterken

Achterliggend probleem

Veel opleidingsnoden zijn gedeeld binnen sectoren, waardeketens of regionale ecosystemen (bv. rond transitievaardigheden, digitalisering, veiligheid of nieuwe technologieën). Individuele bedrijven, en zeker KMO's, beschikken echter vaak over onvoldoende schaal, tijd en onderhandelingskracht om hiervoor kwalitatieve en contextgerichte trajecten te ontwikkelen of aan te kopen.

Wanneer opleidingsvraag versnipperd blijft, leidt dit vaak tot generieke oplossingen, beperkte maatwerking en hogere kosten per deelnemer. Tegelijk gaat het leerpotentieel van gedeelde praktijkervaringen verloren. Zowel praktijkervaring als beleidsgerichte analyses wijzen erop dat collectieve vraagarticulatie kan bijdragen aan betere afstemming van opleidingsaanbod op reële sector- of ketennoden.

Aanbeveling

Bundel opleidingsvraag waar de nood duidelijk gedeeld is, en organiseer gezamenlijke leertrajecten op sector-, keten- of regionaal niveau. Dit kan onder meer via sectororganisaties, werkgeversnetwerken, platformen of regionale clusters, zonder dat individuele bedrijven hun autonomie verliezen.

Gezamenlijke vraagbundeling laat toe om:

- Hogere kwaliteit te realiseren door schaal en gerichte co-creatie met aanbieders
- Betere vergelijkbaarheid en transparantie in aanbod te creëren
- Sneller te leren via gedeelde praktijkcases, benchmarks en uitwisseling tussen bedrijven

Voor individuele bedrijven verlaagt deze aanpak de drempel om in kwalitatieve opleidingen te investeren, terwijl ze tegelijk bijdraagt aan sectorbrede competentieontwikkeling.