



BY BEDRIJFSOPLEIDINGEN.BE | FORMATIONS-ENTREPRISES.BE

COMMUNITY 2022-2023


DE OPLEIDINGSCOACH

ATOLO

marbl

 NCOI
LEARNING

 sdworx academy

 FLOWSPARKS®

Proeverijen

UW L&D FESTIVAL

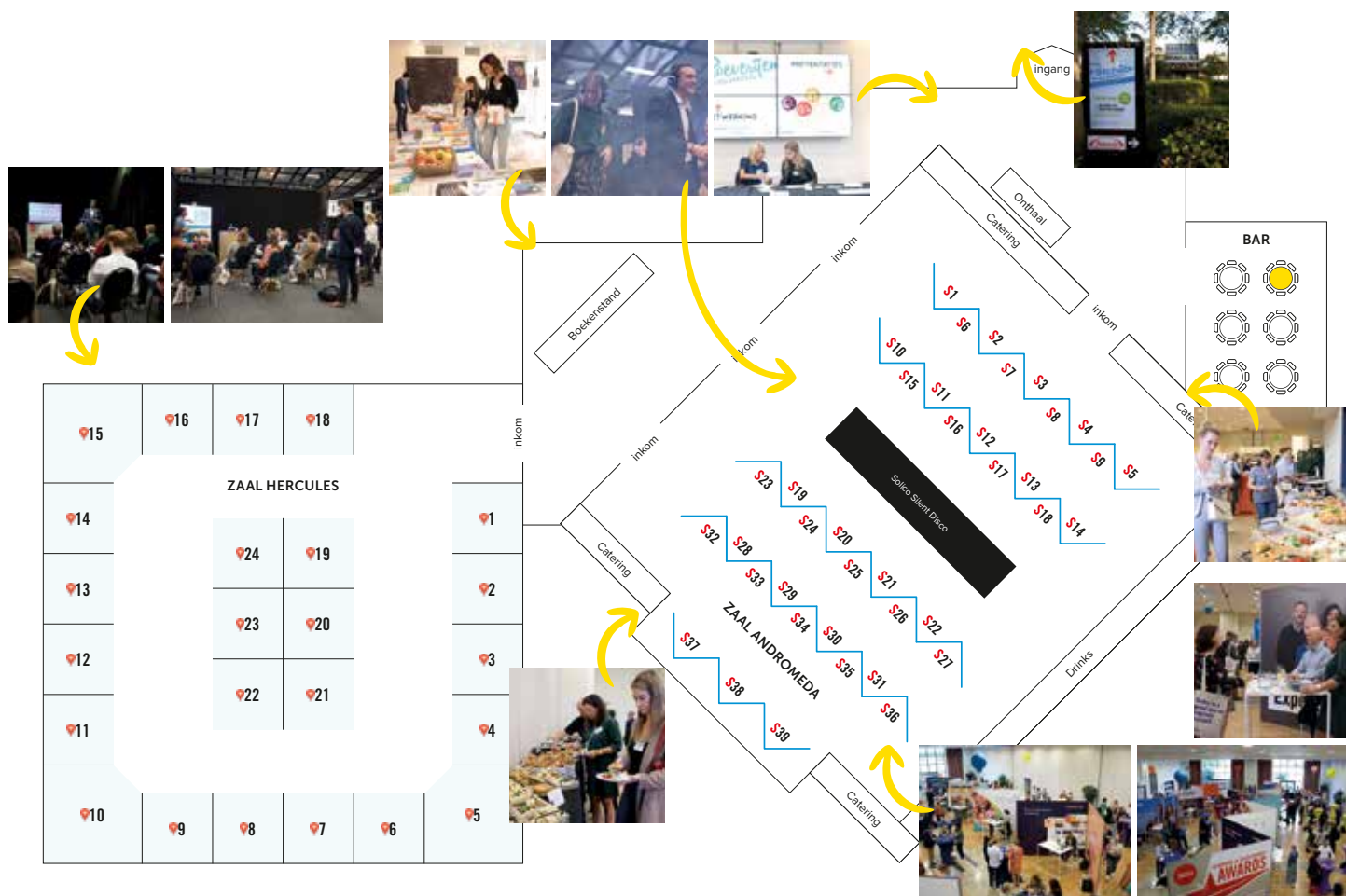
DO. 26 JANUARI 2023 - DE MONTIL AFFLIGEM

CONGRES - EXPO - NETWORKING - L&D BIB - SILENT DISCO

BRENG
GRATIS EEN
COLLEGA MEE
TOT 23/12

Proef van ...

Ambits / Amelior / Amista / aNewSpring / Arboth / Archipel Academy / Atlas Grow How / Atolo / Attentia Academy / Bal&Klein / Be New Heroes / Bedenk / bit by bit / BLCC / Built For Endurance / ça va ça va! / Coaching 4 Coaches / CoCoReCo / HorSense / Crime Control / CuteSolutions / D2L / De Aanstokerij / De Opleidingscoach / Drillster / d-teach online training / Elan Learning / Epyc / Eummena / Expert Academy / Fern / Flowsparks / FranklinCovey / Fulfil / GoodHabitZ / Gunnar Michielssen / hihaho / HowsWork / HRD Academy / Human Matters / I Like Media / Induce.me / Jeran / KEIK. Mensen in Beweging / Klein Barnum / Komt een paard in de boardroom / Ludo / manual.to / marbl / Mind Matter / MobieTrain / Moovly / MySkillCamp / NCOI Learning / New Deal Academy / Next Learning Valley / Notice the Difference! / O2C2 / Obelisk / Ormit / Play It / Propellor / PVO / Rise Up / ROEM / SBS Skill BuilderS / SD Worx academy / Skan / SkillsTown / So We Grow / Soda+ / Squidll / Stellar Labs / StreetwiZe / Supportsquare / Synquest / T&C Thales & Comenius / Televic Education / The Courseware Company / the Future is Now / The Learning Hub / The Myer-Briggs Company / The Tipping Point / Thomas More Hogeschool / TICkA / TinQwise / Triolutions / Tryangle / Umital / UP Learning / UPOP / Uqualify / Valamis





BEDANKT STIMULEARNER

Elk jaar schrijven we met plezier dit voorwoord van **dank**. Tweeënhalf jaar na de eerste Coronagolf en middenin een energiecrisis zijn het voor iedereen bijzondere tijden. We merkten in het afgelopen jaar dan ook een groot verloop van mensen binnen corporate L&D. Interessant is dat deze mensen bij hun nieuwe werkgever en hun collega's Stimulearning introduceerden, waardoor we begin oktober 2022 meer dan 500 leden tellen.

Die grote aanwas van leden heeft er voor gezorgd dat we voor het eerst in 12 jaar geen wachtlijst meer hebben voor trainers of consultants. Anderzijds lijkt de vraag van deze externe aanbieders om Stimulearning te worden ietwat geluwd. Het is inderdaad zo dat Stimulearning in de eerste plaats een netwerk is voor de L&D business en dat aanbieders er **geen commerciële activiteiten** kunnen uitrollen. Ook onze 6 partners Atolo, De Opleidingscoach, FlowSparks, marbl, NCOI Learning en SD Worx Academy kunnen dat niet.

Dat sinds 01/09/22 **al onze events** uitgezonderd Proeverijen **in het lidmaatschap inbegrepen** zijn zal uiteraard ook een positieve invloed hebben gehad op het ledenaantal, maar die beslissing namen we vooral om de leden met een logge administratie gemakkelijker naar onze events te loodsen. We kijken dan ook graag uit naar een **full house** op deze events:

- > Do 27/10/22 - L&D Talks - Live Brussel
- > Do 10/11/22 - Tendensen in Leren - Online i.s.m Develhub
- > Do 26/01/23 - Proeverijen, uw L&D Festival - Live Affligem
- > Do 09/02/23 - De Pottenkijker - Op bezoek in de keuken van Delhaize - online
- > Do 09/03/23 - TOP100 Tools for Learning - Live Brussel
- > Do 16/03/23 - L&D Awards - Live Brussel
- > 07-08/06/23 - Festival of Work - Live London i.s.m. CIPD
- > TBA: Take the L&D Challenge
- > TBA: TOP10 Bedrijfsopleidingen Online

In dit blad vind je de winnaars van de **L&D Awards 2022**, interviews met 12 collega's, een affiche en een uitgebreid verslag van **Tendensen in Leren** alsook de namenlijst van alle Stimulearners. Veel leesplezier!

Isabelle & Kristoff

INHOUDSTAFEL

- 1** VOORWOORD
- 3** STIMULEARNING & BEDRIJFSOPLEIDINGEN.BE
- 4** VOORDELEN
- 7** L&D AWARDS
- 13** TENDENSEN IN LEREN IN ORGANISATIES
- 45** OP DE PRAATSTOEL
- 83** STIMULEARNERS



**OP ZOEK NAAR
TIJDELIJKE L&D
ONDERSTEUNING?**

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

 WWW.OPLEIDINGSCOACH.BE
 INFO@OPLEIDINGSCOACH.BE

 **DE OPLEIDINGSCOACH**





**Beheers
beter
agressie**

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

Contacteer ons

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

Volg ons op 





STIMULEARNING & BEDRIJFSOPLEIDINGEN

We krijgen vaak de vraag naar het verschil tussen Bedrijfsopleidingen en Stimulearning. Het lijkt één pot nat, maar dat is het niet. Dat beiden elkaar bestuiven in een ecosysteem, dat wel.

Bedrijfsopleidingen is een commercieel gegeven. Op de gelijknamige website, het magazine Leren & Ontwikkelen, het event TOP10 Bedrijfsopleidingen Online en het event Proeverijen, uw L&D Festival kan je honderden aanbieders van trainingen, leeroplossingen en leerlocaties vinden. Je weet dat je er de commerciële aanbodzijde ontmoet.

In het lerend netwerk **Stimulearning** is het verhaal amper tot niet commercieel omdat we er de kaart van de interne L&D-professional trekken. Deze kan zichzelf, zijn projecten en zijn interne werking voorstellen via de interviews Op de Praatstoel, de TOP100 Tools for Learning, de L&D Awards, de Pottenkijker ... Binnen Stimulearning willen we ook leren via het jaarlijks onderzoek Tendensen in Leren, de Q&A Answerbase, de L&D Talks, de L&D Awards, de kennispool ...

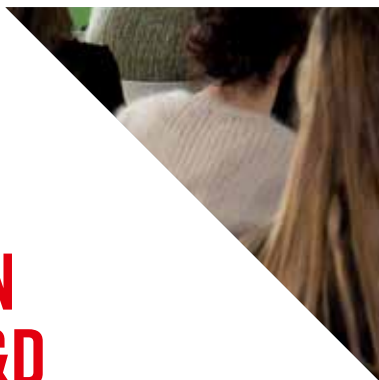
Mochten anderen je vragen waarom je Stimulearner bent, dan kan je dit antwoorden:

- > Stimulearning is op mijn maat geschreven, want het focust enkel op L&D.
- > De 500 collega-Stimulearners zijn net als ikzelf infinite learners en geven hun passie en kennis met goesting door.
- > Slechts 1/5 van de leden is trouwens aanbieder. Je komt er vooral de business tegen.
- > De kwaliteit van de events ligt erg hoog, ondanks er nooit extra moet voor betaald worden. **Alle events incl. de catering zijn inbegrepen in mijn lidmaatschap.**
- > Het programma van Stimulearning wordt niet geleid door aanbieders. Er zijn 6 vaste partners die enkel visibiliteit krijgen.
- > Stimulearning verlegt 'grenzen', o.a. door internationale 'at the edge' sprekers uit te nodigen.
- > De lidgelden zijn veruit de goedkoopste op de markt en wat ik er voor terug krijgt is immens ...
- > De kwaliteit van de events ligt immers erg hoog, ondanks er nooit extra moet voor betaald worden. **Alle events incl. de catering zijn inbegrepen in mijn lidmaatschap.**

Je bent als professional uit de business al Stimulearner mits een jaarlijkse bijdrage van € 250,00. Dit lidmaatschap is persoonlijk wat betekent dat je collega's het niet kunnen gebruiken. Heel veel organisaties kozen daarom voor een groepslidmaatschap tot 6 personen en betaalden € 1250,00. Organisaties met 2 groepslidmaatschappen kunnen - naast de leden-Stimulearners - ook andere collega's aan ledenprijs laten deelnemen aan de events.



VOORDELEN INTERNE L&D



WAAROM KIEZEN OM STIMULEARNER TE WORDEN?

- › Stimulearning kiest enkel voor L&D, niet voor andere thema's. Deze focus zorgt voor een erg hoge kwaliteit.
- › Stimulearning representeert de business. Consultants kunnen slechts 20% van het ledenaantal uitmaken.
- › Het zeer ervaren publiek zorgt voor een onderbouwde, evidence based werking.
- › Een Stimulearner is nooit alleen: we tellen meer dan 500 leden.
- › Met € 250.00 op jaarbasis is Stimulearning de goedkoopste op de markt.
- › Stimulearning beschikt over diverse tools om kennis en ervaringen te delen.
- › Volgens wetenschappelijke studies verbetert een lidmaatschap je innovatieve prestaties.

JE GENIET VOLLEDIG KOSTELOOS EN/OF EXCLUSIEVE TOEGANG OP DEZE ACTIVITEITEN

- › L&D Awards
- › L&D Talks
- › TOP100 Tools for Learning
- › TOP10 Bedrijfsopleidingen Online
- › Take the L&D Challenge (5Y ervaring aub)
- › ...

JE KRIJGT KORTING ...

- › op L&D gerelateerde events georganiseerd door derden
- › 10% korting op alle titels van Managementbib.com.
Op het boek van de maand krijg je 20%. Het volstaat om Stimulearning als promocode in te voeren.

JE GENIET VAN EEN 'MEMBERS ONLY'

- › Kennispool: >450 artikels, video's, presentaties, ...
- › Op de Praatstoel: >140 interviews met collega's uit de business
- › Online Q&A-tool Answerbase
- › Uitgebreide inzage in de reviews op de site www.bedrijfsopleidingen.be
- › 40% van de stemmen van de publieksprijs op de L&D Awards
- › Opname voornaam + naam + organisatie in deze netwerkgids
- › Gebruik logo Stimulearning

DEZE INFO EN GIFTS KRIJG JE OOK NOG ...

- › Je brengt 1 collega kosteloos mee naar Proeverijen, uw L&D Festival. Dit is het enige event waarvan de deelnameprijs niet in je lidmaatschap is inbegrepen.
- › Maandelijkse nieuwsbrief waarin een collega L&D-verantwoordelijke wordt geïnterviewd: 'Op de Praatstoel'
- › Jaarabonnement magazine Leren & Ontwikkelen: print en online
- › Affiche en uitgebreide duiding jaarlijks onderzoek Tendensen in Leren in Organisaties: print en online
- › Netwerkgids: print en online
- › Welkomstpakket bij eerste inschrijving

VOORDELEN AANBIEDERS/DERDEN

Wie als opleider/consultant lid wil worden van Stimulearning moet in 2023 mogelijks een beetje geduld hebben.

Omdat we maar 1 externe professional per 4 interne L&D-mensen toelaten, is een wachtlijst mogelijk.

Schrijf je gerust in ... we melden je wanneer je kan toetreden.

Derden, zoals universiteiten, hogescholen, belangengroepen, vormingsfondsen ... dienen niet aan te sluiten bij die wachtlijst.

WAAROM KIEZEN OM STIMULEARNER TE WORDEN?

- > Stimulearning kiest resoluut voor L&D, niet voor andere thema's. We leerden dat deze focus zorgt voor kwaliteit.
- > Stimulearning representeert de business. Als consultant ben je bij de 20% happy few.
- > Het zeer ervaren publiek zorgt voor een onderbouwde, evidence based werking.
- > Een Stimulearner is nooit alleen: we tellen meer dan 500 leden, waarvan 80% mogelijke klanten.
- > Met € 350.00 op jaarbasis is Stimulearning de goedkoopste op de markt.
- > Stimulearning beschikt over diverse tools om kennis en ervaringen te delen. Jij dus ook.
- > Volgens wetenschappelijke studies verbetert een lidmaatschap je innovatieve prestaties.

JE GENIET VOLLEDIG KOSTELOOS EN/OF EXCLUSIEVE TOEGANG OP DEZE ACTIVITEITEN

- > L&D Awards
- > L&D Talks
- > TOP100 Tools for Learning
- > TOP10 Bedrijfsopleidingen Online
- > ...

JE KRIJGT KORTING ...

- > op L&D gerelateerde events georganiseerd door derden
- > Je krijgt € 50.00 tot € 150.00 korting als bezoeker van Proeverijen, uw L&D Festival. Dit is het enige event waarvan de deelnameprijs niet in je lidmaatschap is inbegrepen.
- > 10% korting op alle titels van Managementbib.com. Op het boek van de maand krijg je 20%. Het volstaat om Stimulearning als promocode in te voegen.

JE GENIET VAN EEN 'MEMBERS ONLY'

- > Kennispool: >450 artikels, video's, presentaties, ...
- > Op de Praatstoel: >140 interviews met collega's uit de business
- > Online Q&A-tool Answerbase
- > Uitgebreide inzage in de reviews op de site www.bedrijfsopleidingen.be
- > 40% van de stemmen van de publieksprijs op de L&D Awards
- > Opname voornaam + naam + organisatie in deze netwerkgids
- > Gebruik logo Stimulearning

DEZE INFO EN GIFTS KRIJG JE OOK NOG ...

- > Maandelijkse nieuwsbrief waarin een L&D-verantwoordelijke wordt geïnterviewd: 'Op de Praatstoel'
- > Jaarabonnement magazine Leren & Ontwikkelen: print en online
- > Affiche en uitgebreide duiding jaarlijks onderzoek Tendensen in Leren in Organisaties: print en online
- > Netwerkgids: print en online
- > Welkomspakket bij eerste inschrijving



Geef je kennis een vitamineboost

Wil jij je kennis over payroll, arbeidsrecht of hr boosten?
Surf dan snel naar **SD Worx Academy!**



Proef van ons uitgebreid, digitaal en flexibel
opleidingsaanbod. En kies zelf waar, wanneer
en hoe je je kennis een boost geeft.



AGORIA ACADEMY

Collectieve, inhouse en online opleidingen

Thema's

- Digitaal: Cybersecurity, Artificiële Intelligentie, 5G
- Industrie 4.0: De 7 transformaties van de industrie van de toekomst
- Human Capital en Education: Sociale Wetgeving, Preventieadviseur, Employer Branding
- Financiën en Regelgeving: Finance for non-financials, Cash & Risk Management, Investeringsanalyse, GDPR, Douane, Overheidsopdrachten, HealthTech
- Sales & Marketing: Social Selling, Onderhandelen, Effective Selling

www.agoria.be/nl/academy

.AGORIA

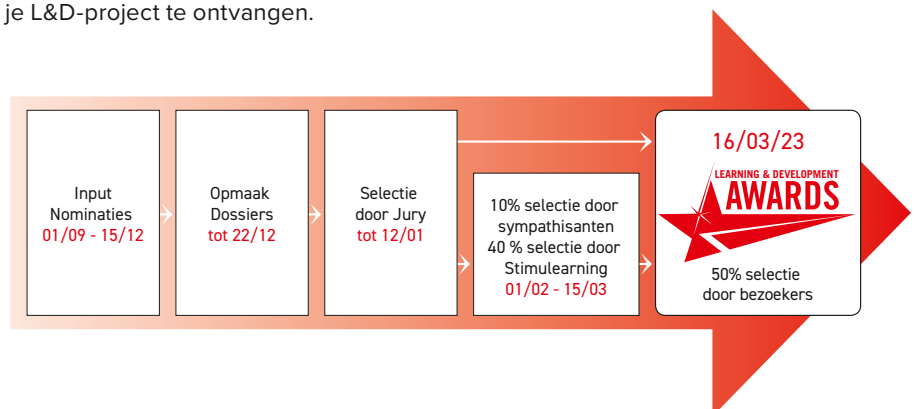


L&D AWARDS

Op **do. 16 maart 2023** verzamelt de Belgische L&D community in BNP Paribas Fortis te Brussel voor de 12e editie van de L&D Awards. Omwille van de énorme betrokkenheid van veel L&D-ers is deze jaarlijkse bijeenkomst één van de mooiste L&D events die Stimulearning organiseert.

Heel veel aanbieders zouden graag een plaatsje op het podium krijgen, maar deze plaatsen zijn énkél weggelegd voor L&D-ers uit de business. Het is aan jou Stimulearner om deze best practices te nomineren. Het hoeven hélemaal geen dure of grootse projecten te zijn. Vaak winnen doorgewone L&D-initiatieven die 'gewoonweg' werken en een verandering in mensen en daardoor een organisatie hebben teweeg gebracht. Ken jij zo'n project? Twijfel niet en nomineer die als een van de 12 kandidaat-dossiers voor een **L&D Award 2023**. Mogelijks is het dit jaar zelfs de beurt aan jou(w organisatie), want het is een unieke kans om jezelf in de kijker te zetten en van collega's feedback op je L&D-project te ontvangen.

Onthou dat we enkel projecten uit de business aanvaarden, dat organisaties slechts 1 dossier mogen indienen en dat we maximaal 12 kandidaten weerhouden. De jury zal er maximum 9 selecteren die wij op 16/03/22 op het podium roepen en bedelven onder prijzen, gelukwensen en feedback door een professioneel L&D publiek.



Dit zijn de juryleden voor de editie 2023:

- › Carl Foulon (voorzitter) - Thomas More
- › Sarah De Meyer - winnaar 2014 - Sociale Werkplaats WeerWerk
- › Ingrid Awouters - winnaar 2016 - FCR Media
- › Jen Deneckere - winnaar 2018 - KBC Groep
- › Geert Bernaerdt - winnaar 2019 - BNP Paribas Fortis
- › Anneleen Arnold - winnaar 2020 - Thomas More
- › Luc Mergaert - winnaar 2022 - Mariasteen
- › Jan Laurijssen - SD Worx
- › Johan De Meyer - NCOI Learning
- › Pascal Anckaert - Amelior
- › Piet Van den Bossche - Universiteit Antwerpen

In 2022 ontmoetten we deze 6 winnaars in SD Worx in Antwerpen:

De vruchtbare explore, learn, grow biotoop van Aquafin



Explore, learn, grow als basis voor een open leercultuur

Leren van elkaar door met mekaar in verbinding te gaan en op die manier je eigen talenten verder ontwikkelen, dat is het idee achter het explore, learn, grow-concept; een bril om naar de werkelijkheid te kijken, een mindset als basis voor een open leercultuur. We willen Aquafinners aanmoedigen om over het muurtje te kijken, door ze samen te brengen en leermomenten tot stand te laten komen.

Om die verbinding te ondersteunen, hebben we met de Aquafin-werkt!-cirkel een tool ontwikkeld die de teams aanmoedigt om met mekaar in gesprek te gaan en tot heldere afspraken te komen op drie niveaus: het individu, het team en de organisatie. Thema's als "Waar werk ik, "wanneer werk ik" of "hoe hou ik voeling met mijn team" brengen gesprekken tot stand die vaak nog verder gaan, en creëren op die manier weer leermomenten waardoor we als individu, als team en als organisatie kunnen groeien.

Sharing cafés, een innovatieplatform, een kijk-eens-over-het-muurtje-dag met een zelf ontwikkeld bordspel of de bouw van een heuse Campus Aquafin als centrale ontmoetingshub zijn sprekende voorbeelden van hoe ver we willen gaan met het creëren van kansen om tot verbinding te komen. Het is aan de Aquafinners zelf om die kansen te grijpen.

Over Aquafin

Samen voor hetzelfde doel

Propere waterlopen en een leefomgeving in harmonie met water, daar gaan meer dan 1100 Aquafinners elke dag voor! Aquafin zuivert het huishoudelijke afvalwater van de Vlaamse gezinnen. Zo geven we proper water terug aan de natuur. Maar Aquafin zet ook in op een blauwgroen Vlaanderen. Met maatregelen en slimme hemelwaterplannen willen we onze steden en gemeenten wapenen tegen toenemende droogte en courantere wateroverlast.

spreker: Vincent Nuytemans | Talent Developer
www.aquafin.be

Paspoort naar de toekomst voor elke Argenta ambassadeur



Gezond en duurzaam groeien staat zowel in onze bedrijfsstrategie als in ons HR-beleid voorop. Als werkgever nemen we onze verantwoordelijkheid en stomen we onze medewerkers en onze organisatie klaar voor een complexe en onvoorspelbare toekomst.

Dat doen we met het Argenta Paspoort, sinds 2021 een kompas voor de ontwikkeling van de hoofdzetelmedewerkers binnen Argenta en bouwt verder op ons O&T-kapitaal. Waar we sinds 2015 vooral inzetten op het bevorderen van het natuurlijk potentieel tot leren en groeien, door middel van bijvoorbeeld de lancering van ons leiderschapstraject en het Gezonde Gewoonten-programma, geven we meer richting aan de ontwikkeling van onze medewerkers door middel van het Argenta Paspoort. Het Argenta Paspoort biedt Argenta en elke individuele medewerker de mogelijkheid om onze toekomstige ambities te realiseren.

In samenwerking met Antwerp Management School bepaalden we de 4 cruciale, toekomstgerichte competenties die de focus uitmaken van het Argenta Paspoort. We geven al onze medewerkers, van onze analisten tot verzekeraars, de kans om zich in deze 4 competenties te ontplooiën.

Het Digiploma is een onderdeel van het Argenta Paspoort. Werken aan 'digitale gretigheid' ondersteunen en stimuleren we extra, met een verzameling aan leermiddelen om cruciale digitale kennis en vaardigheden te verwerven. Een Argenta medewerker behaalt het Digiploma door een aantal, veelal verplichte, opleidingen te volgen.

Over Argenta

Argenta is een Belgische Hypotheek- en Spaarbank en Verzekeraar die het graag eenvoudig houdt. Argenta is een bank voor mensen. We zijn er voor iedereen die net als ons verantwoorde financiële keuzes wil maken. Argenta is al meer dan 65 jaar onafhankelijk, niet-beursgenoteerd en actief in België en Nederland. Argenta blijft trouw aan zijn basisfilosofie en kernwaarden: dichtbij, ondernemend, pragmatisch en eenvoudig.

spreker: Ellen Schruns | Senior Expert
Leren & Ontwikkelen
www.argenta.be



Falen, opnieuw proberen en stralen ... een krachtig leertraject van Atlas Copco



De nood naar STEM profielen wordt hoe langer hoe groter en het aanbod verkleint. Daarom hebben we het heft in eigen handen genomen en beslist om deze STEM profielen zelf te vormen.

Op Atlas Copco vinden we het belangrijk dat onze mensen een echte kans krijgen om te groeien in hun talenten en dit in een open - stimulerende omgeving. Daarom hebben we op basis van allerlei nieuwe onderwijsvormen een opleiding opgestart waardoor niet technisch geschoolde medewerkers de mogelijkheid hebben om zich om te scholen tot polyvalent inzetbare machine-operatoren. Bovendien leren zij ook de bediening van de automatisatie rond deze CNC machines kennen en dit maakt onze Atlas Copco "inhouse CNC academy" zo speciaal.

Hiermee hebben we geprobeerd om een kruispunt te creëren in hun loopbaan op ATLAS COPCO. Een kruispunt met verschillende mogelijkheden en met een duidelijk doel voor ogen. Een volwaardige CNC machine operator worden zonder de reeds gekende montagetechnieken te moeten opgeven. Dit vraagt een flexibele instelling omdat men op regelmatige basis van job rol wisselt.

Zijn we daar in geslaagd? Jazeker, met vallen en opstaan mag het resultaat gezien worden tot grote voldoening van iedereen die betrokken was bij het project.

Over Atlas Copco en de Airtec Divisie

Atlas Copco, home of industrial ideas. De innovatieve oplossingen en diensten van Atlas Copco, maken veel mogelijk, van veilige medische toepassingen tot de productie van hernieuwbare energie. Airpower (Wilrijk) wordt ook wel de "academie van gecompriëerde lucht" genoemd, vooral omdat in Airtec het hart van de compressor wordt ontworpen en ook geproduceerd. De driehoek product ontwikkeling, definitie v/h 'maak'-proces en bouwen er van is de gouden driehoek die Atlas Copco verankert in Vlaanderen. Een steeds vernieuwende en verder innoverende omgeving is de garantie om kwalitatieve en kost-efficiënte producten te kunnen blijven maken.

spreker: Jimmy Peeters | Trainingscoördinator

Karl Mast | VP Competence Development

www.atlascopco.com

De evolutie van escape-room tot slag-room op de Friesland Campina leertaart



Innovatieve en interactieve leervormen voor operatoren en techniekers

Om de bedrijfsdoelen op niveau van de productielocatie te kunnen realiseren, stellen we strakke uitdagingen op vlak van Veiligheid, Kwaliteit, Leverbetrouwbaarheid en Kostenbeheersing. Onze medewerkers zijn cruciaal in al deze processen om de targets effectief te behalen.

Om het bewustzijn bij onze operatoren en technici permanent te kunnen prikkelen hebben we meer dan de klassieke leermiddelen ter beschikking gesteld.

Een eerste innoverend middel dat we ontwikkeld hebben is onze Escape Room waarin de medewerker allerlei vraagstukken dient op te lossen. De kennis op vlak van zowel veiligheid, kwaliteit als inzichtelijk en oplossingsgericht denken worden getest. Juiste antwoorden brengen de deelnemer naar een volgende kamer.

Een tweede leermiddel is gAMe, waarin AM staat voor Autonom Management. Waar we uit de Escape Room de individuele werkpunten kennen op vlak van technische kennis, dichten we de gap via gAMe. gAMe leert operatoren, op een interactieve manier, technische kennis aan die nodig is om zich de verschillende niveau's van Autonom Management eigen te maken.

Tot slot is er de Go4Zero-app. Hierbij dient de medewerker, na het inscannen van een QR-code, het lezen/leren van de activiteiten ter plekke of bevragen van andere medewerkers, beantwoorden ze vragen op vlak van persoonlijke en Voedselveiligheid, Kwaliteit, Leverbetrouwbaarheid en Kosten en dit volgens een uitgestippeld parcours.

Over FrieslandCampina

FrieslandCampina levert consumentenproducten, zoals melk, yoghurt, kaas, kindervoeding en desserts, producten voor de professionele markt, waaronder room- en boterproducten, ingrediënten en halffabricaten voor producenten van kindervoeding, de voedingsmiddelenindustrie en de farmaceutische sector. We hebben vestigingen in 38 landen en maar liefst 23.877 medewerkers. Dat helpt. En onze producten zijn verkrijgbaar in meer dan 100 landen.

spreker: Koen De Bie | HR Business Partner

www.frieslandcampina.com



Mariasteen, go digital but stay human, onbeperkt inspirerend



Mariasteen stelt 800 personen met een afstand tot de arbeidsmarkt tewerk. Als maatwerkbedrijf merken we al enige tijd dat de opdrachten die we in onderaanneming uitvoeren complexer worden, de reeksen zijn kleiner en de kwaliteitseisen liggen hoger. Daarnaast is de instroom van medewerkers “zwakker” en meer divers. In onze zoektocht naar een oplossing voor dit gegeven, leerden we de technologie van Light Guide Systems kennen. Deze Augmented Reality technologie projecteert instructies op de werktafel. De uitleg wordt stap voor stap gevisualiseerd aan de hand van foto's, filmpjes en geprojecteerde tekst. Dit gebeurt in interactie met de werknemer.

De technologie speelt een cruciale rol in de opleiding van medewerkers. Zo kunnen ze op hun eigen tempo nieuwe complexe taken en processen aanleren. De ondersteuning kan zich daarenboven aanpassen aan het niveau van de medewerker. Een uniek team van ergotherapeuten en ingenieurs kan zelf instructies maken en aanpassen aan elk individu.

Mariasteen merkte dat ook andere bedrijven interesse hebben in de AR-oplossing. Bijgevolg richtten Mariasteen, koepelorganisatie Groep Gidts en werkplekarchitect emino in 2019 Lichtwerk cvso op. Lichtwerk implementeert de slimme assistieve AR werk- en opleidingsposten in bedrijven in zowel de sociale als reguliere economie en maakindustrie, zowel in de Benelux als daarbuiten. Op deze manier wordt de innovatie uitgedragen naar heel Vlaanderen, België, Europa ...

Over Mariasteen

Mariasteen is een innovatief maatwerkbedrijf met een sociale doelstelling: de duurzame, lonende en motiverende tewerkstelling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Mariasteen is een economische speler die onderneemt op een maatschappelijk verantwoorde manier. Vandaag stelt Mariasteen 1000 mensen te werk in diverse sectoren (hout, metaal & montage, horeca en diensten).

spreker: Nicolas Becue | Commercieel Verantwoordelijke
www.mariasteen.be

Speedy, een holistische kijk op 'enhance productivity for white collars' bij Paulig



Als we nadenken over efficiëntie in een productiebedrijf, zijn we vaak geneigd om na te denken over machines, productieprocessen ... In een continu groeiend bedrijf word je ook in ondersteunende functies uitgedaagd om na te denken hoe je efficiënter en beter kan werken. Paulig engageerde zich om hen te begeleiden.

We onderzochten de grootste tijdrovers en stelden aan de hand daarvan een vragenlijst op over 3 thema's: mailcultuur, time- en taskmanagement & vergaderen. Deze lijst werd bevraagd, zo kregen we een zeer gedetailleerd beeld van wat onze grootste leernoden waren.

Het plan om hen aan te pakken was ambitieus: een tweejaarplan vol leermomenten. Het omvatte een bedrijfstheater over de valkuilen bij mailverkeer, workshops over hoe je Outlook nog beter kan gebruiken, wekelijkse mailtips, een blended leertraject over persoonlijk time- & taskmanagement en een worldcafé over goede vergaderhygiëne.

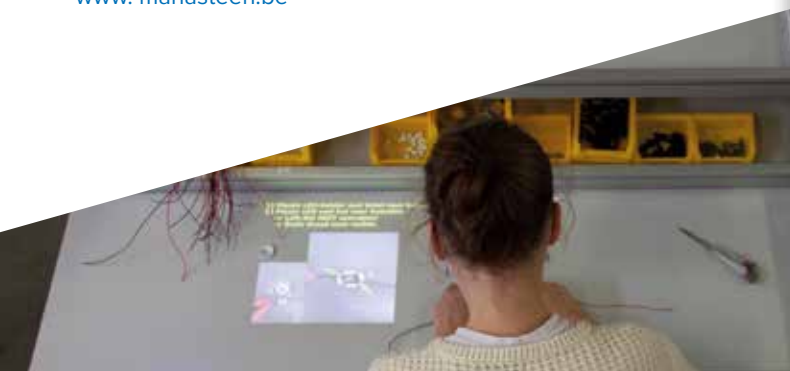
De voorafgaande analyse, de schaal, goede communicatie en na elk onderwerp een retentiecampaagne waren de sleutels tot succes. Dit traject was een hefboom om kritisch stil te staan bij onze manier van werken en kleine veranderingen te maken die samen opgeteld een grotere impact hebben op het welzijn van onze mensen.

Natuurlijk staat of valt zo'n project met goede partners. Dankjewel aan KleinBarnum, MasterYourEmail, Amelior, Bean Machine & Notice the Difference. Samen hebben we dit traject vormgegeven.

Over Paulig

Bij Paulig hebben we een gemeenschappelijk doel - Voor een leven vol smaak. Wij zijn een familiebedrijf, een internationale groep in de voedingsindustrie; opgericht in 1876 en bekend om onze hoogwaardige producten zoals koffie, foodconcepten, specerijen, plantaardige producten en snacks. Ons portfolio omvat sterke merken: Paulig, Santa Maria, Risenta, Gold&Green, Liven en Poco Loco. De groep heeft ongeveer 2.300 medewerkers in 14 landen.

spreker: Robbert Flypo | Senior L&D Specialist
www.pocoloco.be | www.pauliggroup.com/nl



“ GRAFISCH
ONTWERP MET
ATTITUDE

SASKIA AERS - GRAFISCH VORMGEVER

ARTI#TUDE | SINT-HUBERTUSLAAN 23 | 8200 BRUGGE | 0495 47 05 58 | ARTITUDE@TELENET.BE | WWW.ARTI-TUDE.BE



 **perka**
print smarter

Industrielaan 12
B - 9990 Maldegem
050 71 60 71
perka@perka.be
www.perka.be

DRUKWERK

Offset
Digitaal
Large Format printing

DISTRIBUTIE

Direct Mailing
Distripost
Fulfilment

GRAFISCHE OPMAAK

Databasepublishing
DTP

FILESHP

Print time 

Onderzoek: diversiteit & inclusie in België

Opmerkelijke cijfers.

67%

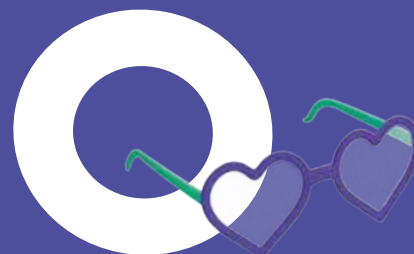
van de Belgische medewerkers vindt het belangrijk om voor een organisatie te werken die D&I hoog in het vaandel draagt. Diezelfde groep vindt echter dat de huidige werkgever nog meer kan doen.

72%

De meerderheid van de werknemers draagt slechts in (zeer) geringe mate (32%) of enigszins (40%) bij aan het creëren van een werkomgeving waarin iedereen zich welkom en gewaardeerd voelt.

14%

Bijna 2 op 10 (14%) medewerkers vindt dat niet iedereen gelijk wordt behandeld binnen de organisatie.



Benieuwd naar meer?

Download het onderzoek en ontdek alle cijfers.

goodhabitz
online training

Een samenwerking tussen



Network
for work
Federgon

Met de steun van
Groupe Epsilon, Develhub
en Edtech Station

I3 - COMMUNITY 2022-2023

TENDENSEN IN LEREN IN ORGANISATIES 2022

AANDACHT VOOR LEREN EN ONTWIKKELEN

De aandacht voor Leren en Ontwikkelen is groot. Zowel binnen organisaties als op het politieke niveau. Op het Belgische federale beleidsniveau vertaalt de focus op leren en ontwikkelen zich via het concept van een individuele leerrekening. In Vlaanderen heeft het Partnerschap Levenslang Leren dat van de Vlaamse regering de opdracht heeft gekregen om van Vlaanderen een lerende samenleving te maken, een actieplan *'Koers zetten naar een lerend Vlaanderen'* uitgewerkt. De conceptnota over het ontwikkelen en implementeren van een Leer- en Loopbaanrekening op het Vlaamse niveau is ondertussen goedgekeurd. Ook in Brussel én Wallonië wordt momenteel nagedacht over een leerrekening en een hervorming van het Betaald Educatief Verlof. De doelstelling is ook hier om meer mensen te motiveren om te blijven leren. In Kortrijk is in het voorjaar 2022 EdTech Station opgestart. EdTech Station wil Belgische bedrijven, start-ups, onderzoekers en professionals op het gebied van leertechnologie samenbrengen met als doel een sterk EdTech ecosysteem uit te bouwen, die op zijn beurt ondersteuning kan bieden aan leerecosystemen in organisaties.

In Nederland is er sinds 1 maart 2022 de STAP-subsidie of Stimulering ArbeidsmarktPositie. De Nederlandse overheid besloot STAP als inclusief instrument in te voeren ter vervanging van het vroegere belastingvoordeel waarbij je scholingskosten kon opvoeren voor belastingaftrek. Uit onderzoek bleek immers dat 'minder bedeelden en lager opgeleide mensen' tekort werden gedaan omdat ze bijna geen gebruik maakten van het belastingvoordeel. Met de STAP-subsidie zal 'iedere Nederlander', mits er wordt voldaan aan een paar voorwaarden, € 1000,00 per jaar kunnen aanvragen voor omscholing. Kortom, er is veel te doen rond 'Leren en Ontwikkelen' op beleidsniveau.

Die grote aandacht voor leren en ontwikkelen is zonder meer een antwoord op tal van uitdagingen waar bedrijven en organisaties mee te kampen hebben in een arbeidsmarkt die gekenmerkt wordt door structurele krapte en snel wijzigende behoeften inzake skills en competenties. Er wordt wel eens gesteld dat opleiden het nieuwe rekruteren zou zijn. 'Opleiden' is in elk geval een instrument om te komen tot duurzame loopbanen, tot groei en innovatie in bedrijven en tot een hogere participatiegraad op onze arbeidsmarkt. 'Opleiden' draagt bovendien indirect bij tot het welzijn en welbevinden van medewerkers.

ATOLO



sdworx academy

DE OPLEIDINGSCOACH



FLOWSPARKS®

‘Leren en Ontwikkelen’ leeft ook in onze bedrijven en organisaties. We geven in deze paper graag een overzicht van de belangrijkste bevindingen uit het jaarlijkse onderzoek *‘Tendensen in leren & ontwikkeling in organisaties’*. Dit onderzoek is een referentie in L&D en bevraagt de ruime L&D-community in België en Nederland. Zowel interne L&D-professionals van bedrijven en organisaties uit de private en de publieke sector, als L&D-providers hebben deelgenomen aan deze bevraging. Hun antwoorden hebben opnieuw geleid tot een uniek rapport met waardevolle inzichten over hoe bedrijven en organisaties én hun aanbieders kijken naar (de toekomst van) L&D.

DE ENQUÊTE

De enquête telde 20 tot 25 vragen en werd in juni 2022 gelanceerd, een periode die gekenmerkt wordt door de naschokken van de coronacrisis, maar vooral gezien wordt als de periode van de Oekraïne-crisis, die pas na na het sluiten van de vragenlijsten vertakte in een energiecrisis.

De uitnodiging voor deelname aan de survey is bezorgd aan alle leden van de netwerken Stimulearning, Develhub, Epsilon en Federgon met de vraag om die te delen binnen hun (online) netwerk. LinkedIn bleek een heel betrouwbaar netwerk om respondenten te mobiliseren.

Bij het afsluiten van de enquête begin juli 2022 telden we 456 respondenten, het hoogste resultaat in de voorbije 5 jaar. Twee derden (66%) van hen zegt voornamelijk in België te werken, 19 % in Nederland en 16% internationaal. Net iets meer dan 10% verkoos om in het Frans te antwoorden. De aandachtige lezer merkt de oververtegenwoordiging van de Vlaamse L&D-markt.

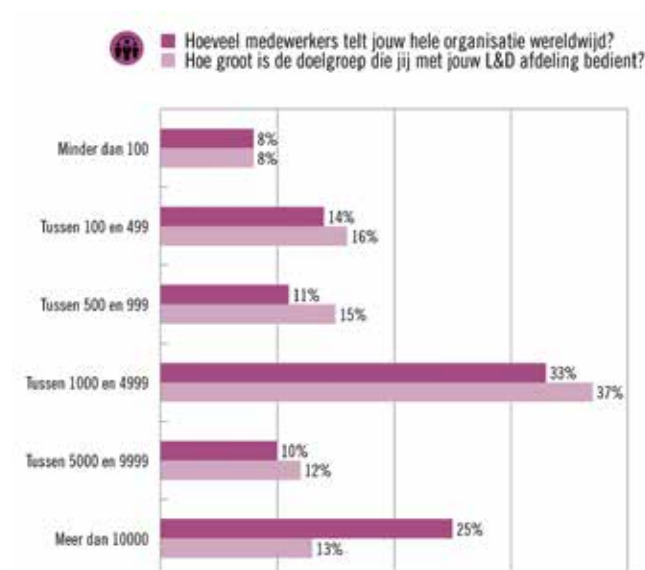
We hebben twee doelgroepen bevraagd:



Eenzijds interne L&D-professionals die exclusief voor één organisatie werken en hun leeroplossingen niet vermarkten. Deze interne L&D-professionals noemen we kortweg L&D-afdelingen, internen of **Business**. Je herkent deze doelgroep aan het kleur **paars**.

Deze respondenten waren met 304 en gaven aan voornamelijk in een productie- of industriële omgeving (20%), dienstverlening aan bedrijven (16%), overheden (15%) en gezondheidszorg/maatschappelijke dienstverlening (14%) te werken.

Drie vierde heeft meer dan 1000 medewerkers, één op vier heeft er zelfs meer dan 10 000. Het gros van de L&D afdelingen bedient 1000 tot 4999 medewerkers.



Figuur 1



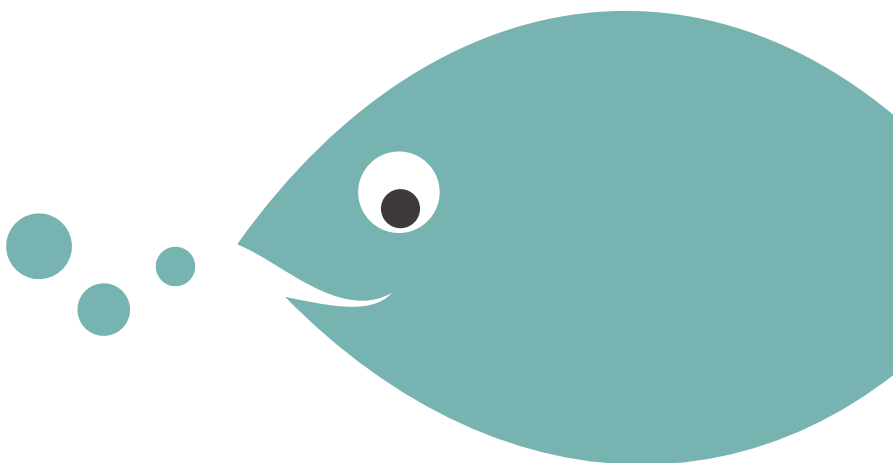
Anderzijds deden er ook 152 aanbieders van leeroplossingen die voor derde partijen werken mee. Hierbij horen: trainingsinstituten, aanbieders van leeroplossingen, coaches, trainers ... Deze mensen zijn extern gelieerd aan opdrachtgevers. We noemen hen kortweg externen of **Aanbieders**. Je herkent deze doelgroep aan het kleur **groen**.

Het zijn voornamelijk de Nederlandstalige aanbieders die in grotere opleidingsorganisaties werken. Bijna 60% werkt er met 10 of meer collega's, al dan niet freelancers. In Franstalig België is dat maar 1 op 4, een groot contrast. De evolutie naar teamwork bij L&D-aanbieders is een trend die we reeds in 2021 opmerkten. Het bleek een goede overlevingsstrategie in moeilijke tijden.¹

 Hoeveel medewerkers telt het L&D-team in je organisatie in FTE (fulltime-equivalent)?	2020	2021	2022
Minder dan 1 FTE (deeltijds / L&D is deel van een breder takenpakket)	6%	10%	8%
1 FTE	11%	8%	12%
Tot 5 FTE	37%	43%	36%
Tot 10 FTE	18%	15%	18%
Meer dan 10 FTE	28%	24%	26%

 Hoeveel medewerkers (opleiders inclusief freelancers) telt je organisatie in FTE?	2015	2021	2022
1 (zelfstandige / ZZP)	28%	17%	19%
2 tot 4 FTE	17%	15%	12%
5 tot 9 FTE			13%
10 of meer	55%	68%	56%

Figuur 2



¹ Zie onderzoek.stimulearning.be

7 INZICHTEN

De bevraging **2022 Tendensen in Leren in Organisaties** leverde ook nu weer tal van interessante data op. We hebben op basis van die cijfers 7 opvallende inzichten geselecteerd, die we voor jou één voor één uitdiepen:

1. **L&D-teams in de driver's seat**
2. **De ene crisis is de andere niet**
3. **Een cultuur van leren is nog geen leercultuur**
4. **De L&D markt en de mythe van het kwaliteitslabel**
5. **Ruimte voor technologie in L&D**
6. **Learning at the speed of business**
7. **L&D kiest voor een strategische rol**

Deze 7 bevindingen illustreren we met cijfermateriaal uit de 2022-bevraging die we waar mogelijk vergelijken met data uit 15 jaar onderzoek². Uiteraard zijn we ook benieuwd naar bijkomende zienswijzen en stellingen. Wij zijn vragende partij voor reflectie en waarderen elke input voor de vragenlijsten 2023 ten zeerste.

² Zie onderzoek.stimulearning.be



“De verantwoordelijkheid van leren ligt bij het individu, maar het zijn blijkbaar de werkgevers die de touwtjes in handen hebben.”



I. L&D-TEAMS ZITTEN IN DE DRIVER'S SEAT

Leren is een begrip met diverse dimensies. Marzano³ beschrijft er vijf en zegt dat leren vooral effectief is wanneer lerenden in staat zijn hun eigen leergedrag vorm te geven. Lerenden in de “driver's seat” zeg maar. Maar is dat ook zo? Hoe gaat het in België en Nederland met de zogenaamde self-directed learner?

Aanbieders geven in figuur 3 aan dat beslissingen over leeractiviteiten voornamelijk top-down worden genomen. Het zijn niet de lerenden, maar de L&D-of HR-afdelingen die hun belangrijkste klanten zijn. Bovendien zijn die afdelingen volgens hen ook de meest belangrijke initiatiefnemers en organisatoren van leren.

Voor leeractiviteiten binnen organisaties zijn de L&D- of HR-afdeling inderdaad de belangrijkste initiatiefnemer, op gevoelige afstand gevolgd door de direct leidinggevende en het management of de directie. Dat het leren door de organisatie geregeld wordt (als organisator) en de uiteindelijke factuur (als klant) wordt betaald door de organisatie (aangeduid door **) is vrij aannemelijk, maar dat aanbieders de individuele werknemer amper een rol zien spelen als initiatiefnemer van leren is vrij verwonderlijk. Hij/zij zit volgens onderstaande figuur 3 niet aan het stuur en komt als initiatiefnemer met een score van 3,13 slechts op de vierde plek.

 Rangschiik in volgorde van belangrijkheid. Wie is de belangrijkste initiatiefnemer / organisator / klant voor leeractiviteiten in een organisatie?	initiatiefnemer		organisator		klant	
	ranking	score*	ranking	score*	ranking	score*
De L&D-afdeling of HR-afdeling **	1	2,17	1	1,46	1	2,33
De direct leidinggevende **	2	2,50	2	2,50	3	2,88
Het management of directie **	3	2,95	3	3,55	2	2,76
De individuele werknemer	4	3,13	4	3,61	4	3,20
De collega's of het team van een werknemer	5	4,13	5	3,84	5	3,72

* Gemiddelde score op 5, waarbij de 1 staat voor belangrijkste en de 5 voor minst belangrijkste initiatiefnemer / organisator / klant.

Figuur 3

Deze vaststelling noopt ons te denken dat individuen (nog) niet klaar zijn om hun eigen leerloopbaan in handen te nemen en/of dat anderen dit (liever) in hun plaats doen. Cijfers uit 2019, toen we ook 1500 individuele medewerkers bevroegen, spreken dit idee echter tegen. Werknemers zagen zichzelf toen als eerste initiatiefnemer voor leeracties (35%), gevolgd door hun leidinggevende (29%). Ook in het huidige onderzoek 2022 zien we dat medewerkers bij heel wat aanbieders genoemd worden als een ‘àl-lerbelangrijkste’ klant of ‘àl-lerbelangrijkste’ initiatiefnemer van leeractiviteiten. 20% van de aanbieders zegt dat de individuele werknemer zijn ‘àl-lerbelangrijkste’ klant is. Als ‘àl-lerbelangrijkste’ initiatiefnemer bekleedden ze volgens figuur 4 met 20% zelfs een tweede plaats.

3 Marzano, 1992

Wie is volgens jou de 'allerbelangrijkste' initiatiefnemer / organisator / klant voor leeractiviteiten in een organisatie?*	initiatiefnemer	organisator	klant
De L&D-afdeling of HR-afdeling	1	1	1
De individuele werknemer	2	3	3
Het management of directie	3	5	2
De direct leidinggevende	4	2	5
De collega's of het team van een werknemer	5	4	4

* Dit cijfer geeft aan wie op de allereerste plaats komt als initiatiefnemer / organisator / klant.

Figuur 4

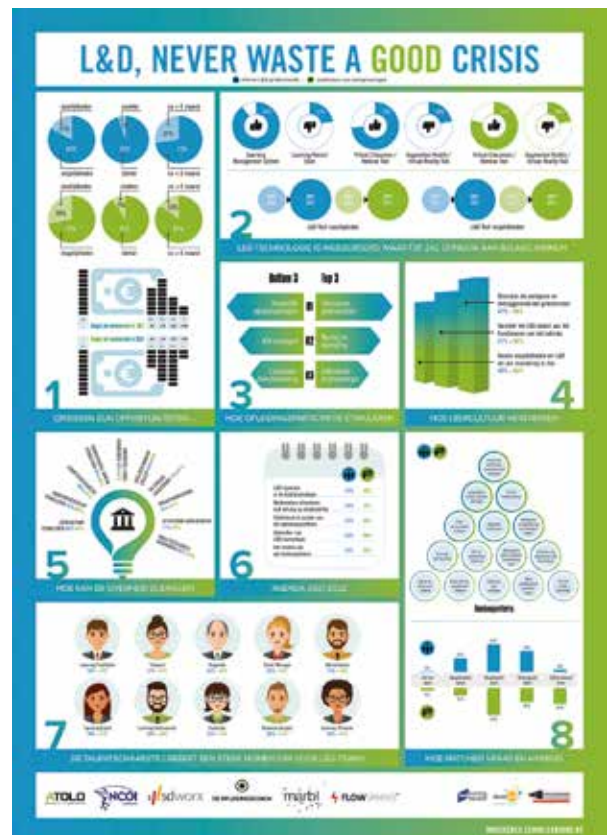
2. DE ENE CRISIS IS DE ANDERE NIET

De L&D bevraging is afgenomen net voor de zomervakantie 2022 op een moment dat de Oekraïne-crisis de (berichtgeving over de) coronacrisis volledig overvleugelde. Omdat de coronacrisis in 2020 een paniecreactie veroorzaakte binnen L&D zijn we nagegaan of ook de Oekraïne-crisis een impact had op L&D. We waren vooral benieuwd naar de reactie van de aanbieders, want de business bleek in 2020 veel minder crisisgevoelig dan de aanbieders. Vergeet bij de interpretatie van de cijfers niet dat we over Oekraïne per juni 2022 spreken en niet per oktober 2022 waar ze in één adem wordt genoemd met de energiecrisis.

In figuur 5 geeft 70% van de L&D-aanbieders aan geen effect van de Oekraïne-crisis te ondervinden, 26% merkt een beperkt effect en 4% verwacht een aanzienlijk effect. De Oekraïne-crisis lijkt L&D dus aanzienlijk minder te treffen dan de pandemie.

Die optimistische cijfers zijn o.i. ook het resultaat van de inspanningen die aanbieders post-corona hebben genomen om wendbaarder/weerbaarder te worden, o.a. door samen te werken in grotere teams⁴ en bevestigen de resultaten van juni 2021 waar 95 % van de business en 91% van de aanbieders zegt dat de coronacrisis hen sterker heeft gemaakt.⁵

We hebben toen blijkbaar de juiste beslissing genomen om de onderzoeksresultaten van 2021 de titel: 'never waste a good crisis' te geven. We merken in 2022 dat er een vervolg aan is gebreid: 'difficulties mastered are opportunities won'.



Affiche 2021

⁴ Zie figuur 2

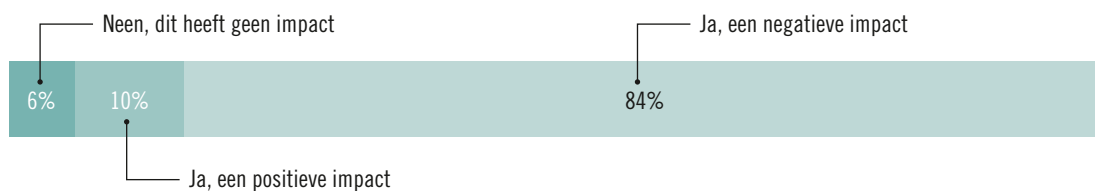
⁵ Zie onderzoek.stimulearning.be 2021



Heeft de Oekraïne-crisis een impact op jullie omzet? (cijfers juni 2022)



Heeft de coronacrisis een impact op jullie omzet? (cijfers mei 2020)



Figuur 5

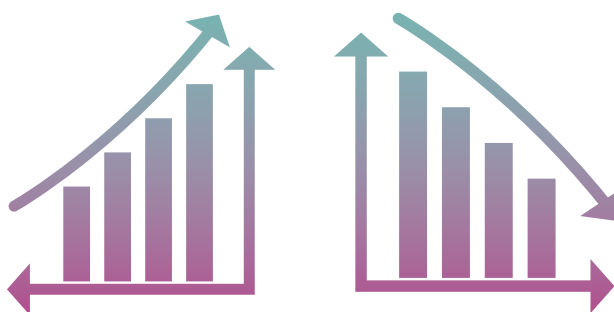
Dat er bij de bevraging in juni 2022 weinig impact wordt verwacht van de crisis in Oost-Europa merken we ook in de antwoorden op de vragen rond budgetten. Zowel de business als de aanbieders zijn volgens figuur 6 positief gestemd: slechts 13 à 16% voorziet een daling. De helft van hen rekent op een status quo ten opzichte van 2021 en meer dan een derde houdt rekening met een stijging.

Dit positivisme staat (opnieuw) in schril contrast met het pessimisme van de door lockdowns geteisterde L&D aanbieders die in april 2020⁶ verwachtten dat de middelen van hun opdrachtgevers in 56% van de gevallen zouden dalen. Uiteindelijk bleek dit deels waar te zijn, want hoewel 6 op 10 zijn omzet in 2020 effectief zag dalen, was er een herstelbeweging naar 4 op 10 in 2021.

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

		
dalen	13%	16%
gelijk blijven	48%	47%
stijgen	39%	37%

Figuur 6



⁶ Zie bedrijfsopleidingen.be/ldversuscorona

3. EEN CULTUUR VAN LEREN IS NOG GEEN LEERCULTUUR

Wanneer bedrijven en organisaties worden gevraagd naar hun strategie om bij te dragen tot een hogere opleidingsparticipatie en een sterkere leercultuur, dan wordt er weinig of geen heil verwacht van het recht op 5 dagen opleiding (11%). Mogelijkheden bieden tot (x dagen) leren is wezenlijk verschillend van wat L&D-professionals een leercultuur noemen. Er wordt nu al heel veel geleerd in organisaties; leren is gewoonweg écht belangrijk in onze bedrijfscultuur. Een leercultuur echter gaat over de connecties tussen individuen, over social learning en het creëren van voorwaarden opdat het leren vanzelf zou gaan. Een van die voorwaarden is een leiderschap die vertrouwen, autonomie en empowerment omarmt en versterkt.⁷

Wanneer we in figuur 7 kijken naar de top 3 van succesvolle strategieën die bijdragen tot een hogere opleidingsparticipatie en een sterkere leercultuur dan noteren we als topantwoord (63%) de cruciale rol van die leidinggevenden om hun medewerkers in de leerstand te krijgen. Reeds in 2019⁸ stelden we in dit onderzoek dat de betrokkenheid van leidinggevenden in leren de betrokkenheid van de medewerker in datzelfde leren aandrijft. Leidinggevenden zijn belangrijk om bij te dragen tot een organisatie die een groeimindset stimuleert (58%). Een uitgebreid leeraanbod met mogelijkheden tot formeel, informeel en sociaal leren (44%) sluit de top 3 af.

⁷ Nigel Paine tijdens onderzoek.stimulearning.be 2021

⁸ Zie onderzoek.stimulearning.be



“Een leercultuur gaat in tegenstelling tot een cultuur van leren over de connecties tussen individuen, over social learning en het creëren van voorwaarden opdat het leren vanzelf zou gaan.”



Ook aanbieders zien dezelfde top 3: investeren in leidinggevenden (50%), groeimindset (52%) en een breed aanbod van formele, informele en sociale leermogelijkheden (44%).

Wat zijn de belangrijkste maatregelen om de opleidingsparticipatie en leercultuur binnen organisaties te verhogen?		
We investeren in leidinggevenden zodat ze hun medewerkers tot leren bewegen	63%	50%
We zorgen dat onze organisatie een groeimindset stimuleert	58%	52%
We zorgen voor een uitgebreid leeraanbod met formeel, informeel en sociaal leren	44%	44%
We zetten L&D in als instrument om de loopbaan van de medewerker te versterken	42%	36%
We zetten L&D in om het individueel functioneren van een medewerker te verbeteren, bv. binnen zijn/haar rol of functie, om een nieuwe job in te vullen	39%	35%
We zorgen voor een pre- en posttraining follow-up, zoals evaluaties en het meten van toepassing van het geleerde	24%	24%
We krijgen de mogelijkheid om L&D te behandelen als een investering die kan worden afgeschreven, i.p.v. als een kost	11%	29%
We geven elke medewerker het recht om 5 dagen opleiding te volgen	11%	16%
We geven elke medewerker de mogelijkheid tot een periodieke competentiecheck	9%	13%

Figuur 7

Omdat net het investeren in leidinggevenden erg cruciaal blijkt te zijn om mensen aan het leren te krijgen blikken we in figuur 8 even vooruit naar de business én aanbieders die zeggen dat organisaties heden veel tijd investeren én blijvend willen investeren in het ontwikkelen van hun leidinggevenden.

Aan welke top 5 werkzaamheden besteden jullie heden de meeste tijd?		
Goede leidinggevenden ontwikkelen	1	1
Medewerkers in de breedte verder laten ontwikkelen	2	2
Strategische organisatieveranderingen succesvol doorvoeren	3	3
Medewerkers voor hun huidige functie inzetten of inwerken	4	5
Medewerkers aantrekken en behouden	5	4

Figuur 8

Maar niet enkel onze bedrijven en organisaties dragen een verantwoordelijkheid rond leercultuur en opleidingsparticipatie. In onze maatschappij moet iedereen (bij)leren en daarom bevroegen we in figuur 9 welke rol de overheid kan spelen in de verhoging van die opleidingsparticipatie en leercultuur. Dat aanbieders de overheid geen rol van betekenis toedichten als concullega-L&D-provider is voorspelbaar maar dat ook de business meent dat een door overheden gecreëerd leeraanbod (9%) niet zal zorgen voor een sterkere leercultuur is minder aannemelijk.

Overheden hebben volgens de respondenten andere mogelijkheden om L&D te faciliteren. Zowel L&D-professionals uit de business als aanbieders geven in hun top 3 aan dat vooral een individuele leer- en loopbaanrekening impactvol (resp. 50% en 61%) kan zijn. Met zo'n leer- en loopbaanrekening geeft de overheid elk individu de regie over de eigen loopbaan en de eigen ontwikkeling. Daarnaast geven resp. 49% en 59% van de respondenten aan dat de overheid de vraag naar opleidingen van organisaties of individuen fiscaal of financieel beter zou kunnen ondersteunen. Verder zou de overheid een beter inzicht kunnen geven in de toekomstige evoluties van skills, jobs en sectoren (resp. 42% en 49%). Co-creatie in L&D door bijvoorbeeld het delen van infrastructuur, cofinanciering ... wordt eerder door de business (44%) dan de aanbieders zelf (25%) beschouwd als een rol waarmee de overheid impact zou kunnen hebben op L&D bij organisaties en individuen.

Dezelfde figuur 9 geeft ook aan dat de vraagzijde en de aanbodzijde in corporate leren elkaar hebben gevonden: zo is geen van hen vragende partij voor een tool om vraag en aanbod te matchen, noch om de kwaliteit van opleidingen te borgen.

De overheid kan heel wat ondernemen om L&D te faciliteren. Welke tussenkomsten hebben het meeste impact?	 	
De overheid geeft elk individu de regie over loopbaan en ontwikkeling via een individuele leer- en loopbaanrekening	50%	61%
De overheid stimuleert de vraag naar opleidingen van organisaties of individuen (fiscaal of financieel)	49%	59%
De overheid faciliteert co-creatie in L&D vb. door het delen van infrastructuur, cofinanciering ...	44%	25%
De overheid geeft inzicht in de toekomstige evoluties van skills, jobs en sectoren	42%	49%
De overheid stimuleert een transversale aanpak van L&D, over de grenzen van de sectoren heen	33%	25%
De overheid geeft elk individu de mogelijkheid tot periodieke competentiechecks	26%	25%
De overheid biedt een kader voor het borgen van kwaliteit van opleidingen	18%	23%
De overheid biedt een platform aan dat vraag en aanbod matcht	18%	14%
De overheid ontwikkelt zelf een L&D-aanbod	9%	6%

Figuur 9

4. DE L&D-MARKT EN DE MYTHE VAN HET KWALITEITSLABEL

Als mediair in de markt van opleidingen en leeroplossingen weet Bedrijfsopleidingen.be⁹ het maar al te goed: een training of leeroplossing (ver)koop je niet langer zomaar.

Laten we mits figuur 10 even terugkeren naar een van onze eerste onderzoeken uit april 2011. Daar hebben we voor het eerst de business naar hun koopgedrag en -criteria gevraagd. De inhoud (6.69), prijs/kwaliteit (6.19) en de vroegere ervaring met de opleider (5.89) bleken op een 7-puntenschaal de belangrijkste criteria terwijl het bezit van een kwaliteitslabel zoals Qfor (3.95) of de erkenning voor subsidies (2.67) toen (al) onbelangrijk waren.

 Gelieve op een schaal 1-7 aan te geven hoe belangrijk elk kenmerk is bij de beslissing tot aankoop van een opleiding.	2011
De inhoud van de opleiding	6,69
Prijs/kwaliteitsverhouding	6,19
Vroegere ervaring met de opleider	5,89
Flexibiliteit (tijdstip, werkvorm, inhoud ...)	5,79
Reputatie van de individuele trainer	5,66
Referenties & reputatie van de opleider	5,47
De gebruikte werkvormen (klassikale opleiding, workshop, e-learning ...)	5,44
Bezit van een kwaliteitslabel (Qfor, CEDEO ...)	3,95
Erkenning voor de subsidies van de KMO-portefeuille	2,67

* Score op 7, waarbij de 1 staat voor zeer onbelangrijk en de 7 voor zeer belangrijk.

Figuur 10

De aankoopcriteria in figuur 10 gelden grotendeels ook in 2022. Aanbieders die zichzelf anno 2022 in de markt willen zetten dienen volgens figuur 11 te investeren in inhoud en maatwerk (77%), prijszetting (50%) en de fit met de bedrijfscultuur (37%).

Opvallend is dat aanbieders heel sterk in zichzelf geloven. Ze stippen immers aan dat referenties en hun eigen reputatie als aanbieder/trainer (35%) ook meespelen in het keuzeproces. Deze is volgens hen veel belangrijker dan hun fit met de bedrijfscultuur (20%).

Tenslotte is er de mythe van het kwaliteitslabel voor L&D, helaas in stand gehouden door aanbieders, sectoren en onwetenden. Kwaliteitslabels zijn volgens de business totaal onbelangrijk als criterium. Belangrijke kanttekening: voor de Nederlandse lerende die zelf scholing selecteert zijn kwaliteitslabels doorslaggevend om wel of niet voor de scholing te kiezen. De 3% en 6% in onderstaande tabel zijn door die Nederlandse respons om die reden wellicht zelfs nog een overschat cijfer.

⁹ Bedrijfsopleidingen.be is het moederbedrijf achter Stimulearning en een portaalsite waar aanbieders en afnemers van leeroplossingen elkaar weten te vinden.

Wat zijn de drie belangrijkste criteria bij aankoop van een training of leeroplossing?	 	
Inhoud van de training, mogelijkheid tot maatwerk	77%	63%
Aankoopprijs, budget, gegeven kortingen	50%	59%
Fit met bedrijfscultuur	37%	20%
Visie op de inhoud of thema	29%	31%
Gebruikte werkvormen	24%	17%
Ervaring met de sector	21%	23%
Referenties & reputatie van de aanbieder / trainer	18%	35%
Pre- en posttraining follow-up, zoals evaluatie en meten van toepassing	13%	13%
Mogelijkheid tot tijds- en plaatsafhankelijk leren	12%	14%
Datum en plaats van aanbod	11%	8%
Ervaring in en gebruik van L&D technologie	7%	14%
Erkenning voor subsidies	7%	8%
Regie over het aangekochte produkt	7%	4%
Fit met andere aanbieders (leerecosysteem)	4%	5%
Bezit certificaten of kwaliteitslabels	3%	6%

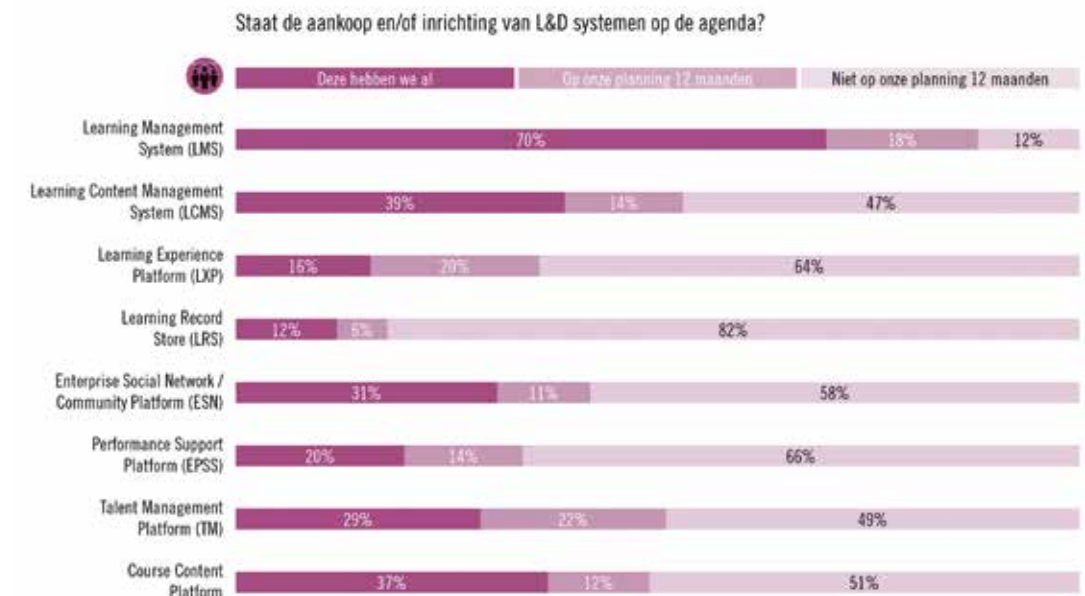
Figuur 11

Waar er in 2011 door L&D-teams zo goed als enkel opleidingen of trainingen werden aangekocht, hebben we het laatste decennium heel veel andere leeroplossingen zien verschijnen. We splitsen deze leeroplossingen in ons onderzoek 2022 op in 'systemen' en in 'tools'. In de praktijk worden beiden echter met en door elkaar gebruikt, idealiter in een edtech leerecosysteem.

Als 'systemen' herkennen we deze ingeburgerde afkortingen:

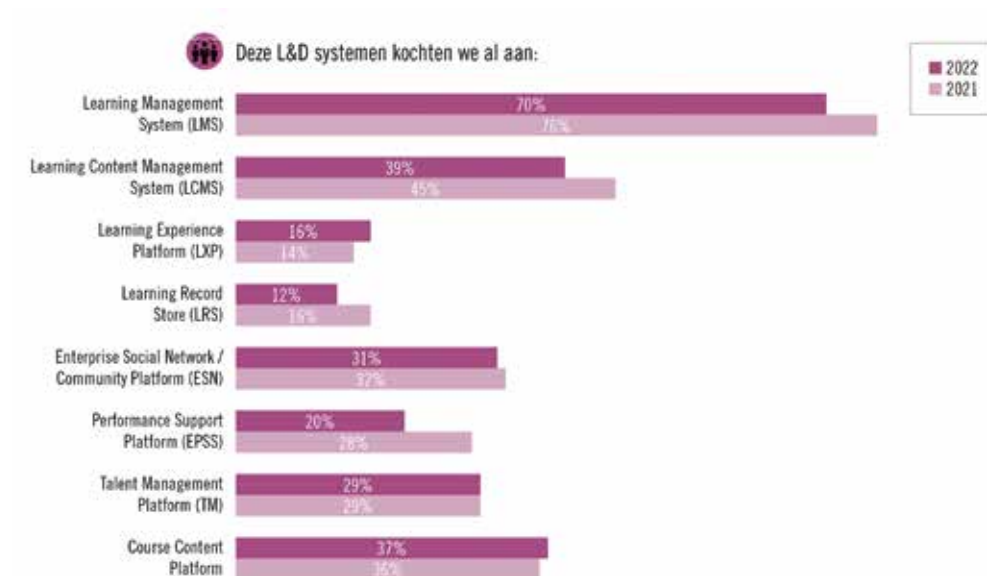
- › Een Learning Management Systemen (LMS) is een software oplossing waarmee je de administratie, documentatie, tracking en rapportage omtrent leren beheert.
- › Bij een Learning Content Management Systemen (LCMS) ligt de focus op het maken en beheren van de leerinhoud van online trainingen. Een LCMS is dus het systeem waarmee de organisatie, trainers of experts online content efficiënt kunnen maken en verspreiden.
- › Een Community Platform is een online omgeving voor een groep mensen met een gedeelde passie, expertise of uitdaging. Het is een uitstekende omgeving om elkaar te inspireren, te helpen of om gewoon van gedachten te wisselen.
- › Een Enterprise Social Network (ESN) is het digitale interne sociale netwerk dat gebruikt wordt door een organisatie om medewerkers te verbinden (en externen uit te nodigen).
- › Een Talent management platformen (TM) is een softwareplatform dat de belangrijkste processen voor talentmanagement ondersteunt, waaronder werving, onboarding, prestatiebeheer, opleidingen, beloningsmanagement en opvolgingsplanning.
- › Een course content platform is een online training platform waarop cursussen kunnen worden gevolgd.

Figuur 12 toont ons dat in 2022 70% van de business een LMS, 39% een LCMS, 37% een course Content Platform en 31% een ESN heeft. We merken dat die markt nog steeds groeit, want gemiddeld 15% van de organisaties is van plan om in de eerste 12 maanden een systeem aan te kopen: Talent Management Platformen (22%), LXP (20%) en LMS (18%) staan met stip op de agenda.



Figuur 12

Dat bijna 1 op 5 een LMS aankoopt terwijl de markt met 70% erg verzadigd blijkt, doet ons vermoeden dat organisaties vaak niet tevreden zijn over hun LMS, en mogelijks bij uitbreiding hun leertechnologie. Om die reden hebben we de 2022-resultaten vergeleken met die van 2020 en 2021 waardoor we inderdaad vaststellen dat het aandeel leersystemen in de L&D markt -ondanks ons vermoeden- niet verhoogd is. Dit kan niet anders dan betekenen dat de business niet erg tevreden is over hun leersystemen en dat aanbieders van L&D systemen een hoog verloop of 'churn' kennen.



Figuur 13

Interessant hierbij is even terug te kijken naar 2017 toen nog maar 56% van de business een LMS had; 25% was er toen echter erg ontevreden tot ontevreden over. Het zou interessant zijn om in 2023 na te gaan of de leersystemen nog steeds zoveel ontevreden klanten hebben en waaraan dat zou kunnen liggen.

Ook in 2017 zei 80% van de business geen andere L&D software te gebruiken. Figuren 12 hierboven en 14 hieronder tonen ons dat dat ondertussen wel anders is ...

We stelden bij het begin van dit deel dat er naast 'systemen' ook 'tools' bestaan om te leren. Ze horen vaak bij een werkvorm of zijn eigen aan een werk- of leervorm.¹⁰ De meest ingeburgerde tools zijn:

- › Een Authoring tool is een softwareprogramma dat gebruikers in staat stelt om met behulp van tekst, media en interacties, leerinhoud, lessen en cursussen te creëren.
- › Een Video tool kan bewegende beelden bewerken door het toevoegen van overgangen, effecten of het knippen en monteren van scènes.
- › Een Virtual classroom is een online klas. Cursisten moeten niet meer naar een trainingslocatie en ontmoeten de trainer en de andere deelnemers in de online klas. Deelnemers kunnen elkaar zien en horen.

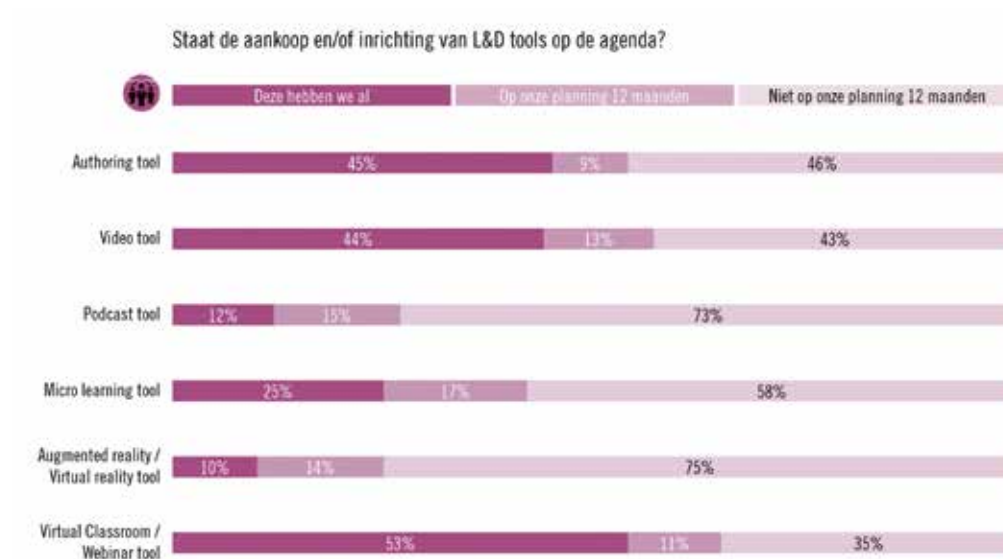
Volgens figuur 14 worden Virtual Classrooms / Webinars (53%), Authoring Tools (45%) en Video-tools (44%) het meest gebruikt, terwijl VR/AR en podcast tools het minst aangekocht zijn en organisaties dat ook niet van plan zijn, getuige de 75% en 73%.

¹⁰ Zie figuur 16



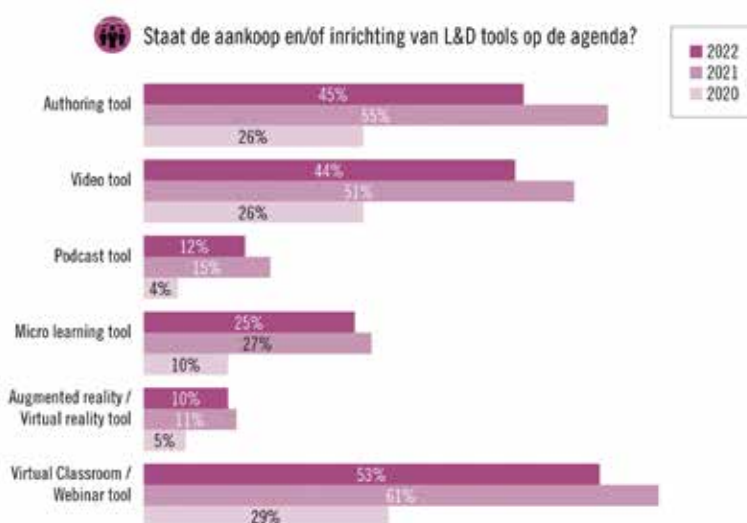
“We verwachten een verdere daling van klassikale trainingen, externe studiedagen en conferenties, terwijl nieuwere vormen van leren zoals micro, mobile, blended en adaptive learning aan belang zullen winnen.”





Figuur 14

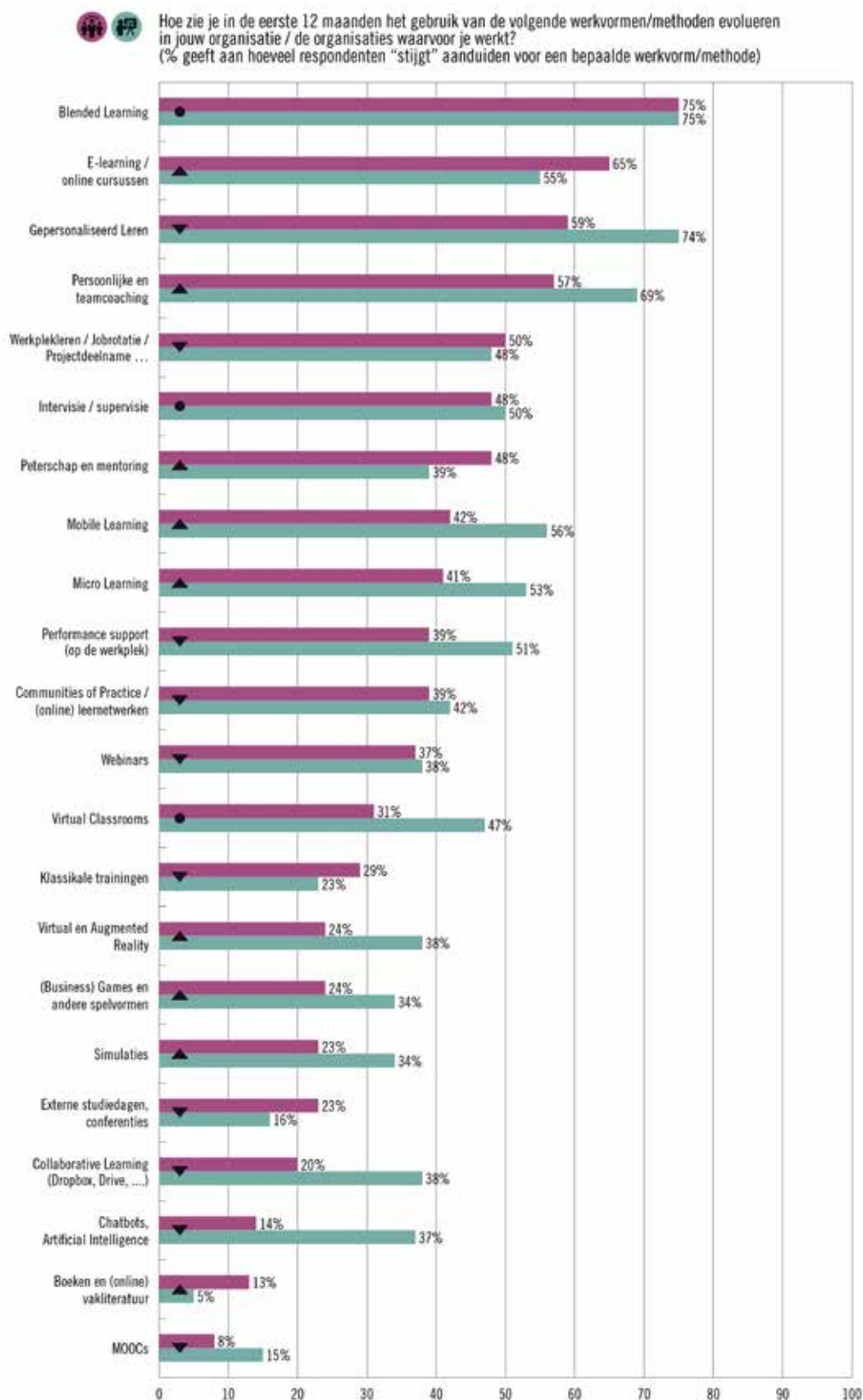
Aanbieders van tools hebben volgens figuur 15 tussen 2020 en 2021 gouden zaken gedaan. Hun aanwezigheid in organisaties verdubbelde op één jaar tijd, maar stagneerde in 2022. We vermoeden dat organisaties wel geswitched zijn van tool(s) cfr. wat er gebeurd is met leersystemen.



Figuur 15

Tools hebben zoals gesteld rechtstreeks te maken met de werk- of leervormen. Hierover verzamelen we al cijfers sinds 2008. Als we het open trainingsaanbod op de databanken van www.bedrijfsopleidingen.be van toen analyseren merken we dat 93% van het aanbod en 93% van de vraag klassikale trainingen, workshops of praktijkseminaries zijn. Slechts 1% was in 2008 coaching, bedrijftheater en e-learning ... Bij een gelijkaardige analyse in 2022 zien we het aanbod klassikale trainingen, workshops en praktijkseminaries tot 77% dalen en zien we een opmars van e-learning, virtual classrooms en webinars (21%) in het open aanbod. Blended Learning is in 2022 in een open aanbod amper een optie: 1%.

Wat die werk- of leervormen betreft verwachten L&D-professionals volgens figuur 16 een verdere daling van klassikale trainingen, externe studiedagen en conferenties, terwijl nieuwere vormen van leren zoals micro learning, mobile learning, blended learning en adaptive learning aan belang zullen winnen. De wereld van L&D past zich op die manier aan aan de nieuwe realiteit van werken en de toenemende

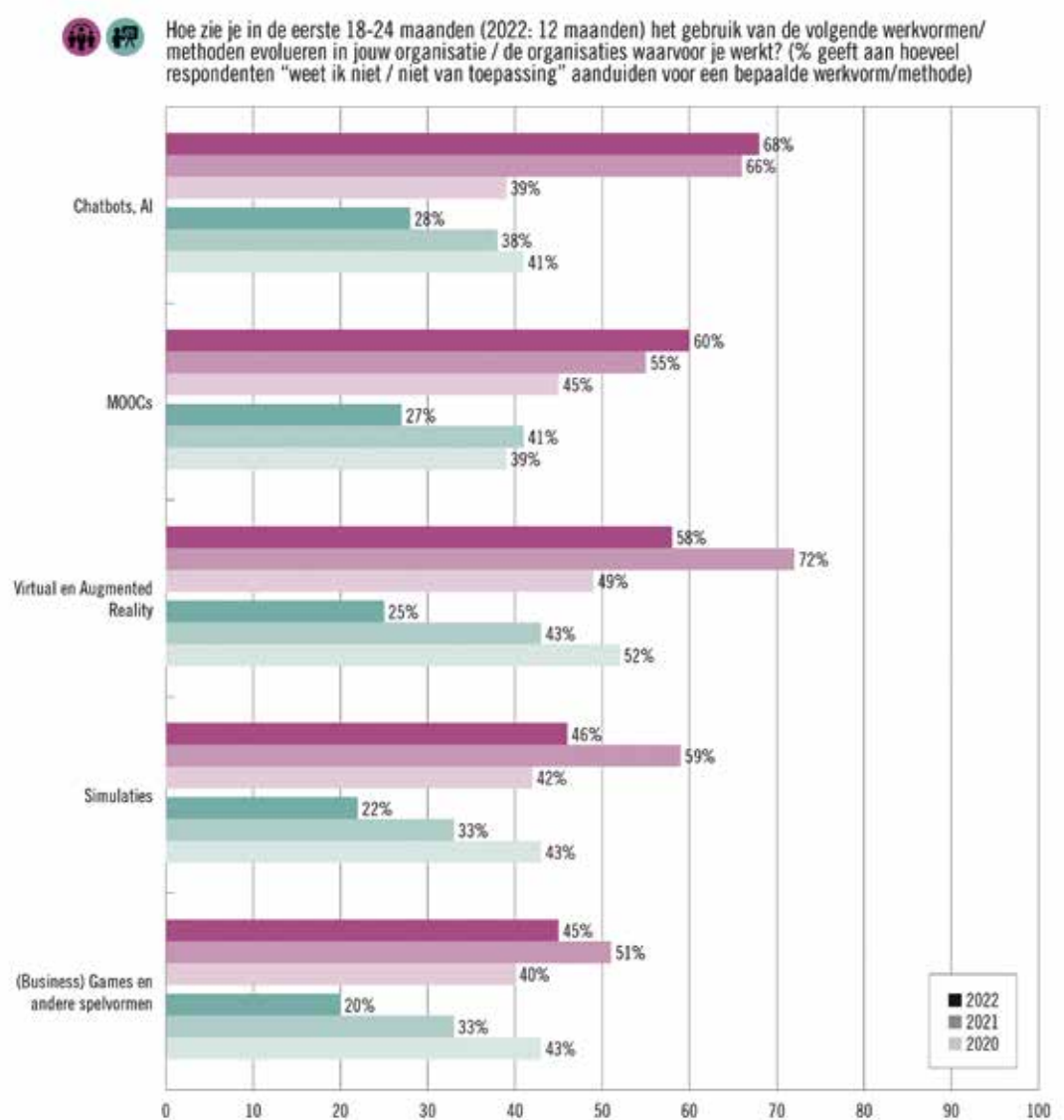


Figuur 16

mate waarin thuis wordt gewerkt. De pijltjes in figuur 16 hiernaast geven aan of een werkvorm dit jaar een hogere of lagere plaats bekleed dan in 2021 toen dezelfde vraag werd gesteld over een periode van 18-24 maand. Op die manier kan je zelf nagaan of de verwachtingen voor 2022-2023 gewijzigd zijn.

Bij de resultaten van de bevraging over de werkvormen valt het heel hard op dat inzake verwachtingen rond toepassingen met virtual en augmented reality, chatbots en artificiële intelligentie heel veel respondenten uit de business antwoorden met 'niet van toepassing' of 'weet ik niet'. Dit kan wijzen op een relatieve onbekendheid van de mogelijkheden van deze nieuwere technologieën voor L&D-oplossingen in die business, maar het zou ook kunnen wijzen op 'écht niet weten'. De genoemde L&D tools bestaan al geruime tijd, maar het blijft o.i. toch wachten op de grote doorbraak.

In figuur 17 vergelijken we daarom de antwoorden 'niet van toepassing / niet weten' sinds 2020. Aanbieders van leeroplossingen geven veel minder dan de business aan dit niet te weten of hier geen toepassing van te kennen. Bij hen is er ook een duidelijke neerwaartse trend in 'niet van toepassing / niet weten'. De business daarentegen geeft steeds hogere scores aan vb. MOOCs en chatbots, AI. Het lijkt er dus op dat vooral aanbieders deze werkvormen beter (leren) kennen.



Figuur 17

Je kan je bij zoveel L&D-geweld best hoge budgetten voorstellen, want het is duidelijk dat technologie de economische waarde van de L&D-markt heeft aangezwengeld. De wereldmarkt in L&D zou tegen 2025 meer dan 400 miljard dollar waard zijn en zou in Europa 3-4 % op jaarbasis groeien.¹¹

In Belgische en Nederlandse organisaties heeft 50% minder en 50% meer dan € 750 per persoon ter beschikking als L&D budget. In 2019 was die verhouding nog 70/30, wat betekent dat de budgetten voor L&D ook in België en Nederland gevoelig toenemen. Dat is ook de verwachting van de business waar 3 keer zoveel respondenten verwachten dat de budgetten in de eerste 12 maanden zullen toenemen (39%) dan afnemen (13%)¹².



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



Figuur 18

¹¹ Beroe, 2021

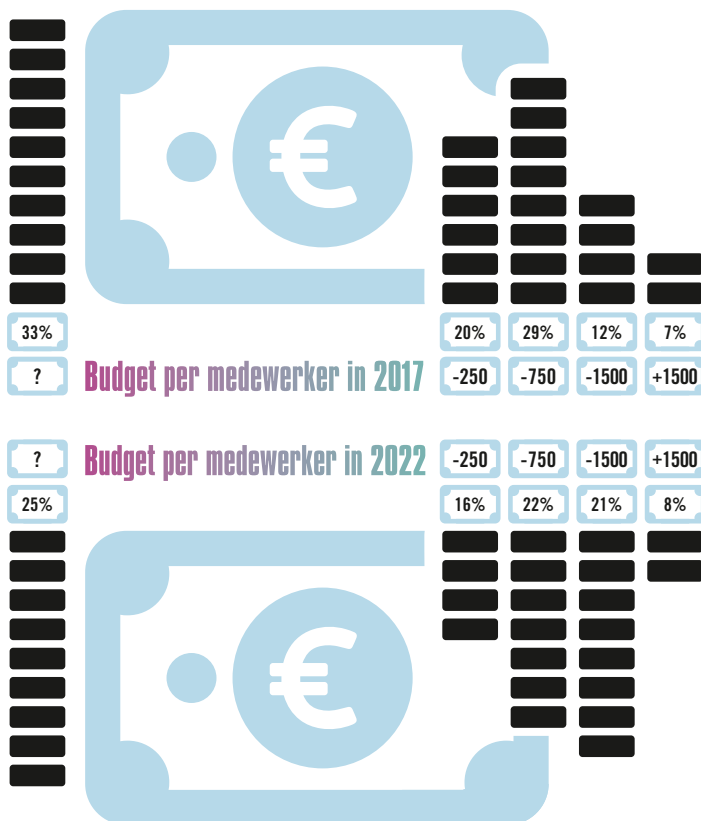
¹² Zie figuur 6



“In 2022 heeft 50% minder en 50% meer dan € 750 per persoon ter beschikking als L&D budget. In 2019 was dat nog 70% en 30%.”



Hoeveel Euro geeft je organisatie uit aan L&D?	2017	2019	2021	2022
Minder dan € 250 per persoon / jaar	20%	14%	13%	16%
Tussen € 250 en 750 per persoon / jaar	23%	34%	25%	22%
Tussen € 750 en 1500 per persoon / jaar	12%	13%	27%	21%
Meer dan € 1500 per persoon / jaar	7%	7%	4%	8%
Ik weet het niet / niet van toepassing	33%	32%	31%	25%



Figuur 19

Maar een hoger budget voor leren betekent niet per se dat er meer wordt geleerd. We kunnen uit onze vraagstelling immers niet afleiden waarvoor het budget die L&D-afdelingen ter beschikking hebben wordt gebruikt. Nieuw is dan ook de vraag hoeveel van de budgetten naar effectief leren en hoeveel naar software en onderhoud ervan gaan. Een vraag die we in 2023 zeker zullen oppikken.

Als we het over budgetten hebben, mogen we niet vergeten dat de centen voor leren niet enkel uit het L&D-budget komen. In 2019 nog kon 84% van de L&D-afdelingen een beroep doen op het budget van andere afdelingen, inz. de afdeling van de medewerker (36%), op subsidies (37%) en sectorfondsen (32%). Bovendien werden in 43% van de organisaties interne mensen ingezet die niet tot L&D behoorden.

5. RUIMTE VOOR TECHNOLOGIE IN L&D

Figuur 20 geeft aan dat meer dan 8 op 10 van de business gebruik maakt van technologie om te leren, bij aanbieders is dat zelfs bijna 9 op 10.

Maakt jouw eigen organisatie gebruik van technologie om te leren?				
Neen, zeker niet	3%		2%	
Neen, eerder niet	13%	16%	9%	11%
Ja, eerder wel	47%		25%	
Ja, zeker wel	37%	84%	64%	89%

Figuur 20

Technologie gebruiken biedt enorm veel voordelen, ook in leren. Uit figuur 21 blijkt de overtuiging van L&D-professionals uit de business dat technologie bijdraagt tot meer flexibiliteit (53%), efficiëntie (40%) en een groter en breder aanbod naar de medewerker kan brengen (36%). Aanbieders voegen daar de individualisering (37%) en betere opvolgings- & analysemogelijkheden (35%) aan toe.

Wat zijn de 3 belangrijke redenen om L&D technologie te (gaan) gebruiken binnen jouw organisatie?		
Flexibiliteit tot deelname	53%	41%
Efficiëntie	40%	38%
Groter bereik	38%	23%
Groter en breder aanbod	36%	23%
Individualisering van aanbod	32%	37%
Opvolging & analysemogelijkheden	29%	35%
Tijds winst	29%	25%
Hogere kwaliteit van het aanbod	16%	28%
Kostenreductie	16%	12%
Hogere performance op de werkplek	12%	20%
Hoger engagement	11%	19%

Figuur 21

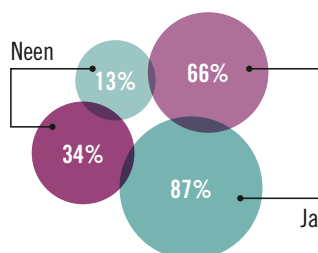
Maar niet alles wat blinkt is goud. Opvallend is de 11%-score die engagement toebedeeld krijgt van de business. L&D tech providers die beweren dat hun tools het engagement (11%) bij lerenden verhogen, gebruiken blijkbaar een volledig verkeerde overtuiging om hun product in de markt te zetten. Het is immers het slechtst scorende argument om voor L&D tech te kiezen. Ook opvallend is de prijs: dat L&D tech duur is valt af te leiden uit de lage scores voor kostenreductie als aankoopargument, i.c. 12% bij aanbieders en 16% bij de business.

Ook opmerkelijk is dat (nog steeds) 3 op de 10 interne L&D-professionals in figuur 22 aangeven dat zij zelf of het team over onvoldoende vaardigheden (kennis/ kunde) beschikken om met L&D-technologie om te (leren) gaan. Bij de aanbieders is dit slechts 13%. Daarenboven geeft bijna de helft (45%) van de interne professionals aan dat zijzelf of het L&D-team over geen of onvoldoende resources (tijd en budget) beschikken om met L&D technologie om te (leren) gaan. Bij de L&D-aanbieders is dit slechts 29%. Aanbieders van leeroplossingen beschikken m.a.w. over zowel meer vaardigheden als meer mogelijkheden om met L&D tech om te gaan.

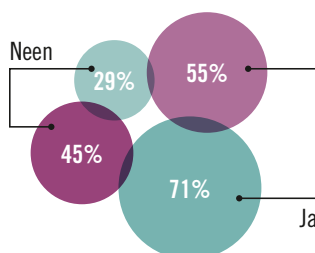
Beschikt het L&D-team in organisaties over de vaardigheden (kennis/kunde) en de mogelijkheden (resources zoals tijd en budget) om met L&D technologie om te gaan?	KENNIS EN KUNDE		TIJD EN BUDGET	
Ja, voldoende tot zeer zeker	66%	87%	55%	71%
Neen, helemaal niet tot onvoldoende	34%	13%	45%	29%

Figuur 22

Kennis/kunde



Tijd/budget



Als we 2022 vergelijken met de cijfers die we over L&D tech stellen vanaf 2017 zien we dat de vaardigheden in het omgaan met L&D tech niet spectaculair stijgen. Bij de business zitten de cijfers van 2022 terug op hetzelfde niveau als enkele jaren voordien. Wij denken zelf niet dat het om kennisverval gaat, maar dat L&D technologie steeds meer eisen stelt aan de gebruikers zodat er continu moet bijgebeend worden. Aanbieders zijn daar beter in dan de business want zij lijken volgens figuur 23 elk jaar over meer vaardigheden te beschikken.

Beschik jij, of het L&D-team over voldoende vaardigheden (kennis/kunde) om met L&D technologie om te gaan?				
	Neen, helemaal niet tot onvoldoende	Ja, voldoende tot zeer zeker	Neen, helemaal niet tot onvoldoende	Ja, voldoende tot zeer zeker
2017	46%	54%	36%	64%
2019	33%	67%	39%	61%
2020	25%	75%	19%	81%
2021	20%	80%	16%	84%
2022	34%	66%	13%	87%

Figuur 23

Hetzelfde verhaal kan (bijna) geschreven worden over de resources in figuur 24. De business blijft zeggen nipt voldoende tijd en budget te hebben, terwijl aanbieders er jaar na jaar in slagen zich te verbeteren.

Beschik jij of het L&D-team over voldoende ruimte (resources zoals tijd en budget) om met L&D technologie om te (leren) gaan?

				
	Neen, helemaal niet tot onvoldoende	Ja, voldoende tot zeer zeker	Neen, helemaal niet tot onvoldoende	Ja, voldoende tot zeer zeker
2017	53%	47%	43%	57%
2019	47%	53%	46%	54%
2020	58%	42%	31%	69%
2021	42%	58%	30%	70%
2022	45%	55%	29%	71%

Figuur 24

We kunnen uit de figuren 23 en 24 besluiten dat er nog veel marge beschikbaar is om met L&D technologie om te (leren) gaan, inz. in de business want aanbieders hebben hierin een voorsprong genomen.



“Aanbieders staan in 2022 een stuk verder in het gebruik van leertechnologie dan de business.”



6. LEARNING AT THE SPEED OF BUSINESS

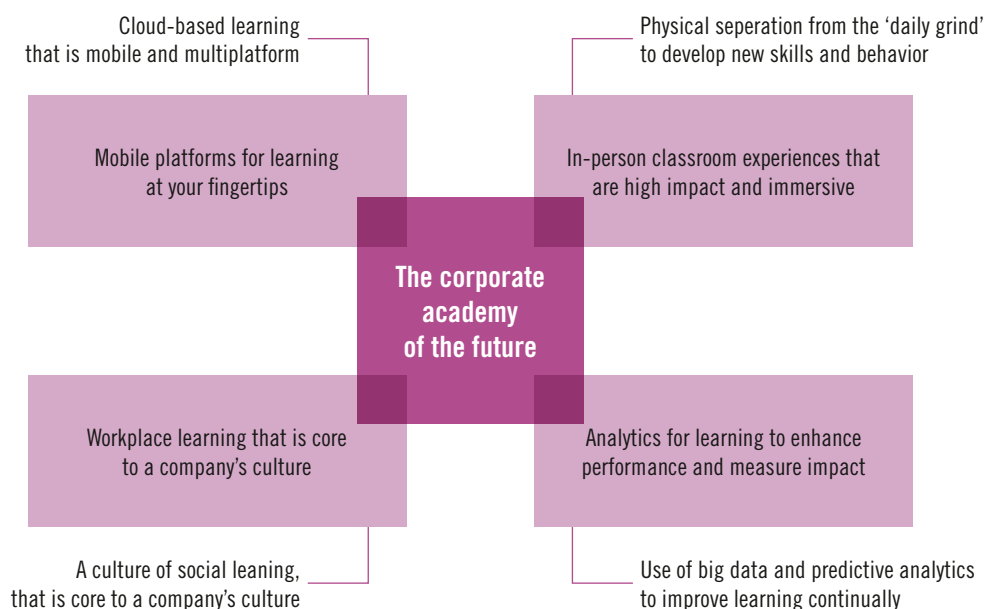
Dat leren in organisaties de bedrijfsdoelstellingen moet dienen, is niets nieuws onder de zon. Het verankeren van dat leren in de bedrijfsstrategie is een stuk moeilijker. Donald Taylor¹³ sprak in 2013 tijdens de L&D Talks in Brussel over een nieuw model van leren waarmee L&D-teams zowel het tempo als de digitalisering in organisaties zouden kunnen volgen. Hij stelde er figuur 25 voor dat 'Learning at the speed of business' mogelijks zou maken.

A NEW MODEL FOR LEARNING		
	INDIVIDUAL	ORGANISATION
Performance	Just-in-time learning	Good management
Capability	Just-in-case learning	Good talent management
Learning	People know how to learn	Positive learning culture

Figuur 25

Enkele jaren later stelt een onderzoek van McKinsey¹⁴ dat 'learning at the speed of business' mogelijk wordt gemaakt door leerplatformen¹⁵ die 'een geheel nieuwe wereld openen voor medewerkers'. Deze platformen zorgen er immers voor dat er niet langer moet worden gewacht op door de business geplande (push) trainingen. "Net zoals Amazon boeken overal en altijd direct beschikbaar maakt op Kindle en andere apparaten, kan de digitalisering van leren ongekeerde toegang bieden tot relevante kennis, en veel daarvan tegen relatief lage of zelfs geen kosten."

THE NEXT GENERATION OF CORPORATE ACADEMIES SUPPORTS LEARNING AT THE SPEED OF BUSINESS



Figuur 26

¹³ Download de presentatie van Donald Taylor op kennispool.stimulearning.be

¹⁴ McKinsey, 2016

¹⁵ Zie figuur 12

Anno 2022 is die 'at the speed of business' actueler dan ooit. We halen uit de cijfers van de bevraging 2022 (figuur 27) dat de focus volgens voor zowel de business als de aanbieder de komende 12 maanden ligt op het verankeren van L&D in die bedrijfsstrategie (resp. 40% en 30%) en het verhogen van de productiviteit en de kwaliteit van de organisatie (resp. 36% en 46%). Vrij vertaald moet L&D bijdragen aan de bedrijfsresultaten door 'just in time' en 'just in case' leeroplossingen aan te reiken.¹⁶ Organisaties hebben hier sinds 2013 (cfr. Taylor) al heel wat stappen in gezet waardoor heel wat medewerkers beschikken over een arsenaal aan digitale performance tools¹⁷, die verder gaan dan leren. Het promoten (21%) en het op elkaar afstemmen van deze toolkits in leerecosystemen (30%) is voor veel organisaties echter nog een uitdaging.

Als organisaties zo snel veranderen, dan moeten hun medewerkers uiteraard even wendbaar zijn. Het is dan ook goed om in dezelfde figuur 27 te lezen dat het stimuleren van medewerkers tot levenslang leren met het oog op employability en empowerment (40%) ook in de top 3 staat bij de business. De onvoorspelbaarheid van de wereld, de bedrijven en daardoor de jobs, de taken en de rollen van mensen vraagt een enorme flexibiliteit en leervermogen van medewerkers. Organisaties voorzien terecht om in 2022-2023 graag én veel in de weer- en wendbaarheid van hun medewerkers te investeren. Interessant om te lezen dat L&D-aanbieders de mening van hun collega's onderschrijven (44%) én vinden dat well-being van de medewerkers (30%) hier nauw bij aansluit. In deze context is ook een deel uit conclusie 7 interessant: de business wil bijna twee keer zoveel tijd wil steken in het voorbereiden van medewerkers in nieuwe rollen en/of medewerkers in de breedte laten ontwikkelen dan in wat ze nu doen.

¹⁶ Andy Lancaster die komt spreken op de L&D Talks 2018 is overtuigd van Mobile Learning als grootste driver.
¹⁷ Deze tools sluiten aan bij de EPSS van figuur 16.



“ L&D moet bijdragen aan de bedrijfsresultaten door 'just in time' en 'just in case' leeroplossingen aan te reiken.”



**Wat staat in jouw organisatie / de organisaties waarvoor je werkt
hélemaal bovenaan de agenda voor de komende 12 maanden.
Vink de drie belangrijkste agendapunten aan.**

		
Medewerkers stimuleren tot levenslang leren met het oog op employability en empowerment	40%	44%
L&D beter afstemmen op inpassen in de bedrijfsstrategie	40%	30%
De productiviteit/kwaliteit van de organisatie verhogen	36%	46%
Het aanbod voor medewerkers verbinden en inzichtelijk maken	30%	13%
Medewerkers trainen voor verplichte wet- en regelgeving	22%	10%
Het aanbod voor medewerkers promoten	21%	4%
Well-being van medewerkers	20%	30%
Personaliseren van leren	17%	26%
Medewerkers voor hun huidige functie inzetten of inwerken	17%	12%
L&D aanpassen aan het nieuwe (plaats- en tijdsafhankelijk) werken	13%	27%
Informeel en sociaal leren faciliteren	13%	13%
Aantonen welke waarde de L&D afdeling toevoegt aan de organisatie	13%	10%
Gebruik van L&D technologie	12%	13%
Pre- en posttraining follow-up, zoals evaluaties, learning analytics en meten van toepassing van het geleerde	9%	7%
Medewerkers voorbereiden op een andere functie	7%	10%
De kosten van L&D verlagen	3%	7%

Figuur 27



7. L&D KIEST VOOR EEN STRATEGISCHE ROL

L&D professionals uit de business besteden volgens figuur 28 veel tijd aan leiderschapsontwikkeling en willen dit ook zo houden (56% vs 50%). Ze geven echter aan dat er ook zaken moeten wijzigen: ze ervaren in hun tijdsbesteding een mismatch tussen de effectief uitgevoerde taken en de taken/rollen die ze idealiter zouden willen invullen. Ze zijn vaak ontevreden over de huidige operationele focus en korte termijn positionering en willen graag een meer strategische en lange termijn focus hebben. Zo vinden ze dat ze te weinig tijd besteden aan het inzetten van medewerkers in nieuwe rollen of taken (17% vs 29%), het in de breedte verder laten ontwikkelen van medewerkers (31% vs 56%) en medewerkers aantrekken en behouden¹⁸.

Ze halen die tijd graag op bij trainingen voor verplichte wet- en regelgeving (14% vs 39%) en trainingen voor de huidige rollen (21 vs 48%). Beide werkzaamheden zien ze écht niet als hun ideale job. Ze zijn bereid projecten uit de organisatie te ondersteunen (25% vs 26%) maar wensen twee keer meer tijd te steken in het succesvol doorvoeren van organisatieveranderingen (49% vs 25%). Op die manier onderstrepen ze hun ambitie om strategisch bij te dragen aan de toekomst van organisaties. Helaas weten L&D-afdelingen vaak niet goed hoe ze die verandering in gang moeten zetten om een ‘value creator’ te worden.

Alleszins zal L&D moeten samenwerken met de C-suite om organisatiedoelstellingen in leerdoelen te vertalen, leerprioriteiten te stellen en het geheel te financieren. “If L&D is not a strategic partner for the important initiatives of the company, you’re just working reactively with the other businesses”. L&D heeft een sterke alignering nodig tussen leren en de bedrijfsstrategie. Een stevige push door C-level is hierbij van groot belang.¹⁹

 Aan welk type werkzaamheden besteden jullie heden de meeste tijd?	Nu	Idealiter	Vershil
Goede leidinggevendenden ontwikkelen	56%	50%	- 6%
Medewerkers voor hun huidige functie inzetten of inwerken	48%	21%	- 27%
Mensen trainen voor verplichte wet- en regelgeving	39%	14%	- 25%
Medewerkers in de breedte verder laten ontwikkelen	31%	56%	+ 25%
Projecten vanuit L&D / HR succesvol volbrengen	29%	22%	- 7%
Medewerkers aantrekken en behouden	28%	37%	+ 9%
Strategische organisatieveranderingen succesvol doorvoeren	25%	49%	+ 24%
Projecten vanuit de organisatie ondersteunen	25%	26%	+ 1%
Medewerkers voor nieuwe rollen of taken inzetten	17%	29%	+ 12%

Figuur 28

¹⁸ Dat opleiden het nieuwe rekruteren wordt, is in tijden van arbeidsmarktkrapte een gekend gegeven.

¹⁹ McKinsey, 2016

Ook de aanbieders zien dat bedrijven medewerkers trainen voor verplichte wet- en regelgeving (41%) en huidige functies (40%), medewerkers in de breedte ontwikkelen (41%) en leidinggevend ontwikkelen (41%). Ook zij zien de eerste twee als minder belangrijk in ruil voor een belangrijke(re) rol in het doorvoeren van strategische organisatieveranderingen (+22%).

 Aan welk type werkzaamheden besteden jullie heden de meeste tijd?	Nu	Idealiter	Vershil
Goede leidinggevend ontwikkelen	41%	56%	+ 15%
Medewerkers in de breedte verder laten ontwikkelen	41%	53%	+ 12%
Mensen trainen voor verplichte wet- en regelgeving	41%	12%	- 29%
Medewerkers aantrekken en behouden	40%	39%	- 1%
Medewerkers voor hun huidige functie inzetten of inwerken	40%	22%	- 17%
Strategische organisatieveranderingen succesvol doorvoeren	32%	54%	+ 22%
Medewerkers voor nieuwe rollen of taken inzetten	26%	31%	+ 5%
Projecten vanuit de organisatie ondersteunen	20%	24%	+ 5%
Projecten vanuit L&D / HR succesvol volbrengen	20%	12%	- 8%

Figuur 29

Om die verandering naar 'value creator' in gang te zetten en aan de C-tafel te kunnen aanschuiven zal L&D primo de taal van de business moeten leren spreken en secundo aan de business gerelateerde rollen moeten opnemen. Het onderzoek 2022 heeft over beide cijfers verzameld.

Op C-level zijn cijfers onontbeerlijk. Helaas geeft slechts twee op de drie professionals uit de business aan L&D-indicatoren in kaart te brengen. Dit is voor 2022 beslist geen hoog cijfer en het stijgt ook niet doorheen de jaren.²⁰ Volgens figuur 30 gebeurt 'meten' in belangrijke mate met het oog op interne en externe rapportering, bijvoorbeeld als bewijsmateriaal voor de L&D-inspanningen naar het management (58%) of om te voldoen aan externe normen en/of certificering (36%). Tevens ook om leeroplossingen aan te passen of aanbieders te (her)selecteren (50%) en om de impact van leeroplossingen te evalueren en te verhogen (45%). In mindere mate gebeurt de meting om inzage te krijgen in het leergedrag van medewerkers (24%). Bij het meten van de impact en de effecten van L&D-trajecten ligt de focus dus nog te vaak op externe rapportering en niet op strategie. Met het oog op de besproken noodzakelijke aansluiting met de business(strategie) is het ook opvallend dat de relatie met de business-doelstellingen (34%) in figuur 30 maar nipt in de top 5 staat.

²⁰ Zie roem.be



Meten jullie indicatoren inzake L&D? Zoja, wat wordt er gedaan met de resultaten van de meting?

We gebruiken ze ...

als bewijsmateriaal voor onze L&D-inspanningen naar het management toe	58%
om leeroplossingen aan te passen of aanbieders te (her)selecteren	50%
om de impact van onze leeroplossingen te verhogen	45%
om te voldoen aan externe normen en/of certificering	36%
om de relatie te leggen met de business doelstellingen (KPI's)	34%
om inzage te krijgen in het leergedrag van medewerkers (L&D Analytics)	24%
om onze opleidingsinspanningen extern te rapporteren	18%
we doen er niks of niet veel mee	14%
om te benchmarken (intern/extern)	14%
tijdens functionerings- of evaluatiegesprekken	14%
om individuele leertrajecten op te zetten	11%

Figuur 30

In 2018 definieerden we i.s.m. de Universiteit Antwerpen 10 rollen in L&D Teams. Ook in 2022 hebben we vragen gesteld over deze rollen:

- › **Learning facilitator:** biedt als L&D ondersteuning aan om leren te integreren op de werkplek
- › **Visionair:** zet binnen L&D beleidslijnen & visie uit
- › **Supporter:** adviseert/coacht leidinggevenden over de ontwikkeling van hun medewerkers
- › **Talent manager:** ontwikkelt, implementeert en promoot een talent management strategie
- › **Administrator:** organiseert de praktische kanten van L&D, beheert middelen en contracten
- › **Learning expert:** verzamelt nieuwe inzichten en trends over L&D
- › **Learning ambassador:** promoot L&D en toont aan dat leeroplossingen succesvol zijn
- › **Evaluator:** evalueert leeroplossingen om aanbod te verbeteren
- › **Business analyst:** overlegt met de business om de leerbehoeften in kaart te brengen
- › **Learning producer:** werkt leeroplossingen uit en stelt een opleidingsplan op

DEZE ROLLEN WORDEN BELANGRIJKER ALS NU



Learning Facilitator
61% - 61%



Visionair
65% - 54%



Supporter
60% - 53%



Talent Manager
51% - 46%



Administrator
15% - 15%



Learning Expert
52% - 41%



Learning Ambassador
60% - 49%



Evaluator
41% - 35%

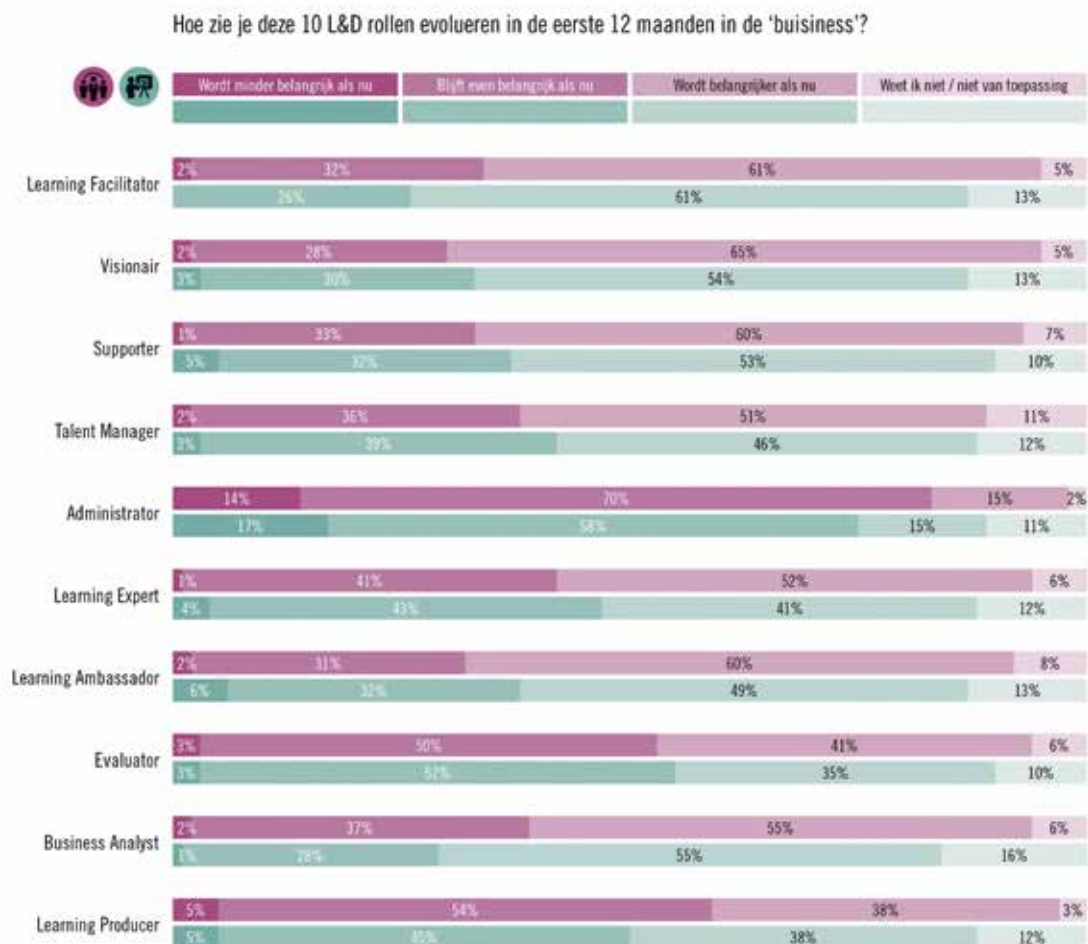


Business Analyst
55% - 55%



Learning Producer
38% - 38%

De 'visionair' en de 'business analyst' zijn de twee rollen die het dichtst aansluiten bij de business. Beide rollen halen volgens figuur 31 hoge scores op 'wordt belangrijker' wat kan betekenen dat L&D dichter komt te staan bij de business. De uitvoerende rollen 'learning producer' en de 'learning administrator' zijn daarentegen de twee rollen die het vaakst worden aangeduid als 'wordt minder belangrijk als nu'.



Figuur 31

SLOTBESCHOUWING

De zeventiende editie van het onderzoek rond leren en ontwikkelen bij L&D-professionals heeft alweer erg nuttige inzichten opgeleverd waarmee de diverse stakeholders aan de slag kunnen. Wat Leren en Ontwikkelen betreft schuift de bredere L&D community op basis van de resultaten van het onderzoek duidelijk volgende prioriteiten naar voor: meer mensen moeten gemotiveerd worden om levenslang te blijven leren en om zich te blijven ontwikkelen; meer ondernemingen en organisaties moeten zich een leercultuur eigen maken en overheden moeten de gepaste maatregelen nemen om leerparticipatie en leercultuur verder te stimuleren.

Volgens Peter Senge, een Amerikaans wetenschapper op het gebied van kennismanagement en organisatiekunde is het vermogen van organisaties om sneller te leren dan de concurrenten het enige concurrentievoordeel dat op de lange termijn stand houdt. De leerinspanningen van de medewerkers spelen hierin uiteraard een belangrijke rol. Een onderneming zal zich blijvend van de concurrentie kunnen onderscheiden in de mate dat ze een echte 'learning community' vormt waarbinnen ruimte is voor zowel persoonlijke als voor collectieve ontwikkeling.



“De L&D-community ziet nog groeimarge voor de adoptie en de implementatie van leertechnologie.”



Een organisatie met een échte leercultuur zal bijgevolg performanter en innovatiever zijn. Deze rede-
nering kan perfect doorgetrokken worden van het bedrijfsniveau naar het niveau van regio's of landen.
Regio's en landen die erin slagen om een voorsprong te nemen door een voortdurende ontwikkeling
van skills en competenties bij hun burgers, doen het beter. Of met andere woorden gezegd: de lerende
maatschappij als hefboom voor de kenniseconomie.

Om in organisaties tot een echte leercultuur te komen wordt zeer veel verwacht van de leidinggevende.
Zij hebben een belangrijke sleutel in handen om de omstandigheden te creëren waarbij medewerkers
zich maximaal kunnen ontwikkelen. Leidinggevendens spelen een belangrijke rol om te zorgen voor een
echte groeimindset bij de medewerkers.

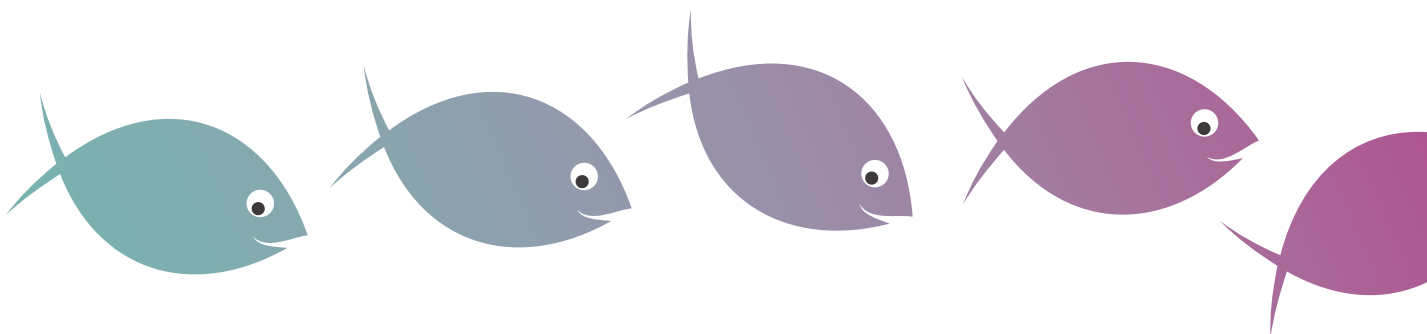
Een andere opvallende vaststelling uit dit onderzoek is dat de L&D-community nog groeimarge ziet
voor de adoptie en de implementatie van technologie. De resultaten van het onderzoek tonen dat de
respondenten overtuigd zijn van de voordelen en de mogelijkheden die technologie kunnen bieden
voor L&D, maar terzelfdertijd stellen we vast dat de nieuwste L&D-technologieën en hun mogelijkheden
nog vaak relatief onbekend zijn. Initiatieven als Edtech Station kunnen hier ongetwijfeld zorgen voor
een noodzakelijke versnelling om leertechnologie bekender te maken. Onbekend blijkt vandaag nog
te vaak onbemind.

Tot slot kunnen we niet anders dan verheugd zijn met de vaststelling dat de L&D-professionals hun rol
echt ter harte nemen, maar er tegelijkertijd ook van overtuigd zijn dat ze nog meer impact kunnen heb-
ben binnen de eigen organisatie. L&D-professionals stellen immers een gap vast tussen de taken die
ze vandaag uitvoeren en die in grote mate een operationeel karakter hebben enerzijds, en de taken die
meer op strategie en transformatie zijn gericht anderzijds.

Ook al zullen we de komende maanden in woelige economische wateren moeten varen, dit mag ons
niet uit koers brengen. L&D blijft heel erg belangrijk in een arbeidsmarkt waar talent structureel schaars
is en blijft. Verder inzetten op het ontwikkelen van talent is zonder twijfel de juiste richting om ook in
de toekomst als individu, als organisatie, als regio en als land succesvol te zijn en te blijven. We zitten
samen in dezelfde boot, laten we de juiste koers aanhouden!

Voor Stimulearning, Kristoff Vandermeersch

Voor Federgon, Jana Martens en Paul Verschueren



ONTDEK LEARNING IN THE FLOW OF WORK

met  rise up en  Microsoft Teams

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

TIJDGEBREK AANPAKKEN

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

VERHOOG BETROKKENHEID

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

EEN GEPERSONALISEERDE LEERERVARING

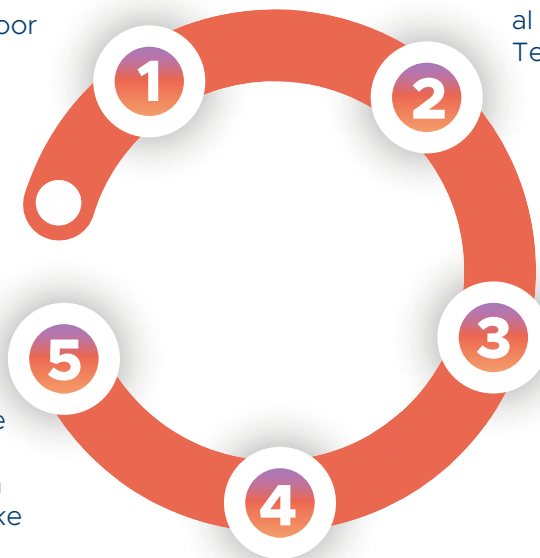
Aangedreven door kunstmatige intelligentie, past Rise Up's virtuele coach, Lia, zich aan aan de specifieke behoeften van elke lerende.

FACILITEER MICROLEARNING

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

BETROKKENHEID STIMULEREN MET SOCIAL LEARNING

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



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



OP DE PRAATSTOEL

SEPTEMBER 2021

EVELYNE VAN VOSSELEN

BRIDGESTONE

Van versnippering naar volwassen leerbeleid

Hoe bouw je op 1.5 jaar tijd een e-learningaanbod uit met een adoptionrate van maar liefst 60%? Simpel: investeer in een e-learningcatalogus op het juiste moment en laat dan de coronacrisis uitbreken. Alle gekheid op een stokje: zo liep het bij Bridgestone. We praten met Evelynne Van Vosselen, die er met een klein team hard aan de weg timmert om de organisatie te begeleiden naar een volwassen leerbeleid.

Kan je kort vertellen over je bedrijf, en over hoe het leren bij Bridgestone georganiseerd is?

Evelynne: "Bridgestone is een wereldwijde specialist in banden van Japanse oorsprong. We produceren banden voor personenwagens, vrachtwagens, fietsen, bussen, maar ook graafwerktuigen. Wat veel mensen niet weten, is dat we ook golfballetjes maken en dempingsystemen om gebouwen te beschermen tegen aardbevingen. Sinds 2017 kijken we bovendien nog naar andere businessmodellen in het kader van de digitalisering. En in onze 'digital garage' zetten we echt in op digitalisering. Tot 2014 zijn we een typisch Japans bedrijf geweest. Pakweg elke drie jaar kregen we Japanse executives op bezoek die hier op Japanse wijze hun ding deden, en dan terugkeerden. Toen besliste de toenmalige wereldwijde CEO dat hij dat wilde veranderen en opnieuw autonomie wilde geven aan de regio's. Vanaf toen zijn we een heel aantal dingen op een heel andere manier beginnen te organiseren, waaronder hr. Tot dan toe waren we volledig lokaal en versnipperd aan het werken, waarna er een soort rationalisering gebeurd is van wat we deden. Sindsdien wordt een stuk van het leren



centraal gemanaged (alles wat strategisch is, zoals ons leiderschaps-DNA), en een deel lokaal georganiseerd (zoals bv. heftruck-opleidingen)."

Wat is jouw rol hierin?

Evelyne: "Ik kwam zelf aan boord in 2016. Op dat moment was er al een eerste proces gecentraliseerd (performance management) en hadden we een tool om te rekruteren geïmplementeerd. Maar dat was het. Als je weet dat ik verantwoordelijk ben voor performance management, talent management, leadership development, L&D, culture & engagement, welzijn en DEI voor de regio Europa, Midden-Oosten, India en Afrika (EMIA), dan begrijp je dat er best veel te doen viel. In onze regio's werken er zo'n 22.000 medewerkers die ik ondersteun (waarvan ongeveer twee derde als arbeider). Daarnaast is het ook onze taak om ervoor te zorgen dat onze retailers (zoals bv. bandencentrales) voldoende opgeleid zijn over ons product. Toen ik startte, was het prioritair om een aanpak en systeem te ontwikkelen op het vlak van talent management, en om een eigen LMS te configureren, zodat we konden uitzoeken welk deel van het aanbod we konden centraliseren. We hebben er meteen voor gekozen om het systeem ook toegankelijk te maken voor externen zoals bv. bandencentrales, zodat ook zij op een efficiënte manier toegang kunnen hebben tot opleiding. Ondertussen hebben we al een hele weg afgelegd. Enkele jaren geleden werkten we erg traditioneel en maakte elke locatie eigen opleidingen. Dat doen we nog steeds gedeeltelijk omdat lokale sites vaak beter zicht hebben op de lokale behoeftes. Vandaag zijn we gekomen tot een structuur waarbij het systeem en het centrale aanbod overkoepelend beheerd worden, en waarbij lokale medewerkers in de regio's daarnaast hun eigen ding kunnen doen in het LMS. Zo bundelen we toch alle informatie over L&D in het systeem, wat belangrijk is in het kader van bepaalde wetgevingen en rapporteringen. Bovendien hebben we zo zicht op wat er lokaal gebeurt, en kunnen we ons centrale leeraanbod nog meer verfijnen op basis van deze informatie."

**"Leren gebeurt elke dag in alles wat we doen.
Het gaat me niet over het aantal e-learningmodules dat we registreren,
maar over de vraag of we appetijt creëren om dingen
te absorberen en vooruit te gaan."**

Op amper 1.5 jaar tijd is e-learning een onmisbaar opleidingskanaal geworden. Kan je iets vertellen over die evolutie?

Evelyne: "Een belangrijke stap was de aanschaf van een e-learningcatalogus met meer dan 16.000 kwalitatieve e-learningmodules en van een authoringtool in 2019. We namen deze beslissing omdat we minstens een standaardaanbod wilden hebben voor al onze medewerkers. Die 16.000 modules hebben we natuurlijk niet allemaal tegelijk gelanceerd: we startten met de minst sexy opleidingen, bv. op het vlak van compliance, GDPR ... omdat we die zo meetbaar maakten. Tot mijn grote verbazing haalden we bij de lancering van de allereerste cursus een completion rate van meer dan 97%. Daarna hebben we op vraag van de medewerkers IT-opleidingen gelanceerd. Ludieke acties en communicatie-initiatieven (die we zelf op poten zetten) gaven de lanceringen extra ruchtbaarheid. En toen was er plots corona. We beseften hoe zinvol de aankoop van de e-learningcatalogus was geweest. Het stelde ons in staat om ultrasnel in te spelen op de behoeftes van onze medewerkers, die plots moesten thuiswerken, zich eenzaam voelden, fysiek last kregen omdat ze niet op een goede stoel zaten ... Meteen begonnen we - aanvankelijk heel voorzichtig, omdat we niet goed konden inschatten of mensen hier wel behoefte aan hadden - collecties te lanceren die deze thema's aansneden en ondersteunden. En al snel merkten we dat onze medewerkers de weg vonden. Gaandeweg begonnen we ook samen te werken met de functionele experts om functionele collecties en learning paths op te bouwen met de inhoud van de e-catalogus. Sindsdien gaan onze grafieken alleen maar in stijgende lijn. De adoption rate bedraagt meer dan 60% en de meeste modules scoren 4 of 5/5. Dat geeft ons als leane learning organisatie echt een boost."

Bereiken jullie met het LMS ook de arbeiderspopulatie?

Evelyne: "Toen we het LMS begonnen te implementeren, was er nog geen opleidingsstrategie. Onze arbeiders werden lokaal ondersteund door hun trainingsverantwoordelijke, met opleidingsacties die van land tot land verschillend waren. Aanvankelijk hadden ze zelf geen toegang, maar hier komt wel verandering in. Ook hier is de coronacrisis een belangrijke katalysator geweest. Een van onze HR managers begon in die periode namelijk kleine e-learning's te maken met instructies voor de operatoren, bv. over hoe ze de handen moesten wassen. Gaandeweg zijn die meer en meer gesofistikeerd geworden. Op de duur hebben we

de veiligheidsinstructies verwerkt in korte modules, die op het einde een certificaat opleverden met een bepaalde kleur, aan de hand waarvan de bewaking aan de ingang kon zien of iemand binnen mocht of niet. Zo is de appetijt binnen manufacturing groter geworden om ook op de kar te springen. Dankzij dit soort initiatieven werken we nu aan twee grote pilootprojecten om onze operatoren mee in het LMS te krijgen. Zo zie je: als je uitdagingen kan zien als een opportuniteit, dan kan je er iets mee doen. En dat geeft me heel veel voldoening. Met de acties die we ondernamen in de coronacrisis kon ik zowel onze business als onze mensen helpen en ondersteunen. Daarmee is niet alles opgelost, maar het geeft ons wel een belangrijk fundament om op verder te bouwen.”

Hoe zou je je visie op leren omschrijven?

Evelyne: “Ik merk dat er een evolutie zit in hoe medewerkers kijken naar het opleidingsaanbod. Na het hybride werken, is er nu ook hybride leren. Ik vind het belangrijk dat het leerelement aanwezig is in alles wat we doen. Ik probeer het in alles te verweven. En me de vraag te stellen: hoe gaan we vooruit als organisatie? Hoe openen we de geesten? Leren gebeurt dagdagelijks in alles wat we doen. Het gaat me dus niet over het aantal e-learningmodules dat we hebben kunnen registreren, maar over de vraag of we appetijt hebben kunnen creëren om dingen te absorberen en vooruit te gaan.

**“Ik kijk uit naar de dag dat we ons kunnen focussen
op content curation, en mensen in de cultuur kunnen zien
dat trial & error deel uitmaakt van hoe je leert.”**

Hoe zie je het leren verder evolueren? Waar gaan we naartoe?

Evelyne: “Als ik kijk naar hoe ik zelf leer, is leren altijd een mix. Virtueel, online, dingen lezen, me omringen met boeken ... Er is heel veel beschikbaar. Ik denk dat we mensen moeten leren hoe ze hier het juiste uit halen. Zoals we jongeren moeten leren hoe ze het onderscheid maken tussen fake en echt nieuws. Ik geloof heel sterk in het principe van ‘content curation’ en kijk uit naar het moment waarop we ons daar sterk op kunnen focussen, en de mensen veel meer zelf een actieve rol kunnen laten spelen. Ik kijk uit naar de dag dat we daarin slagen en mensen ook in de cultuur kunnen zien dat trial & error deel uitmaakt van hoe je leert. Vandaag zijn we nog iets te sterk gefocust op de ROI. Maar misschien moeten we daardoor om tot een volwassen leerbeleid te komen.”

Wat is jullie grootste uitdaging op dit moment?

Evelyne: “Het feit dat leren wel als belangrijk wordt gezien door de organisatie, maar we dit moeten kunnen organiseren met een afgelijnd budget. Creatief mogen en kunnen zijn is heel plezant, maar er is een grens natuurlijk. Tot hertoe heb ik veel zelf gedaan, maar af en toe moet je iemand kunnen inschakelen die een deel van het werk overneemt. Daarnaast is het soms een uitdaging om een evenwicht te vinden tussen het centrale en het lokale luik van ons aanbod.”

Wat zijn volgens jou de competenties van de toekomst?

Evelyne: “Alles wat rond de mens draait. Dat zal de grote differentiator worden in leiderschap, tussen peers ... Ik denk dan aan emotionele intelligentie, empathie en het kunnen opbouwen van psychologische veiligheid. Ik kan er nog veel meer geven, maar dat is voor mij de essentie.”

Onze vorige gast heeft deze vraag voor jou: wat is de impact van de snelle digitale en technologische evolutie in je sector?

Hoe zorg je er vanuit L&D voor dat iedereen nog mee is?

Evelyne: “We zijn op dit moment een heel aantal nieuwe businessmodellen aan het opbouwen, en daarom wordt er specifiek gefocust op digitale vaardigheden. Maar ik heb minder het gevoel dat we daar overkoepelend nog extra moeten op inzetten. Ik denk dat we vaak onderschatten hoe goed mensen mee zijn. We leven nu eenmaal in een digitale wereld. Ter illustratie: onze culture & engagement survey is door meer dan 80% van onze arbeiders ingevuld op hun eigen device. Maar wel een interessante vraag waar mensen zich wellicht vaak het hoofd over breken. Zoals met alles in L&D, is alles echter herleidbaar naar de motivatie om te leren, als je 't mij vraagt.”

PASPOORT

- > Functie? HR Director - Leadership & Organisational Development - Bridgestone EMIA
- > Vroeger? Director People Development & Staffing EAME - Starwood Hotels & Resorts Worldwide; Learning Leader - Ingersoll Rand; CoE Learning & Development Manager - Electrolux; Training & Talent Manager - Sony Europe
- > Studies? Wijsbegeerte aan de UGent
- > Wat is je professionele motto? Just try it.
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? Ik heb er een aantal: de initiatieven van ATD, Stellar Labs en CLO Magazine.
- > Wat betekent Stimulearning voor jullie? Een belangrijk initiatief dat mensen binnen learning samenbrengt in België, en altijd met hele goede content. Dit is écht een lokaal initiatief dat er mag zijn, meer zelfs: dat noodzakelijk is.
- > Welke vraag hebben jullie voor onze volgende gast op de Praatstoel? Hoe werken jullie aan re- & upskilling? Wat is je visie? EN hoe neem je die mee naar de maatschappij die ons omringt.

nha 
dit is jouw tijd

CURSUS TOP

10

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



GRATIS
proefles
op nha.be

Kies uit 350 cursussen
om thuis te leren op je eigen tempo.

Een greep uit ons aanbod

Secundair Onderwijs

- BSO Nederlands
- BSO Wiskunde

Computer & Internet

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

Beroepscursussen

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

Taalcursussen

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

Eigen Zaak Starten

- Budgetcoach
- Gewichtsconsulent
- Kindercoach
- Lifecoach
- Personal Trainer

KMO-PORTEFEUILLE
20 OF 30% KORTING

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

ELS HAESSEN & NELE FRANSSEN

CARGLASS®

Carglass®: medewerkers in the driver,s seat

De beste werkplek creëren waar je als medewerker ooit zal werken: dat is de hr-ambitie van Carglass®. En daar hoort ook bij dat ze hun mensen de kans geven om continu te blijven bijleren, zodat ze de beste versie van zichzelf worden. Op professioneel én persoonlijk vlak. Vlak nadat ze maar liefst een week lang medewerkersdagen organiseerden met als thema 'You are in the driver's seat' gingen wij langs voor een gesprek.

Hoe is L&D bij Carglass® georganiseerd?

Els: "Carglass® kan je onderverdelen in twee businessunits: enerzijds zijn er de 44 filialen van ons servicenetwerk (ofwel: the field) en de ruim 200 medewerkers in ondersteunende diensten in de hoofdzetel in Hasselt, en anderzijds is er het Europese distributiecentrum in Bilzen (met ongeveer 230 medewerkers) dat ruiten, trainingsmaterialen en allerlei technische tools levert aan onze filialen in de Belux en andere landen over de hele wereld. Nele en ik maken deel uit van het hr-team, dat tot de centrale diensten behoort. We worden zowel lokaal als internationaal aangestuurd: internationaal maken we deel uit van een Global Talent Team van Belron dat rapporteert aan een Global Talent Director, die ook krijtlijnen uitzet op het vlak van leiderschap, engagement, talentmanagement en successieplanning ... Daarnaast hebben we heel wat vrijheid om in de Belux ons eigen beleid te organiseren."

Nele: "Verder zijn er in leren en ontwikkelen twee grote gebieden: in de eerste plaats is er alles wat met softskills - of liever peopleskills - te maken heeft, met systemen en processen om het leren te begeleiden, en met het begeleiden van trainers. Dat is de verantwoordelijkheid van Els en mezelf. Wij vertalen de noden van de business naar een concreet beleid voor de Belux, in lijn met de krijtlijnen van onze moedermaatschappij Belron. Daarnaast zit er binnen de verschillende units ook een team van technische trainers die er lokaal voor zorgen dat de medewerkers de juiste skills hebben om hun job op een excellente manier te kunnen doen, en zijn er fieldcoaches die onze commerciële medewerkers ondersteunen, zodat zij de unieke klantbeleving bieden die zo typisch is voor Carglass®."

Hoe kijkt Carglass® - of ruimer gezien Belron - naar leren?

Nele: "Ons werk is ingebed in ons hr-beleid, dat mensen centraal stelt. Onze algemene hr-doelstelling is om 'de beste werkplek te creëren waar een medewerker ooit zal werken'. Op het vlak van employee experience streven we ernaar om de lat telkens hoger te leggen, zodat we geëngageerde medewerkers hebben. We proberen ervoor te zorgen dat leren voor iedereen beschikbaar is en willen mensen kansen geven om continu te blijven bijleren, omdat we willen dat ze de beste versie van zichzelf kunnen zijn. We geloven erin dat dit ook een positief effect heeft op hun engagement, de zin om te werken, en dat dit op langere termijn alleen maar zijn vruchten afwerpt. Zowel voor de medewerker als voor ons als werkgever."

Els: "Leren gaat natuurlijk ook over zelfleiderschap en leiderschapsontwikkeling. We willen inderdaad dat mensen de beste versie van zichzelf worden. Tijdens ons medewerkersdagen hebben we hen geïnspireerd om zelf aan het stuur van hun ontwikkeling, loopbaan en leven te gaan zitten. Daarnaast investeren we in onze leidinggevenden die inspireren, motiveren en correcte, eerlijke feedback geven. En dat in een cultuur waar mensen uitgedaagd worden om gezond te leven, ook buiten het werk. We



maken dus ook de link tussen leren en welzijn. Er zijn al heel wat initiatieven rond gezondheid, engagement, waardenbeleving ... En we bieden ook inspiratiesessies aan die mensen helpen om zich in de ruimere zin te ontwikkelen of de juiste keuzes te maken in hun leven. Met andere woorden: vanuit leren en leiderschap proberen we het werk van onze medewerkers zinvol te maken.”

Hoe ontvankelijk zijn jullie medewerkers daarvoor? Zijn ze eager om constant te blijven bijleren?

Nele: “Toen ik hier begon te werken, voelde ik meteen dat er een leercultuur was. Bij opleidingen zitten mensen gemotiveerd en met een open geest klaar. Spontaan aangeven dat ze trainingen willen volgen of thema’s op de agenda te zetten, is iets dat we nog meer willen stimuleren. We willen onze medewerkers er nog meer bewust van maken hoe belangrijk het voor henzelf is om te blijven groeien. In welke vorm dan ook - klassikaal, bij een collega, in een nieuw project. Ontwikkeling is een gedeelde verantwoordelijkheid. Wij moedigen onze collega’s aan om in de driver’s seat van hun ontwikkeling te zitten en ondersteunen hen hier graag in. Vandaag merken we dat de rol van de leidinggevende daarbij cruciaal is.”

Els: “Onze medewerkers waarderen dat we een waardegedreven cultuur hebben. Maar de leercultuur op de agenda krijgen en het debat met de operaties aangaan, is een permanent aandachtspunt. Natuurlijk is productiviteit belangrijk. Maar leren zorgt er ook voor dat mensen op langere termijn inzetbaar blijven. Daar worden we soms in uitgedaagd. Begin oktober hebben we onder meer daarom 5 medewerkersdagen georganiseerd met als thema ‘You are in the drivers’s seat’. Daarmee wilden we onze medewerkers via keynotes en allerlei workshops stimuleren om aan het stuur te zitten van hun leven en loopbaan door meer lef te tonen in het maken van bewuste keuzes.”

“We verwachten dat onze leidinggevenden mee op zoek gaan naar ontwikkelpunten en leeracties. In een gedeelde verantwoordelijkheid met de medewerker natuurlijk.” - Nele

Op de medewerkersdagen werden de arbeiders ook warm gemaakt voor jullie online leerbibliotheek. Hoe makkelijk is het om digitaal leren op hun werkplek te integreren?

Els: “Onze online leerbibliotheek hebben we in maart 2021 al gelanceerd bij de bedienden, om te bekijken hoe het werkte en hoe we ermee op een efficiënte manier aan de slag konden. Daarmee hebben we digitaal leren op de agenda gezet bij Carglass®. In een volgende fase zullen we dit uitrollen naar iedereen binnen het bedrijf. Onze monteurs werken binnen de filialen al met tablets. Daarom voeren we nu een debat om het leren voor hen op de tablet te krijgen. Zo kunnen we het inbedden in hun dagelijks werk. Op de medewerkersdagen hebben we hen wat dat betreft op weg geholpen, en de reacties waren alvast positief. De eerste dagen na de medewerkersdagen kregen we al verschillende vragen. De nieuwsgierigheid is geprikkeld.”

Wat is jullie belangrijkste uitdaging op het vlak van leren?

Els: “Iedereen mee op de kar krijgen. De mindset opentrekken, zodat mensen veerkrachtig en weerbaar in het leven en op de werkplaats staan. Er komen heel wat veranderingen op ons af en we hebben niet altijd alle touwtjes in handen. Daarnaast is sterk leiderschap cruciaal in het bereiken van onze doelstellingen. We investeren heel wat middelen om onze leidinggevenden continu te inspireren en te motiveren om richting te geven aan hun teams en daarnaast zijn ze ook het eerste hr-aanspreekpunt voor hun medewerkers in een decentrale structuur

Nele: “De leidinggevenden worden bij ons echt wel aan het stuur gezet. Hun rol is best alomvattend. We verwachten dat ze mee op zoek gaan naar ontwikkelpunten en leeracties. In een gedeelde verantwoordelijkheid met de medewerker natuurlijk, maar we zien dat het rendoert als leidinggevenden daar veel mee bezig zijn.”

Welke opportuniteiten heeft de pandemie met zich meegebracht?

Nele: “Zoals bij heel wat andere bedrijven, was het sowieso een katalysator voor digitaal leren. Waar we vooraf nog 80-90% inzetten op het klassikale leren, is dat nu wel anders. Daarnaast heeft de pandemie het nieuwe werken met de hybride omgeving geïntroduceerd, en ook dat is een kantelmoment geweest.”

Els: “Ik voeg daar graag nog aan toe dat de voorbije periode ook het thema veerkracht op de agenda gezet heeft. Leren is een van de buffers om veerkrachtiger te zijn. We werken hier al langer rond, maar er bestond toch nog een soort schroom. Door corona hebben mensen in hun privésfeer ervaren hoe belangrijk veerkracht is. Mensen zijn nu ontvankelijker voor het thema, het is

meer bespreekbaar geworden. Dat zien we zelfs bevestigd in de keuze van onze medewerkers voor de medewerkersdagen: ze kozen massaal voor mentale gezondheidsthema's, zoals bv. 'ademen' of 'het levenswiel'."

Wat brengt de toekomst op het vlak van leren bij Carglass®?

Els: "In eerste instantie de creatie van blended leertrajecten en de combinatie van digitaal leren met andere leervormen. Vanuit Belron gaan we in de loop van 2022 een globaal HRIS- systeem implementeren dat ons zal helpen om blended trajecten op te zetten en van daaruit de link te maken met talentmanagement, successieplanning en nog andere hr-domeinen."

Nele: "Daarnaast gaan we ook microleren integreren in onze trajecten. Daar geloof ik heel sterk in."

Jullie hadden het al over het belang van veerkracht. Welke andere competenties en talenten zijn er nog belangrijk naar de toekomst toe?

Els: "Continu willen blijven leren, is een belangrijke. De autosector is continu in beweging, en ook op het vlak van voorruit zijn er telkens nieuwigheden. Bij Carglass® willen we dat alle medewerkers mee zijn met herkalibraties van alle types wagens, en willen we vanuit België een logistieke wereldspeler blijven in ons servicemodel naar de andere landen toe. Daarnaast is de wil om de lat hoog genoeg te blijven leggen, een belangrijke competentie. Onze medewerkers hebben al uitstekende klantenskills, maar moeten die op peil houden zodat we het verschil blijven maken. Onze performancecyclus, die volgend jaar vernieuwd wordt, zal dit mee ondersteunen. Daarin leggen we namelijk de nadruk op hoe een persoon kan blijven groeien, onder meer op basis van de feedback die hij of zij vraagt of krijgt van collega's, van waaruit het leren in gang gezet kan worden. Soms creëert de feedback van iemand die niet de leidinggevende is namelijk meer openheid om te leren. Op termijn gaan onze medewerkers data ter beschikking hebben en zelf processen kunnen initiëren om een nieuwe stap te zetten in hun loopbaan, of het heft in eigen handen te nemen om een skillset op te bouwen."

Nele: "Daarnaast is het deel van onze visie om nieuwkomers zonder enige voorervaring aan te werven met de juiste attitude en cultural fit, waarna wij hen de juiste vaardigheden zelf aan leren. Zo leggen we het fundament voor onze bedrijfscultuur. We brengen mensen binnen met een open mindset op het vlak van leren. Dat begint dus al bij de aanwerving. Tot slot is een belangrijke competentie voor de toekomst in L&D ook het kunnen vertalen van offline content naar digitale trajecten. Dat is een specialisme op zich."

**“Door corona hebben mensen ervaren hoe belangrijk
veerkracht is. Ze zijn nu ontvankelijker voor dit thema.
Het is meer bespreekbaar geworden.” - Els**

Tot slot is er nog de vraag van de vorige geïnterviewde: hoe werken jullie aan re- en upskilling? Wat is jullie visie en hoe neem je die mee naar de maatschappij die ons omringt?

Els: "Uitgaand van onze grootste populatie, nl. de monteurs, doen we aan upskilling door altijd uit te gaan van wat onze klant van ons nodig heeft. Dat is niet enkel iemand die de job technisch uitvoert, maar ook iemand die hem of haar van A tot Z mee kan begeleiden. We willen onze klant ontzorgen zodat hij opnieuw veilig de baan op kan. Dat heeft met veel meer dan enkel de voorruit te maken. We verwachten dat onze medewerkers het gesprek aangaan met onze klanten over hun ruitenwissers, brandblusapparaat ... Daar hebben ze commerciële skills voor nodig, die wij hen bijbrengen."

Nele: "Daarnaast is het plaatsen van een ruit nu veel complexer dan vroeger, met alle technologie die erbij hoort. Ook wat dat betreft wordt er aan upskilling gedaan door de juiste trainingen te voorzien zodat de kennis up-to-date blijft."

Els: "En ook met reskilling zijn we begaan. Zo werken we volop aan een project waarbij we bekijken hoe we onze huidige populatie van monteurs futureproof kunnen maken. Hun job is fysiek zwaar, en niet iedereen kan dit tot aan zijn pensioen blijven doen. We willen hier een pioniersrol in opnemen en proactief mogelijkheden onderzoeken. Zo loopt er een studie waarbij we nadenken over hoe flexibel we onze mensen gaan inzetten in de toekomst, en hoe we ook buiten het bedrijf kunnen kijken naar creatieve samenwerkingsovereenkomsten buiten het bestaande wetgevende kader. Het houdt ons dus zeker bezig, maar we hebben nog niet alle antwoorden."

PASPOORT NELE

- › Functie? L&D-manager Carglass® Belgux
- › Vroeger? HR Learning & Development SKF Group, trainer / assessor GLOBIS
- › Studies? master arbeids- en organisatiepsychologie KU Leuven
- › Wat is je professionele motto? Zolang je nieuwsgierig bent, blijf je leren.
- › Meest inspirerende L&D-informatiebron? Ervaringen delen met L&D-collega's.

PASPOORT ELS

- › Functie? Talent Manager & HR Manager Carglass® Belux
- › Vroeger? HR Business Manager Carglass®, Recruitment & Mobility Manager Securex, HR Consultant GRH Management
- › Studies? master arbeids- en organisatiepsychologie KU Leuven
- › Wat is je professionele motto? "Customers will never love your company until the employees love it first."
- › Meest inspirerende L&D-informatiebron? Stimulearning natuurlijk

VRAGEN VOOR SAMEN

- › Wat betekent Stimulearning voor jullie? Connecteren en verbinden met collega's uit het werkveld, vinger aan de pols houden wat betreft innovaties in de bredere wereld van L&D. We waarderen de ruime kijk op leren en ontwikkelen van Stimulearning heel erg, er is ook oog voor aanverwante hr-domeinen zoals o.a. welzijn.
- › Welke vraag hebben jullie voor onze volgende gast op de Praatstoel? Het thema van 'dataled decisions'. Op welke manier baseren jullie beleidsbeslissingen op data in L&D? Welke data zijn het meest relevant?



Behaal duurzame resultaten door gedragsverandering

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

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

Bekijk onze website

www.franklincovey-benelux.com



THE **7** HABITS
of Highly Effective People®



NOVEMBER 2021

MARION KAHANE & JAN VAN HOOFF

PROVINCIE ANTWERPEN

Provincie Antwerpen: Leren in volle ontwikkeling

Sinds de Provincie Antwerpen haar gloednieuwe LMS geïmplementeerd heeft - met de ludieke naam LEO (Leren En Ontwikkelen) - is leren bij de organisatie meer dan ooit in evolutie. Klassiek leren maakt steeds vaker plaats voor blended trajecten, leidinggevendenden hoeven niet langer formeel goedkeuring te geven voor opleidingsvragen, en er zijn steeds meer data beschikbaar om beslissingen mee te onderbouwen. Tijd voor een boeiend gesprek met Marion Kahane en Jan Van Hoof.

Hoe is het leren bij jullie georganiseerd en wat is jullie rol?

Marion: "We hebben een departement mens, communicatie en organisatie, waar de dienst talent- en organisatieontwikkeling deel van uitmaakt. We werken er met 10 collega's aan het leerbeleid van Provincie Antwerpen voor een zeer heterogene en verspreide groep van 1.700 mensen. Dat gaat van architecten over poetspersoneel tot laboranten, verdeeld over de hele provincie. De meeste collega's kennen ons van het open leeraanbod, waar mensen zich vrij voor kunnen inschrijven. Daarnaast voorzien we ook individuele leertrajecten en leren op maat van teams of grotere entiteiten. Leren in al zijn vormen dus."

Jan: "Marion is het diensthoofd en ik ben adviseur, maar we hangen niet te veel vast aan functietitels. We passen zelforganiserende en zelfsturende principes toe. En werken eerder met rollen dan met functies. Als adviseur ben ik bv. met verschillende zaken bezig. Ik beheer mee ons leerplatform, rol mee e-learning uit in ons aanbod (wat voor ons vrij nieuw is) en daarnaast begeleid ik net als andere collega's een aantal opleidingen."

Hoe kijken jullie naar leren?

Marion: "Onze visie past binnen de algemene visie van Provincie Antwerpen waarin heel expliciet staat dat we een flexibele en open organisatie zijn waar leren en groeien vooropstaan, en waar we steeds opnieuw de vraag stellen hoe we kunnen bijleren. De missie van onze dienst is om mensen te helpen om hun job beter te kunnen doen én om ook vaardigheden gericht op de toekomst te ontwikkelen. Acht principes vormen het kompas voor ons leerbeleid, waaronder 'sociaal leren' - omdat we vinden dat leren met en van elkaar heel belangrijk is, alsook 'evidencebased' werken op het vlak van leren."

Jan: "Omdat we op zoek gaan naar de ideale leervorm neemt blended learning een steeds belangrijkere plaats in. Het nieuwe LMS, dat de naam LEO kreeg (van Leren En Ontwikkelen), helpt ons om onze visie wat dat betreft waar te maken. Die visie is overigens niet zo uniek: de algemene kijk op leren evolueert van sturend naar meer autonomie, en van formeel naar meer informeel. Daarin verschillen we niet van wat andere organisaties doen."

Opvallend in het nieuwe systeem is wel dat de formele goedkeuring door de leidinggevende wegvalt wanneer iemand in het team zich inschrijft voor een opleiding, niet?

Jan: "Klopt. Leidinggevendenden moeten geen officiële goedkeuring meer geven als iemand van hun team zich inschrijft voor een opleiding. Ze worden wel automatisch geïnformeerd door het systeem, ze hebben ook een eigen dashboard om het (formele) leren van hun medewerkers op te volgen. Niet ter controle maar ter aanmoediging, om op de hoogte te blijven en het gesprek aan te gaan."



Marion: “Daar hebben we echter geen veranderingstraject of zo aan gekoppeld, het paste gewoon bij de evolutie die we in het algemeen doormaken in hr. Ook op het vlak van leiderschap gaan we uit van minder controleren en meer vanuit vertrouwen werken.”

Het nieuwe LSM zorgde er ook voor dat er belangrijke stappen gezet zijn op het vlak van e-learning en blended learning. Kan je daar iets over vertellen?

Marion: “2020 en 2021 stonden in het teken van de lancering van ons nieuwe LMS. Het brengt heel wat kansen met zich mee, onder meer de integratie van een e-learningaanbod. We hebben de eerste stappen gezet in het zelf ontwikkelen van e-learning, waar we een softwarelicentie voor hebben. Daarnaast kochten we meer dan 120 generieke e-learnings aan. We krijgen erg positieve reacties op deze exponentiële uitbreiding van het aanbod. Leren kan nu op elk moment.”

Jan: “Het tijd- en plaatsonafhankelijke is voor ons een grote stap vooruit. Voorheen was 90% van ons aanbod face-to-face, waardoor deelnemers soms moesten wachten op een opleiding. Tegelijkertijd bouwen we volop aan blended trajecten. De goesting en het geloof is er.”

**“Feedback geven, krijgen én vragen is een belangrijke competentie.
Het is wetenschappelijk bewezen dat zelf feedback vragen ervoor zorgt
dat die feedback ook makkelijker gegeven én aanvaard wordt.”**

Klassieke trajecten vertalen naar een blended versie is een expertise op zich. Ondersteunen jullie de medewerkers die dit moeten doen hierin?

Jan: “Dat is een goede vraag. In ons team hebben we hier leermomenten voor georganiseerd, en tegelijk zijn we ook nog wat aan het zoeken. Er zijn nieuwe flows nodig en er zijn heel wat vragen te beantwoorden: wie gaat het bouwen en hoe, hoe gaan we hierin samenwerken met de experts en trainers, hoe configureren we het in ons leerplatform ... Klassieke opleidingen hebben we nog veel meer in de vingers. We zijn hier dus nog lerend in, maar we geven onszelf de tijd om te experimenteren.”

Wat zijn jullie belangrijkste uitdagingen op het vlak van leren en waarom?

Marion: “Een vraagteken dat we hebben, is hoe onze leercultuur er nu eigenlijk uit ziet. We zijn zo’n grote organisatie: hoe kijken al die mensen naar leren? Daarom gaan universiteitsstudenten dat nu voor ons onderzoeken. Ook de recente personeelspeiling zal dit helpen in kaart brengen. Al die informatie zal ons helpen om ons leerbeleid nog meer af te stemmen op de noden die er leven. Is leren effectief geïntegreerd in het dagelijks werk? Zijn wij echt die lerende, flexibele en open organisatie? Of denken we dat alleen maar? (lacht) Verder is er de spanning tussen het reguliere werk, waar we de handen al vol mee hebben, en innovatie.”

Jan: “Daarnaast is een uitdaging om onze processen aan te passen. Wat betekent de nieuwe aanpak voor onze planning en budgetten? Een andere vraag is: hoe snel willen we gaan? We ontwikkelen blended trajecten, maar betekent dat dat we bestaande opleidingen laten vallen, of een tijdje naast elkaar laten lopen? Bij het wijzigen van ons leeraanbod kunnen we niet over één nacht ijs gaan. Ik ben ook benieuwd naar hoe mensen op de langere termijn met onze e-learning zullen omgaan. De eerste cijfers zijn goed, maar we weten nog niet genoeg.”

Marion: “Tot slot zie ik nog kansen in bv. microlearning, waarbij werken en leren meer met elkaar verweven is, en in het verbeteren van onze onboarding. En als ik mag dromen, dan zou ik ook graag de (zeer goede) kennisbanken met stappenplannen, instructievideo’s, tips ... van onze collega’s in IT en communicatie integreren in het LMS. Maar voorlopig hebben we andere prioriteiten.”

Hoe zie je het leren evolueren in de nabije toekomst? Waar zou je graag naartoe willen?

Jan: “Ik hoop dat we het leren van elkaar nog sterker kunnen maken door de juiste tools uit te rollen. Zodat mensen heel makkelijk een vraag kunnen stellen, en geholpen worden door collega’s in plaats van door een formele opleiding. De technologie helpt ons daarbij, het is nu zaak om dit binnen te brengen in de organisatie.”

Marion: “Inderdaad, leren van en met elkaar is wel onze visie, maar in de praktijk merken we dat nog niet altijd. Yammer wordt bv. redelijk weinig gebruikt voor dat soort vragen. En als het al eens gebeurt, zie je dat mensen erop springen en direct willen helpen. Maar de expertise en collectieve wijsheid die er is in onze organisatie ontsluiten we misschien nog niet genoeg. Daar kunnen wij nog een rol in spelen in samenwerking met bijvoorbeeld de communicatiedienst en ICT.”

Welke competenties horen er bij die toekomst, vinden jullie?

Marion: “Dat gesprek zijn we op dit moment volop aan het voeren. Sowieso digitale competenties, daar kan je bijna niet meer zonder. Verder alles rond leiderschap, veranderingsbereidheid, veerkracht en alles wat relationeel is zoals emotionele intelligentie, samenwerking, dialoog. Tot slot denk ik nog aan feedback geven, krijgen én vragen om dingen bespreekbaar te maken. Dat is erg belangrijk voor een leercultuur, dus hier zetten we sterk op in. Vooral feedback vragen is belangrijk: het is wetenschappelijk aangetoond dat het veel sterker is om mensen hierin te ondersteunen, omdat de feedback dan makkelijker gegeven én aanvaard wordt. Het is laagdrempeliger en psychologisch veiliger. We zijn dit dan ook in het operationele aan het integreren.”

Jan: “Wat meteen een mooi voorbeeld is van hoe we evidencebased werken integreren.”

De vorige geïnterviewde wil graag weten op welke manier jullie beslissingen over het leerbeleid nemen op basis van data, en welke data dan het meest relevant zijn?

Jan: “We zijn daar wel mee bezig, maar we zijn ook nog zoekende. We beschikken over veel meer goed toegankelijke data dan vroeger, maar met welke data willen we aan de slag? Je kan er ook op verschillende manieren naar kijken. Ben je bv. bij uitstroom uit e-learningtrajecten ongelukkig of net blij omdat je denkt dat mensen geleerd hebben wat ze moeten leren? We hebben niet zozeer veel richtgetallen in gedachten, we zijn eerder benieuwd naar trends.”

Marion: “Wat betreft deelnemersevaluaties hebben we ook een evolutie doorgemaakt: de voorbije jaren bevroegen we vooral de operationele tevredenheid en probeerden we het effect te meten via zelfevaluatie door de deelnemer drie maanden na de opleiding. Vandaag hebben we vragen geïntegreerd die evidencebased meer het leereffect onderzoeken, en die voorspellend zijn naar toepassing toe. Ook daar moeten we nog evolueren naar een rapport waar we mee kunnen werken. Maar we hebben nu op zijn minst de data, dus dat is goed.”

PASPOORT MARION

- > Functie? Diensthoofd Dienst Talent- en Organisatieontwikkeling - Provincie Antwerpen
- > Vroeger? Manager HR consultants / learning consultants & HR BP - Stad Antwerpen; L&D consultant - ZNA; L&D consultant Alcatel-Lucent.
- > Studies? bachelor rechten @UA + master criminologie UGent
- > Wat is je professionele motto? “Gras groeit niet door eraan te trekken.”
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? LinkedIn, de podcast ‘No more boring learning’, collega’s in onze en andere organisaties en hr-tijdschriften.

PASPOORT JAN

- > Functie? Adviseur Dienst Talent- en Organisatieontwikkeling - Provincie Antwerpen
- > Vroeger? Expert leren - Inovant; Researcher - UA, Coördinator educatie - Technopolis; Adviseur Educatie - PIME ...
- > Studies? bachelor Sociaal Cultureel Werk @KDG; bachelor Milieukunde @UA; master Opleidings- en Onderwijswetenschappen @UA ...
- > Wat is je professionele motto? “Wat kunnen we leren?” Ik ben altijd op zoek naar wat we nog kunnen verbeteren in een opleiding.
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? Specifiek voor digitaal leren en e-learning is er de blog van Wilfred Rubens waar ik vaak inspiratie uithaal.

VRAGEN VOOR SAMEN

- > Wat betekent Stimulearning voor jullie? Een waardevol en ondersteunend netwerk waar we kunnen leren van elkaar en inspiratie opdoen, met originele initiatieven en internationale sprekers voor mensen in ons vak. Zo hebben we een wereldwijde kijk op L&D.
- > Welke vraag hebben jullie voor onze volgende gast op de Praatstoel? Hoe voeren jullie gericht promotie voor opleidingen, zodat het aanbod bij de juiste mensen terechtkomt?

BRUNO DÉTHUNE

PPG COATINGS

PPG Coatings: werelds, en toch lokaal

Mocht de naam PPG Coatings je niet veel zeggen, dan vast wel de twee meest gekende merken voor gebouwverven van het bedrijf: Sigma Coatings en Histor. De wereldwijde verfspecialist telt maar liefst 50.000 medewerkers verspreid over verschillende landen. Het leerbeleid wordt er niet zozeer aangestuurd vanuit een geaccrediteerde trainingscel: er is net heel veel ruimte voor de lokale invulling van leernoden. Hoe dat precies werkt en welke de uitdagingen zijn die daarbij komen kijken, vertelt ons Technical Trainingmanager Bruno Déthune.

Wat kan je ons kort vertellen over je bedrijf?

Bruno: "Zodra er ergens kleur in een product zit, is de kans groot dat PPG Coatings er iets mee te maken heeft. Of het nu gaat om autolak, pigment voor je bril of verf op een Airbus. PPG Coatings is één van de drie grootste wereldwijde verffabrikanten. Wat ons onderscheidt van de anderen is dat we lokale behoeften beantwoorden met lokale oplossingen, ook al zijn we wereldwijd aanwezig. Zelf maak ik deel uit van Architectural Coatings, dat gebouwverven maakt. In België is die tak voornamelijk bekend van de merken Sigma Coatings voor de professionele schilder, en Histor voor de doe-het-zelver. Wereldwijd tellen we zo'n 50.000 medewerkers, waarvan 1425 in de Benelux.

Jouw rol in het bedrijf is tweeledig, niet?

Bruno: "Klopt. In eerste instantie ben ik trainingmanager voor alle B2B en B2C-opleidingen in de Benelux. Die organiseren we enerzijds voor ons personeel in de gecontroleerde distributie en bij de partnergrossiers met wie we samenwerken, en anderzijds voor onze klanten - schilderbedrijven, architecten, doe-het-zelfwinkels, en in sommige gevallen zelfs de eindconsument. Ik organiseer, coördineer, plan en voer opleidingen uit in samenwerking met een aantal trainers verspreid over de verschillende afdelingen. We hebben dus geen accreditatie, maar maken gebruik van alle kennis die verspreid zit in het bedrijf. Het kan gaan om praktijkopleidingen waarbij deelnemers een borstel of rol vastnemen, maar net zo goed om theoretische trainingen of uitleg hoe je kleuren kan combineren, hoe gebouwen opgebouwd worden met het oog op schilderwerken...



We profileren ons immers als een sterk technisch merk. Mijn tweede verantwoordelijkheid situeert zich daarnaast binnen onze regio West-Centrum-Europa. Daarin neem ik de rol op van Learning Development Manager. Het woordje 'and' ontbreekt bewust tussen 'learning' en 'development': het gaat 'm namelijk om het ontwikkelen van opleidingen. Ik help de diverse landen met alle mogelijke vragen die ze hebben over opleidingen. Het kan dan gaan over (helpen bij) de creatie van een opleiding over een bepaald product, maar net zo goed om het (helpen) maken van de digitale mindshift: dan help ik collega's om de stap te zetten van het traditionele leren naar meer hybride vormen. Het komt er vaak op aan om de juiste personen te contacteren om de juiste dingen mee te gaan doen. Wat dat betreft, zie ik een evolutie de laatste jaren: L&D-teams worden kleiner en nemen steeds vaker een coördinerende rol op zich. Ze worden een soort center of excellence waarop mensen een beroep kunnen doen."

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

Bruno: "PPG is een fusiefirma. Recent nog hebben we een overname gedaan van een Scandinavisch merk dat sterk aanwezig is in Noord-

Europa. Zij hebben een eigen opleidingsfilosofie. We proberen altijd om te leren van de best practices van al onze takken, en te kijken of die te implementeren zijn op andere plaatsen. Een paar jaar geleden hebben we bv. een Mexicaans bedrijf overgenomen, dat commerciële opleidingen op een fantastische manier aanpakte. Die aanpak hebben we uitgerold naar andere landen toe. Onze visie is dus constant in beweging. We streven er altijd naar om technisch gezien een hoog niveau te halen, maar trainen medewerkers ook op commercieel vlak. De bedoeling is dat mensen hun job makkelijker en efficiënter kunnen uitvoeren. Dat is natuurlijk niet makkelijk als elk land een aparte aanpak heeft voor opleidingen. We proberen wel te stroomlijnen zodat de grote lijnen dezelfde zijn, maar met plaatselijke antwoorden erop. We proberen zo veel mogelijk aan de lokale noden te voldoen. Omdat de klanten in elke markt zo verschillend zijn. In Frankrijk spelen garantiebepalingen bv. een veel grotere rol in technische adviezen dan in België, waar dan weer de kleurbepaling en het type product doorslaggevend is. Ons opleidingsaanbod moet dus lokaal aangepast worden, en dat is de grote uitdaging. Je kan ons vergelijken met een stad met een dorpsmentaliteit: we zijn een heel grote organisatie, die toch probeert lokaal te werken. Bovendien moeten we ook altijd praktijkgericht werken. De balans vinden tussen theorie en praktijk is een constante evenwichtsoefening.”

Wat zijn jullie grootste uitdagingen op het vlak van leren?

Bruno: “In eerste instantie is er de uitdaging om onze opleidingsprocessen te vereenvoudigen. Want de complexiteit zit bij ons natuurlijk in de variatie, doordat elk land, elke regio een specifieke aanpak heeft. We proberen een en ander wel te harmoniseren. Onze uitdaging bestaat erin om de best practices van elkaar over te nemen en toch aan te passen in functie van de lokale noden. Daarnaast is ook de digitalisering een uitdaging, net als de zeer sterke nood aan werkvloerleren. Hoe kunnen we dat in de praktijk brengen in een bedrijf waar de techniciteit heel hoog is? Op de werkvloer nemen mensen makkelijk goedbedoelde maar slechte gewoontes over van anderen. Hoe vermijd je die zonder dat je belerend, controlerend of uit een ivoren toren klinkt?”

Digitaliseren is een uitdaging, zeg je. In welke mate heeft digitaal leren al een plaats in het aanbod?

Bruno: “Als voorbeeld noem ik hier graag ons onboardingtraject. Dat zijn we in 2014 beginnen te digitaliseren, door e-learnings te beginnen aanbieden. Tot dan toe verliep het volledige traject face-to-face, en nam het zo’n 25 dagen in beslag. Door de jaren heen hebben we dat kunnen terugbrengen tot 5 opleidingsdagen face-to-face. De rest is gedigitaliseerd in de vorm van e-learnings, videomateriaal en allerlei andere digitale materialen, maar ook het gebruik van virtuele klassen. Hoe meer iets theoretisch is, hoe minder we het in face-to-face opleidingen stoppen. Daar maken we dan weer meer ruimte voor de praktijk, zodat mensen echt kunnen voelen en ervaren hoe iets werkt. Vroeger gaven we opleidingen, nu doen we eerder aan leerontwikkeling: ze ontwikkelen zich in een opleidingstraject met het oog op de langere termijn. Vandaar ook de veranderde rol van de opleidingsmanager.”

Zijn mensen hier ook ontvankelijk voor? Zien ze de voordelen in van digitaal leren?

Bruno: “Zoals elke verandering heeft het zijn tijd nodig, en vooral overtuiging. Leren en ontwikkelen kan maar succesvol zijn als de mensen gemotiveerd zijn. We merken dat bij klanten voor wie het commerciële sterker doorweegt, de stap om te leren - zeker digitaal - moeilijker is. Andere klanten maken er dan weer met plezier vrije tijd voor vrij. Nog voor corona merkten we dat mensen zich bewuster werden van de kost en de tijdsinvestering voor verplaatsingen naar een opleiding. Het is natuurlijk geen verrassing dat de pandemie eerder terughoudende mensen op dit vlak over de streep geholpen heeft. Tegelijk merk ik: als mensen er niet echt voor gemotiveerd zijn, zullen ze zodra ze kunnen, terug willen keren naar de klassieke face-to-face opleiding.”

Welke competenties en talenten zijn belangrijk met het oog op de toekomst, denk je?

Bruno: “Een goeie vraag. We zijn hier wel mee bezig omdat we merken dat de markt aan het veranderen is. Vroeger kwamen klanten naar de verfhandel, en terwijl ze een sociaal praatje sloegen, bestelden ze wat verf. Nu wordt steeds meer online besteld. Toch is commerciële feeling nog steeds belangrijk. Je online shop mag nog zo mooi zijn, het is wel dankzij advies over het technische luik dat we het onderscheid blijven maken. Het gaat erom een evenwicht te vinden tussen het technische en het commerciële en sociale. Onze uitdaging is om een optimale benadering te vinden voor een redelijk traditionele markt, waarin klanten graag de handen uit de mouwen steken maar tegelijk toch steeds dynamischer worden, en waarbij klantentrouw niet meer zo vanzelfsprekend is als vroeger. We hebben denkpistes en zijn er volop mee bezig, maar dit moet nog verder uitgerold worden.”

Als je mag dromen, wat zijn dan de toekomstplannen die je met leren graag wil realiseren op korte termijn?

Bruno: “Het zou heel leuk zijn om op Europees vlak allemaal eensgezind dezelfde benadering te hebben om klantgerichte opleidingstrajecten uit te werken op het niveau van de mensen. Vandaag zijn er nog te veel uiteenlopende manieren.”

Zijn er tendensen in leren die je bijzonder interesseren of waar je sterk in gelooft?

Bruno: “Ik denk dat de digitalisering zich nog zal verderzetten. Ik geloof in een hybride vorm die het traditionele leren combineert met een virtuele omgeving voor bepaalde aspecten. Ik denk niet dat virtual reality in mijn vakgebied echt de oplossing zal zijn, maar het kan wel een tool zijn die gebruikt wordt. Er zijn namelijk zo veel veranderlijke factoren in gebouwenverven dat omstandigheden heel moeilijk reproduceerbaar zijn. Maar je zou het wel kunnen gebruiken voor een specifiek onderdeelje, bijvoorbeeld het spuiten van verf in een specifieke opleiding. Het is dus een opleidingsmiddel, zoals er nog heel wat andere zijn. Persoonlijke coaching heeft een veel grotere impact in heel technische onderwerpen, als je 't mij vraagt. En ik geloof eerlijk gezegd heel sterk in werkvloerleren. Kortom: ik geloof niet dat één leermethode een oplossing is voor alles, zeker niet in een vakgebied zoals het mijne dat zo gevarieerd is aan doelgroepen en inhouden.”

Tot slot de vraag van onze vorige geïnterviewde: hoe voeren jullie gericht promotie voor opleidingen, zodat het aanbod bij de juiste mensen terechtkomt?

Bruno: “Dit gebeurt doorgaans het best via rechtstreekse contacten en mond-aan-mondreclame. In Nederland loopt er op dit moment een opleidingstraject voor VGO-bedrijven. Daar hebben we geen nationale promotiecampagne voor gevoerd, maar wel gericht salesteams op af gestuurd om het verhaal een-op-een te promoten bij de klant. Dat werkt voor ons het best.”

“Je kan PPG Coatings vergelijken met een stad met een dorpsmentaliteit: we zijn een hele grote organisatie, die toch lokaal probeert te werken.”

“Als mensen niet gemotiveerd zijn voor digitaal leren, zullen ze zodra ze kunnen, willen terugkeren naar face-to-face opleiding.”

PASPOORT

- > Functie? Manager Technical Training AC Benelux & Technical Training Development Manager AC West-East - PPG Coatings
- > Vroeger? Technisch-commercieel raadgever bij Sigma Coatings
- > Studies? Industrieel ingenieur chemie-biochemie - Katholieke Hogeschool Sint-Lieven, Gent.
- > Wat is je professionele motto? “How can I help you?”
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? How to avoid death By PowerPoint, een TedTalk door David JP Phillips. Daarnaast laat ik me constant inspireren. Door TedTalks, De Standaard, DevLearn in de US...
- > Wat betekent Stimulearning voor jullie? Een heel positief platform om met peers en collega's te delen en te leren over alles wat met learning te maken heeft.
- > Welke vraag heb je voor onze volgende gast op de Praatstoel? Hoe hebben jullie je opleidingsaanbod aangepast naar aanleiding van de coronacrisis?

ERIC VAN CAMP

BRUSSELS AIRLINES

De ROI van leren: niet de verantwoordelijkheid van L&D

Tijdens de 18 jaar dat Eric Van Camp zelfstandig L&D-facilitator/consultant was, sprak hij met mensen uit talloze bedrijven. En leerde hij - zo zegt hij zelf - veel meer van hen, dan zij van hem. Het zette hem aan het denken: hoe kan je op een blijvende manier het verschil maken in L&D? Door mee aan het stuur te gaan zitten. Dus ruilde hij zijn freelancebestaan in voor zijn droomjob bij Brussels Airlines. Vol enthousiasme werkt hij er vandaag aan een leercultuur waarbij ook de medewerker aan het spreekwoordelijke stuur gezet wordt.

Je bent een hele tijd zelfstandig L&D consultant geweest, maar vandaag opnieuw vast aan de slag bij Brussels Airlines. Wat is jouw rol precies binnen de organisatie?

Eric: "Ik ben enerzijds verantwoordelijk voor wat we 'growth & development' noemen, en anderzijds ben ik ook HR BP Maintenance & Engineering (waarin ik voor het operationele ondersteund word door HR Services). Bij Brussels Airlines spreken we dus niet over L&D, maar over G&D. Mijn rol hierin is drieledig. In eerste instantie is er een stuk consulting: ik faciliteer leren op de werkplek op elk moment, door met de leidinggevende aan de slag te gaan en de behoefte grondig te analyseren. Een producent van trainingen wil ik absoluut niet zijn, dat is mijns inziens voorbijgestreefd. Liever neem ik een consultantrol op. Ten tweede stimuleer ik de leercultuur binnen ons bedrijf, wat we zeer belangrijk vinden. We willen niet dat een werknemer wacht op hr om initiatief te nemen: hij of zij neemt zijn leerplan in handen, is sturend, en vraagt de leidinggevende om dit mee te faciliteren. Met het oog op de carrière van de medewerker op lange termijn, of op de ontwikkeling binnen de functie. Dat betekent dat we minder kijken naar zogenaamde leertrajecten. Ik geloof daar eigenlijk minder in, omdat het te veel handjes vasthouden is. Ik vind een zigzag-carrière een interessant gegeven: medewerkers hebben niet langer een rechtlijnige carrière zoals vroeger. De wereld verandert bovendien zo snel, dat functies van vandaag op morgen van inhoud kunnen veranderen. Zo komen ze in aanraking met meerdere aspecten van de business. G&D zo'n traject laten opstellen, vind ik toch heel moeilijk. Voor onze leercultuur steunen we op het model van systeemdenken van Peter Sengé, met als pijlers individueel meesterschap, team- & leiderschapsontwikkeling, het stimuleren van systeemdenken en continu verbeteren, het stimuleren van medewerkers om het bedrijf en de business as such te begrijpen, en tot slot het dagelijks implementeren van de visie en missie van Brussels Airlines. Een derde en laatste luik van mijn rol is de meer klassieke invulling van leren en ontwikkelen, het creëren en beschikbaar stellen van een leeraanbod via een LMS, waarbij we zoals gezegd veel initiatief verwachten van de medewerker zelf."

Hoe zijn jullie bij Brussels Airlines georganiseerd op het vlak van leren?

Eric: "We maken deel uit van de Lufthansa Group. Wat betreft leiderschap, is het overgrote deel van onze leeractiviteiten van hen overgenomen. Dat is een absolute toegevoegde waarde voor ons omdat er bij Lufthansa heel wat kennis en kwaliteit zit, en omdat het ons in staat stelt om onze mensen te vormen naar een leiderschap dat binnen de groep gedefinieerd is. Zo hebben onze medewerkers een grotere kans om zich te bewegen binnen de Lufthansa Group. Lokaal bouwen we verder op die opleidingen. Zo hebben we bv. voor volgend jaar 10 intervisiemomenten gepland waarbij leidinggevendenden leren van elkaar,



en dit zo verder verdiepen. Hiervoor krijg ik hulp van change & corporate development: logisch, want ook zij maken deel uit van die lerende organisatie. Voor de individuele ontwikkeling hebben we daarnaast een aanbod dat inzet op de competenties die belangrijk zijn binnen dat leadershipmodel. Daarvan is er geen enkele opleiding verplicht, want daar geloven we niet in: het moet vanuit de medewerker komen. Omgaan met conflicten, met verandering, interne mobiliteit... zijn voorbeelden van thema's die hier aan bod komen. Met ons aanbod richten we ons op de vijf verschillende doelgroepen binnen het bedrijf: de collega's van het hoofdkantoor (zo'n 300), personeel van de grondoperaties, van maintenance & engineering, cockpit- en cabinepersoneel. Een voorbeeld van een opleiding die we organiseren voor grondoperaties en cabine- en cockpitpersoneel, is omgaan met moeilijke passagiers. De omstandigheden op de luchthaven en op het vliegtuig zijn veel moeilijker geworden, COVID-19 heeft daar geen goed aan gedaan."

Hoe zou je jullie visie op leren omschrijven?

Eric: "Het is de medewerker die het moet vastpakken. De rol van G&D is faciliteren. Met een kader, een LMS en communicatie over hoe we leren zien: namelijk dat je elk moment moet aanpakken om te leren, en dat het niet alleen gebeurt binnen het klaslokaal. We verwachten dat ze desnoods aan hun leidinggevende vragen om er aandacht aan te besteden tijdens vergaderingen. Dat is de lerende organisatie waar we naartoe moeten. Een belangrijk gegeven hierin is dat mensen ook de tijd moeten nemen om te reflecteren. We zijn een zeer operationele en oplossingsgerichte organisatie, waardoor we soms niet voldoende stilstaan bij de dieperliggende oorzaak van een probleem en ons te veel beperken tot symptoombestrijding. In een lerende organisatie is het heel belangrijk om stil te staan en te kijken wat je uit de situatie kan leren. Leren is niet gewoon naar een training gaan. Het gebeurt elk moment, op elke plek."

"Ik geloof minder in leertrajecten. Het is te veel handjes vasthouden. De wereld verandert te snel, waardoor het onvoorspelbaar wordt hoe een leertraject er moet uit zien."

Wat is jullie grootste uitdaging op het vlak van leren op dit moment?

Eric: "De allerbelangrijkste uitdaging is om effectief die lerende organisatie tot stand te brengen, waarbij de medewerker het stuur in handen neemt en de leidinggevende faciliteert. Maar dat is een werk van lange adem. Anderzijds is er het feit dat we alle ervaringsgerichte trainingen nu maar in beperkte mate kunnen organiseren. Ervaring is niet hetzelfde in een webinar als in een klaslokaal. Voor ons is dat echt een hindernis, er zijn maar weinig goede alternatieven voor de klassikale formule. Daarnaast is het voor G&D een uitdaging om creatief te zijn met een zeer beperkt budget. Tegelijk is dat beperkte budget ook een kans om te kijken hoe we hier toch mooie zaken kunnen mee realiseren."

Heeft de pandemie ook kansen met zich meegebracht, of is het vooral een moeilijkheid?

Eric: "De situatie brengt zeker ook kansen met zich mee. We hebben als organisatie veel soepeler moeten leren omgaan met externe omstandigheden. Een voorbeeld: vroeger planden we een half jaar vooruit naar welke bestemmingen we zouden vliegen. Vandaag doen we dit op wekelijkse basis. Dat brengt andere verwachtingen met zich mee op het vlak van planning, maintenance en engineering, cockpit, competenties... Er wordt een enorme flexibiliteit gevraagd van onze medewerkers. Daarnaast zien we dat dit ook voor meer samenhang tussen de departementen heeft gezorgd, en dat medewerkers meer de gewoonte krijgen om een end-to-endbenadering te gebruiken voor hun dagelijkse activiteiten. Dat verhoogt het inzicht in het functioneren van de organisatie, en creëert dus opnieuw kansen in leren. En het heeft natuurlijk ook de switch naar digitaal leren versneld, we hadden - en hebben - geen andere keuze."

Welke tendensen in leren lijken jou beloftevol?

Eric: "Ik heb het genoeg om met één been in de business te staan. Beide rollen combineren, is een hele uitdaging. Maar het geeft me wel een uniek inzicht in de business. Ik verwacht dat leren nog minder gestuurd zal worden vanuit G&D. De belangrijkste opdracht is om het leren op een continue, consistente en permanente manier mogelijk te maken. Niet enkel via klassikale of LinkedIn Learning-training, maar ook door coachingcycli in teams te faciliteren, door de manager beter te maken, te begeleiden, tools aan te reiken. Ik denk dat de rol van de manager in het faciliteren alleen maar zal toenemen. Ik denk dat de ROI van leren, waar zo veel over gesproken wordt, niet de verantwoordelijkheid is van G&D. Vanuit G&D moeten we leren wel mogelijk ma-

ken, in connectie met de leidinggevende. We moeten evolueren naar een stuk consulting en naar het stimuleren van leren op de werkvloer. Je kan kennis overdragen in een webinar, workshop of een sessie, maar de vraag is wat daarmee gebeurt op de werkvloer. Met de zogenaamde 'happy sheets' heb ik dan ook een ambigue relatie: als trainer geeft het je een indicatie of je je job goed gedaan hebt, maar eigenlijk geeft het geen indicatie van het effect op lange termijn. Wat ik op het vlak van ROI wél interessant vind, is om een hele sterke connectie te maken met de leidinggevende. En in samenwerking met die persoon de vraag te stellen wat er veranderd is, welke toegevoegde waarde er gecreëerd is. Wat níét betekent dat de ROI de verantwoordelijkheid is van de leidinggevende, maar het is wel zijn verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat het langetermijneffect er is. Leereffecten meten is dus goed, maar het moet samen met de leidinggevende gebeuren. En de vraag blijft hoe meetbaar dingen zijn. Vaak komt het neer op observatie door de leidinggevende en is er al bijna een 360°-feedback nodig."

“Met de zogenaamde ‘happy sheets’ heb ik een ambigue relatie: het geeft een indicatie of de trainer zijn job goed deed, maar niet over het effect op lange termijn.”

Tot slot: de vorige geïnterviewde, Bruno van PPG Coatings, wil graag weten hoe jullie je opleidingsaanbod aangepast hebben n.a.v. de coronacrisis?

Eric: “Door digitaal te gaan, maar daarnaast hadden we ook een catalogus met de naam ‘Stronger Together’. We hadden onze medewerkers - op een bepaald moment zat 80% in technische werkloosheid - gevraagd wie er een workshop of sessie voor collega's wilde organiseren over een thema waarin hij of zij geïnteresseerd is: van meditatie over schilderen tot een kookworkshop. Die werden gepubliceerd in de catalogus. Dat vond ik een mooi initiatief.”

PASPOORT

- > Functie? HR BP Maintenance & Engineering + Transversal Growth & Development - Brussels Airlines.
- > Vroeger? 18 jaar actief als zelfstandig facilitator/consultant in L&D, voordien onder meer projectleider bij Cronos Groep & Valoris Belgium, Account Manager bij Allmansland - Icon, Concessions Development Manager bij Kinopolis en Product Manager bij Philips.
- > Studies? TEW aan de KUL, Internationale Marketing aan UFSIA.
- > Wat is je professionele motto? “Analyseer niet eindeloos voor je aan de slag gaat. Maak een leefbaar product en ga dat finetunen.” En daarnaast: “Als je niet meer leert, ben je wellicht dood.”
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? ‘Performance focused smile sheets’, het boek van Will Thalheimer. Daarnaast Harvard Business Review en ZigZag HR Magazine.
- > Wat betekent Stimulearning voor je? Een netwerk om praktische kennis uit te wisselen met collega's die de passie voor leren delen.
- > Welke vraag heb je voor onze volgende gast op de Praatstoel? Wat zou voor jou een belangrijke stap zijn in de richting van een lerende organisatie?

LIESBETH VERBANCK

JAN YPERMAN

Veerkracht voorop bij Jan Ypermanziekenhuis

Als iemand onder druk stond de voorbije maanden, dan wel de ziekenhuizen. Wat voor impact had dat op het leren? Vandaag praten we met Liesbeth Verbanck van het Jan Ypermanziekenhuis. Sinds de pandemie staat veerkracht en welzijn er meer dan ooit op de (opleidings)agenda voor de ruim 1.200 medewerkers van de organisatie.

Hoe zijn jullie georganiseerd op het vlak van leren en wat is jouw rol erin?

Liesbeth: "Ik maak enerzijds deel uit van het team kwaliteit, en anderzijds van het hr-team. Ik zorg ervoor dat alle stromen die met leren te maken hebben, op elkaar afgestemd worden. Top-down zijn er de strategische doelen en het jaarthema dat telkens vastgelegd wordt door de directie, er zijn de opleidingsnoden die ons bereiken vanuit de leidinggevendenden, kwaliteit en het beleidsplan, en tot slot zijn er bottom-up de vragen van medewerkers, die ons bereiken via het waarderingsformulier en de expliciete bevestigingen die ik elk jaar uitvoer, alsook de verplichte opleidingen. Ik stem alles op elkaar af en probeer waar mogelijk synergieën te vinden, zodat er een opleidingsplan ontstaat met wat ruimte voor ad hoc initiatieven. We tellen in totaal zo'n 1.200 medewerkers, waarvan de ruime meerderheid verpleegkundigen zijn, verspreid over een dertigtal afdelingen."

Met welke blik kijken jullie naar leren?

Liesbeth: "We vinden het erg belangrijk. We werken in een hoogtechnologise omgeving, terwijl er tegelijk ook veel sociale vaardigheden aan de orde zijn. Blijven bijleren, blijven ontwikkelen en daar ruimte voor voorzien, vinden we belangrijk. Ik ben ervan overtuigd dat je enkel creatief en innovatief kan zijn als daar effectief ruimte voor gemaakt wordt. Verder vinden we dat leren een gedeelde verantwoordelijkheid is van het kader, de leidinggevendenden en de medewerker. We zijn vrij toegankelijk voor hen, en ze krijgen elk jaar de kans om aan te geven welke opleidingen ze graag willen volgen. Ik vind het belangrijk dat ze die kansen ook grijpen. In dit alles proberen we als organisatie oog te hebben voor iedereen: of je nu een bachelor- of masterdiploma hebt, dan wel kortgeschoold bent. Iedereen moet de nodige kansen krijgen om opleiding te volgen, want iedereen heeft een belang-

rijke taak in het ziekenhuis. Leren wordt dan ook niet gezien als iets apart, maar maakt deel uit van een cyclus van welzijn, ontplooiing, leiderschap, loopbaan ..."

Grijpen de medewerkers ook effectief die kansen?

Liesbeth: "De ene al makkelijker dan andere. We voldoen al wel aan de normen die de nieuwe cao voor ziekenhuizen op het vlak van leren vooropstelt, al gaat het hier natuurlijk om gemiddeldes. Vandaag stippelen we wel steeds vaker trajecten uit samen met de afdelingen, die ervoor moeten zorgen dat elke medewerker voldoende opleiding heeft gehad. Het moeilijkste in een grote organisatie is echter om iedereen te bereiken. Ons aanbod tot bij elke medewerker brengen, is dan ook een belangrijke uitdaging."

Daarnet benadrukte je het belang van ruimte om creatief en innovatief te kunnen zijn. Is die ruimte er wel in de huidige context?

Liesbeth: "Tijd is voor ons altijd wel een struikelblok. Onze afdelingen zijn er natuurlijk 24 op 7. Er is nooit rust. Wanneer we een opleiding aanbieden, moeten we dat meerdere keren doen, tenzij we het team weghalen van de werkvloer. Voor ons is het dus een belangrijke uitdaging om iedereen te bereiken om bijscholingen te volgen. Omdat we al langer dan vandaag weten dat dat nu eenmaal



onze context is, stemmen we ons aanbod hierop af. Opleidingen plannen we in op verschillende tijdstippen, zodat iedereen weleens de kans krijgt om deel te nemen in combinatie met de job. Grote, langdurige opleidingen voor grote groepen, doen we echter zelden. In het begin van de pandemie was er daarnaast een sterke focus op leren: we wilden ons omscholen om de pandemie meester te kunnen. Maar vandaag is dat anders. Als een besmettingspiek voorbij is, komt er weer meer tijd, maar zien we dat mensen liever vrij willen nemen, thuis willen zijn, dan die tijd te investeren in leren. Het is geen eenvoudige periode.”

Heeft de moeilijke context van de voorbije twee jaar ook kansen met zich meegebracht of iets ten goede veranderd op het vlak van leren?

Liesbeth: “Zeker. We zien dat mensen de stap sneller maken naar online leren, en sneller dan vroeger een webinar of een korte virtuele sessie volgen. Ze gaan ook sneller dan vroeger virtueel samenwerken of elkaar opzoeken. Daarnaast hebben we vrij snel de omschakeling gemaakt naar kleinere groepjes, en begonnen we buiten opleidingen te organiseren. Verder leggen we sinds 2020 meer de nadruk op thema's zoals welzijn en veerkracht. Uiteraard blijven we opleiding geven over bv. een nieuw toestel, net als taalopleiding. Maar de ‘zachtere’ opleidingen zijn evenwaardig geworden. Het is fijn te merken dat ook yoga en mindfulness bv. een plekje krijgen. Tot slot zie ik dat medewerkers het vandaag veel meer waarderen om elkaar fysiek te ontmoeten. We zijn echt blij als we eens in groep kunnen samenkomen en ervaringen kunnen uitwisselen. Menselijk contact wordt meer dan vroeger gewaardeerd. Bijvoorbeeld om te ventileren over alles wat we in onze job meemaken. Veerkracht is overigens ook ons jaarthema in 2022, waar we met het leren ook op inspelen, bv. via een cursus mindfulness. Daarnaast hebben we Mindlab aangekocht, een platform waarop je oefeningen kan doen om je veerkracht te vergroten. Dit gebeurde overigens in nauwe samenwerking met onze gloednieuwe welzijnscoach, die sinds vorig jaar in dienst is. De tijd die medewerkers in Mindlab spenderen, wordt meegerekend in het aantal opleidingsuren. Zo zorgen we ervoor dat alle initiatieven die met veerkracht te maken hebben, kunnen plaatsvinden tijdens de werkuren. Dat is een stimulans om ermee aan de slag te gaan. Ook onderwerpen zoals stoppen met roken of beter slapen komen aan bod. Ook zelfontplooiing zien we dus als leren, want wie zich goed voelt op het werk, vindt makkelijker ruimte om ook andere zaken te gaan ontwikkelen.”

**“Ik ben ervan overtuigd dat je enkel creatief en innovatief kan zijn
als daar effectief ruimte voor gemaakt wordt.”**

Hoe zit het met digitaal leren bij jullie?

Liesbeth: “We hebben al sinds 2013 een platform waarop we korte opleidingen en zelfevaluaties aanbieden, al dan niet gekoppeld aan nog andere korte opleidingen. Langdurige opleidingen zetten we hier niet op, omdat we merken dat medewerkers hier niet zo veel zin in hebben. Ze haken af, het is moeilijk vol te houden.”

Hoe zie je het leren evolueren in de nabije toekomst?

Liesbeth: “Ik denk dat de focus sterker zal komen te liggen op hoe we het continu beter kunnen doen als afdeling. We willen ook evolueren naar een gastvrije en veerkrachtige organisatie. Door daarop te focussen, creëren we een context waarin mensen zelf die verantwoordelijkheid kunnen opnemen, in plaats van te wachten tot de hoofdverpleegkundige het initiatief neemt. Ik zou een context willen creëren waarin mensen zeggen: ‘dat wil ik leren, ik ga er info over opzoeken of er iemand over aanspreken’, waarbij een opleiding slechts één van de mogelijkheden is maar niet per definitie de enige. Gastvrij zijn naar onze patiënten en collega's toe, moet voorop blijven staan. Hoe kunnen we elkaar helpen, en verder evolueren?”

Wat zou je het komende jaar graag realiseren op het vlak van leren in je organisatie?

Liesbeth: “Ik wil nog sterker inzetten op het coachen van leidinggevendenden, zodat ze nog meer oog hebben voor de ontwikkeling van hun medewerkers, en iedereen zich zo goed mogelijk kan ontplooiën. Zo kunnen we uiteindelijk tot een context komen waarin medewerkers continu willen en kunnen verbeteren. Leidinggevendenden weten beter dan ik wat er in hun team leeft en wat er nodig is. Zij zijn mijn tussenpersonen en mijn voelsprietten. In het verleden hebben we hier minder expliciet de nadruk op gelegd, maar dat doen we nu wel in een nieuw leiderschapstraject. Daarnaast wil ik nauw blijven samenwerken met de afdeling kwaliteit en met de welzijnscoach om mensen veerkrachtiger te maken en het welzijn op de werkvloer te vergroten.”

Wat zijn voor jouw organisatie de competenties en talenten van morgen?

Liesbeth: "We streven ernaar om gastvrij te zijn voor iedereen. Door de hele accrediteringshype in ziekenhuizen zijn we de patiënt en de medewerker misschien wat uit het oog verloren. Daarom willen we inzetten op gastvrijheid en wederzijds respect. Daarnaast vind ik autonomie belangrijk: mensen mogen inzien dat fouten maken, geen probleem hoeft te zijn. Hier mag je iets uitproberen en mag iets mislukken. Zolang we er maar iets uit meenemen. Durven doen, is belangrijk."

Tot slot nog de vraag die Eric van Brussels Airlines voor je achterliet: wat zou voor jou een belangrijke stap zijn in de richting van een lerende organisatie?

Liesbeth: "Het zou een stap vooruit zijn als elke medewerker kon en wilde bepalen wat zijn leerbehoeften zijn, en aandacht had voor continu verbeteren, voor zijn eigen veerkracht en gastvrijheid."

PASPOORT

- > Functie? Vormingsverantwoordelijke & kwaliteitsteam bij Jan Ypermanziekenhuis in Ieper sinds 2013.
- > Vroeger? Coördinator afstandsonderwijs bij Vives HBO5 Verpleegkunde Kortrijk; Docent - Coördinator werkplekleren bij RHI-ZO school voor verpleegkunde, ...
- > Studies? Pedagogische wetenschappen, KU Leuven + Lerarenopleiding
- > Wat is je professionele motto? "Train them well enough, so they can leave, but treat them well enough, so they will stay." - Sir Richard Branson
- > Wat betekent Stimulearning voor je? Een heel divers netwerk, waar ik te horen krijg hoe bedrijven het leren aanpakken.
- > Welke vraag heb je voor onze volgende gast op de Praatstoel? Aansluitend bij waar wij naartoe willen: hoe creëer je een goede context om het leren te stimuleren?
- > Welke inspiratiebron kan je aanraden aan andere L&D'ers? De nieuwsbrief van Winston Wolfe, en het lerend netwerk van vormingsverantwoordelijken in de zorgsector van Escala.



RECRUTEER OP BASIS VAN NATUURLIJK POTENTIEEL I.P.V. DIPLOMA'S EN COMPETENTIES

Meet nauwkeurig de match tussen het talentenprofiel van een kandidaat en het talentenDNA van de job.

De beste bescherming van uw investering in opleiding !

Contacteer peter.monsieurs@pontis.be met uw promo-code **OPKRO4** en krijg 25% korting op uw eerste talentenDNA.



SANDRA SCHILLEMANS

FOD JUSTITIE

Op weg naar een ander leren binnen FOD Justitie

Wanneer we Sandra Schillemans spreken, is ze zo'n zes maanden aan de slag als Hoofd Talent Development bij FOD Justitie. Haar opdracht: de krachten bundelen van iedereen die bij de overheidsdienst bezig is met leren, en een academie op poten zetten voor de ruim 12.000 medewerkers van justitie (de rechterlijke orde niet inbegrepen). In een organisatie die tegelijk op diverse vlakken in volle transformatie is, is dat meer dan een uitdaging. Maar dan wel eentje die Sandra met veel enthousiasme aangaat.

Hoe is het leren op dit moment georganiseerd, wat zijn de knelpunten en waar zou je naartoe willen?

Sandra: "Vandaag zijn er drie grote opleidingscentra in de FOD: één team bij de centrale administratie, en twee decentrale teams voor het gevangeniswezen (in Vlaanderen en in Wallonië). Binnen de verschillende directies-generaal worden er daarnaast ook nog initiatieven genomen. Er bestaat dus al heel veel op het vlak van leren bij de FOD Justitie, en er zijn heel wat mensen die hun energie, tijd en enthousiasme investeren in het leren binnen onze organisatie. Dat gebeurt op dit moment echter heel versnipperd. Wat jammer is, want zoals elke organisatie hebben we geen overschot aan middelen en zou een betere coördinatie heel wat meerwaarde opleveren. Zo gebruiken de drie opleidingscentra bijvoorbeeld andere tools, wat eigenlijk te gek is. Er is wel overleg en samenwerking, maar in mijn ogen nog te beperkt. Terwijl ik tegelijk vaststel dat er heel wat expertise aanwezig is in onze FOD. Ieder van ons heeft zijn sterkte, maar we moeten meer bruggen slaan."

Daarnaast wil je het leren meer in lijn brengen met de strategie van de organisatie en de uitdagingen waar ze de komende jaren voor staat. Kan je daar iets over vertellen?

Sandra: "Justitie ondergaat een enorme transformatie op verschillende vlakken. In eerste instantie is er de digitale transformatie, die groot en heel belangrijk is, en waar de komende jaren veel in geïnvesteerd wordt, maar die voor veel mensen een andere manier van werken en nieuwe tools met zich meebrengt. Zoals in andere organisaties heeft de pandemie dit wat in een stroomversnelling gebracht. Daarnaast is er de transformatie van onze organisatiecultuur die het huidige management wil creëren. Vandaag werken we soms naast elkaar en is er een vrij hiërarchische structuur. We willen het hybride werken mee verankeren in de organisatie, en tegelijk verbeteren en comfortabeler maken voor de medewerkers. Dat betekent dat we sterk moeten werken aan de ondersteuning van onze medewerkers (zodat ze autonomer kunnen werken) en van onze leidinggevenden, zodat we naar een ander leiderschap kunnen evolueren dat meer faciliterend en omkaderend is en naar een echte feedback- en leercultuur. Dat is snel gezegd, maar impliceert natuurlijk veel zaken waar er op langere termijn aan gebouwd moet worden. Verder hebben we een grote personeelsnood. We hebben een grote instroom nodig en willen die de komende jaren behoorlijk optrekken, wat betekent dat we elk jaar veel nieuwe medewerkers binnenhalen. Ook dat is een investering op het vlak van leren en ontwikkelen. De uitdaging is om daarvoor de goede manier te vinden die werkt voor de organisatie en afgestemd is op die nieuwe generatie die we binnenhalen. Naast het hybride werken willen we tot slot ook het hybride leren implementeren, en wat dat betreft hebben we nog een lange weg te gaan. Hier moeten we deels ook in onze



eigen expertise investeren, zodat we groeien als L&O-professionals. We geloven er echter heel erg in dat daar de sleutel ligt om leren en ontwikkelen binnen de FOD op kruissnelheid te brengen.”

Heeft het nijpende personeelstekort ook een impact op de mate waarin er geleerd wordt?

Sandra: “Zeker. We zitten in een organisatie die onder grote druk staat. Er is op heel wat vlakken een belangrijk personeelstekort, dat we hopen te verhelpen door de instroom te verhogen. In afwachting is de druk op de huidige medewerkers echter groot, waardoor er weinig tijd is om te leren. Dat is dan ook een van de belangrijkste uitdagingen voor de toekomst: hoe passen we werken en leren beter in elkaar, zodat we effectief just in time kunnen leren. Hybride leren is voor mij een groot deel van het antwoord op die uitdaging. Daarnaast willen we het leren van elkaar nog stimuleren. Wat dat betreft geloof ik dat technologie ons nog veel mogelijkheden biedt. We zouden graag werken met een soort ‘community’s of practice’ waarbij we het samen leren kunnen ondersteunen. Er zit heel veel kennis in de organisatie, en we moeten een manier vinden om die te delen en uit te wisselen.”

**“Via hybride leren en technologie bereik je mensen niet alleen anders met leren,
je bereikt ook andere mensen met leren.”**

Kan je stellen dat er binnen FOD Justitie één visie is op leren?

Sandra: “Nog niet, maar we werken er heel erg aan. In het vormgeven van de academie is dat één van de zaken waar we mee gestart zijn: wat is leren binnen de FOD, welke kenmerken willen we eraan verbinden, waar willen we naartoe, en wat zijn vandaag de drempels om daar te geraken? We gebruiken hiervoor onder andere het HILL-model (high impact learning that lasts) als leidraad. Hoe stimuleer je de motivatie om te leren? Hoe geef je een leertraject vorm? Daarbij willen we de lerende centraal stellen en de verantwoordelijkheid voor leren bij de medewerker leggen. We willen de growth mind ontwikkelen en aanmoedigen. Daar moeten we nog in groeien: aan de ene kant is er een grote nood aan leren binnen de organisatie, en tegelijk gaat het heel moeizaam, om verschillende redenen. Ik denk dat we op dit moment niet altijd de juiste dingen op de juiste manier aanbieden, waardoor mensen ons aanbod niet altijd erkennen als iets dat voor hen een meerwaarde kan hebben. Uit een recente rondvraag bleek bijvoorbeeld dat er bij de teams vrij veel vraag is naar basiscompetenties specifiek voor onze overheidscontext, zoals bv. kennis van overheidsopdrachten. Dat komt doordat we daar op dit moment geen aanbod voor hebben dat effectief is. We hebben een aanbod nodig dat medewerkers kunnen gebruiken op het moment dat ze het nodig hebben. Het volstaat niet om één keer per jaar een opleiding overheidsopdrachten aan te bieden: die komt ofwel te vroeg, ofwel te laat. Dus concentreren we ons op de vraag hoe we onze opleidingen moeten ontwerpen, en effectieve leerpaden kunnen creëren die geen one shot zijn. Permanente ondersteuning is des te belangrijker omdat we elk jaar zo veel mensen aanwerven. Daarnaast is er natuurlijk die hoge druk binnen de organisatie, waardoor leren toch als een zekere luxe gezien wordt. Het is niet vanzelfsprekend dat mensen zichzelf en elkaar de tijd geven om te leren. Leren en werken beter bij elkaar inpassen, is dus essentieel. De criteria van het HILL-model bekijken we vanuit onze eigen context en noden, wat niet altijd vanzelfsprekend is. We hebben onszelf wel al de reflex aangeleerd om bij een nieuwe leervraag niet meteen naar de klassieke recepten te grijpen, maar echt na te denken over de principes die we voorop willen stellen en hoe we daarmee om kunnen gaan in het kader van die concrete vraag. We zitten als team dus ook heel erg in een lerende modus.”

Als je zou mogen dromen, wat zou je dan binnen pakweg anderhalf of twee jaar tijd gerealiseerd willen zien?

Sandra: “Een van de mooiste maar ook moeilijkste projecten is het project rond leiderschapsontwikkeling. Ik zou graag zien dat binnen anderhalf jaar de overgrote meerderheid van de leidinggevenden in een leermodus zit. We hebben een visie, we weten naar welk soort leiderschap we willen evolueren. Ik zou wat dat betreft graag de eerste concrete stappen gerealiseerd zien. En hoop te kunnen vaststellen dat we de mensen op het terrein mee hebben. En dat ze zich ondersteund voelen op weg naar die nieuwe visie op leiderschap. Via die leidinggevenden hopen we daarnaast opening en ruimte te creëren voor leren in heel de organisatie.”

Kan je dat leiderschap naar waar je wil evolueren even omschrijven?

Sandra: “We sluiten wat dat betreft aan bij de federale visie op leiderschap, die sterk de nadruk legt op menselijk en authentiek leiderschap, op de relationele, ondersteunende en faciliterende rol van de leidinggevende, de leercultuur, het leidinggeven in or-

organisaties die voortdurend in verandering zijn. Er werd heel bewust de keuze gemaakt om niet zelfsturing naar voren te schuiven, maar toch sterk in te zetten op autonomie bij de medewerkers, wat het leiderschap totaal verandert. In een grote organisatie als de onze is zo'n cultuurverandering niet eenvoudig. Het is een uitdaging om iedereen mee te krijgen in het verhaal."

Je sprak over de voortdurende verandering waaraan je organisatie onderhevig is. Welke competenties en talenten zijn er in de toekomst nodig in dat kader, denk je?

Sandra: "Kunnen omgaan met verandering is een hele belangrijke. Oplossingsgerichtheid is een andere. Daarnaast zijn er de digitale vaardigheden, en verder ook het leren leren, op allerlei manieren. In deze organisatie zitten veel experts. Ik denk dat het essentieel is om die expertise op peil te houden en verder te laten evolueren. Kunnen leren, openstaan voor leren, methodes en mogelijkheden hebben om te leren, is van groot belang. Vanuit het management is er alvast een hele grote motivatie om L&O te laten groeien en op een andere manier vorm te geven. Over het hoe en wat moeten we nog veel in dialoog gaan, maar het feit dat de motivatie en het geloof er is, zegt alles. In dat opzicht vinden we het nodig om naast onze interne opleiders - waarop we erg inzetten - ook externe invloeden binnen te halen én eigen mensen naar buiten te sturen. De nood om over de muren van de organisatie te kijken is groot. Het geeft zuurstof en ideeën. Daarnaast zijn er een aantal andere partners in het federale landschap zoals BOSA en het Instituut voor Gerechtelijke Opleiding die ons door een sterkere samenwerking ook kunnen ondersteunen in ons verhaal en complementair zijn aan wat wij doen. Die mogelijkheden zijn we volop aan het benutten."

Is het de bedoeling om van de decentrale en centrale organisaties één groot team te maken?

Sandra: "Het is in elk geval de bedoeling alles onder één koepel samen te brengen. Maar het is wel essentieel dat dit samenbrengen ons sterker maakt en niet zwakker, het moet een meerwaarde voor de organisatie creëren. De Academie is geen verhaal van zoeken naar efficiëntiewinsten, ook al zullen die er zijn. De Academie is in de eerste plaats een verhaal van extra investering in mensen, in expertise, in de organisatie en haar prestatie. Hoe dit alles zich moet vertalen in structuur, processen, rollen... moet nog vorm krijgen. Ik wil daarbij een aantal principes voor ogen houden: ten eerste moet de Academie bestaande expertise rond L&O samenbrengen rond een sterke en toekomstgerichte visie op leren in de FOD Justitie. Ten tweede moet de Academie het belang van leren binnen de organisatie zichtbaarder maken en de mogelijkheden transparanter en toegankelijker maken voor elk individu en elk team. Tot slot willen we binnen de Academie zelf groeien als team gericht op de lerenden en hun context, gericht op elkaar en in verbinding met het ruime professionele veld en andere actoren in ons speelveld."

Tot slot nog de vraag van onze vorige geïnterviewde: hoe creëer je een goede context om het leren te stimuleren?

Sandra: "Een vraag die pal in mijn realiteit past (lacht). Ik kan alleen vertellen wat wij zullen proberen te doen, namelijk via de leidinggevende de leercultuur meer proberen te introduceren. Een ander antwoord ligt 'm voor mij in het binnenbrengen van hybride leren en leertechnologie. Ik denk dat we medewerkers op die manier namelijk niet alleen anders bereiken met leren, maar dat we ook andere mensen bereiken. En tot slot: in mijn ervaring hebben de meeste mensen niet veel nodig om in die 'leermind-set' te geraken. Je geeft hen de mogelijkheden, je herhaalt genoeg dat het kan, mag en zelfs verwacht wordt, en je zorgt dat er ook een element van fun in zit. Medewerkers die met enige trots en motivatie in hun vak staan, laten zulke kansen niet liggen."

PASPOORT

- > Functie? Hoofd Talent Development - FOD Justitie
- > Vroeger? Directeur-generaal Opleidingsdienst Federale Overheid (OFO, nu BOSA)
- > Studies? Communicatiewetenschappen aan de VUB
- > Wat is je professionele motto? Volhouden met humor!
- > Wat betekent Stimulearning voor je? Zoals het woord het zegt: het stimuleren van reflectie over leren. Meer dan welke andere organisatie ook weet Stimulearning me uit te dagen.
- > Welke vraag heb je voor onze volgende gast op de Praatstoel? Welke suggesties heb je om leren op teamniveau te brengen?
- > Welke inspiratiebron kan je aanraden aan andere L&D'ers? De rapporten van Emerald Works (het vroegere Beyond Maturity) over leren in organisaties, die ik ontdekt heb via CIPD.

GRIET BEVERNAEGIE

VDL BUS ROESELARE

VDL Bus Roeselare: iedereen mee op de rit, bij elke transformatie

De afgelopen jaren heeft VDL Bus uit Roeselare al meer dan één grote transformatie ondergaan. En elke keer namen ze daar hun pakweg 650 medewerkers via intensieve opleidingen in mee. Zo ook vandaag, nu er een nieuwe fabriek gebouwd wordt én een nieuw productieproces geïmplementeerd wordt voor ... ja hoor, een nieuwe soort bus. Een gesprek met Griet Bevernaegie, die als HR-Learning & Development Coordinator haar schouders zet onder alles wat met leren te maken heeft.

Hoe is leren bij jullie georganiseerd en wat is jouw rol erin?

Griet: "Als HR-Learning & Development Coordinator stel ik jaarlijks het opleidingsplan op en voer ik het uit, inclusief communicatie, administratie, organisatie, subsidiedossiers en het zoeken naar geschikte opleidingspartners. Dat doe ik door het hele jaar door in dialoog te gaan met medewerkers en hun leidinggevendenden, maar ook in samenspraak met het management dat strategische opleidingsvoorstellen doet. Het opleidingsplan bestaat hoofdzakelijk uit veiligheidsopleidingen, technische opleidingen, opleidingen rond persoonlijke vaardigheden, ICT en tekenprogramma's, instapprogramma's en ontwikkelingstrajecten voor starters en werknemers die doorgroeien binnen het bedrijf. Daarnaast zijn er nog de verplichte certificeringen die jaarlijks terugkeren zoals o.a. EHBO, heftruck en rolbrug. Tot slot wordt een schat aan kennis ook onderling gedeeld on the job, wat we via peterschap extra stimuleren. Vandaag is L&D een fulltime job geworden, wat een 10-tal jaar geleden nog niet het geval was bij ons. Door de jaren heen heeft ons bedrijf namelijk verschillende transformaties doorgemaakt, waar telkens een belangrijk luik aan opleidingen bij hoorde."

Vandaag zitten jullie opnieuw in een belangrijke transformatie. Kan je kort de evolutie van het bedrijf toelichten?

Griet: "Ons bedrijf is lang geleden ontstaan, in 1881, met de bouw van paardenkoetsen. Nadat we in 1902 voor het eerst een auto maakten, schakelden we in 1922 over op de productie van bussen. Dat doen we tot op vandaag. In 2014 kondigde zich een eerste grote transformatie aan: we zetten toen de stap van diesel naar hybride openbaar vervoersbussen. Iedereen moest opgeleid worden om dat nieuwe type bussen te kunnen maken. In 2016 maakten we de switch van hybride naar 100% elektrische openbaar vervoersbussen, opnieuw een belangrijke transformatie. Vandaag zitten we in de derde grote transformatie: van 100% elektrische bussen (gebouwd volgens de traditionele lay-out van een dieselbus) gaan we nu naar openbaar vervoersbussen van het type 'New Generation Citea', die modulair gebouwd worden. Dat gebeurt volgens een volledig nieuw concept in onze nieuwe, energieneutrale fabriek. Een volledig nieuw product, in een nieuwe fabriek - momenteel in aanbouw in Roeselare, volgens een nieuw productieproces: dat is de grootste uitdaging die we in dit bedrijf al gekend hebben. Bij elke transitie hebben we onze bestaande medewerkers meegenomen in het verhaal door ze intensief op te leiden om de omschakeling te maken. Sinds 2014 zijn we daardoor op het vlak van opleidingen in een stroomversnelling gekomen, zeker voor wat betreft veiligheids- en technische opleidingen, en dat voor iedereen in het bedrijf. Van kantoormedewerkers tot elke operator op de werkvloer (zo'n 650 mensen in totaal)."



Hoe begeleiden jullie de medewerkers hierin?

Griet: “De transformatie start met het uitschrijven van de nieuwe processen die we vervolgens opsplitsen in concrete taken. Het groeperen van de taken vormt de basis van de nieuwe functies. Aan deze nieuwe functies worden concrete vaardigheden en competenties gekoppeld. Daar zijn we nu volop mee bezig en worden we in ondersteund door Agoria. Daarna gaan we goed voorbereid met elke medewerker in gesprek over zijn of haar wensen, kennis en kansen binnen de nieuwe context van functies. We baseren ons hierop om de juiste persoon op de juiste plaats te kunnen zetten in de nieuwe fabriek. De volgende stap is een gapanalyse (waar staan we nu vs. waar willen we naartoe op het vlak van capaciteit, vaardigheden en competenties), van waaruit we kunnen afleiden welke opleidingen we concreet moeten organiseren, voor hoeveel mensen, over welke periode ... We hebben uiteraard al een realistische prognose, maar die moet verder gefinetuned en inhoudelijk concreet uitgewerkt worden. Tegelijkertijd moet de productie op de huidige locatie afgebouwd worden én opgestart worden in de nieuwe fabriek. Het switchen van personeel en indelen van groepen wordt nog een complexe puzzel. In het eerste kwartaal van 2023 willen we er de nieuwe series bouwen. Gelukkig doen we de transformatie niet alleen: we laten ons begeleiden met de nodige expertise en worden onder meer ondersteund door Agoria, Flanders Make en Sirris. Tijdens dit hele veranderingsproces zullen we onze medewerkers mentaal goed ondersteunen. Zo organiseren we (naast de persoonlijke gesprekken) verschillende workshops rond verandering en hoe je succesvol een veranderingsproces kan doormaken. Om iedereen mee te betrekken in het verhaal geven we op regelmatige basis ook infomomenten over de verhuis naar de nieuwe fabriek, het nieuwe productieproces, het opleidingsplan ... Een transparante communicatie is hierin heel belangrijk.”

“Een volledig nieuw product, in een nieuwe fabriek, volgens een nieuw productieproces: het is de grootste uitdaging die we in dit bedrijf al gekend hebben.”

Welke competenties zullen voor jullie doorslaggevend zijn naar de toekomst toe, denk je? Heb je hier al zicht op?

Griet: “In de nieuwe fabriek zullen we proberen om onze assemblagetechnieken zo eenvoudig en instapklaar mogelijk te maken en zo goed mogelijk te laten illustreren. We willen ook evolueren naar digitale werkinstructies: via realtime data zullen mensen op de werkvloer op een digitaal scherm zien hoe ze hun taken moeten uitvoeren. Daardoor kunnen deze taken ook uitgevoerd worden door anderstaligen of mensen die minder technisch geschoold zijn. Dat vergroot dus onze pool van potentiële medewerkers voor deze functies. Een belangrijk punt in onze nieuwe visie is immers om meer mensen op de arbeidsmarkt te bereiken. In die context hebben we daarnaast ook mensen nodig met specifieke technische vaardigheden en expertise, analytische skills, alsook goede projectmanagers, mensen met goede communicatieskills en digitale vaardigheden. Alle competenties die niet vervangen kunnen worden door automatisatie, zijn - net als softskills - heel belangrijk voor de toekomst. Daar steken we als bedrijf ook steeds meer energie in. Op dit moment zijn we bv. in samenwerking met een spin-off van de universiteit van Gent onze leidinggevendenden aan het begeleiden om de algemene motivatie te versterken op de werkvloer. Zeker in het kader van de hele transformatie is dit cruciaal.”

Je zei net dat het deel is van jullie visie om meer mensen op de arbeidsmarkt te bereiken. Wat kan je vertellen over de visie op leren van VDL Bus Roeselare?

Griet: “Leren is een must, we hebben geen andere keuze. Zeker op het vlak van veiligheid en technische vaardigheden moeten we continu inzetten op opleidingen. Daarnaast zijn er non-stop nieuwe medewerkers die opgeleid moeten worden. Leren is het nieuwe rekruteren. Geen opleiding geven, is stilstaan en kansen missen. Tegelijk blijft het een evenwichtsoefening: er wordt van me gevraagd om zo weinig mogelijk impact te hebben op de planning. Projectmatig moeten de deadlines en afleverdata gehaald worden. Bij grote opleidingen spreid ik daarom de impact op de capaciteit: ik pik er mensen uit van verschillende afdelingen, en spreid de opleiding ook in de tijd. In het grote transformatieplan dat nu voorligt, wordt er echter wel rekening gehouden met een langere opleidingsfase waarin er voldoende aandacht zal zijn voor het leerproces, en met periodes waar er minder capaciteit zal zijn op de werkvloer.”

In welke mate doen jullie al aan digitaal leren?

Griet: “Onze hoofdzetel in Eindhoven is recent gestart met de implementatie van een LMS-systeem in de bedrijven in Nederland en wij hopen daar in België ook tegen eind 2022 mee aan de slag te kunnen gaan. Voorlopig staan wij op dat vlak dus nog in de

kinderschoenen. Ik hoop dan ook binnenkort te kunnen starten met de uitwerking van bijvoorbeeld e-learningtrajecten. We laten ons daarbij ook ondersteunen door Flanders Make, om de digitale architectuur van ons bedrijf vorm te geven en alle applicaties op elkaar af te stemmen.”

Als je mocht dromen, wat zou je dan gerealiseerd willen zien op het vlak van leren, eens de nieuwe fabriek up-and-running is?

Griet: “Mijn droom is dat de kennis realtime bij de mensen op de werkvloer komt. Dat is een uitdaging. Ik zou willen dat de digitale werkinstructies op de werkvloer in contact staan met het LMS-systeem. Zodat wanneer persoon X zich aanmeldt op de werkvloer, zijn tablet hem aanspreekt in zijn taal, weet welke competenties en vaardigheden die persoon heeft, en daarop zijn instructies afstemt. Dat zal de kwaliteit en efficiëntie ten goede komen, alsook meer tijd vrijmaken voor innovatie en menselijke verbinding (persoonlijke coaching en begeleiding). Daarnaast wil ik VDL Academy verder uitbouwen: een kenniscentrum waar alle werknemers heel laagdrempelig een beroep op kunnen doen om zich verder te ontwikkelen, een ‘futureproof’ opleidingsaanbod (ook digitaal) en - als het kan - op maat van het individu.”

Klopt het dat medewerkers na de pandemie snakken naar meer verbinding en die menselijkheid waar je over spreekt?

Griet: “Ja. De pandemie heeft bij ons voor heel wat extra stress gezorgd. Materiaaltekorten, ziekteverzuim ... wat soms leidde tot verstoorde planningen en meer spanningen in vergaderingen en de dagelijkse omgang met elkaar. Sindsdien zetten we extra in op psychosociaal welzijn, met onder meer preventie van burn-outs, conflictantering, afspraken over hoe we met elkaar omgaan in vergaderingen en e-mailverkeer. Open en informele communicatie is eigen aan onze familiale bedrijfscultuur. Hier hechten we heel veel belang aan. Daarom hebben we ook een heel vlakke structuur en spreekt iedereen elkaar aan met de voornaam. Een extra uitdaging in die periode was dat onze Nederlandse vestiging - die touringcars bouwt - plots zonder opdrachten kwam te zitten. In een sneltempo hebben we daar in de productie de omschakeling gemaakt naar elektrische openbaar vervoerbussen. Dat hadden de medewerkers ter plaatse nog nooit gedaan. Nederlandse teams kwamen in België leren, Belgische collega's trokken



VERHOOG JE IMPACT DOOR BEWUST TE SPREKEN EN AANDACHTIG TE LUISTEREN

Open aanbod: Basis Verbindende Communicatie

Drie dagen met optie overnachting: **02, 03, 04 november 2022** - Geetbets
Tweedaagse snelcursus: **08, 09 december 2022** - Online training

Op maat: Bedrijfstraining in jullie organisatie

Een praktische training in functie van jullie noden, met cases op maat en voorbeelden uit jullie eigen werkomgeving. Neem contact op of kijk op de website voor meer info.

“Een heel bruikbare training. Geleerd hoe omgaan met anderen maar ook met mezelf.”

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



DE GUSSEM TRAINING & CONSULTING

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

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

naar Nederland om daar kennis te delen. Die omschakeling ondersteunen, was een serieuze opgave, aangezien er zo'n 150 mensen bij betrokken waren. Maar de hele pandemie heeft ons ook veel geleerd. Als je aan mensen moet leren hoe je dingen moet doen, leer je ook veel over jezelf. Je leert kritischer kijken naar je organisatie en processen. En we hebben ook leren solidair zijn met onze zusterbedrijven. Kracht door samenwerking is de sterkste waarde van het bedrijf."

Tot slot nog de vraag van onze vorige gast: welke suggesties heb je om leren op teamniveau te brengen?

Griet: "Als je 't mij vraagt, zijn er een aantal zaken die je eerst onder de loep moet nemen. Hoe zit het bv. met de communicatie op teamniveau? Is de samenstelling van je team coherent? Is er transparantie in de communicatie, zijn ze eerlijk met elkaar? Dat alles moet je weten om een opleiding in het team succesvol te kunnen maken. Mensen moeten ook vrijuit kunnen spreken in hun team. Daarnaast zijn niet alle opleidingen geschikt om op teamniveau te organiseren. Sommige zaken worden beter individueel aangebracht via coaching. De aard van de opleiding die je in team wil geven, is dus ook belangrijk. Wat is verder het nut en de doelstelling van de opleiding die je in team wil geven? Elk teamlid moet ervan doordrongen zijn dat de opleiding nuttig is, anders sleep je dit de hele tijd mee. Tot slot is het belangrijk om intervisiemomenten in te lassen, zodat de mensen van gedachten kunnen wisselen met elkaar over hoe ze de dingen aanvoelen. Dat versterkt het teamgebeuren. Een digitaal platform dat dit alles kan ondersteunen, is de kers op de taart."

PASPOORT

- > Functie? HR-Learning & Development Coordinator VDL Bus Roeselare
- > Vroeger? Sinds 2003 bij VDL Bus Roeselare, eerst als managementassistent, later in de verkoop, sinds 2011 in hr. Voordien marketing- en commerciële functies, onder meer bij Vandemoortele.
- > Studies? marketing & communicatie aan Hantal Kortrijk, master handelswetenschappen Vlekho Brussel
- > Wat is je professionele motto? Mijn vader zegt altijd: "De persoon die zijn gemak niet zoekt, is een luiaard." Dat motto heb ik met plezier overgenomen (lacht).
- > Wat betekent Stimulearning voor je? Een wereld die opengaat. Ik krijg er op een schoteltje zaken aangeboden waar ik al langer naar op zoek was en waarvan ik niet wist dat ze bestonden.
- > Welke vraag heb je voor onze volgende gast op de Praatstoel? Welke tips en tools bestaan er om 'eigenaarschap' binnen een onderneming te stimuleren?
- > Welke inspiratiebron kan je aanraden aan andere L&D'ers? De meeste inspiratie haal ik uit de samenwerking met collega's (op alle niveaus). Al doende, leert men. Als ik een heel theoretisch boek lees over hr val ik nogal snel in slaap (lacht). Maar er zijn wel uitzonderingen, o.a. het boek 'Mijn organisatie is een oerwoud' van Jef Staes heb ik in een ruk uitgelezen. Het beschrijft de onderliggende machtsverhoudingen in bedrijven en hoe je leren en innovatie kan stimuleren. Daarnaast volg ik ook de nieuwsbrieven van heel wat sector- en werkgeversorganisaties. Actualiteit is onmisbaar in onze job.

SUZY VAN DUN

SCK CEN

KENNISVERDIEPING EN KENNISVERBREIDING BIJ SCK CEN

De federale overheidsinstelling SCK CEN is gespecialiseerd in onderzoek naar kernenergie, en telt - niet verwonderlijk - vooral kenniswerkers onder haar medewerkers. Die moeten uiteraard on top of their game blijven binnen het eigen vakgebied, maar de organisatie daagt ze daarnaast ook graag uit om eens over het muurtje te kijken. Een kolfje naar de hand van Suzy Van Dun, L&D-verantwoordelijke bij de organisatie.

Hoe is leren bij jullie georganiseerd en wat is jouw rol erin?

Suzy: "Ik ben verantwoordelijk voor L&D, dat onderdeel is van hr. Concreet zet ik mijn schouders onder de opleidingen voor ons eigen personeel, en de opleidingen die we aanbieden aan de PhD studenten, die gedurende gemiddeld 4 jaar aan hun doctoraat werken. In totaal gaat het over net geen 1.000 mensen. SCK CEN is een Belgisch nucleair onderzoekscentrum en is wereldleider op het vlak van wetenschappelijk onderzoek, dienstverlening en opleiding in de nucleaire sector. Dat maakt dat een groot deel van onze medewerkers kenniswerkers zijn: universitair geschoolde ingenieurs, doctors in de wetenschappen... Een ander deel bestaat uit gespecialiseerde technici: reactoroperatoren, laboranten... De SCK CEN Academy, die opleidingen organiseert voor externe klanten over bv. stralingsbescherming in ziekenhuizen of bedrijven, valt buiten mijn verantwoordelijkheden."

Hoe kijken jullie naar leren? Hoe belangrijk is het?

Suzy: "Onmisbaar. Ook in economisch uitdagende tijden is het belangrijk om te blijven investeren in leren. Met L&D willen we bijdragen tot de kwaliteit van het onderzoekscentrum door opleidingen te organiseren die de professionele competenties van de eigen medewerkers en de PhD-studenten ontwikkelen. We zijn het interne aanspreekpunt voor opleidingen, en willen een leercultuur bevorderen, zodat de competenties en kennis in onze organisatie verder groeien. Omdat we een gespecialiseerd bedrijf zijn, binden we de medewerkers vaak voor lange tijd aan ons. We moeten ervoor zorgen dat het ook op langere termijn

interessant en leuk blijft, en dat ze aan de top van hun expertise blijven door zich verder bij te schaven maar ook te verbreden. Het is deels de verantwoordelijkheid van de medewerker om bij te blijven in hun vakgebied, maar het is zeker ook onze verantwoordelijkheid om daaraan bij te dragen. Daarnaast is leren ook belangrijk om medewerkers gemotiveerd te houden."



Je spreekt over het verbreden van de kennis van de medewerkers. Wat bedoel je hier concreet mee?

Suzy: "Het is een uitdaging om onze mensen te prikkelen om ook eens over het muurtje te kijken. Niet iedereen is daar even geneigd toe en onze medewerkers hebben vaak een nogal gespecialiseerd profiel. Ons bedrijf en de maatschappij vragen echter dat ze wat breder kijken dan enkel naar wat ze vandaag in hun huidige functie nodig hebben. Ik heb het dan bv. over onderwerpen als communiceren met collega's, omgaan met veranderingen, creativiteit... De zogenaamde 'softskills', maar ik noem ze liever 'strongskills'. 'Soft' minimaliseert in mijn beleving het belang van deze competenties. Het zijn net die competenties en vaardigheden die het verschil maken om succesvol door te groeien in een bedrijf of te functioneren in een groep. Het begint al bij zelfkennis, zelfbewustzijn en jezelf kunnen bijsturen."

In welke mate zien de medewerkers jullie al als een lerende organisatie?

Suzy: “Dat weet ik eigenlijk niet. Op dit moment gaat onze focus naar het invoeren van competentie management, waar we sinds drie jaar mee bezig zijn en wat nog twee jaar gaat duren. We willen de technische en wetenschappelijke kennis en vaardigheden van onze medewerkers vatten in een redelijk gedetailleerde beschrijving, zodat we weten welke rol wat vereist. We maken dit visueel, zetten het in een leerplan en koppelen er opleidingen aan. Op dit moment richten we ons op de eerder technische, wetenschappelijke en veiligheidsgerelateerde kennis en vaardigheden, maar we hebben ook de ambitie om dit op termijn uit te breiden naar de strongskills. Daarover bieden we ook optionele opleidingen aan.”

Wat is vandaag jullie belangrijkste uitdaging op het vlak van leren?

Suzy: “Iedereen enthousiast krijgen om te blijven bijleren. Ik denk dat we de situatie vandaag kunnen vergelijken met een gauss-curve, waarbij er early adopters zijn die er al helemaal mee aan de slag zijn, en anderen die dat nog helemaal niet doen. Het enthousiasme voor leren stijgt en de mensen beginnen meer hun weg te vinden. Hopelijk zet dat zich verder. Een andere uitdaging is om het leerbeleid in snelheid af te stemmen op de strategie van het bedrijf en de veranderingen in onze omgeving. Enerzijds moet je snel schakelen, anderzijds moet je ver vooruit kijken. Dat wordt moeilijker. Je kan wel dromen, maar je weet niet altijd in welke tijdspanne je ze kan realiseren en of je de mensen mee krijgt. Tot slot is de invoer van het competentie management ook een grote oefening die mensen stretcht maar tegelijk ook een kans is om ze naar hun leerplan te brengen. We hebben tegelijk een LMS ingevoerd, dat stilletjes aan ingeburgerd begint te raken.”

Heb je het gevoel dat er genoeg ruimte en tijd is om te leren bij de medewerkers?

Suzy: “Ik denk het wel, maar ben wel zo realistisch om te beseffen dat wat wij als L&D-afdeling organiseren maar een klein stukje is van het hele leren. Het klassikale leren gaat maar over een kleine 10% van het totaal. Ik denk ook niet dat alles in een systeem geregistreerd hoeft te worden. Zolang leidinggevend, het management en hr leren en zelfstudie maar blijven aanmoedigen... Ik geloof wel in hybride leren en het aanbieden van kleine stukjes leerstof op diverse momenten. Veel kan voorbereid worden via e-learning of zelfstudie, op termijn zullen we naar een klassikale sessie komen om de leerstof te bespreken en van mening te wisselen met collega's. Onze interne lesgevers zullen veel meer de rol krijgen van facilitator. We merken wel dat nog niet iedereen openstaat voor deze manier van leren.”

**“Ik spreek liever van ‘strongskills’ dan softskills.
Het woord ‘strong’ zet duidelijk in de verf hoe belangrijk deze zijn.”**

Heeft de pandemie bepaalde kansen met zich meegebracht voor jullie organisatie?

Suzy: “E-learnings zijn zeker versneld ingevoerd en geaccepteerd. Vroeger organiseerden we sommige opleidingen vier keer klassikaal per jaar in het Nederlands, Frans en Engels, in een e-learning voorzie je drie knoppen voor de talen en kunnen mensen er op eigen tempo mee aan de slag. Dat is niet meer weg te denken. Medewerkers zien nu dat les volgen even goed virtueel kan, ook op een telewerkdag kan je een virtuele opleiding of e-learning volgen. Ik zie eigenlijk alleen maar voordelen. Al was het herplannen van opleidingen een hele tijd wel erg moeilijk, onder meer omwille van de afstandsregels waardoor er minder mensen in een lokaal konden.”

Naar de toekomst toe vinden jullie het erg belangrijk om sterk te blijven inzetten op strongskills. Hoe komt dat precies?

Suzy: “Strongskills moeten inderdaad een belangrijke vaste waarde blijven in het opleidingsaanbod. We moeten blijven investeren in een basisopleiding voor beginnende leidinggevend: hoe geef ik feedback, hoe houd ik een een-op-eengesprek met een medewerker? En in welzijnsopleidingen voor alle medewerkers: hoe leren medewerkers onderling feedback te geven? Dat zijn misschien dingen die tien jaar geleden ook al aan de orde waren, maar door de pandemie merk ik dat menselijkheid vandaag meer op de voorgrond staat dan voordien. Ik vind het ook onze rol om daarop in te zetten. Ik zie ons als bruggenbouwers. Ons personeelsadministratiesysteem heet dan ook niet zomaar ‘Connect’. Verbinden is onze taak. Het leuke van L&D is dat we met iedereen in contact staan: zowel met de directie waar we plannen gaan voorstellen of terugblikken op het jaar, als met de directeurs van de diverse afdelingen waar we voeling mee houden om te weten wat er leeft, met hun leidinggevend die kunnen vertellen wat er in de teams aan de orde is, én met individuele medewerkers die met hun opleidingsnoden bij ons terecht kunnen.”

Waar zou je graag naartoe willen met het leren in je organisatie?

Suzy: “Ik zou een goede balans willen vinden tussen verdiepen (wat doorgaans verplichte opleidingen zijn) en verbreden (wat optioneel aangeboden wordt), en meer tijd willen maken om echt in gesprek te gaan met de medewerkers over wat ze willen en waar ze naartoe willen. Ik denk dat dit erg belangrijk is, net als blijven doorvragen als iemand met een opleidingsvraag langskomt. Die gesprekken zijn het leuke aan de job, maar soms hebben we er te weinig tijd voor omdat we verdrinken in administratieve taken. Ik zou ook een manier willen vinden om ervoor te zorgen dat het leren niet ophoudt als de opleiding stopt, zodat we komen tot ‘leren voor het leven’. Dat doe ik zelf ook graag, het houdt me geboeid.”

“Opleiders zijn bruggenbouwers, verbinden is onze taak.”

Welke zijn volgens jou de competenties en talenten van de toekomst?

Suzy: “Nieuwsgierig zijn, willen bijleren, en chaos leren omarmen, zoals het boek dat ik nu aan het lezen ben, suggereert (‘Omarm de chaos’, Jan Rotmans). Gewoon ‘gewoon’ bestaat niet meer.”

Tot slot nog de vraag van de vorige geïnterviewde: welke tips en tools hanteren jullie om eigenaarschap binnen de organisatie te stimuleren?

Suzy: “Ik denk dat het belangrijk is om te vertrekken van een duidelijke strategie, die vervolgens vertaald wordt naar concrete doelstellingen op bedrijfs-, team- en individueel niveau. Zorgen dat er een opvolgingsmodel is met concrete, meetbare doelstellingen. Zodat de medewerker weet welk soort eigenaarschap er van hem of haar verwacht wordt, al dan niet gekoppeld aan een review- of evaluatiesysteem.”

PASPOORT

- > Functie? L&D Coördinator - SCK CEN
- > Vroeger? 15 jaar sales en marketing in de medische industrie, 6 jaar als expat geleefd in VS & Nederland + freelance coach & consultant
- > Studies? Bio-ingenieur KU Leuven, Biomedische ingenieurstechnieken KU Leuven, Bedrijfskunde KU Leuven, Coachingopleiding Jef Clement
- > Wat is je professionele motto? “To plant a garden, is to believe in tomorrow.” Je kan pas oogsten als je eerst gezaaid hebt (ofwel geïnvesteerd hebt in mensen). Je moet ook de omstandigheden mee hebben: goede grond, de zon, wat meststoffen... en ook regen is nodig (of blijven water geven).
- > Wat betekent Stimulearning voor je? Een stimulerend en inspirerend netwerk, waar ik providers ontmoet die ik nog niet ken en collega's in gelijkaardige functies bij andere bedrijven.
- > Welke vraag heb je voor onze volgende gast op de Praatstoel? Hoe zorgen jullie ervoor dat het aangeleerde ook wordt opgenomen in de job en het leren niet stopt na de opleiding?
- > Welke inspiratiebron kan je aanraden aan andere L&D'ers? Ik haal mijn inspiratie uit gesprekken met mensen en ik lees ook graag. Ik ben doorgaans in vijf boeken tegelijk bezig. Enkele tips: ‘Omarm de chaos’, van Jan Rotmans, en ‘Think Again’ van Adam Grant. Ook kinderen zijn heel inspirerend, zij leren spelenderwijs. Dat zouden we als volwassenen ook moeten blijven kunnen.

CÉLINE VAN PUYMBROUCK & KOEN DE BORLE

PAUWELS CONSULTING

Samen verder, ook in het leren

Als consultancy je job is, is continu up-to-date blijven een must. Maar hoe rijm je dat met een overvolle agenda? Bij Pauwels Consulting zetten ze sinds kort in op een digitaal contentmanagementlearningplatform en werd een contentmarketingexpert aangeworven die de beschikbare content verder zal digitaliseren en op een uniforme manier aanbieden. Consultants worden gestimuleerd om zelf initiatieven te nemen om hun kennis te delen met anderen. Opleiding wordt er bewust vertaald in 'learning journeys', waarbij enerzijds ingezoomd wordt op individuele leerdoelen en talentontwikkeling en anderzijds op geïntegreerd maatwerk om de klant optimaal te servicen.

Hoe is het leren georganiseerd bij Pauwels Consulting?

Céline: "Er zijn binnen het leren drie pijlers. De eerste is talentmanagement. Onze vier talentmanagers brengen de leernoden bij onze consultants in kaart en ontwikkelen voor hen een aanbod, zodat hun carrièrepad verder uitgebouwd kan worden. We houden daarbij van een persoonlijke aanpak: er is een constante interactie tussen de consultants en de talentmanagers. Als tweede pijler zetten we in op L&D, waar ik de coördinator van ben. Ik zet verschillende opleidingsvormen op en contacteer en screen mogelijke opleidingspartners. We zetten daarbij verschillende leervormen in, zoals mentoring (waarbij onze seniors hun kennis delen met de junior profielen) en coaching, onder meer rond human skills. Daarnaast organiseren we inspiratiesessies met externe experts, met onze opleidingspartners en met onze eigen ervaren consultants. Tot slot organiseren we ook workshops in kleine groepjes rond specifieke thema's en zetten we nadrukkelijk in op e-learning."

Koen: "Onze geïntegreerde trainingsprogramma's op maat vormen de derde en laatste pijler, en daar ben ik verantwoordelijk voor. Omdat onze klanten vaak op zoek zijn naar moeilijk te vinden profielen, leiden wij onze talentvolle medewerkers op voor de rol die ze bij de klant moeten vervullen. We 'reskillen' of 'upskillen' onze consultants dan wat betreft technische en menselijke vaardigheden, en bieden hen mentoring en coaching aan tijdens hun opdracht bij de klant. Dit is maatwerk, zowel voor de klant als voor de consultant. We doen dat op basis van een competentiematrix, waarbij we heel precies de juiste kandidaat kunnen screenen en trainen voor de specifieke rol die onze klant zoekt. En we blijven onze consultants ook verder vormen tijdens hun opdracht."

Céline: "Met dit alles richten we ons op zo'n 1.000 consultants, zowel eigen bedienden als freelancers. Onze leerprogramma's worden in de eerste plaats opgezet voor onze bedienden, maar de freelancers zijn zeker ook welkom op onze inspiratiesessies en in bepaalde workshops."

Met welke visie kijken jullie naar leren? Hoe belangrijk is het in de organisatie?

Céline: "Continu leren is steeds belangrijker voor ons. Toen ik hier drie jaar geleden de rol van L&D-coördinator opstartte en uitbouwde, was ik alleen. Intussen zijn we al met tien medewerkers. Ook het aantal leerprojecten en het totale leeraanbod is enorm uitgebreid. Onze consultants appreciëren dit enorm."

Koen: "We merken dat onze leerinitiatieven ook steeds meer gedragen worden in de organisatie. Bovendien is er nu ook meer structuur. En alles gebeurt vanuit de visie dat leren alles te maken heeft met kennis delen. Onze corebusiness is



nu eenmaal het detacheren van consultants bij onze klanten. Het is dus belangrijk dat hun kennis up-to-date blijft, en dat de opgebouwde kennis zo ruim mogelijk circuleert in ons bedrijf.”

Jullie behaalden al enkele keren het label ‘Great Place to Work’. Speelt de sterke inzet op leren daar ook een rol in?

Céline: “Zeker en vast. In deze jaarlijkse tevredenheidsspeiling zitten ook vragen over learning. We willen niet alleen een fijne werkplek zijn, met leuke events en een warme sfeer, maar ook een werkomgeving met interessante projecten waardoor onze consultants mooi kunnen groeien tijdens hun loopbaan. Uit die bevraging komen er overigens ook actiepunten voor ons leerbeleid. Door telkens actie te ondernemen na de bevraging, wordt ons aanbod steeds efficiënter. Zo ontdekten we bijvoorbeeld dat we nog beter kunnen communiceren over alle leermogelijkheden die er zijn. Dat heeft geleid tot een digitale brochure en de uitbouw van een digitaal contentmanagementlearningplatform.”

“Onze corebusiness is nu eenmaal het detacheren van consultants bij onze klanten. Het is dus belangrijk dat hun kennis up-to-date blijft, en dat de opgebouwde kennis zo ruim mogelijk circuleert in ons bedrijf.” - Koen

Jullie hebben hier zelfs een contentmarketingexpert voor aangenomen, niet?

Céline: “Klopt. Vanaf augustus wordt zij verantwoordelijk voor dit digitale platform. We hebben al jaren een digitaal aanbod, en dat heeft door de pandemie een vlucht genomen. Je kan het zien als een digitale bibliotheek waar we alle inhoud die we creëren, centraliseren. Iedere consultant kan op zijn of haar eigen tempo kiezen wat hij of zij wil leren. We willen onze mensen op alle momenten toegang geven tot ons aanbod. De voorbije twee jaar hebben we een groot deel van ons aanbod gedigitaliseerd. Ook onze inspiratiesessies hebben we in die periode online aangeboden. Het digitale platform dat we nu lanceren bevat een groot aantal leermodules van externe experts, naast content van onze opleidingspartners. Elke consultant krijgt een persoonlijke login om toegang te hebben tot ons aanbod. Onze nieuwe contentmarketingexpert zal alle content verder digitaliseren en op een aantrekkelijke en uniforme manier aanbieden, ook aangepast aan de nieuwe media”

Wat zijn jullie belangrijkste uitdagingen op het vlak van leren?

Céline: “Enerzijds is het een uitdaging om een echte leercultuur te creëren met een gedragen engagement bij al onze consultants. Gezien de drukte is het soms moeilijk voor onze collega's om het leren in te passen in hun dagdagelijkse job. We proberen daarop in te spelen door structureel een aantal synchrone leermomenten in te plannen. We laten bovendien aan onze klanten weten dat de consultants die bij hen aan de slag zijn ook de ruimte krijgen om extra vaardigheden bij te leren. Dat vinden onze klanten ook belangrijk, het komt ook hen ten goede. Een tweede uitdaging is om nog beter te begrijpen en in kaart te brengen waarom sommige consultants ondanks alle leermogelijkheden die we aanbieden toch vertrekken bij ons.”

Koen: “Tot slot is het delen van kennis die aanwezig is ook nog steeds een uitdaging. We groeien als bedrijf erg snel en daarom hebben we soms onvoldoende zicht op de kennis die we in huis hebben. Het is soms moeilijk om mensen samen te brengen en er een echte gemeenschap van te maken. De pandemie heeft het ons daarbij ook niet makkelijk gemaakt.”

Bracht de pandemie misschien ook onverwacht positieve zaken met zich mee?

Céline: “In deze periode heeft ons digitale opleidingsaanbod zeker meer vorm gekregen. En we zien nu dat ook meer hybride vormen aan populariteit winnen. We merken dat collega's die vroeger door tijdsgebrek moeilijker fysiek konden deelnemen aan opleidingen, ze nu toch online volgen. Bovendien kunnen we nu meer trainingen en inspiratiesessies aanbieden dankzij het digitale aanbod. Vroeger moesten we die opleidingen door tijdsgebrek ook vaak na de werkuren organiseren, nu kunnen de consultants ons digitale aanbod flexibeler inpassen in hun werkschema.”

Hoe zien jullie het leren verder evolueren, en welke trends zijn er?

Koen: “We geloven vooral in continu leren, waar we met ons digitale leerplatform op inspelen. We zetten onze eigen kennis hier om in content en stellen die beschikbaar voor collega's. We stimuleren onze consultants ook actief om zelf initiatieven te nemen om hun kennis te delen. Daarnaast blijven we geconfronteerd worden met de war on talent. We willen onze talenten aan ons binden, en dat kan alleen maar door hen voldoende opleidingsmogelijkheden aan te bieden.”

Welke competenties zijn volgens jullie van belang voor de toekomst?

Céline: “De skills van de toekomst zijn voor ons de human skills. Hier zetten we dan ook sterk op in. Het gaat dan onder meer over flexibiliteit en aanpassingsvermogen, en vaardigheden als emotionele intelligentie, samenwerking, designthinking en veerkracht. Feedback geven en ontvangen zijn bijvoorbeeld belangrijke skills.”

Koen: “Onze klanten schakelen consultants in omdat die zich erg makkelijk en flexibel kunnen inwerken in hun opdracht. Onze mensen moeten dus erg goed kunnen samenwerken, op een pragmatische manier, en ze moeten ook vlot kunnen communiceren met alle stakeholders.”

“Gezien de drukte is het soms moeilijk voor onze collega’s om het leren in te passen in hun dagdagelijkse job. We proberen daarop in te spelen door structureel een aantal synchrone leermomenten in te plannen.” - Céline

Tot slot nog de vraag van de vorige geïnterviewde: Hoe zorgen jullie dat het aangeleerde ook wordt opgenomen en dat het leren niet stopt na de opleiding?

Céline: “Da’s een hele goede vraag. We proberen van al onze opleidingen een echte journey te maken. Dat wil zeggen dat we naast de klassieke en digitale opleidingen ook terugkeermomenten organiseren om na te gaan of mensen het geleerde ook echt meenemen in hun job. Ook in de mentoringprogramma’s besteden we daar veel aandacht aan. Onze talentmanagers hebben tot slot als taak om te polsen of de consultants de opgedane kennis ook effectief toepassen.”

PASPOORT CELINE

- > Functie? Learning & Development Coordinator - Pauwels Consulting
- > Vroeger? Recruitment Consultant Life Sciences - Pauwels Consulting
- > Studies? Master of Social Work - UA; Bachelor Toegepaste Psychologie - Thomas More.
- > Wat is je professionele motto? “Curiosity is the engine of achievement.”
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? Stimulearning events & het netwerk dat ik hier uitbouwde, alsook de podcast ‘Kleur Bekennen’

PASPOORT KOEN

- > Functie? Training Program Manager - Pauwels Consulting
- > Vroeger? Senior accountmanager Engineering & Manufacturing - Recruitment consultant Engineering - Pauwels Consulting; Local manager experience - Kinopolis; Communications Intern - ING Belgium
- > Studies? Master in de Kunstwetenschappen - UGent; Communicatiemanagement - Arteveldehogeschool; Sales Management en Self-leadership - Vlerick Business School
- > Wat is je professionele motto? “Attitude is key, skills can be trained.”
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? Brainpickings - ZigZag HR, Stimulearning events

PASPOORT SAMEN

- > Wat betekent Stimulearning voor jullie? Een ontzettend interessant netwerk van getalenteerde, gepassioneerde mensen & bedrijven waarbij je na elk event enthousiast & geïnspireerd naar huis terugkeert. De personal touch & de variatie in leermogelijkheden maken dit echt een succesvol netwerk.
- > Welke vraag hebben jullie voor onze volgende gast op de Praatstoel? Geloven jullie in gamification gelinkt aan learning? Zo ja, (hoe) doen jullie dit al?

LUC BLONDIAU

CHU TIVOLI

Aandacht voor leren bij CHU Tivoli in La Louvière

Ziekenhuizen gaan al geruime tijd gebukt onder een hoge werkdruk en een nijpend personeelstekort. Hoe rijm je dat met de continue nood aan bijleren en up-to-date blijven? Ook voor CHU Tivoli is de beperkte ruimte om te leren een aandachtspunt. Sinds september 2021 is Luc Blondiau er aan de slag om als talentmanager het leren te faciliteren. Tijd voor een gesprek.

Hoe is het leren georganiseerd bij je organisatie?

Luc: “We zijn een ziekenhuis in La Louvière in volle uitbreiding. Op dit moment zijn we met zo’n 1.700 medewerkers, waarvan de helft verplegend personeel, en de andere helft, bedienden, onderhoudspersoneel... De verpleegkundigen vormen het operationele hart van de organisatie, maar ook de andere functies zijn ontzettend belangrijk in zo’n groot ziekenhuis. Het is mijn verantwoordelijkheid om leren te faciliteren. Mijn functie is nieuw sinds september 2021, maar er bestonden voordien al heel wat initiatieven op het vlak van leren, waaronder corporate initiatieven voor het onthaal van nieuwe, operationele medewerkers. Al onze medewerkers kunnen genieten van zowel centraal als decentraal georganiseerde opleidingen. Het is de bedoeling dat ik de trainingen van de toekomst begeleid en mijn schouders zet onder talentmanagement. Op dit moment schat ik dat de verhouding tussen formele en informele leerinitiatieven ongeveer 50/50 is. Er gebeurt heel wat kennisoverdracht op de werkvloer.”

Wat is de visie van de organisatie op leren?

Luc: “We zetten al een tijdje in op continu verbeteren. We werken niet alleen met klassikale losse trainingen, maar ook met blended trajecten. Dat alles wordt ondersteund door een digitaal platform waarop we diverse content aanbieden. Het is de rol van de manager én van de medewerker om ervoor te zorgen dat kennis gedeeld wordt. Iedereen heeft hierin een zekere verantwoordelijkheid. In de praktijk zien we dat onze mensen door de werking van het ziekenhuis druk bezig zijn. Bovendien hebben ziekenhuizen moeite om voldoende personeel te vinden. Daardoor is de beschikbaarheid om te leren absoluut een aandachtspunt, zeker voor de verpleegkundigen.”



Hoe proberen jullie dat op te lossen?

Luc: “Door voldoende kleine, toegankelijke leeractiviteiten te organiseren die bijvoorbeeld door de manager op het team overgedragen kunnen worden. Zo hoeven mensen niet meteen dagen te reserveren voor een opleiding. Een aantal maanden geleden werd er bijvoorbeeld ook een soort salon georganiseerd rond een tiental onderwerpen waar mensen konden komen van proeven en mee kennismaken.”

Wat zijn je grootste uitdagingen vandaag op het vlak van leren?

Luc: “De beschikbaarheid van de mensen is er zeker een belangrijke. Daarnaast is het een uitdaging om de juiste mix van leerformules te vinden die past bij onze medewerkers.”

Wat was het belangrijkste wat je wilde realiseren toen je startte in deze job?

Luc: “Een van de doelen was het opzetten van een training voor onze managers. Leidinggevendens hebben een sleutelrol in de ontwikkeling van een lerende organisatie. Je kan niet één leider-

schapsstijl aanhouden naar iedereen toe en alle mensen in je team op éénzelfde manier managen. Een leider moet zich aanpassen in functie van waar mensen staan. De opleiding duurt drie dagen en frist de basis van leiderschap nog eens op, zonder te ver te gaan in content en concepten. In de plaats daarvan luisteren we vooral naar de noden van de deelnemers. We willen vermijden dat het stopt na de training, en ervoor zorgen dat ze er in de praktijk echt iets mee kunnen. We delen de deelnemers in kleine groepjes in, en stimuleren onderlinge kennisdeling. Zodat de kennis niet enkel van de trainer komt, maar vanuit de hele groep. Daarnaast hebben we sinds mijn start bij CHU Tivoli ook diverse digitale modules ontwikkeld voor een aantal sleuteltools die we gebruiken op de operationele departementen, zoals de Glucometer. Die bevatten video's met uitleg maar ook demonstratieve video's en een afrondende korte quiz."

“Leidinggevenden hebben een sleutelrol in de ontwikkeling van een lerende organisatie.”

Hoe zie je het leren bij jullie de komende jaren verder evolueren?

Luc: “Ik voorzie dat het leren zeker nog zal groeien, niet alleen centraal maar ook door middel van kleine microlearnings binnen operationele vergaderingen, op initiatief van de managers en de business. Ook hier zal de uitdaging ‘m zitten in de beschikbaarheid van mensen om hier tijd vrij voor te maken. Onze mensen staan erg onder druk, dat maakt het geen evidentie. Toch zijn ze blij als er interessante opleidingen georganiseerd worden. Daarnaast willen we ons aanbod aan opleidingen nog uitbreiden. Er komen ook gesprekken tussen de leidinggevenden en de medewerkers over de vaardigheden en de aandachtspunten van medewerkers. Op basis daarvan willen we een voortgangsrapport en een ontwikkelingsplan opstellen. Dat zal zeker nog tot nieuwe opleidingsinitiatieven leiden.”

Welke competenties en talenten zijn binnen jullie organisatie belangrijk voor de toekomst?

Luc: “IT-vaardigheden zijn vandaag ontzettend belangrijk in een ziekenhuis, net als administratieve en organisatievaardigheden. We zijn op zoek naar talent op alle domeinen, ook op operationeel en onderhoudsvlak. Daarnaast is ook het menselijke aspect heel erg belangrijk. Het is zelfs één van onze vijf waardendimensies: respect, menselijkheid, kwaliteit, competentie en teamwork.”

Tot slot nog de vraag van onze vorige geïnterviewden: geloof je in gamification voor leren?

Luc: “Waarom niet, maar dan wel stap per stap. Het lijkt me een zeer belangrijke manier om te leren, waarbij de deelnemer veel actiever betrokken is dan bij andere leervormen. Zelf zijn we er (op enkele losse initiatieven na) nog niet mee bezig.”

PASPOORT

- › Functie? verantwoordelijke talentontwikkeling bij CHU Tivoli
- › Vroeger? onder meer Freelance Senior Talent & Learning Advisor, Consultant B-Wide, Senior Learning Consultant MySkill-Camp, Interim HR Manager Delhaize Group, Academy Manager bpost.
- › Studies? handelsingenieur UMONS
- › Wat is je professionele motto? “Het is niet omdat de dingen moeilijk zijn dat we niet durven, het is omdat we niet durven dat de dingen moeilijk zijn” van Seneca, en “Live as if you were to die tomorrow, learn as if you were to live forever” van Gandhi.
- › Meest inspirerende L&D-informatiebron? Google en LinkedIn, maar ook netwerken.
- › Wat betekent Stimulearning voor je? Een dynamische vereniging die kennis, initiatieven en ideeën rond learning doet groeien.
- › Welke vraag heb je voor onze volgende gast op de Praatstoel? Hoe hebben jullie het leren over de landen heen georganiseerd, rekening houdend met taal- en culturele verschillen?

KAROLIEN MEES

VYNOVA GROUP

Kennisborging voorop

Wat doe je als je weet dat een groot deel van je medewerkers binnen dit en vijf jaar met pensioen gaat? Op tijd kennisborging beginnen te verzekeren en organiseren, zo dachten ze bij chemiebedrijf Vynova Belgium in Tessenderlo. Training Officer Karolien Mees hoopt er gaandeweg tegelijk ook een cultuur van levenslang leren te installeren. Aan enthousiasme alvast geen gebrek ...

Vynova bestaat nog niet zo lang maar heeft tegelijk toch al een hele lange traditie. Wat kan je in een notendop vertellen over je bedrijf?

Karolien: “We zijn inderdaad een vrij jong bedrijf, maar met een hele rijke geschiedenis. Vynova is in 2015 ontstaan, toen vijf productiesites uit de pvc-sector, waaronder onze vestiging in Tessenderlo, werden samengebracht onder een nieuw bedrijf. Vynova zelf is dus een relatief nieuwe naam, maar de geschiedenis van onze site in Tessenderlo gaat meer dan honderd jaar terug. Intussen tellen we meer dan 1.250 medewerkers in de vijf landen waar we aanwezig zijn. Onze Belgische vestiging in Tessenderlo is de grootste site, met ongeveer 600 medewerkers, en huisvest ook het hoofdkantoor van Vynova Group. We produceren enerzijds pvc, die voornamelijk gebruikt wordt in de bouwsector voor bijvoorbeeld raamprofielen en vloerbedekking, maar ook voor medische producten zoals bloedzakjes en beademingsmaskers. Anderzijds maken we chemieproducten met talloze toepassingen in bijvoorbeeld de voedingsindustrie, voor waterzuivering of in verzorgingsproducten.”

Hoe is het leren georganiseerd bij je organisatie?

Karolien: “Het leren gebeurt deels decentraal. Veiligheidsopleidingen en productiegerelateerde trainingen worden gecoördineerd door respectievelijk de veiligheidsdienst en de instructeurs die in elke productieploeg zitten. Overkoepelende opleidingen over bijvoorbeeld softskills vallen onder mijn verantwoordelijkheid. Op dit moment ben ik de enige L&D-verantwoordelijke,



maar we zijn het leren in ons bedrijf heel erg aan het ontwikkelen en zijn ook altijd op zoek naar continue verbetering. Verdere professionalisering staat hoog op onze lijst van doelstellingen. In dat kader zijn we op zoek naar een L&D-lead die samen met anderen het overkoepelende opleidingsbeleid zal moeten aansturen, de mensen op het terrein gaat begeleiden en helpen om leren en opleiding nog beter vorm te geven, uit te bouwen, en die ook de visie en strategie vorm gaat geven. Op dit moment werken we al samen met een externe partner om in het kader van successieplanning en de war for talent nog doelgerichter in te zetten op opleiding en leren. Een belangrijke uitdaging voor ons is het feit dat we een ouder bedrijf zijn. Er zit ontzettend veel kennis in de hoofden van onze medewerkers, maar binnen dit en vijf jaar hebben we te kampen met een uitstroom van 25% omwille van pensionering. Al die kennis moet vervangen worden. We zetten er nu heel erg op in om die te borgen. De L&D-lead zal hier ook een grote rol in spelen en er mee voor zorgen dat we klaar zijn voor het moment waarop die mensen vertrekken.”

Welke is op dit moment de visie op leren in je organisatie?

Karolien: “We hebben onze visie uitgestippeld, maar ze moet nog vorm krijgen, een plaats krijgen in onze waarden, gaan leven, uitge-

dragen en gevoeld worden. We willen onze mensen de kans geven om zich te professionaliseren en ontwikkelen, en we zullen dit ook altijd ondersteunen. We appreciëren het ook enorm als mensen wat dat betreft initiatief nemen. Bijvoorbeeld om een opleiding te volgen omdat ze zien dat er op een andere afdeling een tekort is aan bepaalde kennis. We zijn een bedrijf dat de mens vooropstelt. We zoeken echt naar de optimale match tussen de functie en de persoon. We creëren de kansen voor onze mensen door ze opleidingen te laten volgen die ze zelf interessant vinden.”

In welke mate gebeurt het vandaag al dat mensen dat initiatief nemen?

Karolien: “De jongere generatie neemt dit vandaag sterker in handen dan de oudere generatie. Die laatsten oefenen hun job vaak al meer dan 25 of zelfs 35 jaar uit en hebben in die lange carrière zoveel ervaring opgedaan, dat ze minder de noodzaak voelen om nog andere vakgebieden te gaan bijleren. Om die reden proberen we leren heel aantrekkelijk en interactief te maken, om zo veel mogelijk mensen te motiveren en betrekken. We hebben zoals veel bedrijven tijdens de pandemie sterker ingezet op digitalisering en hebben ons aanbod op het vlak van e-learningen en blended trajecten gevoelig uitgebreid. Wat dat betreft, letten we erop dat het geen saaie boel wordt, maar maken we het leuk. We betrekken ook iedereen bij het leren, bijvoorbeeld in de veiligheidstrajecten, die in de chemische sector natuurlijk uitermate belangrijk zijn. We hebben oor voor frustraties en bedenkingen van alle mensen in de organisatie, niet enkel van het management. En we merken dat e-learning ook door de oudere generaties opgepikt wordt, wat wel mooi is. Er staan in de productieomgeving kioskpc's opgesteld waartoe iedereen toegang heeft, andere medewerkers hebben een eigen pc. We zien dat er ook medewerkers zijn die er zich buiten de uren om mee bezig houden. Een mooi signaal dat mensen willen leren. Een ander initiatief dat ondertussen al drie jaar loopt, is het D²-Programma. D² staat voor 'Do & Develop' en is een programma waarbij medewerkers uit alle vestigingen de kans krijgen om in een traject te stappen waarin hun eigen ontwikkeling voorop staat en waarbij ze tegelijkertijd een zelf gekozen project onder begeleiding kunnen uitwerken. Een win-winsituatie, want zijzelf leren enorm veel bij, zowel van de begeleiders als van elkaar, én het project komt ten goede van de organisatie.”

“Ik droom van een cultuur van levenslang leren, waarbij mensen zien dat leren iets is waarmee ze zichzelf een bredere basis geven die hen enkel ten goede komt.”

Onze vorige geïnterviewde wilde graag weten hoe jullie het leren georganiseerd hebben rekening houdend met de taal- en culturele verschillen tussen de vijf sites en landen waar jullie aanwezig zijn. Kan je daar iets over vertellen?

Karolien: “Net omwille van die verschillen worden bij Vynova de opleidingen lokaal georganiseerd. De onderwerpen die voor alle sites interessant kunnen zijn, worden uiteraard wel gedeeld met de andere vestigingen en indien nodig vertaald en/of aangepast aan de lokale wetgeving en cultuur. Wanneer het echter gaat over een overkoepelende opleiding, zoals compliance of onze waardenopleidingen, dan worden deze georganiseerd in het Engels. Ook op dat gebied streven we naar 'One Vynova' en zoeken we steeds naar de synergieën tussen de vestigingen om verder te professionaliseren en intern een netwerk uit te bouwen om best practices te delen.”

Wat zijn jullie voornaamste uitdagingen op het vlak van leren op dit moment?

Karolien: “Zoals ik al vermeldde, is het een belangrijke uitdaging om ervoor te zorgen dat we alle kennis borgen die er momenteel is, en dat we de war for talent kunnen aangaan en de juiste mensen op de juiste plaats kunnen krijgen. De schaarste op de arbeidsmarkt is er. We hebben mensen nodig met ambitie die ook willen doorgroeien. Om aan deze uitdagingen tegemoet te komen, werken we met een peter-meterschap. We zijn ook alle functies en werkplekanalyses aan het uitschrijven: dat laten we doen door de mensen die de job op dit moment uitoefenen, de specialisten ter zake. Zo weten we wat een taak nu eigenlijk omvat, en wat iemand daar zoal voor moet kunnen. Aan de hand daarvan maken we opleidingstrajecten voor de functies, die we kunnen gebruiken voor toekomstige medewerkers. Zowel voor de medewerker als de leidinggevende is het handig om te weten waar we staan en wat er bijgeschaafd moet worden om de kloof te verkleinen en om de kennis over te dragen van de oude naar de nieuwe medewerker. Om die reden gaan we ook ruim op tijd op zoek naar nieuwe collega's, zodat er nog zoveel mogelijk kennis overgedragen kan worden van de ervaren naar de nieuwe medewerker. Een ambassadeurschap zorgt er verder voor dat huidige medewerkers beloond worden als ze nieuwe potentiële collega's aanbrengen. We zetten ook sterk in op duaal leren om ook van daaruit nieuwe instroom te creëren. Daarbij werken we samen met scholen en verwelkomen we leerlingen op

diverse afdelingen om het werk in de praktijk te ervaren. Dat doen we zowel voor de richtingen Elektromechanische Technieken, Lassen-Constructie als Chemische Procestechnieken. Anderzijds zijn er het afgelopen schooljaar ook twee medewerkers in een proefproject van onze sectorfederatie essenscia gestapt rond duaal lesgeven. Dat betekent dat ze hun job bij Vynova combineren met tijdelijk en deeltijds lesgeven in een secundaire school, en zo hun praktijkervaring en expertise kunnen delen met de volgende generatie.”

Hoe zie je het leren bij jullie de komende jaren verder evolueren? Waar zou je graag naartoe willen?

Karolien: “Ik droom ervan dat er een cultuur komt van levenslang leren, waarbij mensen weten dat leren geen verplichting hoeft te zijn, maar net iets waarmee ze zichzelf een bredere basis kunnen geven die hen enkel ten goede komt. Zelf ben ik ontzettend leergierig, ik vind leren heel boeiend. Ik vind het mooi dat mensen de kansen krijgen om zo veel te leren en zichzelf een trapje hoger te tillen in hun eigen kennisniveau. En ik zou ze graag meenemen in mijn enthousiasme wat dat betreft.”

En als we het wat ruimer bekijken, welke tendensen of trends zijn er belangrijk binnen het leren, denk je?

Karolien: “Ik denk dat het digitale aspect nog aan belang gaat toenemen en ook zal evolueren, waardoor er nieuwe functionaliteiten zullen komen. Bij Vynova zijn we nog niet zo ver dat we virtual reality implementeren, maar ik hoop wel dat er een dag komt dat het bij ons toepassing vindt. We zijn hier nu nog niet klaar voor, maar ooit hoop ik zelf in de fabriek een filmpje te kunnen maken om daar dan mijn ding mee te doen.”

Welke competenties en talenten zijn binnen jullie organisatie belangrijk voor de toekomst?

Karolien: “Initiatief is erg belangrijk bij ons, we hebben een hele grote fabriek en niet altijd de tijd om de mensen bij de hand te nemen. Medewerkers moeten hun mannetje kunnen staan. Stressbestendig zijn, is ook belangrijk. Het is en blijft een chemische fabriek, en in een lastige situatie is koelbloedigheid vereist om er verstandig mee om te gaan. Vandaar dat een attitude die gericht is op veilig werken en veilig gedrag zeker een must is; veiligheid is en blijft immers onze topprioriteit. Oplossingsgericht denken, meedenken met de organisatie, is tot slot ook essentieel.”

PASPOORT

- > Functie? Training Officer bij Vynova Belgium
- > Vroeger? HR Payroll Officer bij Vynova Belgium, Customer Service Representative bij Ineos ChlorVinyls Belgium & Schoeller Arca Systems.
- > Studies? Secretariaatsmanagement Talen bij Hoger Instituut der Kempen, nu Thomas Moore.
- > Wat is je professionele motto? “Volg je ambitie en ga ervoor. Spring erin. Wees niet bang, doe het gewoon.”
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? Er zijn er veel. Stimulearning is er eentje van, maar er zijn ook zo veel mensen die online inspirerende dingen zeggen. Als ik er eentje moet noemen, dan neem ik ‘Dare to lead’, het boek van Brené Brown dat mij persoonlijk geholpen heeft om meer in mezelf te geloven.
- > Welke vraag heb je voor onze volgende gast op de Praatstoel? Hoe spelen jullie in op de verschillende leerstijlen van jullie medewerkers (cf. de leercirkel van Kolb)?



answerbase

STIMULEARNERS

Hieronder vind je de namen van meer dan 500 Stimulearners. In deze lijst vind je énkél namen, geen contactgegevens. Je hebt bij ons trouwens nog nooit adressen, mailgegevens, telefoonnummers ... kunnen vinden. Je zal via ons ook nooit geen partner-mailings of gesponsorde voorstellen ontvangen. Dit is een van onze sterktes en dit willen we zo houden, ook al worden we heel vaak benaderd met de vraag om deze principes voor een (hoge) prijs te verlaten. Binnen Stimulearning kan je op een veilige manier leren en netwerken.

Deze lijst zien wij dan ook eerder als een persoonlijke todo-lijst om mensen te ontmoeten en te leren kennen. Vink de (voor jou) interessante Stimulearners op deze lijst aan om ze op onze events of via social media aan te spreken, te antwoorden op hun vragen, suggesties, opmerkingen ... liefst van al via stimulearning.answerbase.com, een Q&A-tool waar we heel hard in geloven. Je herkent de Answerbase-Stimulearners aan het symbool naast hun naam. Ook jij bent welkom!

Abid Chahra	> TVH Group	Baeke Hendrik	> TE Connectivity Belgium
Abou-Habib Myriam	> DEME	Baert Bruno	> AMS
Adam Arnaud	> Synquest	Baert Vincent	> NMBS
Adriaenssens Kristel	> D-teach online learning	Baeten Magali	> FAVV
Adriansens Kim 	> UZ Brussel	Baeyens Ann 	> Equans
Aerts Katrien	> BNP Paribas Fortis	Bal Jannis	> Pfizer Manufacturing
Aerts Katrien	> Lokaal Bestuur Dendermonde	Bal Patricia	> FOD Bosa
Alardin Etienne	> Bank Van Breda	Barrez Kris 	> Engie
Amant Sofie	> UZ Gent	Bastiaannet Karin	> Amelior
Ameloot Bob 	> Unilin	Bauwens Cathy	> Recticel
Andries Els	> Epyc	Bauwens Edith	> ILVO
Angenon Zahna	> mtech+ Oost-Vlaanderen	Bauwens Michiel	> BMW Group Belux
Annerel Wim 	> Belfius Bank & Verzekeringen	Bauwens Pascale 	> VDAB
Anthoni Katleen 	> Zorgbedrijf Antwerpen	Beke Brecht	> FOD Bosa
Arnold Anneleen 	> Thomas More	Belmans Christel	> Liantis
Artels Lieven	> FOD Financiën	Bernaerdt Geert	> BNP Paribas Fortis
Artois Ann	> Swift	Bevernaegie Griet	> VDL Bus Roeselare
Baeke Ann	> Natural Leadership	Bleyen Bert	> Ormit
		Blondiau Luc	> CHU Tivoli
		Boedt Annick	> UNIE-K

Boeren Margreet 	> Stimulearning	De Bruyne Ann	> Liantis
Bogaert Karen 	> Fluxys Belgium	De Bruyne Stéphanie	> UZ Gent
Bogaert Purdy	> Meat&More	De Canniere Pierre	> Greenpower Benelux
Bogaerts Jurgen	> Colruyt Group	De Ceuster Cathy	> ElaN Languages
Bols Sarah	> FAVV	De Corte Stefaan	> Laurea
Bolsens Katrien 	> Deelen Private Bank	De Coster Katia	> Delhaize Belgium
Bonamie Bart	> Smals	De Groof Hilde	> Aquafin
Borgers Lies	> BNP Paribas Fortis	De Groote Wendy	> ICL
Bouché Catherine	> FAVV	De Kinder Elke	> Aldi
Boufracha Samira	> Randstad Group Belgium	De Lathauwer Kristine 	> Randstad Group Belgium
Boumans Barbara	> Infrabel	De Lattre Sarah	> Voest Alpine Sadef
Bour Gerard	> Aldi	De Lie Annemieke	> BASF Antwerpen
Bourgeois Eline	> Infrabel	De Meyer Katrien	> BNP Paribas Fortis
Bouwen Clara	> Colruyt Group	De Meyer Sarah	> Weerwerk
Bovijn Hanne	> Agristo	De Mol Nathalie	> Agidens International
Braque Sylvie	> The Coaching Square	De Munter Sofie	> UZ Gent
Broquet Kenneth	> La Lorraine Bakery Group	De Muynck Betty	> mtech+ Oost-Vlaanderen
Brouwers Karen	> Argenta Bank & Verzekeringen	De Pestel Sofie	> Zorgbedrijf Antwerpen
Bruneel Ruth	> Deli	De Ruyter Lies 	> KBC Group
Bruyninckx Tom	> Randstad Group Belgium	De Schepper Pia	> BASF Antwerpen
Bulens Nancy	> Tobania	De Smedt Frank	> BNP Paribas Fortis
Buyens Mieke	> Randstad Group Belgium	De Smet Magaly	> Coaching The Shift
Buyl Ruud	> FAVV	De Spiegeleer Audrey	> Colruyt Group
Cabes Thomas	> Agfa Gevaert	De Taeye Soraya	> La Lorraine Bakery Group
Callebaut Tim 	> BNP Paribas Fortis	De Veuster Kristine	> Verelst International
Carpentier Paul	> Klein Barnum	De Vos Tomas	> Proximus
Carpentier Reginald	> Orange Belgium	Debakker Liese	> SD Worx
Cattoor Inés	> Synergie Belgium	Debusschere Emmerson	> Vandelanotte
Celis Joris	> Indra Partners	Debusschere Evelyne	> FOD Justitie
Centulio Giuseppina	> NMBS	Decolle Brigitte 	> Proximus
Ceuleers Johan	> Thalys	Decuyper Stefan	> IMEC
Ceyssens Wouter	> FOD Financiën	Dedeene Anke	> Groep Syntra West
Chys Hans 	> Proximus	Dedobbeleer Gisèle	> Actiris
Claise Renée	> Randstad Group Belgium	Degezelle Jan	> Boss Paints
Cloodts Sandra	> Zorgbedrijf Antwerpen	Dekeyzer Sylvia	> Audi Brussels
Cobbaut Thierry	> Port of Antwerp - Bruges	Delaey Isabeau	> Liantis
Coenen Dirk	> Cevora	Delestrait Victoria	> Belfius Bank & Verzekeringen
Coppez Aida	> SD Worx	Demandt Nick	> UZ Brussel
Cornelis Stefanie	> Krinkels	Demidowicz Ewa	> DEME
Covens Inge	> Colruyt Group	Demuynck Melissa	> 9Altitudes
Crab Maxime	> Baloise Insurance	Deneckere Jen 	> KBC Group
D'Haese Joke 	> The Learning Hub	Deno Ellen	> RVA
D'Havé Ann 	> 24Plus	Depraetere Bart	> Eli Lilly
Daelemans Liesbet	> The Learning Hub	Deprez Ann-Sophie	> marbl
Daniëls Rudi	> Idewe	Depuydt Ann	> Randstad Group Belgium
David Emanuel	> Liantis Academy	Derouck David	> Citrique Belge
De Backer Katrien	> Impact Consult	Desmet Pieter-Jan	> Audi Brussels
De Bock Germana	> Actiris	Destrycker Hans	> Vlaamse Overheid - AgO
De Borle Koen	> Pauwels Consulting	Déthune Bruno 	> PPG Coatings
De Bruyckere Jurgen	> Fluvius	Devisch Lies	> DPD Belgium

Devos Veerle 	> Christelijke Mutualiteiten	Grossen Yves	> TVH Group
Devriese Heleen	> Audi Brussels	Guffens Hilde	> FOD Justitie
Dhoore Kimberly	> FOD Financiën	Gutermann Sofie	> Crelan
Dierckx Koen	> NCOI Learning	Haentjens Nathalie	> Bank Van Breda
Dilens Geert	> Covestro	Haerens Hilde	> Argenta Bank & Verzekeringen
Dillis Jan 	> Devoteam	Haesen Els	> Carglass
Dingenen Anke	> BASF Antwerpen	Haesevoets Jessie	> Matexi
Dobbelaere Ann	> Wit-Gele Kruis O-VL	Hapers Kris	> Christelijke Mutualiteiten
Dossche Peter	> UZ Gent	Harnie Tommie 	> Fjul
Du Four Astrid 	> mtech+ Oost-Vlaanderen	Helsen Yente	> SD Worx
Duparcq Christian	> Randstad Group Belgium	Hemmercyckx Inneke	> RVA
Eelen Kelly	> Zorgbedrijf Antwerpen	Hense Nora	> Audi Brussels
Elsen Frank	> KBC Group	Hermans Pascale	> Veolia
Engelen David 	> Accent Jobs	Hermans Sara	> Deloitte Belgium
Ermens Katia	> BNP Paribas Fortis	Hermie Lynn	> UZ Gent
Everaert Jill	> SD Worx Academy	Herregodts Cédric 	> Flowsparks
Eylenbosch Veerle	> Daikin Europe	Holvoet Annick	> Colruyt Group
Eysermans Annelies	> Liantis	Hombroux Phoebe	> Acerta
Faes Eline	> BASF Antwerpen	Hooghe Daan	> Aldi
Flypo Robbert	> Paulig	Hotua Stéphanie	> Proximus
Fobelets An	> Beneo	Houdmont Frederic	> Smals
Fodale Michaël	> Thalys	Hugelier Vicky	> FOD Financiën
Foulon Carl 	> Thomas More	Huyghe Stijn	> Proximus
Franssen Nele	> Carglass	Jacobs Benjamin	> Infrabel
Frisson Leen	> Equans	Jacobs Marleen	> Autogrill Belux
Gaarenstroom Sandra	> Achmea	Jacobs Sandra	> Mensura
Gallo Donna	> NMBS	Jacobs Tamara	> Randstad Group Belgium
Geeraerts Quentin 	> D'leteren Automotive	Jacqmin Emmanuel 	> Equans
Geeroms Sarah	> La Lorraine Bakery Group	Janssens An 	> The Tipping Point
Geerts Sander	> Infrabel	Janssens Annemie	> FOD Bosa
Gendera Grace	> Hulpkas voor Werkloosheidsuitkeringen	Janssens Ineke	> Lidl BeLux
Geuens Marie-Anne	> Telenet Group	Janssens Marie-Kristien 	> FSMA
Geys Tom	> Vlaamse Overheid - AgO	Jennes Gwen	> FOD Financiën
Ghesquiere Lien	> Vanheede Environment Group	Jonkers Tom	> Argenta Bank & Verzekeringen
Ghijssels Philippe	> La Lorraine Bakery Group	Joris Sven 	> BNP Paribas Fortis
Gielen Geert	> Mintus	Julien Lynn	> Delhaize Belgium
Gilio Ilse	> Allanta	Junes Eric 	> SD Worx
Godderis Françoise 	> Sirris	Kaas Jan 	> Bit by Bit
Goetschalckx Sien	> Argenta Bank & Verzekeringen	Kaes Katrien 	> Hifferman
Gomez Rivera Ana Maria	> Infinito	Kayijuka Sylvie	> Vlaamse Landmaatschappij
Goos Nathalie	> Atlas Copco Airpower	Kellers Sofie	> BNP Paribas Fortis
Gordts Griet	> Colruyt Group	Keppens Cyriana	> Lokaal Bestuur Dendermonde
Govaert Katja 	> Lantis	Keppens Luc 	> Thales & Comenius
Govaerts Wim	> Ordina België	Keutgen Thomas	> Bank Van Breda
Gozin Charlotte	> RVA	Keymeulen Tessa 	> Metagenics
Grauls Renée	> Autogrill Belux	Kiekens Ellen	> Colruyt Group

Kllokoqi Teutë	> 24Plus	Mayor Barbara	> Proximus
Krokaert Steven	> OMP	Meert Sofie	> BNP Paribas Fortis
Krysanova Natalia	> Lukoil	Mees Karolien 	> Vynova
Kurik Jordan	> FACQ	Meeuwissen Laure	> GZA Ziekenhuizen
Lambrechts Leen	> Intervision 4 Coaches	Meganck Bart 	> KBC Group
Lamury Thierry	> Sibelga	Mellemans Davy 	> InFidem
Lansens Martine	> AZ Sint Jan	Mertens Linda	> Metallo Belgium
	Brugge-Oostende	Mestdagh Leen	> Liantis Academy
Lapeere Peter	> Fluvius	Meuris Joke	> Telenet Group
Lauf Sandra	> Vlaamse Overheid - AgO	Michiels Hilde	> Randstad Group Belgium
Laurent Charlene	> Orange Belgium	Minnen Bart	> KBC Group
Laurent Thierry	> Orange Belgium	Molinard Alain 	> BASF Antwerpen
Laureys Annelies	> FOD Justitie	Monard Mariet	> Lokaal Bestuur
Laureys Joëlle	> Aertssen Group		Dendermonde
Laurijssen Jan	> SD Worx	Moors Dag	> Educam
Laurysen Annick	> Codid	Moriau Eline	> FOD Justitie
Lauwaert Elke	> Bank Van Breda	Morreel Laura	> 24Plus
Lauwerier Marjolijn 	> Vanbreda Risk & Benefits	Morren Erwin	> KBC Group
Lauwers Bram 	> FOD Bosa	Morret An	> KBC Group
Le Boulvais Emilie	> Thalys	Murail Mathieu	> Orange Belgium
Leboeuf Micheline	> RVA	Muyldermans Steven	> Viabuild
Leclercq Valerie	> Fedasil	Mylle Jonas	> Vlaamse Overheid - AgO
Lemahieu Emma	> Jan Yperman Ziekenhuis	Nachtegaal Lieve	> FOD Justitie
Lembrechts Kris	> Infrabel	Nauwelaers Christine	> Securex
Lemmens Lieselore	> Zorgbedrijf Sint-Truiden	Neels Jan	> Proximus
Leys Antonie 	> Delhaize Belgium	Nicolay Karine 	> Epos
Leysens Ellen	> BASF Antwerpen	Nijs Karine	> Vlaams Parlement
Librecht Katrien	> Hamann International	Nijsmans Tom	> The Tipping Point
	Logistics	Noben Eddy	> Equans
Liekens Anne	> KBC Group	Nuytemans Vincent	> Aquafin
Lievens Kathleen	> FOD Financiën	Nuyts Nancy	> Deli
Lievens Leen 	> De Opleidingscoach	Ongenaë John 	> Atlas Copco Airpower
Lockefer Chris	> Bank Van Breda	Onsea Inge	> Samsung
Logier Hà	> Pauwels Consulting	Ophalvens Ine	> Colruyt Group
Maerschand Jonas	> Flowsparks	Osman Kocaklioglu	> FOD Justitie
Maes Benny 	> NMBS	Overmeire Nathan	> Fluvius
Maes Cindy 	> Lecot	Paesen Charlotte	> Pfizer Manufacturing
Maes Karen	> mtech+ Oost-Vlaanderen	Parmentier Laura	> Liantis Academy
Maes Stijn	> Argenta Bank &	Pauwels Ann	> Amgen
	Verzekeringen	Pauwels Nanou	> NCOI Learning
Maiscocq Julien	> NMBS	Pauwels Valerie	> FOD Financiën
Malik Nida	> Actiris	Peeters Jimmy	> Atlas Copco Airpower
Malysse Ine	> Mariasteen	Peeters Michael	> 24Plus
Manteau Catherine 	> Kamer van Volksvertegen-	Peeters Mitch	> The Master Channel
	woordigders	Peeters Joke	> Zorgbedrijf Antwerpen
Maras Bjorn	> Telenet Group	Pennemans Nathalie	> DEME
Marien Larissa	> GZA Ziekenhuizen	Persyn Camille	> Cevora
Maris Sara	> Vandersanden	Persyn Elke 	> Skan Performance
Massoels Jeroen	> Equans		Management
Mathys Koen	> TVH Group	Piedfort Katrijn	> Rode Kruis-Vlaanderen
May John	> Create Learning	Polfliet Stefan	> BekaertDeslee

Pollet Lieve	> AZ Sint Jan	Snelders Ilse	> Vlaamse Overheid -
	Brugge-Oostende		Binnenlands Bestuur
Ponnet Ann	> Lokaal Bestuur	Soenens Eline	> Thalys
	Heist-op-den-Berg	Sohier Lynn	> Matexi
Ponsaerts Liesbeth 	> Power 2 Learn	Spiessens Marieke	> TVH Group
Rabijns Walter	> Noorderhart	Spillebeen Dirk	> Institute For Business
Reners Tomas 	> Air Liquide		Development
Reuse Bianca 	> Randstad Group Belgium	Steenbeke Katrijn	> marbl
Ribbens Frank	> 24Plus	Sterken Ilse 	> Provincie Vlaams-Brabant
Ringoet Sandra	> Credendo	Stöcker Kerstin	> Vopak Chemical Terminals
Ris Marjolein	> Zilveren Kruis Achmea	Strubbe Eva	> Familiehulp
Robbeets Hilde	> Vlaamse Overheid - AgO	Surmont Nathalie 	> Kuehne+Nagel
Roger Erik	> FranklinCovey	Swannet André 	> Geysen Academy
Rogiers Annelies	> FAVV	Swinnen Ansel	> ACV
Rossel Micheline	> Audi Brussels	Swinnen Tony	> SD Worx
Rouzée Isabelle	> Proximus	Taeymans Isabelle	> Delhaize Belgium
Rubbrecht Marina	> Sappi Europe	Thienpont Gert	> LVD
Rutten Catherine	> Orange Belgium	Thijs Corinne 	> De Opleidingscoach
Sack Evelien	> Lokaal Bestuur	Thoelen Rudi 	> FulFil
	Dendermonde	Tielemans Marline 	> Scania Benelux
Santens Roald 	> Smals	Timmerman Joyce	> Delhaize Belgium
Sax Ines	> La Lorraine Bakery Group	Tops Kristien	> FrieslandCampina
Scheerlinck Kris	> Engie	Traen Stephanie	> Vanbreda Risk & Benefits
Schelfhout Eveline	> Pfizer Manufacturing	Tré Mélissa	> Orange Belgium
Schepers Lieven	> FOD Financiën	Troch Tom	> BMW Group Belux
Schillemans Sandra	> FOD Justitie	Valgaeren Eva	> Elevatis
Schiltz Caroline	> Audi Brussels	Van 't Net Henk 	> CoCoReCo
Schmidts Beatrijs	> FOD Justitie	Van achter Els	> BMW Group Belux
Schoenmakers Luc	> Argenta Bank &	Van Acker Carmen	> Delhaize Belgium
	Verzekeringen	Van Acker Vicky	> Telenet Group
Schoone Roger	> Achmea	Van Belleghem Iris	> Telenet Group
Schotsmans Sofie	> Fluvius	Van Beveren Els	> Walk Your Talk
Schrums Ellen	> Argenta Bank &	Van Bockstael Peter	> AZ Nikolaas
	Verzekeringen	Van Camp Eric 	> Brussels Airlines
Schuermans Joep	> Kessels & Smit	Van Cauteren Marijke	> Franklin Learning
Schwaab Linda	> Smals	Van Cauwenbergh Ilse 	> Stad Aalst
Segier Jan 	> Amelior	Van Damme Jade	> Colruyt Group
Sergooris Kaat 	> Reynaers Aluminium	Van Damme Morane	> Aldi
Serlez Sonny	> International Car Operators	Van De Heijning Luc	> GZA Ziekenhuizen
Sermon Eve	> JSR Micro	Van de Slijke Annelies	> Telenet Group
Sierens Heidi	> Telenet Group	Van de Staey Katrien	> GZA Ziekenhuizen
Simkens Dirk	> UZ Gent	Van de Vijver Sara	> Ageas
Simons Steven	> Infrabel	Van den Borre Bram	> Borreas
Sintebin Tim	> Pfizer Manufacturing	Van den Bossche Fleur	> Aldi
Smans Sabine	> FOD Financiën	Van den Bossche Piet	> Universiteit Antwerpen
Smet Pascale	> Nippon Shokubai Europe	Van den branden Sascha	> Proximus
Smet Kurt	> Proximus	Van den Breen Koen	> Umicore
Smolders Lio 	> KPMG	Van Den Broeke Nico 	> Volvo Group
Smout Jürgen	> BNP Paribas Fortis	Van Den Brulle Severine	> AZ Sint Elisabeth Zottegem

Van den Eede Laura	> Liantis	Vandersteen Dimitri	> La Lorraine Bakery Group
Van den Hende Katrijn	> Onyx	Vanderstraeten Nadine	> Niko Group
Van den Neucker Anne-Lore	> FOD Bosa	Vandervekens Stefaan	> KBC Group
van der Vaeren Maximilien	> Fern	Vandevyvere Peter	> Smals
Van der Vurst Adri	> Colruyt Group	Vandewaetere Mieke	> Accent Group
Van der Weerden Marjolein	> Vandemoortele	Vanhecke Kristel	> KBC Group
Van Dessel Christine	> Fluvius	Vanherwegen Koen 	> Fedasil
Van Dessel Wim	> TinQwise	Vanhoomissen Kirsten 	> FOD Financiën
Van Dun Suzy	> SCK CEN	Vanhoudt Jan-Frederik	> D'leteren Automotive
Van Echelpoel Guy	> B&R	Vanhove Véronique	> NMBS
Van Eeckhout Daphné	> Agristo	Vanmanshoven Maxim	> Digital Learning Agency
Van Eeckhout Sarah	> Febelfin Academy	Vanneste An	> Colruyt Group
Van Eetvelde Bo	> BNP Paribas Fortis	Vega Oscar	> Atolo
Van Eycken Ellen	> Credendo	Veldeman Joey 	> AZ Sint Blasius
Van Geel Caroline	> Atolo	Verbeek Yvo	> Achmea
Van Houtte Stefaan	> FAVV	Verbraeken Geerte	> Catena Company
Van Humbeeck Annick	> Telenet Group	Vercammen Nancy	> ie-net ingenieursvereniging
Van Keer Nadine	> AXA Verzekeringen	Vercruysse Peggy	> Universiteit Gent
Van Kwikkelberghe Chris 	> Equans	Verhaeghe Sven	> AXA Verzekeringen
Van laer Lotte	> Pfizer Manufacturing	Verhaeghe Ingeborg 	> Colruyt Group
Van Lint Hans 	> Zorgbedrijf Antwerpen	Verhelle Günter	> AXA Bank
Van Lint Kathleen	> FOD Bosa	Verheyen Nico	> De Lijn
Van Loon Veronik	> SD Worx Academy	Verlie Sigrid	> Aldi
Van Mele Sofie	> Telenet Group	Vermeire Nathan	> Van Moer Logistics
Van Muylem Nele	> Liantis	Vermeulen Mathias 	> Winston Wolfe
Van Puymbrouck Céline 	> Pauwels Consulting	Vermeulen Wim	> D'leteren Automotive
Van Ranst Maxime	> Van Moer Logistics	Vermont Liesbeth	> Isabel Group
Van Remortel Thomas	> RGF Staffing	Vermout Cécile	> Isabel Group
Van Riet Hilde	> FOD Bosa	Verniers Elke	> JSR Micro
Van Rompaey Gunter	> Lineas	Verstraeten Hans 	> Stad Mechelen
Van Roy Vicky	> FOD Financiën	Vervaele Hilde	> Proximus
Van Roy Wim 	> PSA Antwerp	Vinck Laura	> FOD Bosa
Van Sande Nicky	> Bank Van Breda	Vindevoghel Michael 	> FOD Financiën
Van Severen Evie	> Telenet Group	Volckaert Bartel	> Vlaamse Overheid - AgO
Van Thielt Karen	> Lokaal Bestuur Dendermonde	Vuylsteke Jolien	> Deloitte Belgium
Van Uffelen Vicky 	> Veolia	Waeghebaert Katrien	> Fluvius
Van Vlasselaer Katrien	> Crime Control	Wagheman Ingrid	> Metallo Belgium
Van Zonhoven Stefanie	> Plantyn	Wallaert Shirley	> AZ Sint Jan Brugge-Oostende
Vande Kerckhove Kathleen 	> Proximus	Wastijn Karen	> Lokaal Bestuur Dendermonde
Vandeloo Wim	> BASF Antwerpen	Wenmaekers Sofie	> Pfizer Manufacturing
Vanden Houte Annelies 	> Randstad Group Belgium	Wens Karen	> Telenet Group
Vandenameele Lieze	> Gritt	Wijnen Ellen	> Vlaamse Overheid - AgO
Vandenameele Vincent	> Travi	Willems Yves 	> Ludo
Vandenbranden Tara	> Sibelga	Willems Shirley 	> mtech+ West-Vlaanderen
Vandenweghe Karen	> Randstad Group Belgium	Willems Yannick	> Telenet Group
Vandepitte Hylke 	> Indaver	Willox Sofie 	> So We Grow
Vanderbeke Peter	> Smals	Wittouck Hermien	> TVH Group
Vanderdeelen An	> KdG Hogeschool	Wynants Jan	> 24Plus
Vandermeersch Kristoff 	> Bedrijfsopleidingen.be	Zanders Stefan	> FranklinCovey
Vandermeersch Laura	> Milcobel		

Ben jij voldoende bewapend voor de War For Talent?



Maak kans
op een gratis
L&D audit
t.w.v. € 350

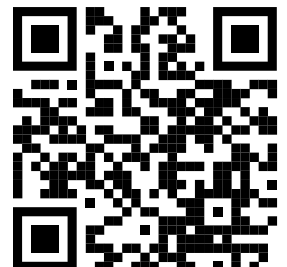
Doe de leerscan en kijk hoe jouw opleidingsbeleid scoort

Goede mensen vinden én vasthouden wordt een stuk makkelijker wanneer je als hr-professional genoeg wapens ter beschikking hebt: én een goed loon & benefits, én welzijn op het werk, én zeker ook een goed L&D beleid.

Hoe scoort jouw opleidingsbeleid?

Doe de leerscan en wie weet win je wel een L&D audit ter waarde van € 350.

to.ncoi.be/Leerscan



do.
16/03/23

LEARNING & DEVELOPMENT AWARDS

Campus Brussels - BNP Paribas Fortis
Stel je kandidaat via awards.stimulearning.be



ATOLO



sdworx



FLOWSPARKS®

