



STIMULEARNING
BY BEDRIJFSOPLEIDINGEN.BE | FORMATIONS-ENTREPRISES.BE

COMMUNITY 2023-2024


DE OPLEIDINGSCOACH

ATOLO

marbl


NCOI
LEARNING

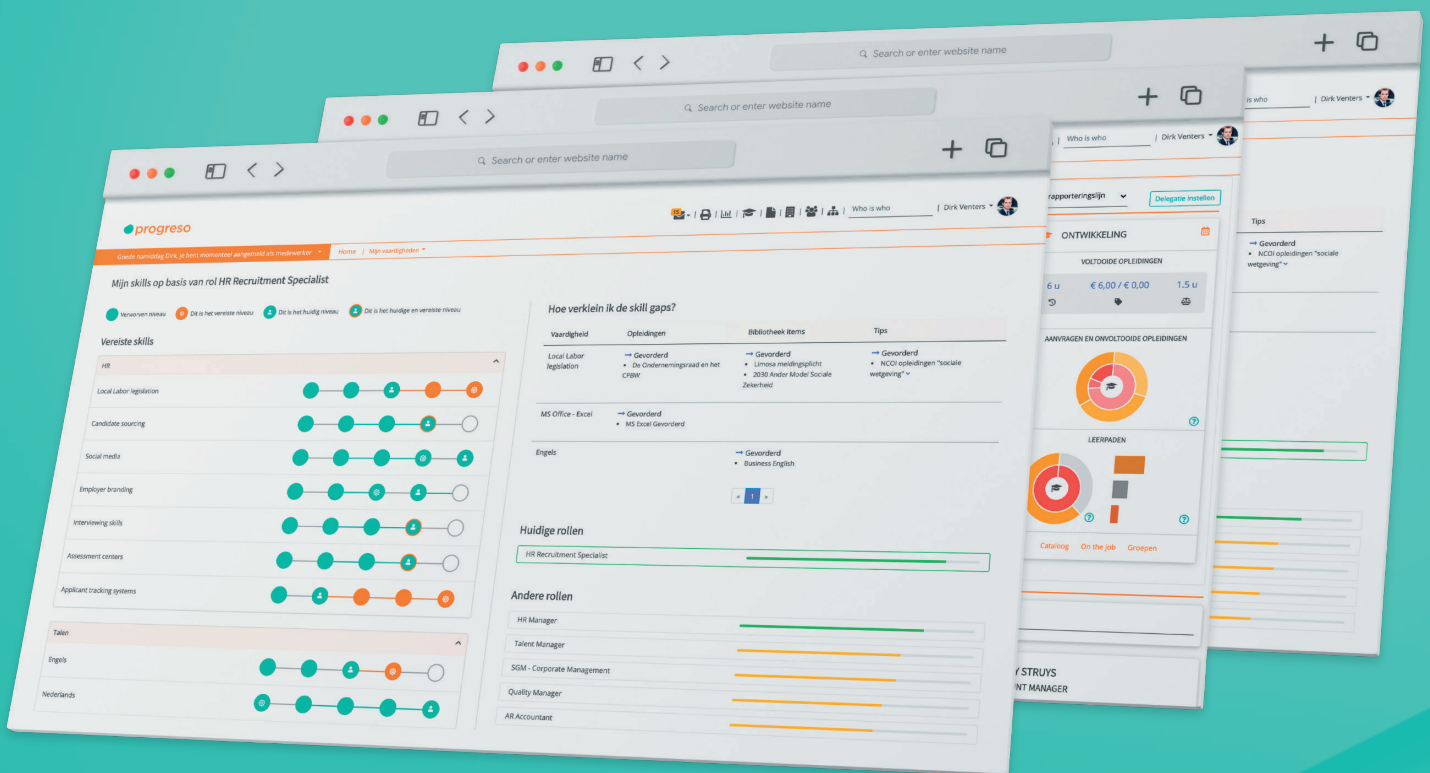

sdworx academy


FLOWSPARKS®

Samen naar een wendbaar en toekomstgericht opleidingsbeleid

www.progreso.hrsoftware.be

+32 3 289 20 00



BEDANKT STIMULEARNER

Elk jaar in november schrijven we dit voorwoord van **dank**. De meest recente dankjewels schreven we in tijden van wereldwijde pandemieën en andere crisissen ... maar ook op persoonlijk vlak hebben we een en ander meegemaakt ... **Dank** aan iedereen voor de steun!

Eind 2023 lijken die moeilijke momenten ietwat bezworen en zijn we vrij optimistisch. Op professioneel vlak minstens door de opkomst van AI ... En hoewel deze community-gids nog zonder AI-hulp geschreven is, zal dit wellicht de allerlaatste van die aard zijn. Artificiële Intelligentie is écht overal en helpt iedereen beter presteren ...

Maar laten we onze centen niet énkél inzetten op technologie. Zo is AI is niet de enige die prestaties drijft. Mensen worden ook sterker, gezonder en beter door zoiets als warmte, geloof, connectie, kennisdeling en waardering; ook sociale en emotionele intelligentie doen mensen beter presteren. En laten wij daar nu met Stimulearning net heel erg sterk in zijn. Steeds opnieuw geven Stimulearners het beste van zichzelf om anderen te laten excelleren. Dit doen ze in hun job als leerprofessional maar ook als lid van dit steeds groter wordende netwerk; we tellen ondertussen bijna **550 leden**. En die leden delen hun ervaringen tijdens Pottenkijkers, de L&D Awards en de vele netwerkmomenten die wij voorzien ... **bedankt** daarvoor!

Dank ook aan L&D-aanbieders die lid zijn om Stimulearning te zien als een netwerk voor de L&D business en er **geen commerciële activiteiten** uit te rollen. Ook onze 6 partners Atolo, De Opleidingscoach, FlowSparks, marbl, NCOI Learning en SD Worx academy doen dat niet.

We kijken met jou graag uit naar een **full house** op deze events:

- > Wo+do 24+25/01/24 - Proeverijen, uw L&D Festival - Live Affligem
- > Do 01/02/24 - Arbeidsdeal & FLA, Q&A - Online
- > Do 22/02/24 - De Pottenkijker Argenta Bank & Verzekeringen - Online
- > Zomer 2024 - TOP10 Bedrijfsopleidingen Online
- > Do 25/04/24 - L&D Awards - Live Brussel
- > Wo+do 22+23/10/24 - Masterclass L&D Talks - Live Diegem
- > Do 24/10/24 - L&D Talks - Live Diegem
- > ...

In dit blad vind je de winnaars van de **L&D Awards 2023**, de **Praatstoelen** van het voorbije jaar, een uitgebreid verslag én affiche van **Tendensen in Leren** alsook de namenlijst van alle Stimulearners. Veel leesplezier!

Isabelle, Margreet en Kristoff

INHOUDSTAFEL

1	VOORWOORD
3	STIMULEARNING & BEDRIJFSOPLEIDINGEN
4	VOORDELEN
7	L&D AWARDS
13	TENDENSEN IN LEREN IN ORGANISATIES
57	OP DE PRAATSTOEL
100	STIMULEARNERS







GRATIS
proefles
op nha.be

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	HRM personeelsmanagement 9x € 58,80 of ineens	€ 529
6	Administratief Bediende 12x € 33,25 of ineens	€ 399
7	Nederlands Foutloos Schrijven en Spreken 6x € 26,50 of ineens	€ 159
8	Office 5x € 45,80 of ineens	€ 229
9	Middle Management 6x € 44,85 of ineens	€ 269
10	Online Marketing 9x € 38,80 of ineens	€ 349

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

Een greep uit ons aanbod

Secundair Onderwijs

- BSO Nederlands
- BSO Wiskunde

Computer & Internet

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

Beroepscursussen

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

Taalcursussen

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

Eigen Zaak Starten

- Budgetcoach
- Gewichtconsulent
- Kindercoach
- Lifecoach
- Personal Trainer

Geregistreerd
Departement Werk en Sociale Economie

WSE
Kwaliteitsregistratie

Kies een cursus of opleiding op www.nha.be

Secundair Onderwijs • Beroepscursussen • Eigen zaak • Talen • Hobby



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, kan je dit antwoorden:

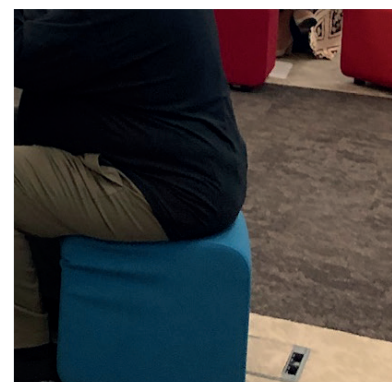
- › Stimulearning is op mijn maat geschreven, want er wordt énkél op L&D gewerkt.
- › De 550 collega-Stimulearners zijn net als ikzelf infinite learners en geven hun passie en kennis met goesting door.
- › Maximaal 1/5 van de leden is aanbieder. Ik kom er vooral de business tegen.
- › Het programma van Stimulearning wordt niet geleid door aanbieders en is daardoor niet commercieel. De 6 vaste partners krijgen bijvoorbeeld enkel visibiliteit.
- › Stimulearning verlegt 'grenzen', o.a. door internationale 'provocative' sprekers uit te nodigen.
- › De lidgelden zijn veruit de goedkoopste op de markt en wat ik er voor terug krijg is immens ...
- › Zo is de kwaliteit van de events en bezoekers bijvoorbeeld erg hoog.
- › Alle events incl. de catering zijn inbegrepen in mijn lidmaatschap. Dat scheelt voor mij heel wat administratie ...

Je bent als professional uit de business al Stimulearner als je jaarlijks € 250 bijdraagt. 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. Organisaties met 2 groepslidmaatschappen kunnen - naast de leden-Stimulearners - ook andere collega's aan ledenprijs laten deelnemen aan de events.

Aanbieders kunnen ook Stimulearner worden. Zij en derde partijen betalen € 350 per persoon.



VOORDELEN INTERNE L&D



WAAROM ZOU JE STIMULEARNER WORDEN?

- > Stimulearning focust enkel op L&D, niet op andere HR-thema's. Dit zorgt voor een diepgaande kwaliteit.
- > Stimulearning representeert de business. Consultants kunnen slechts 20% van het ledenaantal uitmaken.
- > Binnen Stimulearning kunnen aanbieders zich niet commercieel gedragen.
- > Het zeer ervaren publiek zorgt voor een onderbouwde, evidence based werking.
- > Een Stimulearner is nooit alleen: we tellen 550 leden.
- > Met € 250/jaar is Stimulearning dé beterkoop.
- > Stimulearning beschikt over diverse tools om kennis en ervaringen te delen.
- > Volgens wetenschappelijke studies verbetert een lidmaatschap je innovatieve prestaties.

JE KOMT GRATIS NAAR ...

- > L&D Awards
- > L&D Talks
- > TOP100 Tools for Learning
- > De Pottenkijker
- > TOP10 Bedrijfsopleidingen Online
- > Take the L&D Challenge (5 jaar ervaring aub)
- > ...

JE KRIJGT KORTING ...

- > op L&D gerelateerde events georganiseerd door derden.
- > 10% korting op alle titels van de boekhandel Managementbib.com. Op het boek van de maand krijg je 20%. Het volstaat om Stimulearning als promocode in te voeren.
- > 25% korting op alle titels van de boekhandel Kogan Page.

JE GENIET VAN EEN 'MEMBERS ONLY' ...

- > Kennispool: +500 artikels, video's, presentaties ...
- > Op de Praatstoel: +150 interviews met collega's uit de business
- > Online Q&A-tool Answerbase
- > Uitgebreide inzage in de reviews van opleidingen op de site www.bedrijfsopleidingen.be
- > 40% van de stemmen voor de L&D Awards publieksprijs
- > Opname voornaam + naam + organisatie in deze netwerkgids
- > Posten van jobs op al onze sites
- > Gebruik logo Stimulearning

DEZE INFO & 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 het lidmaatschap is inbegrepen.
- > Maandelijkse nieuwsbrief waarin 1 collega L&D-professional uit de business wordt geïnterviewd: 'Op de Praatstoel'
- > Jaarabonnement magazine Leren & Ontwikkelen: print en online
- > Affiche en uitgebreid verslag 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 2024 mogelijks een beetje geduld hebben.

Omdat we maar 1 professional 'die voor derden werkt' toelaten per 4 interne L&D-mensen, is een wachtlijst mogelijk.

Schrijf je (collega) gerust in ... we melden je wanneer je (collega) kan toetreden.

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

WAAROM ZOU JE STIMULEARNER WORDEN?

- > Stimulearning focust enkel op L&D, niet op andere HR-thema's. Dit zorgt voor een diepgaande 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 550 leden, 80% is een mogelijke klant.
- > Met € 230/jaar is Stimulearning de beterkoop 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 KOMT GRATIS NAAR ...

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

JE KRIJGT KORTING ...

- > op L&D gerelateerde events georganiseerd door derden.
- > Je krijgt € 50 tot € 150 korting als bezoeker van Proeverijen, uw L&D Festival. Dit is het enige event waarvan de deelnameprijs niet in het lidmaatschap is inbegrepen.
- > 10% korting op alle titels van de boekhandel Managementbib.com. Op het boek van de maand krijg je 20%. Het volstaat om Stimulearning als promocode in te voeren.
- > 25% korting op alle titels van de boekhandel Kogan Page.

JE GENIET VAN EEN 'MEMBERS ONLY' ...

- > Kennispool: +500 artikels, video's, presentaties ...
- > Op de Praatstoel: +150 interviews met collega's uit de business
- > Online Q&A-tool Answerbase
- > Uitgebreide inzage in de reviews van opleidingen op de site www.bedrijfsopleidingen.be
- > 40% van de stemmen voor de L&D Awards publieksprijs
- > Opname voornaam + naam + organisatie in deze netwerkgids
- > Posten van jobs op al onze sites
- > Gebruik logo Stimulearning

DEZE INFO & GIFTS KRIJG JE OOK NOG ...

- > Maandelijkse nieuwsbrief waarin 1 collega L&D-professional uit de business wordt geïnterviewd: 'Op de Praatstoel'
- > Jaarabonnement magazine Leren & Ontwikkelen: print en online
- > Affiche en uitgebreid verslag jaarlijks onderzoek Tendensen in Leren in Organisaties: print en online.
- > Netwerkgids: print en online
- > Welkomstpakket bij eerste inschrijving

“ 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 



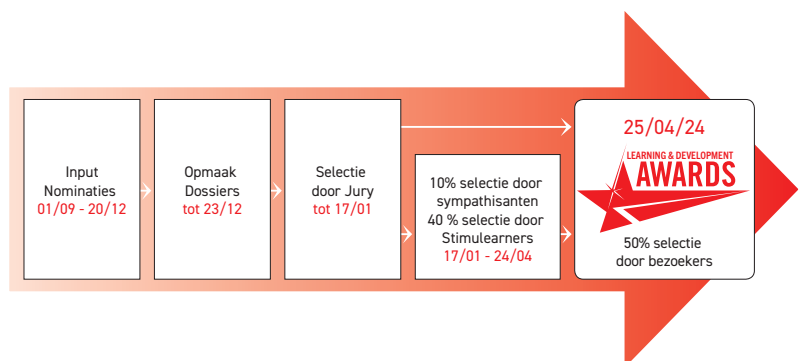
L&D AWARDS

Op **do. 25 april 2024** verzamelt de Belgische L&D community in de kantoren van KBC te Brussel voor de 13e editie van de L&D Awards. Omwille van de enorme betrokkenheid van veel L&D-ers is dit één van de mooiste events die Stimulearning organiseert. In tegenstelling tot wat de naam doet vermoeden, zijn de L&D Awards geen grootse show, geen Knokse 'Place m'as-tu vu', maar een kennisdelingsmoment van heel hoog niveau.

We weten dat aanbieders graag een plaatsje op het podium zouden krijgen maar we houden eerder van casussen uit de business. Het is aan jou Stimulearner om deze best practices te nomineren. Het hoeven hélemaal geen fancy, catchy, dure of grootse projecten te zijn. Heel vaak veroveren heel eenvoudige L&D-projecten en L&D-dossiers een podiumplaats. Wat wél belangrijk is, en daar doen we het toch voor, is dat het project voor een verandering in mensen en daardoor in een organisatie heeft gezorgd. Ken jij zo'n project? Twijfel niet en nomineer die als een van de 12 kandidaat-dossiers voor een **L&D Award 2024**. 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.

Dit zijn de juryleden voor de editie 2024:

- > Carl Foulon (voorzitter) - Thomas More
- > Sarah De Meyer - winnaar 2014 - Sociale Werkplaats WeerWerk
- > Jen Deneckere - winnaar 2018 - KBC Group
- > Geert Bernaerdt - winnaar 2019 - BNP Paribas Fortis
- > Anneleen Arnold - winnaar 2020 - Thomas More
- > Rodrigo Gelle - winnaar 2023 - International Food Services
- > Joke Meuris - winnaar 2023 - Telenet
- > Jan Laurijssen - SD Worx
- > Johan De Meyer - NCOI Learning
- > Ruben Baes - Amelior
- > Piet Van den Bossche - Universiteit Antwerpen



Maar we kijken ook graag even terug. In 2023 ontmoetten we deze 8 winnaars in BNP Paribas Fortis te Brussel.

Bij ABN AMRO repareren ze eerst de klant, dan de klacht



We gunnen klanten een prettige, persoonlijk en professionele klantbeleving, zodat de klant het gevoel heeft dat er echt geluisterd en meegedacht wordt en hij begeleid wordt om de beste keuzes te maken in de complexe financiële wereld. Wanneer klanten een gevoel van ongenoegen hebben, willen we de relatie herstellen en de klacht zo goed mogelijk oplossen. Ongenoegen en klachten moesten proactief en professioneler worden behandeld om de klantbeleving te verbeteren. Een computer of workflow kan niet herkennen of de klant een klacht heeft. Mensen zijn de drijvende factor die de zaken kunnen omkeren. Een duurzame verandering in houding, gedrag en vaardigheden was gewenst.

Wij hebben een uniek programma ontwikkeld om dit doel te helpen bereiken, namelijk het NPS Klachtenprogramma: "Repareer eerst de klant, dan de klacht".

Het programma biedt de mogelijkheid om te leren in een sociaal veilige omgeving. Het zorgt voor een gedragsverandering en geeft de deelnemer autonomie om gericht aan de slag te gaan met persoonlijke leerdoelen die direct toepasbaar zijn in hun werksituatie. Naast de individuele onderdelen zorgen de live trainingen voor verbinding met de groep, een verandering van mindset, experimenteren en sociale interactie. De bank had een duurzame oplossing nodig die kon worden opgeschaald naar meer dan 2500 medewerkers en toepasbaar was binnen heel ABN AMRO.

Een leertraject op maat voor medewerkers van verschillende afdelingen, klanten en met verschillende leeftijden, motivatieniveaus, ervaring en opleiding.

Over ABN AMRO Bank N.V.

ABN AMRO is zo georganiseerd dat goede directievoering en effectief toezicht zijn gegarandeerd door de Executive Board en de Raad van Commissarissen. Integriteit, transparantie en verantwoording zijn de sleutelementen van onze corporate governance en bedrijfsactiviteiten. Hiermee zorgen we voor effectief risicobeheer, voldoen we aan alle relevante wet- en regelgeving en zijn we volledig transparant naar stakeholders en marktpartijen.

www.abnamro.nl

Zorg voor soberheid, het kernidee van e-learning in ziekenhuis CHU Tivoli



Op één jaar tijd ontwikkelden we op een eenvoudige, gestructureerde en impactvolle manier 23 digitale leermodule. We deden dat 'à la Tivolien'. Met minder dan 8000 euro externe kosten betaalden we een expert, een jobstudent en een student-stagiair, wat neerkomt op een gemiddelde kostprijs van 370 euro per module. Omdat het aantal geraadpleegde modules in 2022 verdrievoudigde tot meer dan 3000 kunnen we spreken over een kostprijs van 3 euro per module per werknemer. In het laatste kwartaal van 2022 heeft 1/3 van de ziekenhuismedewerkers minstens één module geraadpleegd.

Onze sobere, gestructureerde aanpak bestaat uit (23) eenvoudige en vergelijkbare leerervaringen gemaakt met de input van 20 'Tivoliens', deskundigen uit het ziekenhuis die hun kennis en kunde deelden. Elke leermodule bestaat uit een instructie- en demonstratievideo van 5 minuten; een quiz met woorden, cijfers, foto's of video en een gepersonaliseerd diploma ondertekend door de HRD voor de medewerkers die minstens 8 op 10 behaalden op de quiz.

Dit winnend project bewijst dat je niet per se veel geld hoeft te investeren om als L&D-afdeling impact te hebben. De recepten voor succes liggen in eenvoud, personalisatie 'Tivoliens leren van Tivoliens' en de keuze van modules die te maken hebben met operationele activiteiten en verplichte (compliant) onderwerpen zoals beveiliging, GDPR ...

Over CHU Tivoli

Het CHU Tivoli is een universitair ziekenhuis, maakt deel uit van het ULB-netwerk en telt 1500 personeelsleden en bijna 200 zelfstandige artsen. De ziekenhuisactiviteit omvat alle medische specialisaties gevestigd op de site in La Louvière en is daardoor het derde grootste ziekenhuis van Wallonië.

Sinds enkele jaren is CHU Tivoli uitgebreid met vier poliklinieken, een zelfdialysediens en centra voor staafname verspreid over de regio. Kwaliteit, Competentie, Teamgeest, Respect en Humanisme zijn de 5 waarden van het ziekenhuis. Deze waarden bepalen de identiteit van het ziekenhuis, de manier waarop we patiënten ontvangen en verzekeren de band die ons in staat stelt samen te werken.

www.chu-tivoli.be



Investeren in digital skills met Digital Lions op de werkvloer bij Delhaize



In 2022 werd het project Digital Lions gelanceerd. Via een informele opleidingsmethodiek zetten we in op het versterken van digitale basisvaardigheden van onze winkelm medewerkers. Digitale geletterdheid speelt vandaag en zeker in de toekomst een enorm belangrijke rol. Tijdens dat jaar werden 10 verschillende digitale tools (apps) aan de winkelm medewerkers voorgesteld. Deze werden zorgvuldig gekozen en hadden allen tot doel de medewerker te motiveren om een tool/app te installeren en effectief te gebruiken. Zo kwamen onder andere Payconiq, Sodexo, Itsme, Doccle en Benefits@work aan bod.

Voor de opstart van het project werden er per winkel 2 vrijwillige personen gezocht en opgeleid tot Digital Lions. De 256 Digital Lions waren de ambassadeurs van dit project. Elke maand stelden de Digital Lions tijdens een overleg een nieuwe tool/app voor aan hun collega's in de winkel. De tool/app werd steeds voorgesteld aan de hand van een herkenbare situatie. Bijvoorbeeld Payconiq: Je bent met een groep vrienden op restaurant. Op het einde van de avond betaalt 1 iemand de rekening en maakt deze een QR code aan zodat iedereen zijn aandeel kan terug betalen. De tweede week verdeelden ze een handleiding of een QR-code aan de geïnteresseerde medewerkers. Met deze info konden de medewerkers de tool/app installeren en leren gebruiken. Lukte dat niet zo goed dan gingen ze in de 3de en 4de week van de maand bij één van de Digital Lions te rade. De Digital Lions kregen een uur per week de tijd om collega's met vragen verder te helpen.

Over Delhaize Le Lion/De Leeuw

Delhaize Le Lion/De Leeuw is een retailer en onderdeel van Koninklijke Ahold Delhaize N.V., een voedingsdistributeur met activiteiten in 11 landen. Delhaize telt maar liefst 827 winkels in België en Luxemburg. Het winkelnetwerk met een marktaandeel van 23,6% bestaat uit supermarkten Delhaize, AD Delhaize, Proxy Delhaize en Shop&Go. De klanten kunnen ook online winkelen en kiezen uit een assortiment van ruim 20.000 kwaliteitsproducten.

www.delhaize.be

International Food Services serveert vormingsingrediënten aan zeebonken



De afgelopen jaren heeft International Food Services meer dan 1000 scheepskoks opgeleid in zijn opleidingscentra in de Filipijnen en Merksem. De opleiding bestond uit zowel theorieles in een klas-lokaal als praktijkles in de trainingskeuken.

Werken met dit unieke doelpubliek kwam met een reeks uitdagingen, zoals hoge opleidingskosten, logistieke problemen, last-minute annulaties en culturele verschillen. Door de pandemie moesten de opleidingen een jaar worden gepauzeerd, wat leidde tot een merkbaar verschil in kwaliteit in de scheepskeukens doordat koks ongetraind aan boord gingen.

Daarom hebben we in 2022 onze scheepskoksopleiding aangepast door over te stappen op blended learning. Theorie werd voortaan aangeleerd via onze app 'IFS Coach', die complexe onderwerpen als voedselveiligheid en proviandbeheer opbreekt in hapklare modules. Door de combinatie met community-ondersteuning en leuke leeractiviteiten, maakten we de training toegankelijk voor onze specifieke doelgroep van zeemannen over de hele wereld.

Het afgelopen jaar hebben we meer dan 200 trainees opgeleid tot volwaardige scheepskoks en hebben we onze opleidingsduur gehalveerd van 10 naar 5 dagen.

Ontdek hoe wij als klein maritiem cateringbedrijf wereldwijd een impact maken.

Over International Food Services

International Food Services is een internationaal maritiem cateringbedrijf met een enorme passie voor voedsel, mensen en data. Wij bieden verscheidene cateringdiensten aan koopvaardij- en offshore schepen. We werken hiervoor met een netwerk van scheepsleveranciers in vrijwel alle havens wereldwijd. Naast de levering van proviand, organiseren we ook scheepskoksopleidingen in onze opleidings-centra in de Filipijnen, België en binnenkort ook Angola.

www.ifs.be



IT-starters bij KBC: een verhaal over samen creëren, verbinden en leren



Het KBC IT Onboarding programma verwelkomt starters in IT. In de tweede helft van 2022 krijgen ongeveer 90 deelnemers op die manier een 'thuisgevoel'. De helft van hen zijn schoolverlaters, de andere helft zijn ervaren nieuwelingen van alle leeftijdsgroepen en KBC-collega's die de overstap naar IT maken. Het traject wordt door alle groepen erg gesmaakt.

Het onthaalprogramma komt innovatief tot stand gebruik makend van design thinking technieken met de jonge, recent aangeworven collega's in de hoofdrol. De jongeren geven aan dat het voor hen zeer moeilijk is om geïntegreerd te geraken in onze grote IT-organisatie (+2500 collega's). Ze hebben ook nood aan verbondenheid met leeftijdsgenoten in een organisatie waar de gemiddelde leeftijd 45+ is. Hun ideeën leiden tot een eerste versie (minimum viable product) die meteen enthousiast onthaald wordt door het management. Het traject krijgt maand na maand vorm op een agile manier. Spontaan slijpelt de bedrijfscultuur er ook in. Feedback uit de groepen verbetert het traject bij elke nieuwe lichting. Het resultaat? Een blend van negen fysieke bijeenkomsten, e-learnings en een oefensprint waarin ze kennismaken met de agile ceremonies. Connectie komt op de eerste plaats, inhoud op de tweede, iets wat de doelgroep erg waardeert.

Elke maand start er een nieuwe groep die het volledige traject samen aflegt. We stimuleren iedere deelnemer om zich in deze groep te integreren als springplank naar verder netwerken. Dat creëert tevens een uitstekend vangnet, ook wanneer iemand van de groep het even moeilijk heeft: ze laten elkaar en KBC niet los!

Over KBC Global Services

We zijn een geïntegreerde bank- verzekeraar die focust op retail- en privatebankingklanten, kmo's en midcaps. Onze kernmarkten zijn België, Tsjechië, Slowakije, Hongarije en Bulgarije. In enkele andere landen zijn we beperkt aanwezig. Met onze activiteiten willen we onze klanten helpen om hun dromen en projecten te realiseren en te beschermen. Het is onze ambitie om de referentie te zijn voor bankverzekeringen in al onze kernmarkten.

www.kbc.be

Reveal your team impact, een vernieuwend aanbod van Orange



Orange Belgium lanceerde een jaar geleden het Teaming squad-initiatief. Dit heeft als doel een antwoord te bieden op verschillende uitdagingen, zoals de post-covid nieuwe manieren van samenwerken, een toegenomen behoefte aan meer welzijn en het herwinnen van een sterk gevoel van verbondenheid van het individu met de organisatie. Om hiermee aan de slag te gaan, kozen wij ervoor om enerzijds coaching te internaliseren en anderzijds teamontwikkeling te promoten als een hefboom tot zelfontplooiing.

Om het potentieel binnen alle lagen van de organisatie te maximaliseren, ontwikkelde en standaardiseerde het nieuwe coachingteam drie interne oplossingen: 1. collectieve coachingssessies om teamleden en managers te ondersteunen in hun ontdekkingstocht naar het beste in zichzelf, 2. teamcoaching- of trainingssessies ter verbetering van samenwerking (vertrouwen, conflictbeheer en empowerment), efficiëntie (lean, klantgerichtheid, doelgerichtheid en wendbaarheid) of betrokkenheid (talentbeheer, leiderschapsbeheer en loopbaan) en 3. begeleiding rond algemene principes als wendbaarheid, transversaliteit en empowerment op organisatieniveau. Deze oplossingen combineerden we als bouwstenen tot unieke en op maat gemaakte trajecten voor interne klanten.

Eén jaar na startdatum en met slechts het equivalent van 2 VTE, ondersteunden we meer dan 500 medewerkers in meer dan 100 teammissies. Hiervoor kregen we een NPS-score van meer dan 60 en een tevredenheidsscore van 4,5/5.

Over Orange Belgium SA

Orange Belgium is een van de belangrijkste telecomoperatoren op de Belgische markt en in Luxemburg. Als convergente speler biedt het bedrijf connectiviteitsdiensten van de volgende generatie aan particuliere en businessklanten via multi-gigabits mobiele, kabel- en glasvezelnetwerken, ook met betrekking tot het Internet of Things. Zijn krachtige mobiele netwerk is uitgerust met de nieuwste technologieën en profiteert van voortdurende investeringen.

www.orange.be



Feedback Makes You Grow bij RGF Staffing Belgium - op weg naar een feedbackcultuur



Anderhalf jaar lang namen we met een virtuele feedbackbus onze héle organisatie mee op 'roadtrip' naar een feedbackcultuur: het Feedback Makes You Grow-traject. Onze eindbestemming? Een lerende organisatie. We zien feedback daarin als een van de eerste stappen om op een informele manier van elkaar te leren. In een voortdurend evoluerende markt bevorderen we op die manier onze groei als mens, team  n organisatie.

Elke werkmaatschappij stelde   n of meerdere Feedback Ambassadors aan. Hun rol bestond erin de feedback mindset uit te dragen & verankeren en vanuit hun eigen bedrijf 'een vinger aan de pols' te houden. Ook de people managers kregen een voorbeeldfunctie en werden als eerste ondergedompeld in een E-learning traject & Feedback Workshop. Nadien volgden 'Wat als-' animatiefilmpjes (bv. Wat als je feedback kon bestellen in een afhaalrestaurant?) en vlogs om onze deelnemers te teasen. Verderop in het traject kwamen negen bite-size E-learnings (met zelfreflectie- en team oefeningen) en interactieve workshops aan bod.

We ontwikkelden ook een eigen Feedback Game en verdeelden dat bij alle 300 teams in de verschillende zustermaatschappijen. Zo kunnen we, tot vandaag, met behulp van een kaartspel en een dobbelsteen, feedback op een toegankelijke manier op de agenda zetten en bouwen aan een open feedbackcultuur.

Zijn we al aangekomen op onze eindbestemming? Nog niet! Maar we zijn met feedback w l stappen aan het zetten richting die feedbackcultuur en dus ook richting lerende organisatie.

Over RGF Staffing Belgium

RGF Staffing Belgium maakt deel uit van één van de grootste HR-dienstverleners wereldwijd. In België hebben we meer dan 1100 vaste medewerkers. We brengen een multi-brand verhaal dat verschillende behoeften, ambities en doelen omvat. Unique, Start People, Bright Plus, Solvus en USG Professionals behoren tot onze groep. In België stellen wij samen meer dan 40.000 uitzendkrachten & projectmedewerkers tewerk bij meer dan 6500 klanten in 170 kantoren.

www.rgfstaffing.be

Goesting krijgen om te leren met de Telenet Learning Weeks



2022 was het jaar van de GROEI bij Telenet. Daarbij hoort in eerste plaats een visie en een concrete vertaling onder het mom van verschillende groeirichtingen. Belangrijk deel van onze visie op groei is levenslang leren, wat de perfecte basis vormde voor de Learning Weeks later op het jaar.

Met de Learning Weeks wilden we alle leeropportunities bij Telenet in de verf zetten. Dit verhoogt het engagement bij onze medewerkers en moedigt hen aan hun carrière in eigen handen te nemen. Gedurende vijf weken konden ruimweg 3500 medewerkers zich onderdompelen in verschillende leermogelijkheden door middel van 166 training sessies, 4 key notes en een GROW beurs om andere afdelingen te leren kennen. Dit werd aangevuld met online & offline gamification en blended content. 'Fun & Connect' was de rode draad in alle initiatieven, typisch voor het 'gele Telenet bloed'.

Zo kon je bijvoorbeeld een korte training volgen over onze Telenet producten, daarna aansluiten bij een keynote rond diversiteit en inclusie, vervolgens op de middag collega's van andere departementen ontmoeten op de GROW beurs  n de dag afsluiten achter je laptop met een online spel over cybersecurity. De eerste editie bleek goed ontvangen door onze medewerkers en er is zeker honger naar meer Learning Weeks in de toekomst. Om het succes te meten kozen we voor een data gedreven aanpak met cruciale inzichten waaruit we lessen kunnen trekken voor volgende edities. Zo zullen we nog meer gemengde leervormen en hybride concepten introduceren, onze GROW beurs zichtbaarder maken, ons taalaanbod optimaliseren en ondersteuning bieden om tijd te maken om te groeien.

Tenslotte blijft het niet bij een wederkerend event. Succesvolle leerinitiatieven werden verankerd in ons dagelijks leeraanbod voor onze medewerkers. Door continu te leren zijn we klaar voor morgen!

Over Telenet

Telenet heeft een leidende marktpositie op verschillende belangrijke gebieden zoals connectiviteit, ICT-oplossingen, media en entertainment. Onze purpose is steeds voorop blijven in de digitale wereld, mensen verbinden en ervaringen creëren, voor een betere levenskwaliteit.

www.telenet.be

Feedback Game

Let's talk about feedback!

Het feedbackspel is ideaal om met je team te spelen. Het helpt je om op een laagdrempelige en positieve manier met feedback om te gaan. De opdrachten nodigen uit tot een open gesprek en dat is goed voor de samenwerking.

1. De speler past de opdracht toe op zichzelf (= zelfreflectie).
2. De speler past de opdracht toe op een ander teamlid. Het andere teamlid wordt door de speler aangeduid.
3. Een ander teamlid past de opdracht toe op de speler. Het andere teamlid wordt door de speler aangeduid.
4. De andere teamleden passen samen de opdracht toe op de speler.

De speler past de opdracht toe op het team. Het andere teamlid wordt door de speler aangeduid.



Deloitte gebruikt zelfinzicht om medewerkers te helpen ontwikkelen.

 Deloitte (Nederland)

 Bedrijfsconsulting & diensten

 7000 werknemers

 Rotterdam, Nederland

“De assessments van GoodHabitx zijn een uitstekende basis voor elke professional. Snel in te vullen, positief en toegankelijk. Daarna krijg je een selectie van trainingen die aansluiten bij jouw behoeften en talenten. Hierdoor kun je veel gericht werken aan je persoonlijke ontwikkeling.”

Paulien Klinkenberg,
Learning Coordinator.

Hieronder twee van de vijf oplossingen voor Deloitte's uitdagingen

Uitdaging

Hoe zorg ik ervoor dat medewerkers van de afdeling Business Support & Operations (BS&O) mee zijn met de voortdurende innovatie van de organisatie en de sector.

Oplossing

Iedere medewerker krijgt toegang tot het gehele GoodHabitx platform. Daar wordt de e-learning content voortdurend bijgewerkt, in lijn met de nieuwste ontwikkelingen. Ze krijgen toegang tot een breed scala aan onderwerpen om ervoor te zorgen dat ze de vaardigheden ontwikkelen die de meeste impact hebben op de moderne werkplek.



Uitdaging

Hoe zorgen we voor de juiste tools en begeleiding om van persoonlijke ontwikkeling echt een prioriteit te maken in een steeds veranderende werkomgeving als Deloitte?

Oplossing

De assessments van GoodHabitx brengen de vaardigheden, sterktes en zwaktes van elke werknemer in kaart in enkele minuten. Want als ze zichzelf door en door kennen, kunnen ze effectiever selecteren wat ze willen leren. Assessments worden geleverd met kant-en-klare tools die het bespreken van de resultaten met collega's stimuleren.



Scan de code om de volledige
GoodHabitx x Deloitte case study te lezen!

Een samenwerking tussen



Network
for work
Federgon

Met de steun van
Groupe Epsilon



TENDENSEN IN LEREN 2023 A FUTURE-FOCUSED MINDSET

LET'S CREATE OUR FUTURE

Onze wereld is in verandering. Dat is een eerste zekerheid. En dat die nog meer zal veranderen is een tweede zekerheid. Echter, de richting waarin die verandering zich voltrekt is geheel onzeker. Niet iedereen is het bijvoorbeeld eens over de gevolgen van pakweg de CO₂-uitstoot, de vergrijzing of de impact van Artificial Intelligence op ons leven, werk en organisaties.

Waar wij het als leerprofessionals wel over eens zijn, is dat 'Leren en Ontwikkelen' dé beste toolkit is om die verandering vorm te geven. Veranderen zit in ons DNA: wij L&D-ers hebben de macht en kracht om mensen, structuren, organisaties en daardoor de wereld te veranderen. Peter Drucker zei het voor ons al in 2005: "You can dream it. You can plan it. You can try to make it happen. But you can never really prepare for the future unless you have a future-focused mindset." Wij moeten onze toekomst zelf creëren - persoon na persoon; dag na dag - in plaats van het over te laten aan het toeval: "The best way to predict the future is to create it."

Vooruitkijken is wat mensen graag doen. Eén van de tools die we hiertoe voorhanden hebben, is het interpreteren van trends. En dat doen wij al meer dan 15 jaar tot groot jolijt van de L&D-community in België: het zijn immers cijfers van eigen bodem die bovendien niet gestuurd zijn door providers of belangengroepen. Stimulearning verzamelt objectieve data over (de toekomst) van L&D. In 2023 opnieuw i.s.m. Federgon, het netwerk voor werk en met de steun van Groupe Epsilon.

We bevroegen in 2023 drie doelgroepen waarvan we de eerste twee begin zomer 2023 en de derde eind zomer 2023 een vragenset stuurden:



Een eerste groep zijn de 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 en herken je in dit onderzoeksverslag aan dit blauwe pictogram en even blauw gekleurde tabellen/figuren. Ze waren in 2023 met 229 om de vragenlijst in te dienen en gaven aan actief te zijn in Vlaanderen (72%), Brussel (45%) en/of Wallonië (42%). Slechts 20% van hen zegt dat hun organisatie ook in het buitenland actief is.

ATOLO



sdworx academy

DE OPLEIDINGSCOACH



FLOWSPARKS®

De interne L&D-professionals werken in een productie- of industriële omgeving (21%), overheid (21%), dienstverlening aan bedrijven (17%) en gezondheidszorg & maatschappelijke dienstverlening (12%).

Volgens **figuur 1** werkt slechts 26% (10%+16%) alleen. Eén derde van die L&D teams telt tot 5 medewerkers en bijna één vierde telt meer dan 10 FTE. Het volume van de L&D teams blijkt over de voorbije jaren vrij stabiel te blijven.

 Hoeveel medewerkers telt het L&D-team in je organisatie in FTE (fulltime-equivalent)?	2020	2021	2022	2023
Minder dan 1 FTE (deeltijds / L&D is deel van een breder takenpakket)	6%	10%	8%	10%
1 FTE	11%	8%	12%	16%
Tot 5 FTE	37%	43%	36%	35%
Tot 10 FTE	18%	15%	18%	16%
Meer dan 10 FTE	28%	24%	26%	23%

Figuur 1



Een tweede doelgroep zijn trainingsinstituten, aanbieders van leeroplossingen, coaches, trainers ... Deze mensen zijn extern gelieerd aan opdrachtgevers. We noemen hen kortweg externen, aanbieders of providers. Je herkent die aanbieders van leeroplossingen aan dit roestbruine pictogram en dito tabellen/figuren. We konden in 2023 rekenen op 124 respondenten uit deze doelgroep.

Volgens **figuur 2** werkt 62 % van hen in organisaties met 10 of meer collega's, al dan niet freelancers. Dit cijfer is met 69% een pak hoger bij de Nederlandstalige respondenten dan de Franstalige. Bij hen is dat maar 46%, maar er is een inhaalbeweging ingezet: in 2022 is dat nog maar 25%. De trend om samen te werken die we in Vlaanderen al tijdens de coronacrisis in 2021 opmerkten is nu pas daar zichtbaar.

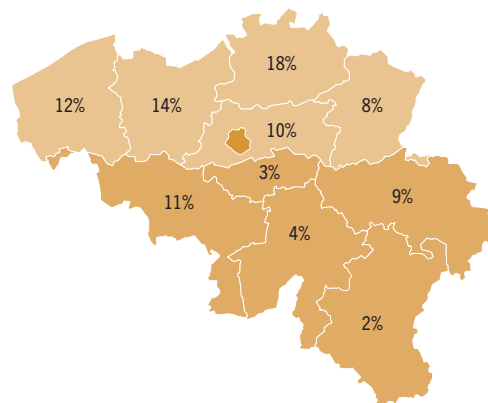
Bijna één derde van de aanbieders heeft in het Frans geantwoord. We zijn hier best tevreden mee want in de afgelopen jaren was er steeds een ondervertegenwoordiging aan Franstalige zijde. Dit werd in 2023 weggewerkt.

 Hoeveel medewerkers (opleiders inclusief freelancers) telt je organisatie in FTE?	2015	2021	2022	2023
1 (zelfstandige)	28%	17%	19%	15%
2 tot 4 FTE	17%	15%	12%	11%
5 tot 9 FTE			13%	12%
10 of meer	55%	68%	56%	62%

Figuur 2



Een derde groep die we sinds 2019 niet meer bevroegen zijn de individuele werknemers. Je herkent hen aan dit groene pictogram en overeenkomstige tabellen of figuren. We schakelden hiervoor het onderzoeksbureau IPSOS in, dat een representatieve staal van 1500 Belgische werknemers ($\frac{3}{4}$ bedienden en $\frac{1}{4}$ arbeiders) tussen de 20-65 jaar oud over leren en ontwikkelen bevroeg. Deze mensen werden tevens geselecteerd op de quota leeftijd, geslacht en regio. De gemiddelde leeftijd was 42 jaar en 61% antwoordde in het Nederlands, 39% in het Frans. 46% van hen zegt meer dan 250 collega's in zijn/haar organisatie te tellen. Volgens **figuur 3** is het grootste deel van de respondenten in de dienstensector actief.¹



 Hoeveel werknemers telt de organisatie waar je werkt?	2023	 In welke sector ben je actief?	2023
1-10 werknemers	8%	Winning van delfstoffen	2%
11-50 werknemers	18%	Landbouw, bosbouw, visserij	2%
51-100 werknemers	11%	Bouw	7%
101-250 werknemers	14%	Industrie	15%
+250 werknemers	45%	Openbaar bestuur, onderwijs en zorg	74%
Weet niet	4%		

Figuur 3

7 INZICHTEN

We verzamelden vanuit de 3 verschillende vragenlijsten **Tendensen in Leren 2023** de meest opvallende inzichten die we voor jou één voor één uitdiepen.

Het zijn er net als vorig jaar opnieuw 7:

1. Er zijn meer middelen voor L&D
2. De adoptie van L&D Tech ontbreekt maturiteit
3. AI heeft het potentieel om L&D te transformeren
4. Opleidingsparticipatie en leercultuur vereist inspanningen op 3 niveau's
5. De arbeidsdeal biedt opportuniteiten, maar er is twijfel over de impact
6. Leercultuur en leeromgeving: een work in progress
7. L&D als katalysator van de S in ESG

¹ De cijfergegevens van dit onderzoek zijn danig uitgebreid dat we er een afzonderlijke presentatie van voorzien. Je kan deze data terugvinden op de sites van Stimulearning en Federgon.

Deze 7 bevindingen illustreren we met cijfermateriaal uit de 3 vragenlijsten die we bezorgen aan evenveel doelgroepen, en waar mogelijk vergelijken we met cijfermateriaal uit meer dan 15 jaar eigen onderzoek² en recente internationale L&D-rapporten.

Uiteraard zijn we ook benieuwd naar bijkomende zienswijzen en stellingen. Bovendien zijn we vragende partij voor reflectie en waarderen we elke input voor de vragenlijsten 2024 ten zeerste.

I. ER ZIJN MEER MIDDELEN VOOR L&D

Levenslang leren is een beleidsprioriteit: overheden over de hele wereld zien er een middel in om meer mensen langer op de arbeidsmarkt te houden. Het zou dan ook niet onlogisch klinken dat ook de middelen voor leren stijgen.

Een onderzoek van CIPD³ uit 2023 toont aan dat 78% van de business in de UK hun leer- en ontwikkelingsbudget in 2023 heeft zien toenemen of gelijk blijven (51%+27%). (figuur 4)

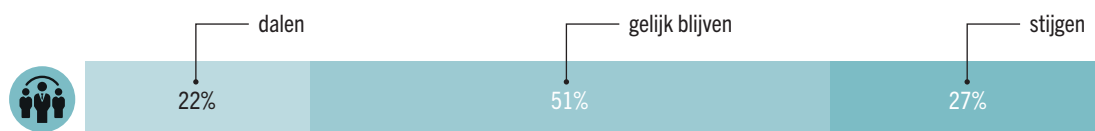
² Onderzoek.stimulearning.be
³ Learning at Work, CIPD, 2023



“Het lijkt er op dat het opleidingsbudget per individuele medewerker in 2023 gedaald is. Dat is best opvallend als we ook de torenhoge inflatie van ruim 10% in 2022 meerekenen.”



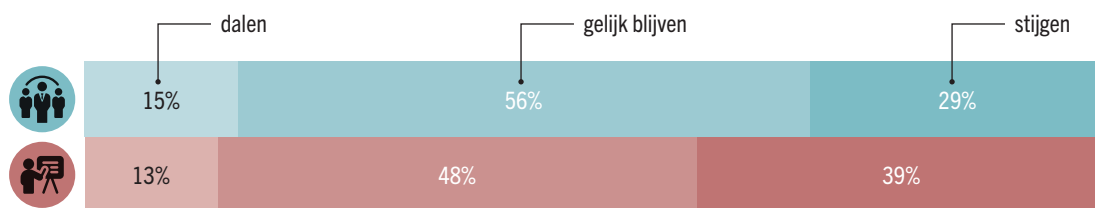
Zag je het budget voor L&D binnen jouw organisatie in 2023 ...



Figuur 4 - Bron: CIPD

Als we **figuur 5** bekijken doen we het in België volgens dezelfde doelgroep iets beter met 85% (56%+29%). Ook zien twee keer zoveel internen de middelen stijgen dan dalen: 29% vs 15%. Bij de aanbieders is dat zelfs drie keer zoveel: 39% vs 13%.

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

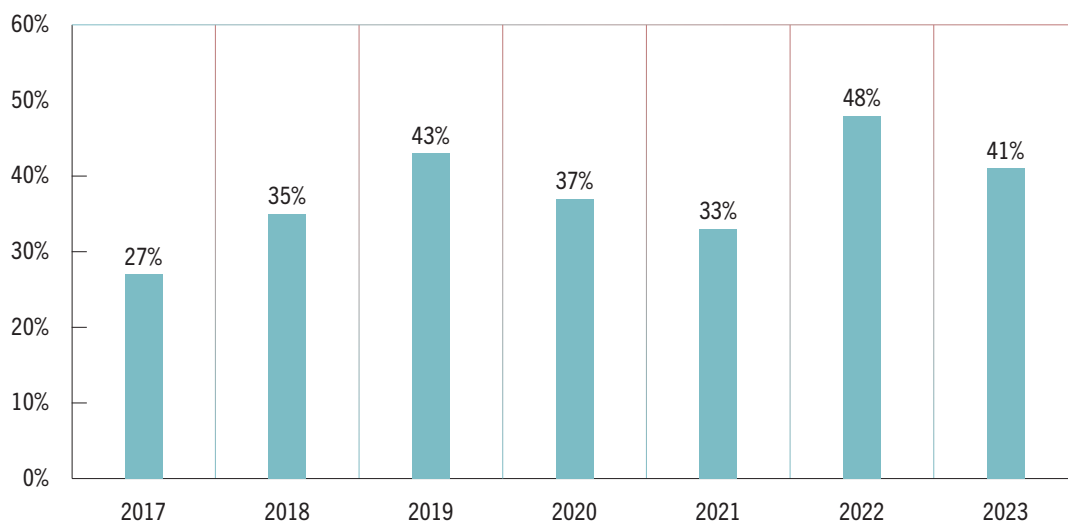


Figuur 5

Waarom het budget wordt besteed is (ook internationaal) een puzzel, maar het is zo dat er opnieuw enige zekerheid en vertrouwen heerst rond de 'koopkracht' van L&D. Dat was ook al in de vorige onderzoeken zo en blijkt geen lokaal gegeven. Immers, uit een onderzoek van LinkedIn Learning⁴ in 2023 bleek dat 41% van de business verwacht meer koopkracht te hebben. Dat is volgens LinkedIn Learning een lager cijfer dan de 48% van het onderzoek in 2022, maar de op twee na hoogste respons in de afgelopen zeven jaar. (**figuur 6**)



L&D leaders die verwachten meer koopkracht te hebben



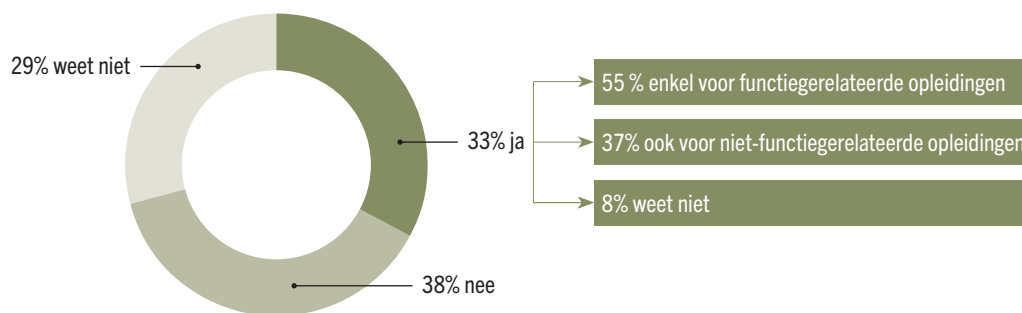
Figuur 6 - Bron: LinkedIn Learning

4 Workplace Learning Report, LinkedIn Learning, 2023

Laten we uiteraard ook even naar de eigen cijfers kijken: 33% van de door ons ondervraagde medewerkers zegt van de werkgever een opleidingsbudget te krijgen. 55% hiervan kan het budget inzetten voor opleidingen met betrekking tot zijn/haar functie en 37% kan dit gebruiken voor alle types opleidingen. **Figuur 7** geeft aan dat 2 op 3 werknemers geen budget heeft (38%) of er geen weet van heeft (29%).



Krijg je van je werkgever jaarlijks een opleidingsbudget en waarvoor mag je die inzetten?



Figuur 7

We weten uit de historiek van dit onderzoek dat niet enkel medewerkers geen zicht hebben op hun budget of er geen getal op kunnen plakken. Ook heel wat interne L&D teams hebben al langer geen idee van hun L&D-budget en/of hebben er soms zelfs geen. In 2023 zegt meer dan 1 op 3 L&D-teams geen budget te hebben of het niet te weten. Dat is volgens **figuur 8** het hoogste aantal in de 5 jaar dat we die vraag stellen. Het coronajaar 2022 bleek dan nog het beste jaar van de 5 met slechts 25% die aangaf zijn budget niet te kennen of er geen info over te hebben. Hou er bij de interpretatie van “geen budget” ook rekening mee dat L&D-teams op andere plaatsen centen voor hun werking weten te vinden. Zo deed in 2019 meer dan 3 op 10 van de interne L&D-teams beroep op interne mensen die niet tot L&D behoren (43%), subsidies (37%), budgetten van andere afdelingen (36%) of sectorfondsen (32%).⁵

 Hoeveel euro geeft je organisatie uit aan L&D?	2017	2019	2021	2022	2023
Ik weet het niet / niet van toepassing	33%	32%	31%	25%	37%

Figuur 8

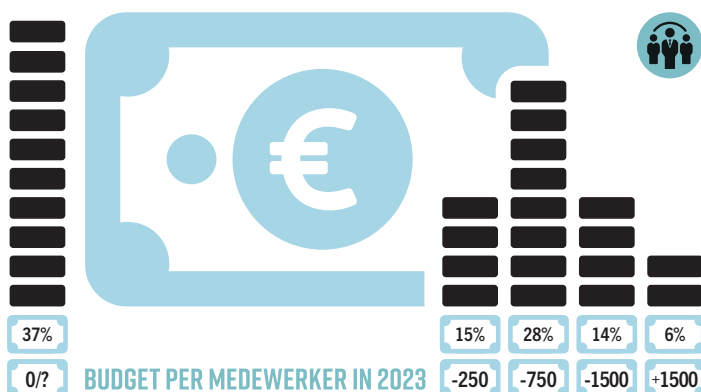
In de UK had zelfs 46% van de respondenten uit de business in 2023 geen idee van het budget.⁶ Bij ons ligt dit cijfer met 37% alsnog een stuk lager.

Dat zoveel L&D-teams geen idee hebben van hun budget, betekent ook dat wij de vraag naar een ‘budget/medewerker’ - een vraag die wij als netwerk héél vaak krijgen- niet eenvoudig kunnen beantwoorden. Maar we doen toch graag opnieuw een poging in **figuur 9**.

⁵ Onderzoek.stimulearning.be, 2019

⁶ Learning at Work, CIPD, 2023

 Hoeveel euro geeft je organisatie uit aan L&D?	2017	2019	2021	2022	2023
Minder dan € 250 per persoon / jaar	20%	14%	13%	16%	15%
Tussen € 250 en 750 per persoon / jaar	23%	34%	25%	22%	28%
Tussen € 750 en 1500 per persoon / jaar	12%	13%	27%	21%	14%
Meer dan € 1500 per persoon / jaar	7%	7%	4%	8%	6%



Figuur 9

Het lijkt er in **figuur 9** op dat het opleidingsbudget per individuele medewerker in 2023 gedaald is, gezien de budgetten tussen de € 750 en € 1500 per medewerker/jaar terugvallen naar wat ze pre-corona in bvb. 2017 (12%) en 2019 (13%) waren. Dat is best opvallend als we ook de torenhoge inflatie van ruim 10% in 2022 meerekenen⁷.

Nederlandse cijfers⁸ geven daarentegen dan weer aan dat het persoonlijk leerbudget groeit met 25%, van € 800 in 2021 tot € 1000 in 2022. In de UK zou in 2023 volgens CIPD⁹ over het algemeen het L&D-budget £151 tot £400 per medewerker per jaar zijn, behalve in de publieke sector, waar het iets lager is. Deze gegevens zijn voor ons heel erg moeilijk te vergelijken, maar wekken minstens de indruk dat er internationaal gezien grote verschillen zijn in het beschikbare budget per medewerker.

Laten we in dit onderzoek onze eieren niet in één mand leggen. Centen zijn immers niet de enige voorwaarde om te leren en op die manier een parameter om na te gaan of er meer kan of zal geleerd worden. Een tweede voorwaarde naast budget zijn mogelijkheden om te leren. Ook aan de antwoorden op deze vraag kunnen we nagaan of er geleerd wordt of geleerd zal worden. **Figuur 10** toont aan dat zowel interne als externe L&D-professionals heel erg positief zijn als het om de toekomstige mogelijkheden tot leren gaat. Twee derde van die respondenten geeft aan dat de mogelijkheden om te leren in bedrijven zullen stijgen. Slechts een handvol respondenten geeft aan dat de mogelijkheden zullen dalen. In onze vorige onderzoeken waren de L&D-professionals daar minder positief over. Wellicht heeft de arbeidsdeal en de verplichte 5 dagen opleiding hiermee te maken.¹⁰

⁷ Centraal Bureau voor de Statistiek, 2023

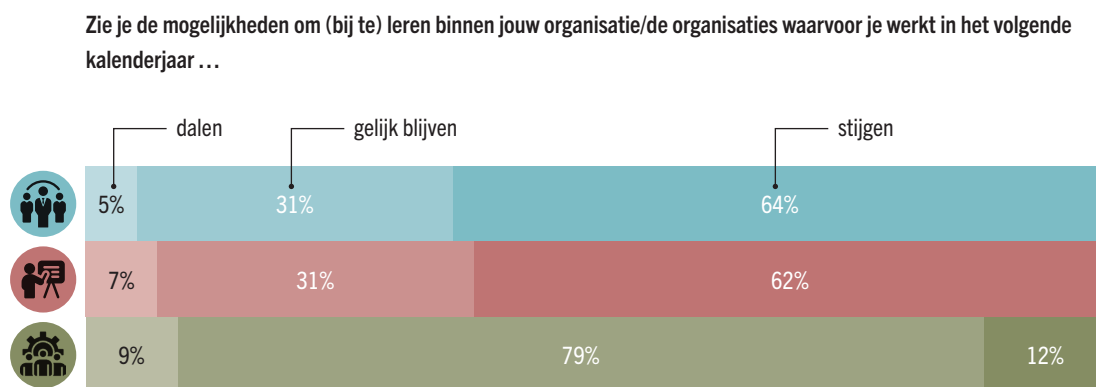
⁸ L&D Monitor, Studytube, 2023

⁹ Learning at Work, CIPD, 2023

¹⁰ Zie Inzicht 5

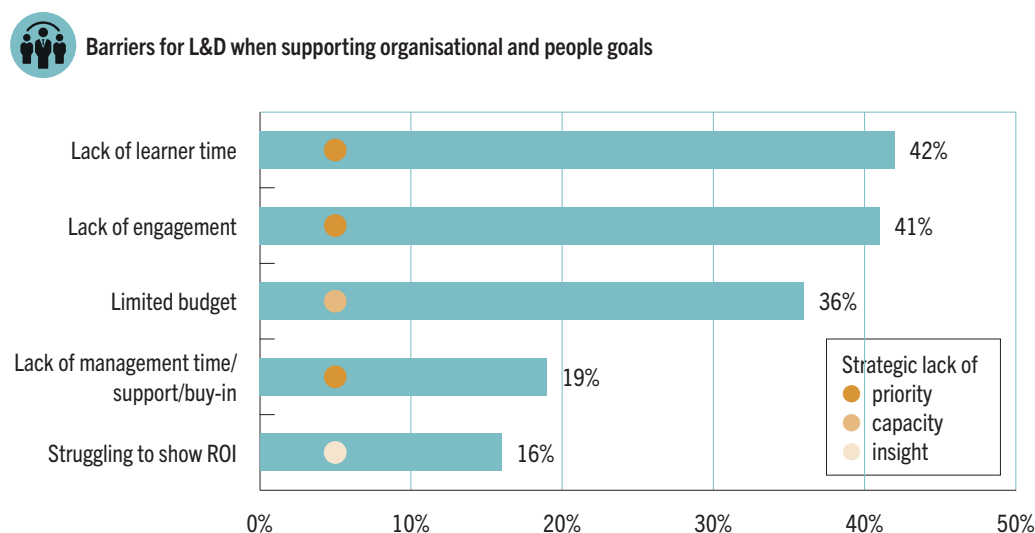
Bij de werknemers denkt 4 op 5 dat de mogelijkheden om (bij) te leren op het werk in het volgende kalenderjaar (2024) gelijk zullen blijven. Meer bedienden denken dit dan arbeiders. Werknemers die ontevreden zijn over hun huidige job denken vaker dat de mogelijkheden zullen dalen. Tevreden werknemers daarentegen zijn vaker overtuigd dat de mogelijkheden zullen toenemen. De tevredenheid met de huidige job heeft blijkbaar een link met de perceptie over groei- en leermogelijkheden.¹¹

Heel opvallend is dat de werknemers een heel laag vertrouwen hebben in de leer- en groeikansen die bedrijven hen bieden: slechts een beperkte 12% denkt dat de mogelijkheden om te leren in hun eigen organisatie zullen stijgen. Het verschil met het optimisme van de interne (64%) en externe (62%) L&D-professionals is gezien de factor x5 ontzaglijk groot.



Figuur 10

Waarom medewerkers denken dat de mogelijkheden om te leren niet erg zullen groeien, is mogelijk terug te vinden in het reeds aangehaalde onderzoek van CIPD. **Figuur 11** biedt een zicht op de 5 grootste barrières voor L&D-teams om mensen te doen leren.



Figuur 11 - Bron: CIPD

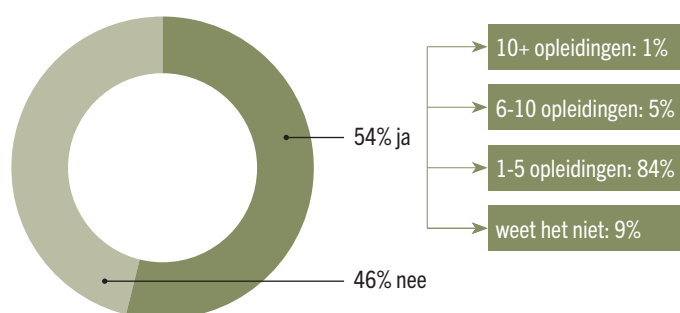
Er zijn er 3 die er met kop en schouders bovenuit steken: learner time, management engagement en budget. Ze maken deel uit van eveneens 3 strategische tekorten die L&D teams (in volgorde) ervaren:

1. Lack of priority: a lack of line management support
2. Lack of capacity: skill, resources, and opportunity to deliver
3. Lack of insight: what is needed and what is working

Dat er barrières zijn om mensen aan het leren te krijgen, blijkt ook uit de eigen cijfers. In **figuur 12** geeft 46% van de ondervraagde werknemers aan geen opleiding te hebben gevolgd in het voorbije jaar. Dat is een hoog cijfer, maar het betekent eveneens dat 54% wel één of meerdere opleidingen gevolgd heeft voor of via het werk. Van die 54% die bijleerden zegt 84% 1 à 5 opleidingen te hebben gevolgd. Verrekenend betekent dit dat 45% van alle werknemers 1 à 5 opleidingen heeft gevolgd. Meer opleidingen werden gevolgd door mannen, bedienden, jongere werknemers, voltijdse medewerkers en medewerkers van grotere bedrijven. Het kan interessant zijn deze gegevens in het kader van inclusie en ESG verder uit te diepen.¹²



Heb je in de afgelopen 12 maanden een opleiding gevolgd voor of via het werk?



Figuur 12

Terloops toch ook even melden dat leren niet altijd werkgerelateerd hoeft te zijn. Ons onderzoek toont aan dat bijna 1 op 5 werknemers in de afgelopen 12 maanden een opleiding heeft gevolgd die niet gerelateerd is aan het werk. Dit waren vooral opleidingen in verband met hobby's, studies of computer- en sociale vaardigheden.

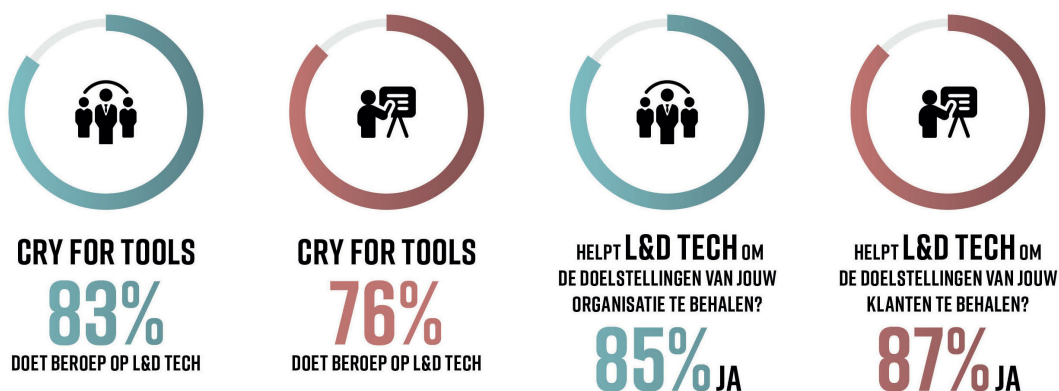
¹² Zie ook inzicht 7

2. ER IS NOOD AAN EEN MEER MATURE ADOPTIE VAN L&D-TECHNOLOGIE

Dat slechts 54% van de werknemers in **figuur 12** aangeeft opleiding te hebben gevolgd in 2023, verplicht ons om na te denken over hoe we dit cijfer kunnen verbeteren. De werknemers geven ons in **figuur 43** al suggesties. Een niet onbelangrijk middel dat kan helpen om de participatie aan training en opleiding te stimuleren, is L&D technologie. Heel wat overheden zetten hierop in. Na de investeringen in fintech en healthtech zien we dan ook grote (private) investeringen in L&D Tech. De wereldwijde L&D Tech-markt zou tot 421 miljard dollar waard kunnen zijn in 2032.¹³

L&D Tech wordt ook soms EdTech genoemd. Wij verkiezen de term EdTech in dit verslag niet te gebruiken om het onderscheid met het onderwijs te benadrukken. We definieerden 'L&D Tech' in de vragenlijst als op technologie gebaseerde methoden, instrumenten, vaardigheden, systemen en omgevingen om als werknemer te leren.

We merken in ons onderzoek inderdaad een jaarlijks toenemende 'cry for tools' op. Volgens **figuur 13** zegt 83% van de organisaties in 2023 beroep te doen op technologie om te leren. Minder dan 1 op 5 organisaties zegt dat 'niet of eerder niet' te doen. L&D Tech blijkt volgens de respondenten uit de business ook effectief: 85% zegt dat L&D Tech hen helpt om de eigen leerdoelstellingen te behalen.



Figuur 13

Helpt L&D Tech om de eigen leerdoelstellingen of deze van je klanten te behalen?	Icon of three people	Icon of a person at a presentation
Neen, zeker niet	1%	2%
Neen, eerder niet	14%	11%
Ja, eerder wel	68%	46%
Ja, zeker wel	17%	41%

Figuur 14

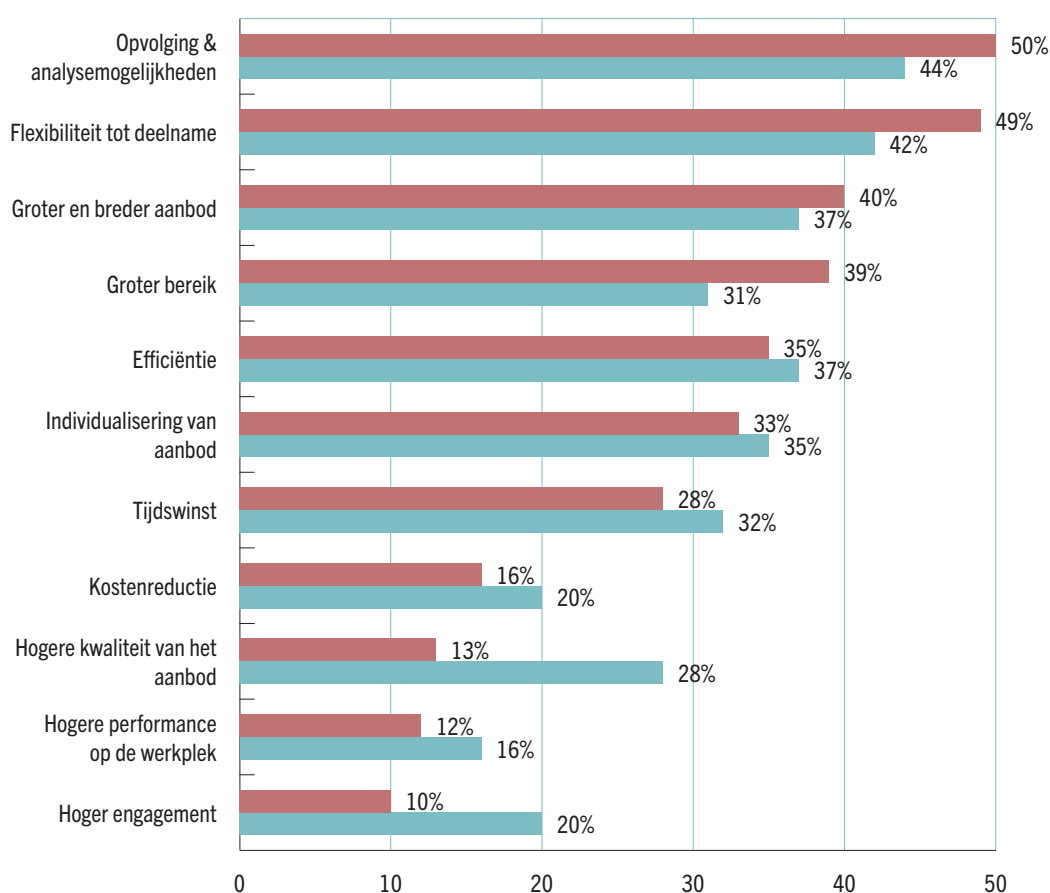
Een gelijkaardig verhaal zien we bij de aanbieders: $\frac{3}{4}$ zegt L&D Tech te gebruiken, slechts $\frac{1}{4}$ zegt het niet of eerder niet in te zetten. Bijna 9 op 10 meent dat L&D Tech hen helpt om de doelstellingen van de organisaties waarvoor ze werken te behalen. Het zijn vooral die aanbieders die heel erg positief staan

t.a.v. de effectiviteit van L&D Tech producten. In **figuur 14** zie je dat ze met 41% veel vaker “ja, zeker wel” antwoorden dan hun collega's uit de business (17%). Uiteraard is dit mogelijks ook deels te verklaren vanuit het feit dat ook aanbieders van L&D Tech als respondenten fungeerden.

De 3 belangrijkste redenen om gebruik te maken van L&D-technologie zijn volgens zowel interne als externe L&D-professionals de mogelijkheden tot opvolging en analyse, het plaats- en tijdsafhankelijke karakteren de grote diversiteit van het aanbod aan opleidingen. Opmerkelijk is dat L&D Tech niet zozeer wordt aangekocht om het leerengagement of de performance te verhogen. Uit **figuur 15** kan je ook afleiden dat L&D Tech een prijs heeft, want de kosten van L&D drukken behoort zeker niet tot de belangrijkste redenen om technologie in te zetten.



Wat zijn belangrijke redenen om L&D Tech te gebruiken binnen jouw eigen organisatie?

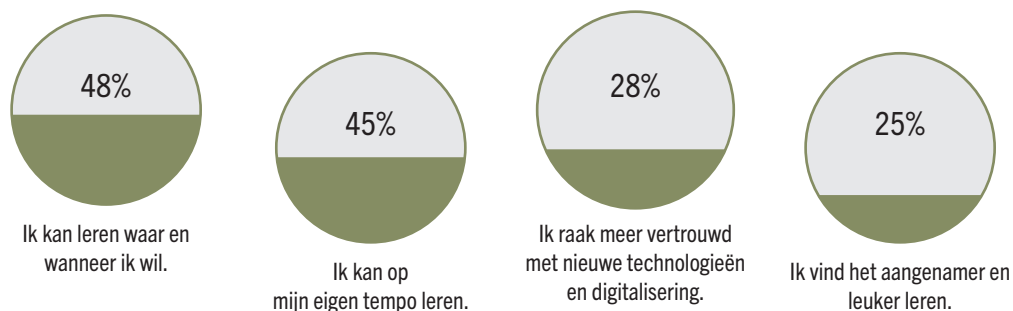


Figuur 15

Werknemers zien op hun beurt ook belangrijke voordelen in het gebruik van leertechnologie: de flexibiliteit tot deelname, de individualisering van het tempo, het vertrouwd raken met digitalisering en nieuwe technologieën worden aangevuld met het intrinsiek gemotiveerde “aangenaam en leuker leren”. (**figuur 16**)



Wat zijn de belangrijkste voordelen van het gebruik van L&D Tech?

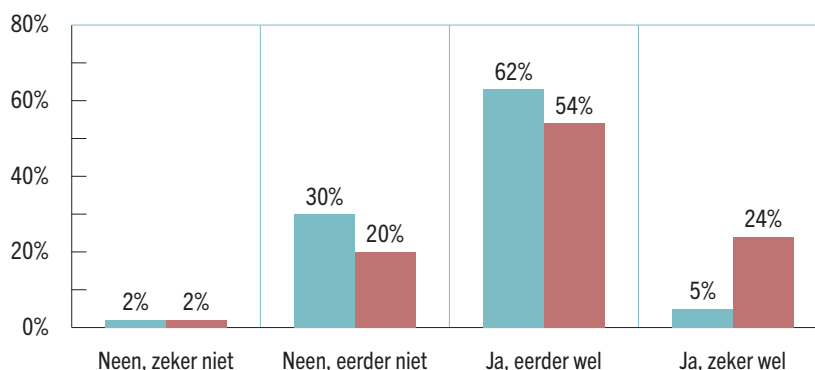


Figuur 16

Nu bewezen is dat L&D Tech effectief is en er door alle partijen in de figuren hierboven voordelen worden opgesomd, is er ook kritiek op L&D Technologie. Zo zijn interne L&D professionals niet altijd even tevreden over de prijs-kwaliteitverhouding van de door hen gebruikte L&D tech: 32% (2%+30%) zegt niet tevreden te zijn, terwijl slechts 5% zegt 'zeer wel' tevreden te zijn. Opnieuw een reden om te denken dat L&D Tech (relatief) duur is. Aanbieders zijn positiever: 24% zegt in **figuur 17** 'ja, zeker wel' tevreden te zijn. Let wel: mogelijks hebben ze hier (opnieuw) over de eigen tools en speelt dit mee in hun respons.



Ben jij tevreden over de prijs/kwaliteitsverhouding van de gebruikte L&D Tech?

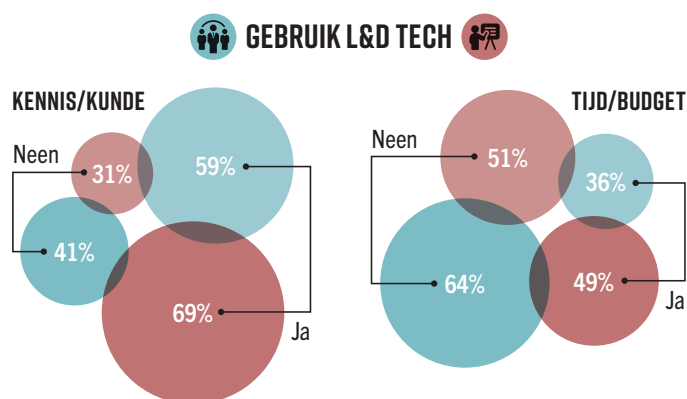


Figuur 17

Hoewel volgens bovenstaande cijfers L&D technologie de wind in de zeilen heeft - er is groei in zowel kwantiteit als kwaliteit - blijft een heikel punt jaarlijks terugkomen: het gebrek aan vaardigheden zoals kennis en kunde en het gebrek aan mogelijkheden zoals tijd en budget om met L&D Tech om te gaan.

Volgens **figuur 18** geeft 51% tot 64% van de professionals een gebrek aan tijd en budget aan als een belangrijk aandachtspunt in het omgaan met L&D Tech.

Beschik jij of je team over de vaardigheden (kennis/kunde) en de mogelijkheden (tijd en budget) om met L&D Tech om te gaan?	KENNIS EN KUNDE		TIJD EN BUDGET	
Ja, voldoende tot zeer zeker	59%	69%	36%	49%
Neen, helemaal niet tot onvoldoende	41%	31%	64%	51%



Figuur 18

De resultaten in bovenstaande **figuur 18** suggereren dat L&D-providers verder staan in het gebruik van L&D Tech dan hun klanten uit de business. Providers geven immers vaker aan over zowel voldoende kennis en kunde (69%) als tijd en budget (49%) te beschikken, dan internen die resp. 59% en 36% op deze items scoren.

Maar belangrijker dan dit verschil is dat 31% van de externe tot 41% van de interne leerprofessionals zegt niet over voldoende kennis en kunde te beschikken om met L&D technologie om te kunnen gaan. De veelgebruikte quote van Grady Booch 'a fool with a tool, is still a fool' lijkt in 2023 nog meer van toepassing te zijn dan in 2022. Ook wat de middelen zoals tijd en budget betreft zien we een pessimistischer beeld dan in 2022.

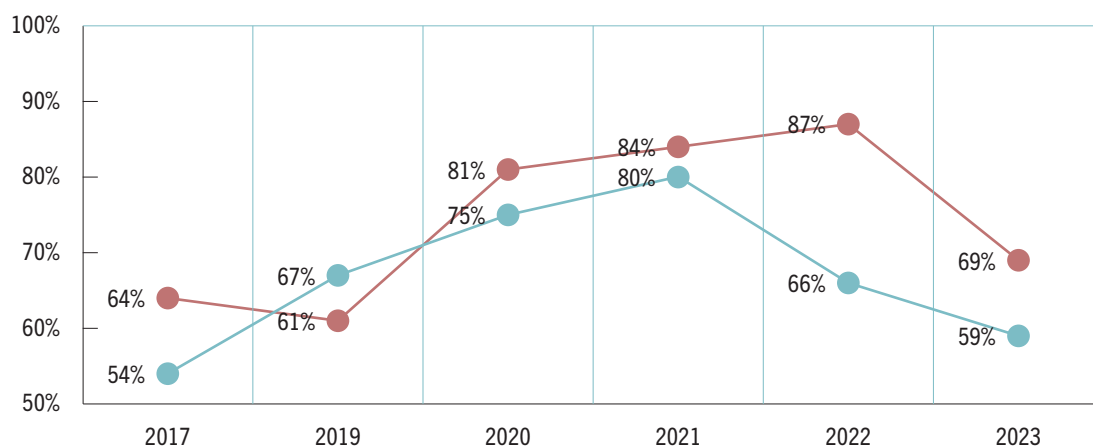
In 2022 stelden we al vast dat de cijfers over die vaardigheden die we al sinds 2017 bevragen niet spectaculair stijgen. Dit is volgens ons te wijten aan het groter wordende volume tools én de steeds uitgebreidere mogelijkheden van (of binnen) die tools. Het is gewoon moeilijk om als L&D professional up-to-date te blijven wat L&D Tech betreft.

In onderstaande **figuur 19** zien we op de trendlijn een breuk in 2022-2023. We hebben dit niet bevestigd, maar mogelijk heeft de opkomst van Artificial Intelligence (AI) hier deels mee te maken. Op het moment van de bevestiging, net voor het begin van de zomer in 2023, was AI een 'hot topic'.

Beschik jij, of het L&D-team over voldoende vaardigheden (kennis/kunde) om met L&D Tech om te gaan?	KENNIS/KUNDE		TIJD/BUDGET	
	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%
2023	41%	59%	31%	69%



Het percentage respondentent dat over voldoende vaardigheden (kennis/kunde) beschikt om met L&D Tech om te gaan.



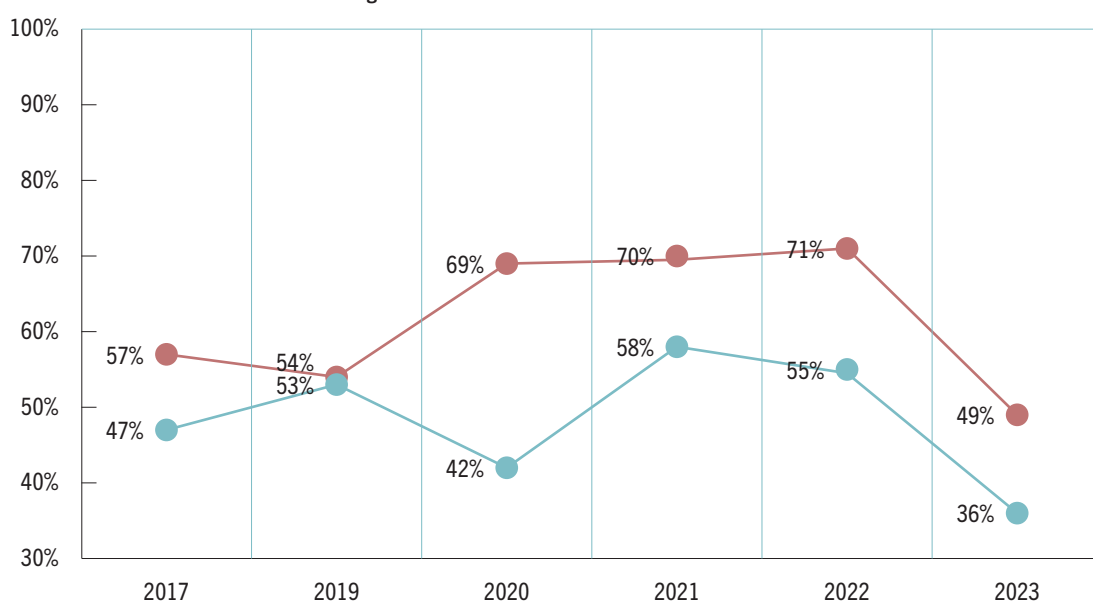
Beschik jij of het L&D-team over voldoende ruimte (tijd en budget) om met L&D Tech om te (leren) gaan?



	Neen, helemaal niet tot onvoldoende		Ja, voldoende tot zeer zeker	
	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%
2023	64%	36%	51%	49%



Het percentage respondentent dat over voldoende mogelijkheden (tijd en budget) beschikt om met L&D Tech om te gaan.



Figuur 19

In 2023 bevroegen we voor het eerst werknemers over hun L&D Tech vaardigheden: 1 op 4 denkt van zichzelf over onvoldoende kennis en vaardigheden te beschikken om met leertechnologie om te gaan. Verder vinden 3 op 10 werknemers van organisaties waar L&D Tech wordt gebruikt dat er onvoldoende investeringen zijn in die technologie.

		
	Neen, helemaal niet tot onvoldoende	Ja, voldoende tot zeer zeker
Beschik jij als werknemer over voldoende vaardigheden (kennis/kunde) om met L&D Tech om te (leren) gaan?	26%	74%
Investeert jouw organisatie voldoende in L&D Tech?	29%	71%

Figuur 20

3. ARTIFICIAL INTELLIGENCE BIEDT MOGELIJKHEDEN VOOR L&D

De buitengewone populariteit van ChatGPT, dat in november 2022 op de markt kwam, noopte ons om in het onderzoek van 2023 voor het eerst vragen te stellen over Artificial Intelligence (AI). Iedereen is het er ondertussen over eens: AI is een technologisch middel waarmee je veel waarde kunt creëren. Volgens McKinsey zal 75% van de waarde die generatieve AI use-cases kunnen opleveren, terug te brengen zijn tot vier gebieden: software-engineering, R&D, klantenservice, marketing en verkoop.¹⁴ L&D lijkt daar niet bij te horen. Anderzijds stelt hetzelfde onderzoek dat AI mogelijkheden heeft om de vaardigheden van medewerkers te verhogen: “Generative AI has the potential to change the anatomy of work, augmenting the capabilities of individual workers by automating some of their individual activities.”

Anderen zeggen dan weer dat we AI niet correct gebruiken. Nelson Sivalingam, die naar de L&D Talks 2024 komt, verwoordt dit als volgt: “During the pandemic, L&D teams simply moved their eight-hour classroom training to Zoom. But they didn’t redesign them for the digital format, and we ended up with Zoom fatigue. We’re currently using AI in a similar way - doing the things we’re already doing rather than going back to first principles.”



Ook blijkt AI nog in zijn kinderschoenen te staan en/of héél vlug te ontwikkelen. Kevin Kelly, futurist en schrijver van o.a. de bestseller ‘What technology wants’, zegt: “Wat we nu AI noemen, zal over enkele jaren niet meer als AI worden beschouwd... Op de lange termijn zal AI een grotere impact hebben dan vuur en elektriciteit. Maar de volledige gevolgen zullen zich pas in de loop van eeuwen ontfouwen.” Dat de groei en ontwikkeling van AI zo goed als onmogelijk is bij te houden schrijft ook Stella Lee, AI en L&D Strategist, ons ter voorbereiding van de masterclass ‘The Rise of AI in L&D – What Do You Need to Know’¹⁵: “Please remove all the workshop info on the website and replace it with six main topics. I don’t want to get locked down into an outline considering things are ever evolving.” Stella benadrukt tijdens de voorbereiding van de masterclass een holistische benadering van AI, eentje die verder gaat dan puur waardecreatie door AI. Zo’n item is bv.

¹⁴ The economic potential of generative AI: The next productivity frontier, MC Kinsey, 2023

¹⁵ The Rise of AI in L&D, Masterclass, 2023

de rekenkracht- en energiebehoefte van de huidige generatie AI. Deze zou iedere 2 jaar met een factor 100 toenemen, het energieverbruik bijgevolg ook.¹⁶

Terug naar onze eigen cijfers. Binnen de Belgische L&D-community leeft de overtuiging dat AI het potentieel heeft om L&D ten goede te transformeren. AI kan volgens hen een krachtige co-piloot zijn om hun eigen prestaties te verbeteren.

Op onze vraag in **figuur 21** naar ervaring met het gebruik van AI-toepassingen in het L&D-domein heeft nog maar 1 op 4 van alle professionele L&D-respondenten AI-toepassingen uitgetest en 1 op 20 ook geïmplementeerd. Anderzijds is meer dan 4 op 10 dat wel degelijk van plan. Slechts 1 op 4 zegt zelf of als team geen plannen te hebben om AI-toepassingen te gebruiken of te implementeren.

Als we die cijfers analyseren dan merken we erg grote verschillen op tussen interne en externe L&D professionals. Bijna 1 op 3 in de business heeft geen plannen om AI-toepassingen te gebruiken of te implementeren, terwijl dat bij de aanbieders slechts 1 op 6 is. Nog opvallender is het verschil in 'uitproberen' en 'implementatie': 19% interne L&D teams vs 36% aanbieders probeerden het al uit, 2% business en 6 keer zoveel (12%) aanbieders hebben het al geïmplementeerd.

16 Imec, 2023



“Als we AI willen inzetten als innovatietool, dan zullen we de ‘wow’ voor de ‘how’ moeten inruilen. Innovatie is niet per definitie goed.”



Wat is jouw ervaring met het gebruik van AI-toepassingen in het L&D-domein?			
Ik heb / mijn team heeft geen plannen met AI	31%	15%	27%
Ik heb / mijn team is van plan AI uit te proberen	48%	37%	42%
Ik heb / mijn team heeft AI uitgetest	19%	36%	25%
Ik heb / mijn team heeft AI geïmplementeerd	2%	12%	6%

Figuur 21

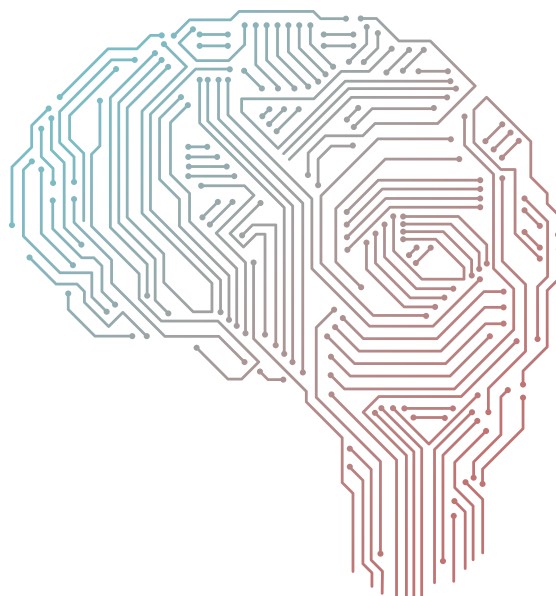
Uiteraard moeten we in deze context de bedenking maken dat heel wat L&D'ers uit de business ook geen AI-toepassingen zullen moeten implementeren. De technologie wordt door hun collega's aanbieders geïntegreerd in de tools die ze aanreiken. Er zal voor de doelgroep internen weinig implementatie aan te pas komen, de externen zullen dat als aanbieder van L&D Tech wel moeten doen. En net daar zit het voordeel voor iedereen: de integratie in de systemen die we elke dag gebruiken.¹⁷ Om die reden hebben we de vraag naar het gebruik van AI-toepassingen aan werknemers 'heel voorzichtig' gesteld door de optie 'ik denk van niet' toe te voegen. Het is volgens 23% van de respondenten in **figuur 22** niet eenvoudig te voorzien of AI deel uitmaakt van een opleiding.

 Heb je al opleidingen gevolgd die gebruik maken van AI?	Bedienden	Arbeiders	Samen
Ja	12%	19%	13%
Ik denk van niet	20%	33%	23%
Neen	68%	48%	64%

Figuur 22

Het gebruik van AI in het L&D-domein is vandaag sowieso nog beperkt. Dat zegt 9 op 10 van de werknemers in **figuur 22** hierboven maar ook 6 op 10 van de leerprofessionals meent volgens **figuur 23** hieronder dat hun huidige L&D-werk niet door AI wordt beïnvloed. Dit cijfer ligt wederom hoger bij de internen (65%) dan de externen (46%). Dezelfde figuur leert ons ook dat wie met AI werkt, vooral een positieve invloed ziet van de AI-technologie. Meer dan de helft van de providers duidt dit aan, terwijl slechts 1 op 3 van de internen aangeeft dat het L&D-werk vandaag positief wordt beïnvloed door AI. En laat het nu net de groep L&D providers zijn die er meer mee werkt en volgens de voorgaande paragraaf mee zal moeten werken.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE



¹⁷ Naar Mathias Vermeulen, Winston Wolfe, 2023

Eén cijfer zegt eigenlijk alles over AI en L&D. Er is slechts 1 op de meer dan 300 geënquêteerden die aangeeft dat AI een negatieve invloed heeft op zijn/haar huidige werk.

Wat is de impact van AI op uw eigen L&D-werk vandaag?			
Mijn werk / mijn team's werk wordt heden niet beïnvloed door AI	65%	46%	58%
Mijn werk / mijn team's werk wordt heden positief beïnvloed door AI	34%	54%	41%
Mijn werk / mijn team's werk wordt heden negatief beïnvloed door AI	1%	0%	1%

Figuur 23

Deze positiviteit rond AI uit zich (vooral) in de vraag rond de impact van AI op het eigen L&D-werk in het volgende kalenderjaar. Volgens [figuur 24](#) verwachten 7 op 10 L&D-professionals een positieve impact in het komende jaar. De overige 3 op 10 zien geen beïnvloeding door AI, terwijl het aantal respondenten die een negatieve invloed ziet (2 op 301) opnieuw verwaarloosbaar is.

Hoe zie je de impact van AI op uw eigen L&D-werk in het volgende kalenderjaar?			
Mijn werk / mijn team's werk zal in het eerstkomende jaar niet beïnvloed worden door AI	33%	20%	29%
Mijn werk / mijn team's werk zal in het eerstkomende jaar positief beïnvloed worden door AI	66%	79%	70%
Mijn werk / mijn team's werk zal in het eerstkomende jaar negatief beïnvloed worden door AI	1%	1%	1%

Figuur 24

In de 16de eeuw werden we opgeschrikt door een exotisch zwart pepmiddeltje dat via het toenmalig Ottomaanse Rijk West-Europa had bereikt. Mensen zouden massaal verslaafd raken en het zou dood en verderf zaaien in onze maatschappij. De hysterie en angst over het mysterieuze drankje was zo groot dat men in bepaalde landen zelfs overging tot een verbod. Inmiddels zijn we een aantal eeuwen verder en maakt dat pepmiddel, koffie, volledig deel uit van onze cultuur.

Het reeds vermelde gebruik van technologie in standaard toepassingen is hierin uiteraard niet vreemd en er heerst inderdaad enige euforie: AI lijkt 'the next best thing'. Je ziet op social media 'iedereen' 'iets' creëren: blogs, scripts, illustraties, productfoto's, presentaties, spraak, muziek en video. Maar 'iets' betekent niet direct dat het ook iets waardevol is¹⁸. Als we AI willen inzetten als innovatietool, dan zullen we volgens Mark Payne¹⁹ de 'wow' voor de 'how' moeten inruilen. Innovatie is volgens hem dus niet per definitie goed.

De cijfers in **figuur 25** geven de antwoorden weer op 5 stellingen die we de L&D-professionals hebben voorgelegd. Iets meer dan 3 op 10 geven aan dat AI een invloed heeft op de eigen rol en hoe zij vandaag hun eigen organisatie in L&D adviseren en ondersteunen. Bij 4 op de 10 respondenten is er een terughoudendheid en voorzichtigheid omwille van de mogelijke risico's die gepaard gaan met AI. 3 op 10 verwijst naar ethische en privacyproblemen om AI in L&D te implementeren. De overgrote meerderheid (86%) meent echter dat AI het potentieel heeft om L&D ten goede te transformeren.

Hieronder staan een aantal stellingen over AI.
Geef aan in welke mate je akkoord gaat.

			
	Nee	Neutraal	Ja
AI heeft het potentieel om L&D ten goede te transformeren	1%	13%	86%
AI gaat gepaard met grote risico's en we moeten voorzichtig te werk gaan binnen L&D	27%	33%	40%
AI heeft een invloed op mijn rol en hoe ik heden organisaties in L&D adviseer en ondersteun	45%	24%	31%
AI heeft momenteel te veel ethische en privacyproblemen om het in L&D te implementeren	35%	35%	30%
AI zal mijn rol (of een deel van mijn rol) in de toekomst vervangen	56%	21%	23%

Figuur 25

¹⁸ Naar een opinieartikel van iodigital.com

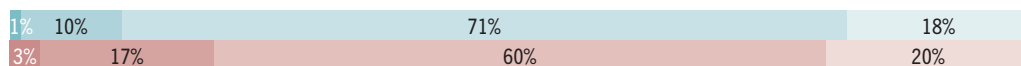
¹⁹ Mark Payne, How to kill a Unicorn

In **Figuur 26** hieronder worden de antwoorden op de stellingen verder opgesplitst én worden de antwoorden van de providers en de business afzonderlijk weergegeven.

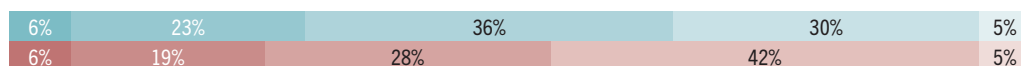


Hieronder staan een aantal stellingen over AI. Geef aan in welke mate je akkoord gaat.

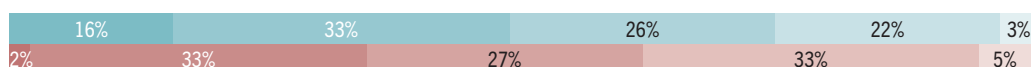
AI heeft het potentieel om L&D ten goede te transformeren



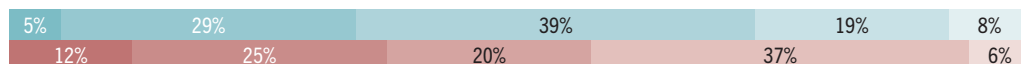
AI gaat gepaard met grote risico's en we moeten voorzichtig te werk gaan binnen L&D



AI heeft een invloed op mijn rol en hoe ik heden organisaties in L&D adviseer en ondersteun



AI heeft momenteel te veel ethische en privacyproblemen om het in L&D te implementeren



AI zal mijn rol (of een deel van mijn rol) in de toekomst vervangen



●● helemaal niet akkoord ●● niet akkoord ●● noch niet akkoord, noch akkoord ●● akkoord ●● helemaal akkoord

Figuur 26

De overgrote meerderheid die volgens bovenstaande figuren meent dat AI het potentieel heeft om L&D ten goede te transformeren, heeft het wellicht aan het rechte eind. Een onderzoek in oktober 2023²⁰, gebaseerd op de workflowprestaties van 758 wereldwijd tewerkgestelde consultants, geeft de enorme impact van ChatGPT op de werkplek aan:

- › ChatGPT helpt effectief met upskillen, voornamelijk van onderpresteerders²¹ van wie de prestaties met maar liefst 43% zijn gestegen.
- › AI verhoogde de kwaliteit van het werk met 30%.
- › AI verhoogde de kwantiteit van het werk met 25%;

De onderzoekers besluiten uit deze cijfers dat we onze AI-strategie moeten richten op minder gekwalificeerde werknemers om de meeste impact te hebben op de bedrijfsresultaten. Zij menen verder ook dat de impact van AI zal leiden tot een herverdeling van taken en een fundamentele herdefiniëring van rollen en verantwoordelijkheden binnen organisaties.

Ook ons onderzoek 2023 geeft aan dat de doelgroep L&D-professionals wijzigingen in hun rol verwachten. Uit bovenstaande **figuur 25** kan je afleiden dat meer dan 23% van de L&D-professionals verwacht dat zijn/haar rol (of een deel ervan) door AI zal worden overgenomen. 55% verwacht geen enkele impact

²⁰ Boston Consulting Group, Harvard Business School & Massachusetts Institute of Technology, 2023

²¹ Medewerkers die onder het gemiddelde presteren

WELKE L&D ROLLEN WORDEN BELANGRIJKER?

(Onderzoek 2022)



Learning facilitator



Supporter



Business analyst



Visionair



Learning ambassador



Talent manager



Learning expert



Evaluator



Learning producer



Administrator



DEZE L&D ROLLEN ZULLEN DE MEESTE IMPACT VAN AI ONDERVINDEN



Learning producer

57% - 46%

Mijn job is leeroplossingen uitwerken en een opleidingsplan opstellen.



Evaluator

49% - 40%

Ik evalueer leeroplossingen om het aanbod te verbeteren.



Administrator

47% - 47%

Ik organiseer de praktische kant van L&D, beheer middelen en contracten.



Learning expert

41% - 38%

Men noemt mij Learning expert: ik verzamel nieuwe inzichten en trends over L&D.



Learning facilitator

30% - 23%

Ik help leren te integreren op de werkplek.



Learning ambassador

21% - 18%

Als Learning ambassador promoot ik L&D en toon ik aan dat leeroplossingen succesvol zijn.



Business analyst

17% - 22%

Mijn job is overleggen met de business om de leerbehoeften in kaart te brengen.



Visionair

15% - 17%

Als Visionair zet ik binnen L&D de beleidslijnen & visie uit.



Supporter

13% - 12%

Ik adviseer en coach leidinggevendenden m.b.t. de ontwikkeling van hun medewerkers.



Talent manager

11% - 21%

Mijn taak is een talent management strategie ontwikkelen, implementeren en promoten.

op zijn/haar rol. De meeste impact wordt verwacht in de rollen van learning producer (uitwerken van leeroplossingen en opstellen opleidingsplan), evaluator (evaluatie leeroplossingen om aanbod te verbeteren), administrator en learning expert (verzamelt nieuwe inzichten en trends over L&D). Deze rollen maken deel uit van een masterproef en werden in 2018 gedefinieerd i.s.m. de Universiteit Antwerpen.

Het valt in **figuur 27** op dat de rollen die in 2022 worden beantwoord als 'worden belangrijker als nu' in 2023 als 'minder gevoelig voor AI' worden ingeschat.

4. OPLEIDINGSPARTICIPATIE & LEERCULTUUR

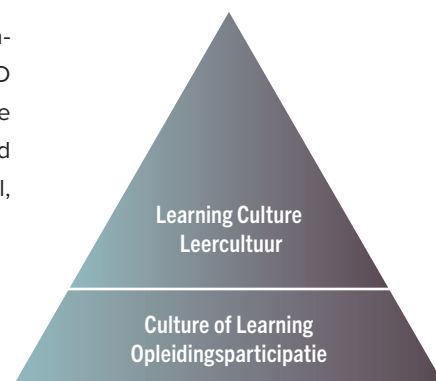
In 2022 bespraken we in dit onderzoek reeds het verschil tussen een 'Culture of Learning' en een 'Learning Culture'.



Volgens Nigel Paine²² maken velen de denkfout dat een leercultuur synoniem staat voor 'veel individuen die veel leren'. Dat is volgens Paine echter geen 'leercultuur' maar een 'cultuur van leren'. Hij maakt een fundamenteel onderscheid tussen beide. Bij een échte leercultuur wordt het leren gebruikt om organisatorische problemen op te lossen: individuen verzamelen kennis, delen die in hun (werk)omgeving en op basis daarvan worden beslissingen en verbeteracties ondernomen. Paine heeft het over organisaties, maar ook samenlevingen moeten hoger kunnen reiken dan leren an sich. Onze eigen **Figuur 28** toont aan dat je opleidingsparticipatie op die manier kan zien als een solide basis waarop een leercultuur kan worden gebouwd.



Michelle Parry-Slater²³ zegt het in het magazine *Leren & Ontwikkelen* en op de L&D Talks 2023 als volgt: "A true learning culture is embedded in 'how we do things around here' in organisations, as a regular, habitual, every day activity."²⁴



Figuur 28

Voor het verbeteren van zowel de opleidingsparticipatie als de leercultuur is het nodig om gelijktijdig te werken op zowel individueel niveau, als op organisatie- en bestuursniveau. Tot dit besluit kwamen een aantal arbeidsmarktexperten op vraag van de Vlaamse Overheid in 2021.²⁵ Om die reden hebben we in ons onderzoek vragen gesteld over dit drieliuk.

²² Nigel Paine, L&D Talks 2022

²³ Michelle Parry-Slater, L&D Talks 2023

²⁴ Lees in het magazine *Leren & Ontwikkelen* 10/06/23 het interview 'The Journey to a Thriving Learning Culture: Make better cake'

²⁵ Naar een leer- en loopbaanoffensief. Tweede advies arbeidsmarktexperten, 2021

1. Er wordt op individueel niveau een belangrijke rol toebedeeld aan het stimuleren van de groeimindset²⁶. Een heel eenvoudige vertaling van 'mindset' zou weleens 'overtuiging' kunnen zijn. Het is die individuele groei-overtuiging die zowel bij internen als externen hoog bovenaan de maatregelen staat om de opleidingsparticipatie en de leercultuur te verhogen. Bijna 6 op 10 respondenten vinken dit aan in **figuur 29**.

Wat zijn de belangrijkste maatregelen om de opleidingsparticipatie en leercultuur binnen organisaties te verhogen?				
	2022	2023	2022	2023
Investeren in leidinggevendens zodat ze hun medewerkers tot leren bewegen	63%	61%	50%	64%
Het stimuleren van een groeimindset in de organisatie	58%	55%	52%	58%
Zorgen voor een uitgebreid leeraanbod met formeel, informeel en sociaal leren	44%	37%	44%	36%
L&D inzetten als instrument om de loopbaan van de medewerker te versterken	42%	41%	36%	29%
L&D inzetten om het individueel functioneren van een medewerker te verbeteren	39%	34%	35%	32%
Pre- en posttraining follow-up, zoals evaluaties en het meten van toepassing	24%	33%	24%	28%
De mogelijkheid om L&D boekhoudkundig te behandelen als investering i.p.v. als kost	11%	11%	29%	17%
Het recht op 5 dagen opleiding per medewerker	11%	16%	16%	24%
De mogelijkheid tot een periodieke competentiecheck voor elke medewerker	9%	19%	13%	22%

Figuur 29

Geheel individueel is de overtuiging of motivatie waarom medewerkers een opleiding volgen. Werknemers blijken uit **figuur 30** hun motivaties voor het volgen van opleidingen te kiezen in functie van zowel hun huidige job als hun toekomstige loopbaan. Jongere werknemers (20-54 jarigen) verkiezen vaker motivaties in functie van hun toekomstige loopbaan dan oudere werknemers (55-65 jarigen).

²⁶ Onderzoek.stimulearning.be 2022



Wat is je persoonlijke motivatie voor het volgen van een opleiding?



Figuur 30



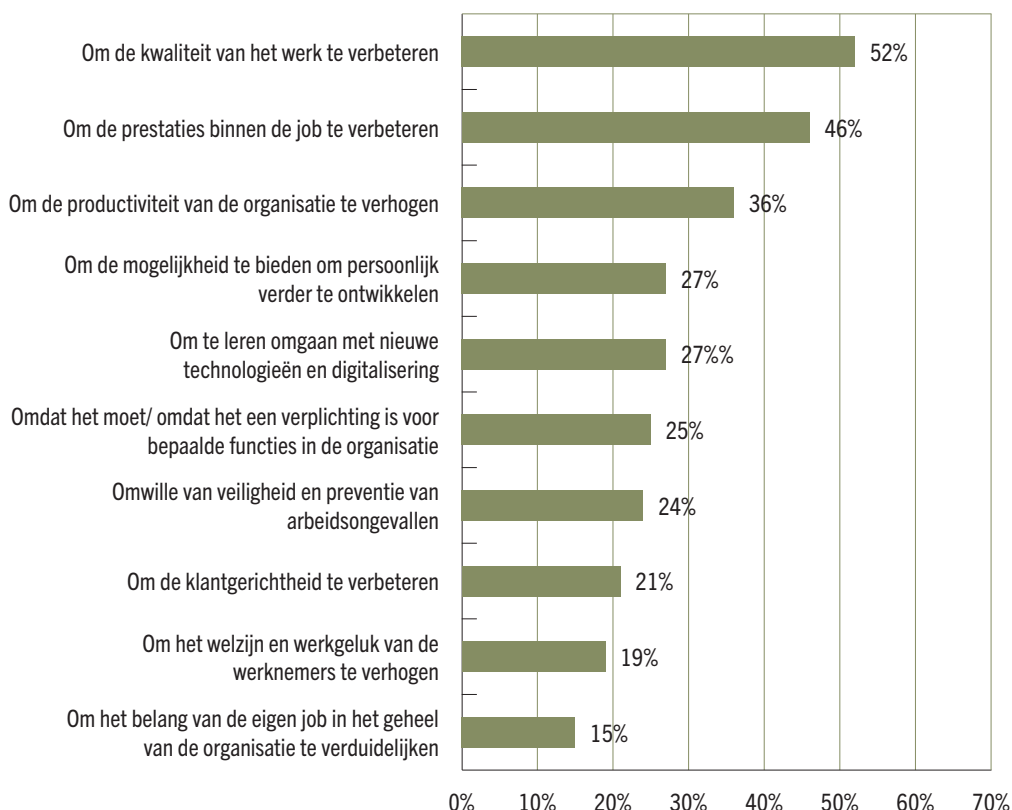
“Werknemers zien andere motivaties dan persoonlijke ontwikkeling als reden voor werkgevers om te investeren in L&D.”



Werknemers zien andere motivaties dan persoonlijke ontwikkeling als reden voor werkgevers om te investeren in L&D. In **figuur 31** geven ze aan dat hun werkgevers vooral investeren in opleidingen in functie van kwaliteit, prestatie en productiviteit. Opleidingen gericht op welzijn en werkgeeluk van de werknemers zelf lijken minder zwaar door te wegen als motivatie van werkgevers om een aanbod te doen.



Wat is de motivatie van je werkgever om opleidingen aan te bieden?



Figuur 31

2. Uit bovenstaande **figuur 31** kan je ook het organisatieniveau distilleren. Leren zit post-corona steeds vaker vandaag in de 'flow of work'. Werken is leren en leren is werken. En dat is maar goed ook want stel dat je dat niet doet:

“Door leren te behandelen alsof het iets apart is, iets anders is dan werken, en dus ook niet meteen werkgerelateerde problemen oplost, daalt de motivatie bij werknemers voor alles wat met leren te maken heeft. Als je dan ook nog weet dat er in off-site leeromgevingen weinig of geen kans is om het geleerde toe te passen, en zo individuele en organisatorische prestaties te verbeteren, kan leren niet populair zijn. Niet bij het individu, noch bij hun werkgever.

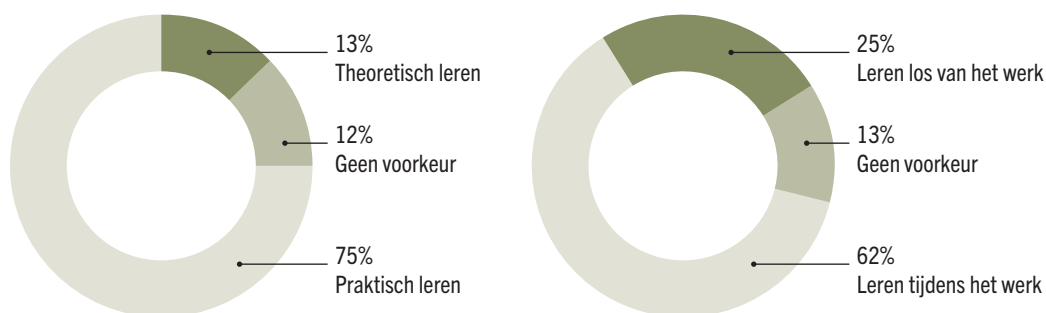
Helaas halen veel organisaties nog steeds mensen uit de workflow om dingen te 'leren' die niet direct relevant zijn, en voorzien ze de nodige tijd niet voor werknemers om het geleerde in de praktijk te brengen. Het zijn de L&D-professionals die nog steeds de fout maken om leerinhoud op de eerste plaats te zetten en zo het leren als irrelevant voor het werk aan te laten voelen. Dit leidt helaas tot een lagere betrokkenheid bij medewerkers om te leren, want mensen houden er nu eenmaal niet van om bedolven te worden onder dingen die niet onmiddellijk nuttig aanvoelen en hun dagelijkse werkzaamheden verstoren. En toch, met de beste bedoelingen in de wereld,

haasten L&D teams zich om meer inhoud te creëren, ook onder invloed van trouwens erg knappe L&D-tools en dito bibliotheken.”²⁷

Ook Belgische medewerkers willen volgens een onderzoek van SD Worx in 2023²⁸ de theorie meteen toepassen in de praktijk (75%) en verkiezen te leren tijdens het eigenlijke werk (62%).



Voorkeuren qua opleidingsvorm bij Belgische werknemers

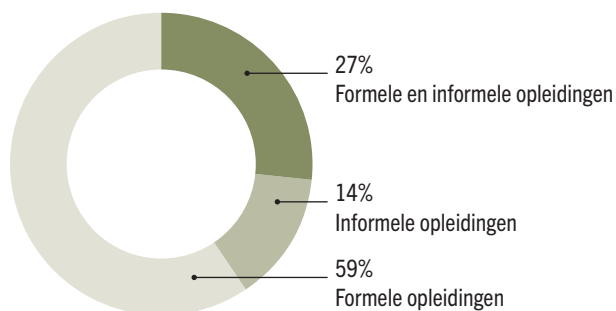


Figuur 32 - Bron: SD Worx

Onze eigen werknemersbevraging leert dat in het voorbije jaar meer werknemers vooral formele opleidingen volgden. Gemiddeld gaat het om 2,7 opleidingen. **Figuur 33** spreekt over 59% die enkel formele opleidingen volgden en 27% die combineerden met informele trainingen. De werknemers met de meeste opleidingen maakten deze combinatie.



Welk soort opleidingen volgden werknemers?

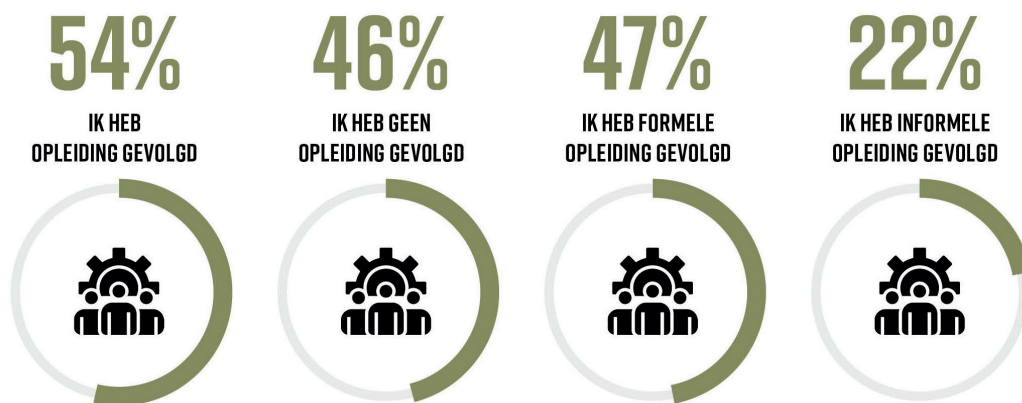


Figuur 33

Gegeven het feit dat bovenstaande **figuur 33** het énkél heeft over de 54% werknemers die een opleiding volgden in het voorbije jaar, is het percentage medewerkers die een formele opleiding volgden geen $59\% + 27\% = 86\%$ zoals de figuur zou kunnen doen vermoeden, doch slechts $54\% \times 86\% = 47\%$. Dezelfde berekening ($54\% \times 41\%$) leert ons dat 22% van de werknemers informele opleidingen volgden. Die bestaan vooral uit leren van collega's, zelfstudie en online opzoekwerk.

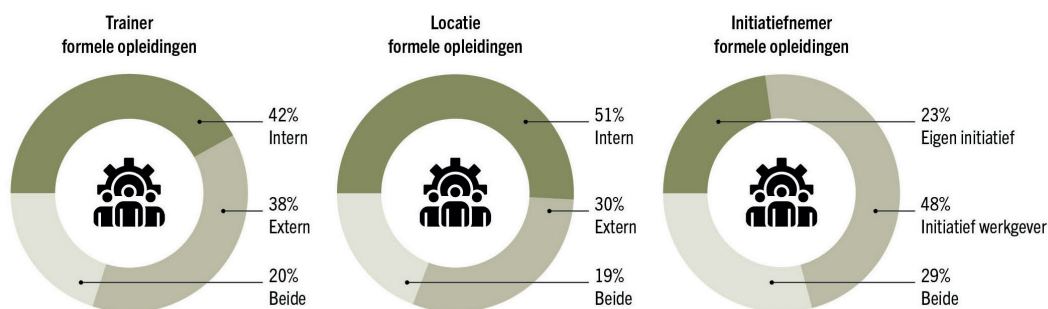
²⁷ Vrij naar Nelson Sivalingam, 2023

²⁸ Jaartijks internationale werknemer studie, SD Worx, 2023



Figuur 34

De formele opleidingen werden volgens **figuur 35** zowel door internen (42%) als externen (38%) gegeven, in 51% van de gevallen gebeurde dat inhouse en in 30% op locatie. Bijna 48% zegt dat het uitsluitend de werkgever is die het initiatief tot opleiding nam. Slechts 23% zegt dat ze zelf het initiatief namen en kunnen we self-directed learners noemen. In 2019 zagen medewerkers zichzelf in 35% van de gevallen als initiatiefnemer voor leeracties.



Figuur 35

Ons onderzoek gaf ook nog aan dat over het algemeen de duurtijd en de investering van de opleidingen hoger is wanneer het initiatief bij de werkgever ligt dan bij de werknemer zelf. Ook vonden de opleidingen meer tijdens de werkuren plaats als het initiatief van de werkgever komt.

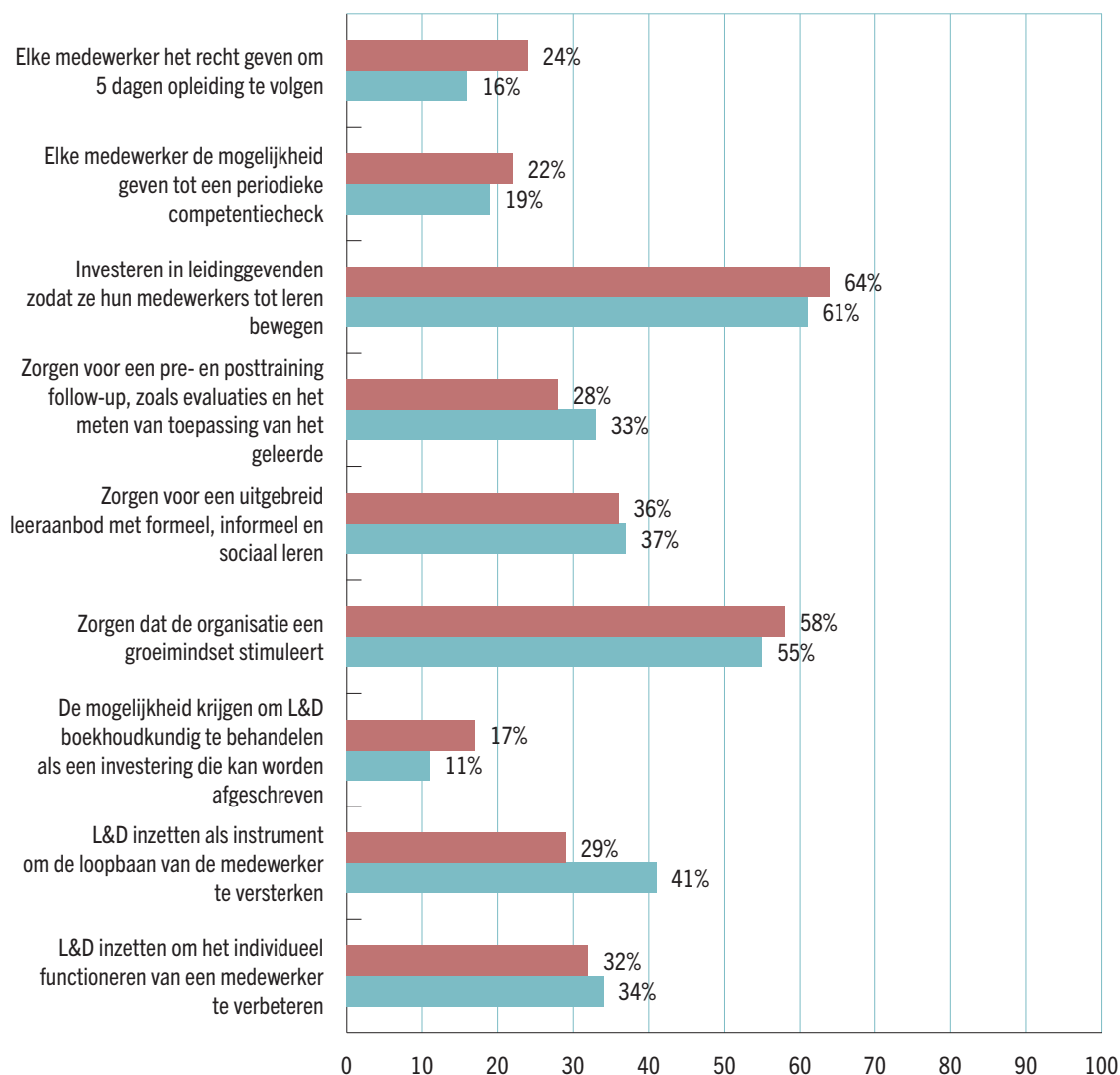
Als mensen leren op of voor het werk, dan blijken hun leidinggevendenden cruciaal. In 2019²⁹ gaven we al aan dat leidinggevendenden in 9 op 10 organisaties betrokken waren in het leer- en ontwikkelingsproces van hun mensen en op de tweede plaats stonden als initiatiefnemer voor leeractiviteiten. Toen schreven we al over de rol van 'leader as teachers' of 'learning concierges' die open staan voor L&D-vragen van medewerkers en zelf het goede voorbeeld geven. Op deze manier dragen organisaties ook bij tot de eerder genoemde groeimindset.

62% van de respondenten geeft in **figuur 36** aan dat in organisaties een cruciale rol is weggelegd voor leidinggevendenden om medewerkers tot leren te bewegen. De betrokkenheid van de manager in leren drijft de betrokkenheid van de medewerker in leren aan. Net als in 2019 zijn zowel aanbieders als interne professionals het hierover eens.

29 Onderzoek.stimulearning.be, 2019



Mogelijke maatregelen om de opleidingsparticipatie en leercultuur binnen jouw organisatie te verhogen.



Figuur 36

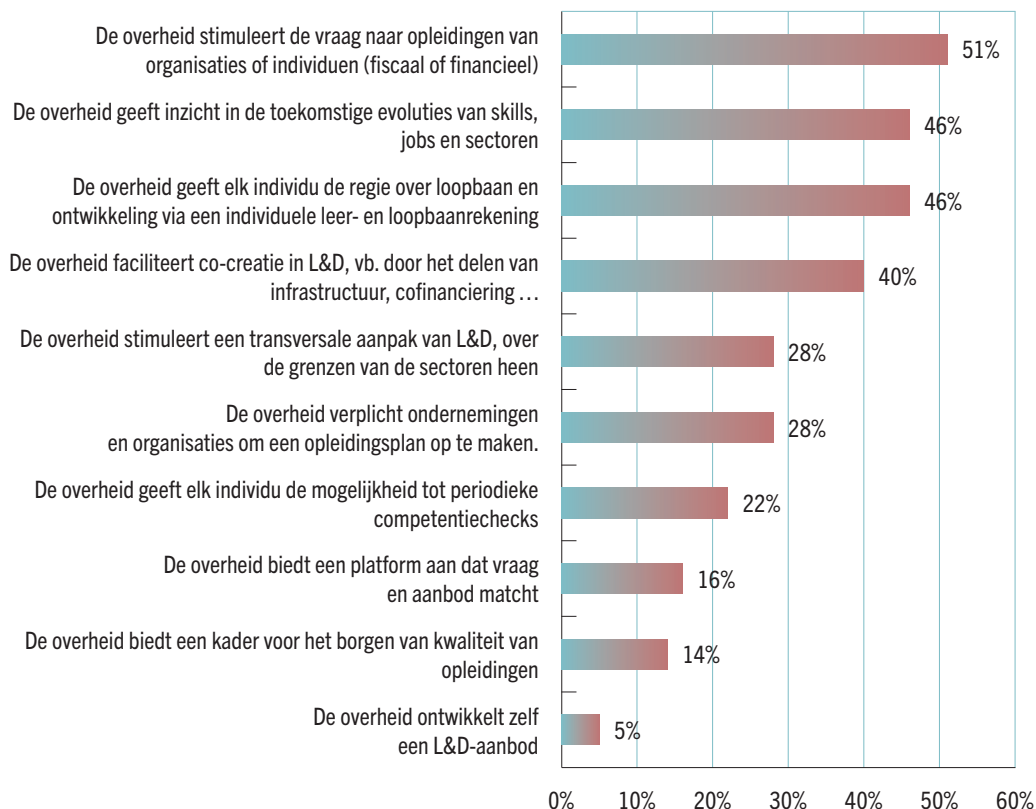
Investeren in zowel groeimindset als leidinggevenden blijken de twee belangrijkste maatregelen te zijn om de opleidingsparticipatie en leercultuur binnen organisaties te verhogen, op afstand gevolgd door een aantal andere maatregelen. Zo is het zorgen voor een uitgebreid leeraanbod met formeel, informeel en sociaal leren (37%) eveneens een interessante strategie, want zonder aanbod kan de leerbehoefte uiteraard niet worden ingevuld. In deze zin is [figuur 28](#) een interessante basis om over leren en leercultuur te praten. De focus van L&D om de loopbaan van de medewerker te versterken staat als vierde item in het draaiboek om opleidingsparticipatie en leercultuur te versterken. Iets minder dan de helft van de interne L&D-professionals geven in [figuur 49](#)³⁰ ook aan dat de opleidingen kaderen in een loopbaantraject voor hun medewerkers.

3. Op bestuursniveau wordt volgens [figuur 37](#) vooral verwacht dat de overheid de vraag naar opleidingen van organisaties en/of individuen stimuleert (51%), het individu meer regie geeft over de loopbaan (46%), op basis van data inzicht geeft in de toekomstige evoluties van skills, jobs en sectoren (46%) en

tenslotte co-creatie faciliteert. Met dit alles kan dan sturing worden gegeven aan de ontwikkeling van een aangepast L&D-aanbod.



De overheid kan heel wat ondernemen om opleidingsparticipatie en leercultuur te bevorderen.
De overheidstussenkomsten die het meeste impact hebben:



Figuur 37



“Investeren in groeimindset en in leidinggevenden blijken de twee belangrijkste maatregelen te zijn om de opleidingsparticipatie en leercultuur binnen organisaties te verhogen”



In **figuur 38** valt op dat interne en externe L&D-professionals over de rol van overheden een verschillende bril opzetten. De vraag naar co-creatie in L&D, vb. door het delen van infrastructuur en cofinanciering klinkt luider bij interne L&D-teams terwijl meer dan twee keer zowel aanbieders heil zien in een overheidsverplichting voor organisaties om een opleidingsplan te maken. Mogen we ons afvragen of L&D-providers een structurele opleidingsaanpak bij hun klanten missen of zou hun vraag naar verplichting eerder een opportunistische insteek hebben?

Rol van de overheid in opleidingsparticipatie en leercultuur. Tussenkomen met de meeste impact:				
	2022	2023	2022	2023
De overheid geeft inzicht in de toekomstige evoluties van skills, jobs en sectoren	42%	49%	49%	38%
De overheid stimuleert de vraag naar opleidingen van organisaties of individuen (fiscaal of financieel)	49%	46%	59%	62%
De overheid faciliteert co-creatie in L&D vb. door het delen van infrastructuur, cofinanciering ...	44%	46%	25%	28%
De overheid geeft elk individu de regie over loopbaan en ontwikkeling via een individuele leer- en loopbaanrekening	50%	43%	61%	52%
De overheid stimuleert een transversale aanpak van L&D, over de grenzen van de sectoren heen	33%	29%	25%	26%
De overheid geeft elk individu de mogelijkheid tot periodieke competentiechecks	26%	22%	25%	22%
De overheid verplicht ondernemingen en organisaties om een opleidingsplan op te maken.	-	20%	-	44%
De overheid biedt een platform aan dat vraag en aanbod matcht	18%	16%	14%	16%
De overheid biedt een kader voor het borgen van kwaliteit van opleidingen	18%	16%	23%	9%
De overheid ontwikkelt zelf een L&D-aanbod	9%	8%	6%	1%

Figuur 38

5. DE ARBEIDSDEAL BIEDT OPPORTUNITeiten, MAAR ER IS TWIJFEL OVER DE IMPACT

De helft van de interne en externe L&D-professionals beschouwt de arbeidsdeal³¹ als een opportuniteit voor L&D in zowel de eigen organisatie als de organisaties waarvoor men als aanbieder werkt. Professionals uit de business (20%) zijn hier beduidend meer 'niet akkoord' mee dan interne L&D-professionals (10%).

Je merkt in **figuur 39** twijfel bij de L&D-professionals over de impact van de arbeidsdeal op leren. Heel wat respondenten zien wel een impact op de opleidingsparticipatie, maar of het de leercultuur positief zal beïnvloeden blijkt niet zo zeker.³² L&D-professionals weten als change-experts blijkbaar heel goed

³¹ Met de arbeidsdeal wil de regering meer mensen aan het werk krijgen en een betere work-lifebalans nastreven voor wie aan de slag is, 2022

³² Zie ook Inzicht 4

dat je een 'cultuur' niet zomaar met een 'deal' kan veranderen. We merken een grote spreiding van de antwoorden en vooral in organisaties veel scepticisme. Daar zegt 38% niet akkoord te gaan vs 21% aanbieders.



Ga je akkoord met deze stellingen?

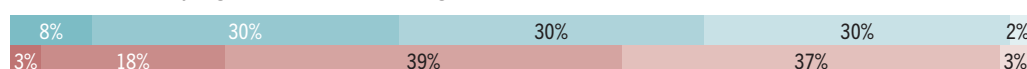
De arbeidsdeal is een opportuniteit voor L&D in organisaties.



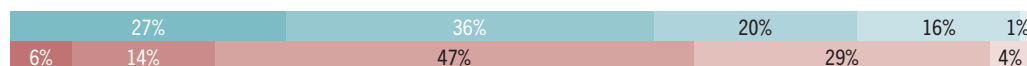
De arbeidsdeal zal bijdragen tot de opleidingsparticipatie in organisaties.



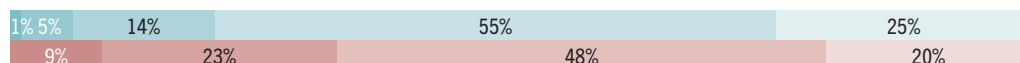
De arbeidsdeal zal bijdragen tot de leercultuur in organisaties.



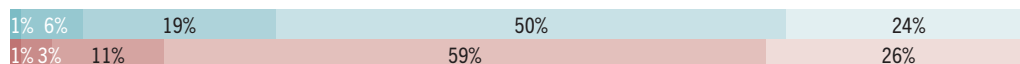
De arbeidsdeal was de aanleiding om een opleidingsplan op te maken.



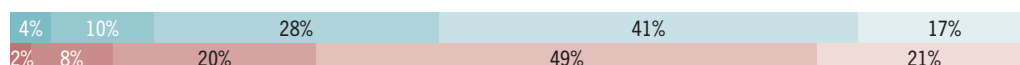
Het opmaken van een opleidingsplan is voor mijn organisatie/de organisaties waarvoor ik werk nuttig.



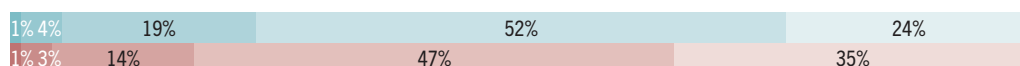
Het individueel opleidingsrecht van 5 dagen voor elke werknemer is een goede zaak voor de werknemer.



Het individueel opleidingsrecht van 5 dagen voor elke werknemer is een goede zaak voor de werkgever.



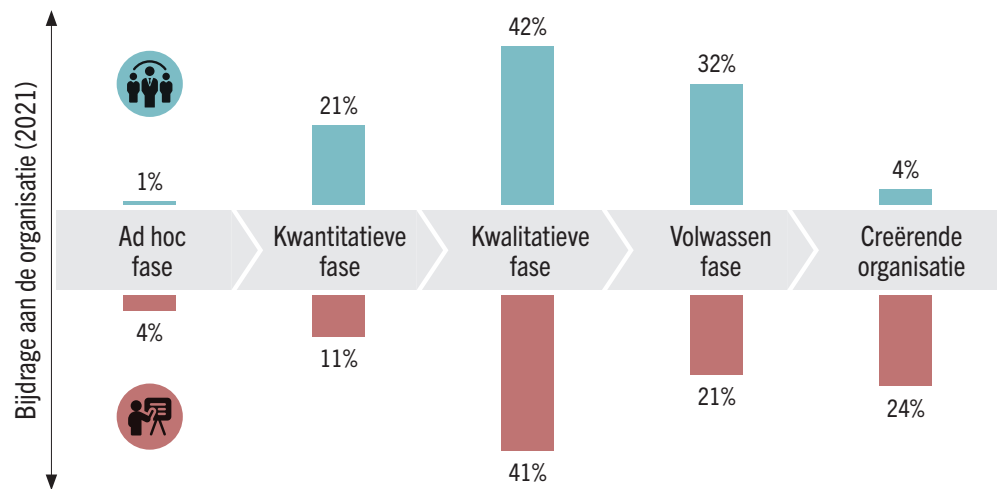
Het individueel opleidingsrecht van 5 dagen voor elke werknemer is een goede zaak voor L&D-aanbieders.



● helemaal niet akkoord ● niet akkoord ● noch niet akkoord, noch akkoord ● akkoord ● helemaal akkoord

Figuur 39

In bovenstaande **figuur 39** vinden 8 op de 10 interne L&D-professionals het opmaken van een opleidingsplan nuttig, maar minder dan 1 op 5 was het ermee eens dat de arbeidsdeal ook de aanleiding was om een opleidingsplan op te maken. Zou dit kunnen betekenen dat organisaties op een of andere manier toch vrij L&D-matuur zijn? In 2021 bevroegen we voor het laatst de maturiteit van organisaties omdat we merkten dat dit over de jaren niet wijzigde. Het is mogelijks interessant om in 2024 onderstaande **figuur 40** opnieuw op te nemen in de vragenlijsten. We kunnen dan de impact van de arbeidsdeal aftoetsen ...



Figuur 40

- › **Ad hoc fase:** Leren en ontwikkeling wordt vooral gezien als opleiden. Opleidingen worden ad hoc geregeld. Er is niemand speciaal met opleiding belast. Opleidingsvragen zijn nauwelijks gerelateerd aan de organisatiestrategie.
- › **Kwantitatieve fase:** Leren en ontwikkeling is in onze organisatie georganiseerd en gestructureerd. Minstens één iemand is hiermee belast. Leren en ontwikkeling wordt vooral gezien als opleiden en is er vooral op gericht medewerkers hun functie goed uit te laten oefenen. Opleidingsvragen zijn nauwelijks gerelateerd aan doelen en strategie van de organisatie.
- › **Kwalitatieve fase:** Het effect van opleiden en de relatie met de organisatiedoelen is belangrijk. Daarom is opleiding maatwerk en worden middelen ingezet om de groei van medewerkers te begeleiden. Leren en ontwikkeling draagt vooral bij aan de huidige kwaliteit van diensten en producten.
- › **Volwassen fase:** Leren en ontwikkeling is een integraal onderdeel van het strategisch opleidingsbeleid. Bij elke verandering in de organisatie wordt L&D ingezet. Collectieve leerprocessen zijn de focus van L&D. Leren en ontwikkeling is gericht op continue verbetering van diensten en producten.
- › **Creërende fase:** Leren en ontwikkelen is synoniem voor een kenniscreatie: mensen zoeken elkaar actief op om kennis te delen en te creëren op basis van urgente en intrigerende vraagstukken. Onze organisatie kenmerkt zich door een cultuur waarin iedereen vanuit zijn eigen passie en ambitie gedreven is om zichzelf en de organisatie voortdurend te ontwikkelen.

Aanbieders zien heel wat voordelen in de verplichte opmaak van het opleidingsplan. 1 op 3 zegt dat de arbeidsdeal hun klanten daartoe aangezet heeft en 7 op 10 zegt dat het opleidingsplan een nuttig instrument is voor diezelfde klanten.

Opmerkelijk is dat er binnen de L&D community een vrij grote consensus is dat het individueel opleidingsrecht van 5 dagen een goede zaak is voor de werknemer zelf, maar ook voor de werkgever en de dienstverleners. Dit rijmt ook met doelstelling 4 'kwaliteitsvol onderwijs'³³ van de SDG's³⁴ van de VN. Dat net de L&D-community hierover positief is, heeft uiteraard ook te maken met de opportuniteit om L&D hiermee een prominentere plaats te geven op de agenda van de eigen organisatie of op de agenda van de opdrachtgever. We kijken dan ook uit naar (het onderzoek van) 2024 om na te gaan op welke

33 SDG 4: Verzekeren gelijke toegang tot kwaliteitsvol onderwijs en bevorder levenslang leren voor iedereen

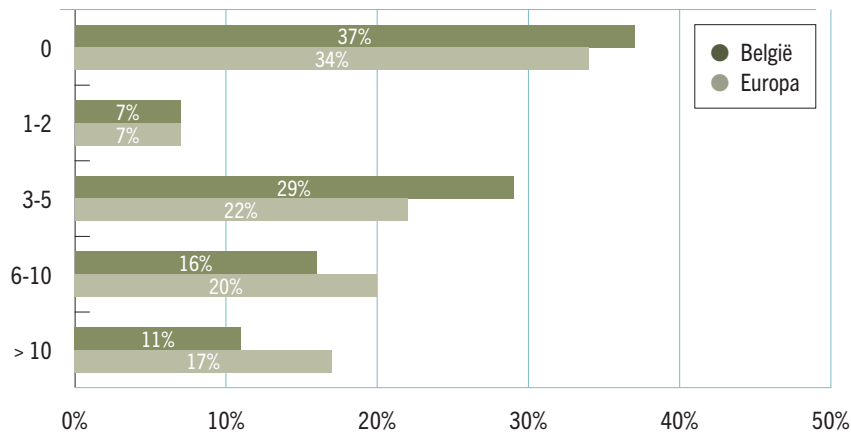
34 Sustainable Development Goals of werelddoelen, 2015. Zie ook Inzicht 7

wijze dit recht op 5 dagen opleiding in de praktijk zal worden omgezet, in het bijzonder omdat we leerden dat 46% van de werknemers geen opleiding volgde in 2023, laat staan 5 dagen.³⁵

Een recht dwingt immers niet. Volgens een studie van SD Worx in 2023 zegt één op drie Belgische werknemers (34%) geen nood te hebben aan opleiding. We blijken daarmee geen uitzondering in Europa. Bijna één op drie (29%) heeft nood aan 3-5 opleidingsdagen per jaar. Een kwart (27%) wil graag meer dan zes dagen per jaar.



Hoeveel opleidingsdagen per jaar verkies je?



Figuur 41 - Bron: SD Worx

Als we mensen moeten overhalen om hun 'recht op opleiding' te consumeren, dan zullen we er minstens voor moeten zorgen dat ze tevreden zijn over het leeraanbod, wat volgens **figuur 42** ook zo is: de helft van de werknemers is tevreden over het opleidingsaanbod op het werk terwijl slechts 1 op 5 ontevreden is.

Ben je tevreden over het opleidingsaanbod van je werkgever?



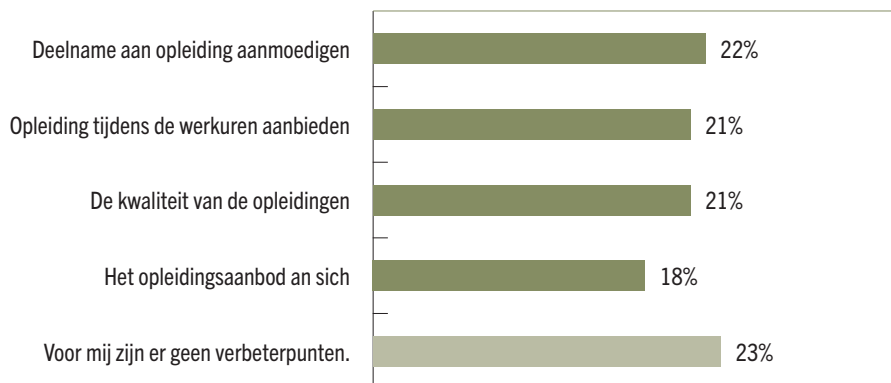
Figuur 42

³⁵ Zie Inzicht 4

Werknemers geven in **figuur 43** ook redenen aan om die ontevredenheid om te buigen. 1 op 5 van de werknemers geeft aan dat aanmoediging tot deelname, het aanbod tijdens de werkuren en de kwaliteit van de opleidingen verbeterpunten zijn voor het L&D-aanbod in hun organisatie. 23% zegt dat er geen verbeterpunten zijn in de organisatie, en zijn dus erg tevreden.



Welke verbeterpunten zie je aan het opleidingsaanbod in jouw organisatie?



Figuur 43



“We kijken uit naar 2024 om na te gaan op welke wijze het recht op 5 dagen opleiding in de praktijk zal worden omgezet, in het bijzonder omdat we leerden dat 46% van de werknemers geen opleiding volgde in 2023, laat staan 5 dagen.”



In **figuur 44** zeggen werknemers meer opleidingen te volgen als werkgevers meer tijd zouden voorzien binnen de werkuren, een overzichtsplatform zouden bieden waarop de opleidingen zichtbaar zijn of meer budget zouden ter beschikking stellen. Vooral 25- tot 54-jarigen willen meer tijd binnen de werkuren in vergelijking met 20- tot 24-jarigen die meer tijd buiten de werkuren willen.



Ik zou meer opleiding volgen als ...

... ik meer tijd had binnen de werkuren.



... er een platform zou bestaan waarop ik makkelijk terugvind welke opleidingen voor mij geschikt zijn.



... ik hiervoor meer budget krijg toegewezen van mijn werkgever.



... ik zou kunnen genieten van meer tussenkomsten van de overheid.



... ik meer tijd had buiten de werkuren.



... ik een beter inzicht zou hebben in wat ik nodig heb in mijn loopbaan.



... ik een beter inzicht zou hebben in welke skills ik nodig heb in mijn job.



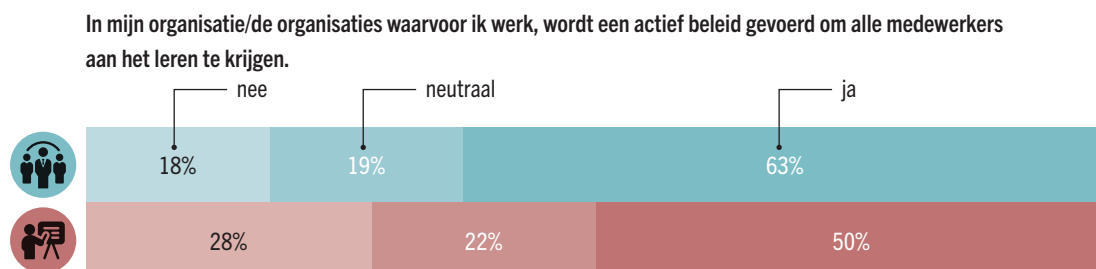
... ik hiervoor een groter persoonlijk (privé-)budget had.



Figuur 44

6. LEERCULTUUR EN LEEROMGEVING: WORK IN PROGRESS

Hoewel 73% van de L&D-professionals inschatten dat er binnen de organisatie voldoende opportu-
teiten zijn om te leren, gaat slechts de helft van alle respondenten in **figuur 45** ermee akkoord dat er
genoeg aandacht gaat naar de leermotivat³⁶ bij de medewerkers en dat er een actief beleid wordt
gevoerd om alle medewerkers aan het leren te krijgen.



Figuur 45

Ook al wordt in inzicht 4 een cruciale rol toegedicht aan leidinggevenden om aan te zetten tot leren en ontwikkelen, is amper 4 op de 10 respondenten het ermee eens dat leidinggevenden hiertoe ook voldoende inspireren.

In mijn organisatie/de organisaties waarvoor ik werk ...			
	Nee	Neutraal	Ja
... kunnen mijn collega's en ik gemakkelijk hulp vragen / kunnen medewerkers gemakkelijk hulp vragen.	6%	14%	80%
... wordt kennis vergaard en verspreid.	11%	16%	73%
... zijn er voldoende opportuniteiten om te leren.	12%	14%	73%
... staat men open voor nieuwe aanpakken bij het oplossen van problemen.	10%	21%	70%
... wordt er aandacht besteed aan de leermotivat ³⁶ bij medewerkers.	22%	27%	51%
... wordt er rechtstreeks van elkaar/medewerkers geleerd, eerder dan van externen.	11%	40%	50%
... inspireren leidinggevenden in persoonlijke ontwikkeling.	25%	35%	40%
... geven mensen gemakkelijk toe dat ze fouten maken.	32%	35%	33%

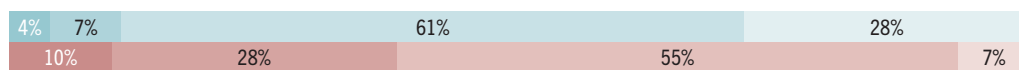
Figuur 46

36 Zie ook figuur 30

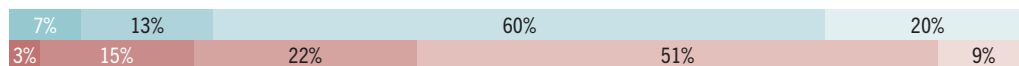


In mijn organisatie/de organisaties waarvoor ik werk ...

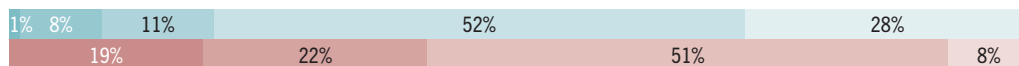
... kunnen mijn collega's en ik gemakkelijk hulp vragen / kunnen medewerkers gemakkelijk hulp vragen.



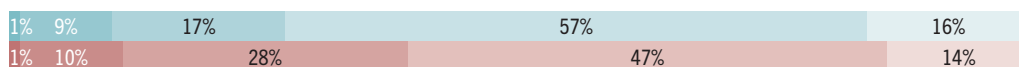
... wordt kennis vergaard en verspreid.



... zijn er voldoende opportuniteiten om te leren.



... staat men open voor nieuwe aanpakken bij het oplossen van problemen.



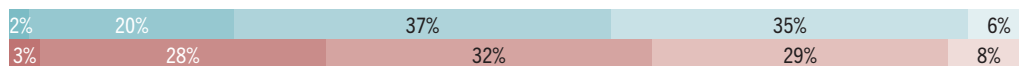
... wordt er aandacht besteed aan de leermotivatatie bij medewerkers.



... wordt er rechtstreeks van elkaar/medewerkers geleerd, eerder dan van externen.



... inspireren leidinggevenden in persoonlijke ontwikkeling.



... geven mensen gemakkelijk toe dat ze fouten maken.



● helemaal niet akkoord ● niet akkoord ● noch niet akkoord, noch akkoord ● akkoord ● helemaal akkoord

Figuur 47

Over de mogelijkheden om binnen de organisaties de nodige ondersteuning te krijgen (61%+28% = 89%), kennis te vergaren en te delen (60%+20% = 80%) en problemen op te lossen met nieuwe aanpakken (57%+16% = 73%) is er vrij grote instemming. Deze hoge cijfers die we vinden bij de interne L&D-professionals betekenen niets anders dan dat zij zichzelf een sterke leercultuur toedichten. Aanbieders menen dat er nog werk aan de winkel is en zijn eerder 'nog niet akkoord, noch akkoord'.

Slechts 8 tot 14% van de respondenten geeft aan dat er 'zeer zeker' eerder rechtstreeks van medewerkers dan van externen kan worden geleerd. In organisaties met een echte leercultuur schatten we dit cijfer hoger in, hoewel de 1% 'helemaal niet akkoord' dan weer in het voordeel van een sterke leercultuur spreekt. Leren wordt niet zomaar 'uitbesteed'.

Opvallend in het volledige plaatje van **figuur 48** is wel dat de interne L&D-specialisten op nagenoeg alle punten een stuk positiever zijn dan externe L&D-aanbieders.



Figuur 48

7. L&D ALS KATALYSATOR VAN DE 'S' IN ESG

Leren moet mensen beter en sterker maken, ook de zwakkeren in onze samenleving. Het inzicht 4 genoemde expertenpanel haalt echter meermaals het mattheuseffect aan dat speelt in leren. Leren en leerkanalen blijken volgens hen niet zo democratisch (verdeeld) te zijn. Op de eerste bladzijden van dit onderzoeksverslag gaven we al aan dat meer opleidingen worden gevolgd door mannen, bedienden, jongere werknemers, voltijdse medewerkers en medewerkers van grotere bedrijven.³⁷

Op het Festival of Work in London³⁸ 2023 was ESG³⁹ dan ook niet onterecht een van de drie beurs-thema's, zo niet het belangrijkste thema. Het gaf ons de inspiratie om hierover vragen te stellen aan de Belgische L&D-community. Het is dan ook voor het eerst dat ons onderzoek vragen had over duurzaam, inclusief en maatschappelijk verantwoord L&D.



Figuur 49

Uit **figuur 50** blijkt dat meer dan 2 op de 10 L&D-professionals zegt dat niet alle medewerkers gelijke toegang hebben tot het opleidingsaanbod en de opleidingsfaciliteiten. Tot de helft van de respondenten geeft zelfs aan dat opleidingen niet openstaan voor medewerkers van buiten de organisatie, ook al dragen deze mensen bij tot de bedrijfsresultaten.⁴⁰ Dat tot 50% van de werkenden op die manier leerkanalen ontnomen worden, is een belangrijk aandachtspunt voor iedereen die met levenslang leren bezig is. Dit is vooral van belang omdat het aandeel 'contingent workforce'⁴¹ jaar na jaar groter wordt. Deze mensen blijken volgens ons onderzoek in belangrijke mate op zichzelf aangewezen te zijn om zich professioneel te ontwikkelen. We weten echter uit Inzicht 4 dat slechts 1 op 4 medewerkers zelf het initiatief neemt om te leren. Je kan gerust stellen dat werkgevers veel kansen laten liggen om talent binnen hun organisatie in kaart te brengen, wat in huidige tijden van arbeidskrapte niet onbelangrijk is.

³⁷ Zie Inzicht 1

³⁸ Elk jaar gaat een Stimulearning-delegatie naar dit congres georganiseerd door CIPD

³⁹ ESG staat voor Environmental, Social en Governance. Het is een concept waarmee je de duurzaamheid- en maatschappelijke impact van bedrijven en organisaties kunt beoordelen. ESG is vergelijkbaar met MVO, maar dan internationaler. ESG's hebben een link met de SDG's uit Inzicht 2.

⁴⁰ Bijvoorbeeld uitzendkrachten, freelancers ...

⁴¹ 35% van alle werknemers in de USA behoren in 2021 tot deze groep aldus Staffing Industry Analysts

Bij 2/3^e van de bevroagden zijn opleidingen vooral werk- en functiegerelateerd. Dit neemt niet weg dat een ruime meerderheid van bedrijven nu reeds een opleidingsaanbod voorziet rond soft skills en digitale vaardigheden voor alle medewerkers. Mogelijk heeft dit te maken met de beschikbaarheid van een ruim aanbod e-learning mogelijkheden in aanwezige LCMS'en⁴².

In mijn organisatie/de organisaties waarvoor ik werk ...			
	Nee	Neutraal	Ja
... is er voor alle medewerkers een opleidingsaanbod rond digitale vaardigheden.	18%	16%	66%
... zijn opleidingen vooral werk- en functiegerelateerd.	21%	14%	66%
... is er voor alle medewerkers een opleidingsaanbod rond soft skills.	22%	12%	66%
... wordt een actief beleid gevoerd om alle medewerkers aan het leren te krijgen.	21%	20%	59%
... hebben alle medewerkers gelijke toegang tot het opleidingsaanbod en de opleidingsfaciliteiten.	25%	17%	58%
... wordt bij de opmaak van L&D rekening gehouden met verschillen tussen mensen.	18%	26%	56%
... kaderen opleidingen in een loopbaantraject van de werknemers.	23%	34%	43%
... is er voor alle medewerkers een opleidingsaanbod rond diversiteit.	39%	20%	41%
... staan opleidingen ook open voor medewerkers van buiten de organisatie zoals uitzendkrachten, freelancers ...	44%	18%	37%
... is er voor alle medewerkers een opleidingsaanbod rond vooroordelen / bias.	48%	20%	33%
... worden opleidingen op maat aangepast aan doelgroepen zoals anderstaligen, deeltijdse werknemers ...	37%	33%	30%
... is er voor alle medewerkers een opleidingsaanbod rond duurzaamheid voor mens en maatschappij.	46%	25%	29%

Figuur 50

In onderstaande **figuur 51** geven 62% van de interne professionals aan momenteel al rekening te houden met verschillen tussen mensen bij de opmaak van L&D-initiatieven. Dit cijfer ligt met 44% opvallend lager bij aanbieders: wellicht hebben zij een minder goed zicht op de doelgroepen die zij bedienen en daardoor per definitie minder kans om te differentiëren. 34% van de interne L&D professionals zegt dat opleidingen op maat van specifieke doelgroepen⁴³ worden aangeboden, eenzelfde aantal zegt dat dat niet zo is, geruggensteund door 1 op 2 aanbieders (46%).

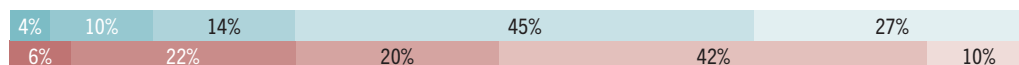
⁴² Learning Content Management System

⁴³ vb. anderstaligen, medewerkers met een beperking, deeltijdse werknemers ...

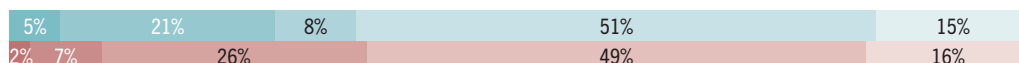


In mijn organisatie/de organisaties waarvoor ik werk ...

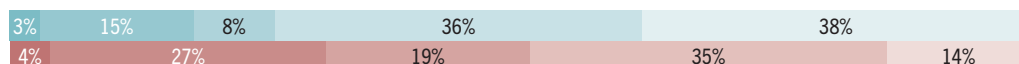
... is er voor alle medewerkers een opleidingsaanbod rond digitale vaardigheden



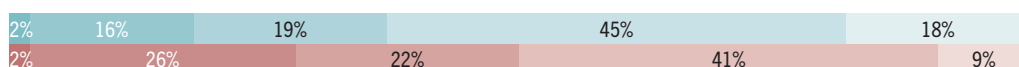
... zijn opleidingen vooral werk- en functiegerelateerd.



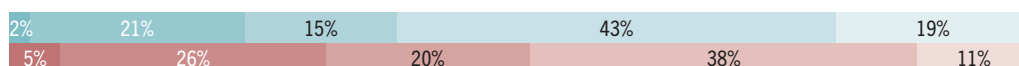
... is er voor alle medewerkers een opleidingsaanbod rond soft skills.



... wordt een actief beleid gevoerd om alle medewerkers aan het leren te krijgen.



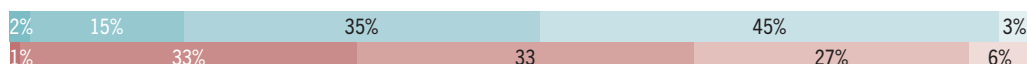
... hebben alle medewerkers gelijke toegang tot het opleidingsaanbod en de opleidingsfaciliteiten



... wordt bij de opmaak van L&D rekening gehouden met verschillen tussen mensen.



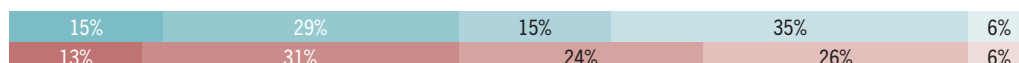
... kaderen opleidingen in een loopbaantraject van de werknemers.



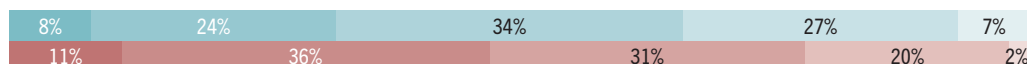
... is er voor alle medewerkers een opleidingsaanbod rond diversiteit.



... staan opleidingen ook open voor medewerkers van buiten de organisatie zoals uitzendkrachten, freelancers ...



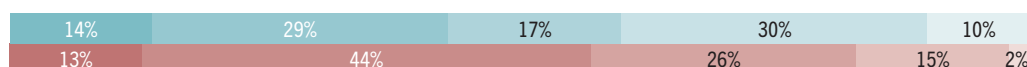
... worden opleidingen op maat aangepast aan doelgroepen zoals anderstaligen, deeltijdse werknemers ...



... is er voor alle medewerkers een opleidingsaanbod rond duurzaamheid voor mens en maatschappij



... is er voor alle medewerkers een opleidingsaanbod rond vooroordelen / bias



● helemaal niet akkoord ● niet akkoord ● noch niet akkoord, noch akkoord ● akkoord ● helemaal akkoord

Figuur 51

Dat diversiteit een onderwerp is die binnen L&D-middens aandacht krijgt, blijkt uit de cijfers: 49% van de organisaties zegt die als inhoud aan te bieden, maar laat dit nu ook net een cijfer zijn waar aanbieders niet mee akkoord gaan: 46% van hen zegt dat er geen of amper een aanbod aan diversiteitstrainingen is.

Een specifiek opleidingsaanbod rond duurzaamheid voor mens en maatschappij enerzijds en vooroordelen/bias anderzijds is heel beperkt. Toch zijn veel bedrijven op zoek naar opleidingen die ze breed kunnen uitrollen over hun organisatie. Respectievelijk 31% (21%+10%) en 40% (10%+30%) van de interne opleidingsprofessionals geven aan dit momenteel aan te bieden. Het is zeker een optie om bij een volgende editie van de survey te bevragen wat de redenen zijn waarom deze thema's maar in beperkte mate deel uitmaken van het opleidingsaanbod.

Het valt in deze cijfers op dat externe aanbieders op de meeste punten kritischer zijn dan interne L&D-professionals. Als we uitgaan van een ruimer aanbod aan een ruimere groep van medewerkers als optimale situatie, dan schatten zij de situatie een stuk minder positief in. We zagen ook in [figuur 46](#) de meer kritische houding van de L&D-aanbieders als het om leercultuur ging.

“Er worden in België meer opleidingen gevolgd door mannen, bedienden, jongere werknemers, voltijdse medewerkers en medewerkers van grotere bedrijven.”



SLOTBESCHOUWING

Learning & Development houdt ons bezig, of beter nog, zou ons moeten bezighouden. We zijn dan ook erg verheugd dat je deelnam als respondent én de resultaten naleest.

Bij de vorige editie 2022 schreven we dat L&D de smeerolie is van een circulaire arbeidsmarkt. Bij deze editie gaan we nog een stap verder en stellen we dat L&D de smeerolie is van werkzame en werkbare loopbanen. In de recent gepubliceerde werkbaarheidsmonitor van de SERV⁴⁴ is een duidelijk positieve trend te ontwaren in de leermogelijkheden van werknemers. Dat is goed nieuws, maar er is nog een hele weg af te leggen. Met deze meest recente bevraging van de L&D community bouwen we verder op de inzichten uit vorige edities, maar proberen we ook een antwoord te geven op de relatie tussen L&D en drie thema's die het voorbije jaar mee hebben gekleurd, meer bepaald de arbeidsdeal, AI en ESG.

De ontwikkeling van een leercultuur en een stimulerende leeromgeving blijft 'work in progress'. Opmerkelijk hierbij is dat de L&D community aangeeft dat de **arbeidsdeal** kansen creëert voor L&D en de verdienste heeft om opleiding 'in the picture' te zetten, maar toch zijn best wat deelnemers sceptisch of dit zal leiden tot een hogere opleidingsparticipatie en een meer volwassen leercultuur. Dit vereist immers inspanningen op 3 niveaus. De arbeidsdeal legt bijna uitsluitend de focus op het afdwingen van opleidingsrechten van werknemers ten aanzien van hun werkgever terwijl dat voorbij gaat aan de gedeelde verantwoordelijkheid tussen werkgever, werknemer en maatschappij als het aankomt op levenslang leren.

In deze editie van het onderzoek wordt er iets uitgebreider stilgestaan bij de wijze waarop **technologie** ingezet wordt in de L&D-wereld. Zo zegt 85% van de interne L&D-professionals dat technologie helpt de eigen leerdoelstellingen te behalen. Er is duidelijk zeer veel potentieel voor het inzetten van technologie voor leren, maar het gebruik van technologie is moeilijk bij te houden. Anderzijds zijn heel wat respondenten het eens met de stelling dat **AI** het potentieel heeft om L&D grondig te transformeren. AI kan en zal wellicht een krachtige co-piloot zijn om de eigen prestaties te verbeteren. (Generatieve) AI zal helpen in het verzamelen van nieuwe inzichten en trends inzake L&D en het ontwikkelen en evalueren van opleidingsplannen en leeroplossingen. De eerder transactionele L&D rollen zullen grotendeels worden weggeautomatiseerd.

Voor het eerst is in dit onderzoek ook een aanzet gegeven om enig inzicht te verwerven in de vraag of en hoe L&D een motor kan zijn voor de **ESG-transitie** die bedrijven en organisaties zullen (moeten) ondergaan. Ook al is er nog werk aan de winkel en is een aanzienlijk deel van de L&D-inspanningen vooral werk- en functiegerelateerd, toch voorziet een ruime meerderheid van bedrijven voor alle medewerkers al een aanbod rond soft skills en digitale vaardigheden. Diversiteitstrainingen, opleidingen rond duurzaamheid voor mens en maatschappij en een aanbod dat rekening houdt met verschillen tussen medewerkers, komen steeds meer op de L&D-agenda waardoor de S in ESG steeds meer vorm krijgt.

⁴⁴ Rapport Vlaamse werkbaarheidsmonitor, 2019

Nieuw dit jaar en bovendien bijzonder interessant is dat we de inzichten van de L&D-community kunnen toetsen met de **ervaringen en inzichten van de werkende Belg**. Via een survey bij 1.500 werkende Belgen tussen 20 en 64 jaar hebben we ook eens de lerende werknemer aan het woord gelaten. Wat onmiddellijk opvalt is dat werknemers inzake L&D zeer veel verwachten van de werkgever. Er kan zonder meer worden gesteld dat de werkgever in vele opzichten de belangrijkste partij is in opleiden en ontwikkelen. Opmerkelijk is dat de L&D-inspanningen vooral job-, en minder loopbaangericht zijn. De focus ligt hierbij hoofdzakelijk op het verbeteren van de output van bedrijven in termen van productiviteit, kwaliteit en tevredenheid. Als we weten dat de werkgever slechts een passant is in de loopbaan van de werknemer, die tijdens de loopbaan gemiddeld een aantal keer van werkgever wisselt, is de vraag hoe in de toekomst nog meer de focus van L&D kan worden verlegd van job naar de loopbaan en welke rol ieder kan en moet spelen. Is dit een taak van de werkgever alleen? En wat is de rol van de werknemer/individu en welke rol speelt de overheid hierin?

Tot slot blikken we ook nog even vooruit. De verkiezingen voor nieuwe federale en deelstaatregeringen in het voorjaar van 2024 naderen nu zeer snel. Tot nog toe is er geen enkele politicus die het belang van leren en ontwikkelen in vraag stelt. Uiteraard niet. Wij hopen dan ook samen met jou, en we zullen hier ook de nodige inspanningen voor doen, dat de toekomstige beleidsmakers dit rijke rapport en de conclusies mee zullen nemen om te komen tot een beleid waarbij niet alleen de cultuur van leren maar ook de leercultuur verder worden ontwikkeld.



OP DE PRAATSTOEL

SEPTEMBER 2023

ROGER SCHOONE

ACHMEA

Achmea pioniert met All you can learn

Voor iedereen een onbeperkt opleidingsbudget: sinds kort is dat het nieuwe leermotto voor alle medewerkers van Nederlands grootste verzekeringsmaatschappij Achmea. Een uniek initiatief dat drie maanden na de start al een succes blijkt te zijn. Tijd voor een gesprek met Roger Schoone, Manager Achmea Academy, over hoe het concept tot stand kwam.

Hoe kijkt Achmea naar leren?

Roger: "Alles begint bij de purpose van onze organisatie. Achmea is de grootste verzekeringsmaatschappij van Nederland zowel in premies, omzet als aantal klanten. Als coöperatieve verzekeraar willen we niet zomaar verzekeringsproducten aanbieden: wij willen zekerheid en hulp bieden aan mensen bij belangrijke en ingrijpende gebeurtenissen in hun leven. Daarbij willen we een steeds grotere rol spelen in het mee oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Achmea staat voor Duurzaam Samen Leven. Een inclusieve samenleving waarin iedereen meedoet en plezierig en gezond met en naast elkaar leeft. Op een manier die langdurig kan voortbestaan. Samen met onze klanten, strategische partners en relaties lossen wij grote maatschappelijke vraagstukken op rond gezondheid, wonen & werken, mobiliteit en inkomen. Dat doen we vanuit 5 gezamenlijke waarden: onze BEATS. In alles wat we doen, zijn we Bevlogen, Eigentijds, Ambitieuw, Trots en Slagvaardig. Zo creëren we duurzame waarde voor onze klanten, onze medewerkers, ons bedrijf én de samenleving. Dat geldt ook voor onze organisatie als werkgever natuurlijk. Leren en ontwikkelen zien wij als een belangrijk onderdeel van onze werkgeverspropositie. Als werkgever willen we dat onze 13.790 FTE's in Nederland (17.000 internationaal) duurzaam



werken, leren en zorgen kunnen combineren. Het gaat dus over meer dan werken alleen. We willen namelijk dat onze medewerkers duurzaam inzetbaar blijven, en dat betekent dat we ook rekening moeten houden met wat ze naast het werk nog zoal doen. Misschien zijn ze wel mantelzorger of hebben ze kleine kinderen. Ook wat betreft leren, nemen we onze verantwoordelijkheid op, zodat medewerkers inzetbaar blijven én eventueel ook duurzaam weer terug kunnen keren naar de arbeidsmarkt. 'Als je weggaat bij Achmea, ga je als mens en op het vlak van je ontwikkeling altijd rijker weg dan je gekomen bent', zeggen we altijd. Leren is een kerncompetentie van de organisatie, teams en medewerkers. En je doet het niet alleen hier en nu, maar ook voor de toekomst. Het is dus niet enkel iets van onze Academy, het is integraal onderdeel van werken bij Achmea."

Hoe maken jullie dat laatste concreet?

Roger: "Het vertreskt van onze pakweg 1.000 directe leidinggevenden. Begin 2019 zijn we gestopt met de 'traditionele' manier van performancemanagement, en de vaak daaraan gekoppelde vijfpuntbeoordelingsschaal. We zagen namelijk dat medewerkers het ten aanzien van hun leidinggevende niet altijd durfden aangeven dat ze wat meer ondersteuning in een bepaald onderwerp nodig hadden, en dat leidinggevenden het op hun beurt soms lastig vonden om iemand een compliment te geven, uit angst dat de medewerker dan automatisch een hele goede evaluatie zou verwachten. Vandaag hanteren we een continue performancedialoog in de vorm van een veel integraler gesprek, met als leidraad 'TOP', wat staat voor 'talenten, ontwikkelen en presteren'. De regie hiervan ligt bij de medewerker zelf. Samen met de leidinggevende voert hij of zij periodiek een reflectiegesprek. Mede op basis van opgehaalde feedback over juiste inzet van het talent van de medewerker, over wat nog te leren valt, en over prestaties. De leidinggevende heeft hierin een coachende rol en geeft richting en ruimte binnen bepaalde kaders. Op het einde van het jaar krijgt iedereen dezelfde vaste beoordeling. Sinds we dit geïntroduceerd hebben, komen er veel meer individuele leervraagstukken naar boven."

Hoe past de Academy binnen dit verhaal?

Roger: "De Achmea Academy is een expertiseteam van 15 experts op het gebied van leren en ontwikkelen binnen hr. We versterken het continu leren en ontwikkelen binnen Achmea, wat een belangrijke component is van TOP. We hanteren daarvoor twee aanvliegroutes. De eerste is gericht op het creëren van randvoorwaarden (the way of learning) voor alle collega's en teams binnen Achmea om de vier onderdelen van continu leren (vermogen, houding, cultuur en faciliteiten) te ontwikkelen. Zo bouwen we aan Achmea als lerende organisatie. We faciliteren dit door een relevant leeraanbod in een moderne leeromgeving en technische faciliteiten (o.a. studio, performancesupport en overige learningtools) ter beschikking te stellen. Een tweede aanvliegroute bestaat uit de collectieve leer- en ontwikkelvraagstukken voor grote groepen medewerkers. Het gaat dan vooral om specifieke changevraagstukken vanuit de business met een leercomponent. Zijn de thema's talentontwikkeling, in- en doorstroom, re- en upskilling, vakmanschap, leiderschap en/of innovatie belangrijk binnen deze verandering? Zo ja, is de kans groot dat het effectief gaat om een changevraagstuk met een leercomponent. In samenwerking met de business en als onderdeel van het totale changeprogramma stelt de Academy vast welke organisatiedoelen of kpi's de change omvat, doet ze een behoefteanalyse en stelt ze vast wat de leerdoelen zijn. Op basis daarvan ontwerpen en realiseren we gezamenlijk een programma, rekening houdend met de vier onderdelen van continu leren. Dat is maatwerk. Zeker is dat we het leren en werken met elkaar verbinden. Tussentijds en na afloop stellen we vast of we de doelstellingen bereiken en sturen we bij waar nodig."

Hoe is van daaruit het concept ontstaan van 'all you can learn', waarbij iedereen een onbeperkt opleidingsbudget krijgt?

Roger: "In onze leeromgeving hadden we tot twee jaar geleden zo'n 25 preferred suppliers opgenomen. In totaal waren er zo'n 16.000 trainingen te boeken, en dat over echt allerlei soorten categorieën met een relevant leeraanbod. Genoeg zou je denken. Toch was dit niet het geval. Als medewerkers een training wilden boeken, gebeurde het regelmatig dat zij net een bepaalde variant van iets zochten die níet boekbaar was via onze leeromgeving. We kwamen erachter dat medewerkers bij zo'n 600 tot 800 verschillende leveranciers trainingen zochten en boekten buiten de leeromgeving. Voor procurement een onbegonnen klus om deze allemaal te contracteren. Tegelijk lieten we ook inkoopvoordeel liggen, en konden we specifieke leerinterventies voor (persoonlijke) ontwikkeling niet via ons leerplatform aanbieden. Daarom besloten we om een opleidingsbroker achter ons leerplatform te plaatsen. Ondertussen wilden we ook onze werkgeverspropositie rondom het duurzaam kunnen combineren van leren, werken en zorgen verder ondersteunen. Achmea introduceerde twee jaar geleden de 34 urenweek (voordien was het 36 uur) met behoud van het salaris. Dat komt neer op een salarisstijging van 5.8%, en 104 uren (twee uur per week) die vrijkomen en ook ingezet kunnen worden om te leren naast het werk. Daarnaast kan er natuurlijk ook een deel in Achmea-tijd geleerd worden, bijvoorbeeld voor

verplichte opleidingen. We bieden dus heel veel faciliteiten om mensen te activeren om te gaan leren. Maar we wilden nog verder drempels wegnemen. Daarom startten we een pilot rond een onbeperkt opleidingsbudget. Een concept waarbij medewerkers, binnen bepaalde spelregels, geen toestemming meer hoeven te vragen aan hun leidinggevende om een opleiding te starten, en niet meer afhankelijk zijn van het afdelingsbudget (wat voorheen een percentage van de loonsom was). Na een succesvolle pilot hebben Achmea en de vakbonden afgesproken om het concept van 'onbeperkt opleidingsbudget' of 'All You Can Learn', zoals wij het tegenwoordig noemen, op te nemen in de cao-afspraken."

Betekent dat echt alle soorten onderwerpen?

Roger: "Ja. Het is wel zo dat de fiscus ook om de hoek komt kijken bij opleidingen die geen enkele link hebben met de organisatie, omdat ze dit beschouwen als loon in natura. Medewerkers moeten daardoor wel een motivatie geven waarom ze een bepaalde training willen doen en hoe deze past binnen hun huidige of toekomstige werkzaamheden. Die worden steekproefsgewijs door de belastingdienst gecontroleerd. Als een data-analist een opleiding over data wil volgen, is zijn motivatie heel logisch, voor een opleiding die wat verder van de job afstaat, is er wat meer uitleg nodig."

Wat zijn de voordelen van deze aanpak voor jullie als L&D-verantwoordelijken?

Roger: "Ons levert het heel veel (anonieme) data op over wat mensen aan het leren zijn. Vroeger werd 40% van de opleidingsvragen met een oplossing uit onze eigen catalogus beantwoord, vandaag zien we dat dit voor vrijwel 100% via het leerportaal verloopt. Bovendien hebben we veel meer voeling met wat mensen nodig hebben voor hun werk, en begrijpen we beter waarom ze willen leren. In de toekomst willen we komen tot een systeem gebaseerd op artificiële intelligentie waarbij mensen op basis van hun eerdere leervoorkeuren en interesses ook andere opleidingssuggesties krijgen, zoals dat nu bv. ook al gebeurt op Spotify of moderne webshops. Daarmee kunnen we dan veel beter invulling geven aan een gepersonaliseerd leeraanbod en collega's meer guidance geven bij hun zoektocht naar een geschikte leerinterventie."

In welke mate wordt er bij jullie digitaal geleerd?

Roger: "We laten ons door de digitalisering ondersteunen in onze diverse leervormen. Zo hadden we vlak voor de coronacrisis het idee om een kleine studio aan te schaffen. We merkten namelijk dat we veel mensen in ons bedrijf hebben met heel erg specifieke kennis die je niet in de markt kan kopen, en die soms op internationale congressen gevraagd werden om te gaan spreken. Zij hebben kennisclips opgenomen in de studio, met de hulp van tekstschrijvers en greenscreens. In de nabije toekomst willen we die kennisclips bewerken met speech to text zodat ze doorzoekbaar zijn qua onderwerpen en ook gepusht kunnen worden via ons leeraanbod. Door corona heeft het concept van de studio's een hoge vlucht genomen: ondertussen hebben we al op meerdere locaties mogelijkheden. Daarnaast zijn we bezig met de ontwikkeling van performancesupport: over de systeemset van bijvoorbeeld klantencontactmedewerkers kan dan een layer worden aangebracht die hen tijdens een bescrypt ondersteunt en tips geeft om bij te leren over een bepaald onderwerp. Tot slot is er onze leeromgeving: die verrijken we niet alleen met e-learning maar ook met gamificationachtige oplossingen. In de toekomst zal AI ons helpen om te komen tot een verder gepersonaliseerd leeraanbod op basis van data."

Welke andere uitdagingen zijn er nog op het vlak van leren?

Roger: "De belangrijkste uitdaging is de skillsgap die zich momenteel voordoet op de arbeidsmarkt. We kunnen mensen opleiden om het tekort op de arbeidsmarkt in te vullen, maar hoe definiëren we die skills? En hoe zorg je ervoor dat huidige medewerkers zich verbonden blijven voelen met de organisatie, dat je ze kan binden en boeien? L&D is hierin absoluut een accelerator. Daarnaast is er de verandering in de wereld en met name de digitalisering. We zijn steeds meer een digitaal financieel bedrijf. Hoe zorgen we ervoor dat we wendbaar en flexibel blijven in het kader van alle veranderingen die nog komen? En hoe stemmen we ons leeraanbod hierop af? Een derde uitdaging is het creëren van een continue leercultuur."

Jullie wonnen in 2019 een L&D Academy Award. Waarvoor was dit en wat heeft het voor jullie betekend?

Roger: "We scoorden met het feit dat we een programma hadden ontwikkeld (met als naam Grow Your Mind) voor zo'n 2-3.000 medewerkers die in een krimpende markt tewerkgesteld waren. Wie zich niet ontwikkelde, zou door robotisering misschien zijn job verliezen. We hebben toen een programma ontwikkeld waarbij die mensen uitgenodigd werden om zelf invulling te geven aan de verandering, en tegelijk hun rugzak vulden met nieuwe, specifieke kennis die het makkelijker moest maken voor hen om daarna

een leuke job te vinden. De award was voor ons een erkenning dat we goed en innovatief bezig waren en het leren goed afstemden op de businessbehoeften. Het heeft er ook voor gezorgd dat we in de organisatie meer exposure kregen. Bovendien kregen we nadien de vraag om op meerdere plaatsen iets te komen vertellen. Zo legden we fijne, nieuwe contacten.”

In 2023 nemen jullie deel aan De Pottenkijker. Kan je al een tipje van de sluier lichten over wat jullie gaan brengen?

Roger: “Het verhaal over ‘All you can learn’, met name wat je met data kan doen, en hoe je leren dichterbij datgene kan brengen wat je bedrijf aan het doen is. Hoe transformeer je jezelf van ‘opleidingsprovider’ naar ‘trusted partner in leren en ontwikkelen’?”

Hoe kijk je naar de toekomst? In de zin van tendensen en trends, maar ook: wat zijn jullie dromen of ambities voor de korte termijn?

Roger: “Learninganalytics is een belangrijke eerste trend: het gebruik van data om te komen tot een gepersonaliseerd leeraanbod en het voorspellen van wat er nodig is. Daarnaast is er het skillspaspoort: er is een verschuiving van denken in functies naar denken in rollen, en van daaruit naar denken in skills. Het worden steeds kleinere nuggets, die je dan weer kan combineren tot het juiste leer- en ontwikkelaanbod. Het stelt je ook in staat om wat er op de arbeidsmarkt beschikbaar is, te matchen met wat er nodig is voor een rol. Zo kan je heel snel zien dat iemand die bv. bij finance werkt, misschien ook een heel goede collega zou zijn in het hr-team. Het zou daarbij dan niet enkel gaan om opleidingen die je gevolgd hebt, maar ook om badges die je krijgt als je bepaalde skills hebt verworven.”

Je had het over een skillspaspoort. Wat zijn voor jullie de competenties van de toekomst?

Roger: “Even los van de harde skills zoals verzekeren, wat me evident lijkt, denk ik aan data, digital en future skills, waarmee we vooral bedoelen creativiteit, omgaan met anderen, empathie, dat soort zaken. Niet om het heel soft te maken, maar als je steeds meer digitaliseert, zit de meerwaarde van de mens nog altijd op die warmere kant. Niet alleen in de manier van samenwerken, maar ook in de manier van zaken doen. Tot slot ook persoonlijk leiderschap: hoe leid je jezelf, hoe zorg je dat je zelf in balans bent, en daardoor ook als team verder komt?”

Tot slot nog de vraag van onze vorige gast: hoe spelen jullie in op de verschillende leervoorkeuren van jullie medewerkers?

Roger: “Voor mij begint het bij continu in dialoog gaan, van mens tot mens. Spreek jezelf uit. Wat vind je lastig? Hoe zorg je ervoor dat jouw talenten het beste tot hun recht komen? Zo kom je achter leervoorkeuren, learningagility, en kan je te weten komen welke leeroplossing en -vorm het beste past. Experimenteren, is ook een belangrijke. Zaken durven op te starten, en het vertrouwen hebben dat je fouten mag maken. Dat is nog altijd de beste leerschool.”

“Als je weggaat bij Achmea, ga je als mens en op het vlak van je ontwikkeling altijd rijker weg dan je gekomen bent.”

PASPOORT

- > Functie? Manager Achmea Academy
- > Vroeger? Controller bij The Greenery & Interpolis, Business Analyst, Lean Consultant, Lean Coach en diverse andere (management)functies bij Achmea (sinds 2009)
- > Studies? Bedrijfseconomie (Universiteit van Tilburg), Register Controller (TIAS Business School, Tilburg) en Learning and Development Leadership (Nyenrode)
- > Wat is je professionele motto? Als financial werkzaam binnen L&D vind ik deze heel mooi: “We tend to overvalue the things we can measure and undervalue the things we cannot” van John Hayes. Om deze reden wil ik ervoor pleiten om vanuit ons beroep de waarde van leren en ontwikkelen (nog) beter te duiden, zodat leren niet gezien wordt als een kostenpost, maar een waardedrijver.
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? Binnen de Academy zijn we fan van prof. Dr. Nick Van Dam, hoogleraar aan de Nyenrode Business Universiteit. Als het gaat om leertechnologie lezen we graag informatie van Josh Bersin en tenslotte artikelen over de ROI van L&D.
- > Welke vraag heb je voor onze volgende gast op de Praatstoel? Ik heb er twee: hoe creëren jullie een continue leercultuur? En: Welke rol speelt data in jullie organisatie als het over leren en ontwikkelen gaat, en wat doen jullie daarmee?

STEVEN MUYLDERMANS

VIABUILD!

Viabuild!: innovatief ondernemend in leren

Build to connect: met die baseline timmert aannemingsbedrijf Viabuild! niet alleen (letterlijk) aan de weg, maar ook aan de kennis en het talent van zijn medewerkers. Het bedrijf gelooft namelijk in een andere manier van opleiden, die verder gaat dan een pure focus op kennis. Een boeiend gesprek met Steven Muyldermans die als Talent Partner dit alles ... in goede banen leidt.

Wat doet Viabuild precies en waar staan jullie voor?

Steven: “We zijn een multidisciplinair aannemingsbedrijf dat verschillende activiteiten aanbiedt: van wegeniswerken, grondwerken, asbest-verwijdering en burgerlijke bouwkunde over datacenters tot asfalteringswerken, zowel voor de publieke als voor de private sector. We hebben eigen asfalt- en betoncentrales, waaronder onze gloednieuwe betoncentrale in Neder-over-Heembeek. Onze organisatie telt zo’n 600 medewerkers. We streven er altijd naar om de geprefereerde partner te zijn voor onze klanten, door uit te gaan van ons vakmanschap. Dat zorgt ervoor dat we sterk staan in de verschillende disciplines die we aanbieden, en stelt ons in staat om die geprefereerde partner te zijn. Als we dat vakmanschap op peil willen houden en hier nog in willen groeien, moet dit onlosmakelijk verbonden zijn met L&D, en moeten we echt investeren in onze mensen. Niet louter in kennis, maar ook in talent. Daar zijn we volop mee bezig.”

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

Steven: “We investeren in talent binnen onze bouwonderneming. En dat is absoluut nodig als we aantrekkelijk willen zijn als werkgever met het oog op instroom en retentie. We moeten medewerkers een totaalpakket aanbieden dat ruimer is dan louter een correcte verloning. Vandaag is er een ruim draagvlak voor L&D. Urgentie is er, alsook de wil om meer te investeren in L&D. Als Talent Partner werk ik actief aan de sturing en opvolging van talent- en kennisontwikkeling voor arbeiders en bedienden, en dat via onze Viabuild Academy, zodat elke medewerker beschikt over de nodige opleidingen en competenties. Ik waak ook over de missie en waarden van Viabuild door medewerkers stap voor stap te laten groeien. Een lerende organisatie is voor mij de verantwoordelijkheid van iedereen. Vanuit mijn rol zal ik stimuleren, faciliteren, organiseren en de strategische partner zijn om deze doelen te verwezenlijken.”

In het kader van innoverend ondernemerschap willen jullie ‘een andere manier van opleiden’ hanteren. Wat wordt daar precies mee bedoeld? Hoe kijken jullie naar leren?

Steven: “In de bouwsector is het zo dat je als bedrijf moet voldoen aan compliance. Attesten moeten in orde zijn, er moeten opleidingen rond veiligheid georganiseerd worden, iedereen moet gevormd zijn en kennis hebben. Maar een lerende organisatie zijn, gaat voor mij veel verder dan puur opleidingen organiseren. Het gaat over de dagdagelijkse werking met elkaar, het streven naar ‘operational excellence’, het constructief feedback geven aan elkaar, elkaar in vraag durven stellen. Leren krijgt voor ons vandaag een hogere prioriteit dan vroeger, en het is ook veel meer geïntegreerd in het dagelijkse werken. Opleiding is er slechts één facet van. En dat vindt stilaan ingang in de organisatie, ondersteund door het management. Uiteraard blijft veiligheid en kwaliteit op één staan, we kunnen niet enkel focussen op talent. Onze ‘andere manier van opleiden’ verwijst naar het feit dat we het ruimer zien dan puur opleidingen. Het gaat over leren en ontwikkelen in al zijn facetten.”

Initiatieven rond het thema ‘veiligheid’ hebben doorgaans een nogal ‘droog’ tintje, maar jullie slagen erin om het toch net iets sexier te maken. Wat kan je ons vertellen over de initiatieven op dit vlak?



Steven: “Het klopt dat we verder gaan dan bijvoorbeeld enkel te focussen op de rapportering van de veiligheidscijfers en de organisatie van opleidingen. In onze STEAM-waarden staat safety duidelijk op één. De andere letters staan voor team, efficiëntie, ‘always an eye on the future’, en motivatie. Aan elke waarde koppelen we initiatieven. Voor veiligheid is dat onder meer onze Safety-week, die we in september georganiseerd hebben, waarbij we veiligheid en duurzaamheid via diverse initiatieven extra in de kijker zetten. Dat doen we vanuit de insteek dat we zorgen voor elkaar. Tijdens de voorbereiding ervan hebben we in de werkgroep het thema veiligheid niet enkel bekeken vanuit de preventie- en veiligheidsdienst, maar ook vanuit de invalshoek leren. En stonden we stil bij de vraag hoe we veiligheid ook leuk en aantrekkelijk kunnen overbrengen, en hoe we nog meer kunnen leren van elkaar. Zo zijn we bijvoorbeeld gekomen tot workshops over AED die door een eigen medewerker gegeven konden worden, die in haar vrije uren als ambulancier werkt. Voor haar was dit een kans om buiten haar job te treden en bovendien was ze erg trots om dit met haar collega’s te kunnen delen. Ook tijdens de STEAM-days, onze opleidingsdagen die we jaarlijks in januari organiseren, zetten we in op veiligheid en kwaliteit tijdens de opleidingen die we dan organiseren op werven, werkplaatsen en centrales. Komende editie gaan we bijvoorbeeld stilstaan bij agressie door derden op onze werven en veiligheidsattitude.”

Sinds voorjaar 2022 is er ook de Viabuild Academy. Waar gaat het precies over?

Steven: “Vanuit onze visie op de lerende organisatie moeten we ons richten op alle facetten van leren en ontwikkelen. Als we als organisatie willen groeien, moeten we dus - naast compliance - ook investeren in loopbaanontwikkeling en talent. De Viabuild Academy is daartoe het overkoepelende concept. Het is een loopbaan- en kenniscentrum, waaronder herkenbare pijlers of handvaten zitten waarbinnen we dingen kunnen organiseren. Op deze manier komt er meer lijn, structuur en herkenbaarheid in. Het fundament van de Academy bestaat dus uit onze visie op de lerende organisatie enerzijds, en STEAM anderzijds. De pijlers zijn onze diverse initiatieven zoals de Safety-week of ook het Future Leadership-programma. Daarnaast hanteren we voortaan ook drie simpele vragen wanneer de leidinggevende in gesprek gaat met een medewerker over zijn ontwikkeling: de eerste is waar iemands behoefte vandaag ligt, de tweede wat hij of zij morgen nodig heeft om de volgende stap te kunnen zetten in de functie, en de derde wat er overmorgen nodig is om de volgende stap te zetten in iemands carrière. Doordat medewerker en leidinggevende hier samen over nadenken, halen we erg nuttige informatie naar de oppervlakte die we in een ontwikkelingsplan kunnen gieten dat dan weer aan de Academy gekoppeld kan worden.”

**“Een lerende organisatie gaat verder dan puur opleidingen organiseren.
Het gaat over de dagelijkse werking met elkaar. Het streven naar ‘operational excellence’.
En het constructief feedback geven aan elkaar.”**

Je hebt het over het Future Leadership-programma, wat houdt dit in?

Steven: “Over een periode van anderhalf jaar bouwen we met een groep interne collega’s via maandelijkse terugkommomenten op vier pijlers, die met elkaar verbonden zijn: persoonlijke ontwikkeling, verbinding, teamontwikkeling en resultaatgerichtheid. De focus ligt niet zozeer bij per se een leidinggevende functie opnemen, maar bij persoonlijk leiderschap. Zo kan iemand bijvoorbeeld anderhalf jaar werken aan zelfverzekerd worden, als dit voor die persoon een werkpunt is. In het kader van dit programma hebben we onder meer een paardenworkshop georganiseerd, wat niet evident is in de bouwsector. Maar de feedback was absoluut positief. Het is soms nodig om even uit de comfortzone te stappen. Aan zo’n zaken merk ik dat we meer en meer de voedingsbodem voor leren gaan opzoeken, en daar ben ik enorm trots op.”

Ook onboarding is een belangrijke pijler voor jullie, die deel uitmaakt van de Academy.

Steven: “Het is belangrijk om de onboarding van nieuwe mensen proactief aan te pakken. Dan spreken we over de onboarding aan sich, alsook peter- en meterschap in de verdere begeleiding. Er moet nagedacht worden over op welke positie iemand terecht komt, en welk opleidingsplan we daar tegenover kunnen zetten. Onze aanpak is om samen te zitten met de leidinggevende, zodat die de komst van een nieuwe medewerker goed kan voorbereiden. Wij kunnen ondersteunen en de leidinggevende stimuleren om hier actief over na te denken. Bij de effectieve opstart doe ikzelf of de HR Business Partner het onboardinggesprek, waarin we vertellen over wie we zijn als organisatie, wat onze waarden zijn, enzoverder. Daarna vertrekt de nieuwe collega naar de afdeling en gaat de opleiding daar verder. We blijven tussentijds in contact, en na een drietal maanden is er opnieuw een formeel moment waarbij we een stand van zaken maken, en de drie basisvragen bespreken. Zo kunnen we bijsturen indien nodig. Ik vind dit enorm belangrijk: naar de nieuwe medewerker toe, om de dienst correct te ondersteunen, en ook wat retentie betreft. Nieuwe medewerkers brengen we overigens ook samen tijdens ‘Let’s Connect’-dagen - dat verwijst naar onze baseline ‘Build to connect’ - waarop we een aantal zaken

nog eens opfrissen. Op onze 'Discovery Days' kunnen nieuwe medewerkers verder werven bezoeken, en ook die zijn verweven met 'Let's Connect' en de t(eam) van STEAM."

Past jullie 80 days-programma ook binnen die onboarding?

Steven: "Dat programma gaat een stuk ruimer, want het is gericht op jonge professionals die net van de schoolbanken komen en nog niet goed weten welke concrete functie ze willen uitvoeren in ons bedrijf. Er zijn ook zo veel mogelijkheden. Als we van iemands potentieel, karakter en persoonlijkheid overtuigd zijn, geven we hen de kans om 80 dagen lang het bedrijf te verkennen. Ze bezoeken verschillende diensten, krijgen er inzicht in de gang van zaken en worden begeleid. Op het einde van de 80 dagen evalueren we samen waar ze meest passie uithalen en kunnen ze nadien verder aan de slag in een bepaalde niche. Een soort proeverij van onze diensten dus. Ook hier bouwen we overigens aan 'Let's Connect', want als jonge professional bouw je zo een enorm netwerk van collega's uit."

Daarnaast zijn er ook stageplaatsen voor studenten. Hoe kaderen die in de visie?

Steven: "Stages passen voor ons binnen een groter geheel. Als organisatie willen we studenten mee ontwikkelen, en hier een maatschappelijke rol in opnemen. We stellen alles in het werk om van de stage een succes te maken en samen tot een aanwerving te komen als de mogelijkheden er zijn. Als er niet gegarandeerd een aanwerving kan volgen, houdt ons dat niet tegen om toch de stage te organiseren."

In organisaties met een sterke operationele focus is tijd vinden om te leren vaak moeilijk. Hoe is dat bij jullie?

Steven: "Onze werven moeten operationeel actief blijven en dus moet de continuïteit verzekerd worden. Tegelijk zijn er ook al grote stappen gezet. Opleiding heeft wel degelijk zijn plaats in de gehele planning. We proberen hier proactief in te zijn en zo veel mogelijk winteropleidingen te organiseren in de periode december tot maart, wanneer het weer sowieso slechter is. Daarnaast letten we ook op de overige timing & werkdruk, en plannen we opleidingen ruimschoots op voorhand in. Verder proberen we het leren zo veel mogelijk in de dagelijkse werking te integreren: leren van elkaar, elkaar aanspreken, feedback geven, kennis en ervaringen delen met anderen... Dat begint steeds beter te lukken."

Wat is je belangrijkste uitdaging op het vlak van leren op dit moment?

Steven: "De borging van kennis, vermits we wel een aantal oudere medewerkers hebben die binnen enkele jaren op pensioen gaan. We willen dit aanpakken met mentorprogramma's en peter/meterschap. Daarnaast is het ook een uitdaging om informatie terug te vinden die door de historie van het bedrijf soms in diverse systemen verspreid zit. Verder wil ik continuïteit krijgen in de initiatieven die dit jaar genomen zijn en ze verder ontwikkelen."

Tot slot nog de twee vragen van onze vorige gast: hoe creëren jullie een continue leercultuur enerzijds, en welke rol speelt data in jullie organisatie als het gaat over L&D en wat doe je ermee?

Steven: "Een continue leercultuur creëren we door onze leidinggevenden en collega's dagelijks te stimuleren om leren & ontwikkelen op de agenda te zetten en op te treden als strategische partner voor onze business. Data zit vandaag verder vooral in de opvolging van onze compliance-opleidingen. Dan spreek ik concreet over VCA-attesten, EHBO en certificaten voor het besturen van machines. Dit moet absoluut op punt staan in onze sector. Veiligheid en kwaliteit voorop."

PASPOORT

- > Functie? Talent Partner @ Viabuild!
- > Vroeger? Talent Officer bij Viabuild!, HR Consultant & Teamleader Recruitment/Training bij Atlas Copco, HR BP - L&D Advisor bij Aquafin
- > Studies? HR bij EHSAL
- > Wat is je professionele motto? Maak bewuste keuzes en doe dit met passie!
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? Het boek "Zeven eigenschappen van effectief leiderschap" van Steven Covey
- > Welke vraag heb je voor onze volgende gast op de Praatstoel? Wat is voor jou de grootste strategische meerwaarde van een L&D'er? Waarin maak jij het verschil?

LUC VAN DE HEIJNING

GZA ZIEKENHUIZEN

SAMEN ZIN VOOR LEREN EN ONTWIKKELEN

De GZA Ziekenhuizen (GZA staat voor Gasthuiszusters van Antwerpen) staan aan de vooravond van een grote transformatie: begin 2024 fusioneren ze namelijk met ZNA uit Antwerpen, en samen zullen ze voortaan het grootste ziekenhuis van Europa vormen. We gaan in gesprek met Luc Van De Heijning - vroeger verpleegkundige en hoofdverpleegkundige - die het leren bij GZA Ziekenhuizen vormgeeft en alvast voorbereidt op de fusie.

Wat kan je vertellen over je organisatie & over de fusie die op til is?

Luc: "GZA Ziekenhuizen telt drie campussen, waar in totaal zo'n 3.200 medewerkers en 465 artsen werkzaam zijn. In 2016 zetten GZA Ziekenhuizen en ZNA het licht op groen voor een structurele en duurzame samenwerking, om in 2017 de Groepering GZA-ZNA op te richten. Op 1 januari 2020 werden we een netwerk, waarbinnen we vandaag al op verschillende vlakken succesvol samenwerken. In juni van dit jaar zijn beide organisaties het engagement aangegaan om tegen 2024 te fuseren. ZNA is met zijn 6.000 medewerkers zowat de grootste werkgever van België, en telt een tiental sites. Samen worden we een supergrote organisatie. Op dit moment bereiden we de fusie voor, terwijl we elk op ons eigen terrein onze vormingsactiviteiten verderzetten."

Wat is jouw rol in de organisatie?

Luc: "Als stafmedewerker vorming en verpleegkundige focus ik mij voornamelijk op visie, ontwikkeling en budgettering. Daarnaast coördineer ik het GZA-reanimatiebeleid. Ik kom zelf uit de zorg. Handig, want zorgmedewerkers vormen natuurlijk nog steeds één van onze belangrijkste doelgroepen voor opleiding en vorming."

Hoe zie je de fusie tegemoet vanuit een L&D-standpunt?

Luc: "Op dit moment proberen we om onze L&D-werking alvast een beetje op elkaar af te stemmen. Zo kijk ik nu al hoe ZNA georganiseerd is en hoe we elkaar kunnen verrijken of kennis kunnen uitwisselen. We gebruiken al gemeenschappelijke programma's zodat het niet te moeilijk wordt wanneer we effectief gaan samenwerken. Ook een aantal vormingsinitiatieven en grote projecten bespreken we samen, om zo tot een gedeelde visie te komen. Het traject voor nieuwkomers organiseren we voor een groot deel al samen, we hanteren hetzelfde LMS-systeem en projectgroepen rond vorming beginnen samen te komen. Zo hopen we dat alles

binnen een jaar simpeler wordt en er een meer uniforme aanpak ontstaat. Dat is heel erg nodig, vermits we een organisatie worden van ongeveer 10.000 medewerkers en zo'n 13 sites. Er zullen uiteraard verschillen zijn tussen onze beide organisaties, maar zo lang we samen tot een gemeenschappelijke visie kunnen komen, komt het in orde. Daar geloof ik in."

Welke visie op leren hanteren jullie bij GZA ziekenhuizen en wil je verder blijven hanteren in de toekomst?

Luc: "Een belangrijke doelstelling voor ons is om de medewerker te allen tijde centraal te stellen, en alles van daaruit te laten vertrekken. We willen echt een partner zijn voor de medewerkers, en ervoor zorgen dat ze beseffen dat leren tijdens hun hele carrière belangrijk is. We willen de kracht halen uit elke medewerker: waar ben je goed in, en wat wil je verder ontwikkelen? Daar zijn de leidinggevenden ook bij betrokken. We willen de talenten van onze medewerkers optimaal ontwikkelen en blijven benutten tot aan het einde van hun loopbaan. Daarnaast is kwaliteitszorg een belangrijke doelstelling van L&D. In december 2019 beslisten we om ons niet langer te



laten accrediteren door JCI, het gekende Amerikaanse kwaliteitssysteem voor ziekenhuizen. Als eerste ziekenhuis in België hebben we ervoor gekozen om volop in te zetten op een eigen kwaliteitssysteem dat alle goede punten van verschillende bestaande systemen combineert. Competenties ontwikkelen en permanente vorming vinden we dus heel belangrijk. We zien vorming echt wel als een motivator. We horen ook dat medewerkers voor GZA ziekenhuizen kiezen omdat we heel erg inzetten op opleiding, en daarbij gaat het niet enkel om veel aanbieden, maar ook om ten dienste staan als ze hulp nodig hebben. De medewerker is tegenwoordig in meer geïnteresseerd dan enkel het toedienen van de basiszorg. Hoe beter we onze medewerkers opleiden, hoe krachtiger ze in de zorg staan, hoe weerbaarder ze zijn, en hoe meer ze kunnen evolueren naar wat ze echt willen. Daarom zetten we enorm in op de budgetten van vorming, en dit zal alleen maar toenemen.”

Wat zijn de uitdagingen waar jullie vandaag op het vlak van leren mee te maken hebben?

Luc: “Vele van de uitdagingen waar we nu voor staan hebben rechtstreeks of onrechtstreeks te maken met de periode waarin opleiden niet makkelijk was, namelijk de pandemie. Ik denk dan voornamelijk aan de digitalisering van opleidingen. Wat dat betreft, hebben we beslist om een digital content creator in dienst te nemen, en bekijken we hoe we technieken als blended of hybride leren in kunnen zetten. Daarnaast zijn we anderhalf jaar geleden ook overgestapt naar een nieuw LMS waarin er meer mogelijkheden zijn om opvolging te doen, meer aan e-learning te doen en nieuwe dingen in de markt te zetten. Verder hebben we tijdens de pandemie gemerkt dat het welzijn, samenzijn en de mens achter de zorgverlener ook belangrijk is. Wat we vragen van onze mensen, is niet niks. Zeker niet als je daar nog eens het enorme tekort aan medewerkers aan toevoegt. Daarom hebben we al sterk ingezet op het mentale welzijn in onze organisatie, onder meer met het project ‘Samen veerkrachtig’, waarbij we medewerkers samenbrengen op allerlei initiatieven. Van yoga over mindfulness tot boksen of muurklimmen. Tot slot zal ook de fusie op zich natuurlijk een enorme uitdaging zijn voor de organisatie. Ook daar zullen we nieuwe opleidingen voor moeten ontwikkelen, bv. over hoe je omgaat met veranderingen.”

“We zien vorming echt als een motivator. We horen ook dat medewerkers voor GZA kiezen omdat we heel erg inzetten op leren en ontwikkelen.”

Onder de projectnaam ‘the future of learning’ sta je verder stil bij wat leren tegenwoordig inhoudt. Hoe zie je de toekomst van leren tegemoet?

Luc: “Het project ontstond in het begin van de coronaperiode. Sinds de pandemie merken we - net als andere organisaties - bovendien dat we mensen moeilijker aan het klassieke leren krijgen. We denken dus veel na over leren an sich. Wat moeten we doen om mensen te laten leren? Kunnen we niet beter de digitale middelen gebruiken om theorieën te verkondigen, en daarnaast samenkomen om de skills te leren? Mijn visie is dat we meer medewerkers moeten betrekken bij vorming en het ook dichterbij de medewerkers moeten brengen. We moeten meer luisteren naar de medewerker, via de leidinggevende, en nog meer inzetten op vormingen op maat, eerder dan zaken op te leggen. Dit kunnen we bereiken via onze experts op de werkvloer zelf. Vorming wordt bepaald door heel de organisatie, niet enkel door de medewerkers van onze dienst vorming. Hoe meer er gedaan wordt vanuit de medewerker zelf, hoe beter het is. Daarom zetten we ook in op mentoren, peters en meters voor nieuwe medewerkers, en de dienst patiëntenbegeleiding, die nieuwe mensen en medewerkers die herintreden begeleidt. Verder proberen we elk belangrijk topic te verankeren in de organisatie. Denk bv. aan ergonomie, agressie, communicatie en softskills: de kennis daarover laten we van onze referentiepersonen komen, mensen die de kennis hebben en die willen overdragen aan anderen. We investeren ook in skillslabs voor bijvoorbeeld reanimatietrainingen. Ik gun het elke medewerker om - net als ik in mijn carrière deed - iets van hun job te maken. Daarom heb ik mezelf informeel tot opleidingscoach gebombardeerd. Mijn bureau zet ik liever midden in een afdeling dan ergens in een ivoren toren. Ik wil voeling houden en werk daarom veel tussen de mensen. Vorming moet dynamisch zijn, creatief, kort, to the point, op een moderne manier overgedragen worden, en in het algemeen minder theorie bevatten en meer praktijk. Ook het ‘ask me’-principe uit de wereld van de technologie vind ik interessant om uit te rollen voor vorming: daarbij worden fouten (die gedetecteerd worden uit data) gebruikt als opstap voor opleiding. Dus ook data zijn ongelooflijk relevant: hoe meer we weten, hoe dichterbij we bij de medewerker zijn (en uiteindelijk ook bij de patiënt, die het middelpunt is voor alles). Tot slot houdt ook de vraag hoe onze medewerkers de zorg beleven me bezig. Dus: de toekomst van leren is dit alles, én tegelijk een beetje alert zijn voor de realiteit van vandaag. Het zoeken naar nieuwe medewerkers blijft een grote uitdaging. Daarom proberen we dienstoverschrijdend de kennis van bepaalde experts te organiseren en door te geven. Ik hoop dat de fusie met ZNA ons extra slagkracht zal geven.”

We leggen je graag ook nog de vraag van onze vorige geïnterviewde voor: wat is voor jou de grootste strategische meerwaarde van een L&D'er? Waarin maak je het verschil?

Luc: "De meerwaarde zit niet zozeer op inhoudelijk vlak, want dat moet van onze experts komen, vind ik. Het verschil zit 'm in de 'lijm' van L&D. Als medewerker moet je goed zijn voor de patiënten, maar je moet ook de kwaliteiten krijgen om dat te doen. Leer, groei en ontwikkel, en dan ben ik ervan overtuigd dat je beter voor je patiënt zal zorgen. Dat is voor mij nog altijd het einddoel. Hoe meer vorming je volgt, hoe rijker je als medewerker wordt, hoe standvastiger je in je functie zal zijn, en hoe liever je ze zal uitoefenen. Als L&D is het onze rol om dit alles te faciliteren, we hebben hier ook de middelen voor. We proberen een visie naar voren te brengen. Een cultuur van 'iedereen kan leren in onze organisatie'. En tegelijk is het aan de medewerker om het zelf in handen te nemen."

PASPOORT

- > Functie? Stafmedewerker Dienst Vorming - GZA Ziekenhuizen
- > Vroeger? Pediatrisch verpleegkundige & hoofdverpleegkundige in diverse ziekenhuizen
- > Studies? Bachelor verpleegkunde, KdG. Bijzondere beroepstitel spoedgevallen en intensieve zorg, kaderopleiding nursing.
- > Wat is je professionele motto? Samen zin voor leren en ontwikkelen
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? Ik ga nogal graag uit van mijn gezond verstand en bijna 40 jaar ervaring in de zorg. Netwerken is voor mij erg belangrijk: ik steek veel kennis op van nationale en internationale ervaringsdeskundigen. Een opleiding 'Leren en ontwikkelen' heb ik niet gevolgd. Bestaat zulke opleiding wel in België?
- > Welke vraag heb je voor onze volgende gast op de Praatstoel? Hoe verankeren jullie een cultuur van levenslang leren in de organisatie?



Behaal duurzame resultaten door gedragsverandering

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

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

Bekijk de website
www.franklincovey-benelux.com



DECEMBER 2022

ANN D'HAVÉ

24+

Een minimum aan tijd, een maximum aan efficiëntie

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

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

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

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

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

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

Ann: "Zeker. We hebben bovendien ook het 'groeitraject', een langlopend traject waarbij mensen ervoor kunnen kiezen om opleidingen te volgen om door te groeien. Ofwel in hun rol als operational support of kwaliteitscoach, ofwel om door te groeien naar teammanager. Na die opleiding doen ze een stage op de werkplek, doorgaans in een ander team, wat leidinggevenden



vaak overtuigt van de kwaliteiten van de persoon in kwestie als teammanager of als operational support. Dit traject is een zeer groot succes. Op dit moment groeit meer dan 50% ook effectief door. Daarnaast gaan we in 2023 een open aanbod lanceren, met daarin bv. 'assertiviteit aan de telefoon'. En verder integreren we uiteraard ook de doelstellingen van onze organisatie in ons aanbod en opleidingsplan."

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

Ann: "Voordat ik in dienst kwam bij 24+ was opleiding de verantwoordelijkheid van operations. Elke opleider had zo zijn eigen afdelingen waar hij (vooral technische) opleidingen gaf. Sinds een tijd hoort opleidingen echter bij hr, en toen ik in dienst kwam heb ik de medewerkers die met leren en ontwikkelen bezig zijn ook echt gemotiveerd om naar buiten te trekken. We zijn niet alleen lid van Stimulearning maar ook van VOV, en ik moedig ze aan om zo veel mogelijk naar evenementen te gaan. Zodat ze hun netwerk maar ook hun kennis over L&D uitbreiden, en het een ruimer verhaal wordt dan enkel operations. Ook welzijn en softskills staan nu op de agenda."

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

Ann: "In eerste instantie is dat mensen aansporen tot leren. Customer care medewerkers kunnen maximum 2.5 uur van de lijn gehaald worden. Een van onze KPI's is namelijk dat 80% van de inkomende oproepen binnen de 60 seconden beantwoord moet worden. Een dagopleiding kan daarom slechts bij uitzondering. Onze opleidingen moeten dan ook altijd heel kort zijn en heel snel tot de kern van de zaak komen. We werken dan ook met microlearnings en korte e-learningen. Opleidingen moeten ook altijd ingepland worden in samenwerking met workforcemanagement, dat het overzicht houdt over wie beschikbaar is, welke skills een agent heeft en welke taken er moeten gebeuren. Opleidingen zo kort en bondig mogelijk houden, is voor ons dus een uitdaging. Daarnaast hebben we in 2022 een grote inhaalbeweging gedaan om onze teammanagers op te leiden, met heel veel opleidingen

UNIEK

Groeitraject voor
future proof
L&D professionals

WORD STRATEGISCH L&D EXPERT

- Bepaal de L&D strategie van jouw organisatie
- Groei door tot L&D business partner
- Kies performante L&D systemen en tools
- Implementeer een leercultuur
- Ontwerp impactvolle trajecten
- Verhoog de ROI van opleidingen

Meer info



ONTWORPEN VOOR EN DOOR L&D PROFESSIONALS



DE OPLEIDINGSCOACH

WWW.OPLEIDINGSCOACH.BE
INFO@OPLEIDINGSCOACH.BE

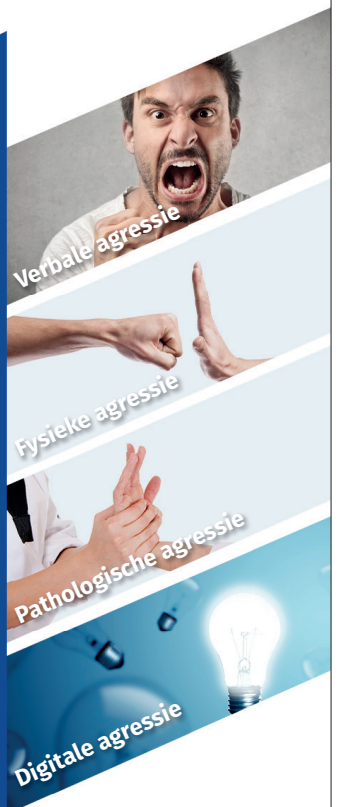


Beheers beter agressie

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

Contacteer ons

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



Volg ons op LinkedIn

rond changemanagement, de werking van workforcemanagement, de facturatie naar KBC toe en dergelijke. Alle teammanagers hebben dit nu doorlopen. In 2023 nemen we deze opleiding mee op in ons open aanbod, maar dan aan een lagere frequentie, voor nieuwe teammanagers. Verder gaan we in 2023 ook starten met een leiderschapstraject, dat werkt rond vragen als: wie ben ik als leidinggevende? Wie ben ik als persoon? Hoe zit het met interpersoonlijke relaties, de relatie met mijn team en met de (doelstellingen en strategie van de) organisatie?”

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

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

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

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

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

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

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

PASPOORT

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

NICO VERHEYEN & SONJA VINCK

DE LIJN

De Lijn: Onderweg naar een leercultuur

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

Hoe is het leren georganiseerd bij De Lijn?

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

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

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



Hoe wordt er vandaag concreet aan leren gedaan?

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

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

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

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

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

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

In welke mate doen jullie aan digitaal leren?

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

Nico: “De voorbije jaren is het digitale leren sterk toegenomen. We stonden al vrij ver wat dat betreft voor de pandemie: in 2018 kochten we al een tool om zelf digitale content aan te maken. Ook het plaats- en tijdsafhankelijk werken, hadden we net voor de pandemie ingevoerd, waardoor alle systemen al voorzien waren om vlot van thuis uit te kunnen werken. Ons geluk was dat we dus wel ‘klaar waren’ voor de pandemie. Klaar om op afstand te werken én te leren. Sindsdien is het digitale leren toch wel in een stroomversnelling terechtgekomen. Maar er is meer dan enkel online leren. We merken dat er ook nood is aan klassikaal leren, aan contactleren.”

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

Wat zijn jullie voornaamste uitdagingen op het vlak van leren?

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

Nico: “Daarnaast worden niet alle opleidingen die gegeven worden, ook geregistreerd. En dan heb ik het over opleiding in de ruime zin van het woord: in het kader van de sociale balans gaat het dan ook over een boek lezen, iets uitleggen aan een collega, een praktische training op de werkvloer ... Er wordt heel veel georganiseerd door ons, maar de business zelf organiseert ook (doorgaans interne) opleidingen die niet door ons gestuurd zijn, vaak zeer vakspecifiek. Die komen niet altijd tot bij ons. Dat maakt het soms moeilijk om het overzicht te behouden en in te schatten waar er nog bepaalde behoeftes zitten. In de toekomst verhelpen we dit via de inwerktrajecten die we aan het uitwerken zijn, maar op dit moment is het dus nog een uitdaging. Zeker in het kader van de arbeidsdeal is het wel een belangrijke opportuniteit.”

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

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

Welke competenties en talenten achten jullie belangrijk voor de toekomst?

Nico: "Flexibiliteit, kunnen omgaan met verandering, weerbaarheid, attitude - waarin betrokkenheid ook doorslaggevend is. Liever iemand met de juiste attitude die je nog zaken kan aanleren, dan iemand met de juiste kwalificaties met een verkeerde attitude."

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

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

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

PASPOORT SONJA VINCK

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

PASPOORT NICO VERHEYEN

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

PASPOORT SAMEN

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

GISÈLE DEDOBBELEER

ACTIRIS

Joboverschrijdend competenties ontwikkelen voorop bij Actiris

Nadat het aantal medewerkers van Actiris de voorbije tien jaar zowat verdubbelde, is er vandaag een stabilisatiefase aangebroken en gebeuren er minder externe aanwervingen in de organisatie. Toch zijn de uitdagingen van de Brusselse tewerkstellingssituatie talrijk én steeds veranderend. De impact daarvan op het leerbeleid? Dat de medewerkers van de organisatie steeds vaker transversaler moeten leren werken, zo vertelt ons manager leren ad interim Gisèle Dedobbeleer.

Je bent op dit moment manager ad interim voor het leren bij Actiris. Wat kan je ons over je organisatie vertellen en hoe gaat het vandaag met Actiris op het vlak van L&D?

Gisèle: "Actiris is de Brusselse tegenhanger van VDAB, met dat verschil dat we ons enkel bezighouden met het begeleiden van werkzoekenden en dus niet met de organisatie van opleidingen voor werkzoekenden. Dat is de verantwoordelijkheid van Bruxelles Formation (in het Frans) en VDAB Brussel (in het Nederlands). Actiris telt - omwille van de tewerkstellingssituatie in Brussel - zo'n 1.600 medewerkers. De voorbije tien jaar is het aantal medewerkers van Actiris zowat verdubbeld, maar vandaag zitten we in een stabilisatiefase. De gewestelijke budgetten hebben namelijk sterk de impact gevoeld van de pandemie en van de oorlog in Oekraïne. Op het vlak van hr en competentieontwikkeling brengt dat met zich mee dat we vandaag van onze medewerkers verwachten dat ze veel transversaler werken dan vroeger, zowel intern, als met de vele tewerkstellingspartners waar we dagelijks mee samenwerken. Wanneer er vroeger een nieuwe behoefte was in de organisatie, werven we vrij makkelijk iemand nieuw aan. Dat is nu veel minder het geval. Dit heeft natuurlijk zijn invloed op de manier waarop we omgaan met het ontwikkelen van competenties. Daarnaast zijn de noden van het terrein ook voortdurend in evolutie. Het belang van interpersoonlijke competenties zoals samenwerking en inlevingsvermogen is dan ook enorm toegenomen. Technische competenties zijn belangrijk, maar aangezien we in een sector zitten waarin we dagelijks mensen begeleiden, zijn interpersoonlijke competenties onontbeerlijk. Je zou zelfs kunnen zeggen dat ze bij ons vakspecifieke en dus technische competenties zijn. Wanneer we iemand aanwerven, staan deze competenties dan ook hoog op onze prioriteitenlijst. Ze zijn deel van het DNA van onze organisatie. De pure technische competenties kunnen we makkelijk aanleren dankzij de initiële beroepsvorming die we organiseren tijdens de eerste maanden dat iemand bij ons werkt."

Hoe is het leren vandaag georganiseerd bij Actiris?

Gisèle: "L&D maakt deel uit van hr (net als de afdelingen 'loopbaan', 'welzijn op het werk', 'organisatieontwikkeling' en de HR Business Partners). We stellen jaarlijks een opleidingsplan op en baseren ons daarvoor op de analyse van de ontwikkelingsbehoeften voortkomend uit strategische projecten enerzijds, en meer operationele aanvragen vanuit de verschillende afdelingen anderzijds. Dat plan wordt gevalideerd door de directieraad en voorgelegd aan de vakbonden voor de communicatie naar de collega's. Daarnaast kunnen de medewerkers dankzij een terugkerende catalogus hun vaardigheden ontwikkelen op het vlak van talen, IT, communicatie, enz. En dat face-to-face, via e-learning of een hybride oplossing. Voor opleidingen in samenwerking met externe dienstverleners werken we uiteraard via overheidsopdrachten. We willen dat onze medewerkers hun ontwikkeling zo veel mogelijk zelf in handen kunnen nemen. Met de ondersteuning van het L&D-team, dat bestaat uit een team van pedagogische ingenieurs, een team van interne opleiders (voltijds of deeltijds), en twee medewerkers die zich bezighouden met de digitale modules voor de opleidingen die we met onze interne opleiders organiseren. En natuurlijk ook een secretariaat/onthaal en budgetteam, die ook essentieel zijn voor een efficiënte organisatie. Een groot team dus, maar niet iedereen is voltijds met pedagogie bezig. En we zijn natuurlijk dagelijks in contact met onze interne klanten en de leveranciers."



Hoe zou je jullie visie op leren omschrijven?

Gisèle: “We zijn een overheidsinstelling, wat maakt dat we voor onze functies gebonden zijn aan statuten. En die statuten zijn sterk afhankelijk van de diploma’s die iemand heeft behaald. Op dit moment is er enkel voor niveau C een alternatief mogelijk: daar kunnen we al een beetje op een andere manier werken dan puur op basis van diploma’s. Voor de andere niveaus is dat nog niet het geval, maar we werken er wel aan. Toch geven we tijdens de mondelinge assessments van alle nieuwe medewerkers - zowel voor contractuelen als statutairen - de voorkeur aan intermenselijke competenties, zoals ik al vertelde. De technische competenties kunnen we in onze sector nog altijd aanleren op de werkvloer. Of iemand nu een bachelor maatschappelijk assistent bezit of een bachelor in geschiedenis, maakt voor ons niet het verschil. Voor alle functies die contact hebben met de werkzoekenden is er bij indiensttreding een uitgebreid opleidingsparcours met initiële opleidingen, waardoor mensen hun plaats in de structuur kunnen innemen. Dat parcours van zes tot negen maanden kan op maat aangepast worden, en is sterk verweven met de praktijk op de werkvloer. Er is telkens een integrator voorzien die de nieuwe werknemer opvolgt, observeert en feedback geeft, en stap voor stap steeds meer autonomie geeft. Zo wordt een nieuwe werkkraft gradueel volledig autonoom in zijn of haar functie. Daarna zijn er nog voortgezette opleidingen. Opleiding zien we dus echt als een proces dat geïntegreerd is tussen de andere functies van hr, Actiris Academy en het werkveld. Daar opleidingsquota op plakken, is voor mij geen doel op zich. Ons statuut stelt ook geen concreet aantal opleidingsdagen voorop. Maar in onze employer branding vermelden we wel dat er in onze organisatie voor elke medewerker ruimte voorzien is voor 11 voltijdse dagen voortgezette opleiding per jaar, wat neerkomt op 5% van de werktijd van een voltijdse kracht. De onderwerpen kunnen divers zijn: van talen over communicatie en onderhandelings technieken tot timemanagement. Zolang de leidinggevende de aanvraag maar goedkeurt, maar dat gebeurt doorgaans wel omdat de aanvragen meestal werkgerelateerd zijn. Daar komt nog eens bij dat jaarlijks tussen de 35 en 50 medewerkers de stap zetten om opnieuw te gaan studeren, waarvoor ze educatief verlof kunnen aanvragen. Het kan bijvoorbeeld gaan om een medewerker met niveau C die een bachelor in hr wil gaan volgen. Omdat dit de doorgroeimogelijkheden bevordert, zien onze leidinggevers dit ook als legitiem. Leren maakt dus deel uit van ons DNA en mensen weten: als je bij Actiris begint, dan kom je in een organisatie terecht die de continue ontwikkeling van competenties stimuleert. Ik vergelijk het wel eens met een ‘sociale lift’. En vind dat dit ons echt typeert. Een lerende organisatie zou ik ons nog niet noemen, omdat we daar nog niet op alle vlakken voor georganiseerd zijn. Maar we zijn wel onderweg.”

“Technische competenties zijn belangrijk, maar aangezien we in een sector zitten waarin we dagelijks mensen begeleiden, zijn interpersoonlijke competenties onontbeerlijk.”

Je hebt 8 jaar bij een privébedrijf gewerkt, en maakt al sinds 2004 deel uit van het bestuur van Epsilon. Wat is volgens jou het grote verschil tussen de manier waarop bedrijven omgaan met leren en de manier waarop overheden dat doen?

Gisèle: “Ik heb veel respect voor hoe bedrijven omgaan met L&D, in welke sector dan ook. Soms hebben ze weinig middelen en zijn ze daar hypercreatief mee, soms hebben ze grotere budgetten dan wij en ben ik verrast door de prachtige initiatieven die ze daarmee organiseren. Typisch voor overheidsorganisaties is dan weer dat we een grote sociale verantwoordelijkheid hebben ten opzichte van onze medewerkers. Stel je voor dat we niet in staat zouden zijn om onze eigen mensen ergens anders of op een andere manier in te zetten als een functie zou ophouden te bestaan: dat zou veel kritiek opleveren. Daar vloeit een grote wil uit voort om onze medewerkers te behouden en ontwikkelen. De ‘sociale lift’ waar ik het daarnet over had en de ontwikkeling van de medewerker op professioneel vlak maar ook als burger, lijkt mij dan ook wat de overheid typeert. We vormen de medewerker continu. Omdat hij of zij dat nodig heeft in zijn job uiteraard, maar we doen dat ook om de overgang naar andere functies te vergemakkelijken. Daarnaast hebben we als overheidsorganisatie geen enkele mogelijkheid om via voordelen in nature aan retentie te doen of medewerkers erkenning te geven. Dat kunnen we compenseren via een mooi leerbeleid. Door mensen op het vlak van hun competenties verder te laten groeien en ondersteunen in hun ontwikkeling.”

Wat is de impact van je rol bij Epsilon op de samenwerking met Stimulearning?

Gisèle: “Bij Epsilon vinden we het erg belangrijk om goed samen te werken en partners te zijn met andere netwerken. Want zo staan we veel sterker. Als Franstalige organisatie is het hyperinteressant om te weten wat er aan de andere kant van de taalgrens gebeurt. We kunnen elkaar inspireren en op de hoogte blijven. We bevinden ons namelijk niet op een eiland. Er zijn zo veel organisaties in België die tweetalig zijn. Bij Actiris zijn we lid van beide organisaties omdat we de beide realiteiten nodig hebben.”

Wat zijn de grootste uitdagingen waar jullie op dit moment mee te maken hebben op het vlak van leren?

Gisèle: “Eerst en vooral is er het feit dat we omwille van budgettaire redenen ons personeelsbestand niet kunnen uitbreiden. Daardoor moeten onze medewerkers absoluut een zekere wendbaarheid ontwikkelen in de functies die ze uitoefenen. Vanuit hr proberen we meer dan vroeger hierop te anticiperen door medewerkers op voorhand via bepaalde opleidingstrajecten voor te bereiden op veranderende rollen en op het faciliteren van collectieve intelligentie. Daarnaast is er de sociale situatie in Brussel en in andere regio's die permanent evolueert en ook een sterke mate van wendbaarheid en veerkracht vereist in het begeleiden van werkzoekenden. Nog een andere uitdaging voor ons is de digitale kloof die we vaststellen bij bepaalde werkzoekenden. Er zijn mensen die buiten het systeem vallen omdat ze geen pc ter beschikking hebben om werk te zoeken. Onze mensen op het terrein hebben daardoor pedagogische skills nodig om werkzoekenden te ontmoeten in hun situatie zoals ze is. Zij moeten daar ook voor gewapend zijn. Verder is er intern nog het hybride werken, dat ook specifieke uitdagingen met zich meebrengt. Tot slot proberen we ook om proactief in te spelen op de veranderende functies die medewerkers bij ons zullen hebben. Voor bepaalde functies willen we ‘upskillingparcours’ voorbereiden. We willen onze medewerkers in staat stellen om zich voor te bereiden op de competenties van de toekomst.”

Hoe gaat het leren de komende tijd veranderen, denk je, welke tendensen zie je?

Gisèle: “Ik geloof dat het hybride leren zich nog verder zal ontwikkelen en nog belangrijker zal worden, waarbij we synchrone interactie combineren met asynchrone modules die vooraf of tussendoor toegankelijk zijn. Dit geeft ons ook het voordeel dat een leeroplossing zo afgestemd kan worden op de niveauverschillen die er soms zijn tussen mensen die in dienst komen of zijn. Daarnaast geloof ik in de kracht van AI zoals bv. ChatGPT als tool voor het leren. Verder geloof ik dat we het hybride leren nog meer zullen afstemmen op the new way of working waarbij er veel aan telewerk gedaan wordt. Ook dat brengt organisatorische uitdagingen met zich mee. Ik geloof ook dat er in de toekomst zal gewerkt worden aan alternatieve pistes voor het werken met diploma's bij overheden, en daar kunnen we ons intern al op voorbereiden. Maar vooral het professionaliseren van het hybride leren lijkt me prioritair. Want zowel voltijdse als deeltijdse interne trainers vonden de digitalisering vaak best een uitdaging, met name dan de andere vorm van interactief zijn met de deelnemers.”

Rest ons nog de vraag van de vorige geïnterviewde: hoe implementeer je binnen een organisatie een leercultuur waarin medewerkers zelf op zoek gaan naar relevante training en opleiding?

Gisèle: “Bij ons kunnen de medewerkers enerzijds zelf op ons platform op zoek gaan naar een opleiding die ze nodig denken te hebben. Vanuit L&D proberen wij anderzijds zo zichtbaar mogelijk te zijn op de werkvloer zodat medewerkers ons weten te vinden wanneer ze ons nodig hebben. In ons team zijn er ook aanspreekpunten per directie die erover waken dat ons werk bekend is op de werkvloer. Via het intranet en evenementen organiseren we bovendien gelegenheden om elkaar te ontmoeten. We proberen dus aanwezig te zijn op het terrein. En zo vinden mensen makkelijker de weg.”

PASPOORT

- > Functie? Manager ad interim Team Learning bij Actiris (Actiris Academy)
- > Vroeger? onder meer 12 jaar verantwoordelijke L&D bij de Gewestelijke Overheidsdienst Brussel, projectmanager voor de oprichting van talent.brussels en daarna Head of Support Teams & Strategic Projects van Talent en projectverantwoordelijke hr & organisatie bij Actiris.
- > Studies? Romaanse filologie @ ULB en nadien onder meer een Executive Master in Management & Filosofie bij Solvay Brussels School of Economics & Management, en een Executive Master in Innovative Human Management bij Louvain School of Management.
- > Wat is je professionele motto? “La seule façon d'apprendre est de contester », van de schrijver Jean-Paul Sartre. Kritisch denken en het in twijfel trekken van onze zekerheden, is de basis van levenslang leren.
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? Mijn eigen netwerk en LinkedIn, het tijdschrift van Stimulearning en andere hr-initiatieven. Er zijn ook leuke podcasts die ontwikkeld worden over hr-onderwerpen, met name de podcast over opleiding ‘C'est quand la pause ?’
- > Welke vraag heb je voor onze volgende gast op de Praatstoel? Hoe implementeren jullie een cultuur van lerende organisatie in de ruime zin van het woord?

GEERT BERNAERDT, TIM CALLEBAUT EN KATRIEN DE MEYER

BNP PARIBAS FORTIS

Via continu leren naar optimale inzetbaarheid, nu en later

Onze praatstoel zit vandaag behoorlijk vol: Geert Bernaerdt, Tim Callebaut en Katrien De Meyer vertellen enthousiast over de gloednieuwe fysieke campus die BNP Paribas Fortis eind 2022 opende in centrum Brussel én over hoe die aansluit bij de sterke inzet op digitalisering en hybride leren. Dat alles met één duidelijke ambitie: de collega's van de bank optimaal ondersteunen in hun inzetbaarheid. Vandaag en morgen.

Hoe is het leren bij jullie precies georganiseerd?

Geert: “Enerzijds is er een centraal aansturend L&D-team dat onder mijn verantwoordelijkheid valt, en dat 27 medewerkers telt. Het bestaat uit 3 teams: in eerste instantie zijn er onze L&D Advisors. Zij zorgen voor de afstemming met onze verschillende interne klanten. Daarnaast is er het Training Operations team, met als verantwoordelijke Katrien, dat het organisatorische luik van L&D op zich neemt. Tot slot is er het Digital Learning Experience team, waarvoor Tim verantwoordelijk is. Dat team ondersteunt alles wat met bestaande en nieuwe tools voor digitaal leren te maken heeft. Naast het centrale aansturende L&D-team hebben we verder heel wat businessacademy's of learningcommunity's en een 400-tal interne trainers die in combinatie met hun dagtaak bij onze organisatie mee de pedagogische aanpak uitdragen en er mee voor zorgen dat de collega's up-to-date blijven. Elke academy of learningcommunity heeft overigens een eigen omgeving om zelf autonoom content op te laden, trajecten te bouwen, leerinhouden te maken en aan de man of vrouw te brengen. In totaal zijn we met zo'n 450 mensen betrokken bij het leren in de organisatie, en dat voor om en bij de 11.000 interne medewerkers.”

Hoe zou je jullie visie op leren omschrijven?

Geert: “We willen onze collega's ondersteunen, stimuleren en begeleiden om zo veel mogelijk continu te kunnen leren. Enerzijds zodat ze in hun dagelijkse taken in deze snel veranderende wereld voldoende ondersteund zijn om snel te schakelen en de veranderingen zo goed en zo vlot mogelijk op te nemen, en anderzijds om zich voor te bereiden op toekomstige inzetbaarheid. Daartoe zetten we in op diverse leervormen, opleidingen en trajecten die zich niet enkel beperken tot de verplichte thema's die voor ons als bank erg belangrijk zijn, maar ook ruimer gaan en onder meer businessspecifieke onderwerpen aankaarten die belangrijk zijn voor onze medewerkers om hun taken te kunnen uitoefenen.”



Hoe pakken jullie het digitale leren concreet aan?

Tim: “Vanaf 2018 zijn we daar versterkt beginnen op in te zetten. Onze ambitie was om enerzijds zo veel mogelijk content digitaal aan te bieden, en om anderzijds blended leren te stimuleren in de organisatie en de uitbouw van blended trajecten te vergemakkelijken. Idealiter verwerken de medewerkers daarbij de theoretische stukken zo veel mogelijk asynchroon, op eigen tempo, digitaal, en kan er daarnaast synchroon dieper ingegaan worden op het onderwerp via oefeningen, discussies en dergelijke meer. Hetzij digitaal, hetzij face-to-face. Daarnaast is er ook ruimte voor verdere individuele begeleiding nadien als dat nodig blijkt. Begin 2020 zijn we hierover gaan samenwerken met de collega's en onze externe providers: de tools waren er, de ambitie was duidelijk. En toen brak plots de pandemie uit. Gelukkig waren we klaar om digitaal te gaan werken, waardoor we versneld konden springen en

lopende trajecten konden beginnen te digitaliseren in samenwerking met onze providers. Niet iedereen was klaar om meteen te switchen naar een 100% digitale of afstandsformule, maar doordat er andere taken wegvielen kwam er tijd vrij om te reflecteren en versneld om te schakelen. Zo kreeg de onaangename coronasituatie toch nog een positieve noot.”

“We willen onze collega’s ondersteunen, stimuleren en begeleiden om zo veel mogelijk continu te leren. En dat met het oog op hun dagelijkse taken, maar ook op toekomstige inzetbaarheid.” - Geert

In november 2022 openden jullie een nieuwe campus, die jullie omschrijven als een ‘belevingscentrum’. Hoe past dit binnen het verhaal van digitaal leren?

Katrien: “Zoals Tim vertelde, wilden we digitaliteit introduceren als ondersteunende factor om blended leren aan te bieden. Daarnaast stelden we vast dat het nog steeds heel erg belangrijk is om letterlijk ruimte te geven aan leren binnen onze organisatie. Toen er een opportuniteit kwam om op een centraal punt tussen al onze activiteiten in, aan het Warandepark, een plek in te richten waar we al onze L&D-activiteiten centraal konden groeperen, konden we die niet laten liggen. De keuze voor deze campus geeft ook aan hoeveel belang we hechten aan continu leren in een snel veranderende omgeving. Naast de traditionele elementen hebben we de campus ook toekomstgericht ingericht. Zo hebben we gedacht aan hybride klaslokalen, zodat mensen tegelijk ter plaatse en op afstand een sessie kunnen volgen mét de nodige interactiviteit tussen lesgever en deelnemers. Daarnaast hebben we een mini-opnamestudio voorzien waar mensen podcasts of andere digitale content kunnen komen maken met het nodige professionele materiaal, zodat ze hiervoor niet alleen met hun laptop aan de slag moeten. Dat kan nog steeds natuurlijk, content creëren mag nog steeds pragmatisch gebeuren en hoeft niet altijd perfect te zijn. Maar we wilden wel verder gaan dan een klassiek gebouw en voldoende aandacht hebben voor alles wat met digitaliteit en connectie met de buitenwereld te maken heeft op het vlak van leren.”

Tim: “Tegelijk hebben we van de gelegenheid gebruik gemaakt om nieuwe leervormen te testen, zoals virtual reality (VR), wat op het vlak van beschikbare content niet meteen evident in te zetten is in een bankomgeving. We hebben dan ook lang gezocht naar voldoende goede content die focust op softskills en voldoende ruimte geeft om te oefenen en meteen feedback te krijgen in die VR-omgeving. We zijn blij dat we hier een goede provider voor gevonden hebben die ervoor zorgt dat we dit nu kunnen uittesten om te zien in welke mate het kan beantwoorden aan de behoeften van onze collega’s. Ook veiligheidsopleidingen en thema’s zoals EHBO of public speaking kunnen op een levensechte manier opgefrist worden in dat soort omgeving. Verder testen we ook gamificationelementen uit, onder meer via een gametafel gebaseerd op artificiële intelligentie waaraan je met je team per vier samen kan werken rond het redden van de wereld, waarna er in workshops gewerkt wordt met de resultaten en de aanpak van die oefening.”

“We geloven absoluut in de vele voordelen van virtual reality. Maar hoe moet het qua implementatie of inzetbaarheid in een grote organisatie als de onze?” - Tim

Wat zijn jullie voornaamste uitdagingen op het vlak van leren op dit moment en hoe gaan jullie daarmee om?

Geert: “Enerzijds is er zoals bij andere organisaties de snel veranderende wereld waardoor de behoeften van onze klanten continu evolueren, met daarbij de digitalisering als versnellende factor. We moeten ervoor zorgen dat we hier de gepaste antwoorden op vinden, ook wat betreft de vaardigheden en competenties die onze collega’s vandaag en morgen moeten hebben. Anderzijds nemen we als organisatie ook strategische beslissingen en hebben we de ambitie om voorbij de traditionele bankzaken te kunnen gaan. Dat maakt dat we bruggen moeten kunnen leggen, bv. via vaardigheden op het vlak van verzekeringen, en dus moeten mikken op een zo ruim mogelijke inzetbaarheid en bredere skillsets moeten introduceren in de organisatie. Daarnaast moeten we voldoende aandacht blijven besteden aan het verplichte luik van opleidingen, we worden verwacht dat we onze collega’s op de juiste manier bijscholen en de juiste elementen meegeven om hun rol te kunnen én mogen uitoefenen.”

De voorbije jaren is er al heel wat veranderd op het vlak van leren, hoe zie je dit verder evolueren? Waar gaan we naartoe?

Tim: “In eerste instantie denk ik dat blended trajecten ons geholpen hebben om van leren meer een proces te maken dan een one-shotervaring. Een volgende stap en een belangrijke voor ons is om qua leren meer te evolueren naar de ondersteuning van



werkplekieren, waarbij zowel de leertechnologie als coworkingtechnologie ondersteunend werkt om dagelijks van elkaar te leren. Learning in the flow of work, om het met een term te benoemen, is heel belangrijk en kan de L&D-markt voor een uitdaging stellen. Hoe gaan we daarmee om als L&D? Iedereen heeft wel een omgeving waarin leerinhouden beschikbaar zijn, maar hoe zorgen we ervoor dat die op de juiste manier ingezet worden in de dagelijkse praktijk? En hoe kunnen we dit zo vlot mogelijk faciliteren en begeleiden in de dagelijkse omgeving van onze collega's? Verder lijkt het me belangrijk om de mogelijkheden van VR voor leren goed op te volgen. Wij geloven erin en besteden er aandacht aan omwille van de talrijke voordelen: het gaat om een psychologisch veilige omgeving zonder afleiding, waarin mensen eindeloos kunnen oefenen en snel feedback krijgen. Maar hoe moet het qua implementatie of inzetbaarheid in een grote organisatie als de onze?"

Jullie vertelden al dat toekomstige inzetbaarheid erg belangrijk is BNP Paribas Fortis. Wat zijn volgens jullie de competenties van morgen?

Katrien: "Alles wat met creativiteit, wendbaarheid, mindset, duurzaamheid en digitale feeling te maken heeft."

"De keuze voor de nieuwe campus geeft aan hoeveel belang we hechten aan continu leren in een snel veranderende omgeving, en dat we hier ook letterlijk ruimte aan willen geven." - Katrien

**EEN GESCHIKTE
AANBIEDER,
OPLEIDING, JOB,
L&D SOLUTION OF
LEERLOCATIE
IS ZO GEVONDEN**

KIJK SNEL OP

bedrijfsopleidingen.be

**20+ MEER DAN 20 JAAR ERVARING
MET VERBINDEND COMMUNICEREN**

**HUMAN
MATTERS**

VERHOOG JE IMPACT DOOR BEWUST TE SPREKEN EN AANDACHTIG TE LUISTEREN

Verbindende communicatie basis
Tweedaagse training op 1 en 2 februari in Gent

Verbindende besluitvorming: van gedoe naar gedaan
Eendaagse training op 29 februari in Leuven

**Expert in verbindende communicatie
voor leidinggevend en HR-professionals**
9 dagen training en coaching vanaf 28 maart in de Heerlijckyt van Elsmeren, Geetbets

Verbindende communicatie basis
Driedaagse training op 26-27-28 augustus in de Heerlijckyt van Elsmeren, Geetbets

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

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

Tot slot nog de vraag van onze vorige geïnterviewde: hoe verankeren jullie een cultuur van levenslang leren in de organisatie?

Katrien: “Door de manier waarop we het leren aanpakken. We ondersteunen de collega’s om het leren zelf in handen te nemen, wat niet altijd makkelijk is in hun drukke dagelijkse leven. We hebben ons digitale leerplatform, waardoor ze kunnen leren wanneer en hoe het hen past. We prikkelen de medewerkers ook met onze ‘learning energizers’, wekelijkse mails met snackable learnings. Die zijn een groot succes en leiden mensen naar ons leerplatform, waar ze vaak verder klikken en scrollen zoals dat gebeurt op sociale media, en daardoor intuïtiever leren. We hebben geleerd dat learningmarketing een belangrijk element is in onze aanpak. Je kan niet verwachten dat mensen louter op eigen initiatief komen kijken in de catalogus en er daar iets uitpikken. We moeten hen daarin begeleiden. Mensen kiezen zelf of ze zich abonneren op onze energizers, waarmee we willen inspelen op hun intrinsieke motivatie. Toch zien we dat bijna de helft van de collega’s dit doet, wat heel positief is. Bovendien nemen heel wat mensen jaarlijks 3 à 4 contents door. Dat is toch bemoedigend. Het voordeel van digitalisering is natuurlijk ook dat we kunnen opvolgen of er effectief continu geleerd wordt. Een 4.000 mensen passeert maandelijks langs onze learningcommunity’s om digitale content te raadplegen. Het is fijn om te merken dat die continuïteit toch aanwezig is. Wat ook goed werkt, is om elementen van gamification in het leren te stoppen, bv. met een badge die je kunt winnen of punten verzamelen. Dat trekt weer een bijkomende groep mensen over de streep. Om zo veel mogelijk aan continu leren te doen, proberen we dus op alle fronten in te zetten waarin we ons geïnspireerd voelen.”

Welke vraag hebben jullie voor de volgende geïnterviewde?

Tim en Katrien: “We hebben er twee. In eerste instantie: hoe slaagt je bedrijf erin om de impact van je leeroplossingen te meten? En ten tweede: hoe introduceren jullie werkplekleren?”

Dankjewel voor het interview!**PASPOORT GEERT**

- > Functie? Head of L&D - BNP Paribas Fortis
- > Vroeger? al 24 jaar bij BNP Paribas Fortis, onder meer als HR manager Corporate & Public Banking en Head of Talent Management.
- > Studies? master psychologie, Universiteit Gent
- > Wat is je professionele motto? “Ik heb het nog nooit gedaan, dus ik denk dat ik het wel kan.” - Pippi Langkous
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? The McKinsey Insights Store

PASPOORT TIM

- > Functie? Head of Digital Learning Experience - Adventure Coach bij HR L&D - BNP Paribas Fortis
- > Vroeger? al 18 jaar bij BNP Paribas Fortis, onder meer als Project Manager Solution Centre Career Development, Team Lead HR Financial & Planning Solutions Business...
- > Studies? Master Psychologie. KU Leuven
- > Wat is je professionele motto? “Look up at the stars and not down at your feet. Try to make sense of what you see, and wonder about what makes the universe exist. Be Curious.” Stephen Hawking
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? De L&D Talks van Stimulearning.

PASPOORT KATRIEN

- > Functie? Head of Training Organisation - BNP Paribas Fortis tot 1 maart 2023. Sindsdien is ze een nieuwe uitdaging aangegaan buiten de haar vertrouwde HR wereld en is nu Chapter Lead in Tribe Functions, een Agile omgeving.
- > Vroeger? al 17 jaar bij BNP Paribas Fortis, onder meer als Head of HRSC Transversal Management en Mobility Manager. Voordien bij BNY Mellon als Corporate Actions Team Leader.
- > Studies? Master of Arts & Postgraduate Teaching College - KU Leuven
- > Wat is je professionele motto? “Every day is a chance to learn something new.”
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? Dit magazine ‘Leren & Ontwikkelen’

VEERLE EYLENBOSCH

DAIKIN EUROPE NV

Speed, reliability & friendliness: welkom op de EMEA Service Academy van Daikin Europe!

Op onze praatstoel vandaag zit geen typische L&D'er die het leren voor eigen medewerkers aanstuurt. Veerle Eylenbosch zorgt er namelijk samen met haar collega's voor dat de onafhankelijke techniekers die toestellen van Daikin installeren en onderhouden in de EMEA-regio (Europe, Middle-East & Africa), voldoende competent zijn en zich blijven bijscholen over de producten van het bedrijf. Dat brengt heel specifieke uitdagingen met zich mee, en daarover had ze met plezier een openhartig gesprek met ons.

Kan je kort iets vertellen over je bedrijf en jouw positie in de organisatie?

Veerle: "Daikin is marktleider in technologie voor verwarming, koeling, ventilatie en luchtzuivering, kortweg HVACR. We hebben Japanse roots en bestaan volgend jaar 100 jaar. De Daikin Europe Group is de EMEA-poot van het bedrijf. Daar maak ik deel van uit. Onze hoofdzetel bevindt zich in België, o.a. in Oostende, en bestaat nu 50 jaar. De EMEA-tak telt meer dan 12.000 medewerkers, zowel arbeiders als bedienden. We ontwikkelen en produceren een ruim aanbod van duurzame HVACR-totaaloplossingen voor de residentiële, commerciële en industriële markt. Daarnaast zijn er in onze organisatiestructuur natuurlijk de 20 nationale vestigingen ofwel affiliates (dochterondernemingen) zoals Daikin België, Daikin Frankrijk ... Zelf werk ik hier al 15 jaar. Ik startte als service engineer op de technische dienst binnen EMEA en gaf vanuit die rol ook trainingen over het gebruik van onze producten. Vandaag werk ik voor de EMEA Service Academy. Samen met mijn collega's werk ik aan een meer gecentraliseerde, ondersteunende organisatie van het leren binnen die Service Academy, die er vooral op focust om ervoor te zorgen dat de techniek die aan huis komt competent is. Onze 'klant' is dus niet zozeer onze medewerker, maar wel de onafhankelijke techniek die Daikin-producten installeert, onderhoudt of herstelt bij mensen thuis... en die zich in de diverse landen bevindt. We bereiken hen door in Oostende een 150-tal servicetrainers op te leiden, die op hun beurt de onafhankelijke techniekers trainen. Die 'watervalstructuur' hebben we nodig omdat we over heel de regio vertakt zijn, en daarnaast omwille van de verschillende talen. Niet elke markt aanvaardt dat je training voorziet in het Engels."

Hoe vertaalt zich dit alles in een concreet opleidingsaanbod?

Veerle: "Wat je bij ons kan leren is niet 'alles wat je ooit wil weten over...'. We proberen echt heel gericht te werken, bv. met een training enkel over installatie, enkel over indienststellen van een systeem, onderhoud, herstel... Dit past bij het gegeven van microlearning, of zoals ik het liever zeg: wat jij nu op dit moment nodig hebt. Maar ook bij de tendensen in de markt. Er zijn steeds meer bedrijven die alleen maar installatie doen, of alleen maar onderhoud. Daarom proberen we in ons aanbod uit te gaan van de job die de techniek gaat uitvoeren. En daar gepaste trainingen tegenover te stellen. Mensen hebben vandaag niet meer de interesse om een week in een opleiding te zitten waarvan ze slechts een deeltje effectief gaan gebruiken. Via een heel gericht aanbod aan heel concrete trainingen halen ze meer uit hun leertijd. Want voor zo'n onafhankelijke techniek is elk uur dat er niet gewerkt wordt natuurlijk een verlies van inkomsten. In die zin is L&D bij ons toch anders dan wanneer het georganiseerd wordt voor de eigen medewerkers die in loondienst zijn."



Je praat over diverse landen en talen, mogen we hieruit afleiden dat de meeste opleidingen nog steeds klassikaal doorgaan?

Veerle: “Technische mensen zijn gretig om nieuwe technologieën uit te proberen, maar sommige dingen leer je nu eenmaal niet van achter een computer. Als het gaat over een nieuw product bijvoorbeeld, is het altijd beter als een technicus het al eens gezien heeft vooraleer hij het in je woonkamer komt installeren. Dat neemt niet weg dat we al lang met digitaal leren bezig zijn bij Daikin. Toen ik startte in 2007 hadden we al zeer goede webbased trainings. Rond 2010 begonnen we ook al webinars te geven, rond 2015 hebben we de eerste learning community's opgezet. In 2020 was er dan de pandemie die een katalysator geweest is voor digitaal leren. Plots was er geen alternatief meer. Vandaag merken we dat sommigen het nu wel een beetje gehad hebben met het online gegeven, en ernaar hunkeren om terug te keren naar het klaslokaal. De technici willen weer samenkomen, iedereen heeft weer behoefte aan mensen zien. Het is nu zoeken naar die nieuwe balans. We merken dat sommige landen op het vlak van de digitalisering versneld gegroeid zijn: in Frankrijk bijvoorbeeld was voor corona alles klassikaal, vandaag hebben ze resoluut hun tweedaagse cursus vervangen door een formule waarbij er een drietal webinars gevolgd kunnen worden over de theorie, waarna er een test volgt, om dan enkel nog fysiek samen te komen voor het praktische in het trainingslokaal. Dat vertaalt zich ook naar de set-up van de trainingslokalen in Frankrijk: we hebben niet langer een leslokaal en een technisch lokaal, maar wel één lokaal met stoelen op wielotjes, die voorzien zijn van een klaptafeltje en een plek om je rugzak op te zetten. Die stoelen kunnen we samen zetten als er eens aan tafel overlegd moet worden, maar net zo goed tot bij de toestellen rollen. En zo zijn er nog succesverhalen: Spanje is tijdens de pandemie overgestapt naar YouTube-broadcastings van 1.5 uur, en wist daarmee bijna 40.000 technici te bereiken tijdens deze periode. En daar blijven ze op inzetten zo lang er vraag naar is. Een bijkomend voordeel is dat ze dit aan het eind van de werkdag kunnen plannen, zodat de technicus overdag geld kan verdienen en nadien kan bijscholen. Dat was bij een klassieke training geen optie.”

Is virtual en augmented reality in dit kader iets voor Daikin?

Veerle: “We begonnen in 2015 al te praten over VR: we moesten de meerwaarde van deze nieuwe technologie onderzoeken. De uitdaging voor ons op dit vlak is echter de snelheid waarmee we onze toestellen innoveren. We zijn marktleider, en moeten dus altijd de eerste zijn met innovaties. De ontwikkelingen voor zaken zoals VR maar ook gamification vragen veel tijd en middelen, waarna je een goed product hebt, maar zes maanden later kan dat al gedateerd zijn omdat ons product in tussentijd verder verfijnd is. Wat ook niet te onderschatten is, is de mate waarin je als begeleider van zo'n oplossing ook over technische kennis moet beschikken voor als bv. De software eens hapert. De weinige tijd die we hebben met de technicus mag niet te veel getaxeerd worden door dit soort zaken. Daarnaast blijft het nog altijd beter om een toestel zelf te zien, dan een beeld ervan. Bepaalde vaardigheden leer je ook alleen maar echt door ze te doen, zoals braseren bijvoorbeeld. Maar we blijven dit verder opvolgen omdat ook deze technologieën zich verder ontwikkelen. Wat augmented reality betreft, zien we wel mogelijkheden om ze toe te passen in de training, bijvoorbeeld om toestellen met een paar klikken uit elkaar te halen. Dit is met name interessant in landen waar bv. niet alle toestellen waarover training gegeven wordt, beschikbaar zijn.”

Hoe zou je de visie op leren van de EMEA Service Academy omschrijven?

Veerle: “In heel ons bedrijf staat ‘people centered management’ centraal. Iedereen krijgt kansen om zich te ontwikkelen en wordt gewaardeerd. Als EMEA Service Academy zijn we deel van de serviceafdeling, en het credo van die afdeling is ‘speed, reliability & friendliness’. Ook ons aanbod moet daarop geënt zijn. Wij trainen om ervoor te zorgen dat onze trainers het Daikin-gevoel bij de klant kunnen binnenbrengen. Onze trainingen moeten dus op tijd zijn, correct en met oog voor de klant. Softskills zijn belangrijk om te integreren, omdat dit iets is waarin technici zich vandaag kunnen differentiëren van de concurrentie. We bekijken nu hoe we dit nog meer in onze technische trainingen kunnen verwerken.”

Welke andere uitdagingen zijn er nog op het vlak van leren voor de EMEA Service Academy?

Veerle: “Binnen L&D zijn er continu uitdagingen, en dat zullen er alleen maar meer worden de komende jaren. Het fijne is dat omgaan met uitdagingen echter onze corebusiness is, als deel van een serviceafdeling. De mensen die in ons team werken, leven ervoor om issues op te lossen. Dat neemt niet weg dat er specifieke L&D-uitdagingen zijn. De eerste is de tijd die een technicus wil vrijmaken voor leren en ontwikkelen, vermits hij dan inkomsten verliest. Wij moeten dus mensen die niet door ons betaald worden enthousiast maken om zich regelmatig bij te scholen. Ze moeten verdientijd inruilen voor L&D, en dat is toch niet zo makkelijk. Daarnaast is er de explosie in de warmtepompindustrie. Op dit moment moeten er binnen EMEA een 40.000 technici getraind

worden hierin, naar 2025 toe zijn dat er al 100-150.000. Zij hebben zo veel aanvragen, dat ze zeven dagen op zeven kunnen werken. Hoe zorgen we ervoor dat ze toch tijd vrijmaken om zich (bij) te scholen en goed te laten informeren? Een andere uitdaging bestaat uit de verschillende generaties in de organisatie. Onlangs was er een trainer in het VK die vertelde dat hij voor het eerst achttienjarigen op zijn 'schoolbanken' had zitten. Hij was tot in de puntjes voorbereid, maar voelde al na vijf minuten dat hij het met deze leeftijdsgroep anders moest aanpakken. Normaal zijn trainers experts, maar je wordt alleen expert als je ervaring hebt opgedaan. Het zijn dus vaak mensen met veel jaren op de teller, maar de afstand met de schoolverlaters wordt hierdoor heel groot. Hun ervaring is groot, maar hebben ze ook inlevingsvermogen in de wereld van een achttienjarige? Hoe zorgen we ervoor dat we de feeling met de jonge generatie niet verliezen? Bovendien, zeker als de pensioenleeftijd naar omhoog gaat: op een gegeven moment zitten een zestigjarige en een achttienjarige samen in een trainingslokaal. Moeten we gaan richting een segmentering op generaties? Tot slot is ook ons LMS een uitdaging. We schakelen op dit moment over op een systeem van de tweede generatie omdat het vorige niet zo soepel draaide. Ik herinner me dat er net voor de pandemie een spreker was op de L&D Talks die zei: 'Je moet opletten dat je LMS geen LMMesS wordt.' En dat is altijd blijven hangen. Helaas is dat ook werkelijkheid geworden, vandaar de omschakeling naar een nieuw systeem nu. Uitdagingen genoeg, maar ook de goesting om ze op te lossen!"

**“Als EMEA Service Academy zijn we deel van de serviceafdeling,
en het credo van die afdeling is ‘speed, reliability & friendliness’.
Onze trainingen moeten dus op tijd zijn, correct en met oog voor de klant.”**

Waar droom je van op het vlak van leren? Hoe zou je willen dat het verder vormt krijgt?

Veerle: “Ik droom van veel, maar lig ook veel wakker! (lacht) Ik vind het een moeilijke vraag, omdat wat je ziet aan tendensen, niet altijd aanleunt bij wat je wil doen. Een uitdaging die wij hebben is de samenwerking met onze affiliates. Het werken met een ‘watervalsysteem’ maakt het moeilijk om één koers te blijven varen. Zeker gezien de culturele verschillen tussen de landen. Mijn droom is dat alle neuzen in dezelfde richting staan en daar werken we ook aan. We zijn bezig met een ambassadeursproject: maandelijks overleggen alle 25 service training managers van de verschillende landen om tot een meer gemeenschappelijke aanpak te komen waarin we elkaar proberen te versterken. Met deze groep zijn we al onze L&D-processen aan het herbekijken. Mijn ultieme doel is om een gemeenschappelijke visie en werking te creëren, omdat dit ook meer efficiëntie zal opleveren. Los daarvan denk ik dat mensen vandaag vooral to the point willen kunnen leren. We willen korte injecties van leren, en ik geloof dat dit een tendens is die blijft. Daarnaast blijft video een belangrijke, maar daarbij is de uitdaging dat we ervoor moeten zorgen dat iemand snel vindt wat hij zoekt. En dat we binnen L&D slim en snel vooruitgaan. Tot slot moet er ook voldoende aandacht besteed worden aan change-management. Het tempo van de veranderingen zal alleen maar verhogen. Wendbaarheid is een essentiële competentie naar de toekomst toe. Ik geloof ook in bots en AI, en denk dat we die moeten omarmen in plaats van er bang voor te zijn.”

De mensen van BNP Paribas Fortis hebben twee vragen voor je achtergelaten. In eerste instantie waren ze benieuwd naar hoe je de impact van leren meet in je organisatie?

Veerle: “Het is niet de EMEA Service Academy die dit doet, maar wel de lokale vestigingen. Het toeval wil dat we net met ons ambassadeursproject naar de effectiviteit van leren aan het kijken zijn. Een aantal landen bekijkt nu de implementatie van het model van Kirkpatrick, wat een relatief eenvoudige voorstelling is van hoe je best meet of iets blijft hangen. Niveau 1 en 2 van het model blijkt in 90% van onze landen al toegepast te worden. Wat betreft niveau 3 worden er ideeën geformuleerd, en is Turkije zelfs al wat zaken praktisch aan het implementeren van dit niveau én van niveau 4. Dat willen we graag breder doortrekken, maar dat is opnieuw niet zo makkelijk als je doelgroep bestaat uit onafhankelijke techniekers en niet uit eigen medewerkers. Turkije kan hiermee aan de slag, omdat dat land werkt met authorized service partners. Ze hebben hier hele mooie grafieken over, rapporteren maandelijks, volgen alles nauwgezet op, en kunnen effectief aangeven dat leren werkt. Het is volgens mij ook een motivator voor het trainingsteam als ze zien dat ze bijdragen in de groei van mensen. Het is dus zeer belangrijk om ook te blijven proberen om niveau 3 en 4 te meten.”

Tot slot: hoe introduceren jullie werkplekleren, in de mate dat deze vraag toepasbaar is voor jouw situatie?

Veerle: “Vanuit het oogpunt van een techniek is en blijft werkplekleren een uitdaging, want time is money. In een ideale wereld kan je een beginnende techniek een week of twee mee op pad sturen met een ervaren techniek. Zo niet is mentorschap een

alternatief, denk ik. Maar het vraagt een investering. Breder gezien denk ik dat werkplekieren een keuze moet zijn die gedragen wordt door de organisatie. Starten met een boodschap van het management, verhoogt de kans op slagen. Als de grote baas zegt dat de organisatie erin gelooft en er tijd voor wil maken, zullen mensen makkelijker volgen.”

PASPOORT

- › Functie? Technical Service Engineer bij Daikin Europe nv
- › Vroeger? al 15 jaar bij Daikin Europe
- › Studies? industrieel ingenieur mechanica, optie luchtvaartmechanica, KHBO Oostende & universiteit van Bordeaux
- › Wat is je professionele motto? “You don’t know if you don’t go.” Een credo uit de surfwereld. Je kan maar weten of een golf goed is, als je de golf pakt.
- › Meest inspirerende L&D-informatiebron? Er zijn een tweetal L&D Consultants met wie ik regelmatig spar. Ze hebben niks te maken met de technische wereld, en dat vind ik heel fijn. Daarnaast haal ik inspiratie bij mijn collega’s die dezelfde job doen als ik in andere regio’s. En dan zijn er nog de jaarlijkse L&D Talks die heel gevarieerd zijn en de blik nog eens helemaal open-trekken.

MEI 2023

TESSA KEYMEULEN

METAGENICS

Leren met het oog op morgen

Na ons bezoek aan Daikin Europe vorige maand in Oostende, steken we nu met onze praatstoel de de snelweg over naar Metagenics. Daar vertelt Tessa Keymeulen, Employee Experience Partner, ons enthousiast over de manier waarop zij hard timmert aan een leercultuur waarbij medewerkers zelf hun ontwikkeling in handen nemen. Want met het oog op de toekomst én de snel veranderende markt waarin het bedrijf actief is, is dat meer dan ooit een must.

Kan je je bedrijf kort even voorstellen?

Tessa: “Metagenics is een producent van hoogwaardige micronutritie. De hoofdzetel voor de EMEA Group zit in Oostende, maar we hebben ook vestigingen in Italië, Frankrijk, het VK en Nederland. In Oostende doen we alles van A tot Z: van productie over een eigen Research & Development-afdeling, een kwaliteitslaboratorium, shipping en warehousing, tot marketing en sales. Vanuit Oostende bedienen we dus de volledige Europese markt en dat maakt ons de centrale hub voor heel Europa. Verder maken we deel uit van Metagenics Inc., dat ook vestigingen heeft in de Verenigde Staten, Australië, Nieuw-Zeeland en aanwezig is op de Aziatische markt. Daarnaast hebben we ook tientallen distributeurs in tientallen andere landen. Vroeger opereerden we als drie aparte bedrijven maar sinds we overgenomen zijn door een investeringsmaatschappij, fungeren we als één Metagenics. Daardoor zijn er een aantal departementen ‘global’ geworden, waaronder L&D, en dat heeft natuurlijk impact gehad op mijn functie. Na de overname was het wat zoeken naar wat er globaal zou aangestuurd worden, en wat we nog lokaal konden doen. Dat begint stilletjes aan vorm te krijgen. Ondertussen wordt het duidelijk voor iedereen welke beslissingen we lokaal kunnen nemen, en gelukkig is dat best veel.”

Kan je iets meer vertellen over jouw rol bij het bedrijf?

Tessa: “Als Employee Experience Partner ben ik verantwoordelijk voor alles wat met L&D te maken heeft, maar ook voor interne communicatie en evenementen. Op het vlak van L&D is het mijn verantwoordelijkheid om het leerbeleid uit te schrijven en uit te werken voor de hele EMEA Group, zo’n 450 mensen in totaal, waaronder zowel arbeiders als bedienden. Ik coördineer opleidingen, geef ze zelf, en zorg voor een goed leerbeleid dat ook leeft binnen de organisatie. Dat in nauwe samenwerking met de Global Head of L&D in Australië, die op globaal niveau een en ander uitrolt en implementeert. Elk land heeft lokale noden, elke regio heeft ook

specifieke noden, en we willen ons beleid uiteraard laten aansluiten op het beleid dat globaal uitgerold wordt. Ik word in dit alles gelukkig ondersteund door een administratieve kracht die zowel op het vlak van het wettelijke kader als in de administratie van opleidingen veel voor haar rekening neemt. Met de arbeidsdeal is dit onmisbaar.”

Hoe belangrijk is leren voor Metagenics?

Tessa: “Voor ons is het een must om in te zetten op levenslang leren. Groeien staat voorop en we stimuleren dit ook echt. Onze missie is mensen helpen om hun job nog beter uit te oefenen en de vaardigheden van de toekomst te ontwikkelen. Wie inzet op levenslang leren, kan bovendien makkelijker talent aantrekken. Ook zorgt het ervoor dat medewerkers langer gelukkig in dienst blijven.”

Hoe zou je jullie visie op leren omschrijven?

Tessa: “We willen onze werknemers aan het stuur zetten van hun persoonlijke en professionele groei en ontwikkeling. Vanuit L&D zorgen we voor de nodige tools, de coördinatie en de organisatie van opleidingen, maar we verwachten dat de medewerker zelf initiatief en verantwoordelijkheid neemt. In dit verhaal speelt de leidinggevende voor ons een belangrijke rol: hij of zij stimuleert de medewerker om opleidingen te volgen en - belangrijker nog - volgt nadien op en checkt of de vertaalslag naar de praktijk lukt.”

Kijken jullie al lang op deze manier naar leren, of is dit eerder iets recent?

Tessa: “We hebben deze visie niet altijd al zo bewust en zo sterk gehanteerd, maar ze was toch altijd ergens subtiel aanwezig. In het verleden waren er vooral ad-hocopleidingsvragen, die goedgekeurd werden door de leidinggevende en nadien georganiseerd en gefaciliteerd werden door hr. Op zich betekent dat al dat het initiatief voor leren genomen werd door de medewerker. Maar we wilden wel af van de veelheid aan ad-hocaanvragen en hebben nu een academy ingericht met modules en workshops op globaal niveau, waaraan we op lokaal niveau een aantal opleidingen en sessies zullen toevoegen. Zo komen we tot een catalogus en neemt het aantal ad-hocaanvragen af. We zijn er ons echter wel van bewust dat die er altijd zullen zijn. Dat is ook goed en zelfs nodig voor sommige functies, maar toch willen we vanuit de lokale noden voor een aanbod zorgen dat uitgaat van de visie en strategie van het bedrijf en het grootste deel van de vragen covert.”

Merk je dat medewerkers zich ook echt gemotiveerd voelen om met hun ontwikkeling bezig te zijn?



Tessa: “De ene is hier meer mee bezig dan de andere. Het is dus nog een uitdaging om een leercultuur te creëren die over de departementen heen leeft bij de medewerkers. Vandaag zitten we nog in de beginfase en wordt die cultuur vooral aangestuurd vanuit hr. Maar we timmeren wel aan de weg. Work in progress.”

Welke andere belangrijke uitdagingen zijn er op het vlak van leren?

Tessa: “Een eerste is het klaarstomen van onze huidige medewerkers voor de toekomst. We willen dat ze hun job ook morgen zo goed mogelijk kunnen uitoefenen, want we leven in een maatschappij die heel erg verandert, denk maar aan de digitalisering. Maar ook ons bedrijf is sterk veranderend en groeiend. De afgelopen maanden en jaren waren er al belangrijke veranderingen, en dat zal in de toekomst niet anders zijn. Een andere uitdaging is het creëren van een leercultuur binnen het bedrijf.”

Hoe zorg je er in de praktijk voor dat medewerkers effectief klaar zijn voor de toekomst?

Tessa: “Eerst en vooral door ons te baseren op de strategie en de visie van het bedrijf. Er zijn 5 pijlers die de komende jaren focus krijgen,

en een daarvan is de digitalisering, bv. in de vorm van e-commerce. Onze medewerkers moeten natuurlijk over de skills beschikken om de taken die daarbij horen, te kunnen uitvoeren. We bieden daartoe opleidingen aan, organiseren 'Lunch & Learns' waarop we best practices delen, enzovoort."

En hoe bouw je aan de leercultuur die je ambieert?

Tessa: "Door heel hard te werken aan het beleid, dat tot een paar jaar geleden vrijwel onbestaande was. Dat gebeurt in de vorm van verschillende zaken: het af willen van de ad-hoc aanvragen, het ontwikkelen van een academy, en we bekijken ook of we instappen in het project 'Iedereen LEERT!' van SBM, waarbij medewerkers vanuit hun interesses na de uren les kunnen volgen. Als je mensen de mogelijkheid geeft om iets bij te leren dat niet per se jobgerelateerd hoeft te zijn, gaan ze ook makkelijker intekenen voor opleidingen die dat wél zijn. Daar ben ik van overtuigd. Daarnaast zorgen we voor een breed scala aan soorten opleidingen, zowel klassikaal als via e-learning, hebben we een LMS systeem geïmplementeerd ... Mensen komen dus op verschillende manieren in contact met leren. We proberen dit zo laagdrempelig mogelijk te maken. Ook de Lunch & Learns maken hier deel van uit. Doordat we niet alles benoemen als 'opleiding', zijn mensen vaak sneller geneigd om te leren. Omdat het op een informele manier is. Dat proberen we dan ook heel erg te stimuleren."

Je sprak over de digitalisering van jullie aanbod, hoe zit dat op het vlak van leren?

Tessa: "We pakken dit bewust stapsgewijs aan. Twee jaar geleden zijn we begonnen met de implementatie van een LMS. Initieel enkel met wetenschappelijke opleidingen, omdat medewerkers vaak een sterk wetenschappelijke opleiding moeten volgen wanneer ze bij ons aan de slag gaan. Zo kan dat op eigen tempo en is alles na afloop ook nog steeds raadpleegbaar. Dat luik loopt nu in diverse landen. Daarna zijn we een onboardingproces beginnen te ontwikkelen in het LMS, en dat is twee maanden geleden gelanceerd. Verder zorgen we ervoor dat mensen in de academy live een aantal virtuele opleidingen en ook e-learnings kunnen volgen."

Hoe bereid zijn de medewerkers om op deze manier te leren?

Tessa: "Zoals in veel bedrijven heeft corona wat dat betreft drempels verlaagd. We waren verplicht om alles online te doen. Maar zodra het weer kon, merkte ik toch dat we vrij snel terugschakelden naar klassikale opleidingen omdat daar meer interactie mogelijk is, er al eens sneller gebrainstormd kan worden rond een case uit de praktijk ... Er is dus wel een voorkeur voor klassikale opleidingen. En tegelijk zijn er opleidingen die we wel moeten omvormen naar een e-learning omdat het op de langere termijn niet meer haalbaar is om ze live te organiseren, zoals bv. de HCCP-opleidingen. We bewandelen dus een beetje de beide paden, afhankelijk van de inhoud van de opleiding."

**"Als je mensen de mogelijkheid geeft om iets bij te leren
dat niet per se jobgerelateerd hoeft te zijn, gaan ze ook makkelijker intekenen
voor opleidingen die dat wél zijn."**

Hoe zie je het leren evolueren in de nabije toekomst? Zijn er bepaalde trends waar je in gelooft die interessant kunnen zijn voor Metagenics?

Tessa: "Wij gaan niet zozeer uit van trends, maar proberen vooral in te spelen op de noden van de markt, in ons bedrijf zelf en bij onze medewerkers. We werken in een business die heel snel verandert. Daarnaast polsen we ook elk jaar bij de medewerkers wat hen nog zou kunnen helpen om hun huidige rol nog beter uit te oefenen. En we houden ook rekening met de strategie en visie van het bedrijf. Die drie aspecten zijn voor ons meer richtinggevend dan wat er zich aan tendensen of trends vertoont in L&D."

Als je mocht dromen, wat zou je dan nog willen realiseren op korte termijn op het vlak van leren?

Tessa: "Ik ben nu heel sterk aan het bouwen aan het leerbeleid van Metagenics. Enerzijds wil ik op lokaal niveau een aantal zaken toevoegen aan de academy, maar anderzijds wil ik in de toekomst ook inzetten op coaches en mentors. We doen al wel aan informeel leren, maar ik zou dit wat meer willen sturen. Daarnaast wil ik ook focussen op kennisoverdracht en kennismanagement. Heel veel kennis zit in de hoofden van werknemers. In een ideale wereld hebben we ook daar een antwoord op. Binnen onze productieomgeving zit dat al heel goed. Daar slagen we er al voor zo'n 85% in om kennis door te geven. Er waren een aantal arbeiders die bepaalde machines perfect beheersten, maar als zij zouden weggaan, verdween ook de kennis. Zij zijn ons nu aan het helpen

om digitale werkinstructies, fiches en dergelijke op te maken, en zo de kennis die ze bezitten neer te schrijven, te verfilmen ... Sommigen hebben ook een train-the-trainer-traject gevolgd en nemen daarnaast ook een soort 'peter/meterrol' op zich. Ze staan in voor het onthaal, de rondleiding, de opleiding en opvolging van nieuwe medewerkers aan de hand van een competentiematrix."

Op welke realisatie ben je bijzonder trots?

Tessa: "Op ons train-the-trainertraject, omdat het een volledig op maat van Metagenics gemaakt traject is. In een eerste fase is er een assessment voor mensen die interesse hebben om trainer te worden. Daarvoor hebben we een eigen Lego-oefening ontwikkeld waarin we kijken naar een aantal competenties, waaronder luistervaardigheid, contactvaardigheid, het overbrengen van kennis ... Op basis daarvan bepalen we of iemand het in zijn mars heeft om trainer te worden, en anderzijds gebruiken we de output daarvan om de opleiding zelf vorm te geven. Daarna komen we een dag samen voor de eigenlijke opleiding. In een latere fase breng ik met elke trainer twee uur door in de werkomgeving om te bespreken hoe je heel concreet training geeft in een productieomgeving."

Je hebt het over competenties om trainer te kunnen zijn. Welke competenties en talenten zijn voor jullie in het algemeen belangrijk met het oog op de toekomst?

Tessa: "Op dit moment zou ik zeggen: aanpassingsvermogen, flexibiliteit, omgaan met veranderingen. Vooral omdat we zo'n sterk veranderend bedrijf zijn. We zijn overgenomen, hebben globaal een nieuwe CEO, lokaal een nieuwe VP, we waren bezig met een ERP-project ... Dat zijn geen kleine veranderingen. Daarnaast denk ik ook aan kunnen samenwerken, leergierig zijn."

Tot slot nog de vraag van onze vorige geïnterviewde, je 'overbuur' Veerle van Daikin Europe: Gebruiken jullie vandaag ChatGPT voor training of onderzoeken jullie wat ChatGPT kan betekenen voor (technische) training?

Tessa: "Vandaag de dag maken we nog geen gebruik van ChatGPT voor trainingen, en onderzoeken we ook nog niet wat het zou kunnen betekenen. Toch gaan we dit zeker in de toekomst bekijken. Het komt tegenwoordig zo vaak (positief of negatief) in het nieuws, misschien worden we binnenkort wel verplicht om ook op die trein te stappen. Ik laat het op me afkomen."

PASPOORT

- > Functie? Employee Experience Partner bij Metagenics
- > Vroeger? Customer service representative bij Beaulieu
- > Studies? Meertalige communicatie aan UGent
- > Wat is je professionele motto? Het is mijn ambitie om mezelf zo veel mogelijk te ontwikkelen, om te groeien. Zodat ik mijn job beter kan uitoefenen en onze medewerkers nog beter van dienst kan zijn met mijn expertise.
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? Recent ben ik beginnen te luisteren naar de podcast van de Opleidingscoach, waar ik veel inspiratie uit haal.
- > Welke vraag wil jij stellen aan de volgende geïnterviewde? Hoe hebben jullie de leercultuur in je organisatie vormgegeven, en hoe blijf je daarop inzetten?

JEAN-MARC CONRAD & LANDER DECORTE

INFRABEL ACADEMY

Jaarlijks 120.000 dagen ,spoorwegaanpak': welkom op de Infrabel Academy

Sinds begin 2021 trekken medewerkers van Infrabel vanuit het hele land naar de gloednieuwe campus van de Infrabel Academy voor cursussen over sporenonderhoud, seintechniek en crisissituaties, maar ook over softskills en leiderschap. Op dit moment stappen er jaarlijks maar liefst 750 nieuwe medewerkers in een onboardingstraject, terwijl anderen er werken aan hun voortgezette opleiding met het oog op hun verdere loopbaan bij de spoorwegbeheerder. Dat alles: vakoverschrijdend én in alle veiligheid. Tijd voor een kennismaking.

Met bijna 10.000 medewerkers is Infrabel is een erg grote organisatie. Hoe pakken jullie L&D aan?

Jean-Marc: "Alles wat met L&D te maken heeft, is gegroepeerd binnen de Infrabel Academy, die op haar beurt zo'n 90 medewerkers telt. 70% van wat we doen, heeft te maken met technische en veiligheidsopleidingen. Die zijn nu eenmaal superbelangrijk in ons bedrijf. De overige 30% gaat over softskills, leiderschap, communicatie... In totaal organiseren we jaarlijks gemiddeld zo'n 120.000 dagen opleiding. Er ligt dus een sterke nadruk op het technische luik, maar we investeren ook veel in onze leidinggevenden. De Academy huist letterlijk in een campus. Ze is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van opleidingen, het in de gaten houden van nieuwe trends op het vlak van L&D, de organisatie van trainingen, het onderhoud van de campus en het contact met onze ruim 40 trainers en de meer dan 350 specialisten op het terrein, die in combinatie met hun job ook af en toe opleiding geven."

Lander: "Het aanbod van de Academy kan je opsplitsen in twee luiken: enerzijds buigt de Academy zich over de onboarding van zowel technische als niet technische nieuwe medewerkers. Die onboarding kan in sommige gevallen tot één jaar tijd in beslag nemen. De functie van traffic controller brengt bijvoorbeeld een serieuze verantwoordelijkheid met zich mee, waar heel wat simulaties en dergelijke komen bij kijken. Een en ander heeft er natuurlijk ook mee te maken dat je dit vak niet op de schoolbanken leert. Het moet in de praktijk gebeuren. Daarnaast organiseert de Academy ook alle voortgezette opleidingen na de onboarding. En in het geval ons aanbod niet toereikend zou zijn, komen er soms ook nog aanvragen uit de business bij ons terecht voor opleidingen uit het open aanbod van externe organisaties. De core van de Academy is echter de onboarding. Om een idee te geven: de voorbije jaren kenden we jaarlijks een instroom van ongeveer 750 nieuwe mensen. Dat blijft nog zo tot en met 2025, waarna het zich zal stabiliseren rond de 450. Infrabel kende een enorme instroom van medewerkers eind de jaren 70, waarna er in de jaren 80 tien jaar lang een wervingsstop was. Medewerkers die in de jaren 70 begonnen, verlieten de voorbije vijf jaar het bedrijf en doen dit ook nog de komende drie jaar. Daarna komt er wat meer rust."

Hoe zouden jullie de visie op leren van jullie Academy omschrijven?

Jean-Marc: "Samen met de inhuldiging van het nieuwe gebouw van onze Academy, begonnen we ook aan een nieuwe fase voor L&D. De campus is namelijk uitgerust met diverse praktijkzones die het mogelijk maken om praktijkgericht te leren in een veilige context. Dat kan buiten de campus eigenlijk niet. Het is - in lijn met de strategie van het hele bedrijf - onze bedoeling om onze medewerkers beter op te leiden op de korte termijn (ik spreek over vijf à tien jaar). Beter wil zeggen: met de juiste, praktische tools, met meer efficiëntie, meer kwaliteit en met minder tijd, zodat ze zo snel mogelijk operationeel zijn. We implementeren het idee van de lerende organisatie en van continu leren, zodat mensen ook na hun onboarding op de hoogte blijven. Bovendien ondersteunen we onze medewerkers ook met het oog op hun verdere loopbaanambities. Leiderschap en innovatie staan hoog



op de agenda voor jongere medewerkers, en changemanagement voor de oudere generaties. Verder zijn ondernemerschap en projectmanagement ook belangrijke competenties, naast de klassieke skills die ook in andere ondernemingen wellicht belangrijk zijn.”

Lander: “Ik sluit me aan bij wat Jean-Marc zegt. Veiligheid is onze topprioriteit voor de spoorberoepen. Daarom is het altijd een verplicht deel van onze opleidingen. Wat dat betreft, proberen we de overgang te maken van klassieke naar praktijkopleidingen, omdat we ervan overtuigd zijn dat volwassenen zo het best leren. Bovendien werkt dit ook motiverend voor ons technisch talent en draagt dit bij aan retentiemanagement.”

Hoe past de nieuwe campus in dit alles?

Lander: “De keuze om te investeren in een nieuwe, praktijkgerichte campus, is een eyeopener geweest voor alle medewerkers. Het geeft aan hoe belangrijk we leren en ontwikkelen vinden, en dat we echt een lerende organisatie willen zijn.”

Op welke manier ondersteunt de Academy de medewerkers in het verwezenlijken van hun loopbaanambities?

Lander: “In dat kader geef ik graag onze ruimere talentvisie mee, die als slogan hanteert ‘Aan het stuur van je eigen loopbaan-avontuur’. We willen onze medewerkers empoweren en toelaten om te groeien op hun eigen tempo. Hen zelf verantwoordelijk maken voor hun eigen loopbaan. Zelf kansen laten creëren. De hefboom die we hiertoe gaan inzetten, is een omschrijving van alle kaderfuncties die we transparant openbaar publiceren. Vanuit de Academy ontwikkelen we bovendien een ‘off the shelf’-aanbod waarmee mensen zich kunnen wapenen voor hun huidige job én de toekomstige rol die ze ambiëren. Vandaag is het sowieso al zo dat mensen die een nieuwe rol opnemen, opnieuw langskomen bij de Academy voor een basisopleiding in hun nieuwe functie.”

“Er zijn een aantal nieuwe technologieën op komst die een serieuze impact zullen hebben op de invulling van de job van technicus. Dat beïnvloedt ook de manier waarop we opleiding geven.” - Jean-Marc

Hoe zorgen jullie ervoor dat, gezien de grootte van jullie organisatie, de behoeften van alle afdelingen aan bod komen in het aanbod?

Jean-Marc: “Dat is een enorme uitdaging, want er zijn heel veel ideeën en er is heel wat innovatie bij Infrabel, en dit leidt vaak naar een opleidingsbehoefte. We verzamelen alle input die we via diverse kanalen krijgen. Infrabel is volgens de technische materie ingedeeld in een achttal domeinen. Per domein is er een stuurgroep, die binnen het eigen domein de prioriteiten bepaalt. Elke twee maanden komen we samen met de business om dit te bespreken, en twee keer per jaar praten we over de grote tendensen die we zien, de technische evoluties, en hoe we de Academy kunnen voorbereiden op de toekomst. In alles waken we erover dat wat we als Academy doen, efficiënt is voor het terrein. Prioriteiten bepalen, is niet altijd makkelijk, maar wel nodig.”

Op welke manier dragen de campus & de faciliteiten concreet bij aan de leerervaring van de medewerkers?

Lander: “De campus stelt ons in staat om de vertaalslag te maken van de theorie naar de praktijk. Voor het eerst sinds de oprichting van Infrabel in 2005 zijn alle assets van de spoorinfrastructuur aanwezig in een zeer veilige campusomgeving. Zoals Jean-Marc al aangaf, was praktijkopleiding voorheen onmogelijk omdat er altijd veiligheidsrisico's aan gekoppeld waren. Daarnaast willen we medewerkers vanaf hun eerste dag toelaten om binnen de organisatie een netwerk uit te bouwen, los van de eigen dienst. Op de campus kan het onboardingtraject doorgaan met alle rekruten die op dezelfde dag gestart zijn bij Infrabel. Zo hopen we interactie tussen de diensten te faciliteren.”

Jean-Marc: “Voor de komst van de campus werd er opleiding gegeven in zes centra. Nu zit alles samen op één campus, die bovendien even groot is als drie voetbalvelden samen, waarvan twee met nog een verdieping er bovenop. Meer dan 450 mensen zouden er tegelijk opgeleid kunnen worden ter plaatse. Dit brengt enorme kansen met zich mee: na een theoretische module kan een groep gewoon de trap nemen naar beneden en meteen de vertaalslag maken naar de praktijk in een echte werkomgeving zonder het risico van een voorbijrijdende trein. Omdat alles bovendien met elkaar verbonden is, zien medewerkers meteen de impact van hun werk op de andere afdelingen. Ze leren in een omgeving waar ook andere mensen uit andere functies leren, en dat is echt een troef.”

Werken jullie op de campus ook al met virtual of augmented reality?

Lander: “We hebben sinds twee jaar ongeveer een eerste toepassing van VR, waarbij we een van de kritische veiligheidsfuncties simuleren met een 3D-bril op een spoor in dienst. Zo kan een medewerker de functie oefenen terwijl de medecursisten observeren, waarna er in team een evaluatie volgt. Maar verder zijn we ons ervan bewust dat we hier nog sterker op moeten inzetten. Er is een project opgestart dat ‘Learning Lab’ heet, en dat nieuwe usecases verkent om later eventueel te implementeren in standaardtrainingen. Dat project is er gekomen vanuit onze sterke overtuiging dat we dit verder moeten onderzoeken, maar staat op dit moment nog in de kinderschoenen.”

Jean-Marc: “Los daarvan brengen alle digitale mogelijkheden kansen met zich mee. Zo maken we al gebruik van een simulator op de pc, waarmee traffic controllers bijvoorbeeld kunnen oefenen wat ze moeten doen als er bijvoorbeeld een ongeval gebeurt, alsof het echt gebeurt.”

Welke andere leertechnologieën gebruiken jullie nog?

Jean-Marc: “Door de pandemie waren we natuurlijk genooddaakt heel veel e-learning aan te bieden. Maar ook nu zien we dat een groot deel van onze opleidingen nog een digitale component heeft. Voor ons gaat het er niet zozeer om welke technologie we gebruiken. Ons hoofddoel is om het maximale uit de leermomenten te halen, en op het juiste moment het juiste kanaal in te zetten om de kennisoverdracht te doen. Soms is een mix van digitale mogelijkheden het best.”

Lander: “Goed om weten is dat we binnenkort live gaan met een videoplatform, waarmee we enerzijds inzetten op microlearning maar anderzijds alle collega's ook de kans geven om zelf video's te maken en met anderen te delen op dit platform.”

Jean-Marc: “Dat is een uitdaging, want we hebben veel experts in huis maar moeten dus de juiste persoon vinden om die content te maken, en we moeten ook kwalitatieve video's maken in lijn met ons veiligheidsbeleid.”

**“Dit vak leer je niet op de schoolbanken.
Een onboarding duurt hier dan ook al snel een jaar.” - Lander**

Wat zijn de uitdagingen in de spoorwegsector en hoe veranderen die de behoeften qua leren?

Jean-Marc: “Binnen de spoorsector zijn er vakgebieden die snel veranderen, zoals dat van de seininrichting, wat vaak te maken heeft met de installatie van nieuwe veiligheidssystemen. Andere vakgebieden evolueren niet zo snel, zoals het spoor. Toch zijn er een aantal nieuwe technologieën op komst die een serieuze impact zullen hebben. In al onze vakgebieden zien we dat de invulling van de job van een technicus binnen vijf jaar niet meer dezelfde zal zijn. Er is de komst van de iPad op het werk, artificial intelligence... en dit heeft niet alleen een impact op de job maar ook op de manier waarop we opleidingen geven. Daarnaast is blijven werken aan veiligheidsaspecten een belangrijke uitdaging, en het feit dat we werken in een omgeving waar stiptheid hoog op de agenda staat. Het operationele kunnen we dus niet zomaar naast ons neerleggen.”

Lander: “Als we de veiligheid nog willen verhogen, moeten we ook inzetten op leren en ontwikkelen voor onze onderaannemers die werken uitvoeren aan onze infrastructuur. Dat wordt de komende jaren ook een uitdaging. Verder is er het feit dat we in de vijver vissen van de technische talenten, en de krapte op de arbeidsmarkt. Tot slot staat Infrabel gekend als een organisatie waar mensen hun hele loopbaan aan de slag blijven. Ons retentiepercentage ligt tot op vandaag heel goed, maar niemand kan garanderen dat dit zo blijft. De Academy heeft een belangrijke rol in het blijvend motiveren van mensen zodat ze hun nieuwe uitdaging toch binnen de eigen organisatie zoeken en niet extern.”

Jean-Marc: “Wat dat betreft, is er ook een belangrijke rol weggelegd voor de leidinggevende. Sinds een vijftal jaar hebben we een programma voor onze managers en leidinggevendenden. Met de komst van onze nieuwe CEO tweeëneenhalf jaar geleden zijn we ook langzaam afgestapt van een hiërarchische structuur en evolueren we naar meer autonomie en samenwerking tussen teams.”

Jullie wisselen ook best practices uit met andere spelers in de spoorwegsector?

Jean-Marc: “We hebben veel contact met de NMBS, maar ook met de spooroperatoren. Onze Academy is gebouwd als het speerpunt van Infrabel. Met een optimale uitrusting voor de eigen opleidingen, maar ook om contact te hebben met de buitenwereld: spooroperatoren, aannemers... De campus helpt ons om de brug te slaan naar anderen. Externen kunnen onze faciliteiten bovendien huren, onze opleidingen volgen en ook dat zorgt voor verbinding en partnerships.”

Lander: “Verder sturen we ook om de twee jaar een delegatie van Infrabel naar de internationale belangenorganisatie Union Internationale des Chemins de Fer. Het is motiverend om te zien dat we met onze Academy wereldwijd bij de kop van het peloton zijn als het gaat over railtraining. Daarnaast hebben we ook contacten met andere infrastructuurbeheerders, zoals Fluvius. Ook dat zorgt voor een leerrijke uitwisseling.”

Wat zijn jullie toekomstplannen en hoe ondersteunen die de groei van Infrabel?

Jean-Marc: “We bekijken altijd hoe we de business nog beter kunnen ondersteunen. Dat blijven we ook doen. Zaken waar we goed in zijn, willen we ook aanbieden aan de buitenwereld. Als Academy willen we nog efficiënter worden, nog meer toegevoegde waarde hebben. Nog breder ondersteunen op korte en langere termijn, en mensen in hun hele loopbaan begeleiden. Verder moeten we de nieuwe technologieën verder onderzoeken en kijken hoe we die kunnen gebruiken om onze opleidingen nog efficiënter te maken.”

Lander: “Ook voor mij ligt de grootste opportuniteit in het levenslange leertraject waar we willen op inzetten. Met de grote uitstroom die we kennen, hoop ik de vrijkomende middelen te kunnen inzetten om dit uit te bouwen voor al onze personeelsleden.”

Dat brengt ons naadloos bij de vraag van de vorige geïnterviewde. Zij wilde weten hoe jullie inzetten op het vormgeven van de leercultuur in jullie bedrijf?

Jean-Marc: “Voor ons is leren enerzijds ‘verplicht’: je hebt een attest nodig om sommige jobs te mogen uitoefenen. Dat betekent natuurlijk niet dat we het niet menselijk en leuk kunnen maken. We willen ervoor zorgen dat medewerkers die opleidingen ook met een zo goed mogelijke score voltooien. Daarnaast proberen we altijd uit te gaan van de behoeftes van de medewerker. Nu, of binnen een paar maanden of jaren. Hoe kunnen we hier vooraf al een antwoord geven? We begeleiden hen hierin, zonder verplichting, en altijd in overleg met het terrein. Op dit moment lopen er meer dan 100 verschillende projecten alleen al van de Academy. Het geeft aan hoe groot onze organisatie is. Het zijn de mensen en hun talenten die samen een hefboom vormen voor een mooie verandering in onze organisatie.”

Lander: “Ik voeg er graag nog aan toe dat we ook een ontwikkelingsbeleid aan het uitwerken zijn waarbij we gaan werken met learningcredits waarmee een medewerker zichzelf kan ontwikkelen, door opleidingen te volgen bij de Academy of bij andere, externe organisaties.

Welke vraag willen jullie stellen aan de volgende geïnterviewde?

Jean-Marc: “Hoe kunnen we de jonge generatie motiveren om ervoor te zorgen dat ze in de organisatie willen blijven en dus niet elke drie jaar van job veranderen? Hoe benaderen jullie hen op het vlak van opleiding en ontwikkeling?”

PASPOORT JEAN-MARC

- > Functie? Head of Learning & Development
- > Vroeger? Head of L&D @ Elia, Senior Trainer & Program Management @ Davoise & Associates, Expert Finance Consulting @ SAP ...
- > Studies? Business Process management @ Vlerick Business School, MBA @ Ichech Brussels Management School
- > Wat is je professionele motto?? “Never give up.”
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron?? Ik vind BeCentral een bron van innovatie en inspiratie.

PASPOORT LANDER

- > Functie? Manager Infrabel Academy
- > Vroeger? al 13 jaar bij Infrabel, onder meer als Manager HR Operations en HR Business Partner
- > Studies? Master Criminologie @ UGent
- > Wat is je professionele motto?? “In God we trust, all others must bring data.”
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron?? Aangezien ik zelf nog nieuw ben binnen het L&D-domein heb ik niet veel L&D-ervaring. Maar dat wordt ruimschoots gecompenseerd door de mensen rondom mij in de Academy, waaronder Jean-Marc. Zij zijn dan ook mijn grootste inspiratiebron.

ANNICK BOEDT

UNIE-K

Opleiden is het nieuwe rekruteren

De vele uitdagingen waar zorgorganisatie UNIE-K vandaag mee te maken heeft, maken het meer dan ooit nodig om een continu lerende organisatie te zijn. Enerzijds is er de beperkte instroom van de juiste profielen, waardoor er breed aangeworven moet worden, anderzijds is er de enorme uitstroom van oudere medewerkers die de komende tien jaar op pensioen gaan. En dan zijn er nog de vele stagiaires die een plek aangeboden krijgen in de organisatie, en voor wie UNIE-K een waardevolle leeromgeving wil zijn. Volgens directeur personeel Annick Boedt is opleiden op de werkplek dan ook het nieuwe rekruteren. Wat ze daarmee concreet bedoelt, ontdek je in dit gesprek.

Kan je je bedrijf kort even voorstellen?

Annick: “UNIE-K is een zorgorganisatie die bestaat uit drie entiteiten, gevestigd op drie locaties: ‘Ons Erf’ in Brugge en de twee kleinere sites ‘De Waaiberg’ in Gits en ‘Het Venster’ in Izegem. We bieden intensieve ondersteuning aan volwassenen met een meervoudige beperking. We tellen zo’n 570 medewerkers verspreid over de drie locaties. Heel wat van onze medewerkers zijn meegegroeid met de organisatie. Dat betekent dat we binnenkort met een serieuze pensioengolf geconfronteerd worden, wat voor ons in deze tijden een serieuze uitdaging zal zijn.”

Daar komen we zo dadelijk nog even op terug. Kan je eerst je rol in de organisatie even toelichten?

Annick: “Ik ben directeur personeel en werk hier nu een tiental jaar. Toen ik startte, lag de klemtoon op de harde hr. Stap per stap hebben we alle hr-activiteiten en -processen vormgegeven in een strategisch hr-beleid. Eén van de aspecten daarvan was het verder ontwikkelen van ons vorming- en ontwikkelingsbeleid.”

Wat is jullie visie op leren?

Annick: “We willen weg van het klassieke vormingsbeleid met enkel formele leermomenten en stimuleren het leren op de werkvloer, om zo tot een continue leercultuur te komen. We willen medewerkers de kans geven om te leren van elkaar, te experimenteren, te oefenen enz. Daarnaast vinden we het belangrijk dat V&O strategisch ingezet wordt in de organisatie. Onze leeractiviteiten geven we vorm op basis van een nodenbevraging op strategisch, team- en op individueel niveau. Op strategisch vlak kijken we om de twee jaar met ons managementcomité naar wat er op ons afkomt, en wat dit betekent op het vlak van V&O. Met de leidinggevenden bekijken we ook wat er uit de feedbackgesprekken en de teamoverlegmomenten komt. Leren is immers een gedeelde verantwoordelijkheid. Daarnaast kijken we naar wat er binnen de zorg evolueert. De laatste twee tot drie jaar is het profiel van onze cliënten heel erg veranderd, wat heel wat V&O-noden creëert omdat het bijkomende expertise vraagt van onze medewerkers. En ook de organisatie evolueert. In 2019 begonnen we aan een kanteling in de organisatie, waarbij we onze teams op een andere manier wilden laten samenwerken. Naar die kanteling verwijzen we met het begrip ‘het unieke werken’. De achtergrond hiervoor is dat we de zorg voor onze cliënten zo kwalitatief en flexibel mogelijk willen neerzetten, aangepast aan de noden van de zorgvrager. Daarom brachten we alle disciplines die daarin een rol spelen samen in zelforganiserende woningteams. Een jaar lang dompelden we alle leidinggevenden en teams onder in allerlei vormingssessies om deze verandering te ondersteunen, en bekeken we samen of de zaken die afgesproken waren in de werkgroepen ook effectief



werkbaar waren in de praktijk. Dat maakte ons op dat moment letterlijk een lerende organisatie. Maar dat proces werd doorkruist door de pandemie, die ervoor zorgde dat de omwenteling veel langer geduurd heeft. De coronacrisis maakte dat leren van elkaar op de werkplek nog belangrijker werd. Overlegmomenten konden niet meer doorgaan en mensen plooiden terug op de eigen collega's en het team. Aansluitend op 'het unieke werken' organiseerden we vervolgens 'Com-sa', waarmee we instapten op een ESF-project rond 21e-eeuwse vaardigheden. Zowel bij nieuwe als oudere medewerkers die plots in een team met andere disciplines moesten samenwerken, ontbraken er namelijk een aantal vaardigheden die nodig waren in 'het unieke werken'. Zoals de naam het aangeeft, gaat het bij 'Com-sa' voornamelijk om communicatie en samenwerken, maar de naam verwijst ook naar 'comme ça' of 'hoe wij het hier doen'. Dit vervolgproject liep in 2020, maar werd ook weer systematisch uitgesteld door de pandemie. We ronden het uiteindelijk af in 2022. Zowel 'het unieke werken' als 'Comme-sa' geven aan dat we een continu lerende organisatie willen zijn."

Welke andere uitdagingen hebben jullie vandaag nog op het vlak van leren? Je vermeldde al de pensioengolf die eraan zit te komen.

Annick: "Enerzijds is er de instroom van medewerkers. Vroeger zochten we voornamelijk naar mensen met een opvoedersdiploma voor de invulling van de vacatures voor woonbegeleider, maar nu kijken we ook uit naar potentiële medewerkers met 'een diploma met een agogische bagage'. We voorzien dat we hier nog verder in moeten gaan, en bijvoorbeeld ook zij-instromers en mensen die herintreden, kansen moeten geven. Dat brengt met zich mee dat mensen die starten soms agogische bagage missen én dat wij dit moeten opvangen. Dit najaar starten we daarom met een soort intern leertraject om mensen die expertise aan te leren. Daarnaast gaan we ook in dialoog met het onderwijs over een aangepast aanbod voor mensen die al werken. Ik zeg dan ook vaak: opleiden is het nieuwe rekruteren. Voor onze organisatie is dat geen evidentie. We hebben veel specifieke zorgprofielen en we hebben de juiste expertise in huis, maar er moet ook tijd en ruimte zijn voor medewerkers om zich hierin te kunnen onderdompelen. Een andere uitdaging is inderdaad de uitstroom waar ik het al over had. De eerstkomende tien jaar zullen we een honderdtal medewerkers op pensioen zien gaan, wat neerkomt op één vijfde. Gelukkig is dit verspreid over tien jaar, maar toch gaat er met die mensen ook heel wat expertise het huis verlaten. En die willen we behouden. Op dit moment bekijken we dit nogal individueel, door de kennis via leren op de werkplek door te geven aan jongere collega's en er zo voor te zorgen dat ze niet verloren gaat. We moeten ons kennismanagement binnen de organisatie echter verbeteren opdat kennis en expertise systematisch in de organisatie aanwezig blijft. Een derde uitdaging is het feit dat we veel stagiairs tewerkstellen in de organisatie. Voor die potentiële medewerkers willen we een waardevolle leeromgeving creëren, wat soms een bijkomende druk creëert voor de teams. We merken dat stagiairs nu net als werkzoekenden beginnen te selecteren waar ze stage gaan lopen. Sinds vorig jaar horen we dat ze stageplekken met elkaar vergelijken en er de meest interessante uitkiezen. Een bijkomende uitdaging dus."

"We moeten ons kennismanagement binnen de organisatie verbeteren opdat kennis en expertise systematisch in de organisatie aanwezig blijft."

Wat zijn voor jullie de belangrijkste competenties die medewerkers moeten hebben bij UNIE-K?

Annick: "We hebben een vijftal sleutelbegrippen die we hanteren, en die een idee geven van wat we belangrijk vinden als talent of competentie. 'Starten vanuit de cliënt' is er eentje, een andere is 'samen samenwerken'. Daarnaast is 'communicatie' essentieel, net als een kritische reflex hebben. Medewerkers worden bij ons met veel vragen geconfronteerd. Ze moeten kort op de bal kunnen spelen, stil kunnen staan bij de vragen die ze voorgeschiedt krijgen en daarover kunnen reflecteren. Daar verwijzen we naar met het sleutelbegrip 'zeg niet zomaar nee'. 'Denken in mogelijkheden' is er nog eentje, net als 'denken en doen'."

Hoe kijken jullie in dit alles naar digitaal leren? Er is veel sprake over leren op de werkvloer, in de woningteams, maar is digitaal leren überhaupt wel mogelijk bij jullie?

Annick: "Dat staat bij ons nog in de kinderschoenen. Enerzijds heeft dit te maken met het feit dat het niet evident is om jezelf in een woningteam een half uur af te zonderen om digitaal te leren. We bekijken hoe dit een onderdeel kan worden van vorming. Daarnaast kan je hef- en tilmiddelen ofwel ergonomie dan misschien wel aanbieden via een e-learningmodule, maar je leert het nog altijd beter door het in te oefenen in de praktijk. De context leent er zich dus iets minder toe, maar toch kunnen we een aantal zaken online aanbieden binnen het onboardingtraject."

Waar zou je met je organisatie naartoe willen in de nabije toekomst op het vlak van leren?

Annick: “We willen leren optimaal ondersteunen in onze organisatie. We hanteren al diverse werkvormen, van interviews over coaching en mentorship tot train-the-trainer, POP's enzovoort. Niet iedereen leert echter op dezelfde manier, het blijft dus een uitdaging om hier verder in te evolueren. Het leerproces nog flexibeler maken, is een tweede uitdaging: hoe kunnen we de sessies aanpassen aan de noden van een individuele medewerker, op welke manier kan een medewerker zelf de V&O-momenten inplannen binnen de termijn van zijn onboarding...”

Tot slot is er nog de vraag van Infrabel Academy voor jou: hoe kunnen we de jonge generatie motiveren om ervoor te zorgen dat ze in de organisatie blijven en dus niet elke drie jaar van job veranderen. Hoe benaderen jullie hen op het vlak van opleiding en ontwikkeling?

Annick: “Een herkenbaar thema voor ons. Mijn eerste insteek is om in te zetten op connectie met het team en met de organisatie. Wij voorzien heel veel informele momenten. Door mensen informeel samen te zetten, leren ze elkaar beter kennen en maken ze ook kennis met andere functies in de organisatie. Zo krijgen ze een idee van wat die inhouden, of ontdekken ze talenten die ze in de organisatie kunnen gebruiken. Zo blijft de job boeiend, zien ze vlugger andere mogelijkheden in onze organisatie en proeven ze van andere zaken. Dat kan betekenen dat ze daardoor eerder in de eigen organisatie uitkijken naar iets nieuws, dan over het muurtje. Daarnaast krijgen ze een onthaaltraject met ruimte voor vorming en ontwikkeling en starten we eerstdaags met loopbaan-gesprekken. Van daaruit ontstaan soms ook wel noden, waar we als organisatie kunnen op inpikken. Het leertraject ‘goesting in leiderschap’ is daar een voorbeeld van. Het richt zich op medewerkers die willen doorgroeien tot leidinggevende.”

PASPOORT

- > Functie? directeur personeel - UNIE-K
- > Vroeger? directeur personeel AZ Damiaan, preventieadviseur psychosociaal welzijn bij Liantis
- > Studies? master in de sociologie - KU Leuven
- > Wat is je professionele motto? “Live as if you were to die tomorrow. Learn as if you were to live forever”, van Gandhi. Je bent nooit te oud om te leren. Ik vind leren en ontwikkelen nog altijd even belangrijk als in het begin van mijn loopbaan. Het is essentieel om leermomenten voor jezelf te blijven creëren en ze te grijpen.
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? Lerende netwerken, leren van en met elkaar.
- > Welke vraag wil jij stellen aan de volgende geïnterviewde? Wat motiveert de medewerkers die al langer in je organisatie zijn om te blijven leren?

Proevenrijen

UW L&D FESTIVAL

24+25 JANUARI 2024 - DE MONTIL AFFLIGEM

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



... / AG Health Partner / Amelior / Amista / aNewSpring / Atlas Grow How / Atolo / Attentia Academy / Bedenk /
bit by bit / BLCC / BlueTea / Built For Endurance / CoCoReCo / ConnecSea / Crime Control / d-teach online training /
De Opleidingscoach / delaware / Drillster / Elan Learning / Epyc Solutions / Expert Academy / Fern / Flowsparks / FranklinCovey /
Fun to work with / GoodHabitZ / hihaho / HowsWork / HRD Academy / Human Matters / Imboorling / imc Learning / Infolearn /
Junglemap Benelux / KEIK. Mensen in Beweging / Kenaz / Klein Barnum / Komt een paard in de boardroom / Laurea / Ludo / marbl /
Mind Matter / NCOI Learning / New Heroes / Next Learning Valley / Notice the Difference! / O2C2 / Obelisk / Onebonsai /
Ormit Talent / Pace / Play It / Play It / Pluvo / Progreso HR Software / Propellor / Rise Up / SBM / SD Worx Academy / Skan /
SkillsGym / SkillsTown / So We Grow / Spike Technology Europe / sodaplus / Stellar Labs / Strides / Synquest / Televic Education /
Thales & Comenius / Courseware / the house of change / The Learning Hub / The Myers-Briggs Company / The Tipping Point / TinQwise /
Tryangle / Typografics / UP learning / UPOP / UQ / VAIA / Valamis / Wolves and Warriors / Xylos / ...

Expert Academy

 **FLOWSPARKS®**

 **FranklinCovey**

goodhabitZ
online training


kenaz

PRECONGRES

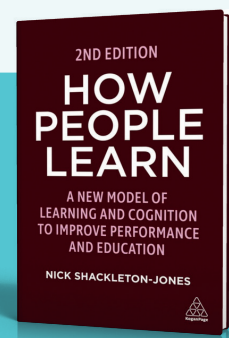
STIMULEARNERS GRATIS
WO. 24/01/24 VAN 16H00 TOT 22H00

PROEVERIJEN.BEDRIJFSOPLEIDINGEN.BE

EXPO 58 AANBIEDERS



16H00
NICK SHACKLETON-JONES
'HOW PEOPLE LEARN'



NATHAN VERMEIRE & MAXIME VAN RANST

VAN MOER LOGISTICS

Carrières faciliteren: de L&D-focus bij Van Moer Logistics

Leren is een manier om het verschil te maken op het vlak van retentie en interne mobiliteit: zo denken ze erover bij Van Moer Logistics. Onder meer om die reden richtten ze anderhalf jaar geleden hun eigen Academy op, die de pakweg 2.300 medewerkers van het bedrijf uitnodigt om naar hartenlust te leren. Het uitgangspunt: dat iedereen - of iemand nu door wil groeien of expert wil zijn in de huidige job - de intrinsieke wil bezit om te leren. We schuiven rond de tafel met HR Business Partners L&D Maxime Van Ranst en Nathan Vermeire.

Kan je je bedrijf kort even voorstellen?

Maxime: "Van Moer Logistics is een logistieke dienstverlener, gevestigd in de Waaslandhaven maar met sites over heel Vlaanderen. We richten ons op diverse takken van de logistiek: transport, distributie, chemie, magazijnen... en tellen in totaal ongeveer 2.300 medewerkers. We bestaan sinds 1990, maar de voorbije jaren is ons bedrijf exponentieel gegroeid. Onze medewerkers voeren erg diverse functies uit. We hebben een grote arbeiderspopulatie die goed is voor 85% van de medewerkers. Het gaat om een 500-tal chauffeurs, maar ook magazijniers, operators, technisch personeel... Daarnaast zijn er onze bedienden, onder meer customer service officers, dispatchers, IT, hr..."

Nathan: "Het laatste jaar alleen al kwamen er ruim 800 mensen bij. Onder meer daardoor besloot de directie anderhalf jaar geleden om een eigen Academy op te richten, waarmee we alles wat met leren te maken heeft wat prominenter naar voren proberen te brengen. Enerzijds is het ons doel om voldoende leerprikkels aan onze medewerkers te geven, anderzijds willen we op die manier ook de leermogelijkheden die er zijn in de kijker zetten. We zijn er namelijk van overtuigd dat dit naar de toekomst toe het verschil kan maken op het vlak van retentie en interne mobiliteit."

Wat is jullie rol precies en hoe is L&D gestructureerd?

Maxime: "We zijn beiden HR Business Partner L&D en maken deel uit van het Van Moer Academy Team, dat deel is van hr. We werken alles rond L&D uit, en organiseren en coördineren dit in samenspraak met de business en afgestemd op de leernoo-

den en verwachtingen die er zijn. Daar spelen we op in door leermogelijkheden aan te bieden, gaande van klassikale opleidingen tot onze e-library met e-books en audiolearnings. We zijn ook bezig met de uitrol van een LMS-systeem zodat iedereen toegang heeft tot dezelfde informatie, en alles wat met L&D te maken heeft ook goed geregistreerd wordt."

Nathan: "Ook alle communicatie over de leerprikkels nemen we voor onze rekening. En verder proberen we kader en randvoorwaarden te creëren voor de interne trainers, zodat zij hun job kunnen doen en kunnen focussen op datgene waar ze het sterkst in zijn: training geven over hun expertise."



Anderhalf jaar geleden werd er dus een Academy opgestart. Hoe verliep het leren voordien en hoe ontstond de evolutie naar een Academy?

Maxime: "Ik werk hier nu zeven jaar. Toen ik dienst kwam, telden we ongeveer 550 medewerkers. We zorgden er toen voor dat alles wettelijk gezien in orde was en dat onze medewerkers altijd de juiste attesten en certificaten hadden, maar

een echt L&D-beleid was er nog niet. Naarmate we sterk groeiden, voelden we wel dat de nood er was om onze mensen goed te ontvangen en op te leiden. Toen is er beslist om een Academy uit te werken en zijn we op zoek gegaan naar een ervaren collega die dit in goede banen kon leiden. Met Nathan haalden we iemand in huis met heel veel kennis van zaken, waardoor we op een jaar tijd enorm veel vooruitgang geboekt hebben.”

Nathan: “Ik heb het geluk gehad om voor Volvo Group en Volvo Cars te mogen werken. Zij hadden een zeer professionele en goed omkaderde Academy uitgebouwd, en de ervaring die ik daar opdeed, heeft geholpen om hier een en ander in een stroomversnelling te brengen.”

Welke visie op leren hanteren jullie met de Academy?

Nathan: “We gaan ervan uit dat iedereen wil leren. Misschien niet allemaal op dezelfde manier en ook niet allemaal met het doel om hiërarchisch door te groeien - mensen willen net zo goed leren om expert te worden in hun eigen rol - maar de intrinsieke wil om te leren is wel een belangrijk uitgangspunt voor ons. Verder is leren binnen Van Moer ook een sociaal gebeuren: het gebeurt niet enkel in een klaslokaal of door een cursus door te nemen, we leren ook van onze collega's. Daarom installeren we vaak prikkels die ook een sociale component hebben en stimuleren we mensen om deel te nemen aan externe netwerken. We mogen nooit bang zijn om onze mensen te slim te maken. We willen ze net zo slim mogelijk maken, want we hebben er zelf baat bij dat ze hun job zo goed mogelijk uitoefenen. Tegelijk willen we voor mensen die hun huidige rol wel ontgroeid zijn opportuniteiten creëren en een kader scheppen om iets anders te gaan doen. Vroeger gingen we er misschien van uit dat we iemand aanwerven voor een bepaalde stoel, om daar dan zo lang mogelijk te blijven zitten. Vandaag proberen we eerder een carrière aan te bieden binnen onze organisatie. En hopen we dat mensen eerst intern kijken of er een job is die hen interessant lijkt, in plaats van meteen extern. Het is dan natuurlijk aan ons om die carrièrepaden te faciliteren.”

“Op cruciale momenten zorgen we ervoor dat we mee rond de tafel zitten op meetings of op het directiecomité. Zo zijn sleutelfiguren meteen op de hoogte van onze plannen en kunnen ze hun bezorgdheden of vragen uiten, waarna wat we willen verwezenlijken door kan sippelen in de organisatie.” - Maxime

Je vertelde net dat jullie prikkels proberen te geven met een sociale component. Kan je daar een voorbeeld van geven?

Nathan: “Ik denk aan onze Lunch & Learn: heel laagdrempelige opleidingen van maximum anderhalf uur, waarop medewerkers kunnen proeven van een bepaald thema, om daar nadien bij interesse dieper op in te gaan via bijvoorbeeld een dagopleiding. Dit wordt gecombineerd met een broodjeslunch, samen met de collega's, waardoor mensen met elkaar van gedachten kunnen wisselen en elkaar en andere afdelingen of sites beter leren kennen. Dat doen we overigens ook op onze onboardingdag, waarop we mensen van diverse afdelingen samenbrengen om nieuwkomers te verwelkomen. Zo krijgen zij van bij de start van hun loopbaan een brede kijk op de organisatie.”

Hoe geven jullie het opleidingsaanbod vorm?

Maxime: “Alles vertrekt vanuit non-stop luisteren naar de noden van de organisatie vanuit verschillende invalshoeken. We peilen naar eventuele bijkomende noden via een evaluatieformulier bij onze opleidingen, maar overleggen ook regelmatig met het management en houden de individuele opleidingsvragen die ons vanuit de afdelingen bereiken in de gaten. We volgen ook de cijfers op over het gebruik van onze e-library.

Alle informatie die we verkrijgen vanuit die diverse invalshoeken gebruiken we om een aanbod uit te werken, dat we vervolgens ook tweewekelijks communiceren. De thema's zijn divers, van softskills zoals communicatie, leiderschap, samenwerking en IT-gerelateerde zaken tot de meer praktische en verplichte opleidingen.”

Nathan: “Het idee achter de e-library is dat die open is voor iedereen die bij ons werkt. Zodra een medewerker een opleidingsvraag heeft, is hij vrij om daarin te snuisteren. Stel dat een operator in een magazijn bijvoorbeeld interesse heeft in leiderschap maar nog niet in zo'n rol zit, dan kan hij de e-library raadplegen en er zo meer informatie over inwinnen. Los van of die persoon in aanmerking komt om zo'n rol in te vullen. Op vraag kan de medewerker nadien nog een dagopleiding volgen of gecoacht worden. Zo proberen we ervoor te zorgen dat iedereen iets kan vinden in onze brede funnel, om daarna waar nodig en mogelijk verder te verdiepen en kennis op te bouwen.”

Wat zijn jullie belangrijkste uitdagingen op het vlak van leren?

Nathan: “Onze belangrijkste uitdaging is om een switch te maken in de mindset over leren binnen onze organisatie. In de logistieke sector is er heel veel aandacht voor de kosten. Onze managers worden hier ook op gechallenged. En dan vragen wij hen om leren plots niet meer te zien als een kost, maar als een opportuniteit. Als iets dat op lange termijn veel meer zal bijdragen dan het ons kost, maar tegelijk moeilijk te kwantificeren is. Door de oplossingen die we aanbieden, begint die mindset er wel wat te komen, maar het was en blijft zeker een uitdaging. Stelselmatig zetten we stappen en werpt onze aanpak zijn vruchten af. Een andere uitdaging is nog de snelheid waarmee we dingen willen doen. We hebben heel veel ideeën om een en ander te veranderen, maar soms gaat dat voor onze operaties wat te snel. We willen bijvoorbeeld in de nabije toekomst heel graag een volledig leiderschapstraject uitbouwen, maar dat moeten we behapbaar en stelselmatig opbouwen: vertellen waarom we dat willen, hoe het verweven is met andere zaken...”

“Vroeger gingen we ervan uit dat we iemand aanwerven voor een bepaalde stoel, om daar dan zo lang mogelijk te blijven zitten. Vandaag proberen we eerder een carrière aan te bieden.” - Nathan

Wat vraagt het van jullie om hiermee om te gaan?

Maxime: “Geduld, maar ook communicatie. We sturen veel communicatie uit maar zorgen er ook voor dat we op cruciale momenten mee rond de tafel zitten bij meetings of op het directiecomité, zodat sleutelfiguren meteen op de hoogte zijn en hun bezorgdheden of vragen ook kunnen uiten. Als die mensen mee zijn, sijpelt wat we willen verwezenlijken ook door in de organisatie.”

Nathan: “Klopt. Wij kunnen in onze spreekwoordelijke ivoren toren wel zaken beslissen, maar uiteindelijk moet het nog altijd uitgevoerd worden door het operationele luik van de organisatie. Door die sparringmomenten nemen we mensen mee in het proces én kunnen wij ons proces ook aanpassen aan hun realiteit. Enkel zo zetten we stappen. We willen naar het doel op het einde van de rit, maar soms moeten we wel wat bochten nemen vooraleer we daar geraken.”

Waar zouden jullie in de toekomst naartoe willen met L&D, zijn er eventueel ook tendensen die jullie opmerken?

Nathan: “We hebben al veel stappen gezet, vind ik. Zoals ik daarnet vertelde, willen we nog werk maken van een leiderschapstraject. De eigenaar en de directie hebben verder een grote groeiambitie. Ik denk dat de Academy alleen maar prominenter zal worden in dit verhaal, en dat we misschien nog meer kennis in huis zullen halen die we anders extern zouden aankopen. Het lijkt me logisch dat we de Academy ook verder professionaliseren.”

Maxime: “We willen ook sterk inzetten op kennis delen op de job. We hebben heel wat mensen in dienst met veel expertise en ervaring. Hen willen we begeleiden om die knowhow over te dragen naar collega's of nieuwe medewerkers. In dit opzicht zetten we in op mentorschap, zodat mensen na de onboarding ook voldoende begeleid worden in hun job en het bedrijf eens ze op hun afdeling terechtkomen. Vanuit de Academy is er de eerste drie maanden begeleiding, maar de komende tijd gaan we ook mensen identificeren op de afdelingen die nieuwelingen zullen verwelkomen en begeleiden in de job. Zodat er meer kennisdeling is binnen de afdeling.”

Nathan: “In dat kader moeten we proberen om vanuit een L&D-perspectief de contentexperten te begeleiden om de kennis die ze hebben, te structureren om ze goed te kunnen overbrengen. Dat kan door mentorschap, maar sommige organisaties doen dit ook door die experts zelf aan de slag te laten gaan met het maken van e-learning's. Ook daar kunnen we een rol in spelen. Als het gaat over tendensen denk ik nog aan het feit dat de nieuwe generaties die op de arbeidsmarkt komen, iets ongeduldiger zijn. Ze willen heel snel stappen zetten. We proberen hierop in te spelen door ons aanbod nog meer open te zetten, zodat mensen vanaf dag één leren bij Van Moer Logistics. Zo hebben we al stagiairs gehad die telkens vier weken werken op diverse sites, zodat ze heel veel prikkels krijgen op korte termijn. De medewerker neemt vandaag sowieso zijn carrière meer in handen, terwijl die vroeger grotendeels bepaald werd door de werkgever.”

Wat zijn voor jullie de competenties van de toekomst?

Maxime: “Waar vroeger vooral op ervaring gescreend werd, kijken we op dit moment voornamelijk naar de persoon die voor ons zit en naar zaken zoals potentieel en attitude. Mensen die enthousiast zijn, zin hebben om bij te leren en ervoor willen gaan,

daarin willen we investeren om de job te leren kennen en taakgerelateerde competenties aan te leren. We zijn een groeibedrijf, en zoeken dus mensen die mee zin hebben om hun schouders eronder te zetten.”

Nathan: “Aanpasbaarheid is ook een belangrijke factor. Als organisatie staan we sterk ten dienste van andere organisaties. Als we morgen een klant verliezen, hebben we mensen nodig die de flexibiliteit hebben om zich aan te passen en eens iets anders te doen van functie. Maar de aanpassing kan ‘m ook in kleine dingen zitten, bv. in het feit dat klanten met verschillende systemen werken. Daarom is het ook zo belangrijk dat we leerprikkels blijven geven. Het stoomt mensen klaar voor de toekomst.”

Tot slot nog de vraag van de vorige geïnterviewde: wat motiveert de medewerkers die al langer in jullie organisatie zijn om te blijven leren?

Maxime: “Ik denk dat het goed is om het belang van hun expertise in de verf te zetten, en ze tegelijk te motiveren om zich nog verder te verdiepen. Het is echt cruciaal om jezelf te blijven ontwikkelen, en zo opportuniteiten aan te grijpen die voorbij komen.”

Nathan: “Daarnaast is het ook een goed idee om die mensen te betrekken en bv. mentor te maken, zodat ze kennis kunnen overdragen, en om hen didactisch iets bij te brengen zodat ze verder aan de slag kunnen met die expertise.”

Welke vraag willen jullie zelf achterlaten voor onze volgende gast?

Maxime en Nathan: “Welke training die je zelf volgde in het verleden (en goed vond) zou je willen ‘verplichten’ binnen je huidige organisatie en waarom?”

PASPOORT MAXIME

- › Functie? HR Business Partner L&D - Van Moer Logistics
- › Vroeger? Consultant bij Randstad
- › Studies? master sociaaleconomische wetenschappen - Universiteit Antwerpen
- › Wat is je professionele motto? “Ik geloof in zelf kansen aangrijpen en niet wachten op wat er op je afkomt. Of het nu een opleiding is of een extra verantwoordelijkheid: ga er zelf naar op zoek en creëer de omstandigheden waarin je het beste uit jezelf kan halen.”
- › Meest inspirerende L&D-informatiebron? “Ik heb zes jaar een meer generalistische hr-rol opgenomen, maar specialiseer me nu in L&D. Nathan heeft daar heel veel specifieke kennis over, en ik leer veel van hem. Hij wijst me vaak de weg naar goede inspiratiebronnen. Ook onze externe coach voor leiderschapsopleidingen is heel inspirerend.”

PASPOORT NATHAN

- › Functie? HR Business Partner L&D - Van Moer Logistics
- › Vroeger? HR Project Consultant bij Volvo Group, HR Business Team Recruitment Coordinator & HR Talent Management bij Volvo Cars
- › Studies? master bedrijfspsychologie en personeelsbeleid - UGent
- › Wat is je professionele motto? “Voor mij is het belangrijk om continu te blijven verbeteren. We moeten onszelf ook in vraag stellen. Het moet niet meteen perfect zijn, maar elke keer dat je iets doet, moet het wel een beetje beter zijn. Soms denken mensen dat ze gigantische stappen moeten zetten, maar dat is niet nodig. Het is realistischer om altijd kleine stapjes te blijven zetten.”
- › Meest inspirerende L&D-informatiebron? “Ik word graag geïnspireerd door vakexperten, die diepgaand expertise opgebouwd hebben over een bepaald onderwerp. Generalisten hebben ook vaak een goed beeld van bepaalde zaken, maar doorgaans mis ik dan wat diepgang.”




STIMULEARNERS

Hieronder vind je de namen van bijna 550 Stimulearners. In deze lijst vind je énkél namen, geen contactgegevens. Je zal via ons ook nooit partnermailings of voorstellen van commerciële partijen ontvangen. Dit is een van onze sterktes en dat gaan we zo houden ... Binnen Stimulearning kan je op een veilige manier leren en netwerken.

Bekijk deze lijst als een professionele Tinder en ga op zoek naar jouw match. Vink de (voor jou) interessante Stimulearners aan om ze op onze events of via social media aan te spreken, te antwoorden hun vragen, suggesties, opmerkingen ... liefst via stimulearning.answerbase.com, onze online Q&A. Ook jij bent welkom!

Abramowicz Elzbieta	> Council European Union	Bauwens Michiel	> BMW Group Belux
Absil Nicolas	> NMBS	Bauwens Edith	> ILVO
Adam Arnaud	> Synquest	Bauwens Cathy	> Recticel
Addae Jennifer	> Partena Professional	Bauwens Pascale 	> VDAB
Adriansens Kim 	> UZ Brussel	Beaumont Liesbeth	> Baloise Insurance
Aerts Katrien	> BNP Paribas Fortis	Beke Brecht	> FOD Bosa
Alardin Etienne	> Bank Van Breda	Ben Hammadi Meriem	> Actiris
Amant Sofie	> UZ Gent	Bernaerdt Geert	> BNP Paribas Fortis
Ameye Ruth	> delaware	Bertels Joris	> B&R
Angenon Zahna	> mtech+ Oost-Vlaanderen	Bevernaegie Griet	> VDL Bus Roeselare
Annerel Wim 	> Belfius	Bleyen Bert	> Ormit
Anthoni Katleen 	> Zorgbedrijf Antwerpen	Blondiau Luc	> CHU Tivoli
Antony Quagliata	> Infrabel	Boedt Annick	> UNIE-K
Arnold Anneleen 	> Thomas More	Boeren Margreet 	> Stimulearning
Artois Ann	> Swift	Bogaert Purdy	> Aldi
Avonds Nele	> Aertssen Group	Bogaert Karen	> Fluxys Belgium
Baeke Ann	> Natural Leadership	Bols Sarah	> FAVV
Baert Bruno	> AMS	Bolsens Katrien	> Deelen Private Bank
Baes Ruben	> Amelior	Bonamie Bart 	> Smals
Baeten Magali	> FAVV	Borgers Lies	> BNP Paribas Fortis
Baeyens Ann 	> Equans	Bossaerts Stijn	> ZNA
Bal Patricia	> FOD Bosa	Bouché Catherine	> FAVV
Barrez Kris 	> Engie	Boufracha Samira	> Randstad Group Belgium
Bastiaannet Karin	> Amelior	Boumans Barbara	> Infrabel

Bourgeois Eline	> Infrabel	De Groote Wendy	> ICL
Bouwen Clara	> Colruyt Group	De Koster Tessa	> FACQ
Bovijn Hanne	> Agristo	De Lathauwer Kristine 	> Randstad Group Belgium
Braqué Sylvie	> The Coaching Square	De Lattre Sarah	> voestalpine Sadef
Briessinck Nathalie	> AG Insurance	De Leeuw Joke	> Vandemoortele Group
Broquet Kenneth	> La Lorraine Bakery Group	De Lie Katrijn	> Voka Antwerpen-Waasland
Brouwers Karen	> Argenta	De Loore Nele	> Aldi
Bruneel Ruth	> Deli	De Meyer Sarah	> Weerwerk
Bruyninckx Tom	> Randstad Group Belgium	De Munter Sofie	> UZ Gent
Bucket Bert	> BLCC	De Mynck Betty	> mtech+ Oost-Vlaanderen
Buyens Mieke	> Randstad Group Belgium	De Pestel Sofie	> Zorgbedrijf Antwerpen
Buyl Ruud	> FAVV	De Ruyter Lies 	> KBC Group
Callebaut Tim 	> BNP Paribas Fortis	De Schepper Pia	> BASF Antwerpen
Callebaut Stephanie	> delaware	De Smedt Frank	> BNP Paribas Fortis
Carpentier Paul	> Klein Barnum	De Smet Magaly	> Coaching The Shift
Carpentier Reginald	> Orange Belgium	De Spiegeleer Audrey	> Colruyt Group
Carvajal Lydia	> AG Insurance	De Taeye Soraya	> La Lorraine Bakery Group
Casteur Heidelinde	> BNP Paribas Fortis	De Vos Tomas	> Proximus
Cattoor Inés	> Synergie Belgium	de Waard Inge	> InnoEnergy
Caveye Axelle	> Milcobel	Debusschere Evelyne	> FOD Justitie
Ceuleers Johan	> Episteme	Dedeene Anke	> Groep Syntra West
Ceusters Eva	> SD Worx	Dedobbeleer Gisele 	> Actiris
Ceyssens Wouter	> FOD Financiën	Degezelle Jan	> Boss Paints
Chys Hans 	> Proximus	Degraeve Ruben	> Idewe
Claessens Eleni	> Go4Jobs	Dekeukelaere Kata	> Milcobel
Claeys Karen	> Orona	Dekeyzer Sylvia	> Audi Brussels
Claise Renée 	> Randstad Group Belgium	DeKoning Steve	> De Lijn
Cloodts Sandra	> Zorgbedrijf Antwerpen	Delaey Isabeau	> Liantis
Cobbaut Thierry	> Port of Antwerp - Bruges	Delestrait Victoria	> Belfius
Coenen Elise	> Vlaamse Overheid - AgO	Delhaise Louise	> Pfizer Manufacturing
Coffyn Flore 	> RVA	Delva Inge	> Ingenieurs
Coninx Senne	> Belfius	Demandt Nick	> UZ Brussel
Cooke Phyllis	> Council European Union	Demeyere Tom	> Groep Syntra West
Coolen Bert	> Cevora	Demuynck Melissa 	> 9altitudes
Coppens Eva	> Vandemoortele Group	Deneckere Jen 	> KBC Group
Coppez Aïda	> SD Worx	Deno Ellen	> RVA
Cops Liselot	> Konings	Depraetere Bart	> Eli Lilly
Corteville Daisy	> Balta Group	Deprez Sabrina	> Agristo
Currenti Romina	> Niko Group	Deprez Ann-Sophie	> marbl
Daelemans Liesbet	> The Learning Hub	Depuydt Birgit	> Partena Professional
Dal Zotto Sabrina	> De Rand	Depuydt Ann	> Randstad Group Belgium
De Backer Katrien	> Impact Consult	Desmet Pieter-Jan	> Audi Brussels
De Bel An	> De Lijn	Déthune Bruno 	> PPG Coatings
De Bie Sofie	> PostNL België	Devos Veerle 	> Christelijke Mutualiteiten
De Bihl Tatjana	> Rogers	Devriese Heleen	> Audi Brussels
De Bock Germana	> Actiris	Dewaele Joke	> PSA Antwerp
De Bruyckere Jurgen	> Fluvius	D'Haese Joke 	> The Learning Hub
De Bruyne Ann	> Liantis	D'Havé Ann 	> 24Plus
De Bruyne Stéphanie	> UZ Gent	Dhoore Kimberly	> FOD Financiën
De Groeve Jo	> Vitaz	Dierckx Koen	> NCOI Learning

Dilens Geert	> Covestro	Haentjens Nathalie	> Bank Van Breda
Dillis Jan 	> Devoteam	Haesen Els	> Carglass
Dingenen Anke	> BASF Antwerpen	Haesevoets Jessie	> Matexi
Dobbelaere Ann	> Wit-Gele Kruis O-VI	Handels Patricia	> TinQwise
Dockx Gitte	> Kuehne-Nagel	Harnie Tommie 	> fjul
Dossche Peter	> UZ Gent	Hautfenne Sophie	> Audi Brussels
Driesen Ilse	> VGC	Hermans Sara	> Deloitte Belgium
Du Four Astrid 	> mtech+ Oost-Vlaanderen	Hermie Lynn	> UZ Gent
Duparcq Christian	> Randstad Group Belgium	Herregodts Cédric 	> FlowSparks
Dupont Steven	> BNP Paribas Fortis	Holvoet An	> RGF Staffing
Eelen Kelly	> Zorgbedrijf Antwerpen	Hombroux Phoebe	> Acerta
Elsen Frank	> KBC Group	Honig Olivia	> AZ Jan Portaels
Embrechts Jan	> SD Worx Academy	Hooyberghs Axelle	> Farm Frites
Emmerson Debusschere	> Unilin	Hooyberghs Hans	> Rode Kruis Vlaanderen
Engelen David 	> Accent Jobs	Houdmont Frederic	> Smals
Ermens Katia	> BNP Paribas Fortis	Hugelier Vicky	> FOD Financiën
Everard Jean-Marc	> FOD Bosa	Huyghe Stijn	> Proximus
Eylenbosch Veerle 	> Daikin Europe	Jacobs Marleen	> Autogrill Belux
Fobelets An	> Beneo	Jacobs Benjamin	> Infrabel
Foulon Carl 	> Thomas More	Jacobs Tamara	> Randstad Group Belgium
Franssen Nele	> Carglass	Jacobs Manou	> TVH Group
Frissaer Els	> KBC Group	Jacqmin Emmanuel 	> Equans
Frisson Leen	> Equans	Janssens Annemie	> FOD Bosa
Gailliaert Alyssa	> Milcobel	Janssens Marie-Kristien 	> FSMA
Geens Isabeau	> Provincie Vlaams-Brabant	Janssens Ineke	> Lidl BeLux
Geens Julie	> ZNA	Janssens An 	> The Tipping Point
Geeraerts Quentin 	> D'leteren Automotive	Jennes Gwen	> FOD Financiën
Geeroms Sarah	> La Lorraine Bakery Group	John May	> Create Learning
Geerts Sander	> Infrabel	Joke Hollants	> d-teach online training
Gelle Rodrigo	> International Food Services	Jonkers Tom	> Argenta
Gendera Grace	> Hulpkas voor Werkloosheidsuitkeringen	Joris Sven 	> BNP Paribas Fortis
Geuens Marie-Anne	> Telenet Group	Junes Eric 	> SD Worx
Geys Tom	> Vlaamse Overheid - AgO	De Mol Nathalie 	> Agidens
Ghesquiere Lien	> Vanheede	Kaas Jan 	> bit by bit
Ghijselincx Philippe	> La Lorraine Bakery Group	Kaes Katrien 	> Hifferman
Ghysbrecht Joalien	> Aldi	Kayijuka Sylvie	> Vlaamse Landmaatschappij
Gielen Geert	> Mintus	Keppens Cyriana	> Lokaal Bestuur Dendermonde
Godderis Françoise 	> Sirris	Keppens Luc 	> Thales & Comenius
Godefroi Karin	> Infrabel	Keutgen Thomas	> Bank Van Breda
Goetschalckx Sien	> Argenta	Keymeulen Tessa 	> Metagenics
Gomez Rivera Ana Maria 	> Infinito	Kllokoqi Teutë	> 24Plus
Goos Nathalie	> Atlas Copco Airpower	Koks Veerle	> ZNA
Govaert Katja 	> Lantis	Korkmaz Ayse	> Manuchar
Govaerts Wim	> Ordina België	Krepelkova Jaroslava	> Council European Union
Gozin Charlotte	> RVA	Krokaert Steven	> OMP
Grauls Renée	> Autogrill Belux	Kryanova Natalia	> Lukoil
Grossen Yves	> TVH Group	Lambrechts Leen	> Intervision 4 Coaches
Guffens Hilde	> FOD Justitie	Lamury Thierry	> Sibelga
Gutermann Sofie	> Crelan	Langie Lieve 	> KBC Group
Gysemberg Rebecca	> Fluvius	Lapeere Peter	> Fluvius
Haelters Pascale	> Unizo	Lauf Sandra	> Vlaamse Overheid - AgO

Laurent Thierry	> Orange Belgium	Michiels Hilde	> Randstad Group Belgium
Laurent Charène	> Orange Belgium	Minne Evelien	> Federale Pensioendienst
Laureys Joëlle	> Aertssen Group	Molinard Alain 	> BASF Antwerpen
Laureys Annelies	> FOD Justitie	Monard Mariet	> Lokaal Bestuur Dendermonde
Lauwaert Elke 	> Bank Van Breda	Moons Jan	> The Master Channel
Lauwerier Marjolijn 	> Vanbreda Risk & Benefits	Moors Dag	> Educam
Lauwers Bram 	> FOD Bosa	Moriau Eline	> FOD Justitie
Leboeuf Micheline	> RVA	Morreel Laura	> 24Plus
Leclercq Valerie	> Fedasil	Morren Erwin	> KBC Group
Lemahieu Emma	> Jan Yperman Ziekenhuis	Morret An	> KBC Group
Lemaire Julien	> Infrabel	Mostrey Kris	> Bedrijfsopleidingen.be
Lepouttre Grégoire	> NMBS	Motton Tiffany	> Mensura
Leys Antonie 	> Delhaize Belgium	Muyldermans Steven 	> Viabuild
Librecht Katrien	> Hamann International Logistics	Mylle Jonas	> Vlaamse Overheid - AgO
Lieve Nachtegaël	> FOD Justitie	Naert Iris	> FOD Justitie
Lievens Leen 	> De Opleidingscoach	Nauwelaers Christine	> Securex
Lievens Kathleen	> FOD Financiën	Nicolay Karine 	> Epos
Lion Bram	> NMBS	Nijs Geert	> KBC Group
Lockefer Chris	> Bank van Breda	Nijsmans Tom	> The Tipping Point
Logier Hà	> Pauwels Consulting	Noben Eddy	> Equans
Lootens Stefanie	> mtech+ West-Vlaanderen	Nuytemans Vincent	> Aquafin
Maerschand Jonas	> FlowSparks	Nuyts Nancy	> Deli
Maes Stijn	> Argenta	Onsea Inge	> Samsung
Maes Cinthia	> ElaN Languages	Ophalvens Ine	> Colruyt Group
Maes Silke	> Krinkels	O'Sullivan Simone	> Council European Union
Maes Cindy 	> Lecot	Overmeire Nathan	> Fluvijs
Maes Karen	> mtech+ Oost-Vlaanderen	Pannekoeke Kevin	> NMBS
Maes Eveline	> Partena Professional	Pattyn Steven	> Sibelga
Maes Davy	> Voka West-Vlaanderen	Pauwels Ann	> Amgen
Malik Nida	> Actiris	Pauwels Valerie	> FOD Financiën
Manteau Catherine 	> Kamer van Volksvertegenwoordigers	Pauwels Nanou	> NCOI Learning
Maras Bjorn	> Telenet Group	Peeters Michael	> 24Plus
Marien Larissa	> GZA Ziekenhuizen	Peeters Jimmy	> Atlas Copco Airpower
Martens Elien	> Milcobel	Peeters Dirk	> BASF Antwerpen
Masscho Annelies	> Delhaize	Peeters Hannes	> De Lijn
Massoels Jeroen	> Equans	Peeters Jessica	> Exellys
Matheve Johan	> Council European Union	Peeters Joke	> Zorgbedrijf Antwerpen
Mathys Sarah	> Partena Professional	Pelckmans Machteld	> 24Plus
Mathys Koen	> TVH Group	Persyn Camille	> Cevora
Meert Sofie	> BNP Paribas Fortis	Persyn Elke 	> Skan Performance Management
Mees Karolien 	> Vynova	Petit Claire	> La Lorraine Bakery Group
Meeuwissen Laure	> GZA Ziekenhuizen	Petré Ulrich	> UQalify
Meganck Bart 	> KBC Group	Polfliet Stefan	> BekaertDeslee
Meirezonne Sven	> Vandemoortele Eeklo	Ponnet Ann	> Lokaal Bestuur Heist-op-den-Berg
Mertens Linda	> Aurubis	Ponsaerts Liesbeth 	> Power 2 Learn
Meulebrouck Annelies	> TVH Group	Pouley Lotte	> Colruyt Group
Meuris Joke	> Telenet Group	Rabijns Walter	> Noorderhart
Michels Stefanie	> Partena Professional		

Raes Joke	> Rayo Training & Consulting	Stroobant Alwin	> Colruyt Group
Reners Tomas	> Air Liquide	Strubbe Eva	> Familiehulp
Reuse Bianca	> Randstad Group Belgium	Surmont Nathalie	> Kuehne+Nagel
Ringoet Sandra	> Credendo	Swannet Adriaan	> De Opleidingscoach
Robbeets Hilde	> Vlaamse Overheid - AgO	Swinen Ansel	> ACV
Robyns Xenia	> Brussel Fiscaliteit	Taeymans Isabelle	> Delhaize Belgium
Roger Erik	> FranklinCovey	Tavernier Peter	> Colruyt Group
Rogiers Annelies	> FAVV	Thienpont Gert	> LVD
Rommelaere Charlotte	> Titeca Accountancy	Thoelen Rudi	> FulFil
Rossel Micheline	> Audi Brussels	Tops Kristien	> FrieslandCampina
Rubbrecht Marina	> Sappi Europe	Torrekens Veerle	> VDAB
Rutten Catharina	> Orange Belgium	Traen Stephanie	> Vanbreda Risk & Benefits
Rypers Jan	> Colruyt Group	Tré Melissa	> Orange Belgium
Santens Roald	> Smals	Triki Rudy	> Farm Frites
Sax Ines	> La Lorraine Bakery Group	Troch Tom	> BMW Group Belux
Scheerder Ine	> AZ Jan Palfijn Gent	Uijtenhove Lieselotte	> Groep Syntra West
Scheerlinck Kris	> Engie	Valgaeren Eva	> Elevatis
Schepers Lieven	> FOD Financiën	Van achter Els	> BMW Group Belux
Schillemans Sandra	> FOD Justitie	Van Acker Carmen	> Delhaize Belgium
Schiltz Caroline	> Audi Brussels	Van Acker Vicky	> Telenet Group
Schoenmakers Luc	> Argenta	Van Belleghe Iris	> Telenet Group
Schoone Roger	> Achmea	Van Camp Eric	> Brussels Airlines
Schoonjans Fauve	> NMBS	Van Cauteren Marijke	> Franklin Learning
Schotsmans Sofie	> Fluvius	Van Cauwelaert Hans	> Pfizer Manufacturing
Schrijvers Lode	> BASF Antwerpen	Van Cauwenbergh Ilse	> Stad Aalst
Schrans Ellen	> Argenta	Van De Heijning Luc	> GZA Ziekenhuizen
Schuermans Joep	> Kessels & Smit	Van de Slijke Annelies	> Telenet Group
Schwaab Linda	> Smals	Van De Winkel Niels	> FOD Financiën
Sel Petra	> Eneco Belgium	Van de Woestyne Anke	> Crime Control
Selleslags Steven	> Built For Endurance	Van den Bempt Audrey	> Bank van Breda
Sergooris Kaat	> Reynaers Aluminium	Van den Borre Bram	> Epyc Solutions
Serlez Sonny	> International Car Operators	Van den Bossche Fleur	> Aldi
Sierens Heidi	> Telenet Group	Van den Bossche Piet	> Universiteit Antwerpen
Simkens Dirk	> UZ Gent	Van den Brande Leen	> Federgon
Smans Sabine	> FOD Financiën	Van den Breen Koen	> Umicore
Smet Pascale	> Nippon Shokubai Europe	Van Den Broeke Nico	> Volvo Group
Smet Kurt	> Proximus	Van den Eede Laura	> Liantis Academy
Smout Jürgen	> BNP Paribas Fortis	Van den Hende Katrijn	> Onyx
Snauwaert Margot	> KPMG	Van den Neucker Anne-Lore	> FOD Bosa
Snelders Ilse	> Vlaamse Overheid - Binnenlands Bestuur	van der Toorn Michiel	> ABN AMRO
Sommen Ilonka	> Rode Kruis Vlaanderen	van der Vaeren Maximilien	> Fern
Spallina Maria	> Eneco Belgium	Van der Veken Caroline	> Bluecrux
Spieessens Marieke	> TVH Group	Van der Vurst Adri	> Colruyt Group
Spillebeen Dirk	> IfBD	Van Dessel Christine	> Fluvius
Spruyt Leticia	> Lidl BeLux	Van Dun Suzy	> SCK CEN
Steenbeke Katrijn	> marbl	Van Eeckhout Sarah	> Febelfin Academy
Stefaan De Corte	> Laurea	Van Eetvelde Bo	> BNP Paribas Fortis
Stevens Ann-Sophie	> Delhaize Belgium	Van Eycken Ellen	> Credendo
Stevens Inge	> Rode Kruis Vlaanderen	Van Geel Caroline	> Atolo
Stöcker Kerstin	> Aquafin	Van Houtte Stefaan	> FAVV
Stradiot Emmy	> NMBS	Van Humbeeck Annick	> Telenet Group
		Van Kwikkelberghe Chris	> Equans

Van laer Lotte	> Pfizer Manufacturing	Veldeman Joey	> AZ Sint Blasius
Van Lierde Tessa	> D'leteren Automotive	Venneman Jurgen	> Infrabel
Van Lint Kathleen	> FOD Bosa	Verbanck Wouter	> NMBS
Van Lint Hans	> Zorgbedrijf Antwerpen	Verbeek Yvo	> Achmea
Van Loon Veronik	> SD Worx Academy	Vercamer Evelyne	> Datacolor
Van Mele Sofie	> Telenet Group	Vercammen Nancy	> ie-net ingenieursvereniging
Van Muylem Nele	> Liantis	Vercruysse Peggy	> Universiteit Gent
Van Opdenbosch Joëlle	> Colruyt Group	Verduyck Geert	> Van Hool
Van Puymbrouck Céline	> Pauwels Consulting	Verecken Christine	> Carrefour
Van Raemdonck Ellen	> Chevron Phillips	Verhaeghe Sven	> AXA Belgium
Van Rans Maxime	> Van Moer Logistics	Verhaeghe Luc	> Groep Syntra West
Van Remortel Thomas	> RGF Staffing	Verheyde Beate	> Accent Jobs
Van Riet Hilde	> FOD Bosa	Verheyen Nico	> De Lijn
Van Rompaey Gunter	> Lineas	Verhoeven Christine	> Luminus
Van Roy Vicky	> FOD Financiën	Verhoeven Luka	> PSA Antwerp
Van Roy Wim	> PSA Antwerp	Verlie Sigrid	> Aldi
Van Severen Evie	> Telenet Group	Vermaelen Sanne	> Groep Syntra West
Van 't Net Henk	> CoCoReCo	Vermeersch Olivier	> Groep Syntra West
Van Uffelen Vicky	> Veolia	Vermeire Nathan	> Van Moer Logistics
Van Yperzele Sara	> Aldi	Vermeulen Kim	> Puratos
van Zuylen Adeline	> Puratos	Vermeulen Mathias	> Winston Wolfe
Vancamp Carlo	> Infrabel	Vermuyten Nicky	> Infrabel
Vancauwenberghe Amber	> PSA Antwerp	Verniers Elke	> JSR Micro
Vande Sompele Ruut	> AG Insurance	Verriest Laure	> Nationale Bank van België
Vandecapelle Geertje	> Landsbond OZ	Verstraete Elisa	> De Watergroep
Vandecasteele Liesbeth	> FOD Justitie	Vervaeke Hannelore	> AZ Sint Jan
Vandeloo Wim	> BASF Antwerpen	Vervaele Hilde	> Proximus
Vanden Houte Annelies	> Randstad Group Belgium	Viane Kim	> Liantis
Vandenamee Lieze	> Gritt	Vinck Sonja	> De Lijn
Vandenbroucke Pieter	> Vandemoortele Izegem	Vinck Laura	> FOD Bosa
Vandenweghe Karen	> Randstad Group Belgium	Vindevoghel Michael	> FOD Financiën
Vandepitte Hylke	> Indaver	Vivijs Wim	> Eneco Belgium
Vander Poelen Laurence	> Infrabel	Voets Julie	> Provincie Vlaams-Brabant
Vanderbeke Peter	> Smals	Volckaert Bartel	> Vlaamse Overheid - AgO
Vanderdeelen An	> An Vanderdeelen	Vuylsteke Jolien	> Deloitte Belgium
Vandermeersch Kristoff	> Bedrijfsopleidingen.be	Waghemans Ingrid	> Aurubis
Vandervekens Stefaan	> KBC Group	Wallaert Shirley	> AZ Sint Jan
Vandevyvere Peter	> Smals	Wens Karen	> Telenet Group
Vandewaetere Mieke	> Accent Jobs	Widart Marie	> AstraZeneca
Vanhaecke Isabelle	> Bedrijfsopleidingen.be	Wijnen Ellen	> Vlaamse Overheid - AgO
Vanhecke Kristel	> KBC Group	Willems Yves	> Ludo
Vanherenthals Patricia	> Brussel Fiscaliteit	Willems Yannick	> The Tipping Point
Vanherwegen Koen	> Fedasil	Willox Sofie	> So We Grow
Vanhoomissen Kirsten	> FOD Financiën	Wittewrongel Patrick	> Groep Syntra West
Vanhoudenhoven Ken	> Infrabel	Wittouck Hermien	> TVH Group
Vanhoudt Jan-Frederik	> D'leteren Automotive	Wulleman Marieke	> Igepa
Vanneste An	> Colruyt Group	Wuyts Annelies	> AG Insurance
Vanrobaeys Wouter	> Wienerberger	Wynants Jan	> 24Plus
Vansteelant Koen	> PSA Antwerp	Zanders Stefan	> FranklinCovey
Vega Oscar	> Atolo		

do.
25/04/24

LEARNING & DEVELOPMENT AWARDS

@ KBC Group Brussel
awards.stimulearning.be



ATOLO

NCOI
LEARNING

sdworx academy

DE OPLEIDINGSCOACH



marbl

FLOWSPARKS®

webinar
SOLUTIONS