

LEREN & ONTWIKKELEN

OPLEIDINGSKRANT - JAARGANG 17 EDITIE 60

DIT GRATIS MAGAZINE VERSCHIJNT 4 MAAL PER JAAR
AFZENDER: VU-BEDRIJFSOPLEIDINGEN.BE BVBA
ADRES: ZANDSTRAAT 5391 B-8200 BRUGGE
NEDERLANDSTALIG
UITGAVE: MAART 2022

Koudenberg



PAGINA 17

DE LIJN: ONDERWEG NAAR EEN LEERCULTUUR

NICO VERHEYEN & SONJA VINCK

PAGINA 37

EEN MINIMUM AAN TIJD, EEN MAXIMUM AAN EFFICIENTIE

ANN D'HAVÉ

WWW.BEDRIJFSOPLEIDINGEN.BE

do.
16/03/23

LEARNING & DEVELOPMENT AWARDS

**leren
talent
welbevinden
fierheid en passie**

12h30-13h15:



Webinar **New Way of Learning in a Hybrid Organization** - Lisette Sutherland
aangeboden door BNP Paribas Fortis

Vanaf 13h30: Kies 4 presentatiesessies uit **8 winnaars**

Bij **ABN AMRO** repareren ze eerst de klant, dan de klacht
Zorg voor soberheid, het kernidee van e-learning in ziekenhuis **CHU Tivoli**
Investeren in digital skills met Digital Lions op de werkvloer bij **Delhaize**
International Food Services serveert vormingsingrediënten aan zeebonken
IT-starters bij **KBC**: een verhaal over samen creëren, verbinden en leren
Reveal your team impact, een vernieuwend aanbod van **Orange**
Feedback Makes You Grow bij **RGF Staffing** - op weg naar een feedbackcultuur
Goesting krijgen om te leren met de **Telenet** Learning Weeks

16h55-17h45: **Prijsuitreiking** en **netwerkdink**

**BNP Paribas Fortis
Campus Brussels**

Stemmen en inschrijven via awards.stimulearning.be

ATOLO



sdworx academy

DE OPLEIDINGSCOACH



FLOWSPARKS®



webinar
SOLUTIONS



LEREN, TALENT, WELBEVINDEN, FIERHEID EN PASSIE

Sinds 5 jaar prijken deze 5 woorden op de communicatie van de **L&D Awards**. Ze vatten samen waarover deze Awards sinds 2010 gaan. De wawards zijn zo goed als het allermooiste event die Stimulearning organiseert, gezien de betrokkenheid van zoveel mensen; nominatoren, winnaars, sprekers, jury, coaches en bezoekers ...

De ondertussen 94 (!) winnaars hebben het allemaal over **leren**. Niet alleen gaat elk winnend dossier over hoe een organisatie leermogelijkheden voorziet voor de eigen medewerkers, maar de L&D Awards gaan ook over delen met en leren van elkaar. Elke winnaar geeft aan hoe zij het deden en hoe jij het nog beter kan doen. Jij kan op jouw beurt de winnaar tips en advies geven, al is het tijdens de afterdrink. Iedere bezoeker van de Awards leert van de winnaars en vice versa. Dat noemen wij netwerken, en netwerken is nog steeds een werkwoord.

In tijden van schaarste op de arbeidsmarkt zien we veel winnende dossiers die hun mensen 'binden en boeien' middels knappe leerinitiatieven. Vaak merken organisaties dat het **talent** die ze zoeken ook binnenshuis te vinden is. Het is veeleer een kwestie van hen te ontdekken, en hen de mogelijkheden geven zich te ontplooiën.

Welbevinden was een 'hot topic' op Proeverijen 2023 en lijkt dat ook te gaan worden in 2024. Werkgeluk en je goed voelen in wat je doet, lezen we als een rode draad doorheen steeds meer dossiers. En dat is maar goed ook, want gelukkige medewerkers maken gelukkige, productieve organisaties. De recente crisissen indachtig juichen we dit enkel maar toe.

Jaarlijks kunnen slechts 12 organisaties kandideren voor een L&D Award. Een bewuste keuze, want door het aantal kandidaten te beperken, willen we de **fierheid** die L&D-ers over hun project hebben zo veel mogelijk honoreren. Uiteindelijk is elk leerinitiatief iets om trots op te zijn, ook als het de strenge selectie door de jury niet haalt.

Tenslotte is er die broodnodige **passie**, of noem het 'goesting'. Passie voor mensen die leren. Passie om een project tot in de puntjes uit te werken. Goesting om je kop boven het maaiveld te steken, een dossier te schrijven en die op **16 maart 2023** te delen met andere L&D-ers uit de Stimulearning-familie. Hopelijk zien we jou ook in de gloednieuwe Brussels Campus van BNP Paribas Fortis.

Proficiat ABN AMRO, CHU Tivoli, Delhaize, International Food Services, KBC, Orange Belgium, RGF Staffing en Telenet!

ISABELLE, KRISTOFF & TEAM

- 04** Open Opleidingen
- 05** Gespot
- 07** Leren uit boeken
- 11** Leerlocaties
- 13** TOP10 L&D Talent
- 14** L&D Solutions
- 17** De Lijn: Onderweg naar een leercultuur
- 21** Events en Inspiratie
- 22** Learning Design: addressing learning as a whole
- 25** Leren op Maat
- 33** Alice in Leerland
- 37** Een minimum aan tijd, een maximum aan efficiëntie
- 40** Het belang van complexe skills volgens Mirjam Neelen
- 42** Journal des Formations



Leren & Ontwikkelen is een uitgave van Bedrijfsopleidingen.be
Zandstraat 539 - 8200 Sint-Andries
Vormgeving ARTI·TUDE 0495 47 05 58
Druk Perka 050 71 60 71





MANAGEMENT

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
79489	13-03-23	Professional scrum master	1060
116567	14-03-23	Msp foundation	1060
93153	15-03-23	Itil® 4 specialist: drive stakeholder value	1060
116588	15-03-23	Istqb foundation in software testing	1060
116568	16-03-23	Msp practitioner	1060
183678	16-03-23	Agile Project Management®	3000
184529	17-03-23	Projectmanagement - Opvolgen, bijsturen en grip houden	1831
185904	17-03-23	Customer Experience Management	9300
93114	20-03-23	Prince2® foundation & examen	9050
184413	21-03-23	Mini-MBA: Business Essentials voor Management Talent	9120
183681	22-03-23	Agile Project Management®	3000
116605	22-03-23	Change management foundation	1060
123502	27-03-23	Business analysis fundamentals	1060
184546	28-03-23	Projectmatig werken voor niet-projectmanagers	online
93183	29-03-23	Itil 4 digital & it strategy	1060
184541	30-03-23	Projectmanagement - Samenwerken in projecten	1831
184679	17-04-23	Werken als virtual (management) assistant	online
183693	17-04-23	Certified Scrum Product Owner®	1831
116592	17-04-23	Agile pm foundation & exam	1060
184634	18-04-23	Strategisch toekomstdenken en scenarioplanning	online
184416	18-04-23	Mini-MBA: Business Essentials voor Management Talent	3500

184519	18-04-23	Programmamanagement: het coördineren van verschillende	9031
184445	20-04-23	Facility management van a tot z	2140
184647	20-04-23	Turbotraining: basiskennis procesmanagement	3500
184683	20-04-23	Werken met MS Outlook: basistraining	online
59382	20-04-23	Masterclass slim rekruteren: motivatie gericht selecteren	9000
184022	20-04-23	BPMN 2.0: bedrijfsprocessen modelleren	3500
184034	20-04-23	Businessanalysetechnieken: analyse en verzamelen	1831
184686	20-04-23	Werken met MS Word: basistraining	online
184398	21-04-23	Masterclass Projectmanagement - Methoden en technieken	2140
184523	21-04-23	Projectmanagement - Omgaan met verandering en weerstand	1831
184161	24-04-23	De zelfsturende managementassistent	2600
116561	24-04-23	Prince2® foundation & exam	1060
116566	24-04-23	Prince2® fasttrack	1060
116570	24-04-23	Prince2 agile foundation	1060
184384	25-04-23	Management Assistant Studiedag	2018
184349	25-04-23	Introductie tot Scrum & Agile werken	2600
184137	27-04-23	De managementassistent als projectassistent	1982
183688	27-04-23	Certified PRINCE2® Practitioner Course + Exam	1982
184431	27-04-23	Business Process Management van a tot z	2018
127620	27-04-23	Breintraining voor managers	9000
184550	27-04-23	Public Affairs en Lobbying	1030
88835	27-04-23	Prince2® practitioner & exam	1060
143686	02-05-23	Kpi's die wel werken	2140
184684	04-05-23	Werken met MS PowerPoint: basistraining	online
184681	04-05-23	Werken met MS Excel: basistraining	online
184536	05-05-23	Projectmanagement - Plannen, budgetteren en opstarten	2600
184394	05-05-23	Masterclass Projectmanagement - Coachend leidinggeven	2600



Behaal duurzame resultaten door gedragsverandering

FranklinCovey, bekend van The 7 Habits of Highly Effective People, biedt trainingen, coaching, online modules, tools en content gebaseerd op tijdloze principes en bewezen methodes.

Wij zijn wereldwijd specialist op het gebied van persoonlijke, leiderschaps- en organisatie-effectiviteit.

Bekijk de website

www.franklincovey-benelux.com



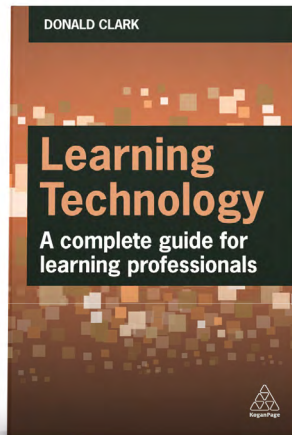
GESPOT

Proeverijen, uw L&D Festival organiseerde zich op **donderdagdag 26 januari 2023** voor de laatste maal als een eendaagse. De editie 2024 wordt een tweedaagse om ervoor te zorgen dat we niet langer mensen moeten weigeren wegens 'uitverkocht'. Nu al zijn er meer dan 40 sprekers gekend ... Afspraak op **24 en 25 januari 2024**.



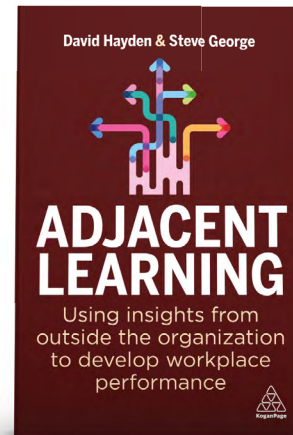
Elevate your learning strategies to build a nimble and resilient workforce

Get 20% off with code **LEREN20**



Discover the aims and benefits of learning technologies, the latest developments in the space and find out how this drives learning, culture and progress.

~~£32.99~~ **£26.39** | 9781398608740



Understand the 'why' and 'how' of learning, the importance of insights outside the business and create a robust learning strategy that will allow your business to thrive.

~~£29.99~~ **£32.99** | 9781398608238

Level up your learning strategy to increase learner engagement and deliver business impact



Order online at
www.koganpage.com/LD



#LEREN UIT BOEKEN



DOMME VRAGEN BESTAAN WEL

Rik Moons # LannooCampus # 9789401480635 # 160 p. # paperback

En actief luisteren is supersimpel. Betere gesprekken voeren. Thuis en op het werk. Hoe overtuig je je baas, je klant, je partner, je kind van wat jij wilt? Niet door te argumenteren, maar door vooraf de juiste vragen te stellen. Alvorens mensen iets begrijpen, willen ze zich eerst begrepen voelen en dat lukt alleen met topvragen. Domme vragen bestaan wel helpt je op weg om jouw topvragen samen te stellen en zo een betere luisteraar te worden.

DURF INCLUSIEF TE ONDERNEMEN

Rachid Et-Taïbi # LannooCampus # 9789401487788 # 152 p. # paperback

De waarde van diversiteit voor elke onderneming. Hoe kun je ondernemen met aandacht voor diversiteit en inclusie? Zie je als manager iemands achtergrond ten volle als meerwaarde? Sluit jouw onderneming aan bij een veranderende maatschappij? Met *Durf inclusief te ondernemen* breekt Rachid Et-Taïbi bij ondernemers een lans om diversiteit en inclusiviteit (DNI) op de werkvloer te omarmen en het te beschouwen als grote winst voor hun bedrijf. Hij vertrekt daarbij vanuit zijn eigen inspirerende levensverhaal en reikt de lezer tips en tricks aan, doorspekt met cases. Dit kan helpen inclusiviteit op de werkvloer om te turnen naar een succesvolle bedrijfsvoering.

Dit boek geeft diversiteit en inclusiviteit definitief de juiste plek: bovenaan de agenda van elke geëngageerde ondernemer.

VERANDEREN IS KINDERSPEL

Yves Van Durme # LannooCampus # 9789401487504 # 184 p. # paperback

Change-management zonder clichés. Of je nu een multinational leidt of een gezin runt: veranderen is geen Monopoly-spel waarbij een pionnetje van start tot einde over het bord dreunt. Het is eerder Mens erger je niet, waarbij meerdere pionnetjes tegelijk onderweg zijn en soms blijven staan. Net zoals in het echte leven, want niets veranderen is ook veranderingsmanagement. Met wereldwijde ervaring als bagage, toont Yves Van Durme dat veranderen gemakkelijker gaat als je het niet als probleem ziet, maar als een mindset. Daarnaast krijg je een eigenzinnige kijk op leiderschap, waarbij de wereld van games en gezelschapsspellen nooit veraf is. Of je het boek nu van flap tot flap of kriskras leest, aan het einde weet je welk soort leider jij bent. En besef je dat veranderen eigenlijk kinderspel is.

GEPEST OP HET WERK

Rita Gielen en Lode Godderis # Lannoo # 9789401487108 # 208 p. # paperback

Pestgedrag beperkt zich niet tot de speelplaats. Ook volwassenen pesten, en dat gebeurt het vaakst op de werkvloer. Ondanks telewerk blijft het aantal pestdossiers toenemen. Meldingen gaan van agressie en roddels tot meer subtiele vormen van uitsluiting. Collega's die opzettelijk informatie voor je achterhouden, leidinggevendenden die zinloze taken voor je verzinnen, een whatsappgroepje waar jij als enige geen weet van hebt. Na een decennialange carrière werd auteur Rita Gielen het slachtoffer van pesterijen op haar werk. Met dit boek trekt ze aan de alarmbel. Uit angst voor de gevolgen vragen gepesten niet of niet vroeg genoeg om hulp. Ze worden ziek, vallen uit en kampen jaren later nog met stressklachten. Samen met professor in de arbeidsgeneeskunde Lode Godderis gaat Rita op zoek naar de oorzaken en de gevolgen van pesten op het werk. Ze brengen hulplijnen in kaart en doen concrete aanbevelingen voor een beter preventief pestbeleid.

MINDER WERKEN, MEER DOEN

Anneleen De Lille # Lannoo # 9789401486453 # 224 p. # paperback

Heb jij het gevoel dat je keihard werkt, maar toch altijd achter de feiten aanholt? Dat je nooit echt kunt focussen op een belangrijke taak, omdat je alweer naar de volgende vergadering moet en je mailbox overvol zit? Dat je al je energie in je werk stopt en dat ze het thuis vaak met de restjes moeten doen? Wees gerust: dit is niet het zoveelste boek over beter timemanagement. Integendeel, in dit boek leer je net het belang van af en toe terug te schakelen en het overzicht te bewaren. Als je wilt weten hoe je door minder te werken toch meer kunt doen en zo telkens je dag met meer voldoening kunt afsluiten, ben je wel aan het juiste adres. Topcoach Anneleen De Lille toont hoe je de valkuilen van stress kunt herkennen zonder er zelf eerst in te tuimelen, geeft je concrete tools in handen om slechte gewoontes voorgoed overboord te gooien en leert je hoe je voortaan kunt focussen op de voor jou juiste dingen. Want gericht keuzes maken en daar dan voluit voor gaan, is de enige manier om eindelijk weer controle over je werk en je leven te krijgen. Het resultaat? Minder stress, betere resultaten én meer werkplezier!



JE BENT AL GENOEG, MENTAAL GEZOND IN EEN GESTOORDE WERELD

Thijs Launsbach # Spectrum # 9789000372454 # 232 p. # paperback

Hoe houd je je staande in een wereld van prestatiedruk, geluksterreur en idioot hoge verwachtingen? Nóg gelukkiger en nóg succesvoller: het gevoel nooit goed genoeg te zijn, zit ingebakken in onze tijd. Hoe je ook je best doet om 'jezelf te verbeteren', er is altijd wel iets aan jezelf om ontevreden over te zijn. In dit boek laat psycholoog Thijs Launsbach zien dat verbinding het tegengif is in een wereld van nooit-genoege-zijn. Verbinding met onszelf, maar ook met anderen, want mentaal gezond blijven in een gestoorde wereld is niet alleen een individuele verantwoordelijkheid. De weg uit de ratrace is niet een ijsbad of meditatiecursus, maar leren vertrouwen op onszelf en op elkaar. Nee, je hoeft geen superheld te zijn. Alles wat je nodig hebt zit al in je.

VERHALEN VERANDEREN

Saskia Tjepkema, Joeri Kabalt, Martijn van Ooijen, Luc Verheijen, Koen Weber, Lieve Scheepers # Boom # 9789024450237 # 192 p. # paperback

Ieder mens, ieder team en iedere organisatie leeft (vaak onbewust) in een bepaald verhaal over verleden, heden en toekomst. En dat heeft invloed op je team en organisatie. Wanneer je het idee hebt dat jouw organisatie een helder en positief doel heeft, is er energie te over. Als je denkt dat je team het 'afvoerputje' van de organisatie is, is het veel lastiger om plannen te maken. De verhalen waar we veelal onbewust in leven en werken sturen ons zonder dat we doorhebben op welke manier. Het loont daarom om bestaande verhalen te lezen, te ontrafelen en zichtbaar te maken. Dan kun je je er samen toe verhouden en er eventueel voor kiezen om nieuwe plotlijnen ontwikkelen. 'Verhalen' in meervoud, want naast het dominante verhaal zijn er altijd andere verhalen in elke persoon, groep of organisatie. Die meerstemmigheid kan productief uitpakken: perspectieven die elkaar corrigeren, aanvullen of verdiepen. Maar net zo vaak ontstaat er een kakofonie, of doet een belangrijk deel van de invalshoeken nooit mee.

ZELFVERZEKERD SPREKEN

Gijs Nillessen en Jonas van der Vlugt # Boom # 9789024452828 # 160 p. # paperback

Wil jij moeiteloos kunnen presenteren en zelfverzekerd leren spreken? Wil je ontspannen en authentiek op het podium staan? Met dit boek heb je hét recept in handen voor succesvol spreken en presenteren in het openbaar. Spreken in het openbaar is een van de grootste angsten van veel professionals. De auteurs stonden zelf jarenlang op het podium en runnen nu samen trainingsbureau 360talk voor de ontwikkeling van softskills. Dankzij hun unieke methode laten ze talloze mensen stralen op het podium. En die methode, het resultaat van jarenlange kennis en ervaring, delen ze nu met jou in dit handzame doe-boek. Door de opdrachten in het boek te maken, bereid je concreet jouw presentatie voor! De auteurs brengen de essentie van spreken in het openbaar terug tot vier essentiële stappen: authenticiteit, je punt, storytelling en strategie. Of je nu één keer per jaar spreekt of dagelijks voor een groep mensen staat, deze methode schept rust in je hoofd, geeft houvast en maakt je meteen een betere en zelfverzekerde spreker.

EMOTIONELE INTELLIGENTIE

Daniel Goleman # Atlas Contact # 9789047017264 # 448 p. # paperback

In 'Emotionele intelligentie' laat Daniel Goleman ons kennismaken met het voelende deel van ons brein, dat zorgt voor zelfkennis, zelfbeheersing, geestdrift en het vermogen eigen emoties te herkennen en onszelf te motiveren. Emotionele vaardigheden blijken niet alleen belangrijker te zijn dan rationele, ze zijn ook van doorslaggevend belang voor succes in werk en relaties en voor ons lichamelijk welbevinden. 'Emotionele intelligentie' werd in veertig talen vertaald; wereldwijd zijn er vijf miljoen exemplaren van verkocht.

BACK TO BASICS IN LEIDERSCHAP

Michel De Coster # Pelckmans # 9789464019339 # 200 p. # paperback

Je wordt het vanaf de dag dat je een groep mensen, een team experts gaat aansturen. Die dag stop je zelf met expert te zijn en tijd te steken in de dingen die niet meer bij jouw takenpakket horen. Vanaf dat moment ga je teams bouwen en coachen, plannen maken en aan de toekomst werken. Veel leidinggevendenden snappen dat wel, maar doen het niet. Ze blijken helemaal niet bezig te zijn met datgene waar ze eigenlijk mee bezig zouden moeten zijn. Hoe hoger in een organisatie, hoe meer je moet managen, coachen en het werk aan de experts moet overlaten. Daarom keert dit boek terug naar de basis van het leidinggeven. In deze praktische, pragmatische leidraad presenteert men 18 skills die een goede, moderne leider allemaal moet hebben om het verschil te kunnen maken. Hij nodigt je uit om na te denken over de manier waarop je vandaag werkt, om te stoppen met focussen op details en wel 'goedebazendingen' te gaan doen. En vooral: om jezelf daar verder in te ontwikkelen. Je mensen zullen je ervoor bedanken!



DE OUDERWETSE TOEKOMST VAN OPLEIDEN

Albert Slicker
978-90-72594-25-9
240 p.
Paperback

- # Het boek is geschreven vanuit de ambitie van de auteur om online leren op individueel te vernieuwen, waardoor de relevantie voor iedereen groeit.
- # Het onderzoek is uit eerste hand en wordt regelmatig aangevuld met relevant nieuw onderzoek en data-analyses.
- # De tekst is leesbaar voor elk ervaringsniveau binnen (online) leren. Je hoeft geen expert te zijn om online leren te willen veranderen en dat laat Tom graag zien.



Tom Bos werkt zijn hele werkende leven al op het snijvlak tussen technologie en leren en gaat niet slapen voor leermiddelen ook werkelijk resultaat opleveren. Hij richtte succesvolle EdTech-bedrijven op en leidt nu SkillsTown Group als CEO.

GROEI EN SUCCES BEGINT BIJ LEREN LEREN

Tegenwoordig is leren een absolute noodzaak voor iedereen die wil groeien en succesvoller wil zijn. Sterker nog, doorleren is een bittere noodzaak geworden om alleen al bij te blijven. Het uitvoeren van een ambacht of het werken binnen een specifieke branche streeft met de dag meer naar efficiëntie. Er komen geavanceerdere manieren waarop jij je werk kunt doen spreekwoordelijk uit de lucht vallen en curricula worden om de haverklap vernieuwd. Dat betekent dat ook jij mee moet met de tijd.

Toch lopen we hiermee meteen tegen een groot probleem aan. Er zullen nooit genoeg docenten op de wereld zijn om deze groeiende leervraag aan te kunnen en dat terwijl nog lang niet iedereen in de wereld überhaupt toegang heeft tot enig fatsoenlijk onderwijs.

Leren is voor iedereen

Dit boek is een pleidooi voor ouderwets, goed onderwijs, maar dan schaalbaar, relevant en inspirerend. Tom Bos deelt zijn experimenten, onderzoeken, observaties, een hoop successen en misschien nog wel meer mislukkingen op zijn weg naar het neerzetten van een succesvolle organisatie, toegewijd aan online leren. Voor iedereen. Leren en opleiden zijn twee verschillende dingen, is daarbij Toms uitgangspunt. Hij is van mening dat het lijkt alsof die twee steeds verder van elkaar af komen te staan, voornamelijk omdat tijden nu eenmaal veranderen. Zeker de coronacrisis heeft hierin een versnellende rol gespeeld. De lockdowns hebben de online middelen een heuse impuls gegeven waar we tot op de dag van vandaag, hoe raar het ook is om te zeggen, enorm van profiteren. We moesten namelijk wel en we kwamen erachter dat het nog praktisch is ook.

Maatschappelijke hefboom

Leren is de sterkste hefboom die er is, om zeggegd de grootste problemen in de maatschappij op te lossen. Buiten dat is het zeer persoonlijk. Elke leerervaring wordt anders opgenomen en verwerkt. Daar heeft onderaan de streep geen docent, opleider of coach iets van te vinden. Juist daarom wordt tussen de regels door regelmatig benadrukt dat 'leren' niet fancy hoeft of veel zou moeten kosten. Tom laat zien dat je met hard willen werken en omdenken zelfs met weinig geld geweldige leeroplossingen kan maken.

“We mogen best wat meer bescheiden zijn. Het enige dat je als opleider of werkgever kan beïnvloeden is de koers van de kwaliteit van het leren.”

Sneaky learning

Leren doe je voor jezelf, om jezelf en met jezelf. Raar maar waar, iets willen leren gaat nog wel eens gepaard met schaamte. Ook daar heeft Tom aan gedacht. Het pleidooi biedt ruimte aan de door hem gevonden term 'sneaky learning', waarbij het nogmaals draait om iemands persoonlijke ervaring. Sneaky (online) kunnen leren geeft een comfortabel gevoel, een veilige plek waar jij prima fouten kunt maken zonder blikken van klasgenoten, medestudenten of andere deelnemers te vangen. Zeg eens eerlijk, dat gevoel kunnen we ons allemaal nog wel herinneren. Zo ook Tom, vertelt hij in geuren en kleuren in het eerste hoofdstuk. Sterker nog, uit die eigen ervaring is een slimme manier ontstaan om sneaky learning binnen jouw organisatie een permanente plek te geven. De lezer wordt aan de hand van maar liefst tien hoofdstukken meegenomen in de achtbaan van onderzoek, resultaten, conclusies en tweede, derde en soms wel tiende pogingen. Van valkuilen die ook jij en ik herkennen, tot de wereld achter immersive en machine learning. Educatief, maar met een aanwezige knipoog die ons aanmoedigt vooral zelf eens na te denken over de stappen die wij kunnen zetten.



OPEN OPLEIDINGEN

184059	08-05-23	Changecommunicatie: hoe zet je communicatie succesvol	online	158695	08-06-23	Van functies naar rollen	9000
184451	10-05-23	Managementassistent van a tot z	2140	184645	08-06-23	Turbotraining: basiskennis procesmanagement	3000
123501	10-05-23	Devops fundamentals	1060	183695	12-06-23	Certified Scrum Product Owner®	online
184521	11-05-23	Project Management Office: van oprichting tot uitvoer	3000	91300	12-06-23	Systemisch coachen van individuele & organisatietransformaties	2800
184682	11-05-23	Werken met MS OneNote: basistraining	online	174654	13-06-23	Van perfectionist naar optimalist	2140
184685	11-05-23	Werken met MS Teams: basistraining	online	184036	13-06-23	Businessanalysetechnieken: modelleren en realiseren	1982
184013	12-05-23	Beter functioneren als managementassistent	2140	184400	14-06-23	Masterclass Projectmanagement - Stakeholders beïnvloeden	2018
184061	16-05-23	Changemanagement: veranderingen in organisaties begeleiden	9810	145216	14-06-23	Smartering	9000
183694	22-05-23	Certified Scrum Product Owner®	3000	184095	15-06-23	Dag van de Projectmanager 2023	2600
184015	23-05-23	Betere resultaten met gerichte KPI's	2600	183685	15-06-23	Certified PRINCE2® Foundation Course + Exam	2600
184605	23-05-23	Strategische werkplekontwikkeling: een werkplek	3000	183703	19-06-23	Certified ScrumMaster®	2018
184368	24-05-23	Lean Six Sigma: Yellow Belt	3010	184187	20-06-23	Een duurzaam strategisch plan ontwikkelen	2140
184052	25-05-23	Certified Scrum Master®	9300	174649	20-06-23	Managing projects	9000
183725	25-05-23	PMP® Exam Preparation Course	1060	174647	22-06-23	Leiderschap in matrix organisaties	2140
184581	25-05-23	Service design: verbeter de kwaliteit van je dienstverlening	online	118153	22-06-23	Business case calculation - investeringsanalyse & -selectie	9000
184643	25-05-23	Trendwatching: innoveren op golven van verandering	online	184524	23-06-23	Projectmanagement - Omgaan met verandering en weerstand	2600
184530	26-05-23	Projectmanagement - Opvolgen, bijsturen en grip houden	2600	184547	27-06-23	Projectmatig werken voor niet-projectmanagers	1982
184396	31-05-23	Masterclass Projectmanagement - Communiceren en rapporteren	2600	185912	03-07-23	Certified PRINCE2® Agile Foundation Course	1060
174651	01-06-23	Opzetten van een pmo (project management office)	9000	183696	03-07-23	Certified Scrum Product Owner®	1982
184542	02-06-23	Projectmanagement - Samenwerken in projecten	2600	184053	06-07-23	Certified Scrum Master®	3000
143724	06-06-23	Van perfectionist naar optimalist	9000	184537	21-08-23	Projectmanagement - Plannen, budgetteren en opstarten	3000
184322	06-06-23	Het digitale secretariaat	1030	184531	23-08-23	Projectmanagement - Opvolgen, bijsturen en grip houden	3000
184124	06-06-23	Data strategie: driver voor businessresultaten	online	184543	28-08-23	Projectmanagement - Samenwerken in projecten	3000
174643	06-06-23	Financieel management voor de niet-financiële manager	9000	183697	28-08-23	Certified Scrum Product Owner®	3000
116579	06-06-23	Exin bcs business analysis foundation	1060	184525	30-08-23	Projectmanagement - Omgaan met verandering en weerstand	3000
162258	07-06-23	Van perfectionist naar optimalist	9000	183698	04-09-23	Certified Scrum Product Owner®	2018



VERHOOG JE IMPACT DOOR BEWUST TE SPREKEN EN AANDACHTIG TE LUISTEREN

Open aanbod: Verbindende Besluitvorming
Eendaagse training: 25 mei 2023, Bluepoint Antwerpen

Open aanbod: Feedback die werkt
Eendaagse training: 5 juni 2023, Bluepoint Antwerpen

Open aanbod: Verbindend Leidinggeven
Driedaagse training: 7-9 juni 2023, Heerlijckyt van Elsmeren Geetbets

Open aanbod: Summervibes Verbindende Communicatie
Driedaagse training: 3-5 juli 2023, Heerlijckyt van Elsmeren Geetbets

*"Een heel bruikbare training.
Geleerd hoe omgaan met anderen maar ook met mezelf."*

www.humanmatters.eu
info@humanmatters.eu
+32 (0)497 45 53 30



CRIME CONTROL

Beheers beter agressie

Praktische opleidingen op maat van uw medewerkers (klassikaal, VCR, e-learning)

Contacteer ons

T 016 23 11 67
W www.crimecontrol.be
E info@crimecontrol.be

Volg ons op **LinkedIn**

LEERLOCATIES

Leren is een sociaal gebeuren en dat wordt dag in dag uit bewezen in bit by bit, De Montil, Orshof, The House of Meetings en Vormingscentrum Antwerpen. Zij ontvangen je met open armen voor jouw training of leeractiviteit. Je vindt deze 5 seminariecentra en meer dan 600 zalen terug op leerlocaties.stimulearning.be. Ook jouw locatie is van harte welkom!



Orshof

Orshof
3670 Oudsbergen | Neerglabbeek
+32 89 810 800
orshof.be
info@orshof.be



HOUSE OF MEETINGS

House of Meetings
2570 Duffel
+32 15 36 35 05
houseofmeetings.be
info@houseofmeetings.be



De Montil
1790 Affligem-Essene
+32 2 583 00 70
demontil.com
info@demontil.com



Vormingscentrum
2390 Malle / +32 3 312 80 00
provincieantwerpen.be
vormingscentrum@provincieantwerpen.be



bit by bit
SOFTWARE COACHING

bit by bit
2060 Antwerpen
+32 3 232 51 12
bitbybit.be
info@bitbybit.be



OPEN OPLEIDINGEN

184488	05-09-23	Performance improvement voor de (management)assistent	3000
183686	07-09-23	Certified PRINCE2® Foundation Course + Exam	1831
184538	08-09-23	Projectmanagement - Plannen, budgetteren en opstarten	9031
184414	14-09-23	Mini-MBA: Business Essentials voor Management Talent	1982
183704	14-09-23	Certified ScrumMaster®	1831
183705	18-09-23	Certified ScrumMaster®	online
183679	18-09-23	Agile Project Management®	2600



MANAGEMENTVAARDIGHEDEN

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
61802	13-03-23	Grow© certified business coach - level 2	2800
177782	15-03-23	Authentiek en verbindend communiceren	8800
69557	16-03-23	Actp certified coach root-grow	1731
83719	20-03-23	Actp certified coach level 1 & 2	2800
91301	20-03-23	Actp certified coach level 1	2800
184583	20-03-23	Snel en efficiënt lastige beslissingen nemen	1982
183708	20-03-23	English Presentation Skills	1030
145425	21-03-23	Mini mba: masterclass in management	9000
158697	21-03-23	Learn to communicate like hostage negotiators	2140
99172	21-03-23	De-stress	1731
108858	23-03-23	Communicatie: impact & influencing	2800
185906	23-03-23	Technical Coaching	2650

177776	23-03-23	Visual storytelling: breng uw verhaal met beelden	9051
184009	23-03-23	Beïnvloeden en overtuigen	online
177110	27-03-23	Masterclass teamcoaching	3400
86095	27-03-23	Certified coach specialisatie	2800
25933	30-03-23	Spv + icf coach mentoring module grow	2800
179040	17-04-23	E-mailmanagement: bewuster omgaan met e-mail	8200
184353	18-04-23	Kennismanagement: til je organisatie en medewerkers	online
177109	18-04-23	Professional coach training program - 'performance coaching'	9930
184342	19-04-23	Interne communicatie	1982
184428	19-04-23	Onderhandelings technieken: sluit succesvolle deals	1831
177804	19-04-23	Projectmanagement	8200
184375	20-04-23	Leidinggeven op afstand in een hybride wereld	online
184192	20-04-23	Effectief communiceren als leidinggevende	2600
176850	20-04-23	Killer presentation skills	2140
184579	20-04-23	Selling your idea: verkoop je idee met een straffe pitch	9300
184471	20-04-23	Out of the box denken ... en terug	9051
184499	20-04-23	PowerPoint: maak indruk met je presentaties	1030
95325	21-04-23	Systemische keerpunttag eigen case	2800
177786	21-04-23	Communicatievaardigheden voor ingenieurs en technici	8400
145303	22-04-23	Kies voor jezelf	2800
177746	24-04-23	Klantgericht communiceren in je job	8500
184065	24-04-23	Coachend leidinggeven	2140
184197	24-04-23	Effectief vergaderen	1982
184261	24-04-23	Emotionele intelligentie en NLP	3000
116660	25-04-23	Enneagram ieq9 accreditation training	2800
184603	25-04-23	Strategische adviesrapporten schrijven	9300

OP ZOEK NAAR TIJDELIJKE L&D ONDERSTEUNING?

Hebt u een
opleidingsvraag of staat u
voor een strategische
uitdaging? Reken op onze
consultants voor tijdelijke
versterking of concrete
projecten.



WWW.OPLEIDINGSCOACH.BE



INFO@OPLEIDINGSCOACH.BE



DE OPLEIDINGSCOACH



DE GUSSEM TRAINING & CONSULTING

- › SALES TRAINING MET IMPACT
- › KLANTVRIENDELIJK ONTHAAL EN TELEFONEREN
- › OMGAAN MET VERBALE AGRESSIE EN CONFLICTEN
- › KLACHTENBEHANDELING
- › COACHEND (REMOTE) LEIDINGGEVEN
- › VERBINDEND COMMUNICEREN
- › TIME MANAGEMENT
- › DYNAMISCH PRESENTEREN
- › OMGAAN MET STRESS EN ANGSTEN
- › FEEDBACK GEVEN, KRIJGEN EN VRAGEN
- › TRAIN THE TRAINER
- › INDIVIDUELE COACHINGTRAJECTEN

+ 32 473 91 52 06 - INFO@DEGUSSEMTRAINING.BE
WWW.DEGUSSEMTRAINING.BE

TOP10 BEDRIJFSOPLEIDINGEN

- 1 TEAM(S)** De Gussem Training & Consulting / NCOI Learning / Learnia / InFidem
- 2 EXCEL** NCOI Learning / InFidem / Quality Training
- 3 ASSERTIVITEIT** De Gussem Training & Consulting / Syntra BIZZ / NCOI Learning
- 4 PEOPLE** NCOI Learning / The European Training House
- 5 OUTLOOK** NCOI Learning
- 6 COACH** De Gussem Training & Consulting / NCOI Learning
- 7 COMMUNICATIE** De Gussem Training & Consulting / NCOI Learning / Walk Your Talk / Elohim Language Services / The European Training House / ElaN Learning / Learnia
- 8 MARKETING** NCOI Learning
- 9 TAAL** Elohim Language Services / ElaN Learning / Syntra Bizz / BLCC
- 10 PROJECT** Elohim Language Services / NCOI Learning / Elan Learning

L&D TALENT

jobs.stimulearning.be

EXPERT DIGITALE LEARNING & DEVELOPMENT KU Leuven

JUNIOR L&D ADVISOR Antwerp Management School

LEARNING & DEVELOPMENT ACCOUNT MANAGER The Tipping Point

HR BUSINESS PARTNER LEARNING & DEVELOPMENT Veolia

LEARNING & DEVELOPMENT LEAD Vynova

HR LEARNING & DEVELOPMENT CONSULTANT Baloise

LEARNING & DEVELOPMENT COORDINATOR OMP

BUSINESS DEVELOPER L&D Atolo

L&D SOLUTIONS

L&D ontwikkelt zich razendsnel en gebruikt hier steeds meer middelen voor. Leerprofessionals kunnen rekenen op een arsenaal tools en mogelijkheden om mensen aan het leren te krijgen. We brengen die mogelijkheden graag samen onder de naam L&D Solutions. Deze oplossingen - die beslist niet allemaal L&D tech zijn - staan voor je klaar op het tabblad L&D Solutions van www.bedrijfsopleidingen.be en op deze dubbele pagina.

Assessments & Certificaties

o2c2, Televic Education

Digital Skills

Valamis, Digital Sherpa by Kanli, Learnia, The Master Channel, e-Sia learning, Cornerstone OnDemand, InFidem

Economie, Administratie, Fiscaliteit en Wetgeving

Amelior

E-learning & Afstandsleren

Laurea, Rise Up, Next Learning Valley, Valamis, UP learning, The Master Channel, e-Sia learning, Play It, Epyc, Flowsparks, GoodHabit, Arboth, Cornerstone OnDemand, hihaho, aNewSpring, TinQwise, The Learning Hub

Inkoop, Verkoop en Logistiek

Amelior

Kennismanagement & Creativiteit

Learnia, Cornerstone OnDemand, Amelior, o2c2

Leiding geven & Coachen

De Gussem Training & Consulting, Trixolutions, Thhink, The future is now, e-Sia learning, the house of change, Play It, The Tipping Point, Amelior, Coaching The Shift

Omgaan met emoties en conflicten

De Gussem Training & Consulting, Thhink, e-Sia learning, GoodHabit, The Tipping Point, Coaching The Shift, CrimeControl, Amelior

Organisatie-ontwikkeling

The future is now, Allanta, Cornerstone OnDemand, Amelior, Coaching The Shift

Performance Support

The future is now, Flowsparks, Cornerstone OnDemand, Arboth, hihaho, aNewSpring

Taal

ElaN Learning

Teambuilding

GoodHabit, Coaching The Shift

Timemanagement - Stresshantering

De Gussem Training & Consulting, Thhink, GoodHabit, Amelior, The Tipping Point



OPEN OPLEIDINGEN

143536	25-04-23	De dirty tricks van het onderhandelen	9000	184435	24-05-23	Conflictantering	1982
145404	25-04-23	49 + 1 te vermijden arbeidsrechtelijke valkuilen voor	9000	157927	01-06-23	Roos van leary: communiceren met moeilijke mensen	1982
184067	27-04-23	Commercieel inzicht voor niet-verkopers	1982	184366	02-06-23	Leadership Development Program: van ervaren manager	1982
184073	27-04-23	Concentratie en focus behouden in snel veranderende tijden	online	185899	06-06-23	Professioneel bemiddelen: bringing people to yes!	3001
184191	27-04-23	Effectief brainstormen	1831	183718	07-06-23	Leadership Basics Course	1030
177773	27-04-23	Problemsolving	9051	145408	09-06-23	Afspraak is afspraak	9000
96729	28-04-23	Master certified coach mentoringtraject	2800	184497	09-06-23	Plannen en organiseren	9300
91302	02-05-23	Coachen en leidinggeven met het waardenkompas	2800	160652	09-06-23	Introverte kwaliteiten op de werkvloer - vergroot uw impact	1982
140946	02-05-23	Managing people - werken met mensen	2140	120366	15-06-23	Actp certified coach root-grow	1731
184484	02-05-23	Peoplemanagement basisopleiding	1982	184283	15-06-23	Faciliteren van workshops: kunst en kunde!	3000
184631	03-05-23	Time management: je tijd, prioriteiten en stress	2600	184377	16-06-23	Lichaamstaal voor sterke en authentieke communicatie	2600
79456	03-05-23	Actp certified coach level 2	2800	83691	16-06-23	Systemische keerpunttag eigen case	2800
184659	04-05-23	Van feedback naar feedforward: workshop	online	174267	19-06-23	Open workshop lencioni coach-the-coach - level 1	2110
95336	05-05-23	Continued coach training programma: de-stress coaching	2800	184409	19-06-23	Mind Mapping®	2600
183985	05-05-23	Assertief op de werkvloer	2600	184010	20-06-23	Beïnvloeden en overtuigen	2600
184506	08-05-23	Presentatietechnieken: boeiend leren presenteren	3000	119938	20-06-23	Stress & burn-out preventie op de werkvloer	9000
184515	09-05-23	Probleemoplossend denken	2600	95337	21-06-23	Actp certified coach root	1731
184176	09-05-23	Doelgericht en duurzaam netwerken	2018	184485	03-07-23	Peoplemanagement basisopleiding	1030
184372	09-05-23	Leidinggeven aan collega's	1982	183982	18-07-23	Assertief als leidinggevende	1982
184411	10-05-23	Mindfulness: minder stress, meer energie	3000	184632	21-08-23	Time management: je tijd, prioriteiten en stress	9051
179208	10-05-23	Goed omgaan met eigen uitstelgedrag en dat van anderen	8200	184262	30-08-23	Emotionele intelligentie en NLP	9300
120059	10-05-23	Presenteren met impact aan topmanagement	9000	183986	04-09-23	Assertief op de werkvloer	3010
174638	10-05-23	De psychologie van overtuigen: ijs verkopen aan eskimo's	9000	184011	04-09-23	Beïnvloeden en overtuigen	online
95323	10-05-23	Actp certified coach level 1 & 2	2800	184429	05-09-23	Onderhandelings technieken: sluit succesvolle deals	2600
108861	10-05-23	Actp certified coach level 1	2800	184507	05-09-23	Presentatietechnieken: boeiend leren presenteren	9810
172479	11-05-23	Van collega naar leidinggevende	9000	184486	08-09-23	Peoplemanagement basisopleiding	9120
174266	22-05-23	Masterclass lencioni coach-the-coach - level 1	2980	177111	11-09-23	Masterclass teamcoaching	9080
179407	23-05-23	Ontdek al je intellectuele mogelijkheden: denken zoals Leo	8200	174268	14-09-23	Masterclass lencioni coach-the-coach - level 1	2980



CURSUS TOP

10

- Boekhouden Basiskennis** € 129
5x € 25,80 of ineens
- Bedrijfsbeheer (Start je eigen zaak)** € 159
6x € 26,50 of ineens
- Frans, Spaans, Engels, Duits, Italiaans, enz** € 199
12x € 16,60 of ineens
- Praktische Psychologie** € 199
12x € 16,60 of ineens
- Vertegenwoordiger** € 269
6x € 44,85 of ineens
- Administratief Bediende** € 379
12x € 31,60 of ineens
- Nederlands Foutloos Schrijven en Spreken** € 159
6x € 26,50 of ineens
- Office** € 219
5x € 43,80 of ineens
- Middle Management** € 249
6x € 41,50 of ineens
- Online Marketing** € 319
9x € 35,45 of ineens



GRATIS
proefles
op nha.be

Kies uit 400 cursussen om thuis te leren op jouw eigen tempo.

Een greep uit ons aanbod

Secundair Onderwijs

- BSO Nederlands
- BSO Wiskunde

Computer & Internet

- AutoCAD
- Excel, Word, Office
- Webdesign, Apps Maken

Beroepscursussen

- Project Management
- Boekhouden
- Zoekmachine Marketing
- HRM (Personeelsmanagement)
- Vastgoedbediende

Taalcursussen

- Duits, Engels, Frans, Italiaans, Spaans, enz.

Eigen Zaak Starten

- Budgetcoach
- Gewichtconsulent
- Kindercoach
- Lifecoach
- Personal Trainer

Geregistreerd
Departement Werk
en Sociale Economie



Kies een cursus of opleiding op www.nha.be
Secundair Onderwijs • Beroepscursussen • Eigen zaak • Talen • Hobby

DE LIJN: ONDERWEG NAAR EEN LEERCULTUUR

NICO VERHEYEN & SONJA VINCK - DE LIJN

Het komende jaar zoeken ze bij De Lijn maar liefst 900 nieuwe chauffeurs. Het spreekt voor zich dat heel wat aandacht er gaat naar het rekruteren én opleiden van deze nieuwe medewerkers. Tegelijk wordt er echter ook hard gewerkt aan een leercultuur en aan individuele leertrajecten voor de ruim 400 verschillende functies die er in de organisatie zijn. We praten met Nico Verheyen en Sonja Vinck, beiden Specialist Ontwikkeling.

Hoe is het leren georganiseerd bij De Lijn?

Nico: "Het team 'ontwikkeling' bestaat uit vier specialisten ontwikkeling en één administratieve kracht. Samen maken we deel uit van de afdeling 'talent', die een luik welzijn, een luik rekrutering en een luik ontwikkeling omvat. Wij geven het leren voor heel De Lijn vorm. We tellen ongeveer 8.000 medewerkers, waarvan de meerderheid (5.000) chauffeurs. Voor hen is er onze eigen interne rijkschool die het grootste deel van de opleidingen voor chauffeurs voor haar rekening neemt, terwijl wij alles omtrent examens en nascholing coördineren. Wij richten ons daarnaast op de opleidingen voor de 3.000 bedienden en technici."

Hoe kijkt De Lijn naar leren en hoe belangrijk is het voor jullie?

Nico: "Vanuit het team ontwikkeling vinden we dat er nog meer aandacht zou mogen zijn voor leren. Een echte leercultuur is er in onze organisatie en bij onze leidinggevendenden en medewerkers nog niet, maar daar willen we wel naartoe. De nieuwe arbeidsdeal die eraan komt, en die voorziet dat elke medewerker sowieso vijf dagen opleiding moet krijgen per jaar, zal ons hierin zeker ondersteunen. Er wordt zeker opleiding gegeven, maar de aanwerving van mensen krijgt op dit moment prioriteit bij De Lijn. We zoeken dit jaar 900 nieuwe chauffeurs, die ook allemaal opgeleid moeten worden. Dat is heel wat. Een vijfde van onze populatie moet vervangen worden, onder meer door vergrijzing en de basisbereikbaarheid. Dus daar gaat veel aandacht naartoe."

Hoe wordt er vandaag concreet aan leren gedaan?

Nico: "Er wordt in eerste instantie sterk gefocust op de vele wettelijke opleidingen voor chauffeurs: om hun rijbewijs te vernieuwen moeten ze elke vijf jaar vijf opleidingen volgen. Ook binnen techniek zijn er een heel aantal opleidingen die gevolgd moeten worden omdat de attesten anders niet vernieuwd kunnen worden. Ook lijncontroleurs en veiligheidsagenten moeten verplichte opleidingen en bijscholingen volgen. Daarnaast zijn er heel veel ad-hoc aanvragen van individuele medewerkers in functie van hun job."

Sonja: "Veel aandacht gaat op dit moment ook uit naar alle opleidingen in het kader van de komst van de nieuwe, elektrische voertuigen. Een groot aantal technische medewerkers moet bijgeschoold worden om zich voor te bereiden op de komst van die nieuwe technologieën. Ze worden in feite omgeschoold van mechaniker naar elektriciën. Daarnaast sleutelen we aan inwerktrajecten voor nieuwe medewerkers. Omdat er weinig technische profielen beschikbaar zijn op de arbeidsmarkt, werven wij voornamelijk mensen aan die interesse tonen, en over de juiste attitude en het juiste leerpotentieel beschikken. Iemand met het juiste profiel leiden wij verder op. In de afdeling techniek zijn we daartoe loopbaanpaden aan het uitwerken: per functie brengen we de vereiste

competenties in kaart, om dan opleidingstrajecten uit te werken die daaraan verbonden zijn. Dat willen we uiteindelijk organisatiebreed doen. Zo moet elke nieuwe medewerker een min of meer individueel traject aangeboden krijgen op maat. Dat vraagt uiteraard wat voorbereidingswerk. Ook dit is een reden om te werken aan een leercultuur: er moeten medewerkers zijn die de nieuwe collega opleiden én zij moeten daar klaar voor zijn. Vanuit ontwikkeling willen we dit alles op een professionele manier kunnen opvolgen, zodat we kunnen aantonen welk aanbod we ter beschikking stellen en wat de stand van zaken is van elk individueel opleidingstraject."





In welke mate doen jullie aan digitaal leren?

Sonja: “We hebben een heel groot aanbod van online opleidingen. In ons open online aanbod kan iedereen op eigen tempo en initiatief kiezen uit een honderdtal opleidingsonderwerpen. Onze chauffeurs volgen vaak een online module vooraleer ze effectief bij ons aan de slag gaan, en ook voor techniekers werken we aan een blended traject met een online onthaalmodule.”

Nico: “De voorbije jaren is het digitale leren sterk toegenomen. We stonden al vrij ver wat dat betreft voor de pandemie: in 2018 kochten we al een tool om zelf digitale content aan te maken. Ook het plaats- en tijdsafhankelijk werken, hadden we net voor de pandemie ingevoerd, waardoor alle systemen al voorzien waren om vlot van thuis uit te kunnen werken. Ons geluk was dat we dus wel ‘klaar waren’ voor de

“Omdat er weinig technische profielen beschikbaar zijn op de arbeidsmarkt, werven wij voornamelijk mensen aan die interesse tonen, en over de juiste attitude en het juiste leerpotentieel beschikken.” - SONJA

Welke thema's komen er aan bod in de ad-hocopleidingsvragen?

Sonja: “Het gaat om de meest diverse topics. We hebben meer dan vierhonderd verschillende functies: van chauffeur over techniek en controleur tot diverse bedienfuncties. Opleidingen kunnen dus over zowat alle mogelijke onderwerpen georganiseerd worden. Heel veel aandacht gaat sowieso naar opleidingen die te maken hebben met leidinggeven. Onze visie is namelijk dat eerst de leidinggevendenden allemaal dezelfde taal moeten spreken en met de neuzen in dezelfde richting moeten staan, om die vervolgens uit te dragen naar hun medewerkers. Alle nieuwe leidinggevende medewerkers volgen dit traject. Verder werken we sinds de grote reorganisatie van 2019 ook aan een nieuwe cultuur in onze volledige populatie, door de 5 doewoorden die bij die nieuwe cultuur horen (vereenvoudig, durf, vertrouw, engageer, bespreek) te verweven in elke opleiding. Iedereen gaat bij wijze van spreken door hetzelfde cultuurbad. En de 5 doewoorden vormen onze gemeenschappelijke taal.”

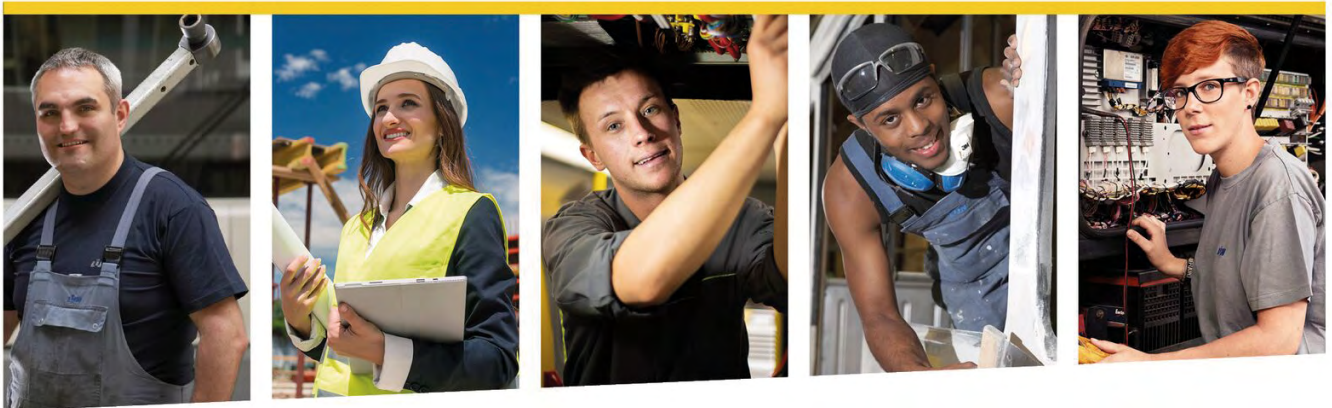
pandemie. Klaar om op afstand te werken én te leren. Sindsdien is het digitale leren toch wel in een stroomversnelling terechtgekomen. Maar er is meer dan enkel online leren. We merken dat er ook nood is aan klassikaal leren, aan contactleren.”

Sonja: “Dit verschilt van doelgroep tot doelgroep: bedienden gaan sneller online leren, techniekers hebben toch liever een klassikale training. Sommige onderwerpen lenen zich ook niet tot online leren natuurlijk.”

Wat zijn jullie voornaamste uitdagingen op het vlak van leren?

Sonja: “In eerste instantie het verder laten doordringen van de leercultuur bij alle medewerkers van De Lijn, inclusief de leidinggevendenden.”

Nico: “Daarnaast worden niet alle opleidingen die gegeven worden, ook geregistreerd. En dan heb ik het over opleiding in de ruime zin van het woord: in het kader van de sociale balans gaat het dan ook over een boek lezen, iets uitleggen aan een collega, een praktische training op de werkvloer ... Er wordt heel veel georganiseerd door ons, maar de



Samen sleutelen aan **de toekomst**

business zelf organiseert ook (doorgaans interne) opleidingen die niet door ons gestuurd zijn, vaak zeer vakspecifiek. Die komen niet altijd tot bij ons. Dat maakt het soms moeilijk om het overzicht te behouden en in te schatten waar er nog bepaalde behoeftes zitten. In de toekomst verhelpen we dit via de inwerktrajecten die we aan het uitwerken zijn, maar op dit moment is het dus nog een uitdaging. Zeker in het kader van de arbeidsdeal is het wel een belangrijke opportuniteit.”

“We zoeken dit jaar 900 nieuwe chauffeurs, die allemaal opgeleid moeten worden.” - NICO

Hoe zie je het leren evolueren in de nabije toekomst? Zijn er bepaalde tendensen waar je in gelooft voor jullie organisatie?

Nico: “De zaken evolueren vandaag zodanig snel, dat nieuwigheden vaak al een beetje achterhaald zijn op het moment dat je ze implementeert. Ik denk dat het belangrijkste is om ervoor te zorgen dat we mee blijven. We zijn vroeg op de kar van de digitalisering gesprongen, maar misschien kunnen we nog iets sneller mee blijven evolueren. Verder denk ik dat het sowieso belangrijk is om leren aangenaam te maken, en dat het onze taak is om in te spelen op individuele leerstijlen en verschillen tussen doelgroepen.”

Welke competenties en talenten achten jullie belangrijk voor de toekomst?

Nico: “Flexibiliteit, kunnen omgaan met verandering, weerbaarheid, attitude - waarin betrokkenheid ook doorslaggevend is. Liever iemand



met de juiste attitude die je nog zaken kan aanleren, dan iemand met de juiste kwalificaties met een verkeerde attitude.”

Tot slot nog de vraag van de vorige geïnterviewde: gebruiken jullie podcasts in het leeraanbod? Zo ja, op welke manier? Zo nee, wat vind je van het idee om dit te doen?

Nico: “We doen het niet. Op zich denk ik niet dat het een slecht idee is, maar het lijkt me ook wel beperkt tot een bepaalde doelgroep. Niet iedereen luistert graag naar podcasts in het kader van leren. Het past ook niet bij elke leervoorkeur. Bovendien moet je het heel professioneel aanpakken: het moet interessant blijven, gegeven door iemand die het goed kan brengen ... anders verliezen mensen snel de aandacht. Als het gaat om een onderwerp waar iemand echt in geïnteresseerd is en zelf naar op zoek gaat, lijkt het me wel zinvol. Maar minder voor een opgelegde opleiding.” ■

PASPOORT SONJA VINCK

- › **Functie?** Specialist Ontwikkeling - De Lijn
- › **Vroeger?** ruim 34 jaar bij De Lijn, onder meer als Hoofd Opleidingen & Afdelingshoofd Marketing
- › **Studies?** Master psychologie KULeuven, postgraduaat marketingmanagement EHSAL
- › **Wat is je professionele motto?** Leven is leren & leren is leven!
- › **Meest inspirerende L&D-informatiebron?** Mijn collega's en de L&D-specialisten van andere bedrijven, allerhande seminars en opleidingen, vakbeurzen en vakmensen, artikels in vakbladen ...

PASPOORT NICO VERHEYEN

- › **Functie?** Specialist Ontwikkeling - De Lijn
- › **Vroeger?** ruim 22 jaar bij De Lijn, onder meer als buschauffeur & rijinstructeur, voordien professioneel voetballer.
- › **Studies?** secundair onderwijs @Sint-Lodewijkscollege
- › **Wat is je professionele motto?** Time spent learning is never waste of time!
- › **Meest inspirerende L&D-informatiebron?** Net zoals Sonja vind ik mijn inspiratie via heel veel verschillende kanalen en kan het zeker nooit kwaad om ook eens over het muurtje te kijken hoe anderen het doen. Je hoeft zeker niet telkens opnieuw het 'warme water' uit te vinden.

PASPOORT SAMEN

Welke vraag hebben jullie voor onze volgende gast op de Praatstoel? Hoe implementeer je binnen een organisatie een leercultuur waarin medewerkers zelf op zoek gaan naar relevante training en opleiding?



ONTDEK LEARNING IN THE FLOW OF WORK

met  rise up en  Microsoft Teams

Het eerste **trainingsplatform**
dat speciaal ontworpen is om leren
onderdeel te maken van de workflow

TIJDGEBREK AANPAKKEN

Rise Up voor Microsoft Teams maakt het mogelijk voor lerenden om moeiteloos te schakelen tussen werken en leren, waardoor zij sneller nieuwe vaardigheden aanleren.

VERHOOG BETROKKENHEID

Rise Up moedigt proactief leren aan door lerenden toegang te geven tot al hun training direct vanuit Microsoft Teams.

EEN GEPERSONALISEERDE LEERERVARING

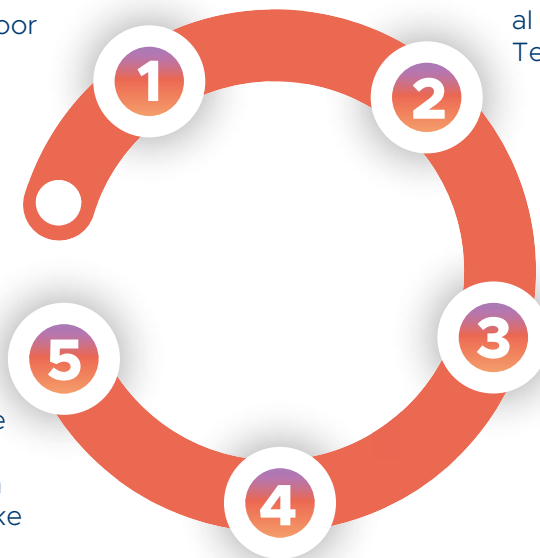
Aangedreven door kunstmatige intelligentie, past Rise Up's virtuele coach, Lia, zich aan aan de specifieke behoeften van elke lerende.

FACILITEER MICROLEARNING

Rise Up's resources zijn ontworpen om zich perfect aan te passen aan Teams, hierdoor kunnen lerenden snel nieuwe vaardigheden leren, door middel van hapklare training content.

BETROKKENHEID STIMULEREN MET SOCIAL LEARNING

De samenwerkingsfuncties van Microsoft Teams stellen lerenden in staat om training te volgen terwijl ze interageren met andere lerenden.



Scan de QR-code om
een demo te boeken of ga naar
riseup.ai/nl



EVENTS & INSPIRATIE



L&D AWARDS

do 16 maart 2023 - BNP Paribas Fortis Brussel
awards.stimulearning.be



DE POTTENKIJKER - ACHMEA

TBA - online
pottenkijker.stimulearning.be



FESTIVAL OF WORK

wo 7 en do 8 juni 2023 - London Olympia
festivalofwork.com



TOP10 BEDRIJFSOPLEIDINGEN

zomer 2023
TOP10.bedrijfsopleidingen.be



L&D TALKS

di 24, wo 25 en do 26 oktober 2023 - Brussel
ldtalks.stimulearning.be



PROEVERIJEN, UW L&D FESTIVAL

do 25 en vr 26 januari 2024 - De Montil Affligem
proeverijen.bedrijfsopleidingen.be



LEARNING DESIGN: ADDRESSING LEARNING AS A WHOLE

Teemu Patala started his career in aviation training and eLearning development in the late 1990s. Since then, he has co-founded 4 EdTech companies, and he has been involved in hundreds of eLearning development initiatives in various industries in topics such as safety & security, management & leadership, sales, finance, customer service, healthcare, construction and manufacturing. Today, he is the Co-Founder and Research Director of Context Learning Finland Ltd. working as a learning development consultant and online learning strategist for companies, educational institutions and governments in Europe, Asia and the Middle-East.

LEARNING DESIGN

During the L&D talks, you'll be talking about Learning Design. Can you describe what "Learning Design" entails?

Learning Design is a broad definition, under which you might put approaches like Instructional Design and Learning Experience Design. Learning Design approaches learning as a whole, whereas Instructional Design focuses on the design of instruction and the content. I have come up with a definition for learning design as follows:

"Learning Design is about using the most appropriate educational methods to plan and implement an educational intervention. This allows learners to gain knowledge, understanding or acquire a particular skill by study, instruction or experience."

I would like to see Learning Design as a basic competence for any learning professional. During the L&D talks session in October '23, I will open the concept, and share some personal insights into designing online courses, some of which are maybe not so common in the field of learning and development. With my colleagues we have developed some tools and approaches that might be helpful for many to help concretize how learning should be aligned and help apply the design practices.

You talk about using the most appropriate educational methods to implement an educational intervention. How do you choose which method is most appropriate and valuable?

Although, most my experience is from the design of online courses and programs, I always try to approach learning from a broad perspective.

Ideally, what we should do first when designing courses is, we should forget about technology and rather examine where and how we want to take our learners. Often, the simplest approach is something the learners prefer most and engage with best. We should only dive deeper into methodology and technology after we have done this kind of simplified thinking from a broad perspective.

We can look at the hybrid learning approach as an example. The typical approach we have seen is that classrooms are equipped with cameras and technology to provide students with access to classroom session, which is considered the primary mode of study. Students participating from distance are put into the role of spectator, not an active participant. The idea of hybrid learning is to offer equal opportunities for learners to take a course independent of their location. Do you see the problem here? In this typical setting I have just described, the assumption that face-to-face learning is the primary element of learning and technology that enables remote access to the session, are the driving factors of design. This setup can be expensive to arrange, and it requires ongoing maintenance too. In L&D Talks in October, we will examine how Learning Design can be applied to make this all happen in a more learner-engaging way, that truly promotes opportunities to equal learning, and saves resources too.

What are some pitfalls that you often see in the design of learning activities?

Simply put, poor design of courses is something we see too often. Courses are not addressing the real needs and preferences of learners, which typically correlates with low access and completion rates and makes course rollout more challenging.

Another pitfall is using wrong methods or methods that are not in line with learning objectives. For example, a course that is meant to change the behavior of students might incorporate methods sufficient for promoting understanding, but nothing more.

Lack of guidance is something I would like to emphasize as well. In the past, academics have written about the autonomy of learning, and how important it is for learners. Particularly in academic contexts having strong autonomy over one's learning seems to be over-emphasized, or it's applied in the wrong way. I've been working on a major national eLearning strategy just recently for which our team reviewed global findings from the pandemic impact on learning. One of the key findings was that structured guidance becomes critically important when learners are taking courses online. The idea of autonomous learning is opposite to this. We have done our own comparative research on this, which clearly points out that students prefer structure and guidance over freedom to choose what and when they learn. This has to do with



objectives and learner expectations as well. Learners put a lot of value on what is expected from them and that you express it clearly. A simple analogy for this would be driving a car. For a longer journey, it's good to have some kind of travel plan, and sometimes you need guidance like traffic lights or signs so you know where to go and when to turn next. If you don't have this guidance, it's going to be difficult to find your way. Without a travel plan, you may end up on the side of the road with an empty stomach and gasoline tank.

ASSESSING A TRAINING COURSE

You mention completion rates, you say that low completion rates tell you something about your learning design. But seeing high completion rates doesn't necessarily mean something has been learned, right? Can you tell us a bit more on your view on evaluating learning experiences? How do we know if an activity has been successful?

This is a tricky question, and it has to do with how high you set the target. If you simply want to measure whether the activity was successful based on the learner's opinion, you can ask them. We have come up with a simple way to do this by using two questions that just let them explain. But we understand, that it doesn't provide you with information about what they learned and distinguish whether they learned something because of the course or because of something else.

The approach I like to use to tackle the challenge of assessing learning is to use the same approach to assessment, as we are using to designing a course. A few years back, I introduced a methodological framework based on cognitive demand. If you're developing a course for salespeople, and want them to really change the way they are selling products to people, it's not enough if your course assesses how well the students have understood sales strategies and their importance. You have to take it further to a level where you assess how they are capable of translating your message into solving concrete challenges and taking actions in a real situation. There are quite simple ways to do this. Sometimes you have to go outside the borders of the course, if you really want to see whether the behavior has permanently changed. For example, you could have a follow-up period after the course was implemented to see how sales are developing and how customer satisfaction is changing and so forth.

E-LEARNING DESIGN

You have lots of experience in creating e-learning. Do you see an evolution in e-learning design?

I see two things happening. First of all, the pandemic has, in many ways, accelerated online and blended learning. Often times, when adopting new ways of working, or in our case, teaching and learning, the first step to change is just to take action and to experiment with something new. Due to the pandemic, this happened for many almost overnight. Learning professionals had to come up with solutions to switch to remote learning. The pandemic has taught us that so many things can be done online. There is an increase in the variety of ways to promote learning enabled by digital means, and most importantly, people are not afraid of trying out these ways anymore.



The second thing is technical development, which is strongly driving the evolution of learning at the moment. The world is so different from when I started working in the late 90s, and there are unlimited opportunities now. I like to say that you should never blame technology for not being able to do something in the context of learning. There are always solutions, it's up to how you use these opportunities. Technologies like artificial intelligence are transforming our field at a pace we haven't seen before. Learning professionals should take the responsibility in using these tools and opportunities in the right way. Learning design helps you identify the ways in which you can use new technologies, making sure that learners get what they need and deserve.

How do you create and maintain connection with your learners through e-learning?

I think the problem with online education over time has been that it's too system-centric. We know that when learning management systems emerged over 20 years ago, they were primarily designed to allow teachers, schools, and education institutions to manage learning. That is where the name comes from as well. The problem was that they didn't address and respect the needs of learners, and the LMS approach dominated online learning for decades. Fortunately, this is changing, and Learning Design as a methodology is ideal for addressing this, because the point is to put the learner in the center of everything.

When you dig deeper into Learning Design, the methodology, and use the tools we have available, you follow a systematic approach. This in a way ensures that what you do is learner-centered. This starts from understanding and clarifying the learning objectives, and aligning your development approach to produce interventions accordingly. It is all about taking this consistent, systematic approach, and trusting you can make it work you're your learners. You start from what should be learned and design everything around that. Technology is there to enable things, but it's not the driver – the learners are. ■



Als L&D consultant bij De Opleidingscoach ondersteunt **Ning De Baere** organisaties om impact te maken waar het echt telt: op de werkvloer. Klanten doen beroep op haar expertise voor het ontwerp van opleidingen, werkplekleren en functiespecifieke leertrajecten. De Opleidingscoach helpt organisaties om vorm te geven aan hun strategisch leer- en opleidingsbeleid en aan hun interne academies. Daarnaast bieden ze professionalisering en netwerking aan voor HR- en L&D-professionals.



INTERNE BEDRIJFSORGANISATIE

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
184200	14-03-23	Efficiënter rekruteren met LinkedIn	online
184370	14-03-23	Learning and technology	online
184626	14-03-23	Supply Chain Management: basisopleiding	9300
184636	16-03-23	Train the trainer: doe je boodschap plakken	2140
184007	16-03-23	Bedrijfswagens en duurzame mobiliteit: hoe pak je dat aan?	3010
177794	16-03-23	Intervisie voor vertrouwenspersonen	8800
177805	20-03-23	Rekruteren via sociale media	8200
177899	20-03-23	Start met eBlox HR - Basismodule	online
177932	20-03-23	War for talent-officer	8200
179041	21-03-23	Trauma op de werkvloer, hoe gaat u ermee om?	9051
184276	21-03-23	Examen Certified Recruiter	1000
184449	21-03-23	Loonfiscaliteit van a tot z	2600
177800	22-03-23	Mentoropleiding werkpleklers	8200
177902	27-03-23	Verdiep u in eBlox HR - Module Afwezigheden	online
176596	27-03-23	Ontslag: leidraad voor een correcte en respectvolle aanpak	8200
179459	28-03-23	Loonbeslag en loonoverdracht	8200
181608	29-03-23	De loonbrief van A tot Z	8500
158726	30-03-23	De chief happiness officer	2140
184362	17-04-23	Lead Assessor: advanced training	2600
179295	18-04-23	Training interviewtechnieken bij werving en selectie	8200
184184	18-04-23	Een LMS kiezen: hoe doe je dat?	online

184501	18-04-23	Praktisch voorraadbeheer: leer je stock optimaal te managen	2140
184447	18-04-23	Loonadministratie van a tot z	1831
184265	19-04-23	Employer Branding	3000
184329	20-04-23	Hr Business Partner: masterclass	2018
183996	20-04-23	Basisopleiding hrm	3010
177790	20-04-23	Financiële kennis voor de HR-manager	8200
184424	20-04-23	Omgaan met vakbonden in de openbare sector	2140
184489	20-04-23	Performance management: tijd voor bezinning en vernieuwing	online
184328	24-04-23	Hr analytics: de basis voor een strategisch hr management	3010
183976	25-04-23	Arbeidsmigratie in België: aanwerving en tewerkstelling	2600
186026	25-04-23	Battle of the forms: over contracten en algemene voorwaarden	online
177383	26-04-23	Mbti foundation programma	1831
177807	27-04-23	Sociale inspectie: bereid u voor!	8200
183965	04-05-23	Aanvullende bedrijfspensioenen: basismodule	1982
184071	04-05-23	Compensation and benefits: basisopleiding	9810
184426	04-05-23	Onderhandelen met de vakbond	3000
177802	05-05-23	Onboarding en begeleiden van nieuwe medewerkers	9051
186003	08-05-23	Supply Chain: actuele trends	online
184281	09-05-23	Expatriëren en detachering: fiscale aspecten	online
184282	09-05-23	Expatriëren en detachering: sociale aspecten	online
184347	11-05-23	Interviewtechnieken bij werving en selectie	1030
177806	11-05-23	Snelcursus sociale wetgeving	8500
177792	12-05-23	Intervisie voor vertrouwenspersonen	8200
177783	15-05-23	Certified Talentcoach	8500
177801	15-05-23	Mentoropleiding werkpleklers	8200
184260	15-05-23	maken en inzetten	2600
179149	15-05-23	Vacature schrijven: zo vindt u uw witte raaf	9051



VERGADEREN & BIJLEREN IN IDEALE OMSTANDIGHEDEN

De Montil is al meer dan 40 jaar de ideale partnerlocatie voor bedrijven. Op zoek naar de perfecte setting voor een opleiding, seminar of een ander bedrijfsevent? Vragen over de juiste aanpak? We bespreken samen graag de mogelijkheden en bezorgen u een vrijblijvend voorstel.

De Montil, voor onvergetelijke bedrijfsevents.



Moortelstraat 8
B-1790 Affligem (Essene)
+32 (0)2 583 00 70
info@demontil.com
www.demontil.com

LEREN OP MAAT

[illegible]

[illegible]

		TECHNIEK EN TECHNOLOGIE •							
		TAALOPLEIDINGEN •							
		ECONOMIE, FISCALITEIT EN WETGEVING •							
		VERKOOP, MARKETING EN COMMUNICATIE •							
		COMPUTER EN MEDIA •							
		MILIEU, VEILIGHEID EN KWALITEIT •							
		INTERNE BEDRIJFSORGANISATIE •							
		MANAGEMENTVAARDIGHEDEN •							
		MANAGEMENT •							
	Learnia 2550 Kontich / +32 3 450 71 35 info@learnia.be / www.learnia.be	.		.				.	
	Ludo 9032 Wondelgem / +32 476 62 25 59 yves@ludo.nu / www.ludo.nu	.	.	.	.		.		
	NCOI Learning 2800 Mechelen / +32 15 79 16 30 contact@ncoi.be / www.ncoi.be	.	.	.	.	.	.	.	
	NHA Thuis cursussen 2060 Antwerpen / +32 03 257 51 91 info@nha.be / www.nha.be	.				.	.	.	
	Play It 8400 Kortrijk / +32 56 59 12 88 lisa@playitsafe.eu / playitsafe.eu	.	.	.	.	.		.	
	Pontis 2290 Vorselaar / +32 3 645 79 85 peter.monsieurs@pontis.be / www.mytalentpassport.com	.	.	.					
	Quality Training 1180 Ukkel / +32 2 331 46 66 marie@qualitytraining.be / www.qualitytraining.be	.	.	.				.	
	ROEM 8200 Brugge / +32 486 65 51 81 info@bedrijfsopleidingen.be / www.roem.be			.					
	Syntra Bizz 2600 Berchem / +32 78 15 40 05 opmaat@syntra-bizz.be / www.syntra-bizz.be/bedrijfsopleidingen	.	.	.	.	.	.	.	
	T&C - Thales & Comenius 9150 Rupelmonde / +32 3 744 21 66 info@thal scomenius.be / luc@thal scomenius.academy / www.thal scomenius.academy	.	.	.			.		

184517	19-04-23	Productmanagement	1982
184477	20-04-23	Overheidsopdrachten: onderzoek en evaluatie van offertes	online
184688	20-04-23	Workshop copywriting	3000
177825	20-04-23	Digital marketeer - Expert: Google Analytics	8200
184069	24-04-23	Commercieel onderhandelen voor de sales professional	2140
184460	24-04-23	Viral Marketing	9051
184575	25-04-23	Scoren in Google met SEO	3000
184652	26-04-23	User Experience Design (UX)	3000
184674	27-04-23	Visual storytelling: breng je verhaal met beelden	2600
184586	27-04-23	Social media marketing: boek meer online succes	1982
184315	27-04-23	Google Analytics: meet je online succes met GA4	3000
179232	02-05-23	SEO-specialist	9051
184153	04-05-23	De salesmanager als salesorganisator en talentscout	2140
184654	04-05-23	UX en UI voor marketeers	online
184651	04-05-23	Update overheidsopdrachten	2140
184151	05-05-23	De salesmanager als performance manager en prestatie	2140
179026	08-05-23	Aanbestedingen: hoe maakt u correct en efficiënt offertes	8200
184552	09-05-23	Publiceerbare teksten schrijven	2600
184672	10-05-23	Videomarketing: hoe maak je zinvolle video content?	9000
177831	10-05-23	Verkooptechnieken in de bouw	8500
184319	11-05-23	Haal alles uit LinkedIn	online
184475	11-05-23	Overheidsopdrachten succesvol uitvoeren	online
181621	12-05-23	Copywriting: zo slaat u iedere lezer aan de haak	8200
179146	15-05-23	Copywriting: zo slaat u iedere lezer aan de haak	9051
179147	15-05-23	Nieuwsbrief schrijven: zo maakt u prospects warm	9051
179148	15-05-23	Offerte schrijven: zo verkoopt u op papier	9051
184421	15-05-23	Notuleren bij vergaderingen	3010
177833	16-05-23	Video op social media: van strategie tot plan	8500
184086	16-05-23	Copywriting voor het web	9051
184080	17-05-23	Content marketing: straffe content inzetten voor blijvende	1982
179025	22-05-23	E-procurement aanbestedingen: correct en vlot digitale	8200
184077	23-05-23	Content Creatie met CC Express	9220
184092	23-05-23	Customer Journey Mapping	9051
134952	24-05-23	Klantgericht communiceren - klantgerichtheid	9700
184455	25-05-23	Overheidsopdrachten van a tot z	3000
184562	25-05-23	Review marketing: de kracht van reviews als marketingtool	1982
184601	25-05-23	Strategisch communicatieadviseur	9000
184597	01-06-23	Storytelling: verhalen maken merken	1982
184493	01-06-23	Photoshop voor marketeers	9220
184404	01-06-23	Mediatraining	9000
184388	05-06-23	Marketing: basisopleiding	1982
184355	06-06-23	Key Account Management	2140
184313	06-06-23	Google Ads Search-campagnes opzetten	online
184312	09-06-23	Google Ads Advanced level	online
184671	12-06-23	Video's creëren met mobile devices	1831
184181	13-06-23	Duurzaam aankopen in wetgeving overheidsopdrachten	1982
184057	13-06-23	Certified UI (User Interface) Designer	3001
174650	15-06-23	Opex & lean - masterclass operational excellence & lean	2140
184178	15-06-23	Do's-and-don'ts voor e-mailcampagnes	online
174641	16-06-23	Excel voor inkopers	9000
184199	20-06-23	Efficiënt onderhandelen bij overheidsopdrachten	online
143695	22-06-23	Selecteren, opvolgen & beoordelen van leveranciers	9000
186017	22-06-23	Scoren in Google met SEO	1000
184273	27-06-23	E-tendering en e-notificatie volgens de nieuwe wet overheid	3000
184275	22-08-23	Basisopleiding Eventmarketing	online
184090	29-08-23	Creative content maken voor social media marketing	1831
184033	05-09-23	Business Development Management	9031
184089	06-09-23	Correcte en heldere taal in bedrijfsteksten	2600
184434	07-09-23	Communicatiemanagement	1982
184514	07-09-23	Strategic Pricing	3000
184359	11-09-23	Klantvriendelijk schrijven en corresponderen	1982
184156	14-09-23	De salesmanager als strategisch en innovatief leider	9031
184078	14-09-23	Content Creatie met CC Express	2060



MILIEU, VEILIGHEID EN KWALITEIT

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
179028	13-03-23	Basiskennis kandidaat asbestdeskundige inventarisatie	8500
179231	13-03-23	Preventieadviseur niveau 3 i.s.m. Prebes	8200
179258	13-03-23	Ergonomie (bijscholing vakbekwaamheid chauffeur C)	8500
179313	14-03-23	Asbest - eenvoudige handelingen	9051
185892	14-03-23	Organiseren van een evacuatie	8200
184571	14-03-23	Safety Management: hoe zet ik een DRBS	2600
184206	15-03-23	EHBO - Hulpverlener	1800
184038	15-03-23	Certified expert machineveiligheid - module 1: De machiner	2600
179222	15-03-23	Hernieuwen attest bestuurder hoogwerker	8200
179224	15-03-23	Hernieuwen attest heftruckbestuurder	8200
179246	16-03-23	Bestuurder hoogwerker	8200
185878	16-03-23	Veiligheidscultuur: hoe iedereen meekrijgen	9051
179305	16-03-23	Praktische aandachtspunten voor asbestdeskundigen	8500
184616	16-03-23	Supervisie vertrouwenspersoon: de informele interventies	1030
184666	16-03-23	Vertrouwenspersoon: basisopleiding	9300
179270	17-03-23	Ladingzekering (bijscholing vakbekwaamheid chauffeur C)	9051
179283	18-03-23	Oprissing wegcode en aanrijdingsformulier	8500
185884	18-03-23	Aangeduide persoon EHBO en brandbestrijding met digitale	8200
179033	20-03-23	Basiskennis kandidaat asbestdeskundige inventarisatie	8200
179215	20-03-23	Heftruckbestuurder	8800
184040	20-03-23	Certified expert machineveiligheid - module 2: Risicoanaly	2600
184207	21-03-23	EHBO - Hulpverlener	3600
184419	21-03-23	Nieuw in het ADR 2023-2024	online
184570	21-03-23	Safety Management: hoe kan ik mijn DRBS verder uitbouwen	2600
177798	21-03-23	Leiding geven aan arbeiders	8500
179279	21-03-23	Nascholing vakbekwaamheid chauffeur C: Vervoer van voeding	8200
179260	21-03-23	Hernieuwen attest bestuurder hoogwerker	8800
179239	21-03-23	Bestuurder hoogwerker	8800
179426	21-03-23	VCA voor Nederlandstalige operationele medewerkers	8200
179421	21-03-23	VCA voor leidinggevend	8200
181606	21-03-23	Algemene voorwaarden luchtemissies	8200
185888	21-03-23	De interne brandbestrijdingsdienst: eerste interventieploeg	8200
179271	22-03-23	Ladingzekering (bijscholing vakbekwaamheid chauffeur C)	8900
184236	22-03-23	EHBO - Hulpverlener	9300
184042	22-03-23	Certified expert machineveiligheid - module 3	2600
179277	23-03-23	Nascholing vakbekwaamheid chauffeur C: BBS	8500
179235	23-03-23	Actualisatie vakbekwaamheid	9051
185887	23-03-23	Brandbestrijding met kleine blusmiddelen	9051
179402	23-03-23	EHBO hulpverlener	8200
179272	24-03-23	Ladingzekering (bijscholing vakbekwaamheid chauffeur C)	8800
144576	24-03-23	Klachtenbehandeling	9700
184044	24-03-23	Certified expert machineveiligheid - module 4: Functionele	2600
184208	24-03-23	EHBO - Hulpverlener	9300
179252	25-03-23	Ecodrive met 3 uur individueel rijden	8800
179300	25-03-23	EHBO-tips en ongevalsangifte	8800
179420	27-03-23	VCA voor leidinggevend	8500
179425	27-03-23	VCA voor Nederlandstalige operationele medewerkers	8500
179276	27-03-23	Leidinggeven voor gevorderden	8500
179031	27-03-23	Basiskennis kandidaat asbestdeskundige inventarisatie	8200
179219	28-03-23	Heftruckbestuurder	8200
179116	28-03-23	BA4 - Gewaarschuwen	8900
185889	28-03-23	De risicoanalyse brand	8200
179399	28-03-23	EHBO - Hulpverlener	8800
179324	28-03-23	Enterprise Risk Management	8200
184165	28-03-23	Deconnectie. Hoe maak ik een geslaagd ondernemingsbeleid?	2140
184613	28-03-23	Supervisie vertrouwenspersoon: de 4 opdrachten	2600
179144	29-03-23	Hoe geeft u leiding op afstand?	8200

Boost je welzijn: één tip per dag!

van GoodHabitZ en Fiona Beenkens



Als je oprecht in het welzijn wilt investeren van je werknemers, volstaat het niet om een fruitmand naar kantoor te brengen en een tafelfoetbal te installeren. Welzijn bestaat uit verschillende dimensies die samen een geheel vormen. Van zelfkennis tot slaap, en van creativiteit tot deconnectie. In deze ExpertView delen GoodHabitZ en Fiona Beenkens, neuro-architecte en oprichtster van BetterAtHome tips om je werkomgeving zowel thuis als op kantoor aan te passen om het welzijn te bevorderen. Ontdek een tip per dag in onderstaande weekplanning!

Maandag

Today is a good day to look in the mirror

Voor je begint met het verhogen van je eigen welzijn, is het essentieel om jezelf beter te leren kennen. Zelfkennis geeft je de kracht om je ontwikkelingsdoelen bloot te leggen en doelgericht door het leven te gaan.



De tip van Fiona Beenkens :

Eenmaal je je behoeften helder hebt, kan je je werkplek optimaal herinrichten. Ben je eerder een introvert of extravert persoon? Een introvert laadt zijn batterijen alleen op, terwijl een extravert energie krijgt als hij door andere mensen wordt omringd. Dit betekent dat je energiepeil en motivatie als extravert waarschijnlijk het hoogst zijn wanneer je in een open ruimte werkt, samen met je collega's, terwijl die van je introverte buurman thuis hoger zijn. Eens je hiermee rekening leert houden, zal het je helpen je energie beter te beheren. Wat kan je doen als werkgever? Geef de voorkeur aan een hybride setting, en zorg voor zowel open als gesloten ruimtes op kantoor. Geef

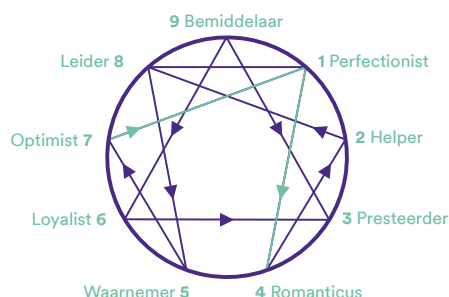
je werknemers de vrijheid om hun werkomgeving te kiezen: ze zullen zich beter, energiever en gemotiveerder voelen.

De tip van GoodHabitZ:

Heb je ooit een persoonlijkheidstest gedaan? We hebben er eentje voor jou uit de training 'Test jezelf'. Hieronder zie je het enneagram. In essentie beschrijft het enneagram negen persoonlijkheidstypes en de onderlinge interactie. Ieder type bezit een bepaalde strategie waarmee hij succes boekt. Diezelfde strategie brengt echter ook valkuilen met

zich mee. De verschillende types zijn door pijlen met elkaar verbonden. In ongunstige omstandigheden, bijvoorbeeld in een stresssituatie, zal hij de tekortkomingen van de persoonlijkheid rechts van hem overnemen. In gunstige omstandigheden zal hij de goede eigenschappen van de persoon links van hem overnemen.

In het voorbeeld hieronder is de perfectionist (1) verbonden met de romanticus (4) en de optimist (7). Als de perfectionist stress ervaart, neemt hij de valkuilen van de romanticus over. Voelt hij zich echter goed, neemt hij de sterke kanten van de optimist over.



Wie ben jij? Vraag je trial aan op goodhabitZ.com, doe de test en ontdek je persoonlijkheidstype!

Dinsdag

Today is a good day to swap places with sleeping beauty

De meeste bedrijven denken dat slaap een privé-aangelegenheid is. Slaapgebrek heeft echter een negatief effect op de werkprestaties. Bovendien is werkgerelateerde stress een bron van slapeloosheid: bijna de helft van de mensen met slaapstoornissen zegt dat het (mede) aan hun werk ligt. Het is dus in het belang van bedrijven om een werkplek te creëren waardoor hun werknemers beter kunnen slapen, en in het belang van werknemers om overdag een goed evenwicht te creëren tussen werk en ontspanning.



De tip van Fiona Beenkens :

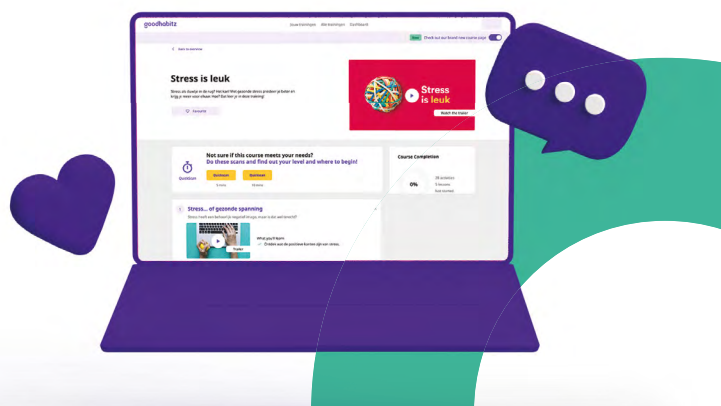
Als het gaat om ruimteplanning is het heel belangrijk dat de hersenen de slaapkamer alleen associëren met slapen en niet met werken. Hieronder vind je enkele tips:

- Zorg dat je bed niet in je gezichtsveld staat wanneer je werkt, en je bureau niet te zien is vanuit je bed. De hersenen zijn verbonden met wat ze zien: als je een bureau ziet voordat je gaat slapen, denk je meer aan je werk.
- Houd werkgerelateerde apparatuur en accessoires zoveel mogelijk buiten je slaapkamer: computers, notebooks, dossiers. Zelfs je gsm moet uit de slaapkamer worden gehouden. De hersenen associëren de telefoon met werk, en door hem in de ruimte te brengen die met slapen wordt geassocieerd, kun je de verbinding niet verbreken.
- Had je een korte nacht of voel je je bijzonder moe? Probeer dan toch niet vanuit je bed (of zetel) te werken. Soms is het verleidelijk, en voelt het goed op dat moment, maar op de lange termijn is het vermoeiend voor het lichaam en de hersenen.
- Vermijd grijze kleuren in de slaapkamer (muren, lakens). Grijs activeert de neocortex (het denkbrein) en verhoogt overpeinzingen voor het slapen gaan.

De tip van GoodHabitz:

Heb je moeite met inslapen? Probeer dan autogene training! Deze methode, vergelijkbaar met zelfhypnose, helpt je een gevoel van zwaarte in het lichaam te creëren.

1. Ga op een rustige plek liggen in een comfortabele houding.
2. Ontspan je vingers en tenen volledig door ze los te schudden.
3. Sluit je ogen, en houd je ademhaling gelijkmatig gedurende de hele oefening.
4. Richt je op je rechterarm. Stel je voor dat het steeds zwaarder wordt. Herhaal deze gedachte een paar keer. Het gevoel van zwaarte moet aangenaam zijn. Je voelt geen druk, je voelt je alsof je op het punt staat in slaap te vallen.
5. Herhaal deze stap voor de rest van je lichaam in de volgende volgorde: linkerarm, hoofd, romp (borst, buik, bekken), rechterbeen, linkerbeen.
6. Breng nu je aandacht naar je hele lichaam. Kun je zijn zwaarte voelen? Wat zijn je spiersensaties?
7. Adem diep in en uit
8. Open je ogen.



Benieuwd naar de volgende 3 tips?

Download ons weekplan en boost je welzijn!

goodhabit
z online training



OPEN OPLEIDINGEN

179253	30-03-23	Ecodrive met 3 uur individueel rijden!	8200	184212	09-05-23	EHBO - Hulpverlener	2800
179240	30-03-23	Bestuurder hoogwerker	8800	177787	09-05-23	Conflicthantering	9051
179228	30-03-23	Hernieuwen attest heftruckbestuurder	8200	177789	09-05-23	Event- en projectorganisatie	8200
185877	30-03-23	LOTOTO - Lock Out, Tag Out, Try Out	9051	179108	09-05-23	BA4 - Gewaarschuwen	8500
179273	31-03-23	Ladingzekering (bijscholing vakbekwaamheid chauffeur C)	8200	179404	09-05-23	EHBO hulpverlener	8500
179259	01-04-23	Ergonomie (bijscholing vakbekwaamheid chauffeur C)	8200	179333	10-05-23	Voedselveiligheid volgens de nieuwe ISO 22000	9051
178965	13-04-23	Opleidingstraject voor een professioneel groendak	9051	179292	10-05-23	Rij- en rusttijden, documenten	8200
179291	17-04-23	Rij- en rusttijden, documenten (bijscholing vakbekwaamheid	8500	179319	11-05-23	Basis kwaliteitstechnieken op de werkvloer	8200
179301	18-04-23	Ergonomie (bijscholing vakbekwaamheid chauffeur C)	9051	184159	11-05-23	De verplichtingen voor koelinstallaties en airco's	online
179403	18-04-23	EHBO hulpverlener	8200	179274	12-05-23	Ladingzekering (bijscholing vakbekwaamheid chauffeur C)	8500
186062	18-04-23	Stress en burn-outpreventie: wat is jouw rol als hr-profes	2600	179254	13-05-23	Ecodrive met 3 uur individueel rijden!	8200
177244	18-04-23	Security Management	9051	179293	13-05-23	Rij- en rusttijden, documenten	8800
179036	18-04-23	Basiskennis kandidaat asbestdeskundige inventarisatie	9051	185885	15-05-23	Aangeduide persoon EHBO en brandbestrijding met digitale	9051
184237	18-04-23	EHBO - Hulpverlener	1000	179029	15-05-23	Basiskennis kandidaat asbestdeskundige inventarisatie	8800
184238	19-04-23	EHBO - Hulpverlener	2140	179317	16-05-23	Auditor voedselveiligheid en hygiëne	9051
179284	19-04-23	Oprissing wegcode en aanrijdingsformulier	8500	179398	16-05-23	EHBO hulpverlener - basisopleiding	8400
181607	19-04-23	Algemene voorwaarden opslag van gevaarlijke (afval)stoffen	8200	179311	22-05-23	Praktische aandachtspunten voor asbestdeskundigen	8800
179395	19-04-23	EHBO hulpverlener - basisopleiding	8200	179032	22-05-23	Basiskennis kandidaat asbestdeskundige inventarisatie	8200
179296	20-04-23	Uitzonderlijk vervoer: wetgeving	8200	179220	22-05-23	Heftruckbestuurder	8200
179306	20-04-23	Praktische aandachtspunten voor asbestdeskundigen	9051	179114	23-05-23	BA4 - Gewaarschuwen	8500
184478	20-04-23	Overtuigen en meerwaarde bieden als salesprofessional	2018	179419	23-05-23	VCA voor leidinggevend	9051
184046	20-04-23	Certified expert machineveiligheid - module 5: Toepasselijk	2600	179424	23-05-23	VCA voor Nederlandstalige operationele medewerkers	9051
184048	20-04-23	Certified expert machineveiligheid - module 6: Projectcase	2600	177799	24-05-23	Leiding geven voor nieuwe leidinggevend	8200
184142	20-04-23	De omgevingsvergunning	online	177788	25-05-23	Dynamisch vergaderen	8500
184209	21-04-23	EHBO - Hulpverlener	2140	179255	25-05-23	Ecodrive met 3 uur individueel rijden	9051
179282	24-04-23	Omgaan met verkeersagressie	8800	179280	25-05-23	Nascholing vakbekwaamheid chauffeur C: Vervoer van voeding	8800
179217	24-04-23	Heftruckbestuurder	8800	179322	25-05-23	Kwaliteit ISO 9001:2015	8500
179034	24-04-23	Basiskennis kandidaat asbestdeskundige inventarisatie	8200	179323	25-05-23	Kwaliteit ISO 9001:2015	9051
179226	25-04-23	Hernieuwen attest heftruckbestuurder	8800	179315	25-05-23	Asbest - eenvoudige handelingen	8500
179461	25-04-23	Preventieadviseur niveau 3 i.s.m. Prebes	8800	179275	26-05-23	Ladingzekering (bijscholing vakbekwaamheid chauffeur C)	8200
181605	25-04-23	Afvalwaterheffingen	8200	179298	27-05-23	Bedrijfsimago = Chauffeursimago	8500
185880	25-04-23	Intern noodplan opstellen	9051	184241	30-05-23	EHBO - Hulpverlener	9000
184405	25-04-23	Milieuadministratie: basisopleiding	9300	184017	31-05-23	Veiligheidscoördinator	9051
184381	25-04-23	Maak het verschil met je customer service	1030	181615	01-06-23	Update bouw- en sloopafval	9051
184239	25-04-23	EHBO - Hulpverlener	3001	177785	01-06-23	Coachingtechnieken voor gevorderden	9051
184619	25-04-23	Supervisie vertrouwenspersoon: de verzoeningsprocedure	2600	179278	02-06-23	Nascholing vakbekwaamheid chauffeur C: BBS	8200
184564	25-04-23	Risicoanalyses in de praktijk	1982	179285	03-06-23	Oprissing wegcode en aanrijdingsformulier	8200
184210	26-04-23	EHBO - Hulpverlener	1000	179221	05-06-23	Heftruckbestuurder	8200
179331	26-04-23	Klachtenmanagement: een mentale ommezwaai	8200	179294	05-06-23	Rij- en rusttijden, documenten	9051
177777	26-04-23	Word professioneel consultant of adviseur	8200	179401	06-06-23	EHBO hulpverlener	9051
179307	27-04-23	Praktische aandachtspunten voor asbestdeskundigen	8200	181609	06-06-23	De Vlare Omgevingstrein	9051
185891	27-04-23	Opmaken van een brandinterventiedossier	9051	179035	06-06-23	Basiskennis kandidaat asbestdeskundige inventarisatie	8200
184557	27-04-23	Re-integratie langdurig zieken	online	179263	08-06-23	Hernieuwen attest bestuurder hoogwerker	8200
184624	27-04-23	Supervisie vertrouwenspersoon: Jaarlijkse evaluatie	2600	179241	08-06-23	Bestuurder hoogwerker	8800
184005	27-04-23	Basistraining interne auditor volgens ISO 19011:2018	2600	179225	08-06-23	Hernieuwen attest heftruckbestuurder	8200
184211	28-04-23	EHBO - Hulpverlener	3001	179308	08-06-23	Praktische aandachtspunten voor asbestdeskundigen	8200
179216	29-04-23	Heftruckbestuurder	8800	184462	08-06-23	Opslag gevaarlijke producten volgens Vlare II	online
177775	02-05-23	Verhoog je persoonlijke effectiviteit met NLP-communicatie	9051	184464	08-06-23	Opslag van gevaarlijke producten in Seveso-bedrijven	online
179394	02-05-23	EHBO hulpverlener - basisopleiding	9051	184213	08-06-23	EHBO - Hulpverlener	9000
179400	02-05-23	EHBO hulpverlener	9051	184617	08-06-23	Supervisie vertrouwenspersoon: de informele interventies	9051
179391	03-05-23	Business Continuity Plan opstellen volgens ISO 22301	8500	184577	08-06-23	Security management: basisopleiding	2600
179112	03-05-23	BA4 - Gewaarschuwen	8400	179227	10-06-23	Hernieuwen attest heftruckbestuurder	8800
184024	04-05-23	Brandpreventie op de arbeidsplaatsen	1982	184242	12-06-23	EHBO - Hulpverlener	8200
184148	04-05-23	De risicoanalyse brand: workshop	1982	179286	13-06-23	Oprissing wegcode en aanrijdingsformulier	9051
184317	04-05-23	GPBV-installaties (BBT-conclusies)	2600	181614	13-06-23	Recente wijzigingen in de milieuwetgeving	9051
184660	04-05-23	Veilig werken met derden	2600	184214	14-06-23	EHBO - Hulpverlener	8800
184622	04-05-23	Supervisie vertrouwenspersoon: deontologie en beroepsgeheim	9300	179299	16-06-23	EHBO en brandbestrijding (bijscholing vakbekwaamheid)	8500
179302	06-05-23	Ergonomie (bijscholing vakbekwaamheid chauffeur C)	8500	184185	22-06-23	Een stressbeleid opzetten: workshop	2600
179236	06-05-23	Actualisatie vakbekwaamheid	8500	184667	22-06-23	Vertrouwenspersoon: basisopleiding	1982
179257	08-05-23	EHBO-tips en ongevalsangifte	8200	179038	26-06-23	Basiskennis kandidaat asbestdeskundige inventarisatie	8200
179037	08-05-23	Basiskennis kandidaat asbestdeskundige inventarisatie	8200	179309	29-06-23	Praktische aandachtspunten voor asbestdeskundigen	8200
177810	08-05-23	Succesvol onderhandelen	8200	184243	03-07-23	EHBO - Hulpverlener	1800
184240	08-05-23	EHBO - Hulpverlener	2800	184620	04-07-23	Supervisie vertrouwenspersoon: de verzoeningsprocedure	9300

ALICE IN LEERLAND

In deze rubriek, in jouw vakblad *Leren & Ontwikkelen*, beschrijft Alice driemaandelijks in een artikel wat ze ziet of heeft meegemaakt.

Opnieuw was Alice onder de indruk van één van de keynotesprekers tijdens de L&D Talks, ditmaal Felipe Zamana op 26 oktober in Brussel. Felipe heeft Braziliaanse roots, woont in Portugal en is naast spreker ook professor creativiteit. Hij verkent als onderzoeker hoe creativiteit toegepast wordt op educatieve, culturele, sociale en organisatorische ontwikkeling. In het vorige nummer van dit magazine (zie qr-code) staat reeds een artikel over zijn bijdrage in Brussel. Alice dacht echter wat verder na over creativiteit toegepast binnen L&D, en beschrijft hieronder haar hersenspinsels ...



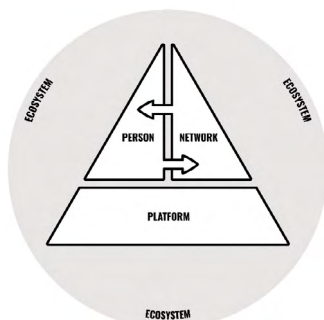
Alice kijkt zoals steeds rondom zich en ook zij ziet grote veranderingen die zich op dit moment voordoen. Interessant zijn de opkomende economieën die afhankelijk zijn van deze veranderingen, zoals de creatieve economie, aanwezig in onze maatschappij als creatieve ecosystemen. Als wij mens zijn doordat we interpersoonlijke relaties aan kunnen gaan én het vermogen hebben om te creëren, dan zijn creatieve ecosystemen die menselijke relaties die gericht zijn op creatie. Doordat technologieën zich maar blijven ontwikkelen, maken ze tegelijk weer nieuwe manieren mogelijk om te onderzoeken waar en hoe er nog meer economie en waarde kan worden gecreëerd. Zo maakt technologie ruimte voor een nieuw type ecosysteem dat sterk vertrouwt op het creatieve vermogen van zijn deelnemers. Nassim Nicholas Taleb, auteur van *Antifragile*, legt het als volgt uit: “Veel zaken, zoals de samenleving, economische activiteiten, markten en cultureel gedrag, worden blijkbaar door de mens gecreëerd, maar groeien vanzelf om uiteindelijk een vorm van zelforganisatie te bereiken. Ze zijn niet strikt biologisch, maar lijken op het biologische, in de zin dat ze zich vermenigvuldigen en repliceren - denk aan geruchten, ideeën, technologieën en bedrijven”.

HET THEORETISCH CONCEPT

Een ecosysteem is een systeem gevormd door gemeenschappen en hun omgeving die functioneert als een eenheid. Elk ecosysteem is zelf opgebouwd uit subeenheden. Een ecosysteem kan op zijn beurt weer een subeenheid zijn van sommige bredere collectieven en de dynamische interacties daartussen. Het omvat dan onder meer elementen zoals normen, waarden en gebruiken. Of hoe mensen elkaar ontmoeten, met elkaar praten, samenwerken, vertrouwen delen, ervaringen delen en samen groeien. Wanneer een ecosysteem floreert, betekent dit dat mensen gedragspatronen - ook wel cultuur - hebben ontwikkeld die de stroom van ideeën, talent en kapitaal door het hele systeem vereenvoudigen.

Een ecosysteem is continu in beweging en kan zelf weer veranderen als gevolg van externe invloeden zoals technologische innovaties, economische ontwikkelingen of politieke veranderingen.

Een creatief ecosysteem wordt volgens figuur 1 gedefinieerd als ‘een geheel systeem waar creatieve activiteiten uit voortkomen’. In dit systeem bevinden zich drie basiselementen; primo



Figuur 1: de 3 basiselementen van het creatief ecosysteem



de centraal betrokken creatieve persoon of personen, secundo het creatieve project / platform en tertio de creatieve omgeving / network, evenals de functionele relaties die hen verbinden. Creativiteit is nooit een individuele daad, maar een systemische daad van interactie tussen de creatieve persoon en zijn sociaal-culturele omgeving. Creativiteit kunnen we daarom zowel interpreteren als een individueel als een sociaal fenomeen, hoewel het zich manifesteert als een idee, actie of product ontwikkeld door een of meer individuen, moet het worden erkend door de samenleving of een groep. Op die manier wordt economische, wetenschappelijke, sociale, artistieke en culturele vooruitgang gecreëerd.

ONS BREIN ALS CREATIEF ECOSYSTEEM

Mensen zijn zelf complexe ecosystemen die zijn samengesteld uit verschillende micro-organismen die in harmonie samenleven. Volgens de drie sleutelementen van een ecosysteem - zie figuur 1 - is elk neuron een individu dat een complex netwerk vormt met een hoge mate van onderlinge afhankelijkheid, ondersteund door een platform, in dit geval de hersenen. Met meer dan 100 miljard neuronen bevat het menselijk brein 100 biljoen verschillende neuronale verbindingen, waardoor dit het grootste en meest complexe netwerk op aarde is. Maar waar het in onze geest om gaat is niet alleen het aantal neuronen, maar de talloze verbindingen die ertussen worden gevormd: hoe groter het vermogen om deze complexe verbindingen tot stand te brengen, hoe groter de kans om nieuwe configuraties aan te nemen en ideeën te genereren.

Maar naast onze biologie is ook de manier waarop we met elkaar omgaan en hoe we ideeën vormen een ecosysteem. Elke persoon reageert uniek op behoeften, zintuiglijke prikkels, gebruikt eigen percepties en verbeeldingskracht, waardoor hij of zelf op een bijzondere manier creëert. Deze creativiteit staat niet los van de wereld; het vindt zijn

oorsprong in een sociale behoefte en moet worden ingepast in een aanwezige cultuur om de opkomst van een bepaald idee mogelijk te maken. Hoe complexer dit ecosysteem, hoe waarschijnlijker het is dat ideeën kansen krijgen.

PERSOON, NETWERK, EN PLATFORM

De menselijke creativiteit kan verbazingwekkende netwerken bouwen van massale samenwerking en gemeenschappen van steeds meer op elkaar ingewerkte individuen met een sterk gevoel van cohesie.

Via de elementen Persoon, Netwerk en Platform is het mogelijk te begrijpen hoe de structuur van het creatieve ecosysteem werkt:

- › Het aanpassingsvermogen van de **persoon** binnen het **ecosysteem**.
- › Het vermogen van het **netwerk** zich open te stellen en te verbinden, wat het delen van informatie en uitwisseling van ideeën tussen individuen weer bevordert.
- › Het vermogen van het **platform** een omgeving te bieden die het delen en verbinden tussen mensen en zo ideeën bevordert.

Maar de deelnemers in het ecosysteem zijn niet alleen individuen; het kunnen ook organisaties of bedrijven zijn, zolang ze maar op de een of andere manier waarde voor elkaar creëren. Een ecosysteem biedt hen essentiële voordelen zoals de toegang tot een breed scala aan resources, de mogelijkheid snel op te schalen, alsook dynamische en flexibele interne structuren in plaats van statische klassieke hiërarchieën. Wat in een ecosysteem als creatief wordt bepaald, is gerelateerd aan hoe deelnemers de handeling of het idee evalueren. In zo'n scenario zijn de andere leden van het ecosysteem essentieel voor de realisatie van individuele creativiteit: het bestaat pas als de hele groep erkent dat een bepaald individu met originele ideeën en producten bijdraagt aan de omgeving. Een ecosysteem komt voort uit de interactie tussen individuen, verbindt ze en creëert zo waarde.

HET INZICHT VAN ALICE

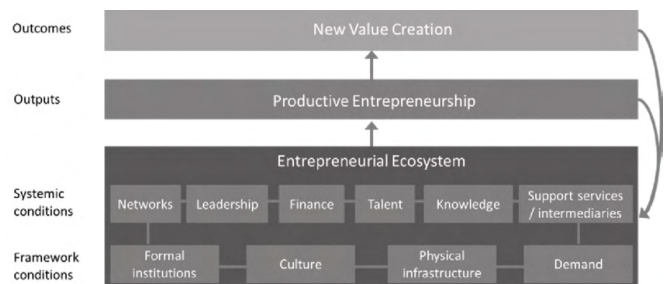
Onze mondiale beschaving is met elkaar verweven, voornamelijk gedreven door de globalisering van handel en communicatie. Een creatief ecosysteem vereist echter een andere manier van denken in vergelijking met de klassieke productgerichte samenleving.

We kijken hiervoor naar de kernprincipes die samenlevingen hebben: mogelijkheden om een individuele identiteit te hebben, de liefde voor partners en vrienden, de mogelijkheid om te werken en een sociaal actief leven te hebben, de voorkeur voor de eigen groep, kansen op sociaal leren en onderwijs, milde hiërarchieën ... Als we goed kijken, merken we dat dezelfde principes de kern vormen van het bevorderen van creativiteit. We hebben allemaal een veilige ruimte nodig om ideeën uit te wisselen, vertrouwen en vriendschappen op te bouwen, te leiden en geleid te worden, met de diepere behoefte om anderen te helpen. We kunnen in die visie alleen waarde onttelen als we waarde creëren. Deze gedifferentieerde benadering op de samenleving maakt plaats voor biologisch, organisch denken in tegenstelling tot mechanisch denken, wat een van de grootste belemmeringen vormt voor productgerichte samenlevingen bij het omarmen van creatieve ecosystemen.

Creatieve ecosystemen kunnen tevens de oplossing zijn voor maatschappelijke uitdagingen en worden stilaan omarmd door lokale over-

heden. Deze doelgerichte ecosystemen die gericht zijn op het oplossen van grote maatschappelijke uitdagingen, kunnen daarom snel in belang toenemen, waardoor een grotere betrokkenheid van de publieke en non-profitsector ontstaat. Creatieve ecosystemen vereisen flexibiliteit, maar ook integratie op grote schaal, waarbij de nadruk ligt op de vaardigheden van strategische empathie, samenwerkend leiderschap en communicatie.

De rol van de overheid in het creatieve ecosysteem is belangrijk: zij kan met beleidsinterventies het ecosysteem versterken of verzwakken. Door te denken in ecosystemen voor ondernemerschap hebben beleidsmakers dus handvatten voor beleid. Overheden kunnen creatieve betrokkenheid ontwikkelen bij ecosystemen door de creativiteit te ontketen die te lang ingeperkt was door een traditionele lineaire kijk.



Figuur 2: Key elements, outputs and outcomes of the entrepreneurial ecosystem (based on: Stam 2015)

HOE KAN LEARNING & DEVELOPMENT ZO'N CREATIEF ECOSYSTEEM CREATIEF GEBRUIKEN?

L&D kan het creatieve ecosysteem in de dagelijkse praktijk op verschillende manieren inzetten:

- › Begrijp als L&D-er hoe verschillende afdelingen samenwerken en hoe ze elkaar (kunnen) beïnvloeden. Identificeer en begrijp 'elementen' zoals vraag, netwerken, leiderschap, menselijk kapitaal, beleid, ... zodat je weet waarop je je moet gaan richten. Eerder de persoon, het netwerk of toch het platform? Is er bvb. een behoefte aan meer deelnemers c.q. expertise vanwege een gebrek aan kennis of ervaring, of werkt het platform niet goed?
- › Stel vast waar er binnen de organisatie nood is aan specifieke vaardigheden of kennis. Ontwikkel en organiseer dan gerichte leerinterventies die aansluiten bij de behoefte van de organisatie.
- › Begrijp de marktpositionering van je organisatie en hoe ze zich verhoudt tot andere spelers in die markt. Dit kan op zijn beurt helpen bij het kiezen van de juiste strategie voor de ontwikkeling van medewerkers.
- › Begrijp de rol die de organisatie speelt in het grotere ecosysteem waarin ze opereert, zoals de industrie, regio en samenleving. Dit kan weer helpen om beter te begrijpen hoe de organisatie kan bijdragen aan de samenleving en hoe ze daarop haar impact kan vergroten.

Kortom, door de 'elementen' van een ecosysteem en hun samenhang te begrijpen, kun je ontdekken waarop je je als L&D-er moet richten, dit afhankelijk van het gedrag of de kenmerken die er zijn of net ontbreken. Door die 'rollen' te begrijpen, kun je ontdekken waarop je je als L&D-professional moet concentreren bij het vormgeven van leren, in het bedrijf of in het eigen team. ■



Margreet Boeren, oprichter van de Q8 Academy, kan na haar pensionering het vak (nog) niet loslaten. Na haar bestuursmandaat en juryplaats bij de Nederlandse Develhub Academy Award koos ze voor een actieve rol bij Stimulearning: ze trekt de Q&A-tool Answerbase en faciliteert de online Pottenkijkers. Als kernteamlid van de AcademieSpiegel helpt ze organisaties bij het 'spiegelen' van hun academie.

184614	06-07-23	Supervisie vertrouwenspersoon: de 4 opdrachten	1982
184215	06-07-23	EHBO - Hulpverlener	1800
184244	23-08-23	EHBO - Hulpverlener	9000
184216	25-08-23	EHBO - Hulpverlener	9000
177797	31-08-23	Leiding geven aan arbeiders	8800
184245	04-09-23	EHBO - Hulpverlener	1831
184217	06-09-23	EHBO - Hulpverlener	1831
184668	07-09-23	Vertrouwenspersoon: basisopleiding	2600
184218	12-09-23	EHBO - Hulpverlener	8200
184510	13-09-23	Preventieadviseur: Multidisciplinaire basismodule	9000
184406	14-09-23	Milieuadministratie: basisopleiding	9051
185879	19-09-23	De transitie van traditioneel naar fluorvrij blusschuim	online



ECONOMIE, FISCALITEIT EN WETGEVING

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
176824	13-03-23	Workshop: Assertiviteit en constructieve samenwerking	8200
178966	13-03-23	Voorjaarssessies BTW club	8500
184100	13-03-23	Data Analyse: Het Proces	online
175867	13-03-23	Leer vakantieattesten verrekenen en vakantiegeld in en uit	online
177318	13-03-23	Sociale actualiteit voor de private social profit	online
175782	14-03-23	Sociale actualiteit voor de private social profit	3500
175783	14-03-23	Sociale actualiteit voor de private social profit	online
178969	14-03-23	Voorjaarssessies BTW club	8200
176809	14-03-23	Complexe boekingen: een specialisatie	8200
184285	14-03-23	Factuur en factuurvoorwaarden	online
184592	14-03-23	Sociale wetgeving in België: basisopleiding	1831
184189	16-03-23	Een succesvolle businesscase opstellen	1982
178989	16-03-23	Investeringsanalyse maken	8200
178970	16-03-23	Voorjaarssessies BTW club	8200
185875	16-03-23	Interne onderzoeken op de werkplek	online
176888	16-03-23	Sociale actualiteit voor de private social profit	8500
177063	16-03-23	Sociale actualiteit voor de private social profit	9052
185720	17-03-23	Arbeidsdeal: het opleidingsplan concreet	online
175851	20-03-23	Sociale actualiteit voor de private social profit	online
184467	20-03-23	Optimalisatietechnieken verloning bedrijfsleiders	online
183967	21-03-23	Actualia materieel en procedureel cyberstrafrecht	online
178981	21-03-23	Btw voor de reissector	8200
175865	21-03-23	Flex workshops social-legal news	online
175872	21-03-23	Leer vakantieattesten verrekenen en vakantiegeld in en uit	2140
177240	21-03-23	Payroll Professional: je eerste stappen	2600
177234	22-03-23	Payroll Professional: je eerste stappen	9810
176825	22-03-23	Workshop: Timemanagement en outlook voor accountants	8200
183990	22-03-23	Audit: basisopleiding	2140
177909	23-03-23	Balansen lezen: praktijkoefening gevorderden	9051
178983	23-03-23	Data-analyse in finance	8200
184495	23-03-23	Plannen en budgetteren	1982
176524	23-03-23	Leer vakantieattesten verrekenen en vakantiegeld in en uit	9000
175869	23-03-23	Publieke sector: Workshops sociaaljuridische actualiteit	online
177259	23-03-23	Payroll Professional: je eerste stappen	online
184082	24-03-23	Contracteren voor niet-juristen	9300
184027	24-03-23	Btw update voorjaar	online
185901	30-03-23	Data Visualization Training	2650
176156	31-03-23	Sociaaljuridische actualiteit	online
177241	18-04-23	Payroll Professional: je eerste stappen	2600
183969	18-04-23	Advanced boekhouden	9000
184392	18-04-23	Masterclass Management Accounting	1982
184127	19-04-23	De essentie van IAS-IFRS	9051
177155	19-04-23	Dubbel boekhouden - Basis	8200
177235	19-04-23	Payroll Professional: je eerste stappen	9810

177260	20-04-23	Payroll Professional: je eerste stappen	online
178999	20-04-23	Datavisualisatie en presentatietechnieken	8200
184075	20-04-23	Consolidatie in de praktijk	3010
177907	20-04-23	Balansen lezen en begrijpen	9051
178973	20-04-23	Business controller	8200
184662	20-04-23	Vennootschapsrecht: basisopleiding	9000
184144	20-04-23	De periodieke btw-aangifte correct invullen	online
184129	24-04-23	De fiscale behandeling van vouchers, kortingsbonnen	1982
184503	24-04-23	Praktische inleiding tot het internationale fiscale recht	online
184270	25-04-23	Essentials boekhouden en jaarrekening	2600
184179	25-04-23	Douane: oorsprong	1030
176077	25-04-23	Boekhouden - Optrappingscursus	9051
178988	25-04-23	Internationale btw in de praktijk	9051
176130	25-04-23	Flex workshops social-legal news	online
185934	25-04-23	Bewijs in strafzaken	online
186045	26-04-23	Erfovereenkomsten anno 2023: Onmisbaar instrument	online
185998	27-04-23	Invordering onbetwiste schuldvorderingen	online
176094	27-04-23	Meepraten met de boekhouder	9051
176344	27-04-23	Grondige snelcursus vennootschapsbelasting	8500
179001	27-04-23	werkkapitaal	8200
184094	27-04-23	Dag van de Controller 2023	1982
184140	27-04-23	De meest gestelde btw-vragen in ondernemingen en boekhoud	9051
176219	30-04-23	Proxy bijblijfsessies sociaaljuridische actualiteit	online
184437	02-05-23	Douane van a tot z	2140
184025	02-05-23	Btw van a tot z	2140
179410	03-05-23	Update aangifte personenbelasting	8200
179415	03-05-23	Update aangifte vennootschapsbelasting	8200
140948	03-05-23	Rsz knelpunten	2140
184694	04-05-23	Projectontwikkeling en btw	online
179411	04-05-23	Update aangifte personenbelasting	9051
184020	04-05-23	Boekhouden: 6-daagse basisopleiding	9000
179416	08-05-23	Update aangifte vennootschapsbelasting	9051
184289	08-05-23	Financieel management voor niet-financiële functies	1982
179417	09-05-23	Update aangifte vennootschapsbelasting	8500
179412	09-05-23	Update aangifte personenbelasting	8500
176806	09-05-23	Afsluiten boekjaar	8500
179000	09-05-23	Triple Bottom Line	8200
186028	09-05-23	E-handtekening anno 2023	online
179409	11-05-23	Update aangifte personenbelasting	8200
179408	15-05-23	Update aangifte personenbelasting	8200
184163	15-05-23	Debiteurenbeheer in de praktijk	9051
184351	15-05-23	Investeringsanalyse en -selectie	online
184453	16-05-23	Managementvennootschap van a tot z	online
184677	16-05-23	Wegwijs in het lezen van een balans	1982
177242	16-05-23	Payroll Professional: je eerste stappen	2600
177236	17-05-23	Payroll Professional: je eerste stappen	9810
184295	17-05-23	Financiële rapportering: krijg inzicht in je data	online
183964	17-05-23	Aandelenopties vanuit fiscaal perspectief	online
178987	23-05-23	Financieel management voor de niet-financiële manager	8200
176575	23-05-23	Flex workshops social-legal news	online
184293	24-05-23	Financiële audit	online
184640	25-05-23	Transfer pricing - zowel een belangrijk fiscaal risico	9051
178986	25-05-23	ESG: Big new compliance challenge	8200
179039	25-05-23	Consolidatie	9051
179414	25-05-23	Update aangifte vennootschapsbelasting	8200
183992	25-05-23	Balans lezen voor gevorderden	1982
176598	25-05-23	Publieke sector: Workshops sociaaljuridische actualiteit	online
177261	25-05-23	Payroll Professional: je eerste stappen	online
184291	30-05-23	Financieel-economische begrippen voor niet-financiële	2140
184297	31-05-23	Financiering van vastgoed via de groepsverzekering	online
177908	31-05-23	Balansen lezen en begrijpen	8400
179413	31-05-23	Update aangifte vennootschapsbelasting	8200
176831	31-05-23	Sociaaljuridische actualiteit	online

OPEN OPLEIDINGEN

183973	02-06-23	Arbeids- en sociale wetgeving voor statutairen: basisopleiding	1982
178980	05-06-23	BTW voor de garagesector	8200
181612	06-06-23	Excel voor finance professionals - gevorderd	8200
184676	06-06-23	Wegwijs in exportcontrole van 'dual use'-goederen	online
184344	06-06-23	Interne controle en administratieve organisatie	online
185903	06-06-23	De nieuwe jaarrekening en de sociale balans invullen	2600
172478	06-06-23	Budgetteren van personeelskosten	9000
174639	08-06-23	Effectieve liquiditeitsprognoses met excel	2140
184687	08-06-23	Wijzigingen in de nieuwe aangifte personenbelasting	online
184332	08-06-23	IAS-IFRS vergeleken met Belgian GAAP	3000
178997	08-06-23	Robotic Process Automation in finance	8200
177319	12-06-23	Sociale actualiteit voor de private social profit	online
176941	13-06-23	Sociale actualiteit voor de private social profit	3500
176942	13-06-23	Sociale actualiteit voor de private social profit	online
181611	13-06-23	Excel voor finance professionals - expert	8200
178985	15-06-23	Een businesscase opstellen	8200
184648	15-06-23	Uitgestelde belastingen: theorie en praktijk volgens IAS	9100
177002	15-06-23	Sociale actualiteit voor de private social profit	8500
177064	15-06-23	Sociale actualiteit voor de private social profit	9052
177043	19-06-23	Sociale actualiteit voor de private social profit	online
184304	19-06-23	Fundamenten van (internationaal) treasury en cash management	1982
184331	20-06-23	Hypothecaire kredieten: Vlaams en federaal	online
177044	20-06-23	Flex workshops social-legal news	online
177243	20-06-23	Payroll Professional: je eerste stappen	2140
177237	21-06-23	Payroll Professional: je eerste stappen	9810
183988	21-06-23	Audit en fraude	online
177062	22-06-23	Publieke sector: Workshops sociaaljuridische actualiteit	online
177262	22-06-23	Payroll Professional: je eerste stappen	online
184334	29-06-23	IAS-IFRS: basisopleiding	2140
177171	30-06-23	Proxy bijblijfsessies sociaaljuridische actualiteit	online
184083	04-07-23	Contracteren voor niet-juristen	2600
184271	07-09-23	Essentials boekhouden en jaarrekening	9051
184296	11-09-23	Financiële rapportering: krijg inzicht in je data	online
184290	12-09-23	Financieel management voor niet-financiële functies	2140
183991	12-09-23	Audit: basisopleiding	online
184695	12-09-23	Vennootschapsbelasting: update najaar	online
184496	13-09-23	Plannen en budgetteren	online
184391	18-09-23	Masterclass Financieel Management	9100
184139	18-09-23	De managementvennootschap: optimale vergoeding	online
184101	18-09-23	Data Analyse: Het Proces	1982
177502	18-09-23	Sociale actualiteit voor de private social profit	online
177519	19-09-23	Flex workshops social-legal news	online
177522	19-09-23	Sociale actualiteit voor de private social profit	3500
184190	19-09-23	Een succesvolle businesscase opstellen	online
184336	19-09-23	Incoterms	2140
184423	19-09-23	Omgaan met arbeidsongeschiktheid in de onderneming	online



COMPUTER EN MEDIA

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
177444	13-03-23	Excel - Basis	8800
177499	13-03-23	SketchUp voor beginners	9051
177627	13-03-23	3DS Max voor beginners	8500
177463	14-03-23	Power BI voor beginners	8200
183998	14-03-23	Basisopleiding Information Security Essentials	2140
184300	14-03-23	Functionele analyse	1831
185870	15-03-23	IREB® Foundation Certification Training	4360
116607	16-03-23	Professional scrum product owner	1060
177492	16-03-23	Power Apps en Power Automate	8200
177534	16-03-23	Adobe Photoshop voor beginners	9051

184098	20-03-23	Data Analyse: Data opslag en structureren	online
179015	21-03-23	SQL	9051
177501	22-03-23	Sketchup voor gevorderden: SU-Podium	8800
184002	27-03-23	Basisopleiding Testing	2600
116578	27-03-23	Itil® 4 foundation & exam	1060
177487	28-03-23	Hoe betrouwbaar en cyberveilig zijn uw IT leveranciers?	9051
179303	29-03-23	How to create smart machines using digital Twins en AI	8200
116547	03-04-23	Oceb2 business process management foundation	1060
184119	17-04-23	Data Protection Officer: Juridische introductie tot de GDP	9000
184112	17-04-23	Data Protection Officer - Certificatietraining	9000
184102	18-04-23	Data Analyse	1982
184000	18-04-23	Basisopleiding IT-management	1982
177691	18-04-23	CCNA v7 Course 2: Switching, Routing, and Wireless	8200
177491	19-04-23	Power Apps en Power Automate	8200
177478	19-04-23	AutoCAD voor beginners	8500
184003	19-04-23	Basisopleiding: social media op het werk	online
184266	20-04-23	Enterprise Architecture: frameworks en modellen	online
177481	20-04-23	VectorWorks voor beginners	8500
177486	20-04-23	Power BI voor beginners	9051
177445	20-04-23	Excel - Basis	8200
177548	20-04-23	Licensed Penetration Tester	9051
177820	20-04-23	AutoCAD voor gevorderden	8800
177845	20-04-23	InDesign gevorderd - Opmaak van publicaties	8500
179237	20-04-23	Basis ICT begrippen voor niet ICT-specialisten	8200
177729	21-04-23	CCNA v7 Course 2: Switching, Routing, and Wireless	9051
177498	21-04-23	SketchUp voor beginners	8500
63481	24-04-23	Itil® 4 specialist: high-velocity it	1060
177581	25-04-23	Adobe After Effects voor beginners	8500
177629	25-04-23	Agile PM Foundation	8200
177847	25-04-23	InDesign gevorderd: Hoe maak ik een kapvorm of verpakking?	8800
183716	26-04-23	ITIL® Foundation 4 in IT Service Management + Exam Voucher	2600
186010	26-04-23	Cloud Security AWS, Azure, GCP: wat is belangrijk om weten	9051
184439	27-04-23	Excel data-analyse van a tot z Module 1	online
184690	27-04-23	Workshop: introductie tot JIRA	1982
177643	27-04-23	Upskill Outlook - E-mail correct en efficiënt gebruiken	8200
177632	27-04-23	Certified Data Protection Officer: Functionaris	8200
177529	27-04-23	Adobe InDesign voor beginners	8200
177459	27-04-23	MS PowerPoint voor beginners	8500
177468	02-05-23	SketchUp voor beginners	8200
177634	02-05-23	Certified SOC Analyst	9051
183712	02-05-23	ISTQB® Foundation in Software Testing	1831
184096	03-05-23	Data Analyse: Business Intelligence	online
184441	04-05-23	Excel data-analyse van a tot z Module 2: Data	online
177583	04-05-23	Adobe Premiere Pro voor videobewerkers - Beginner	8500
177490	04-05-23	Power Apps en Power Automate	8200
177450	04-05-23	Excel gevorderd	8500
177639	04-05-23	Outlook & Timemanagement	8500
177546	05-05-23	Discovering Microsoft 365 Apps - Overview, security	9051
185871	05-05-23	IREB® Foundation Certification Training	1831
93150	08-05-23	Itil® 4 foundation & examen	9050
184108	08-05-23	Data analyse: Werken met R	online
177525	08-05-23	Adobe Illustrator: basis	8800
177630	09-05-23	Blender 3D voor beginners	8800
177449	09-05-23	Excel gevorderd	8800
177844	09-05-23	Illustrator gevorderd: Hoe maak ik een beeldmerk of logo	8200
184171	09-05-23	Digitaliseer je content en processen	2600
184338	10-05-23	InDesign voor marketeers	9000
177442	10-05-23	Excel - Basis	8200
177470	10-05-23	Upskill Excel - Draaitabellen - interactieve tabellen	8200
177532	10-05-23	Adobe Photoshop voor beginners	8800
184279	11-05-23	Excel data-analyse van a tot z Module 3: Power Pivot	online
177543	12-05-23	Certified Threat Intelligence Analyst	9051
177496	12-05-23	SharePoint vervolmaking	8500

EEN MINIMUM AAN TIJD, EEN MAXIMUM AAN EFFICIENTIE

ANN D'HAVÉ - 24+

De laatste Praatstoel van het jaar is voor een Stimulearner-van-het-eerste-uur: Ann D'Havé. Met pakweg 30 jaar ervaring op de teller zet ze in haar huidige rol de schouders onder het L&D-beleid van 24+, het customer care centrum van KBC. Een van haar belangrijkste uitdagingen: kort en bondig leren mogelijk maken, want de callcentermedewerkers kunnen maximum 2.5 uur van de lijn gehaald worden. Dat ze daarvoor bij 24+ allerlei leervormen in de mix gooien, mag niet verbazen.

Wat kan je vertellen over je organisatie & jouw rol bij 24+?

Ann: "24+ is het customer care centrum van KBC, en een joint venture tussen KBC en VAB. We doen ondertussen heel veel voor KBC: van het (de)blokkeren van bankkaarten over dagelijks bankieren en verzekeringen tot revisorenattesten, nalatenschappen en het verlenen van bijstand aan kantoren wanneer hun bancontactservice niet werkt. KBC heeft als missie 'digital with a human touch', en wij zijn een deel van die 'human touch'. Daarvoor zijn we in totaal met 29 teams, goed voor meer dan 500 medewerkers. Ik ben verantwoordelijk voor leren en ontwikkelen, in samenwerking met mijn team van negen collega's. Dat kan veel lijken voor 500 medewerkers, maar dat komt omdat we in feite twee opdrachten hebben: enerzijds moeten we ervoor zorgen dat medewerkers levenslang leren, niet alleen voor ons en onze jobs maar ook om ze inzetbaar te houden op de arbeidsmarkt. Daarnaast moeten we ook zorgen voor ondersteuning en opleiding wanneer er nieuwe taken overgeheveld worden van KBC naar ons centrum. En dat gebeurt steeds vaker, want ondertussen hebben we een goede naam opgebouwd binnen de KBC groep. Daardoor hebben we die mankracht echt wel nodig."

Hoe zou je de visie op leren omschrijven van je organisatie?

Ann: "De wereld verandert aan een razendsnel tempo. Er zijn nieuwe tools, nieuwe inzichten... Het is onze missie om een fijne en verfrissende leeromgeving te creëren waardoor mensen meegroeien in hun job, nieuwe inzichten, tools en vaardigheden verkennen, gebruiken en ontwikkelen én hun doorgroeimogelijkheden en inzetbaarheid zelf in handen nemen. De ervaring van de medewerker is daarin onze prioriteit. We werken aan online, offline en hybride opleidingen, interactief en altijd vanuit expertise. Maar ook aan continue verbetering. We zetten in op e-learning, microlearning en gamification. En proberen mensen aan te sporen om levenslang te leren. Niet alleen om ze blijvend beschikbaar te houden voor ons, maar ook op de arbeidsmarkt. Naast mijn job bij 24+ geef ik ook les aan de Odisee Hogeschool, waar ik onder meer het vak 'vormen en ontwikkelen' doceer. Ik vertel mijn studenten altijd dat een organisatie moet vermijden dat ze eerst honderden mensen moet ontslaan omdat ze niet de juiste vaardigheden hebben, om er daarna opnieuw honderden aan te werven die die skills wél hebben. Als bedrijf zijn we het verplicht om onze mensen te blijven opleiden, en nieuwe skills en inzichten aan te leren. Zodat ze niet alleen bij ons maar ook op de arbeidsmarkt terechtkunnen."

Een sterke focus op inzetbaarheid dus. Merken jullie ook effectief dat mensen lang bij 24+ blijven?

Ann: "Zeker. We hebben bovendien ook het 'groeitraject', een langlopend traject waarbij mensen ervoor kunnen kiezen om opleidingen te volgen om door te groeien. Ofwel in hun rol als operational support of

kwaliteitscoach, ofwel om door te groeien naar teammanager. Na die opleiding doen ze een stage op de werkplek, doorgaans in een ander team, wat leidinggevend vaak overtuigt van de kwaliteiten van de persoon in kwestie als teammanager of als operational support. Dit traject is een zeer groot succes. Op dit moment groeit meer dan 50% ook effectief door. Daarnaast gaan we in 2023 een open aanbod lanceren, met daarin bv. 'assertiviteit aan de telefoon'. En verder integreren we uiteraard ook de doelstellingen van onze organisatie in ons aanbod en opleidingsplan."

Je medewerkers laten zich geregeld ontvallen dat je 'hun wereld geopend hebt'. Hoe komt dat precies?

Ann: "Voordat ik in dienst kwam bij 24+ was opleiding de verantwoordelijkheid van operations. Elke opleider had zo zijn eigen afdelingen



waar hij (vooral technische) opleidingen gaf. Sinds een tijd hoort opleidingen echter bij hr, en toen ik in dienst kwam heb ik de medewerkers die met leren en ontwikkelen bezig zijn ook echt gemotiveerd om naar buiten te trekken. We zijn niet alleen lid van Stimulearning maar ook van VOV, en ik moedig ze aan om zo veel mogelijk naar evenementen te gaan. Zodat ze hun netwerk maar ook hun kennis over L&D uitbreiden, en het een ruimer verhaal wordt dan enkel operations. Ook welzijn en softskills staan nu op de agenda.”

Wat zijn vandaag jullie voornaamste uitdagingen op het vlak van leren?

Ann: “In eerste instantie is dat mensen aansporen tot leren. Customer care medewerkers kunnen maximum 2.5 uur van de lijn gehaald worden. Een van onze KPI's is namelijk dat 80% van de inkomende oproe-

Ann: “Ik geloof heel sterk in blended leren, dat vaak in één adem genoemd wordt met hybride leren. Voor mij is blended leren verschillende leervormen in de mix gooien. Van gamification over e-learning tot een klassikale training. Hybride zie ik als online leren, in combinatie met on site. 24+ heeft besloten dat alle opleidingen on site doorgaan, tenzij het om e-learning gaat. Daar sta ik achter, zeker omdat we tijdens de pandemie merkten dat nieuwe mensen elkaar niet leerden kennen wanneer er enkel online opleiding was. Dat gaat toch net iets vlotter als iedereen zich in één lokaal bevindt. Wat blended leren betreft, zetten we veel meer dan vroeger in op gamification. Ondertussen maken onze medewerkers zelf al spellen aan, en dat wordt ook heel erg geapprecieerd. We zetten bovendien in op methodieken om zo interactief mogelijk te werken, op intervisie en leren van elkaar. En we stimuleren mensen om mee te denken. Zo wordt leren niet saai.”

“Bijblijven in je vak, is een must voor iedereen. Welke functie je ook uitvoert.”

pen binnen de 60 seconden beantwoord moet worden. Een dagopleiding kan daarom slechts bij uitzondering. Onze opleidingen moeten dan ook altijd heel kort zijn en heel snel tot de kern van de zaak komen. We werken dan ook met microlearnings en korte e-learnings. Opleidingen moeten ook altijd ingepland worden in samenwerking met workforce-management, dat het overzicht houdt over wie beschikbaar is, welke skills een agent heeft en welke taken er moeten gebeuren. Opleidingen zo kort en bondig mogelijk houden, is voor ons dus een uitdaging. Daarnaast hebben we in 2022 een grote inhaalbeweging gedaan om onze teammanagers op te leiden, met heel veel opleidingen rond changemanagement, de werking van workforce-management, de facturatie naar KBC toe en dergelijke. Alle teammanagers hebben dit nu doorlopen. In 2023 nemen we deze opleiding mee op in ons open aanbod, maar dan aan een lagere frequentie, voor nieuwe teammanagers. Verder gaan we in 2023 ook starten met een leiderschapstraject, dat werkt rond vragen als: wie ben ik als leidinggevende? Wie ben ik als persoon? Hoe zit het met interpersoonlijke relaties, de relatie met mijn team en met de (doelstellingen en strategie van de) organisatie?”

Hoe zie je het leren evolueren in de nabije toekomst, zeker gezien het feit dat je ook in het onderwijs werkt? Zijn er bepaalde tendensen waar je sterk in gelooft?

Zijn er zaken die je uit je werk op de hogeschool kan meenemen naar 24+?

Ann: “Absoluut. Ik gebruik de trends van Stimulearning en pas er mijn lessen elk jaar op aan. Maar die trends bespreek ik ook met mijn medewerkers. Neem nu de trend die aangeeft dat de meerderheid toch nog steeds een voorkeur heeft voor klassikale opleiding: daar moeten we in blended learning rekening mee houden, zelfs voor de jongere medewerkers. Er wordt blijkbaar nog altijd weinig geleerd via de sociale media, terwijl we hier wel wat op inzetten. Van mijn studenten heb ik ook onthouden dat TikTok meer is dan dansjes, dat het ook een kanaal is om te leren.”

Tot slot nog de vraag van de vorige geïnterviewde: hoe introduceren jullie werkplekleren?

Ann: “Dat bestaat bij ons al ontzettend lang. Onze opleiders werkten vroeger voor het operationele team en deden daardoor eigenlijk continu aan werkplekleren. Dat is nu overgenomen door operational support, die nog steeds opleiding geven op de werkvloer. Vandaar dat we geen probleem zullen hebben met het formeel en informeel leren van de arbeidsdeal. Het gebeurt effectief. Onze kwaliteitscoaches luisteren bv. naar calls en geven daar meteen feedback over aan de agents. Het is echt geïntegreerd in het werk.” ■

PASPOORT

- › **Functie?** Manager Learning & Development bij 24+.
- › **Vroeger?** zo'n 30 jaar actief in hr, onder meer als HR Manager bij Zorgbedrijf in Antwerpen
- › **Studies?** Licentiaat in de Moraalwetenschappen, UGent
- › **Wat is je professionele motto?** “Leren en laten leren.” En ook: “The capacity to learn is a gift. The ability to learn is a skill. The willingness to learn is a choice.”
- › **Meest inspirerende L&D-informatiebron?** Een inspiratie voor mij is Mathias van Winston Wolfe, maar ook het ‘Handboek Human Resource Development’ en de masterclasses van Stimulearning. Ik ben heel nieuwsgierig en neem eigenlijk elke uitnodiging aan om nieuwe dingen te ontdekken. Een must voor iedereen, vind ik, is bijblijven in je vak. Welke functie je ook uitvoert.
- › **Welke vraag heb je voor onze volgende gast op de Praatstoel?** Gebruiken jullie podcasts in het blended aanbod? Zo ja, op welke manier doen jullie dit? Zo nee, wat vind je van het idee om dit te doen?



177497	15-05-23	SketchUp: structuren en renderen - Vervolgcurcus	8500
177549	15-05-23	Microsoft 365 - Administrator	8200
177460	15-05-23	MS PowerPoint voor gevorderden	8800
177465	16-05-23	Power BI: van data tot rapport - Gevorderd	8500
177471	16-05-23	Upskill Excel - Korte en krachtige functies	8200
177494	16-05-23	SharePoint initiatie	9051
177626	16-05-23	3DS Max vervolgcurcus - Van AutoCAD naar VR	8500
177531	16-05-23	Adobe InDesign voor beginners	9051
177485	18-05-23	MS-Teams voor beginners	8200
177477	22-05-23	AutoCAD voor beginners	8500
177828	22-05-23	Professionele nieuwsbrieven ontwerpen met MailChimp	8200
116597	22-05-23	Iso-iec 27001 foundation	1060
184104	22-05-23	Data-analyse: programmeren in Python	online
184309	23-05-23	Goochel met Google, sneltoetsen en webplugins	online
184360	23-05-23	Laat online tools voor je werken	online
184417	23-05-23	MS Excel Turbotraining: van basic naar advanced in een hal	3001
177538	23-05-23	Fotografie basis	8800
177545	23-05-23	Customize en optimize Microsoft 365 - SharePoint	8200
177483	24-05-23	Excel Power Query	8500
177484	24-05-23	PowerPivot	8500
177846	24-05-23	InDesign gevorderd: Hoe maak ik een huisstijl aan?	8500
177448	25-05-23	Excel draaitabellen	8200
177582	25-05-23	Adobe Premiere Pro voor marketeers - Beginner	8200
184443	25-05-23	Excel data-analyse van a tot z Module 4: DAX P	online
116576	25-05-23	Iso-iec 27001 practitioner	1060
177843	26-05-23	Adobe InDesign-Illustrator: Tips en tricks voor zeefdruk	8200
177830	30-05-23	Social Media & Video voor professioneel gebruik: video's	8500
177438	30-05-23	AutoCAD voor beginners	9051
177482	30-05-23	Vectorworks voor gevorderden - Hybride tekenen	8500
177586	31-05-23	Het belang van de human factor bij digitaliseringsprojecten	8200
177467	01-06-23	Power BI: van data tot rapport - Gevorderd	8200
179043	01-06-23	OneNote	9051
177848	01-06-23	'Stand out from the crowd' met Adobe Illustrator, InDesign	8800
177635	02-06-23	Excel - Basis	9051
177441	05-06-23	Excel - Basis	9051
179014	05-06-23	SQL	8500
185882	05-06-23	Excel Experience Days	7
184120	05-06-23	Data Protection Officer: Juridische introductie tot de GDP	1831
184113	05-06-23	Data Protection Officer - Certificatietraining	1831
183993	06-06-23	Basiskennis ICT voor niet-ICT'ers	3001
184030	06-06-23	Business analytics met MS Power BI: basisopleiding	1982
184182	06-06-23	E-commerce: basisopleiding	1831
184301	07-06-23	Functionele analyse	1982
184106	07-06-23	Data analyse: Visualisatie & Presentatie	online
179052	08-06-23	Inventor voor gevorderden	8500
177681	08-06-23	ICT contracten het proces van A tot Z: opmaken, beheren	9051
179121	09-06-23	Inventor voor beginners	8500
177446	13-06-23	Excel - Basis	8500
177457	13-06-23	Managing projects with MS Teams	9051
177536	13-06-23	Carwrapping	8200
177637	14-06-23	Excel gevorderd	8200
177853	14-06-23	Power BI voor beginners	8500
177640	15-06-23	Outlook & Timemanagement	9051
177544	15-06-23	Computer Hacking Forensic Investigator	9051
177453	15-06-23	Excel gevorderd	9051
177380	15-06-23	Solid project: de weg naar een duurzame data economie	8200
185894	15-06-23	Digitaliseer je content en processen	9070
177527	16-06-23	Adobe Indesign gevorderd	8800
177628	19-06-23	Agile PM Foundation	9051
177495	26-06-23	SharePoint vervolmaking	8200
177489	27-06-23	Power Apps en Power Automate	8800
177455	27-06-23	Excel Power Query	8800
177642	27-06-23	Outlook voor beginners	8200

177443	24-08-23	Excel - Basis	8800
177462	31-08-23	MS-Teams voor beginners	8200
185946	04-09-23	Excel gevorderd	8800
184121	04-09-23	Data Protection Officer: Juridische introductie tot de GDP	2140
184115	04-09-23	Data Protection Officer - Certificatietraining	2140
185954	05-09-23	MS-Teams voor beginners	9051
186008	07-09-23	AutoCAD voor beginners	8500
185951	13-09-23	Managing projects with MS Teams	8200
185963	14-09-23	Power BI voor beginners	8200
183713	14-09-23	ISTQB® Foundation in Software Testing	1831
185961	18-09-23	Outlook voor beginners	8800
183999	19-09-23	Basisopleiding Information Security Essentials	9300
186041	19-09-23	Carwrapping	8200
186059	19-09-23	SketchUp voor beginners	9051



TAALOPLEIDINGEN

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
177749	13-03-23	Russisch voor beginners	9051
177763	14-03-23	Frans - basis	8800
177764	16-03-23	Frans - basis	8500
177836	16-03-23	Frans - intermediair	8800
177838	16-03-23	Portugees voor beginners	8800
178978	16-03-23	Zweeds voor beginners	9051
178977	21-03-23	Spaans - initiatie	8200
179012	21-03-23	Frans - Smalltalk in professionele situaties	8200
177745	19-04-23	Japans voor beginners	9051
184585	19-04-23	Snellezien	1982
179013	02-05-23	Frans - Telefoneren & e-mails schrijven	8200
184194	08-05-23	Effectief communiceren vanuit eigen kracht	9300
179118	09-05-23	Duits - Geschäftliches telefonieren	8200
184609	24-05-23	Succesvol en overtuigend communiceren	1982
179011	30-05-23	Frans - Pitchen met zelfvertrouwen	8200
184307	01-06-23	Geweldloos communiceren: leer effectief en verbindend	1982
184611	20-06-23	Succesvol en overtuigend communiceren	2600
177839	21-08-23	Frans - taalbad in 1 week	8800



TECHNIEK EN TECHNOLOGIE

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
177922	14-03-23	Laadpalen en laadinfrastructuur	8400
179202	14-03-23	Erkende opleiding tot EPB-Verslaggever	9051
186043	14-03-23	Dronepilot Advanced: Open A2	9051
177100	16-03-23	Overbodige onderhoudskosten elimineren	9051
179140	20-03-23	Ventilatieverslaggever - Certificering	9051
179206	20-03-23	Praktisch opmaken van een schadebestek	9051
186046	21-03-23	Facility management in de praktijk	8500
177168	27-03-23	Extra praktijkopleiding bij hernieuwen certificaat GI-GII-T	8400
177677	28-03-23	Automotive - Basisopleiding autoverkoop: Totaaltraject	8500
177686	28-03-23	Automotive - Basisopleiding autoverkoop: Commerciële	8500
177707	30-03-23	Lichtberekening met EVO	8200
182640	31-03-23	Warmteverliesberekening volgens nieuwste normen	8200
182632	03-04-23	E- learning: Professioneel renovatie-advies voor Renuveren	8200
182633	03-04-23	EPB: S31 of S28, wat doet het ertoe?	8200
182634	03-04-23	EPB: Warmteverliesberekening volgens nieuwste	9051
182635	03-04-23	EPB: Zomercomfort	8200
182636	03-04-23	EPC: EPC klein niet-residentieel - voorbeeld	8200

HET BELANG VAN COMPLEXE SKILLS VOLGENS MIRJAM NEELEN

Onze wereld wordt steeds complexer, onze jobs volgen die tendens. Professionals werken voornamelijk aan taken die (vaak) complexe vaardigheden vereisen. Kritisch denken, probleemoplossend vermogen en andere, minder tastbare skills winnen aan belang op de werkvloer, maar niet altijd op de juiste manier. Ze worden (te vaak) gezien als generieke skills, terwijl ze in werkelijkheid een bestanddeel vormen binnen de zogenaamde complexe skills. Deze complexe skills krijgen binnen L&D nog onvoldoende aandacht. Terwijl veel bedrijven wel investeren in training van gangbare en generieke vaardigheden blijft complex learning nog achterwege. In dit artikel gaat Tom Nijsmans in gesprek met Mirjam Neelen over dit onderwerp. De - in Dublin wonende - experte licht toe wat complexe skills precies zijn, waarom ze zo belangrijk zijn en waar wij binnen L&D op moeten letten.



Complexe skills, zo vertelt Mirjam Neelen, zijn dus vaardigheden die uit verschillende, interagerende elementen bestaan. Het geheel wordt dan meer dan de som van de delen. Net dat maakt ze zo moeilijk om te vatten. En daarom zien we te vaak dat we de verschillende elementen, of eenvoudige vaardigheden, apart trainen en negeren dat ze op de werkvloer geïntegreerd ingezet moeten worden.

WAAROM IS HET ONDERSCHIED ZO BELANGRIJK?

Nieuwe woorden leren in andere taal, typen of je veters binden: het zijn maar enkele van de ontelbare, eenvoudige skills die we allemaal ooit hebben aangeleerd.

Autorijden, een pianocompositie van Chopin spelen of 'stakeholders beïnvloeden tijdens een *clinical trial*' zijn veel complexer en dus vragen zij een andere trainingsbenadering, benadrukt Mirjam Neelen. Voor dat laatste - de *clinical trial* - moet je onder andere weten wie je stakeholders zijn, hoe je ze kan beïnvloeden, welke verschillende situaties er kunnen optreden, enzovoort.

In een hedendaagse werkcontext is het dus niet voldoende om de verschillende elementen van dergelijke complexe vaardigheden afzonderlijk te trainen. In het de context van bv. een *clinical trial* zijn medewerkers niet gebaat met een opleiding rond beïnvloeding alleen, bijvoorbeeld. Integendeel, complexe skills vragen om een leeromgeving waarin de verschillende elementen gecombineerd aangepakt worden.

WAAROM KRIJGEN COMPLEXE SKILLS NIET MEER AANDACHT?

Als complexe skills zo belangrijk zijn voor hedendaagse professionals en organisaties, waarom krijgen ze binnen L&D dan zo weinig aandacht? Op deze pertinente vraag geeft Mirjam Neelen drie mogelijke antwoorden.

Ten eerste zijn er in ons vakgebied volgens haar onvoldoende kennis en skills aanwezig omtrent instructional design. Wat L&D dus mist

WAT ZIJN COMPLEXE SKILLS?

Wanneer je met een wagen rijdt, doe je voortdurend verschillende handelingen kort na elkaar ofwel tegelijkertijd. Je geeft gas, schakelt, let op de weg, kijkt in je spiegels, remt enzovoort. Afzonderlijk zijn deze handelingen eenvoudig. Het is de coördinatie ervan in de context van het drukke verkeer dat van autorijden een complexe vaardigheid maakt.

Hetzelfde geldt voor het spelen van een muziekinstrument. Wanneer je de verschillende noten in een toonladder speelt, is dat niet per se gemakkelijk, want je moet nog steeds alle noten beheersen, maar er is geen interactie tussen die elementen (de noten). Echter, wanneer diezelfde noten deel uitmaken van een prachtige compositie, is er sprake van interactie tussen elementen, zoals de noten, maar ook tempo, melodie en timbre. Dit is wat de vaardigheid van het spelen van een compositie complex maakt.

is de expertise die nodig is om een leervraag omtrent geïntegreerde, complexe vaardigheden te vertalen naar leerprocessen, -materialen en ervaringen.

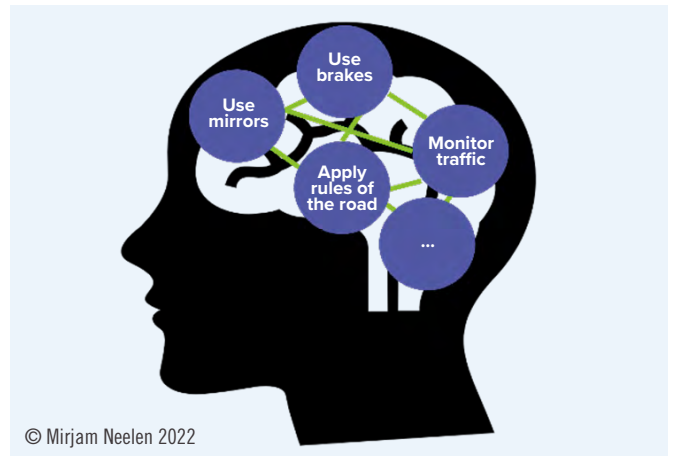
Ten tweede, en dat is een logische gevolg van voorgaande, hebben de mensen die 'belast' worden met instructional design dus niet de nodige kennis en expertise.

Tenslotte zijn er vandaag veel leertechnologieën op de markt. Echter, in de ontwikkeling daarvan zijn verkoop en winstgevendheid volgens Mirjam Neelen vaak meer bepalend dan andere factoren, zoals instructional design, bijvoorbeeld.

Alle drie factoren zorgen ervoor dat de aandacht naar marginale zaken gaat, in plaats van zaken die er daadwerkelijk toe doen.

WAT KAN L&D HIERAAN DOEN?

Tenslotte vroeg Tom Nijsmans aan Mirjam Neelen wat ons vakgebied aan deze problematiek kan doen. Ook hier geeft de experte een driedelig antwoord op. Volgens haar begint alles bij een bewustzijn van het bestaan van deze complexe skills en hoe zij verschillen van andere vaardigheden. Als L&D professionals moeten we dus voortdurend doorvragen om te achterhalen over welke skills een bepaalde leervraag precies gaat.



Daarnaast moeten we vragen meer vanuit taakniveau benaderen en dus vertrekken vanuit een taakanalyse wanneer we een oplossing ontwikkelen of aanbieden voor deze vragen.

Als laatste stelt Mirjam Neelen voor om meer te denken in functie van performance dan van leren. Dat betekent dat de L&D professional meer de rol van *performance consultant* zal moeten opnemen. ■



Tom Nijsmans is founder en managing director bij het opleidings- en adviesbureau The Tipping Point. Samen met zijn team van learning architects zet hij wekelijks leer- en verandertrajecten op rond topics zoals feedbackcultuur, psychologische veiligheid en leiderschap. Hij combineert de expertise van learning design graag met een 'gezonde kritische kijk' op het vakgebied L&D.

182637	03-04-23	EPC: Verlichting in klein niet-residentieel	8200
182638	03-04-23	EPC: Koeling in EPC residentieel	8200
186044	04-04-23	Dronepilot Advanced: Open A2	9051
180515	17-04-23	Technisch administratief bediende in de bouw	9051
177927	17-04-23	Pneumatica	8500
177725	18-04-23	Verlichtingsdeskundige - basis	9051
182429	18-04-23	Productie-installaties: verhoog de betrouwbaarheid	9051
177841	19-04-23	Buitenverlichting	9051
177920	20-04-23	Hydraulica	8500
182648	20-04-23	Gecertificeerde KNX training - basis	9051
184383	24-04-23	Machinebouw in de praktijk - Gevorderd	9051
179127	24-04-23	Professioneel renovatie-advies voor Renuveren van F naar A	8200
177917	25-04-23	Elektrische motoren industrieel	8500
179135	26-04-23	Ventilatieverslaggever	8200
177158	27-04-23	Houtbouw berekenen: EC 5 toepassen	9051
179141	08-05-23	Ventilatieverslaggever - Certificering	9051
177921	08-05-23	Inleiding in de machinebouw	9051
179196	08-05-23	EPB-Software introductie EPW Residentiële gebouwen	9051
177915	09-05-23	De thuisbatterij van A tot Z	8400
179136	10-05-23	Ventilatieverslaggever	8200
177169	15-05-23	Extra praktijkopleiding bij hernieuwen certificaat GI-GII-T	8400
177925	16-05-23	Laadpalen en laadinfrastructuur	8400
182642	17-05-23	Warmteverliesberekening volgens nieuwste normen	9051
179265	22-05-23	Hoe vochtproblematiek in gebouwen doeltreffend aanpakken?	8200

179332	23-05-23	Veilig gebruik van ladders	8200
181916	23-05-23	Asset management: de optimale levensduur van een asset	8500
179267	24-05-23	Isolatie-, vocht en bouwknoepen	8200
184566	01-06-23	Robotic Process Automation: basisopleiding	2600
182646	01-06-23	Gecertificeerde KNX training - advanced	9051
179142	01-06-23	Ventilatieverslaggever - Certificering	9051
179137	05-06-23	Ventilatieverslaggever	8200
179130	05-06-23	Renovatieverplichting voor niet-residentiële gebouwen	8200
179193	05-06-23	EPB software - bespreking eigen projecten	9051
179190	06-06-23	Behaal uw erkenning voor binnenisolatie - korte versie	9051
179192	06-06-23	Behaal uw erkenning voor binnenisolatie - lange versie	9051
177708	06-06-23	Lichtberekening met EVO	9051
177924	08-06-23	Laadpalen en laadinfrastructuur	8400
179194	12-06-23	EPB-Software introductie EPN niet-residentiële gebouwen	9051
175979	16-06-23	Bouwconductor - werfleider gesloten ruwbouw	9051
179143	19-06-23	Ventilatieverslaggever - Certificering	9051
177687	20-06-23	Automotive - Basisopleiding autoverkoop: Technische basis	8500
177916	20-06-23	De thuisbatterij van A tot Z	8400
182641	21-06-23	Warmteverliesberekening volgens nieuwste normen	8200
177905	26-06-23	Frequentie- omvormer Sinamics S120	8500
177170	26-06-23	Extra praktijkopleiding bij hernieuwen certificaat GI-GII-T	8400
177926	27-06-23	Laadpalen en laadinfrastructuur	8400
179199	06-07-23	EPB-verslaggever - Centraal examen	9051
179200	24-08-23	EPB-verslaggever - Centraal examen	9051

APPRENDRE & SE DEVELOPPER

JOURNAL DES FORMATIONS 17ÈME ANNÉE 60ÈME ÉDITION

CE MAGAZINE GRATUIT PARAÎT 4 FOIS PAR AN
EXPÉDITEUR - ER : BEDRIJFSOPLEIDINGEN.BE BVBA
ADRESSE : ZANDSTRAAT 539 | B-8200 BRUGGE
EN FRANÇAIS
ÉDITION : MARS 2023

PAGE 7

**JOBOVERSCHRIJDEND
COMPETENTIES
ONTWIKKELEN
VOOROP BIJ ACTIRIS**

GISÈLE DEDOBBELEER

WWW.FORMATIONS-ENTREPRISES.BE





L&DTALKS

FOOD FOR THOUGHT SINCE 2011



24-25-26 October 2023

Brussels

ldtalks.stimulearning.be



MASTERCLASS 'THE RISE OF AI IN L&D' - Stella Lee (CAN)

6 INTERNATIONAL KEYNOTES & 12 MEET&GREETs: Andrew Jacobs (UK) • Zsolt Olah (USA)
Michelle Parry-Slater (UK) • Teemu Patala (FIN) • Mirjam Neelen (IRL) • Stella Lee (CAN)

6 BEST OF PROEVERIJEN: Romina Wijnants & Morgane Verest (BE) • Veerle Franqui (BE)
Joke Hollants (BE) • Yves Willems (BE) • Jaan Couvreur (BE) • Elke Struys & Eline Grouwels (BE)

ATOLO



sdworx academy

DE OPLEIDINGSCOACH



FLOWSPARKS®



LE L&D NE CONNAIT PAS DE FRONTIÈRES

04 Formations inter-entreprises

- › Gestion
- › Compétences en gestion
- › Organisation d'entreprise interne
- › Ventas, Marketing et Communication
- › Environnement, sécurité et qualité
- › Economie, Fiscalité et Législation
- › Informatique et Médias
- › Formations en langues
- › Technique et technologie

04 TOP10 mots clés

07 Sur le divan

10 L'apprentissage sur mesure

12 Leren & Ontwikkelen

Notre premier haut fait (voilà déjà 20 ans !) fut l'acquisition du nom de domaine bedrijfsopleidingen.be pour un montant de même pas 50 €. Au bout de quelques mois, nous devions vite nous rendre compte que ce n'était pas une très bonne idée de nous contenter d'un nom néerlandais, et nous avons dû investir le même montant dans formations-entreprises.be. En effet, nos visiteurs saisissaient également des mots clés en français dans nos moteurs de recherche, pour leurs collaborateurs francophones. Dans le même temps, des prestataires et des formations francophones ont aussi suivi. L'activité était surtout intense dans la région de Bruxelles et les alentours. Nous avons donc décidé de faire paraître le magazine dans les deux langues, en tête-bêche. Vous le recevez tous les trois mois, en version imprimée et en ligne.

Depuis lors, nous avons organisé plusieurs événements bilingues, comme le TOP100 Tools for Learning, ou nous avons investi pour faire venir des orateurs étrangers qui parlent à « tout le monde ». Nous continuerons en 2023. Pour les **L&D Talks 2023**, nous avons invité des orateurs venus d'Irlande, de Finlande, du Canada, du Royaume-Uni et des États-Unis. Vous en trouverez la liste dans l'annonce à gauche. Nous regardons volontiers ce qui se passe en dehors de nos frontières, comme le prouvent notre visite annuelle au Festival of Work à Londres, notre présence au Learning Festival de Rennes et notre prochain **Pottenkijker** chez Achmea aux Pays-Bas.

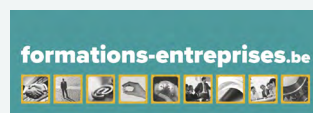
L'« internationalisation » de nos activités se remarque aussi dans les L&D Awards. Avant la pandémie de COVID-19, nous avons eu pour la première fois en 10 ans un lauréat non flamand. En 2023, il y en a deux, dont un vainqueur wallon. Nous en sommes très heureux, car la « cultural awareness » (sensibilisation aux cultures) est à nos yeux une compétence essentielle pour les personnes actives dans le L&D. Aussi, chers collègues francophones, nous comptons sur votre présence le **16/03** lors des **L&D Awards** afin de tirer des enseignements de divers exemples au-delà de vos frontières (linguistiques). Après cet événement, vous pourrez nommer des projets L&D régionaux pour les L&D Awards 2024. À très bientôt, donc !

À bientôt !

ISABELLE ET KRISTOFF



Apprendre & Se Développer est une publication de Formations-Entreprises.be
Zandstraat 539 - 8200 Sint-Andries
Mise en page ARTI-TUDE 0495 47 05 58
Impression Perka 050 71 60 71





TOP 10 FORMATIONS ENTREPRISES

Les coordonnées des entreprises formatrices peuvent notamment être retrouvées dans notre rubrique formations sur mesure et-ou dans les annonces de ce magazine.

- 1 **GESTION** SD Worx Academy / NCOI Learning
- 2 **ASSERTIVITE** NCOI Learning
- 3 **RISQUE** NCOI Learning
- 4 **LEAN** NCOI Learning
- 5 **COMMUNICATION** Evoluio / Frajlick Campus / NCOI Learning
- 6 **NEERLANDAIS** Elohim Language Services / ElaN Learning
- 7 **POWER BI** NCOI Learning / Quality Training
- 8 **AUTOCAD**
- 9 **PROJET** NCOI Learning / Quality Training
- 10 **EXCEL** Quality Training

Approximate Analysis
Nitrogen = 78.16 p.c
Oxygen = 20.99
Argon = 0.94



GESTION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
79489	13-03-23	Professional scrum master	1060
116567	14-03-23	Msp foundation	1060
93153	15-03-23	Itil® 4 specialist: drive stakeholder value	1060
116588	15-03-23	Istqb foundation in software testing	1060
116568	16-03-23	Msp practitioner	1060
183678	16-03-23	Agile Project Management® (Foundation certificate + exam)	3000
183681	22-03-23	Agile Project Management® (Practitioner certificate + exam)	3000
116605	22-03-23	Change management foundation	1060
123502	27-03-23	Business analysis fundamentals	1060
93183	29-03-23	Itil 4 digital & it strategy (dits)	1060
116601	03-04-23	Pmi® pmp® exam preparation - a 5-day course	4102
116592	17-04-23	Agile pm foundation & exam	1060
63488	17-04-23	Prince2® foundation & examen	4102
183693	17-04-23	Certified Scrum Product Owner®	1831
183819	19-04-23	La gestion de projet : Les aspects techniques	1030
183886	20-04-23	Mini MBA : Masterclass en management et gestion d'entreprise	1301
183762	20-04-23	Développement stratégique des espaces de travail	online
183776	20-04-23	Facility management de A à Z	4020
116561	24-04-23	Prince2® foundation & exam	1060
116570	24-04-23	Prince2 agile foundation	1060
183688	27-04-23	Certified PRINCE2® Practitioner Course + Exam	1982
183821	27-04-23	La gestion de projet pour non-spécialistes	1300
93115	01-05-23	Prince2® practitioner & examen	1060
183763	04-05-23	Développez vos compétences de business analyst	1831
123501	10-05-23	Devops fondamentals	1060
183860	16-05-23	Les indicateurs clés ou KPI dans les secteurs publics	online
183817	16-05-23	La gestion de projet : Les aspects interpersonnels	1030

116593	22-05-23	Agile pm foundation & exam	1060
183694	22-05-23	Certified Scrum Product Owner®	3000
183725	25-05-23	PMP® Exam Preparation Course	1060
116603	29-05-23	Agile pm practitioner	1060
116579	06-06-23	Exin bcs business analysis foundation	1060
183815	06-06-23	La gestion de projet : Les aspects financiers	1030
183695	12-06-23	Certified Scrum Product Owner®	online
183685	15-06-23	Certified PRINCE2® Foundation Course + Exam	2600
183703	19-06-23	Certified ScrumMaster®	2018
183813	20-06-23	La gestion de projet : Le Change Management	1030
185912	03-07-23	Certified PRINCE2® Agile Foundation Course (+ Exam)	1060
183696	03-07-23	Certified Scrum Product Owner®	1982
183697	28-08-23	Certified Scrum Product Owner®	3000
183698	04-09-23	Certified Scrum Product Owner®	2018
183686	07-09-23	Certified PRINCE2® Foundation Course + Exam	1831
183704	14-09-23	Certified ScrumMaster®	1831



COMPÉTENCES EN GESTION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
183862	14-03-23	Les outils du Manager Coach	1301
183767	16-03-23	Du conflit à la coopération en équipe	1030
183708	20-03-23	English Presentation Skills	1030
158697	21-03-23	Learn to communicate like hostage negotiators	2140
183884	27-03-23	Mind Mapping®	1348
183953	19-04-23	Time Management : votre temps et votre stress sous contrôle	1348
183905	20-04-23	Présenter avec impact - les fondements	1831
183952	15-05-23	Techniques et outils de résolution de problèmes	1348
183844	16-05-23	L'assertivité dans votre rôle de manager	1301

183841	16-05-23	L'assertivité : affirmez-vous en pensée et en action	1831
183896	17-05-23	Networking : nouer les bons contacts professionnels	1348
183733	22-05-23	Aptitudes commerciales pour non-commerciaux	1348
79455	23-05-23	Taste & test: root	1731
183805	25-05-23	L'intelligence émotionnelle	1300
99173	07-06-23	Actp certification coach	1731
183718	07-06-23	Leadership Basics Course	1030
183900	08-06-23	People management : formation au leadership	online
183799	13-06-23	Je deviens le chef de mes anciens collègues : comment faire	1348
183955	14-06-23	Time Management : votre temps et votre stress sous contrôle	1348
183939	16-06-23	Self-Coaching	1301
183950	19-06-23	Techniques de négociations efficaces	1348
183909	19-06-23	Rédiger des rapports structurés et concis	online
174267	19-06-23	Lencioni coach-the-coach - level 1	2110
95337	21-06-23	Actp certified coach root	1731
183792	28-06-23	Influencer et convaincre	1831
183842	31-08-23	L'assertivité : affirmez-vous en pensée et en action	1348
183885	06-09-23	Mind Mapping®	1301
183863	12-09-23	Les outils du Manager Coach	online
183782	14-09-23	Gestion administrative pour le conseiller en prévention	4020



ORGANISATION D'ENTREPRISE INTERNE

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
183949	13-03-23	Talentscouting : qui cherche trouve	online
183831	14-03-23	La planification des besoins en personnel dans la pratique	1348
183910	21-03-23	Saisie et cession de la rémunération	1831
183765	22-03-23	Développez vos compétences en communication interne	1348
183912	23-03-23	Salaires : aspects sociaux et fiscaux	1301
185881	24-03-23	Les lanceurs d'alerte - Protection en Belgique	2000
183730	17-04-23	Analytique RH : la base d'une gestion stratégique	1301
183854	20-04-23	Lead Assessor : formation avancée (module 2)	1030
183883	20-04-23	Migration professionnelle en Belgique : recrutement	1348
183839	27-04-23	L'administration des salaires et du personnel de A à Z	1301
183834	11-05-23	La rémunération flexible et la mobilité : comment offrir	online
183893	15-05-23	Négocier avec les syndicats	4460
183826	16-05-23	La GRH : formation de base	online
183866	22-05-23	Les responsabilités-clés du responsable de formation	4020
183956	23-05-23	Train the trainer : formation de base	1348
183907	25-05-23	Recrutement et sélection : techniques d'entretien	1300
183728	01-06-23	Accueil de nouveaux collaborateurs : visions et pratiques	online
183786	04-09-23	HR Business Partner : Master Class	1348
183959	05-09-23	Un recrutement plus efficace grâce à LinkedIn	online
183857	07-09-23	Lead Assessor : formation de base - junior assessor	online
183823	07-09-23	La gestion des compétences	1300



VENTES, MARKETING ET COMMUNICATION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
183780	11-04-23	Fondements de la vente : formation de base pour commerciaux	1348
183877	20-04-23	Marketing pour non-marketeurs	4460
183875	25-04-23	Marketing Digital : réussir sa transformation digitale	4460
183801	25-04-23	L'accord-cadre en matière de marchés publics	online
183769	25-04-23	Ecrire pour le Web	1348
183755	16-05-23	Copywriting : devenez un bon copywriter en 8 étapes	4020
183962	25-05-23	Visual storytelling	1348
183830	15-06-23	La négociation commerciale	1348

183773	16-06-23	Élaborez votre plan de communication en 1 jour	online
183873	21-06-23	Marketing Digital : l'acquisition avancée	4460
183882	23-08-23	Maximisez le potentiel de LinkedIn	online



ENVIRONNEMENT, SÉCURITÉ ET QUALITÉ

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
183915	13-03-23	Secourisme - Premiers secours	6041
183929	14-03-23	Secourisme - Recyclage du secouriste	1000
183930	15-03-23	Secourisme - Recyclage du secouriste	6041
183916	15-03-23	Secourisme - Premiers secours	1000
183803	23-03-23	L'évaluation annuelle, une tâche de la personne de confiance	1030
183944	20-04-23	Supervision personne de confiance : les 4 missions	1030
183758	25-04-23	Définir une stratégie en matière d'absentéisme	1030
183943	16-05-23	Supervision personne de confiance : la gestion des conflits	1300
183958	16-05-23	Travailler en toute sécurité avec des tiers	1030
183802	23-05-23	L'analyse des risques d'incendie	1300
183832	23-05-23	La prévention de l'incendie au travail	1300
183917	29-05-23	Secourisme - Premiers secours	4800
183947	08-06-23	Supervision personne de confiance : les interventions info	4020
183918	12-06-23	Secourisme - Premiers secours	1400
183931	16-06-23	Secourisme - Recyclage du secouriste	1400
183903	20-06-23	Personne de confiance : formation de base	1030
183945	04-07-23	Supervision personne de confiance : les 4 missions	1300
183919	11-09-23	Secourisme - Premiers secours	6041
183920	11-09-23	Secourisme - Premiers secours	4020
183932	13-09-23	Secourisme - Recyclage du secouriste	6041
183804	14-09-23	L'évaluation annuelle, une tâche de la personne de confiance	online



ECONOMIE, FISCALITÉ ET LÉGISLATION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
176964	13-03-23	Pécule de vacances : comment bien le calculer	online
176965	20-03-23	Pécule de vacances : comment bien le calculer	1000
175865	21-03-23	Flex workshops social-legal news	online
183809	21-03-23	La déclaration TVA de A à Z	online
183891	23-03-23	Mise à jour TVA - session printemps	2000
185718	24-03-23	Deal pour l'emploi : le plan de formation	online
177253	30-03-23	Professionnel Payroll : vos premiers pas	online
177286	31-03-23	COMPACT webinaires d'actualités sociojuridiques	online
183759	11-04-23	Des comptes annuels à la déclaration ISOC	4460
183740	17-04-23	Comment lire et interpréter un bilan ?	1831
183748	18-04-23	Comptabilité : formation de base	1831
183835	18-04-23	La société de management de A à Z	1030
183864	18-04-23	Les prix de transfert	online
183851	20-04-23	Le droit des sociétés et des associations après la réforme	1831
183824	20-04-23	La gestion des incapacités de travail	online
176966	20-04-23	Pécule de vacances : comment bien le calculer	1400
183753	21-04-23	Contrôle de gestion de A à Z	1348
176130	25-04-23	Flex workshops social-legal news	online
177254	27-04-23	Professionnel Payroll : vos premiers pas	online
183868	27-04-23	Liquidation de société en Belgique : aspects juridiques	online
176160	30-04-23	PROXY ateliers d'actualités sociojuridiques	online
183783	05-05-23	Gestion financière pour non-financiers	1300
183837	16-05-23	La TVA de A à Z	online
183771	23-05-23	Élaboration de contrats pour non-juristes	1301
176575	23-05-23	Flex workshops social-legal news	online

177255	25-05-23	Professionnel Payroll : vos premiers pas	online
183811	25-05-23	La douane de A à Z	1030
183738	31-05-23	Audit financier	online
177287	31-05-23	COMPACT webinaires d'actualités sociojuridiques	online
183788	05-06-23	IFRS de A à Z	4460
185897	05-06-23	Pratique : crédits hypothécaires dans l'impôt des personnes	online
183889	07-06-23	Mise à jour I.P.P. : Explication de l'actualité fiscale ré	online
183737	08-06-23	Audit et fraude	online
183743	09-06-23	Comment réaliser un business case efficace ?	1348
183779	14-06-23	Financement immobilier via le deuxième pilier de pension	online
185898	15-06-23	Pratique : crédits hypothécaires dans l'impôt des personnes	online
177044	20-06-23	Flex workshops social-legal news	online
177256	29-06-23	Professionnel Payroll : vos premiers pas	online
177161	30-06-23	PROXY ateliers d'actualités sociojuridiques	online
183808	05-09-23	La consolidation des comptes	4460
183749	07-09-23	Comptabilité : formation de base	1348
183888	12-09-23	Mise à jour de l'impôt des sociétés - session d'automne	2000
183880	15-09-23	Masterclass Gestion Financière	1348



FORMATIONS EN LANGUES

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
183744	25-05-23	Communiquez efficacement pour mieux collaborer	1300
183745	05-09-23	Communiquez efficacement pour mieux collaborer	1831



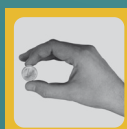
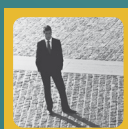
INFORMATIQUE ET MÉDIAS

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
185870	15-03-23	IREB® Foundation Certification Training	4360
116607	16-03-23	Professional scrum product owner	1060
116578	27-03-23	Itil® 4 foundation & exam	1060
116547	03-04-23	Oceb2 business process management foundation	1060
116583	12-04-23	Itil® 4 foundation & examen	1060
63481	24-04-23	Itil® 4 specialist : high-velocity it	1060
183847	24-04-23	Le Certificat en protection des données	1831
183795	24-04-23	Introduction à la protection des données (RGPD)	1831
183716	26-04-23	ITIL® Foundation 4 in IT Service Management + Exam Voucher	2600
183712	02-05-23	ISTQB® Foundation in Software Testing	1831
185871	05-05-23	IREB® Foundation Certification Training	1831
93113	15-05-23	Itil® 4 foundation & examen	6041
116572	22-05-23	Itil® 4 specialist: create, deliver and support (cds)	1060
116597	22-05-23	Iso-iec 27001 foundation	1060
116576	25-05-23	Iso-iec 27001 practitioner	1060
123499	31-05-23	Itil® 4 foundation update v3 to v4	1060
186025	05-06-23	Excel Experience Days	online
183848	26-06-23	Le Certificat en protection des données	1400
183796	26-06-23	Introduction à la protection des données (RGPD)	1400
183797	11-09-23	Introduction à la protection des données (RGPD)	1831
183849	11-09-23	Le Certificat en protection des données	1831
183713	14-09-23	ISTQB® Foundation in Software Testing	1831

TROUVER UN FOURNISSEUR,
UNE FORMATION,
UNE SOLUTION L&D OU
UNE LOCALITÉ L&D ADÉQUATE
N'A JAMAIS ÉTÉ AUSSI FACILE

SURFEZ VITE SUR

formations-entreprises.be



PRIVILEGIER LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES TRANSVERSALES CHEZ ACTIRIS

GISÈLE DEDOBBELEER - ACTIRIS

Après que le nombre de collaborateurs d'Actiris a quasiment doublé ces dix dernières années, l'organisation connaît aujourd'hui une phase de stabilisation et procède à moins d'engagements externes. Mais la situation de l'emploi en région bruxelloise fait face à de nombreux défis, et ceux-ci ne cessent d'évoluer. Quelles sont les conséquences sur la politique d'apprentissage ? Les collaborateurs de l'organisation doivent apprendre à travailler de manière toujours plus transversale, selon notre manager de l'apprentissage ad intérim Gisèle Dedobbeleer.

Vous occupez actuellement la fonction de manager de l'apprentissage ad intérim chez Actiris. Que pouvez-vous nous dire sur l'organisation, et quelle est la position actuelle d'Actiris dans le domaine du L&D ?

Gisèle : « Actiris est le pendant bruxellois du VDAB, à cela près que nous nous occupons exclusivement de l'accompagnement de demandeurs d'emploi, et donc pas de l'organisation de formations destinées aux demandeurs d'emploi. Cette responsabilité incombe à Bruxelles Formation (pour le français) et au VDAB Brussel (pour le néerlandais). Actiris compte quelque 1 600 collaborateurs - ce qui se justifie par la situation de l'emploi à Bruxelles. Ces dix dernières années, le nombre de collaborateurs d'Actiris a quasiment doublé, mais aujourd'hui nous nous trouvons dans une phase de stabilisation. Les budgets régionaux ressentent en effet fortement les effets de la pandémie et de la guerre en Ukraine. Avec pour conséquence, sur le plan des RH et du développement des compétences, que nous attendons aujourd'hui de nos collaborateurs qu'ils travaillent de façon bien plus transversale qu'avant, aussi bien en interne qu'avec les nombreux partenaires pour l'emploi avec qui nous collaborons au quotidien. Avant, quand un nouveau besoin apparaissait dans l'organisation, nous engagions assez facilement de nouvelles personnes. C'est à présent bien moins souvent le cas. Cette évolution a naturellement une incidence sur la manière dont nous considérons le développement des compétences. Par ailleurs, les besoins du terrain sont aussi en perpétuelle évolution. L'importance des compétences interpersonnelles comme la collaboration et l'empathie a également fortement augmenté. Les compétences techniques sont importantes, mais vu que nous évoluons dans un secteur au sein duquel nous accompagnons des personnes au quotidien, les compétences interpersonnelles sont indispensables. On pourrait même dire qu'elles sont chez nous spécifiques à notre profession, et donc qu'il s'agit de compétences techniques. Quand nous engageons quelqu'un, ces compétences figurent en tête de notre liste de priorités. Elles font partie de l'ADN de notre organisation. Les compétences purement techniques sont faciles à acquérir grâce à la formation initiale à la profession que nous organisons pendant les premiers mois du parcours des nouvelles recrues. »

Comment l'apprentissage est-il organisé aujourd'hui chez Actiris ?

Gisèle : « Le L&D fait partie des RH (au même titre que les départements "carrière", "bien-être au travail", "développement orga-

nisationnel" et les HR Business Partners). Nous établissons chaque année un programme de formation en nous basant sur l'analyse des besoins en développement découlant de projets stratégiques, d'une part, et sur les demandes plus opérationnelles venant des différents départements, d'autre part. Ce programme est validé par le conseil de direction et soumis aux syndicats avant d'être communiqué aux collègues. De plus, les collaborateurs peuvent développer leurs compétences, entre autres dans les domaines des langues, de l'informatique, de la communication, grâce à un catalogue de formations que nous actualisons régulièrement. Et ce, qu'il s'agisse de formations en face à





face ou en ligne, ou encore faisant appel à une solution hybride. Pour les formations en collaboration avec des prestataires externes, nous travaillons bien entendu par marchés publics. Nous voulons que nos collaborateurs puissent prendre leur développement en main au maximum, dans la mesure du possible. Avec le soutien de l'équipe L&D, qui se compose d'une équipe d'ingénieurs en pédagogie, d'une équipe de formateurs internes (à temps plein ou à temps partiel) et de deux colla-

qui permet aux nouveaux collaborateurs de prendre leur place dans la structure. Ce parcours de six à neuf mois peut être adapté sur mesure, et est fortement lié à la pratique sur le terrain. Nous prévoyons systématiquement un intégrateur qui va suivre le nouveau collaborateur, l'observer et lui faire part de ses impressions, pour petit à petit lui donner toujours plus d'autonomie. C'est ainsi qu'un nouveau membre du personnel devient progressivement tout à fait autonome dans sa fonction. Nous proposons ensuite également des formations continues. Nous voyons donc vraiment la formation comme un processus qui est intégré entre les autres fonctions des RH, Actiris Academy et le terrain. Car imposer des quotas de formation n'est selon moi, pas un but en soi. Notre statut ne présuppose par ailleurs pas un nombre concret de jours de formation. Mais nous indiquons toutefois dans notre marque employeur que notre organisation prévoit la possibilité de 11 jours complets de formation continue par an pour chaque collaborateur, ce qui revient à 5 % du temps de travail pour une personne à temps plein. Les thèmes peuvent être très variés : des langues à la communication, en passant par les techniques de négociation et la gestion du temps. Du moment que le responsable approuve la demande, mais c'est généralement le cas vu que les demandes sont liées au travail la plupart du temps. À cela s'ajoute aussi que chaque année, entre 35 et 50 collaborateurs franchissent le pas de reprendre des études, et peuvent demander un congé-éducation à cet effet. Il peut par exemple s'agir d'un collaborateur de niveau C qui veut suivre un bachelier en RH. Comme ces requêtes augmentent les perspectives d'évolution, nos responsables considèrent qu'elles sont légitimes. L'apprentissage est donc inscrit dans notre ADN et les gens le savent : quiconque est engagé

« Les gens le savent : quiconque est engagé chez Actiris se retrouve dans une organisation qui favorise le développement continu des compétences. »

borateurs en charge des modules numériques pour les formations que nous organisons avec nos formateurs internes. Et naturellement aussi d'un secrétariat/accueil et d'une équipe en charge du budget, qui sont aussi essentiels à l'efficacité de l'organisation. C'est donc une grande équipe, mais tout le monde ne s'occupe pas de pédagogie à temps plein. Et nous entretenons évidemment des contacts quotidiens avec nos clients internes et les fournisseurs. »

Comment décririez-vous votre vision de l'apprentissage ?

Gisèle : « Nous sommes un organisme public, nos fonctions sont par conséquent liées à des statuts. Ceux-ci dépendent fortement des diplômes obtenus. À l'heure actuelle, une alternative est uniquement possible pour le niveau C : pour ce niveau, nous pouvons déjà travailler de façon légèrement différente, sans nous baser exclusivement sur les diplômes. Pour les autres niveaux, ce n'est pas encore le cas, mais nous y travaillons. Quoi qu'il en soit, pendant les évaluations orales de tous les nouveaux collaborateurs (contractuels ou statutaires), nous donnons toujours la préférence aux compétences interpersonnelles, comme je l'ai déjà dit. Dans notre secteur, il est toujours possible d'acquérir les compétences techniques sur le terrain. Qu'un candidat présente un bachelier d'assistant social ou d'histoire, cela ne fait aucune différence à nos yeux. Pour toutes les fonctions qui ont des contacts avec les demandeurs d'emploi, nous prévoyons lors de l'entrée en service un parcours de formation étendu comprenant des formations de base, ce

chez Actiris se retrouve dans une organisation qui favorise le développement continu des compétences. Je compare souvent cette approche à un "ascenseur social". Et je trouve que c'est ce qui nous caractérise vraiment. Je ne dirais pas encore que nous sommes une organisation apprenante, car nous ne sommes pas encore organisés sur tous les plans pour prétendre à ce titre. Mais nous sommes en bonne voie. »

Vous avez travaillé pendant 8 ans dans une entreprise privée, et vous faites partie de la direction d'Epsilon depuis 2004. Quelle est selon vous la grande différence entre la vision de l'apprentissage des entreprises et celle des services publics ?

Gisèle : « J'ai beaucoup de respect pour la manière dont les entreprises abordent le L&D, dans tous les secteurs. Parfois, elles disposent de peu de moyens et misent donc sur leur créativité ; parfois elles ont des budgets plus importants que nous et je suis surprise par les belles initiatives qu'elles prennent avec ces fonds.

La caractéristique des organisations publiques est que nous avons une grande responsabilité sociale envers nos collaborateurs. Imaginez un peu que nous ne soyons pas en mesure d'employer nos collaborateurs ailleurs ou d'une autre manière si une fonction cessait d'exister : cela susciterait de nombreuses critiques. C'est pourquoi nous voulons réellement retenir nos collaborateurs et leur permettre de se développer. L'"ascenseur social" dont je parlais juste avant et le développement du collaborateur sur le plan professionnel, mais aussi en tant que citoyen,

me semblent caractéristiques des services publics. Nous formons le collaborateur en permanence. Parce qu'il en a besoin dans son travail, bien entendu, mais aussi pour faciliter la transition vers d'autres fonctions. En outre, en notre qualité d'organisation publique, nous n'avons pas la possibilité de retenir nos collaborateurs ou de leur témoigner notre reconnaissance au travers d'avantages en nature. Pour compenser, nous mettons en place une politique d'apprentissage intéressante. En permettant à nos employés de continuer à accroître leurs compétences et en les soutenant dans leur développement. »

Quel est l'impact de votre fonction chez Epsilon sur la collaboration avec Stimulearning ?

Gisèle : « Chez Epsilon, nous trouvons qu'il est crucial d'entretenir une bonne collaboration et de nouer des partenariats avec d'autres réseaux. Car ainsi, nous sommes nettement plus forts. En tant qu'organisation francophone, il est très intéressant de découvrir ce qui se fait de l'autre côté de la frontière linguistique. Nous pouvons nous inspirer mutuellement et rester au courant des évolutions. Car nous ne sommes pas sur une île. Et il y a tellement d'organisations qui sont bilingues en Belgique. Chez Actiris, nous sommes membres des deux organisations, car nous avons besoin des deux réalités. »

Quels sont les plus grands défis auxquels vous faites face en ce moment dans le domaine de l'apprentissage ?

Gisèle : « Tout d'abord, je citerai le fait que nous ne pouvons pas élargir notre effectif pour des raisons budgétaires. Dès lors, nos collaborateurs doivent absolument développer une certaine flexibilité dans les fonctions qu'ils exercent. Du côté des RH, nous essayons plus qu'avant d'anticiper, en préparant d'emblée les collaborateurs à des changements de fonction, et de faciliter l'intelligence collective via certains parcours de formation. Il faut aussi tenir compte de l'évolution permanente de la situation sociale à Bruxelles et dans d'autres régions, ainsi que de la grande dose de flexibilité et de résilience qu'exige l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Un autre défi pour nous est la fracture numérique que nous constatons chez certains demandeurs d'emploi. Certaines personnes se retrouvent exclues du système parce qu'elles n'ont pas d'ordinateur pour chercher du travail. Nos collaborateurs sur le terrain ont par conséquent besoin de compétences pédagogiques pour rencontrer les demandeurs d'emploi dans leur situation telle qu'elle est. Ils doivent aussi être armés pour cela. Sans oublier le travail hybride en interne, qui apporte aussi son lot de défis spécifiques.

Enfin, nous essayons aussi d'être proactifs face à l'évolution des fonctions que les collaborateurs seront amenés à assumer chez nous. Pour certaines fonctions, nous voulons préparer un parcours d'amélioration des compétences. Nous voulons permettre à nos collaborateurs de se préparer pour les compétences de l'avenir. »

D'après vous, comment l'apprentissage va-t-il changer dans l'avenir, quelles tendances discernez-vous ?

Gisèle : « Je crois que l'apprentissage hybride va encore continuer de se développer et gagner en importance, et que nous combinerons une interaction synchrone avec des modules asynchrones qui sont dorénavant accessibles ou qui le seront d'ici là. Cela aura aussi pour avantage que nous pourrions adapter les solutions d'apprentissage en fonction des différences de niveau qui existent parfois entre les personnes qui entrent ou sont en service. Par ailleurs, selon moi, l'IA, p. ex. ChatGPT, est un excellent outil d'apprentissage. Et je pense que nous devons encore mieux adapter l'apprentissage hybride à la nouvelle manière de travailler, dans laquelle le télétravail sera encore largement pratiqué. Ce qui posera aussi des défis organisationnels. Je crois aussi que dans l'avenir nous chercherons d'autres pistes que le travail avec des diplômés au sein des services publics, ce à quoi nous pouvons déjà nous préparer en interne. Mais le fait de professionnaliser l'apprentissage hybride me semble prioritaire. Car aux yeux des formateurs internes, à temps plein ou à temps partiel, le passage au numérique reste souvent un défi, en particulier la nouvelle forme d'interaction avec les participants. »

Il nous reste à aborder la question de la personne que nous avons interviewée avant vous : comment mettre en œuvre, au sein d'une organisation, une culture de l'apprentissage dans laquelle les collaborateurs cherchent eux-mêmes des formations pertinentes ?

Gisèle : « Chez nous, tout d'abord, les collaborateurs peuvent chercher sur notre plateforme les formations dont ils pensent avoir besoin. Ensuite, au sein de L&D, nous essayons d'être le plus visible possible sur le terrain pour que les collaborateurs arrivent à nous trouver quand ils ont besoin de nous. Dans notre équipe, chaque direction a aussi des personnes de contact qui veillent à faire connaître notre travail sur le terrain. Nous organisons en outre des occasions de se rencontrer via l'intranet ou des événements. Nous essayons donc d'être présents sur le terrain. Et ainsi, les gens trouvent le chemin plus facilement. » ■

PASSEPORT

- › **Fonction ?** Manager Team Learning ad intérim chez Actiris (Actiris Academy)
- › **Auparavant ?** notamment responsable L&D pendant 12 ans auprès du service public régional de Bruxelles, project manager pour la création de talent.brussels et ensuite Head of Support Teams & Strategic Projects de Talent et responsable de projet RH & organisation chez Actiris.
- › **Études ?** philologie romane à l'ULB puis notamment un Executive Master en Management et Philosophies à la Solvay Brussels School of Economics & Management et un Executive Master en Innovative Human Management à la Louvain School of Management.
- › **Quelle est votre devise sur le plan professionnel ?** « La seule façon d'apprendre est de contester », une citation de Jean-Paul Sartre. Adopter une pensée critique et mettre en doute nos certitudes est la base de l'apprentissage tout au long d'une vie.
- › **Quelle est la source d'information L&D où vous puisez principalement vos idées ?** Mon propre réseau et LinkedIn, le magazine de Stimulearning et d'autres initiatives dans le domaine des RH. Il existe aussi de chouettes podcasts sur les thèmes des RH, notamment le podcast sur la formation « C'est quand la pause ? ».
- › **Quelle question aimeriez-vous poser à notre prochain(e) invité(e) de « À bâtons rompus » ?** Comment mettez-vous en place une culture d'organisation apprenante au sens large du terme ?



L'APPRENTISSAGE

[illegible]

SUR MESURE

[illegible]