LEREN & ONTWIKKELEN

JAARGANG 18 EDITIE 66

DIT GRATIS MAGAZINE VERSCHIJNT 4 MAAL PER JAAR
AFZENDER / VU: BEDRIJFSOPLEIDINGEN.BE BV
ADRES: ZANDSTRAAT 539 | B-8200 BRUGGE
NEDERLANDSTALIG
UITGAVE: SEPTEMBER 2024

PAGINA 21

GLOEDNIEUWE FOCUS OP LEREN BIJ GOED

EEF VAN HOEY

PAGINA 31

COVESTRO: LEERCULTUUR IN WORDING

TIM TIMMERMANS & GEERT DILENS

23/10/24

HOW TO MEASURE THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL LEARNING

masterclass
by Ajay Pangarkar (CAN)

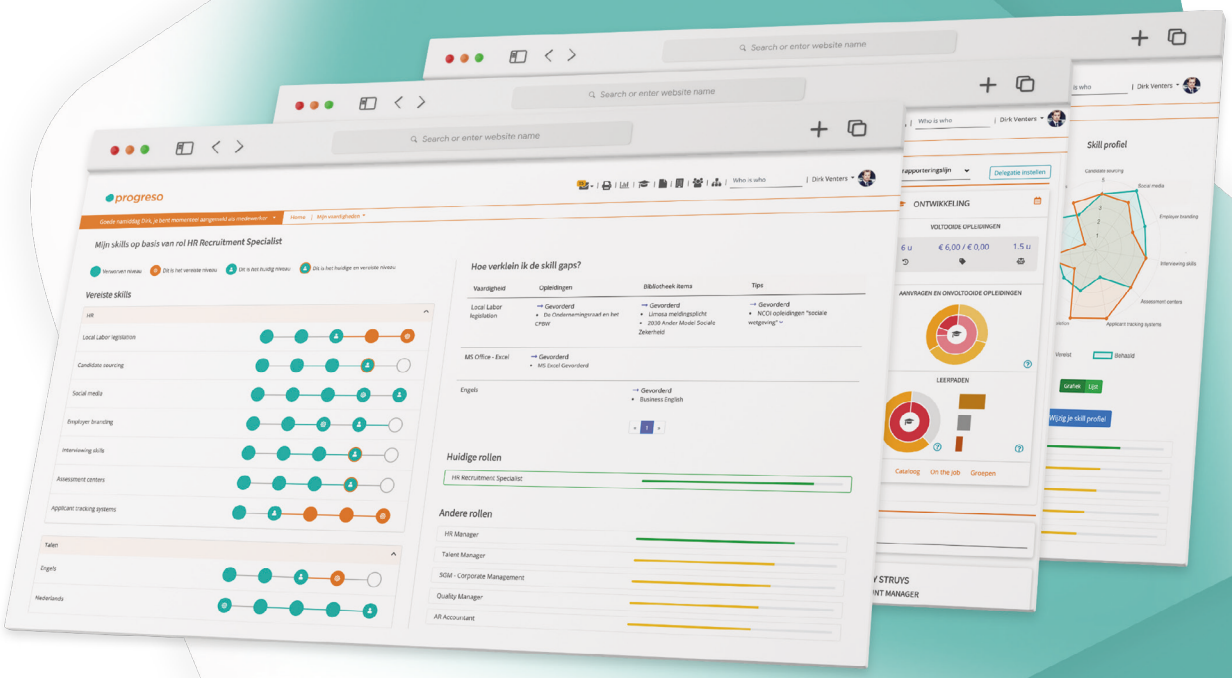
WWW.BEDRIJFSOPLEIDINGEN.BE

progreso

DE Belgische Learning Management Tool nu met volledige Federal Learning Account integratie.

elearning - classroom training - on the job training - social learning - leertrajecten - skillsbeheer - POP - beheer van certificaten - outlook integratie - FLA integratie - HR Toolbox/bibliotheek - opleidingsevaluaties

HR Excellence Awards 2024 Belgium
AWARD Winner



www.progresohrsoftware.be
03 289 20 00

04 Open Opleidingen
05 Leren uit boeken
08 Interview with Njeri Mwagiru
11 Gespot
12 Leerlocaties
15 TOP10 L&D Talent
16 L&D Solutions
18 Hoe een zondagse LinkedIn post heeft geleid tot een internationaal stevig lerend netwerk
21 Gloednieuwe focus op leren bij Goed
25 Events en Inspiratie
26 Learning Design for Behavior Change
28 Leren op Maat
31 Covestro: leercultuur in wording
36 Interview with Ajay Pangarkar
40 Journal des Formations

MIX
Papier | Ondersteunt verantwoord bosbeheer
FSC® C014697
www.fsc.org

CO2 NEUTRAL
› DISTRIBUTION ‹

L&D TALKS

De overvloed aan technologie die beschikbaar is om te leren, doet ons soms vergeten dat we ook veel kunnen leren door simpelweg met elkaar te praten. Tijdens de L&D Talks leggen we hier sterk de nadruk op. Op 23 oktober kunnen jullie tijdens het preconference dinner in gesprek gaan met zes internationale L&D-experts en op 24 oktober zijn er netwerkpauzes waarin jullie met elkaar kunnen praten. Daarnaast is er een panelgesprek over de Tendensen in Leren. Ook tijdens de Podvissen en de L&D Challenge, die we beiden nieuw leven inblazen, staat het gesprek centraal.

We geven deze gesprekken bewust een prominente plaats omdat we sterk geloven in de emancipatorische kracht van communicatie en andere sociale vaardigheden. Elkaar begrijpen vormt de basis voor samenwerking, resultaten en zelfs wereldvrede. Uit het onderzoek Tendensen in Leren blijkt dat jullie soft skills en emotionele intelligentie als de belangrijkste L&D-trend voor 2024 zien. Dit betekent dat vaardigheden zoals vragen stellen, empathie, actief luisteren en zelfreflectie hoog worden gewaardeerd. Dit is niet verrassend, aangezien soft skills en emotionele intelligentie onmisbaar zijn in een steeds complexere en geautomatiseerde wereld. Investeren in de ontwikkeling van deze vaardigheden is essentieel voor zowel persoonlijke als professionele groei.

Daarnaast willen we samen met jullie investeren in ESG (Environmental, Social, and Governance), ofwel internationaal MVO. Organisaties kunnen hiermee bijdragen aan een duurzame en inclusieve toekomst. We hebben enkele ESG-vragen opgenomen in onze vragenlijst Tendensen in Leren en nodigen opnieuw sprekers uit die dit thema belangrijk vinden. Deze zomer hebben we jullie individueel gevraagd om je gegevens bij te werken, wat ook de reden is waarom je dit blad nu op papier of digitaal leest. Wil je je voorkeur wijzigen, dan kan dat via magazine.bedrijfsopleidingen.be, dat we samen met kennispool. stimulearning.be profileren als de place-to-be voor L&D-inspiratie. Iedereen is welkom om bij te dragen aan deze inhoud, inclusief aanbieders van leeroplossingen. Zij krijgen ook kansen in dit vakblad, naast bijdragen aan de TOP10 Bedrijfsopleidingen Online en bijna 10 jaar Proeverijen, uw L&D Festival.

ISABELLE, KRISTOFF & TEAM

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

bedrijfsopleidingen.be

MANAGEMENT

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
190204	11-09-24	Excel Advanced: Data Visualiseren	online
145207	12-09-24	Uw rol als business analist	9000
190227	16-09-24	Excel voor Financials	online
186544	16-09-24	Agile Project Management® (Practitioner certificate + exam)	2600
187915	16-09-24	Certified ScrumMaster®	9000
186571	19-09-24	Mini-MBA: Business Essentials voor Management Talent	2600
190222	19-09-24	Excel Basis	online
143686	19-09-24	Kpi's die wel werken	9000
143822	19-09-24	Excel en financieel management	2140
186853	19-09-24	Kpi's die wel werken	9000
192061	20-09-24	Postgraduaat bedrijfskunde	3590
93114	23-09-24	Prince2® foundation & examen	1060
116566	23-09-24	Prince2® fasttrack	9050
189084	23-09-24	Powerpoint Advanced: dynamische presentaties en animaties	online
188006	23-09-24	Certified Scrum Product Owner®	2140
191725	24-09-24	Business en functionele analyse voor ingenieurs	2018
190237	24-09-24	Word Basis II	online
145153	24-09-24	Projectmanagement voor projectteamleden	2140
145415	24-09-24	De 8 gouden regels voor succesvolle communicatie	9000
119936	24-09-24	Fleet services - inkoop, management & inrichting: toolbox	9000
93153	25-09-24	Itil® 4 specialist: drive stakeholder value	1060
116592	25-09-24	Agile pm foundation & exam	1060
191715	26-09-24	Werken met Copilot in Microsoft Office 365	online
187328	26-09-24	Projectmanagement - Opvolgen, bijsturen en grip houden	3500
186105	30-09-24	Masterclass: Managementassistent als autonome co-manager	2800
190223	30-09-24	Excel Basis	online
88835	30-09-24	Prince2® practitioner & exam	9051
144045	01-10-24	Project management voor gevorderden	2140
140998	01-10-24	Business plan op 1 a4	9000
190211	02-10-24	Excel Advanced: Formules en Functies	online
190216	02-10-24	Excel Advanced: Lijsten en Tabellen	online
188022	03-10-24	Certified Scrum Master®	1030
190061	03-10-24	Managing managers	2140
190084	03-10-24	Agile project management	9000
189033	04-10-24	Excel Expert: Analyse en Rapportage	online
190205	04-10-24	Excel Advanced: Data Visualiseren	online
188053	07-10-24	Opleiding Certified Scrum Product Owner®	9000
168334	07-10-24	De fluïde organisatie	9000
142191	07-10-24	Balans lezen voor niet-specialisten	9000
188324	08-10-24	Basisopleiding Cyber Security	9000
187108	08-10-24	Een uitvoerbare digitale strategie op 1 pagina	1831
187330	09-10-24	Projectmanagement - Samenwerken in projecten	3500
189003	09-10-24	Excel Basis	online
190233	09-10-24	Outlook Basis	online
187427	10-10-24	Training changemanagement: positief omgaan met verandering	3000
187518	10-10-24	Opleiding Facility Management van a tot z	2600
186687	10-10-24	Opleiding	Business Process Management van a tot z	3000
186617	14-10-24	BPMN 2.0: bedrijfsprocessen modelleren	3000
186541	14-10-24	Projectportfoliomanagement	9810
123501	14-10-24	Itil® 4 monitor, support and fulfil (msf)	1831
116597	14-10-24	Lean six sigma yellow belt training (iassc®)	1060
186728	15-10-24	Beter functioneren als managementassistent	9031
188312	16-10-24	Public Affairs en Lobbying	1831
187519	17-10-24	Programmamanagement: het coördineren van verschillende projecten samen	3000
59382	17-10-24	Masterclass slim rekruteren: motivatie gericht selecteren	9000
116570	17-10-24	Prince2 agile foundation	1060
189969	18-10-24	Ai for management: securing your company's future	1060
190087	18-10-24	Ai-gedreven analyse	9000
187327	18-10-24	Projectmanagement - Omgaan met verandering en weerstand	3500
116561	21-10-24	Prince2® foundation & exam	1060
155672	22-10-24	Financieel management voor de niet-financiële manager	9000
140955	22-10-24	Sla - service level agreements	2410
186430	22-10-24	Masterclass Projectmanagement - Methoden en technieken	9120
186263	22-10-24	Businessanalysetechnieken: Module 1	9300
190212	22-10-24	Excel Advanced: Formules en Functies	online
189002	22-10-24	Excel Advanced: Lijsten en Tabellen	online
145423	23-10-24	Sla - service level agreements	9000
190206	24-10-24	Excel Advanced: Data Visualiseren	online
190231	24-10-24	online on demand cursus - Microsoft Office 365 SharePoint	online
190238	24-10-24	Word Basis II	online
186193	24-10-24	Strategisch toekomstdenken en scenarioplanning	online
186267	05-11-24	Changemanagement: veranderingen in organisaties begeleiden	1982
186623	05-11-24	Design Thinking als mindset voor creativiteit en klantgericht	9000
186657	05-11-24	Mini-MBA: Business Essentials voor Management Talent	9300
187095	05-11-24	Projectmanagement - Plannen, budgetteren en opstarten	online
85456	05-11-24	Teamdynamiek coachen, benutten en bouwen van succesvolle	2800
120009	05-11-24	Project portfolio management	9000
191716	05-11-24	Werken met Copilot in Microsoft Office 365	online
187515	07-11-24	Certified PRINCE2® Practitioner Course	3000
188278	07-11-24	Business analytics met MS Power BI: advanced opleiding	9810
189659	07-11-24	PMP® Exam Preparation Course	1000
186685	08-11-24	Masterclass Projectmanagement - Coachend leidinggeven	9120
190207	11-11-24	Excel Advanced: Data Visualiseren	online
190217	11-11-24	Excel Advanced: Lijsten en Tabellen	online
190224	12-11-24	Excel Basis	online
188803	12-11-24	Prompt-engineering voor business- en functionele analisten	9031
186704	12-11-24	Turbotraining: basiskennis procesmanagement voor niet-proc	9810
187576	12-11-24	Opleiding: Een duurzame strategie ontwikkelen	3000
119930	12-11-24	Project leiderschap	2140
186852	14-11-24	Kostprijscalculatie	9000
186785	14-11-24	Assertiviteit voor de leidinggevende	2140
188586	14-11-24	Certified Scrum Master®	3001
187086	14-11-24	Opleiding: Business Model Canvas 2.0	1982
186451	14-11-24	Lean Six Sigma: Yellow Belt	9031
188573	15-11-24	Basisopleiding Lean Toolbox	9031
190213	15-11-24	Excel Advanced: Formules en Functies	online
190176	15-11-24	Opleiding Customer Experience Management	9300
190149	18-11-24	Certified PRINCE2® Agile Foundation Course	1000
187900	18-11-24	Certified Scrum Product Owner®	online
186348	18-11-24	Changecommunicatie: hoe zet je communicatie succesvol	2600
190064	18-11-24	Masterclass in supply chain management	2140
143689	19-11-24	Hr kpi's	9000
186198	19-11-24	Trendwatching: innoveren op golven van verandering	online
187092	19-11-24	Projectmanagement - Opvolgen, bijsturen en grip houden	online
190235	19-11-24	PowerPoint Basis	online
186790	20-11-24	Coachen op attitude, gedrag en resultaat	9000
187548	21-11-24	16 tijdloze modellen voor business management	2140
187592	21-11-24	Masterclass Projectmanagement - Communiceren en rapporteren	9120
186543	25-11-24	Agile Project Management® (Foundation certificate + exam)	online
190225	25-11-24	Excel Basis	online
190153	25-11-24	Certified PRINCE2® Agile Practitioner Course	1000
186715	26-11-24	MS Excel Cursus: van basic naar advanced in een halve dag	online
187582	26-11-24	Certified PRINCE2® Foundation Course	1982
187305	26-11-24	Werken als virtual (management) assistant	online
190068	26-11-24	Resultaatgericht prospecteren	9000
95603	26-11-24	Lean administration - hoe groeien naar een paperless office	2140
61799	27-11-24	Systemic constellation days	2800
116567	27-11-24	Msp foundation	1060
190228	27-11-24	Excel voor Financials	online
190234	28-11-24	Powerpoint Advanced: dynamische presentaties en animaties	online

#LEREN UIT BOEKEN

DE WEG NAAR FLOW

Julia Christensen # Alfabet Uitgevers # 9789021342535 # 352 p. # paperback

Flow is het gelukmakende gevoel dat je volledig opgaat in wat je doet. Soms overkomt het je terwijl je muziek maakt of dagdroomt: je vergeet alles om je heen en toch stromen de ideeën. Maar in ons drukke leven vol prikkels en verleidingen wordt het steeds moeilijker om je gedachten op een positieve en productieve manier te laten afdwalen. Toch is dat volgens neurowetenschapper Julia F. Christensen mogelijk en is creativiteit daarbij de sleutel. In 'De weg naar flow' legt ze uit wat je kunt doen om je brein in die bevredigende flow-modus te brengen en laat ze aan de hand van de nieuwste wetenschappelijke inzichten en simpele oefeningen zien hoe dit werkt. Zo ontwikkel je via zeven eenvoudige stappen een routine die je op weg helpt naar een creatiever, kalmer leven met meer focus en voldoening. Onderzoek wijst uit dat momenten van flow en geluk niet alleen goed zijn voor je stemming, maar ook leiden tot een gezonder lichaam met een lagere hartslag, een stabielere hormoonspiegel en een sterker immuunsysteem.

IN DE SCHADUW VAN AI

Madhumita Murgia # Business Contact # 9789047016366 # 296 p. # paperback

Technologie die kinderen bestempelt als toekomstige criminelen. Een app die medische diagnoses stelt. Een chatbot die journalisten overbodig dreigt te maken. De stormachtige opkomst van kunstmatige intelligentie verandert de levens van gewone mensen ingrijpend nu al. In dit boek vertelt Madhumita Murgia, AI-journalist bij de Financial Times, de verhalen van mensen wier levens diepgaand zijn beïnvloed door kunstmatige intelligentie. Ze laat zien hoe afhankelijk we zijn geworden van deze nieuwe technologie, die vaak schrikbarend onbestuurbaar en oncontroleerbaar is. Buiten de veilige enclave van Silicon Valley leidt AI maar al te vaak tot uitbuiting, discriminatie en ongelijkheid, vooral bij kwetsbare groepen. Overtuigend en met urgentie laat Murgia zien hoe onze (morele) zeggenschap over het leven dat we willen leiden ons ontnomen wordt en wat er kan gebeuren als we er niet in slagen onze menselijkheid terug te winnen.

CULTURES OF GROWTH

Mary C. Murphy # Business Contact # 9789047015567 # 320 p. # paperback

In elke organisatie kun je een groeimindset creëren, bewijst hoogleraar Mary Murphy. Haar jarenlange onderzoek laat zien dat er in organisaties met een groeicultuurmeer wordt samengewerkt, ze zijn inclusiever, er is meer onderling vertrouwen en er wordt innovatiever gedacht. Bovendien zijn mensen in deze organisaties minder geneigd de kantjes er vanaf te lopen of onderling te concurreren. In organisatieculturen verrijkt meteen groeimindset komen de beste ideeën van mensen in alle rollen en van alle achtergronden en alle rollen. De inspirerende cases in dit boek maken inzichtelijk hoe de groeimindset Patagonia hielp om uit te groeien tot marktleider en hoe een schooldirecteur in New York gelijk kansen wist te creëren voor kinderen van alle kleuren.

OMGAAN MET ONGEMAK IN TRAINING & COACHING

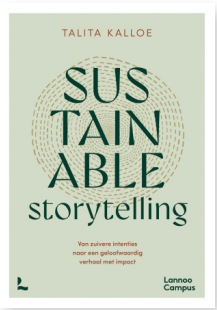
Renée Meijer # Boom # 9789024464494 # 160 p. # paperback

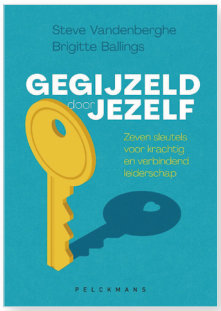
Veel boeken over begeleiding (training, coaching, advisering) gaan over methoden en hoe die goed toe te passen in de praktijk. Dit boek kiest een andere invalshoek. Het gaat over wat daaraan ten grondslag ligt: de innerlijke houding van jou als begeleider. Het is vanuit deze houding dat je intervenieert bij de begeleiding van individuen en teams en bij complexe organisatievraagstukken. De innerlijke houding gaat over welk deel van je persoonlijkheid sturing geeft aan de interventies. Het omvat je referentiekader, maar ook het bewustzijn van waaruit je intervenieert. Het accent ligt in dit boek op ongemakkelijke situaties, waarin onverwachte gebeurtenissen de plannen en de aanpak van de begeleider doorkruisen. Dat kan in een individueel coachgesprek, bij de begeleiding van een team of bij de aanpak van een organisatieontwikkelingstraject. René Meijer illustreert dit met visies uit diverse stromingen, zoals boeddhisme, taoïsme, psychoanalyse, mentaliseren en Voice Dialogue.

SPREKEN IN HET OPENBAAR

Wim Daniëls # Boom # 9789024464319 # 144 p. # paperback

Last van plankenkoorts, podiumvrees of microfoonangst? Veel mensen vinden het moeilijk om te spreken in het openbaar, ze zien ertegenop om voor een groep het woord te voeren. Zelfs voor een kleine groep. Als het maar enigszins kan, doen ze er het zwijgen toe, omdat ze denken dat ‘het woord voeren’ niet voor hen is weggelegd. Dat is jammer, betoogt beroepsspreker en -schrijver Wim Daniëls. Ze doen zichzelf tekort en waarschijnlijk ook de mensen tot wie ze het woord hadden kunnen richten. In dit boek geeft hij vijftig rake tips om spreken in het openbaar niet als een last te ervaren, maar als een mooie uitdaging te zien. Dit boek is voor alle mensen die weleens in een situatie terechtkomen - en voor wie geldt dat niet - waarin ze ten overstaan van een groep het woord moeten voeren. Voor de professional die beroepsmatig veel voordrachten houdt, maar ook voor de incidentele spreker die het woord moet nemen.





FOCUS IS HET NIEUWE GOUD

Elke Geraerts # Lannoo # 9789401409070 # 192 p. # paperback

Hoe vaak ben jij vandaag al afgeleid geweest van datgene wat je echt wilde doen? We leven in een wereld van continue connectiviteit, waar afleiding om iedere hoek schuilt. Onze eindeloze to-dolijsten en overvolle agenda zijn een genadeloze spiegel van hoe het er in ons hoofd aan toe gaat: we zitten voortdurend in overdrive en onze focus is compleet zoek. Geen wonder dat stress- en burn-outcijfers pieken als nooit tevoren. Nochtans weten we meer dan ooit wat we nodig hebben om veerkrachtig en gezond te blijven. Alleen lijkt ons overprikkelde brein al die kennis niet meer te kunnen behappen, laat staan in de praktijk om te zetten. Tien jaar na haar bestseller Mentaal kapitaal komt Elke Geraerts met een boek op maat van een generatie zonder aandacht. Ze combineert krachtige inzichten met praktische tools die meteen inzetbaar zijn. Haar doel? Onze focus opnieuw aanscherpen. Niet alleen door ons efficiënter en met meer aandacht te laten werken, maar ook - en vooral - door ons gericht te leren ontfocussen.

SUSTAINABLE STORYTELLING

Talita Kalloe # LannooCampus # 9829401499521 # 280 p. # paperback

Hoe communiceer je als ondernemer of organisatie authentiek, helder en geloofwaardig over duurzaamheid?
In dit boek lees je waar de bewuste en onbewuste patronen en uitdagingen kunnen liggen in het zichtbaar maken van duurzame ambities. En waarom het zo belangrijk is om eerst de intrinsieke motivatie en purpose te verkennen, voordat je een geloofwaardig verhaal over duurzaamheid naar buiten kunt brengen. Zodat je vanuit zuivere intenties een verhaal kunt uitdragen waar je op kunt bouwen. Niet alleen voor nu, maar ook voor de generaties die na jou volgen. Dat is een verhaal met impact. Dat is sustainable storytelling.

JE BREIN OP ORDE

Boris Konrad # Ambo Anthos Uitgevers # 9789026366307 # 232 p. # paperback

Direct bruikbare tips voor meer rust en ruimte in je hoofd, een beter geheugen en meer ontspanning en focus in het leven. Herziene editie van de Geheugensurvivalgids. Heb je het gevoel dat je hoofd helemaal vol zit? Kost het je moeite je te concentreren?
Dan voel je je misschien geestelijk overbelast, net zoals veel mensen. Ze hebben onrustige gedachten, slapen slecht, vergeten veel en ervaren daardoor stress. Boris Konrad, neurowetenschapper, geheugentrainer en auteur, reikt je in Je brein op orde een wetenschappelijk onderbouwd overlevingspakket aan vol met tips, trucs en technieken waarmee je je geest en brein leert ontspannen en je je geheugen verbetert. Hij leert je onder meer: geheugen- en stressmanagementtechnieken, hoe je door kleine aanpassingen in je leefstijl en het inzetten van mindfulness makkelijk meer grip krijgt op je brein, tools om nieuwe technologische ontwikkelingen, zoals ChatGPT, op een positieve manier te benutten.

GEGIJZELD DOOR JEZELF

Brigitte Ballings # Pelckmans # 980 # 272 p. # paperback

Plots ben je leider: uit roeping, uit ambitie, per toeval. Je gooit je volop in die nieuwe uitdaging en toch loop je tegen onvoorziene obstakels aan. Je trapt in de klassieke valkuilen en je demonen beginnen je onherroepelijk te achtervolgen. Met gevaar voor je (mentale) gezondheid. Bij Steve Vandenberghe - voormalig leerkracht en schooldirecteur, vandaag politicus - leidde dit in 2021 tot een zware burn-out. Via een coachingtraject ging Steve zijn kwelgeesten te lijf, leerde omgaan met zijn challenges, krabbelde recht en kwam weer in zijn kracht te staan. Dit is de authentieke kwetsbare getuigenis van de mens achter de politicus, gegijzeld door zichzelf. Brigitte Ballings, zijn coach, vriendin en vertrouwenspersoon, vult zijn verhaal aan met inzichten voor nieuwe, toekomstige en ervaren leiders. Een mix van openhartige anekdotes van een leider die geen enkel taboe uit de weg gaat en een doeboek voor de lezer op zoek naar strategieën om nooit meer gegijzeld te worden door zichzelf.

WERKEN AAN LEERKLIMAAT

Pieter Somberg # Acco Learn # 9789492398697 # 128 p. # paperback

Een warm leerklimaat én inclusief leren zijn voorwaarden om succesvolte kunnen leren in het werk. Hoe zorgen we voor een werkklimaat waarin geleerd kan worden? Waar we kunnen toepassen wat we in een cursus of coachtraject hebben opgestoken? Waar we fouten mogen maken en nieuwe dingen kunnen uitproberen? Hoe we ook leren, we leren beter als leren leuk is. Daarom is dit een leuk boek. Met een wetenschappelijke basis van o.a. prof.dr. Joseph Kessels, dr. Amy Edmondson en prof.dr. Tinka van Vuuren. Met uitspraken van o.a. Sor en Nikkie de Jager. En met inspirerende verhalen van o.a. Edson da Graça, Francis van Broekhuizen en Vincent de Kort. Iedereen leert op eigen wijze. Hoe zorgen we voor een werkomgeving waarin inclusief leren mogelijk is? In dit boek staan concrete voorbeelden van verschillende leervormen die organisaties kunnen aanbieden aan hun medewerkers. Leidinggevenden spelen een belangrijke rol in het beïnvloeden van het leerklimaat. Dit boek helpt leidinggevenden op weg met inzicht, uitzicht en sleutels. Voor teamleiders en managers, maar ook voor HR-adviseurs en specialisten Leren & Ontwikkelen is dit een praktisch boek.

176860	28-11-24	Van functies naar rollen	9000
116568	29-11-24	Msp practitioner	1060
174654	02-12-24	Van perfectionist naar optimalist	2140
189066	02-12-24	PowerPoint Basis	online
187927	02-12-24	Certified ScrumMaster®	2140
186545	02-12-24	Agile Project Management® (Practitioner certificate + exam)	9810
186478	02-12-24	Training Microsoft 365 slim en efficiënt inzetten	9300
186314	02-12-24	Basisopleiding	Automatiseer je administratie met Robotic	online
186265	03-12-24	Businessanalysetechnieken: Module 2	9300
186127	03-12-24	Projectmatig werken voor niet-projectmanagers	online
191917	03-12-24	Assistants@Work Congres 2024	3010
188789	03-12-24	Opleiding: een sterke bedrijfscultuur ontwikkelen	9300
188317	03-12-24	Turbotraining: basiskennis procesmanagement voor niet-proc	3500
187097	03-12-24	Projectmanagement - Samenwerken in projecten	online
188402	05-12-24	Data strategie: driver voor businessresultaten	3000
186431	05-12-24	Masterclass Projectmanagement - Stakeholders beïnvloeden	9120
190214	05-12-24	Excel Advanced: Formules en Functies	online
143881	05-12-24	Het perfecte project	9000
191717	05-12-24	Werken met Copilot in Microsoft Office 365	online
118278	05-12-24	Financieel management voor de niet-financiële manager	2140
143663	05-12-24	Onzichtbaar leiderschap: sturen op output	9000
190218	06-12-24	Excel Advanced: Lijsten en Tabellen	online
189055	06-12-24	Outlook Basis	online
190121	09-12-24	CAPM Exam Preparation Course	1000
188050	09-12-24	Opleiding Certified Scrum Product Owner®	3500
143723	09-12-24	Van perfectionist naar optimalist	9000
187553	10-12-24	Van Strategie naar Uitvoering	3001
190208	10-12-24	Excel Advanced: Data Visualiseren	online

MANAGEMENTVAARDIGHEDEN

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
113658	13-09-24	Info-webinar - actp certified coach team dynamics	2800
88794	17-09-24	Master certified coach mentoringtraject	2800
190058	17-09-24	Personal Leadership	2600
176851	18-09-24	Killer presentation skills	9000
190135	19-09-24	Psychologische veiligheid	2140
186656	19-09-24	Documentenbeheer voor de preventieadviseur	1030
64193	21-09-24	Postgraduaat relatie- & communicatiewetenschappen	3590
145414	24-09-24	Communiceren en onderhandelen met vakbonden op de werkvloer	2140
190083	26-09-24	Aanspreken op toxisch gedrag	2140
69929	27-09-24	Training assertiviteit in de praktijk	9700
139064	30-09-24	Van ingenieur tot manager: volledig programma	2018
186587	30-09-24	Leidinggeven aan collega's	2600
186338	01-10-24	Selling your idea: verkoop je idee met een straffe pitch	1982
187715	01-10-24	Coach jezelf!	2600
25933	03-10-24	Spv + icf coach mentoring module grow	2800
91301	07-10-24	Actp certified coach level 1 (root)	2800
83719	07-10-24	Actp certified coach level 1 & 2	2800
186537	07-10-24	Coachend leidinggeven	1831
186355	08-10-24	Out of the box denken … en terug	9810
188176	08-10-24	Coachend en resultaatgericht leidinggeven	2018
172481	08-10-24	Zo word je een productiviteits ninja	2140
143657	08-10-24	Leiding geven aan arbeiders	9000
95761	10-10-24	Voeren van verzuimgesprekken op de werkvloer	9000
176828	10-10-24	De kalme professional	2140
108858	10-10-24	Communicatie: impact & influencing	2800
145232	10-10-24	Masterclass teamcoaching	9000
186452	10-10-24	Leadership Skills Program: bouw aan je leiderschapskwalite	9300
190131	10-10-24	Persoonlijk leiderschap	9000
93111	14-10-24	info-webinar - actp certified coach root-grow	2800
145155	14-10-24	Slim interviewen	9000
95607	15-10-24	Leiding geven aan arbeiders	2140
145425	15-10-24	Mini mba: masterclass in management	2140
120056	15-10-24	Leiding geven aan mensen die geen zin hebben	9000
186618	15-10-24	Opleiding: Ontdek je unieke commerciële stijl	2600
141137	16-10-24	Leiding geven aan mensen die geen zin hebben	2140
51731	16-10-24	Actp certified coaching level 1 & 2	2800
96750	16-10-24	Root certified business coach	2800
86095	16-10-24	Certified coach specialisatie (bloom)	2800
143538	17-10-24	Ik weet dat u liegt	2140
143651	17-10-24	Communiceren en onderhandelen met vakbonden op de werkvloer	9000
188328	17-10-24	Technical Coaching	2650
186102	17-10-24	Interne communicatie	online
187457	17-10-24	Effectief communiceren als leidinggevende	1831
187462	17-10-24	Leidinggeven op afstand in een hybride wereld	1831
169045	17-10-24	Lencioni coach-the-coach masterclass - level 1	2980
160652	19-10-24	Introverte kwaliteiten op de werkvloer - vergroot uw impact	2800
91302	21-10-24	Specialization training: coaching on stress, burnout prevention and recovery	2800
83689	21-10-24	Specialisatie-opleiding loopbaancoach	2800
87265	22-10-24	Systemisch coachen & managen van individuele & organisatie	2800
188923	22-10-24	ChatGPT en andere AI-platformen: potentieel en valkuilen	online
186583	23-10-24	Concentratie en focus behouden in snel veranderende tijden	online
186736	23-10-24	Doelgericht en duurzaam netwerken	1982
190141	23-10-24	Verhoog uw output en productiviteit met chatgpt	2140
190140	24-10-24	Verhoog uw output en productiviteit met chatgpt	9000
188817	24-10-24	Kennismanagement: til je organisatie en medewerkers	3001
186290	24-10-24	Opleiding heldere en duidelijke rapporten schrijven	2600
99179	24-10-24	Systemische keerpuntdag eigen case	2800
95337	24-10-24	Systemic turning point days	2800
145156	24-10-24	Voeren van moeilijke gesprekken	9000
145404	24-10-24	49 + 1 te vermijden arbeidsrechtelijke valkuilen	9000
95336	28-10-24	Systemic coaching & managing individual & organisational	2800
186196	05-11-24	Time management: je tijd, prioriteiten en stress onder controle	online
188791	05-11-24	Probleemoplossend denken	9000
186259	07-11-24	Assertief op de werkvloer	9300
186306	07-11-24	Opleiding conflicthantering	3000
186456	07-11-24	Onderhandelingstechnieken: sluit succesvolle deals	2600
187280	07-11-24	Assertief als leidinggevende	3001
120366	07-11-24	20 years - career discovery workshop	2800
188193	07-11-24	Coachend en resultaatgericht leidinggeven	9000
186846	07-11-24	Feedback geven en ontvangen	9000
190041	08-11-24	De kunst van het delegeren	2140
158718	12-11-24	De anti-klaag workshop	2140
140946	12-11-24	Managing people - werken met mensen	9000
187279	12-11-24	Mindfulness: minder stress, meer energie	2018
186665	12-11-24	Presentatietechnieken: boeiend leren presenteren	9300
186568	12-11-24	Faciliteren van workshops: kunst en kunde!	1982
143754	13-11-24	De psychologie van overtuigen: ijs verkopen aan eskimo's	2140
186791	14-11-24	Coaching & managing van sales teams	2140
190144	14-11-24	Verkopen aan top management	2140
186749	15-11-24	Leadership Development Program: van ervaren manager	3010
129167	15-11-24	Meer veerkracht en weerbaarheid	9700
186461	18-11-24	Plannen en organiseren	1982
190063	18-11-24	Master your to-do list - extra tijd door persoonlijke effectiviteit	2140
158730	18-11-24	Leiding geven aan experten & kenniswerkers	2140
145424	19-11-24	Van gelijk hebben naar gelijk krijgen	2140
95323	19-11-24	Actp certified coach level 1 & 2	2800
99171	19-11-24	Root© certified coach - level 1	1731
190118	19-11-24	Niet-hiërarchisch leidinggeven	2140
187459	19-11-24	Goochel met Google, sneltoetsen en webplugins	online
187461	19-11-24	Laat online tools voor je werken	online
108920	20-11-24	Info-webinar - actp certified coach combi root-grow	2800

THE FUTURE OF LEARNING

INTERVIEW WITH NJERI MWAGIRU (ZAF)

I had the exciting opportunity to connect with Njeri, a Senior Researcher Futures and Systemic Innovation at The South African Institute of International Affairs (SAIIA), an independent public policy think tank and until recently Senior Futurist at the Institute for Futures Research (IFR) at Stellenbosch University Business School.Njeri is a visionary whose work empowers individuals, organizations, and states across Africa to tackle complexity and uncertainty head-on, all while steering toward long-term goals and ambitious visions. Her research spans a dynamic range of interests, including leadership, organizational performance, knowledge, gender and diversity, inclusivity, and transformative change.

What is your story?
My story has unfolded in different cultural contexts, which have all had meaningful impact for me. I'm fortunate my life journeys have allowed me to travel widely and I consider myself an African, global citizen. Academically, my tertiary studies have focused on education, psychology and human development at undergraduate level; international relations and socio-political transformation from an African, gender and diversity lens, at masters level; and business administration, organisational leadership, learning and performance for my doctorate. Professionally, my work focuses on futures research and systemic innovation, applying foresight to make sense of uncertainties and complexities and to enhance long-term strategic planning, policy and initiatives.

In what ways does L&D affect your work?
Learning is integral to my futures research and foresight work and an essential activity for building anticipatory intelligence and preparedness. Foresight methods and tools assist with learning from past patterns, learning about ongoing and emerging trends, events and phenomena, and learning from the future. The aim is to consider multiple possibilities that could occur with reference to particular issues of interest and to widen response options for decision-makers, actors and stakeholders. Facilitating learning is also a central part of my teaching role at Stellenbosch Business School where a core focus is developing responsible leaders committed to generating positive and sustainable social impacts for the long-term. I have engaged with various L&D teams and programmes for organisations in different sectors and industries through my foresight and teaching work, sharing about key trends and building futures thinking competencies and skills.

What is your view of learning and development from an international perspective?
With widespread globalisation, including heightened mobility of workforce talent, an international perspective is key for L&D. In a time of hyperconnectivity and interconnectedness, organisations and professionals alike need to be cognisant of what is happening in their immediate ecosystem as well as broader afield. An imperative for L&D activities is finding a suitable balance between expertise/organisation/industry/sector focused skills development and wider competencies and capacity building required to operated in a globalised world. These include intercultural competencies, abilities to manage complexity and uncertainty, generic and transversal management and technical skills, and capabilities for ongoing and continuous learning.

What trends do you identify?
Interesting trends to track currently in the learning and development space are the diversification of learning platforms, providers and approaches, as well as the spread in personalisation of learning and development interventions, supported by technological innovations and data analytics. A growing focus on holistic wellbeing is another trend with implications for L&D interventions, which need to meet organisational resource needs and also nurture individual unique aspirations and full potential. The need to boost crisis learning is a trend supported by increasing numbers of crisis events, from conflict and insecurity issues to economic instability, social and environmental risks and technological disruptions. New worlds and emerging futures of work are also reshaping organisations and redefining parameters of the workplace, norms of employment and approaches to organisational leadership, including talent management. Innovative L&D responses are needed to match the requirements of alternative organisational types and shifting workplace cultures.

What do you think are the challenges in terms of L&D?
The world is facing multiple challenges and opportunities that demand creative responses and approaches from all sectors, levels and perspectives. However, it can be difficult tracking rapidly shifting and complex dynamics, keeping pace of changes and adapting timeously, ensuring appropriate responses that maintain performance and strategic market positioning and advantage. A main challenge is for L&D to continuously ensure relevant learning delivered in innovative ways.

With today's global challenges, in what ways can L&D be an added value in society?
An added value of L&D in today's world of multiple global challenges is promoting and embedding continuous learning and skills development. L&D can assist to raise awareness about changes impacting organisations and society and curate interventions to boost preparedness and capacity to suitably respond. L&D can also add value by offering needed time and space for reflection and reconfiguration of mindsets and strategies, which is an important activity for solution finding to address new and complex issues that may demand non-conventional responses.

What message do you like to give us on the European continent?
Europe is advanced in many aspects and plays a leading role in shaping L&D trends globally. However, an assumption often made is that models and approaches suitable for Europe can translate in a straightforward way to diverse contexts. This is especially not the case with reference to the unique characteristics and diverse attributes across Africa. Opening channels for dialogue, collaboration

and mutual learning drawing on data, information and knowledge from diverse environments could enrich the L&D space locally and internationally. ■

Ann-Sophie Deprez inspireert teams om te groeien in betrokkenheid, mindset, communicatie en verbinding om samen een positieve werksfeer te creëren. Samen met haar vennote Katrijn Steenbeke ontwikkelde ze daartoe de corporate positivity®-methode en bouwt ze aan een groeiende community van corporate positivity®-experten. Hun boek Team Smile (2023) verschijnt binnenkort ook in het Engels en Frans.

186840	20-11-24	De dirty tricks van het onderhandelen	2140
186845	21-11-24	Emotioneel intelligent communiceren	2140
186962	21-11-24	Stress & burn-out preventie op de werkvloer	2140
157927	21-11-24	Communiceren met moeilijke mensen	1982
187282	21-11-24	Peoplemanagement basisopleiding	9120
186784	22-11-24	Assertief op de werkvloer	2140
186787	22-11-24	Breinproductiviteit en stress	9000
95338	25-11-24	20 years - masterclass: van zelftwijfel en onzekerheid	2800
116660	25-11-24	Coachen en managen met het enneagram - verdieping	2800
187583	26-11-24	Leadership Basics Course	1982
186273	26-11-24	Effectief vergaderen	2140
190040	27-11-24	De dirty tricks van het onderhandelen	9000
95325	27-11-24	Systemische keerpuntdag eigen case	2800
186781	27-11-24	Aansturen van onproductief gedrag	2140
55356	28-11-24	De kracht van bemiddelen met een coachende houdin	2800
186449	02-12-24	Emotionele intelligentie en NLP	1982
190106	03-12-24	Doe, dump of delegeer	2140
186782	03-12-24	Afspraak is afspraak	2140
186783	04-12-24	Afspraak is afspraak	9000
176829	04-12-24	De psychologie van het onderhandelen	2140
75113	04-12-24	Coaching and managing team dynamics	2800
108860	05-12-24	Masterclass coaching - panta rhei	2800
187789	05-12-24	Cursus stressmanagement	1982
186420	05-12-24	Beïnvloeden en overtuigen	3500
186553	06-12-24	Lichaamstaal voor sterke en authentieke communicatie	9810
191865	06-12-24	Tem je stress	2800
174652	09-12-24	Presenteren met impact aan topmanagement	9000
186588	09-12-24	Leidinggeven aan collega's	1831
190067	10-12-24	Presenteren met impact aan topmanagement	2140
141141	10-12-24	Van collega naar leidinggevende	2410

INTERNE BEDRIJFSORGANISATIE

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
188708	12-09-24	Diversiteit en inclusie op de werkvloer	9810
190138	13-09-24	Tekst werkt	2140
186658	16-09-24	Ontwikkel je eigen interview-assessments	1982
186900	17-09-24	Salary split	online
143706	17-09-24	Alcohol & drugs op de werkvloer	2140
145222	17-09-24	De chief happiness officer	9000
168601	19-09-24	De pottenkijker: op bezoek bij de l&d afdeling van 'accent jobs'	8200
186627	19-09-24	Opleiding loonadministratie van a tot z	2140
19355	20-09-24	Opleiding onthaal - training professioneel onthaal	9700
189769	24-09-24	Opleiding mentorship	9051
176098	26-09-24	Firo kwalificatietraining	2018
127650	26-09-24	Hoe vang ik een rat	9000
158729	27-09-24	Listig in lastige situaties	2140
190085	01-10-24	Ai & chatgpt in talentacquisitie	2140
187020	01-10-24	De L&D manager: basisopleiding	2140
186913	03-10-24	Hr Business Partner: masterclass	3010
190065	03-10-24	Personeelsbehoefteplanning	9000
187528	03-10-24	Employer Branding	1982
190515	03-10-24	Federal learning account	8200
190089	08-10-24	Ai-gedreven hr	9000
186457	08-10-24	Opleiding douane van a tot z	9031
143908	14-10-24	Duurzame en flexibele ploegenarbeid	2140
188783	17-10-24	Arbeidsmigratie in België: aanwerving en tewerkstelling	1982
189928	18-10-24	Wegwijs in exportcontrole	2140

127659	21-10-24	Werken met zelfstandigen	9000
192036	22-10-24	Paralegal Day 2024	1982
187499	22-10-24	Learning design for behavior change	1831
186479	22-10-24	Lead Assessor: advanced training (module 2)	3000
186554	22-10-24	Loonbeslag en -overdracht	2600
190090	24-10-24	Ai-gedreven hr	2140
187100	05-11-24	Rekrutering en selectie: basisopleiding	1000
188769	05-11-24	Mbti certificering	2018
186424	05-11-24	Douane: oorsprong	online
187299	06-11-24	Personeelsbehoefte in de praktijk: plan je fte's optimaal	2018
187507	07-11-24	Compensation and benefits: basisopleiding	1831
190109	07-11-24	Hr met ballen	2140
186285	07-11-24	Opleiding loonfiscaliteit van a tot z	online
186548	14-11-24	Expatriëren en detachering: fiscale aspecten	online
188337	14-11-24	Documenten in de internationale handel	1982
186890	18-11-24	Talent Scouting: wie zoekt, die vindt!	2140
186723	19-11-24	Elektrische bedrijfswagens en duurzame mobiliteit in de praktijk	9810
187532	21-11-24	Onderhandelen met de vakbond	9031
186842	21-11-24	De rol van hr bij functionerings- & evaluatiegesprekken	9000
186886	25-11-24	Interviewtechnieken bij werving en selectie	1982
186664	26-11-24	Praktisch gebruik van ChatGPT in HR: tips, ideeën en tools	online
186636	02-12-24	Start to coach: leer ondersteunend coachen	2140
186613	05-12-24	Alles wat je als hr-medewerker moet weten over verzekering	1982
186668	05-12-24	Train the trainer: doe je boodschap plakken	1030
126565	05-12-24	Hr business partner met impact	2140
187080	10-12-24	Examen Certified Recruiter	1000

VERKOOP, MARKETING EN COMMUNICATIE

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
186090	12-09-24	Digital marketing: basisopleiding	online
186117	12-09-24	Google Analytics: meet je online succes met GA4	2000
186702	12-09-24	Opleiding overheidsopdrachten van a tot z	1982
190102	12-09-24	De 7 magische woorden	2140
188670	17-09-24	Grafische jumpstart	9220
186119	17-09-24	Het marketingplan in de praktijk	1030
186014	18-09-24	Paid Social Advertising	1000
186271	19-09-24	De salesmanager als strategisch en innovatief leider	9300
139045	19-09-24	De succesvolle product manager	9000
186546	19-09-24	Correcte en heldere taal in bedrijfsteksten	1982
186142	24-09-24	Workshop copywriting	2600
135022	25-09-24	Afsluiten van verkoopgesprekken	9000
186092	25-09-24	Verhoog het succes van je e-msailcampagnes met Generatieve	online
143751	26-09-24	Effectief & doelgericht onderhandelen voor aankopers	9000
140999	26-09-24	Framing	2140
190243	26-09-24	Adverteren op Instagram voor beginners	8500
190137	27-09-24	Succesvol inkopen van transport	9000
186268	30-09-24	De salesmanager als inspirerend people manager en coach	9300
186126	01-10-24	Productmanagement: Opleiding	9031
189410	01-10-24	Opleiding Communicatiemanagement	1982
192063	01-10-24	Masterclass 'retail design'	online
190537	03-10-24	Digital marketing voor beginners	8200
190454	03-10-24	Digital marketeer - Expert: Google Analytics	8200
186130	08-10-24	Scoren in Google met SEO	1982
186135	08-10-24	Storytelling: verhalen maken merken	2000
186578	08-10-24	Overheidsopdrachten: onderzoek en evaluatie van offertes	online
191769	09-10-24	E-procurement aanbestedingen: correct en vlot digitale offertes indienen	8200
190097	10-10-24	Chatgpt - slim en creatief communiceren	2140
190249	10-10-24	Maak met Wordpress een professionele website	8500
186620	10-10-24	Opleiding: Onderhandelen vol zelfvertrouwen	1982
143688	10-10-24	Klantgerichte en commerciële vaardigheden voor de medewerker	2140
19351	11-10-24	Omgaan met ontevreden klanten	9700
189322	11-10-24	Video content creatie met canva	9220
190096	11-10-24	Chatgpt - slim en creatief communiceren	9000
190095	14-10-24	Betere offertes schrijven met chatgpt	2140
190262	14-10-24	Verkooptechnieken in de kleinhandel	8500
190422	15-10-24	Professioneel inkoper	8500
190423	15-10-24	Professioneel inkoper: uw inkoopproces sneller en beter or	8500
188149	15-10-24	Photoshop voor marketeers	2600
187615	15-10-24	Onderhandelingstechnieken voor inkopers	1982
190251	16-10-24	Meta - leer werken met meta business suite	9051
190103	17-10-24	De hybride verkoper	2140
186270	17-10-24	De salesmanager als salesorganisator en talentscout	9300
188170	17-10-24	Opleiding: Hoe bereik ik mijn klanten?	1030
135031	18-10-24	De psychologie van de inkoper	2140
186269	18-10-24	De salesmanager als performance manager en prestatieaandrijver	9300
186370	21-10-24	Het nieuwe e-Procurement platform voor openbare aankopers	2600
186132	22-10-24	Social media marketing: boek meer online succes	1030
174653	22-10-24	Strategisch account management	2140
186097	05-11-24	Google Ads Advanced level	online
190257	05-11-24	Stories & Reels maken op Instagram	8200
190256	07-11-24	Social media professioneel gebruiken - Beginners	8200
186123	07-11-24	Marketing: basisopleiding	1982
186140	07-11-24	Visual storytelling: breng je verhaal met beelden	9051
187608	07-11-24	Inkoop: basisopleiding	1982
187027	07-11-24	User Experience Design (UX)	1982
187683	07-11-24	Selectie- en gunningscriteria bij overheidsopdrachten	2600
190516	12-11-24	Conversie-optimalisatie zonder poespas: van storytelling	9051
190344	12-11-24	Storytelling – Hoe bouw ik een overtuigend verhaal op?	9051
190091	13-11-24	Ai-gedreven inkoop	9000
188656	13-11-24	Starten met ai	9220
186377	14-11-24	Overheidsopdrachten - basisbegrippen	online
190253	14-11-24	Professionele nieuwsbrieven ontwerpen met MailChimp	8500
187672	18-11-24	Organisatie van evenementen	3001
188664	19-11-24	Next-level canva	9220
186088	19-11-24	De sleutels voor een succesvolle go-to-market	2600
190247	19-11-24	LinkedIn voor professioneel gebruik	8200
190336	19-11-24	Contentstrategie – Hoe maak ik een sterke content strategie	9051
190447	19-11-24	LinkedIn learning: Sales Navigator professional	9051
190060	21-11-24	Managing & coaching van uw commerciële binnendienst	2140
186100	21-11-24	Haal alles uit Linkedin	online
188867	21-11-24	Copywriting voor het web	online
186575	21-11-24	Opleiding | Notuleren bij vergaderingen	1982
134952	22-11-24	Klantgericht communiceren - klantgerichtheid	9700
143750	25-11-24	Contract management voor niet-juristen	2140
190263	25-11-24	Verkoopvaardigheden: leer de fundamentals	8500
190335	26-11-24	Content Mapping – Hoe blijf ik steeds relevante content	9051
190424	26-11-24	Professioneel inkoper: Van leveranciersselectie tot leveranciersevaluatie	8500
186368	26-11-24	De raamovereenkomst voor overheidsopdrachten	online
186138	26-11-24	UX en UI voor marketeers	online
188814	26-11-24	Hoe laat je sales en marketing samenwerken?	1831
186378	28-11-24	Overheidsopdrachten succesvol uitvoeren	online
186357	28-11-24	Publiceerbare teksten schrijven	9031
192062	28-11-24	Masterclass 'participatietools bij ruimtelijk ontwerp'	3500
186684	29-11-24	Duurzaam aankopen in wetgeving overheidsopdrachten	1030
190241	02-12-24	Adverteren op Facebook voor beginners	8500
190115	02-12-24	Inkopen van volatiele grondstoffen en materialen	2140
190337	03-12-24	Creativiteit – Hoe krijg ik meer creativiteit in mijn communicatie?	9051
187693	03-12-24	Mediatraining	1030
188146	03-12-24	InDesign voor marketeers	2600
187036	03-12-24	UI Design: opleiding	1030
186051	03-12-24	Opleiding : Key Account Manager	2140
186381	05-12-24	Update overheidsopdrachten	online

GESPOT

TOP100 Tools for Learning
CU 22/05/2025

LEERLOCATIES

Op **leerlocaties.stimulearning.be** vind je meer dan 600 zalen in België. Uniek aan deze site is dat deze exclusief gericht is op opleiding, training en leren. Je vindt er dus geen feestzalen maar énkel opleidings- en vergaderlokalen, praktijkruimtes, aula's en computerlokalen.

Hieronder stellen 14 locaties zich kort voor. Wil je meer over hen weten, dan kan je terecht op de site voor details zoals accommodatie, ligging of bereikbaarheid.

Heb je zelf een leerlocatie, dan ben ook jij van harte welkom.

Infrabel Academy
1080 Brussel
infrabel.be/your-rail-academy
yourrailacademy@infrabel.be
1

Orshof
3670 Oudsbergen | Neerglabbeek
+32 89 810 800
orshof.be
info@orshof.be
2

SIG
9308 Gijzegem (Aalst)
+32 53 38 28 18
www.sig-net.be › verhuur
info@sig-net.be
3

bit by bit
2060 Antwerpen
+32 3 232 51 12
bitbybit.be
info@bitbybit.be
4

Vormingscentrum
2390 Malle / +32 3 312 80 00
provincieantwerpen.be
vormingscentrum@
provincieantwerpen.be
5

O-Forty
8020 Oostkamp
+32 50 64 19 26
oforty.be
info@oforty.be
6

Holiday Inn Brussels Airport
1831 Diegem
+32 491 90 14 08
holidayinnbrusselsairport.com
info@holidayinnbrusselsairport.com
7

Au rythme de Belvaux
5580 Belvaux (Rochefort)
+32 84 44 53 88
ard-belvaux.be
patrick.goovaerts@skynet.be
8

The Hub by The Tipping Point
2800 Mechelen
+32 15 68 26 10
thehub.thetippingpoint.be
thehub@thetippingpoint.be
9

PXL-Next
3500 Hasselt
+32 11 77 57 00
pxl-next.be
events@pxl-next.be
10

Domein Martinus
2980 Halle-Zoersel
+32 3 384 02 23
domeinmartinus.be
info@domeinmartinus.be
11

De Winkelhaak | House of C
2060 Antwerpen
+32 3 727 10 30
www.winkelhaak.be
info@winkelhaak.be
12

Campus Kastanjehof
2540 Hove
+32 468 15 79 80
campuskastanjehof.be
info@campuskastanjehof.be
13

De Montil
1790 Affligem-Essene
+32 2 583 00 70
demontil.com
info@demontil.com
14

186080	10-12-24	Basisopleiding Grafische productie	1831
186369	10-12-24	Efficiënt onderhandelen bij overheidsopdrachten	online
120351	10-12-24	Opex & lean - masterclass operational excellence & lean	9000
190334	10-12-24	Clicksfactor – Doe ik er alles aan om de bezoeker te doen	9051

MILIEU, VEILIGHEID EN KWALITEIT

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
190495	11-09-24	Preventieadviseur niveau 2: basismodule	8200
191974	11-09-24	Intervisie vertrouwenspersoon	8500
191975	12-09-24	Intervisie vertrouwenspersoon	8800
191955	12-09-24	Basisopleiding Vertrouwenspersoon	8200
191956	12-09-24	Basisopleiding Vertrouwenspersoon	9000
191957	12-09-24	Basisopleiding Vertrouwenspersoon	3500
191958	12-09-24	Basisopleiding Vertrouwenspersoon	2200
189420	12-09-24	Preventieadviseur: Multidisciplinaire basismodule (afstandsonderwijs)	9000
189421	12-09-24	Preventieadviseur: Multidisciplinaire basismodule (dagonderwijs)	9000
186530	12-09-24	Het nieuwe AREI en controles van elektrische installaties	9051
192000	13-09-24	Opfrisopleiding EHBO	8800
191918	16-09-24	Basiscursus EHBO	8800
191976	16-09-24	Intervisie vertrouwenspersoon	3500
191977	16-09-24	Intervisie vertrouwenspersoon	3000
190356	16-09-24	Preventieadviseur niveau 3 i.s.m. Prebes	8200
191959	17-09-24	Basisopleiding Vertrouwenspersoon	2000
190088	17-09-24	Ai-gedreven customer service	2140
191919	17-09-24	Basiscursus EHBO	3500
191920	17-09-24	Basiscursus EHBO	2870
187717	19-09-24	Open spaces en welzijn	1030
191941	19-09-24	Basisopleiding preventieadviseur niveau 3 - blended	2870
192001	19-09-24	Opfrisopleiding EHBO	9320
192002	19-09-24	Opfrisopleiding EHBO	8500
192003	20-09-24	Opfrisopleiding EHBO	2870
190535	20-09-24	Veiligheidscoördinator, aanvullende module voor preventiea	8200
190511	23-09-24	Preventieadviseur niveau 2: specialisatiemodule	8200
190200	23-09-24	Security management: basisopleiding	3001
191942	23-09-24	Basisopleiding preventieadviseur niveau 3 - blended	3500
191921	23-09-24	Basiscursus EHBO	9320
191922	23-09-24	Basiscursus EHBO	8200
191923	23-09-24	Basiscursus EHBO	2200
192004	24-09-24	Opfrisopleiding EHBO	2200
191960	24-09-24	Basisopleiding Vertrouwenspersoon	2870
190512	24-09-24	Preventieadviseur niveau 2: specialisatiemodule	8500
191576	25-09-24	Club Milieucoördinatoren (bijscholing milieucoördinator)	8500
191577	25-09-24	Club Milieucoördinatoren (bijscholing milieucoördinator)	8200
191542	25-09-24	Basiskennis kandidaat asbestdeskundige inventarisatie	8200
191585	25-09-24	BA4 - Gewaarschuwden	9051
191943	25-09-24	Basisopleiding preventieadviseur niveau 3 - blended	9000
191944	26-09-24	Basisopleiding preventieadviseur niveau 3 - blended	8500
190510	26-09-24	Preventieadviseur niveau 2: basismodule	8500
186520	26-09-24	Risicoanalyses in de praktijk	1982
190346	30-09-24	EHBO hulpverlener - basisopleiding	8800

400 thuiscursussen
om uw medewerkers bij te scholen.

nha afstandsonderwijs

CURSUS TOP 10

1. Excel €189
2. Administratief bediende €399
3. Frans, Spaans, Engels, Duits, Italiaans, enz €199
4. Bouwkunde €259
5. Cyber Security €359
6. Agile Scrum €359
7. Lean Management €359
8. Leiding Geven €299
9. PowerBI €299
10. HRM €529

Een greep uit ons aanbod

Bedrijfsstrategie
- Bedrijfsbeheer
- Contentmarketing
- Hoger Management
- Kwaliteitsmanagement
- Marketing Manager
- Middle Management
- Project Management
- Time Management enz.

Beroepscompetenties
- Boekhouden basiskennis
- Callcenter Medewerker
- GDPR Data protection
- Horecamedewerker
- Logistiek Management
- Medewerker payroll
- Bakker enz.

Personeelsmanagement
- Account Manager
- HRM
- Loopbaancoach
- Personeelszaken basis
- Bedrijfsleider enz.

Digitalisering
- Word of Excel
- Dactylo
- Functioneel Beheerder
- Grafisch Vormgever
- Photoshop
- HR Analytics
- Prince2
- Software Developer
- Python enz.

Internationalisering
- Business English
- Zakelijk Duits
- Nederlands voor anderstaligen
- Nederlands foutloos enz.

GRATIS proefles op nha.be

KMO-PORTEFEUILLE 20 OF 30% KORTING

www.nha.be

DIENSTVERLENER VOOR DE KMO-PORTEFEUILLE

Geregistreerd Departement Werk en Sociale Economie

WSE Kwaliteitsregistratie

BDOKO224

TOP10 BEDRIJFSOPLEIDINGEN

Dit zijn de meest ingevoerde zoektermen op www.bedrijfsopleidingen.be sinds 10/06/24

1 **DUITS** Laudius / BLCC / Elohim Language Services / Agataal / ElaN Learning
2 **MILIEU** NCOI Learning / SBM
3 **DOUANE** Syntra Bizz / NCOI Learning
4 **DEBITEUR** IFBD - Institute for Business Development / NCOI Learning / Pantelco
5 **FRANS** Laudius / BLCC / HelloProf / Elohim Language Services / Agataal / ElaN Learning /
6 **AI** Ehsal Management School / SBM / B2B Learning / IFBD - Institute for Business Development / Typografics / NCOI Learning / Syntra BIZZ
7 **FLA** Stimulearning
8 **EHBO** NCOI Learning / SBM / Syntra Bizz
9 **EXCEL** IFBD - Institute for Business Development / HelloProf / NCOI Learning / Quality Training / Syntra BIZZ
10 **MANAGEMENT** De Gussem Training & Consulting / ie-net ingenieursvereniging / Laudius / SBM / Training & Coaching Square / NCOI Learning / B2B Learning / Ehsal Management School / Skill Builders / IFBD - Institute for Business Development / Thhink / Orbid / Frajlick Campus / Syntra BIZZ

L&D TALENT

E-LEARNING DEVELOPER/INSTRUCTIONAL DESIGNER The Learning Hub
LEARNING & DEVELOPMENT SPECIALIST Beaulieu International Group
COMMUNITY MANAGER The Tipping Point
TALENT DEVELOPMENT EXPERT Kuehne + Nagel
INSTRUCTIONAL DESIGNER The Learning Hub
TALENT DEVELOPMENT OFFICER Cordeel Group
LEARNING & DEVELOPMENT ADVISOR The Learning Hub
DIGITAL CREATIVE The Tipping Point
BUSINESS CONSULTANT LEARNING SOLUTIONS The Learning Hub
L&D SPECIALIST Agristo
CORPORATE TEACHER Cordeel Group
TRAINING COORDINATOR OM Partners
TALENT DEVELOPMENT PARTNER Orange
L&D ADVISOR Agristo
L&D SPECIALIST E-LEARNING Indaver

jobs.stimulearning.be

L&D SOLUTIONS

L&D ontwikkelt zich razendsnel en gebruikt steeds diversere middelen om mensen te binden, te boeien en te ontwikkelen. De providers van deze oplossingen - die beslist niet allemaal L&D tech zijn - zijn bijzonder creatief in hun aanbod.
We brengen deze leeroplossingen samen onder het tabblad L&D Solutions op **www.bedrijfsopleidingen.be** en in deze rubriek.

Assessments & Certificaties

Televic Education

Digital Skills

Valamis, Digital Sherpa by Kanli, Learnia, The Master Channel

Economie, Administratie, Fiscaliteit en Wetgeving

Amelior

E-learning & Afstandsleren

Pluvo, Epyc, Laurea, Rise Up, Next Learning Valley, Valamis, UP learning, The Master Channel, Play it, FlowSparks, GoodHabitz, Arboth, aNewSpring, The Learning Hub

Inkoop, Verkoop en Logistiek

Amelior

Kennismanagement & Creativiteit

Learnia, Amelior

Leiding geven & Coachen

De Gussem Training & Consulting, Thhink, marbl, Trixolutions, The future is now, Play it, the house of change, The Tipping Point, Amelior, Coaching The Shift

Omgaan met emoties en conflicten

De Gussem Training & Consulting, Thhink, GoodHabitz, Amelior, The Tipping Point, Coaching The Shift, CrimeControl

Organisatie-ontwikkeling

Allanta, marbl, The future is now, Amelior, Coaching The Shift

Performance Support

The future is now, FlowSparks, Arboth, aNewSpring

Taal

ElaN Learning

Teambuilding

GoodHabitz, Coaching The Shift

Timemanagement - Stresshantering

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

Bedrijfstheater & Acteurs

Klein Barnum

Cultureel Management & Globalisering

Greet Training

Gepersonaliseerd en Adaptief Leren

Epyc, Laurea, Rise Up, Next Learning Valley, Valamis, FlowSparks, Arboth, aNewSpring, The Learning Hub

Gezondheid en Welzijn

Amelior, The Tipping Point, Coaching The Shift

Immersive Learning: Video, AR, VR

Epyc, Play it, GoodHabitz

LMS, LXP en Learning Portals

Laurea, Rise Up, Next Learning Valley, Valamis, The future is now, UP learning, Digital Learning Agency, FlowSparks, Arboth, aNewSpring, The Learning Hub

Loopbaan, Talent en Leren

Thhink, The future is now, ROEM, Bedrijfsopleidingen.be, GoodHabitz, The Tipping Point, Amelior

Milieu, Veiligheid en Kwaliteit

Allanta, Play it, CrimeControl, Centrum voor ProductiviteitsCoaching, Amelior

Persoonlijke Ontwikkeling

De Gussem Training & Consulting, Thhink, The future is now, GoodHabitz, The Tipping Point, Coaching The Shift, Amelior

Play & Games

Epyc, The future is now, Play it, Arboth, T&C - Thales & Comenius

Proces- & Projectmanagement

Allanta, The Master Channel, Amelior

Veranderings- en Crisismanagement

the house of change, Arboth, Amelior, Coaching The Shift

Werkplekleren

Valamis, FlowSparks, aNewSpring, Coaching The Shift

HOE EEN ZONDAGSE LINKEDIN POST HEEFT GELEID TOT EEN INTERNATIONAAL STEVIG LEREND NETWERK

INTERVIEW WITH LAVINIA MEHEDINTU (ROM)

Net zoals Joost Klein op korte termijn bekend werd bij het grote publiek, heeft de Roemeense Lavinia Mehedintu zich in een rotvaart op de kaart gezet bij leerprofessionals. Niet door Eurovisie, maar wel door het delen van kennis, inzichten en netwerken in L&D. Op amper 4 jaar tijd kreeg Lavina 21 000 volgers op LinkedIn, zette ze Offbeat op de wereld en schreven 6000 mensen zich in op haar wekelijkse nieuwsbrief. Hoe heeft ze dat voor elkaar gekregen? Waar liggen leerexperten wakker van volgens haar? En hoe ziet zij de toekomst? In aanloop naar haar keynote op de L&D talks op 24 oktober, sprak ik haar.

Voor degenen die jou nog niet kennen, kun je iets meer over jezelf vertellen?
Natuurlijk. Ik woon in Boekarest, Roemenië en ben ongeveer 11 jaar actief binnen leren en ontwikkelen. Ik begon mijn carrière in de onderwijssector waar ik programma's ontwikkelde voor studenten hoger onderwijs die hun carrière willen uitbouwen. Dat was de eerste keer dat ik besefte dat leren anders kan zijn dan de old-school benadering die ik zelf als scholier heb ervaren. Toen ik zelf aan de tekentafel zat en leerprogramma's begon te ontwerpen, ging het veel meer om leren van en met elkaar en de autonomie van de lerende.

> "Ik besefte dat leren anders kan zijn dan de old-school benadering die ik zelf als scholier heb ervaren."

Dat klinkt als een enorme verantwoordelijkheid. Op een bepaald moment heb je Offbeat opgericht.
Offbeat[1] begon tijdens de pandemie. We zaten allemaal thuis, zonder vrienden of familie, en we hadden veel tijd. In de L&D-industrie begonnen we te praten over hoe we onze bestaande leerprogramma's online konden aanbieden. Maar ik vond dat we niet genoeg spraken over de aanpassingen die daarvoor nodig waren. Daarom begon ik op een zondag enkele bronnen te delen op LinkedIn. De positieve reacties die ik daarop kreeg, moedigden me aan om door te gaan. Uiteindelijk stelde iemand voor om er een nieuwsbrief van te maken. En zo geschiedde … Offbeat was op de wereld gezet.

Wat maakt Offbeat zo uniek volgens jou?
De nieuwsbrief heeft me in contact gebracht met L&D-professionals van over de hele wereld. Ik zag patronen in de uitdagingen die ze tegenkwamen, ongeacht de grootte van hun bedrijf of hun locatie. Iedereen lijkt tegen dezelfde problemen aan te lopen zoals bijvoorbeeld betrokkenheid voor leren aanwakkeren of het aantonen van de ROI. Bovendien hebben L&D-professionals een plek waar ze authentiek konden verbinden en ongegeneerd kunnen leren van elkaars echte casestudies. Daar staat Offbeat voor.

1 Lees meer over Offbeat, de blogs of beluister podcasts op www.offbeat.works

Wat zijn volgens jou de belangrijkste uitdagingen in het bouwen naar een leernetwerk binnen organisaties?
Eerst en vooral … neem je tijd en probeer het niet te forceren. Een netwerk moet organisch groeien en kan niet worden opgedrongen. Verder, co-creëer je leernetwerk samen met de leden. Het is immers hun gemeenschap is, niet de jouwe. En tot slot, vier en beloon het gedrag dat je wil zien, zodat het in stand wordt gehouden.

Kun je daar een voorbeeld van geven?
Zeker! Bij Offbeat vieren we bijvoorbeeld het stellen van vragen, omdat het een teken is van openheid en bereidheid om te leren. Daarnaast belonen en benadrukken we ook kennisdeling en het nemen van initiatief.

Wat houdt L&D-professionals tegenwoordig wakker 's nachts?
Oh, de uitdagingen zijn vergelijkbaar met die van jaren geleden: betrokkenheid, het meten van ROI en het verkrijgen van sponsorship van stakeholders buiten L&D. Een meer recente uitdaging is de adoptie van AI. Leerexperten worstelen met vragen hoe AI hen kan helpen in hun eigen rol. Maar ook hoe zij de AI-integratie kunnen ondersteunen in hun organisatie.

Los van AI, welke andere evoluties zie je binnen L&D?
Ik zie grote veranderingen op generatieniveau. Millennials en jongere generaties zijn geboren met technologie en hebben andere verwachtingen en behoeften. Ze zijn autonomer, willen meer betrokkenheid en doelgerichtheid in hun werk. Daarnaast zie ik een tendens naar meer platte, gedecentraliseerde organisaties die, naast winst, ook talent en het ecologie hoog in het vaandel dragen.

Denk je dat reversed mentoring helpt om te leren van jongere generaties?
Absoluut. Als jongere werknemers ervaren collega's begeleiden, vaak op gebieden zoals technologie of nieuwe trends, leren de ervaren rotten van de nieuwe generatie. Het bevordert bovendien een cultuur van leren van elkaar en maakt de kloof tussen generaties kleiner. Ik denk dat we meer open moeten staan voor de perspectieven van jongere generaties. Bij Offbeat werken we aan projecten waarbij we Gen Z betrekken om ervoor te zorgen dat ons werk relevant blijft voor de toekomst.

Je geeft een keynote op L&D Talks van Stimulearning in oktober. Kan je daar al iets over vertellen?
Jazeker! Ik ga praten over over behoefteanalyse, wat een fundamenteel onderwerp is voor iedereen in leren en ontwikkelen. Ik zal het hebben over hoe we onze mindset moeten veranderen en behoefteanalyse meer als een onderzoeksproces zouden moeten benaderen.

Wij leren heel wat bij in jouw lerend netwerk … maar waar zit jouw leerhonger? Wat zou jij persoonlijk meer over willen leren?
Moed! Het concept 'moed' houdt me erg bezig. Hoe kunnen we moed een plek geven in Offbeat? Hoe kunnen we L&D-experten helpen om meer moed te tonen in hun werk? Dat is een vraag waar ik wekelijks mee worstel.

Je deelt wekelijke een nieuwsbrief. Waar blijf jij de inspiratie vandaan halen?
Het creëren van consistente en boeiende inhoud voor een nieuwsbrief is een uitdagende taak. Ik stel me soms wel de vraag hoe ik telkens kan blijven vernieuwen? Het antwoord ligt in een combinatie van passie, nieuwsgierigheid, en constant in contact blijven met vakgenoten. Ik heb een sterke passie, bijna obsessief, waardoor ik veel praat en lees over de laatste ontwikkelingen. Naast mijn consultancywerk, voer ik dagelijks ook gesprekken met andere L&D-professionals over hun uitdagingen. Op die manier blijft de inspiratie binnenstromen.
De sleutel tot het succesvol onderhouden van een langlopende nieuwsbrief in zo'n niche ligt in het niet aan de oppervlakte blijven. Het is essentieel om diep te graven, vragen te stellen en een probleem vanuit meerdere invalshoeken te bekijken.

Bij deze een oproep aan onze lezers en de aanwezigen op de L&D Talks om hun ideeën met jou te delen. Bedankt voor dit gesprek! ■

Sofie Willox helpt organisaties om het kaf van het koren te scheiden op het gebied van leerinitiatieven en leertrends. Ze vertaalt wetenschappelijke inzichten over leren naar pragmatiek zodat leren méér opbrengt. In 2023 stond ze op de shortlist van 'L&D Thought Leader of the Year' in Nederland.

191924	30-09-24	Basiscursus EHBO	1000
191925	01-10-24	Basiscursus EHBO	3500
191945	01-10-24	Basisopleiding preventieadviseur niveau 3 - blended	8200
192005	01-10-24	Opfrisopleiding EHBO	3500
190524	01-10-24	EHBO hulpverlener - bijscholing	8800
190529	02-10-24	EHBO hulpverlener - bijscholing module 1: Ziektebeelden	8500
192006	02-10-24	Opfrisopleiding EHBO	8200
192007	04-10-24	Opfrisopleiding EHBO	9000
192008	04-10-24	Opfrisopleiding EHBO	8800
191961	04-10-24	Basisopleiding Vertrouwenspersoon	2200
192009	07-10-24	Opfrisopleiding EHBO	2870
191926	07-10-24	Basiscursus EHBO	9000
190364	07-10-24	VCA voor Nederlandstalige operationele medewerkers - basis	8500
190358	07-10-24	VCA voor leidinggevenden	8500
191582	07-10-24	BA4 - Gewaarschuwden	8400
191737	07-10-24	Basiskennis kandidaat asbestdeskundige inventarisatie	8200
191758	07-10-24	Actua asbest: een stand van zaken	9051
191767	07-10-24	De nieuwe Europese Machineverordening EU 2023-1230	9051
191785	07-10-24	Bijscholing preventieadviseur: Verhoog uw efficiëntie	8200
191764	07-10-24	De nieuwe Europese Machineverordening EU 2023-1230	9051
186509	08-10-24	Deconnectie: herwin je focus op het werk	1982
186883	08-10-24	Binnenmilieu	1030
191755	08-10-24	Procesveiligheidsstudies	2018
191946	08-10-24	Basisopleiding preventieadviseur niveau 3 - blended	8800
191962	08-10-24	Basisopleiding Vertrouwenspersoon	9320
191963	08-10-24	Basisopleiding Vertrouwenspersoon	8500
191978	08-10-24	Intervisie vertrouwenspersoon	9320
191979	08-10-24	Intervisie vertrouwenspersoon	8200
190348	09-10-24	EHBO hulpverlener - basisopleiding	8200
191543	10-10-24	Bijscholing voor de veiligheidscoördinator	8500
191609	10-10-24	De Vlarem Omgevingstrein	9051
191793	10-10-24	Praktische aandachtspunten voor asbestdeskundigen	8200
191748	10-10-24	Aangeduide persoon EHBO en brandbestrijding met digitale	8500
191981	10-10-24	Intervisie vertrouwenspersoon	9000
191964	10-10-24	Basisopleiding Vertrouwenspersoon	8800
191947	10-10-24	Basisopleiding preventieadviseur niveau 3 - blended	9320
189368	11-10-24	Preventieadviseur niveau ii	3500
191982	11-10-24	Intervisie vertrouwenspersoon	2870
191810	11-10-24	Weg- en werfsignalisatie en signalisatieplannen beoordelen	8200
191589	14-10-24	BA4 - Gewaarschuwden - Opfrissing kennis	9051
190360	14-10-24	VCA voor leidinggevenden	9051
190366	14-10-24	VCA voor Nederlandstalige operationele medewerkers - basis	9051
191983	14-10-24	Intervisie vertrouwenspersoon	2000
191984	14-10-24	Intervisie vertrouwenspersoon	1000
187754	15-10-24	Positieve gezondheid als hefboom voor een gezonder werkklimaat	online
190355	15-10-24	Preventieadviseur niveau 3 i.s.m. Prebes	8500
191612	15-10-24	Duurzaamheidsrapportering	8200
190528	15-10-24	EHBO hulpverlener - bijscholing	8200
186598	15-10-24	Opleiding: Meer verkopen met minder weerstand	9051
191625	16-10-24	Update bouw- en sloopafval	9051
191586	16-10-24	BA4 - Gewaarschuwden	8500
191804	17-10-24	Weg- en werfsignalisatie plaatsen, opmaken signalisatiepla	8200
191768	17-10-24	De risicoanalyse brand	9051
191762	17-10-24	De interne brandbestrijdingsdienst: eerste interventieploe	8200
192010	17-10-24	Opfrisopleiding EHBO	8200
192011	18-10-24	Opfrisopleiding EHBO	2870

GLOEDNIEUWE FOCUS OP LEREN BIJ GOED

EEF VAN HOEY - GOED

Een reorganisatie kan nefast zijn voor een L&D-afdeling, maar kan ook net zorgen voor bloei en nieuwe opportuniteiten. Dat laatste is gelukkig het geval bij Goed, de keten van thuiszorgwinkels die zo'n 700 medewerkers telt over heel Vlaanderen. Omwille van de financiële uitdagingen voor het bedrijf enerzijds, en de groeiende behoefte aan totaalzorg anderzijds, is er in de organisatie meer focus op commerciële skills en een proactieve service nodig. Eef Van Hoey zet haar schouders onder een gloednieuwe L&D-aanpak die de organisatie op weg zal helpen naar een bloeiende toekomst.

Kan je kort je organisatie even schetsen?
Eef: "Goed bestaat nog maar sinds 2019 en ontstond uit een fusie van 14 bedrijven verspreid over heel Vlaanderen, waaronder thuiszorgwinkels, hoorcentra en apotheken. We hebben het voorbije jaar een evolutie doorgemaakt en zitten nog steeds in volle transitie. Onze entiteit 'Goed Hulpmiddelen' bestaat vandaag nog uit de thuiszorgwinkels en webshop enerzijds, en anderzijds uit een aanbod van materiaal dat verhuurd wordt om mensen langer thuis te kunnen laten wonen. In totaal zijn we met zo'n 700 medewerkers over heel Vlaanderen, waaronder zorgprofielen maar ook commerciële medewerkers met een zorginsteek, verstrekkers, techniekers en natuurlijk ook de medewerkers van logistieke centra en de ondersteunende diensten."

Waar situeert L&D zich in deze context?
Eef: "L&D is in onze organisatie nog een vrij nieuw gegeven. Vroeger werden er wel opleidingen georganiseerd, voornamelijk vanuit expertise, bijvoorbeeld om te leren hoe je met een bloeddrukmeter werkt. Een collega bood ondersteuning op logistiek vlak, registreerde de opleidingen en maakte e-learnings met de content die onze experts aanleverden. Omdat we over heel Vlaanderen verspreid zitten, was er de behoefte om met e-learnings te werken. Maar verder dan dat ging L&D niet. Pas in januari van 2024 kwam er een specifieke focus op leren en ontwikkelen: vanuit de financiële uitdagingen waar de organisatie mee kampt en de shift in de noden van de klant, is er immers een behoefte ontstaan om hier sterker op in te zetten. We verwachten vandaag van onze medewerkers dat ze proactiever en commerciëler te werk gaan dan vroeger het geval was. Om ze daartoe te bewegen, moeten we inzetten op bepaalde ontwikkelpaden. Daarom werd er in het organigram een L&D-afdeling toegevoegd. Ons team bestaat nu uit een collega die de zaken administratief coördineert en e-learnings uitbouwt, en telt daarnaast een interne trainer en mezelf als verantwoordelijke. We focussen ons zowel op opleidingen als onboarding, maar ook performancemanagement staat bij ons op de agenda. Ontwikkeling zien we dus breder dan enkel opleiding. Vanaf 1 juli wordt de L&D-afdeling samengevoegd met werving en selectie enerzijds, en interne communicatie anderzijds, waardoor mijn verantwoordelijkheid dan ook breder zal worden."

Hoe is het om vanaf nul een L&D-afdeling te mogen uitbouwen?
Eef: "Het fijne aan de job is dat het allemaal nieuw is, en we krijgen ook de vrijheid om onze afdeling en onze aanpak uit te werken. De organisatie ziet het zo dat ze onze expertise nodig hebben. Dat maakt dat we in een hele grote speeltuin zitten. Natuurlijk in combinatie met wat nodig is voor de organisatie: zo werd er recent een bevraging gedaan bij het management over de belangrijkste aandachtspunten voor hr binnen Goed. Hieruit onthouden we onderwerpen zoals performancemanagement en onboarding als projecten die we op de radar moeten krijgen. Maar hoe we dat doen: daar zijn we vrij in. Er zit heel veel honger en ook veel dankbaarheid in ons bedrijf. Werken in een context die heel moeilijk is door reorganisatie, creëert net de mogelijkheid om vanuit L&D heel mooie dingen te doen. Er is budget vrijgemaakt, er is ruimte en vrijheid, waardoor dingen snel een go kunnen krijgen, en dat is heel fijn."

Is er op dit moment al een visie op leren en hoe zou je die omschrijven?
Eef: "Ik heb een visie ontwikkeld die gebaseerd is op de leercirkel van Maslow, waarbij iemand evolueert van onbewust onbekwaam naar onbewust bekwaam. Ons doel is om onze organisatie te doen groeien en ontwikkelen door onze medewerkers hierin te ondersteunen. Op basis van de leercirkel van Maslow heb ik onze processen uitgetekend en hebben we bepaald welk proces in welke fase van de cirkel zit. In alles wat

we doen, vragen we onze leidinggevenden om met hun team stil te staan bij de vraag of medewerkers van zichzelf weten dat ze er onbekwaam in zijn. Wetend dat we nu een organisatie zijn die vandaag andere dingen verwacht van onze medewerkers dan vroeger. Beseffen onze medewerkers dit? Zonder dat besef, komen ze niet tot leren."

Hoe ervaren de medewerkers dit? Roept het soms weerstand op als mensen merken dat ze in veel zaken onbewust onbekwaam zijn?
Eef: "Het klinkt misschien vreemd wat ik ga vertellen, maar we zitten in volle transitie en hebben ook een sociaal plan aangekondigd. We hebben al van veel mensen afscheid moeten nemen, waardoor er een bewustzijn gecreëerd is bij onze medewerkers dat we in een hele moeilijke context zitten. Als we als organisatie inderdaad niets veranderen, zullen we onvoldoende winst genereren om staande te blijven. Het besef dat het anders moet, is er dus. Vanuit een L&D-standpunt zit hier een hele mooie kans in om op deze context verder te bouwen. De bereidwilligheid om te leren is er."

Je noemt nu ownership, zijn er nog andere waarden die je ook mee in het L&D-beleid verwerkt?
Eef: "Er zijn de Goed-waarden: de G van goesting, de O van open, de E van empowerment, en de D van dienstbaar. Daar komt ook nog de V van verbinding bij. Concreet vullen we dit als volgt in: we organiseren interne en externe communicatiecampagnes om 'goesting' te krijgen in onze leerpaden via filmpjes, getuigenissen… We zijn 'open' door feedback te vragen en ontvangen over leer- en ontwikkelbehoeftes. Verder stellen we de medewerker zelf verantwoordelijk voor zijn of haar loopbaan, wat 'empowerend' werkt. Wij staan in dit alles 'ten dienste van' onze organisatie en onze interne medewerkers, de sterkmakers: we moeten hen ondersteunen om onze organisatie te kunnen laten groeien. Tot slot stimuleren we onze medewerkers om te 'verbinden' en van elkaar te leren, door hen samen te brengen en ruimte te geven aan hun individuele onzekerheden en bezorgdheden, maar ook sterktes en competenties te bespreken. Dit heeft vaak een groter en duurzamer effect dan hen veel theorie aanreiken."

> "Er zit heel veel honger en ook veel dankbaarheid in ons bedrijf. Werken in een context die heel moeilijk is door reorganisatie, creëert net de mogelijkheid om vanuit L&D heel mooie dingen te doen."

Waar ligt de nadruk op dit moment op binnen jullie L&D-aanpak? Wat zijn de voornaamste pijlers?
Eef: "Een van de grote projecten waar we nu mee aan de slag zijn, is de Groeireis. Als organisatie hebben we een toekomstplan dat weergeeft waar we tegen 2026 willen staan. Eén pijler uit dit plan is 'proactieve, klantgedreven organisatie', en er werd mij gevraagd om een commercieel opleidingstraject uit te bouwen voor onze +/- 250 winkelmedewerkers. We hebben samen met een externe partner zo'n traject uitgebouwd, dat start bij de leidinggevenden van het retaildepartement. Ze worden ondergedompeld in een leiderschapsbad, en krijgen daarnaast ook een verhaal mee dat focust op commerciële vaardigheden en hoe je daarop kan sturen. Per winkel hebben we een ambassadeur bepaald die na de zomer een uitgebreid traject volgt van vijf dagen, omdat we verwachten dat die persoon een voorbeeld wordt voor de collega's en mensen hier ook op durft aanspreken. Naar het einde van het jaar toe brengen we iedereen van de winkels twee dagen samen voor een klassikale opleiding, gevolgd door twee dagen coaching op de werkvloer per winkel. De naam van het traject is Groeireis, omdat het verder gaat dan louter commerciële vaardigheden. De reden daarvoor is dat ik vind dat we iedereen binnen Goed mee moeten nemen in dat bad, want elke medewerker komt ergens wel in contact met de klant, al dan niet rechtstreeks. We willen dat iedereen een eenduidige taal spreekt als het gaat over proactiviteit en klantgerichtheid. We rollen dit traject dus organisatiebreed uit, hier en daar weliswaar bijgestuurd op maat. Een ander belangrijk aspect van ons L&D-aanbod gaat over onboarding. Er bestond wat dat betreft al wel een aanbod, maar dat was voor een stuk regiogebonden. We hebben dit nu meer uniform gemaakt en werken met een cascadesysteem: gaande van wat iedereen mee moet krijgen als hij of zij bij Goed start, tot wat specifieker nodig is binnen bepaalde rollen en functies. We willen hier nu nog een stap verder in gaan tot op individueel niveau, vandaar dat het zinvol is om de brug te maken tussen L&D en werving en selectie. We gaan wat dat betreft wel veel verantwoordelijkheid bij de medewerker leggen. Vroeger zou een leidinggevende alvast alle afspraken maken voor de eerste weken van een nieuwe medewerker, nu verwachten we dat ze dit zelf doen en meteen ownership nemen over hun agenda."

Wat zijn vandaag jullie belangrijkste uitdagingen op het vlak van leren?
Eef: "Het integreren van het geleerde. We merken vaak dat mensen naar een opleiding gaan en die enorm boeiend vinden, maar op de werkvloer verdwijnt dit weer op de achtergrond. Daarom spreken we ook over Groeireis: we gaan constant via allerlei kanalen impulsen geven, zodat de thematiek aanwezig blijft en er werkelijk iets verandert op de werkvloer, wat ervoor moet zorgen dat het geleerde echt geïntegreerd wordt. Een andere uitdaging waar we al lang mee worstelen, is de bezetting op de werkvloer. Omdat de winkels open moeten blijven, hebben we in het verleden te veel middelen in e-learnings gestopt. Het is tijd om hier opnieuw wat balans in te brengen, want niet voor elk type informatieoverdracht is e-learning het juiste kanaal. Onze uitdaging momenteel is hoe we leren op verschillende manieren kunnen aanbieden, rekening houdend met de huidige tijd en onze geografische spreiding."

Is het feit dat jullie zo veel diverse profielen hebben ook een uitdaging, of niet per se?
Eef: "We zoeken daar voor een stuk naar een inclusieve vorm met veel kruisbestuiving. In onze reorganisatie plooien we ons terug naar de kernopdracht: het verhuren, verkopen en verstrekken van medische hulpmiddelen. Dat is een gemeenschappelijke noemer voor onze sterkmakers. Ook al heb je een andere rol, je werkt wel met eenzelfde doel. Een uitdaging is wel om heel de ketting te zien. Je werkt in een winkel, maar welke journey gaat daaraan vooraf en wat komt er nog na? Het is niet omdat je snel iets verandert in de winkel dat de ketting mee verandert. Vanuit zowel een proactief als een commercieel standpunt vinden we het belangrijk om hier aandacht voor te hebben. Bovendien willen we - ondanks het feit dat we over heel Vlaanderen verspreid zijn - toch samenhorigheid creëren. We zijn dan wel één organisatie sinds 2019, maar er is nog onvoldoende identiteit van Goed. Ook hier willen we nog aan werken."

Daarnet zei je dat je niet alles via e-learning kan overbrengen. Hoe kijk je naar digitaal leren in het algemeen?

Eef: “Het is zeker belangrijk. We botsen wel op een aantal belemmeringen: zo heeft niet iedereen een laptop en een gsm van het werk en moet je tijdens de openingsuren van de winkel beschikbaar zijn voor klanten. Toch geloven we in digitaal leren om snel informatie en learnings bij veel mensen te brengen. We zetten er dus zeker op in, maar willen er wel over waken dat het dan het juiste kanaal is voor een specifieke boodschap of doelgroep. Andere kanalen die we gebruiken zijn klassikale opleidingen in combinatie met e-learning, maar we doen ook veel op de werkvloer met ambassadeurs en experten in bepaalde onderwerpen.”

Die experten worden dan ook een beetje interne trainer?
Eef: “Klopt, vandaar dat we ook een train the trainer hebben. De valkuil voor experten is namelijk dat ze vanuit hun expertise te veel informatie geven en niet altijd op de juiste manier. Nu laten we ze sparren op voorhand en krijgen ze didactische vormen mee van onze interne trainer. Daar zien we winst in, zowel voor de trainers als voor de deelnemers.”

Welke competenties en talenten zijn voor jouw organisatie belangrijk met het oog op de toekomst?
Eef: “Bij Goed zijn we zeer adviserend, zorgzaam en warm voor onze klanten, maar met het oog op de toekomst én op de resultaten is ook het commerciële een absolute must. Daarnaast denk ik aan langetermijndenken en de groeiende vraag naar totaalzorg van de klant: als een klant nu een probleem heeft aan zijn heup, kan hij naast een kruk misschien ook materiaal gebruiken voor in de badkamer. Maar dat moet wel hand in hand gaan met menselijk inzicht. Verder is samenwerken ook heel belangrijk. Het kan zijn dat iemand iets in de winkel bestelt dat door een collega-technieker wordt geplaatst. Vertrouwen dat je collega het juiste doet, is belangrijk. En leiderschapsvaardigheden zijn sowieso ook onontbeerlijk om dit geïmplementeerd te krijgen.”

Als je dan mag dromen, waar zou je naartoe willen met het leren in je organisatie?
Eef: “Waar ik van droom en waar we vandaag nog te weinig mee bezig zijn, is strategisch plannen op basis van toekomstige nood qua personeelsbezetting en voorspelbare uitstroom. Zo kunnen we in kaart brengen welke profielen we binnen dit en twee jaar nodig zullen hebben, en of we de mensen die we vandaag in huis hebben een bepaald pad kunnen aanbieden om stappen te zetten in deze richting . Voor mij is het belangrijk om daarin proactief te zijn en de brug te maken met de organisatie: welke krachten en welk potentieel hebben we in huis? En als we ze niet in huis hebben: kunnen we dan nu al iemand nieuw aanwerven en een tijd laten meelopen, zodat die de positie binnen afzienbare tijd kan innemen?”

Hoe zie je het leren op zich evolueren, zijn er tendensen die je opmerkt?

Eef: “Levenslang leren is geen tendens, maar is wel heel belangrijk. Dat merkt iedereen, ook privé. Ik vind het belangrijk dat onze medewerkers niet alleen professioneel hun job kunnen uitvoeren, maar ook hun mannetje kunnen blijven staan in de maatschappij. Daarom is empowerment zo belangrijk. Daar blijven we vanuit diverse insteken op inzetten.”

De vorige gast op de Praatstoel wil graag weten of AI de rol van de L&D-professional zal overnemen, wat denk jij?
Eef: “Ik denk dat het onze rol gemakkelijker zal maken, maar niet zal overnemen. AI zal voor mij nooit alle inhoud kunnen bouwen, maar ons wel helpen om inhoud vlotter te schrijven en sneller informatie samen te brengen. Maar vervangen: dat niet. Er blijft een belangrijke rol weggelegd voor de mens, die als geen ander kan aanvoelen welke kloof er gedicht moet worden tussen de profielen in en de noden van de organisatie.”

Welke vraag heb jij voor de volgende geïnterviewde?
Eef: “Evaluatiegesprekken: doen of niet doen?”

PASPOORT

- **Functie?** Verantwoordelijke leren en ontwikkelen, en vanaf 1 juli HR Talent Manager bij Goed
- **Vroeger?** Hr-adviseur bij Zorgbedrijf Antwerpen
- **Studies?** Toegepaste psychologie bij Thomas More
- **Wat is je professionele motto?** “Om te ontwikkelen, moet je vaak eerst door een pijntje heen.”
- **Meest inspirerende L&D-informatiebron?** Voor mij is dat het leven zelf, en dus dingen die niet bewust benoemd worden als L&D. Denk bijvoorbeeld aan mijn kinderen, cultuuraspecten zoals het ontstaan van een stam, groepsdynamica… Daar haal ik het meeste uit. Uit hoe dingen spontaan en organisch groeien.

191811	18-10-24	Weg- en werfsignalisatie en signalisatieplannen beoordelen	9051
186699	21-10-24	Opleiding: Maak het verschil met een uitmuntende customer	3001
191588	21-10-24	BA4 - Gewaarschuwden	8200
191631	21-10-24	Voorwaarden lozing van afvalwaters	8200
191605	21-10-24	Afvalwaterheffingen	8200
191541	21-10-24	Basiskennis kandidaat asbestdeskundige inventarisatie	8500
192012	21-10-24	Opfrisopleiding EHBO	8800
191927	21-10-24	Basiscursus EHBO	9320
191928	21-10-24	Basiscursus EHBO	8200
191929	21-10-24	Basiscursus EHBO	2200
191930	21-10-24	Basiscursus EHBO	8500
191931	21-10-24	Basiscursus EHBO	2870
190534	22-10-24	Club Preventieadviseurs (bijscholing preventieadviseur)	8200
186443	22-10-24	Basistraining interne auditor volgens ISO 19011:2018	online
192013	23-10-24	Opfrisopleiding EHBO	2200
187524	23-10-24	De geheimen onthuld voor een welzijnsbeleid dat werkt	2600
187537	24-10-24	Stress en burn-outpreventie: wat is jouw rol als hr-profes	2600
187544	24-10-24	Wat met je lading op de vrachtwagen?	2018
191985	24-10-24	Intervisie vertrouwenspersoon	8200
186458	24-10-24	Opslag gevaarlijke producten volgens Vlarem II (module 1)	online
186660	24-10-24	Opslag van gevaarlijke producten in Seveso-bedrijven (modu	online
191751	24-10-24	Organiseren van een evacuatie	8200
144576	25-10-24	Klachtenbehandeling	9700
192014	25-10-24	Opfrisopleiding EHBO	9320
192015	04-11-24	Opfrisopleiding EHBO	8500
188225	04-11-24	Certified expert machineveiligheid - module 1: De machiner	1030
191965	04-11-24	Basisopleiding Vertrouwenspersoon	3000
191932	05-11-24	Basiscursus EHBO	3500
190536	05-11-24	Veiligheidscoördinator, aanvullende module voor preventieadviseur	8500
191579	05-11-24	BA4 - Gewaarschuwden	8800
191791	05-11-24	Praktische aandachtspunten voor asbestdeskundigen	8500
191786	05-11-24	Bijscholing preventieadviseur: Verhoog uw efficiëntie	8500
187362	05-11-24	Vertrouwenspersoon: basisopleiding	online
191630	06-11-24	Vlarema, recente wijzigingen in de afvalwetgeving	9051
190351	06-11-24	EHBO hulpverlener - basisopleiding	9051
190361	06-11-24	VCA voor leidinggevenden	8800
190367	06-11-24	VCA voor Nederlandstalige operationele medewerkers - basis	8800
191966	06-11-24	Basisopleiding Vertrouwenspersoon	2870
191986	06-11-24	Intervisie vertrouwenspersoon	8200
191987	06-11-24	Intervisie vertrouwenspersoon	2200
188226	07-11-24	Certified expert machineveiligheid - module 2: Risicoanaly	1030
191771	07-11-24	Intern noodplan opstellen	9051
186446	07-11-24	Bodemsanering en grondverzet: basisopleiding Bodemdecreet	online
191948	08-11-24	Basisopleiding preventieadviseur niveau 3 - blended	2200
187334	08-11-24	Supervisie vertrouwenspersoon: de verzoeningsprocedure	2600
190363	12-11-24	VCA voor Nederlandstalige operationele medewerkers - basis	8200
190357	12-11-24	VCA voor leidinggevenden	8200
191606	12-11-24	Algemene voorwaarden luchtemissies	8200
191590	13-11-24	BA5 - Vakbekwamen - Opfrissing kennis	9051
190349	13-11-24	EHBO hulpverlener - basisopleiding	8500
190530	14-11-24	EHBO hulpverlener - bijscholing module 2: Bloedingen	9051
186450	14-11-24	GPBV-installaties (BBT-conclusies)	online
187464	14-11-24	Van absenteïsme naar re-integratie	online
191749	14-11-24	Aangeduide persoon EHBO en brandbestrijding met digitale	9051
191738	14-11-24	Kwaliteitscoördinator	8500
191967	14-11-24	Basisopleiding Vertrouwenspersoon	8200
192016	15-11-24	Opfrisopleiding EHBO	8500
192017	15-11-24	Opfrisopleiding EHBO	2870
192018	15-11-24	Opfrisopleiding EHBO	8800
191584	15-11-24	BA4 - Gewaarschuwden	8200
191611	18-11-24	Duurzaamheidscoach	9051
190523	18-11-24	EHBO hulpverlener - basisopleiding	8200
191760	18-11-24	Brandbestrijding met kleine blusmiddelen dmv een digitale	9051
191809	18-11-24	Duurzame evenementen organiseren	9051
192019	18-11-24	Opfrisopleiding EHBO	8900
188227	18-11-24	Certified expert machineveiligheid - module 3: Toegepaste	1030
191933	18-11-24	Basiscursus EHBO	8200
191934	18-11-24	Basiscursus EHBO	2200
191935	18-11-24	Basiscursus EHBO	8800
188228	19-11-24	Certified expert machineveiligheid - module 4: Functionele	1030
192020	19-11-24	Opfrisopleiding EHBO	3500
191988	19-11-24	Intervisie vertrouwenspersoon	9320
191989	19-11-24	Intervisie vertrouwenspersoon	3500
191772	19-11-24	LOTOTO - Lock Out, Tag Out, Try Out	9051
190527	19-11-24	EHBO hulpverlener - bijscholing	8500
190365	19-11-24	VCA voor Nederlandstalige operationele medewerkers - basis	8500
190359	19-11-24	VCA voor leidinggevenden	8500
191587	19-11-24	BA4 - Gewaarschuwden	8900
190538	19-11-24	Preventieadviseur niveau 3 blended	9051
191773	20-11-24	Veilig werken bij onderhoudswerkzaamheden	9051
191761	20-11-24	Brandveiligheid van PV installaties en batterijlaadsysteme	9051
191709	20-11-24	online bijscholing Fytolicentie NP	8800
187022	20-11-24	Supervisie vertrouwenspersoon: de 4 opdrachten van de vertrouwenspersoon	online
186670	21-11-24	Veilig werken met derden	3000
186506	21-11-24	De ISO 45001: opzetten en invoeren	2600
191805	21-11-24	Weg- en werfsignalisatie plaatsen, opmaken signalisatieplan	9051
191765	21-11-24	De nieuwe Europese Machineverordening EU 2023-1230	8500
191613	21-11-24	Duurzaamheidsrapportering (CSRD)	9051

EVENTS & INSPIRATIE

DE POTTENKIJKER - ACCENT JOBS
do 19 september 2024 - online
pottenkijker.stimulearning.be

DE FEDERAL LEARNING ACCOUNT
do 3 oktober 2024 - online
bedrijfsopleidingen.be

L&D TALKS
di 22, wo 23 en do 24 oktober 2024 - Holiday Inn Brussels Airport
ldtalks.stimulearning.be

PANELGESPREK 'ONDERZOEK TENDENSEN IN LEREN'
do 24 oktober 2024 - Holiday Inn Brussels Airport
ldtalks.stimulearning.be

EINDELIJK GRIP OP AGRESSIE
do 12 december 2024 - Africa Museum Tervuren
crimecontrol.be

DEMO ROEM
do 9 januari 2025 - online
roem.be

PROEVERIJEN, UW L&D FESTIVAL
do 30 januari 2025 - De Montil Affligem
proeverijen.bedrijfsopleidingen.be

L&D AWARDS
do 27 april 2025 - The Dive Unilin Wielsbeke
awards.stimulearning.be

LEARNING DESIGN FOR BEHAVIOR CHANGE

INTERVIEW WITH JULIE DIRKSEN (USA)

Begin juni had ik het genoegen om te spreken met Julie Dirksen, een toonaangevende expert op het gebied van leren en ontwikkeling. Als Learning Strategist bij The Tipping Point kan ik je alleszins vertellen dat dit gesprek hoog op mijn bucketlist stond. Julie ontwerpt en geeft al meer dan 30 jaar les, waarbij ze inzichten uit de gedragswetenschap en gebruikservaringontwerp gebruikt om effectieve leerervaringen te creëren. Ze is de auteur van "Design for How People Learn" en "Talk to the Elephant". Op 22 oktober 2024 geeft ze tijdens de L&D Talks een masterclass over gedragsverandering voor leren en ontwikkeling: een fantastische reden om haar te strikken voor een interview!

Julie, thank you for joining us today. To start, can you tell us a bit about your background and how you got into learning and development?
I've been in learning and development for over 30 years now. I started in the early '90s when e-learning was just beginning. Back then, we referred to it as computer-based training, and it ran on CD-ROMs. We used tools like Authorware and built things in handcoded HTML. My first experience with online learning was quite basic, but it was an exciting time because we were discovering new ways to use technology for education.
My initial job after college was with a finance company where I did data entry and loan processing. It wasn't a particularly interesting job, but it introduced me to the world of training. I was good at the job, so they asked me to train others. Around the same time, I also taught English as a foreign language, which helped me develop my teaching skills. However, I soon realized that I didn't enjoy being a full-time classroom trainer because it was exhausting. I found that I preferred creating learning materials and working with technology.
In the late '90s, I went back to school and earned a master's degree in instructional systems technology from Indiana University. What drew me to Indiana University was its strong instructional design program and its focus on user experience design, which wasn't even called that back then; it was more about human-computer interaction and usability. This combination of instructional design and user experience design has been central to my approach in creating effective learning experiences.

What sparked your interest in this field?
Like many people, I got into it because I was good at something, and someone asked me to teach it. I was working at a finance company, doing data entry and loan processing, and I started training others because I was good at it. I also taught English as a foreign language, which helped me develop my teaching skills. Over time, I realized I preferred creating learning materials and working with technology rather than being a full-time classroom trainer. This led me to pursue a master's degree in instructional systems technology at Indiana University, where I also studied user experience design.

You mentioned user experience design. How has that influenced your work in learning and development?
User experience design has been crucial in my approach to learning and development. I believe there is a continuum that runs from knowledge in the head to knowledge in the world, which relates to both instructional design and user experience design. Deciding where the knowledge needs

to live to best support performance is key. Should we fix the person, the system, or provide resources? These are fundamental questions we address in learning design.
The field of user experience design has pushed forward user research significantly. I know many UX professionals, and the depth of research they conduct for their projects is impressive. This has been a bit lacking in instructional design, where our needs analysis hasn't evolved much over the past few decades. Cross-pollination between UX and instructional design can lead to significant improvements.
I'm encouraged by the concept of learning experience design (LXD), as it brings more UX into the practice. However, the core competencies in UX - user research, prototyping, and user testing - are essential. If you're not engaging in these practices, calling oneself a learning experience designer might be premature. The focus on the experience must come with practical, research-based methods.

You have strong opinions on AI's role in learning and development. Can you elaborate on that?
I'm somewhat skeptical about AI, especially with large language models like ChatGPT. My experiments with it have been underwhelming. While AI can help with mundane text generation, the challenge is ensuring users have the expertise to evaluate and correct AI outputs. I'm also concerned about AI's propensity to make things up, which can be problematic. However, I see potential in using AI to provide feedback, which is often a bottleneck in online learning. AI can help scale personalized feedback, which is critical for effective learning.

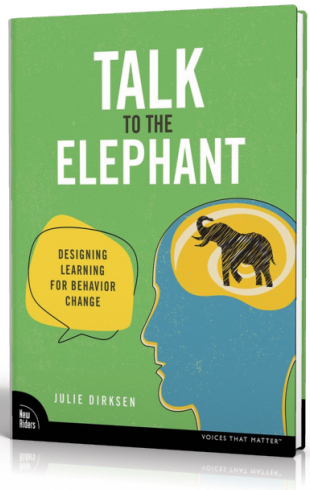
I believe that AI's most interesting application in L&D is its ability to provide feedback. Historically, scaling content has been relatively easy; a video can be watched by one person or a thousand without significant changes. However, scaling personalized feedback is much more challenging. AI can potentially offer meaningful feedback on learner-generated content, which is a significant step forward. This moves us away from simple multiple-choice questions to more sophisticated assessments where learners must generate responses.
However, this also introduces new challenges. There are issues with bias in AI, and users must have the expertise to assess and adjust AI-generated feedback. Additionally, AI's tendency to generate false information remains a concern. This isn't just a bug; it's a feature of how these models are designed. Vigilance and the ability to critically evaluate AI outputs are essential skills for anyone using these tools.

You also talk about behavioral change in your latest book, Talk to the Elephant. Can you summarize the main takeaway for our readers?
The book addresses situations where people know what to do but still aren't doing it. This is a common problem in many areas, from workplace behaviors to personal habits. The classic instructional design tools don't always help in these cases. I draw on behavioral science, particularly the COM-B model (Capability, Opportunity, Motivation), to provide a framework for understanding and addressing these behavior change challenges. The book offers practical strategies for diagnosing and solving these problems by looking beyond information delivery to factors like emotional and environmental influences.
For instance, I was involved in a project in an AIDS and HIV project where simply telling people what to do wasn't enough. We needed to understand why people weren't changing their behavior despite knowing the risks. Behavioral science offers tools to understand these gaps between knowledge and action. The COM-B model helps analyze whether people have the capability, opportunity, and motivation to change. By understanding these factors, we can design more effective interventions.
The book is full of examples and case studies that illustrate how understanding these factors can lead to more effective interventions. By addressing the real underlying issues, we can create more impactful behavior change initiatives.

You emphasize the importance of talking to usersand understanding their needs. How does this apply to learning design?
Absolutely. In both user experience design and learning design, understanding the user's needs and context is vital. Many learning and development professionals don't spend enough time talking to their users, which leads to solutions that don't address the real problems. Effective design requires deep user research and continuous feedback to refine and improve the learning experience.
For example, if you're developing a training program for a company, it's not enough to just assume what the employees need. You have to talk to them, observe their work, and understand their pain points. This kind of user research can reveal critical insights that lead to more effective training programs. Without this step, you risk creating content that doesn't resonate with the learners or address their actual needs.
In the context of e-learning, we often lack feedback mechanisms that tell us how learners are interacting with the content. SCORM packages, for example, give us very limited data - usually just completion status and quiz scores. We need to move towards systems that provide richer data on learner interactions. This feedback is crucial for iterative design and improving learning outcomes.

Do you see differences in how different generations approach learning and behavioral change?
While there are cultural norms and differences, I believe there is more diversity within generations than between them. It's essential to avoid stereotypes and focus on individual needs and contexts. Generational labels can be misleading and are often based on biases. Effective learning design should be tailored to the specific audience rather than relying on generalized assumptions about different age groups.
For example, there's a stereotype that younger generations are more tech-savvy and expect all learning to be digital and interactive. While it's true that younger people might be more comfortable with technology, this doesn't mean older generations are incapable or resistant to using digital tools. The key is to design learning experiences that are accessible and engaging for everyone, regardless of their age.
Moreover, what's often attributed to generational differences is more about life stage than actual generational traits. For instance, younger employees might be more focused on building their careers, while older employees might prioritize work-life balance. Understanding these nuances is important for designing effective learning interventions.

Reflecting on your journey writing Talk to the Elephant, what was the most significant change for you?
Writing the book deepened my understanding of the nuances in behavior change. It reinforced the importance of diagnosing the real problem before jumping to solutions. The interviews and case studies included in the book were particularly enlightening, showing the compassion and creativity that designers bring to their work. It was a reminder of the power of thoughtful, user-centered design in achieving meaningful change.
One significant insight was realizing how often we try to solve the wrong problem. In many cases, organizations focus on telling people what to do rather than addressing the barriers that prevent them from doing it. For instance, simply telling employees to wear safety gear isn't effective if the gear is uncomfortable or if there's a culture that discourages its use. By understanding the real reasons behind these behaviors, we can design more effective interventions



Thank you, Julie, for sharing your insights and experiences. We look forward to your masterclass in October.
Thank you! I'm excited to share more about behavior change and learning design with everyone. ■

Als learning strategist bij The Tipping Point is **Yannick Willems** gebeten door (bijna letterlijk) alles wat met leren te maken heeft. Vanuit zijn multidisciplinaire blik als webontwikkelaar, tech-freak en zijn ervaring in het ontwikkelen en begeleiden van opleidingsinitiatieven, kijkt hij al meer dan 10 jaar naar hoe hij leren plezanter, relevanter en vooral effectiever kan maken.

LEREN OP MAAT

	TECHNIEK EN TECHNOLOGIE	TAALOPLEIDINGEN	ECONOMIE, FISCALITEIT EN WETGEVING	VERKOOP, MARKETING EN COMMUNICATIE	COMPUTER EN MEDIA	MILIEU, VEILIGHEID EN KWALITEIT	INTERNE BEDRIJFSORGANISATIE	MANAGEMENTVAARDIGHEDEN	MANAGEMENT
Allanta 3500 Hasselt, 3001 Leuven en 9320 Aalst / +32 11 87 09 44 info@allanta.be / www.allanta.be	•	•	•	•					
Amelior 8500 Kortrijk / +32 56 23 20 60 info@amelior.be / www.amelior.be	•	•	•	•		•			
Attentia Academy 1082 Brussel / +32 2 526 86 44 academy@attentia.be / www.attentia.be	•	•	•	•		•	•		
bit by bit 2060 Antwerpen / +32 3 232 51 12 info@bitbybit.be / www.bitbybit.be		•			•				•
BLCC 8500 Kortrijk / +32 56 22 73 51 info@blcc.be / www.blcc.be								•	
Crime Control 3000 Leuven / +32 16 23 11 67 info@crimecontrol.be / www.crimecontrol.be		•		•					
De Gussem Training & Consulting 9051 Afsnee / +32 473 91 52 06 info@degussemtraining.be / www.degussemtraining.be	•	•	•			•			
Elohim Language Services 3000 Leuven of 3500 Hasselt / +32 16 40 66 64 of +32 11 22 54 07 marc@elohim.be / www.elohim.be								•	
ElaN Learning 3550 Heusden-Zolder / +32 11 79 05 28 cinthiamaes@elanlearning.com / www.elanlearning.com	•	•				•		•	

	TECHNIEK EN TECHNOLOGIE	TAALOPLEIDINGEN	ECONOMIE, FISCALITEIT EN WETGEVING	VERKOOP, MARKETING EN COMMUNICATIE	COMPUTER EN MEDIA	MILIEU, VEILIGHEID EN KWALITEIT	INTERNE BEDRIJFSORGANISATIE	MANAGEMENTVAARDIGHEDEN	MANAGEMENT
Expert Academy 2018 Antwerpen / +32 3 235 32 49 info@expertacademy.be / www.expertacademy.be	•	•	•			•			
Febelfin Academy 1210 Brussel / +32 2 507 69 61 info@febelfin-academy.be / www.febelfin-academy.be	•	•	•	•	•	•	•	•	•
FlowSparks 9000 Gent / +32 9 265 74 74 info@flowsparks.com / www.flowsparks.com			•	•	•	•	•		•
FulFil Coaching & Training 3440 Zoutleeuw / +32 495 28 37 47 welkom@fulfil.be / www.fulfil.be	•	•	•		•				
Full Marks 8500 Kortrijk / +32 56 22 90 33 sales@fullmarks.eu / www.fullmarks.eu								•	
GoodHabitz 2000 Antwerpen / +32 3 808 90 00 info@goodhabitz.com / www.goodhabitz.com	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Institute for Business Development 8200 Brugge / +32 50 38 30 30 info@ifbd.be / www.ifbd.be	•	•	•	•	•	•			
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	•	•	•	•	•	•	•		

	TECHNIEK EN TECHNOLOGIE	TAALOPLEIDINGEN	ECONOMIE, FISCALITEIT EN WETGEVING	VERKOOP, MARKETING EN COMMUNICATIE	COMPUTER EN MEDIA	MILIEU, VEILIGHEID EN KWALITEIT	INTERNE BEDRIJFSORGANISATIE	MANAGEMENTVAARDIGHEDEN	MANAGEMENT
NHA Thuiscursussen 2060 Antwerpen / +32 03 257 51 91 info@nha.be / www.nha.be	•			•	•	•	•		
Play it 8500 Kortrijk / +32 56 59 12 88 lisa@playit.training / www.playit.training	•	•	•	•	•		•	•	
Quality Training 1180 Ukkel / +32 2 331 46 66 marie@qualitytraining.be / www.qualitytraining.be		•	•		•				•
Refu Interim 9000 Gent / +32 472 26 64 56 nathalie@refuinterim.be / www.refuinterim.be	•	•							
SBM 8200 Brugge / +32 78 35 36 38 info@sbm.be / www.sbm.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@thalescomenius.be / luc@thalescomenius.academy www.thalescomenius.academy	•	•	•			•			
The Tipping Point 2800 Mechelen / +32 15 68 26 10 info@thetippingpoint.be / www.thetippingpoint.be	•	•	•						
Thhink Corporate brain skills 2800 Mechelen / +32 494 17 03 18 admin@thhink.be / www.thhink.be	•	•	•						
TinQwise 2000 Antwerpen / +31 35 538 56 56 info@tinqwise.com / www.tinqwise.com	•	•	•	•	•	•	•		•

COVESTRO: LEERCULTUUR IN WORDING

TIM TIMMERMANS & GEERT DILENS - COVESTRO ANTWERPEN

De L&D-afdeling afbouwen? Bij Covestro ontdekten ze een tiental jaar geleden dat het geen goed idee was. Integendeel zelfs: met het oog op de toekomst, de steeds veranderende wereld waarin we leven en werken én de pensionering van een heel aantal medewerkers, werd inzetten op L&D voor het bedrijf prioriteit nummer één. Tim Timmermans en Geert Dilens bouwen er vol enthousiasme aan een leercultuur die doorsijpelt tot in elke cel van de organisatie. Tijd voor een gesprek.

Wat kan je ons vertellen over je organisatie en over L&D bij Covestro?
Tim: "Covestro Antwerpen is één van de grootste sites van het wereldwijd aanwezige Covestro, dat zijn hoofdzetel heeft in Leverkusen, Duitsland, en ruim 17.500 mensen tewerk stelt. Onze site telt ruim 900 medewerkers. We produceren voornamelijk wat we 'intermediates' noemen, ofwel tussenproducten voor de chemische industrie. Het gaat om hoogwaardige kunststoffen die door eindverwerkers gebruikt worden om eindproducten te maken die zowat overal in verwerkt zitten, zonder dat de consument het doorgaans beseft: van de zetel waar je thuis op zit, over de grondstoffen voor de isolatie van je woning, tot de kunststof voor de lens van de camera op je telefoon. Onze L&D-afdeling bestaat uit vier personen en is een aparte entiteit naast de hr-afdeling. We rapporteren rechtstreeks aan de managing director."
Geert: "Daarnaast is er over de jaren heen een L&D-community gevormd met een 20-tal opleidingsbeheerders binnen de verschillende diensten en afdelingen. Zij buigen zich eerder over de vaktechnische opleidingen, terwijl we centraal focussen op bijvoorbeeld softskills en opleidingstrajecten, onder meer voor de vele nieuwe medewerkers. De opleidingsbeheerders in de business werken niet fulltime rond leren, maar nemen die rol op naast hun andere verantwoordelijkheden. Ze zorgen ook voor de administratieve ondersteuning op het vlak van opleidingen."
Tim: "Verder komen we elk kwartaal samen met de L&D-community en de decentrale opleidingsverantwoordelijken om nieuwe projecten te bespreken en te kijken hoe we hen nog beter kunnen ondersteunen. De opleidingsverantwoordelijken denken strategisch na over de mogelijkheden van L&D binnen hun afdeling. Op die manier proberen we van L&D een thema te maken dat van de hele site is. Het helpt ons om voeling te houden met wat er leeft, en om iedereen te betrekken bij nieuwe ideeën, suggesties te verzamelen… Zo hebben we bovendien overal punten waar we onze L&D-wagen kunnen aanhaken. Vermits we een klein team zijn, is het nodig om die vertakking te hebben binnen de hele organisatie."

Je vertelde daarnet ook dat L&D rechtstreeks aan de managing director rapporteert. Wat is de reden geweest om te kiezen voor een L&D-afdeling die naast hr staat?
Geert: "Er is inderdaad uit strategisch oogpunt een aantal jaar geleden besloten om L&D rechtstreeks aan de directie te laten rapporteren en niet op te nemen in de hr-afdeling. Om die beslissing te kaderen, moeten we heel wat jaren terug in de tijd, toen er nog geen sprake was van Covestro en we nog Bayer waren. Bij de afsplitsing van Lanxess in 2004 werd beslist om de overkoepelende L&D-afdeling sterk af te bouwen. Leren werd overgelaten aan de afdelingen, vanuit het idee dat zij zich ook zonder het overkoepelende beleid wel konden beredderen. Toen Covestro in 2015 ontstond vanuit Bayer, zag de organisatie in dat hier een grote fout gemaakt was: L&D was nu eenmaal te belangrijk voor de ontwikkeling van onze mensen, zeker met de uitdagingen die ons te wachten stonden. We beseften dat er in het verleden te hard gesnoeid was. Bij de oprichting van Covestro werd er daarom ook een nieuwe start genomen met L&D: er kwam opnieuw een aparte afdeling, **én die werd naast** hr geplaatst. Zo kreeg ze het nodige gewicht. De keuze om onze afdeling rechtstreeks aan de managing director te laten rapporteren, brengt met zich mee dat we meer betrokken zijn bij bepaalde beslissingen en aanwezig zijn bij overleg."
Tim: "Als we er nu op terugkijken, is dit vanuit strategisch oogpunt een slimme zet geweest. De voorbije jaren zijn er namelijk 265 nieuwe mensen gestart, en de komende vijf jaar verwachten we dat er nog eens 200 medewerkers bijkomen om mensen die op pensioen gaan, te vervangen."

Wat is jullie visie op leren?
Tim: "Een belangrijk aspect van onze visie is dat we een leercultuur willen creëren, waarbij mensen willen ontwikkelen, daarvoor openstaan, en ook beseffen dat reskilling zó belangrijk is met het oog op de toekomst, dat ze er tijd voor nemen én krijgen. Het wordt een van onze

interne communicatie over ons aanbod, weten medewerkers wat er zoal mogelijk is. We hebben een vrij uitgebreide SharePoint opgezet waarop heel veel informatie te vinden is, en elk kwartaal sturen we een nieuwsbrief uit waarin we communiceren over L&D-projecten. Ook staan we regelmatig met een L&D-onderwerp in onze centrale 'Actueel', die wordt verdeeld door de dienst Communicatie.

Tim, toen je in deze rol kwam, was één van je opdrachten om uit te stippelen hoe L&D er binnen vijf jaar zou uitzien in je organisatie. Kan je ons daar al iets over vertellen?
Tim: "Ik ben ervan overtuigd dat we binnen vijf jaar effectief een meer continu aanbod zullen hebben. Daarnaast denk ik dat we tegen dan ook nog sterker zullen samenwerken met ons hr-departement. L&D is een integraal deel van ons hr-beleid en we kunnen zeker nog sterker samenwerken met hen én met de hr-businesspartners binnen onze bedrijven. Als we ons beleid en onze kwaliteit willen behouden, hebben we verder extra ondersteuning nodig in ons team. We hebben op dit moment geen fulltime trainers in huis, dat wordt geoutsourcet. Een van de zaken waar we over nadenken is om eigen interne trainers te hebben, die het mogelijk zullen maken om zelf meer technische en veiligheidsopleidingen te voorzien. In het kader daarvan hebben we voor alle operationele medewerkers de afgelopen achttien maanden een tweedaagse veiligheidstraining georganiseerd die afkomstig is uit de luchtvaart, waarbij

> "De keuze om L&D rechtstreeks aan de managing director te laten rapporteren, brengt met zich mee dat we meer betrokken worden bij bepaalde beslissingen." - GEERT

belangrijkste taken om die leercultuur te stimuleren."
Geert: "Een grote uitdaging op dat vlak is het feit dat we een volcontinu bedrijf zijn dat werkt met shiften. Dat maakt het niet eenvoudig om opleiding te organiseren. Soms worden medewerkers bij problemen in de productie uit opleidingen gehaald. Onze ambitie is om meer prioriteit te krijgen voor opleiding en het hoger op de agenda te hebben dan vandaag het geval is."

Als je vanop een afstand naar dit thema kijkt, wat is volgens jullie de ultieme formule om in een corporate bedrijf een leercultuur te laten ontstaan en stimuleren? Dat was ook de vraag die onze vorige geïnterviewde voor jullie achterliet.
Tim: "Ik denk dat het enerzijds belangrijk is om in te zetten op leidinggevenden, zodat zij een band opbouwen met hun medewerkers waardoor er in een open dialoog gesproken kan worden over hoe iemand zich voelt en verder wil ontwikkelen. POP-gesprekken voeren we al lang, en daar halen we vaak de noden uit die leven bij onze medewerkers. Maar onze rol is om daar ook een aanbod tegenover te stellen. Vroeger organiseerden we opleidingen wanneer we merkten dat er veel vraag was naar een bepaald onderwerp. Die opleiding kwam er dan soms pas een jaar na het POP-gesprek. Vandaag willen we gaan voor een goed, continu aanbod waarin opleidingen meermaals per jaar aangeboden worden, zodat er sneller geschakeld kan worden. Daarmee geven we meteen ook aan dat opleiding belangrijk is."
Geert: "Op een bepaald moment weten medewerkers op die manier dat er bv. elk jaar in maart communicatievaardigheden gegeven worden, en in mei een cursus brandblussen. Dat geeft helderheid en zorgt ervoor dat medewerkers niet moeten wachten. Via onze sterke focus op we samen met piloten vijf trainers opgeleid hebben om initiële veiligheidstrainingen te geven in onze bedrijven. We zijn er nu volop mee bezig die te implementeren in het bedrijf, maar zo'n kennis zal regelmatig opgefrist moeten worden. We geloven dat we hierin sneller zullen kunnen schakelen met interne trainers."

In welke mate heeft digitaal leren een plek in het aanbod?
Geert: "Een viertal jaar geleden zijn we een samenwerking aangegaan met een partner waardoor we zeer eenvoudig e-learnings kunnen maken. Elke medewerker die dat wil, kan een licentie krijgen om zelf e-learnings te maken, waardoor dit nu veel meer gebeurt. Op dit moment zetten we ook in op AI. Er worden interne opleidingssessies georganiseerd om medewerkers bewust te maken van de mogelijkheden, zodat ze er ook makkelijker gebruik van gaan maken. Een ander project dat nu in de startblokken staat, is de creatie van EduVision, een soort interne YouTube, waarop medewerkers voor elkaar instructiefilmpjes kunnen maken en opladen. Dat is vaak duidelijker dan een instructie van drie bladzijden, en speelt in op de voorkeuren van de nieuwe generatie."
Tim: "Zoals we al eerder vertelden hebben we 265 nieuwe mensen aangenomen om mensen te vervangen die op pensioen vertrokken. Er volgen er nog 200 de komende vijf jaar. De kennis die er in onze organisatie is, moeten we proberen bij ons te houden. We geloven erin dat EduVision hierin ook van waarde kan zijn. Verder zijn we ook aan het bekijken of we met microlearnings iets kunnen doen, en dan met name met vraaggestuurd leren."

Zijn er nog andere manieren waarmee jullie ervoor zorgen dat kennis geborgd wordt?

Geert: “Er zijn verschillende opleidingstrajecten voor nieuwe medewerkers. In die trajecten geven eigen medewerkers aan een groepje van 10 tot 15 collega’s opleiding waarbij ze een stukje van hun expertise overdragen aan de nieuwkomers. Ook zo zorgen we voor kennisborging.”

Volcontinu werken, veel nieuwe medewerkers: jullie vermeldden al enkele belangrijke uitdagingen op het vlak van L&D. Maar misschien zijn er nog?
Tim: “Een van de andere uitdagingen die we nu zien, is om nieuwe leidinggevenden klaar te stomen om hun rol op te nemen. Bij de 200 medewerkers die nog vertrekken, zitten er heel wat leidinggevenden. Er zullen heel veel jonge mensen een leidinggevende rol overnemen, en we willen hen hierin ondersteunen. Daarom starten we volgend jaar met het VoLG-traject, wat staat voor ‘Vorming LeidingGevenden’, waarin we inzetten op diverse softskills. Gaande van feedback geven en ontvangen, maar ook wat je kan doen als leidinggevende om een veerkrachtig team te bouwen.”

Geert: “Dat zie je dan weer terug in ons rekruteringsproces: meer en meer werven we mensen aan met de juiste attitude, die bereid zijn om bij te leren, te herscholen en bij te scholen. Liever dan iemand die met de perfecte kwalificaties aan de start staat maar niet de juiste mentaliteit.”

En wat met medewerkers die al lang in dienst zijn, is het voor hen even makkelijk om zich die wendbare houding eigen te maken?
Tim: “Er zijn steeds meer medewerkers die al mee zijn in dit verhaal, en tegelijk is deze invalshoek nog niet in elke cel van onze organisatie aanwezig. Net daarom is het ook zo belangrijk om een leercultuur te stimuleren, want in de toekomst zullen we continu moeten bijscholen. Gelukkig hebben we de volle steun en het vertrouwen van ons management om deze boodschap naar de site te brengen. Ik wil dan ook benadrukken dat we trots zijn op onze realisaties tot dusver, zoals het onboardingtraject: vier keer per jaar organiseren we tien dagen opleiding voor nieuwe medewerkers. “

> “We willen een leercultuur creëren waarbij mensen willen ontwikkelen, daarvoor openstaan, en ook beseffen dat reskilling zó belangrijk is met het oog op de toekomst, dat ze er tijd voor nemen én krijgen.” - TIM

Geert: “In het verleden werd de technische expert in onze organisatie doorgaans de leidinggevende, vandaag kijken we eerder naar wie het meeste potentieel heeft om leiding te geven. En die persoon ondersteunen we door dit soort opleidingen.”

Welke competenties en talenten zijn voor jullie belangrijk met het oog op de toekomst?
Tim: “Openstaan om nieuwe dingen te leren, en je werkwijze continu kunnen en willen bijsturen: dat lijken me de belangrijkste, vermits de wereld continu verandert én onze jobs ook allemaal constant evolueren. We willen onze medewerkers hierin ondersteunen, maar hopen ook mensen aan te trekken die hier al voor open staan.”

Geert: “Daarnaast is een andere belangrijke realisatie de SafetyStreet die we begin dit jaar ontwikkelden: het gaat om een interactieve, fysieke ruimte van 250 m^2, waarin onze belangrijkste veiligheidsthema’s aan bod komen. Meer dan 1.000 contractoren hebben die al doorlopen, en vanaf het najaar is het de bedoeling dat ook onze eigen medewerkers deze ruimte kunnen doorlopen.”

Een leercultuur in wording dus, dat is duidelijk. Welke vraag hebben jullie tot slot nog voor onze volgende geïnterviewde?
Tim en Geert: “Waarvoor gebruiken jullie AI binnen L&D?” ■

PASPOORT TIM

- **Functie?** Head of L&D bij Covestro Antwerpen
- **Vroeger?** Plant Manager, 2nd Utilities Manager & Operational Expert - Covestro
- **Studies?** Master Industriële Wetenschappen, Groep T Leuven – Postgraduaat Industrieel Management, EHSAL Management School
- **Wat is je professionele motto?** “Keep learning, keep growing”
- **Meest inspirerende L&D-informatiebron?** Mijn collega’s, omwille van hun ervaring en expertise.

PASPOORT GEERT

- **Functie?** Learning Expert bij Covestro Antwerpen
- **Vroeger?** SAP HR Expert, Global Implementation Manager, Innovation manager for HR Services,
- **Studies?** Handelsingenieur, Universiteit Antwerpen
- **Wat is je professionele motto?** “Verandering is de enige constante”
- **Meest inspirerende L&D-informatiebron?** Stimulearning.

Proeverijen

UW L&D FESTIVAL

30 JANUARI 2025 - DE MONTIL AFFLIGEM

CONGRES - EXPO - L&D BIB - PITCHES - LUNCH & LEARN TABLES - NETWORKING

BRENG GRATIS EEN COLLEGA MEE TOT 23/12

Proef van …

Acco Learn for business / Ambits / aNewSpring / Arboth / Atlas Grow How / Atolo / Beanmachine / bit by bit / BLCC / BloomUp / BoostFactor / Brightbook / Capgemini Academy / Courseware / Create Learning / Crime Control / d-teach online training / delaware / De Opleidingscoach / Dexr / ecco la luna / ElaN Learning / Elron / Epyc Solutions / Expert Academy / Feedback Aid / Fern / Fjul / FlowSparks / FranklinCovey Benelux / FulFil / GoodHabitz / Gunnar Michielssen / heydays / hihaho interactive video / How's Work? / HRD Academy / Imboorling / Infolearn / KEIK - Mensen in Beweging / Kenaz / LCG / Lerian taalopleidingen / Ludo / marbl / Mind Matter / NCOI Learning / Next Learning Valley / Notice the Difference! / Obelisk / Ormit talent / Paul Presents / Plantyn Studio / Play it / Pluvo / Progreso HR Software / Propellor / SBM / Securex / Siddhartha / Skan / SkillsGym / Smart Mind / So We Grow / Spike.Academy / Springbok Coaching / StreetwiZe / Teaming Skills / The House of Coaching / The Learning Hub / The Tipping Point / Thomas More University of Applied Sciences / Toster / Trust for Business / Tryangle / UP learning / UPOP / Valamis / Verhaert Innovation Academy / Waldon / …

190354	21-11-24	Preventieadviseur niveau 3 i.s.m. Prebes	8800
190525	21-11-24	EHBO hulpverlener - bijscholing	8200
192021	21-11-24	Opfrisopleiding EHBO	9000
188229	21-11-24	Certified expert machineveiligheid - module 5: Toepasselijk	1030
188230	21-11-24	Certified expert machineveiligheid - module 6: Projectcase	1030
192022	25-11-24	Opfrisopleiding EHBO	9320
192023	25-11-24	Opfrisopleiding EHBO	8200
192024	25-11-24	Opfrisopleiding EHBO	1000
190418	25-11-24	Auditor voedselveiligheid en hygiëne	9051
190353	26-11-24	EHBO hulpverlener - basisopleiding	8900
190347	26-11-24	EHBO hulpverlener - basisopleiding	8800
191581	26-11-24	BA4 - Gewaarschuwden	8200
191607	26-11-24	Algemene voorwaarden opslag van gevaarlijke (afval)stoffen	8200
191540	26-11-24	Basiskennis kandidaat asbestdeskundige inventarisatie	9051
191632	26-11-24	Wanneer moet een omgevingsvergunning milieu aangevraagd	8200
191757	26-11-24	Actua asbest: een stand van zaken	8200
192025	26-11-24	Opfrisopleiding EHBO	2870
192026	28-11-24	Opfrisopleiding EHBO	2200
191990	28-11-24	Intervisie vertrouwenspersoon	8800
187529	28-11-24	Expert werkgeluk	2600
191740	28-11-24	Asbest - eenvoudige handelingen	9051
187076	28-11-24	De verplichtingen voor koelinstallaties en airco's	9810
190531	28-11-24	EHBO hulpverlener - bijscholing module 3: Wondzorg	8800
191583	02-12-24	BA4 - Gewaarschuwden	8500
186592	02-12-24	Ruimtelijke ordening voor niet-specialisten	3010
191991	02-12-24	Intervisie vertrouwenspersoon	1000
191756	03-12-24	Labo: nbn-en-iso-iec 17025:2017 praktisch interpreteren	9100
192027	03-12-24	Opfrisopleiding EHBO	8200
191792	03-12-24	Praktische aandachtspunten voor asbestdeskundigen	9051
191787	04-12-24	Bijscholing preventieadviseur: Verhoog uw efficiëntie	9051
191763	04-12-24	De interne brandbestrijdingsdienst: eerste interventieploeg	9051
191713	04-12-24	online bijscholing Fytolicentie NP	8800
190352	04-12-24	EHBO hulpverlener - basisopleiding	8500
143817	04-12-24	The customer journey	2140
191992	04-12-24	Intervisie vertrouwenspersoon	2870
191993	05-12-24	Intervisie vertrouwenspersoon	9000
190017	05-12-24	EHBO hulpverlener - bijscholing module 4: Beschadigingen	8400
191544	05-12-24	Bijscholing voor de veiligheidscoördinator	9051
191539	09-12-24	Basiskennis kandidaat asbestdeskundige inventarisatie	8200
192028	09-12-24	Opfrisopleiding EHBO	8200
192029	09-12-24	Opfrisopleiding EHBO	2200
191936	09-12-24	Basiscursus EHBO	9320
191937	09-12-24	Basiscursus EHBO	9000
191938	10-12-24	Basiscursus EHBO	8200
191580	10-12-24	BA4 - Gewaarschuwden	8500
191614	10-12-24	Duurzaamheidsverslaggeving	9051
187331	10-12-24	Supervisie vertrouwenspersoon: de informele interventies	3001

TAALOPLEIDINGEN

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
186426	12-09-24	Gericht communiceren met NLP	2600
186737	17-09-24	Effectief communiceren vanuit eigen kracht	3000
186180	24-09-24	Feedback geven en ontvangen	1982
186194	01-10-24	Succesvol en overtuigend communiceren	1982
187307	15-10-24	Opleiding Actief luisteren	1831
186317	22-10-24	Snellezen	3001
186697	27-11-24	Effectief communiceren vanuit eigen kracht	online
186353	09-12-24	Geweldloos communiceren: leer effectief en verbindend communiceren	9031
187798	10-12-24	Opleiding | Moeilijke gesprekken voeren	9051

ECONOMIE, FISCALITEIT EN WETGEVING

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
186557	11-09-24	Sociale wetgeving in België: basisopleiding	9051
186489	12-09-24	Praktisch voorraadbeheer: leer je stock optimaal te managen	3000
186965	12-09-24	Audit: basisopleiding	online
186178	12-09-24	Essentials boekhouden en jaarrekening	2600
190069	12-09-24	Rsz knelpunten	9000
187514	17-09-24	Supply Chain Strategy & Finance	1030
187791	17-09-24	Financieel management voor niet-financiële functies	3000
186950	17-09-24	Een succesvolle businesscase opstellen	3010
186244	19-09-24	Balans lezen voor gevorderden	online
191789	19-09-24	Fiscale optimalisatie werk- versus managementvennootschap	online
186690	24-09-24	Supply Chain Management: basisopleiding	3001
190184	24-09-24	Cybersecurity anno 2024	online
186185	24-09-24	Omgaan met arbeidsongeschiktheid in de onderneming	online
186164	01-10-24	Boekhouden: 6-daagse basisopleiding	9051
186969	02-10-24	Opleiding Financieel Management van a tot z	3001
186166	03-10-24	Consolidatie in de praktijk	9051
186203	03-10-24	Vennootschapsrecht: basisopleiding	2600
191794	03-10-24	Samenwerken: hoe zit het met de btw?	online
191968	04-10-24	Btw-eenheid: btw aspecten toegelicht	online
127664	08-10-24	De controller als business partner	2140
191796	08-10-24	Van eenmanszaak naar vennootschap	online
186219	08-10-24	De periodieke btw-aangifte correct invullen	online
186171	08-10-24	De essentie van IAS-IFRS	online
186174	10-10-24	De nieuwe jaarrekening en de sociale balans invullen	online
186550	10-10-24	Interne onderzoeken en sociale inspecties: aandachtspunten	online
95734	11-10-24	Telefonisch debiteurenbeheer	2140
191972	11-10-24	Financiële rapportering: krijg inzicht in je data	online
143771	11-10-24	Strategic pricing	2140
191795	17-10-24	Stand van zaken nieuw goederenrecht	online
186577	17-10-24	Opleiding vennootschapsbelasting van a tot z	online
188787	17-10-24	Demand Planning en Forecasting: basisopleiding	9000
188858	22-10-24	Vennootschapsbelasting: update najaar	online
186252	22-10-24	Investeringsanalyse en -selectie	online
162235	22-10-24	Schrijven van rappels met impact	2140
190092	22-10-24	Artificiële intelligentie & chatgpt in finance	9000
190093	23-10-24	Artificiële intelligentie & chatgpt in finance	2140
186971	04-11-24	Masterclass Management Accounting	2600
186201	05-11-24	Van controller naar volwaardige businesspartner	1982
186208	05-11-24	Arbeidswetgeving in Nederland: basisopleiding	2600
186160	07-11-24	Advanced boekhouden	9051
190099	08-11-24	Chatgpt voor (para)legals	2140
191971	12-11-24	De innovatieaftrek als fiscaal optimalisatie-instrument: u	online
186253	12-11-24	Wegwijs in het lezen van een balans	online
191800	14-11-24	Vergoeding voor auteursrechten: wat na de fiscale hervorming	online
186095	14-11-24	Eindejaarsverrichtingen: stappenplan	2600
188172	14-11-24	Opleiding: kostprijscalculatie van a tot z	2600
186792	15-11-24	Consolidatie	9000
188785	19-11-24	Btw: update najaar	online
187505	19-11-24	Circulariteit en duurzaamheid in Supply Chains	9051
192037	19-11-24	Respect op het werk: van theorie naar praktijk	2600
186187	19-11-24	Opleiding managementvennootschap van a tot z	online
186251	20-11-24	Financieel-economische begrippen voor niet-financiële func	online
189836	20-11-24	Data Visualization Training	2650
188925	21-11-24	Beleggingsfiscaliteit: beleggingen (in)directe belastingen	online
192040	21-11-24	Audit en fraude	1982
191969	21-11-24	Dag van de Fiscaliteit 2024	1982
135671	22-11-24	Cash is king - cash flow analyse	2140

L&DTALKS
FOOD FOR THOUGHT SINCE 2011

LEREN IS NIET DE EINDBESTEMMING, LEREN IS HET VOERTUIG

AJAY PANGARKAR (CAN) IN GESPREK MET GER DRIESEN

Eens komt het moment. Het maakt niet uit of je trainer, trainingontwerper of leerverantwoordelijke bent. Eens komt het moment in je carrière dat je de impact van je werkzaamheden concreet wil aantonen. Voor sommigen ligt de aanleiding in hun eigen professionele ontwikkeling en nieuwsgierigheid. Voor anderen is het meer een kwestie van 'overleven' omdat hun (interne) klant vraagt wat de concrete bijdrage is van leren in hun organisatie. Dan hoop je maar één ding. Dat je terecht kunt bij een expert die zowel verstand heeft van leren als van bedrijfseconomische principes. Ajay Pangarkar is zo'n expert en hij deelt zijn expertise samen met coauteur Teresa Kirkwood in het boek 'Learning Metrics'. Ik had de gelegenheid Ajay te spreken over dit nieuwe boek. Ajay komt immers naar Brussel om er een keynote en masterclass te geven tijdens de L&D Talks.

Voor wie hebben jullie het boek geschreven en waarom?
Het boek is geschreven voor iedereen die een rol heeft gerelateerd aan leren in organisaties, denk aan trainers en opleidingsverantwoordelijken maar ook aan alle ontwerpers van leerinterventies. We hebben tijdens onze lange carrière gezien dat learning professionals en managers een verschillende taal spreken en daardoor vaak niet tot elkaar komen als het gaat om het creëren van echte en aantoonbare impact van leren. Met dit boek hopen we learning professionals inzicht te geven in hoe managers op een bedrijfseconomische manier denken, welke termen zij gebruiken en wat die betekenen om zo een brug te slaan tussen beide groepen. Managers vinden leren heel erg belangrijk zolang het maar bijdraagt aan de doelen van de organisatie.

Wat zijn de belangrijkste thema's waar leren zich op moet focussen vanuit een bedrijfskundig perspectief?
Ik heb ooit van mijn mentor een belangrijke les geleerd over managers. Er zijn eigenlijk drie belangrijke thema's die de meeste managers bezig houden. Die drie zijn het leveren van prestaties, het voorkomen van risico's en het succesvol voor elkaar krijgen van verandering. Het leveren van prestaties is direct helder: organisaties hebben doelen en managers zijn verantwoordelijk voor het behalen van die doelen door het leveren van prestaties. Wanneer hun mensen niet optimaal zijn toegerust om te presteren dan zit daar direct een link met leren. Leren dat is gericht op het verbeteren van prestaties. Risico's bestaan altijd en kunnen negatieve invloed hebben op prestaties. Daarom is het de taak en zorg van managers om risico's te minimaliseren. Een deel daarvan wordt wettelijk geregeld in de vorm van compliance en heeft daarmee ook een directe relatie met leren. Natuurlijk geldt ook in algemene zin dat wanneer medewerkers goed zijn opgeleid en snappen waar ze precies mee bezig zijn dit helpt om risico's te verminderen. Dan is er nog verandering. In onze snel veranderende wereld ontkomen weinig organisaties aan de noodzaak om te innoveren. Innoveren staat gelijk aan verandering en staat gelijk aan leren. Dus ook daar een directe link met leren. Deze drie thema's die cruciaal zijn voor managers hebben dus alle drie een directe relatie met leren en daar zitten dus grote kansen. Opleidingsprofessionals die met managers samen werken rondom die drie thema's zullen dankbare managers ontmoeten. Alles wat met leervormen en leermethodieken te maken heeft is zeker belangrijk voor opleidingsprofessionals maar niet voor managers. Mocht je als opleidingsprofessional een plan of project aan managers willen 'verkopen', presenteer je plan dan niet in termen van leren maar in termen van bijdrage aan prestatie, risico management of verandering. Dan spitsen managers hun oren en lichten hun ogen op. Komt een manager naar jou met een opleidingsverzoek vraag dan eerst wat er aan scheelt op gebied van prestatie, risico's of verandering. Probeer de grondoorzaken te vinden. Meestal zijn er twee groepen oorzaken: processen of mensen. Als het gaat om oorzaken

rondom mensen is de kans reëel dat jij als opleidingsprofessional een bijdrage kunt leveren, processen zijn de primaire verantwoordelijkheid van de manager zelf.

Je hebt ook een specifiek idee over het werk van Kirkpatrick, kun je dat uitleggen?
Ik heb de kans gehad om Kirkpatrick persoonlijk te ontmoeten en te spreken over zijn evaluatiemodel van de vier niveau's. Kirkpatrick geeft aan dat je kunt evalueren op niveau 1 (leerervaring), niveau 2 (leerresultaten), niveau drie (toepassing van nieuwe kennis en vaardigheden in het werk) en niveau vier (bijdrage aan de organisatie doelen). Vaak begint men in de praktijk vanaf niveau 1. Het was echter Kirkpatrick's bedoeling om op niveau vier te beginnen. Ook hier zie je een belangrijk verschil in focus tussen opleidingsprofessionals en managers. Voor opleidingsprofessionals zijn niveau 1 en 2 nuttig en interessant, managers hebben voornamelijk interesse in niveau 3 en 4. Hier ligt naar mijn idee de grootste kans voor opleidingsprofessionals. Wanner het lukt om resultaten van leren op niveau 3 vast te stellen (samen met managers) dan bewijs je de organisatie een grote dienst en zullen managers je bijdrage absoluut waarderen. Dan is de kans ook veel kleiner dat opleidingsbudgetten onder druk staan. Managers zien budgetten voor opleidingen die bijdragen aan het realiseren van de doelen van de organisatie als goed besteed geld.

Je geeft een aantal nuttige tips maar hoe krijg je die voor elkaar, waar moet je beginnen?
Je kunt het beste beginnen door je eigen werkplek te verlaten en nieuwsgierig te zijn. Ga op pad en ga in gesprek met managers over hun zorgen, zorgen op het gebied van prestaties, risico's en verandering. Praat met hen over wat hen bezig houdt. Iedere organisatie heeft zo haar eigen systeem om prestaties te meten en monitoren (metrics). Vraag aan managers hoe het ervoor staat met de belangrijkste metrics. Stuit je op een vraagstuk probeer het dan zo goed mogelijk te begrijpen, probeer de kernoorzaak te vinden (mensen of processen?). Ga zeker ook praten met de mensen die het werk uitvoeren op de plek waar zij het werk uitvoeren en luister goed wat hen bezig houdt en wat voor hun belangrijk is. Opleidingsprofessionals bij de best presterende organisaties (denk aan Toyota) begrijpen de waardeketen - via welke stappen waarde tot stand komt in hun organisatie. Negentig procent van je opleidingsinitiatieven moeten gericht zijn op het ondersteunen van de doelen van de organisatie.

Wat is de belangrijkste boodschap waarmee je dit gesprek zou willen afsluiten?
Leren is niet de eindbestemming, leren is het voertuig. ■

Ajay M. Pangarkar CTDP, FCPA, FCMA and Teresa Kirkwood CTDP are co-founders of **CentralKnowledge.com**. They are award-winning performance management strategists, four-time authors, publishing their latest and fourth book, **"Learning Metrics: How to Measure the Impact of Organizational Learning"**, award-winning authors, and leading course authors for LinkedIn Learning.

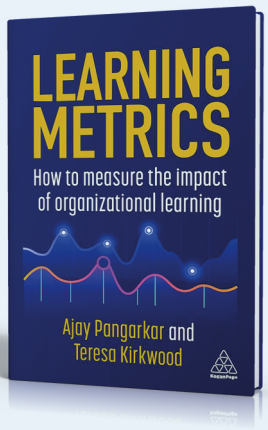
3 Common pitfalls interpreting engagement metrics

Interpreting engagement metrics can be deceptively simple leading to misinterpretations and misguided conclusions. Here are some common pitfalls:

- Superficial engagement: Overreliance on surface-level engagement metrics, such as number of clicks, logins, or views may indicate initial interest, don't necessarily reflect the depth of engagement or the value employees derive from the learning content.
- Completion rates: Showing employees completed a learning effort could yield a skewed perception of engagement. While a high completion rate might seem desirable, recognize that some employees may rush through material just to mark it as complete, without genuinely internalizing the knowledge.
- Lack of context: Absence of contextual information surrounding engagement metrics can lead to misinterpretations and misleading conclusions. Without a thorough understanding of circumstances and external factors influencing engagement patterns, organizations risk drawing erroneous conclusions and making ill-informed decisions.

5-steps for making learning an active value chain partner

1. Get to know your value chain: Learn about your organization's value chain and understand the connections and relationships that exist within it.
2. Divide and conquer: Break the value chain into its individual components. Become aware of the various internal connections and dependencies of each component.
3. Partner up: Proactively approach each sub-operational activity to discuss their operational needs and performance expectations. This provides a better understanding of how they operate and what is expected from them.
4. Go deep: Work with each operational activity to identify their specific needs but consider dependencies with other areas and across the value chain.
5. Develop synergies: Adopting a systems-thinking approach to make learning a continuous and proactive process; capitalize on synergies, and to measure learning impact across the value chain.



Ger Driesen werkt als Learning Innovation Leader bij aNewspring en als L&D consultant/L&D mentor vanuit zijn eigen bedrijf CLD Academy. Ger staat bekend als 'Dutch L&D trendcather' en schrijft regelmatig over diverse L&D thema's.

Effectieve persoonlijke ontwikkeling door inspirerende en competentiegerichte content.

Probeer onze oplossing 14 dagen lang!

goodhabitz
online training

188926	28-11-24	Beleggingsfiscaliteit: De beleggingsproducten fiscaal uitgeklaard	online
186182	02-12-24	Financiële audit	1982
186288	03-12-24	Sociale wetgeving in België: basisopleiding	1982
118157	03-12-24	Balansanalyse voor financiële professionals	2140
186176	03-12-24	Debiteurenbeheer in de praktijk	online
186179	03-12-24	Essentials boekhouden en jaarrekening	online
158681	03-12-24	Budgetteren van personeelskosten	9000
190101	04-12-24	Csrd - essentials	9000
186169	05-12-24	Contracteren voor niet-juristen	online
186199	05-12-24	Uitgestelde belastingen: theorie en praktijk volgens IAS	online
158713	06-12-24	Effectieve liquiditeitsprognoses met excel	9000
186380	10-12-24	Transfer pricing – zowel een belangrijk fiscaal risico	online

COMPUTER EN MEDIA

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
190190	12-09-24	Introduction to Power BI	online
188904	12-09-24	ISTQB® Foundation in Software Testing	1831
187338	16-09-24	Data Analyse: Het Proces	online
93150	16-09-24	Itil® 4 foundation & examen	1060
116572	16-09-24	Itil® 4 specialist: create, deliver and support	1060
188279	17-09-24	Business analytics met MS Power BI: basisopleiding	online
188900	18-09-24	IREB® Foundation Certification Training	1831
190198	19-09-24	Power BI Advanced	online
187351	19-09-24	Data Analyse: Data opslag en structurering	online
190194	24-09-24	Microsoft Power BI Data Analyst (PL-300)	online
190134	01-10-24	Power bi essentials voor de business professional	9000
187340	01-10-24	Data Analyse: Opleiding	online
190136	02-10-24	Slimmer werken met copilot 365	9000
190108	03-10-24	Excel voor debiteurenbeheerders	2140
187654	03-10-24	Information gathering technieken voor functionele analisten	3001
188405	03-10-24	Certified Data Protection Officer: Functionaris gegevensbescherming	8200
186261	09-10-24	Basisopleiding Testing	3000
186423	10-10-24	Digitaliseer je content en processen	3000
188332	11-10-24	PRINCE2® - Foundation	9051
188373	15-10-24	Functionele analyse: opleiding	3500
190133	15-10-24	Power bi advanced voor de business professional	9000
187349	16-10-24	Data Analyse: Business Intelligence	online
190195	16-10-24	Microsoft Power BI Data Analyst (PL-300)	online
188893	16-10-24	IREB® Foundation Certification Training	4360
188896	17-10-24	Enterprise Architecture: frameworks en modellen	online
188242	17-10-24	Basis ICT begrippen voor niet ICT-specialisten	8500
190139	18-10-24	Vergroot uw zichtbaarheid op linkdin met artificiële intel	9000
187665	21-10-24	Data Analyse: Data mining	online
188286	21-10-24	Data Protection Officer - Certificatietraining	9000
188293	21-10-24	Data Protection Officer: Juridische introductie tot de GDP	9000
188178	24-10-24	C# Software Architect	9051
188185	25-10-24	Microsoft 365 - Administrator	8500
187652	05-11-24	Agile Functionele Analyse	3001
186590	05-11-24	Opleiding Excel data-analyse van a tot z | Module 1: Draai	online
187355	07-11-24	Data analyse: Werken met R	online
120336	08-11-24	Lean excel	9000
186418	12-11-24	Basisopleiding IT-management	2140
186591	12-11-24	Opleiding Excel data-analyse van a tot z | Module 2: Data	online
186094	12-11-24	E-Commerce Management: basisopleiding	online
190199	13-11-24	Power BI Advanced	online
190105	15-11-24	Denk als een hacker	9000
186331	19-11-24	Opleiding Excel data-analyse van a tot z | Module 3: Power	online
190191	19-11-24	Introduction to Power BI	online
188894	21-11-24	ISTQB® Foundation in Software Testing	4360
127662	21-11-24	Succesvol managen van it-projecten	9000
190196	25-11-24	Microsoft Power BI Data Analyst (PL-300)	online
186334	26-11-24	Opleiding Excel data-analyse van a tot z | Module 4: DAX P	online
186786	28-11-24	Boordtabellen in excel	2140
188895	28-11-24	ISTQB® Foundation in Software Testing	1831
188294	02-12-24	Data Protection Officer: Juridische introductie tot de GDP	1982
188287	02-12-24	Data Protection Officer - Certificatietraining	1982
190192	04-12-24	Introduction to Power BI	online
188233	05-12-24	Business analytics met MS Power BI: basisopleiding	3500
187357	05-12-24	Data-analyse: programmeren in Python	online
63481	09-12-24	Itil® 4 specialist : high-velocity it	1060
186279	10-12-24	Functionele analyse: opleiding	1982

TECHNIEK EN TECHNOLOGIE

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
190180	12-09-24	Verlichtingsdeskundige - basis	8500
144139	16-09-24	51ste hogere cursus akoestiek	2018
191778	16-09-24	Ventilatieverslaggever - Certificering	9051
191724	17-09-24	Ecodesign - leidraad in de circulaire economie	2018
192065	17-09-24	Corrosie en corrosiepreventie	2018
190182	24-09-24	Omgaan met moeilijke klanten in de bouwsector	8500
187398	25-09-24	Lean green belt	2000
191858	25-09-24	Uitvoerings- en funderingstechnieken	2018
190181	01-10-24	Verlichtingsdeskundige - basis	9051
191798	02-10-24	Ventilatieverslaggever	8200
190116	09-10-24	Kpi's in energie	2140
191802	10-10-24	Weg- en werfsignalisatie plaatsen, opmaak signalisatieplan	8200
191857	10-10-24	Eenvoudige staalconstructies ontwerpen volgens eurocode 3	1932
191779	14-10-24	Ventilatieverslaggever - Certificering	9051
190156	15-10-24	Verkooptechnieken in de bouw	8500
190236	15-10-24	Tadelakt: een initiatie in de Marokkaanse sierpleister	8200
190419	21-10-24	Eenvoudige verbetertechnieken voor een productieomgeving	8500
191608	21-10-24	Club Continu Verbeteren	8200
190506	22-10-24	Lean manufacturing: verspillingen detecteren en elimineren	8500
191777	23-10-24	Club Productiemanagers	8200
190172	23-10-24	Isolatie-, vocht en bouwknopen	8200
190166	24-10-24	CLT bouwen	9051
190157	04-11-24	Appartementen: schade en gevolgen bij nieuwbouw en renovat	8200
190167	05-11-24	De thuisbatterij van A tot Z	8400
190229	05-11-24	Leem en leemfinish	8200
190155	06-11-24	Bouwconducteur - werfleider gesloten ruwbouw	9051
190169	06-11-24	Experttraining schadedossiers in de bouw	8200
190175	07-11-24	Lichtberekening met EVO	8500
190162	07-11-24	Behaal uw erkenning voor binnenisolatie - lange versie	9051
190171	14-11-24	Houtbouw berekenen: EC 5 toepassen	8500
190179	18-11-24	Technisch administratief bediende in de bouw	9051
190163	19-11-24	Blower Doortechnieker	9051
191803	19-11-24	Weg- en werfsignalisatie plaatsen, opmaak signalisatieplan	9051
144551	20-11-24	Inzicht in lastechniek	2018
190174	26-11-24	Lichtberekening met EVO	9051
190420	27-11-24	Eenvoudige verbetertechnieken voor een productieomgeving	9051
190203	27-11-24	Brandveilige doorvoeren correct plaatsen	8200
190177	29-11-24	Praktisch opmaken van een schadebestek	8400
190110	03-12-24	Identificatie en realisatie van waardegedreven ai-projecte	9000
190168	05-12-24	De thuisbatterij van A tot Z	9051
191742	05-12-24	Veilig gebruik van ladders	8200
191797	05-12-24	Veilig gebruik van ladders en valnetten - totaalpakket	8200
191799	06-12-24	Ventilatieverslaggever	8200
190161	10-12-24	Behaal uw erkenning voor binnenisolatie - lange versie	8200

APPRENDRE & SE DEVELOPPER

ANNÉE 18 ÉDITION 66

CE MAGAZINE GRATUIT PARAÎT 4 FOIS PAR AN
EXPÉDITEUR - ER : BEDRIJFSOPLEIDINGEN.BE BV
ADRESSE : ZANDSTRAAT 539 | B-8200 BRUGGE
EN FRANÇAIS
ÉDITION : SEPTEMBRE 2024

PAGE 6

L'INITIATIVE : INGREDIENT CLE DU NOUVEAU L&D CHEZ CARREFOUR BELGIQUE

JOHAN WÖHR & CHRISTINE VERECKEN

PAGE 10

CREATING INCLUSIVE LEARNING PROGRAMS: A STRATEGIC IMPERATIVE FOR ORGANIZATIONS

INGEBORG KROESE

WWW.FORMATIONS-ENTREPRISES.BE

L&DTALKS

FOOD FOR THOUGHT SINCE 2011

22-23-24 October 2024

Brussels

ldtalks.stimulearning.be

MASTERCLASSES:

LEARNING DESIGN FOR BEHAVIOR CHANGE - Julie Dirksen (USA)

HOW TO MEASURE THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL LEARNING - AJAY PANGARKAR (CAN)

BREAKFAST PANEL DISCUSSION: Trends in Learning 2024

6 INTERNATIONAL KEYNOTES: Njeri Mwagiru (ZAF) • Lavinia Mehedintu (ROM) • Nelson Sivalingam (UK) • Ingeborg Kroese (NL) • Julie Dirksen (USA) • Ajay Pangarkar (CAN)

6 BEST OF PROEVERIJEN: Ruud Dullens (NL) • Lisa Hilte (BE) • Frederik Imbo (BE) • Katrijn Steenbeke (BE) • Sofie Willox (BE) • Christophe Jacobs (BE)

NCOI LEARNING | THE TIPPING POINT Building Cultures of Dialogue | DE OPLEIDINGSCOACH | marbl | FLOWSPARKS® | bit by bit SOFTWARE COACHING

04 Formations inter-entreprises

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

04 TOP10 mots clés
06 Sur le divan
10 L&D Talks: Ingeborg Kroese
12 L'apprentissage sur mésure
14 Leren & Ontwikkelen

FSC MIXTE Papier | Pour une gestion forestière responsable FSC® C014697 www.fsc.org
CO2 NEUTRAL › DISTRIBUTION ‹ CODIGO CERTIFIED

TENDANCES EN MATIERE D'APPRENTISSAGE

Le jeudi matin 24/10, nous vous présenterons en direct les résultats de l'**Enquête Tendances 2024 en matière d'Apprentissage**. Plus de 400 collègues de la L&D community belge ont répondu à un questionnaire en juin 2024, un groupe de collègues des Pays-Bas s'est également joint à eux. Les chiffres générés par l'enquête sont uniques, ne serait-ce que parce qu'il s'agit de chiffres sur le L&D corporate au niveau local, mais aussi parce qu'ils ne sont pas axés sur les fournisseurs et que nous pouvons les comparer à 20 ans de recherche. Nous avons sélectionné les **6 thèmes** ci-dessous, que nous présentons dans le guide réseau de Stimulearning et que nous étayons à l'aide de tableaux et de chiffres. Dans la prochaine édition de ce magazine, vous trouverez également une affiche que vous pourrez utiliser afin de comparer votre propre organisation.

#1 Le L&D en tant que stratégie sur un marché du travail tendu
#2 Le changement comme catalyseur de l'apprentissage tout au long de la vie
#3 L'apprentissage et le développement axés sur l'emploi et la carrière
#4 Les obstacles à une participation plus élevée à la formation
#5 Le rôle de l'IA et de la L&D Tech
#6 L'importance de la Diversité et de l'Inclusion dans le L&D

Revenons un instant au 24/10 : nous soumettrons ces 6 thèmes à un panel d'experts internationaux en matière de L&D, venus du monde entier, lors d'un petit-déjeuner. Ils compareront nos chiffres locaux aux tendances mondiales sur la base de leur expérience et de leur bagage. De cette manière, nous tirerons nous aussi des enseignements : sommes-nous plutôt avant-gardistes ou suivons-nous le marché ? Peut-être sommes-nous même uniques ?

Bien sûr, ces 6 membres du panel ne viennent pas en Belgique uniquement à cette fin. Ils font partie de l'événement de plus grande ampleur **L&D Talks**, lors duquel ils donneront également des conférences et/ou des masterclasses. Nous serons ravis d'en discuter avec vous à l'Holiday Inn Diegem. Toute personne ayant participé à l'enquête en tant que répondant recevra une place gratuite à la table du petit-déjeuner du 24/10. À bientôt !

ISABELLE, KRISTOFF & EQUIPE

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

formations-entreprises.be

TOP10 FORMATIONS ENTREPRISES

Voici les mots-clés les plus populaires sur nos sites depuis le 10/06/24

1 **GESTION** NCOI Learning / Frajlick Campus

2 **DOUANE** NCOI Learning

3 **COACH** Training & Coaching Square / Orbid / NCOI Learning / Trixolutions / Skill Builders / Systo / Pantelco

4 **LEAN** Lean Academy by Van Goubergen P&M / B2B learning

5 **PROJET** NCOI Learning

6 **EXCEL** NCOI Learning / Quality Training

7 **ANGLAIS**

8 **TVA** NCOI Learning

9 **POWER BI** NCOI Learning

10 **COMMUNICATION** Traning & Coaching Square / Evoluo / Frajlick Campus

GESTION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
186544	16-09-24	Agile Project Management® (Practitioner certificate	2600
187915	16-09-24	Certified ScrumMaster®	9000
188006	23-09-24	Certified Scrum Product Owner®	2140
186323	24-09-24	La gestion de projet : La planification, la budgétisation	online
93153	25-09-24	Itil® 4 specialist: drive stakeholder value	1060
116592	25-09-24	Agile pm foundation & exam	1060
189970	25-09-24	Ia pour le management : assurer le futur de votre entreprise	1060
186680	01-10-24	Mini MBA : Masterclass en management et gestion d'entreprise	1030
186944	03-10-24	Développement stratégique des espaces de travail	1301
187448	03-10-24	La gestion de projet pour non-spécialistes	1831
186503	03-10-24	Stratégie d'entreprise : comment concevoir et mettre	1300
186440	08-10-24	Facility management de A à Z	1030
187447	08-10-24	La gestion de projet : La collaboration et la communication	online
188221	11-10-24	Design Thinking : une méthode pour résoudre des problèmes	1348
123501	14-10-24	Itil® 4 monitor, support and fulfil	1831
116597	14-10-24	Lean six sigma yellow belt training	1060
189969	18-10-24	Ai for management: securing your company's future	1060
116561	21-10-24	Prince2® foundation & exam	1060
116605	04-11-24	Change management foundation	1060
186413	07-11-24	Développez vos compétences de business analyst	1030
189659	07-11-24	PMP® Exam Preparation Course	1000
187515	07-11-24	Certified PRINCE2® Practitioner Course	3000
187900	18-11-24	Certified Scrum Product Owner®	online
186345	18-11-24	La gestion de projet : Le suivi, l'ajustement et le mainti	online
116549	18-11-24	Atelier scrum product owner	1060
190149	18-11-24	Certified PRINCE2® Agile Foundation Course	1000
190153	25-11-24	Certified PRINCE2® Agile Practitioner Course	1000
186543	25-11-24	Agile Project Management® (Foundation certificate + exam)	online
187582	26-11-24	Certified PRINCE2® Foundation Course	1982
61799	27-11-24	Systemic constellation days	2800
116567	27-11-24	Msp foundation	1060
187410	28-11-24	La gestion de projet : Gérer le changement et la résistance	online
116568	29-11-24	Msp practitioner	1060
186545	02-12-24	Agile Project Management® (Practitioner certificate	9810
187927	02-12-24	Certified ScrumMaster®	2140
191869	03-12-24	Congrès Assistants@Work 2024	3010
190121	09-12-24	CAPM Exam Preparation Course	1000
123503	11-12-24	Prince2 agile® practitioner	1060

COMPÉTENCES EN GESTION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
113658	13-09-24	Info-webinar - actp certified coach team dynamics	2800
96729	17-09-24	Master certified coach mentoringtraject	2800
79455	19-09-24	Taste & test: dynamiques d'équipe en coaching et managemen	2800
187409	19-09-24	Du conflit à la coopération en équipe	1348
186303	26-09-24	Mind Mapping®	1348
186902	27-09-24	People management : formation au leadership	4020
186652	01-10-24	Time Management : votre temps et votre stress sous contrôl	1348
187450	02-10-24	Oser parler du burn-out	online
187500	03-10-24	Gestion administrative pour le conseiller en prévention	1030
186682	03-10-24	Présenter avec impact - les fondements	1030
25933	03-10-24	Spv + icf coach mentoring module grow	2800
186322	07-10-24	L'intelligence émotionnelle	1301
186642	07-10-24	Influencer et convaincre	1300
188780	08-10-24	Les outils du Manager Coach	online
96750	16-10-24	Root certified business coach	2800
51731	16-10-24	Actp certified coaching level 1 & 2	2800
79452	18-10-24	Communication: impact et influence	2800
91302	21-10-24	Specialization training: coaching on stress, burnout prevention and recovery	2800
95337	24-10-24	Systemic turning point days	2800
79460	24-10-24	Constellations systémiques	2800
95336	28-10-24	Systemic coaching & managing individual & organisational	2800

99180	04-11-24	Root©+grow© devenir coach certifié - combi	2800
188778	12-11-24	L'assertivité dans votre rôle de manager	1301
88796	14-11-24	Dynamiques d'équipe en coaching et management	1310
104251	18-11-24	Grow© certified business coach - partie 2	2800
186854	21-11-24	L'assertivité : affirmez-vous en pensée et en action	online
187583	26-11-24	Leadership Basics Course	1982
111290	27-11-24	Constellations systémiques	2800
186903	03-12-24	Techniques de négociations efficaces	4020
75113	04-12-24	Coaching and managing team dynamics	2800
186342	12-12-24	Je deviens le chef de mes anciens collègues : comment fair	online

ORGANISATION D'ENTREPRISE INTERNE

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
187073	12-09-24	La GRH : formation de base	4020
188673	12-09-24	Analytique RH : la base d'une gestion stratégique des RH	1030
186007	17-09-24	Développez vos compétences en communication interne	1300
186640	30-09-24	HR Business Partner : Master Class	1030
186205	03-10-24	Saisie et cession de la rémunération	1831
186360	03-10-24	La douane de A à Z	1348
186678	08-10-24	L'administration des salaires et du personnel de A à Z	1030
188705	08-10-24	Migration professionnelle en Belgique : recrutement	1300
186581	10-10-24	Recrutement et sélection : techniques d'entretien	1300
186909	14-10-24	Les responsabilités-clés du manager L&D	1300
187499	22-10-24	Learning design for behavior change	1831
187520	14-11-24	Négocier avec les syndicats	1831
188674	19-11-24	Analytique RH : la base d'une gestion stratégique des RH	online
186645	28-11-24	Lead Assessor : formation de base - junior assessor	1030
186644	12-12-24	Lead Assessor : formation avancée (module 2)	1030

VENTES, MARKETING ET COMMUNICATION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
186078	17-09-24	Maximisez le potentiel de Linkedin	online
186112	17-09-24	Ecrire pour le Web	1030
186114	01-10-24	Marketing pour non-marketeurs	online
192063	01-10-24	Masterclass 'retail design'	online
186076	07-11-24	Marketing Digital : réussir sa transformation digitale	online
188618	08-11-24	User Experience (UX) Design	1300
187051	12-11-24	La passation des marchés publics de A à Z	4460
187105	21-11-24	La nouvelle plateforme e-procurement pour acheteurs public	1301
186116	21-11-24	Visual storytelling	1831
186363	03-12-24	Négocier efficacement dans le cadre d'un marché public	online
186074	10-12-24	Marketing Digital : l'acquisition avancée	online

ECONOMIE, FISCALITÉ ET LÉGISLATION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
186071	12-09-24	La consolidation des comptes	1831
186693	18-09-24	Audit : formation de base	online
186502	20-09-24	Masterclass Gestion Financière	4460
186441	24-09-24	La déclaration TVA de A à Z	online
186243	26-09-24	Concepts financiers et économiques pour non-financiers	online
186145	30-09-24	Audit dans le secteur public	online
189847	30-09-24	Comptabilité : de l'initiation à la maîtrise	1150
186154	01-10-24	La société de management de A à Z	online
186695	02-10-24	Comment lire et interpréter un bilan ?	1831
186417	03-10-24	La législation sociale en Belgique : formation de base	1300
186439	11-10-24	Contrôle de gestion de A à Z	1831
186361	15-10-24	Les prix de transfert	online
186610	15-10-24	La gestion des incapacités de travail	online
191782	15-10-24	Mise à jour de l'impôt des sociétés	2000
186639	08-11-24	Gestion financière pour non-financiers	1348
186563	19-11-24	Des comptes annuels à la déclaration ISOC	online
186152	19-11-24	IFRS de A à Z	4000
186072	19-11-24	Les opérations de fin d'exercice	1300
186149	21-11-24	Élaboration de contrats pour non-juristes	online
188781	21-11-24	Mise à jour TVA - session d'automne	2000
188800	21-11-24	La TVA de A à Z	1831
191784	26-11-24	Traitement fiscal des dividendes	2000
191781	05-12-24	Financement immobilier via le deuxième pilier de pension	2000
186069	06-12-24	Comptabilité : formation de base	1348
191783	09-12-24	Optimisation fiscale des opérations de fin d'exercice	2000
186146	10-12-24	Audit et fraude	online
189603	12-12-24	Je prépare un contrôle TVA	online

INFORMATIQUE ET MÉDIAS

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
188904	12-09-24	ISTQB® Foundation in Software Testing	1831
188265	16-09-24	Introduction à la protection des données	1831
188270	16-09-24	Le Certificat en protection des données	1831
116572	16-09-24	Itil® 4 specialist: create, deliver and support	1060
188900	18-09-24	IREB® Foundation Certification Training	1831
116576	30-09-24	Cybersecurity fundamentals	1060
188893	16-10-24	IREB® Foundation Certification Training	4360
188914	07-11-24	Analyse fonctionnelle de A à Z	1300
188894	21-11-24	ISTQB® Foundation in Software Testing	4360
188271	25-11-24	Le Certificat en protection des données	1400
188266	25-11-24	Introduction à la protection des données	1400
188895	28-11-24	ISTQB® Foundation in Software Testing	1831
116584	02-12-24	Cobit® 2019 foundation	1060
63481	09-12-24	Itil® 4 specialist : high-velocity it	1060

FORMATIONS EN LANGUES

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
186696	28-11-24	Communiquez efficacement pour mieux collaborer	online

ENVIRONNEMENT, SÉCURITÉ ET QUALITÉ

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
187004	12-09-24	Supervision personne de confiance : les 4 missions des per	online
191875	13-09-24	Formation : Personne de confiance	7020
191892	16-09-24	Formation de base aux premiers secours	1000
191908	16-09-24	Intervision des personnes de confiance	5101
191903	24-09-24	Formation de conseiller en prévention de niveau 3	5101
191909	26-09-24	Intervision des personnes de confiance	4700

L'INITIATIVE : INGREDIENT CLE DU NOUVEAU L&D CHEZ CARREFOUR BELGIQUE

JOHAN WÖHR & CHRISTINE VERECKEN - CARREFOUR

Quiconque suit notre Entretien depuis un certain temps se souvient peut-être qu'il y a cinq ans, nous avions également discuté avec le responsable L&D de Carrefour de l'époque. Cependant, beaucoup de choses ont changé depuis lors. Non seulement nous avons connu une pandémie, mais nous avons aussi d'autres responsables L&D et un vent nouveau souffle sur l'organisation en termes d'apprentissage. En résumé, nous l'avons intitulé « Act for your development & career ». Johan Wöhr et Christine Verecken nous expliquent ce que cela signifie concrètement.

Comment êtes-vous organisés matière d'apprentissage et en quoi consiste votre rôle précisément ?
Johan : « L'apprentissage est un thème très important pour Carrefour. Nous comptons environ 11 000 collaborateurs internes. Si l'on ajoute à cela les employés des franchises, nous arrivons à un total de 18000 personnes. La majorité de nos magasins sont des magasins franchisés. Nos 18 000 collaborateurs doivent tous se maintenir à niveau dans leur domaine ou leur métier. Un certain nombre de formations sont en outre obligatoires en raison de la législation, de la sécurité... Tout cela illustre directement l'importance de l'apprentissage dans notre organisation. Les formations de Carrefour sont depuis toujours organisées à partir des différents départements : Risk (sécurité et bien-être), IT (systèmes et programmes), Customer Excellence (formations orientées client et caisse), Operational Excellence (formations spécifiques pour les magasins) et Talent Development (formation en management et soft skills). Christine et moi faisons partie du département Talent Development des RH. À partir des différents départements, les managers de toutes ces équipes forment ensemble une équipe transversale : le Service Center L&D. Cela permet de proposer une offre uniforme et de qualité à nos collaborateurs. Nous avons également pour mission d'uniformiser et de professionnaliser les formations. Cela nous amène à envisager les choses de manière plus large en termes de didactique. Pour ce faire, notre équipe compte également une pédagogue - c'est Christine - et une psychologue par exemple. »
Christine : « En termes d'approche et d'objectif, toutes les équipes du Service Center L&D sont désormais sur la même longueur d'onde et nous tenons tous le même discours. Par exemple, nous travaillons tous avec le même modèle de conception pédagogique, nous utilisons un label et un certain nombre de normes de qualité auxquelles un cours doit répondre. Cela permet d'offrir à tous le même sentiment et la même expérience d'apprentissage. Qu'il s'agisse de soft skills ou de compétences techniques. »

Être au service de deux groupes cibles - les collaborateurs internes et les employés des franchises - pose indubitablement des défis spécifiques. Pourriez-vous nous en dire plus à ce sujet ?
Johan : « En règle générale, pour les collaborateurs internes, nous devons surtout déployer des choses autour de grands thèmes, et de préférence à court terme. La principale différence avec les partenaires franchisés réside dans le fait qu'ils évoluent à une autre vitesse : parfois beaucoup plus rapidement parce qu'il s'agit d'une organisation plus flexible que Carrefour Belgique, mais parfois aussi plus lentement parce que ce type de magasin a souvent été lancé par un entrepreneur ambitieux qui est toutefois encore en train d'optimiser son fonctionnement. Pour nous, en tant qu'équipe L&D, c'est donc un défi de pouvoir répondre à toutes ces rythmes différents - et aux besoins correspondants. Nous le faisons en nous adaptant aux magasins franchisés qui emploient davantage de personnes et en ouvrant nos formations internes à nos partenaires franchisés. L'avantage de cette méthode est de réduire la distance entre notre siège central - que nous appelons le Service Center - et les employés des magasins et des franchises. »

Existe-t-il également une différence d'attitude à l'égard de l'apprentissage dans ces deux groupes cible ?
Johan : « Incontestablement. Dans nos magasins, l'accent est encore mis sur l'opérationnel et l'apprentissage n'est pas toujours considéré comme

nous voulons mettre en œuvre sont un travail de longue haleine. Mais nous sommes convaincus que nous ne pouvons pas forcer les gens à apprendre, simplement en étant physiquement présents dans un local ou en cliquant sur une formation en ligne. Ce n'est pas de cette manière qu'ils ont véritablement appris quelque chose. Nous voulons passer d'un « apprentissage par obligation » à un « apprentissage dans la pratique ». Selon le concept des 70/20/10. Lorsqu'un magasin nous demande d'envoyer un formateur parce que quelque chose ne se passe pas bien, nous le ferons avec beaucoup moins de désinvolture qu'auparavant. Nous poserons en revanche des questions pertinentes : qu'est-ce qui ne va pas exactement ? Quelles formations ont déjà été suivies ? Et en tant que responsable, qu'avez-vous fait pour permettre à au collaborateur de les appliquer sur son lieu de travail ? Nous voulons donc replacer l'accent sur l'application des connaissances théoriques. »
Christine : « D'ailleurs, dans ce cadre, nous avons également adapté notre format d'apprentissage en 2020, année au cours de laquelle nous avons tous dû passer au numérique. Selon le contenu d'un cours de formation, nous examinons à présent quelle théorie intégrer dans un e-learning,

> « Notre rôle en tant que responsables L&D a évolué : nous devons veiller à ce qu'il y ait une offre, à expliquer la manière d'y parvenir et à sensibiliser les personnes au développement personnel. Mais ils doivent le faire par eux-mêmes. » - JOHAN

un travail. On est certes sensible à son importance, mais on préfère y consacrer le moins de temps possible. Il y a en outre une différence de niveau d'études entre les employés de magasin et ceux du siège, ce qui a évidemment aussi un impact. »
Christine : « Nous observons même des différences dans nos magasins intégrés : ce sont surtout les collaborateurs des hypermarchés qui peuvent se libérer pour participer à la Carrefour Academy, parce qu'ils travaillent dans une organisation un peu plus grande, où les possibilités en termes de planning sont plus nombreuses. La taille d'un magasin joue donc également un rôle à cet égard. »

Avec une telle diversité, est-il possible d'avoir une vision globale, et si oui, laquelle ?
Johan : « Nous pensons que c'est possible, mais nous restons réalistes : cette vision ne sera pas comprise et appliquée de la même manière par tout le monde du jour au lendemain. Nous avons déjà parcouru un long chemin. Autrefois, Carrefour était une structure lourde, avec énormément de règles, de directives et de procédures. Aujourd'hui, notre slogan en matière de L&D est « Act for your development & career ». L'accent est mis sur « l'action » : il ne s'agit pas de dire, mais d'agir. Et surtout : vous êtes vous-même responsable de votre développement et de votre carrière. Alors qu'auparavant, nous avions l'habitude de dire « vous exercez telle fonction, vous devez donc obligatoirement suivre telle et telle formation », cela se limite désormais à un ensemble minimum de matières essentiellement obligatoires. Le reste appartient au collaborateur. Notre rôle a également évolué : il consiste à veiller à ce qu'il y ait une offre et à bien expliquer à nos clients internes et externes la manière d'y parvenir. Nous avons la responsabilité de les sensibiliser au développement personnel, mais ils doivent le faire par eux-mêmes. Nous soumettons une recommandation et un plan d'apprentissage selon leur rôle et leur fonction, mais les collaborateurs doivent s'inscrire eux-mêmes. Cette nouvelle approche a d'abord entraîné une baisse du nombre de participants. Cela commence à s'améliorer. Nous sommes conscients que le changement que nous voulons créer et la vision que

dans un webinaire (formateur avec un large public), dans un Virtual Lab (formateur avec un public plus restreint et davantage d'interaction, l'idéal si vous vivez loin du siège ou de nos écoles de management), et dans un Offline Lab, parce qu'en effet, certaines choses doivent se faire en présentiel. Ces différentes possibilités contribuent également à motiver les gens à apprendre. Grâce à la conception pédagogique, nous partons toujours des questions suivantes : de quoi nos collaborateurs ont-ils besoin, que pouvons-nous leur apporter et comment le faire pour les toucher au plus près ? Ce principe prévaut de plus en plus pour nous. »

Vous venez de citer la Carrefour Academy. Comment est-elle impliquée dans tout cela ?
Christine : « Carrefour Academy est un trajet de développement de 6,5 jours répartis sur six mois, au cours duquel chaque département vient se présenter aux participants : que fait le département, pourquoi utilise-t-il telle ou telle approche... Les missions rendent ce trajet interactif. L'objectif est double : d'une part, nous voulons combler le fossé entre le siège et les magasins et créer ainsi une compréhension mutuelle, et d'autre part, nous voulons découvrir des talents cachés au sein de notre organisation. Les collaborateurs ne doivent pas être désignés par leur manager pour y participer, ils s'inscrivent eux-mêmes et doivent motiver leur demande. Un HR Business Partner s'entretiendra ensuite avec les candidats. L'Academy est une success story de plus en plus populaire grâce à notre CEO Geoffroy Gersdorff, qui est un sponsor très engagé, et grâce à l'adhésion de notre comité de direction, ce qui veille à un énorme engagement. Les intervenants sont particulièrement passionnés et bien préparés. Initialement, ce trajet était uniquement destiné aux employés de magasin. Mais après la première année, nous l'avons ouvert aux collaborateurs du Service Center. En effet, nous pouvons beaucoup apprendre les uns des autres, et ce dans l'ensemble des départements. Nous avons désormais un groupe hétéroclite de participants, ce qui est très positif. Pour les RH, c'est une formidable occasion de voir quels collaborateurs posent les bonnes questions lors du trajet, et où se trouvent ces talents que nous n'aurions peut-être pas découverts autrement. »

Johan : « Chez Carrefour, il est possible depuis toujours – si vous en avez la volonté, les capacités et l'audace – de commencer au bas de l'échelle pour ensuite atteindre des postes plus élevés. Ce qui est désormais innovant, c'est que cette démarche est initiée par les collaborateurs et, en ce sens, ce trajet est une démonstration de notre slogan « Act for your development & career ». Autrefois, le manager décidait quel membre de l'équipe devait suivre quelle formation, alors qu'aujourd'hui, tout collaborateur peut s'inscrire. Les personnes exerçant une fonction d'exécution ne doivent donc plus demander avant de poser leur candidature. Il y a quelques années, nous n'étions pas non plus en mesure de faire ce genre de chose parce que nous ne parvenions pas à atteindre un grand nombre de collaborateurs via nos communications : ils ne possédaient ni ordinateurs portables ni téléphones mobiles. Désormais, tout le monde en a. Et depuis environ cinq ans, nous avons un accès direct à des candidats potentiels pour notre offre L&D, ce qui nous permet de communiquer avec eux plus facilement et plus rapidement au sujet de l'apprentissage, de ne plus avoir à passer par toutes les étapes de la hiérarchie et que notre message passe mieux. »

Quels sont aujourd'hui vos principaux défis en termes d'apprentissage ?
Johan : « Pour moi, le plus grand défi est d'instaurer une culture d'apprentissage. C'est très difficile car nous manquons de personnel dans de nombreux départements. L'accent est donc principalement mis sur l'opérationnel, et l'apprentissage devient quelque chose de secondaire. En même temps, nous nous rendons compte que si nous voulons offrir de la durabilité aux personnes, nous devons leur permettre de grandir et donc investir du temps dans l'apprentissage. Tout le monde partage cette idée, mais la pratique ne suit pas toujours. Je considère donc qu'il s'agit de l'un de nos principaux défis en tant que détaillant. »
Christine : « Ce qui est lié à cela selon moi, c'est la représentation de l'apprentissage informel. Nous voulions le faire depuis un bon moment, et le deal pour l'emploi nous permet de libérer des moyens afin d'obtenir une meilleure vision de la situation. Nous voulons continuer à améliorer la manière dont nous enregistrons les informations et la rendre plus conviviale, afin que l'enregistrement de l'apprentissage informel ne devienne pas un obstacle en soi à l'apprentissage. »
Johan : « Parallèlement à cela, j'entrevois un troisième défi : nous voulons mettre davantage l'accent sur le maintien des communautés qui sont apparues grâce à l'Academy ou à d'autres programmes, afin qu'elles puissent continuer à apprendre les unes des autres et en tant que groupe. Cela semble très simple à faire, mais la pratique est tout autre. Néanmoins, nous estimons qu'il s'agit du nouveau mode d'apprentissage. »

Comment voyez-vous l'évolution de l'apprentissage dans un avenir proche, en général et dans votre organisation ?
Johan : « À terme, nous aimerions disposer d'une offre Netflix : que quelqu'un puisse y apprendre quand il en a besoin et qu'il puisse aussi choisir la forme d'apprentissage qui lui convient le mieux. Nous pensons que les jeunes d'aujourd'hui veulent avant tout des expériences, et ce au moment où ils en ont besoin. Je vois donc l'apprentissage évoluer dans cette direction. Avec l'aide nécessaire de l'IA. Je m'attends à de réelles avancées dans ce domaine à court terme, par exemple la possibilité de donner directement des conseils issus d'un programme de formation lors d'un entretien d'évaluation. Je pense qu'il y a là beaucoup d'avenir. Cela signifie que notre rôle va évoluer radicalement. C'est une bonne chose bien sûr, mais c'est parfois plus facile à dire qu'à faire. »

« Grâce à la conception pédagogique, nous partons toujours des questions suivantes : de quoi nos collaborateurs ont-ils besoin, que pouvons-nous leur apporter et comment le faire pour les toucher au plus près. Ce principe prévaut de plus en plus. » - CHRISTINE

Travaillez-vous déjà à l'intégration de l'IA dans le L&D ?
Johan : « Oui, mais nous en sommes encore à un stade embryonnaire. La première chose que nous appliquerons est la création d'e-learnings à l'aide de l'IA. Pour l'instant, nous créons et structurons nous-mêmes le contenu. Ce sera la première application de l'IA, que nous commencerons réellement à utiliser au second semestre 2024. »
Christine : « Voyez cela de la manière suivante : nous mettons le contenu disponible dans l'IA, qui le transforme ensuite en e-learning. Notre rôle va donc évoluer : nous ne nous contenterons plus de créer du contenu, nous l'évaluerons d'un point de vue didactique. Est-ce ainsi que nous voyons les choses, est-il conforme à nos critères ? Bien entendu, nous devons également examiner cela en interne. Lorsque nous intégrons des informations spécifiques à l'entreprise dans l'IA, nous devons veiller à ce que ces données soient suffisamment protégées. »
Johan : « Pour des sujets qui ne sont pas liés à Carrefour, il est même envisageable que nous disions à l'IA que nous voulons faire quelque chose autour, par exemple, d'un certain modèle, et que l'outil crée ensuite quelque chose sur cette base. Nous l'évaluons ensuite à partir d'un certain nombre de critères. Les possibilités sont incroyables. Et surtout, la vitesse avec laquelle elle est adoptée. Il y a un an, il n'était pas nécessaire de parler de aux gens de ChatGPT, aujourd'hui c'est une autre histoire. Ce qui m'amène à un autre défi auquel nous sommes confrontés : la numérisation. Nous travaillons avec un grand nombre de personnes peu qualifiées qui travaillent dans le secteur du détail depuis très longtemps, mais qui n'ont pas grandi avec un ordinateur. Nous essayons de leur faire

découvrir les outils numériques à différents moments. »
Christine : « C'est pourquoi, avant le début des sessions de Carrefour Academy, par exemple, nous prévoyons également de courtes séances d'information sur le fonctionnement du chat, un sondage, la manière de poser une question, de se mettre en sourdine lors d'un webinaire… De nombreuses personnes ont déjà pu en profiter. Nous faisons également du microlearning à travers ce type de petites interventions. »
Johan : « Par ailleurs, tous nos processus RH sont déjà 100 % numériques. Cela peut sembler évident, mais pour une organisation comme la nôtre, qui existe déjà depuis longtemps, possède un héritage solide et des collaborateurs répartis en nombreux endroits différents à travers le pays, cela ne va clairement pas de soi. Nous sommes donc déjà très avancés. »

Vous avez parlé à plusieurs reprises de l'évolution de votre rôle en matière de L&D. À quoi cela ressemblera-t-il à terme, selon vous ?
Johan : «Je trouve assez difficile de répondre très concrètement à cette question. La tendance au sein de Carrefour est de collaborer plus intelligemment et de ne pas réinventer des choses génériques dans chaque pays, mais plutôt de créer des choses génériques, puis éventuellement d'en déployer d'autres spécifiques à chaque pays en fonction des besoins locaux. À l'avenir, nous ne nous chargerons plus tous de créer de l'apprentissage. Notre spécialisation portera plutôt sur la manière d'en faire bénéficier nos clients internes et d'inciter les personnes à apprendre de manière informelle. Nous évoluons donc d'un formateur qui sait à un formateur qui accompagne les personnes dans un processus d'apprentissage. Ce sera quoi qu'il en soit une évolution importante chez Carrefour. »

Enfin, la question de notre intervenant précédent : les entretiens d'évaluation, bonne idée ou pas ?
Johan : « Il y a beaucoup de choses à dire à ce sujet, des pour et des contre. Il est souvent considéré comme un passage obligé, ce qui pourrait être une raison d'y mettre un terme. Nous estimons qu'il existe de nombreuses raisons de le faire, mais alors, de la bonne façon. Une personne qui travaille dans le secteur du détail dans un magasin n'a pas de réunion avec son responsable chaque semaine. Parfois, ils ne se voient pas pendant plusieurs jours. Il est donc important de maintenir ce point de contact. Cependant, nous sommes plus enclins à travailler avec un feed-back continu, plutôt qu'avec un passage obligé une fois par an. Là encore, nous procédons parfois de manière numérique, car cela est intégré dans notre système LMS et fait partie de notre cycle de talent. »
Christine : « Il permet également de réaliser des entretiens d'évaluation concrets, parce que le LMS propose une bonne vue d'ensemble de l'année écoulée, ce qui permet de mener des entretiens étayés et de voir l'évolution d'une personne. Un entretien d'évaluation ne doit jamais être une surprise. »
Johan : « Nos collaborateurs sont également encouragés à demander et à donner mutuellement du feed-back dans le système. Il ne doit donc pas forcément toujours venir du responsable. L'employé peut décider de rendre ce feed-back visible pour le supérieur afin que celui-ci puisse être utilisé dans le cadre de l'évaluation, le cas échéant. Nos responsables peuvent donc avoir une vision plus large de la manière dont cette personne est perçue par l'ensemble de l'organisation. »
Christine : « C'est aussi un changement de culture que nous voulons obtenir. Lorsque des personnes viennent nous dire qu'elles ne reçoivent pas de feed-back de leur manager, nous leur demandons généralement si elles ont déjà fait personnellement la démarche d'en demander. Parce que aussi cela « Act for your development & career ». Vous n'êtes pas seulement installé sur le siège passager de votre carrière, vous devez vous-même prendre le volant. »

Quelle question avez-vous pour le prochain intervenant ?
Johan et Christine : « Quelle est la formule ultime pour créer et stimuler une culture d'apprentissage dans une entreprise ? Nous serions ravis de la découvrir. Nous sommes conscients qu'il s'agit d'un Saint Graal, mais nous sommes curieux. »

PASSEPORT DE CHRISTINE

- **Fonction ?** Talent Officer chez Carrefour Belgique
- **Auparavant ?** Responsable de la formation chez Natuurinvest
- **Études ?** Master en sciences pédagogiques à la KU Leuven
- **Quelle est votre devise professionnelle ?** « Act for your development and career. »
- **Source d'information L&D qui vous inspire le plus ?** Selon moi, il s'agit d'un mix and match. En tant que pédagogue, je peux m'appuyer sur mes études et mon réseau. Anne Boon, par exemple, est une pédagogue à suivre pour moi : elle a participé à l'élaboration du modèle du High Impact Teaming. Je suis en outre les tendances grâce à Stimulearning et à certains fournisseurs externes qui nous inspirent avec leurs offres (notamment Kenaz). Je trouve également très agréable de me plonger dans la littérature sur l'apprentissage et le développement, sous forme d'articles ou de livres.

PASSEPORT DE JOHAN

- **Fonction ?** Manager L&D chez Carrefour Belgique
- **Auparavant ?** Notamment Senior Management Training Specialist chez Carrefour Belgique & Value Proposition Learning - coordinateur de projet ainsi que Key Account Manager chez Ricoh Belgique
- **Études ?** Bachelier en Communication et Postgraduat en coaching à l'AP Hogeschool d'Anvers
- **Quelle est votre devise professionnelle ?** « Act for your development and career. »
- **Source d'information L&D qui vous inspire le plus ?** ZigzagHR, LinkedIn, The Tipping Point, Stimulearning et Goodhabitz.

CREATING INCLUSIVE LEARNING PROGRAMS: A STRATEGIC IMPERATIVE FOR ORGANIZATIONS

INGEBORG KROESE INTERVIEWED BY DELIA MENSITIERI

Inclusive learning and development (L&D) are more than just ethical imperatives; they are strategic game-changers for modern organizations. As companies push forward with their Diversity, Equity, and Inclusion (DE&I) agendas, the pivotal role of inclusive learning programs becomes undeniable. In this dynamic interview, Ingeborg Kroese and Delia Mensitieri explore the critical importance of inclusive learning, the obstacles encountered, and actionable strategies to cultivate an environment where every learner can excel.

Delia: Hi Ingeborg, thank you for joining me today. Could you begin by sharing your background and how you got into the field of inclusive learning and development?
Ingeborg: Absolutely, Delia. I began my career in sales at large multinational companies, but in 2006, I shifted my focus to Learning and Development (L&D). My interest in inclusive education practices was sparked by my son, who has Down Syndrome. Advocating for his educational needs made me realize the crucial importance of inclusivity in learning. This led me to pursue a master's degree on the topic, followed by a doctorate focused on inclusive adult learning. Today, I collaborate with organizations to enhance the inclusiveness of their L&D practices, drawing from both my research and professional experiences.

Delia: That's an inspiring journey. Why do you believe inclusive learning is so important?
Ingeborg: Inclusive learning is crucial for several reasons. Ethically, we have a responsibility to provide equitable development opportunities for all individuals irrespective of gender, ethnicity, social economic class, or other categories of difference. From a business perspective, maximizing the return on training investments requires ensuring success across all learner groups. Moreover, fostering an inclusive learning culture is essential for achieving organizational Diversity & Inclusion (D&I) goals.

Delia: What challenges do you see in the current state of inclusive learning in organizations?
Ingeborg: One major challenge is the lack of awareness that mainstream skills training is not neutral. Trainers frequently lack the necessary skills and awareness to facilitate inclusive learning experiences. Additionally, many of the models and frameworks used in training are embedded with cultural biases and lack diversity. Evaluation practices also fall short, as they rarely assess inclusivity through segmented feedback from different learner groups.

Ingeborg: Can I ask a question? What are you doing at ATOLO in terms of inclusion in learning?
Delia: At ATOLO, we prioritize several key areas. Firstly, we coach our trainers to ensure they can deliver inclusive training. This includes raising awareness of their own biases and stereotypes, understanding how these can impact interactions with trainees, and intervening effectively when stereotypical remarks arise during training. Additionally, we ensure our training materials are inclusive, encompassing languages and visuals that resonate with all participants.

Delia: My turn to ask questions again. Can you provide some concrete examples of exclusion or lack of inclusion in corporate training programs?
Ingeborg: Certainly. Research indicates that companies often invest more in training for men than for women, influenced by biased assumptions about women's ambition. Moreover, leadership models and frameworks commonly overlook the cultural biases and limited demographics that shaped their development. These examples underscore the widespread issue of exclusion within corporate training programs.

Delia: Why is it important for everyone to be able to learn in their own way?
Ingeborg: It's not about accommodating different learning styles, which is a hotly debated topic in L&D; it's about ensuring all learners have equal opportunities for success. This encompasses ethical responsibilities, maximizing business outcomes, and nurturing an inclusive organizational culture.

Delia: What are some ways to make learning programs more inclusive?
Ingeborg: Inclusivity begins at the preparation stage, ensuring access and inclusion for all throughout the learning process. This includes scrutinizing the language, images, models, and examples used in training content. It also means looking at who can join this training and who cannot. Look at barriers such as language, time, place, and even format. Critically ask yourself is it always the same people who can benefit from this program? To make standard training content, such as models and frameworks, more inclusive, it's essential to address the cultural assumptions and narrow demographics they often reflect. Start by identifying these biases and asking learners if they see themselves represented in the model. Facilitate discussions on when the model may not apply or might need adapting to fit diverse contexts. I really became

conscious about the models that I use, and ask myself before including them who made these, in which context and time frame? Additionally, you need to make sure to create an atmosphere where participants dare to give diverse examples and perspectives. This will only enrich the training and make it more relevant for all participants. And lastly, gathering feedback on inclusivity and analyzing results across different groups are also crucial steps.

Delia: Great insights, thank you! If I were to implement these in an organization, what barriers would I face in creating more inclusive learning programs?
Ingeborg: The main barrier lies in the lack of awareness regarding the critical nature of this issue. It is often neglected, and people do not understand what it means. While DE&I programs exist in most organizations, regular training often overlooks diversity, equity, and inclusion, hindering organizational DE&I goals and limiting learning opportunities for all backgrounds. I am sure that with greater exposure and enhanced skills, L&D professionals can effectively embed inclusion into all programs, beyond just D&I training.

Delia: As a last question, what advice do you have for trainers to lead more inclusive sessions?
Ingeborg: Trainers must see themselves as responsible for the learning success of all learners, not just the majority group. They should actively seek to educate themselves and seek feedback to enhance inclusivity. It's crucial to self-reflect on their biases and transparently address them when appropriate.

Delia: Thank you, Ingeborg, for sharing your insights. I believe that inclusion in learning is not rocket science. If we are aware and committed, we can ensure that everyone experiences learning success. And it can be fun too!"
Ingeborg: Absolutely! Thank you, Delia. It's been a pleasure discussing this topic with you. ■

Delia Mensitieri is a DE&I expert with extensive experience in both fieldwork and academia.
At ATOLO, a leading training company, Delia offers training on managing workplace inclusion and inclusive leadership.

191879	26-09-24	Formation : Recyclage secourisme	5101
191880	27-09-24	Formation : Recyclage secourisme	4432
191881	01-10-24	Formation : Recyclage secourisme	1000
191893	01-10-24	Formation de base aux premiers secours	5101
191882	03-10-24	Formation : Recyclage secourisme	4700
191894	07-10-24	Formation de base aux premiers secours	4432
191910	07-10-24	Intervision des personnes de confiance	1000
186881	10-10-24	Les open spaces et le bien-être	1348
191904	14-10-24	Formation de conseiller en prévention de niveau 3	1000
191883	15-10-24	Formation : Recyclage secourisme	5101
191884	17-10-24	Formation : Recyclage secourisme	4432
186646	17-10-24	Les analyses des risques dans la pratique	1030
188013	07-11-24	Conseiller en prévention : niveau 3	1831
191905	07-11-24	Formation de conseiller en prévention de niveau 3	4432
191916	07-11-24	Webinaire : Nouveau décret permis d'environnement Wallon	2000
191876	07-11-24	Formation : Personne de confiance	5101
191877	08-11-24	Formation : Personne de confiance	4432
191878	12-11-24	Formation : Personne de confiance	7700
191895	12-11-24	Formation de base aux premiers secours	4432
187293	14-11-24	Personne de confiance : formation de base	online
191885	15-11-24	Formation : Recyclage secourisme	7020
191886	18-11-24	Formation : Recyclage secourisme	1000
191911	18-11-24	Intervision des personnes de confiance	7020
191896	19-11-24	Formation de base aux premiers secours	5101
191887	19-11-24	Formation : Recyclage secourisme	6041
191912	21-11-24	Intervision des personnes de confiance	4432
191913	25-11-24	Intervision des personnes de confiance	5101
191888	25-11-24	Formation : Recyclage secourisme	4432
191897	26-11-24	Formation de base aux premiers secours	7020
191898	27-11-24	Formation de base aux premiers secours	6041
191899	29-11-24	Formation de base aux premiers secours	8500
191914	05-12-24	Intervision des personnes de confiance	4700
191889	05-12-24	Formation : Recyclage secourisme	1000
187002	05-12-24	L'évaluation annuelle, une tâche de la personne de confian	online
191900	09-12-24	Formation de base aux premiers secours	1000
191901	09-12-24	Formation de base aux premiers secours	4700
191915	12-12-24	Intervision des personnes de confiance	1000
191890	13-12-24	Formation : Recyclage secourisme	8500

L'APPRENTISSAGE

	TECHNIQUE ET TECHNOLOGIE	FORMATIONS EN LANGUES	ECONOMIE, FISCALITÉ ET LÉGISLATION	VENTES, MARKETING ET COMMUNICATION	INFORMATIQUE ET MÉDIAS	ENVIRONNEMENT, SÉCURITÉ ET QUALITÉ	ORGANISATION D'ENTREPRISE INTERNE	COMPÉTENCES EN GESTION	GESTION
Attentia Academy 1082 Bruxelles / +32 2 526 86 44 academy@attentia.be / www.attentia.be	•	•	•	•		•	•		
BLCC 8500 Courtrai / + 32 56 22 73 51 info@blcc.be / www.blcc.be								•	
ElaN Learning 3550 Heusden-Zolder / +32 11 79 05 28 cinthiamaes@elanlearning.com / www.elanlearning.com	•	•				•		•	
Expert Academy 2018 Anvers / +32 3 235 32 49 info@expertacademy.be / www.expertacademy.be	•	•	•			•			
Febelfin Academy 1210 Bruxelles / +32 2 507 69 61 info@febelfin-academy.be / www.febelfin-academy.be	•	•	•	•	•	•	•	•	•
FlowSparks 9000 Gand / +32 9 265 74 74 info@flowsparks.com / www.flowsparks.com			•	•	•	•	•		•

SUR MESURE

	TECHNIQUE ET TECHNOLOGIE	FORMATIONS EN LANGUES	ECONOMIE, FISCALITÉ ET LÉGISLATION	VENTES, MARKETING ET COMMUNICATION	INFORMATIQUE ET MÉDIAS	ENVIRONNEMENT, SÉCURITÉ ET QUALITÉ	ORGANISATION D'ENTREPRISE INTERNE	COMPÉTENCES EN GESTION	GESTION
Learnia 2550 Kontich / +32 3 450 71 35 info@learnia.be / www.learnia.be		•			•				•
NCOI Learning 2800 Malines / +32 15 79 16 40 contact@ncoi.be / www.ncoi.be	•	•	•	•	•	•	•		
Play it 8500 Courtrai / +32 56 59 12 88 lisa@playit.training / www.playit.training	•	•	•	•	•		•	•	
Quality Training 1180 Uccle / +32 2 331 46 66 marie@qualitytraining.be / www.qualitytraining.be		•	•		•	•			•
ROEM 8200 Bruges / +32 486 65 51 81 info@bedrijfsopleidingen.be / www.roem.be			•						
The Tipping Point 2800 Malines / +32 15 68 26 10 info@thetippingpoint.be / www.thetippingpoint.be	•	•	•						