

BY BEDRIJFSOPLEIDINGEN.BE | FORMATIONS-ENTREPRISES.BE



COMMUNITY 2024-2025



DE OPLEIDINGSCOACH



DONDERDAG
27/03/25

LEARNING & DEVELOPMENT AWARDS

The Dive - Unilin Wielsbeke
awards.stimulearning.be





BEDANKT STIMULEARNER

Elke november nemen we de tijd voor dit voorwoord, en het valt ons op dat we in het verleden vaak terugkeken op het afgelopen jaar en iedereen bedankten voor hun bijdrage. Dit keer willen we echter de blik naar voren richten, de focus op de toekomst leggen. Eind 2024 ziet de toekomst voor Stimulearning er bijzonder positief uit. We tellen **600 leden**, en ondanks het gebruikelijke verloop in de L&D-sector, zijn we optimistisch dat we dit aantal in 2025 kunnen behouden. Wat betreft inhoud en kwaliteit worden we alleen maar sterker: L&D-professionals kiezen voor Stimulearning omdat ze weten dat ze hier in een community terechtkomen waar kennis, ervaring en expertise gedeeld worden. De kracht van ons **netwerk** zit in de connectie tussen de leden. Als je een andere Stimulearner ontmoet, weet je wat je kunt verwachten: iemand die zich altijd inzet om anderen te laten excelleren.

Onze leden delen hun ervaringen en inzichten tijdens non-commerciële events zoals de Pottenkijkers, de TOP100 Tools for Learning, de L&D Awards, maar in 2025 breiden we dit uit met de L&D Challenges, Young Stimulearner-bijeenkomsten en de Podvis-podcastreeks. Deze laatste wordt ingezet door onze **zes partners** bit by bit, De Opleidingscoach, FlowSparks, marbl, NCOI Learning en The Tipping Point.

- > Do 09/01/25 - demo ROEM - Online
- > Do 30/01/25 - Proeverijen, jouw L&D Festival - Live in Affligem
- > Vanaf 20/02/25 - L&D Challenge - Live op 6 locaties
- > Di 25/02/25 - De Pottenkijker Aquafin - Online
- > Do 27/03/25 - L&D Awards - The Dive, Unilin in Wielsbeke
- > Do 24/04/25 - De Pottenkijker PostNL België - Online
- > Do 22/05/25 - TOP100 Tools for Learning - Brussel
- > Zomer 2025 - TOP10 Bedrijfsopleidingen - Online
- > Wo+Do 22+23/10/25 - L&D Talks - Live in Diegem
- > ...

In deze gids vind je de winnaars van de L&D Awards 2024, een terugblik op de Praatstoelen van het afgelopen werkjaar en een uitgebreid verslag van Tendensen in Leren. De gids wordt afgesloten met de volledige lijst 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
- 71** OP DE PRAATSTOEL
- 115** STIMULEARNERS



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

KIJK SNEL OP

bedrijfsopleidingen.be





BEDRIJFSOPLEIDINGEN STIMULEARNING

De namen **Bedrijfsopleidingen** en **Stimulearning** worden vaak door elkaar gehaald, terwijl de inhoud van beide platforms wezenlijk verschilt. Tijd voor wat verduidelijking:

Bedrijfsopleidingen is de commerciële tak van het leerecosysteem. Op de gelijknamige website, het magazine *Leren & Ontwikkelen*, het event TOP10 Bedrijfsopleidingen Online en het event Proeverijen, uw L&D Festival komen aanbieders van L&D-oplossingen aan het woord. Hier vind je honderden aanbieders van trainingen, leeroplossingen en leerlocaties.

Stimulearning daarentegen is een lerend netwerk waar commercie geen plaats heeft. Het richt zich volledig op de interne L&D-professional. Via interviews zoals *Op de Praatstoel*, de TOP100 Tools for Learning, de L&D Awards, en de Pottenkijker, kunnen professionals zichzelf, hun projecten of interne werkwijze presenteren. Daarnaast wordt er volop gedeeld en geleerd via het jaarlijkse onderzoek *Tendensen in Leren*, de Q&A Answerbase, L&D Talks, L&D Awards, de Podvis, Young Stimulearner en de Kennispool.

Als iemand je vraagt waarom je Stimulearner bent, kun je het volgende antwoorden:

- › Stimulearning is op mijn maat geschreven, omdat het uitsluitend gericht is op L&D.
- › De 600 collega-Stimulearners zijn net als ikzelf infinite learners en delen hun passie en kennis met enthousiasme.
- › Slechts 15% van de leden zijn aanbieders; ik ontmoet er vooral andere professionals uit de business.
- › Ik breid mijn netwerk uit via het Young Stimulearner programma.
- › Stimulearning verlegt grenzen door o.a. internationale, 'provocative speakers' uit te nodigen.
- › Het programma van Stimulearning wordt niet geleid door aanbieders, waardoor het geheel commercieel vrij is.
- › De lidgelden zijn de laagste op de markt, en de waarde die ik ervoor krijg is enorm - de kwaliteit van de events en de bezoekers is van hoog niveau.
- › Alle events, inclusief catering, zijn inbegrepen in mijn lidmaatschap, wat administratief erg handig is.

Als professional uit de business ben je al **Stimulearner** wanneer je jaarlijks € 250 bijdraagt. Dit lidmaatschap is persoonlijk, wat betekent dat je collega's het niet kunnen gebruiken. Veel organisaties kiezen daarom voor een groepslidmaatschap voor maximaal 6 personen voor € 1250. Organisaties met 2 groepslidmaatschappen kunnen, naast hun leden-Stimulearners, ook andere collega's tegen ledenprijs laten deelnemen aan events.

Aanbieders kunnen ook Stimulearner worden; maar voor hen geldt een tarief van € 400 per persoon.



VOORDELEN VOOR STIMULEARNERS

Waarom jij ook Stimulearner werd

- › Focus op L&D: Stimulearning richt zich exclusief op L&D, wat zorgt voor diepgaande en hoogwaardige content.
- › Representatie van de business: Slechts 15% van de Stimulearners zijn consultants of aanbieders. De overgrote meerderheid komt uit de business.
- › Geen commerciële belangen: Binnen Stimulearning kunnen aanbieders zich niet commercieel presenteren, wat de integriteit van het netwerk waarborgt.
- › Ervaren netwerk: Het publiek is zeer ervaren en zorgt voor evidence-based inzichten en een onderbouwde werking.
- › Grote community: Je bent nooit alleen, je hebt 600 leden die hun kennis en ervaringen delen.
- › Kostenefficiënt: Met een jaarlijkse bijdrage van €250 biedt Stimulearning de beste prijs-kwaliteitverhouding.
- › Diverse kennisdelingtools: Stimulearning biedt een breed scala aan tools om kennis en ervaringen uit te wisselen.
- › Young Stimulearner: Het Young Stimulearner programma biedt ondersteuning in mijn jonge L&D-carrière.
- › Verbeterde prestaties: Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat een lidmaatschap bij een vakgroep je innovatieve prestaties bevordert.

Gratis toegang tot

- › L&D Awards
- › L&D Talks
- › TOP100 Tools for Learning
- › De Pottenkijker
- › De Podvis
- › TOP10 Bedrijfsopleidingen Online
- › The L&D Challenge
- › ...

Korting op

- › L&D-gerelateerde events georganiseerd door derden.
- › 10% korting op boeken bij Managementbib.com. Op het boek van de maand krijg je zelfs 20% korting door de code STIMULEARNING in te voeren.
- › 25% korting op alle titels van de internationale boekhandel Kogan Page met de code LEREN25.

Members Only voordelen

- › Kennispool: Meer dan 700 artikelen, video's en presentaties.
- › Op de Praatstoel: Meer dan 200 interviews met L&D-professionals uit de business.
- › Answerbase: Online Q&A-tool voor directe kennisuitwisseling.
- › Inzage in opleidingsreviews: Gedetailleerde reviews van opleidingen op www.bedrijfsopleidingen.be.
- › L&D Awards Publieksprijs: 40% van de stemmen komen van leden.
- › Netwerkgids: Vermelding van je naam en organisatie
- › Vacatures plaatsen: De mogelijkheid om gratis jobs te posten op al onze platforms.
- › Proeverijen, uw L&D Festival: Breng een collega gratis mee naar dit event. Proeverijen is het enige event dat niet in het lidmaatschap is inbegrepen.
- › Maandelijkse nieuwsbrief: Interview met een L&D-professional uit de business in Op de Praatstoel.
- › Jaarabonnement op Leren & Ontwikkelen magazine: Print of online versie.
- › Tendensen in Leren in Organisaties: Jaarlijks onderzoeksverslag, inclusief A2-affiche.
- › Welkomstpakket bij je eerste inschrijving.
- › Gebruik het Stimulearning-logo: Vergroot je zichtbaarheid als onderdeel van het netwerk.

VOORDELEN VOOR AANBIEDERS EN DERDEN

In 2025 kan er mogelijk een wachttijd zijn voor opleiders en consultants om lid te worden, aangezien we slechts 15% aanbieders in onze community toelaten. Schrijf je collega in om op de wachtlijst te staan en we informeren je zodra je collega kan toetreden. Stap je zelf uit, dan geef je je plaats door ...

Derden, zoals universiteiten, hogescholen, belangenorganisaties en vormingsfondsen, hoeven zich geen zorgen te maken over de wachttijd en kunnen meteen lid worden.

Waarom jij als aanbieder Stimulearning wilt zijn

- > Focus op L&D: Stimulearning richt zich exclusief op L&D, wat zorgt voor een diepgaande focus en kwaliteit.
- > Representatie van de business: Als aanbieder ben je een onderdeel van de 15% 'happy few' in een netwerk dat vooral uit Interne L&D-ers bestaat.
- > Ervaren netwerk: Het publiek binnen Stimulearning is zeer ervaren, wat bijdraagt aan een onderbouwde en evidence-based benadering.
- > Nooit alleen: Stimulearning telt 600 leden, waarvan 85% potentiële klanten.
- > Kostenefficiënt: Voor slechts €400 per jaar ben je lid van het netwerk.
- > Kennisdeling: Stimulearning biedt diverse tools voor kennisuitwisseling. Ook als aanbieder kun je hiervan profiteren of bijdragen.
- > Wetenschappelijk bewezen voordelen: Lidmaatschap van een vakgroep verbetert je innovatieve prestaties.

Gratis toegang tot

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

Korting op

- > L&D-gerelateerde events georganiseerd door derden.
- > €50 tot €250 korting op Proeverijen, uw L&D Festival. Dit event is niet in je lidmaatschap inbegrepen.
- > 10% korting op boeken bij Managementbib.com, zelfs 20% op het boek van de maand.
- > 25% korting op alle titels bij Kogan Page met de code LEREN25.

Members Only voordelen

- > Kennispool: Meer dan 700 artikelen, video's en presentaties.
- > Op de Praatstoel: Meer dan 200 interviews met interne L&D-professionals.
- > Answerbase: Q&A-tool voor online kennisuitwisseling.
- > Opleidingsreviews: Inzicht in de reviews van opleidingen op de site www.bedrijfsopleidingen.be.
- > L&D Awards Publieksprijs: 40% van de stemmen komen van leden.
- > Netwerkgids: Je naam en organisatie worden opgenomen in de netwerkgids, zowel in de print als digitaal.
- > Vacatures plaatsen: De mogelijkheid om gratis vacatures te plaatsen op al onze platforms.
- > Maandelijkse nieuwsbrief: Inclusief interviews met L&D-professionals in Op de Praatstoel.
- > Jaarabonnement op Leren & Ontwikkelen magazine: Print of online versie.
- > Tendensen in Leren in Organisaties: Het jaarlijkse onderzoek, inclusief een A2-affiche en uitgebreid verslag in print en digitaal.
- > Welkomspakket bij je eerste inschrijving.
- > Gebruik het Stimulearning-logo: Vergroot je zichtbaarheid als lid van ons netwerk.



Effectieve persoonlijke ontwikkeling door inspirerende en competentiegerichte content.

Probeer onze oplossing 14 dagen lang!



goodhabit
online training



L&D AWARDS

Op **donderdag 27 maart 2025** komt de Belgische L&D-community samen in **The Dive**, het opleidingscentrum van Unilin in Wielsbeke. Dit project won vorig jaar de juryprijs; ideaal voor wie dit heeft gemist.

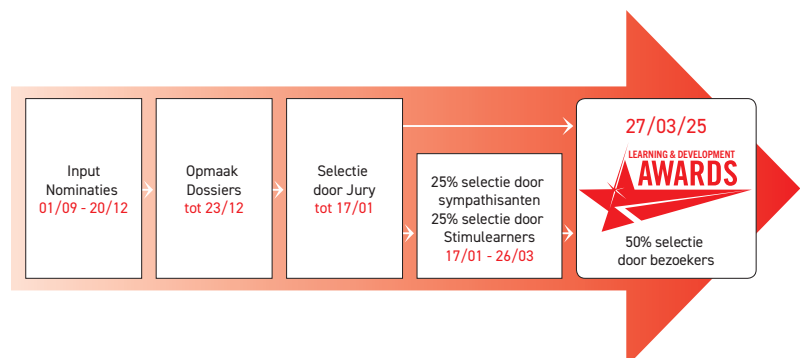
In tegenstelling tot wat de naam doet vermoeden, zijn de L&D Awards geen grote show of feestelijke, door sponsors betaalde gelegenheid zoals veel andere HR-bijeenkomsten tegenwoordig. Het is een kennisdelingsmoment van hoog niveau, met de focus op het delen van waardevolle ervaringen binnen de L&D-gemeenschap.

Hoewel aanbieders graag een plek op het podium willen bemachtigen, geven wij énkél praktijkvoorbeelden uit de business een podiumplaats. Het is aan jou, als Stimulearner, om de beste L&D-casussen te nomineren. Deze hoeven helemaal niet complex, duur of groots te zijn. Vaak zijn het juist eenvoudige, maar doeltreffende L&D-initiatieven die uiteindelijk winnen. Wat echt telt, is dat het project werkelijke verandering heeft teweeggebracht, zowel bij mensen als binnen de organisatie.

Ken jij zo'n project? Nomineer het dan als één van de **12 kanshebbers** voor de L&D Award 2025. Dit zou wel eens jouw kans kunnen zijn om jouw organisatie in de schijnwerpers te zetten en waardevolle feedback van collega's te ontvangen over jouw eigen L&D-initiatief.

Dit zijn de **juryleden** voor de editie 2025:

- > Carl Foulon (voorzitter) - Thomas More
- > Jen Deneckere - winnaar 2018 - KBC Group
- > Anneleen Arnold - winnaar 2020 - Thomas More
- > Annick Van Humbeek - winnaar 2023 - Telenet
- > Els Anseeuw - winnaar 2024 - Unilin
- > Jan Laurijssen - SD Worx
- > Marleen De Greef - NCOI Learning
- > Pascal Anckaert - Amelior
- > Piet Van den Bossche - Universiteit Antwerpen



Op de volgende pagina lees je de **laudatio's** van de jury over de 7 winnaars van 2024.

LEARNING & DEVELOPMENT AWARDS

**leren
talent
welbevinden
fierheid en passie**



Editie 2024

awards.stimulearning.be



DE OPLEIDINGSCOACH



THE TIPPING POINT
Building Cultures of Dialogue



webinar
SOLUTIONS

'Zorgklaar' opleiden voor betekenisvol werk in az groeninge



Jurylid Jan Laurijssen: "Het gebeurt niet zo vaak dat een leertraject zo doordrongen is van 'doeltreffendheid'. Alleen al het woord, kom je niet zo vaak tegen in een context van leren en ontwikkelen. Het gaat toch vooral om impact, de "return on investment" en schaalbaarheid in vele actuele discussies over ons vak. De jury vond het dan ook verfrissend om te lezen hoe dit team zich profileert als oplossingszoekers in plaats van opleidingsverstrekkers. Zelden gezien hoe een aantal leertheorieën, zo heerlijk helder worden omgezet in een praktijkoplossing. En de uitdaging is niet mis: de retentie en tevredenheid verhogen en zorgen voor beroepsfierheid in deze nieuwe zorgondersteunerfunctie - vooralsnog ongekend op de arbeidsmarkt en in het onderwijs - die tewerkstelling biedt aan een brede waaier van mensen met interesse in zorg, maar zonder specifieke kwalificatie. Het getuigt van een organisatie die vastberaden is om competenties die niet op de arbeidsmarkt te vinden zijn, toch op een kwalitatieve manier te ontwikkelen en bij te dragen tot een duurzaam HR-beleid in een ziekenhuis met meer dan 3500 medewerkers! Het resultaat mag er dan ook zijn: een sterke stijging van de retentie; tevredenheid bij zowel de zorgondersteuners, hun teamleden als leidinggevendenden; mond-aan-mond reclame die leidt tot continue spontane sollicitaties ... Maar daar blijft het niet bij. Er worden 'lessons learned' en verbeterpunten beschreven voor het vervolgtraject. De bestede middelen worden tegen het licht gehouden en kritieke succesfactoren te boek gesteld. De jury is overtuigd dat dit project ook inspiratie biedt voor andere organisaties, in andere sectoren om bestaande patronen te herdenken en innovatieve oplossingen te bedenken voor de arbeidsmarktkrapte die ook hen parten speelt. Chapeau!"

Het Kortrijkse az groeninge behoort tot de grotere ziekenhuizen in België. Het telt 1000 bedden, 3200 medewerkers, 250 artsen en 200 vrijwilligers en is lid van het E17 ziekenhuisnetwerk. Sinds 2013 is het JCI-geaccrediteerd voor veilige en kwalitatieve zorg. Az groeninge is het eerste Belgische niet universitaire ziekenhuis in 'The best hospitals of the world' ranking. Vorig jaar ontvingen onze patiëntenmaaltijden het Gault&Millau label.

www.azgroeninge.be



Aanwerven en opleiden? Baloise kijkt anders dan anderen



Jurylid Piet Van den Bossche: "Baloise Belgium is een verzekeraar in life en non-life. U zou het misschien niet verwachten, maar ook daar woedt de 'strijd voor talent'. Enkele belangrijke functies binnen het verzekeringswezen zijn knelpuntberoepen. Komt het omdat we de verzekeringssector als saai of stoffig percipiëren? Dat zijn alvast vooroordelen die Baloise wil ontkrachten. Dat creativiteit en flexibiliteit ook tot hun DNA behoort, toont de organisatie met de Baloise Jobswitch! Baloise stapt af van een zoektocht naar witte raven om in te zetten op diversiteit. Dit project ademt het idee dat iedereen talenten heeft en herkend en erkent eerder ontwikkelde competenties. Dit vraagt een fundamenteel andere aanpak. Baloise is anders gaan communiceren over de functies en rollen binnen haar organisatie, wacht niet langer op wie reageert op vacatures, maar gaat actief doelgroepen benaderen, en verfijnt haar selectiegesprekken met een focus op motivatie en competenties. Om dit project en deze mensen goed te laten landen binnen de organisatie is het uitwerken van een aangepast opleidingsprogramma natuurlijk cruciaal: de nieuwe medewerkers stapten in een traject dat een effectieve mix maakt van kansen om zelf mee te werken, het meelopen met ervaren medewerkers en specifieke opleidingen. Waarom heeft dit werk de jury gecharmeerd? Baloise gaat doelgericht aan de slag met een herkenbare uitdaging. Een open blik richt hen op nieuwe oplossing, met vooral oog voor de noden van deze diverse doelgroep. Door de inzet van heel de organisatie bouwden ze een traject met een uitgekiende verzameling van werkvormen. Op die manier zoekt Baloise een praktisch antwoord op een vraag waarmee vele organisaties geconfronteerd worden. Hiermee is het meteen een mooie bron van inspiratie. Dat alles lijkt ons een stevige verzekering op succes."

Baloise in België is een verzekeringsmaatschappij die een lange ervaring koppelt aan de zin voor ondernemen en innovatie. Bij alles wat we doen, staat de klant centraal. Alle talenten zijn welkom en samen, met 1.500 collega's, gaan we voor de beste resultaten. We bouwen iedere dag aan een duurzame samenwerking met onze partners, de makelaars. Samen bieden we zowel aan particulieren als aan ondernemingen, passende verzekeringsoplossingen aan.

www.baloise.be

Jij zeker.

LeaP! laat Woodbelievers van Cras springen naar de beste versie van zichzelf



Jurylid Geert Bernaerd: "Een leerplatform én een oproep om sprongen te maken naar de beste versie van jezelf. Cras wil de partner zijn van elke houtvakman door hen te ontzorgen, adviseren en zelfs te inspireren. Met LeaP! wil Cras iedere medewerker sprongetjes laten maken om mee te zorgen voor een uitstekende klantbeleving én om te streven naar de beste versie van jezelf als medewerker. Er is een gedigitaliseerd aanbod op het vlak van productaanbod en machinehandleidingen waardoor de vakkennis op een interactievere en aantrekkelijkere manier wordt aangebracht. Ook de onboarding van nieuwe collega's wordt er mee aangepakt. Allemaal om de klantbeleving centraal te stellen. Daarnaast krijgen alle medewerkers toegang tot een mooi digitaal aanbod van soft skills die zowel op het werk als privé erg nuttig zijn.

LeaP! blinkt niet uit omwille van het innovatieve karakter, maar wel omwille van de eenvoud en het beperkt budget. Met beperkte middelen slaagde Cras erin om deze beweging in gang te zetten en daarbij niet alleen te focussen op technische expertise in de houtsector. En door die eenvoud kan hun voorbeeld inspirerend zijn voor andere organisaties met beperkte middelen én een goede leervisie.

De start in 2023 was veelbelovend voor Cras. De komende maanden zal het er op aankomen om de medewerkers blijvende sprongetjes te laten maken en het helemaal te integreren in de HR-processen en de bedrijfscultuur. Zodat LeaP! inderdaad veel meer wordt dan een leerplatform en elke medewerker verder groeit door continu te leren. En de klantbeleving daardoor uniek te maken."

De Cras-missie is sinds de oprichting, meer dan 145 jaar geleden, onveranderd gebleven: de houtvakman zo goed mogelijk ontzorgen in zijn activiteiten. Het assortiment en service evolueert voortdurend om optimaal op de klant afgestemd te zijn. Van bruto hout en plaatmateriaal tot afgewerkte producten voor het interieur, de bouw en tuin. Cras bouwt aan een relevant en duurzaam aanbod. De kwaliteit van het persoonlijk contact en het advies in de shops staan bovenaan onze agenda.

www.craswoodshops.be



Heist-op-den-Berg investeert in positiviteit als basis voor een nieuwe cultuur



Jurylid Anneleen Arnold: "Een duf en saai lokaal bestuur met weinig vooruitstrevende ambtenaren. 't Is een huizenhoog cliché, maar zeker niet van toepassing op Heist-op-den-Berg waar stilstaan achteruitgaan is. In 2019 smelten OCMW en gemeentebestuur samen tot één organisatie. Deze uitdaging was nog niet genoeg, want er werd ook beslist om volop in te zetten op een nieuwe positieve leiderschapscultuur. Cultuur als hefboom voor verandering dus; geen kleine berg om te beklimmen.

Alle 64 leidinggevenden, het managementteam en het college van burgemeester en schepenen namen deel aan de expeditie. Die ging van start met het bepalen van de visie; wat is het punt aan de horizon dat de leiderschapstijl definieert? Die visie werd vertaald in een boeiend en gevarieerd ontwikkelaanbod, ondersteund door diverse didactische tools zoals mentoring, intervisie en een zelfscan.

Ondertussen spoelen we 4 jaar verder en gaat het traject zijn laatste jaar in. Waar initieel de leerreizen stevig afgebakend en verplicht waren, werd er vanaf het 3e jaar meer vrijheid geboden. De deelname kende geen dip; leidinggevenden zagen de meerwaarde in en gingen zelfs spontaan initiatieven en synergiën opzetten. In de toekomst wordt de cultuur nog steviger verankerd door ook medewerkers mee te nemen. Zo breidt de expeditie verder uit en wordt elke medewerker van Heist-op-den-Berg een 'bergenverzetser'. Want cultuur maakt geen mensen, maar mensen maken de cultuur."

Lokaal bestuur Heist-op-den-Berg is een organisatie die actief is in de openbare sector.

Onze tofste, warmste en schoonste organisatie telt 750 koppen en is georganiseerd in een vlakke organisatiestructuur. Ons managementteam stuurt heel de administratie aan en ons beleid wordt gevormd samen met het politieke bestuur.

www.heist-op-den-berg.be

KBC werkt samen aan een DNA van duurzame betrokkenheid



Jurylid Johan De Meyer: "Samen werkt! is een KBC-project dat formele en informele leiders van alle niveaus in de organisatie samen brengt om te connecteren en hen te inspireren en activeren in bedrijfswijde uitdagingen die impact hebben op medewerkersbetrokkenheid.

Dit dossier heeft diverse sterke en positieve elementen:

- Het vertrekt vanuit de vragen van leidinggevenden over hybride werken en het zoeken naar evenwicht tussen thuis en op kantoor werken.
- Er zijn diverse inspiratiesessies die open gesteld worden voor zowel formeel als informeel leidinggevenden.
- Er is een data driven manier van het selecteren van thema's.
- Er is een grote focus op transfer en verankering.
- Het project heeft de nodige continuïteit en wordt continu opgevolgd en bijgespijkerd met nieuwe topics.

De verruimende aanpak om alle geïnteresseerden te betrekken zorgt voor inspiratie voor jongere en nieuwere medewerkers met leidinggevende ambities. Het resultaat is dat er een duidelijke positieve evolutie is in de medewerkersbetrokkenheid en dat er aan de slag wordt gegaan met de aangebrachte thema's met een positieve impact binnen het bedrijf. Een project met een grote verdienste dat de L&D award zeker verdient."

Wij zijn een geïntegreerde bank-verzekeraar die focust op retail- en private bankingklanten, 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 ze te beschermen. Het is onze ambitie om de referentie te zijn voor bankverzekeren in al onze kernmarkten.

www.kbc.be/particulieren



Unilin bewijst het: leren kan verdomd sexy zijn



Jurylid Annick Van Humbeeck: "Vinden we niet met z'n allen dat leren het nieuwe sexy is? Deze winnaar koos ervoor om 'all the way' te gaan. Levenslang leren is maar een deel van hun missie want naast het leren in een high tech omgeving waar elke L&D manager van droomt kozen zij er ook voor om niet enkel hun eigen medewerkers te ondersteunen maar ook hun deuren te openen voor derden. Een ambitieus project waar levenslang leren centraal staat en waar er ook een visie is om nieuw en toekomstig talent te ondersteunen. Nieuwe collega's worden er intensief begeleid maar er is zeker zoveel aandacht voor upskilling & reskilling van de bestaande medewerkers.

In hun strategie kozen zij er bewust voor om een ecosysteem rond leren uit te bouwen waardoor ook externen welkom zijn om er o.a. een diploma te halen, duaal leren te ondersteunen maar evengoed om bij te dragen aan onze toekomst door kinderen van medewerkers te laten proeven van STEM-opleidingen.

In The Dive, waar de 3 E'S (Education, Exposure en Experience, een verwijzing naar duiken in nieuwe informatie, exploreren en persoonlijke groei) centraal staan, wil je gewoon zijn. Naast de beleving om via de laatste technologieën te leren is dit echt een lerend werkwerk waar we met z'n allen van dromen. Mooi om te zien hoe ze hier de brug bouwen tussen en werken en leren.

Unilin is dan ook een meer dan een terechte winnaar die zijn plek op het podium verdient. Knap werk en gefeliciteerd! We komen als jury graag eens bij jullie langs."

Unilin is een referentie in interieurdesign en bouw met 8400 medewerkers verspreid over 105 locaties. Het ontwikkelt, produceert en commercialiseert laminaat, vloerbekleding, panelen, wand- en daksystemen en isolatieplaten. Het is deel van Mohawk Industries, wereldwijd marktleider in vloerbedekking. Klanten en partners kennen ons als Unilin, IVC of Godfrey Hirst, of als de merken Quick-Step, Moduleo, Utherm, Pergo, Evola, Xtratherm of ClicWall.

www.unilin.com

Creëer goesting door samen te leren in Zorgbedrijf Antwerpen



Jurylid Carl Foulon: "Zorgbedrijf Antwerpen, ontdek, leer, beleef en feest op unieke 'experience days'!

Zorgbedrijf Antwerpen is een allesoplosser doorheen alle zorgmomenten in het leven. Met meer dan 3800 medewerkers bieden ze meer dan 25000 klanten comfort, zorg, plezier en een gerust gevoel, op maat van ieders wensen in alle districten van Antwerpen.

Maar dat geldt niet alleen voor de klanten, dat geldt ook voor de medewerkers!

Wie zei ook weer: "Werken is niet hetzelfde als een dagske Tomorrowland"? Maar ... "Als we het goed inrichten kunnen we toch heel dicht bij komen." moeten ze bij het Zorgbedrijf Antwerpen gedacht hebben.

Experience days is een 3-daags leerevent dat echt niemand wil missen. Een totaalbeleving die leren, ontdekken en plezier combineert. Medewerkers mogen shoppen op een beurs, waar de nieuwste trends en innovaties op het gebied van leren en ontwikkelen op maat worden aangeboden; mogen proeven van praktische vaardigheden en ondervinden wat echt werkt en onmiddellijk inzetbaar is aan de hand van workshops gegeven door experts. Medewerkers mogen zich van hun mooiste, innovatieve kant laten zien in improvisatietheater dat inspireert en motiveert om eigen leerdoelen te bereiken.

Hoe zalig kan leren en ontwikkelen zijn. Een uitnodiging. Een feest. Een start om dieper te graven, om verder aan de slag te gaan, om te mogen groeien en ontwikkelen binnen de organisatie. Chapeau Zorgbedrijf Antwerpen."

Zorgbedrijf Antwerpen is een allesoplosser voor alle zorgmomenten in het leven. We helpen mensen thuis, we hebben woonzorgcentra, dienstencentra en assistentiewoningen maar vangen ook kinderen en jeugd op in verschillende locaties.

www.zorgbedrijf.antwerpen.be



Proeverijen

UW L&D FESTIVAL

PROEVERIJEN.BEDRIJFSOPLEIDINGEN.BE
30 JANUARI 2025 - DE MONTIL AFFLIGEM

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



... / Acco Learn for business / Ambits / aNewSpring / Arboth / Atlas Grow How / Atolo / Beanmachine / Better Minds at Work / bit by bit / BLCC / BloomUp / BoostFactor / Brightbook / Capgemini Academy / Courseware / Create Learning / Crime Control / D-NA / d-teach online training / De Opleidingscoach / delaware / Dokter Mattie / ecco la luna / ElaN Learning / Elron / Epyc Solutions / Expert Academy / Federgon / Feedback Aid / Fern / fjul / FlowSparks / FranklinCovey Benelux / FulFil / Goodhabitz / Gunnar Michielssen / heydays / hihaho interactive video / How's Work? / HRD Academy / Imboorling / Impetus Academy / Infolearn / KEIK - Mensen in Beweging / Kenaz / LCG / Lerian taalopleidingen / Ludo / marbl / Mind Matter / Multimedi / NCOI Learning / Next Learning Valley / Notice the Difference! / Obelisk / Ormit talent / Paul Presents / Play it / Pluvo / Progreso HR Software / Propellor / PXL-NeXT / SBM / Securex / Skan / SkillsGym / Smart Mind / So We Grow / Spike.Academy / Springbok Coaching / StreetwiZe / SupportSquare / Talent Tracks / Teaming Skills / The House of Coaching / The Learning Hub / The Master Channel / The Tipping Point / Thomas More / Toster / Training & Coaching Square / Trust for Business / Tryangle / UP learning / UPOP / Valamis / Verhaert Strategic Innovation / Waldon / YourCoach / ...

Een samenwerking tussen



Network
for work
Federgon

Met de steun van
Groupe Epsilon en
Thomas More



TENDENSEN IN LEREN 2024 A SKILLS-BASED L&D

INLEIDING

Er is een steeds grotere aandacht voor Learning & Development in onze maatschappij. Als L&D-er voelen we dit al aan, nu geven ook de cijfers ons gelijk. We zijn hier als professionals erg blij om. In 2024 zegt 61% van de HR-professionals zeer tevreden te zijn over de aandacht voor L&D binnen hun organisatie. Dat is een stijging met 8 procent ten opzichte van 2023.¹

We krijgen als beroepsgroep steeds meer impact op de business en op de organisatie en wel omwille van de volgende redenen. Ten eerste is er de veranderende, snel evoluerende arbeidsmarkt die heel wat uitdagingen kent: er is een structurele krapte, terwijl nieuwe beroepen ontstaan en andere verdwijnen. Bedrijven en organisaties zijn genoodzaakt zich voortdurend aan te passen om concurrerend te blijven. Mensen moeten bijleren om inzetbaar te blijven. Ten tweede is er de snelle technologische vooruitgang die een rol speelt in de aandacht die L&D krijgt: technologie verandert voortdurend, en bedrijven moeten ervoor zorgen dat hun werknemers over de nieuwste vaardigheden beschikken om concurrerend te blijven. Ook L&D zelf maakt steeds meer gebruik van technologie. Ten derde zien organisaties L&D-professionals een cruciale rol spelen in het ondersteunen van de strategische doelstellingen van organisaties. Ze helpen bij het ontwerpen van leertrajecten die aansluiten bij de bedrijfsdoelen en zorgen voor een cultuur van continu leren. Goed opgeleide werknemers dragen immers bij aan innovatie en efficiëntie. Ten vierde is er een groeiende focus op persoonlijke ontwikkeling en het welzijn van werknemers. Door medewerkers kansen te bieden om te leren en zich te ontwikkelen, voelen ze zich meer betrokken en gemotiveerd. Tenslotte is er de wet- en regelgeving: er zijn wettelijke vereisten voor voortdurende educatie en training, wat de noodzaak voor L&D versterkt. Het is dan ook niet verwonderlijk dat levenslang leren op de agenda van federale en lokale overheden staat. Federaal zijn intussen de Arbeidsdeal met het opleidingsplan, het opleidingsrecht van vijf dagen en de Federal Learning Account (FLA) bekend. Regionaal was er in Wallonië bijvoorbeeld een poging om de Waalse opleidingssubsidies te hervormen en in Vlaanderen was er de lancering van het Vlaams Opleidingstegoed. In het Vlaams Regeerakkoord 2024-2029² is 'het verder ontwikkelen van talenten om onze productiviteit te verhogen

¹ L&D Monitor, 2024

² Publicaties.vlaanderen.be

en de loopbaan te versterken' een van de vier pijlers om zo snel mogelijk een werkzaamheidsgraad van 80% te bereiken en overschrijden, een strategische doelstelling van het arbeidsmarktbeleid.

We geven in dit jaarlijkse onderzoeksverslag graag een overzicht van de belangrijkste bevindingen uit de bevraging 2024 'Tendensen in leren in organisaties'. Dit onderzoek is een referentie in L&D en bevraagt de ruime L&D-community in België. Zowel interne L&D-professionals van bedrijven en organisaties uit de private en de publieke sector, als L&D-providers hebben deelgenomen aan deze bevraging. Hun antwoorden hebben opnieuw geleid tot een uniek rapport met waardevolle inzichten over hoe Belgische bedrijven en organisaties én hun aanbieders kijken naar (de toekomst van) L&D.

De resultaten van dit onderzoek werden voorgesteld op donderdag 24 oktober 2024 in Diegem tijdens de L&D Talks. Prof. Piet Van den Bossche (UA) plaatste de lokale Belgische resultaten in een internationale context door ze voor te leggen aan 6 internationale L&D-experts: Mandipa Ndlovu (ZAF), Lavinia Mehedintu (ROM), Nelson Sivalingam (UK), Ingeborg Kroese (NL), Julie Dirksen (USA) en Ajay Pangarkar (CAN). Hun 'diverse' kijk op onze cijfers bood de aanwezigen heel wat mogelijkheden om als L&D-professional 'anders' aan de slag te gaan. De presentatie van deze ontbijtsessie is te vinden op <http://kennispool.stimulearning.be>



THE TIPPING POINT
Building Cultures of Dialogue



DE OPLEIDINGSCOACH



marbl

FLOWSPARKS®

bit by bit
SOFTWARE COACHING

DE VRAGENLIJST

De enquête bestond uit 27 tot 34 vragen die door Stimulearning, Federgon en Thomas More werden samengesteld. Eind mei 2024 werd de vragenlijst uitgezet bij alle leden van de netwerken Stimulearning, Epsilon en Federgon met de vraag om die te delen binnen hun (online) netwerk. De initiatiefnemers hebben zelf hun persoonlijk netwerk meermaals aangesproken en het bleek dé manier om respondenten te verzamelen.

Bij het afsluiten van de enquête eind juni 2024 telden we 429 respondenten, het op één na hoogste resultaat in de voorbije 5 jaar. De oververtegenwoordiging van de Vlaamse bedrijven in de vorige enquêtes werd weggewerkt, want iets meer dan 25% van de respondenten heeft in het Frans geantwoord.

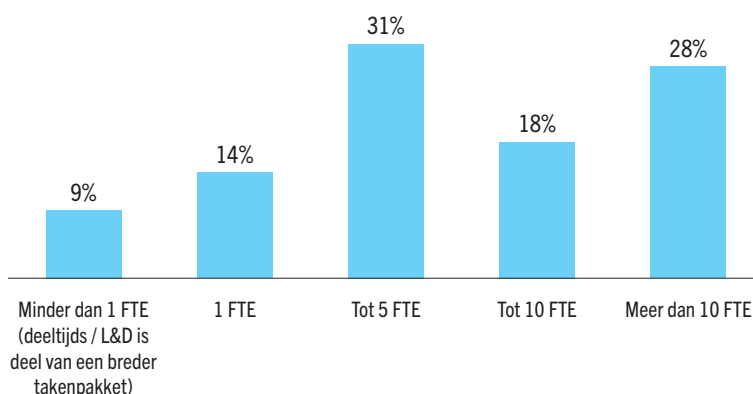
We hebben in 2024 twee doelgroepen bevestigd:



Eenzijds interne L&D-professionals die exclusief voor één organisatie werken en L&D voorzien voor de medewerkers van die organisatie. Zij verkamten hun leeroplossingen niet. Deze interne L&D-professionals noemen we kortweg L&D-afdelingen, internen of Business.



Hoeveel medewerkers telt het L&D-team in je organisatie in FTE?



Figuur 1

Je herkent deze doelgroep aan de blauwe vormgeving. Deze respondenten zijn met 323 en werken in diverse sectoren. Het gros van die respondenten werkt in een overheid (24%), productie- of industriële omgeving (17%), gezondheidszorg/maatschappelijke dienstverlening (14%) en dienstverlening aan bedrijven (12%). Ook de regionale spreiding zat goed: bij de vraag in welke regio's hun organisatie actief is, vinkten 80% Vlaanderen, 56% Brussel, 46% Wallonië en 15% het buitenland aan. Dat organisaties in meerdere regio's actief zijn, zegt iets over de grootte van die bedrijven. We bereikten met de vragenlijst inderdaad vooral grote bedrijven. Slechts 8% heeft minder dan 100 medewerkers, 63% heeft meer dan 1000 medewerkers, 15% heeft er zelfs meer dan 10.000.

90% van de respondenten uit de business heeft enkel L&D als taak in de organisatie. Meer dan 30% van de bedrijven heeft tot 5 FTE in het L&D-team. Ongeveer evenveel hebben er meer dan 10 ...



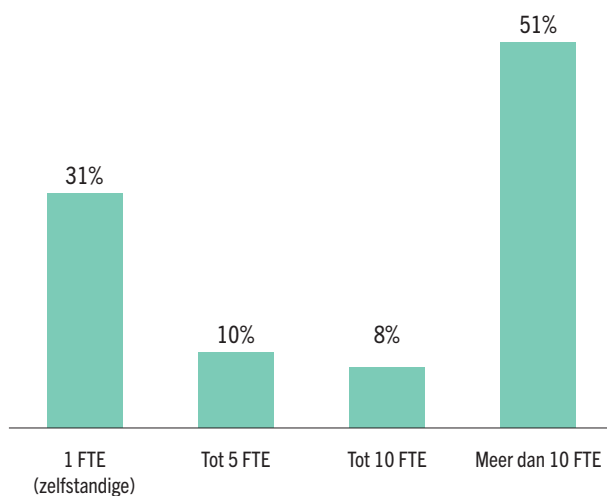
Anderzijds deden er ook 106 aanbieders van leeroplossingen die voor derde partijen werken mee aan het onderzoek. Hierbij horen: trainingsinstituten, aanbieders van leeroplossingen, coaches, trainers, ... Deze mensen zijn extern gelieerd aan opdrachtgevers. We noemen hen kortweg Externen of Aanbieders.

Je herkent deze doelgroep aan de kleur groen.

Deze aanbieders werken in 3 op de 10 gevallen als zelfstandige. In 5 op 10 van de gevallen werken ze met 10 of meer in een team.



Hoeveel medewerkers (opleiders inclusief freelancers) telt je organisatie in FTE?



Figuur 2



In dit verslag wordt er soms gerefereerd naar een derde doelgroep die we vorig jaar in 2023 bevroegen: een representatieve staal van 1500 Belgische werknemers ($\frac{3}{4}$ bedienden en $\frac{1}{4}$ arbeiders) tussen de 20-65 jaar oud. Je herkent ze aan de kaki kleur.

In welke sector ben je actief?	2023
Winning van delfstoffen	2%
Landbouw, bosbouw, visserij	2%
Bouw	7%
Industrie	15%
Openbaar bestuur, onderwijs en zorg	74%

Figuur 3

9 CONCLUSIES

De bevraging 2024 Tendensen in Leren in Organisaties levert ook nu weer tal van interessante data op. We hebben op basis van die cijfers 9 opvallende inzichten geselecteerd, die we voor jou één voor één uitdiepen:

- #1 L&D als strategie in een krappe arbeidsmarkt**
- #2 Verandering is dé katalysator voor levenslang leren**
- #3 Baangericht en loopbaangericht leren en ontwikkelen?**
- #4 Wegwerken van de drempels voor een hogere opleidingsdeelname**
- #5 Technologie in the Lead?**
- #6 AI in L&D: voorbij de wow**
- #7 De arbeidsdeal ... goede bedoelingen, beperkte impact**
- #8 De Federal Learning Account ... rode kaart voor de overheid!**
- #9 DEI en L&D: erkenning van het belang, nu nog de uitvoering ...**

Deze 9 bevindingen illustreren we met cijfermateriaal uit de 2024-bevraging die we waar mogelijk vergelijken met data uit bijna 20 jaar onderzoek³. Uiteraard zijn we ook benieuwd naar bijkomende zienswijzen, inzichten en stellingen. Wij zijn vragende partij voor reflectie en weten elke input voor de vragenlijsten 2025 te waarderen.

3 Onderzoek.stimulearning.be

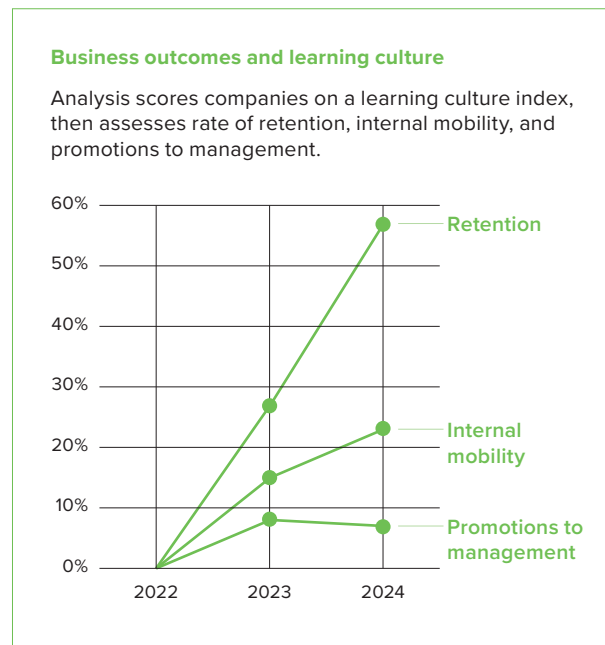


#1 L&D ALS STRATEGIE IN EEN KRAPPE ARBEIDSMARKT

De afgelopen jaren zijn een goed voorbeeld geweest van hoe wereldwijde gebeurtenissen de manier waarop we werken hebben veranderd. Voor zowel professionals als organisaties is het belangrijk om op deze werkgerelateerde veranderingen te reageren en ze bij te houden. Zo ontstonden er hybride werkmodellen, betere secundaire arbeidsvoorwaarden en werd er geïnvesteerd in opleiding en ontwikkeling.

Er is de grote schaarste op de arbeidsmarkt, aangevuurd door een immense skills-challenge. Het meest recente Future of Jobs Report⁴ geeft aan dat in 2027 43% van de werktaken geautomatiseerd zal zijn. Zoals Mario Draghi uiteenzet in zijn verslag over de toekomst van het Europese concurrentievermogen⁵, is het van cruciaal belang om te blijven investeren in de vaardigheden van de Europeanen, zowel om hen te helpen welvarend te zijn als om het concurrentievermogen van de Europese economie op wereldschaal te waarborgen. Het hoeft dan ook niet te verwonderen dat de Europese Cohesiefondsen € 44,2 miljard investeren in vaardigheden. Het overgrote deel hiervan is afkomstig van het ESF+ (€ 40,4 miljard).

Onze economie en maatschappij hebben professionals nodig die inzetbaar blijven. Dit vraagt om voortdurende investeringen in hun ontwikkeling. Veel werkgevers begrijpen dit en maken van L&D een prioriteit. Door te investeren in trainingen en opleidingen, zorgen bedrijven ervoor dat hun medewerkers up-to-date blijven met de nieuwste trends en technologieën, wat essentieel is om te kunnen blijven concurreren en innoveren. Zo binden ze hen ook aan hun organisatie. Volgens LinkedIn Learning maakt 90% van de organisaties zich zorgen over het behoud van werknemers en bieden ze leermogelijkheden aan als de nummer 1 retentiestrategie. Organisaties die leren in hun DNA dragen, halen volgens figuur 4 veel betere scores op retentie, interne mobiliteit en promoties.⁶



Figuur 4

⁴ Future of Jobs Report, 2023

⁵ The future of European competitiveness, 2024

⁶ Workplace Learning Report, 2024

Die skills-challenge wordt ook erkend door het World Economic Forum dat stelt dat 6 op de 10 werknemers vóór 2027 een opleiding nodig heeft.⁷

In zo'n precare situatie zou je denken dat organisaties L&D steeds meer als een strategische partner zien. LinkedIn Learning stelt in figuur 5 optimistisch "the door to the C-suite is opening wider": het aantal L&D professionals dat meent dat L&D op C-level communiceert is licht gestegen t.o.v. 2022.⁸



Figuur 5

Wij gingen die groter wordende verantwoordelijkheid van L&D binnen organisaties in ons onderzoek na door het (groeïend?) aantal FTE in L&D teams te tellen. Er is volgens figuur 6 echter geen groei te bespeuren. Mogelijk is het feit dat de omvang van L&D teams niet toeneemt niet noodzakelijk een indicator van het mindere belang van L&D, maar van de economische context. Bovendien maakt de toenemende automatisering het menselijke element essentieel, maar niet noodzakelijk in termen van aantallen.

Hoeveel medewerkers telt het L&D-team in je organisatie in FTE (fulltime-equivalent)?	2021	2022	2023	2024
Minder dan 1 FTE (deeltijds / L&D is deel van een breder takenpakket)	10%	8%	10%	9%
1 FTE	8%	12%	16%	14%
Tot 5 FTE	43%	36%	35%	31%
Tot 10 FTE	15%	18%	16%	18%
Meer dan 10 FTE	24%	26%	23%	28%

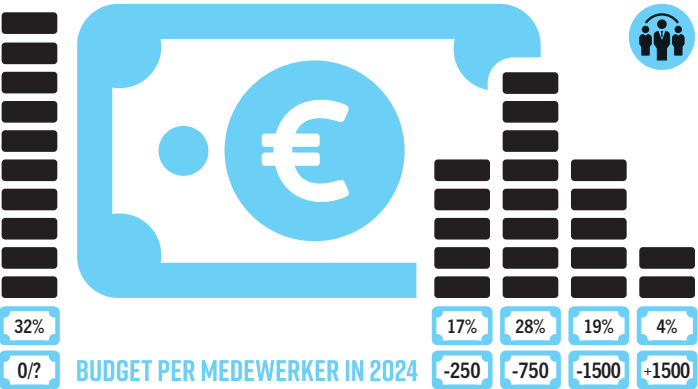
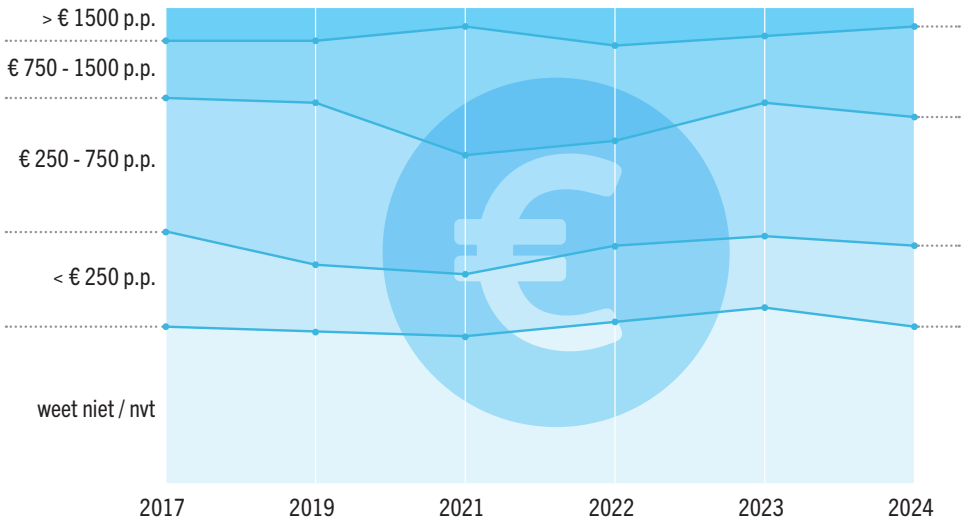
Figuur 6

Geen grotere L&D teams, maar mogelijk gaan dan het budget of de middelen voor L&D de hoogte in? Volgens figuur 7 uit ons eigen onderzoek zijn er geen spectaculaire budgettaire wijzigingen geweest sinds 2017. Enkel in coronatijden hebben we wat fluctuaties gezien in de budgetten.

⁷ Future of Jobs Report, 2023

⁸ Workplace Learning Report, 2024

 Hoeveel euro geeft je organisatie uit aan L&D?	2017	2019	2021	2022	2023	2024
Minder dan € 250 per persoon / jaar	20%	14%	13%	16%	15%	17%
Tussen € 250 en 750 per persoon / jaar	28%	34%	25%	22%	28%	27%
Tussen € 750 en 1500 per persoon / jaar	12%	13%	27%	20%	14%	19%
Meer dan € 1500 per persoon / jaar	7%	7%	4%	8%	6%	4%
Ik weet het niet / niet van toepassing	33%	32%	31%	34%	37%	33%



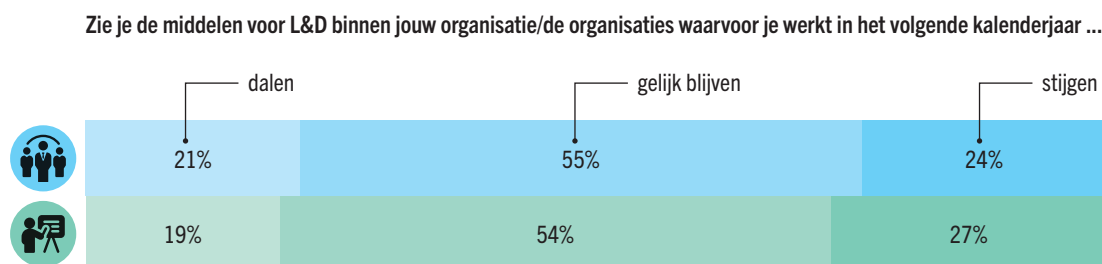
Figuur 7

Opvallend blijft de vaststelling in figuur 8 dat 3 op 10 respondenten geen weet heeft van het budget dat voorhanden is voor L&D. Als je dan ook nog weet dat 20% van de respondenten deze vraag heeft overgeslagen, is de kans reëel dat dit cijfer nog hoger ligt.

 Hoeveel euro geeft je organisatie uit aan L&D?	2019	2021	2022	2023	2024
Ik weet het niet / niet van toepassing	32%	31%	25%	37%	30%

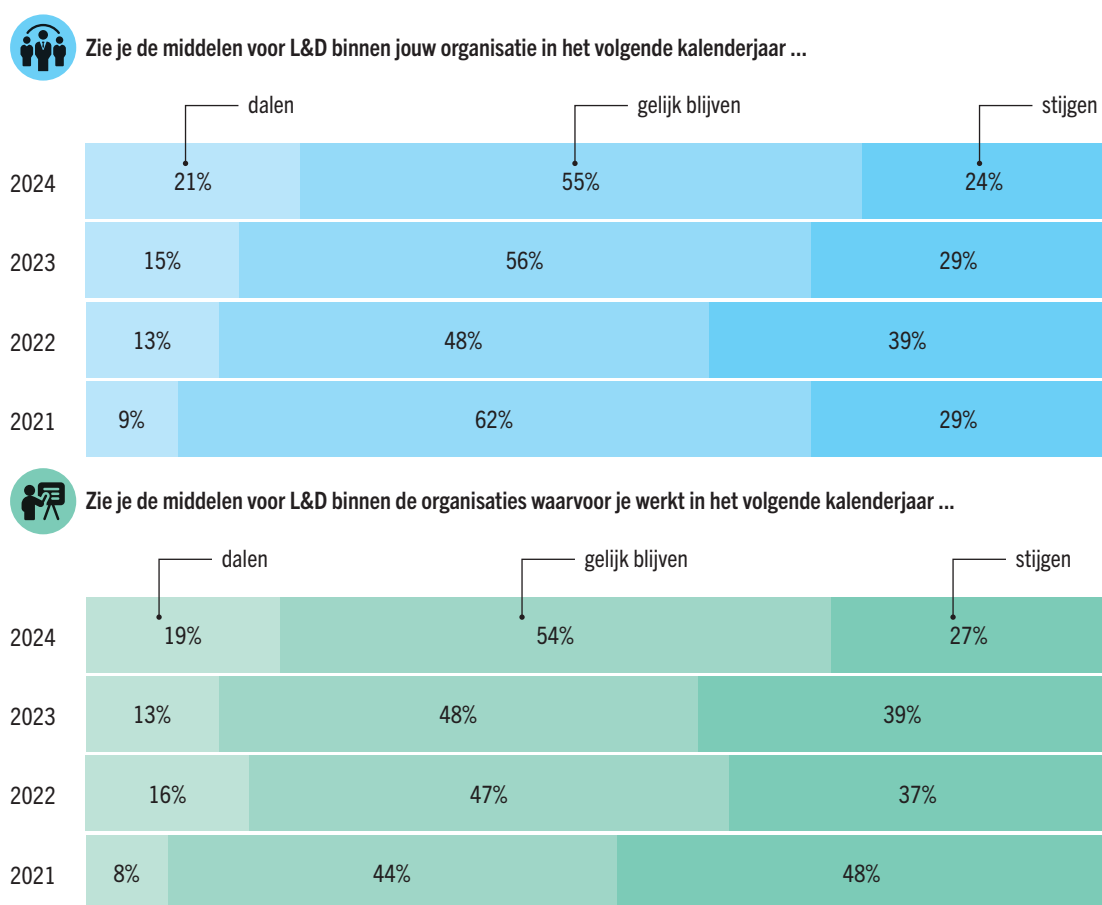
Figuur 8

Volgens figuur 9 zijn er in 2025 geen noemenswaardige verschuivingen te verwachten inzake middelen, noch volgens de interne L&D-professionals, noch volgens de externe L&D-professionals, integendeel. We merken dat het aantal respondenten dat de middelen eerder ziet stijgen vrij gelijk loopt met het aantal respondenten dat de middelen eerder ziet dalen.



Figuur 9

Dat is opmerkelijk want in de voorgaande jaren was het aantal respondenten dat een verhoging van de L&D middelen verwachtte altijd beduidend groter, zelfs dubbel tot driedubbel zo groot dan de groep die eerder een daling van het aantal middelen zag, en dit zowel aan de interne als aan de externe zijde. Wat ook opvalt in figuur 10 is dat het aantal respondenten uit de business dat een daling van de middelen verwacht al 4 jaar op rij stijgt.



Figuur 10

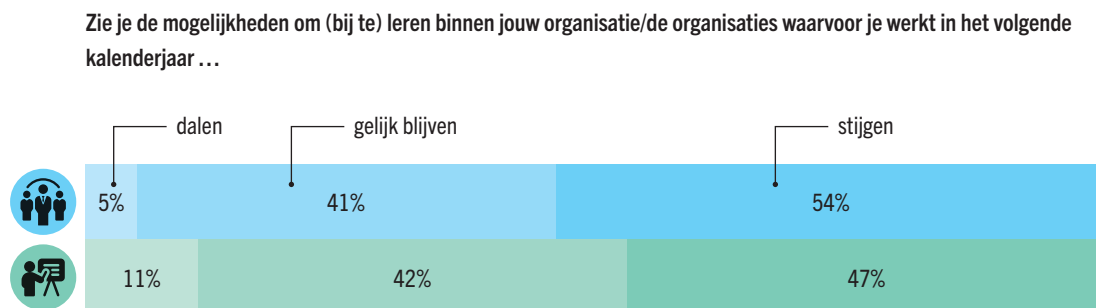
We stellen in bovenstaande figuren ook vast dat de inschatting van beide doelgroepen over de beschikbare middelen gelijkaardig is over de jaren heen.

Voor 2025 lijkt de vraag naar de besteding van de budgetten een interessante invalshoek, want die budgetten blijken volgens Nederlands onderzoek verrassend genoeg vaak niet of slechts gedeeltelijk besteed: er blijft m.a.w. veel geld op de plank liggen. Ondanks de genoemde grote skills-uitdagingen lijkt er volgens onderstaande figuur 11 een onderbenutting van de beschikbare L&D-budgetten te zijn.



Figuur 11: L&D Monitor, 2024

Hoewel de budgetten en middelen blijkbaar niet meteen groter worden, zien L&D-professionals volgens figuur 12 wel meer mogelijkheden voor de medewerkers om (bij) te leren.



Figuur 12

Het zou dan ook interessant zijn om verder te onderzoeken hoe leermogelijkheden kunnen toenemen zonder dat de budgetten en middelen mee evolueren. Interne kennisdeling, mentorship en coaching, maar ook het gebruik van gratis online bronnen zoals youtube en podcasts zijn naast het effectiever inzetten van middelen via bijvoorbeeld microlearning wellicht verklaringen. Mogelijk helpen ook de tendensen 'van opleiden naar levenslang leren' en 'learning in the flow of work' om meer leerrendement uit de beschikbare middelen te halen.

Ter voorbereiding van dit onderzoek hebben we via onze internationale connecties 12 wereldwijd erkende tendensen in L&D opgelijst:

1. Agile reskilling & upskilling: we passen de vaardigheden van onze medewerkers heel snel aan om relevant te blijven in een wereld die voortdurend verandert
2. Praktische vaardigheden: ons accent verschuift van puur theoretische kennis naar praktische vaardigheden die direct toepasbaar zijn in de werkomgeving
3. Soft skills en emotionele intelligentie: bij ons worden vaardigheden als communicatie, leiderschap, samenwerking en zelfreflectie steeds belangrijker
4. Prestaties en data: we meten resultaten en prestaties, het voltooien van trainingsmodules volstaat bij ons niet langer
5. Digitale transformatie en technologie-integratie: we gebruiken steeds meer AI, VR, AR en mobiele apps
6. Effectief leerontwerp: we zoeken naar resultaatgerichte, persoonsgerichte leeroplossingen
7. Inclusie en diversiteit: we houden rekening met verschillen tussen mensen en richten ons op een diverse en rechtvaardige werkomgeving
8. Levenslang leren: we zien L&D steeds meer als een doorlopend proces. We zetten in op leerpotentieel en het vermogen zich aan te passen
9. Learning in the flow of work: leren wordt bij ons geïntegreerd in de dagelijkse werkzaamheden
10. Duurzaam en milieubewust leren: we zoeken mogelijkheden om als L&D-afdeling onze ecologische voetafdruk te beperken
11. AI & L&D tech: we zetten steeds vaker AI en technologie in om efficiënt en gepersonaliseerd te leren
12. Evidence Based Leren: we kiezen steeds vaker voor neurolearning en wetenschappelijk onderbouwd leren

Opmerkelijk in figuur 13 is dat soft skills en emotionele intelligentie door onze L&D'ers worden gede- tecteerd als belangrijkste trend in L&D. Deze tendens staat uitgesproken op nummer 1, zowel intern als extern. Dit betekent concreet dat vaardigheden als communicatie, leiderschap, samenwerking en zelf- reflectie erg hoog worden ingeschat. Volgens Josh Bersin is het beter om te spreken over 'power skills' in plaats van 'soft skills'. Hard skills zijn namelijk flexibel; ze veranderen voortdurend, verouderen snel en zijn relatief eenvoudig aan te leren. Daarentegen zijn soft skills juist moeilijk te beheersen en aan te leren, maar hun belang wordt steeds crucialer in de professionele context:⁹

Hoewel veel technische taken door machines en AI kunnen worden overgenomen, zijn menselijke vaar- digheden zoals creativiteit en emotionele intelligentie uniek en onvervangbaar. Ze worden belangrijker omdat ze niet te automatiseren zijn. Complexe problemen innovatief oplossen vraagt bovendien een menselijke benadering.

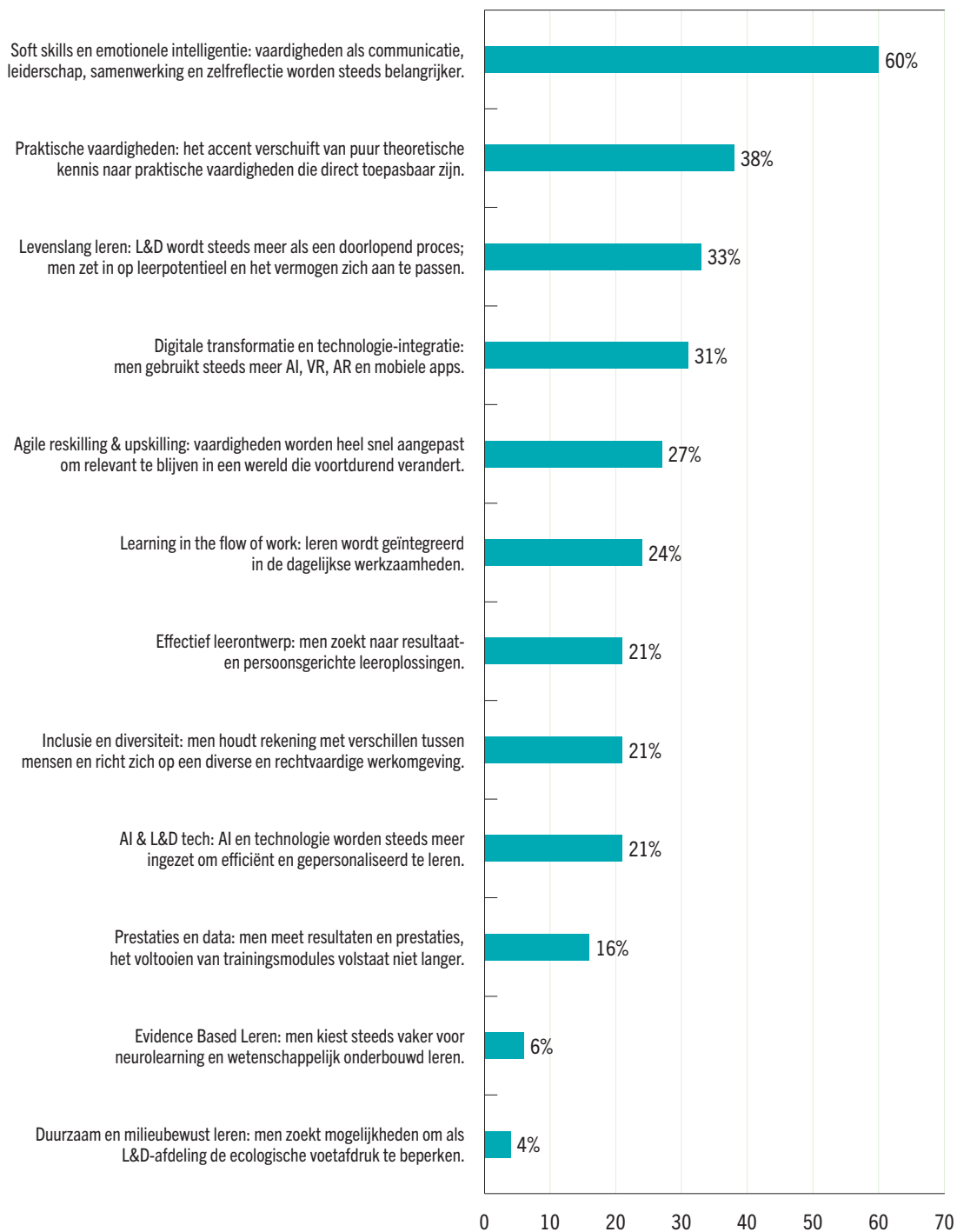
In een wereld waar teams vaak op afstand werken, zijn sterke communicatieve en leiderschapsvaardig- heden essentieel.

Omdat de digitale wereld zo snel wijzigt, is het vermogen om je aan te passen aan nieuwe tools en werk- omstandigheden cruciaal. Flexibiliteit en het vermogen om snel te leren zijn daarom zeer waardevolle vaardigheden.

9 Josh Bersin, 2019



Wat zijn de belangrijkste internationaal erkende tendensen in L&D?



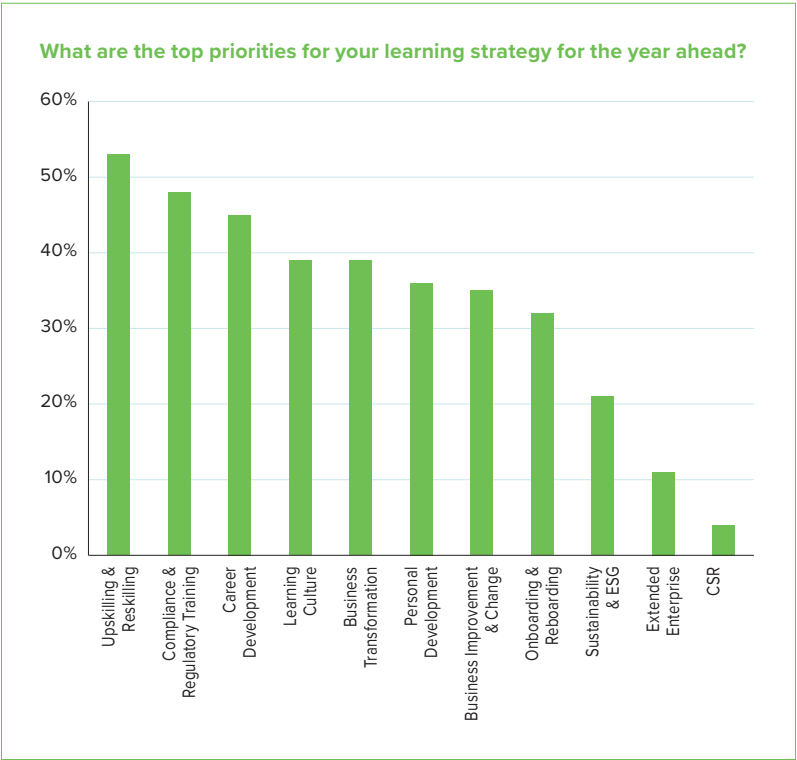
Figuur 13

L&D-professionals zijn het ook volgens figuur 14¹⁰ eens over het belang van soft skills om te voldoen aan de eisen en kansen van het AI-tijdperk. Investeren in de ontwikkeling van deze vaardigheden is daarom essentieel voor zowel persoonlijke als professionele groei.



Figuur 14

Bijzonder verrassend is de relatief lage, vijfde plaats van reskilling & upskilling in onze onderzoeksresultaten terwijl deze globaal veel hoger gerankt staat. Zo haalt figuur 15 in conclusie #6 aan dat reskilling & upskilling énkél AI boven zich tolereert als L&D-trend in 2024. In 2023 stond dit nog op plaats 1. Fosway stelt dat reskilling & upskilling in 2024 de topprioriteit is in de strategie van L&D teams voor het komende jaar 2025.¹¹



Figuur 15

Begin 2024 kondigde het World Economic Forum haar Reskilling Revolution Initiatief¹² aan, die meer dan 680 miljoen mensen betere vaardigheden, kansen op werk en onderwijs biedt. Udemy Business, die voorziet in figuur 16 stelt dat organisaties in de afgelopen jaren agressiever en consistent upskilling- en reskillingstrategieën hebben ingezet. In datzelfde rapport wordt gesteld dat het aantal vaardigheden dat nodig is voor een baan elk jaar met 10% toeneemt en dat meer dan 30% van de vaardigheden die

11 Digital Learning Strategies, Fosway, 2025

12 World Economic Forum, 2024

drie jaar geleden nodig waren binnenkort niet meer relevant zullen zijn¹³. Tegenover deze achtergrond van deze verwachte ontwikkelingen is de vijfde plaats voor agile upskilling en reskilling in ons land/onderzoek dan ook verwonderlijk.

How Companies Are Evolving to Operate as Skills-Based Organizations

From: _____

Competencies based on formal qualifications alone and a mentality of: "We need people who can fill these jobs"

Organizational structure based on functional hierarchy with jobs attached and with work organized across functional silos

Limited to no learning and development technology infrastructure and limited interoperability to support an organizationwide skills strategy

Technology and access to "qualified" candidates are the barriers

Nice-to-have competencies for job clarity

Organizational competency framework updated once every few years

To: _____

A skills-based focus derived from learned knowledge and experiences, competencies, and a shift to: "We need people who have these skills"

Organizational fluidity with projects that can be delivered by leveraging a skills portfolio with work organized across skills groups

Integrated learning and development technology stack to support a skills strategy with interoperability into the broader tech environment

Practices, processes, and organizational inertia are the barriers

Must-have skills for organizational scalability

Skills framework that is constantly evolving and being adapted

Figuur 16

Als we figuur 13 verder ontleden in figuur 17 dan staat levenslang leren volgens interne L&D professionals op nummer 2, waarbij ze L&D steeds meer zien als een doorlopend proces. Om die reden zetten ze in op leerpotentieel en het vermogen zich aan te passen. Volgens L&D-aanbieders staat op nummer 2 digitale transformatie en technologie-integratie, waarbij we kunnen denken aan leerecosystemen waarin steeds meer AI, VR, AR en mobiele apps voorkomen. Ook zeggen ze dat hun klanten steeds vaker inzetten op AI en technologie om efficiënt en gepersonaliseerd te leren¹⁴.

Inclusie en diversiteit¹⁵ staat bij circa 1 op de 5 interne en externe professionals in de top 3. In het onderzoek van 2023 noteerden we al dat diversiteitstrainingen, opleidingen rond duurzaamheid voor mens en maatschappij en een aanbod dat rekening houdt met verschillen tussen medewerkers, steeds meer op de L&D-agenda komen, waardoor de S in ESG steeds meer vorm krijgt.¹⁶ Dat blijkt minder het geval voor de E in ESG. Het zoeken naar mogelijkheden om duurzaam en milieubewust te leren is de zwakst scorende trend. Ook Fosway meldt dat 'Sustainability and ESG are a major part of corporate learning priorities, but still lag well behind other strategic drivers'¹⁷. Ook neurolearning en wetenschappelijk onderbouwd leren krijgen volgens onze cijfers voorlopig weinig voet aan de grond, zowel bij interne als externe L&D'ers.

Wat opvalt in figuur 17 is dat beide bevroegde doelgroepen van mening verschillen over de rangorde van de tendensen waaraan in organisaties zal worden gewerkt:

- › 63% van de interne L&D professionals vinkt soft skills en emotionele intelligentie aan in hun top 3, terwijl slechts 50% van de aanbieders dat doet.

¹³ Global Learning & Skills Trends Report, 2024

¹⁴ Conclusies #5 en #6

¹⁵ Conclusie #9

¹⁶ Onderzoek.stimulearning.be

¹⁷ Digital Learning Realities, 2024

- › Heel opvallend is ook het verschil in mening over de invloed van technologie. Zo zetten dubbel zoveel aanbieders de trend 'AI & L&D Tech' in de top drie dan interne L&D-professionals. (36% vs 17%)
- › Ook 'digitale transformatie en technologie-integratie' wordt door aanbieders beschouwd als een belangrijkere trend (43% vs 27%)
- › Aanbieders plaatsen reskilling & upskilling (24%) pas op de zevende plaats, dit tegen de bovengenoemde internationale verwachtingen in.

Aan welke internationaal erkende tendensen zal jouw organisatie in het komende jaar werken?		
Soft skills en emotionele intelligentie: vaardigheden als communicatie, leiderschap, samenwerking en zelfreflectie worden steeds belangrijker.	1 (64%)	1 (50%)
Praktische vaardigheden: het accent verschuift van puur theoretische kennis naar praktische vaardigheden die direct toepasbaar zijn.	2 (38%)	3 (39%)
Levenslang leren: L&D wordt steeds meer als een doorlopend proces; men zet in op leerpotentieel en het vermogen zich aan te passen.	3 (35%)	5 (26%)
Agile reskilling & upskilling: vaardigheden worden heel snel aangepast om relevant te blijven in een wereld die voortdurend verandert.	4 (29%)	7 (24%)
Digitale transformatie en technologie-integratie: men gebruikt steeds meer AI, VR, AR en mobiele apps.	5 (27%)	2 (43%)
Learning in the flow of work: leren wordt geïntegreerd in de dagelijkse werkzaamheden.	6 (24%)	6 (25%)
Effectief leerontwerp: men zoekt naar resultaat- en persoonsgerichte leeroplossingen.	7 (22%)	9 (17%)
Inclusie en diversiteit: men houdt rekening met verschillen tussen mensen en richt zich op een diverse en rechtvaardige werkomgeving.	8 (21%)	8 (22%)
Prestaties en data: men meet resultaten en prestaties, het voltooiën van trainingsmodules volstaat niet langer.	9 (17%)	10 (14%)
AI & L&D tech: AI en technologie worden steeds meer ingezet om efficiënt en gepersonaliseerd te leren.	10 (17%)	4 (36%)
Evidence Based Leren: men kiest steeds vaker voor neurolearning en wetenschappelijk onderbouwd leren.	11 (7%)	11 (5%)
Duurzaam en milieubewust leren: men zoekt mogelijkheden om als L&D-afdeling de ecologische voetafdruk te beperken.	12 (4%)	12 (2%)

Figuur 17

#2 VERANDERING IS DÉ KATALYSATOR VOOR LEVENSLANG LEREN

Technologische vooruitgang verandert ons werk snel: sommige banen verdwijnen, nieuwe ontstaan en de meeste banen evolueren. Dit, samen met andere factoren zoals bijvoorbeeld vergrijzing, klimaat, thuiswerk en energietransitie, stelt uitdagingen van flexibiliteit en veerkracht bij zowel werknemers als werkgevers.

Organisaties begrijpen en waarderen steeds meer wat omscholing en bijscholing inhouden, namelijk dat mensen tijd en ruimte nodig hebben om de vereiste nieuwe vaardigheden te oefenen en te ontwikkelen. Uit Amerikaans onderzoek blijkt dat ruim de helft van de medewerkers hun vaardigheden wil verbeteren.¹⁸ Volgens een lokaal onderzoek van Tempo-Team zijn ook de werknemers zich er meer dan ooit van bewust dat het aanpassen aan nieuwe technologieën een permanent leren noodzakelijk maakt: 21% van de werknemers gaf aan het afgelopen jaar een opleiding te hebben gevolgd om zich voor te bereiden op hoe zijn/haar werk er in de toekomst zou uitzien.

Organisaties omarmen meer dan ooit het concept van levenslang leren, zodat medewerkers continu kennis en vaardigheden opdoen om flexibel en weerbaar met verandering om te blijven gaan. Dit biedt hen de beste garantie voor werkzekerheid én -plezier.¹⁹ Of ook: “Levenslang leren doet levenslang deugd”²⁰

¹⁸ Gallup & Amazon, 2023

¹⁹ Anja Van den Broeck, 2023

²⁰ Expertisecentrum Innovatieve leerwegen, 2024



“Levenslang leren draait om het continu verwerven van kennis en vaardigheden, wat soms als een verplichting kan aanvoelen. Permanent ontwikkelen daarentegen legt de nadruk op de vrijheid en het plezier van persoonlijke groei en zelfverbetering. Kiezen we niet beter voor de laatste term die dwingend overkomt en meer ruimte biedt voor een dynamische en bevredigende groei?”



Uit figuur 18 van ons onderzoek blijkt dat bijna driekwart van de organisaties de medewerkers autonomie geeft om opleidingen te volgen. Twee derde biedt L&D-tech aan, bijvoorbeeld onder de vorm van online leerplatformen, terwijl de helft van de organisaties dit opneemt in hun missie en visie.

Hoewel een loopbaan een persoonlijk traject is van het individu, is het vormgeven ervan een gezamenlijke taak en gedeelde verantwoordelijkheid. Het vrijblijvend aanbieden van opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden is geen efficiënte strategie, bijvoorbeeld omdat medewerkers met een leerwens een gebrek aan steun of gebrek aan tijd ervaren. Dit verhaal gaat verder dan de organisatie. Een efficiënt lerende samenleving betekent dat alle actoren er gezamenlijk op inzetten om levenslang leren in praktijk te brengen.²¹ Uit ons onderzoek blijkt jaar in jaar uit de rol van leidinggevendenden.²²

Organisaties doen er goed aan te investeren in loopbaanbeleid om levenslang leren te promoten. Het hoeft dan ook niet te verwonderen dat slechts een klein deel, nl. 18% van de organisaties, werknemers verplicht om opleidingen te volgen, tenzij deze wettelijk of reglementair vereist zijn. Werknemers blijven enkel bij een bedrijf als ze geloven dat het aansluit bij hun carrièredoelen. Het aangehaalde Amerikaans onderzoek van Gallup en Amazon stelt dat 48 procent van de medewerkers van baan zou switchen als ze daar betere opleidingsmogelijkheden krijgen.

Organisaties anticiperen op de veranderende aard van werk en de impact daarvan op levenslang leren door ...	 	
... medewerkers autonomie te geven om opleidingen te volgen.	73%	57%
... L&D tech zoals online leerplatformen te voorzien.	64%	64%
... het op te nemen in de missie en visie.	54%	50%
... af te stappen van traditionele, klassikale L&D methodes.	37%	41%
... een flexibele organisatiestructuur op te zetten.	21%	22%
... medewerkers te verplichten om opleidingen te volgen.	18%	33%
... in te zetten op leeruitwisselingen van werknemers met andere organisaties.	8%	7%
... medewerkers te belonen die zich engageren tot levenslang leren.	4%	11%

Figuur 18

De interne L&D-professionals en de aanbieders hebben grotendeels dezelfde mening over de wijze waarop in levenslang leren geanticipeerd kan worden op de veranderende aard van werk. Toch zijn er een aantal nuances, bijvoorbeeld rond het eigenaarschap van leren. Aanbieders geloven relatief meer dat bedrijven mensen verplichten om opleidingen te volgen (32% vs 18%). Het is dan ook niet onverwacht dat bedrijven zeggen dat medewerkers autonomie hebben om opleidingen te volgen (73%) terwijl aanbieders hier een meer gematigde kijk op hebben (57%). Waar zeker nog winst te boeken valt, is het belonen van collega's die leerinitiatieven nemen en leeruitwisselingen van de medewerkers met andere organisaties.

Het invoeren van programma's voor levenslang leren heeft positieve gevolgen voor de werktevredenheid en de betrokkenheid van werknemers. Het belang van zo'n medewerkers kan niet worden onderschat. In het meest recente Gallup-rapport²³ wordt gesteld dat wanneer organisaties het aantal betrok-

²¹ Actieplan Levenslang Leren, 2023

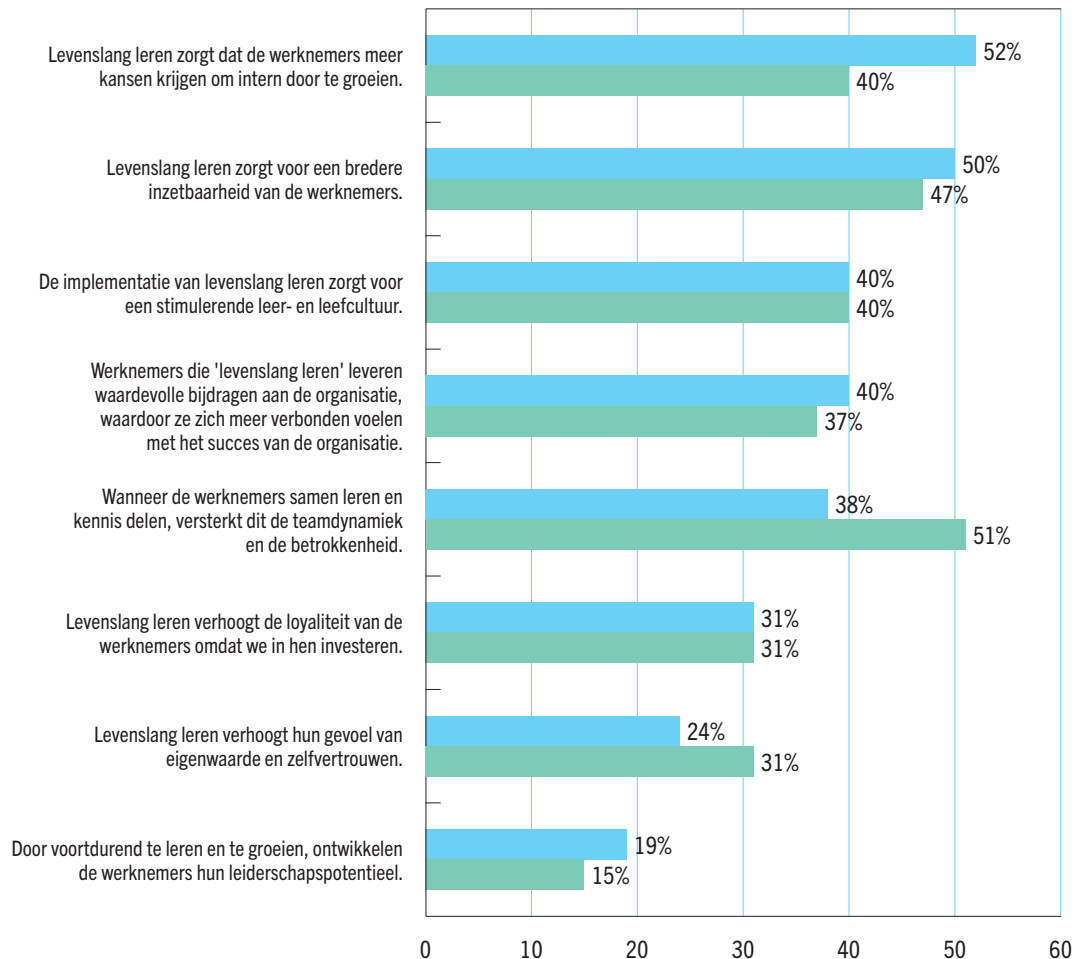
²² Onderzoek.stimulearning.be

²³ State of the Global Workplace, 2024

ken of geëngageerde medewerkers vergroten, ze een groot aantal bedrijfsresultaten, waaronder winst, retentiepercentages en klantenservice verbeteren. Dit wordt via figuur 19 ook bevestigd in ons onderzoek door zowel de business (40%) als de aanbieders (37%).



Hoe beïnvloedt de implementatie van 'levenslang leren programma's' in organisaties de werktevredenheid en betrokkenheid van medewerkers?



Figuur 19

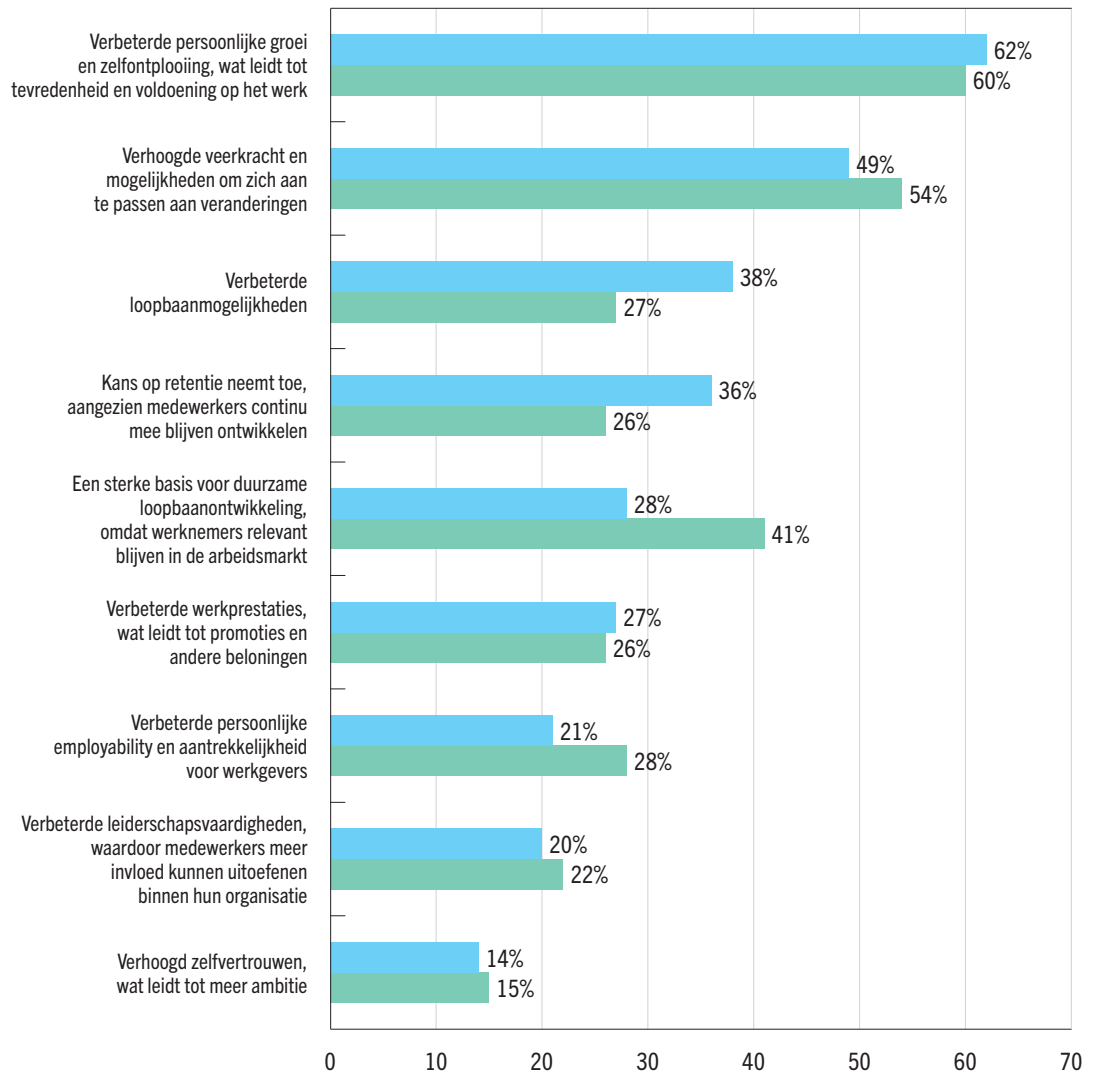
L&D-experts binnen organisaties merken op dat levenslang leren-programma's werknemers kansen bieden om zich bedrijfsintern verder te ontwikkelen (52%) en hun inzetbaarheid te vergroten (50%). Ook voelen werknemers zich meer verbonden met het succes van de organisatie, net omdat ze waardevolle bijdragen kunnen leveren aan hun organisatie (40%). Tezelfdertijd dragen die programma's volgens de interne L&D-experts bij aan een dynamische leer- en werkomgeving (40%). Aanbieders van L&D-programma's wijzen vooral op het voordeel dat gezamenlijk leren en delen van kennis de teamdynamiek en medewerkersbetrokkenheid bevordert (50%). Die hoge score zou een reden kunnen zijn om net meer in te zetten op leeruitwisselingen van werknemers met andere afdelingen of organisaties.

We gingen in ons onderzoek ook na wat de belangrijke langetermijneffecten zijn van levenslang leren op de professionele ontwikkeling en loopbaantrajecten van werknemers. Figuur 20 zet een verbeterde persoonlijke groei en zelfontplooiing op de eerste plaats, zowel bij de respondenten uit de business (62%) als bij de aanbieders (60%). Dit leidt tot tevredenheid en voldoening op het werk. Welzijn en tevredenheid kunnen alleszins belangrijke neveneffecten zijn van levenslang-leren-programma's. Het wordt

daarbij niet alleen een argument bij het werven van nieuwe kandidaten, niet in het minst in een krappe arbeidsmarkt, maar ook voor de retentie van medewerkers, ook al aangehaald in conclusie 1. Ook de verhoogde veerkracht en flexibiliteit (49% bij business en 54% bij aanbieders) scoort hoog in de survey. De overige langetermijneffecten halen lagere scores, waarbij we een opvallende nuance zien tussen de business en aanbieders wat betreft loopbaanmogelijkheden (38 % vs 27%), blijvende inzetbaarheid (28% vs 40%) en retentie (36% vs 26%).



Wat zijn in organisaties de belangrijkste langetermijneffecten van levenslang leren op de professionele ontwikkeling en loopbaantrajecten van werknemers?



Figuur 20

#3 BAANGERICHT EN LOOPBAANGERICHT LEREN EN ONTWIKKELEN?

O.a. onze eerdere studies²⁴ benadrukten al het belang van de rol van werkgevers in het bijscholen van hun personeel, zowel qua initiatief als financiering. Figuur 21 uit ons onderzoek in 2024 geeft aan dat bijna 70% van de business opleidingen aanbiedt om de productiviteit van de organisatie te stimuleren. Daarnaast geeft iets minder dan de helft van de bedrijven aan dat scholing ook moet bijdragen aan betere werkprestaties enerzijds (45%) en kwaliteitsverbetering (44%) anderzijds. Slechts 12% biedt opleidingen aan omdat het een verplichting is.

Aanbieders voelen het enigszins anders aan. Meer dan één op de drie aanbieders geeft aan dat opleidingen worden aangeboden vanwege wettelijke verplichtingen. Werkprestaties (51%) worden net iets hoger gewaardeerd dan persoonlijke ontwikkeling (42%). Hoewel deze twee aspecten niet lijnrecht tegenover elkaar hoeven te staan, is het duidelijk dat de communicatie naar de directie vaak anders is dan die naar de medewerkers. Opvallend is dat 'persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers' door bedrijven op de tweede plaats wordt gezet (45%), terwijl deze reden bij aanbieders niet eens in de top 5 voorkomt (28%). We merken tenslotte ook dat 34% van de aanbieders aangeeft dat opleidingen dienen om het belang van de functie binnen de organisatie te verduidelijken, terwijl interne L&D'ers dit niet als prioriteit zien.

24 Onderzoek.stimulearning.be

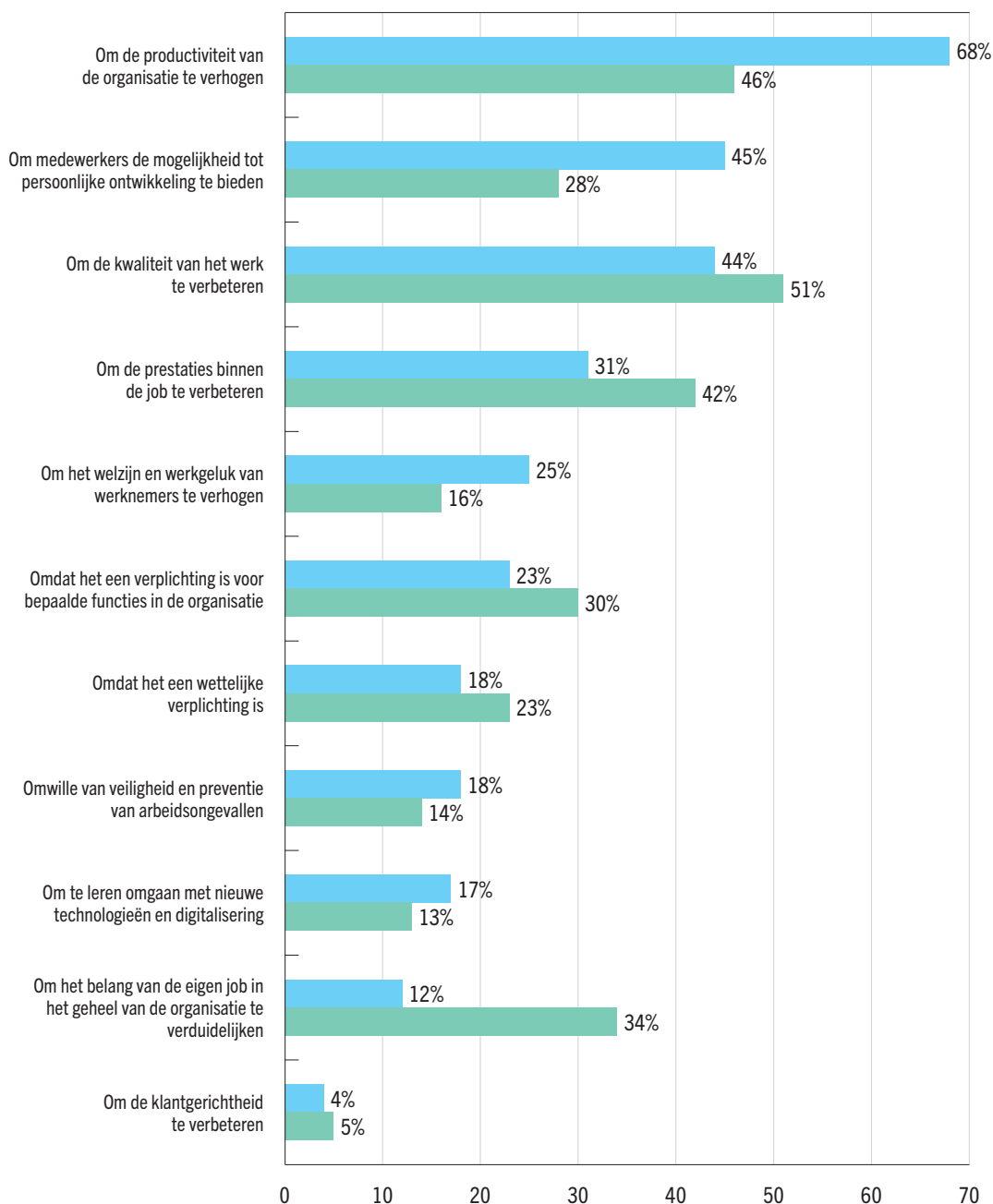
“The only skill that will be important in the 21st century is the skill of learning new skills. Everything else will become obsolete over time.”

PETER DRUCKER



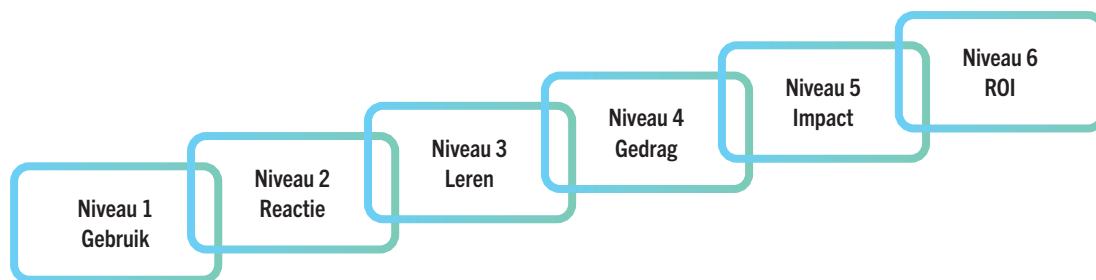


Wat zijn de belangrijkste redenen waarom jouw organisatie / de organisaties waarvoor je werkt opleidingen aanbieden?



Figuur 21

Ondanks het geschetste strategisch belang dat bedrijven en organisaties hechten aan leren en ontwikkeling, blijft het meetniveau van de effecten vaak basaal. Zowel interne L&D-professionals als externe aanbieders geven aan dat 'het meten van tevredenheid' het meest gebruikte meetniveau is wanneer gevraagd wordt naar de effecten van leren en ontwikkeling binnen de organisatie. Tevredenheidsmetingen zijn het meest gangbaar.



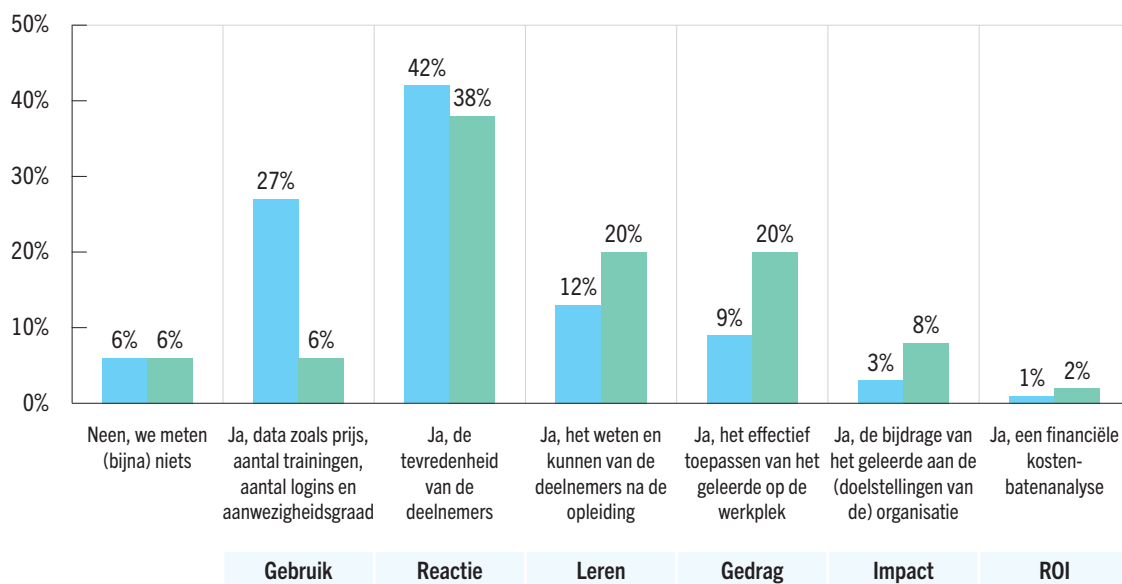
Figuur 22

Interne L&D-teams vallen ook terug op puur transactionele data over L&D, zoals prijs, aantal trainingen, aantal logins en aanwezigheidsgraad terwijl aanbieders relatief meer peilen naar het weten en kunnen van deelnemers en het effectief toepassen op de werkplek.

Aanbieders lijken een veel maturdere²⁵ visie op leereffectmeting te hebben. Zo zetten zij minder in op gebruiks- en tevredenheidsmetingen en gaan ze al jaren resoluut voor strategisch belangrijke meetniveau's, zoals het effectief toepassen van het geleerde en de bijdrage aan de organisatiedoelstellingen. In vergelijking met de business zetten zij in 2024 meer dan tweemaal zoveel op die meetniveau's in: 20% vs 9% toepassing en 8% vs 3% impact.



Meet jouw organisatie (het effect van) leren en ontwikkeling?



Figuur 23

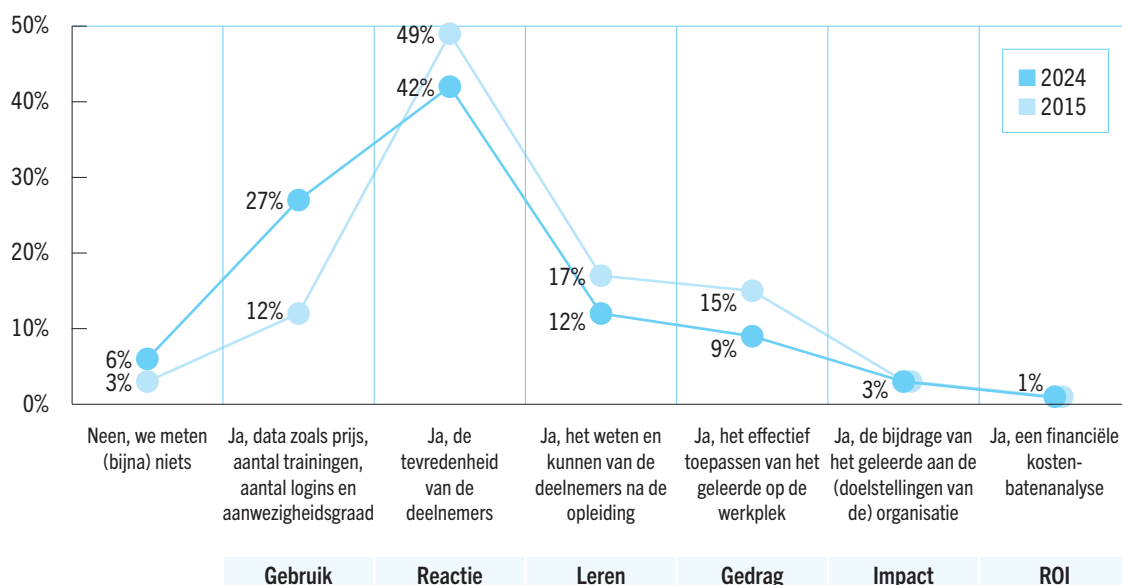
Als we deze cijfers in figuur 24 vergelijken met vorige surveys²⁶, dan zien we toch een vreemd aandoende tendens. Het aantal bedrijven dat helemaal niks meet is verdubbeld, evenals het aantal organisaties dat kwalitatieve, transactionele data verzamelt. Dit ten nadele van de meetniveau's leren, maar vooral gedrag.

²⁵ Bolhuis en ...

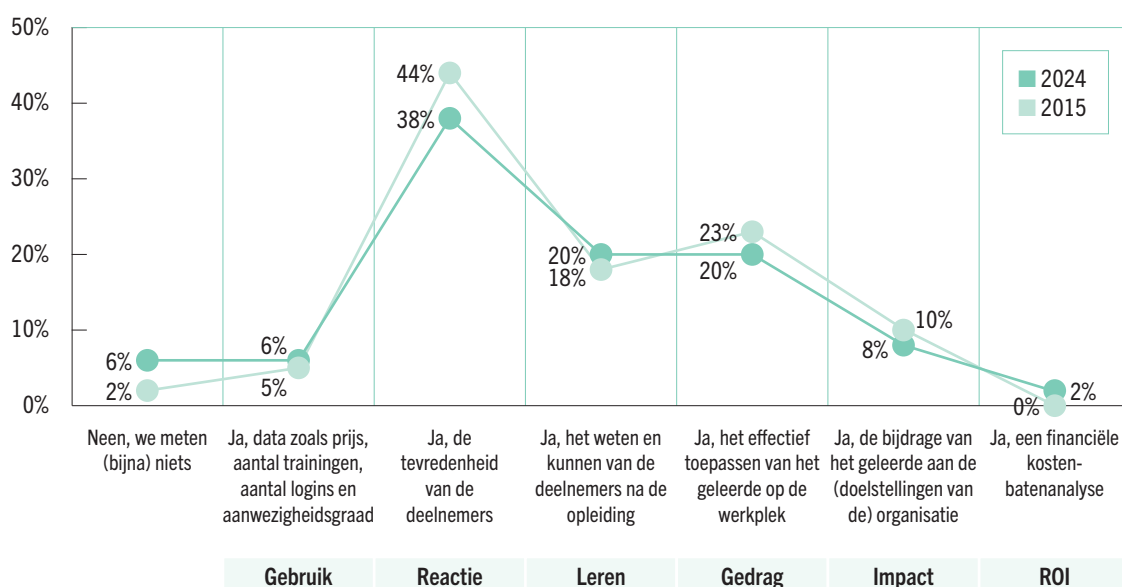
²⁶ onderzoek.stimulearning.be



Meet jouw organisatie (het effect van) leren en ontwikkeling?



Meet jouw organisatie (het effect van) leren en ontwikkeling?



Figuur 24

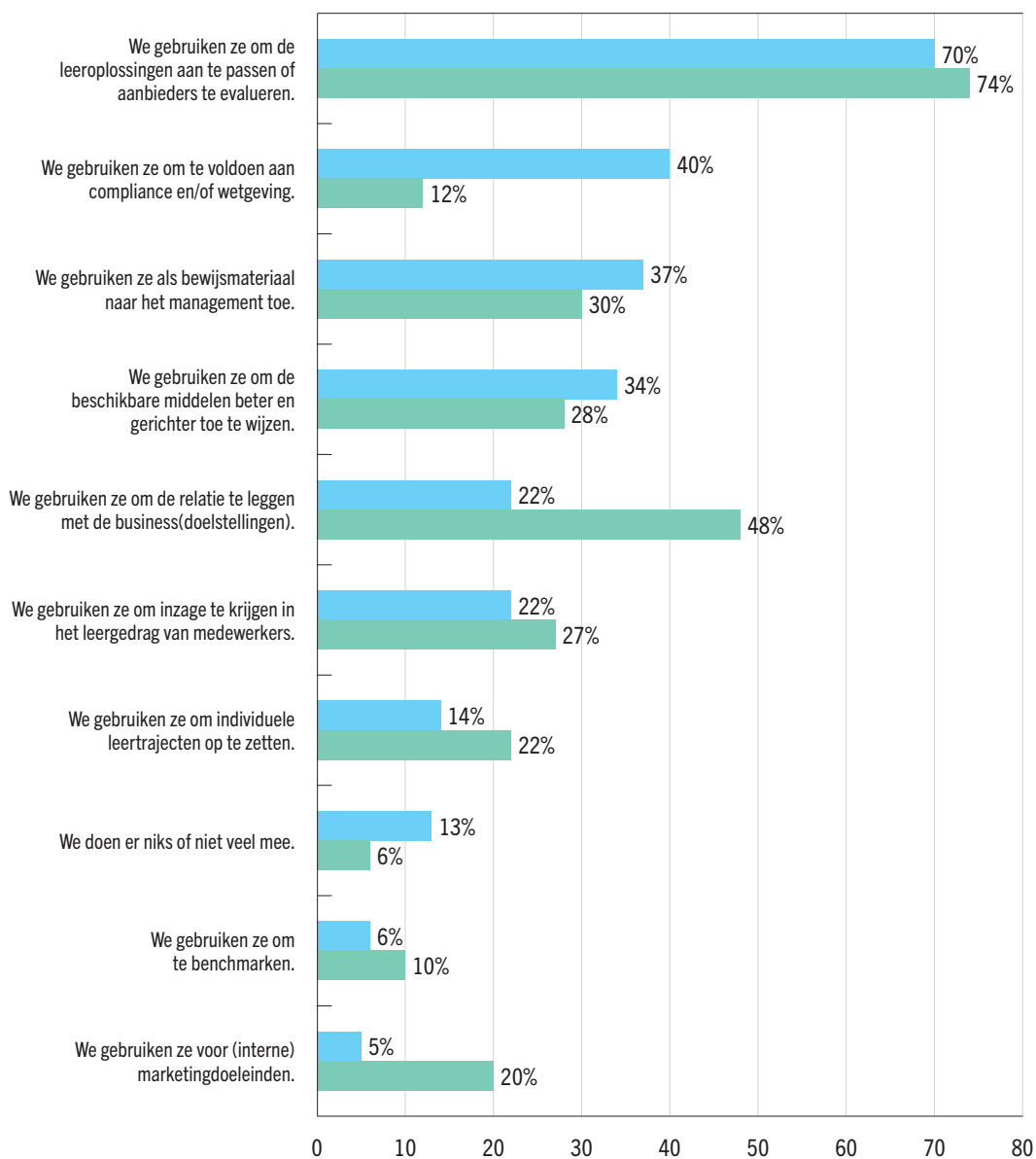
Onze ervaring met ROEM²⁷ leert ons dat meten één ding is, maar het effectief benutten van die gegevens om verbeteringen door te voeren, een ander verhaal. Uit figuur 25 blijkt dat evaluaties in 7 op de 10 gevallen worden gebruikt om leeroplossingen te verbeteren en/of trainers en aanbieders te evalueren. Op ruime afstand volgen bewijsmateriaal, compliance en een betere allocatie van middelen.

27 www.roem.be

Opvallend is dat 13% van de business die evalueert, niets met die evaluaties doet. Dat cijfer is twee keer zo hoog als bij aanbieders. Andere grote verschillen tussen beide doelgroepen zijn evaluaties omwille van compliance en wetgeving (40% vs 12%) en de relatie met de business en de organisatiedoelstellingen (22% vs 50%).



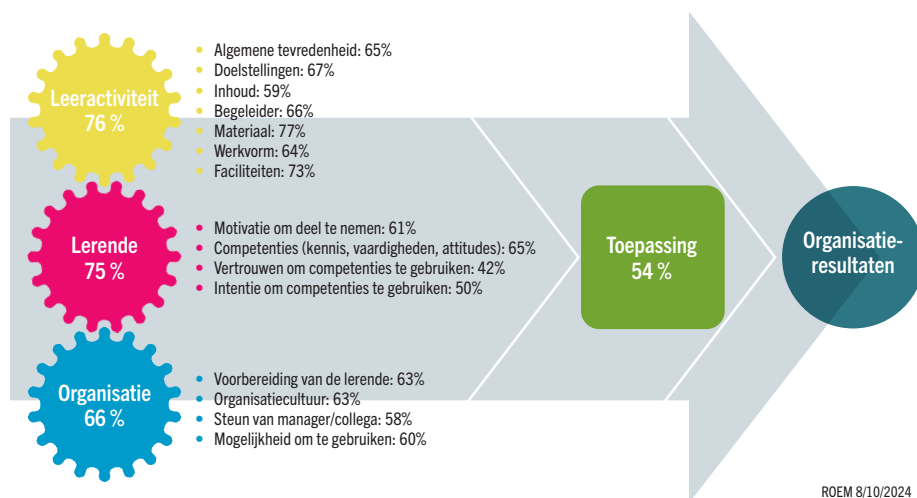
Wat wordt er gedaan met de resultaten van deze effectmeting?



Figuur 25

Als organisaties leermomenten evalueren, peilen ze niet alleen naar de kenmerken van de training of opleiding, maar ook naar eigenschappen van de lerende, de context en de uiteindelijke toepassing van het geleerde. ROEM leert ons dat evaluaties die toepassing meten een benchmark score van 68% halen. De scores van de 3 rubrieken die volgens figuur 26 deze toepassing beïnvloeden liggen een stuk hoger. Zo zijn evaluatoren van opleidingen met resp. 77% en 76% vrij tevreden over de aangeboden leeractiviteiten en de lerende zelf. Het is echter vooral de context waarin dit leren moet gedijen die het

met 66% laat afweten. Medewerkers zijn volgens deze benchmarkcijfers amper (51%) voorbereid op hun leer- en ontwikkelingsactiviteiten, hoewel ze erg gemotiveerd (80%) zijn om leertrajecten te volgen.



Figuur 26

De visie achter figuur 26 vereist enige toelichting: organisaties evalueren volgens die figuur in functie van de bedrijfsdoelstellingen. Idealiter lees je de figuur dus van rechts naar links: om organisatieresultaten te bereiken, moeten mensen onder andere bepaald gedrag vertonen, dat eveneens onder andere wordt beïnvloed door L&D. Met de achterliggende pijl willen we ook het relatieve belang en de invloed van L&D benadrukken, aangezien zowel de organisatieresultaten als de toepassing door vele factoren worden beïnvloed waarop L&D weinig tot geen invloed heeft. We verwijzen hierbij ook naar figuur 32 die in conclusie #4 wordt getoond.

Het onderzoek Tendensen in Leren heeft altijd veel interesse getoond in de afstemming van leren op bedrijfsdoelstellingen. Uit figuur 24 blijkt echter dat er door de jaren heen weinig groei is geweest in deze afstemming. Dit jaar geven de figuren 27 en 28 inzicht in de connectie die L&D professionals met de business anno 2024 hebben. De eigen business unit/afdeling wordt volgens figuur 27 bij 9 op de 10 bedrijven effectief betrokken bij het uittekenen van het leeraanbod. L&D-aanbieders geven aan dat dit het geval is bij 6 op de 10 bedrijven waarmee ze samenwerken. Dit verschil kan mogelijks worden verklaard door een voorafgaand proces van afstemming dat intern is verlopen vooraleer de L&D-aanbieder werd aangesproken.

Worden de eigen business units / de operationele afdelingen van de organisaties waarvoor je werkt actief betrokken bij het uittekenen van het leeraanbod?		
Neen, zeker niet tot eerder niet	12%	39%
Ja, eerder wel tot zeker wel	88%	61%

Figuur 27

Figuur 28 leert ons dat 54% van de business over deze evaluaties rapporteert aan de operationele afdelingen, terwijl 75% van de aanbieders dat doet. Die cijfers zijn niet anders dan de cijfers die we ook al eens in 2020 opvroegen.

Rapporteren jullie over deze evaluaties aan de operationele afdelingen van de organisatie?				
	2020	2024	2020	2024
Neen, zeker niet tot eerder niet	54%	46%	33%	25%
Ja, eerder wel tot zeker wel	46%	54%	67%	75%

Figuur 28

Als we naast bovenstaande figuur de cijfers over het effectief gebruik van de evaluatiegegevens in figuur 25 leggen, komen we tot de vreemd aandoende vaststelling dat opleidingen aangeboden door aanbieders dichterbij de bedrijfsdoelen liggen dan de opleidingen die door de business zelf worden opgezet. Er spelen blijkbaar diverse redenen om te evalueren ...

“Your role as a learning practitioner is evolving rapidly. L&D is no longer just about training. It’s increasingly seen as, and expected to become, a proactive partner for improving operational performance. Your new reality is to align your learning efforts and initiatives to fit this performance expectation and to demonstrate results.”

AJAY PANGARKAR



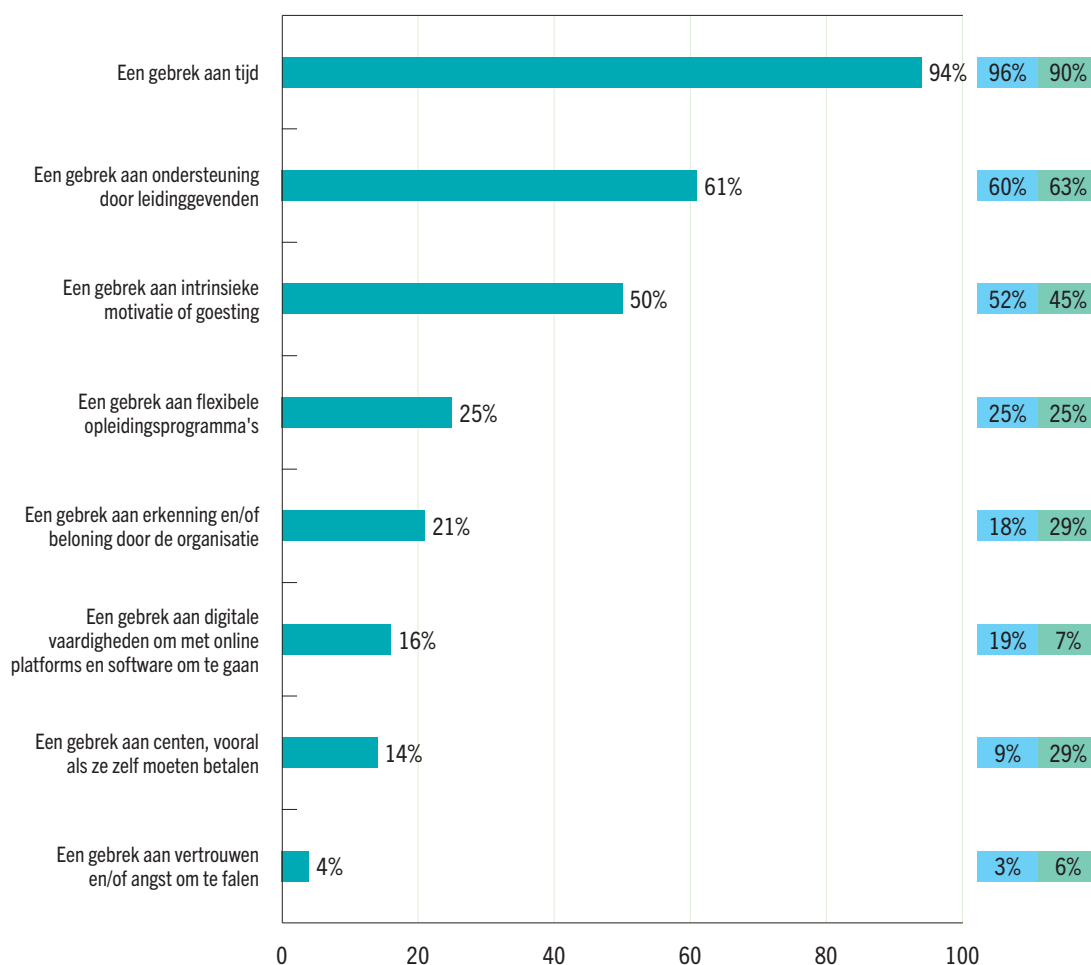
#4 WEGWERKEN VAN DE DREMPELS VOOR EEN HOGERE OPLEIDINGSDEELNAME

Het wegnemen van drempels voor opleidingsdeelname verhoogt de productiviteit en innovatie, doordat medewerkers zich continu ontwikkelen en nieuwe vaardigheden aanleren. Dit leidt tot een gemotiveerd en capabel team, wat de concurrentiepositie van het bedrijf versterkt. Bovendien bevordert het de persoonlijke groei en draagt het bij aan een inclusieve en welvarende samenleving. Dit thema kon in ons onderzoek 2024 niet ontbreken.

Figuur 29 duidt gebrek aan tijd aan als grootste hindernis voor levenslang leren, gevolgd door een gebrek aan steun vanwege de leidinggevenden. Daarnaast wordt het ontbreken van intrinsieke motivatie of de wil om te leren door ongeveer de helft van de respondenten gezien als een belangrijke belemmering. Over deze top 3 zijn aanbieders en business het volmondig eens. Gezien deze antwoorden is de cruciale vraag dan ook waarom organisaties geen tijd en steun voorzien voor leren als ze dit zo belangrijk vinden. Is het een idee dat interne L&D en aanbieders hier extra aandacht voor vragen door bijvoorbeeld leidinggevenden eveneens te beoordelen op de leerkansen die ze aan hun medewerkers bieden, naast de kwaliteit van de prestaties die ze hun team laten leveren?



Welke barrières ervaren medewerkers bij het deelnemen aan levenslang leren?



Figuur 29

Opvallend in bovenstaande figuur is dat een gebrek aan financiële middelen geen barrière lijkt, en dat vooral vanuit het oogpunt van de business: slechts 9% stipt dit aan tegenover 29% van de aanbieders. Aanbieders (29%) menen ook meer dan de business zelf (18%) dat medewerkers die deelnemen aan levenslang leren niet voldoende erkend of beloond worden. Een ander opvallend verschil betreft de digitale vaardigheden die nodig zijn om met online platforms om te gaan: 19% van de business ziet dit als een belemmering tegenover 7% van de aanbieders. In conclusie #5 nemen we het punt over digitale inclusie verder op.

Laten we die top 3 drempels even van naderbij bekijken: tijd, intrinsieke motivatie en ondersteuning door leidinggevenden.

We bekijken als eerste de drempel tijd. In 2023 bevroegen we naast de huidige 2 doelgroepen ook 1500 werknemers. Zij gaven in figuur 30 aan dat tijd een drempel tot leren is: zo zou 65% van de respondenten meer opleiding volgen als ze meer tijd hadden binnen de werkuren en 50% zou dat doen als ze meer tijd hadden buiten de werkuren.



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.



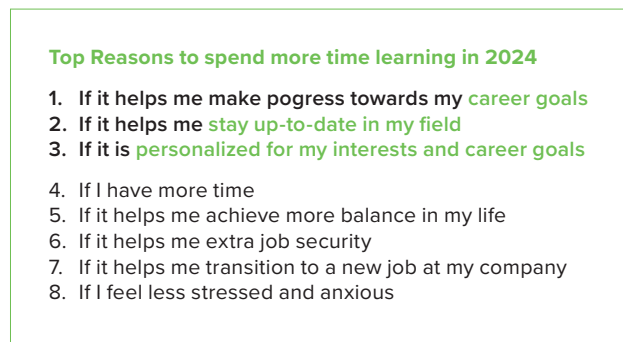
... ik hiervoor een groter persoonlijk (privé-)budget had.



● nee ● misschien ● ja

Figuur 30

Als we er een positief verhaal van maken en medewerkers zouden vragen in welke gevallen ze meer tijd aan leren zouden spenderen, dan kan figuur 31²⁸ ons vooruit helpen.



Figuur 31

In bovenstaande figuur merken we meteen de link met de tweede drempel, nl. intrinsieke motivatie. Europa WSE²⁹ lanceerde in 2024 een oproep om leergoesting in organisaties te stimuleren door de leercultuur binnen bedrijven en organisaties te versterken. Het project richt zich op teams en afdelingen van kleine en middelgrote organisaties. Onderzoekers³⁰ wijzen erop dat bouwen aan een leercultuur betekent dat informeel leren doelgericht ondersteund wordt. Dat gaat erover dat mensen gaan ervaren dat leren belangrijk is en dat er appreciatie is voor het leren door het management. Leren is echter niet alleen een verantwoordelijkheid van anderen; het vereist ook persoonlijke inzet. Zonder motivatie is het moeilijk om succesvol te leren. Figuur 32 benadrukt dat een leven lang leren afhankelijk is van drie belangrijke kenmerken, waarbij de L&D-professional (enkel) een invloed kan hebben op de organisatorische kenmerken.³¹



Figuur 32

De werknemers geven in onderstaande figuur aan dat hun motivaties voor het volgen van opleidingen zowel gericht waren op hun huidige functie als op hun toekomstige loopbaan. Ze wilden niet alleen beter presteren in hun huidige rol, maar ook hun vaardigheden uitbreiden en zich voorbereiden op toekomstige carrièremogelijkheden.

28 Workplace Learning Report, 2024

29 Europa WSE, 2024

30 Eva Kyndt, 2021

31 Simon Beausart, 2024

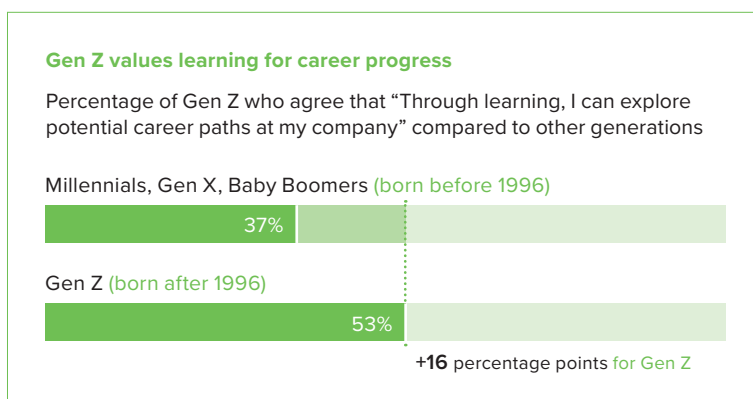


Wat is je persoonlijke motivatie voor het volgen van een opleiding?



Figuur 33

De cijfers uit 2023 leerden ons ook dat jongere werknemers (20-54 jarigen) vaker motivaties kiezen in functie van de loopbaan dan oudere werknemers (55-65 jarigen). Dit verhaal wordt in 2024 bevestigd door figuur 34³² en door een studie van Deloitte: 'Learning opportunities are a top factor in Gen Z's job hunt - showing that Gen Zers prioritize career development and find learning benefits highly appealing. So, it makes sense that learning opportunities can play an important role in retaining young workers.'³³



Figuur 34

32 LinkedIn learning, 2024.

33 Deloitte, Gen Z and Millennial Survey, 2024

Studytube geeft aan dat Gen Z³⁴ ook zelf de regie over zijn leren in handen wil hebben.³⁵ 68% van de Gen Z'ers meent dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor hun ontwikkeling, onder babyboomers is dat 48%. De nieuwe generatie werknemers wil ook een persoonlijker leeraanbod op maat (38% versus 25% gemiddeld) en leert als eerste generatie liever digitaal dan klassikaal. Deze generatie is dus meer dan de anderen bezig met het zelf vormgeven van hun professionele carrière, maar verwacht paradoxaal genoeg wel meer sturing rondom wat te leren, en meer uitleg waarom het hen vooruit helpt.³⁶ De sterke voorkeur van 64% van Gen Z om onder werktijd te leren tegenover slechts 37% van de babyboomers, signaleert een verschuiving in werk-leerdynamieken die organisaties niet kunnen negeren.³⁷

En dan zijn er uiteraard de onvermijdelijke leidinggevendenden. Zij hebben de sleutel van de derde drempel die we hier bespreken in handen. Gallup heeft aangetoond dat managers een cruciale rol spelen in de betrokkenheid van hun teamleden. Hun onderzoek wijst uit dat 70% van de variatie in teambetrokkenheid kan worden toegeschreven aan de manager. Dit betekent dat wanneer managers betrokken en effectief zijn, hun teamleden ook meer geneigd zijn om geëngageerd te zijn en beter te presteren.³⁸

De rol van de leidinggevendenden komt ook terug in Figuur 35 waarin de respondenten aangeven welke aanpassingen bedrijven kunnen doen om van levenslang leren een succes te maken. Zowel de business als de aanbieders erkennen ook in deze vraag het belang van de managers.

34 The FIRE (Financial Independence, Retire Early) movement is een levensstijl met als doel financiële onafhankelijkheid en vervroegd pensioen

35 L&D Monitor, 2024

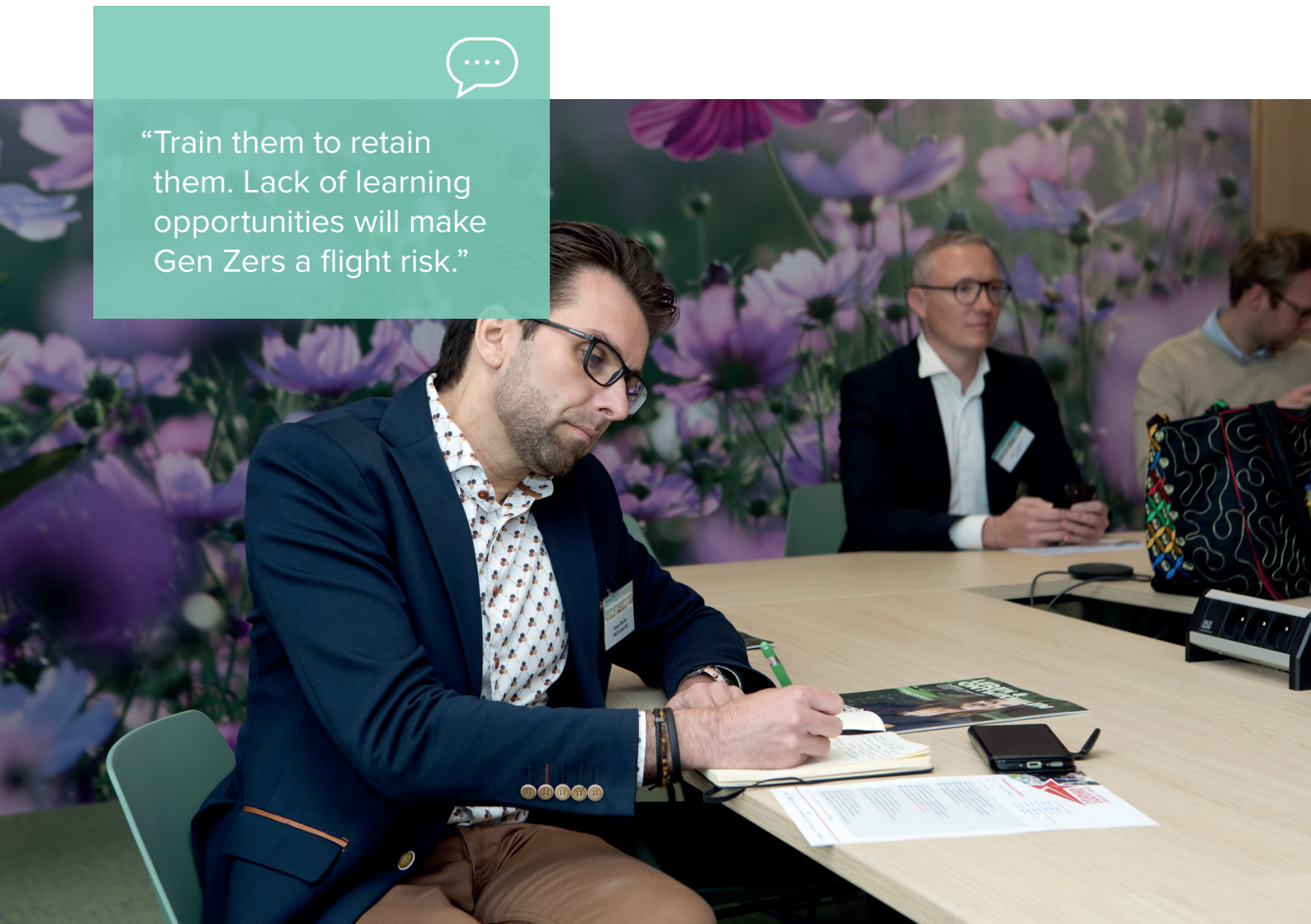
36 L&D Monitor, 2024

37 Nick van Dam, 2024

38 State of the Global Workplace, 2024

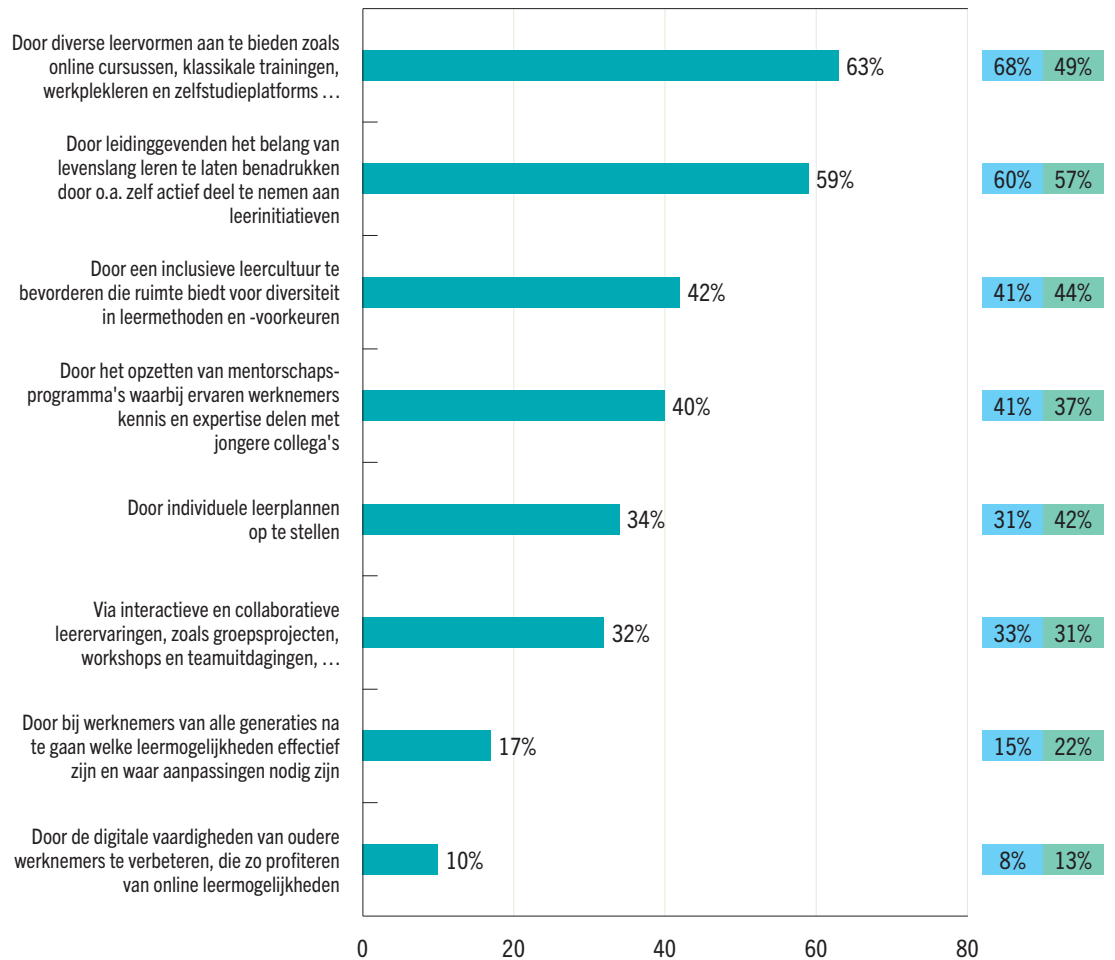


“Train them to retain them. Lack of learning opportunities will make Gen Zers a flight risk.”





Welke aanpassingen zie jij als succesvol om van levenslang leren een succes te maken?



Figuur 35

Leidinggevenden moeten het belang van levenslang leren uitdragen, door bijvoorbeeld zelf deel te nemen aan leerinitiatieven. Het is aan de leidinggevende om appreciatie te tonen, te stimuleren, zaken aan te raden, mogelijkheden te laten zien en feedback te geven. De leidinggevende speelt een cruciale rol in het creëren van een cultuur waarin leren gewaardeerd wordt. Het idee van cultuur wordt immers in hoofdzaak bepaald door de meest naaste omgeving van de werknemer (i.e. leidinggevende en directe collega's), meer dan door de organisatie als geheel.³⁹ Dit verhaal is niet nieuw. In 2013 hebben we een checklist over de rol van de leidinggevende gemaakt⁴⁰, in 2019 heeft ons onderzoeksverslag hieraan een hoofdstuk gewijd. We schreven toen:

Er was een tijd dat het aanleren van nieuwe vaardigheden en processen een taak was voor (externe) trainers en coaches. Leidinggevenden die deze taak op zich namen, waren eerder schaars. Door de voortdurende veranderingen in de markt en organisaties, is dit niet langer het geval. Vandaag de dag moeten de leidinggevenden zelf hun teamleden voortdurend nieuwe kennis en vaardigheden bijbrengen. Naast baas en leidinggevende moeten ze steeds vaker mentor en

³⁹ Eva Kyndt, 2021

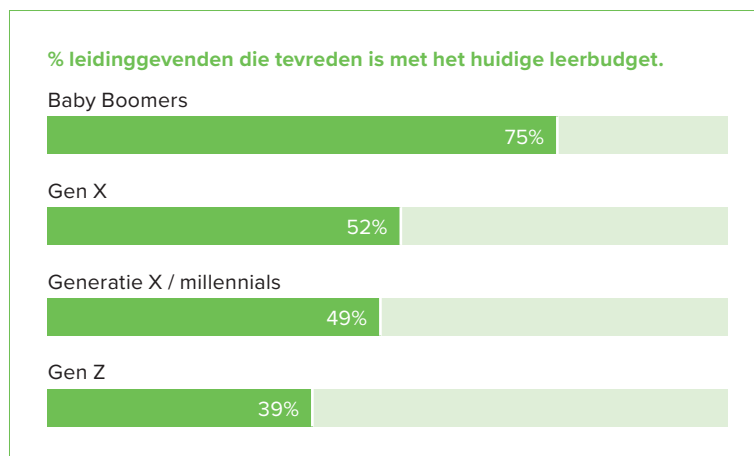
⁴⁰ Roem.be

trainer worden. Voor managers -meer nog dan trainers- is het belangrijk dat het geleerde door hun werknemers wordt begrepen, want hun bedrijfsresultaten hangen hiervan af.

Als je een eerstelijnsmanager bent, is de kans groot dat je medewerkers hebt die niet weten hoe je zelf van A tot Z kunt komen. Daarom moeten ze de competenties hebben om uit te zoeken wat het personeel moet leren en een plan van aanpak uitwerken. Vaak is dit een individueel plan per werknemer. Eerstelijnsmanagers 'as teachers' nemen de tijd voor individuele gesprekken, om vragen te beantwoorden, feedback te geven en de werknemer elke week beetje per beetje verder te brengen, net zoals leraren dat op een school (horen te) doen.

Die leidinggevenden blijken ook anno 2024 nog steeds de spil in het succes van ondernemingen en mensen. Leerleiders zijn de sleutel voor levenslang leren.⁴¹ Udemy Business stelt: 'Organizations must invest in their leaders and leaders in turn must invest in their teams, helping them navigate all of these changes while staying productive and avoiding mental and physical burnout.'⁴²

Dat jongere generaties veel meer belang hechten aan ontwikkeling en leerkansen is hierboven al aangehaald. Een interessante invalshoek is figuur 36, waarin wordt gesteld dat de tevredenheid over het leerbudget bij leidinggevenden afneemt met de leeftijd. In generatie Z vind je het laagste aandeel leidinggevenden (39%) dat tevreden is met het huidige leerbudget. Onder de babyboomers is 75% van de leidinggevenden tevreden over het leerbudget.⁴³ Om L&D hoger op de agenda te plaatsen kan je dus maar beter jonge leidinggevenden hebben.



Figuur 36

Genoeg over de leidinggevenden, want uit figuur 35 zijn er nog interessante zaken te halen. Voor de business is vooral het aanbieden van diverse leervormen (online cursussen, klassikale trainingen, werkplekleren, zelfstudieplatforms ...) een strategie die succesvol is. Het bevorderen van een inclusieve leer-cultuur die ruimte biedt voor een diversiteit in leermethoden en -voorkeuren (42%) en mentorschapspro-gramma's (40%) dragen tevens bij om van levenslang leren een succes te maken.

De business hecht meer waarde aan een diversiteit aan leervormen (68%), terwijl aanbieders meer ge-loof hechten aan het opstellen van individuele leerplannen (42%). Zij kiezen om op maat te begeleiden.

41 Samantha-Lisa Crans, 2023

42 Global Learning & Skills Trends Report, 2024

43 L&D Monitor, 2024

Een gebrek aan aangepaste, flexibele opleidingsprogramma's blijkt overigens geen al te grote belemmering.

Checklist: Ben jij een leerleider?

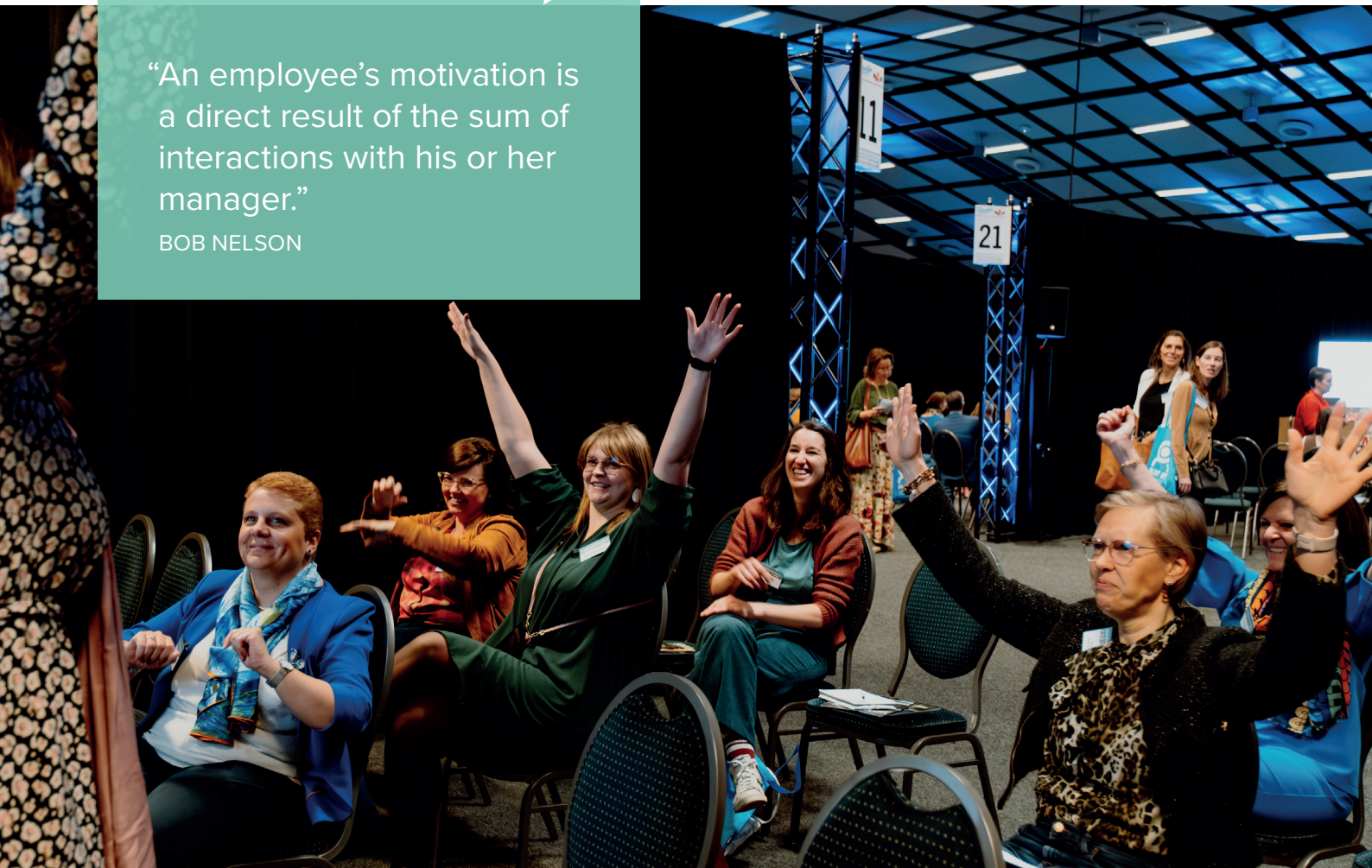
- Ben je een rolmodel en doe je zelf aan werkplek leren?
- Stimuleer en motiveer je medewerkers om het geleerde toe te passen?
- Geef je medewerkers advies over hoe ze het geleerde kunnen toepassen? Toon je vertrouwen in medewerkers in het succesvol kunnen leren van iets nieuw? Toon je begrip wanneer iets niet meteen van een leien dakje loopt?
- Denk je samen met de medewerker na over zijn leerproces en te zetten stappen? Stimuleer je de medewerker om de volgende stap te zetten in zijn leerproces? Zet je leerdoelen, toepassing en/of prestatiedoelen voor de medewerker? Ben je betrokken bij het selecteren van training voor de medewerker, rekening houdend met de leernoden van de medewerker?
- Toon je appreciatie en beloon je leren van medewerkers?
- Toon je interesse in wat geleerd werd?
- Sta je open voor nieuwe dingen en tolereer je verandering?
- Bied je kansen om het geleerde toe te passen?
- Bied je de medewerker tijd en ruimte om te leren?
- Spoor je medewerkers aan tot het delen van wat ze geleerd hebben?
- Laat je medewerkers toe om fouten te maken?
- Bereid je leeractiviteiten samen voor met medewerkers?

Figuur 37: Simon Beusart, 2024



“An employee’s motivation is a direct result of the sum of interactions with his or her manager.”

BOB NELSON

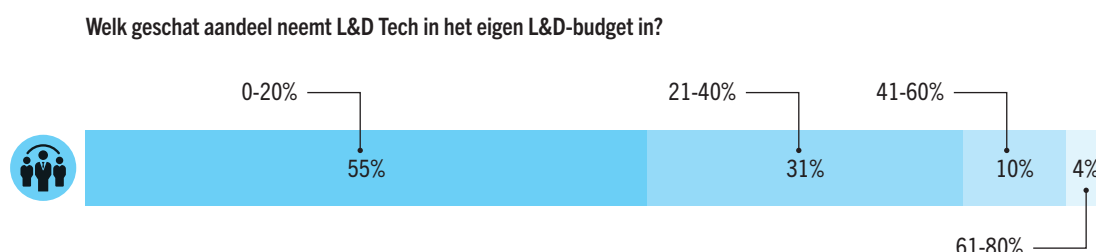


#5 TECHNOLOGIE IN THE LEAD?

Gartner stelt dat de markt voor L&D technologieën snel groeit. Deze zou in 2024 een waarde van ongeveer \$ 446 miljard bereiken. Volgens edtechstation zijn er begin 2024 373 Edtech bedrijven in België, waarvan 72% in Vlaanderen. Samen halen ze een geschatte omzet van € 880 miljoen: 30% van hen richt zich enkel op de bedrijfswereld.⁴⁴ De Nederlandse Ed Tech economie zou eind 2024 € 1,8 miljard waard zijn.⁴⁵

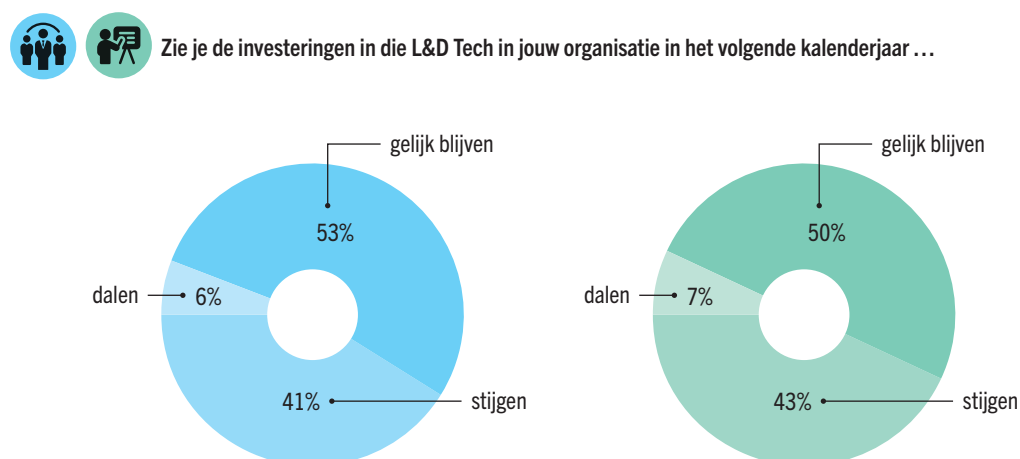
Deze groei wordt gedreven door de toenemende vraag naar digitale leeroplossingen, de opkomst van nieuwe technologieën zoals AI, en de noodzaak voor bedrijven om hun medewerkers continu te trainen en te ontwikkelen.⁴⁶

We stellen al jaren vragen over L&D Tech in ons onderzoek. Op vraag hebben we in 2024 het aandeel van L&D-tech in het volledige L&D-budget onderzocht: deze bleek eerder beperkt. Figuur 38 geeft aan dat het voor iets meer dan de helft van de respondenten max. 20% bedraagt, voor 3 op 10 tussen 21% en 40%. 1 op 10 besteedt de helft van zijn budget aan L&D technologie.



Figuur 38

Figuur 7 uit conclusie #1 geeft aan dat er geen grote wijzigingen in de budgetten verwacht worden, maar figuur 39 geeft wel de richting aan waarin deze budgetten worden aangewend. Meer dan 4 op 10 van zowel de business als de aanbieders ziet de investeringen in L&D tech in organisaties stijgen, slechts 6 à 7% ziet die investeringen dalen.



Figuur 39

⁴⁴ Edtech Barometer of Belgium, 2024

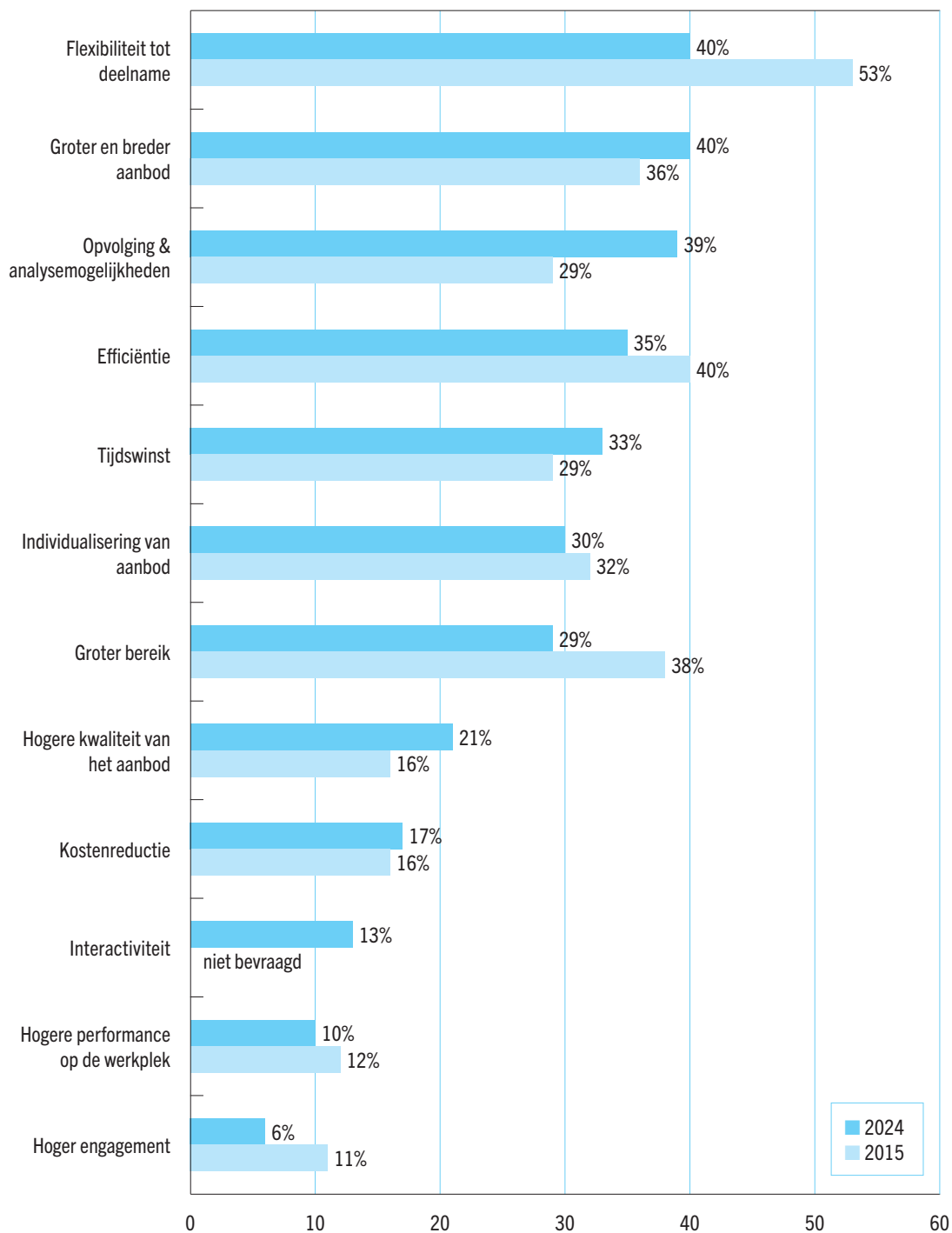
⁴⁵ State of the Dutch EdTech ecosystem, 2024

⁴⁶ L&D Technology Innovations Bullseye Report, 2022

In figuur 40 sommen we de belangrijkste drijfveren voor het inzetten van L&D-tech op, nl. de grote flexibiliteit tot deelname, het brede en ruime aanbod en de opvolgings- en analysemogelijkheden. Bij L&D-aanbieders speelt ook de tijdswinst een belangrijke rol. De rol die tijd speelt in leren wordt met de jaren duidelijker, en dit vooral bij aanbieders. In conclusie #4 noteerden we al dat tijd(sgebrek) de grootste drempel is om deel te nemen aan leerinitiatieven.



Wat zijn de belangrijkste redenen om L&D Tech te gebruiken?



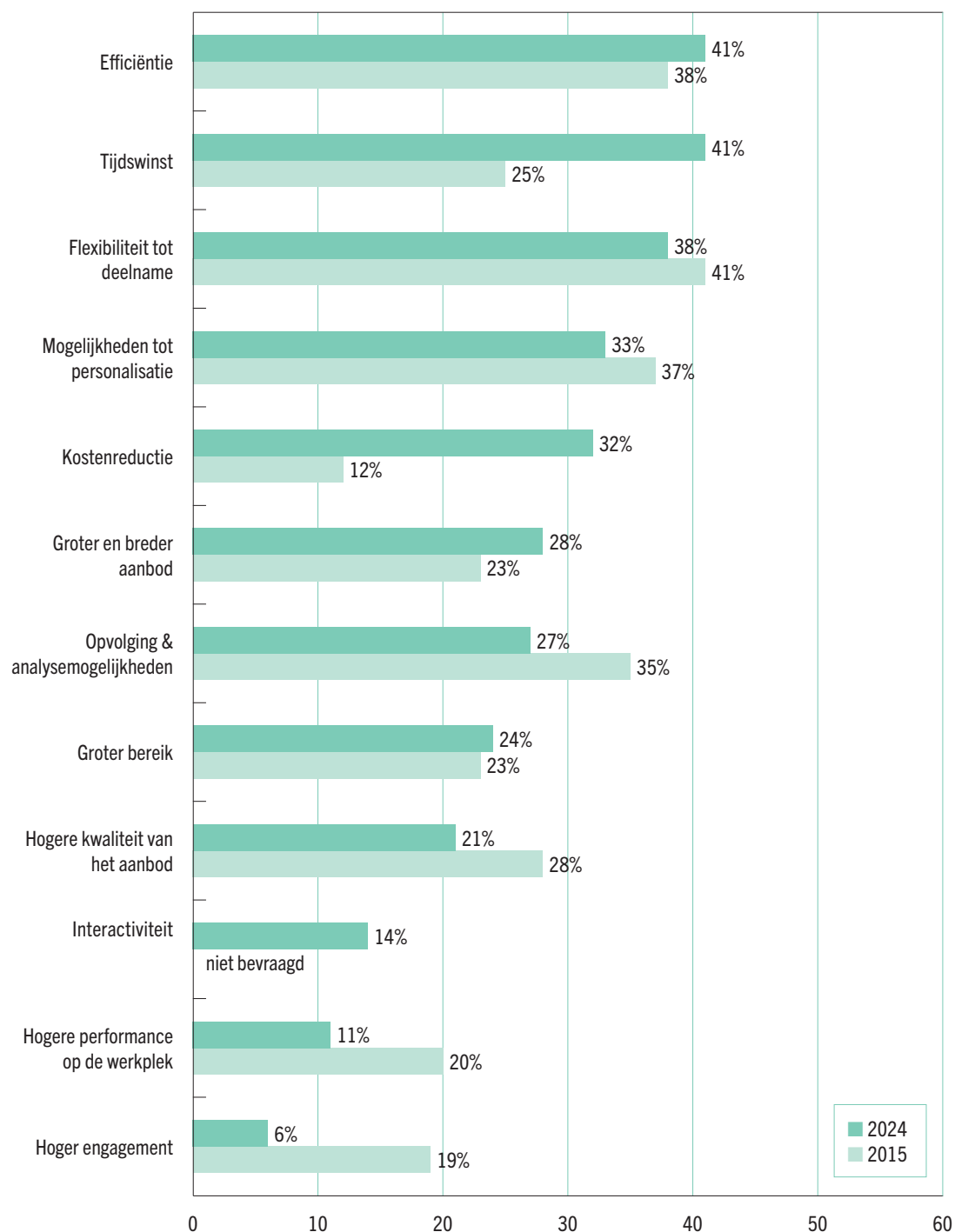
Figuur 40a

Misschien wat verrassend, maar interactiviteit en hoger engagement zijn niet meteen doorslaggevend in de keuze voor L&D-tech. L&D-tech slaagt in heel wat, maar deze features doen het niet voor de L&D-gemeenschap. Dat was volgens figuur 40 ook in de voorgaande jaren al het geval.

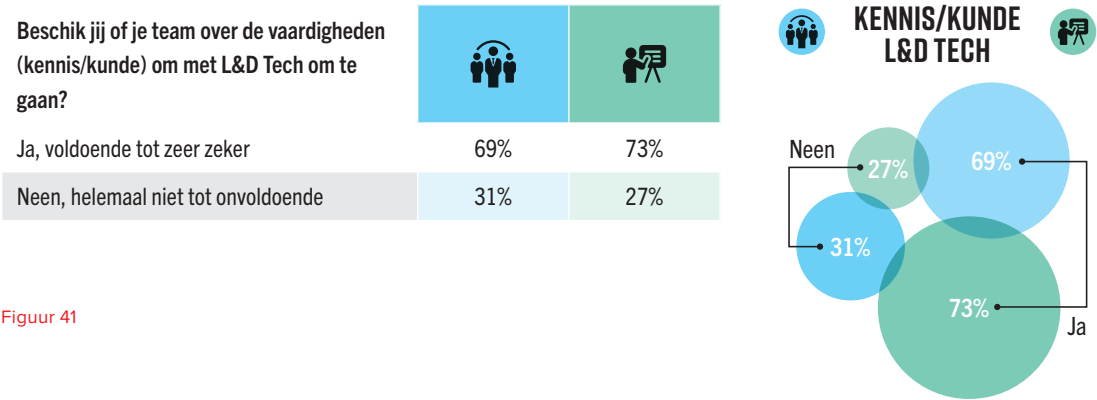
Naar jaarlijkse gewoonte bevragen we ook de vaardigheden om met L&D Tech om te gaan. Figuur 41 toont de resultaten van 2024. Gemiddeld 7 op 10 L&D professionals zegt zelf over voldoende digitale vaardigheden te beschikken om met L&D tech om te gaan.



Wat zijn de belangrijkste redenen om L&D Tech te gebruiken?



Figuur 40b



Figuur 41

Wanneer we de huidige gegevens vergelijken met de cijfers van voorgaande jaren, zien we geen consistente trend. Volgens figuur 42 waren respondenten bij de eerste metingen in 2017 niet zeker van hun kennis en kunde. Dat is naderhand verbeterd, maar er blijft een heel grote groep ‘niet tot onvoldoende’ antwoorden. Onthou in dit verhaal dat kennis en kunde snel veroudert omdat de technologie heel snel wijzigt en nog sneller zal wijzigen.⁴⁷ Je holt op een of andere manier steeds achter de feiten aan ... Ontegensprekelijk speelt dit mee in het feit dat 3 op 10 L&D-professionals zeggen over onvoldoende digitale vaardigheden te beschikken, want blijven blijft, ook voor L&D-professionals, niet eenvoudig.

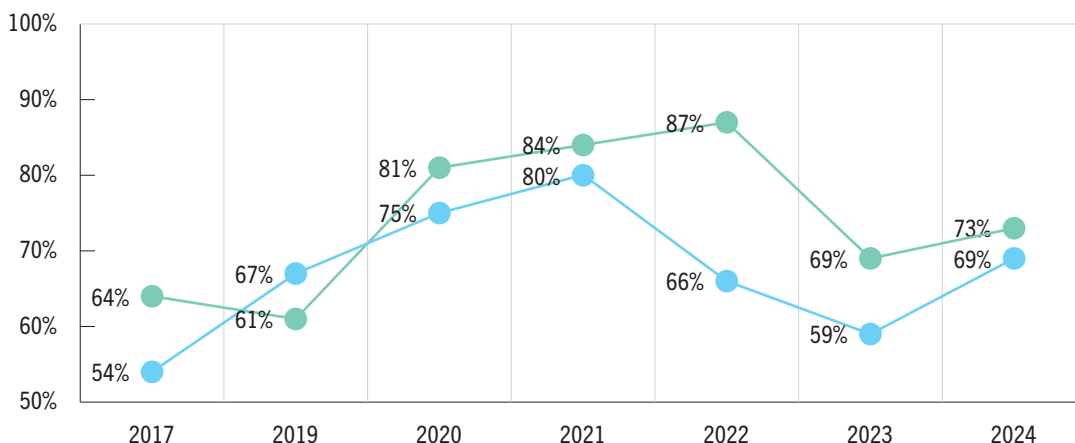
47 Accenture Pulse of Change, 2024



Beschik jij, of het L&D-team over voldoende vaardigheden (kennis/kunde) om met L&D Tech om te gaan?	Neen, helemaal niet tot onvoldoende		Ja, voldoende tot zeer zeker	
	Neen, helemaal niet tot onvoldoende		Ja, voldoende tot zeer zeker	
2017	46%	54%	36%	64%
2019	33%	67%	39%	61%
2020	25%	75%	19%	81%
2021	20%	80%	16%	84%
2022	34%	66%	13%	87%
2023	41%	59%	31%	69%
2024	31%	69%	27%	73%



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



Figuur 42

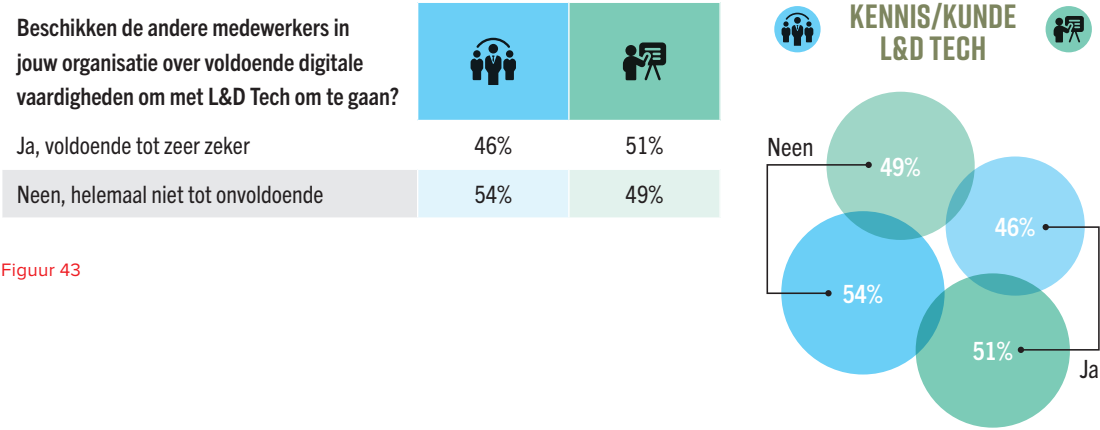
Aandachtige lezers merken in bovenstaande figuur ook de invloed van de pandemie in 2020 en 2021 op. Organisaties moesten toen noodgedwongen L&D-technologie intensiever gebruiken om de vereiste fysieke afstand tussen mensen te handhaven.

Bovenstaande cijfers hebben énkelt betrekking op L&D-professionals, maar iedereen moet over basis digitale vaardigheden beschikken om überhaupt mee te kunnen in onze maatschappij. In figuur Q24 wordt digitale ongeletterdheid dan ook genoemd als een belangrijke belemmering voor levenslang leren.

Volgens onderzoek van de UGent nam het gebruik van het internet, digitale hulpmiddelen en online diensten in 2023 toe. Toch is 40% van de Belgen nog steeds digitaal kwetsbaar. Dat betekent dat ze nooit het internet gebruiken of dat hun digitale kennis te wensen overlaat. De steeds snellere digitalisering van onze samenleving gaat dus niet gepaard met een evenredige toename van de digitale vaardigheden. De digitale ongelijkheid binnen de Belgische bevolking blijft dan ook aanzienlijk.⁴⁸

48 Barometer digitale inclusie, 2024

Wij hebben daarom de L&D-professionals ook vragen gesteld naar de digitale vaardigheden van medewerkers. Uit figuur 43 blijkt echter dat de helft van de medewerkers niet over voldoende digitale vaardigheden beschikt om met L&D-technologie om te gaan. Dit is meteen een belangrijk aandachtspunt voor een verdere adoptie van L&D-tech en een voorwaarde tot een optimale return op de aanzienlijke investeringen⁴⁹ in L&D-tech⁵⁰.



Figuur 43

49 Figures Q12 en Q13
50 Figuur Q16

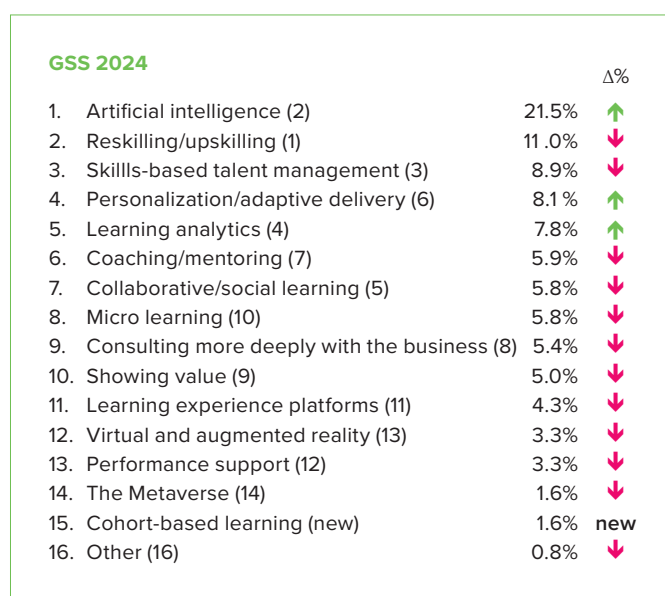


#6 AI IN L&D: VOORBIJ DE WOW

Het afgelopen jaar is zowat iedereen onder de indruk geweest van presentaties en posts over het potentieel dat AI-modellen en tools hebben. Je zou bijna vergeten dat ChatGPT pas in november 2022 werd gelanceerd ...

AI is ondertussen een feit, ook op het werk. Na tientallen jaren waarin het gebruik van kunstmatige intelligentie enkel voor experts was weggelegd, democratiseren de huidige generatieve AI-oplossingen het gebruik van deze technologie binnen organisaties en doordat AI steeds meer gebruikers telt, transformeert AI onze maatschappij en economie.

AI heeft volgens figuur 44 ook de bovenhand genomen binnen L&D. Op de vraag 'What will be hot in workplace learning in 2024?' stond AI met stip op plaats 1, terwijl het in dezelfde survey in 2023 nog op plaats 2 stond.⁵¹



Figuur 44

Ook Jane Hart ziet in 2024 een steile opmars van AI-driven tools in haar jaarlijkse overzicht Top 100 Tools for Learning: 'AI has certainly taken off in 2024'. Zo steeg ChatGPT in haar Top 100 van de 4e plaats naar de 2e plaats. Van de totaal 6 nieuwe tools op de lijst van 2024 zijn er 5 AI-tools, waaronder de hoogste nieuwe binnenkomer Microsoft's Copilot.⁵²

In 2023 peilden wij zelf voor het eerst naar ervaringen met het gebruik van AI-toepassingen in het L&D-domein. In juni 2023 had nog maar 1 op 4 van alle professionele L&D-respondenten AI uitgeprobeerd en 1 op 20 had die effectief ook geïmplementeerd. Slechts 1 op 3 respondenten uit de business en 1 op 6 L&D-aanbieders hadden niet onmiddellijk plannen om met AI aan de slag te gaan.

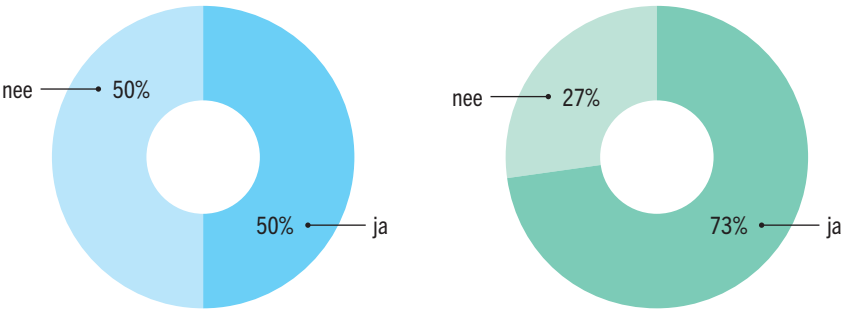
⁵¹ Global Sentiment Survey, 2024
⁵² <https://top100tools4learning.com>

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 45

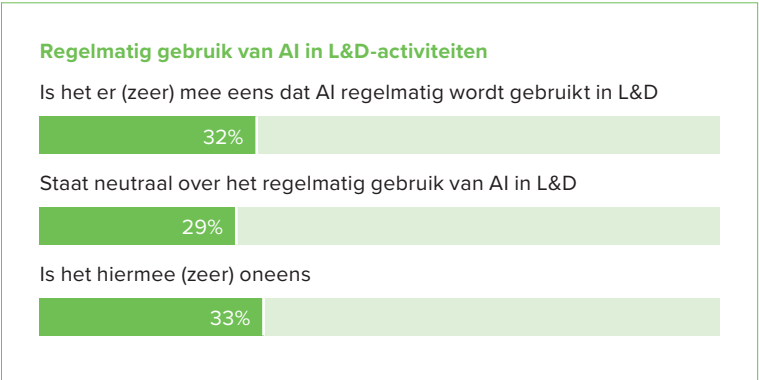
We merken in 2024 dat de in 2023 uitgesproken intenties kloppen, want ongeveer de helft van de L&D-teams in bedrijven en organisaties gebruikt medio 2024 AI. Bij de aanbieders ligt dit cijfer met 75% nog hoger.

  Het percentage respondenten dat medio 2024 AI gebruikt.



Figuur 46

Edtech bedrijven doen het vandaag amper zonder AI. Zo gebruikt 72% van de Nederlandse Edtech bedrijven AI in hun producten, waarvan 49% voor het creëren en cureren van content.⁵³ Ook uit Nederland komen de cijfers in onderstaande figuur 47.⁵⁴

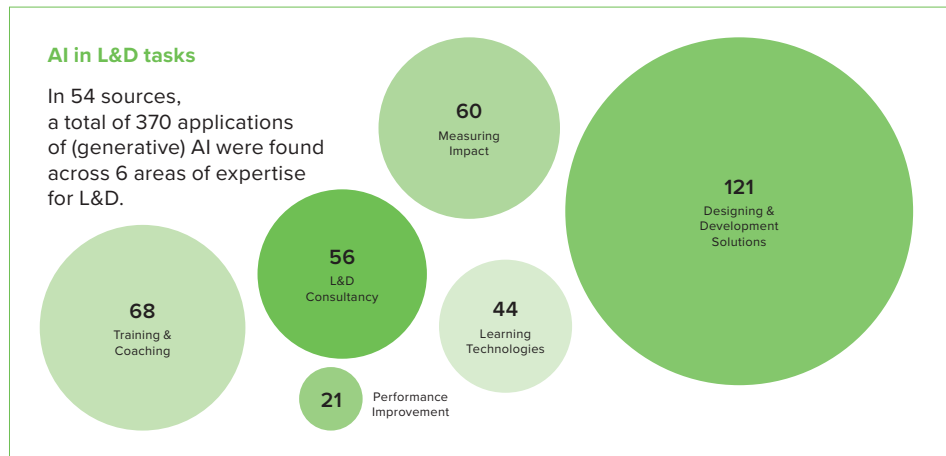


Figuur 47

Al deze cijfers maken duidelijk dat de ‘wow’ plaats heeft gemaakt voor de ‘how’. We zoeken vandaag dan ook met zijn allen naar échte doorbraken. Dit heeft uiteraard te maken met vaardigheden, het stimuleren van leerprocessen en het strategisch implementeren van AI in verschillende functies en rollen.

53 State of the Dutch EDTech ecosystem, 2024
54 L&D Monitor, 2024

Eind 2023 onderzocht Marlo Kengen 54 bronnen en 370 AI-applicaties en zag dat ze in deze L&D-domeinen voorkwamen:



Figuur 48

Ook wij stelden in ons eigen onderzoek 2024 vragen naar de toepassingen van AI binnen L&D. We stellen vast dat de meest populaire AI-toepassing zich bevindt in learning design (73%); AI wordt ingezet voor contentcreatie en -curation als onderdeel van goed ontworpen leeroplossingen, nog meer in de business dan bij aanbieders. Op verre afstand volgen volgens figuur 49 automatisering van administratie (32%) waarbij AI helpt bij het plannen, bijhouden en evalueren van trainingen. In de business helpt

“AI presents L&D with a once-in-a-generation opportunity to have the impact and reach that it has always wanted.”

DONALD H TAYLOR AND
EGLÉ VINAUSKAITĖ

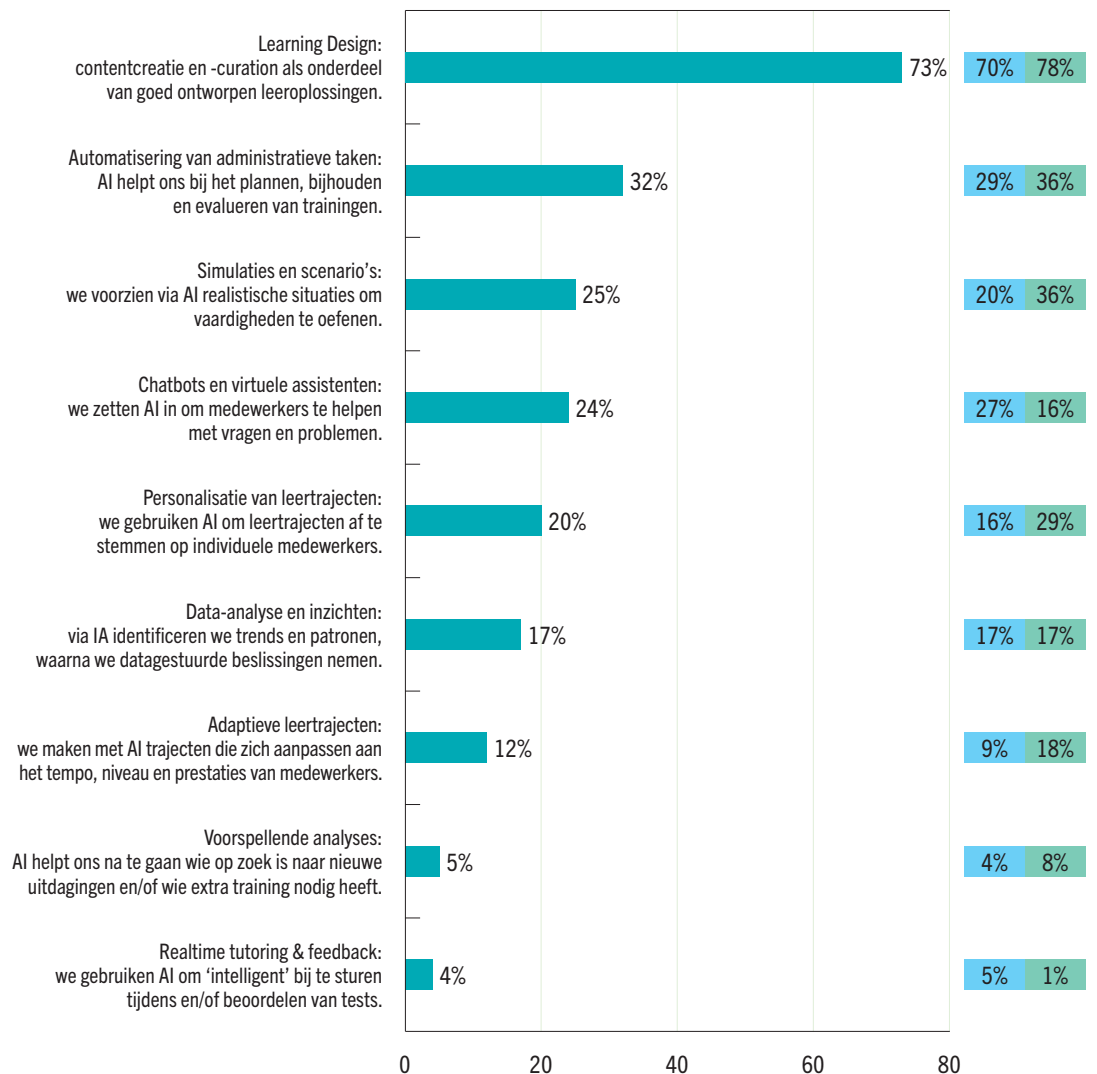


AI medewerkers met vragen en problemen door AI-driven chatbots en virtuele assistenten (27%) in te zetten. Aanbieders voorzien via AI ook realistische situaties om vaardigheden te oefenen (36%).

AI wordt in 2024 weinig gebruikt voor realtime tutoring & feedback (4%) en voorspellende analyses om na te gaan wie op zoek is naar nieuwe uitdagingen en/of wie extra training nodig heeft (5%).



Hoe gebruik jij of je L&D-team AI?



Figuur 49

Dat AI ook de L&D-rollen in bedrijven en organisaties impacteert is een open deur intrappen. AI zal volgens onze vragenlijst een sterke ondersteuning bieden bij het uitwerken van leeroplossingen en het opstellen van opleidingsplannen (54%), het beheren van de administratieve L&D-processen (46%) en het verzamelen van inzichten en trends over L&D (39%). Je kan in figuur 50 merken dat de antwoorden van de L&D-professionals uit 2024 niet zo veel verschillen met die van 2023. De rollen van learning evaluator en learning ambassador zouden volgens de respondenten uit 2024 wel iets minder impact van AI kunnen ondervinden dan in 2023 ingeschat. De rollen van visionair, supporter, talent manager en business analyst ondervinden de minste impact.



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



57 - COMMUNITY 2024-2025

	2023	2024
 Learning producer Mijn job is leeroplossingen uitwerken en een opleidingsplan opstellen.	57% - 46%	51% - 63%
 Administrator Ik organiseer de praktische kant van L&D, beheer middelen en contracten.	47% - 47%	47% - 43%
 Learning expert Men noemt mij Learning expert: ik verzamel nieuwe inzichten en trends over L&D.	41% - 38%	36% - 47%
 Learning facilitator Ik help leren te integreren op de werkplek.	30% - 23%	33% - 28%
 Evaluator Ik evalueer leeroplossingen om het aanbod te verbeteren.	49% - 40%	29% - 35%
 Talent manager Mijn taak is een talent management strategie ontwikkelen, implementeren en promoten.	11% - 21%	19% - 15%
 Business analyst Mijn job is overleggen met de business om de leerbehoeften in kaart te brengen.	17% - 22%	17% - 22%
 Visionair Als Visionair zet ik binnen L&D de beleidslijnen & visie uit.	15% - 17%	13% - 17%
 Learning ambassador Als Learning ambassador promoot ik L&D en toon ik aan dat leeroplossingen succesvol zijn.	21% - 18%	13% - 8%
 Supporter Ik adviseer en coach leidinggevendenden m.b.t. de ontwikkeling van hun medewerkers.	13% - 12%	12% - 14%



Learning producer 51%



Administrator 47%



Learning expert 36%



Learning producer 63%



Learning expert 47%

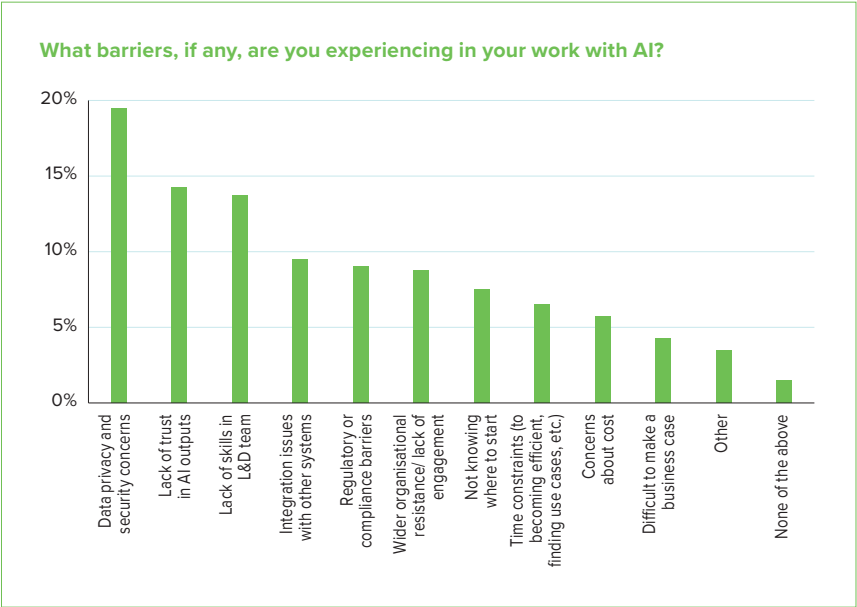


Administrator 43%

Figuur 50

Er is een klein verschil in inschatting tussen de business en de aanbieders, wat zich vertaalt in een lichtjes anders uitziende TOP3.

Niet onbelangrijk om te melden is dat AI ook nadelen heeft. Zo weet iedereen ondertussen dat het gebruik van AI een grote wereldwijde impact op onze planeet heeft. Maar ook de L&D-gemeenschap ziet zakelijke en praktische nadelen aan het gebruik van AI-toepassingen. Bij een internationale bevraging⁵⁵ bij meer dan 400 L&D'ers worden deze drempels aangeduid:



Figuur 51

#7 DE ARBEIDSDEAL ... GOEDE BEDOELINGEN, BEPERKTE IMPACT

Het individueel opleidingsrecht van 5 dagen wordt vrij positief ingeschat voor zowel de werkgever, de L&D-aanbieder en de werknemer. De verwachtingen inzake impact op de leercultuur en de opleidingsparticipatie in de organisatie zijn echter heel zwak.

Volgens figuur 52 - stelling 1 lijkt het er op dat de L&D community de arbeidsdeal over het algemeen positief beoordeelt, hoewel ze erkennen dat het geen wondermiddel is. De meningen over de arbeidsdeal als kans zijn vergelijkbaar met die van 2023. Wat opvalt, is dat in 2024 de aanbieders iets positiever zijn dan de business, wat een verschuiving is ten opzichte van het vorige jaar.



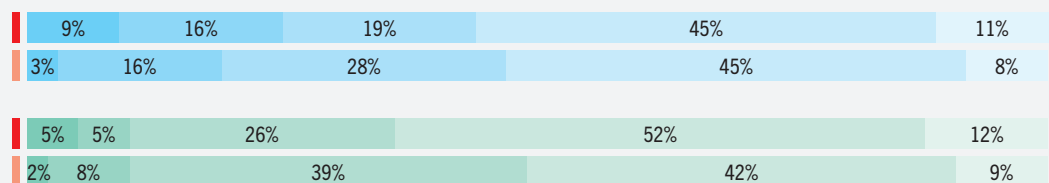
Ga je akkoord met deze stellingen?

● 2024
● 2023

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

Stelling 1

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

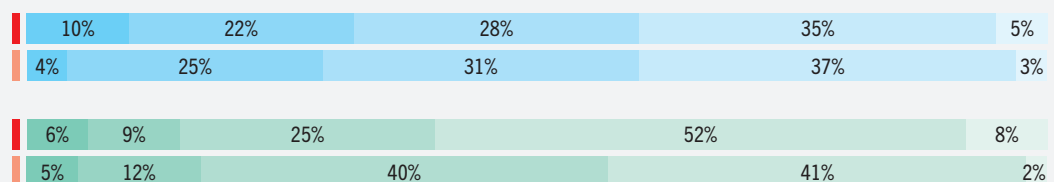


Figuur 52 - stelling 1

Volgens figuur 53 - stelling 2 is er een iets grotere groep die helemaal niet akkoord is met de stelling dat de arbeidsdeal zal leiden tot meer opleidingsparticipatie. Ook in dit verhaal zijn de aanbieders positiever dan de business.

Stelling 2

De arbeidsdeal zal bijdragen tot de opleidingsparticipatie in organisaties.

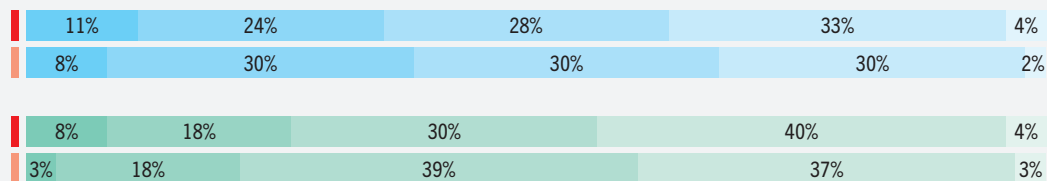


Figuur 53 - stelling 2

Bij de vraag of de arbeidsdeal zal bijdragen tot de leercultuur in organisaties zien we opnieuw dezelfde vaststelling. De groep die in figuur 54 stelling 3 uitgesproken betwijfelt dat het leidt tot een betere leercultuur is iets groter geworden, en dit zowel bij de business als bij de aanbieders. Voor het overige blijven de cijfers relatief stabiel.

Stelling 3

De arbeidsdeal zal bijdragen tot de leercultuur in organisaties.

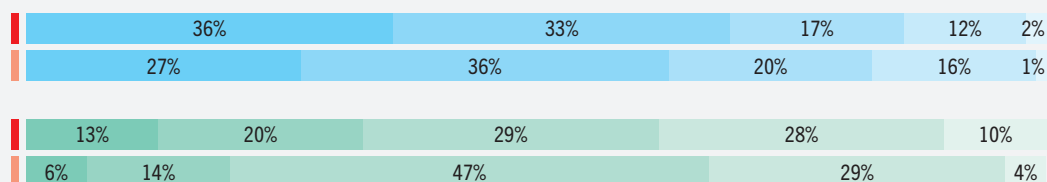


Figuur 54 - stelling 3

Net zoals in 2024 stellen we in figuur 55 - stelling 4 vast dat de arbeidsdeal als zodanig niet echt de aanleiding was om een opleidingsplan op te stellen. Dat was niet zo in 2023 en nu ook niet in 2024. Dat is in feite goed nieuws want het bevestigt dat ondernemingen vertrekken vanuit een intrinsieke motivatie en niet vanuit regelgeving.

Stelling 4

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

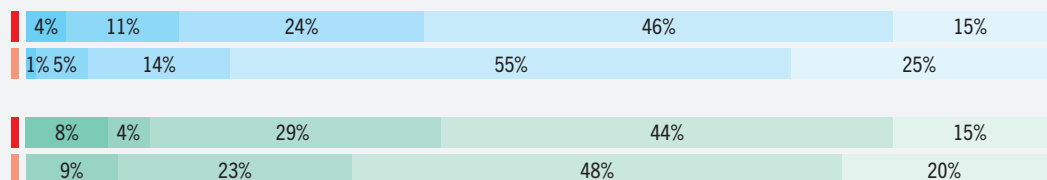


Figuur 55 - stelling 4

In figuur 56 - stelling 5 valt op dat er een afname is van de business die uitgesproken akkoord is met de stelling dat een opleidingsplan nuttig is. In 2023 was dit nog 80 %, terwijl dit nu 60% is ten voordele van het aandeel respondenten zonder een uitgesproken mening (25% in 2024 en 14% in 2023). Ook de aanbieders vinden het opmaken van een opleidingsplan in 2024 duidelijk minder nuttig dan in 2023.

Stelling 5

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

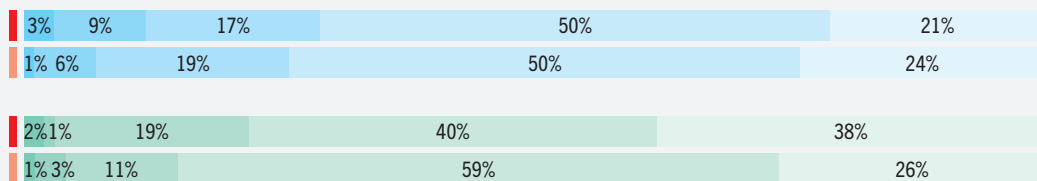


Figuur 56 - stelling 5

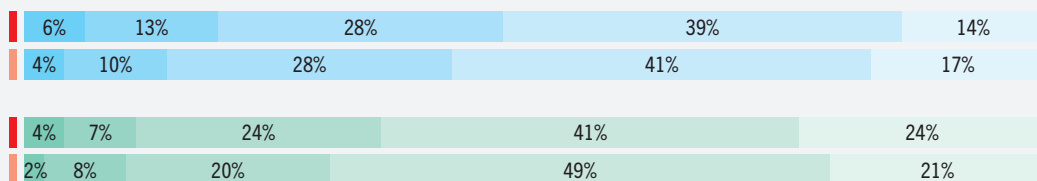
Wat de meningen over het individueel opleidingsrecht van 5 dagen betreft zien we in figuur 57 - stelling 6-7-8 amper verschuivingen in vergelijking met 2023. Per saldo zijn er in 2024 net iets meer respondenten in zowel de business als bij de aanbieders die het individueel opleidingsrecht zien als een goede zaak voor de werknemers, de werkgevers én de aanbieders van L&D-oplossingen.

Stelling 6

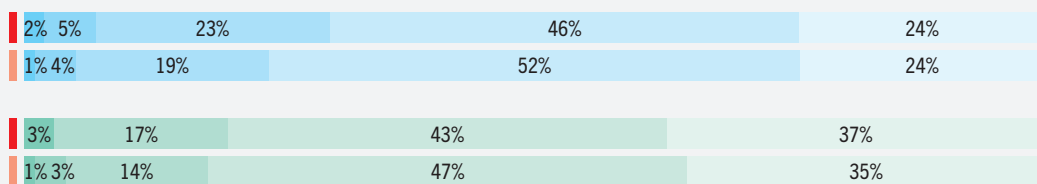
Het individueel opleidingsrecht van 5 dagen voor elke werknemer is een goede zaak voor de werknemer.

**Stelling 7**

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

**Stelling 8**

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



Figuur 57 - stelling 6-7-8

#8 DE FEDERAL LEARNING ACCOUNT ... RODE KAART VOOR DE OVERHEID!

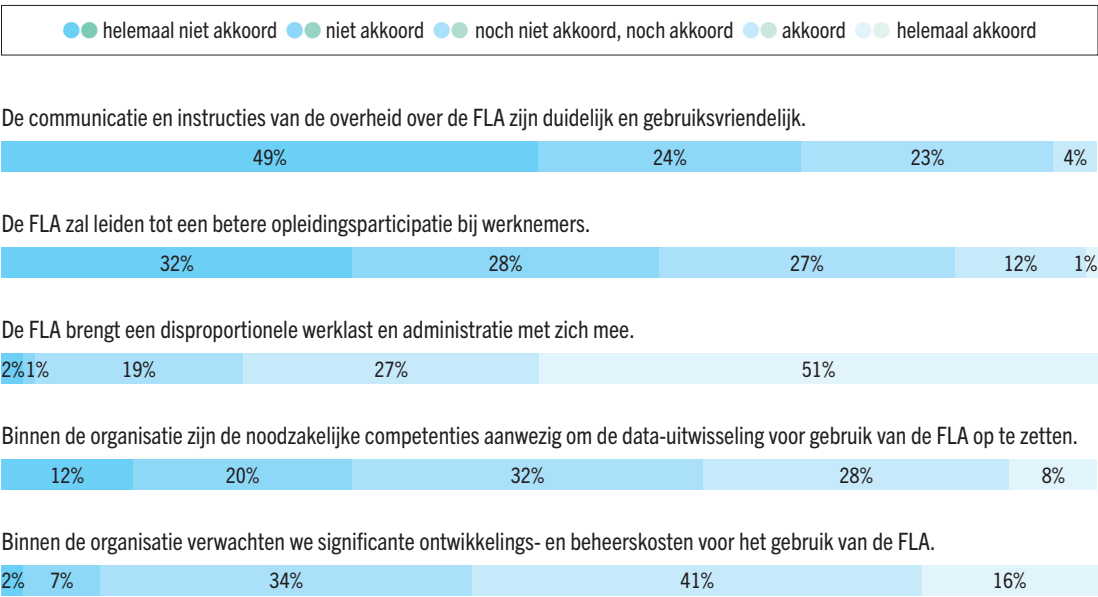
De Federal Learning Account, kortweg FLA werd ontwikkeld in uitvoering van een Europese aanbeveling uit 2022 om met behulp van een individuele leerrekening de opleidingsparticipatie bij werknemers te verhogen.⁵⁶

De FLA is echter niet geliefd. Al in 2019 waarschuwde de OESO voor de hoge complexiteit en administratieve last die de toegang tot opleidingen voor werknemers niet verbeterde. De Tijd kopt medio oktober 2024: ‘Eenvoud blijft bijzonder complex op onze arbeidsmarkt’ en schrijft dat de FLA is uitgegroeid tot een symbooldossier van de toenemende rapporteringsdruk op bedrijven.⁵⁷

De overheid dreigt met de FLA de bal volledig mis te slaan. Daar waar de arbeidsdeal nog kon rekenen op enige instemming, is het verdict van de L&D community over de FLA volgens figuur 58 vernietigend. Het lijkt erop dat met de FLA de federale overheid een nieuwe rol heeft bedacht voor L&D professionals, namelijk die van ‘opleidingsboekhouder’. Zij dreigen de rol van administrator meer dan in het verleden te moeten oppakken, wat ten koste dreigt te gaan van de andere rollen die zij volgens figuur 50 opnemen.



Ga je akkoord met deze stellingen?

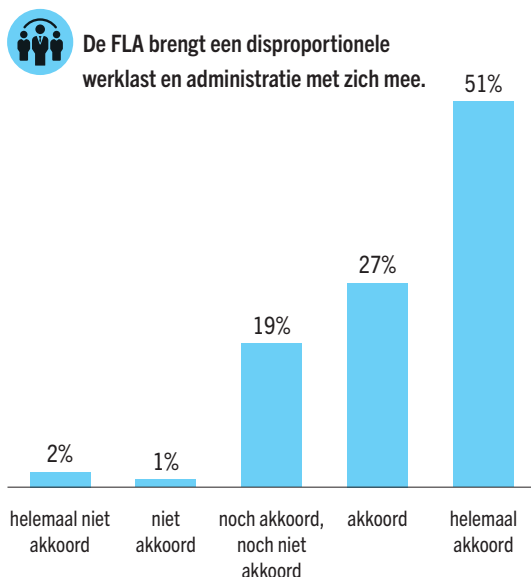


Figuur 58

Een grote bezorgdheid van driekwart van de bedrijven is dat de FLA een disproportionele werklast en administratie met zich meebrengt. Deze verzuchting die al lange tijd wordt opgeworpen door veel werkgeversorganisaties wordt duidelijk ook breed gedragen door de L&D community. Nochtans werd de tool door de bevoegde vakminister tijdens het parlementaire proces aangeprezen als ‘een zo ge-

56 Advies van de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven over de Federal Learning Account, 2023
57 De Tijd, 2024

bruiksvriendelijk en ergonomisch mogelijk platform zodat het gebruik van de werkgevers niet de minste moeite zou kosten.⁵⁸ In de realiteit lijkt dat niet zo te zijn.



Figuur 59

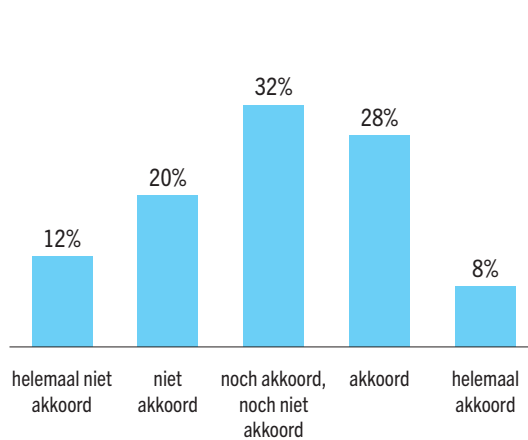
Meer dan de helft van de bedrijven verwacht dat het gebruik van de FLA gepaard zal gaan met significante ontwikkelings- en beheerskosten, en dat de geschikte competenties voor data-uitwisseling niet aanwezig zijn (figuur 60). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de FLA ontworpen werd voor kleinere ondernemingen met maximaal 600 werknemers die manuele aangiften doen. Grotere ondernemingen en organisaties zijn aangewezen op dure ontwikkelingen om een zogenaamde 'system-to-system' koppeling op te zetten. Dit veronderstelt de aanpassing van het bedrijfsinterne opleidingssysteem, door enerzijds de nodige gegevens toe te voegen die noodzakelijk zijn voor registratie in de FLA, maar anderzijds ook dat dit systeem de nodige output kan genereren die kan worden opgeladen in de FLA. Organisaties die hiervoor niet de nodige competenties in huis hebben, moeten die bijgevolg extern inkopen.

Een andere vaststelling in volgende figuur is dat het onderhouden en updaten van deze tools voor bedrijven een recurrente kost is. Dit verklaart de verwachting van de L&D community dat er naast significante ontwikkelingskosten ook belangrijke beheerskosten aan de FLA verbonden zijn.

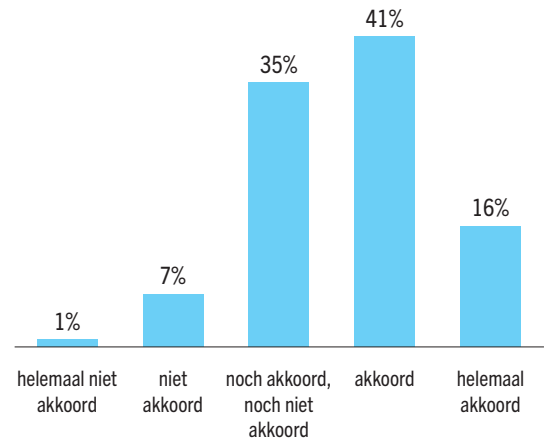
⁵⁸ Wetsontwerp betreffende de oprichting en het beheer van de Federal Learning Account, 2023



Binnen mijn organisatie zijn de noodzakelijke competenties aanwezig om de data-uitwisseling voor gebruik van de FLA op te zetten.



Binnen onze organisatie verwachten we significante ontwikkelings- en beheerskosten voor het gebruik van de FLA.



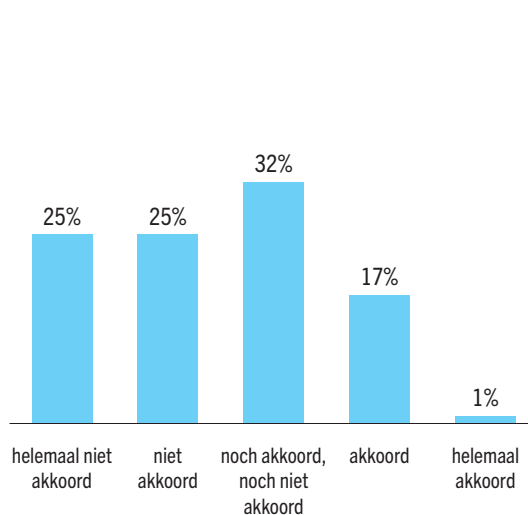
Figuur 60

Bij de afname van de vragenlijst in mei-juni 2024 zaten we in een zogenaamde overgangsperiode die in de wet is voorzien. De FLA was pas operationeel sinds 1/4/2024 (bèta) en pas verplicht vanaf 1/12/2024. Wellicht ook om die reden had driekwart van de respondenten in juni 2024 de FLA nog niet gebruikt, maar toch leverde het onderzoek al nuttige antwoorden op: de L&D'ers zijn niet echt te spreken over de ervaringen en de support vanuit de overheid.

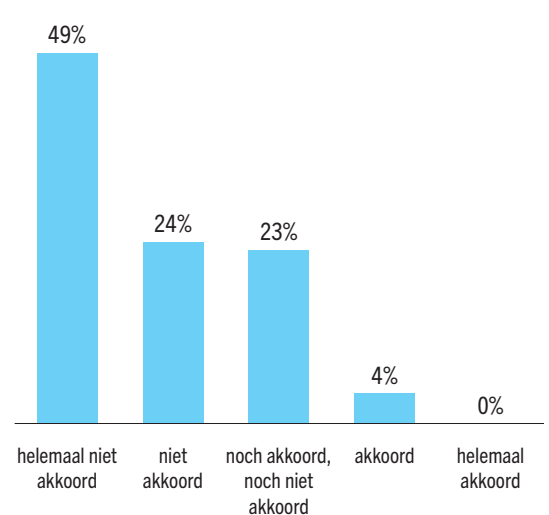
Van de 79 respondenten die in juni 2024 toegang hebben aangevraagd zegt nog geen 20% dat de aanmelding en eerste gebruik goed zijn verlopen. Ook krijgt de overheid in onderstaande figuur een rode kaart voor de onduidelijke en weinig gebruiksvriendelijke communicatie en instructies. Slechts 3% zegt dat de handleidingen in de FLA duidelijk en gebruiksvriendelijk zijn. De handleidingen en instructies worden gekenmerkt door een IT-taalgebruik, wat kan verklaren dat de L&D professionals ze streng hebben beoordeeld als onduidelijk en niet gebruiksvriendelijk. Men schijnt over het hoofd te hebben gezien dat de L&D- en HR-professional de doelgroep was van de handleiding. Ze voelen zich als gebruiker in de steek gelaten.



De aanmelding en eerste gebruik in de FLA zijn goed verlopen.



De communicatie en instructies van de overheid over de FLA zijn duidelijk en gebruiksvriendelijk.

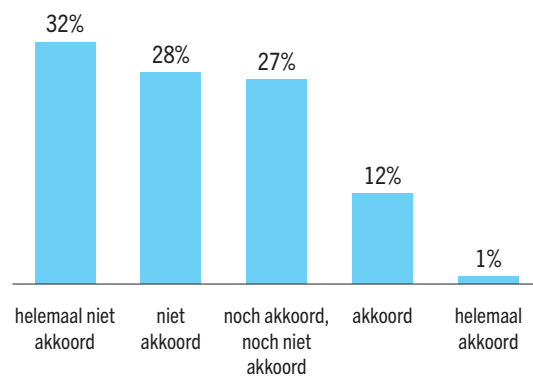


Figuur 61

Maar bovenal ... uit het onderzoek blijkt dat de L&D community vrij wantrouwig staat tegenover de verklaringen van de federale regering en de overheid dat de tool zal leiden tot een betere opleidingsparticipatie bij werknemers. Er is in figuur 62 een erg ruime instemming onder de respondenten dat de FLA niet zal bijdragen tot een betere opleidingsparticipatie van de werknemers. Een pijnlijke constatacie, temeer omdat dit net de aanleiding was voor de federale overheid om de FLA te ontwikkelen (zie hoger). Er werd duidelijk niet geluisterd naar het terrein, niet naar een gezamenlijk schrijven van de Belgische L&D-netwerkorganisaties VOV, Epsilon en Stimulearning, maar ook tal van andere organisaties bij de start van dit project. Tijdens het ontwikkelings- en implementatieproces werden stakeholders zoals werkgevers, sectorfederaties, maar ook belangrijke experts uit de L&D-wereld nauwelijks betrokken. Cruciale feedback werd hierdoor niet gecapteerd en er werd geen draagvlak gecreëerd.



De FLA zal leiden tot een betere opleidingsparticipatie bij werknemers.



Figuur 62

Tijdens de redactie van dit onderzoeksverslag in sept-okt 2024 staat de FLA ook terug ter discussie.⁵⁹ Wij hopen dat er snel duidelijkheid is voor L&D professionals, zodat de aandacht en focus snel terug kan naar leren en ontwikkelen in organisaties.

⁵⁹ Tijdens de stukgelopen onderhandelingen voor een federale regering afgelopen zomer stond in de supernota van formateur Bart De Wever al dat de tool zou moeten worden afgeschaft. Eind september werd deze vraag ook hernomen in het regeerakkoord van de Vlaamse regering Diependaele I. Begin oktober werd een wetsvoorstel ingediend in het Federaal parlement om deze afschaffing te realiseren.

#9 DEI EN L&D: ERKENNING VAN HET BELANG, NU NOG DE UITVOERING ...

In 2023 hebben we voor het eerst navraag gedaan over inclusief leren.⁶⁰ We deden dit toen omdat we merkten dat ESG⁶¹ op het Festival of Work in London naar voren werd geschoven als één van de drie belangrijkste L&D-thema's. Volgens Fosway heeft 63% van de L&D Teams ESG aangeduid als een top-prioriteit voor 2024.⁶²

Het belang van inclusieve trainingen en leermogelijkheden is een kwestie van rechtvaardigheid. Iedereen, ongeacht gender, etniciteit, socio-economische achtergrond, ... moet de kans krijgen om succesvol te kunnen leren. Er is echter ook een economisch argument: een business case. Een training of opleiding levert maximaal rendement op als die toegankelijk, relevant en toepasbaar is voor alle deelnemers, ongeacht kenmerken of achtergrond. Het World of Learning Report⁶³ stelt hierover: 'L&D is key to diversity, equity, inclusion and belonging, to ensure that everyone has access to meaningful work and skills development.'

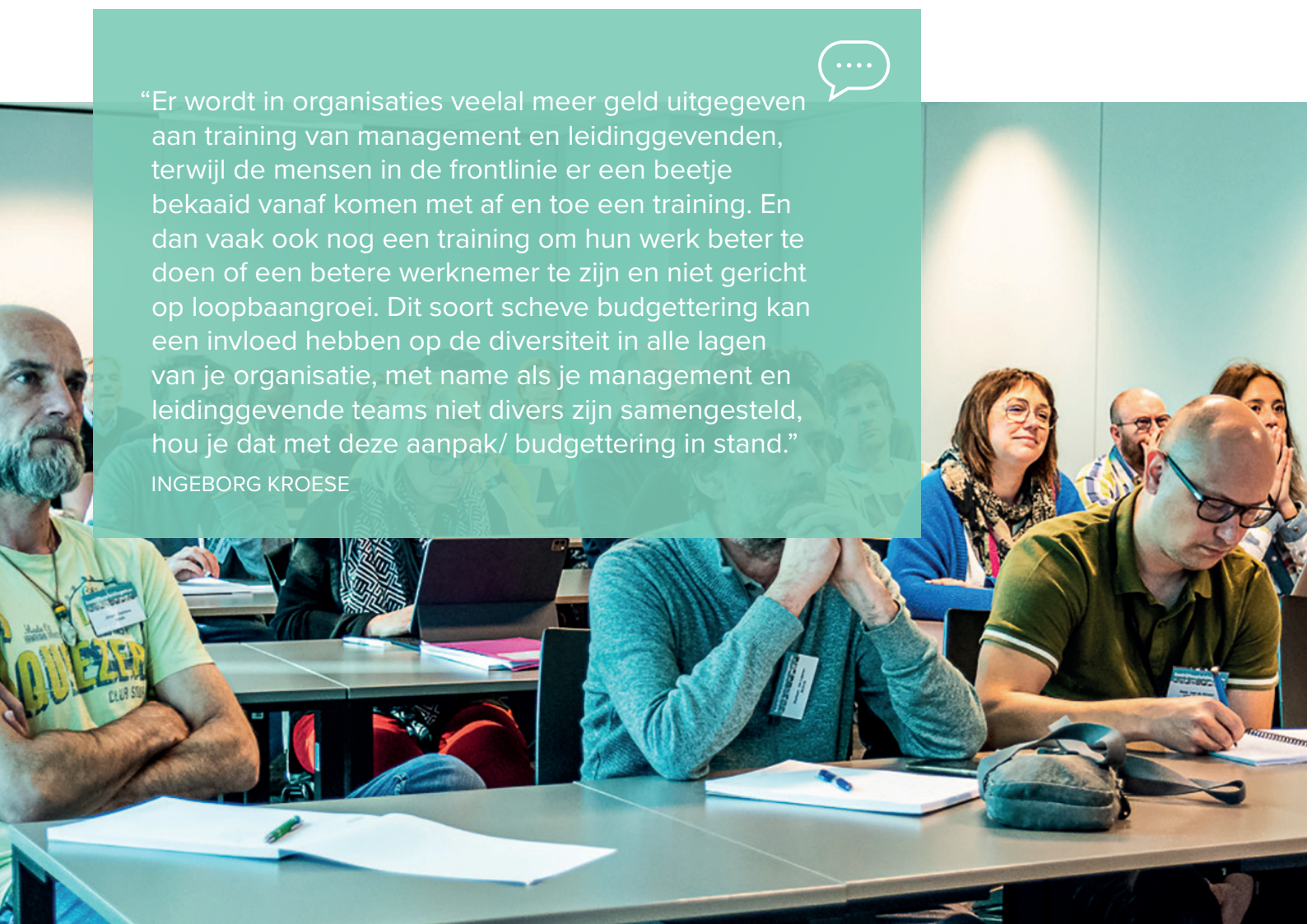
Ondertussen stellen wij vast dat reeds een weg is afgelegd, maar vooral ook dat er nog een lange weg is te gaan ...

60 Een inclusieve leeromgeving is een leeromgeving die kwaliteitsvol leren mogelijk maakt voor iedere medewerker, ongeacht beperking, etniciteit, sociale afkomst, taal, gender, ...

61 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.

62 Digital Learning Realities, 2024

63 Learnevents.com



“Er wordt in organisaties veelal meer geld uitgegeven aan training van management en leidinggevenden, terwijl de mensen in de frontlinie er een beetje bekaaid vanaf komen met af en toe een training. En dan vaak ook nog een training om hun werk beter te doen of een betere werknemer te zijn en niet gericht op loopbaangroei. Dit soort scheve budgettering kan een invloed hebben op de diversiteit in alle lagen van je organisatie, met name als je management en leidinggevende teams niet divers zijn samengesteld, hou je dat met deze aanpak/ budgettering in stand.”

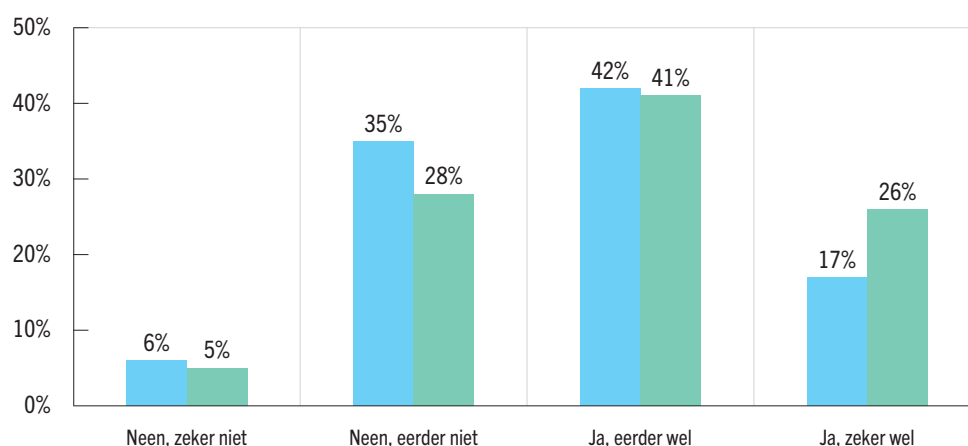
INGEBORG KROESE

Volgens figuur 13 in conclusie #1 staat Diversiteit en Inclusie bij 1 op de 5 L&D professionals in de top 3 van de belangrijkste internationaal erkende L&D-trends.

Volgens onderstaande figuur 63 zijn veel L&D-professionals en -aanbieders zich bewust van de sociale factoren die de opleidingskansen beïnvloeden. Bijna 6 op de 10 interne L&D-professionals (en 2 op 3 L&D- aanbieders) geven aan op de hoogte te zijn van de wijze waarop sociale factoren zoals gender, etniciteit en socio-economische klasse de toegang tot en het succes in opleidingen kunnen beïnvloeden. Bij de aanbieders is dit besef zelfs iets steviger aanwezig.



Ben jij (en je team) op de hoogte van de manier waarop sociale factoren zoals gender, etniciteit en sociaal-economische klasse de toegang tot en het succes in opleidingen kunnen beïnvloeden?



Figuur 63

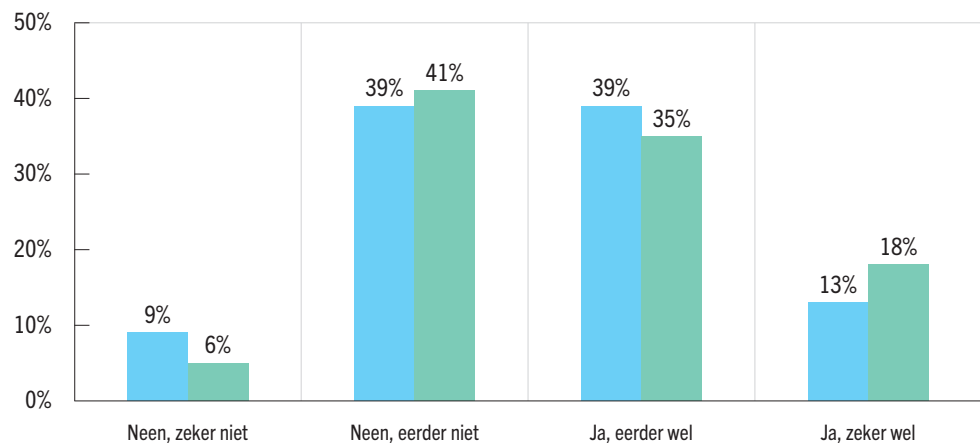
Ondanks dit bewustzijn slaagt men er volgens figuur 64 en figuur 65 niet gemakkelijk in om met diversiteit, gelijke kansen en inclusiviteit rekening te houden in het ontwerp, de uitvoering en de evaluatie van opleidingen.

Amper de helft van de respondenten in figuur 64 houdt vandaag rekening met DEI bij het plannen en budgetteren van trainingen en opleidingen. In 2023 stelden we reeds dat er meer opleidingen werden gevolgd door mannen, bedienden, jongere werknemers, voltijdse medewerkers en medewerkers van grotere bedrijven. Het kan voor het onderzoek 2025 interessant zijn om na te gaan naar welke groepen in de organisatie de budgetten gaan of te kijken naar de planning en budgettering voor L&D per afdeling en functies in de organisatie, gekoppeld aan de representatie per afdeling/ functie. Waar/ in wie investeer ik en wat betekent dat voor diversiteit, inclusie en gelijke kansen in mijn organisatie?

Wanneer in figuur 65 wordt gevraagd of de DEI wordt geëvalueerd, dan valt dat aandeel terug op ongeveer 28% bij interne L&D-specialisten en een goeie 36% bij L&D-aanbieders. Een evaluatie kan bijvoorbeeld bestaan uit de vraag of doelgroepen optimaal konden deelnemen, of via een meting waarbij werd getest of het geleerde bij verschillende doelgroepen meer of minder succesvol werd toegepast.



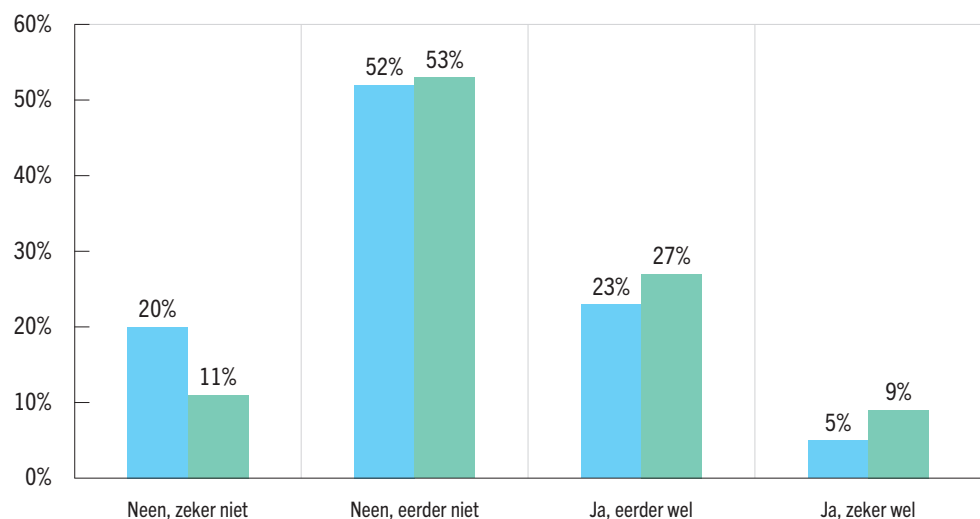
Hou jij (en je team) rekening met DEI bij het plannen en/of budgetteren van trainingen en opleidingen?



Figuur 64



Evalueer jij (en je team) ook de DEI van een training? Je vraagt bv. of doelgroepen optimaal konden deelnemen aan een training of je meet bij de implementatie van het geleerde of die doelgroepen meer of minder succesvol zijn?

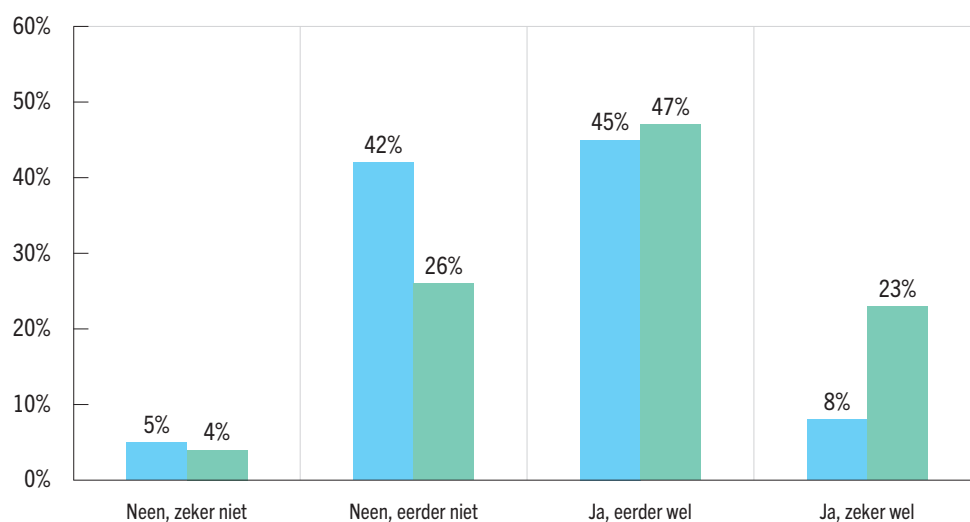


Figuur 65

Een verklaring voor deze cijfers zou weleens te vinden kunnen zijn in figuur 66. Niet iedereen beschikt over de competenties om DEI te garanderen in trainingsontwerp en -facilitatie. De helft van de business is zich bijvoorbeeld niet bewust van inclusieve taal, of gebruikt theorieën en modellen die niet divers en inclusief zijn. Aanbieders profileren zich als veel diverser en inclusiever. Volgens dezelfde figuur zegt 7 op 10 over die competenties te beschikken.



Ben jij of de trainers die je organisatie inzet in staat om DEI te garanderen in hun trainingsontwerp en facilitatie? Zijn ze zich bv. bewust van inclusieve taal, gebruiken ze theorieën en modellen die divers en inclusief zijn ...



figuur 66



AFSLUITENDE CONCLUSIE

Het jaarlijks onderzoek naar trends en ontwikkelingen in Learning & Development waarvan dit rapport alweer de 19e versie is, is zonder meer uniek. Het is een gerespecteerd werkstuk dat tot stand komt voor, maar vooral ook door de L&D Community. L&D-professionals van bedrijven en organisaties, maar ook L&D-specialisten van aanbieders, werpen hun licht op de activiteiten en de sector waar ze dagelijks actief zijn. Door de aanpak en de erg ruime respons heeft dit onderzoek een vinger aan de pols van wat leeft en beweegt rond Learning & Development. Naar het resultaat wordt door velen reikhalzend uitgekeken.

Ook dit jaar springen weer een aantal zaken in het oog. Opvallend is dat de eerder positieve inschatting van de impact van de Arbeidsdeal en het individuele opleidingsrecht zwaar wordt overschaduwd door het débâcle van de Federal Learning Account waarvan bij de eindredactie van dit rapport het voortbestaan erg onzeker is geworden. De weerstand tegen de FLA is om verschillende redenen begrijpelijk, niet in het minst vanwege de zware administratieve last en de erg eenzijdige verantwoordelijkheid die voor L&D bij de werkgevers wordt gelegd.

Dat L&D dé hefboom is om met verandering om te gaan, hoeft geen bijkomend onderzoek. Dat is voldoende gedocumenteerd. Skills en vaardigheden zijn het ticket voor blijvende inzetbaarheid op de arbeidsmarkt en zorgen ervoor dat bedrijven en organisaties het verschil kunnen blijven maken. Op een moment dat een toenemend aantal arbeidsmarktspecialisten, met Jan Denys als voortrekker, spreken van full employment, krijgt Learning & Development overigens een belangrijke bijkomende dimensie en uitdaging. Als toekomstige economische groei niet langer kan worden gegenereerd door nog meer mensen aan een job te helpen, wordt productiviteitsgroei dé uitdaging. De Nationale Raad voor de Productiviteit geeft al jaren het signaal dat de productiviteitsgroei in België is teruggevallen tot een schamele 0,8%. Het is onmogelijk om hierin geen signaal te zien voor een toenemend belang van L&D.

In een jaar waarin wij (hopelijk) op alle beleidsniveaus nieuwe regeringen krijgen, kan dit rapport alvast een welgekomen bron van inspiratie zijn voor de nieuwe beleidsmakers. Wij kunnen enkel hopen dat zij het nodige leiderschap aan de dag zullen leggen om een stevige L&D beleidsagenda uit te werken en ook uit te voeren. De skills-uitdagingen zijn gigantisch groot en strategisch van aard. L&D-beleid kan dan ook niet vrijblijvend zijn en blijft een gedeelde verantwoordelijkheid van overheden, organisaties en individuen. Meer dan ooit is een strategische aanpak van L&D noodzakelijk.

Wij bevelen alvast sterk aan om L&D-ondernemerschap te stimuleren. Het is de snelste weg naar innovatieve leerwegen en -oplossingen die beantwoorden aan reële behoeften. Oriënteer hiervoor de middelen naar de maatregelen en instrumenten die efficiënt en effectief zijn voor deze vraaggerichte aanpak.

We zullen alle beleidsmaatregelen rond L&D met de nodige aandacht opvolgen en wie weet, vragen we in de volgende editie van ons onderzoek ook naar uw mening over deze nieuwe maatregelen. Kortom: graag tot volgend jaar!

OP DE PRAATSTOEL

SEPTEMBER 2023

JOHAN CEULEERS & EMILIE LE BOULVAIS

EUROSTAR

L&D spilfiguur in de ambitieuze plannen van het nieuwe Eurostar

2024 wordt een sleuteljaar voor Thalys en Eurostar. Na hun fusie gaan ze vanaf 1 oktober namelijk samen verder als Eurostar en zijn de ambities groter dan ooit. Ze willen dé referentie worden in hogesnelheidstreinvervoer, om zo tegen 2030 maar liefst 30 miljoen mensen te vervoeren. Een verdubbeling ten opzichte van vandaag. Zowel de fusie als de ambitieuze plannen hebben natuurlijk hun impact op L&D, dat in de hele verandering een belangrijke rol te spelen heeft. En net nu gaat Head of Training to Services Johan Ceuleers met pensioen. Maar wees gerust: opvolging verzekerd.

Hoe is L&D op dit moment gestructureerd?

Johan: “Op het moment van dit interview hebben Eurostar en Thalys hun eigen opleidingscentrum. Emilie en ik maken allebei deel uit van de Thalys Academy. We organiseren de opleidingen voor pakweg 250 treinbegeleiders en zo'n 50 stationmedewerkers. Enerzijds gaat het om opleidingen op het vlak van spoorwegveiligheid, en anderzijds om commerciële opleidingen. Vermits we zowel in Parijs, Brussel als Amsterdam treinbegeleiders hebben, organiseren we opleidingen voor een meertalig publiek dat zich bovendien in meerdere landen bevindt. Voor elk spoorwegnetwerk is er echter een andere reglementering. Dat betekent dat onze treinbegeleiders zowel opgeleid moeten zijn in de Belgische, als in de Franse en Nederlandse veiligheidsreglementering. In grote lijnen zijn daar veel overeenkomsten, maar de details verschillen. Dat maakt dat L&D in ons bedrijf erg specifiek vormgegeven moet worden in functie van de landen die doorkruist zullen worden. Nieuwe treinbegeleiders die ons bedrijf verwoorden, hebben al een veiligheids-



certificaat behaald bij de oorspronkelijke basisexploitanten van de spoorwegen (SNCF en NMBS) en dus al een basiskennis. Het is de taak van Thalys Academy om de kloof tussen die basiskennis en wat bij ons vereist is, te dichten via een basisopleiding voor nieuwe treinbegeleiders. Daarna is er nog permanente opleiding om de kennis te onderhouden. Daarvoor organiseren we, afhankelijk van de vraag van de business, zo'n 4 tot 5 dagen opleiding per jaar voor de 250 treinbegeleiders. Daarbij moeten zij tijdelijk uit productie gehaald worden, maar tegelijk moeten de treinen blijven rijden. Dat maakt dat we in de praktijk zes weken nodig hebben om één opleidingsdag te organiseren voor die 250 mensen. Ons opleidingsprogramma is dus stevig gevuld, want tijdens verlofperiodes kunnen we geen opleiding geven omdat er dan sowieso al veel mensen afwezig zijn. En dan is er nog het stationspersoneel, voor wie we drie dagen opleiding per jaar organiseren. Zij krijgen ook veiligheidsthema's maar die zijn een stuk eenvoudiger. Ook op het vlak van opleidingsadministratie brengt dit alles uitdagingen met zich mee: we moeten kunnen aantonen aan veiligheidsinstanties dat een bepaalde medewerker een opleidingstraject volledig heeft doorlopen. Alles moet aantoonbaar, traceerbaar en opvolgbaar zijn."

“Operationele beroepen lenen zich niet echt tot digitaal leren, maar er zijn uiteraard opportuniteiten. Ik geloof in gamification en de ludopedagogie: die kan opleidingen interactiever, efficiënter en leuker maken.” - Johan

In welke mate verandert dit naar 2024 toe, als de fusie helemaal rond is?

Johan: “In de loop van het jaar 2024 rollen we geleidelijk een overkoepelende L&D-aanpak uit. Er worden nu werkgroepen opgestart om die integratie voor te bereiden en te implementeren, wellicht ergens midden 2024. Dat wordt dus een transitiejaar. We moeten stap voor stap te werk gaan, want ondertussen moet alles operationeel ook blijven draaien. In afwachting blijft het zo dat elk bedrijf zijn eigen opleidingen ontwikkelt. Alle nieuwigheden rond commerciële topics worden wel gemeenschappelijk. Vanaf 2024 zal de overkoepelende Eurostar Academy ook instaan voor de opleidingen van de treinbestuurders en operationele medewerkers.”

Johan, jij vertrekt binnen enkele weken op pensioen. Wat was tot hiertoe je rol in de organisatie? En hoe moet het verder na jouw vertrek?

Johan: “Ik coördineer de opleidingen, stuur het L&D-team aan, organiseer bijscholingen voor het team, stel op vraag van de business opleidingsprogramma's op, en waak erover dat het veiligheidsbeheersysteem stipt nageleefd wordt. Er is nu al een goed team aan boord, met onder meer Emilie, dus ik vertrouw erop dat het goedkomt.”

Emilie: “Mijn rol is om ervoor te zorgen dat alle stappen van het ADDIE-model dat we binnen L&D hanteren (dat staat voor *analysis, design, development, implementation, evaluation*), ook effectief correct toegepast worden voor al onze opleidingsprojecten. Ik werk ook jaarlijks en driejaarlijks mee het opleidingsbeleid uit, en sinds dit jaar heb ik ook het geluk dat ik een heel gemotiveerd team mag aansturen van opleiders en opleidingsontwerpers die me helpen bij de diverse stappen van het ADDIE-model. Ik engageer me tot slot ook op pedagogisch vlak om ervoor te zorgen dat onze dienst van de meest recente evoluties op de hoogte blijft, en ik help Johan om alle processen van onze dienst te verbeteren.”

Hoe kijken jullie naar leren? Wat is jullie visie?

Emilie: “Vermits de meerderheid van onze opleidingen gericht is op veiligheid, kijken we eerst en vooral op een erg praktische manier naar leren. We willen dat onze medewerkers reële situaties die met risico en veiligheid te maken hebben, leren kennen en inoefenen. Zo kunnen ze niet alleen beter de risico's inschatten, maar ook hun competenties ontwikkelen om in situaties die we risicovol kunnen noemen op een adequate manier te reageren. We bekijken leren sterk vanuit het standpunt van de medewerker en zetten in op diverse leervormen.”

Johan: “We moeten wat dat betreft inventief zijn. Het zou ideaal zijn als we opleidingen op het terrein konden doen, maar aangezien het merendeel van onze treinen altijd 'in productie' is en dus onderweg, is dat niet altijd een optie. Het is dan zoeken naar manieren om te visualiseren wat mensen op het terrein kunnen meemaken. We proberen de opleidingen zo interactief en engagerend mogelijk te maken, door bijvoorbeeld gebruik te maken van casestudies en de meest moderne educatieve technologie, rollenspellen, foto's, interactieve video's... De reglementering is een nogal droge materie. We proberen leren iets 'sexyer' te

maken door interactiviteit en door te focussen op toepasbaarheid in werkelijke crisissituaties. De eindtest van de basisopleiding is bijvoorbeeld ook een casestudy: ik vertrek met mijn trein in Parijs en tot in Amsterdam heb ik alleen maar problemen. Hoe pak ik die aan? De examenjury moet gerustgesteld zijn dat de persoon in kwestie werkelijk capabel is om op de gepaste manier te reageren.”

Hoe zit het met de leermotivatie van de medewerkers?

Johan: “We hebben hierin al een hele weg afgelegd de voorbije jaren. Onze aanpak is vandaag interactiever, en de inhoud is meer gediversifieerd. We merken nu uit onze evaluaties dat medewerkers dit weten te waarderen. De komst van Emilie, onze kennismaking met Bedrijfsopleidingen.be en de sterkere pedagogische focus brachten een en ander in een stroomversnelling.”

Welke rol speelt L&D op het vlak van de fusie tussen de twee bedrijven?

Emilie: “Zo’n fusie luidt een fase in van verandering en onzekerheid voor een organisatie. Het is niet onze rol als L&D om de boodschap te brengen - dat doet het management - maar we hebben wel een belangrijke ondersteunende rol te spelen. In eerste instantie heeft de fusie een grote impact op onze bedrijfscultuur en de waarden van onze organisatie. L&D kan mensen helpen om af te stemmen op deze nieuwe culturele realiteit. De fusie is een opportuniteit om één bedrijfscultuur te creëren, en L&D kan daar in belangrijke mate toe bijdragen. Daarnaast helpt L&D ook om bepaalde competentiekloven tussen beide organisaties op te sporen en te dichten, zodat onze medewerkers efficiënt kunnen werken in de nieuwe structuur. Verder draagt L&D ook bij in het veranderingsproces dat de organisatie doormaakt, en helpt het de zaken inzichtelijker te maken en ongerustheid weg te nemen. Denk bijvoorbeeld aan leren werken met nieuwe tools, andere systemen...”

“Een fusie luidt een fase van verandering en onzekerheid in voor een organisatie. Maar het is ook een opportuniteit om één bedrijfscultuur te creëren. En L&D kan mensen helpen afstemmen op deze nieuwe culturele realiteit.” - Emilie

Jullie hebben al wat uitdagingen op het vlak van leren aangegeven: onder meer het feit dat jullie een meertalige organisatie zijn over verschillende landen heen. De fusie is er natuurlijk ook een, maar misschien zijn er nog andere?

Johan: “De fusie is onze belangrijkste uitdaging de komende tijd. Het betreft hier twee entiteiten die ruim 25 jaar hun eigen leven geleid hebben. Er zijn functies die geïntegreerd moeten worden, er is een compleet nieuw commercieel aanbod met compleet nieuwe prijzen die gelanceerd moeten worden, ons getrouwheidsprogramma verandert... de impact is enorm. Volgend jaar voorzien we 8 dagen non-stop opleiding per medewerker, wat een enorme uitdaging is. Bovendien rekruteren we ook 30 nieuwe treinbegeleiders die opgeleid moeten worden en terechtkomen in een organisatie in volle verandering. Dat is heel wat. We zullen hier sowieso druk mee zijn in 2024 maar ook in 2025. Verder worden ook wij steeds meer geconfronteerd met agressiviteit, en organiseren we ook daarrond opleidingen de komende tijd.”

Emilie: “Voor mij is één van de redenen waarom ik dit werk zo graag doe het feit dat de job van treinbegeleiders zo complex is. Ze hebben ontzettend veel verantwoordelijkheid en voeren taken uit die gepaard gaan met talrijke procedures en reglementeringen. Een uitdaging is dan ook om een opleidingsprogramma uit te bouwen dat met al deze complexe aspecten rekening houdt en de medewerkers hier effectief in ondersteunt, op een toepasbare en toegankelijke manier. Het vak van de spoorwegsector is bovendien in constante evolutie. We moeten wendbaar zijn zodat onze opleidingen altijd up-to-date zijn.”

Johan: “Nog een andere uitdaging is dat L&D bij veranderingsprocessen niet altijd van in het begin mee rond de tafel zit. Soms wordt er pas in de loop van een project gedacht aan het feit dat er ook opleidingen nodig zijn voor de medewerkers, wat betekent dat wij dan lastminute in actie moeten schieten.”

Als je mocht dromen, hoe zou je willen dat de nabije toekomst eruit ziet op het vlak van leren?

Johan: “Voor mij zit daar digitaal leren in, op voorwaarde dat het verzoenbaar is met onze focus op veiligheidsopleidingen. Operationele beroepen lenen zich niet echt tot digitaal leren, maar er zijn uiteraard opportuniteiten. Ik geloof in gamification en in de ludopedagogie: die kan opleidingen interactiever, efficiënter en leuker maken. Ik droom er ook van om opleidingen à la carte te maken, op maat van de deelnemer. Niet iedereen heeft dezelfde behoeftes en verwachtingen. Tot slot denk ik dat de trainer ook

eerder een animator of facilitator zal worden. De deelnemer zelf zal meer het voortouw nemen en dingen naar voren brengen. Bij onze permanente opleidingen zijn er altijd nieuwe aspecten te leren, maar ook zaken die mensen al kennen. De trainer zou de deelnemers kunnen vragen om zelf bepaalde stukken voor te bereiden en naar voren te brengen. Dat wakkert de interactiviteit aan. L&D stippelt de rode lijn uit, de opleider vult ze in, en tijdens de opleiding zelf neemt de deelnemer een stuk van de opleiding over.”

Emilie: “Ik droom vooral van gepersonaliseerde opleidingen op maat, gebruik makend van educatieve platformen die gegevens verzamelen en ons in staat stellen om een aangepaste content voor te stellen aan medewerkers. Ik geloof ook in auto-evaluatie, waarbij de medewerker zichzelf evalueert, richting geeft en groeit. Ik hoop verder ook VR-projecten te kunnen opstarten. We hebben enorm veel procedures die treinbegeleiders nooit in het echt zullen meemaken. VR geeft ons de kans om de slechtst mogelijke context te creëren en in die situaties toch fysiek te oefenen in alle veiligheid. We zijn ook allerlei kleinere pedagogische resources aan het ontwikkelen in het kader van microlearning.”

Tot slot nog de vraag van de vorige geïnterviewde: welke training die je zelf volgde, zou je ‘verplicht’ willen maken in je organisatie en waarom?

Emilie: “Voor mij is het een opleiding over de veiligheidscultuur. Aanvankelijk had ik er niet zo veel zin in om die te volgen, maar de opleiding bleek een echte revelatie. Elke medewerker sensibiliseren over dit thema is zo essentieel in een organisatie als de onze. Iedereen heeft een rol te spelen en een bijdrage te leveren in het voorkomen van ongevallen en risico's. Het gaat erom een proactieve mentaliteit te hebben op het vlak van veiligheid in het werk. Geen sexy opleiding dus, maar wel cruciaal.”

Johan: “En om alle niet-sexy opleidingen aantrekkelijker te maken, is er de opleiding die ik verplicht zou willen maken: die over ludopedagogie. Die maakt leren zo leuk en interactief, dat ik dit echt de moeite vind.”

Welke vraag willen jullie zelf achterlaten voor onze volgende gast, het AZ Sint-Jan?

Johan: “Op welke manier kan je een echte leercultuur implementeren in combinatie met een psychologische veiligheidscultuur? Om echt te kunnen leren, moet het mogelijk zijn om fouten te maken en alle vragen te stellen in complete veiligheid.”

Emilie: “Hoe creëren jullie een leeromgeving die inclusief en motiverend is voor alle functies en profielen in de organisatie?”

PASPOORT EMILIE

- > Functie? L&D Specialist - Eurostar
- > Vroeger? Stage bij een adviesbureau
- > Studies? Master in Management - Programme grande école Audencia Business School - Nantes; Msc Management and Entrepreneurship in the Creative Economy Glasgow School Of Art & Audencia; Classe préparatoire aux grandes écoles de commerce Notre Dame Du Grandchamps - Versailles.
- > Wat is je professionele motto? “Doe de dingen met een zekere sérieux, maar neem jezelf vooral niet te sérieux.”
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? YouTube, evenementen, blogs, boeken, afhankelijk van het moment en de informatie waar ik specifiek naar op zoek ben.

PASPOORT JOHAN

- > Functie? Head of Training to Services - Eurostar
- > Vroeger? 30 jaar managementervaring in vooral operationele omgeving, onder meer ook bij Infrabel
- > Studies? Diverse management- en L&D-trajecten, zoals ‘Inspirerend Coachen’ en ‘Dynamiser vos formations avec les activités ludo-pédagogiques’, ...
- > Wat is je professionele motto? “Life begins at the end of your comfort zone.”
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? LinkedIn en Bedrijfsopleidingen.be

SHIRLEY WALLAERT

AZ SINT-JAN

In Brugs AZ Sint-Jan gaan welzijn en leren hand in hand

Bij AZ Sint-Jan in Brugge hebben leren, welzijn en loopbaanbeheer sinds begin 2023 een prominente plaats gekregen in de organisatie, en dat onder de noemer van de afdeling Talent. Het doel: samen werken aan de professionele ontwikkeling en het welzijn van alle medewerkers. Maar hoe doe je dat concreet in een context die hoge werkdruk en personeelstekort schreeuwt? Shirley Wallaert - tot voor kort verantwoordelijke voor het leercentrum, nu welzijnscoördinator - legt het ons uit.

Hoe is L&D gestructureerd in je organisatie?

Shirley: "L&D maakt deel uit van de personeelsdienst van het ziekenhuis, die sinds begin dit jaar geherstructureerd is: er is een nieuwe afdeling bijgekomen, namelijk de dienst Talent. Deze dienst is verantwoordelijk voor de organisatie van opleidingen, loopbaanbegeleiding, leiderschapontwikkelingen, het onthaal- en het welzijnsbeleid en bestaat uit drie cellen: loopbaanbeheer, welzijn en het leercentrum. Leren, welzijn en loopbaan vormen nu samen een tandem en hebben zo een prominente plaats gekregen in de organisatie onder de noemer van de dienst Talent, die 10 medewerkers telt. Zo kunnen ze samen werken aan de professionele ontwikkeling en het welzijn van onze medewerkers. Als afdeling Talent is het ons doel om in te zetten op enerzijds de professionele ontwikkeling en talenten van medewerkers, anderzijds op de onderlinge samenwerking, en tot slot ook op de groei van teams in afstemming met de noden en behoeften van de organisatie. Ons team telt twee loopbaancoaches, want ook dit kan je zien als deel van het leerproces. Deze loopbaancoaches begeleiden onder andere medewerkers individueel in hun leer- en ontwikkelingsproces, door leerdoelstellingen te identificeren. Het kan daarbij gaan om het verwerven van nieuwe vaardigheden of het bekijken van andere carrièremogelijkheden. Maar het kan ook gaan om het verbeteren van bestaande competenties."

En wat is jouw rol precies in de organisatie?

Shirley: "De voorbije zeven jaar was ik verantwoordelijk voor het leercentrum, dat vijf administratieve medewerkers telt. Het verwerkt vormingsaanvragen en registreert ze in ons LMS. Het zorgt ervoor dat alle processen die met leren te maken hebben, goed op elkaar afgestemd zijn, zodat we het maximale halen uit opleidingen. Sinds 1 september heb ik zelf het leercentrum verlaten, en nu ontferm ik me over welzijn. Als welzijnscoördinator zal ik actief bijdragen aan het ontwikkelen, verbeteren en uitvoeren van het welzijnsbeleid. Dit omvat het sturen van projecten, initiatieven en acties met betrekking tot welzijn. Het is een brugfunctie tussen de verschillende interne betrokken partners. Leren en welzijn zijn echter nauw met elkaar verbonden: wij zien dit als een cyclisch proces. Als iemand zich fysiek en/of mentaal niet goed voelt op het werk, kan hij of zij niet ontwikkelen en leert die persoon minder makkelijk nieuwe dingen. Kan je niet meer mee met de nieuwste technologie, dan ga je minder presteren op het werk, voel je je niet meer zo goed, kom je eventueel bij de loopbaancoach terecht, kan je nieuwe technieken leren, en zo gaat het steeds verder. Het omgekeerde geldt ook: wie zich mentaal en fysiek goed voelt op het werk, kan zich ook beter ontwikkelen en gemakkelijker nieuwe dingen leren."

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

Shirley: "Het ziekenhuis is een lerende organisatie met een positief (leer)klimaat voor iedereen. Dat laatste is belangrijk: er is een enorme verscheidenheid qua functies in het ziekenhuis. Onze opleidingen worden het vaakst bijgewoond door verpleegkundigen, maar afhankelijk van de inhoud van de opleiding staan ze wel open voor iedereen die in ons ziekenhuis werkt. Verder streven we naar een positief leerklimaat waarin groei, verbondenheid en ontwikkeling centraal staan. Een



klimaat dat bruist van energie en motivatie, en waarin we het verlangen naar voortdurend leren aanmoedigen. Daarbij willen we innovatieve en kwalitatieve opleidingen organiseren, die toekomstgericht zijn en dynamisch.. Ook duurzame inzetbaarheid vinden we belangrijk: daarom schaven we generieke competenties bij en benutten we ieders kracht, ongeacht de leeftijd.”

De werkdruk is hoog in de zorg en er is ook een personeelstekort. In welke mate vinden medewerkers de motivatie om aan de slag te gaan met leren?

Shirley: “Dat is inderdaad een grote uitdaging. We vinden het belangrijk dat medewerkers blijven bijleren en zich blijven ontwikkelen. Als je als organisatie wil dat mensen zich ontwikkelen, dan moet je daar ook ruimte voor voorzien, maar het personeelstekort maakt het ons lastig. We merken dat mensen willen blijven leren, maar vorming is in zo’n situatie het eerste dat er bij inschiet. Toch willen we iedereen de kans geven om deel te nemen aan opleidingsinitiatieven. Daarom hebben we tools ontwikkeld zoals flexibele leermethodes en webinars, waardoor mensen op hun eigen tempo dingen kunnen doornemen in ons LMS. Tegelijk merken we dat onze medewerkers vermoeid zijn, en een zeldzame vrije dag niet willen opofferen aan leren. Ze hebben ook tijd nodig om te recupereren, en daar hebben we als werkgever alle begrip voor.”

**“Wie zich mentaal en fysiek goed voelt op het werk,
kan zich beter ontwikkelen en leert makkelijker nieuwe dingen”**

Hoe kijken jullie naar digitaal leren?

Shirley: “Digitaal leren is een uitdaging wanneer medewerkers niet weg kunnen van de werkvloer. En toch zetten we erop in. We zien dat zeker de jongere generatie de voorkeur geeft aan digitaal leren. We hebben een LMS en maken al onze e-learningen zelf. Er zijn een aantal verplichte e-learningen die te maken hebben met veiligheid, maar we proberen het aantal verplichte opleidingen tot een minimum te beperken. We willen dat mensen de keuze hebben en dat het leren echt van de medewerkers zelf komt. Tegelijk beperken we onze e-learningen tot de essentie. Ze zijn nooit langer dan 30 minuten, en medewerkers kunnen ze afsluiten en nadien weer verder gaan waar ze gebleven waren. In de zorg is dat erg belangrijk: je kan niet zomaar je patiënt een half uur laten wachten.”

Wat brengt de toekomst? Hoe zie je het leren verder evolueren?

Shirley: “Als organisatie vinden we het belangrijk dat elke medewerker - ongeacht rol of functie - verantwoordelijkheid neemt voor zowel persoonlijke ontwikkeling als welzijn. Dat kan door in gesprek te gaan met de leidinggevende en aan te geven welke opleiding of ondersteuning er nodig is om het werk goed te kunnen uitvoeren. We bieden tal van opleidingsmogelijkheden aan, variërend van workshops tot teamcoaching. Waar mogelijk werken we multidisciplinair samen, zoals op de tweemaandelijksse onthaaldag. Omdat we werken met diverse doelgroepen, vinden we het belangrijk om verschillende niveaus en benaderingen in onze opleidingen op te nemen. Kortom: ons doel is om een inclusieve leercultuur te bevorderen. Naast het toenemen van digitaal leren wint ook on the job leren aan terrein. We zetten in op werkplekleren door eigen medewerkers op te leiden terwijl ze al bij ons aan de slag zijn. Zo hebben we al een aantal trajecten lopen voor verpleegkundige, logistiek, zorgkundige...” Daarnaast staan ook welzijnsthema’s hoog op de (opleidings)agenda. In het verleden hebben we ons vaak gericht op de eerder technische vaardigheden - in een context van hoge werkdruk krijgen die ook vaak de prioriteit - maar we zien dat er naar de toekomst toe meer vraag is naar aandacht voor sociale vaardigheden en onderwerpen zoals een gezonde levensstijl, mindfulness, slaapgewoonten, de balans tussen werk en privé. Zowel het management als onze medewerkers zien het belang daarvan in. Zoals zo veel organisaties vandaag de dag zetten we daarom steeds sterker in op workshops en opleidingen die met welzijn en gezondheid te maken hebben. We willen vooral evolueren naar een veerkrachtige organisatie waarbij we medewerkers versterken. Door hier preventief op in te zetten, creëren we een context waarin de medewerkers zelf hun verantwoordelijkheid kunnen opnemen. Dit kan zijn door een opleiding te volgen, maar dat hoeft niet per se. Het kan ook zijn door met gezondheid bezig te zijn, informatie op te zoeken of te rade te gaan bij collega’s.”

Wat zijn de competenties en talenten die naar de toekomst toe belangrijk zullen zijn in je organisatie, denk je?

Shirley: “Leerbaarheid is een eerste. In het ziekenhuis verandert alles zo snel, dat mensen zich snel moeten kunnen aanpassen aan nieuwe technologieën, trends, uitdagingen... Kritisch denken, blijft verder een hele belangrijke voor de zorg. Zodat we onze

processen blijven evalueren. Daarnaast is er nog creativiteit en innovatie, zodat we goede oplossingen bedenken en mensen kunnen blijven groeien. Samenwerking en communicatie zijn voor mij ook sleutelvaardigheden voor samenwerkingen in team. Tot slot is niet alleen het formele leiderschap maar ook zelfleiderschap belangrijk om met veranderingen om te kunnen met een positieve ingesteldheid, en op een inspirerende, motiverende manier naar anderen toe.”

Johan en Emilie van Eurostar hadden nog twee vragen achtergelaten voor jou. We beginnen met de eerste: op welke manier kan je een echte leercultuur implementeren in combinatie met een psychologische veiligheidscultuur? Om echt te kunnen leren, moet het mogelijk zijn om fouten te maken en alle vragen te stellen in complete veiligheid.

Shirley: “Voor mij is het belangrijk dat eerst het belang geduid wordt van psychologische veiligheid bij leren, zodat mensen vragen durven te stellen. In een tweede fase zou ik leidinggevend betrekken, zodat zij als rolmodel kunnen dienen door zelf bereid te zijn om te leren en feedback te ontvangen, en zo bij te dragen aan het bevorderen van de leercultuur. Vervolgens kan je bewustwording creëren rond het belang van psychologische veiligheid en eventueel training organiseren rond empathische vaardigheden, effectieve communicatie en constructieve feedback. Verder is het belangrijk om open, eerlijke en transparante communicatie te stimuleren op alle niveaus binnen de organisatie zodat medewerkers hun vragen kunnen stellen zonder angst voor negatieve gevolgen. Ook belangrijk is het besef dat dingen die minder goed gaan leermogelijkheden zijn. Het lijkt me verder een goed idee om coaching en mentoring aan te bieden zodat mensen zich in hun persoonlijke ontwikkeling gesteund voelen. Tot slot is het belangrijk om dit alles te evalueren en waar nodig bij te sturen.”

En tot slot de vraag van Emilie: hoe creëer je een leeromgeving die inclusief en motiverend is voor alle functies en profielen in de organisatie?

Shirley: “We doen dit door op maat te werken en programma's te ontwikkelen die rekening houden met de verschillende behoeften, functies en profielen binnen de organisatie. De leidinggevend spelen hierbij een belangrijke rol: we gaan samen in gesprek om de effectieve behoefte te analyseren. We ondersteunen en moedigen actieve deelname aan, bevorderen een cultuur van open communicatie en feedback. Tot slot blijven we de effectiviteit van onze initiatieven evalueren en passen we ze aan op basis van feedback en veranderende behoeften.”

PASPOORT

- > Functie? Welzijnscoördinator - AZ Sint-Jan
- > Vroeger? Verantwoordelijke Leercentrum, Vormingscoördinator Zorg en Opleidingsverpleegkundige bij AZ Sint-Jan, Docent CVO VSPW-Kortrijk + HBOV.
- > Studies? Bachelor verpleegkunde bij Howest in Brugge, lerarenopleiding bij CVO en kaderopleiding tot hoofdverpleegkundige bij VSVW.
- > Wat is je professionele motto? “Leer, ontwikkel en bloei.”
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? HRmagazine, het magazine van Stimulearning en ZigZagHR.
- > Welke vraag heb jij voor onze volgende gast? Hoe kunnen medewerkers gestimuleerd worden om proactief deel te nemen aan en verantwoordelijkheid op te nemen voor hun persoonlijke ontwikkeling?

SARAH DE LATTRE

VOESTALPINE SADEF

Altijd het juiste profiel dankzij doorgedreven interne opleiding

Als je als bedrijf focust op een metier dat niet op de schoolbanken aangeleerd wordt én tegelijk rekening moet houden met een grote uitstroom van pensioengerechtigde medewerkers met een pak ervaring en expertise, dan kan het niet anders of het wordt een topprioriteit om het interne leren op een professionele manier aan te sturen. Sinds januari 2022 is het de verantwoordelijkheid van L&D Specialist Sarah De Lattre bij voestaltpine SadeF, vandaag te gast op onze Praatstoel.

Kan je - voor wie jullie nog niet kent - je bedrijf kort even schetsen?

Sarah: "SadeF is een Belgisch metaalverwerkend bedrijf, dat 76 jaar geleden opgericht werd door busbouwer groep Jonckheere, en sinds 1991 opgenomen is in de groep voestaltpine. Die laatste is een gigantische multinational met hoofdzetel in Linz, Oostenrijk, en telt ruim 50.000 medewerkers over de hele wereld heen. Bij voestaltpine SadeF in België werken we met zo'n 650 medewerkers, en maken we metalen profielen vertrekkend van opgerolde staalband. We hebben een heel gamma aan mogelijke producten, die we in co-engineering met de klant ontwerpen en produceren, gaande van een klein profiel voor in een hangtoilet tot een 12 m lang profiel voor een vrachtwagen."

En jij bent verantwoordelijk voor het leren voor de medewerkers?

Sarah: "Dat klopt. Ik begon in januari 2022 met de opdracht om de SadeF Academy verder uit te rollen en te ontwikkelen, en leren en ontwikkeling van a tot z voor mijn rekening te nemen. Ik word daarin bijgestaan door een stuurgroep, die me helpt om ervoor te zorgen dat er in verschillende afdelingen zelf opleidingen uitgewerkt worden. Profileren is immers een metier dat niet aangeleerd wordt op de schoolbanken, zelfs niet in een metaalrichting. Het is een expertise die we volledig zelf moeten aanleren. Dus is het belangrijk dat onze afdelingen hier voldoende aandacht aan besteden. Naast de meer technische profileer- en vakspecifieke trainingen organiseren we verder ook de typische opleidingen voor bijvoorbeeld heftruckchauffeurs, maar ook die zijn net een tikkeltje anders en heel bedrijfseigen: een stalen profiel van meerdere meters verplaatsen met de heftruck is namelijk net iets anders dan een pallet. Verder zijn er uiteraard ook initiatieven rond veiligheid en meer algemene softskills."



Hoe kijken jullie naar leren binnen SadeF?

Sarah: "Onze leervisie en -strategie zijn we verder aan het uitbouwen. In het verleden pakten we opleidingen redelijk praktijkgericht aan: de focus lag op het organiseren van oplossingen, minder op het strategische. Het is mijn job om dit wat meer te structureren en er een beleid rond uit te werken. De arbeidsdeal is een extra motivator om te kijken of we de juiste dingen doen. Tegelijk bekijken we hoe we het makkelijker kunnen maken om met ons LMS te werken. We evalueren ook hoe we de medewerkers het leren meer zelf in handen kunnen laten nemen. In het verleden werd dit sterk gestuurd, maar mijn persoonlijke visie op leren is dat het een gedeelde verantwoordelijkheid is. Wij kunnen wel opleidingsinitiatieven aanbieden en faciliteren, maar als de medewerker zelf daar niet open voor staat, dan loopt het vast. We zetten hen er steeds meer toe aan om zelf aan het roer van hun ontwikkeling te gaan zitten. In dat kader werd er net een nieuwe loonclassificatie doorgevoerd. De loonklasse is nu gelinkt aan hele objectieve criteria voor wat iemand moet kunnen en welke opleidingen iemand daarvoor kan volgen."

De komende maanden komt er een nieuw evaluatiesysteem en komen er nieuwe leerplannen. Er is dus heel veel in beweging op dit moment. Het zijn drukke tijden. Tegen het einde van dit boekjaar (voorjaar 2024) willen we voor elke functie (arbeiders en bedienden) binnen Sadef een uitgewerkt leerplan hebben. In totaal gaat het om zo'n 75 functies, schat ik."

Als je mag dromen, waar zou je dan willen staan met het leren binnen pakweg 2 jaar?

Sarah: "We dromen er als organisatie van dat elke medewerker tegen dan toegang heeft tot zijn eigen leeromgeving met daarin niet alleen zijn huidige traject maar ook eventuele vervolgstappen. Het idee is dat medewerkers daarin zelf cursussen kunnen aanvragen, zodat ze dagelijks stilstaan bij leren. Uiteindelijk leren we elke dag. Uitleg krijgen bijvoorbeeld, is ook leren en kennis overdragen. Alleen beseffen medewerkers dit niet altijd. Daar bewustzijn rond creëren, is heel belangrijk. Tegelijk vind ik dat we ook trots mogen zijn op het werk dat we vandaag al gedaan hebben. Iedereen vindt leren belangrijk, en ik krijg alle steun en middelen die nodig zijn. De wil om te groeien is er, en dat is cruciaal."

Wat zijn je belangrijkste uitdagingen op dit moment?

Sarah: "Een hele belangrijke is de kennisborging. Sadef heeft best wel wat loyale medewerkers met 30 à 35 jaar anciënniteit, die de komende jaren hun pensioengerechtigde leeftijd bereiken. Er komt dus een uitstroom van collega's met zeer veel ervaring en vakkennis. Gelukkig geven onze medewerkers goed op tijd aan dat ze op pensioen zullen gaan, zodat we vervanging kunnen regelen. Anderzijds is het op de huidige arbeidsmarkt niet makkelijk om die vervanging te vinden. Het zijn dus in feite twee uitdagingen: vervanging vinden, en kennisoverdracht organiseren. Wat dat laatste betreft: ook al evolueert het vak van profileren wel een beetje met de machines, toch blijft de technische knowhow grotendeels dezelfde. Die gigantische kennis moeten we borgen en op tijd doorgeven, zodat ze niet met onze medewerkers mee de deur uit loopt. Dat doen we enerzijds via de Academy, en anderzijds aan de lijn, dus op de werkvloer zelf. Elke nieuwe profileur moet door een pakket van zo'n 60 à 70 uur theorietraining, aangevuld met een doorgedreven praktijkopleiding. Voor die functie hebben we al een uitgebreid curriculum, en dat willen we nu ook voor andere functies voorzien. Ons vak is zo specifiek dat niet alles geoutsourcet kan worden. Onze experts en de mensen met ervaring moeten materiaal schrijven. De stuurgroep - die om de acht weken samenkomt en waar ook één van onze MD's deel van uitmaakt - volgt mee op dat dit gebeurt. Dat geeft aan dat er een grote wil is bij het management om hier vooruitgang in te zien. Een andere grote uitdaging is de digitalisering van het leren. Wat dat betreft, is het pad uitgestippeld. Het denkwerk is zo goed als klaar, het inputwerk moet nog gebeuren. Verder zetten we zoals veel andere bedrijven ook sterk in op onze eerste- en tweedelijnsleidinggeevenden. Eind 2021 hebben we een nieuw leidinggevendentraject uitgerold. De huidige leidinggeevenden hebben dit allemaal voltooid. We proberen dit nu levend te houden, voorzien intervisies en herhaalsessies en proberen de leidinggeevenden toch wat handvaten te geven om hun moeilijke taak op de vloer haalbaar te maken. Er is toch een zeker generatieverschil tussen de werknemers met een hoge anciënniteit en de jongere generaties die instromen. Wat tien jaar geleden werkte, doet dat niet per se nog vandaag."

**"Heel wat medewerkers hebben een anciënniteit van 30-35 jaar.
De komende tijd kennen we een sterke uitstroom, die ons
voor een dubbele uitdaging stelt: vervanging vinden én kennis borgen."**

Welke competenties en talenten zijn voor jullie - naast de vaktechnische, die bij Sadef zelf aangeleerd worden - belangrijk naar de toekomst toe?

Sarah: "In het verleden was er voor een profileur echt de vereiste om uit een metaalrichting te komen. Met de huidige arbeidsmarkt is dit niet meer haalbaar. We vragen toch nog altijd wat technisch inzicht, maar het maakt niet zo veel uit op welk vlak dit zich situeert. Die aanleg is wel nodig, omdat niet alles aan te leren is, hebben we gemerkt. Is de aanleg er, dan vinden we verder de ingesteldheid die iemand heeft belangrijk. In onze organisatie gaat het wat dat betreft vooral om willen en kunnen samenwerken, willen bijleren en groeien. Een klein beetje ambitie hebben. Niet noodzakelijk om leidinggevende te worden, maar wel om goed te worden in je job. En meer te kunnen, zodat je ook breder inzetbaar bent. Ook nieuwsgierigheid is belangrijk, net als stiptheid, een correcte houding en inzet. In de huidige arbeidsmarkt is dat helaas geen vanzelfsprekendheid."

Onze vorige geïnterviewde - Shirley van AZ Sint-Jan - wil graag nog weten hoe jij denkt dat medewerkers gestimuleerd kunnen worden om proactief deel te nemen aan leren, en er verantwoordelijkheid voor te nemen?

Sarah: "Dat vind ik een moeilijke. Er zijn inderdaad afdelingen waar er minder trainingen gevolgd worden. Met de arbeidsdeal gaan we dit op persoonsniveau opvolgen, waardoor dit hopelijk verbetert. Tegelijk ben ik ervan overtuigd dat er meer rond opleidingen gebeurt dan we vandaag kunnen capteren: niet alles van informeel leren kunnen we momenteel in kaart brengen. Onze bedoeling is alleszins om iedereen die wil, zo veel mogelijk te laten volgen. Daartoe maken we reclame, creëren we bewustzijn rond wat leren precies is en zetten we de Sadev Academy sterk in de verf: we tonen wat de mogelijkheden zijn, en zit iets niet in het aanbod, dan betekent dit niet dat het onmogelijk is om dit te volgen. Leren wordt ook een vast onderwerp in onze evaluaties. Medewerkers weten: als ze hogerop willen, moeten ze meer kunnen en dus ook leren. Dat beetje ambitie - het kwam eerder ook al aan bod - is toch belangrijk. De leidinggevende speelt tot slot ook een belangrijke rol in dit verhaal. En tegelijk: iemand die het niet wil, kan je wel in een opleiding zetten, maar er blijft wellicht niet veel van hangen. Het is een gedeelde verantwoordelijkheid, daar blijf ik bij."

PASPOORT

- > Functie? L&D Specialist - voestalpine Sadev
- > Vroeger? o.m. HR Specialist bij Boston Consulting Group, Learning Specialist bij FrieslandCampina en CNH Industrial, Opleidingscoördinator bij Agristo
- > Studies? office & eventmanagement Katholieke Hogeschool Zuid-West-Vlaanderen
- > Wat is je professionele motto? "Train people well enough so they can leave, treat them well enough so they don't want to." (Richard Branson)
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? De L&D Talks van Stimulearning, en Simon Sinek op LinkedIn.
- > Welke vraag heb jij voor onze volgende gast? Hoe brengen jullie het informele leren in kaart?

400 thuis cursussen om uw medewerkers bij te scholen.

nha 
afstandsonderwijs

CURSUS TOP 10

- 1 Boekhouden Basiskennis** €129
- 2 Programmeren voor Beginners** €249
- 3 Frans, Spaans, Engels, Duits, Italiaans, enz** €199
- 4 Medewerker Payroll/Loon-administratie** €239
- 5 Bedrijfsbeheer** €159
- 6 Administratief Bediende** €399
- 7 Webdesign** €269
- 8 Projectmanagement** €199
- 9 Bouwkunde** €259
- 10 Banketbakker** €599

Een greep uit ons aanbod

Bedrijfsstrategie

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

Beroepscompetenties

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

Personeelsmanagement

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

Digitalisering

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

Internationalisering

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

**GRATIS
proefles**
op nha.be



**KMO-ORTEFEUILLE
20 OF 30% KORTING**

www.nha.be

DIENTVERLENER VOOR DE
KMO-ORTEFEUILLE

Geregistreerd
Departement Werk
en Sociale Economie

WSE
kwaliteits
registratie

BDOKT124

ISABELLE JONCKHEER & KERSTIN STÖCKER

AQUAFIN

Leren met impact op de beek in de buurt

Wie bij Aquafin werkt, maakt een positieve impact op de maatschappij en het milieu. Maar ook op het vlak van L&D streeft de organisatie naar impact. En daar vertellen de enthousiaste Isabelle Jonckheer en Kerstin Stöcker je vandaag alles over op onze Praatstoel. Ze loodsten het leren van een reactieve naar een proactieve aanpak. En komen zo stilletjes aan - via diverse vormen van cocreatie mét de business en de medewerker - tot een lerende organisatie.

Wat kan je ons vertellen over je organisatie, de plaats van L&D daarin én jullie rol?

Isabelle: "Bij Aquafin - de waterzuiveraar van Vlaanderen - werken er 1.200 mensen, verspreid over heel Vlaanderen. We zijn partner voor het Vlaamse Gewest voor de financiering, bouw, optimalisatie en het beheer van de gewestelijke infrastructuur voor rioolwaterzuivering en de enige speler die in Vlaanderen op deze manier en schaal aan waterzuivering - en meer - doet. Dat gebeurt op steeds meer innovatieve manieren, terwijl we nieuwe services en dienstverleningen exploreren. Onze Aquafinners tref je dan ook overal aan: zowel in de buitenlucht, op onze waterzuiveringsinstallaties en pompstations, als op ons hoofdkantoor, in Aartselaar, of in één van de satellietkantoren. Maar ook op de baan, onderweg naar werven, partners, proefopstellingen, en in gemeenten, op zoek naar duurzame toepassingen voor regenwater of mogelijkheden voor riothermie. Kortom: activiteiten waarmee we een verschil kunnen maken in onze leefomgeving. Dat aspect maakt ook deel uit van onze employer branding: wie bij ons werkt, heeft een directe impact op de beek in de buurt. Het is dankzij onze medewerkers dat die proper is. We drukken dus onze stempel op de waterkwaliteit in Vlaanderen, die terug de goede kant op gaat."

Kerstin: "Onze L&D-afdeling startte ooit als opleidingsinstituut. We organiseerden opleidingen wanneer er een vraag was. Dat is vandaag zeker en vast niet meer het geval. Onze missie is niet alleen mensen opleiden en competenties ontwikkelen, maar om enerzijds een partner van de business te zijn, en anderzijds dichtbij onze medewerkers te staan, die we onze interne klanten noemen. Bij leerinitiatieven vertrekken we altijd vanuit onze organisatiedoelstellingen, zodat we kunnen bijdragen tot de realisatie ervan. Tegelijk willen we tegemoetkomen aan de behoeftes van onze interne klanten en hen ondersteunen. Via diverse vormen van cocreatie willen we tot een lerende organisatie komen. Niet enkel ons L&D-team is dus met leren bezig. We betrekken er ook onze SPOC's bij: dat zijn single points of contact, ofwel medewerkers die net als wij gepassioneerd zijn door opleiding, die spreekbuis voor ons zijn en met wie er een wisselwerking is zodat we elke medewerker kunnen bereiken."

Isabelle: "Begin 2023 stelden we ons binnen onze hr-afdeling de vraag of we de juiste dingen deden om futureproof te zijn, en of we nog goed genoeg georganiseerd waren om impact te maken op de organisatiedoelstellingen en tegelijkertijd een optimale service te verlenen aan onze interne klanten. Uit een scan van onze werking bleek dat we te reactief, te ad hoc werkten, en naar een proactieve, geplande hr-werking mochten evolueren. Toen is de functie van Kerstin in het leven geroepen. Zij werkt als L&D Expert voornamelijk aan overkoepelende, organisatiebrede thema's, en brengt ook haar expertise vanuit andere organisaties mee. Daarnaast zijn er onze twee talentcoaches die elk de helft van onze interne klanten-



groepen onder hun hoede hebben, en het eerste aanspreekpunt zijn voor de business. Zij werken leertrajecten uit voor hun specifieke doelgroepen en werken daarnaast ook themagebonden, bv. rond leiderschap, welzijn ... Onze hr-assistants nemen het planningswerk achter de schermen voor hun rekening, maar denken ook inhoudelijk mee en worden ook ingezet op een aantal leertrajecten. Ikzelf ben verantwoordelijk voor opleiding en rekrutering. Een mooie combo want de uitdagingen van de huidige arbeidsmarkt inspireren ons om nieuwe L&D-initiatieven op te zetten. Ik denk concreet aan structurele samenwerking met scholen bijvoorbeeld. Daarnaast werkt de hele hr-afdeling binnen multidisciplinaire klantenteams. Zo zorgen we ervoor dat we allemaal over de muurtjes van ons eigen domein heen naar de organisatie, de interne klant én dus ook naar L&D kijken.”

Kerstin: “We doen het samen, maken de cirkel rond en werken niet in hokjes.”

“De uitdagingen op de arbeidsmarkt van vandaag inspireren ons om nieuwe L&D-initiatieven op te zetten” - Isabelle

Hoe kijkt Aquafin naar leren, wat is jullie visie?

Kerstin: “De medewerker zit bij ons aan het stuur van zijn eigen ontwikkeling, met ons als compagnon de route. Het leeraanbod moet aansluiten bij de behoeften van onze interne klanten en aan de organisatiedoelstellingen, maar tegelijk blijven we daarin flexibel om het zo doelgericht en nuttig mogelijk te maken. We vertrekken dus van een basisaanbod en maken dat individueel. We respecteren daarin de autonomie van de lerende en willen een omgeving creëren die uitnodigt tot leren en ontwikkelen. Het gaat dus om een gedeelde verantwoordelijkheid waarbij wij niet alleen opleidingen organiseren maar vooral het leren faciliteren.”

Isabelle: “In onze bredere hr-werking zijn we een drietal jaar geleden ook geëvolueerd van ‘hr lost het op’ naar ‘hr is een compagnon de route’. We faciliteren en reiken dingen aan, maar het is aan onze medewerkers zelf om de kansen te grijpen. We staan ook open voor inspiratie van de medewerkers, en gaan er dus niet per definitie van uit dat wij het beter weten. Alle manieren om (bij) te leren zijn goed. Dat neemt niet weg dat er natuurlijk dingen zijn die mensen moeten leren, bijvoorbeeld op het vlak van veiligheid, of een basisvakopleiding. Maar naast deze verplichte zaken is er heel veel vrijheid in het hoe en wat. We willen dat mensen vanuit hun eigen leershonger initiatief nemen. We maken het bovendien heel normaal en vanzelfsprekend om het dagdagelijks over leren te hebben op teammeetings, evaluatiegesprekken ...”

Kerstin: “Dat hebben we onlangs ook uitgedragen in sessies voor alle medewerkers over levenslang leren. We hebben toen benadrukt dat leren niet enkel gaat over naar formele opleidingen gaan.”

Isabelle: “Er zijn nog heel wat andere vormen van informeel leren. We stimuleren actief dat mensen die opzoeken, bijvoorbeeld via werkgroepen, intervisie ... Daarnaast zetten we ook heel erg in op mentoring, coaching, interne trainers die heel veel waardevolle kennis hebben, GoodHabitZ ... en in alle leertrajecten die we uitwerken, proberen we al die leervormen te integreren en dus naar blended learning te gaan. Een voorbeeld is het leiderschapstraject dat vroeger bestond uit vijf volle klasdagen. Nu werken we met kortere modules aangepast aan het ervaringsniveau, met intervisiemomenten tussendoor, online leermomenten, netwerking ...”

Kerstin: “Aan de sessies rond levenslang leren hadden we een leerscan gekoppeld met een viertal vragen. We peilden onder meer naar wat mensen in 2024 nog wilden leren en op welke manier. We waren aangenaam verrast door de vele reacties, en gaan die als basis nemen om leertrajecten en opleidingsmateriaal uit te werken. Uit de bevraging bleek dat mensen heel veel belang hechten aan een praktijkgedeelte om het geleerde on the job kunnen oefenen en toepassen. We proberen dus de juiste leermix te vinden omdat we geloven dat dit leerrendement en leerplezier verhoogt.”

Hoe wordt dit concreet vormgegeven in een aanbod?

Isabelle: “We hebben een open leeraanbod of catalogus, waarbij mensen in ons LMS-systeem opleidingen kunnen kiezen. Daarnaast kunnen ze ook niet-catalogusopleidingen aanvragen en dus zelf op zoek gaan in het brede externe leeraanbod na afstemming met de leidinggevende. Elke medewerker heeft bovendien een GoodHabitZ-account, waar ze een groot aanbod vinden van online assessments en training in diverse leervormen. Daarnaast is er nog steeds de Aquafin-bibliotheek waar mensen boeken kunnen uitlenen. We zijn ook overgestapt naar SharePoint zodat we alle info kunnen centraliseren en mensen met één klik een overzicht hebben. Verder sporen we medewerkers aan om naar bijscholingen en netwerkmomenten te gaan binnen hun vakdomein. De mogelijkheden zijn eigenlijk onbeperkt.”

Kerstin: “Gewoon doen, zeggen we vaak. Praat erover met een talentcoach, je HR Business Partner of met je collega's. Tijd is vaak een factor, maar we hebben nu duidelijk gecommuniceerd - ook aan de leidinggevenden - dat mensen er gewoon tijd voor moeten maken. Er is altijd wel iets dat ertussen kan komen. Plan een half uurtje in en pak dat leermoment. Het mag. Je moet het enkel zelf willen. En kijk rond, zie leerkansen en grijp ze. Wacht niet tot er iets voorbijkomt.”

Merk je dat mensen dat effectief al doen, het leren in handen nemen?

Isabelle: “We zitten nog in een transitie, maar het gebeurt meer en meer. En daar zijn we blij om. In het traject voor nieuwe leidinggevenden zal er bovendien een sessie zijn over de rol van de leidinggevende in het leren. Zij zijn namelijk facilitator en compagnon van hun eigen team en kunnen helpen om de leercultuur in het team nog meer te stimuleren. Zodat leren besmettelijk wordt, dat is de bedoeling.”

Wat zijn jullie belangrijkste uitdagingen op het vlak van leren?

Kerstin: “Iedereen mee krijgen, blijft een uitdaging. We hebben al een aantal stappen gezet, maar moeten het nu ook vastpakken en levendig houden. Eén keer communiceren, volstaat niet. We moeten de vlam brandende houden. Ook het werken met SPOC's moet nog verder organisatiebreed uitgerold worden.”

Isabelle: “Klopt. Niemand zegt dat leren niet belangrijk is, maar het operationele, dagelijkse werk neemt vaak de bovenhand. Het is aan ons om het vuur brandend te houden en aan te tonen dat leren geen luxe is.”

“Er is altijd wel iets dat ertussen kan komen. Plan een half uurtje in en pak dat leermoment. Het mag. Je moet het enkel zelf willen. En kijk rond. Zie leerkansen en grijp ze.” - Kerstin

In die zin loont het om nog nauwer samen te werken met de business. Dat heeft zich onder meer vertaald in het traject Impactmakers. Kan je daar iets over vertellen?

Isabelle: “Het doel van het Impactmakerstraject is om organisatiebreed collega's te activeren om innovatieve ideeën te exploreren en uit te werken. Met andere woorden: innovatie laten leven binnen heel de organisatie om meerwaarde te creëren binnen Aquafin of daarbuiten. Medewerkers kunnen vandaag al hun ideeën op een ideeënplatform plaatsen. We merkten echter dat het al te vaak bij ideeën bleef. Medewerkers weten soms niet waar te beginnen en missen handvaten om het idee verder te exploreren en gestructureerd en duurzaam vorm te geven. Er is binnen het Impactmakerstraject dus duidelijk een concrete leerbehoefte geïdentificeerd. Het innovatieteam heeft ons er van bij het begin bij betrokken, wat aangeeft dat L&D als een volwaardige partner gezien wordt. Het resultaat is een set van opleidingen en coachingmomenten die mooi integreren in het innovatieproces. Zo worden collega's die een idee indienen, begeleid om het voorstel concreet te maken en kwalitatief te pitchen aan sponsors. Daarnaast reiken we modellen, concrete templates én coaching op maat aan waardoor deelnemers buitenstappen met het zelfvertrouwen om hun idee om te vormen tot een straffe oplossing voor een relevant probleem. Verder experimenteren we in dit traject met meetpunten die ons in staat stellen om te evalueren hoe sterk het opleidingstraject rendeert.”

Hoe zie je het leren verder evolueren in de nabije toekomst? Waar zou je binnen twee jaar willen staan?

Kerstin: “We zouden graag de beschikbare technologie nog meer gebruiken. We werken al wel met e-learning, maar ik zou er nog meer willen op inzetten. En ze dan ook verwerken in een leertraject. AI en chatGPT zijn ook zaken om te verkennen. We moeten niet met elke trend meegaan, maar wel op de hoogte zijn van de nieuwe tendensen. Zodat we kunnen uitmaken wat geschikt is voor ons. Ook als L&D-team moeten we ons blijven bijscholen en op de hoogte blijven van de ontwikkelingen in ons vakdomein. Verder implementeren we ook een nieuw ERP-systeem en dus LMS-systeem. Ook het optimale gebruik daarvan is een belangrijke uitdaging voor de komende tijd.”

Isabelle: “Ik sluit me hierbij aan. We mogen niet bang zijn van technologische evoluties, maar moeten ook niet op elke nieuwe tool springen. Wat is toepasbaar binnen onze context? Dat is de hamvraag. Verder droom ik ervan dat L&D binnen afzienbare tijd de rol van facilitator echt ten volle kan opnemen. En om een deel van de initiatieven vanuit de organisatie te zien komen.”

Kerstin: “Het zou ook fijn zijn als we konden evolueren naar gepersonaliseerd leren, nog meer afgestemd op het individu.”

De vorige gast wilde graag nog weten hoe jullie het informele leren in kaart brengen.

Kerstin: "In eerste instantie informeren we mensen over wat informeel leren is. Tijdens de sessies levenslang leren merkten we dat veel mensen een aha-erlebnis hadden: 'Zo, dus dat is ook leren!?' Dat was niet duidelijk voor hen. Daarna moet een medewerker natuurlijk de discipline hebben om dit leermoment te registreren. Ze hebben daartoe de mogelijkheid in ons LMS-systeem, en we sporen hen hier ook toe aan. Ook in de tijdsregistratie is er een code voor leren."

Isabelle: "Als we opmerken dat er in een afdeling wat weinig leermomenten geregistreerd worden, spreken we de collega's hierop aan en gaan we de dialoog aan om te kijken of en hoe we kunnen helpen. Dit helpt ons ook om ons aanbod nog beter te maken en bij te sturen. Het resultaat is een aanbod dat nog beter past bij de organisatiedoelstellingen en de effectieve noden."

Welke vraag hebben jullie voor onze volgende gast?

Isabelle: "We merken al lang dat we, zoals in elke organisatie, geen kant-en-klare kandidaten meer kunnen rekruteren. Maar voor bepaalde jobs is er uiteraard wel een minimale kennis en ervaring nodig. We denken eraan om mensen die willen en kunnen maar nog niet de kennis hebben, op te leiden voordat we ze effectief operationeel laten zijn. Wat zouden we hiervoor kunnen uitwerken? We denken aan een pre-academy, of een soort traineeship. Heeft de volgende geïnterviewde hier tips voor? We zijn benieuwd."

PASPOORT ISABELLE

- > Functie? Manager Recruitment & Development - Aquafin
- > Vroeger? HR Business Partner bij Aquafin, Manager Recruitment & Talent Development bij De Munt.
- > Studies? Handelsingenieur aan UA, Cultuurmanagement aan UAMS, Postgraduaat HR Management aan EMS.
- > Wat is je professionele motto? "Plus est en vous."
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? Ik laat me vooral inspireren door cases van hr-collega's op seminars, maar ook podcasts kan ik smaken.

PASPOORT KERSTIN

- > Functie? L&D Expert bij Aquafin
- > Vroeger? L&D Officer bij Vopak
- > Studies? Rechten aan de Universiteit van Keulen
- > Wat is je professionele motto? "Don't follow the flow, be the flow."
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? Ik hou van leren van elkaar, maar beluister ook podcasts en leer ook veel van LinkedIn. Niet door hersenloos te scrollen, maar door bewust zaken te lezen.


CRIME CONTROL
EAGER TO EMPOWER

Volg ons


HANDVATEN OM MEER GRIP TE KRIJGEN OP AGRESSIE



Assertief grenzen trekken op de werkvloer



Omgaan met verbale agressie



Omgaan met digitale agressie



Omgaan met telefonische agressie



Interculturele conflicthantering



Omgaan met fysieke agressie



Grensoverschrijdend gedrag aanpakken

Contacteer ons

016 23 11 67
info@crimecontrol.be
Bezoek onze nieuwe website:
www.crimecontrol.be



EDITH HAMELRYCKX & ELIEN MARTENS

MILCOBEL

Verbinding en leiderschap voorop bij Milcobel

In een tijd waarin de zuivelsector flink onder druk staat, is zuivelcoöperatie Milcobel er trots op dat ze in 2024 in hun L&D-beleid voluit de kaart trekken van verbinding en leiderschap. Verbinding met en tussen de eigen medewerkers, die hun kennis op anderen overdragen, maar ook met de landbouwers die grondstoffen aanleveren. We laten een enthousiaste Edith Hamelryckx en Elien Martens aan het woord over hun kijk op leren bij Milcobel.

Wat kan je ons vertellen over Milcobel, voor wie jullie nog niet kent?

Edith: “Milcobel is de grootste coöperatie van België, en haalt bij ongeveer 1.700 landbouwers melk op, om ze daarna te verwerken in allerlei zuivelproducten, waaronder Oud Brugge, kaas onder huismerk van de supermarkten, mozzarella, boter en melkpoeder. We hebben een aantal sites over heel België, waaronder een site in Limburg waar we alle varianten kaas vermalen en verpakken. In Langemark hebben we een wereldexpertisecentrum voor mozzarella. In Brugge hebben we naast onze kaasfabriek een site die een selectie van speciale binnen- en buitenlandse kazen versnijdt, verpakt en opnieuw verdeelt. Ook in Bar-chon, Wallonië, hebben we een zuiveldistributiesite. Kortom: we maken kaas, verpakken hem, kopen er aan, raffineren kaas en verkopen weer door. Daarvoor hebben we zo’n 1800 medewerkers in dienst in de meest uiteenlopende functies. Melk is een zeer fragiele grondstof. Ze moet binnen de zo veel uren op het melkveebedrijf opgehaald worden door onze chauffeurs, wordt daar meteen ter plaatse gecontroleerd op kwaliteit, en vervolgens getransporteerd in speciaal daarvoor uitgeruste vrachtwagens. Bij aankomst op het bedrijf volgt in ons labo een tweede controle. Daarna is er nog de verwerking, zijn er controles op het afgewerkte product, gaan we verpakken, is er onderhoud... Dat maakt dat we veel disciplines tellen en ook heel veel diverse rollen voor onze medewerkers. Elk profiel heeft specifieke noden en competenties. Dat maakt het heel uitdagend op het vlak van L&D.”

Elien: “Het is dan ook een heel bewuste keuze geweest om op elke site een lokale trainingscoördinator te hebben die zich buigt over de hard skills van de medewerkers binnen productie, maintenance en de logistieke afdeling. Nieuwe medewerkers worden opgeleid wanneer ze het bedrijf vervoegen, huidige medewerkers worden opgevolgd wanneer ze willen doorgroeien. De lokale coördinatoren vormen het verlengde van en horen voor mij ook bij het Talent-team.”

Dat brengt ons bij de vraag hoe L&D gestructureerd is bij Milcobel?

Elien: “L&D is één van onze domeinen binnen Talent Management. Er is een opsplitsing tussen opleidingen rond soft skills enerzijds, en hard skills anderzijds. Die laatste zijn, zoals ik aangaf, sterk functiegerelateerd en worden lokaal opgevolgd door de trainingscoördinatoren. De opleidingen rond soft skills worden centraal georganiseerd door Milcobel omdat L&D voor ons ook een cultuurdrager is in de organisatie. We willen dat alle L&D-interventies bijdragen tot de cultuur die we voor Milcobel voor ogen hebben, zodat we succesvol kunnen blijven. Door dit centraal aan te sturen, kunnen we nadenken welke de strategische competenties zijn die we nodig hebben.”

Welke cultuur hebben jullie precies voor ogen? Op welke manier kijken jullie naar leren?

Elien: “Samenwerking zit vanuit ons coöperatief verhaal sowieso in ons DNA. We willen inzetten op de kennis die er intern in de organisatie aanwezig is, en die verspreiden. We hebben een Milcobel Academy waarbij specialisten in hun vak opleiding geven. Ook wat betreft communicatie, continue



verbetering en talent zijn er tribes waarin we mensen centraal samenbrengen om elkaar te inspireren en een topic hoog op de agenda te houden. Onze bedrijfscultuur grijpt terug naar onze waarden, die we makkelijk samenvatten met het woord 'melk': de m staat voor moedig zijn, voor doorzettingsvermogen tonen in de VUCA-wereld waarin we ons vandaag bevinden. Hoe blijf je moedig als persoon, team en organisatie? De e staat voor eerlijkheid: we doen wat we zeggen en zeggen wat we doen. L staat voor loyaliteit: we staan voor onze organisatie, en voor onze bestaansredenen. En k staat voor kwaliteit."

Edith: "2024 hebben we uitgeroepen tot het jaar van de connectie. We willen elkaar opzoeken en dit doorheen de volledige organisatie. Dit vertaalt zich onder andere in het feit dat we kennis, kunde en inspiratie niet per se buitenshuis halen, maar veel vaker intern zoeken en vinden. Daarom werd de Milcobel Academy opgericht: we hebben besloten om een aantal inspirerende leiders met een kennis die voor anderen een verrijking zou kunnen zijn, uit te nodigen om sessies te geven waarop iedereen zich kan inschrijven. Door op onze eigen kennis terug te vallen, leren we bij, leren we de ander te begrijpen, en connecteren en netwerken we met elkaar. Dat komt het geheel ten goede."

Elien: "Alle acties die we ondernemen, moeten bijdragen aan de richting die we uitwillen. Vroeger waren er lokale initiatieven per site, nu doen we programma's over de sites heen. Omdat we net die verbinding meer willen creëren. 2024 staat naast verbinding ook in het teken van leiderschap, niet enkel als manager maar ook persoonlijk leiderschap. De programma's die we opzetten, gaan dan ook niet enkel over het aanleren van vaardigheden, maar staan ook stil bij mindset. Ze stomen die mindset klaar, zodat de aangeleerde competenties ook zichtbaar worden in de organisatie."

Edith: "Een leuk initiatief dat we gelanceerd hebben, is het 'hr power hour'. Om de zes weken informeren en trainen we om en bij de 100 leidinggevendenden gedurende een uurtje over een aantal hr-topics. We geven ze daarbij de gelegenheid om twee keer met elkaar in interactie te gaan om te overleggen over een vraag die we hen voorleggen. Zo kunnen ze over het onderwerp met elkaar van gedachten wisselen. Het is een vlotte, snelle, hedendaagse manier om onderwerpen aan te snijden én te connecteren."

**"We hebben 2024 uitgeroepen tot het jaar van de connectie.
We willen elkaar opzoeken. Niet per se onze kennis kunde en inspiratie
buitenshuis halen, maar intern zoeken en vinden." - Edith**

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

Elien: "Er mag nog meer bewustzijn zijn bij onze medewerkers over het feit dat leren overal zit. Het gebeurt niet enkel in de formele setting van een trainingslokaal, maar kan in zo veel magische hoekjes zitten. Onze leiders spelen hierin een belangrijke rol. Zij zijn dagelijks met hun medewerkers bezig, geven feedback, en moeten en kunnen mee beslissen wat de meest zinvolle actie is om bij te leren."

Edith: "Nog een uitdaging voor onze organisatie is om nog meer de mindset te verankeren dat elkaar feedback geven, ook leren is. Er zit zo veel groeipotentieel in feedback geven of krijgen op een positieve, respectvolle, opbouwende manier. Feedback is een geschenk, het doet mensen groeien, maar met dat principe zijn we nog niet voldoende vertrouwd. Transparantie is iets positiefs. Je leert daar soms veel meer uit dan op twee dagen in een cursuscentrum met een aantal onbekenden."

Elien: "Nog een uitdaging is kennisborging: medewerkers verplaatsen zich vandaag veel meer dan vroeger binnen de organisatie. Ook daar moeten we voldoende op voorbereid zijn."

Waar willen jullie met het leren naartoe op korte termijn?

Elien: "L&D is het nieuwe rekruteren. We willen veel meer inzetten op mensen die matchen met onze organisatie en overtuigd zijn van ons coöperatief verhaal. Van daaruit kunnen we vervolgens competenties opbouwen. We bekijken ook of we een technische academy nodig hebben voor onze operatoren, en denken na over hoe we mensen meer digital savvy kunnen maken."

Edith: "In de markt van vandaag is er een grote flexibiliteit nodig, en die krijg je pas als medewerkers breed geschoold zijn. De afgelopen vier jaar hebben we heel erg in gezet op een functieclassificatiesysteem voor al onze arbeiders. Ze moeten zo inzetbaar mogelijk zijn. Mijn droom is om van bij de aanwerving van een nieuwe medewerker te kunnen zeggen: 'jij wordt aangeworven als operator van machine X, maar het kan zijn dat je binnen twee jaar doorgroeit tot onderhoudstechniek op afdeling Y'. Zodat we een publiek krijgen dat van nature goesting heeft om veel breder ingezet te worden dan enkel in de rol waar ze voor zijn aangeworven. Ik geloof dat dit vandaag de enige manier is om te overleven. Bepaalde profielen vinden we gewoon niet meer. In

de haven van Antwerpen concurreren we met grote bedrijven in markten die minder onder druk staan dan de zuivel. Wij moeten ons dus kunnen aanpassen. En die flexibiliteit hebben we nodig. Daar komen we steeds vaker expliciet voor uit.”

Elien: “Dit voorbeeld maakt meteen duidelijk hoe L&D bij ons verweven is met onze andere talentprocessen: zowel met performance- als met talent- en loopbaanmanagement. Ze haken allemaal op elkaar in.”

“L&D is voor ons een cultuurdrager in de organisatie. Alle L&D-interventies moeten bijdragen tot de cultuur die we voor ogen hebben, zodat we succesvol kunnen blijven.” - Elien

Dat brengt ons naadloos bij de vraag van de collega's van Aquafin, onze vorige geïnterviewden. Ook zij merken dat ze geen kant-en-klare kandidaten meer kunnen rekruteren. Hebben jullie tips over hoe ze mensen die willen en kunnen maar nog niet de kennis hebben, kunnen opleiden voordat ze effectief operationeel zijn?

Edith: “Dat is ook exact de vraag waar wij mee zitten. Als tip geef ik graag een initiatief mee dat ons team recent ondernam: er was al een tijd een payrollvacature die we maar niet ingevuld kregen. We hebben toen besloten om een risico te nemen door iemand aan te werven zonder enige hr-ervaring, maar wel met een fijne persoonlijkheid en een enorme interesse in het vak. Dat experiment is enorm goed meegefallen: na zes maanden runt deze medewerkster in haar eentje de payrollafdeling voor twee grote sites, terwijl ze in haar vrije tijd een opleiding volgt in avondschoon. Het is prachtig om te zien hoe iemand zonder achtergrond een sterke professional aan het worden is. Een voorwaarde is wel dat je als organisatie die persoon ook voldoende kan begeleiden en coachen. Dit vraagt energie en tijd van de manager, die zich er goed van bewust moet zijn dat hier een grote verantwoordelijkheid mee gepaard gaat. Maar voor ons was het een succes. We bekijken nu hoe we dit initiatief ook voor andere knelpuntberoepen vorm kunnen geven.”

Elien: “Ik zou in dit kader heel graag een sollicitatieplek creëren die gezellig ingericht is, waar je een diepgaande babbel kan hebben tussen werkgever en werknemer, om zo te zien of er een match is op waardenniveau, van mens tot mens, in plaats van werkgever tot sollicitant. Dat lijkt me een goed vertrekpunt.”

Welke vraag hebben jullie tot slot voor de volgende?

Beiden: “Hoe doen jullie aan kennisborging in een zeer volatiele wereld die gekenmerkt wordt door uitdagingen op het vlak van retentie?”

PASPOORT EDITH

- > Functie? HR Director Milcobel
- > Vroeger? onder meer HR Executive a.i. bij GSK, Qualiphar, Euro Shoe Group en Johnson Matthey AGT, HR Director EMEA DuPont, HR Advisor/consultant SD Worx, Recruitment Consultant Schelstraete & Desmedt.
- > Studies? master politieke wetenschappen aan VUB, master HR aan ULB
- > Wat is je professionele motto? Never give up! “In the midst of every crisis, lies great opportunity.” -

A. Einstein

- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? Mijn Talent Manager, Elien Martens.

PASPOORT ELIEN

- > Functie? Talent Manager bij Milcobel
- > Vroeger? onder meer HR Business Partner PepsiCo, HR Project Coördinator Poco Loco, HR Business Partner Vandemoortele.
- > Studies? Master bedrijfspsychologie, UGent.
- > Wat is je professionele motto? “Talent wins games, but teamwork and intelligence win championships.” - Michael Jordan
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? Mijn Talent Team bestaat hoofdzakelijk uit young professionals. Zij houden mij scherp en up to date.

OLIVIA DEVELAY & SVEN VERHAEGHE

AXA

Samen leren voorop bij AXA Belgium

Sinds de pandemie werken en leren we met zijn alleen steeds meer hybride en op afstand. Maar op onze praatstoel laten Olivia Develay en Sven Verhaeghe van AXA Belgium vandaag een heel ander discours horen: AXA Belgium trekt immers nu én morgen resoluut de kaart van samen leren op locatie. Het werd een boeiend gesprek over samenwerken, leiderschap en een verplicht minimumaantal opleidingsdagen voor elke medewerker.

Hoe is AXA Belgium gestructureerd op het vlak van leren? Hoe pakken jullie L&D aan?

Olivia: "AXA Belgium telt een 3.000-tal medewerkers. De missie van ons team is om een continue leercultuur te bevorderen in onze organisatie. We willen dat iedereen continu in beweging is qua zelfontwikkeling. Onze visie op Talent & Learning is dan ook heel inclusief: iedereen heeft het recht om zich te ontwikkelen. Daarom hebben we een zelfbedieningstool ontwikkeld waarmee iedereen direct toegang heeft tot ons leeraanbod. We geloven in empowerment en vinden dat iedereen verantwoordelijk is voor zijn of haar eigen ontwikkeling. Daarnaast moeten we natuurlijk ook de strategie van de business ondersteunen. Het is dus ook belangrijk dat we de uitdagingen van de business kennen, zodat we hen hierin proactief kunnen ondersteunen met leerinitiatieven. Wat dat betreft, gaan we na of er skillgaps zijn, of evoluties binnen de jobs en de competenties die hiervoor vereist zijn, en spelen we hierop in. De focus van mijn team ligt dus vooral op softskills, terwijl de lead voor de technische skills bij de business zelf zit."

Sven: "De tool waar Olivia naar verwijst voor de persoonlijke ontwikkeling van onze medewerkers heet de AXA Academy. Het is een leerplatform waarop medewerkers kunnen aanduiden welke softskills ze verder willen ontwikkelen. Bijvoorbeeld actief luisteren, timemanagement, het beheren van emoties, efficiënt werken ... Het platform bevat een groot aanbod voor zowel medewerkers als managers, en biedt zowel opties om zelfstandig te leren (e-learning) als classroomtrainingen. Die laatste stimuleren we heel erg."

Olivia: "Ons team bestaat uit tien medewerkers. Onze drie Talent & Learning Partners zijn de partners van de business, helpen hen de uitdagingen te identificeren en stellen leeroplossingen voor. Zij worden ondersteund door vier Talent Experts die kennis ontwikkelen over wat er bestaat op de leermarkt: welke opleidingen zijn er, welke types competenties ontstaan er, welke leermethodes ... Een expertisecenter dus. Twee Talent Coördinatoren volgen tot slot het operationele aspect van het leren op."



Ons team bepaalt aan het begin van elk jaar welke trainingen nuttig zullen zijn met het oog op de toekomst of bepaalde businessuitdagingen, en op basis daarvan zetten we proactief een aantal trainingen op onze Academy. Iedereen kan zich hier op eigen initiatief voor inschrijven. Daarnaast ondersteunen we de business ook bij meer specifieke vragen, bijvoorbeeld wanneer de samenwerking tussen twee teams niet optimaal verloopt."

In welke mate zetten jullie in op het leiderschap binnen AXA Belgium?

Olivia: "Een groot aantal initiatieven is gericht op leiderschap. Onder onze 3.000 medewerkers zijn er ongeveer 350 leidinggevendenden. Zij spelen een ontzettend belangrijke rol in de ontwikkeling en groei van hun medewerkers: ze kunnen hier een exponentiële

impact op hebben. Daarom hebben we het Manager AXelerate-programma opgezet: daarin ondersteunen we hun ontwikkeling proactief op basis van het model Manager-Coach. We geloven in managers die hun teamleden empoweren en met een coachende houding helpen groeien. Samen met het managementcomité hebben we dan ook beslist dat elke manager jaarlijks minstens één opleiding uit het Manager AXelerate-aanbod moet volgen. Ze krijgen daarbij de keuze uit een vijftal topics. Dit jaar ging het onder meer om bv. authentiek leiderschap, het aansturen van een multigenerationeel team ... We verwachten dus dat ze investeren in hun expertise als manager, maar ze kiezen zelf op welk onderwerp ze zich richten in functie van de noden van hun team.”

Sven: “Het woord Manager-Coach is daarin belangrijk: we verwachten sowieso dat elke leidinggevende bij AXA Belgium zich een coachende houding eigen maakt. Een nieuwe leidinggevende zal dan ook altijd starten met een leiderschapstraject dat een jaar duurt en dit integreert. Daarop wordt er verder gebouwd.”

Olivia: “Daarnaast vragen we ook dat elke niet-leidinggevende minstens één dag per jaar investeert in de ontwikkeling van zijn of haar softskills. We zitten in een hele technische sector. Tijd besteden aan technische ontwikkeling gebeurt daardoor quasi vanzelf, terwijl werken aan softskills sneller in vraag gesteld wordt. Is het wel nuttig? Vandaar de verwachting om hier minstens één dag per jaar aan te werken. Ook hier is er een ruime keuze. Om medewerkers over de streep te trekken, organiseren we ook sessies waarin trainers de topics komen voorstellen. We merken dat dit drempelverlagend werkt en medewerkers zich gaandeweg meer openstellen voor softskillopleidingen. Waar ze aanvankelijk naar de sessies kwamen omdat het moest van hun manager, vertellen ze ons nu hoe fijn het is om tijd uit te trekken voor hun ontwikkeling, en tegelijkertijd nieuwe collega's te ontmoeten.”

“We hebben digitale oplossingen, maar leggen er sterk de nadruk op dat we willen dat medewerkers naar kantoor komen om samen opleidingen te volgen. Dus niet van thuis uit, en ook niet hybride.” - Sven

Daarstraks gaf je aan dat classroomtrainingen belangrijk zijn voor jullie. Kan je daar iets meer over vertellen? Vanwaar de nadruk daarop?

Sven: “We hebben digitale oplossingen in ons aanbod, maar leggen sterk de nadruk op uitwisseling, en dat lukt het best wanneer collega's naar kantoor komen om samen opleidingen te volgen. Dus niet van thuis uit, en ook niet hybride. We willen medewerkers echt motiveren om samen en van elkaar te leren. Al onze trainingen zijn dus per definitie on site. Dit zit ook in onze visie voor de toekomst.”

Olivia: “Iedereen kan voor zichzelf kiezen om individueel te leren via e-learning, maar om gedragscompetenties te ontwikkelen, geloven we dat het nodig is om uitgebreider de tijd te nemen en ervaringen uit te wisselen met anderen. Enkel zo kan je dieper leren. We koppelen dit ook aan ons beleid rond telewerk. Na corona merken we dat het moeilijker is om mensen terug naar kantoor te krijgen. Door ook het leren ter plaatse te laten doorgaan in classroomtrainingen, hopen we medewerkers te stimuleren om vaker naar kantoor te komen. Dat is een hele bewuste keuze. En die past ook bij de leernoden van onze doelgroep: slechts een minderheid van onze medewerkers leert bij voorkeur digitaal. Tijdens een klassikale training ontmoeten ze bovendien ook andere collega's en kunnen ze netwerken.”

Wat zijn jullie belangrijkste uitdagingen?

Olivia: “Ruim een jaar geleden hebben we een bevraging gedaan waaruit bleek dat onze medewerkers wel willen leren, maar daar te weinig tijd voor kunnen maken. Dat is dus onze grootste uitdaging: tijd maken. Zeker voor softskills. Dat leidde ertoe dat we de doelstelling om minstens één dag per jaar een opleiding te volgen, in het leven riepen. Je kan dit zien als een verplichting, maar soms geeft het medewerkers ook het recht om te leren.”

Sven: “Tijd nemen om te leren, moet inderdaad wat meer deel uitmaken van ons DNA. Dat is een boodschap die van boven naar beneden gegeven moet worden, met de manager als rolmodel. We hebben wel het gevoel dat dit de goede richting uitgaat. Vorig jaar hebben we voor het eerst de verplichting van een dag per jaar ingevoerd. We zien dat het aantal opleidingsdagen per medewerker omhoog gaat.”

Olivia: “Een andere uitdaging is om medewerkers nog meer te overtuigen van het belang van softskills. We zitten in een expert-sector. Maar je mag nog de beste expert zijn, als je een emotionele klant aan de lijn hebt en die emotie niet kan behappen, dan kan je moeilijk je expertise naar voren brengen en je doel bereiken. Softskills kunnen de impact van onze expertise vergroten. Ze helpen ze in de verf te zetten en zorgen ervoor dat je je nog beter kan onderscheiden in je expertiserol.”

Sven: "Jobs evolueren nu sneller en sneller. We moeten mee met de markt en tendensen zoals AI. Dat betekent dat mensen zich steeds meer moeten aanpassen, wat softskills nog belangrijker maakt. De job verandert, dus de medewerker moet veranderen. De klant komt ook steeds meer centraal te staan. De competenties die daaraan gerelateerd zijn, zijn bijgevolg degene waarop we moeten inzetten."

Olivia: "Verder is er onze vergrijzende populatie. In 2027 zal een groot deel van onze medewerkers op pensioen gaan. Om hierop te anticiperen, bouwen we aan een traject van mentoring en coaching. Mensen die gespecialiseerd zijn in een bepaald onderwerp en aan het einde van hun carrière gekomen zijn, kunnen zo hun kennis overdragen."

"Softskills kunnen de impact van onze expertise uitvergroten. Ze zorgen ervoor dat we ons nog beter kunnen onderscheiden in onze expertiserol." - Olivia

Je had het daarnet over AI en de veranderingen in jullie sector. Zijn er nog andere tendensen die op het leren bij AXA Belgium een impact hebben?

Sven: "Ik geloof dat het aandeel van e-learning, videolearning en opleiding op maat nog zal toenemen. Maar wij willen erover waken dat de medewerkers toch samen kunnen blijven leren, omdat we geloven dat we daar meer uithalen dan alleen. Ik ben er wel van overtuigd dat we op de kar moeten springen wat AI betreft, omdat het zaken kan vergemakkelijken. Ik denk dan specifiek aan verdere leersuggesties op onze AXA Academy in functie van wat de medewerker al eerder volgde. Op die manier kan AI ons helpen om ervoor te zorgen dat onze medewerkers meer leren, en zal het het leren ook persoonlijker maken. Daardoor zullen wij in onze rol meer bezig kunnen zijn met de content van de opleidingen, en minder met het promoten en de administratieve opvolging ervan."



DO 22 MEI 2025 ONTDEK 20 TOP100 TOOLS + STATE OF PLAY BE EDTECH TOOLS

Een organisatie van FOD Bosa, Epsilon én Stimulearning. Luister naar **getuigenissen** van opleidingsprofessionals over hun favoriete Tool for Learning. Je kiest zelf welke van de getuigenissen je online wil bijwonen. Je kan er **gratis** bij zijn als je zelf een tool komt voorstellen.

[TOP100.STIMULEARNING.BE](https://top100.stimulearning.be)

YouTube, Google Search, PowerPoint, Twitter, LinkedIn, Google Docs & Drive, Word, Wikipedia, WordPress, Zoom, Microsoft Teams, Slack, LinkedIn Learning [Lynda], WhatsApp, Feedly, Excel, Dropbox, Facebook, Skype, Articulate, Kahoot, OneNote, Camtasia, TED Talks, Evernote, Google Forms, Snagit, Trello, Udemy, Padlet, Pinterest, Diigo, SharePoint, Canva, Google Chrome, Yammer, Adobe Captivate, Outlook, Google Scholar, iSpring, Mentimeter, Easygenerator, Tweetdeck, Adobe Photoshop, Google Translate, Gmail, Prezi, Instagram, Audacity, Moodle, Medium, Blogger, Coursera, Apple Podcasts, OneDrive, Pocket, H5P, Duolingo, HiHaHo, Workplace by Facebook, Audible, Poll Everywhere, Mindmeister, Webex, Degreed, Vimeo, Powtoon, Confluence, Anders Pink, Canvas, Kindle App, Flipgrid, Genially, Apple Keynote, Vyond, Inoreader, Google Maps, Grammarly, Wakelet, Adobe InDesign, Adobe Connect, Adobe Spark, Google Keep, Stack Overflow, isEazy, Adobe Premiere, Unsplash, Adobe Acrobat Pro, Slideshare, Flipboard, Quizlet, Screencast-O-matic, Google Hangouts Meet, Sway, Adobe Illustrator, Biteable, Survey Monkey, G-Suite, Adobe After Effects, Piktochart, edX, Plickers, FutureLearn, Adobe Audition, Pocket Casts, Microsoft Forms, Quora, Google Calendar, Glide, Loom, Pixabay, iVox, Jamboard, Soundcloud, Udacity, getAbstract, Moovly, Xing, Socrative, Etherpad, CodeCademy, Thinglink, deepL, Appear.in, Firefox, Totara, Scoopit, Axonify, Microsoft Stream, Blackboard, Google Sites, Wordreference, Xmind, Meetup, Lectora, Google Classroom, Nuzzel, Blinkist, Google Alerts, GoToMeeting, aNewSpring, Big Blue Button, Mailchimp, Evolve, Immersive Reader, Overcast, PBWorks, Screencastify, WeTransfer, Nearpod, Mind Tools, Elucidat, Apple iMovie, Desire 2 Learn, Castro, Pluralsight, Podcast Addict, Highbrow, Kaltura, IFTTT, Gomo, Glisser, DuckDuckGo, PebblePad, Omnigraffle, Apple Pages, Microsoft Edge, Jive, Starleaf, Freemind, Zapier, Bing, Khan Academy, Office Lens, Snapchat, Alison, Quizizz, Zotero, EdCast, Cronycle, Filtered, Docebo, Notability, SAP SuccessFactors, AnswerGarden, Easelly, SlidePresenter, Wolfram Alpha, Mahara, Adapt, Fleeq, Administrate, Google Analytics, Cornerstone on Demand, LearnDash, Thinkific, Drafts, TalentLMS, Wix, Bluejeans

Olivia: “Aangezien het onze uitdaging is om tijd te vinden om te leren, willen mensen ook geen tijd besteden aan zoeken in het opleidingsaanbod. Als ze hun interesses en leerstijl kunnen aangeven en dan een gepersonaliseerd voorstel krijgen, nemen we meteen wat hindernissen weg. Daarom bekijken we nu of we een learner experience platform kunnen opstarten, zodat we dit faciliteren.”

Zijn er nog andere competenties die jullie erg belangrijk achten met het oog op de toekomst?

Sven: “Binnen softskills leggen we nadruk op emotionele en collectieve intelligentie. Emotionele intelligentie gaat over het kunnen omgaan met emoties. Collectieve intelligentie gaat over samenwerking over teams heen om op basis van collectieve intelligentietechnieken samen concepten en ideeën te bedenken. Eigenlijk schuiven we alles wat met samenwerken te maken heeft naar voren. Daarnaast geloven we in het creëren van een positieve mindset, feedback geven, goed communiceren en intergenerationale bewustmaking. We organiseren ook teamcoachings met aandacht voor teamcohesie, zodat onze teams steeds sterker worden. Tot slot denken we ook nog aan een kritische mindset en creativiteit als essentiële toekomstgerichte competenties.”

Tot slot nog de vraag van de vorige gast: hoe zorg je ervoor om in een zeer veranderlijke wereld waarin retentie moeilijk is, toch aan kennisborging te doen?

Sven: “Zoals we daarstraks al vertelden, is er het programma rond mentoring en coaching. Daarbij werken we rond skills om kennis en expertise over te dragen. We hebben dit in alle businessunits opgestart.”

Olivia: “Verder zijn er in elke businessunit activiteiten om kennis te centraliseren en formaliseren (e-learnings, userguides), maar omdat het doorgaans gaat om technische expertise, zijn deze initiatieven businessspecifiek en worden ze niet door ons gecentraliseerd. In sommige BU's zijn er teams van coaches die hun collega's on the job coachen.”

Welke vraag hebben jullie tot slot voor de volgende?

Olivia en Sven: “Wat zien jullie als de belangrijkste competenties voor de toekomst? Daar zijn we zelf namelijk constant over aan het nadenken.”

PASPOORT OLIVIA

- > Functie? Talent & Learning Manager - AXA Belgium
- > Vroeger? Consultant bij Arthur Andersen, projectmanager & talentmanagement bij AXA Belgium
- > Studies? Handelsingenieur aan de ULB
- > Wat is je professionele motto? Ik heb er twee. De eerste is “De grootste mislukking is niet de moed gehad hebben om te durven”, van Pierre Abbé. De tweede komt van Boeddha: “Le plaisir se ramasse, la joie se cueille et le bonheur se cultive.”
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? De piramide van Lencioni: hoe je een goed presterend team creëert.

PASPOORT SVEN

- > Functie? Talent & Learning Partner - AXA Belgium
- > Vroeger? HR Project Manager en HR Business Partner bij AXA Belgium
- > Studies? master arbeids- en organisatiepsychologie aan de KU Leuven.
- > Wat is je professionele motto? Heb ik eigenlijk niet 😊
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? Mijn collega's en de proeverijen zoals bij Stimulearning.

JONAS MYLLE, SANDRA LAUF & HILDE ROBBEETS

AGENTSCHAP OVERHEIDSPERSONEEL

AgO: drijvende kracht achter de Vlaamse ambtenaar van de toekomst

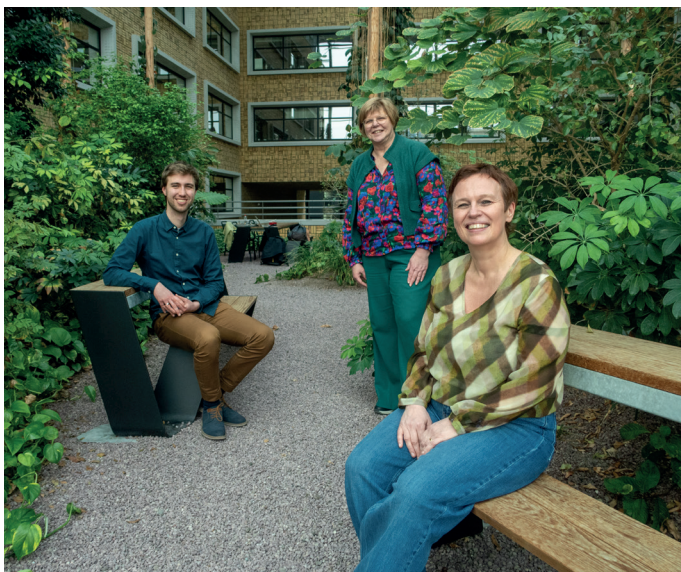
Op onze praatstoel vandaag zitten vandaag maar liefst drie collega's uit het team Leren en Ontwikkelen van het Agentschap Overheidspersoneel (kortweg AgO). Dat is het hr-agentschap van de Vlaamse overheid dat diensten en advies verleent rond personeel en organisatieontwikkeling aan een 50-tal entiteiten, in totaal goed voor zo'n 29.000 personeelsleden. Het werd een boeiend gesprek over de manier waarop AgO werkt aan duurzame inzetbaarheid, om zo de Vlaamse ambtenaar te versterken.

Hoe is jullie organisatie gestructureerd en wat is de plaats van L&D hierin?

Sandra: "Jonas, Hilde en ik maken alle drie deel uit van het team Leren & Ontwikkelen van AgO. De Vlaamse overheid is een grote organisatie met meer dan 29.000 personeelsleden, verdeeld over ruim 50 verschillende entiteiten. Deze zijn heel divers qua grootte, samenstelling, profielen en opdracht. AgO werkt voor leren en ontwikkelen nauw samen met hr-verantwoordelijken in de entiteiten. Ons hr-netwerkmodel schetst wie daarin welke rol opneemt, en wat de rol van AgO is om de entiteiten te ontzorgen en ondersteunen. De leidend ambtenaren van de entiteiten zijn verantwoordelijk voor hun eigen hr-beleid, in samenspraak met hr-businesspartners en hr-generalisten. Afhankelijk van de grootte van een entiteit is het lokale hr-team eerder klein dan wel vrij uitgebreid. Een hr-generalist kan de rol van vormingsverantwoordelijke opnemen, die instaat voor de leer- en ontwikkelaanpak."

Hoe is in deze context de verantwoordelijkheid over het leren verdeeld tussen AgO en de vormingsverantwoordelijken?

Jonas: "AgO biedt centrale dienstverlening en ondersteuning aan rond generieke thema's zoals leiderschap, welzijn, digitale vaardigheden, coaching... Ons doel is om zowel personeel als organisatie te helpen groeien. Daartoe bieden we bijvoorbeeld centraal raamcontracten aan en werken we samen met externe partners om leertrajecten op te zetten, hetzij in open aanbod, hetzij op maat van een specifieke entiteit. We bieden daarnaast ook ondersteuning aan in het zelf maken van e-learnings rond entiteitspecifieke inhoud. Voor dat laatste blijft de eindverantwoordelijkheid bij de vormingsverantwoordelijke, maar wij ondersteunen ze door ze samen te brengen, te inspireren en advies te verlenen over hoe ze hun leertrajecten didactisch gezien kunnen opzetten. We brengen hen ook fysiek samen op diverse evenementen, en faciliteren de online community van onze vormingsverantwoordelijken. Hoe divers de entiteiten ook zijn, ze zitten uiteindelijk allemaal met gelijkaardige uitdagingen. Die community stellen we bewust ook open voor een breder publiek dan enkel de vormingsverantwoordelijken: leren en ontwikkelen gaat immers verder dan louter de creatie van een opleidingstraject. Ook andere hr-medewerkers zijn welkom, omdat je vaak de link kan leggen naar thema's zoals welzijn, selectie en rekrutering of artificiële intelligentie."



Door welke bril kijken jullie naar leren? Hoe zou je de visie van AgO op leren omschrijven?

Hilde: "We willen de Vlaamse overheid blijven versterken en moderniseren, en dat door leren volop te integreren in het dagelijks werk. We streven naar een omgeving waarin leren en continu ontwikkelen niet slechts gebeurt in een opleiding, maar permanent aanwezig is in ons werk. Op die manier willen we bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid en de Vlaamse ambtenaar versterken. We hanteren daarbij vijf principes, die we in alles integreren. Het eerste is dat leren meer is dan opleiden alleen, het gebeurt ook daarbuiten. We gaan uit van modern werkplekleren. Twee jaar geleden hebben we die term vastgepakt en zijn we geland bij de visie van

Jane Hart, die we erg inspirerend vonden. Leren beperkt zich niet tot didactiek, het is een continu proces dat in onze dagelijkse werkwijze zit. Samenwerken, zelfstudie, feedback geven: er zijn verschillende mogelijkheden om te leren. Hart pleit er ook voor dat medewerkers zelf de regie houden over hun ontwikkeling. Die uitgangspunten nemen we ook mee in ons centrale aanbod. Leren beperkt zich bovendien niet tot het afvinken van een aantal (al dan niet verplicht) te volgen opleidingen. Verder willen we leren en ontwikkelen linken aan het principe van een duurzame loopbaan. We maken niet zonder reden deel uit van dienstencentrum Talent en Welzijn, dat ook een selectiecentrum omvat. Dat we allemaal onder één dak zitten, maakt dat we het leren makkelijk in de hele werking kunnen verweven. Ons selectiecentrum zoekt bijvoorbeeld af en toe - zoals alle organisaties - naar een witte raaf. Van dat idee moeten we af. We geloven dat leren het nieuwe rekruteren is. Hoe kunnen we bij de aanwerving van nieuwe medewerkers leren mee integreren in de procedure? Samen met de hr-verantwoordelijke in de entiteit proberen we kritisch te kijken naar het gezochte profiel, en dit waar nodig aan te passen en te kaderen in een leertraject op de werkplek.”

Sandra: “In die zin versterkt leren niet alleen de persoon in kwestie, maar ook de ‘kernprocessen’ van AgO. Een van die kernprocessen binnen het dienstencentrum Talent en Welzijn is rekrutering en selectie, vermits wij de ‘selector’ zijn voor al onze entiteiten. We verrijken dit kernproces door leren hierin te integreren. Tot slot zetten we ook sterk in op partnerschappen. We hoeven immers niet steeds het warm water uit te vinden en geloven in samenwerking en de uitwisseling van expertise.”

Jonas: “We hebben bijvoorbeeld contact met de collega’s van het expertisecentrum Levenslang Leren bij het departement Werk en Sociale Economie die ook nauw betrokken zijn bij het project Partnerschap Levenslang Leren. Dit partnerschap heeft een actieplan uitgewerkt om koers te zetten naar een lerend Vlaanderen waarbij het de ambitie volgt om tegen 2030 tot een opleidingsdeelname van 60% voor te komen voor (in)formeel leren. Als één grote, interne arbeidsmarkt zijn wij namelijk een interessante casus. Het partnerschap en de inspiratiedag die ze nu ook al voor de tweede keer georganiseerd hebben, zijn zowel voor publieke als private organisaties heel inspirerend.”

“We hebben gemerkt dat de impact het grootst is wanneer we leerinterventies gericht ophangen aan thema’s die bij de entiteiten op dat moment hoog op de agenda staan.” - Sandra

Wat zijn de belangrijkste uitdagingen voor jullie op het vlak van leren?

Sandra: “Los van wat we eerder al verteld hebben, is dat in eerste instantie het bestendigen van wat er al is, ervoor te zorgen dat mensen de weg vinden naar het aanbod en effectief plaats- en tijdonafhankelijk leren. We willen dus blijven inzetten op de dienstverlening zoals we ze nu uitrollen, met een diversificatie aan leervormen: fysieke sessies, digitaal leeraanbod en/of een blended benadering. Onze digitale aanpak komt voort uit Strategie Digitaal Leren, een groot project uit 2019-2020, dat ons in staat stelde om versneld met digitaal leren aan de slag te gaan. De coronacrisis gaf ons wat dat betreft nog een extra duwtje in de rug en heeft geholpen om de entiteiten en medewerkers de urgentie van dit project te doen inzien. Onze dienstverlening vandaag is dan ook het resultaat van een aantal proefprojecten, die we nadien konden uitrollen in recurrente dienstverlening. Voor bepaalde thema’s bieden we digitale door externen gemaakte content aan in de vorm van een digitale leerbibliotheek. Voor meer vaktechnische of bestuurlijke inhoud hebben we interne medewerkers opgeleid om zelf digitaal leermateriaal voor hun eigen business te maken. Verder maken we sinds najaar 2019 gebruik van een learning management system (LMS) dat ons qua leerinfrastructuur ondersteunt. Tot slot zetten we in op de verdere ondersteuning van onze vormingsverantwoordelijken die gebruik maken van die mix aan leervormen. Digitaal leren vergt ook een zekere verandering in hoe medewerkers naar leren kijken. Je kan het ook in stukjes doen. We hebben gemerkt dat de impact het grootst is wanneer we leerinterventies gericht ophangen aan thema’s die bij de entiteiten op dat moment hoog op de agenda staan.”

Jonas: “Zoals Sandra al aangaf, hoeft een leerinitiatief niet altijd te bestaan uit één lang traject. We geloven in microlearning, in kort leren wanneer er een bepaalde urgentie is, voor de medewerker zelf of voor de organisatie. Een tweede uitdaging is dan ook om ons netwerk van collega’s die nu al zelf e-learningen aanmaken, te ondersteunen om nog meer in te zetten op korte, efficiënte en laagdrempelige leerprikkels, zodat we de impact nog kunnen vergroten.”

Hilde: “We integreren leren steeds meer in het werk van alledag. Didactiek speelt hierin een belangrijke rol, en daar hebben we de laatste jaren enorm op ingezet. Wat is voor ons didactiek en welke principes zetten we in? We adviseren de vormings- en hr-verantwoordelijken hier ook in. Leren is niet alleen een oplossing voor een probleem. Het gaat ook over de impact en de potentiële gedragsverandering. We moedigen mensen dan ook aan om breder naar leerinterventies te kijken en alternatieve be-

naderingen te bekijken. Is leren effectief de oplossing, of is een alternatief, zoals coaching of jobrotatie of een goed uitgewerkte handleiding meer op zijn plaats? We zetten ook in op de impact van leertrajecten. Wat brengt zo'n traject teweeg en hoe kan je als vormingsverantwoordelijke de impact vergroten? Daar hebben we vandaag een inspiratielijst voor met principes, cases en vragenlijsten die nuttig zijn om een leeractiviteit op te zetten en helpen om vanaf de start de impact te maximaliseren. Verder hanteren we voor nieuwe leerinitiatieven niet alleen inhoudelijke maar ook 'didactische gunningscriteria'. Zo waken we erover dat we enkel leeractiviteiten aankopen waar we didactisch achter staan."

"We integreren leren volop in het werk, waardoor we niet alleen groeien als individuen, maar ook als Vlaamse overheid." - Hilde

Digitaal leren heeft een duidelijke plek in de organisatie. Welke visie hebben jullie hierop?

Jonas: "Digitaal leren is inderdaad de rode draad doorheen alles. Enerzijds is er het goed uitgebouwde LMS dat operationeel is sinds 2019 en erg belangrijk is. Daarnaast zijn er de kwalitatieve leerinhouden die we voorzien in de digitale bibliotheek en via de zelfgemaakte inhouden waarbij we ook aandacht hebben voor digitale toegankelijkheid. Verder is het belangrijk om digitaal leermateriaal op het juiste moment in een leertraject in te zetten. We stellen ons daarbij steeds de vraag hoe digitale leerinhoud een fysiek moment kan versterken. Komt dit best tussen twee fysieke sessies in? Of kan het de voorkennis activeren? We vinden het belangrijk dat digitaal leren niet beperkt wordt tot een soort 'digitale brochure' maar effectief nut heeft."

Hoe zie je het leren evolueren in de nabije toekomst binnen AgO?

Jonas: "Er is heel veel in verandering, ook op het vlak van leren en ontwikkelen. We houden onze ogen open voor het potentieel van artificiële intelligentie en verkennen de mogelijkheden om dit te integreren in onze werking. We laten ons inspireren door organisaties binnen de Vlaamse overheid die er al mee aan de slag zijn."



 **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 



Sandra: “Qua leerthema’s maken we verder de link naar de competenties voor personeelsleden met het oog op de toekomst. Als centrale dienstverlener helpen we zoals gezegd de mensen in de entiteiten om zelf vaktechnische leerinitiatieven te nemen. Maar daarnaast kijken we zelf naar wat we verwachten van onze medewerkers van de toekomst en van hieruit bepalen we de generieke vaardigheden die prioritair zijn. Het behoeft geen betoog dat bv. digitale vaardigheden belangrijk zijn en blijven, en die omarmen we dan ook in ons aanbod. Daarnaast zijn aanpassingsvermogen en communicatievaardigheden belangrijke competenties. In de enorme rijkdom van onze arbeidsmarkt zijn er collega’s die bewegen in hun functie en collega’s die dat niet doen, maar ook in het geval van die laatsten evolueert hun job voortdurend. Daarom zijn deze competenties belangrijk voor alle medewerkers.”

“Ons netwerk van collega’s die nu al zelf e-learnings aanmaken, willen we ondersteunen om nog meer in te zetten op korte, efficiënte en laagdrempelige leerprikkels, zodat we de impact nog kunnen vergroten.” - Jonas

Hiermee is meteen de vraag van onze vorige geïnterviewde beantwoord. Hebben jullie zelf nog een vraag voor de volgende gast op de praatstoel?

Jonas: “Zetten jullie als organisatie in op het zelf maken van e-learnings, en waarom wel of niet?”

PASPOORT SANDRA

- > Functie? Adviseur Leren en Ontwikkelen - AgO
- > Vroeger? Onder meer hoofd loopbaancentrum DC Talent, adviseur leren/beleidstrekkers Talent, coördinator leren bij AgO
- > Studies? Handelsingenieur VUB, HR Management Erasmushogeschool, aggregaat economie VUB
- > Wat is je professionele motto? “Alleen ga je sneller, samen kom je verder!”
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? Naast wat mijn collega’s al vertelden, denk ik ook aan de FOD Beleid en Ondersteuning, die qua structuur en opdracht vergelijkbaar zijn met ons.

PASPOORT HILDE

- > Functie? Projectleider leren en ontwikkelen - AgO
- > Vroeger? Vanuit mijn passie voor leren en ontwikkelen, startte mijn loopbaan in het secundair hoger onderwijs. Met de komst van de pc op de werkvloer begon ik bij de Vlaamse overheid informatica- en bureauticaopleidingen te geven, om zo door te groeien naar een hr-functie met de klemtoon op leren en ontwikkelen en loopbaanontwikkeling.
- > Studies? Industrieel ingenieur biochemie & aggregaat
- > Wat is je professionele motto? “Geen boom groeit tot in de hemel.” Dit spreekwoord benadrukt de noodzaak van groei en ontwikkeling, maar herinnert ons er ook aan dat groei altijd een proces is dat gepaard gaat met uitdagingen en grenzen. Het stimuleert ons om te streven naar groei, maar tegelijkertijd realistisch te blijven en te erkennen dat groei zijn tijd en inspanning vergt.
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? Jane Hart, het partnerschap Leren en Ontwikkelen, het magazine Leren en Ontwikkelen

PASPOORT JONAS

- > Functie? Projectleider leren en ontwikkelen - AgO
- > Vroeger? Gestart bij AgO in 2020
- > Studies? Bachelor & master bestuurskunde en publiek management UGent, master in management en beleid van de gezondheidszorg UGent
- > Wat is je professionele motto? De veel gebruikte quote “De beste stuurder staat aan wal”, die ook gelinkt is met leren. Het is gemakkelijker om commentaar te geven dan het zelf te doen, maar door het zelf te doen, leer je wel het meest.
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? De bronnen die mijn collega Hilde al aanstipte, er zijn er zo veel!

PETRA SEL

ENECO BELGIUM NV

Bij Eneco zit de medewerker aan het stuur, maar met L&D als gps

Zoals Waze de meesten onder ons tegenwoordig veilig en wel op bestemming brengt - los van hindernissen, onvoorziene opstoppen en lastminute moeilijkheden - zo vindt Petra Sel van Eneco Belgium nv ook dat L&D-verantwoordelijken de medewerkers wegwijs moeten maken als het op leren en ontwikkelen aankomt. En net zoals de route soms veranderlijk is, zo is dat ook met organisaties vandaag. Zeker in de energiesector. Een boeiend gesprek over continu streven naar beter, ook op het vlak van leren.

Jouw functietitel is 'continuous improvement expert'. Wat vertelt dit over de manier waarop jullie naar leren kijken bij Eneco?

Petra: "Heel veel. Bij Eneco evalueren we regelmatig of we de juiste dingen op de juiste manier aan het doen zijn. Dat vinden we belangrijk, en dat is ook mijn rol binnen de hr-afdeling. Op het vlak van L&D heeft dit ertoe geleid dat we een aantal jaar geleden tot de vaststelling kwamen dat we vrij reactief omgingen met leren. Brandjes blussen, zo noem ik het. Mensen gingen trainingen volgen, maar waren dit wel de trainingen waaruit we het meeste rendement konden halen? Of die onze medewerkers daadwerkelijk zouden meenemen in de snel veranderende klimaattransitie? Waren er misschien ook bepaalde doelgroepen in onze organisatie met een specifieke nood, waarvoor we leerinterventies zouden kunnen bouwen? We hadden twee digitale platformen, maar die werden zeer karig gebruikt en het rendement bleef dalen. Ondertussen kwam de overheid met het Opleidingsplan, wat betekende dat we data zouden moeten rapporteren. Er was dus heel wat verbetering mogelijk, en dat heeft me gemotiveerd om me heel erg in te lezen en in te werken in L&D, om van daaruit te komen tot een missie, visie en beleid die ons van reactief brandjes blussen naar een proactieve aanpak loodsen. Ik ben vanaf nul gestart en vertrokken vanuit de vraag: hoe ziet een goede L&D-afdeling eruit? Welke taken zijn er zoal? Willen we een proactieve aanpak hanteren op het vlak van leren, dan betekent dit dat we non-stop aan verbetering moeten doen. Uiteindelijk ben ik gekomen tot een nieuwe aanpak die ik samengevat heb voor de directie in een 'letter of intent'."

Hoe is je organisatie gestructureerd op het vlak van leren?

Petra: "L&D maakt deel uit van hr, dat opgedeeld is in 'services' en 'business'. 'Services' staat voor alles wat met payroll, compensations & benefits, het wagenpark, HSE en facilities te maken heeft. 'Business' maakt de link met de business en omvat de HR BP, onze recruiter en ikzelf met het L&D-team. In onze afdeling denken we niet in vakjes, maar mikken we op verbinding. Hoe kunnen we samen onze talenten managen? L&D werkt bijvoorbeeld nauw samen met onze recruiter wanneer we nieuwe mensen aanwerven."



Kan je ons iets meer vertellen over jullie huidige visie op leren?

Petra: "Onze aanpak op het vlak van leren moet bijdragen aan het behalen van de algemene missie van het bedrijf: als organisatie kan je dan wel een mooie missie, visie en strategie hebben, maar als mensen niet mee zijn in dat verhaal, dan haal je die doelstelling niet. De energiesector is bijzonder boeiend en er gebeurt enorm veel, wat met zich meebrengt dat Eneco zichzelf continu opnieuw moet heruitvinden, met nieuwe producten en een sterke focus op innovatie. De kans is dus heel groot dat de jobs die we vandaag hebben in ons bedrijf, binnen twee jaar niet meer bestaan, of dat we op zijn minst op een heel andere manier gaan werken. We nemen onze mensen dus best mee in een leer- en groeitraject om mee te kunnen met die veranderende omgeving. En we kunnen enkel de juiste leerinterventies doen als we gaan praten met de business. In die nieuwe aanpak richten we ons op alle mogelijke medewerkers: van de nieuwe collega die we aan boord halen en die vanaf dag één een leertraject volgt, tot de me-

dewerker met 15 jaar ervaring die we willen upskillen of reskillen. We gaan uit van de competenties en vaardigheden die nodig zijn in een bepaalde rol, en hoe we die matchen met onze medewerkers. Net als veel andere bedrijven vinden we het belangrijk dat de medewerker zelf aan het stuur zit van zijn opleiding, maar daar voeg ik graag de kanttekening aan toe dat het onze rol is als L&D-verantwoordelijken om de Waze te zijn en de weg te tonen. Zodat mensen niet zomaar in de auto stappen en doelloos beginnen te rijden. Het is onze rol om hen de weg te wijzen en ervoor te zorgen dat de medewerker op de bestemming geraakt. Is er vandaag een nieuwe opleidingsvraag vanuit de organisatie, dan ga ik die dan ook - samen met de betrokken stakeholders in mijn team - analyseren, om te zien of de gevraagde opleiding effectief is wat die persoon nodig heeft. Neem nu timemanagement: een heel breed onderwerp, maar wat wil die persoon eigenlijk bereiken? Door met hem of haar in gesprek te gaan, waken we erover dat we de juiste learnings aanbieden in plaats van de vraag zomaar klakkeloos in te vullen. Na afloop evalueren we de leerinterventie ook, vragen we feedback en gaan we ook effectief met die feedback aan de slag. Bovendien motiveren we onze medewerkers om in teammeetings te delen wat ze geleerd hebben. Vaak is het namelijk zo dat ze het geleerde wat finetunen om toe te passen in hun job, omdat de energiesector zo specifiek is. Net dat is zo waardevol om met collega's te delen. We proberen aan het geleerde dus een extra meerwaarde te geven door het te toetsen aan de realiteit van ons bedrijf."

"We willen een proactieve aanpak hanteren op het vlak van leren, en dat betekent dat we non-stop aan verbetering moeten doen."

Je hebt het over L&D als gps. Het succes van een app als Waze zit 'm ook in het feit dat ze gevoed wordt door collectieve informatie. Zit dat ook in jullie leeraanpak?

Petra: "Ja, absoluut. Ons beleid - dat ik The House of Development genoemd heb - heeft als fundament het budget en de tools om te leren, waarop een aantal pijlers staan: nieuwkomers in de organisatie, mensen die willen reskillen en medewerkers die upskillen. Reskillen kan ontstaan op vraag van de overheid, vanuit de organisatie of op aansturen van een afdeling die door een transitie gaat. Op verschillende niveaus - corporate, lokaal en in de afdeling - gaan we de juiste gesprekken aan om in alle lagen van de organisatie samen te praten over wat er moet gebeuren op het vlak van leren, en ons de vraag te stellen of we met de juiste dingen bezig zijn."

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

Petra: "De mensen die geen leergoesting hebben, zin doen krijgen in leren. In onze omgeving is dat essentieel. Mensen moeten mee willen groeien met het bedrijf. Maar dat is een uitdaging: niet iedereen leert even snel en even graag. Gelukkig zijn er ondertussen zo veel leervormen dat er voor iedereen wel wat wils is: klassikale training, e-learning, boeken, podcasts ... Het klassieke idee van leren willen we omzetten in iets tastbaars waar mensen effectief mee aan de slag kunnen. Zodat medewerkers voelen dat ze mee kunnen met de transitie. Niet iedereen is zich echter al bewust van het bestaan van al die diverse vormen van leren. Daarom hebben we een buddy- en een mentorsysteem en nodigen we medewerkers uit om wat ze geleerd hebben in een leeractie te delen tijdens bv. teammeetings. Maar we zijn op de goede weg: enkele weken geleden heb ik LinkedIn learning geïntroduceerd en daar kwam enorm veel reactie op. Op zes weken tijd zijn er 50 volledige leertrajecten doorlopen. Op 250 medewerkers in totaal is dat een succes te noemen. Ik geloof dus wel in het aanzwengelen van de leergoesting in onze organisatie, zo lang we ons aanbod maar aftoetsen aan de realiteit: is het nog up-to-date? Past het nog bij onze medewerkers? Continu aanvoelen wat nodig is, is belangrijk. Ook wij mogen de Waze niet afzetten. Andere uitdagingen zitten 'm voor ons in het continu opvolgen van de noden van de business, en in het doen van de *juiste* dingen. In het opzetten van leerinterventies met impact. Tot slot is er ook het stimuleren van interne mobiliteit en retentie door in te zetten op leren en ontwikkelen. Daar zijn we vorige zomer gestart met een pilootproject: we hadden enkele interne vacatures waarvoor ook effectief interne interesse was, maar geen enkele medewerker kon alle competenties die we zochten, afvinken. In plaats van dan maar extern te gaan zoeken, hebben we de twee overblijvende kandidaten een assessment laten uitvoeren waarbij we keken naar leercurve en leergoesting, en de gap die overbrugd moest worden. Op basis van de resultaten gingen we in gesprek met de leidinggevende en de kandidaat, en tekenden we een persoonlijk ontwikkelingsplan uit. Beide medewerkers zijn dit proces aangegaan en zitten nu in de rol waarvoor ze gesolliciteerd hadden. De medewerkers die zich focussen op recruitment gaan voortaan eerst dieper in gesprek met interne kandidaten vooraleer het extern te gaan zoeken. Zijn de nodige skills eventueel te ontwikkelen? En is de medewerker daartoe bereid? Die aanpak heeft als bijkomend voordeel dat we belangrijke kennis aan boord houden."

Welke competenties en talenten vinden jullie belangrijk bij Eneco?

Petra: “Dat gaat erg breed: er zijn medewerkers die niets anders doen dan een hele dag energie aankopen en verkopen, wat een zeer specifieke competentie is. Op onze financiële afdeling zoeken we dan weer heel andere competenties. De laatste twee jaar hebben we wel geleerd dat we bijzonder veel aandacht moeten hebben voor de softskills. We werken in een zeer veranderlijke wereld én sector. Hoe ga je om met verandering? Hoe praat je erover? Wat als je verandering niet ziet zitten? Onderwerpen als talent en welzijn komen hoger op de agenda te staan tijdens gesprekken met de leidinggevende. We vragen hen om dit maandelijks op te volgen, zodat we vanuit L&D kunnen ingrijpen als er zich ergens een mismatch zou voordoen.”

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

Petra: “In een ideale wereld werken we dan in een zeer gestructureerde omgeving. Heel veel mensen zijn al aan het experimenteren met chatGPT, maar er zijn nog andere vormen van artificiële intelligentie die minder marketing gevoerd hebben maar misschien beter zijn. We zijn met zijn allen aan het zoeken, iedereen manoeuvreert op zijn eigen manier in wat op dit moment nog een doolhof is. Ik droom van een digital buddy in onze organisatie die mensen de weg wijst, infosessies organiseert en waar mensen terecht kunnen met vragen. Als we iedereen zijn ding laten doen, ontstaat er een wildgroei. Liever zou ik zien dat we op een gestructureerde manier samen dezelfde dingen doen, en dit via een digital buddy in goede banen leiden. Ik verwacht op dit vlak de komende zes maanden heel wat verandering te zien. We hebben bijvoorbeeld een prachtige e-learning laten bouwen voor een leiderschapstraject. We weten nu echter dat we een gelijkaardige leerinterventie kunnen bouwen met AI voor minder geld. Er zit dus nog behoorlijk wat uitdaging. We moeten constant monitoren, constant ervoor zorgen dat we de juiste dingen doen, voor het juiste publiek. En uiteindelijk ook constant verbeteren, waar we dit interview mee begonnen. Voor mij is het dus heel logisch dat L&D onder continuous improvement valt. En die rol zal wellicht ook nooit overbodig zijn.”

Onze vorige geïnterviewde wil graag weten of jullie als organisatie inzetten op het zelf maken van e-learnings, en waarom wel of niet?

Petra: “Op dit moment doen we dit nog niet intern, maar ik heb het uitbesteden hiervan wel een duidelijke halt toegeroepen. Ik wil intern aanpakken, niet langer uit handen geven. Zo maken we onze eigen medewerkers sterker en leren we hen met de tools werken. Het maakt ons ook meer wendbaar en zorgt ervoor dat we makkelijker zullen kunnen inspelen op verandering dan wanneer we een externe partij moeten betrekken.”

Welke vraag heb jij voor de volgende geïnterviewde?

Petra: “Ik heb de opdracht gekregen om een businesscase te maken voor wat L&D in een organisatie kan betekenen. Waarom zouden we hier een budget moeten aan geven? Ik vind dat zeer moeilijk. Ik ben zelf zoekend en benieuwd hoe anderen hiermee omgaan, want L&D is een zeer menselijk gegeven. Het is heel moeilijk om te zetten in cijfers. Hoe pakken andere bedrijven dit aan? Hoe vertalen zij de ROI van leren in cijfers?”

PASPOORT

- > Functie? Continuous Improvement Expert bij Eneco Belgium
- > Vroeger? Personal Assistant HR Manager, Personal Assistant CEO bij Eneco, Office Manager bij AT Kearney, Business Expense & Travel Expert bij Cargill Inc., Personal Assistant bij Agfa Gevaert
- > Studies? Export & Expeditie - Lessius Hogeschool Mechelen
- > Wat is je professionele motto? “Er kan veel, maar je moet het willen zien en durven vastpakken.”
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? LinkedIn, en mijn netwerk in het algemeen

WIM VAN ROY

PSA UNIVERSITY - ANTWERP CAMPUS

Let's learn, unlearn, relearn

We vallen maar meteen met de deur in huis: de titel van deze Praatstoel is niet alleen het persoonlijke motto van onze gast van vandaag, maar ook - en vooral - de missie van de PSA University: dat is het L&D-expertisecentrum van containerhandelaar PSA voor de regio's EuroMed & Americas, in totaal goed voor zo'n 15.000 medewerkers. Achter de schermen droomt manager Wim Van Roy er luidop van dat de KPI van minimum 16 uur training per jaar per individu exponentieel overschreden wordt, en dat in alle terminals van de regio's. En dat - als het even kan - met adaptieve, gepersonaliseerde leerinitiatieven voor elke medewerker.

Kan je kort je organisatie even schetsen en de plek van L&D daarin?

Wim: "PSA is een globale containerhandelaar: we laden en lossen containers over de hele wereld. De laatste jaren hebben we aan ons aanbod ook diverse diensten toegevoegd om onze klanten te ontzorgen in hun hele logistieke proces. Het hoofdkantoor van PSA bevindt zich in Singapore, en wereldwijd tellen we zo'n 55.000 medewerkers. Het tweede flagship van onze organisatie bevindt zich in Antwerpen, waar PSA in 2002 Hesse-Noord-natie heeft overgenomen. In onze organisatie is er al sinds de jaren 60 een specifieke focus op L&D. Op het allerhoogste niveau in Singapore is er zelfs een Group Head of Learning, ofwel een specifieke collega in het senior managementcomité die zich - naast de collega die dit voor hr doet - specifiek op leren toespitst. Dat geeft meteen aan hoe belangrijk we leren vinden. Zelf heb ik nooit eerder een bedrijf gezien met zo'n sterke focus op leren. Toen ik hier startte, was er sprake van twee lokalen in het gebouw die gereserveerd werden voor het organiseren van opleidingen. Vandaag beschikken we over een volledige hightechverdieping ingericht als PSA University, met een auditorium, een vijftal break-outrooms, een brainstorm- en ontvangstruimte én een studio met een groot ledscherm waar niet alleen professionele video's opgenomen kunnen worden, maar waar er ook hybride lesgegeven kan worden. Ook voor techniekers en havenarbeiders hebben we onze specifieke leerhoeken waar ze nieuwe vaardigheden leren door middel van AR/VR in simulatoren."

Waar situeert jouw rol zich precies?

Wim: "Ik ben verantwoordelijk voor de PSA University Antwerp Campus, die een 'Center of Expertise' wil zijn voor al onze medewerkers in de EuroMed & Americas regio's, zodat zij in de meest optimale omstandigheden kunnen leren. We focussen daarbij op content, technologie en trends. Wat content betreft, werd dit tot twee jaar geleden voornamelijk aangestuurd vanuit Singapore, waarna wij de lokale vertaalslag maakten. Vandaag bouwen we zelf programma's die niet alleen in onze eigen regio's worden uitgerold, maar ook globaal. Daarnaast coördineren we alles wat met leertechnologie te maken heeft. Dat we gegroepeerd zijn in een regio, geeft ons namelijk een schaalvoordeel: we kunnen meer competitieve contracten afsluiten dan wanneer elke businessunit apart te werk zou gaan. De voorbije twee jaar hebben we vanuit die invalshoek een LMS - gecombineerd met LXP, met de nadruk op de leerervaring - gebouwd dat we nu stap voor stap uitrollen in beide regio's. Een tweede initiatief was om voor de regio's in zee te gaan met Udemy Business, waardoor onze medewerkers in de regio's nu toegang hebben tot waardevolle content die bovendien in verschillende talen beschikbaar is. Vorige zomer hebben we in het PSAU-team iemand kunnen aanwerven die expert is op het vlak van AI en immersive technologies. We integreren AI meer en meer in ons leren, maar willen



die competenties voor de toekomst natuurlijk ook laten doordringen in de hele organisatie. Onze collega bouwt nu programma's, trainingen en presentaties om andere PSA-collega's meer te leren over AI en immersive technologies. Tot slot zijn er - naast onze focus op content, technologie en trends - in onze 15 businessunits ook lokale L&D-experten die hun schouders zetten onder de lokale trainingen. Vanuit PSA University Antwerp Campus doen wij dit ook voor de Belgische medewerkers."

Kan je ons iets meer vertellen over jullie huidige visie op leren?

Wim: "De Antwerp Campus heeft een eigen missie en visie. We zien onszelf als de motor die leren en ontwikkelen drijft in de regio's. Naar onze interne klanten toe positioneren we ons via marketing- en communicatiecampagnes als de expert in leren. En hoe meer die interne klanten ons ontdekken, hoe meer we ook gevraagd worden om collega's te helpen in het bouwen van leertrajecten rond bepaalde onderwerpen. Onze slogan is 'Let's learn, unlearn, relearn': het gaat niet enkel over leren, maar ook over 'ont-leren' en 'her-leren'. Dat is de focus voor de toekomst. Denk bijvoorbeeld aan techniekers, en ook havenarbeiders. Heel wat van onze plannen voor de toekomst gaan hand in hand met automatisatie. Dat betekent dat bijvoorbeeld een havenarbeider bepaalde zaken uit zijn aanvankelijke scholing moet ont-leren, omdat ze vandaag (en zeker morgen) niet meer toepasbaar zijn. En vervolgens moet zo'n collega compleet nieuwe, dikwijls digitale vaardigheden aanleren. Meer en meer moeten we competenties dan ook ontrafelen en opdelen in diverse vaardigheden die medewerkers nodig hebben. Daarbij is het per rol belangrijk te bepalen welke skills dat zijn. Om ervoor te zorgen dat onze trainingen helemaal afgestemd zijn op iemands specifieke leernoden en geen ballast bevatten van dingen die die persoon al kent, willen we onze programma's meer en meer starten met een assessment. Op die manier kunnen we evolueren naar adaptief leren en gepersonaliseerde leerpaden. Een bijkomende uitdaging is dat iedereen vaak al de handen vol heeft met zijn of haar eigen job. Tijd vinden om daar bovenop nog te leren, is dus niet makkelijk. Net daarom ook moet een leerpad zo gepersonaliseerd mogelijk zijn, anders is leren niet rendabel. AI heeft hier een belangrijke rol in te spelen en de vraag 'What's in it for me?' komt nóg centraler te staan. Binnen het leren zitten we dus in een complete transformatie. Vroeger maakte je een keuze uit een catalogus, vandaag moet onze aanpak modulair zijn en gebaseerd op vaardigheden. En dat voor 1.001 topics. Je kunt je wel voorstellen dat dit een huzarenwerkje is..."

**“Rendabiliteit brengen we door leren te personaliseren.
AI heeft hier een belangrijke rol in te spelen.”**

Je had het net over het rendement van leren, wat ons naadloos brengt bij de vraag die Petra Sels van Eneco voor je achterliet op de Praatstoel: zij had de opdracht gekregen om een businesscase te maken voor wat L&D in een organisatie kan betekenen. Ze wilde graag weten hoe jullie de ROI van leren in cijfers vertalen?

Wim: "Dat is natuurlijk de heilige graal in leren. Ik zou de vraag echter willen omdraaien: waar gaat je organisatie naartoe als je niét inzet op leren? Stel je voor dat je géén L&D-departement hebt en niets doet rond opleiden. Meer dan ooit tevoren is leren cruciaal in een organisatie. Onze wereld wordt meer en meer VUCA. De snelheid waarmee AI bijvoorbeeld evolueert, is niet bij te houden. Er zijn niet maandelijks, wekelijks of dagelijks nieuwe oplossingen, maar elk uur. Als je in zo'n maatschappij niet inzet op leren, denk ik dat je zowel als medewerker als organisatie niet mee kan. Ik heb natuurlijk het geluk om te werken in een organisatie die hier heel sterk op focust. Leren maakt bij ons onderdeel uit van elk project. Maar als ik een businesscase moest maken, zou ik dus uitgaan van de omgekeerde vraag. Van wat er gebeurt als je niét inzet op leren."

Je vertelde al over enkele uitdagingen op het vlak van leren zoals adaptief, gepersonaliseerd leren en het tijdsgebrek, maar misschien zijn er nog andere?

Wim: "Zeker. Een bijkomende uitdaging is voor ons de diversiteit van scholing van onze medewerkers, wat eigen is aan de scope van onze organisatie. Hoe zorgen we voor een adaptief leerbeleid dat iedereen kan bereiken, van de collega die on-the-job geschoold is tot diegene die meerdere universitaire diploma's heeft? Samen met onze collega's in Singapore bekijken we hoe we van veiligheidsbewustzijn iets kunnen maken dat zowel de salesverantwoordelijke als de operationele manager of terminalmanager maar ook de havenarbeider kan aanspreken. Dat doen we niet met één leerprogramma, we moeten hierin diversifiëren, op het vlak van content én de manier van leren. Dat is een grote uitdaging en telkens opnieuw ook een zoektocht voor ons. Meer en meer evolueren we naar microlearnings, voor elk publiek. Technologie heeft hierin een cruciale plaats, en dat is vanzelfsprekend voor mensen met een job op kantoor, maar voor iemand die op de containerterminal werkt en tijdens het werk geen gsm mag

gebruiken om veiligheidsredenen, is dit een heel ander verhaal. Hoe krijgen we ook deze mensen naar bitesized leren, wanneer ze ingeroosterd zijn voor een bepaalde taak binnen hun ploeg?”

We hadden het al over vaardigheden. Wat zijn volgens jou binnen jullie organisatie de belangrijkste competenties, talenten en vaardigheden met het oog op de toekomst?

Wim: “Het is moeilijk om daar één antwoord op te geven, net omwille van de brede scope van onze organisatie. Daarom geef ik graag het voorbeeld van onze high potentials (HiPo's): die medewerkers die het potentieel hebben om sterk door te groeien in onze organisatie. Jaarlijks bekijken we waar onze medewerkers sterk in zijn en waar verbetering mogelijk is. Bij deze specifieke doelgroep van HiPo's zagen we dat drie competenties nog beter ontwikkeld konden worden: strategisch denken, leidinggeven en financial accumen. Samen met Vlerick hebben we een online traject ontwikkeld om specifiek op die competenties in te zetten. Dat traject hebben we overigens heel feitelijk aangepakt, wat aangeeft dat we - naast alles wat ik al verteld heb - ook sterk gefocust zijn op hr-data, ook op het vlak van leren. Zo hebben we bijvoorbeeld ons eigen trainingsdashboard, dat ons maandelijks aantoonst in welke mate elke individuele medewerker de leer-KPI bereikt van minimaal 16 uur training per individu. Daarenboven kunnen we ook perfect monitoren welke van onze programma's populair zijn, wie welke competenties ontwikkelt...”

Je vertelde al dat tijd een uitdaging is, in welke mate slagen mensen erin om die KPI te behalen?

Wim: “Vermits onze operaties 24 op 7 actief zijn, moeten we natuurlijk rekening houden met de drukte die heerst op de verschillende terminals en daaraan gekoppeld de beschikbaarheid van ons personeel. Het is voor ons als PSA University dan ook van cruciaal belang om de leernoden vanuit onze business op een juiste manier te analyseren en leerprogramma's aan te bieden die heel concreet doen bijleren. Zo wordt de tijd die collega's reserveren voor leren zo efficiënt mogelijk ingevuld. We organiseren om de drie jaar trouwens ook een medewerkersbevraging. De resultaten van eind vorig jaar zijn net geanalyseerd en tonen heel wat positieve trends. Die survey is voor ons een belangrijke maatstaf. We zijn dan ook erg blij te mogen vaststellen dat collega's hun weg naar opleidingen steeds meer en meer zelf vinden en er niet alleen meer wordt geleerd om de KPI te behalen. De leercultuur die we binnen ons bedrijf uitdragen, werpt dus hoe langer hoe meer z'n vruchten af. Zo wordt er bijvoorbeeld ook geleerd buiten de werkuren.”

Hoe zie je het leren bij jullie evolueren in de nabije toekomst? Waar droom je van?

Wim: “Ik sprak daarnet over die KPI van 16 uur per medewerker. Ik zou willen dat die exponentieel overschreden wordt. Niet omwille van de KPI, maar omdat medewerkers écht intrinsiek gemotiveerd zijn om die KPI te overschrijden. Dan zijn we geslaagd in ons opzet en hebben we een echte leercultuur kunnen installeren in de organisatie. En als dan bovendien ook blijkt in de medewerkersbevraging dat iedereen tevreden is over het leren, dan denk ik dat het tijd is om op pensioen te gaan.” (lacht)

Welke vraag heb jij voor de volgende geïnterviewde?

Wim: “Zal AI de rol van de L&D-professional overnemen? Wat denk jij?”

PASPOORT

- > Functie? Manager PSA University | EuroMed & Americas Regions, PSA University.
- > Vroeger? Corporate L&D manager & group HRIS manager - Etex, Group talent manager - La Lorraine Bakery Group nv
- > Studies? doctor in de scheikunde - Universiteit Antwerpen
- > Wat is je professionele motto? “Let's learn, unlearn, relearn.” Ik denk dat dit samenvat waar we moeten mee bezig zijn.
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? Wat Stimulearning doet, probeer ik ook te stimuleren in mijn team. Naar proeverijen gaan, lezen ... Zelf zie ik veel voorbijkomen in nieuwsbrieven, maar ik dompel me graag eens kort en krachtig onder in een bad van L&D op een internationale conferentie, bv. over de trends op het vlak van leren. Dat moet zeker niet elk jaar, maar is wel inspirerend.

EEF VAN HOEY

GOED

Gloednieuwe focus op leren bij Goed

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

Kan je kort je organisatie even schetsen?

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

Waar situeert L&D zich in deze context?

Eef: "L&D is in onze organisatie nog een vrij nieuw gegeven. Vroeger werden er wel opleidingen georganiseerd, voornamelijk vanuit expertise, bijvoorbeeld om te leren hoe je met een bloeddrukmeter werkt. Een collega bood ondersteuning op logistiek vlak, registreerde de opleidingen en maakte e-learnings met de content die onze experts aanleverden. Omdat we over heel Vlaanderen verspreid zitten, was er de behoefte om met e-learnings te werken. Maar verder dan dat ging L&D niet. Pas in januari van 2024 kwam er een specifieke focus op leren en ontwikkelen: vanuit de financiële uitdagingen waar de organisatie mee kampt en de shift in de noden van de klant, is er immers een behoefte ontstaan om hier sterker op in te zetten. We verwachten vandaag van onze medewerkers dat ze proactiever en commerciëler te werk gaan dan vroeger het geval was. Om ze daartoe te bewegen, moeten we inzetten op bepaalde ontwikkelpaden. Daarom werd er in het organigram een L&D-afdeling toegevoegd. Ons team bestaat nu uit een collega die de zaken administratief coördineert en e-learnings uitbouwt, en telt daarnaast een

interne trainer en mezelf als verantwoordelijke. We focussen ons zowel op opleidingen als onboarding, maar ook performancemanagement staat bij ons op de agenda. Ontwikkeling zien we dus breder dan enkel opleiding. Vanaf 1 juli wordt de L&D-afdeling samengevoegd met werving en selectie enerzijds, en interne communicatie anderzijds, waardoor mijn verantwoordelijkheid dan ook breder zal worden."

Hoe is het om vanaf nul een L&D-afdeling te mogen uitbouwen?

Eef: "Het fijne aan de job is dat het allemaal nieuw is, en we krijgen ook de vrijheid om onze afdeling en onze aanpak uit te werken. De organisatie ziet het zo dat ze onze expertise nodig hebben. Dat maakt dat we in een hele grote speeltuin zitten. Natuurlijk in combinatie met wat nodig is voor de organisatie: zo



werd er recent een bevraging gedaan bij het management over de belangrijkste aandachtspunten voor hr binnen Goed. Hieruit onthouden we onderwerpen zoals performancemanagement en onboarding als projecten die we op de radar moeten krijgen. Maar hoe we dat doen: daar zijn we vrij in. Er zit heel veel honger en ook veel dankbaarheid in ons bedrijf. Werken in een context die heel moeilijk is door reorganisatie, creëert net de mogelijkheid om vanuit L&D heel mooie dingen te doen. Er is budget vrijgemaakt, er is ruimte en vrijheid, waardoor dingen snel een go kunnen krijgen, en dat is heel fijn.”

Is er op dit moment al een visie op leren en hoe zou je die omschrijven?

Eef: “Ik heb een visie ontwikkeld die gebaseerd is op de leercirkel van Maslow, waarbij iemand evolueert van onbewust onbekwaam naar onbewust bekwaam. Ons doel is om onze organisatie te doen groeien en ontwikkelen door onze medewerkers hierin te ondersteunen. Op basis van de leercirkel van Maslow heb ik onze processen uitgetekend en hebben we bepaald welk proces in welke fase van de cirkel zit. In alles wat we doen, vragen we onze leidinggevenden om met hun team stil te staan bij de vraag of medewerkers van zichzelf weten dat ze er onbekwaam in zijn. Wetend dat we nu een organisatie zijn die vandaag andere dingen verwacht van onze medewerkers dan vroeger. Beseffen onze medewerkers dit? Zonder dat besef, komen ze niet tot leren.”

Hoe ervaren de medewerkers dit? Roept het soms weerstand op als mensen merken dat ze in veel zaken onbewust onbekwaam zijn?

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

Waar ligt de nadruk op dit moment op binnen jullie L&D-aanpak? Wat zijn de voornaamste pijlers?

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

Je noemt nu ownership, zijn er nog andere waarden die je ook mee in het L&D-beleid verwerkt?

Eef: “Er zijn de Goed-waarden: de G van goesting, de O van open, de E van empowerment, en de D van dienstbaar. Daar komt ook nog de V van verbinding bij. Concreet vullen we dit als volgt in: we organiseren interne en externe communicatiecampagnes om ‘goesting’ te krijgen in onze leerpaden via filmpjes, getuigenissen... We zijn ‘open’ door feedback te vragen en ontvangen

over leer- en ontwikkelbehoeftes. Verder stellen we de medewerker zelf verantwoordelijk voor zijn of haar loopbaan, wat 'empowerend' werkt. Wij staan in dit alles 'ten dienste van' onze organisatie en onze interne medewerkers, de sterkmakers: we moeten hen ondersteunen om onze organisatie te kunnen laten groeien. Tot slot stimuleren we onze medewerkers om te 'verbinden' en van elkaar te leren, door hen samen te brengen en ruimte te geven aan hun individuele onzekerheden en bezorgdheden, maar ook sterktes en competenties te bespreken. Dit heeft vaak een groter en duurzamer effect dan hen veel theorie aanreiken."

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

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

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

Is het feit dat jullie zo veel diverse profielen hebben ook een uitdaging, of niet per se?

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

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

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

Die experts worden dan ook een beetje interne trainer?

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

Welke competenties en talenten zijn voor jouw organisatie belangrijk met het oog op de toekomst?

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

Als je dan mag dromen, waar zou je naartoe willen met het leren in je organisatie?

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

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

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

De vorige gast op de Praatstoel wil graag weten of AI de rol van de L&D-professional zal overnemen, wat denk jij?

Eef: “Ik denk dat het onze rol gemakkelijker zal maken, maar niet zal overnemen. AI zal voor mij nooit alle inhoud kunnen bouwen, maar ons wel helpen om inhoud vlotter te schrijven en sneller informatie samen te brengen. Maar vervangen: dat niet. Er blijft een belangrijke rol weggelegd voor de mens, die als geen ander kan aanvoelen welke kloof er gedicht moet worden tussen de profielen in en de noden van de organisatie.”

Welke vraag heb jij voor de volgende geïnterviewde?

Eef: “Evaluatiegesprekken: doen of niet doen?”

PASPOORT

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

JOHAN WÖHR & CHRISTINE VERECKEN

CARREFOUR

Initiatief: sleutelingredient van de nieuwe L&D bij Carrefour Belgium

Wie de Praatstoel al een tijdje volgt, herinnert zich misschien nog dat we vijf jaar geleden ook al een gesprek hadden met de toenmalige L&D-verantwoordelijke van Carrefour. Sindsdien is er echter veel veranderd. Niet alleen ligt er een pandemie tussen toen en nu, er zijn ook andere L&D-verantwoordelijken én er waait een nieuwe wind in de organisatie als het op leren aankomt. Samengevat heet die 'Act for your development & career'. Wat dat concreet betekent, vertellen ons Johan Wöhr en Christine Verecken.

Hoe zijn jullie qua leren georganiseerd en wat is jullie rol precies?

Johan: "Leren is voor Carrefour een erg belangrijk thema. We tellen zo'n 11.000 interne medewerkers. Reken je hier ook nog eens de franchisemedewerkers bij, dan komen we in totaal aan 18.000 mensen. Het merendeel van onze winkels zijn franchisewinkels. Al onze 18.000 medewerkers moeten bij blijven in hun vakdomein of metier. Bovendien zijn er ook een aantal opleidingen die verplicht georganiseerd worden omwille van wetgeving, veiligheid... Dit alles schetst meteen hoe belangrijk leren is in onze organisatie. De trainingen van Carrefour zijn historisch georganiseerd vanuit verschillende departementen: Risk (veiligheid en welzijn), IT (systemen en programma's), Customer Excellence (klantgerichte en kassatrainingen), Operational Excellence (vakgerichte trainingen voor de winkels) en Talent Development (management- en softskillsopleidingen). Christine en ik maken vanuit hr deel uit van Talent Development. De managers van al deze teams vormen vanuit de verschillende departementen samen een transversaal team: het Service Center L&D. Dit zodat we een uniform en kwaliteitsvol aanbod aan onze medewerkers kunnen

aanbieden. We hebben bijkomend de rol om opleidingen te uniformiseren en professionaliseren. Dat maakt dat we de dingen op een bredere manier bekijken op het vlak van didactiek. Ons team telt daartoe bijvoorbeeld ook een pedagoge - dat is Christine - en een psychologe."

Christine: "In aanpak en doelstelling zit intussen elk team van het Service Center L&D op dezelfde lijn en vertellen we ook hetzelfde verhaal. We werken bijvoorbeeld allemaal met hetzelfde instructional designmodel, hantieren een label én een aantal kwaliteitsnormen waaraan een opleiding moet voldoen. Zo krijgt iedereen hetzelfde gevoel en dezelfde leerervaring. Of het nu gaat om softskills of iets technisch."

Het feit dat je twee doelgroepen bedient - interne medewerkers en franchisemedewerkers - brengt ongetwijfeld specifieke uitdagingen met zich mee. Kan je daar iets over vertellen?

Johan: "Doorgaans is het zo dat we voor interne medewerkers vooral zaken moeten uitrollen rond grote thema's, en dat het liefst op korte termijn. Het grootste verschil met de franchisepartners zit 'm in het feit dat ze evolueren met een andere snelheid: soms veel sneller omdat het een meer wendbare organisatie is dan Carrefour Belgium, maar soms ook trager omdat zo'n winkel vaak gestart is bij een ambitieuze ondernemer die zijn bedrijfsvoering echter nog aan het optimaliseren is. Voor ons als L&D-team is het dus een uitdaging om aan al die verschillende snelheden - en de daarbij horende noden - te kunnen beantwoorden. We spelen hierop in door op maat te werken voor franchisewinkels die wat meer mensen in dienst hebben, en door onze interne opleidingen tegelijk ook open te stellen voor onze fran-



chisepartners. Het voordeel van dat laatste is dat het de afstand tussen ons hoofdkantoor - dat we het Service Center noemen - en de winkel- en franchisemedewerkers verkleint.”

Is er ook een verschil in de houding ten opzichte van leren in die twee doelgroepen?

Johan: “Sowieso. In onze winkels ligt de focus nog steeds veel meer op het operationele, en wordt leren niet altijd als werken beschouwd. Er is zeker bewustzijn dat het belangrijk is, maar men investeert er liefst zo weinig mogelijk tijd in. Daarnaast is er ook een verschil in de scholingsgraad van winkelmanagers en medewerkers van de hoofdzetel, wat uiteraard ook een impact heeft.”

Christine: “We merken de verschillen zelfs op bij onze geïntegreerde winkels: het zijn vooral de medewerkers uit de hypermarkten die zich kunnen vrijmaken voor de Carrefour Academy omdat ze werken in een iets grotere organisatie, waar meer mogelijk is qua planning. De grootte van een winkel speelt hierin dus ook een rol.”

Is het met zo'n diversiteit mogelijk om één overkoepelende visie te hanteren, en zo ja wat is die?

Johan: “Wij denken dat dit mogelijk is, maar zijn daarin wel realistisch: die visie is niet van vandaag op morgen door iedereen op dezelfde manier begrepen en toegepast. We hebben al een hele weg afgelegd. In het verleden was Carrefour een log bedrijf met heel veel regels, richtlijnen en procedures. Vandaag is onze slogan op het vlak van L&D ‘Act for your development & career’. De nadruk ligt daarbij op ‘act’: niet zeggen, maar doen. En vooral: je bent zelf verantwoordelijk voor je ontwikkeling en carrière. Waar we vroeger zeiden ‘jij hebt die rol dus moet je verplicht die en die opleidingen volgen’, is dit nu beperkt tot een minimum-pakket van voornamelijk verplichte zaken. De rest is aan de medewerker. Ook onze rol is veranderd: het is onze taak om ervoor te zorgen dat er een aanbod is, en om de weg ernaartoe goed uit te leggen aan onze interne en externe klanten. Wij hebben de verantwoordelijkheid om hen te sensibiliseren om zich te ontwikkelen, maar ze moeten het wel zelf doen. Wij reiken een richtlijn en een leerplan aan in functie van hun rol en functie, maar medewerkers moeten zichzelf inschrijven. Deze nieuwe aanpak heeft er aanvankelijk voor gezorgd dat er een terugval was in het aantal deelnemers. Dat begint nu weer te verbeteren. We beseffen dat de verandering die we willen creëren en de visie die we willen implementeren een werk zijn van lange adem. Maar we zijn ervan overtuigd dat we mensen niet kunnen verplichten om te leren, alleen om fysiek aanwezig te zijn in een lokaal of te klikken in een e-learning. Daarom hebben ze echter nog niet echt geleerd. We willen de focus verschuiven van ‘leren op commando’ naar ‘leren in de praktijk’. Volgens het 70/20/10-concept. Wanneer een winkel ons vraagt om een trainer te sturen omdat er iets niet goed loopt, dan zullen we dit veel minder dan vroeger zomaar gaan doen. Wel zullen we pertinente vragen stellen: wat loopt er dan precies niet goed? Welke opleidingen werden er al gevolgd? En wat heb jij als leidinggevende gedaan om het voor de medewerker mogelijk te maken om die toe te passen op de werkvloer? We willen de nadruk dus verleggen naar het toepassen van de theoretische kennis.”

Christine: “In dit kader hebben we overigens ook ons leerformat aangepast in 2020, het jaar waarin we met zijn allen de digitale omschakeling moesten maken. Afhankelijk van de inhoud van een training bekijken we nu welke theorie we in een e-learning kunnen stoppen, wat in een webinar (trainer met een groot publiek), wat in een virtual lab (trainer met kleiner publiek en meer interactie, ideaal als je ver van de hoofdzetel of onze managementscholen woont), en wat in een offline lab, omdat je sommige dingen nu eenmaal fysiek moet doen. Die verschillende mogelijkheden helpen ook wel om mensen te motiveren om te leren. Dankzij instructional design gaan we altijd uit van de vraag: wat hebben onze medewerkers nodig, wat kunnen we brengen, en hoe brengen we dat zo dicht mogelijk bij de mensen? Dit uitgangspunt staat voor ons steeds meer voorop.”

Daarom liet je het woord Carrefour Academy vallen. Hoe past dit in het geheel?

Christine: “Carrefour Academy is een ontwikkeltraject van 6,5 dagen gespreid over een half jaar, waarin elk departement zichzelf komt voorstellen aan de deelnemers: wat doet het departement, waarom hanteren ze een bepaalde aanpak... Opdrachten maken het interactief. Het doel is tweeledig: enerzijds willen we de kloof dichten tussen het hoofdkantoor en de winkels en dus wederzijds begrip creëren, en anderzijds willen we verborgen talenten in onze organisatie ontdekken. Medewerkers moeten hiervoor niet voorgedragen worden door hun manager om deel te kunnen nemen, maar schrijven zichzelf in en moeten dit motiveren. Daarna gaat een hr-businesspartner met de kandidaten in gesprek. De Academy is een succesverhaal dat meer en meer begint te leven, met als heel betrokken sponsor onze CEO Geoffroy Gersdorff, en met de buy-in van ons directiecomité, wat zorgt voor een enorme betrokkenheid. De sprekers die aan bod komen, zijn erg gepassioneerd en goed voorbereid. Aanvankelijk was dit

traject enkel voor winkelmedewerkers bedoeld. Maar na het eerste jaar hebben we het ook opengesteld voor medewerkers van het Service Center. Ook over de departementen heen kunnen we immers nog veel van elkaar leren. We hebben nu een gemengde groep van deelnemers, en dat is heel mooi. Voor hr is het een prachtige kans om te zien welke medewerkers de juiste vragen stellen tijdens het traject, en waar die talenten zitten die we anders misschien niet zouden ontdekken.”

Johan: “Bij Carrefour kan je van oudsher - als je dat wil, kan en durft - van onderaan de ladder opklimmen naar hogere functies. Vernieuwend is nu wel dat dit geïnitieerd wordt door de medewerkers, en in die zin is dit traject een veruitwendiging van onze slogan ‘Act for your development & career’. Vroeger bepaalde de manager welk teamlid wat moest volgen, nu mag elke medewerker zich inschrijven. Mensen met een uitvoerende rol moeten dus niet eerst vragen of ze zich kandidaat mogen stellen. Jaren geleden waren we daarnaast ook niet in staat om zoiets te doen omdat we veel medewerkers niet konden bereiken met onze communicatie: ze hadden geen laptop of gsm. Ondertussen heeft iedereen een device. En hebben we vanuit L&D dus al een jaar of vijf directe toegang tot potentiële kandidaten voor ons aanbod, waardoor we vlotter en sneller met hen kunnen communiceren over leren, niet langer alle stappen van het hiërarchische management moeten doorlopen, en er minder ruis zit op onze boodschap.”

**“Onze rol als L&D-verantwoordelijke is veranderd:
we moeten ervoor zorgen dat er een aanbod is, er de weg naartoe wijzen,
en mensen sensibiliseren om zichzelf te ontwikkelen.
Maar ze moeten het wel zelf doén.” - Johan**

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

Johan: “Voor mij is de grootste uitdaging om een leercultuur te creëren. Dat is erg moeilijk, omdat we op veel afdelingen handen tekort komen. De nadruk komt hierdoor heel erg op het operationele te liggen, en leren wordt iets dat daarbij komt. Tegelijk beseffen we: als we mensen duurzaamheid willen bieden, dan moeten we ze laten groeien en dus tijd investeren in leren. Dat is een gedachte waarin iedereen zich kan vinden, maar de praktijk volgt niet altijd. Vandaar zie ik dit als één van onze grootste uitdagingen als retailer.”

Christine: “Wat daar voor mij mee samenhangt, is het informele leren in kaart brengen. We willen dit al langer, en de arbeidsdeal helpt ons om middelen vrij te maken om dit beter in beeld te krijgen. De manier waarop we dit nu registreren willen we blijven verbeteren en klantvriendelijker maken, zodat het registreren van informeel leren geen hindernis op zich wordt voor het leren.”

Johan: “Daaraan gekoppeld zie ik nog een derde uitdaging: we willen meer nadruk leggen op het in stand houden van community's die ontstaan zijn dankzij de Academy of andere programma's, zodat zij kunnen blijven leren, van elkaar en als groep. Dat lijkt heel makkelijk te doen, maar de praktijk is heel anders. Toch denken we dat dit het nieuwe leren is.”

Hoe zien jullie het leren evolueren in de nabije toekomst, algemeen en in jullie organisatie?

Johan: “Op termijn zouden we een Netflix-aanbod willen hebben: daarbij kan iemand leren op het moment dat het voor hem of haar nodig is, en kan die persoon ook kiezen voor een leervorm die het best bij hem of haar past. We denken dat jonge mensen vandaag vooral ervaringen willen, en dat op het moment dat het nodig is. Ik zie leren dan ook evolueren in die richting. Met de nodige hulp van AI. Op dat vlak verwacht ik op korte termijn toch echt doorbraken, bijvoorbeeld om bij een evaluatiegesprek al meteen een aantal tips te kunnen meegeven die uit een trainingsprogramma komen. Daar zit volgens mij veel toekomst in. Dat wil wel zeggen dat onze rol drastisch zal evolueren. Dat is goed uiteraard, maar wel soms makkelijker gezegd dan gedaan.”

Zijn jullie er al mee bezig om AI te integreren in L&D?

Johan: “Ja, maar het zit nog in een embryonale fase. Het eerste wat we zullen toepassen, is het maken van e-learnings met behulp van AI. Op dit moment maken we en structureren we zelf de content daarvoor. Dat wordt de eerste toepassing van AI, waar we in de tweede helft van 2024 echt mee aan de slag gaan.”

Christine: “Je kan het zo zien dat we de content die voorhanden is in AI stoppen, dat daar dan vervolgens de e-learning van maakt. Onze rol zal dus veranderen: we zullen niet meer alleen content creëren, maar die ook beoordelen met het oog op didactiek. Is dit hoe we het zien, is het volgens onze normen? We moeten dit natuurlijk ook intern bekijken. Wanneer we bedrijfseigen informatie in AI stoppen, moeten we ervoor zorgen dat deze gegevens voldoende beschermd zijn.”

Johan: “Voor onderwerpen die niet Carrefour-gerelateerd zijn, is het zelfs denkbaar dat we aan AI zeggen dat we iets willen doen rond bijvoorbeeld een bepaald model, om dan vervolgens de tool iets te laten maken. Waarna wij dat op basis van een aantal criteria beoordelen. De mogelijkheden zijn straf. En vooral ook: de snelheid waarmee het geadopteerd wordt. Een jaar geleden moest je mensen nog niet aanspreken over ChatGPT, vandaag is dat een heel ander verhaal. Dat brengt me nog bij een andere uitdaging die we hebben: de digitalisering. We werken met een heel aantal kortgeschoolden die al lang in de retail werken maar niet grootgebracht zijn met een computer. Hen proberen we op diverse momenten met digitale tools te laten kennismaken.”

Christine: “Om die reden voorzien we vóór de start van de sessies van Carrefour Academy bijvoorbeeld ook korte infomomenten over hoe de chat werkt, een poll, hoe je een vraag kan stellen, jezelf kan muten tijdens een webinar... Daar hebben toch wel een aantal mensen gebruik van gemaakt. Via dit soort kleine interventies doen we ook aan microlearning.”

Johan: “En ook al onze hr-processen zijn al voor 100% digitaal. Dat kan evident klinken, maar voor een organisatie zoals de onze, die al lang bestaat met een stevige legacy en mensen op heel veel verschillende locaties verdeeld over het land, is dat zeker niet vanzelfsprekend. Zo ver zijn we dus al.”

Daarnet had je het al een paar keer over jullie veranderende L&D-rol. Hoe zal die er uiteindelijk uitzien, denk je?

Johan: “Ik vind het best moeilijk om hier heel concreet op te antwoorden. De tendens binnen Carrefour is om slimmer te gaan samenwerken en generieke zaken niet in elk land opnieuw te gaan uitvinden, maar eerder generiek te creëren en daarna mogelijk landspecifiek uit te rollen op basis van lokale behoeftes. We zullen in de toekomst dus niet meer allemaal bezig zijn met de creatie van leren. Onze specialisatie zal veeleer zijn hoe we dit tot bij onze interne klanten brengen, en hoe we mensen ertoe kunnen aanzetten om op een informele manier te leren. We evolueren dus van trainer die het weet, naar veel meer het begeleiden van mensen in een leerproces. Dat zal sowieso bij Carrefour een belangrijke evolutie zijn.”

**“Dankzij instructional design gaan we altijd uit van de vraag
wat de medewerkers nodig hebben, wat we kunnen brengen,
en hoe we dat zo dicht mogelijk bij hen kunnen brengen.
Dat uitgangspunt staat steeds meer voorop.” - Christine**

Dan nog de vraag van onze vorige geïnterviewde: evaluatiegesprekken, doen of niet doen?

Johan: “Er valt veel over te zeggen, zowel voor als tegen. Het wordt vaak gezien als een verplicht nummer, en dat zou een reden kunnen zijn om dit niet meer te doen. Wij vinden dat er veel redenen zijn om het wel te doen, maar dan op een goede manier. Iemand die in de context van de retail in een winkel werkt, heeft niet elke week een gesprek met zijn leidinggevende. Soms zien zij elkaar dagen niet. Het is dus wel belangrijk om dat contactpunt te behouden. Wel werken wij eerder met continue feedback, in plaats van één keer per jaar een verplicht nummer. Ook dat gebeurt weer soms digitaal, want het zit ingebed in ons LMS-systeem en maakt deel uit van onze talent cycle.”

Christine: “Daardoor wordt het ook makkelijker om concrete evaluatiegesprekken te doen, omdat je in het LMS een mooi overzicht van het afgelopen jaar vindt en dus onderbouwd gesprekken kan voeren en iemands evolutie kan zien. Een evaluatiegesprek mag ook nooit een verrassing zijn.”

Johan: “Onze medewerkers worden er ook toe aangezet om aan elkaar feedback te vragen en te geven in het systeem. Dat hoeft dus niet altijd de leidinggevende te zijn. De medewerker kan kiezen of hij of zij die feedback zichtbaar maakt voor de leidinggevende, zodat die eventueel mee gebruikt kan worden in de evaluatie. Zo hebben onze leidinggevendenden mogelijk een breder zicht op hoe die persoon gezien wordt door de bredere organisatie.”

Christine: “Dat is ook een cultuurverandering die we erin willen krijgen. Als mensen ons komen vertellen dat ze geen feedback krijgen van hun manager, vragen wij meestal of ze daar al zelf om gevraagd hebben. Want ook dat is ‘Act for your development & career’. Je zit niet gewoon in de passagiersstoel van je carrière, je moet zelf het stuur nemen.”

Welke vraag hebben jullie voor onze volgende gast?

Johan en Christine: “Wat is de ultieme formule om in een corporate bedrijf een leercultuur te laten ontstaan en stimuleren? Die willen we graag vinden. Een heilige graal, dat beseffen we, maar we zijn benieuwd.”

PASPOORT CHRISTINE

- > Functie? Talent Officer bij Carrefour Belgium
- > Vroeger? Vormingsverantwoordelijke bij Natuurinvest
- > Studies? Master pedagogische wetenschappen aan KU Leuven
- > Wat is je professionele motto? "Act for your development and career."
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? Dat is voor mij een mix-and-match. Als pedagoge kan ik terugvallen op mijn studies en netwerk. Zo is Anne Boon een te volgen pedagoge voor mij: zij was betrokken bij de ontwikkeling van het model over High Impact Teaming. Verder volg ik de trends via Stimulearning en enkele externe leveranciers die ons met hun aanbod inspireren (o.a. Kenaz). Ook vind ik het zalig om me onder te dompelen in literatuur over leren en ontwikkelen, in de vorm van artikelen of boeken.

PASPOORT JOHAN

- > Functie? Manager L&D bij Carrefour Belgium
- > Vroeger? o.m. Senior Management Training Specialist bij Carrefour Belgium & Value Proposition Learning - projectcoördinator alsook Key Account Manager bij Ricoh Belgium
- > Studies? Bachelor Communicatie en Postgraduaat in coaching bij AP Hogeschool Antwerpen
- > Wat is je professionele motto? "Act for your development and career."
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? ZigzagHR, LinkedIn, The Tipping Point, Stimulearning en Goodhabitz.



DISCOVER OUR FLEXIBLE EVENT SPACES AT HOLIDAY INN BRUSSELS AIRPORT



SCAN TO DISCOVER ALL
OUR MEETING ROOMS

- 18 event spaces
- Up to 500 people
- Large parking
- 500m from Diegem train station

TIM TIMMERMANS & GEERT DILENS

COVESTRO ANTWERPEN

Covestro: leercultuur in wording

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

Wat kan je ons vertellen over je organisatie en over L&D bij Covestro?

Tim: “Covestro Antwerpen is één van de grootste sites van het wereldwijd aanwezige Covestro, dat zijn hoofdzetel heeft in Leverkusen, Duitsland, en ruim 17.500 mensen tewerk stelt. Onze site telt ruim 900 medewerkers. We produceren voornamelijk wat we ‘intermediates’ noemen, ofwel tussenproducten voor de chemische industrie. Het gaat om hoogwaardige kunststoffen die door eindverwerkers gebruikt worden om eindproducten te maken die zowat overal in verwerkt zitten, zonder dat de consument het doorgaans beseft: van de zetel waar je thuis op zit, over de grondstoffen voor de isolatie van je woning, tot de kunststof voor de lens van de camera op je telefoon. Onze L&D-afdeling bestaat uit vier personen en is een aparte entiteit naast de hr-afdeling. We rapporteren rechtstreeks aan de managing director.”

Geert: “Daarnaast is er over de jaren heen een L&D-community gevormd met een 20-tal opleidingsbeheerders binnen de verschillende diensten en afdelingen. Zij buigen zich eerder over de vaktechnische opleidingen, terwijl we centraal focussen op bijvoorbeeld softskills en opleidingstrajecten, onder meer voor de vele nieuwe medewerkers. De opleidingsbeheerders in de business werken niet fulltime rond leren, maar nemen die rol op naast hun andere verantwoordelijkheden. Ze zorgen ook voor de administratieve ondersteuning op het vlak van opleidingen.”

Tim: “Verder komen we elk kwartaal samen met de L&D-community en de decentrale opleidingsverantwoordelijken om nieuwe projecten te bespreken en te kijken hoe we hen nog beter kunnen ondersteunen. De opleidingsverantwoordelijken denken strategisch na over de mogelijkheden van L&D binnen hun afdeling. Op die manier proberen we van L&D een thema te maken dat van de hele site is. Het helpt ons om voeling te houden met wat er leeft, en om iedereen te betrekken bij nieuwe ideeën, suggesties te verzamelen... Zo hebben we bovendien overal punten waar we onze L&D-wagen kunnen aanhaken. Vermits we een klein team zijn, is het nodig om die vertakking te hebben binnen de hele organisatie.”

Je vertelde daarnet ook dat L&D rechtstreeks aan de managing director rapporteert. Wat is de reden geweest om te kiezen voor een L&D-afdeling die naast hr staat?

Geert: “Er is inderdaad uit strategisch oogpunt een aantal jaar geleden besloten om L&D rechtstreeks aan de directie te laten rapporteren en niet op te nemen in de hr-afdeling. Om die beslissing te kaderen, moeten we heel wat jaren terug in de tijd, toen er nog geen sprake was van Covestro en we nog Bayer waren. Bij de afsplitsing van Lanxess in 2004 werd beslist om de overkoepelende L&D-afdeling sterk af te bouwen. Leren werd overgelaten aan de afdelingen, vanuit het idee dat zij zich ook zonder het overkoepelende beleid wel konden beredderen. Toen Covestro in 2015 ontstond vanuit Bayer, zag de organisatie in dat hier een grote fout gemaakt was: L&D was nu eenmaal te belangrijk voor de ontwikkeling van onze mensen, zeker met de uitdagingen die



ons te wachten stonden. We beseften dat er in het verleden te hard gesnoeid was. Bij de oprichting van Covestro werd er daarom ook een nieuwe start genomen met L&D: er kwam opnieuw een aparte afdeling, én die werd naast hr geplaatst. Zo kreeg ze het nodige gewicht. De keuze om onze afdeling rechtstreeks aan de managing director te laten rapporteren, brengt met zich mee dat we meer betrokken zijn bij bepaalde beslissingen en aanwezig zijn bij overleg.”

Tim: “Als we er nu op terugkijken, is dit vanuit strategisch oogpunt een slimme zet geweest. De voorbije jaren zijn er namelijk 265 nieuwe mensen gestart, en de komende vijf jaar verwachten we dat er nog eens 200 medewerkers bijkomen om mensen die op pensioen gaan, te vervangen.”

Wat is jullie visie op leren?

Tim: “Een belangrijk aspect van onze visie is dat we een leercultuur willen creëren, waarbij mensen willen ontwikkelen, daarvoor openstaan, en ook beseffen dat reskilling zó belangrijk is met het oog op de toekomst, dat ze er tijd voor nemen én krijgen. Het wordt een van onze belangrijkste taken om die leercultuur te stimuleren.”

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

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

Als je vanop een afstand naar dit thema kijkt, wat is volgens jullie de ultieme formule om in een corporate bedrijf een leercultuur te laten ontstaan en stimuleren? Dat was ook de vraag die onze vorige geïnterviewde voor jullie achterliet.

Tim: “Ik denk dat het enerzijds belangrijk is om in te zetten op leidinggevend, zodat zij een band opbouwen met hun medewerkers waardoor er in een open dialoog gesproken kan worden over hoe iemand zich voelt en verder wil ontwikkelen. POP-gesprekken voeren we al lang, en daar halen we vaak de noden uit die leven bij onze medewerkers. Maar onze rol is om daar ook een aanbod tegenover te stellen. Vroeger organiseerden we opleidingen wanneer we merkten dat er veel vraag was naar een bepaald onderwerp. Die opleiding kwam er dan soms pas een jaar na het POP-gesprek. Vandaag willen we gaan voor een goed, continu aanbod waarin opleidingen meermaals per jaar aangeboden worden, zodat er sneller geschakeld kan worden. Daarmee geven we meteen ook aan dat opleiding belangrijk is.”

Geert: “Op een bepaald moment weten medewerkers op die manier dat er bv. elk jaar in maart communicatievaardigheden gegeven worden, en in mei een cursus brandblussen. Dat geeft helderheid en zorgt ervoor dat medewerkers niet moeten wachten. Via onze sterke focus op interne communicatie over ons aanbod, weten medewerkers wat er zoal mogelijk is. We hebben een vrij uitgebreide SharePoint opgezet waarop heel veel informatie te vinden is, en elk kwartaal sturen we een nieuwsbrief uit waarin we communiceren over L&D-projecten. Ook staan we regelmatig met een L&D-onderwerp in onze centrale ‘Actueel’, die wordt verdeeld door de dienst Communicatie.

Tim, toen je in deze rol kwam, was één van je opdrachten om uit te stippelen hoe L&D er binnen vijf jaar zou uitzien in je organisatie. Kan je ons daar al iets over vertellen?

Tim: “Ik ben ervan overtuigd dat we binnen vijf jaar effectief een meer continu aanbod zullen hebben. Daarnaast denk ik dat we tegen dan ook nog sterker zullen samenwerken met ons hr-departement. L&D is een integraal deel van ons hr-beleid en we kunnen zeker nog sterker samenwerken met hen én met de hr-businesspartners binnen onze bedrijven. Als we ons beleid en onze kwaliteit willen behouden, hebben we verder extra ondersteuning nodig in ons team. We hebben op dit moment geen fulltime trainers in huis, dat wordt geoutsourcet. Een van de zaken waar we over nadenken is om eigen interne trainers te hebben, die het mogelijk zullen maken om zelf meer technische en veiligheidsopleidingen te voorzien. In het kader daarvan hebben we voor alle operationele medewerkers de afgelopen achttien maanden een tweedaagse veiligheidstraining georganiseerd die afkomstig is uit de luchtvaart, waarbij we samen met piloten vijf trainers opgeleid hebben om initiële veiligheidstrainingen te geven in onze bedrijven. We zijn er nu volop mee bezig die te implementeren in het bedrijf, maar zo’n kennis zal regelmatig opgefrist moeten worden. We geloven dat we hierin sneller zullen kunnen schakelen met interne trainers.”

In welke mate heeft digitaal leren een plek in het aanbod?

Geert: “Een viertal jaar geleden zijn we een samenwerking aangegaan met een partner waardoor we zeer eenvoudig e-learningen kunnen maken. Elke medewerker die dat wil, kan een licentie krijgen om zelf e-learningen te maken, waardoor dit nu veel meer gebeurt. Op dit moment zetten we ook in op AI. Er worden interne opleidingssessies georganiseerd om medewerkers bewust te maken van de mogelijkheden, zodat ze er ook makkelijker gebruik van gaan maken. Een ander project dat nu in de startblokken staat, is de creatie van EduVision, een soort interne YouTube, waarop medewerkers voor elkaar instructiefilmpjes kunnen maken en opladen. Dat is vaak duidelijker dan een instructie van drie bladzijden, en speelt in op de voorkeuren van de nieuwe generatie.”

Tim: “Zoals we al eerder vertelden hebben we 265 nieuwe mensen aangenomen om mensen te vervangen die op pensioen vertrokken. Er volgen er nog 200 de komende vijf jaar. De kennis die er in onze organisatie is, moeten we proberen bij ons te houden. We geloven erin dat EduVision hierin ook van waarde kan zijn. Verder zijn we ook aan het bekijken of we met microlearnings iets kunnen doen, en dan met name met vraaggestuurd leren.”

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

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

Volcontinu werken, veel nieuwe medewerkers: jullie vermeldten al enkele belangrijke uitdagingen op het vlak van L&D. Maar misschien zijn er nog?

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

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

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

Welke competenties en talenten zijn voor jullie belangrijk met het oog op de toekomst?

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

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

En wat met medewerkers die al lang in dienst zijn, is het voor hen even makkelijk om zich die wendbare houding eigen te maken?

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

Geert: “Daarnaast is een andere belangrijke realisatie de SafetyStreet die we begin dit jaar ontwikkelden: het gaat om een interactieve, fysieke ruimte van 250 m², waarin onze belangrijkste veiligheidsthema's aan bod komen. Meer dan 1.000 contractoren hebben die al doorlopen, en vanaf het najaar is het de bedoeling dat ook onze eigen medewerkers deze ruimte kunnen doorlopen.”

Een leercultuur in wording dus, dat is duidelijk. Welke vraag hebben jullie tot slot nog voor onze volgende geïnterviewde?

Tim en Geert: “Waarvoor gebruiken jullie AI binnen L&D?”

PASPOORT TIM

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

PASPOORT GEERT

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



“
GRAFISCH
ONTWERP MET
ATTITUDE

SASKIA AERS - GRAFISCH VORMGEVER



Hieronder vind je de namen van bijna 600 Stimulearners. Deze lijst bevat enkel namen, geen contactgegevens. Je zult van ons dan ook nooit partnermailings of commerciële voorstellen ontvangen. Dit is één van de zaken waar we het verschil maken en meteen een van onze sterktes, en dat willen we zo houden.

Binnen Stimulearning kun je op een veilige manier leren en netwerken. Zie deze lijst als een professionele versie van Tinder en zoek naar jouw ideale match. Vink de Stimulearners aan die voor jou interessant zijn en spreek ze aan op onze events of via social media. Je kunt ook via stimulearning.answerbase.com, onze online Q&A, reageren op hun vragen, suggesties of opmerkingen. En uiteraard ben jij ook van harte welkom: je krijgt dan ook een answerbase-logootje naast je naam in de gids van volgend jaar.

Abramowicz Elzbieta	> Council of the EU	Barrez Kris 	> Engie
Absil Nicolas	> NMBS	Barthels Charlotte	> Lidl BeLux
Adriansens Kim 	> UZ Brussel	Bastiaannet Karin	> Amelior
Allebosch Annelies	> Argenta	Bauwens Edith	> ILVO
Ameye Ruth 	> delaware	Bauwens Pascale 	> VDAB
Aneca Vanessa	> Groep Syntra West	Beaumont Liesbeth	> Baloise
Angenon Zahna	> mtech+ Oost-Vlaanderen	Beke Brecht	> FOD Bosa
Anseeuw Els	> Unilin	Ben Hammadi Meriem	> Actiris
Anthoni Katleen 	> Zorgbedrijf Antwerpen	Bleyen Bert	> ormit talent
Arnold Anneleen 	> Thomas More	Blomme Kathleen	> Orange Belgium
Artois Ann	> Swift	Boeren Margreet 	> Stimulearning
Averhals Ina	> AMS	Bogaert Karen 	> Fluxys Belgium
Baas Eleni	> Intigriti	Bogaerts Yves 	> Polypeptide
Baes Claudia	> Agoria	Bols Sarah	> FAVV
Baeke Ann	> Natural Leadership	Bolsens Katrien	> Deelen Private Bank
Baert Boke	> AZ Sint Elisabeth Zottegem	Borgers Lies	> BNP Paribas Fortis
Baes Ruben	> Meat&More	Borgers Isabel	> Datwyler Pharma Packaging
Baeyens Ann 	> Equans	Bosmans Bart	> Colruyt Group
Bakkali Hassani Samia	> Smals	Boufracha Samira	> Randstad Group Belgium
Bal Patricia	> FOD Bosa	Boumans Barbara	> Infrabel

Bourgeois Eline	> Infrabel	De Bruyckere Jorgen	> Fluvius
Bovijn Hanne	> Agristo	De Bruyne Ann	> Liantis
Braque Sylvie	> Training & Coaching Square	De Bruyne Stéphanie	> UZ Gent
Bruneel Ruth	> Deli	De Cooman Romy	> Cordeel Group
Bruyninckx Tom	> Randstad Group Belgium	De Corte Stefaan	> Laurea
Bucket Bert	> BLCC	De Coster Lori	> Clear Channel
Bulen Danny	> Solidaris Limburg	De Groeve Jo	> Vitaz
Bulens Nancy	> Heidelberg Materials	De Groote Wendy	> ICL
Buttiens David	> KBC Group	De Koster Tessa	> FACQ
Buyens Mieke	> Randstad Group Belgium	De Lathauwer Kristine	> Randstad Group Belgium
Buyl Ruud	> FAVV	De Lattre Sarah	> voestalpine Sadef
Callebaut Tim	> BNP Paribas Fortis	De Leener Stefaan	> Actiris
Callebaut Stephanie	> delaware	De Leeuw Joke	> Vandemoortele
Carnoy Lynn	> Destiny	De Meester Steve	> AZ Sint Jan
Carpentier Paul	> Klein Barnum	De Meyer Jeroen	> Audi Brussels
Carpentier Reginald	> Orange Belgium	De Meyer Sam	> Projective Group
Castermans Stijn	> delaware	De Meyer Sofie	> Keep Growing
Casteur Heidelinde	> BNP Paribas Fortis	De Mynck Betty	> mtech+ Oost-Vlaanderen
Cattoor Inés	> Synergie Belgium	De Pelsmaeker Evelien	> RVA-ONEM
Ceusters Eva	> SD Worx	De Pestel Sofie	> Zorgbedrijf Antwerpen
Ceyssens Wouter	> FOD Financiën	De Peuter Nadine	> Thomas More
Christiaens Evelien	> Colruyt Group	De Potter Samuel	> Beaulieu International Group
Chys Hans	> Proximus	De Rauw Eveline	> FOD Justitie
Claessens Eleni	> Go4Jobs	De Roos Nele	> Vandelanotte
Claise Renée	> Randstad Group Belgium	De Ryck Niki	> Toyota Boshoku Europe
Cloodts Sandra	> Zorgbedrijf Antwerpen	De Schepper Pia	> BASF Antwerpen
Cnudde Geert	> Vlaamse Overheid - Uitbetaling Groeipakket	De Smet Magaly	> Coaching The Shift
Cnudde Inger	> Vlaamse Overheid - AgO	De Spiegeleer Audrey	> Colruyt Group
Cobbaut Thierry	> Port of Antwerp - Bruges	De Vos Evelien	> C-Power
Codde Julie	> Infrabel	De Vos Tomas	> Proximus
Coenen Elise	> Vlaamse Overheid - AgO	De Vriese Sylvia	> Premium Sound Solution
Coffyn Flore	> RVA-ONEM	De Windt Tina	> Proximus
Colella Morales Valérie	> OECO Groep	Debruyne Chantal	> Proximus
Cooke Phyllis	> Council of the EU	Debusschere Evelyne	> FOD Justitie
Coolen Bert	> Cevora	Decoutere Nele	> Partena Professional
Cooreman Bart	> Vlaamse Overheid - Wegen en Verkeer	Dedeene Anke	> Groep Syntra West
Coppens Eva	> Vandemoortele	Dedobbeleer Gisele	> Actiris
Cornelissens Patrick	> Etex	Degraeve Ruben	> Idewe
Couvreux Delphine	> FAVV	Dekeyser Sylvia	> Audi Brussels
Creemers Jan	> Infrabel	DeKoning Steve	> De Lijn
Dal Zotto Sabrina	> De Rand	Delaey Isabeau	> Liantis
De Backer Elodie	> Colruyt Group	Delcourt Natacha	> BNP Paribas Fortis
De Backer Tinne	> Telenet Group	Delva Inge	> Ingenieurs
De Bel An	> De Lijn	Demeyere Tom	> Groep Syntra West
De Bie Sofie	> PostNL België	Demuyndt Melissa	> 9altitudes
De Bihl Tatjana	> Rogers	Den Dooven Peter	> Federale Pensioendienst
De Bock Germana	> Actiris	Denis Christelle	> Partena Professional
		Deno Ellen	> RVA-ONEM
		Deprez Sabrina	> Agristo

Deprez Ann-Sophie	> marbl	Godefroi Karin	> Infrabel
Depuydt Birgit	> Partena Professional	Godefroit Magali	> Orange Belgium
Desmedt Annelies	> Accent Jobs	Goffaux Frédéric	> IBPT-BIPT
Desmet Pieter-Jan	> Audi Brussels	Goos Nathalie	> Atlas Copco Airpower
Déthune Bruno 	> PPG Coatings	Goossens Anouk	> Aertssen Group
Devos Veerle 	> Christelijke Mutualiteiten	Govaerts Wim	> Sopra Steria
Devos Judith	> FAVV	Grijseels Sarah	> Belfius
Dewaele Joke	> PSA Antwerp	Grossen Yves	> TVH Group
D'Haese Joke 	> The Learning Hub	Guffens Hilde	> FOD Justitie
D'Havé Ann 	> 24Plus	Gutermann Sofie	> Crelan
Dhoore Kimberly	> FOD Financiën	Gysemberg Rebecca	> Fluvius
Diepenbrock Paul	> Cevora	Haentjens Nathalie	> Bank Van Breda
Dierckx Koen	> NCOI Learning	Haeseldonckx Wendy	> FOD Justitie
Dilens Geert	> Covestro	Haesen Els	> Carglass
Dingenen Anke	> BASF Antwerpen	Haesevoets Jessie	> Orona
Dobbelaere Ann	> Wit-Gele Kruis O-VI	Harnie Tommie 	> Fjul
Dossche Peter	> UZ Gent	Harrou Karima	> BNP Paribas Fortis
Driesen Ilse 	> VGC	Hautfenne Sophie	> Audi Brussels
Du Four Astrid 	> mtech+ Oost-Vlaanderen	Hombroux Phoebe	> Acerta
Duparcq Christian	> Randstad Group Belgium	Honig Olivia	> AZ Jan Portaels
Dupont Steven	> BNP Paribas Fortis	Hooyberghs Axelle	> Farm Frites
Eelen Kelly	> Zorgbedrijf Antwerpen	Hooyberghs Hans	> Rode Kruis Vlaanderen
Eerens Rosi	> Konings	Houdmont Frederic	> Smals
El hitori Samia	> Heidelberg Materials	Hugelier Vicky	> FOD Financiën
Elsen Frank	> KBC Group	Huls Serge	> Delhaize Belgium
Ermens Katia	> BNP Paribas Fortis	Huyghe Stijn	> Proximus
Evenepoel Anneke	> Actiris	Jacobs Tamara	> Randstad Group Belgium
Everard Jean-Marc	> FOD Bosa	Jacobs Manou	> TVH Group
Eylenbosch Veerle 	> Daikin Europe	Jacqmin Emmanuel 	> Equans
Foets Annelies	> STG	Jacques Hélène	> RVA-ONEM
Foets Sarah	> Solidarish	Jansen Henk	> BASF Antwerpen
Foulon Carl 	> Thomas More	Janssens Annemie	> FOD Bosa
Franklin Sarah	> Proximus	Jennes Gwen	> FOD Financiën
Frans Lotte	> Eneco Belgium	Joke Hollants	> d-teach online training
Franssen Nele	> Carglass	Joris Sven 	> BNP Paribas Fortis
Frisson Leen	> Equans	Junes Eric 	> SD Worx
Gardelein Timothy	> Accor	Kaas Jan 	> bit by bit
Geens Isabeau	> Provincie Vlaams-Brabant	Kaes Katrien 	> Hifferman
Geeraerts Quentin 	> D'leteren Automotive	Karen Asselberg	> Baloise
Geerinck Sophie	> Dela	Kayijuka Sylvie	> Vlaamse Landmaatschappij
Geuens Marie-Anne	> Telenet Group	Keppens Luc 	> Thales & Comenius
Geukens Elyne	> Rode Kruis Vlaanderen	Keutgen Thomas	> Bank Van Breda
Geusens Annelies	> Stad Genk	Keymeulen Tessa 	> Metagenics
Geusens Jeroen	> Sweco Belgium	Kindela Kaputu Enice	> RVA-ONEM
Geys Tom	> Vlaamse Overheid - AgO	Kllokoqi Teutë	> 24Plus
Giebens Nele	> Meat&More	Kourrich Shana	> RVA-ONEM
Gielen Geert	> Mintus	Krause Laura	> Obelisk
Goddeeris Vincent	> delaware	Krepelkova Jaroslava	> Council of the EU
Godderis François 	> Sirris	Krokaert Steven	> OMP

Krysanova Natalia	> Lukoil	Masscho Annelies	> Delhaize Belgium
Lamal Daphne	> UZ Brussel	Massoels Jeroen	> Equans
Lambrechts-Noël Leen	> Supervisie voor Coaches	Matheve Johan	> Council of the EU
Lamsens Cindy	> Groep Syntra West	Mathys Sarah	> Partena Professional
Lamury Thierry	> Sibelga	Mathys Koen	> TVH Group
Lasure Stien	> Vanheede Environment Group	May John	> Create Learning
Lauf Sandra	> Vlaamse Overheid - AgO	Mees Karolien	> Vynova
Laurent Charlène	> Orange Belgium	Meganck Bart	> KBC Group
Laurent Thierry	> Orange Belgium	Meirezonne Sven	> Vandemoortele Eeklo
Laureys Joëlle	> Aertssen Group	Mertens Linda	> Aurubis
Laureys Annelies	> FOD Justitie	Mestdagh Wouter	> Infrabel
Lauwaert Elke	> Bank Van Breda	Meulders Pieter	> Infrabel
Lauwerier Marjolijn	> Vanbreda Risk & Benefits	Meulebrouck Annelies	> TVH Group
Lauwers Bram	> FOD Bosa	Meuris Joke	> Lantis
Lava Elien	> Wienerberger	Michiels Hilde	> Randstad Group Belgium
Leboeuf Micheline	> RVA-ONEM	Minne Evelien	> Federale Pensioendienst
Leclercq Valerie	> Fedasil	Moeyaert Els	> UNIE-K
Lemahieu Emma	> Jan Yperman Ziekenhuis	Mol Niels	> TinQwise
Lemaître Kenny	> FlowSparks	Molinard Alain	> BASF Antwerpen
Lenssens Julie	> Stad Sint-Niklaas	Moonen Birgit	> Scania
Lepouttre Grégoire	> NMBS	Moors Dag	> Educam
Leys Antonie	> Delhaize Belgium	Moriau Eline	> FOD Justitie
Librecht Katrien	> Hamann International Logistics	Morreel Laura	> 24Plus
Lieve Nachtegaal	> FOD Justitie	Mortier Falke	> Koning Boudewijnstichting
Lievens Leen	> De Opleidingscoach	Mostrey Kris	> Bedrijfsopleidingen.be
Lievens Kathleen	> FOD Financiën	Mrose Nicki	> KBC Group
Linhart Soetkin	> De Opleidingscoach	Munteanu Dora	> Valpeo
Lintos Grégory	> RVA-ONEM	Mylle Jonas	> Vlaamse Overheid - AgO
Lion Bram	> NMBS	Naert Iris	> FOD Justitie
Logier Hà	> Pauwels Consulting	Nicolay Karine	> Epos
Lootens Stefanie	> mtech+ West-Vlaanderen	Nijsmans Tom	> The Tipping Point
Maes Cinthia	> ElaN Languages	N'Kita Laurie	> Crelan
Maes Ingeborg	> IQM Solutions	Noben Eddy	> Equans
Maes Silke	> Krinkels	Nuytemans Vincent	> Aquafin
Maes Cindy	> Lecot	Nuyts Nancy	> Deli
Maes Karen	> mtech+ Oost-Vlaanderen	Onsea Inge	> Samsung
Maes Bert	> Rode Kruis Vlaanderen	Ophalvens Ine	> Colruyt Group
Maes Davy	> Voka West-Vlaanderen	O'Sullivan Simone	> Council of the EU
Mahieu Annick	> AZ Groeninge	Overmeire Nathan	> Fluvius
Mahieu Mira	> La Lorraine Bakery Group	Pannekoeke Kevin	> NMBS
Malik Nida	> Actiris	Pattyn Steven	> Sibelga
Malu Eef	> Plantyn	Pauwels Ann	> Amgen
Manteau Catherine	> Kamer Volksvertegenwoordigers	Pauwels Valerie	> FOD Financiën
Marivoet Peggy	> Aertssen Group	Pauwels Nanou	> NCOI Learning
Martens Elien	> Milcobel	Peeters Michael	> 24Plus
Martens Shana	> Colruyt Group	Peeters Jimmy	> Atlas Copco Airpower
		Peeters Hannes	> De Lijn
		Peeters Jessica	> Exellys
		Peeters Thomas	> FlowSparks

Peeters Ellen	> PSA Antwerp	Schuermans Joep	> Kessels & Smit
Peeters Joke	> Zorgbedrijf Antwerpen	Schwaab Linda	> Smals
Pelckmans Machteld	> 24Plus	Segier Jan	> Amelior
Penne Robbe	> The Master Channel	Sel Petra	> Eneco Belgium
Pereira Lagos Bruno	> European Council	Selleslagh Ann	> Etex
Permentier Tomo	> KBC Group	Selos Evelien	> Solidaritis
Persyn Elke 	> Skan	Sels Belinda	> Sparkling Talents
Petré Ulrich	> UQ	Sierens Heidi	> Telenet Group
Phan Van Sang	> Infrabel	Simons Inge	> Destiny
Plaum Ludwig	> Solidaritis	Siposova Jana	> European Council
Polat Emel	> Smals	Six Alice	> FAVV
Polfliet Stefan	> BekaertDeslee	Smans Sabine	> FOD Financiën
Ponnet Ann	> Lokaal Bestuur Heist-op-den-Berg	Smet Pascale	> Nippon Shokubai Europe
Ponsaerts Liesbeth 	> Partena Professional	Smet Kurt	> Proximus
Pots Maaïke	> Cordeel Group	Smets Lien	> Universiteit Antwerpen
Pouleyen Lotte	> Colruyt Group	Smout Jürgen	> BNP Paribas Fortis
Rabijns Walter	> Noorderhart	Snelders Ilse	> Vlaamse Overheid - Binnenlands Bestuur
Raes Joke	> Rayo Training & Consulting	Somers Marc	> Belfius
Rebree Evy	> Wit-Gele Kruis W-VI	Sommen Ilonka	> Rode Kruis Vlaanderen
Reners Tomas 	> Air Liquide	Sourdeau Lucie	> FSMA
Reniers Martijn	> QbD Group	Spallina Maria	> Eneco Belgium
Reuse Bianca 	> Randstad Group Belgium	Spiessens Marieke	> TVH Group
Ringoet Sandra	> Credendo	Spillebeen Dirk	> IfBD
Robbeets Hilde	> Vlaamse Overheid - AgO	Spruyt Leticia	> Securex
Roger Erik	> FranklinCovey	Steenbeke Katrijn	> marbl
Rogiers Annelies	> FAVV	Stevens Ann-Sophie	> Delhaize Belgium
Rommelaere Charlotte	> Titeca Pro Accountants & Experts	Stöcker Kerstin	> Aquafin
Roose Héloïse	> RVA-ONEM	Stradiot Emmy	> NMBS
Roosen Sabrina	> Veolia	Stroobant Alwin	> Colruyt Group
Rossel Micheline	> Audi Brussels	Stroobants Steven	> La Lorraine Bakery Group
Rypers Jan	> Colruyt Group	Strubbe Eva	> Familiehulp
Saelens Ayo	> Smals	Surmont Nathalie 	> Kuehne+Nagel
Salens Merel	> International Car Operators	Swennen Laura	> Beneo
Santens Roald 	> Smals	Swinnen Ansel	> ACV
Santy Yasmin	> Febelfin Academy	Taelemans Katja	> Partena Professional
Scarniet Frédéric	> Proximus	Tavernier Peter	> Colruyt Group
Scheerlinck Kris	> Engie	Teubner Kirsten	> Luminus
Schepers Lieven	> FOD Financiën	Teurfs Jasmina	> Bank Van Breda
Schillemans Sandra	> FOD Justitie	Thienpont Gert	> LVD
Schiltz Caroline	> Audi Brussels	Thoelen Rudi 	> FulFil
Schoone Roger	> Achmea	Thoné Elke	> Smals
Schoonjans Fauve 	> NMBS	Tilman Chloé	> RVA-ONEM
Schotsmans Sofie	> Fluvius	Timmermans Frank	> Ambits
Schouteden Toon	> Crelan	Torres Pinto Isabel	> PSA Antwerp
Schram Bruno	> Orange Belgium	Traen Stephanie 	> Vanbreda Risk & Benefits
Schrijvers Lode	> BASF Antwerpen	Triki Rudy	> Farm Frites
Schrums Ellen	> Argenta	Uijttenhove Lieselotte	> Groep Syntra West
		Valgaeren Eva	> Elevatis

Valkaert Pascale > Coca-Cola European Partners

Van Acker Carmen > Delhaize Belgium

Van Camp Eric  > Brussels Airlines

Van Cauteren Marijke > Franklin Learning

Van Cauwelaert Hans > Pfizer Manufacturing

Van Cauwenbergh Ilse  > Stad Aalst

Van Cauwenberghe Maaïke > Expertisecentrum Innovatieve Leerwegen

Van Cleemputte Laurien > Delhaize Belgium

Van Daele Els > FOD Bosa

Van De Heijning Luc > GZA Ziekenhuizen

Van de Poel Jasmien > PSA Antwerp

Van De Winkel Niels > FOD Financiën

Van de Woestyne Anke > Crime Control

Van den Bempt Audrey > Bank van Breda

Van den Berghe Sigrid > Solidarïs

Van den Borre Bram > Epyc Solutions

Van den Bossche Piet > Universiteit Antwerpen

Van den Brande Leen > Federgon

Van den Branden Sascha > Proximus

Van Den Broeke Nico  > Volvo Group

Van den Eede Laura > Liantis Academy

Van den Neucker Anne-Lore > FOD Bosa

van der Vaeren Maximilien > Fern

Van der Veken Caroline > Bluecrux

Van Dessel Christine > Fluvius

Van Driessche Lieve > Fluvius

Van Dun Suzy  > SCK CEN

van Dun Koen > Talent Tracks

Van Eeckhout Sarah > Febelfin Academy

Van Eycken Ellen > Credendo

Van Geel Caroline > Atolo

Van Herpe Karen > TVH Group

Van Hoey Eef > Goed

Van Houtte Stefaan > FAVV

Van Humbeeck Annick > Telenet Group

Van Ingelgom Lies > Infrabel

Van Iseghem Sylvie > Keppel Seghers Belgium

Van Kwikkelberghe Chris  > Equans

Van laer Lotte > Pfizer Manufacturing

Van Lierde Tessa > D'leteren Automotive

Van Lint Kathleen > FOD Bosa

Van Lint Hans  > Zorgbedrijf Antwerpen

Van Muylem Nele > Liantis

Van Nieuwenhove Katrijn > Technigroup

Van Opdenbosch Joëlle > Colruyt Group

Van Peteghem Sarah > Coöperatie Hoogstraten

Van Puymbrouck Céline  > Pauwels Consulting

Van Raemdonck Ellen > Chevron Phillips

Van Remortel Thomas > RGF Staffing

Van Riet Hilde > FOD Bosa

Van Rompaey Gunter > Lineas

Van Rompaey Siegrid > Noorderhart

Van Roost Natasja > Zorgbedrijf Antwerpen

Van Roy Vicky > FOD Financiën

Van Roy Wim  > PSA Antwerp

Van Son Marie > AP Hogeschool

Van 't Net Henk  > CoCoReCo

Van Uffelen Vicky  > Veolia

Van Waeyenberghe Laure > BNP Paribas Fortis

van Zuylen Adeline > Puratos

Vancauwenberghe Amber > PSA Antwerp

Vande Sompele Ruut > AG Insurance

Vandecappelle Geertje > Landsbond van OZ

Vandecasteele Liesbeth > FOD Justitie

Vandeloo Wim > BASF Antwerpen

Vanden Houte Annelies  > Randstad Group Belgium

Vandenbroucke Hade > FOD Justitie

Vandenbroucke Pieter > Vandemoortele Izegem

Vandenweghe Karen > Randstad Group Belgium

Vandepitte Hylke  > Indaver

Vandeputte Eline > Eutraco

Vander Poelen Laurence > Infrabel

Vanderdeelen An > An Vanderdeelen

Vanderelst Greet > Randstad Group Belgium

Vandermeersch Kristoff  > Bedrijfsopleidingen.be

Vanderstukken Sophie > De Lijn

Vandevyvere Peter > Smals

Vandewaetere Mieke > Accent Jobs

Vandewalle Marilyn > Belfius

Vanhaecke Brecht > Agristo

Vanhaecke Isabelle > Bedrijfsopleidingen.be

Vanhaecke Patrick > Groep Syntra West

Vanherwegen Koen  > Fedasil

Vanhoomissen Kirsten  > FOD Financiën

Vanhoudenhoven Ken > Infrabel

Vanhoudt Jan-Frederik > D'leteren Automotive

Vanhove Jurgen > Smals

Vanhove Evelien > Van Moer Logistics

Vanlommel Ann > Febelfin Academy

Vanneste An > Colruyt Group

Vanputte Kelly > Actiris

Vanrobaeys Wouter > Renson

Vansteelant Koen > PSA Antwerp

Veldeman Joey  > AZ Sint Blasius

Verbanck Wouter > NMBS

Verbeek Yvo > Achmea

Verberckmoes Stien	> RVA-ONEM	Viane Kim	> Liantis
Vercamer Evelyne	> Datacolor	Vinck Sonja	> De Lijn
Vercammen Nancy	> ie-net ingenieursvereniging	Vindevoghel Michael 	> FOD Financiën
Vercruysse Peggy	> Universiteit Gent	Vivijs Wim	> Eneco Belgium
Verecken Christine	> Carrefour	Vleeracker Elke	> Telenet Group
Verhaeghe Sven	> AXA Belgium	Volckaert Bartel	> Vlaamse Overheid - AgO
Verhaert Pieter	> Bytesize	Waghemans Ingrid	> Aurubis
Verhelst Debbie	> AZ Maria Middelaes	Walravens Carla	> NIRAS-ONDRAF
Verheyen Nico	> De Lijn	Wante Nathalie	> KBC Group
Verhoeven Christine	> Luminus	Wenger John-Jon	> UZ Brussel
Verhoeven Luka	> PSA Antwerp	Wens Karen	> Telenet Group
Vermeire Nathan	> Umicore	Wieferink Ashley	> Bechtle
Vermeren An	> Keppel Seghers Belgium	Wijnands Jasper	> Baloise
Vermeulen Kim	> Puratos	Wijnen Ellen	> Vlaamse Overheid - AgO
Vermeulen Mathias 	> Winston Wolfe	Willaert Dominiek	> Proximus
Vermont Liesbeth	> Mensura	Willems Yves 	> Ludo
Vermuyten Nicky	> Infrabel	Willems Yannick	> The Tipping Point
Verniers Elke	> JSR Micro	Willox Sofie 	> So We Grow
Verougstraete Amélie	> Cras Woodgroup	Witpas Melissa	> PostNL België
Verriest Laure	> Nationale Bank van België	Wittewrongel Patrick	> Groep Syntra West
Verschueren Mark	> Fixmer Belgium	Wittouck Hermien	> TVH Group
Verschueren Stephanie	> Var	Wôhr Johan	> Carrefour
Verstraete Febe	> Milcobel	Wulleman Marieke 	> Igepa
Verstrepen Sarah	> Lokaal bestuur Heist-op-den-Berg	Wynants Jan	> 24Plus
Vervaecke Jolien	> AZ Jan Palfijn Gent	Zanders Stefan	> FranklinCovey
Vervaeke Hannelore	> AZ Sint Jan	Zeppieri Silvia	> Asap
Vervaele Hilde	> Proximus	Zuccolini Alessandro	> RVA-ONEM



YOUNG STIMULEARNER

DÉ SPRINGPLANK VOOR JOUW JONGE L&D CARRIÈRE

Ben jij een Young Professional met een passie voor L&D? En wil jij je netwerk uitbreiden, kennis en vragen delen met leeftijdsgenoten om zo je skills te boosten? Of werk je als een Lone Wolf in een organisatie en mis je de connectie met L&D-collega's? Sluit je dan aan bij Young Stimulearner, dé subcommunity van Stimulearning speciaal voor jou!

WAT BIEDT YOUNG STIMULEARNER?

Een online platform om te connecten met andere Young Professionals of Lone Wolves.

Kansen om je vragen, uitdagingen en successen met andere starters te delen.

Vraaggedreven online input door ervaren Stimulearners.

Boost je carrière en skills via onze L&D-events.



THE TIPPING POINT
Building Cultures of Dialogue



DE OPLEIDINGSCOACH



marbl

FLOWSPARKS®

bit by bit
SOFTWARE COACHING