



BY BEDRIJFSOPLEIDINGEN.BE | FORMATIONS-ENTREPRISES.BE



COMMUNITY 2025-2026



Proeverijen

UW L&D FESTIVAL

PROEVERIJEN.BEDRIJFSOPLEIDINGEN.BE
29 JANUARI 2026 - DE MONTIL AFFLIGEM

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



... / Acco Learn for Business / Ambits / aNewSpring / Atlas Grow How / Atolo / Beanmachine / BestBuro / bit by bit / BLCC / BloomUp /
Businessgames / byJonathan / Capgemini Academy / çava çava! / Ceran / Courseware / Crime Control / De Opleidingscoach / delaware /
Drillster / dScribe / Elan Learning / Elron academy / Expert Academy / Feel Connected / Fern / Fjul / FlowSparks / FulFil /
Happy Humans / heydays / hihaho / How's Work / HRD Academy / Humorstrateeg / Imboorling / Impetus Academy / Infolearn /
Insight Dynamics / ISAM I Institute for Sales And Marketing / KEIK - Mensen in Beweging / Kenaz / Keycoaching / Kiliani / LCG /
Leah - LeaderHelper.ai / Lerian / LesLinq / Limtec+ Anttec+ / Linguineo / Ludo / Maecos / Management Spark / marbl / Multimedi /
NCOI Learning / Neolis / Notice the Difference! / Numah / Obelisk / Ormit Talent / Paul Presents / Pluvo / Propellor / PXL-Next / SBM / Skan /
Skillstown / Solvint Academy / Spike Academy / Springbok coaching / StreetwiZe / Syntra Bizz / Thales & Comenius /
The Hazard Factory / The House of Coaching / The Learning Hub / The Myers-Briggs Company / The Tipping Point / Thoto /
Ticka / Toster / Trust for Business / Tryangle / tweetakt / U2U / Underwater Antelope / UPOP / Vokans / Xylos / YourCoach / ...



IT'S TIME TO REFLECT

Dit keer zijn we er wat vroeger bij met deze netwerkgids. Daar is een goeie reden voor: we hebben té veel met jullie te delen om te wachten. Wat meteen opvalt: we kijken alweer vooruit. Terugblikken heeft zin als je eruit leert; nog waardevoller is om na die reflectie de blik op morgen te zetten. Daarom bevat deze gids **55** reflectievragen, gedistilleerd uit jullie antwoorden op de bevraging 'Tendensen in Leren' van juni, in een L&D-markt die razendsnel beweegt.

Lees wat achter ons ligt, kijk wat op ons afkomt en navigeer bewust tussen die twee. **We staan naast jullie.** Meer dan 500 L&D-professionals kiezen intussen doelbewust voor Stimulearning: een netwerk waar kennis, ervaring en expertise open gedeeld worden, zonder verkoopsdruk. De kracht van ons netwerk zit in de verbinding. Kom je een andere Stimulearner tegen, dan weet je wat je mag verwachten: iemand die zich inzet om anderen te laten schitteren.

En er is nog een troef: we trekken resoluut de **businesskaart**. Op onze events krijgen interne L&D'ers het woord om hun praktijk en inzichten te delen. Dat dit kan, danken we aan onze 6 partners, dezelfde als vorig jaar: bit by bit, De Opleidingscoach, FlowSparks, marbl, NCOI Learning en The Tipping Point:

- > 19/09/25 - Shaping the future, It's all about Learning Culture by Nigel Paine - Live D'leteren Kortenberg
- > 22/10/25 - Masterclass L&D Talks: Performance Based Learner Surveys by Will Thalheimer - Live Diegem
- > 22/10/25 - Masterclass L&D Talks: Interactive Techniques for Learning by Matthew Richter - Live Diegem
- > 23/10/25 - L&D Talks - Holiday Inn Diegem
- > 29/01/26 - Proeverijen, uw L&D Festival - De Montil Affligem
- > 26/03/26 - L&D Awards - Live Berchem
- > TBA - TOP100 Tools for Learning
- > Maandelijks - Podvis, onze podcast
- > Zomer 2026 - TOP10 Bedrijfsopleidingen - Online
- > ...

In deze gids vind je de winnaars van de L&D Awards 2025, de Praatstoelen van het vorige werkjaar en een uitgebreid verslag van Tendensen in Leren, dé reden waarom we deze gids nu al sturen. We sluiten af met de volledige lijst van alle Stimulearners. Veel leesplezier!

Margreet, Kristoff en team

INHOUDSTAFEL

- 1** VOORWOORD
- 3** STIMULEARNING & BEDRIJFSOPLEIDINGEN
- 4** VOORDELEN
- 7** L&D AWARDS
- 13** TENDENSEN IN LEREN IN ORGANISATIES
- 63** OP DE PRAATSTOEL
- 107** STIMULEARNERS



Community is een uitgave van Bedrijfsopleidingen.be bv - Zandstraat 539 - 8200 Sint-Andries
Vormgeving: Arti-tude 0495 47 05 58 | Druk: Perka 050 71 60 71



Volg ons
LinkedIn

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



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

KIJK SNEL OP

bedrijfsopleidingen.be





EEN PERFECT LEERECOSYSTEEM

De namen **Bedrijfsopleidingen** en **Stimulearning** worden vaak door elkaar gebruikt, terwijl ze elk een andere rol spelen binnen hetzelfde leerecosysteem.

Bedrijfsopleidingen is de commerciële tak: op de gelijknamige website, in het magazine Leren & Ontwikkelen en via events zoals TOP10 Bedrijfsopleidingen Online en Proeverijen, uw L&D Festival, krijgen aanbieders van L&D-oplossingen het woord. Je vindt er honderden aanbieders van trainingen, leeroplossingen en leerlocaties.

Stimulearning daarentegen is een commercieel vrij lerend netwerk, volledig gericht op de interne L&D-professional. Delen en leren staan centraal via formats zoals Op de Praatstoel, TOP100 Tools for Learning, de L&D Awards, de Pottenkijker, het jaarlijks onderzoek Tendensen in Leren, de L&D Talks, de Podvis, Young Stimulearner en de Kennispool.

Je krijgt dit blad omdat je Stimulearner bent, en je weet ook goed waarom je Stimulearner bent! Stimulearning is immers op jouw maat geschreven. Het netwerk telt meer dan 500 collega-Stimulearners die, net als jij, infinite learners zijn en hun passie en kennis met enthousiasme delen. Slechts 15 procent van de leden is aanbieder, dus je ontmoet er vooral andere professionals uit de business. Je breidt je netwerk uit via het Young Stimulearner-programma of je verlegt je eigen grenzen door te komen luisteren naar internationale, provocatieve sprekers. Het programma wordt niet geleid door aanbieders en is dus commercieel vrij, de lidgelden zijn de laagste op de markt, terwijl de waarde groot is: de kwaliteit van events en bezoekers ligt hoog. Bovendien zijn alle events all-in én inbegrepen in je lidmaatschap, wat administratief erg handig is.

Als professional uit de business ben je al Stimulearner voor € 250 per jaar; dit lidmaatschap is persoonlijk en niet overdraagbaar. Veel organisaties kiezen daarom voor een groepslidmaatschap voor 6 personen à € 1250. Organisaties met 2 groepslidmaatschappen kunnen, naast hun eigen Stimulearners, ook andere collega's laten deelnemen aan events. Aanbieders kunnen eveneens Stimulearner worden; voor hen geldt een tarief van € 400 per persoon.

Kort samengevat: bij Bedrijfsopleidingen ontdek je aanbieders; bij Stimulearning ontmoet en versterk je elkaar als L&D-professionals, zonder commerciële ruis.

WAAROM OOK JIJ STIMULEARNER BENT

Groei sneller, slimmer, samen met +500 peers. Evidence-based, onafhankelijk, en volledig gefocust op L&D. Check vandaag nog stimulearning.be

VOOR L&D-PROFESSIONALS UIT DE BUSINESS

- › Puur L&D. Geen ruis, wel kwaliteit en diepgang.
- › Onafhankelijk. Aanbieders kunnen zich niet commercieel profileren.
- › Sterke community. +500 leden delen kennis en praktijkervaring.
- › Ervaren peers. Evidence-based inzichten en een onderbouwde werking.
- › Young Stimulearner. Extra steun voor starters.
- › Bewezen effect. Lidmaatschap van een vakgroep verhoogt je innovatieve prestaties.
- › Prijs-kwaliteit: de beste keuze in L&D-land.
- › Instapmomenten: 01/03 en 01/09

Lidgeld
business:
€ 250
per jaar

WAT ZIT IN JE LIDMAATSCHAP?

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-events van derden
- › Proeverijen, uw L&D Festival: je brengt één collega gratis mee
- › Masterclasses L&D Talks: € 300 korting
- › Managementbib.com: 10% tot 20% met code Stimulearning
- › Kogan Page Publishing: 25% met code Leren25

MEMBERS ONLY

- › Kennispool: meer dan 800 artikels, video's en presentaties
- › Lees, vergelijk, beslis: opleidingsreviews op Bedrijfsopleidingen.be
- › Stemrecht L&D Awards: L&D Project - L&D Leader - L&D Talent
- › Netwerkgids: je naam en organisatie zichtbaar
- › Gratis vacatures plaatsen
- › Maandelijkse nieuwsbrief met interviews Op de Praatstoel: +200 online
- › Jaarabonnement op Leren & Ontwikkelen: print of online
- › Tendensen in Leren in Organisaties: jaarlijks onderzoeksverslag en A2-affiche
- › Welkomstpakket voor nieuwe Stimulearners
- › Toon je professionaliteit met het Stimulearning-logo

VOOR AANBIEDERS & DERDEN

TOELATINGSBELEID 2025-2026

We laten maximaal 15% aanbieders van L&D-oplossingen toe. Er kan dus een wachttijd zijn. Schrijf je (collega) in op de wachtlijst; we brengen je op de hoogte wanneer je kan toetreden. Stap je zelf uit, dan geef je je plaats door. Derden (universiteiten, hogescholen, belangenorganisaties, vormingsfondsen) kunnen onmiddellijk lid worden. Instapmomenten: 01/03 en 01/09

WAAROM JIJ ALS AANBIEDER STIMULEARNER WORDT

- > Puur L&D met kwaliteit en diepgang
- > Dicht bij de business: je hoort bij de 15% 'happy few'; 85% van het netwerk zijn interne L&D'ers
- > Sterk en ervaren netwerk met evidence-based aanpak
- > Nooit alleen: 500 leden, waarvan 85% potentiële klanten
- > Kennisdeling in twee richtingen: maak gebruik van en draag bij aan onze tools
- > Bewezen impact op innovatie

Lidgeld
aanbieders/
derden:
€ 400
per jaar

WAT ZIT IN JE LIDMAATSCHAP?

GRATIS TOEGANG TOT

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

- > Maandelijks nieuwsbrief met interviews
- > Jaarabonnement op Leren & Ontwikkelen: print of online
- > Tendensen in Leren in Organisaties: A2-affiche en uitgebreid onderzoeksverslag
- > Welkomspakket bij je eerste inschrijving
- > Onderstreep professionaliteit met het Stimulearning-logo, samen sterk én relevant

MEMBERS ONLY

- > Kennispool: meer dan 800 artikels, video's en presentaties
- > Opleidingsreviews met detail op Bedrijfsopleidingen.be
- > Stemrecht L&D Awards: L&D Project - L&D Leader - L&D Talent
- > Vermelding naam en bedrijf in Netwerkgids
- > Kosteloos posten van vacatures

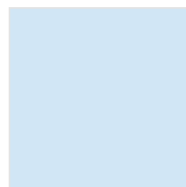
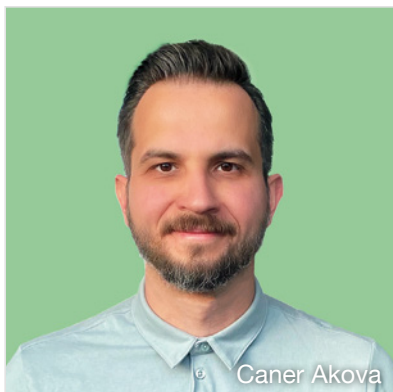
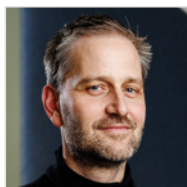
KORTING OP

- > L&D-events van derden
- > Proeverijen, uw L&D Festival: € 50 tot € 300 korting
- > Masterclasses L&D Talks: € 300 korting
- > Managementbib.com: 10% tot 20% met code Stimulearning
- > Kogan Page Publishing: 25% met code Leren25



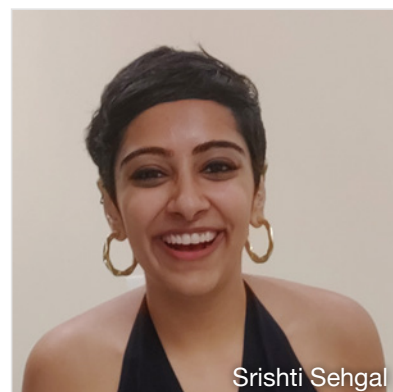
Aanmelden en info: www.stimulearning.be
Vragen? Mail ons op info@bedrijfsopleidingen.be

- > Samen slim leren.
- > Denken, doen, doorbreken.
- > Evidence-based. Praktijkgericht. Menselijk.



L&DTALKS

FOOD FOR THOUGHT SINCE 2011



22-23 October 2025

Brussels

ldtalks.stimulearning.be



2 MASTERCLASSES:

Performance-Focused Learner Surveys - Will Thalheimer (US)

Interactive Techniques for Learning - Matthew Richter (US)

6 INTERNATIONAL KEYNOTES: Caner Akova (TR) • Ashley Hinchcliffe (UK) • Will Thalheimer (US) • Egle Vinauskaite (UK) • Matthew Richter (US) • Srishti Sehgal (IN)

6 BEST OF PROEVERIJEN: Tom Nijsmans • Els Minner • Frederik Imbo • Steve Daponte • Elke Van Parys • Mieke Vandewaetere

L&D AWARDS

Op donderdag 26 maart 2026 komt de Belgische L&D-community samen bij Syntra Bizz in Berchem. De vijftiende editie van de **L&D Awards** wordt een heel bijzondere, want we verdrievoudigen het aantal awards.

Er blijven de awards voor **L&D-project** van het jaar, met zowel een jury- als een publieksprijs. Daarbovenop zetten we voortaan ook het werk van individuele L&D-ambassadeurs in de kijker. Vanaf 2026 kiezen we een **L&D Talent** en een **L&D Leerleider**. Geen standbeelden, wél professionele erkenning voor de echte impact die iemand heeft op een organisatie of L&D-team.

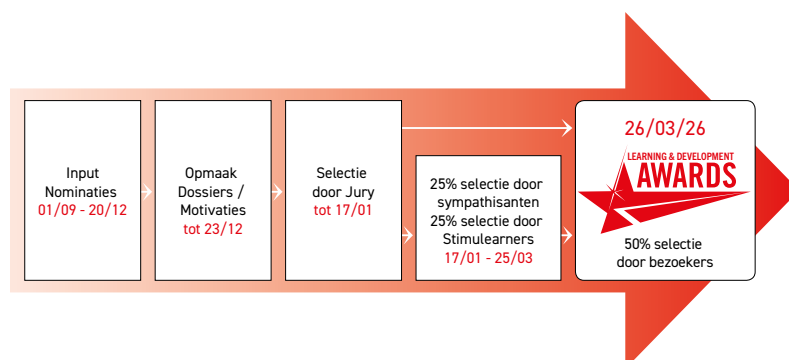
Zo blijven we trouw aan onze visie om 'anders te zijn' dan de grote, glamoureuze en door sponsors gedreven goednieuwsshow die je elders ziet. Met de nieuwe awards blijven we ook in 2026 volop inzetten op kennisdeling van hoog niveau.

En opnieuw ... kunnen aanbieders van leeroplossingen zich niet kandidaat stellen voor een podiumplaats. Enkel hun klanten: interne L&D-leiders, L&D-talenten en L&D-projecten. Het is aan jou om als Stimulearner de 'best of' te nomineren. Die acties hoeven niet spectaculair, complex, duur of groot te zijn; het volstaat dat je kunt aantonen dat er een verschil is gemaakt. Wat telt, is dat deze persoon of dit project échte verandering teweegbracht, bij mensen en zo binnen de organisatie.

Ken jij zo'n persoon of project? **Nomineer** dan voor een L&D Award 2026. Grijp deze kans om te tonen dat wij als Stimulearners écht wel bijzonder sterk bezig zijn.

Jury 2026

- > Carl Foulon (voorzitter) - Thomas More
- > Jen Deneckere - KBC Group, winnaar 2018
- > Anneleen Arnold - Thomas More, winnaar 2020
- > Annick Van Humbeeck - Telenet, winnaar 2023
- > Els Anseeuw - Unilin, winnaar 2024
- > Alain Molinard - BASF, winnaar 2025
- > Kim Adriansen - UZ Brussel, winnaar 2025
- > Jan Laurijssen - SD Worx
- > Marleen De Greef - NCOI Learning
- > Pascal Anckaert - Amelior
- > Piet Van den Bossche - Universiteit Antwerpen



Op de volgende pagina's lees je de laudatio's van de jury over de **zes L&D-projectwinnaars van 2025**.

DO.
26/03/26
KANDIDEER
NOMINEER

LEARNING & DEVELOPMENT AWARDS

leren
talent
welbevinden
fierheid en passie

Syntra Bizz - Berchem
awards.stimulearning.be

L&D Project, de gekende Award met juryprijs en publieksprijs

L&D Talent

L&D Leader



Voel de chemie van e-learning op de werkvloer van BASF



De decentrale e-learning revolutie

Als centrale L&D-afdelingen hebben we prachtige tools om e-learnings te maken, vaak rond generieke thema's. Digitale online opleidingen spelen in onze operationele context een belangrijke rol voor de meer dan 2.000 medewerkers die in shiften en tijdens weekends werken. Er was daarom behoefte om ook voor vakopleidingen op de werkplek, de mogelijkheid te bieden om eigen e-learnings te creëren met zeer specifieke content. Iets wat een centrale L&D dienst inhoudelijk niet kan voorzien.

Als oplossing boden we een gebruiksvriendelijke authoring tool aan met vooraf ontworpen templates. We introduceerden een light versie waarmee alle afdelingen eigen e-learning content kunnen maken. Per afdeling werden decentrale auteurs aangesteld, veelal mensen die al de rol als "opleidingscoördinator" hadden. Zij krijgen nu de vrijheid om leertrajecten en e-learnings voor hun werkplek te creëren, terwijl wij hen coachen.

Deze decentrale auteurs vormen daarmee het verlengde van onze centrale L&D diensten. Wij leiden hen op in de tool en didactische vaardigheden, zij vullen e-learnings met vakinhoud. Wij faciliteren een peer-community van deze auteurs, zij delen hun creaties en ervaringen. Wij zorgen dat hun e-learnings automatisch worden geregistreerd als werkplekleren, zij houden focus op leerbehoeften op de werkplek zelf.

Over BASF

BASF Antwerpen is een chemisch productiecentrum met 3.800 medewerkers. Twee derde daarvan werkt in shiften, wat een unieke aanpak van de opleidingsorganisatie vereist. De centrale L&D-dienst beheert het opleidingsaanbod en concepten voor werkplekleren. Elke afdeling heeft een opleidingscoördinator die het werkplekleren ook inhoudelijk ondersteunt. Dat vertegenwoordigt immers 75% van de opleidingsinspanningen gedurende de hele loopbaan.

www.basf.com



This delaware bootcamp is made for learning, and that's just what it does!

delaware

At delaware, we have a dream to last 150 years. And since people are at the heart of everything we do, we believe they are the key to turning that dream into reality. Our Best Possible You mantra captures what we stand for: to have all #peopleofdelaware learn, grow & develop in a continuous way.

A key part in that are our bootcamps: multi-day offsite training programs to set newly promoted colleagues up for success. But as our workplace evolves, so do our learning programs. We took a step back, rethought the format, and made it more relevant and impactful than ever.

Our revamped bootcamp isn't just for promoted colleagues anymore, it now also welcomes new hires, making it a more inclusive program. It empowers our participants to take ownership of their development before, during and after the bootcamp. It goes beyond traditional training by offering various, well-chosen learning opportunities that answer the needs of this diverse group of participants. On top of that, it engages leadership to play an active role, ensuring that what's learned turns into action.

The feedback speaks for itself: participants report meaningful behavior changes, a stronger network and engagement in diverse learning activities.

This initiative is more than a success for delaware - it can be a model for any organization seeking to empower their people and to build a legacy.

Together, we're shaping the future - one empowered learner at a time.

About delaware

We are a global company that delivers advanced ICT solutions and services, guiding our customers through their business and digital transformations. We provide them with the insights, advice and tools to achieve their mission-critical priorities. Above all, we want to do the right thing. We deliver enterprise expertise that enables our customers to reach their full potential, while creating a positive impact in a challenging world.

www.delaware.pro



Starten bij Meat&More smaakt naar meer, veel meer



Meat&More zorgt voor een warme en persoonlijke start voor nieuwe medewerkers met een vernieuwd onboardingprogramma. Dit programma legt een sterke basis voor succesvolle samenwerking en een snelle integratie in de organisatie. Vanaf dag één voelen nieuwe medewerkers zich welkom en gewaardeerd dankzij een persoonlijke verwelcoming door de directie.

Elke nieuwe medewerker krijgt een meter of peter voor persoonlijke begeleiding, wat helpt bij een vlotte kennismaking met de bedrijfscultuur en werkprocessen. Daarnaast zorgen hybride leeroplossingen voor flexibele en toegankelijke trainingen, aangepast aan ieders leervoorkeur. Zo kunnen medewerkers snel groeien in hun rol en effectief bijdragen aan de organisatiedoelen.

Het onboardingprogramma is op maat gemaakt voor filiaalmedewerkers, productiepersoneel en bedienden. Door deze doelgroepgerichte aanpak blijft het programma uniform, maar wordt het afgestemd op de specifieke noden van elke rol. Dit bevordert een vlotte integratie, verhoogde tevredenheid en meer efficiëntie in de organisatie.

Een gestructureerde begeleiding en duidelijke rolverdeling zorgen ervoor dat iedereen weet wat er van hen verwacht wordt. Dit verkleint de kans op vroegtijdig verloop en verhoogt de efficiëntie door minder fouten. Het resultaat is een hogere werktevredenheid en een sterke teamdynamiek.

Het onboardingprogramma wordt continu geëvalueerd en aangepast om blijvende impact te garanderen. Deze proactieve aanpak zorgt ervoor dat het programma blijft inspelen op veranderende behoeften en uitdagingen, wat bijdraagt aan de groei en het succes van zowel de medewerkers als de organisatie.

Over Meat&More

Meat&More, bekend van Buurtslagers en Bon'Ap, werkt dagelijks met 1.500 collega's aan zorgeloze maaltijden. Wat begon met vlees, groeide uit tot een breed assortiment aan verse maaltijden, gemaakt met vakmanschap en oog voor de toekomst. Geert, Mieke en William Ally leiden het bedrijf met passie voor duurzaamheid, medewerkersgeluk en innovatie, en bouwen zo aan een sterke, toekomstgerichte organisatie.

www.meatandmore.be

Samen succesvol groeien, een pakket vol inspiratie en ontwikkeling bij PostNL



Bij PostNL België geloven we dat succesvolle teams de sleutel zijn tot duurzame groei en innovatie. Met ons ontwikkelprogramma Samen Succesvol Groeien (SSG) hebben we een methodiek gecreëerd die vertrouwen, samenwerking en inclusiviteit centraal stelt. Het programma, gebaseerd op DISC, Covey's vertrouwensmodel en Lencioni's teamprincipes, wordt flexibel en op maat ingezet voor elk team. Van nieuwe tot ervaren teams: SSG versterkt verbinding, eigenaarschap en de focus op voortdurende verbetering, waardoor een solide basis ontstaat voor duurzame teamresultaten.

In onze operationele omgeving, waar diversiteit zowel een kracht als een uitdaging vormt, hebben we een cultuur gecreëerd waarin verschillen worden omarmd en ingezet als meerwaarde. Dankzij onze focus op multiculturaliteit en inclusie krijgt elk teamlid de ruimte om zijn of haar talenten te ontwikkelen en een actieve bijdrage te leveren aan het succes van het team. Met structurele ondersteuning van HR-businesspartners, leidinggevend en werkplekarchitecten is SSG stevig verankerd in onze HR-strategie. Dit draagt bij aan een meetbare impact op productiviteit, motivatie en teamdynamiek.

Bij PostNL België durven én doen we het samen. Met SSG bouwen we niet alleen aan sterkere teams, maar ook aan een toekomst waarin onze medewerkers zich gewaardeerd voelen, hun potentieel maximaal benutten en bijdragen aan onze gezamenlijke ambities.

Over PostNL

Bij PostNL België maken we het verschil door samen te durven én te doen. Met meer dan 450 vaste medewerkers, 1.300 bezorgers en 1.200 PostNL-punten bezorgen we elke dag duizenden pakketten snel en slim bij onze klanten. Onze teams zijn divers, dynamisch en verbonden door één doel: altijd vooruitgaan. Bij PostNL krijg je de ruimte om jezelf te zijn, te groeien en samen successen te vieren.

www.postnl.be



GenAI Adoptie bij werknemers van Proximus



Het "AI@Proximus: GenAI Adoptie bij werknemers van Proximus" project is een initiatief van het PROXIMUS Learning & Development Center in samenwerking met onze business units. Proximus, een internationale TechCo, richt zich op de integratie van AI in producten, diensten en interne processen.

Het project, dat deel uitmaakt van de "Bold 2025" strategie, heeft als doel de efficiëntie van medewerkers te verhogen en de klanttevredenheid te verbeteren. Het project richt zich op meer dan 8.000 medewerkers, voornamelijk in België, en is nauw afgestemd op het strategisch beleid van Proximus.

Door het gebruik van AI-tools zoals CoPilot & GitHub kunnen medewerkers sneller en kwalitatiever werken. Het project omvat aanzienlijke investeringen in AI-tools en licenties, aangevuld met een professioneel 'change & development' luik. De aanpak omvat workshops, self-assessments en marketingcommunicatietools om het leeraanbod te promoten en te monitoren.

Proximus gebruikt de ADKAR-methodologie om medewerkers mee te nemen in de veranderingen rondom AI. Het project wordt in 2025 verder getuned om meer medewerkers te activeren om AI-tools te gebruiken.

Over Proximus

Proximus is een internationale TechCo die zich richt op Telecom en ICT. Met een focus op innovatie en efficiëntie, integreert Proximus AI in producten, diensten en interne processen. De strategie "Bold 2025" streeft naar verhoogde klanttevredenheid en productiviteit. Proximus Group heeft 12.400 medewerkers, en bevordert een cultuur van continue ontwikkeling en samenwerking.

www.proximus.be

Krachtige kalmte, het inspirerende traject van UZ Brussel



"Moet ik hier doodvallen voordat er een dokter komt?!"
"Als jij nu niet die afspraak over twee weken geeft, dan zwaait er wat!"

Agressie in de zorg is een dagelijkse realiteit. Het raakt niet alleen medewerkers, maar ook de kwaliteit van zorg. Zorgverleners moeten zich veilig voelen, niet angstig. Daarom hebben we Krachtige Kalmte gecreëerd - een innovatief leertraject dat gedragsverandering stimuleert, de veiligheid verhoogt en de sociale cohesie versterkt.

Dit programma, ontwikkeld door een multidisciplinaire werkgroep, omvat een animatievideo, e-learning, interactieve workshops en realistische training met acteurs. Deelnemers leren niet alleen technieken, maar ervaren ook dat ze er niet alleen voor staan. We doorbreken het 'bystander-effect', stimuleren het melden van incidenten en versterken sociale cohesie. Feedback en data sturen continue verbeteringen, waardoor 'Krachtige Kalmte' een duurzaam en evoluerend leerprogramma blijft.

Dit traject draagt bij aan een cultuur waarin agressie niet wordt genormaliseerd, maar actief en effectief wordt aangepakt.

Krachtige Kalmte is meer dan een opleiding - het is een beweging. Door interne expertise, continue verbetering en nauwe samenwerking met HR en preventie blijft het evolueren met de noden van ons ziekenhuis.

Over UZ Brussel

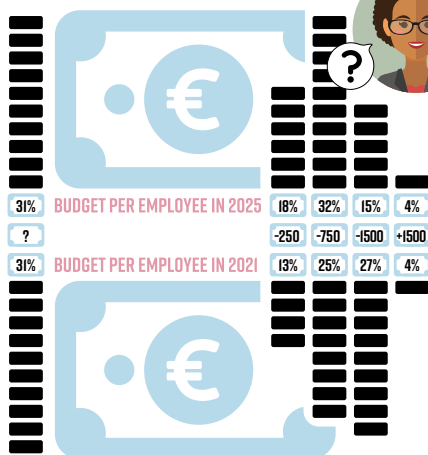
Het Universitair Ziekenhuis Brussel is een universitair ziekenhuis met bijna 5.000 medewerkers. Het is verbonden aan de faculteit Geneeskunde en Farmacie van de Vrije universiteit Brussel op de Brussels Health Campus in Jette. Met 721 ziekenhuisbedden is het jaarlijks goed voor meer dan 30.000 opnames van patiënten uit binnen- en buitenland, 445.000 raadplegingen (excl. spoed) en 75.000 patiënten op spoed. Zijn filosofie is gebaseerd op drie principes: Nederlandstalig, pluralistisch en sociaal. Als universitair ziekenhuis heeft het ook een opleidingsopdracht en voert het wetenschappelijk onderzoek uit.

www.uzbrussel.be

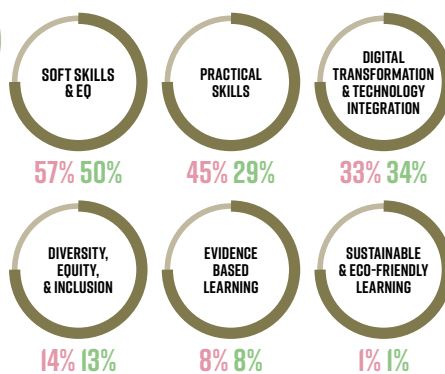




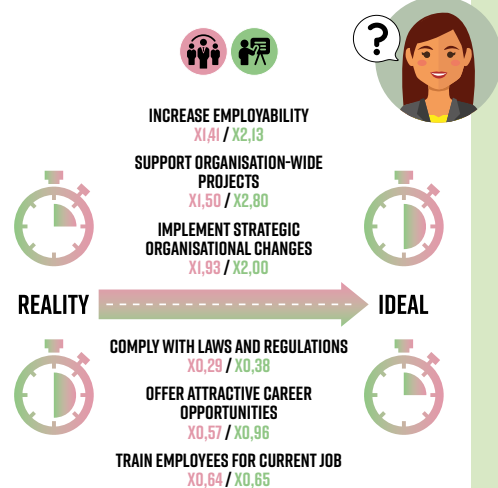
L&D BUDGET PER EMPLOYEE



SOFT SKILLS ON TOP



TIME SPENT BY L&D TEAMS



INTERNAL L&D

IT'S TIME TO REFLECT

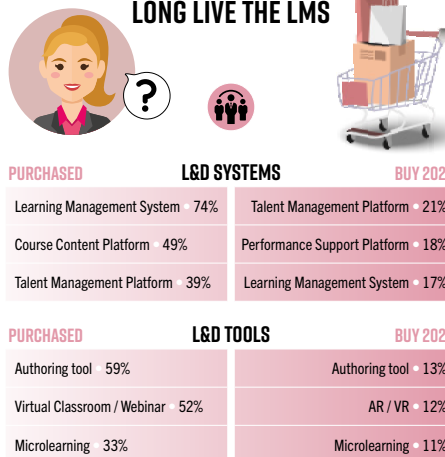


L&D PROVIDERS

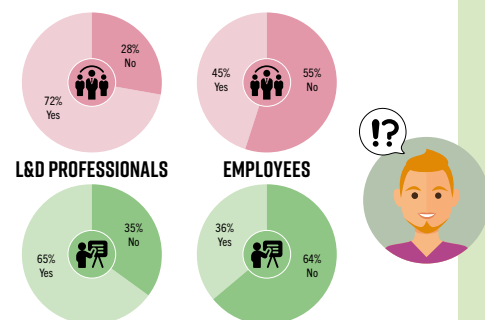
ROLES THAT BENEFIT MOST FROM AI



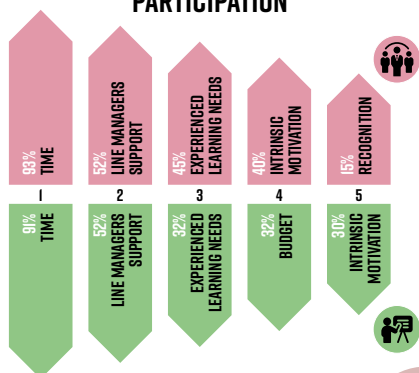
LONG LIVE THE LMS



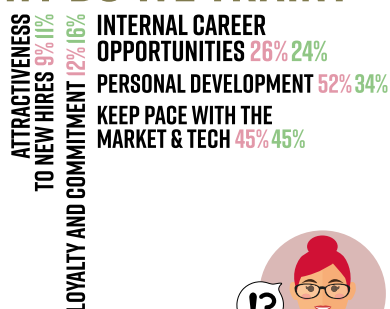
DIGITAL SKILLS GAP



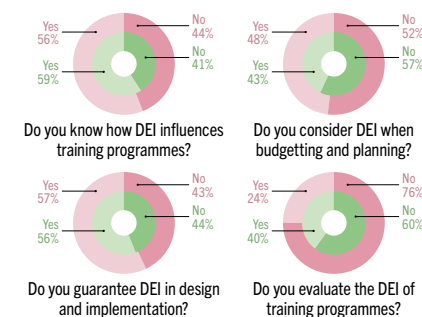
BARRIERS TO TRAINING PARTICIPATION



WHY DO WE TRAIN?



DIVERSITY, EQUITY AND INCLUSION



Am I among the **27%** of internal L&D professionals who see investments in L&D Tech increasing, or among the **11%** who see them decreasing? Or am I a provider and do I see those figures differently: **34%** rising and **22%** falling?

Given that learning culture is an explicit objective (**86%** / **69%**): what will we be doing together in **2026** to make this visible in the workplace?



THE TIPPING POINT
Building culture of change



DE OPLEIDINGSCOACH



FLOWSPARKS

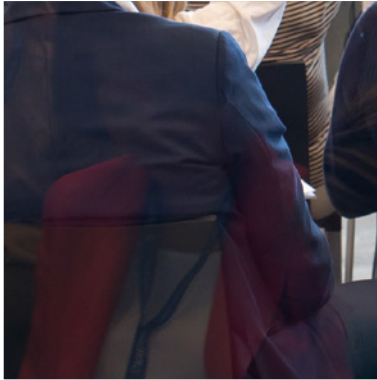


Een samenwerking tussen



Network
for work
Federgon

Met de steun van
Groupe Epsilon



TENDENSEN IN LEREN 2025 TIJD VOOR REFLECTIE

ROZE & GROEN: WIE ZIT IN ONZE BEVRAGING?

De wereld van Learning & Development bevindt zich op een kruispunt van strategische ambities en economische realiteit. In een snel evoluerende arbeidsmarkt, waarin technologie, veranderende vaardigheden en maatschappelijke verwachtingen elkaar in hoog tempo opvolgen, staan zowel interne L&D-teams als externe aanbieders voor grote uitdagingen én kansen.

Stimulearning peilde medio 2025 voor de twintigste keer naar de ervaringen, noden en verwachtingen van beide groepen en brengt zo een scherp beeld van de actuele stand van zaken in het Belgische L&D-landschap. De bevraging *Tendensen in Leren in Organisaties* kwam tot stand in nauwe samenwerking met Federgon, Network for Work en steun van Groupe Epsilon.

Dit onderzoeksverslag start met de opzet en doelgroep, geeft daarna kernbevindingen en reflectievragen per inzicht mee en eindigt met enkele slotbeschouwingen voor het L&D beleid van 2026.

In lijn met vorige edities werden ook in 2025 opnieuw twee doelgroepen bevraged.



Enerzijds interne L&D-professionals, die exclusief voor één organisatie werken en leer- en ontwikkeltrajecten voorzien voor de eigen medewerkers. Deze professionals zijn niet commercieel actief en vermarkten geen leeroplossingen. We verwijzen naar hen als L&D-afdelingen, internen, bedrijven of business. De figuren die verwijzen naar deze doelgroep zijn in een **roze** kleur opgesteld. Deze groep wordt uitvoerig besproken in het volgende hoofdstuk.



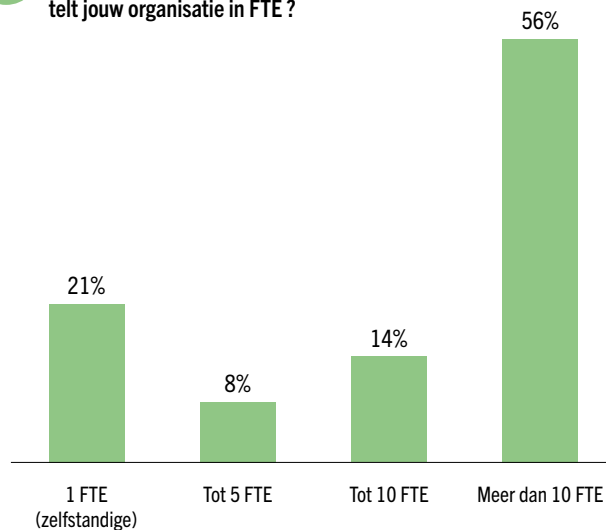
Anderzijds namen ook aanbieders van leeroplossingen deel. Volgens **figuur 1** werkt 21% volledig zelfstandig, 70% werkt in een team met minstens vijf personen. Deze groep omvat trainingsinstituten, coaches, trainers en andere specialisten die leer- en ontwikkeltrajecten aanbieden aan externe opdrachtgevers. Ze zijn dus niet in dienst van één organisatie, maar werken voor derden.

1 Bij gebruik van gegevens en informatie uit dit rapport wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

We verwijzen naar hen als externen of aanbieders. In de resultaten worden zij in het **groen** aangeduid, ter onderscheid van interne L&D.



Hoeveel medewerkers (inclusief freelancers) telt jouw organisatie in FTE ?



Figuur 1

De bevraging liep in juni 2025 en telde ongeveer dertig vragen per doelgroep. Er waren twee aparte vragenlijsten: één voor interne L&D-professionals en één voor aanbieders van leeroplossingen. Beide versies waren beschikbaar in het Nederlands en het Frans. Deelnemers konden per vraag kiezen of ze die al dan niet beantwoordden.

Voor de groep interne L&D-professionals startten 211 respondenten de vragenlijst (323 in 2024). Door het beperkte aantal uitvallers zijn de resultaten goed vergelijkbaar met de vorige jaren. Bij de aanbieders van leeroplossingen startten 108 deelnemers de bevraging (106 in 2024). De oververtegenwoordiging van de Vlaamse deelnemers die vorig jaar was weggewerkt is terug van weggeweest: slechts 13% van hen heeft in het Frans geantwoord, terwijl dat in 2024 nog 25% was.

Bij de bespreking van de resultaten geven we steeds eerst de cijfers van de interne L&D-professionals (roze), gevolgd door die van de L&D-aanbieders (groen). Belangrijk: die laatste groep bevroegen we - tenzij expliciet anders vermeld - niet over de eigen werking, maar over hoe zij hun (roze) klanten, de bedrijfsinterne L&D-teams, percipiëren. Heel soms bundelen we de antwoorden van beide doelgroepen. Waar dat zo is staat dit telkens duidelijk aangegeven en wordt de kleur **kaki** gebruikt.

In tegenstelling tot vorige jaren focussen we in 2025 op onze eigen data en vergelijken we slechts sporadisch met ander (internationaal) onderzoek.

PROFIEL VAN DE INTERNE L&D'ERS

Het onderzoek geeft een helder beeld van het profiel van de L&D'ers binnen organisaties en hun leren ontwikkelingsbeleid. Op basis van de antwoorden die we vooral in de business ophaalden, onderscheiden we enkele duidelijke tendensen.

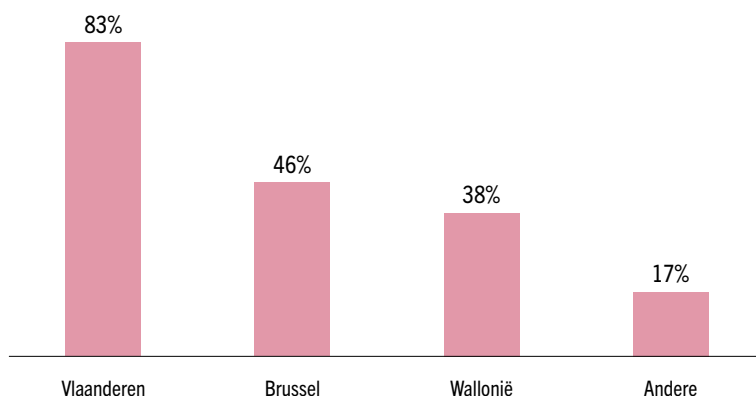
Een eerste opvallend gegeven is de regionale spreiding van de respondenten uit de business. De overgrote meerderheid van de deelnemende organisaties is actief in *Vlaanderen*: maar liefst 83% duidt



deze regio aan. *Brussel* (46%) en *Wallonië* (38%) zijn minder sterk vertegenwoordigd. Deze cijfers, zoals weergegeven in **figuur 2**, suggereren dat de respondenten vooral afkomstig zijn uit het Vlaamse bedrijfsleven, wat een invloed kan hebben op de interpretatie van de resultaten. Deze vaststelling wordt ondersteund door de taalkeuze van de deelnemers; 89% van de business vulde de vragenlijst in het Nederlands in, tegenover 11% die koos voor de Franstalige versie. Bij de aanbieders telden we 15% Franstalige respondenten.



In welke regio's is jouw organisatie (vooral) actief?

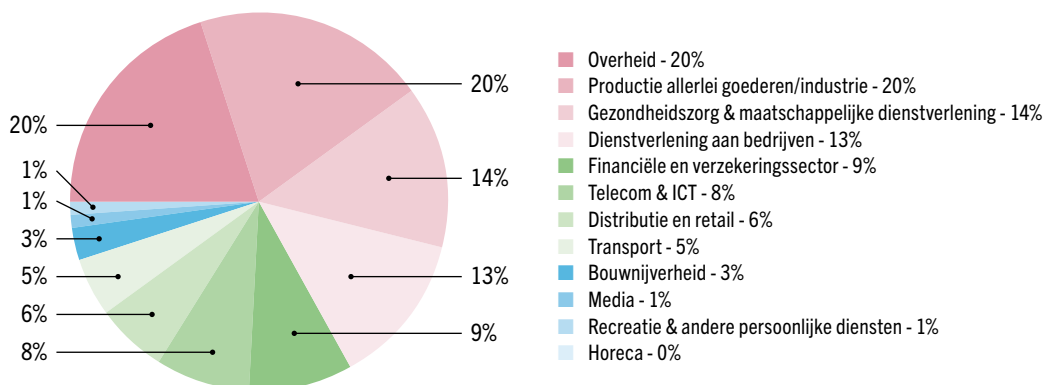


Figuur 2

Wat betreft de sectorale spreiding zien we in **figuur 3** een brede vertegenwoordiging van uiteenlopende domeinen. De grootste groep respondenten komt uit de *overheid en productie & industrie*, elk goed voor 20%. Deze twee sectoren bepalen samen dus een aanzienlijk deel van de bevraging en geven het profiel van de groep interne L&D al meteen een duidelijke richting. De *gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening* is met 14% eveneens sterk vertegenwoordigd, wat in lijn ligt met haar aandeel op de Belgische arbeidsmarkt. Ook sectoren zoals *dienstverlening aan bedrijven* (13%), de *financiële- en verzekeringssector* (9%) en *telecom & ICT* (8%) nemen een belangrijk aandeel in. Andere sectoren zijn bescheidener aanwezig in de resultaten: *distributie & retail* vertegenwoordigen 6% van de deelnemers, *transport* 5%. De overige sectoren zijn zeer beperkt tot niet vertegenwoordigd.



In welke sector is jouw organisatie (vooral) actief?

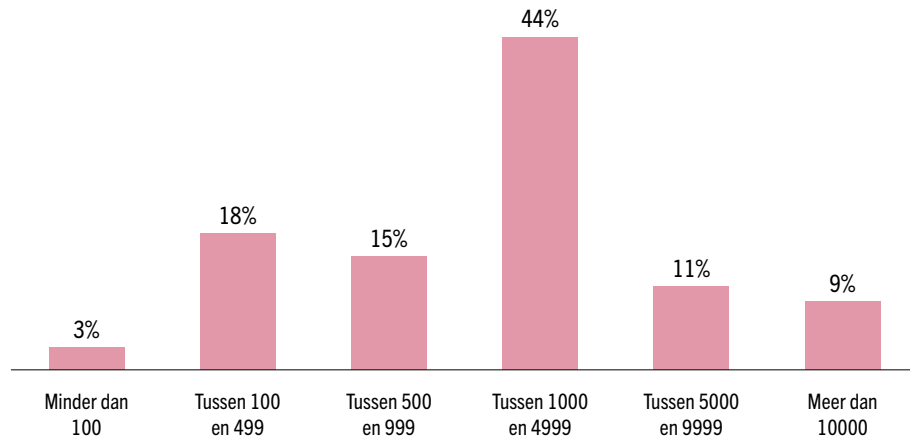


Figuur 3

Wat betreft de grootte van de organisaties (figuur 4) waarin de respondenten uit het bedrijfsleven actief zijn, valt op dat een ruime meerderheid afkomstig is uit middelgrote tot grote ondernemingen. Slechts 3% van de deelnemers werkt in een organisatie met minder dan 100 medewerkers. Een aanzienlijk aandeel (18%) is actief in organisaties met 100 tot 499 medewerkers en nog eens 15% werkt in bedrijven met 500 tot 999 medewerkers. De grootste groep bevindt zich echter in organisaties met 1000 tot 4999 medewerkers, goed voor 44% van de respondenten. Tenslotte werkt 20% in bedrijven met meer dan 5000 werknemers.



Hoeveel medewerkers telt jouw organisatie in België?



Figuur 4

Die grootte-orde vertaalt zich ook in de omvang van de L&D-teams: er zijn amper interne L&D'ers die alleen werken, meer dan een vierde heeft zelfs tien of meer collega's, wat volgens figuur 5 ook in het verleden zo was.





Hoeveel medewerkers telt het L&D-team in je organisatie in FTE (fulltime-equivalent)?	2021	2022	2023	2024	2025
Minder dan 1 FTE (deeltijds / L&D is deel van een breder takenpakket)	10%	8%	10%	9%	8%
1 FTE	8%	12%	16%	14%	13%
Tot 5 FTE	43%	36%	35%	31%	39%
Tot 10 FTE	15%	18%	16%	18%	14%
Meer dan 10 FTE	24%	26%	23%	28%	26%

Figuur 5

Het budget dat deze L&D-teams ter beschikking hebben verschilt sterk, maar ook hier zijn duidelijke patronen zichtbaar. Ongeveer één op vijf L&D-teams besteedt *minder dan* € 250 per persoon per jaar. Daarnaast geeft één op drie aan *tussen* € 250 en € 750 per persoon per jaar te kunnen investeren. Organisaties die *meer dan* € 750 per medewerker investeren vormen een minderheid. Deze cijfers, zoals weergegeven in de laatste kolom van **figuur 6**, tonen aan dat de meeste L&D-teams in 2025 werken met een beperkt tot gemiddeld budget.

Wanneer we de cijfers verder ontleden en de evolutie van het jaarlijks L&D-budget per medewerker over de voorbije negen jaar nagaan, zien we een markt die amper beweegt. Het aandeel L&D-teams dat *minder dan* € 250 per persoon per jaar uitgeeft, blijft relatief stabiel. De grootste categorie is € 250 tot € 750 waar 32% van de organisaties toe behoort, meteen het hoogste percentage in deze categorie sinds 2019. Het lijkt erop dat meer organisaties investeren in een beperkt, maar concreet budget voor leren en ontwikkeling. De middencategorie *tussen* € 750 en € 1500 ziet in 2025 een stabilisatie rond 15%. Dat ligt beduidend lager dan het piekjaar 2021 (27%), maar blijft in lijn met de cijfers van 2023 en 2024. Het aandeel interne L&D-teams dat *meer dan* € 1500 per medewerker ter beschikking heeft, blijft beperkt tot 4%, wat een historisch laag niveau is dat we ook in 2024 zagen. Premium, langlopende of intensieve leertrajecten lijken daardoor eerder uitzondering dan regel, althans binnen de budgetten die beschikbaar gesteld worden aan L&D-afdelingen. Vergeet hierbij niet dat het aandeel dat het eigen budget niet kent of waarvoor het niet van toepassing is, over de jaren heen ongeveer één op drie is.

Hoeveel euro geeft je organisatie uit aan L&D?	2017	2019	2021	2022	2023	2024	2025
Minder dan € 250 per persoon / jaar	20%	14%	13%	16%	15%	17%	18%
Tussen € 250 en 750 per persoon / jaar	28%	34%	25%	22%	28%	27%	32%
Tussen € 750 en 1500 per persoon / jaar	12%	13%	27%	20%	14%	19%	15%
Meer dan € 1500 per persoon / jaar	7%	7%	4%	8%	6%	4%	4%
Ik weet het niet / niet van toepassing	33%	32%	31%	34%	37%	33%	31%

Figuur 6

Samenvattend kunnen we stellen dat de typische interne L&D'er in deze bevraging werkt in een Vlaamse, middelgrote industriële organisatie met een gematigd opleidingsbudget per medewerker. Ook dit biedt een duidelijke context om de resultaten van de bevraging te interpreteren.

II INZICHTEN VOOR LEREN OP HET WERK

Van de blijvende relevantie van soft skills tot de opmars van AI en L&D-technologie, van de zoektocht naar een leercultuur tot de hinderpalen die leren bemoeilijken: de bevindingen uit deze bevraging geven inzicht in de trends die de sector vormgeven.

Deze 11 titels vatten de belangrijkste inzichten samen:

Inzicht 1 - L&D tussen plan en portemonnee

Inzicht 2 - Hic et nunc L&D

Inzicht 3 - Soft skills blijven de power skills

Inzicht 4 - L&D tech optimisme met tegenwind

Inzicht 5 - It's the digital skillsgap, stupid ...

Inzicht 6 - Lang leve het LMS

Inzicht 7 - AI van Buzz naar Bizz

Inzicht 8 - Het doel heiligt de middelen

Inzicht 9 - Moeder, waarom leiden wij onvoldoende op?

Inzicht 10 - Leercultuur als doelstelling

Inzicht 11 - Minder aandacht, dezelfde opdracht: DEI in L&D

We bespreken ze hieronder één voor één en geven duiding bij onze interpretatie van het aanwezige cijfermateriaal. Bij elk inzicht geven we vijf reflectievragen voor jou en je collega's. Deze 'call to action' ligt perfect in lijn met **Tijd voor Reflectie**, de titel van het onderzoeksverslag. We nodigen jullie dus uit hierover met elkaar in gesprek te gaan en zo de discussie levendig te houden.

INZICHT I - L&D TUSSEN PLAN EN PORTEMONNEE

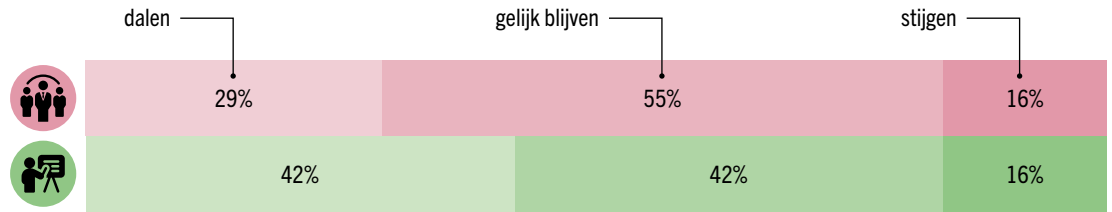
De strategische noodzaak van L&D wordt volgens de onderzoekscijfers enigszins ingehaald door de budgettaire realiteit van de aanslepende economische malaise. L&D blijft hangen in de 'kost vs investering-discussie', een spanningsveld dat bij aanbieders nog uitgesprokener leeft.

Tegelijk verwachten L&D-professionals in bedrijven net meer leerkansen, terwijl aanbieders eerder een terugval voorzien. De zoektocht naar efficiëntie en effectiviteit vertaalt zich in een breder palet aan leerervaringen naast formele trainingen: projecten, simulaties en praktijkopdrachten. Bovendien investeert ongeveer de helft van de organisaties, naast individuele ontwikkeling, ook bewust tijd en middelen in groepsleren. We lopen misschien wat vóór op de cijfers, maar de toon is gezet: L&D is aan het kantelen.

Figuur 7 toont dat de verwachtingen over de L&D-middelen voor het komende jaar uiteenlopen. In beide doelgroepen ziet 16% de middelen stijgen. Bij de interne L&D verwacht 29% een daling terwijl bijna twee keer zoveel (55%) op stabiliteit rekent. Bij aanbieders is het beeld somberder: 42% verwacht een daling en een even groot aantal verwacht stabiliteit. Kortom: aanbieders zien eerder een krimpende markt, terwijl interne L&D-teams vooral op stabiliteit mikken, wat een patroon is dat we elk jaar terugzien.



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

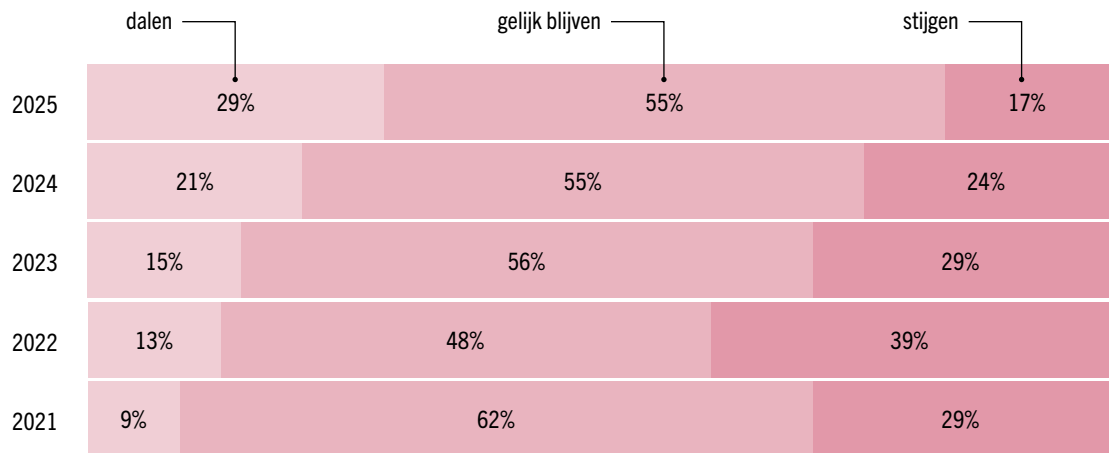


Figuur 7

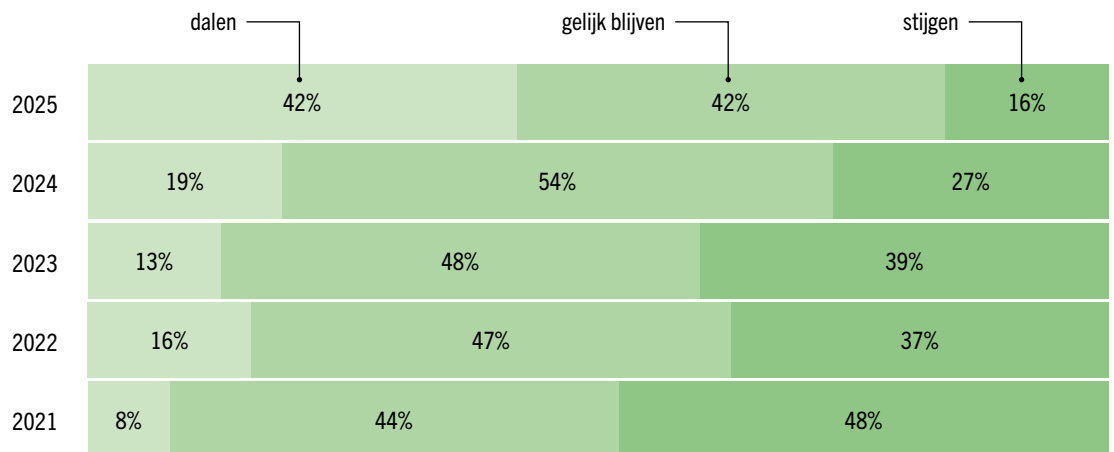
Als we de cijfers van 2025 naast die van de voorgaande jaren leggen, springt een uitgesproken neerwaartse trend in het oog. Tot 2024 bleef het aandeel respondenten dat een budgetdaling verwachtte beperkt tot ongeveer een vijfde. In 2025 stijgt dat naar 29% in de business en zelfs naar 42% bij de aanbieders. Volgens [figuur 8](#) is de terughoudendheid het grootst bij de aanbieders die in 2021 nog drie keer zoveel optimisten telden: toen verwachtte 48% een stijging van de middelen. In 2025 is dat gedaald tot 16%.



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



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

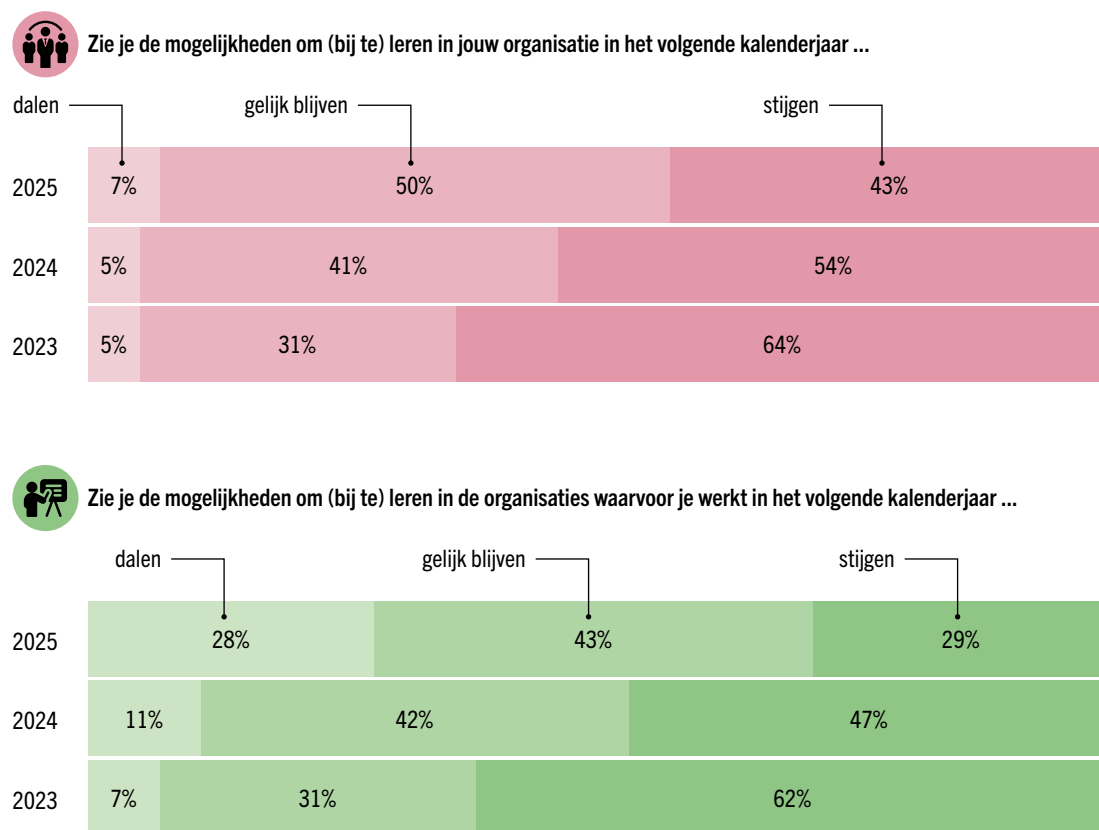


Figuur 8

Laten we die perceptie over de middelen juist kaderen. Hoewel beide doelgroepen jaar na jaar aangeven dat ze de netto middelen zien dalen, blijkt uit **figuur 6** dat de budgetten eigenlijk vrij constant blijven in dezelfde periode. Ten tweede worden er ook andere resources ingezet om mensen op te leiden en te ontwikkelen. In 2019 gaven L&D-teams aan dat ze beroep deden op interne mensen die niet tot L&D hoorden (43%), subsidies (37%), budget uit de business/afdelingen (36%) en sectorfondsen (32%).² Er wordt dus meer geld besteed per medewerker dan de effectief beschikbare budgetten binnen een L&D-afdeling.

De investering in opleiding en ontwikkeling van medewerkers zou 2,2% van de loonmassa bedragen³, omgerekend € 1440 tot € 1920. De directe kost voor een grote onderneming (500-999) zou € 1150 per opgeleide per jaar zijn, exclusief bijdragen aan de sectorfondsen en opportuniteitskosten.⁴ Ook wij kijken uit naar meer recente cijfers, inz. CVTS 2025 die vergelijkbare data oplevert over wie opleidt, hoeveel uren en wat het kost.⁵

Heel opvallend echter is dat de opinie over de *mogelijkheden* om (bij) te leren de cijfers over de *midde-len* niet volgt. Net als de voorgaande jaren is het beeld over de leermogelijkheden duidelijk positiever, zoals **figuur 9** aangeeft.



Figuur 9

² onderzoek.stimulearning.be, 2019

³ Steunpunt Werk, 2020

⁴ Hoge Raad voor Werkgelegenheid, 2021

⁵ Continuing Vocational Training Survey, de Europese werkgeversenquête over voortgezette beroepsopleiding



Bij de interne L&D-professionals denkt 7% dat de *leerkansen* zullen dalen, 50% dat ze gelijk blijven en 43% dat ze stijgen, tegenover 29% daling, 55% gelijk en 17% stijging bij de *budgetten*. Bij aanbieders is dit beeld minder duidelijk: 28% ziet de *leerkansen* dalen, 43% gelijk blijven en 29% stijgen, terwijl voor de *budgetten* 42% een daling verwacht, 42% gelijk en slechts 16% een stijging ziet.

Organisaties rekenen er dus op meer te kunnen leren met gelijkblijvende of beperkt groeiende middelen en aanbieders zien ondanks hun sombere budgetverwachting toch ruimte voor stabiele of zelfs groeiende leerkansen. Overeenkomst is dat stabiliteit in beide tabellen de grootste categorie blijft, wat betekent dat de grootste verschuivingen in 'stijgen' en 'dalen' te vinden zijn. Groei wordt vooral bij de leerkansen verwacht, niet bij de budgetten.

TIJD VOOR REFLECTIE



1. Hoe maken we duidelijk dat L&D geen kost is maar een investering?
Met welke voorbeelden of best practices kunnen we dit aantonen?
2. Stel dat het budget gelijk blijft of zelfs krimpt: welke twee trajecten stoppen we, welke twee schalen we op? Waar liggen leerkansen die niets extra kosten?
En voor aanbieders: is er een plan B als inkomsten opdrogen?
3. Waar zitten onze efficiëntiewinsten? Welke content hergebruiken we, welke modules blenden we, welke taken laten we door AI doen?
En: houden we dan nog onze kwaliteitsstandaarden aan?
4. Welke twee formele leeractiviteiten kunnen we verschuiven naar de werkvloer zonder kwaliteitsverlies? Wie engageert zich dit kwartaal voor een pilot?
En waarom wacht je als aanbieder om dat zelf voor te stellen?
5. Welke data volgen we op om de L&D-mix bij te sturen: deelname, transfer, doorlooptijd, kwaliteit, performance...? Welke bewijsstukken van gedragsverandering lever je als aanbieder altijd aan?

INZICHT 2 - HIC ET NUNC L&D

In 2022 namen we voor het eerst de kloof tussen actuele en ideale tijdsbesteding van interne L&D-teams onder de loep.⁶ Drie jaar later pikken we de draad opnieuw op. Wat blijkt? Ondanks de toenmalige wens naar een gewijzigde tijdsbesteding blijft ook in 2025 de ‘hic et nunc’-reflex overeind.

In **figuur 10** zie je dat beide doelgroepen het in 2025 eens zijn over de basis: *leiderschapsontwikkeling* staat bij beiden bovenaan met 60% en *inwerken* volgt met 50%. Daarna lopen de accenten uiteen: organisaties zeggen L&D vaker in te zetten voor *organisatiebrede projecten* (32% vs 15%) en *goed werkgeverschap* (37% vs 26%), terwijl aanbieders die L&D-teams nadruk zien leggen op *compliance* (55% vs 45%) en op het voorbereiden op *nieuwe rollen* (40% vs 27%). Het *strategisch gebruik van L&D voor organisatieverandering* (27% - 29%) en *organisatiebrede projecten* (32% - 15%) is volgens beide doelgroepen eerder laag.

In de gelijkaardige **figuur 11** uit 2022 lag het zelfbeeld van interne teams ook al op het hier-en-nu met *leiderschap* (56%), *snel inzetbaar maken* (48%), terwijl het aanbiedersbeeld iets HR-gericht en transformatiegericht kleurde: *brede inzetbaarheid* (41%), *boeien en binden* (40%) en *nieuwe rollen* (26%)

Figuur 12 vergelijkt de (actuele) tijdsbesteding in 2022 en 2025. De grootste groei is te merken in *nieuwe rollen* (x1,59), *goed werkgeverschap* (x1,32) en de *ondersteuning van organisatiebrede projecten* (x1,28). Aanbieders zien meer en grotere verschuivingen. Ze noteren bij L&D-teams vooral meer focus op *leiderschap* (x1,49), meer *compliance* (x1,34) maar - net als de interne L&D-teams - vooral *nieuwe rollen* (x1,54). Ze zien in tegenstelling tot L&D-teams ook een dalende trend: *brede inzetbaarheid* (x0,59), het *werkgeverschapsluik* (x0,65) en de *ondersteuning van organisatiebrede projecten* (x0,75).

Aan welk type werkzaamheden besteden interne L&D teams actueel hun tijd.		
Goede leidinggevenden ontwikkelen	60%	61%
Medewerkers effectief inwerken of voorbereiden op hun huidige functie	50%	48%
Voldoen aan verplichte wet- en regelgeving via training	45%	55%
Het aanbieden van een aantrekkelijk ontwikkelaanbod als onderdeel van goed werkgeverschap	37%	26%
L&D inzetten om organisatiebrede projecten te ondersteunen	32%	15%
Medewerkers in de breedte ontwikkelen om hun inzetbaarheid te vergroten	29%	24%
Medewerkers voorbereiden op nieuwe rollen of taken	27%	40%
Leren en ontwikkelen benutten om strategische organisatieveranderingen door te voeren	27%	29%

Figuur 10



Aan welk type werkzaamheden besteden interne L&D teams hun tijd.
Een vergelijking tussen 2022 en 2025.

	2022	2025	2022	2025
Goede leidinggeevenden ontwikkelen	56%	60%	41%	61%
Medewerkers effectief inwerken of voorbereiden op hun huidige functie	48%	50%	40%	48%
Voldoen aan verplichte wet- en regelgeving via training	39%	45%	41%	55%
Het aanbieden van een aantrekkelijk ontwikkelaanbod als onderdeel van goed werkgeverschap	28%	37%	40%	26%
L&D inzetten om organisatiebrede projecten te ondersteunen	25%	32%	20%	15%
Medewerkers in de breedte ontwikkelen om hun inzetbaarheid te vergroten	31%	29%	41%	24%
Medewerkers voorbereiden op nieuwe rollen of taken	17%	27%	26%	40%
Leren en ontwikkelen benutten om strategische organisatieveranderingen door te voeren	25%	27%	32%	29%
Projecten vanuit L&D / HR succesvol volbrengen	29%		20%	

Figuur 11

Aan welk type werkzaamheden besteden interne L&D teams hun tijd.
Een vergelijking tussen 2022 en 2025.

	verschil	factor	verschil	factor
Goede leidinggeevenden ontwikkelen	+4%	x1,07	+20%	x1,49
Medewerkers effectief inwerken of voorbereiden op hun huidige functie	+2%	x1,04	+8%	x1,20
Voldoen aan verplichte wet- en regelgeving via training	+6%	x1,15	+14%	x1,34
Het aanbieden van een aantrekkelijk ontwikkelaanbod als onderdeel van goed werkgeverschap	+9%	x1,32	-14%	x0,65
L&D inzetten om organisatiebrede projecten te ondersteunen	+7%	x1,28	-5%	x0,75
Medewerkers in de breedte ontwikkelen om hun inzetbaarheid te vergroten	-2%	x0,94	-17%	x0,59
Medewerkers voorbereiden op nieuwe rollen of taken	+10%	x1,59	+14%	x1,54
Leren en ontwikkelen benutten om strategische organisatieveranderingen door te voeren	+2%	x1,08	-3%	x0,91

Figuur 12

Een tweede vraag over tijdsbesteding peilde niet naar de actuele maar naar de ideale tijdsbesteding van L&D-teams. **Figuur 13** toont een sterk gelijklopend ideaalbeeld: zowel interne L&D-teams als aanbieders willen *L&D strategischer en wendbaarder inzetten*, met *leiderschapsontwikkeling* als topprioriteit (60% intern, 62% extern). Beide doelgroepen willen interne L&D-teams tevens meer strategische impact geven: interne professionals mikken op *strategische veranderingen* (52%) en *organisatiebrede projecten* (48%), aanbieders focussen nog meer op *strategische veranderingen* (58%) en doen er ook *nieuwe rollen* (58%) bij. *Brede inzetbaarheid* blijft belangrijk (41% en 51%). Het hier-en-nu mag voor beide groepen minder wegen: *inwerken* is middenmoot (32% en 31%), *compliance* (13% en 21%) staat onderaan.

Aan welk type werkzaamheden besteden interne L&D teams idealiter hun tijd.		
Goede leidinggevendenden ontwikkelen	60%	62%
Leren en ontwikkelen benutten om strategische organisatieveranderingen door te voeren	52%	58%
L&D inzetten om organisatiebrede projecten te ondersteunen	48%	42%
Medewerkers in de breedte ontwikkelen om hun inzetbaarheid te vergroten	41%	51%
Medewerkers voorbereiden op nieuwe rollen of taken	35%	58%
Medewerkers effectief inwerken of voorbereiden op hun huidige functie	32%	31%
Het aanbieden van een aantrekkelijk ontwikkelaanbod als onderdeel van goed werkgeverschap	21%	25%
Voldoen aan verplichte wet- en regelgeving via training	13%	21%

Figuur 13

Meest interessant is natuurlijk om na te gaan of het actuele beeld overeenkomsten heeft met het ideale beeld. We gaan op die manier simpelweg na of L&D-teams doen wat ze willen of zouden moeten doen: die onderzoekscijfers worden samengebracht in **Figuur 14**.

Volgens de interne L&D-teams gaat de huidige tijd vooral naar *leiderschap* (60%), *inwerken* (50%) en *compliance* (45%). Aanbieders zetten dezelfde tijdsinvesteringen in de top 3.

In het ideaalbeeld van de L&D-teams wordt leiderschap behouden en is er een verschuiving van focus naar *strategische veranderingen* (52%) waar ze (gezien de factor x1,93) bijna 2 keer zoveel tijd in willen stoppen en *organisatiebrede projecten* (48%) waar ze 1,50 keer zoveel tijd wensen. 'In ruil' verkiezen ze minder tijd te stoppen in *compliance* (13% - factor x0,29) en *boeien en binden* van mensen (21% - factor x0,57).

Aanbieders zijn het grotendeels eens met die tijdsinvesteringswensen van interne L&D'ers en zien hen blijvend investeren in *leiderschapsontwikkeling* (62%) gevolgd door *nieuwe rollen* (58%), *strategische veranderingen* (58%) en *brede inzetbaarheid* (51%). Er moet volgens hen 2,80 keer meer tijd geïnvesteerd worden in *beleidsondersteunende projecten*, 2,13 keer zoveel in *inzetbaarheid* van medewerkers en 2,00 keer zoveel in *strategische verandertrajecten*. Die tijd moet gehaald worden bij *compliance* (x0,32) en *inwerken* (x0,65).

Er is dus een duidelijke consensus tussen L&D-teams en aanbieders op de grote lijnen: beiden willen L&D-teams duidelijk afstand zien nemen van het hier-en-nu (*compliance*, *inwerken*) richting *strategische impact* en wendbaarheid (*verandering*, *projecten*, *brede inzetbaarheid*), terwijl leiderschap een blijvende prioriteit blijft. Aanbieders duwen de strategische verschuiving nog wat harder (vooral *projecten*, *inzetbaarheid* en *nieuwe rollen*), terwijl interne teams strakker willen snoeien in *compliance* en het L&D-gedeelte van *goed werkgeverschap*.



Aan welk type werkzaamheden besteden jullie als L&D team/jullie klanten (idealerweise) de meeste tijd?						
	actueel	ideaal	factor	actueel	ideaal	factor
Goede leidinggevenden ontwikkelen	60%	60%	x1,00	61%	62%	x1,02
Medewerkers effectief inwerken of voorbereiden op hun huidige functie	50%	32%	x0,64	48%	31%	x0,65
Voldoen aan verplichte wet- en regelgeving via training	45%	13%	x0,29	55%	21%	x0,38
Het aanbieden van een aantrekkelijk ontwikkelingsaanbod als onderdeel van goed werkgeverschap	37%	21%	x0,57	26%	25%	x0,96
L&D inzetten om organisatiebrede projecten te ondersteunen	32%	48%	x1,50	15%	42%	x2,80
Medewerkers in de breedte ontwikkelen om hun inzetbaarheid te vergroten	29%	41%	x1,41	24%	51%	x2,13
Medewerkers voorbereiden op nieuwe rollen of taken	27%	35%	x1,30	40%	58%	x1,45
Leren en ontwikkelen benutten om strategische organisatieveranderingen door te voeren	27%	52%	x1,93	29%	58%	x2,00

Figuur 14

Figuur 15 gebruikt hetzelfde cijfermateriaal om de mate waarin dit ideaalbeeld sinds 2022 opschoof te illustreren. In de ideale wereld 2025 vs 2022 gaat meer tijd naar *organisatiebrede projecten* (x1,85 teams en x1,75 aanbieders), *inwerken* (x1,52 en x1,41) en *nieuwe rollen* (x1,21 en x1,87). *Strategische veranderingen* zijn vooral volgens aanbieders (x1,69) activiteiten waar L&D-teams tijd vrij voor moeten maken. Ons onderzoek leert dat interne L&D-teams in een ideale tijdsinvestering 2025 vs 2022 minder tijd willen besteden aan het *aantrekken en behouden van medewerkers* via een ontwikkelingsaanbod (x1,52 en x1,41) en nóg minder aan *levensbrede ontwikkeling* (x0,57 en x0,64). Ook figuur 15 geeft dus de richting aan waarin L&D afdelingen op dit ogenblik uitgaan: weg van het hier-en-nu, naar strategische, wendbare L&D, met leiderschap als een blijvende prioriteit.

Opvallend is dat er bij organisaties steeds minder aandacht lijkt te zijn voor de maatschappelijke rol inzake *levenslang leren*, zoals het *versterken van inzetbaarheid* (x0,73 en x0,96) en het voorzien van een *aantrekkelijk opleidingsaanbod* (x0,57 en x0,64).

In de laatste figuur 16 van dit inzicht vergelijken we het ideaalbeeld van 2022 met de huidige tijdsbesteding in 2025. Op die manier gaan we na in hoeverre interne L&D-afdelingen in de voorbije drie jaar zijn opgeschoven naar wat ze (in 2022 zegden te) willen doen. Het belangrijkste item *leiderschapsontwikkeling* zit goed, maar er zijn ook overschrijdingen en tekorten merkbaar. De grootste overschrijdingen zitten bij *compliance* (teams x3,21 en aanbieders x4,58) en *inwerken* (x2,31 en x2,18). De grootste tekorten of onderbestedingen zijn *brede inzetbaarheid* (x0,52 en x0,45) en *strategische veranderingen* (x0,55 en x0,53). Aanbieders zien ook tekorten in de rol als *goede werkgever* (x0,69) en de *ondersteuning van organisatiebrede projecten* (x0,63).

Aan welk type werkzaamheden besteden interne L&D teams idealiter hun tijd.				
	verschil	factor	verschil	factor
Goede leidinggeevenden ontwikkelen	+10%	x1,20	+6%	x1,11
Medewerkers effectief inwerken of voorbereiden op hun huidige functie	+9%	x1,52	+9%	x1,41
Voldoen aan verplichte wet- en regelgeving via training	-1%	x0,93	+9%	x1,75
Het aanbieden van een aantrekkelijk ontwikkelaanbod als onderdeel van goed werkgeverschap	-16%	x0,57	-14%	x0,64
L&D inzetten om organisatiebrede projecten te ondersteunen	+22%	x1,85	+18%	x1,75
Medewerkers in de breedte ontwikkelen om hun inzetbaarheid te vergroten	-15%	x0,73	-2%	x0,96
Medewerkers voorbereiden op nieuwe rollen of taken	+6%	x1,21	+27%	x1,87
Leren en ontwikkelen benutten om strategische organisatieveranderingen door te voeren	+3%	x1,06	+22%	x1,69

Figuur 15

Aan welk type werkzaamheden besteden interne L&D teams hun tijd? Een vergelijking tussen het ideale 2022 en het actuele 2025.								
	idealiter 2022	heden 2025	verschil	factor	idealiter 2022	heden 2025	verschil	factor
Goede leidinggeevenden ontwikkelen	50%	60%	+10%	x1,20	56%	61%	+5%	x1,09
Medewerkers effectief inwerken of voorbereiden op hun huidige functie	21%	50%	+29%	x2,31	22%	48%	+26%	x2,18
Voldoen aan verplichte wet- en regelgeving via training	14%	45%	+31%	x3,21	12%	55%	+43%	x4,58
Het aanbieden van een aantrekkelijk ontwikkelaanbod als onderdeel van goed werkgeverschap	37%	37%	+0%	x1,00	39%	26%	-13%	x0,69
L&D inzetten om organisatiebrede projecten te ondersteunen	26%	32%	+6%	x1,23	24%	15%	9%	x0,63
Medewerkers in de breedte ontwikkelen om hun inzetbaarheid te vergroten	56%	29%	-27%	x0,52	53%	24%	-31%	x0,45
Medewerkers voorbereiden op nieuwe rollen of taken	29%	27%	+2%	x0,93	31%	40%	+9%	x1,29
Leren en ontwikkelen benutten om strategische organisatieveranderingen door te voeren	49%	27%	-22%	x0,55	54%	29%	-25%	x0,53

Figuur 16



Laten we de cijfers uit deze laatste **figuur 16** ook nuanceren, want 2022 is 2025 niet. Wat een ideaalbeeld was in 2022 is dat hoegenaamd niet in 2025. Niemand heeft immers een glazen bol en in deze VUCA, zo je wil BANI-wereld⁷ zijn zo'n bollen - alle gekheid op een stokje - niet zo performant. We kunnen wel even terugkijken: de operationele basis van L&D-teams is in deze tijdspanne volgens ons, en bevestigd in internationale rapporten⁸ wel overeind gebleven, nl. leiders vormen, mensen snel inzetbaar maken, regelgeving borgen, maar de focus is gewijzigd naar skills⁹ en loopbanen, interne mobiliteit en strategische impact. AI en data spelen hierbij een steeds belangrijkere rol.

Wat we in dit inzicht aangeven ligt inderdaad in lijn met recente internationale bronnen waarmee we ook de eigen surveys van de laatste jaren¹⁰ vergelijken. Zo plaatst LinkedIn¹¹ loopbaanontwikkeling centraal en is dat leiderschapstraining de meest ingezette training. Fosway¹² zegt expliciet dat upskilling & reskilling de plek van compliance als topprioriteit heeft ingenomen, exact de verschuiving die ook dit onderzoek ziet: compliance (moet) omlaag, strategische thema's (moeten) omhoog. Ook CIPD¹³ benadrukt dat de vaardigheidskloof dichtend de topprioriteit is.

Of dit allemaal zo loopt, onderzoeken we in de volgende inzichten.

TIJD VOOR REFLECTIE

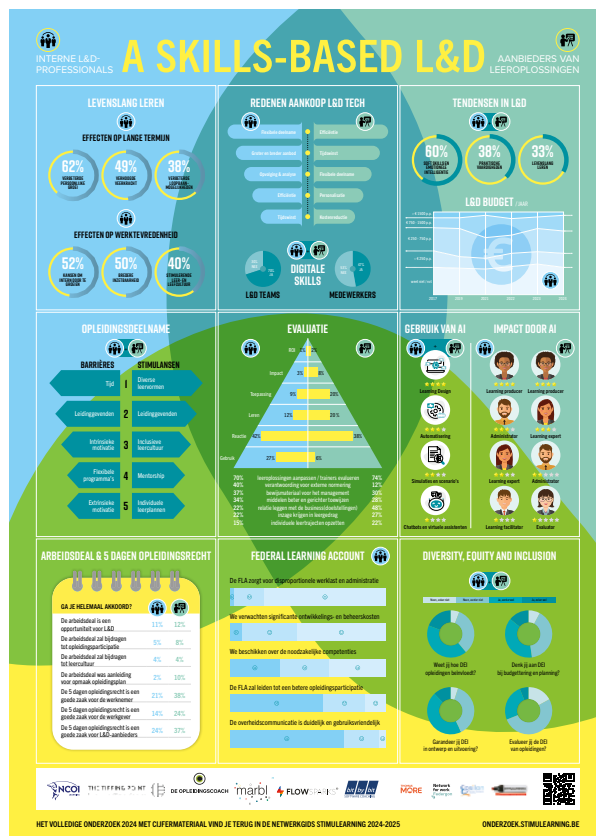


1. We maken zelf de oefening tussen actueel en ideaal. Welke twee activiteiten halveren we, welke twee verdubbelen we? En voor aanbieders: hoe speel je mee in de beweging naar strategisch en minder compliance?
2. In welke twee organisatiebrede dossiers willen we volgend jaar het verschil maken? Welke deliverables en randvoorwaarden horen daarbij en hoe kunnen aanbieders hieraan bijdragen?
3. Hoe toon je aan dat de investering in leiderschap loont? Maak je hier gebruik van een nulmeting, leading indicators en performancemetingen?
4. Welke nieuwe rollen moeten wij als team opnemen? Welke leveren rendement op? Leren we die aan of kiezen we voor interne mobiliteit? Welke aanbieders of tools ondersteunen dit verhaal?
5. Hebben we de herverdeling van tijd en budget al geoefend? Wat stoppen we, wat starten we, wat schalen we op? Waar kunnen aanbieders van L&D oplossingen helpen en welke van deze diensten zijn overbodig geworden?

7 VUCA staat voor Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity terwijl BANI staat voor Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible
8 LinkedIn Workplace Learning report (2025), McKinsey & Company (2025), Fosway 9 Grid (2025), Gartner HR Top Priorities Report (2025)
9 Zie onderzoek.stimulearning.be, 2024
10 Zie onderzoek.stimulearning.be, 2023-2024
11 Workplace Learning Report, 2025
12 Digital Learning Realities, 2024
13 Learning at Work, 2024

INZICHT 3 - SOFT SKILLS BLIJVEN DE POWER SKILLS

Het lijkt wel de titel van onze affiche (figuur 17) uit 2024.¹⁴ L&D-professionals identificeren anno 2025 *soft skills* en *emotionele intelligentie* nog steeds als dé toptrend uit een lijst van 12 internationale L&D trends¹⁵ waaraan organisaties in het komende jaar zullen werken. In **figuur 18** bengelt *evidence based leren* eenzaam onderaan, van *duurzaam* en *milieubewust leren* is zelf helemaal geen sprake (meer).



Figuur 17

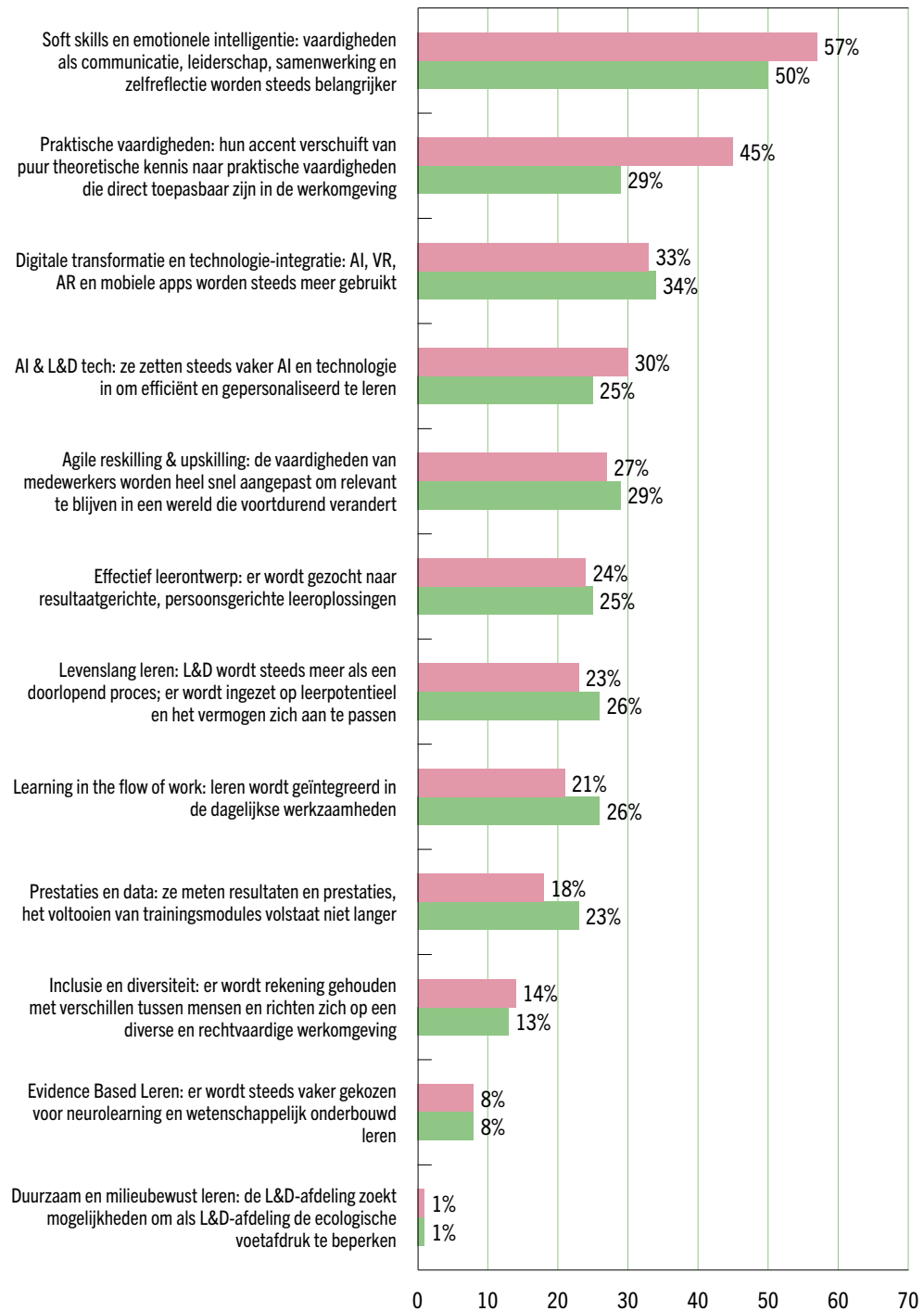
¹⁴ Zie figuur 17

¹⁵ In 2024 hebben we samen met internationale connecties 12 wereldwijd erkende tendensen in L&D opgelijst





Aan welke internationaal erkende tendensen zal jouw organisatie / de organisaties waarvoor je werkt in het komende jaar werken?



Figuur 18

In het onderzoeksverslag van 2024 gaven we inderdaad al aan dat *soft skills* en *emotionele intelligentie* door zowel interne als externe L&D'ers als de belangrijkste trend worden gezien. Concreet gaat het om vaardigheden zoals *communicatie*, *leiderschap*, *samenwerking* en *zelfreflectie*, die zeer hoog worden ingeschat. Volgens **figuur 19** was dat 64% bij internen, 50% bij externen; in 2025 blijft dit bij beide doelgroepen 50% of hoger.

Ondanks de alomtegenwoordige L&D tech¹⁶ en AI-mogelijkheden¹⁷ hebben de twee trends die hiermee samenhangen zich in onze survey niet doorgezet. Bij *AI & L&D tech: ze zetten steeds vaker AI en technologie in om efficiënt en gepersonaliseerd te leren* heeft de business weliswaar een kleine inhaalbeweging ingezet van 17% naar 25%, maar de aanbieders blijven met 30% onder het niveau van 2024 (36%). Er is bij *Digitale transformatie en technologie-integratie: ze gebruiken steeds meer AI, VR, AR en mobiele apps* een lichte stijging van 7% in de business, maar bij aanbieders zakte deze toptrend van 43% naar 32%.

Aan welke internationaal erkende tendensen zal jouw organisatie / de organisaties waarvoor je werkt in het komende jaar werken?				
	2024	2025	2024	2025
Soft skills en emotionele intelligentie: vaardigheden als communicatie, leiderschap, samenwerking en zelfreflectie worden steeds belangrijker.	64%	50%	50%	57%
Digitale transformatie en technologie-integratie: men gebruikt steeds meer AI, VR, AR en mobiele apps.	27%	34%	43%	33%
Praktische vaardigheden: het accent verschuift van puur theoretische kennis naar praktische vaardigheden die direct toepasbaar zijn.	38%	29%	39%	45%
Agile reskilling & upskilling: vaardigheden worden heel snel aangepast om relevant te blijven in een wereld die voortdurend verandert.	29%	29%	24%	27%
Levenslang leren: L&D wordt steeds meer als een doorlopend proces; men zet in op leerpotentieel en het vermogen zich aan te passen.	35%	26%	26%	23%
Learning in the flow of work: leren wordt geïntegreerd in de dagelijkse werkzaamheden.	24%	26%	25%	21%
AI & L&D tech: AI en technologie worden steeds meer ingezet om efficiënt en gepersonaliseerd te leren.	17%	25%	36%	30%
Effectief leerontwerp: men zoekt naar resultaatgerichte, persoonsgerichte leeroplossingen.	22%	25%	17%	24%
Prestaties en data: men meet resultaten en prestaties, het voltooiën van trainingsmodules volstaat niet langer.	17%	23%	14%	18%
Inclusie en diversiteit: men houdt rekening met verschillen tussen mensen en richt zich op een diverse en rechtvaardige werkomgeving.	21%	13%	22%	14%
Evidence Based Leren: men kiest steeds vaker voor neurolearning en wetenschappelijk onderbouwd leren.	7%	8%	5%	8%
Duurzaam en milieubewust leren: men zoekt mogelijkheden om als L&D-afdeling de ecologische voetafdruk te beperken.	4%	1%	2%	1%

Figuur 19

¹⁶ Zie inzicht 4 - L&D tech optimisme met tegenwind

¹⁷ Zie inzicht 7 - AI van Buzz naar Bizz



Levenslang leren daalt volgens de business van 35% naar 26%, wat een bijkomend argument is voor de opmerking in inzicht 2 dat bedrijven zichzelf deze opdracht steeds minder toe-eigenen. Ook *inclusie en diversiteit*¹⁸ daalt, en dit bij beide doelgroepen met een derde.

Tot slot zien we een duidelijke verschuiving in de focus op het *inruilen van theoretische voor praktische vaardigheden* wat in 2024 nog een hot topic was bij zowel bij L&D-teams (38%) als aanbieders (39%). In 2025 loopt dat uiteen: L&D-teams zakken een derde naar 29% terwijl aanbieders net stijgen naar 45%.

Vermeldenswaard is ook dat beide doelgroepen het streven naar een *lagere ecologische voetafdruk*, die in 2024 ook al amper voorkwam als trend, nu helemaal laten vallen. Mogelijk speelt het feit dat het energievervlindende AI steeds meer gebruikt wordt in L&D¹⁹ hierin een rol.

TIJD VOOR REFLECTIE



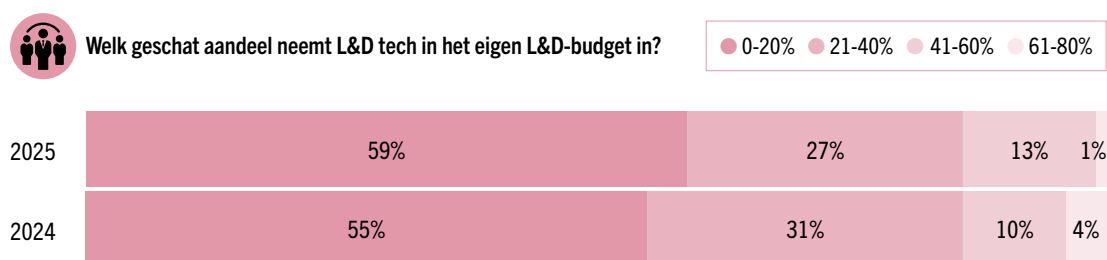
1. Welke top 3 soft skills zetten we dit jaar voorop, en welk 'goed gedrag' of KPI's koppelen we eraan? Welke oefenkansen bieden aanbieders en welke bewijsstukken leveren ze?
2. Welke twee theoretische opleidingstrajecten brengen we naar de werkvloer? Welke aanbieders kennen we die werken met deliverables en succescriteria?
3. Voor welke drie leerprincipes gaan we voluit? Welke designregels verplichten we in elk traject? Toon je dit als aanbieder aan in offertes, leerontwerpen en data?
4. Welke twee AI-toepassingen testen we dit jaar samen met een aanbieder? Welke tool schrappen we? En hoe meten we of dit tijd wint zonder kwaliteitsverlies?
5. Welke basisafspraken rond duurzaamheid en inclusie eisen we in elk programma? Zijn er aanbieders die dit ook kunnen bewijzen? En wie test mee met collega's die minder digitaal vaardig zijn?

18 Zie inzicht 11
19 Zie inzicht 7

INZICHT 4 - L&D TECH OPTIMISME MET TEGENWIND

In sectoren als IT, finance, supply chain, sales/marketing en operations zijn digitale transformatie en technologie-integratie vergevoerd. Ook HR en L&D volgen deze trend waarbij learning/talent/skills-platformen in opmars zijn. Zo geeft in 2023 al 83% van de business en 76% van de aanbieders aan edtech te gebruiken. Respectievelijk 85% en 87% zegt in 2023 dat zo'n technologie helpt om de leerdoelstellingen te behalen.

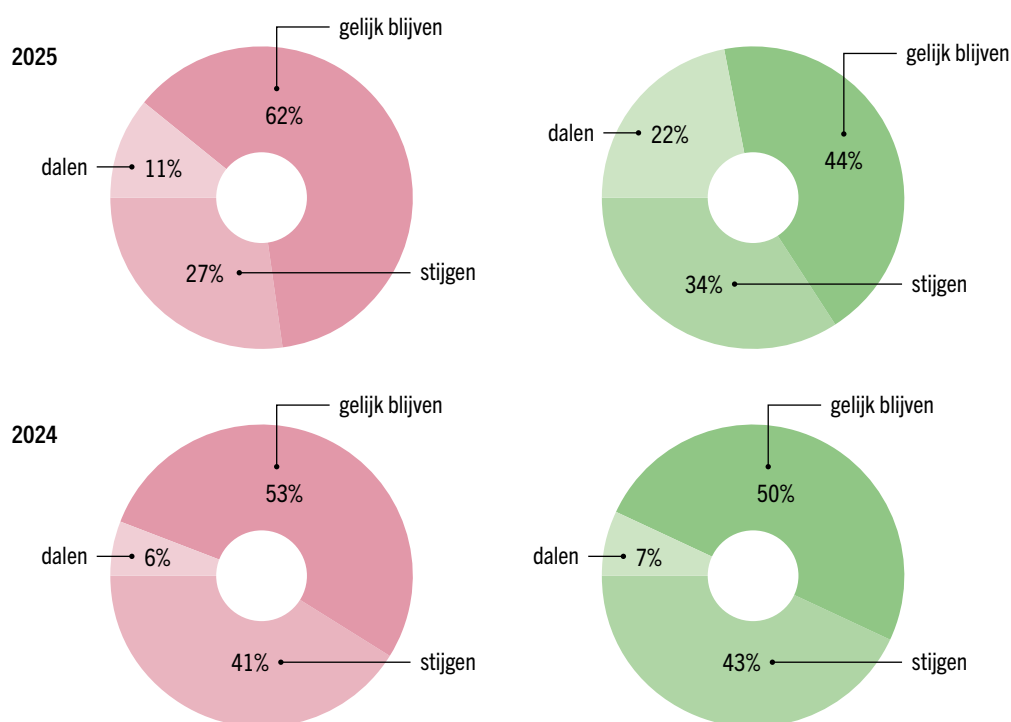
Figuur 20 toont het volgens interne L&D-respondenten geschat aandeel L&D tech in het eigen L&D-budget. Gewogen gemiddeld staat L&D tech vandaag voor 21% van het L&D-budget in organisaties, in 2024 was dat nog 23%, een daling van 2 procentpunten.



Figuur 20

Deze negatieve groei in het budget betekent helemaal niet dat edtech minder aanwezig zou zijn. Er is een normalisering na de COVID-piek, tools/bundels worden goedkoper - je koopt meer voor minder - en het aantal gebruikte tools wordt gerationaliseerd, ook al door meer uit de bestaande platformen te halen.

Zie je de investeringen in L&D tech in jouw organisatie/ de organisaties waarvoor je werkt in het volgende kalenderjaar ...



Figuur 21



In 2025 verwachten zowel interne L&D-professionals als aanbieders netto een afname van de investeringen in L&D-technologie. Het aantal respondenten dat in **figuur 21** een stijging ziet van de investering in edtech ligt een pak lager dan vorig jaar. Zo verwacht slechts 27% van de business (vs 41% in 2024) en 34% van de aanbieders (vs 43% in 2024) een stijging in de investeringen. Idem tendens bij zij die een daling in de investeringen verwachten: 11% van de business (vs 6% in 2024) en 22% van de aanbieders (vs 7% in 2024) ziet de investeringen dalen.

Het vorig inzicht ³²⁰ waarbij we vroegen een top 3 van internationale L&D tendensen aan te vinken geeft een genuanceerder beeld. Ongeveer 25% van de business zegt steeds vaker *AI en L&D-technologie in te zetten om efficiënt en gepersonaliseerd te leren*. In 2024 stond dit slechts bij 17% in hun top 3. *Digitale transformatie en technologie-integratie* werd in 2025 gemiddeld door 34 op 100 respondenten uit de business aangevinkt, terwijl dat er in 2024 maar 27 waren. Deze positieve trend is echter enkel zichtbaar bij interne L&D-teams, aanbieders noteren (bij hun klanten) een negatieve groei in beide internationale trends. Mogelijks speelt hier dat aanbieders geen goed zicht (kunnen) hebben op de edtech-stack van hun klanten, maar de cijfers spreken voor zich: L&D tech is minstens aan het stagneren in België.

Fosway²¹ ziet meer edtechinvesteringen, maar niet ongebreideld. Dat rijmt deels met ons geschetste beeld. Gartner²² en Deloitte²³ geven beiden aan dat budgetdiscipline doet inzetten op optimalisatie en rationalisatie van tooling om zo een lagere Total Cost of Ownership (TCO) te realiseren. Dit verhaal past bij ons meer rendement per euro verhaal waar het budgetaandeel van 23% naar 21% daalde.

Niet onbelangrijk in dit edtech-verhaal, en daarom ook de ‘tegenwind’ in de titel, zijn de antwoorden op de vraag naar tevredenheid over de prijs/kwaliteitsverhouding van de gebruikte edtech, een vraag die we dit jaar volgens **figuur 22** enkel aan interne L&D-teams stelden. Iets meer dan de helft (55%) is *eerder wel tot zeker wel* tevreden. Opvallend is dat het aantal dat *zeker niet* tevreden is 4 keer zo hoog is als het aantal dat *zeker wel* tevreden. Dat was in 2023 nog anders.

Ben jij tevreden over de prijs/kwaliteitsverhouding van de door jullie gebruikte L&D tech?				
	2023		2025	
Neen, zeker niet	2%	Neen	12%	Neen
Neen, eerder niet	30%	32%	33%	45%
Ja, eerder wel	63%	Ja	52%	Ja
Ja, zeker wel	5%	68%	3%	55%

Figuur 22

Interessant om weten is dat edtech bedrijven er niet in slagen om hun klanten tevreden te houden. Waar in 2023 bijna zeven op tien van de interne L&D-teams *eerder wel tot zeker wel* tevreden was, is deze verhouding gezakt tot iets meer dan vijf op tien. Het aantal interne respondenten dat *zeker niet* tevreden is, verzesvoudigde.

²⁰ Inzicht 3 - Soft skills blijven de power skills

²¹ Fosway Digital Learning Realities 2024

²² Gartner HR Top Priorities Report 2025

²³ Deloitte Learning for a skills-based future 2025

Laten we LMS (Learning Management systems)²⁴ als voorbeeld nemen. Onze archieven geven aan dat in 2017 25% van de interne L&D niet tevreden was over hun LMS. In 2022 had zo'n 70% van de organisaties een LMS en zei 18% binnen het jaar een LMS aan te kopen. Inzicht 6, verderop in dit rapport, geeft aan dat de LMS-adoptie sindsdien beperkt is gegroeid tot 74 procent; gecombineerd met de aankoopintentie van 17% wijst dat op een lage drempel om van systeem te wisselen. Een veldobservatie²⁵ in 2024 bevestigt dit beeld: "weinig bedrijven en learning professionals zijn lang tevreden over een gekozen LMS of leertool."

We vatten samen: L&D tech is vandaag goed ingeburgerd en neemt in 2025 21% van het L&D-budget op, een normalisering na de COVID-piek. We verwachten netto meer edtech-investeringen, al groeit tegelijk het kamp dat dalingen ziet. Bij interne teams versnelt het gebruik van AI & L&D tech en de digitale transformatie in bedrijven. Aanbieders rapporteren op die twee punten echter negatieve groei. Maar er is ook tegenwind, en die zit in de tevredenheid: iets meer dan de helft vindt de prijs-kwaliteit oké, maar de ontevredenheid over de prijs/kwaliteitsverhouding groeit elk jaar.



TIJD VOOR REFLECTIE

1. Welke van onze huidige edtech-tools leveren écht leerrendement en betere prestaties? Welke zijn eerder 'nice to have'? Hebben we hier al een ranking mét prijskaartje van gemaakt in functie van een mogelijke budgetcut?
2. Wat benutten we vandaag niet in onze bestaande tools dat wél waarde kan brengen? Welke rapportering, automatisering of integraties gebruiken we onvoldoende? Wie bij ons volgt de edtech-markt op?
3. Welke leer- en bedrijfsdoelen koppelen we aan elke edtech? Kunnen we die doelen ook op een andere manier bereiken, zonder kwaliteitsverlies?
4. Hoe houden we onze edtech-stack slank? Welke overlap bestaat er tussen systemen? Hoe vermijden we dubbel werk voor lerenden en beheerders? Wat valt er te besparen op licenties en lonen?
5. Zijn onze systemen en tools niet enkel L&D-logisch, maar ook organisatieproof? Betrekken we in dit opzicht IT, legal en compliance voldoende?

²⁴ Inzicht 6 - Lang leve het LMS

²⁵ VOV, 2024



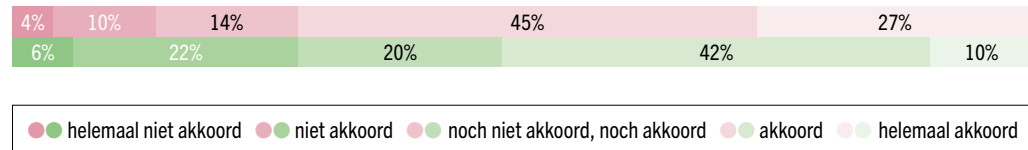
INZICHT 5 - IT'S THE DIGITAL SKILLSGAP, STUPID ...

In het onderzoeksverslag van 2023 schreven we 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. We merkten in datzelfde jaar en in **figuur 23** dat het gros van de respondenten aangaf dat er voor alle medewerkers een aanbod was rond *digitale vaardigheden*.



In mijn organisatie / de organisaties waarvoor ik werk ... (2023)

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



Figuur 23

Vorig jaar in 2024 noteerden we dat inclusie en diversiteit bij iets meer dan één op de vijf interne en externe professionals in de top 3 van internationale L&D-tendensen²⁶ staat. In 2025 zien we een duidelijke terugval: *inclusief en divers leren* wordt door ongeveer een derde minder respondenten in die top 3 tendensen geplaatst. Dat voelt tegenintuïtief, want 'iedereen mee' blijft toch voor veel organisaties een expliciete waarde, zelfs noodzaak. Zo is de huidige digitaliseringswedloop idealiter bedoeld om het leven voor iedereen makkelijker te maken. Maar voor een groot deel van de bevolking wordt dat idyllische plaatje al snel een hindernisbaan.²⁷

Zo ook edtech? Door de adoptie van L&D tech is leren alleszins een verhaal van digitale geletterdheid geworden. Zo blijkt ook uit de mening van de L&D-professionals over de werknemers in organisaties in zowel 2024 als in 2025: het aantal mensen die niet over de nodige vaardigheden beschikt om met L&D tech om te gaan lijkt volgens **figuur 24** eerder te stijgen dan te dalen, en dit is de mening van zowel de business als de aanbieders. Enerzijds betekent dit dat er nog veel werk aan de winkel is voor L&D, anderzijds maakt het duidelijk dat digitale (leer)tools geen evidentie zijn, en dat ze dat ook niet zomaar worden.

Als toepassing hiervan halen we inspiratie uit een onderzoek van Acerta²⁸ waaruit blijkt dat één op drie werkgevers medio 2025 nog geen AI-opleiding heeft gegeven of gepland, hoewel zij de AI-geletterdheid bij hun werknemers moeten waarborgen onder andere via opleidingen.²⁹ Hoopvol is de grote animo voor AI-opleidingen onder werknemers: 60% is geïnteresseerd om opleidingen te krijgen rond het gebruik van AI in zijn werk. Niet enkel de digital natives zijn enthousiast, ook 50% van de 55-plusers is geïnteresseerd. Workday³⁰ zegt hierover: "employees want to understand AI, not fear it."

²⁶ Zie Inzicht 3 - Soft skills blijven de power skills

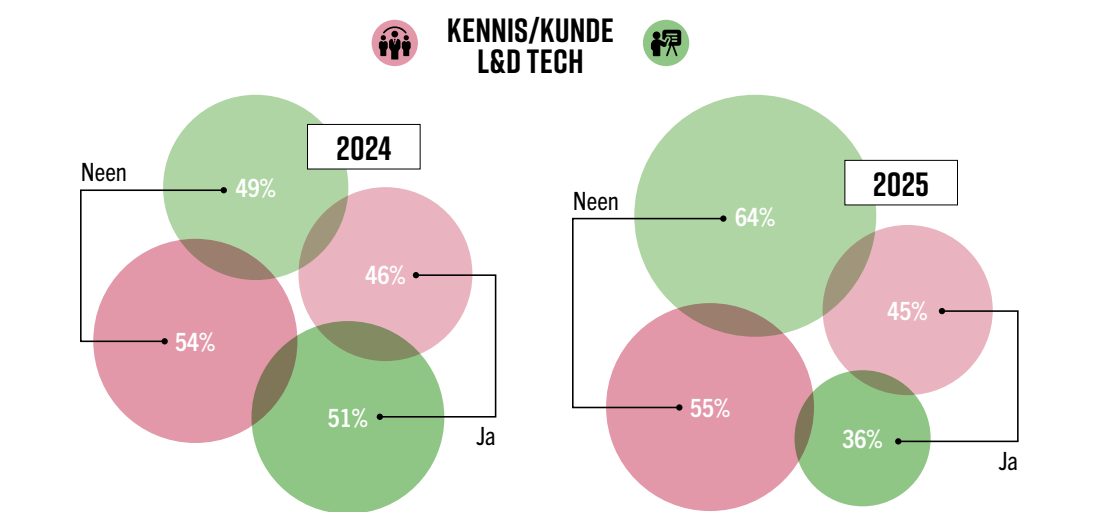
²⁷ Digit All, 2024

²⁸ Eerste AI-richtlijnen van kracht op de werkvloer, 2025

²⁹ De Europese AI-verordening legt sinds 02/02/25 uniforme regels op voor het gebruik van AI op de Europese werkvloeren. Zo moeten werkgevers de AI-geletterdheid bij hun werknemers waarborgen, onder andere door opleidingen aan te bieden, én zijn bepaalde AI-toepassingen verboden.

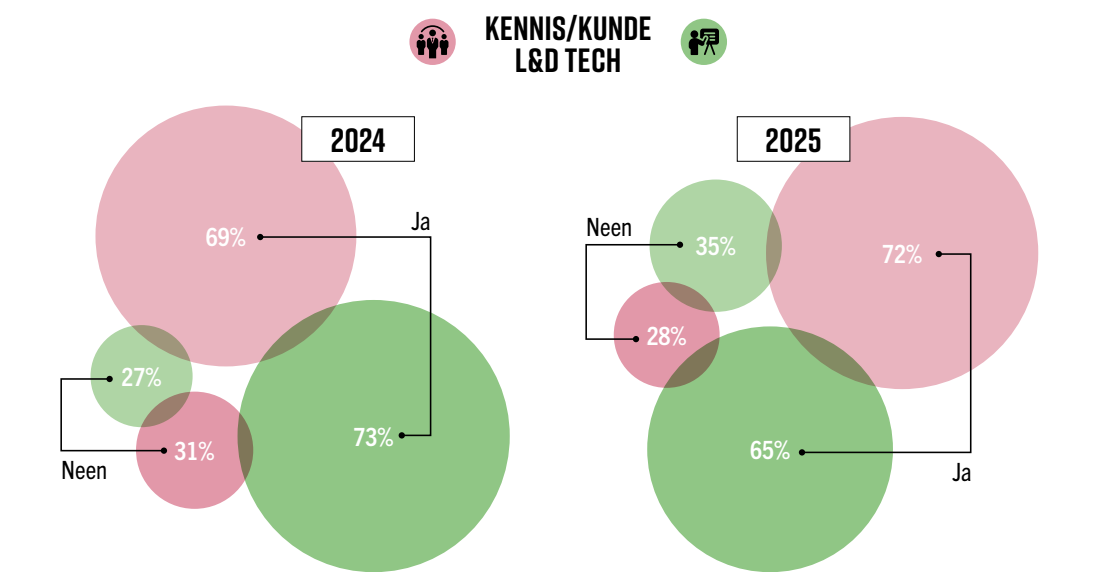
³⁰ Elevating Human Potential - AI Skills Revolution, 2025

Beschikken de andere medewerkers in jouw organisatie / de medewerkers in de organisaties waarvoor je werkt over voldoende digitale vaardigheden om met L&D tech om te gaan?	Kennis/Kunde L&D Tech		Kennis/Kunde L&D Tech	
	2024	2025	2024	2025
Ja, voldoende tot zeer zeker	46%	45%	51%	36%
Neen, helemaal niet tot onvoldoende	54%	55%	49%	64%



Figuur 24

Beschik jij of je team over voldoende digitale vaardigheden (kennis/kunde) om met L&D tech om te gaan?	Kennis/Kunde L&D Tech		Kennis/Kunde L&D Tech	
	2024	2025	2024	2025
Ja, eerder wel tot zeker wel	69%	72%	73%	65%
Neen, zeker niet tot eerder niet	31%	28%	27%	35%



Figuur 25



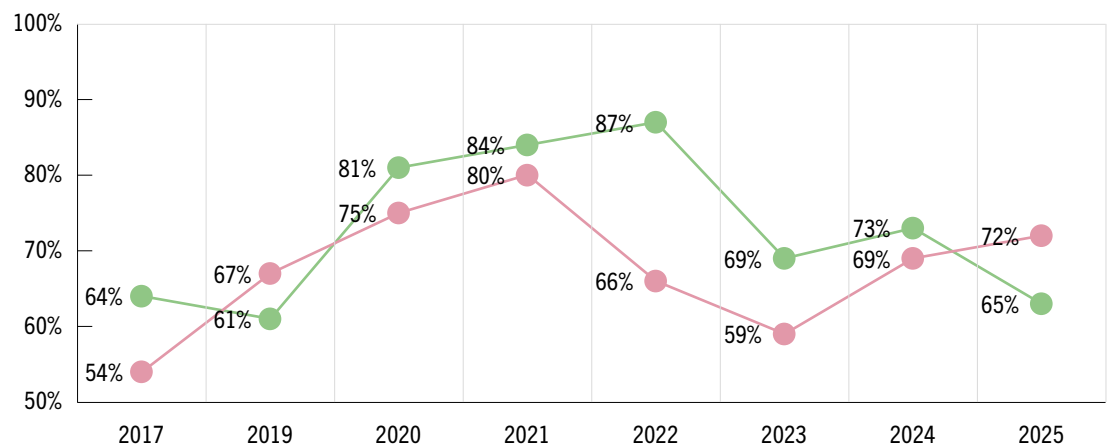
Tot zover de digitale vaardigheden van werknemers. We lieten beide doelgroepen ook hun eigen digitale skills scoren. Relevante vraag, want beiden gebruiken L&D-systemen en -tools die toch wat digitale behendigheid vergen. Het beeld is positief: een ruime meerderheid voelt zich vaardig met L&D tech, met hogere zelfscores bij interne teams (72%) dan bij aanbieders (65%).³¹

Gezien we deze vraag al sinds 2017 stellen, kunnen we de evolutie hierin als trendlijn voorstellen. **Figuur 26** waarin de coronaperiode 2020-2022 duidelijk zichtbaar is, geeft aan dat digitale vaardigheden ontwikkelen voor geen van beide doelgroepen een eenvoudige opdracht is.

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%
2025	28%	72%	35%	65%



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



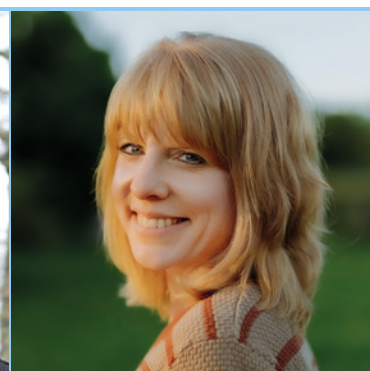
Figuur 26

31 De onderzoeksvraag peilde effectief naar de perceptie van L&D-aanbieders over de eigen digitale vaardigheden.



TIJD VOOR REFLECTIE

1. Welke inclusie-by-design standaarden leggen we vast? Bv. taalniveau B1, ondertiteling, toetsenbordnavigatie, contrast ... ? Welke checklist maken we op samen met onze aanbieders? Wie test mee met laag-digitale collega's? Wat is onze go/no-go?
2. Welke opleiding digitale vaardigheden en instapmodule rond AI bouwen we? Welke doelgroepen moeten die volgen? Hoe verankeren we dit in onboarding en vanaf wanneer spreken we van een succes?
3. Welke ondersteuning bieden aanbieders voortaan bij livegang? Binnen welke termijn lossen ze issues op en hoe meten we of dat leidt tot minder afhakers?
4. Welke low-tech alternatieven en mobile-firstvarianten leveren aanbieders per traject? Met welke twee teams draaien we een pilot?
5. Welke drie indicatoren volgen we wekelijks samen op? Bv. logins, voltooiing, transfer naar de werkvloer? Hoe splitsen we die uit naar digitale vaardigheid? Welke bewijsstukken lever je als aanbieder op?





TIP

Op de Praatstoel is er voortaan ook als podcast.



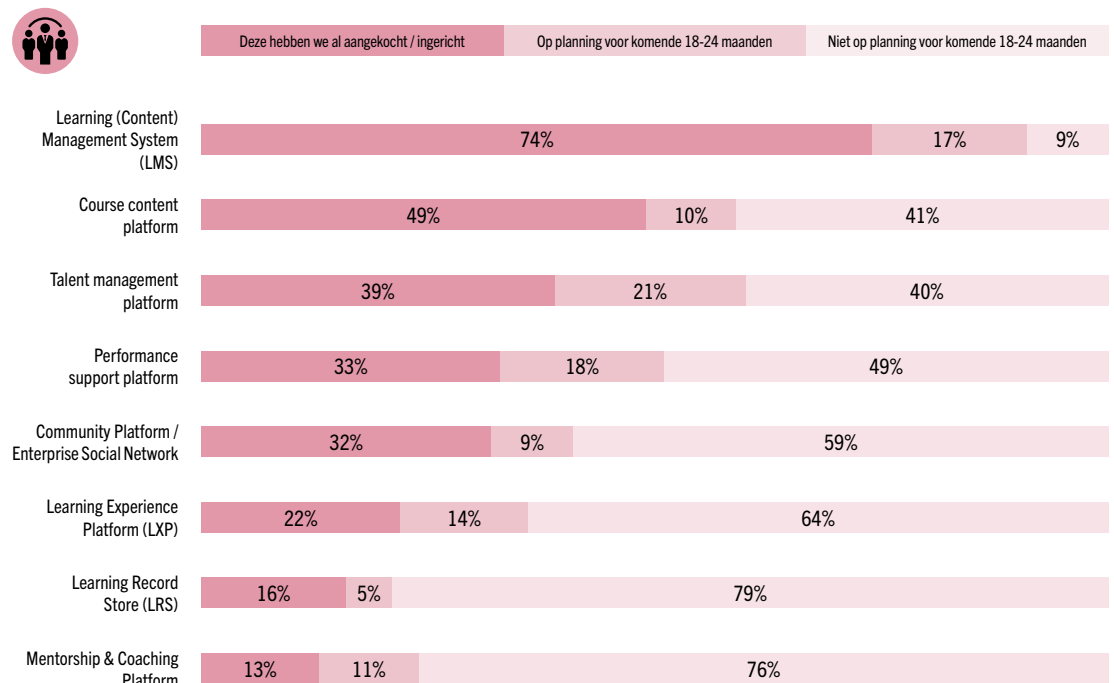




INZICHT 6 - LANG LEVE HET LMS

Figuur 27 zegt dat driekwart van de respondenten maakt vandaag al gebruik maakt van een *learning management system* (LMS) en de helft van een *course content platform*. Bijna een vijfde geeft aan in de komende 18 tot 24 maanden een (nieuw) LMS te introduceren. Het 'minder administratief belastend' alternatief dat de federale regering zal invoeren ter vervanging van de FLA speelt mogelijk een rol bij deze tendens. Ruim een derde van de bedrijven heeft in deze periode ook de implementatie van een *talent management platform* op de planning staan.

Staat de aankoop en/of inrichting van L&D systemen op de agenda?



Figuur 27

Deze L&D systemen werden al aangekocht ...	2020	2021	2022	2025
Learning Management System (LMS)	74%	76%	70%	74%
Course content platform	35%	36%	37%	49%
Talent management platform (TM)	34%	29%	29%	39%
Performance support platform (EPSS)	13%	28%	19%	33%
Community Platform / Enterprise Social Network (ESN)	26%	32%	31%	32%
Learning Experience Platform (LXP)	17%	13%	16%	22%
Learning Record Store (LRS)	17%	16%	12%	16%
Mentorship & Coaching Platform	-	-	-	13%
Learning Content Management System (LCMS)	44%	45%	39%	-

Figuur 28

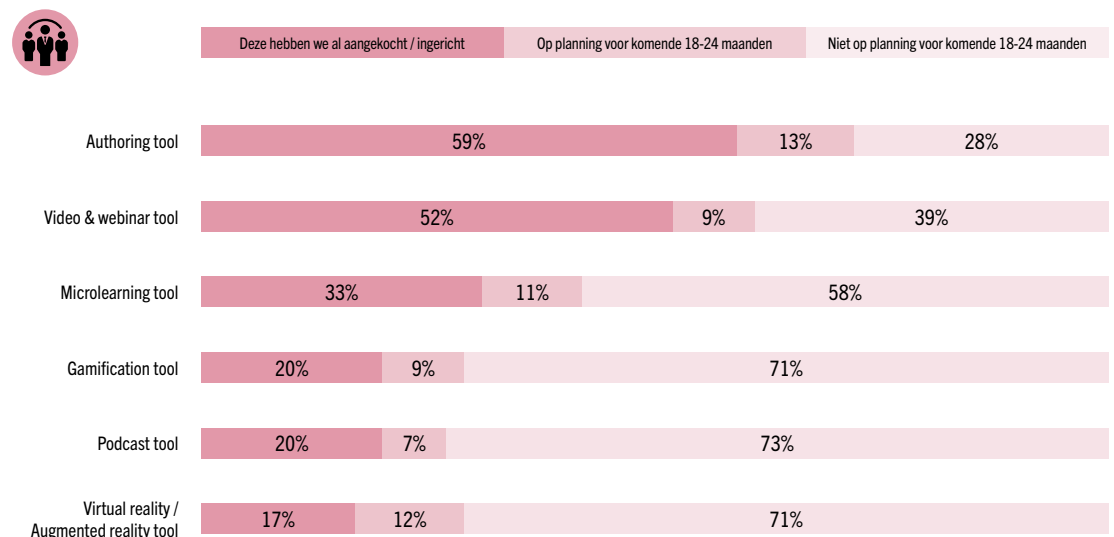
Het was een goede suggestie deze vraag na drie jaar vanonder het stof te halen en aldus in figuur 28 na te gaan wat de aanwezigheid van deze L&D systemen in de bevroegde organisaties betekent.

Opvallend is de groei van de *course content platforms* die nu al aanwezig is bij één op twee organisaties terwijl dat in 2020 er nog maar één op drie was. Niet onbelangrijk is ook de aanwezigheid van *performance support platforms*: in 2020 amper aanwezig (13%) en nu heeft een derde van de organisaties het.

Naast de platformen is er een breed, maar versnipperd aanbod aan L&D-tools, dat we in figuur 29 hebben gebundeld in zes blokken. Aangekochte tooling is merklijk minder ingeburgerd dan de platformen: enkel *authoringtools* en *video- en webinar tools* komen voor bij meer dan de helft van de organisaties. In de helft van de clusters geeft bovendien meer dan zeven op tien respondenten aan dat een aankoop in de komende 18 tot 24 maanden niet gepland staat.

De top drie van tools die vandaag al gebruikt worden in de bedrijven: *authoringtools* (6 op 10), *video- en webinar tools* (3 op 10) en *microlearningtools* (3 op 10). Voor elk van deze categorieën verwachten we dat in de komende twee jaar nog eens ongeveer één op tien bedrijven ze zal invoeren.

Staat de aankoop en/of inrichting van L&D tools op de agenda?



Figuur 29

Laten we ook hier even kijken naar de evolutie sinds 2020. **Figuur 30** toont dat het gebruik van tools fors is toegenomen. Had in 2020 nog maar een vierde van de bedrijven een *authoring- of videotool* in gebruik, dan is dat in 2025 al meer dan de helft. *VR/AR* en *microlearning*, in 2020 nog relatief onbekend, verdrievoudigden op vijf jaar tijd hun aanwezigheid in organisaties. *Podcasttools* vervijfvoudigden in die periode en halen nu ongeveer 20%.



 Deze L&D tools werden al aangekocht ...	2020	2021	2022	2025
Authoring tool	26%	55%	45%	59%
Video tool	26%	51%	44%	52%
Micro learning tool	10%	26%	25%	33%
Gamification tool	-	-	-	20%
Podcast tool	4%	15%	12%	20%
Virtual/Augmented reality tool	5%	11%	10%	17%
Virtual Classroom / Webinar tool	29%	61%	53%	-

Figuur 30

TIJD VOOR REFLECTIE



1. Zijn we op de hoogte van de registratieplicht rond o.a. het recht op 5 opleidingsdagen? Hoe borgen we samen met aanbieders de verplichte registratie in ons LMS of een andere tool?
2. Kunnen onze L&D-tools en systemen ons performanter maken?
Weten we als team wat er op de markt is? Is een bezoek aan bv. Proeverijen zinvol om aanbieders te spreken? En wie bezoekt welke stand?
3. Wat is het gebruiksniveau van onze huidige platformen en tools? Hebben we recent een TCO-analyse gemaakt? Moeten we onze edtechstack uitbreiden, bundelen of schrappen? Welke behouden we, welke stoppen we, en welke koppelingen verplichten we?
4. Welke bestaande authoring- of microlearningcontent migreren of hergebruiken we? Welke twee licenties consolideren we? En welke kwaliteitscheck doen we vóór go-live?
5. Hoe versterken we werkplekieren? In welk teams draaien we een pilot met een performance support- of communityplatform?
Met welke deliverables en KPI's maken we als aanbieder een verschil?

INZICHT 7 - AI VAN BUZZ NAAR BIZZ

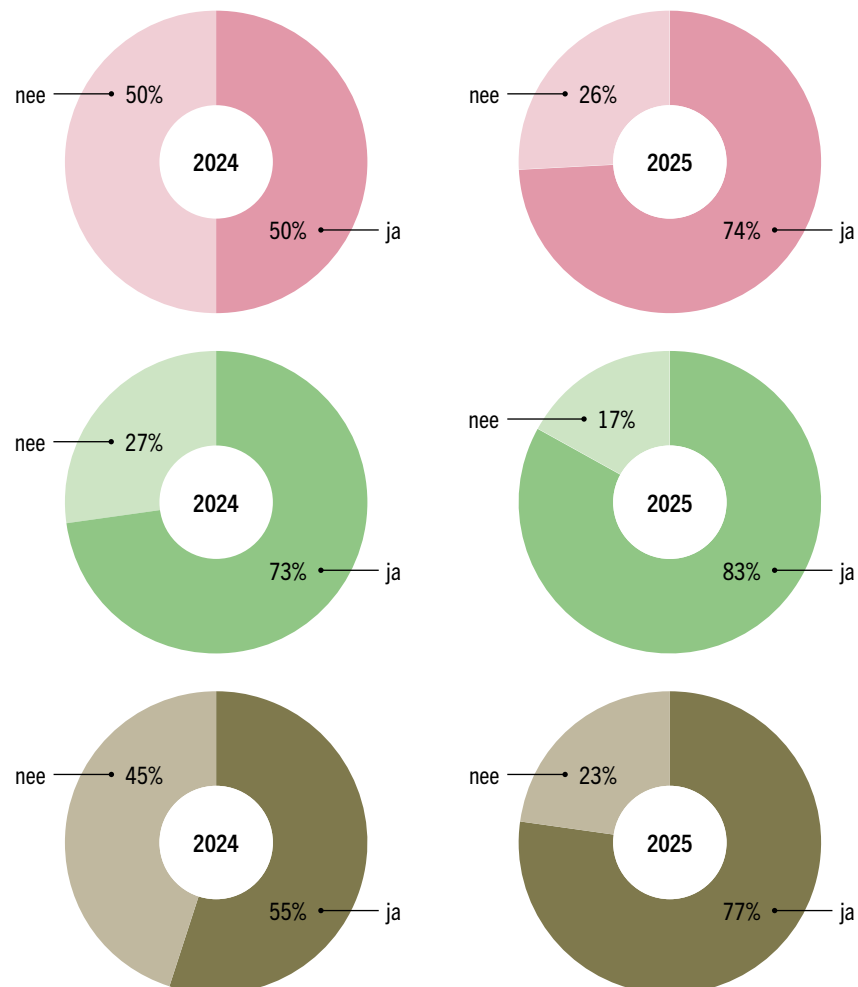
Geen L&D tech zonder artificiële intelligentie. Volgens LinkedIn³² experimenteert 71% van de L&D'ers al met AI; het blijkt een versneller in de shift naar skills en loopbaanontwikkeling.

Ook dit onderzoek geeft aan dat AI ingeburgerd raakt in L&D. Het aandeel respondenten dat de vraag *Hoe gebruik jij of je team AI? Sla deze vraag over als je geen AI gebruikt of zal gebruiken binnen L&D.* effectief oversloeg daalde van 45% in 2024 naar 23% in 2025. Het aantal niet-gebruikers halveerde blijkbaar tot één op vier van het aantal respondenten.

Ook het opvallende verschil in (niet-)gebruik tussen interne L&D en aanbieders in 2024 (50% vs 27%) lijkt in 2025 deels weggewerkt met 26% vs 17%. Interne L&D-teams hadden volgens **figuur 31** duidelijk wat meer tijd nodig dan aanbieders om met AI aan de slag te gaan.



Het percentage respondenten dat AI gebruikt.³³



Figuur 31

³² LinkedIn Workplace Learning Report, 2025

³³ De kaki-kleur geeft aan dat beide doelgroepen samengeteld worden.

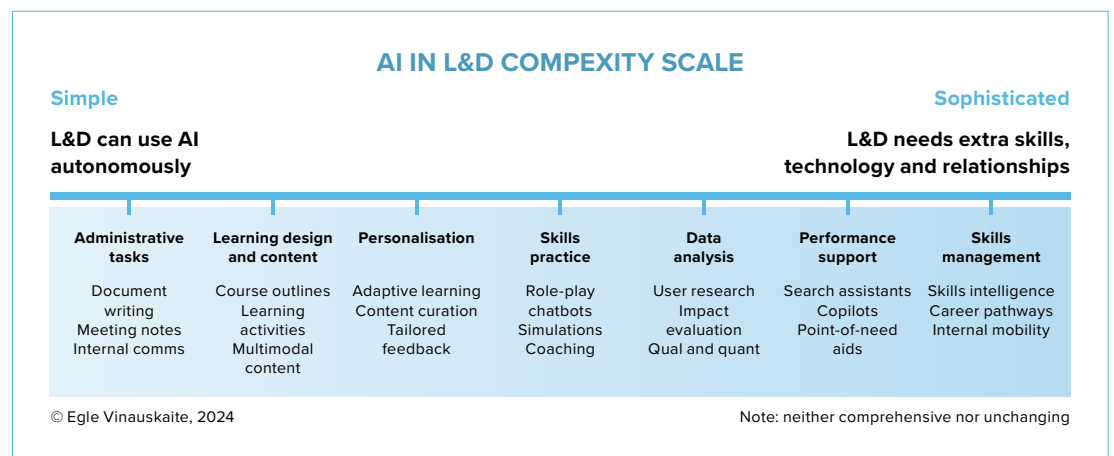


Het totaalcijfer van 23% niet-gebruikers kan je laag noemen als je ook de terughoudendheid bij werkgevers omtrent AI-gebruik meerekent. Volgens Acerta³⁴ zegt 12% van de werkgevers medio 2025 *AI-tools zoals ChatGPT, Copilot, Deepl, etc*³⁵ niet toe te staan binnen de organisatie, 54% laat het beperkt toe, en slechts 35% laat het onbeperkt toe.

Egle Vinauskaite (LT/UK), keynote-spreker op L&D Talks Brussel op 23 oktober 2025, bekijkt AI gebruik vanuit een kwalitatief oogpunt en stelt in 2024³⁶ dat veel L&D-teams moeite hebben om AI in te zetten voorbij het ontwerpen van leermiddelen en het ontwikkelen van content. Het gebruik van AI is volgens **figuur 32** dan ook geen eenvoudig technologisch vraagstuk, maar een organisatiebrede veranderopdracht. Hoe verder je rechts komt in de figuur, hoe zwaarder de vereisten aan L&D-teams op drie assen: 1. technologie die zich vaak vertaalt in budget, 2. nieuwe skills zoals data-analyse en 3. cross-functionele samenwerking met andere afdelingen zoals IT, legal en operations.



Learning design & content staat vrij links op die schaal: het heeft een lage drempel, er zijn amper budgetten of vaardigheden voor nodig en het is eenvoudig te implementeren; logisch dat de meeste L&D-professionals daar blijven steken. Rechts hiervan ziet Vinauskaite dan ook een scherpe daling in adoptie, eenvoudig omdat daar veel meer eisen worden gesteld aan tooling, vaardigheden en interne afstemming.



Figuur 32

Als we naar onze eigen onderzoeksdata kijken, dan merken ook wij dat de linkerkant van Vinauskaites complexity scale erg populair is: zeven op tien van beide doelgroepen maakt nu al, of plant alvast op korte termijn, het gebruik van *AI voor learning design*. Het gaat hier over contentcreatie en -curatie als onderdeel van goed ontworpen leeroplossingen. Voor drie op tien helpt AI bij de *automatisering van administratieve taken*, nl. het plannen, bijhouden en evalueren van trainingen.

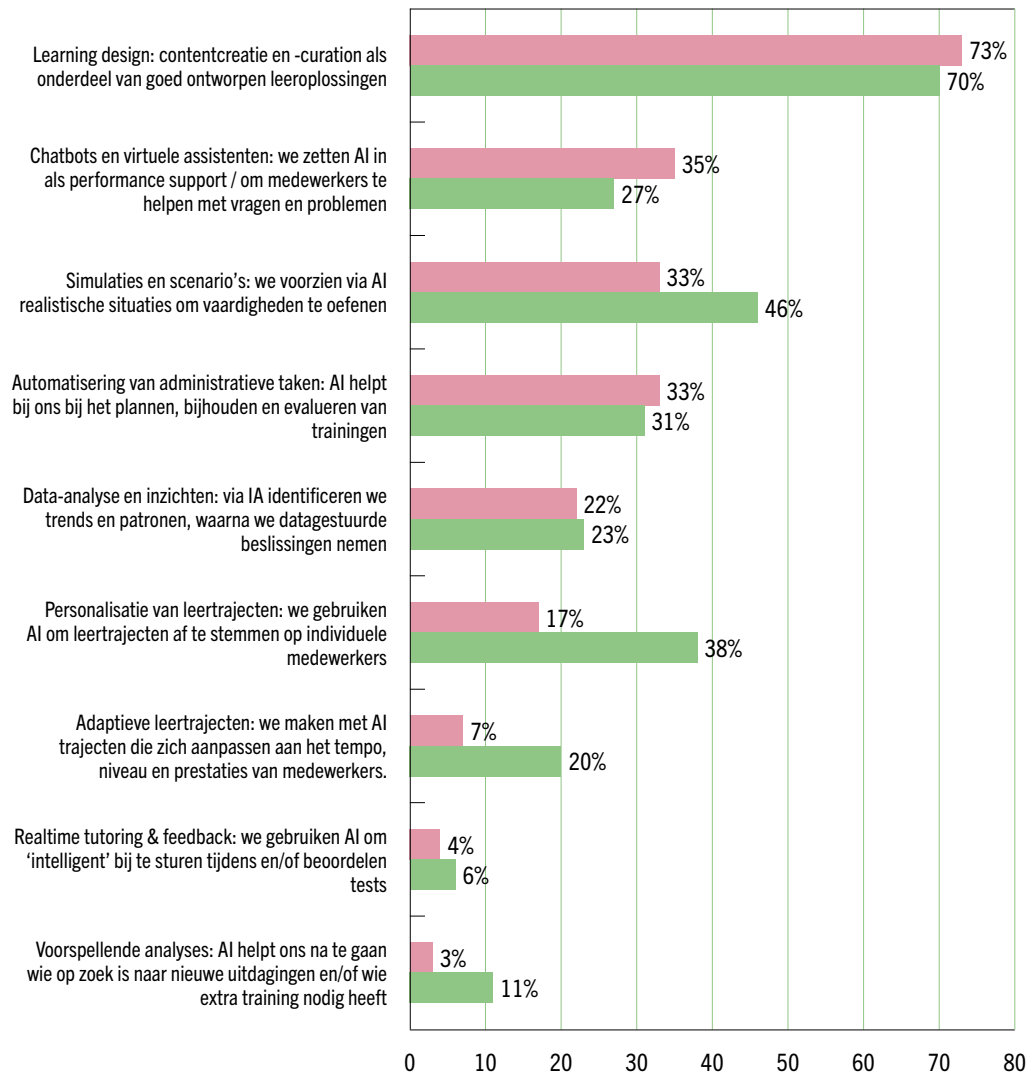
³⁴ Eerste AI-richtlijnen van kracht op de werkvloer, 2025

³⁵ De vraag betrof enkel generatieve AI

³⁶ www.nodes.works/reports, 2024



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



Figuur 33

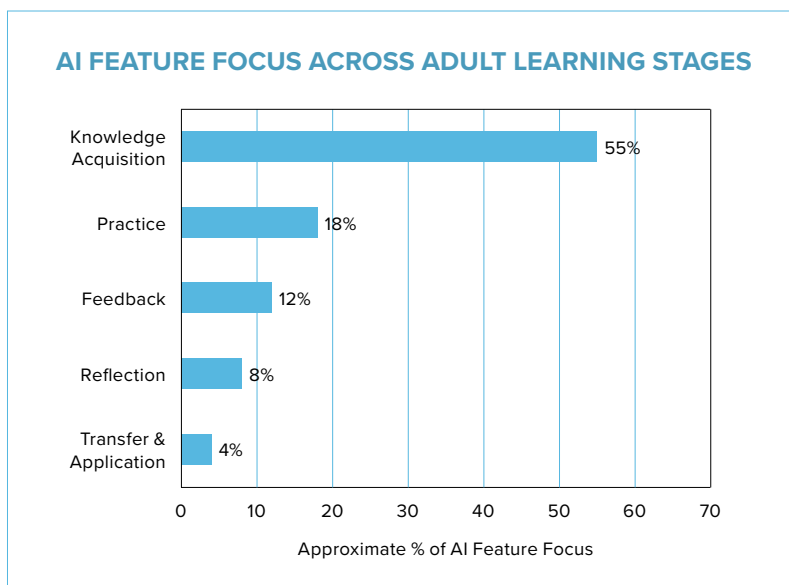
Ongeveer één op drie interne L&D-professionals zien vooral heil in *virtuele assistenten zoals chatbots* én in AI-ondersteuning bij het opzetten van *simulaties en scenario's* om vaardigheden te oefenen. **Figuur 33** toont dat quasi de helft van de aanbieders potentieel ziet in *simulaties en scenario's* terwijl bijna vier op tien AI beschouwt als hefboom om *leertrajecten op maat* van de individuele medewerker af te stemmen.

Fosway Group³⁷ publiceerde een benchmark van 83 corporate edtech-toepassingen om kopers inzicht te geven in de AI-mogelijkheden ervan. Onderzoeker Martin Couzins voerde hier een analyse op uit om te begrijpen hoe de AI-features van de 83 L&D-oplossingen aansloten bij 6 stappen in het leerproces: *kennisverwerving, oefening, feedback, reflectie, overdracht en toepassing*. Zijn **figuur 34** toont dat

37 Fosway AI Insights, 2025



vendors prioriteit geven aan AI-tools die op kennisverwerving en content zijn gericht. AI-oplossingen voor de andere stappen in het leerproces zijn moeilijker te vinden. Dit is volgens Couzins best opvallend, want hoewel L&D thought leaders het continu hebben over de noodzaak voor L&D om zichzelf te transformeren en de belangrijke rol die digitalisering hierin speelt, houdt ook L&D tech zich vast aan de content driven mogelijkheden van AI.



Figuur 34



“Artificiële Intelligentie in ons onderzoek: in 2023 draait het om de HOW, in 2024 om de WOW, in 2025 om de NOW.”

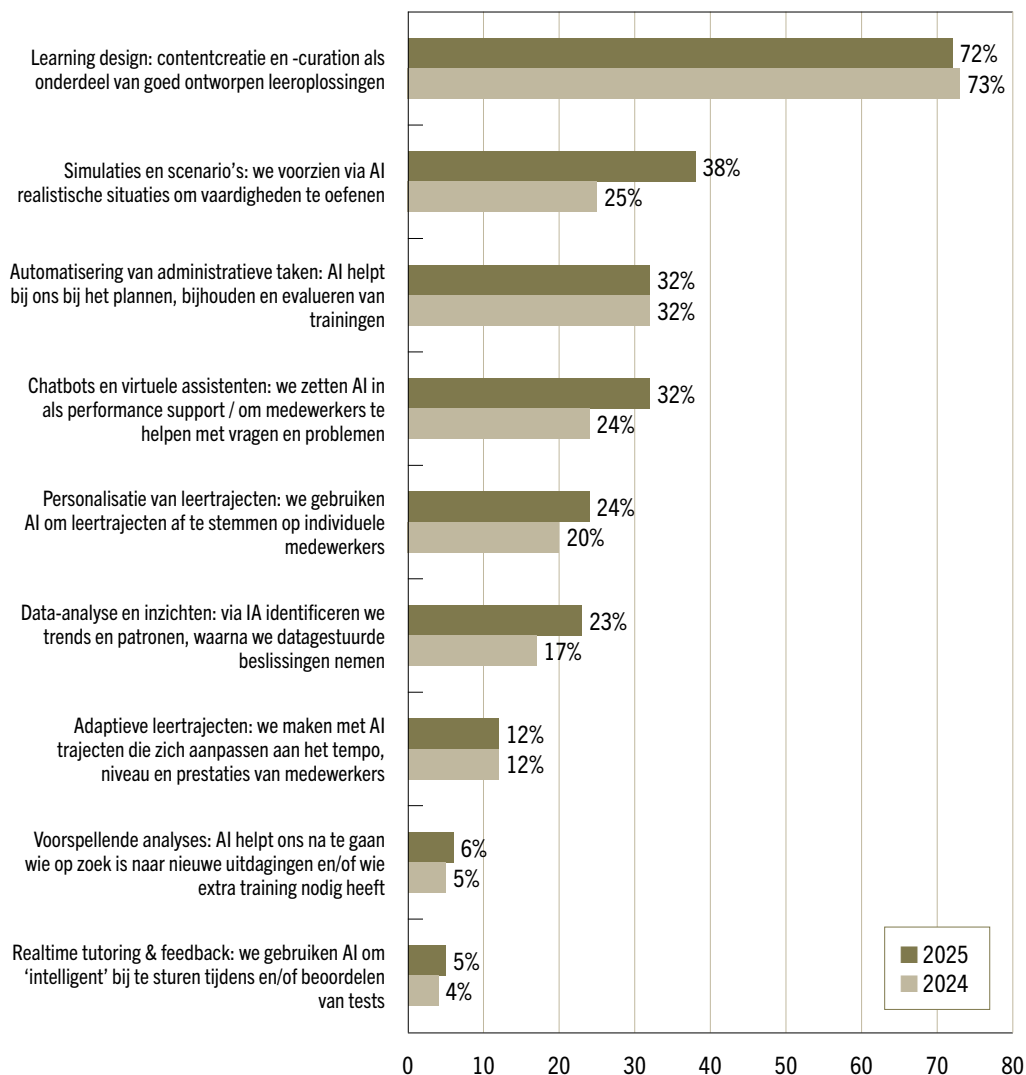
Margreet Boeren - Learning Advisor Stimulearning

Als we in **figuur 35** de domeinen vergelijken waarvoor de respondenten AI inzetten (opgeteld over alle gebruikers), zien we tussen 2024 en 2025 nauwelijks verschillen. Wel is er een lichte vooruitgang in *personalisatie van leertrajecten* (+4%), *data-analyse* (+6%), *chatbots & virtuele assistenten* (+8%) en *simulaties & scenario's* (+13%). Die plusjes zijn mogelijks ook te danken aan de groei van het totale aantal AI-gebruikers.

Om deze AI-gebieden tastbaarder te maken, vooral voor wie de vraag uit **figuur 33** moest overslaan, legden we beide doelgroepen een reeks stellingen voor. De responsgraad bedroeg 87 procent.



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



Figuur 35

Figuur 36 geeft zoals verwacht aan dat *generatieve AI* een belangrijke rol gaat spelen in L&D (83% intern - 80% extern). We zullen er vooral *leerinhoud mee maken* (89% - 84%) en we rekenen ook op AI om *aanbevelingen te doen voor relevante leerinhoud* (72% - 80%).

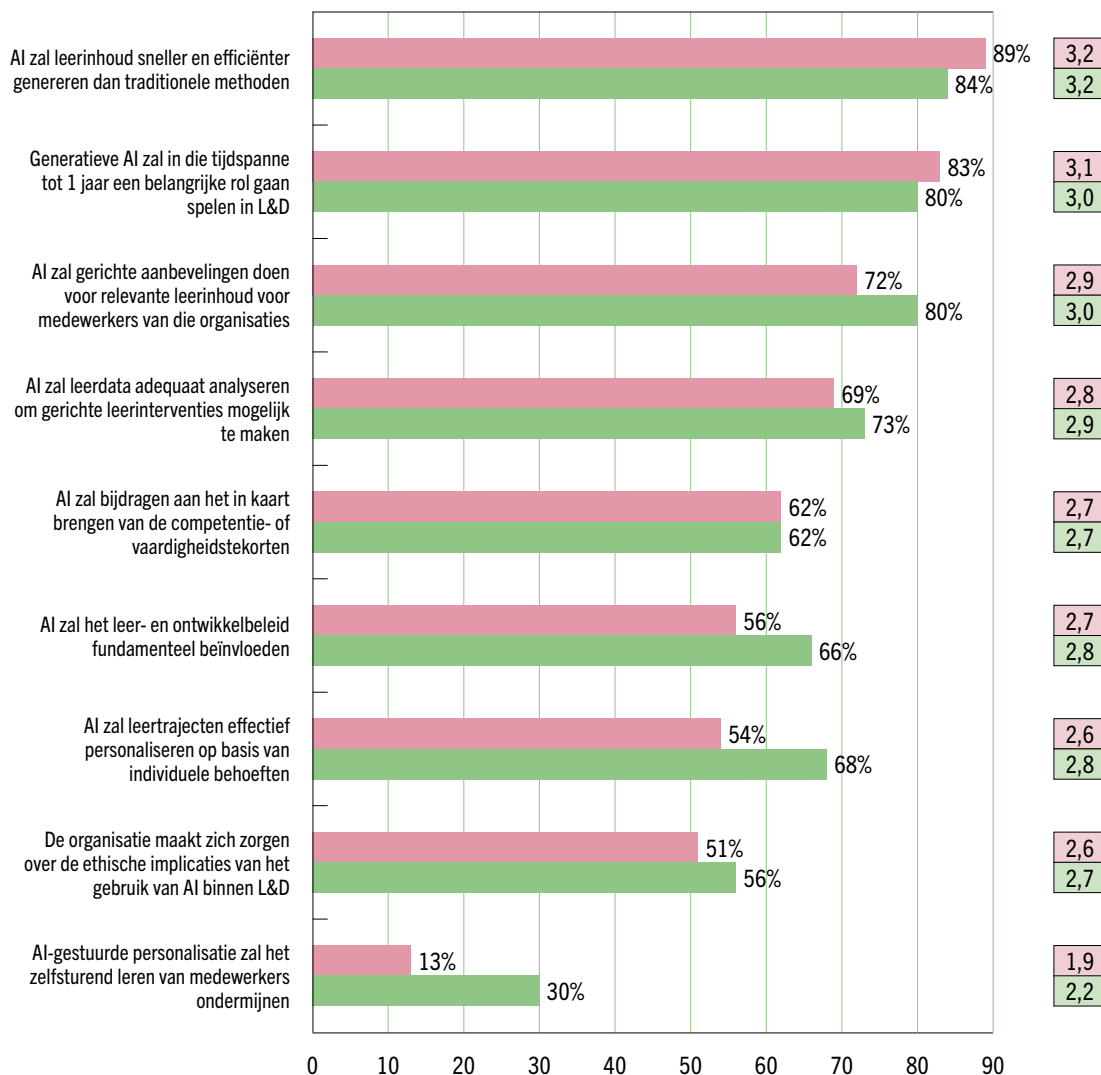
Meer dan de helft van de respondenten verwacht een *fundamentele invloed op het L&D-beleid* (56% - 66%) en *maakt zich zorgen over de ethische implicaties* van AI (51% - 56%).³⁸ De vrees dat het *zelfsturend leren van medewerkers negatief beïnvloed wordt* door AI (13% - 30%) blijkt ongegrond.

Beide doelgroepen zijn het eens over de positieve invloed van AI voor aanmaken van leerinhouden, het lokaliseren van tekorten en het analyseren van leerdata. Aanbieders zien echter meer door AI gepersonaliseerde leertrajecten dan L&D teams (68% vs 54%), verwachten een gewijzigd L&D-beleid (66% vs 56%) en maken zich meer dan twee keer zoveel zorgen over de self-directed learner (30% vs 13%).

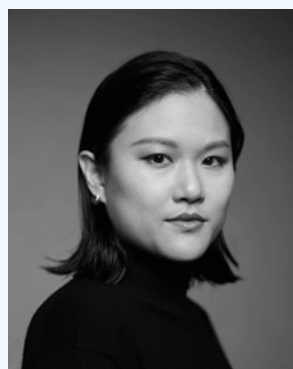
³⁸ We merken in de dagelijkse praktijk weinig tot geen aandacht voor de ethische implicaties van AI-gebruik. Om die ook al ethische reden plaatsen we zelf een korte kadertekst (figuur 37), vrij naar Karen Hao die in haar boek *Empire of AI* (2025) de kostbare menselijke infrastructuur achter elke AI-zoekopdracht belicht.



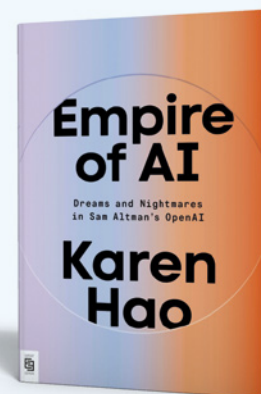
Welke mogelijkheden/moeilijkheden zie jij voor AI in jouw organisatie/de organisatie waarvoor je werkt in het komende jaar? (percentage ja's / gewogen gemiddelde)



Figuur 36



Terwijl iedereen geobsedeerd is door Sam Altman, ligt het echte verhaal niet in Silicon Valley maar bij de werknemers in Kenia die de meest traumatische inhoud van het internet sorteren. In plattelandsgemeenschappen waar het water opraakt. In lokale gemeenschappen zonder de macht of regelgeving om nee te zeggen. Technologie is niet altijd even schoon. Elke zoekopdracht heeft een menselijke prijs die we hebben geleerd te negeren.



Figuur 37



DEZE L&D ROLLEN ZULLEN HET MEESTE VOORDEEL VAN AI ONDERVINDEN



2025		
	Learning producer Mijn job is leeroplossingen uitwerken en een opleidingsplan opstellen.	60% - 47%
	Administrator Ik organiseer de praktische kant van L&D, beheer middelen en contracten.	49% - 37%
	Learning expert Men noemt mij Learning expert: ik verzamel nieuwe inzichten en trends over L&D.	39% - 38%
	Evaluator Ik evalueer leeroplossingen om het aanbod te verbeteren.	31% - 29%
	Learning facilitator Ik help leren te integreren op de werkplek.	30% - 34%
	Business analyst Mijn job is overleggen met de business om de leerbehoeften in kaart te brengen.	24% - 30%
	Talent manager Mijn taak is een talent management strategie ontwikkelen, implementeren en promoten.	21% - 20%
	Visionair Als Visionair zet ik binnen L&D de beleidslijnen & visie uit.	17% - 25%
	Supporter Ik adviseer en coach leidinggevendenden m.b.t. de ontwikkeling van hun medewerkers.	12% - 14%
	Learning ambassador Als Learning ambassador promoot ik L&D en toon ik aan dat leeroplossingen succesvol zijn.	10% - 13%



Learning producer 60%



Administrator 49%



Learning expert 39%



Learning producer 47%



Learning expert 38%



Administrator 37%

Figuur 38



Het AI-jaar 2024 werd gekenmerkt door stigma en voorzichtigheid, vooral rond de invloed die AI zou hebben op taken en rollen in L&D-teams. 2025 toont een volwassenere adoptie en gerichte investeringen in AI. Dat zie je ook in de opzet van deze bevraging: de focus verschoof van 'impact' op de tien L&D-rollen³⁹ in 2024 naar de 'voordelen' van AI voor elk van die tien rollen in 2025.

Volledig in lijn met **figuur 32** is het dan ook niet verrassend dat de rollen van *learning producer*, die *leeroplossingen uitwerkt en opleidingsplannen opstelt*, die van *administrator*, die *de praktische kanten van L&D organiseert, de middelen en contracten beheert*, en die van *learning expert*, die *nieuwe trends en inzichten over L&D verzamelt*, in 2025 de meeste baten halen uit het gebruik van AI. Daar zijn beide bevroegde doelgroepen het in figuur 38 over eens.

TIJD VOOR REFLECTIE



1. Waar staan we vandaag op de schaal van Vinauskaitė? Wat houdt ons tegen om één stap verder te gaan, en wat hebben we daarvoor nodig op drie vlakken: technologie/budget, datavaardigheden en samenwerking met IT, legal en operations?
2. Van buzz naar bizz: welke AI-toepassing zetten we vandaag al concreet in? En welke één businesskritische toepassing kiezen we daarnaast? Wat is onze KPI en wie neemt de lead?
3. Is het aanleren van AI-vaardigheden een prioriteit? Hoe stimuleren we digitale nieuwsgierigheid? Hebben we een AI-aanbod voor zowel technische als niet-technische medewerkers?
4. Hoe houden we rekening met de ethische kant van AI? Hoe maken we dat zichtbaar en aanvaardbaar? Welke eisen leggen we vast rond datakwaliteit, privacy en milieu-impact? Hoe rapporteren we dat aan de business?
5. Welke drie L&D-rollen moeten dit jaar het meest evolueren? Welke skills bouwen we daarbij gericht uit, bv. data-analyse, promptvaardigheid, change- en stakeholdermanagement? Welke rollen kunnen we uitbesteden of in handen leggen van tooling of aanbieders?

INZICHT 8 - HET DOEL HEILIGT DE MIDDELEN

Waarom investeren organisaties in opleidingen? Alleszins niet om de klassieker *“What if we train them and they leave? What if we don’t, and they stay?”* Organisaties voorzien L&D traditioneel eerder om wettelijke verplichtingen na te leven, prestaties op te krikken, talent te houden, innovatie te versnellen, veiligheid te verhogen of de klantervaring te verbeteren.

Zowel interne L&D-professionals als aanbieders van leeroplossingen hebben in het onderzoek aangegeven welke motieven vandaag het zwaarst doorwegen in organisaties of de organisaties waarvoor ze als aanbieder werken. Het doel van deze vraag is geen academische volledigheid, wel een helder beeld om keuzes te onderbouwen en het gesprek met stakeholders te voeren.

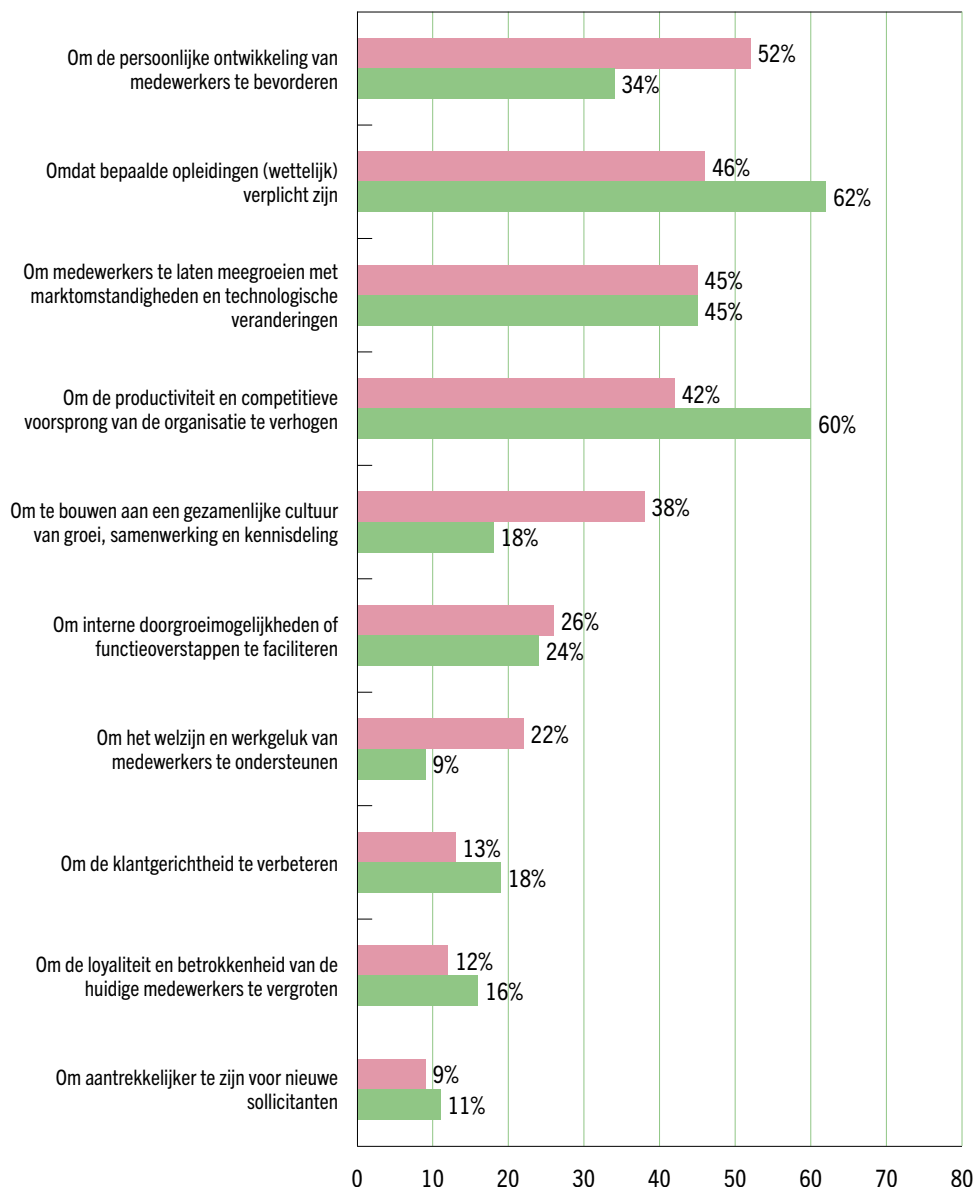
Interne L&D-professionals bieden volgens **figuur 39** opleidingen aan om *persoonlijke ontwikkeling van medewerkers te bevorderen* (52%), aan *(wettelijke) verplichting te beantwoorden* (46%), om *personeel te laten meegroeien met de veranderende verwachtingen van de markt en technologische veranderingen* (45%) en de *productiviteit en competitiviteit van de organisatie te verbeteren* (42%).

L&D-aanbieders stemmen hier in belangrijke mate mee in, maar zien twee motieven de kroon spannen: *wettelijke verplichtingen* (62%) en *productiviteit* (60%). Ze zijn het minder dan half zo eens (9% vs 22%) dat het ondersteunen van *welzijn en werkgeluk* een reden voor organisaties kan zijn om opleidingen aan te bieden.





Wat zijn de belangrijkste redenen voor organisaties om opleidingen aan te bieden?



Figuur 39

We stellen al langer vragen naar de belangrijkste redenen om opleiding en training te voorzien, zo ook vorig jaar in 2024. Met een licht methodologisch⁴⁰ voorbehoud springt één cijfer eruit als we 2024 en 2025 vergelijken: *wettelijke verplichting* schuift bij de business van plaats 6 naar plaats 2 en verdringt bij aanbieders *productiviteit en competitieve voorsprong* van de eerste plaats. Dat is opvallend want in 2024 stond wettelijke verplichting bij aanbieders nog op plaats 7 in een lijst van 11.

⁴⁰ Er waren in 2025 10 antwoordopties tegenover 11 in 2024. Ook de formulering ervan werd licht gewijzigd. Dit kan een deel van de waargenomen verschuiving(en) verklaren.

Het is zinvol om in de editie 2026 de maturiteit van het L&D-beleid in organisaties zoals voorgesteld in **figuur 40** opnieuw te bevragen; de laatste meting dateert immers van 2021 omdat we toen merkten dat dit over de jaren niet wijzigde. Door de vraag op te rakelen, kunnen we mogelijks de impact van de FLA en de arbeidsdeal⁴¹ aftoetsen, want de sprong van *wettelijke verplichting* in 2025 past perfect in de toegenomen aandacht van de Belgische wetgever voor het leren op de werkvloer. Enerzijds is er de invoering van een opleidingsregistratietool, gekend als FLA,⁴² waarbij werkgevers gevolgde opleidingen dienen te registreren. Anderzijds is er het 'recht op 5 opleidingsdagen'. Beiden hebben de compliance-dynamiek vergroot en zijn o.i. een belangrijke externe driver van de waargenomen sterke stijging.



Figuur 40

In 2024 konden we in dit onderzoek nog besluiten dat de arbeidsdeal L&D (veel) hoger op het agenda heeft geplaatst, maar dat de regulatoire druk schijnbaar de bovenhand heeft genomen in het L&D-beleid van veel organisaties, hadden ook wij niet verwacht.



TIJD VOOR REFLECTIE

1. Welke drie redenen om opleidingen te organiseren zetten wij als L&D-team bovenaan? Sluiten die aan bij de business én bij de aanbieders die we inhuren? Ken je als aanbieder de diepgaande reden waarom je ingehuurd wordt?
2. Hoe zorgen we voor compliance mét meerwaarde? Hoe koppelen we verplichte trainingen aan prestaties en klantbeleving? Kunnen wij als aanbieder meer context en cases vragen zodat we dit kunnen verwerken in ons aanbod?
3. Is ons aanbod arbeidsdeal-proof? Meten we niet alleen verplichte data, maar ook kwalitatieve data die relevant zijn voor de business? Welke rapporten leveren we zelf en welke vragen we aan aanbieders?
4. Hebben we de redenen waarom wij opleidingen organiseren al eens getoetst bij medewerkers? Kunnen we hun motieven vergelijken met de onze? Helpt dit om adoptie te verhogen en drempels weg te nemen?
5. Welke opleiding schrappen of hertekenen we omdat ze weinig bijdraagt aan onze doelen? En welke twee lage scores pakken we dit jaar effectief aan?

⁴¹ De arbeidsdeal is een pakket federale maatregelen om de werkzaamheidsgraad naar 80% op te krikken tegen 2030, met onder meer extra opleidingsrechten.

⁴² De Federal Learning Account (FLA) is de federale online 'leerrekening' waarin werkgevers de opleidingsrechten en gevolgde opleidingen van werknemers registreren. De reacties op en de gevolgen van de invoering ervan werden uitvoerig besproken in de 2024-editie van dit onderzoek. De registratieplicht is wettelijk uitgesteld tot 01/09/2025 en een wetsvoorstel wil verder uitstellen tot 01/01/26. Het regeerakkoord mikt op afschaffing van de FLA en de invoering van een administratief minder belastend alternatief.



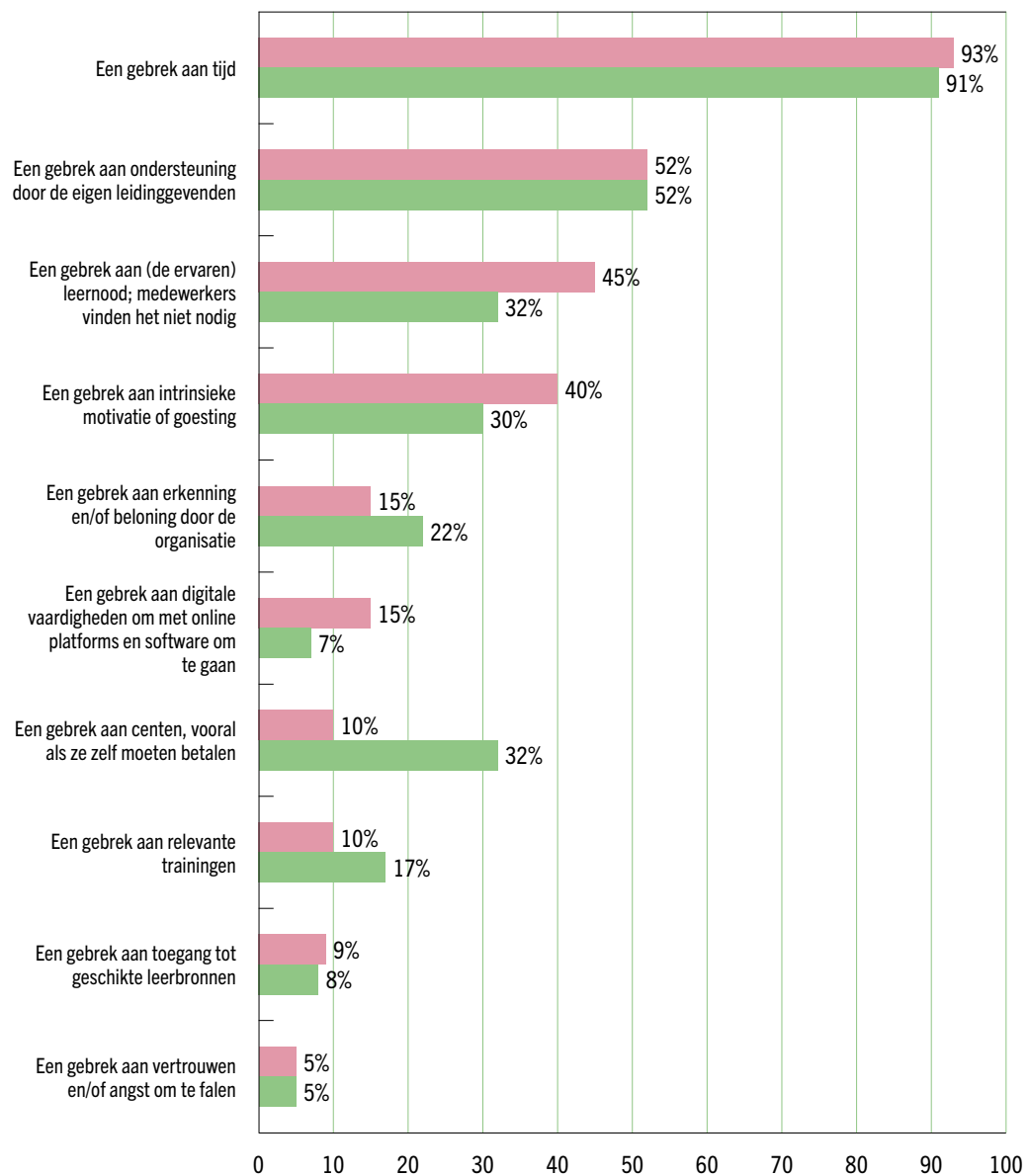
INZICHT 9 - MOEDER, WAAROM LEIDEN WIJ ONVOLDOENDE OP?

Als je aan de L&D community vraagt wat de belangrijkste barrières zijn die medewerkers ervaren om deel te nemen aan L&D, dan wint het *gebrek aan tijd* (+90%) met een straatlengte voorsprong. Op nummer twee gevolgd door een *gebrek aan ondersteuning door de eigen leidinggevende* (+50%).

Opvallend, maar vooral erg verontrustend, is de bevestiging van wat ook al werd vastgesteld in andere onderzoeken⁴³, namelijk dat het *gebrek aan intrinsieke motivatie* (40% intern - 30% extern) en het *niet inzien van de leernood* (32% - 45%) de participatie aan leren lijken af te remmen. *Budgetten* of *geld* speelt enkel volgens aanbieders een rol (10% - 32%).



Welke barrières ervaren medewerkers in organisaties bij het deelnemen aan opleiding en levenslang leren?



Figuur 41

⁴³ Hiervoor verwijzen wij o.a. naar een eigen onderzoek: IPSOS bevroeg voor ons in 2023 een representatieve staal van 1500 Belgische werknemers (34 bedienden en 14 arbeiders). Er is ook het Monitoringsrapport 2024 m.b.t. individuele opleidingsdeelname en de opleidingsinspanningen van werkgevers in Vlaanderen van het Steunpunt Werk.

Interessant is ook dat de *erkenning en beloning van lerende medewerkers* door één op vijf L&D professionals uit de business wordt aangegeven als erg relevant. Motivatie, intrinsiek of extrinsiek, speelt dus een grote rol bij het uitrollen van een opleidingsbeleid. **Figuur 41** biedt een overzicht.

In 2024 haalden deze 3 hinderpalen de top 3: een *gebrek aan tijd* (94%), een *gebrek aan ondersteuning door de eigen leidinggevenden* (61%) en een *gebrek aan intrinsieke motivatie* (50%). De overige motieven haalden (interne & externe professionals samen) maximaal 25%. We vergelijken beide jaren in **figuur 42**.

Welke barrières ervaren medewerkers in organisaties bij het deelnemen aan opleiding en levenslang leren?		
	2024	2025
Een gebrek aan tijd	94%	92%
Een gebrek aan ondersteuning door de eigen leidinggevenden	61%	52%
Een gebrek aan intrinsieke motivatie of goesting	50%	37%
Een gebrek aan erkenning en/of beloning door de organisatie	21%	17%
Een gebrek aan centen, vooral als ze zelf moeten betalen	14%	17%
Een gebrek aan digitale vaardigheden om met online platforms en software om te gaan	16%	12%
Een gebrek aan relevante trainingen	-	12%
Een gebrek aan toegang tot geschikte leerbronnen	-	9%
Een gebrek aan vertrouwen en/of angst om te falen	4%	5%
Een gebrek aan flexibele opleidingsprogramma's	25%	-

Figuur 42

Onze resultaten sluiten niet geheel aan bij de cijfers in **figuur 43** van de SERV⁴⁴, die weliswaar enkel Vlaamse ondernemingen mogelijke belemmeringen voorlegde bij het aanbieden van opleidingen. Wat wél overeenkomt in beide onderzoeken: tijd is de belangrijkste belemmering, maar in tegenstelling tot onze respondenten (plaats 4) schatten de SERV-respondenten het budgettekort met een tweede plaats heel hoog in.⁴⁵

De SERV-resultaten zijn daarentegen wel gelijklopend met ons cijfermateriaal uit 2023 toen een steekproef van 1500 werknemers⁴⁶ aangaf meer opleidingen te volgen als werkgevers meer tijd zouden voorzien (65%), een overzichtsplatform zouden bieden waarop de opleidingen zichtbaar zijn (59%) of meer budget ter beschikking zouden stellen (57%).

⁴⁴ Opleidingspraktijk en -beleid in Vlaamse ondernemingen, 2025

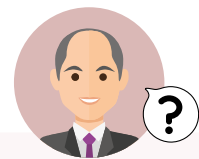
⁴⁵ SERV hanteerde een andere methodologie. Daardoor kunnen we enkel de rangorde van de antwoorden vergelijken, bovendien waren de antwoordopties niet volledig identiek. Zo namen zij de ontegensprekelijk belangrijke *ondersteunende rol van leidinggevenden* niet op in hun antwoordkeuzes, terwijl wij *onoverzichtelijk opleidingsaanbod* niet hebben bevraagd.

⁴⁶ Het onderzoeksbureau IPSOS bevroeg voor ons in 2023 een representatieve staal van 1500 Belgische werknemers (¾ bedienden en ¼ arbeiders)



Figuur 43

TIJD VOOR REFLECTIE

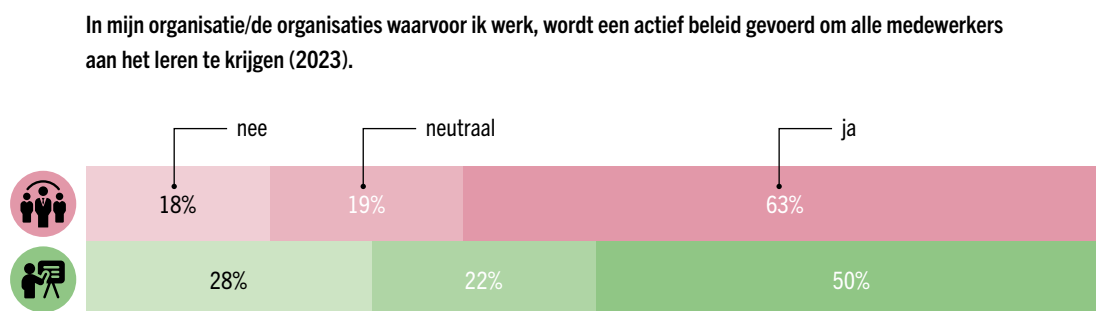


- Hoe maken we structureel tijd vrij voor leren per individu en per team?
Hoe plannen we dat in en wie bewaakt dat de tijd ook effectief gebruikt wordt?
- Welke drie acties verwachten we van elke leidinggevende rond leren?
Hoe verankeren we dit in doelen en evaluaties? Welke leidinggevende dragen we voor als Leerleider voor de L&D Awards 2026?
- Hoe koppelen we elk leerinitiatief aan een concreet werkprobleem of teamdoel?
Kunnen we dit telkens samenvatten in één zin van max. tien woorden, zodat medewerkers het nut meteen zien?
- Welke vormen van erkenning en beloning zetten we in bij zichtbaar lerend gedrag?
- Wat houdt medewerkers bij ons vandaag tegen om te leren? Bv. taal, tijd, overload ...
Wat pakken we intern op via planning en communicatie, en wat passen leveranciers aan?

INZICHT 10 - LEERCULTUUR ALS DOELSTELLING

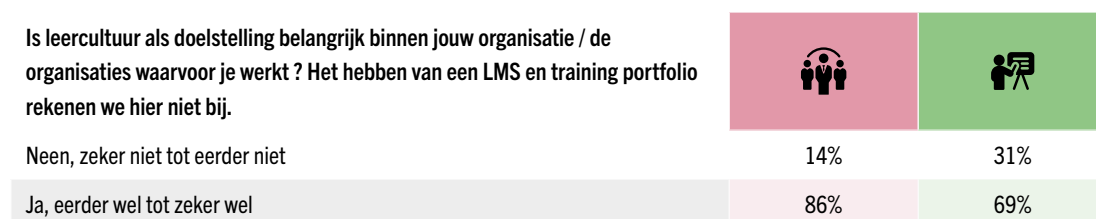
Het bouwen aan een leercultuur betekent dat informeel leren doelgericht ondersteund wordt en dat mensen gaan ervaren dat leren belangrijk is en dat er appreciatie is voor het leren door het management.⁴⁷ Leercultuur is een beleidsinstrument om de vanzelfsprekendheid van leren te vergroten in organisaties. Dit moet leiden tot meer initiatief van individuele werknemers en werkgevers om te gaan leren en zich te ontwikkelen.⁴⁸

Volgens **figuur 44** uit 2023 gaf (meer) dan de helft van de respondenten al aan dat er in organisaties een actief beleid werd gevoerd om alle medewerkers aan het leren te krijgen.



Figuur 44

Figuur 45 schetst een duidelijk beeld: leercultuur staat in 2025 stevig op de agenda: het is geen rand-thema meer, maar een expliciete doelstelling. Om het beeld van deze doelstelling 'op weg naar een leercultuur' kracht bij te zetten, zijn we bij de voorbereiding van deze vragenlijst te rade gegaan bij leercultuurspecialist Nigel Paine (UK). Hij bezorgde ons een set van twee vragen die hij zelf gebruikt om leercultuur in organisaties te meten. Organisaties die hoog scoren op deze vragen kunnen zich terecht organisaties met een leercultuur noemen, en hoe hoger de score, hoe sterker die leercultuur. De twee vragen luiden: *Besteedt een organisatie bewust tijd en middelen om het groepsleren te bevorderen, naast individuele ontwikkeling?* en *Biedt een organisatie naast formele trainingen ook leerervaringen aan zoals projecten, simulaties en praktijkopdrachten?*



Figuur 45

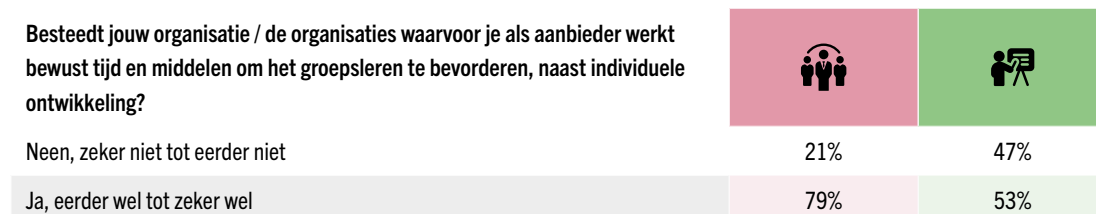
Na analyse van de antwoorden op deze vragen blijkt leercultuur inderdaad aanwezig in organisaties. Zo geven interne L&D-teams in de **figuren 46 en 47** vaker aan dat *groepsleren actief gestimuleerd* wordt (79%) en dat er naast formele opleidingen ook *praktijkleren zoals opdrachten, simulaties en projecten* mogelijk zijn (67%).

47 Eva Kyndt, 2021

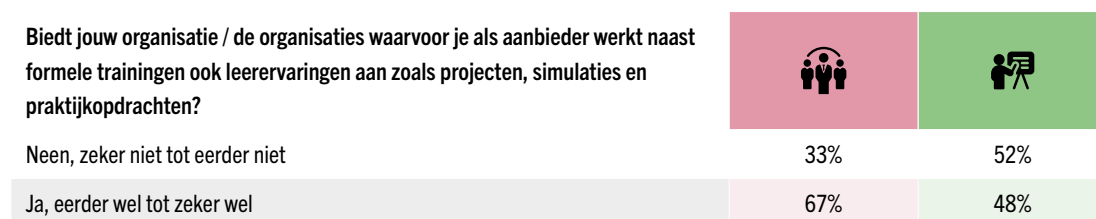
48 Eelco van Es e.a., 2025



In dezelfde figuren tekent zich een vrij scherp verschil af tussen interne L&D-professionals en L&D-aanbieders. De cijfers suggereren dat internen (79% en 67%) méér leercultuur zien dan aanbieders (53% en 48%): voor de vraag over *groepsleren* is er een kloof van 26% en de vraag over *leerervaringen* toont een verschil van 19%. Dat verschil is deels te verklaren door de zichtbaarheidsbias: informele leergewoontes zijn van binnenuit beter zichtbaar, terwijl aanbieders vaker kijken naar expliciet ontworpen interventies. Maar laten we dit nuanceren: ook intern zegt een vijfde 'neen' op *groepsleren* en een derde 'neen' op *ervaringsleren*. Er is dus nog werk aan de winkel om te komen tot een leercultuur waar leren is ingebed in het werk, relaties en besluitvorming. Leercultuur ontwikkelen gaat immer niet over het aanbieden van meer trainingen.⁴⁹



Figuur 46



Figuur 47

TIJD VOOR REFLECTIE



1. Als leercultuur een expliciete doelstelling is (86% intern, 69% aanbieders): wat ondernemen we dan samen met aanbieders om dit zichtbaar te maken op de werkvloer?
2. Hebben we het lef om anders te meten? Minder op volume en meer op gedrag en samenwerking? Doen we zelf wat we prediken?
3. Waar zit de kloof tussen wat intern zichtbaar is en wat aanbieders of externen zien? Hoe verkleinen we die kloof via gezamenlijke observaties en evaluaties?
4. Waar zien we echte kruisbestuiving tussen teams en een kortere doorlooptijd van idee naar impact? Welke vaste ritmes borgen we om informele leergewoontes zichtbaar te maken en hoe schalen we die op?
5. Welke impactindicatoren volgen we samen op? Bv. doorlooptijd, kwaliteit, teamprestaties ... Hoe bewijzen we als aanbieder gedragsverandering?

49 Nigel Paine, 2025



“Een juiste leercultuur is geen programma maar de manier waarop we werken: leidinggevendens maken leren zichtbaar, teams krijgen ruimte om te experimenteren en te delen wat werkt, zo worden fouten sneller vooruitgang en verbetert de prestatie meetbaar. Noem het pas leercultuur als leren ingebed is in werk, relaties en besluitvorming, niet als er simpelweg meer leren bijkomt.”

Nigel Paine - Change-focused L&D leader

NIGEL PAINE @ D'IETEREN

VRIJDAG 19 SEPT. 2025 - 13H30-15H30

SHAPING THE FUTURE. IT'S ALL ABOUT LEARNING CULTURE



- Nigel Paine (UK) toont hoe je een leercultuur bouwt die vertrouwen en leiderschap verankert in organisaties én businessimpact oplevert
- De 'Holy Grail' van D'Ieteren door Quentin Geeraerts
- Leercultuur in België: Nigel over het onderzoek 'Tendensen in Leren'
- Ontdek en bouw mee aan de 'Learning Culture Compass'
- Ruimte voor uitwisseling en reflectie met andere Stimulearners



THE TIPPING POINT
Building Cultures of Dialogue



DE OPLEIDINGSCOACH



marbl!



FLOWSPARKS

bit by bit
SOFTWARE COACHING





INZICHT II - MINDER AANDACHT, DEZELFDE OPDRACHT: DEI IN L&D

In de bevraging van 2023 gaven we voor het eerst enig inzicht in de vraag of en hoe L&D een motor kan zijn voor de ESG-transitie die organisaties moeten ondergaan. We noteerden toen dat interne L&D-professionals in deze materie vooral interesse toonden voor *diversiteitstrainingen* (49%), een *aanbod dat rekening houdt met verschillen tussen medewerkers* (44%), *maatwerktrajecten voor specifieke doelgroepen* (34%) en *opleidingen rond duurzaamheid voor mens en maatschappij* (31%).

Een jaar later, in 2024 stond *diversiteit en inclusie* (DEI) volgens 21% van de interne L&D-professionals en 22% van de externe aanbieders in de top drie van de twaalf internationaal erkende L&D-trends.⁵⁰ In 2025 geldt dat nog voor 17% van de business en 14% van de aanbieders. In de ranking zakt DEI van plaats 8 naar plaats 10, net boven de (bijna) onzichtbare trends *evidence-based leren* en *ecologisch verantwoord leren*.

Volgens **figuur 48** is een kleine meerderheid van zowel interne als externe L&D-professionals zich ervan bewust dat factoren zoals *gender, etniciteit en socio-economische achtergrond de toegang tot en het succes van opleidingen mee bepalen*. In 2024 gaf nog 67% van de aanbieders aan zich hiervan bewust te zijn. De erkenning van het belang van DEI in L&D - die we in 2024 nog naar voren schoven als één van de 9 onderzoeksconclusies - lijkt in 2025 inderdaad terug te lopen.

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?				
	2024	2025	2024	2025
Neen, zeker niet tot eerder niet	41%	44%	33%	41%
Ja, eerder wel tot zeker wel	59%	56%	67%	59%

Figuur 48

Diezelfde kleine meerderheid zegt in staat te zijn om *DEI te garanderen in hun trainingsontwerp en facilitatie*. **Figuur 49** geeft echter aan dat aanbieders hier anno 2025 veel minder zeker van zijn dan in 2024.

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 ...				
	2024	2025	2024	2025
Neen, zeker niet tot eerder niet	48%	43%	30%	44%
Ja, eerder wel tot zeker wel	52%	57%	70%	56%

Figuur 49

50 Zie inzicht 3 - Soft skills blijven de power skills

De beperkte meerderheid die in 2024 nog aangaf *bij het plannen en budgetteren van trainingen rekening te houden met DEI*, is in 2025 verdwenen bij beide doelgroepen. In 2025 houdt nog iets minder dan de helft van zowel interne L&D-professionals als externe aanbieders hier rekening mee, terwijl dat in 2024 bij beide groepen nog iets meer dan de helft was. Ook volgens [figuur 50](#) boekt L&D op DEI dus geen vooruitgang.

Hou jij (en je team) rekening met DEI bij het plannen en/of budgetteren van trainingen en opleidingen?				
	2024	2025	2024	2025
Neen, zeker niet tot eerder niet	48%	52%	47%	57%
Ja, eerder wel tot zeker wel	52%	48%	53%	43%

Figuur 50



“Het belang van inclusieve trainingen en leermogelijkheden is een kwestie van rechtvaardigheid, maar er is echter ook een economisch argument. Een training of opleiding levert maximaal rendement op als die toegankelijk, relevant en toepasbaar is voor alle deelnemers, ongeacht kenmerken of achtergrond.”

Ingeborg Kroese - DEI L&D Expert

Conform ADDIE⁵¹ ronden we dit laatste inzicht af met evaluatie. Zowel in 2024 als in 2025 wordt zelden *geëvalueerd of doelgroepen effectief deelnemen en wat het leereffect is*. Een vierde van de interne L&D-professionals evalueert dit terwijl aanbieders het met vier op tien iets beter doen. Laten we de kleine verschuiving richting *meer DEI in de evaluatie-inspanningen* zien als een lichtpuntje van dit laatste inzicht.

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?				
	2024	2025	2024	2025
Neen, zeker niet tot eerder niet	72%	76%	64%	60%
Ja, eerder wel tot zeker wel	28%	24%	36%	40%

Figuur 51

51 ADDIE is een acroniem dat staat voor vijf fasen van een proces voor het ontwerp van leerervaringen: Analyze, Design, Develop, Implement, Evaluate.



TIJD VOOR REFLECTIE

1. Welke twee DEI-doelstellingen zetten wij dit jaar bovenaan?
Sluiten die aan bij de noden van onze medewerkers én bij wat we nu inkopen?
2. Hoe maken we inclusie zichtbaar in elk traject: van intake tot evaluatie?
Hoe tonen we dit als aanbieder aan?
3. Welke blinde vlekken hebben wij nog? Bv. taal, gender, socio-economische achtergrond?
Hoe detecteren we die en wie durft dit te benoemen?
4. Hoe zorgen we dat evaluaties ook DEI meten? Bv. wie neemt deel, wie haakt af, en waarom? Welke cijfers volgen we daar structureel op?
5. Met welke éne maatregel starten we nog dit kwartaal om onze leeroplossingen toegankelijker te maken? Bv. taalniveau, mobiele toegang, diversiteit in cases ...
Wie test dit mee vanuit de doelgroep?

AFSLUITENDE CONCLUSIE

Het jaarlijks onderzoek naar trends en ontwikkelingen in L&D waarvan dit rapport alweer de 20e versie is, is zonder meer uniek en heeft de verdienste om al 2 decennia lang de vinger aan de pols te houden in de Belgische L&D-community. Net als voorgaande jaren wil de L&D community via dit onderzoek haar stem laten horen en wil ze zichzelf ook een spiegel voorhouden. Er is bewust voor gekozen om in deze editie geen nieuwe vragenreeksen te introduceren, maar stil te staan bij de belangrijkste ontwikkelingen die volgens ons, het afgelopen jaar een significante impact hebben gehad op leren en ontwikkelen binnen organisaties, zoals bijvoorbeeld de rollen, tijdsgebruik en prioriteiten van L&D teams, DEI, digitalisering, AI en de Arbeidsdeal.

In deze editie van het onderzoek komt een duidelijke paradox naar voren. Langs de ene kant staat vast dat stakeholders en beleidsmakers goed begrepen hebben dat er een imminente nood is aan meer leerparticipatie en dat die vooral efficiënter en effectiever moet zijn. Zo staat bij de meerderheid van de bevroegde L&D professionals leercultuur hoog op de agenda van organisaties (*Inzicht 10 - Leercultuur als doelstelling*) wat overeenkomt met het tal van visieteksten van het beleid. Paradoxaal is dat langs de andere kant de opleidingsbudgetten van zowel organisaties - maar ook van overheden - stevig onder druk staan omwille van de economische onzekerheid (*Inzicht 1 - L&D tussen plan en portemonnee*).

Het gevolg van deze schijnbaar onverenigbare realiteit is dat de interne L&D professional met een kritische bril zal moeten kijken naar de eigen rol en die van het gevoerde leerbeleid binnen de organisatie. Bij het schrijven van dit onderzoeksverslag konden we bijna niet om deze nieuwe L&D-realiteit heen. Het verslag wil daarom ook ruimte laten voor reflecties bij de resultaten van de studie. Zo vinden jullie bij elk van de inzichten van de studie ook enkele reflectievragen.

Een belangrijke reflectie die wij graag extra willen benadrukken, is het hoog hic et nunc gehalte van L&D (*Inzicht 2 - Hic et nunc L&D*). Zo blijft een groot deel van de beschikbare tijd van L&D teams voorbehouden aan het ontwikkelen en opleiden van leidinggevenden, het voldoen aan wetgeving en het

inwerken of voorbereiden voor een huidige functie (*Inzicht 8 - Het doel heiligt de middelen*). Dit staat in scherp contrast met de strategische rol die L&D nog meer zou kunnen spelen en de impact die zij kan hebben in de kern van organisatieontwikkeling. Positief is dat de bevroagde L&D professionals de duidelijke ambitie uitspreken om deze strategische rol meer op te nemen, maar deze ambitie vertaalt zich nog niet op het terrein.

Een andere belangrijke vaststelling is de toegenomen adoptiegraad van AI en L&D tech (*Inzicht 4 - L&D tech optimisme met tegenwind*). De Buzz rond AI in vorige edities lijkt zich te vertalen in diverse praktische toepassingen binnen de business, zoals contentcreatie en gepersonaliseerde trajecten (*Inzicht 7 - AI van Buzz naar Bizz*). De adoptie van de Learning Management Systemen is groot en heel wat organisaties plannen er een aan te schaffen binnen dit en twee jaar (*Inzicht 6 - Lang leve het LMS*). De L&D professional van 2025 ziet de voordelen en mogelijkheden van digitalisering en AI.

Deze editie van het onderzoek brengt zowel nieuwe als vertrouwde aandachtspunten naar voren: zo leeft er bij de L&D professionals veel ongerustheid over de digitale competentiekloof van de medewerkers om met verschillende technologieën om te gaan. Digitale inclusie moet ook in 2026 hoog op de agenda van organisaties staan (*Inzicht 5 - It's the digital skillgap, stupid ...*). In het verlengde hiervan lijkt er in tegenstelling tot de vorige editie minder aandacht te zijn voor diversiteit, gelijkheid en inclusie (DEI) en duurzaamheid binnen de dagelijkse L&D-praktijk. De uitdagingen rond deze thema's zijn echter niet min (*Inzicht 11 - Minder aandacht, dezelfde opdracht: DEI in L&D*). Toch hoeft dit niet onmiddellijk reden te zijn tot ongerustheid: zo blijven opleidingen rond goed leiderschap en soft skills zoals communicatie, samenwerking en emotionele intelligentie hoog op de agenda van de bevroagde organisaties staan (*Inzicht 3 - Soft skills blijven de power skills*). Deze vaardigheden zijn immers cruciaal voor een inclusieve werkvloer.

Ten slotte een bekend pijnpunt binnen de L&D-wereld: het vraagstuk over drempels tot leren (*Inzicht 9 - Moeder, waarom leiden wij onvoldoende op?*) Gebrek aan tijd, leernood en motivatie blijft de belangrijkste barrière voor medewerkers. Ook ontbreekt het nog te vaak aan ondersteuning door de eigen leidinggevende. Dit zijn uiteraard geen nieuwe vaststellingen, organisaties en L&D professionals zullen ook in 2026 verder moeten zoeken naar oplossingen voor deze knelpunten, en dit in een uitdagende socio-economische context. Wij zijn overtuigd dat de inzichten en reflectievragen uit dit onderzoek voer vormen voor een goed gesprek tussen interne L&D teams en aanbieders van leeroplossingen, en een duwtje in de rug kunnen betekenen voor een kritische reflectie binnen organisaties.

Voor Federgon, Network for Work - Frederiek De Kimpe, Maurits Vanackere, Paul Verschueren

Voor Stimulearning - Margreet Boeren, Kristoff Vandermeersch

Voor Groupe Epsilon - Gisèle Dedobbeleer

OP DE PRAATSTOEL

SEPTEMBER 2024

HYLKE VANDEPITTE

INDAVER

Op zoek naar duurzaamheid in afvalbeheer en L&D

Een betrouwbare partner zijn voor overheden en industrie op het vlak van ecologisch en economisch verantwoord afvalbeheer: dat is de missie van Indaver. En die focus op duurzaamheid wil de organisatie ook integreren in haar L&D-beleid, zo blijkt. L&D Partner Hylke Vandepitte zit vandaag op onze Praatstoel en vertelt je alles over hoe de nieuwe visie op leren van Indaver op korte termijn een lerende organisatie zal maken.

Laat ons beginnen met je organisatie, kan je die kort even voorstellen?

Hylke: "Indaver is een duurzame afvalverwerker. We dragen bij tot de circulaire economie door van afvalstromen opnieuw grondstoffen te maken. Bijvoorbeeld door de energie die vrijkomt tijdens de thermische behandeling van afval om te zetten in warmte, stoom of elektriciteit. Maar ook door plastic yoghurtpotjes te verwerken tot een grondstof die opnieuw gebruikt wordt om onder meer diezelfde yoghurtpotjes te maken. We onderscheiden ons in de markt door de meest duurzame totaaloplossing aan te bieden gebaseerd op jarenlange ervaring en expertise. Die expertise is niet onbelangrijk, wetende dat er heel wat verschillende soorten afvalstromen bestaan en sommige complex en gevaarlijk zijn. Per afvalstroom bekijken we wat er aan waarde in zit. Vervolgens kiezen we voor de beste technische verwerkings- of recyclingoplossing, in huis of via een partner. We vermijden daarbij zoveel mogelijk risico's en bieden dat alles aan tegen een marktcompetitieve prijs. We doen ook



aan cocreatie met onze klanten en partners. Dat vond ik heel interessant toen ik hier begon te werken, omdat het ons als bedrijf typeert en een impact heeft op de bedrijfscultuur en sfeer. Tegelijk zijn we altijd op zoek naar innovatieve technologieën en tellen we dus heel wat ingenieurs in ons personeelsbestand. Onze doelgroep van medewerkers is heel divers - van hoogopgeleiden in de chemie tot sorteerders - en telt over de hele groep heen ruim 2.000 medewerkers, waarvan een 900-tal in België. We zitten verspreid over diverse sites in onder meer Antwerpen, Doel, Willebroek, Grimbergen en Mechelen. Een groot aantal medewerkers heeft een lange anciënniteit. Ze geven aan dat dit enerzijds te maken heeft met ons opleidingsbeleid, wat een mooi compliment is. Maar ook het feit dat we een internationale en solide organisatie zijn, telt mee. Daardoor zijn er namelijk heel veel carrièremogelijkheden, en is er zowel horizontale als verticale mobiliteit. Er zijn mensen die bij IT beginnen maar uiteindelijk een functie opnemen binnen onze Procurement-afdeling, of vanuit veiligheid naar hr evolueren. Eens je verliefd wordt op onze cultuur, kan onze complexe organisatie ervoor zorgen dat er veel mogelijkheden en groeikansen zijn.”

Hoe zijn jullie georganiseerd op het vlak van L&D en wat is jouw rol daarin?

Hylke: “We delen L&D op in drie expertisegebieden. Enerzijds is er alles wat te maken heeft met compliance en veiligheidsopleidingen: dat is de verantwoordelijkheid van ons Safety & Health-departement. Daarnaast zijn er de inhoudelijke of technische trainingen, waarvan de eindverantwoordelijkheid bij de business ligt. Hr buigt zich inhoudelijk over alles wat met softskills en leiderschap te maken heeft, en is ook de proceseigenaar van ons corporate LMS-systeem. We helpen het opzetten, inrichten en begeleiden de collega’s om het systeem te gebruiken, terwijl de inhoudelijke verantwoordelijkheid bij de business ligt. Zo leunt het zo nauw mogelijk aan bij hun werkelijke activiteiten. Mijn rol als L&D Partner is dubbel: hr is bij ons namelijk georganiseerd op twee niveaus. Enerzijds is er het corporate niveau, waar gesproken wordt over bijvoorbeeld het LMS-systeem en het leiderschapsprincipe. Dat zijn zaken die we uitrollen voor alle landen. Daarnaast is er het landelijke, lokale niveau met een lokale hr-manager en administratie. De lokale hr-manager is verantwoordelijk voor het opleidingsaanbod op lokaal niveau. Ikzelf werk enerzijds op het corporate niveau én tegelijk ondersteun ik de hr-manager van de regio België-Nederland-Frankrijk op het landelijke niveau.”

Hoe zou je jullie visie op leren omschrijven?

Hylke: “Daarvoor geef ik graag even wat context mee. We hanteerden al een tijdje een leiderschapsprincipe dat zich baseert op drie C’s: Care, Connect, Coach. De afgelopen jaren hebben we ons de vraag gesteld of dit principe duurzaam genoeg was, en of dit een voldoende antwoord was op de manier waarop onze medewerkers zich ontwikkelen. Nadat we hierover feedback ingewonnen hebben, stelden we vast dat we het leiderschapsprincipe verder konden optimaliseren en voegden we er een vierde C aan toe, namelijk Change. In deze denkoefening hebben we ons ook gebogen over de vraag hoe we de vier C’s konden linken met competenties enerzijds, en onze organisatiestrategie anderzijds. Daarbij wilden we leren nog meer centraal stellen, want er is een hele grote leerbereidheid en een groot enthousiasme over leren in onze organisatie, maar dan wel op een zeer vrijblijvende manier. Dat aanwezige enthousiasme wilden we gebruiken om het rendement van leren te verhogen én het de plek te geven die het verdient. Vanuit onze corporate organisatie hebben we de doelstelling vooropgesteld om een lerende organisatie te zijn. We gebruiken ons leiderschapsprincipe om dit handen en voeten te geven in de praktijk. Het leiderschapsprincipe begint met de C van Care, ofwel zelfleiderschap. We stellen de medewerker centraal: wie is hij of zij, wat drijft hem of haar, hoe zet die persoon dit in de job in, wat kan hij of zij nog leren, en hoe gaat iemand het gesprek aan om het rendement van zijn drijfveren nog te verhogen? Met de C van Connect geven we aan dat we willen dat onze medewerkers zorgen voor zichzelf én voor anderen door enthousiast en vol plezier naar het werk te komen. Dat ze kunnen communiceren en afspraken maken. En dat ze - vertrekkend vanuit hun eigen energie - zich bewust zijn van wat hun job is en hoe die past binnen het grotere geheel. Met andere woorden: hoe draagt die persoon bij aan de duurzame economie? De C van Coach zit dan weer in hoé we dat doen: we durven en kunnen elkaar challengen vanuit een open feedbackcultuur. Feedback geven, gebeurt dus niet enkel van leidinggevende naar medewerker maar ook omgekeerd, én tussen medewerkers onderling. Met de C van Change verwijzen we tot slot naar de snel veranderende context waar we ons vandaag in bevinden. Hierop kunnen inspelen, maakt ons sterk en is waarom mensen graag bij ons werken. Dat zijn dus de pijlers die we hanteren in ons beleid.”

Hoe vertalen jullie deze visie naar de praktijk?

Hylke: “We hebben het beleid dat ik zonet heb toegelicht vorig jaar uitgerold en als eerste stap hebben we meteen de link gelegd van de lerende organisatie naar onze L&D-strategie. Die zet in op individuele leerplannen voor iedereen aan de hand van drie laadstations: in elke learningjourney zijn er drie stations waar mensen hun ‘batterijen kunnen opladen’, om het met een metafoor op het vlak van energie te zeggen. 4C - 4YOU is voor iedereen het basisstation. In dit traject gaan mensen met de 4 C’s aan de slag en brengen ze hun drijfveren in kaart om van daaruit de vertaalslag te maken naar hun dagelijkse praktijk. Power Up, het tweede laadstation, gaat over wat nodig is in iemands specifieke rol of functie. Zo nodigen we bijvoorbeeld alle leidinggevendenden uit voor een opleiding ‘interviewtechnieken’ of voorzien we een basisopleiding ‘finance voor niet-financiële mensen’. In het Boost-station nodigen we medewerkers en leidinggevendenden uit om aan de slag te gaan met waar ze nog extra op willen inzetten. Dat is geen geheel vrijblijvende uitnodiging: het geeft medewerkers én leidinggevendenden een argument om het thema ontwikkeling vast te nemen. Aan de hand van deze individuele leertrajecten proberen we te verzekeren dat medewerkers eigenaarschap kunnen nemen over hun ontwikkeling. Het opleidingsplan van een medewerker wordt tijdens ongeveer de eerste twee jaar dat die persoon in dienst is, gevoed door de Full Circle Learning Journey van deze medewerker. We hanteren voor deze learningjourneys een aantal basisprincipes. Zo wordt er voor de internationale niveaus bijvoorbeeld ook internationaal getraind. Medewerkers bouwen dan immers internationale netwerken op, en voor ons maakt dit deel uit van ontwikkeling. Die aanpak is nieuw en heeft als achterliggende motivatie dat medewerkers op die manier een coachende relatie met elkaar opbouwen na de training. Een ander principe is dat de trajecten modulair zijn opgebouwd zodat er voldoende ruimte is om verder te verdiepen. Ook kunnen medewerkers aanvullende coaching aanvragen of kan een leidinggevende opleidingen toevoegen. Systeemtechnisch is de learningjourney ingericht in leerplannen waardoor deze opleidingen deel uitmaken van de opleidingsmatrix van de medewerker en de afdelingen.”

**“Een lerende organisatie zijn, zit al in de manier
waarop we L&D organiseren. Het zou heel fijn als we dit
ook weerspiegeld zien in de manier waarop we samenwerken
over de landen en teams heen.”**

Wat zijn de belangrijkste uitdagingen waar jullie op dit moment mee zitten op het vlak van L&D?

Hylke: (Na een kort moment van twijfel) “We zijn wat zoekend als het gaat over de manier waarop we georganiseerd zijn. Toen ik vier jaar geleden startte bij Indaver, was het zo dat een HR Business Partner retroactief opleidingen zocht wanneer het nodig was. Vandaag zijn er meerdere mensen met L&D bezig. Op het vlak van L&D zijn we aan het bouwen aan een heel mooi verhaal, en dat doen we door te bouwen aan een brug waar we al op aan het wandelen zijn. Dat is leuk, maar ook een uitdaging, zeker in een steeds meer internationale context. Het is dus zeker een uitdaging voor ons om de werking van L&D verder te optimaliseren, maar ik hoop dat dit niet is wat onze medewerkers zouden antwoorden als we hen vragen wat onze uitdagingen zijn. Daarom twijfelde ik even over mijn antwoord. Er is namelijk een verschil tussen L&D-uitdagingen die de medewerkers zien, en degene die we voor onszelf zien. Als we deze vraag aan onze medewerkers zouden stellen, denk ik dat hun antwoord zou gaan over de brug bouwen van persoonlijk leiderschap naar samenwerken en rendement. Over hoe we elkaar kunnen vinden in moeilijkheden, door openheid en kwetsbaarheid te durven tonen om écht te kunnen leren in coachende relaties. Er is veel leergierigheid en bereidheid om te leren. We willen nog extra inzetten op eigenaarschap en doelgericht leren, waarbij er een duidelijke vertaalslag te maken is naar de praktijk en concreet gedrag. Elkaar vinden, en samen en doelgericht leren van elkaar: dat is de verdere uitdaging voor ons leiderschapsprincipe.”

Hoe kijk je naar de toekomst? Waar droom je nog van om te realiseren?

Hylke: “Ik droom ervan dat iedereen voelt en ervaart dat onze vier C’s onderdeel zijn van ons Indaver DNA. We slagen er vandaag al in om onze vernieuwde filosofie mee te geven aan nieuwe medewerkers, maar ik hoop dat dit binnen enkele jaren ook bij onze ‘anciens’ geïntegreerd is, en dat in de hele groep. Zodat al onze medewerkers over de grenzen heen de 4C’s en het Full Circle-principe ervaren in de manier waarop de medewerkers hun job doen, samenwerken, communiceren... Een lerende organisatie zijn, zit vandaag al in de manier waarop we L&D organiseren. Het zou heel fijn zijn als we dit ook zien verschijnen in de bedrijfscultuur en in ons DNA.”

Tot slot nog de vraag van de vorige geïnterviewde: waarvoor gebruiken jullie AI binnen L&D?

Hylke: "We zijn alvast aan het experimenteren met AI, maar hebben het nog niet zo gestructureerd. Er is een pilootproject opgestart met een e-learningsoftware waar AI in zit. De technologie doet op basis van een bron (slides of tekst) een voorstel van hoe je de e-learning kan opbouwen. Daarnaast hebben we ook al een infosessie gegeven over hoe je AI persoonlijk en professioneel kan inzetten. We staan dus nog maar aan het begin."

Welke vraag wil jij stellen aan onze volgende gast?

Hylke: "Als jij voor één dag CEO van je bedrijf zou mogen zijn, wat zou je dan beslissen?" ■

PASPOORT

- › Functie? L&D Partner bij Indaver
- › Vroeger? Trajectbegeleider bij Vokans, Docent aan de opleiding Arbeids- en Organisationspsychologie bij Thomas More
- › Studies? Bachelor Toegepaste Arbeids- en Organisationspsychologie bij Thomas More
- › Wat is je professionele motto? Je leert door te vragen, bevragen en feedback te geven. Ik vind het belangrijk om te blijven leren, en probeer daarbij altijd nieuwsgierig te zijn. En aarzel in dat opzicht niet snel om een vraag te stellen, maar ook om feedback te geven of te vragen.
- › Meest inspirerende L&D-informatiebron? Andere mensen! Ik vind het ook altijd inspirerend als wetenschap en het bedrijfsleven elkaar ontmoeten.



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 

ANNICK VAN HUMBEECK

TELENET GROUP

GROW: het codewoord bij Telenet group

Wat vandaag actueel is, is dat morgen wellicht niet meer, zeker als je Telenet group heet. Logisch dus, dat 'learning agility' de competentie is die het bedrijf in heel de organisatie aanwezig wil hebben. Er wordt op gerekruteerd, maar de meer dan 3.500 medewerkers engageren zich ook om continu te groeien en ontwikkelen. En dat zowel vanuit een individuele of teaminvallshoek, als ter ondersteuning van de strategische doelen. Tijd voor een gesprek met Annick Van Humbeeck, L&D Delivery Manager.

Doorgaans starten we dit gesprek met een korte voorstelling van de organisatie, maar dat is in het geval van Telenet group wellicht overbodig. Wat kan je ons vertellen over de plaats van L&D in de organisatie?

Annick: "L&D is deel van de divisie Talent & Performance, die op haar beurt deel uitmaakt van de People & Workplace tribe. De divisie Talent & Performance focust zich op strategische workforce, talentacquisitie, employer branding en L&D. Met onze GROW-visie willen we alle medewerkers van Telenet group de kans geven om continu te leren en hun eigen professionele traject vorm te geven. Op die manier kunnen ze hun groeipotentieel, toegevoegde waarde en inzetbaarheid voor zichzelf en voor Telenet group maximaliseren. Elk jaar stelt een medewerker minstens 5 commitments op. Eén van die commitments is een duidelijk 'GROW-commitment'. Dat commitment focust op een vaardigheid die een medewerker verder wil ontwikkelen om zijn doelstellingen succesvol op te leveren. Verder zit L&D ook aan tafel bij de grotere strategische projecten om samen met de business vanuit een projectaanpak leeroplossingen op maat uit te werken. Dat zijn vaak leeroplossingen die gericht zijn op de langere termijn, bijvoorbeeld bij grote transformaties. Tot slot zijn er nog onze talentprogramma's die zich richten op heel specifieke doelgroepen zoals bijvoorbeeld onze Accelerators en Young Hires. Recent zijn we overgeschakeld naar een nieuw LMS/CMS, waardoor experts in hun vakgebied nu ook de mogelijkheid krijgen om zelf rolspecifieke e-learnings te creëren. Het L&D delivery team traint en coacht de collega's om een kwalitatief eindproduct te borgen. In totaal werken er op de L&D-afdeling een twintigtal personen met diverse rollen, en werkt Telenet group vanzelfsprekend ook samen met heel wat externe leveranciers."

Wat zou je graag willen dat iedereen bij Telenet group weet over leren?

Annick: "Ik zou graag hebben dat iedereen er zich voldoende van bewust is dat het absoluut nodig is om tijd vrij te maken om zichzelf te blijven ontwikkelen en klaar voor morgen te zijn, en dat ondanks de goedgevulde agenda's. Tegelijk wordt er bij Telenet group ook heel veel informeel geleerd en hebben we een ruim blended leeraanbod. We hebben bijvoorbeeld in april een nieuw en erg klantvriendelijk LMS-platform gelanceerd en merken dat het aantal inschrijvingen voor ons open opleidingsaanbod vervijfvoudigd is. Daarnaast is één van de commitments of doelstellingen voor onze medewerkers het 'GROW-commitment' waar ik het al over had: elke medewerker bepaalt een ontwikkeldoel dat helpt om die commitments gelinkt aan de strategische doelstellingen van Telenet group te realiseren. Verder definieerden we bij Telenet group een duidelijke 'GROW-visie' met 6 verschillende groeirichtingen: verbreden in je huidige rol, specialiseren, een leidinggevende rol opnemen, een totaal andere rol opnemen, een stap terug nemen of een pauze inlassen in je loopbaan. Afhankelijk van de groeirichting kunnen mensen keuzes maken op het vlak van leren. Bij elke keuze zit de medewerker aan het stuur."



Als ik het goed begrijp, ligt de focus van leren niet enkel op wat interessant kan zijn voor Telenet group maar ook op de ruimere inzetbaarheid van medewerkers?

Annick: “Dat klopt. In onze visie op leren zetten we zowel in op het individuele als op het strategische. Het kan daarbij goed zijn dat iemand zich individueel wil ontwikkelen voor iets wat misschien niet meteen toekomstperspectieven biedt bij Telenet group. Een van de key competenties in ons bedrijf is immers ‘learning agility’. Die willen we bedrijfsbreed aanwezig hebben in de organisatie en daar rekruteren we dan ook actief op. Change zit in het DNA van ons bedrijf. We anticiperen graag op nieuwe uitdagingen. Bijgevolg innoveren we graag en willen we koploper zijn. Onze medewerkers moeten dan ook heel goed om kunnen gaan met verandering. Vanuit een strategisch oogpunt ondersteunen we hen daar ook in, maar daarnaast willen we ook dat het individu wendbaar is. ‘Learning agility’ wordt dan ook heel goed bevestigd bij rekrutering, waardoor mensen weten wat ze van ons mogen verwachten. En zodra ze starten, heten we ze welkom met een intensief onboardingprogramma: dat bestaat uit een combinatie van welkomdagen enerzijds, en blended discovery modules anderzijds. Die dompelen de nieuwe medewerkers gedurende hun eerste vier weken onder in verschillende topics die ervoor zorgen dat ze Telenet group sneller leren kennen. Daarnaast zijn we georganiseerd in circles, tribes en teams en verwachten we dat de leidinggevende zorgt voor de rol- en team-specifieke onboarding. Elke nieuwe leidinggevende gaat overigens verplicht door een uitgebreid leiderschapstraject waarbij er één of twee keer per maand met hun community rond leiderschap gewerkt wordt. Het mag dus duidelijk zijn dat L&D heel hoog op de agenda staat bij Telenet group, omdat we ons ervan bewust zijn dat wat vandaag actueel is, dat morgen wellicht niet meer is. Upskilling en reskilling is absoluut noodzakelijk en zit ook in onze visie.”

**“We moeten AI omarmen als een nieuwe collega, die zeer slim is.
We kunnen er heel veel van leren.”**

Wat zijn jullie grootste uitdagingen op het vlak van leren?

Annick: “De grootste uitdaging voor onze medewerkers is om voldoende tijd vrij te maken voor leren in alle hectiek van het werk. Een technische opleiding volgen, is doorgaans geen probleem, vermits onze medewerkers de laatste trends willen kennen en de recentste tools willen beheersen. De interesse in persoonlijke, algemene vaardigheden is er ook - net als het aanbod overigens - maar als medewerkers moeten kiezen, gaat de voorkeur toch vaak uit naar technische onderwerpen. Het is soms een uitdaging om het allemaal gepland te krijgen. We verwachten dat de leidinggevende hierin een belangrijke rol speelt en dat dit wordt meegenomen in de sprints (of agile planning) van de teams. Anderzijds cultiveren we, zoals ik al eerder aangaf, ook wel het informele leren. Het is nog niet voor iedereen even duidelijk dat je vaak veel meer leert van een collega op de werkvloer of via trial & error dan door een training te volgen.”

Misschien leeft er op de achtergrond ook een overtuiging dat technische opleidingen belangrijker zijn dan softskills?

Annick: “Klopt, en tegelijk focussen we vanuit People op het feit dat het ene niet zonder het andere kan. Het gaat niet enkel over technisch sterk zijn. Om impact te hebben, moet een ingenieur ook aan storytelling kunnen doen in een gesprek met de business. We hebben wat dat betreft al een hele weg afgelegd en bij elk veranderingsproject proberen we op al deze elementen te focussen. Tegelijk stellen we vast dat 99.5% van onze mensen sinds de start van het nieuwe LMS het leerplatform al bezocht heeft. Dat is toch hoopgevend. Toegegeven: ook alle opleidingen die te maken hebben met compliance zitten op dat platform, maar het feit dat alles nu centraal beschikbaar is, zorgt er ook voor dat mensen sneller eens gaan kijken wat er zoal in het open opleidingsaanbod zit. En dus ook sneller de initiatieven rond algemene vaardigheden zullen ontdekken. Op termijn willen we het uitgebreide aanbod dat we nu al hebben graag nog verder uitbreiden door alle reeds aangeboden content zoals bv. LinkedIn Learning, Cevora... te integreren in het platform. ‘One stop shopping for learning’. Het mag duidelijk zijn dat we op jaarbasis veel budget vrijmaken om onze leercultuur te ondersteunen. Sinds de pandemie doen medewerkers dit meer dan ooit via digitale oplossingen, maar waar het er echt toe doet, gaan we nog steeds voor klassieke trainingen. En dan heb ik het voornamelijk over onderwerpen waarbij er menselijke interactie nodig is. We evalueren continu welke onderwerpen best passen in een hybride, en welke in een classroomsetting. Dat brengt me overigens bij nog een andere uitdaging op het vlak van leren: het embedden van het geleerde in de organisatie na een training. Je mag nog zo’n mooi trainingsparcours hebben inclusief acties door de business na afloop: als het niet gedragen wordt door de leidinggevende, blijft de return on investment te laag. We werken er heel hard aan om het geleerde nog beter te borgen dankzij de betrokkenheid van de leidinggevende. De ROI van een opleiding is een

gezamenlijke doelstelling, en we proberen die steeds maximaal samen vast te leggen. Door er actief mee aan de slag te gaan, verhoog je sowieso je output. Onze doelstelling - maar ook onze uitdaging - is dat elke leider de tijd neemt om in gesprek te gaan met zijn medewerker voor en na de opleiding.”

Hoe kijk je naar de toekomst? Waar droom je van?

Annick: “We hebben net een tool gelanceerd waardoor iedereen in de organisatie met een bepaalde expertise zelf learningcontent kan bouwen op een eenvoudige manier, en ter beschikking kan stellen voor de bredere community bij Telenet group. Het zou mooi zijn als dit helemaal geïntegreerd raakte in ons leren. Daarnaast zijn we ook al heel actief met AI bezig. We zijn momenteel bijvoorbeeld Microsoft Copilot aan het uitrollen en ik ben onder de indruk hoe snel we hiermee accurate antwoorden kunnen vinden. Een training over het ontwerpen van powerpoints zal bijvoorbeeld overbodig worden, want AI maakt makkelijk een presentatie op basis van onze input. Leren binnen vijf jaar zal volledig anders zijn dan vandaag. Maar we moeten er vandaag wel al over nadenken hoe we met leren moeten omgaan zodat onze medewerkers met de troeven van AI om kunnen gaan. Een taalopleiding zal minder relevant worden, een thema zoals communicatievaardigheden, analytisch of kritisch denken des te meer. Als we dit alles kunnen managen, brengt de toekomst ons heel veel mogelijkheden. We moeten AI omarmen als een nieuwe collega, die best slim is. We kunnen er heel veel van leren. Maar er zal ook altijd een menselijke factor nodig zijn.”

Tot slot nog de vraag van de vorige geïnterviewde: als je voor één dag CEO van Telenet group zou mogen zijn, wat zou je dan beslissen?

Annick: “Ik zou reversed mentorship opstarten. Elke nieuwe leidinggevende zou ik een senior leader toewijzen zodat ze elkaars mentor kunnen zijn, en ervaring de frisse ideeën van een nieuwe generatie kan ontmoeten.”

Welke vraag wil jij stellen aan onze volgende gast?

Annick: “Wat vind je van de Arbeidsdeal?” ■

PASPOORT

- > Functie? L&D Delivery Manager bij Telenet group
- > Vroeger? Al 19 jaar bij Telenet group, voordien onder meer Contact Center Manager bij DHL Express.
- > Studies? Toegepaste communicatie.
- > Wat is je professionele motto? Voor onze leiders: “Trust your people and lead from behind.” Geef richting, vertrouw je team, ondersteun waar nodig, en dan zie je ze groeien en succesvol zijn.
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? Ik hou van de podcasts ‘No more boring learning’ van de Brain Bakery op Spotify, een aanrader voor iedereen die graag reflecteert over leren en zeer toegankelijk.

HANS CHYS

PROXIMUS

Proximus pioniert met AI

Geen Praatstoel als alle andere deze keer, want we kiezen voor een boeiende babbel over één topic, maar dan wel een hot topic: artificiële intelligentie. Onze gast is Hans Chys, Learning Technology & Innovation Manager van Proximus. Zijn organisatie wil over heel de lijn een voorloper zijn op het vlak van AI. Met veel enthousiasme vertelt hij over hoe L&D er mee voor zorgt dat het hele bedrijf meegenomen wordt naar de toekomst.

Wat is precies de drijfveer van Proximus om over de hele lijn sterk in te zetten op AI?

Hans: “We zijn als bedrijf erg gedreven om in Europa voorloper te zijn wat betreft AI. Deels omdat we denken dat dit nodig is voor ons als organisatie, en deels omdat dit een deel van onze business zal zijn. Om de inbedding van AI te stroomlijnen en ervoor te zorgen dat we niets uit het oog verliezen, hebben we een corporate project opgestart. Een kernteam kadert en drijft de investering in AI op drie niveaus. Een eerste niveau gaat over alle producten en diensten die we op de markt aan het zetten zijn. Maar als we dergelijke producten op de markt brengen, is het natuurlijk alleen maar logisch dat we ze zelf ook intern hanteren. Dat is het tweede niveau. We werken er hard aan om voor al onze interne processen en tools te bekijken in welke mate AI kan bijdragen om sneller en kwalitatiever te werken en tijd te winnen. Zo zijn we bijvoorbeeld zowel onze interne chatbots voor hr als de externe naar onze klanten toe, heel snel aan het omvormen naar AI-chatbots. Een ander voorbeeld is dat we overschakelen naar een AI-ondersteunde tool voor learning design. Verder worden er ook AI-functionaliteiten ingebouwd in de analyse en verdere uitrol van ons netwerk en fiber. Zo lopen er in totaal een dertigtal interne projecten. Het derde niveau gaat er dan om dat we de kennis in het bedrijf op het vlak van AI naar een hoger niveau willen tillen.”

Wat houdt dit concreet in?

Hans: “We zijn aan het investeren in de kennis en kunde van onze medewerkers. We willen dat ze zo veel mogelijk ervaren hoe het is om vooral generatieve AI-tools te gebruiken, zodat ook zij sneller en kwalitatiever kunnen werken, en zodat repetitief werk

plaats kan ruimen voor zaken waarin de mens nog een meerwaarde heeft. Tegelijk zien we het ook als een belangrijke investering in de carrière van onze medewerkers. We gaan ervan uit dat een aantal jobs er in de toekomst anders zal uitzien. Mensen die kennis hebben van AI zullen daardoor iets beter gewapend zijn.”

Dat vraagt ook wel wat van de medewerkers, met hoeveel zijn jullie op dit moment?

Hans: “We zijn met iets meer dan 8.000 directe medewerkers en nog een paar duizend in onze filialen en internationale afdelingen. Op dit moment focussen we ons vooral op onze Belgische activiteiten wat betreft AI, maar we bekijken ook hoe we de andere delen van de organisatie hierin mee kunnen nemen.”

Hoe makkelijk is dat, al die medewerkers meenemen in dit verhaal?

Hans: “Voor een derde van ons publiek gaat dat heel vlot. Zij nemen op eigen initiatief deel aan onze L&D-initiatieven: workshops, inspirerende talks, een self-assessment ... Het is minder makkelijk om de overige twee derden aan boord te krijgen. Voor hen geloven we heel sterk in de gekende change-methodologie ADKAR.”



Hoe geven jullie die vorm in deze context?

Hans: “Onder de noemer ‘awareness’ maken we mensen eerst bewust van de nood aan verandering: we leggen uit waarom AI voor ons als bedrijf en voor de medewerker als individu belangrijk is. ‘Desire’ gaat over mensen ‘goesting’ geven om daar iets rond te doen. In dat kader werken we vooral met inspirerende talks. We hebben een drietal gekende mensen uitgenodigd, die hun visie op AI kwamen voorstellen, inclusief alle kritische bedenkingen. We merken dat dit heel wat medewerkers enthousiast heeft gemaakt om zich verder in AI te verdiepen. Eigenlijk zetten we hier meer op in dan op pure training. Dat laatste is dan het luikje ‘knowledge & action’ van ADKAR. Wat dat betreft, investeren we in diverse types workshops. Een eerste is ‘prompting for beginners’. We gaan er immers van uit dat het kunnen gebruiken van prompting de basis is van alles wat er op dit moment gebeurt op het vlak van AI. Als je een tool zoals Copilot, onze interne ChatGPT, wil gebruiken om bv. de structuur van een presentatie op te zetten of een mail te schrijven, dan heb je daar prompting voor nodig. Maar dat is ook het geval wanneer je de functionaliteiten van onze nieuwe AI-ondersteunde chatbots wil gebruiken. Prompting gaat over de opdracht die je ingeeft om AI aan het werk te zetten, en is een expertise op zich. Het werkt heel anders dan een zoekopdracht in Google bijvoorbeeld. In onze promptingtrainingen leren we mensen hoe ze teksten kunnen maken die meteen voldoen aan onze tone of voice, onze changemethodologie, of onze visie op verandering. Het gaat dus over het aanleren van het gebruik van AI, maar op een toepasbare manier en dat zowel professioneel als in iemands privéleven. We geven bijvoorbeeld mee hoe je een creatief recept kan maken, een reis kan voorbereiden of je kinderen kan helpen om oefeningen te maken voor school. Die workshops zijn heel populair: al meer dan 2.500 mensen hebben zich hiervoor vrijwillig ingeschreven. Nu gaan we nog een stap verder met advanced workshops. Mensen die al wat met de basis geoefend hebben, geven we wat meer voorbeelden en laten we oefenen rond specifieke contexten. De eerste context is die van een teamleader: een teamleader heeft - waar die persoon ook zit in het bedrijf - een aantal activiteiten waarbij generatieve AI ondersteunend kan werken en een en ander efficiënter kan maken. Denk bijvoorbeeld aan het voorbereiden van feedbackgesprekken, moeilijke gesprekken of objectieven, skillsmanagement of het voorbereiden van vacatures. We bieden deze workshop aan al onze medewerkers aan, waar ze ook zitten, en los van de hiërarchie. Er zijn immers de formele teamleaders, die echt een hiërarchisch team hebben, maar ook heel wat mensen die in onze agile methodiek werken met teams. Duizenden mensen in ons bedrijf vallen dus binnen de doelgroep voor deze workshop. Een tweede context is hoe je AI gebruikt om visuals voor te bereiden. Zo kunnen medewerkers dit toepassen wanneer ze bijvoorbeeld een marketingcampagne moeten maken of een presentatie moeten pimpen. En zo weten ze ook wat mogelijk is met de tools die in het bedrijf beschikbaar zijn.”

Op het vlak van AI kan de vertrouwelijkheid van bedrijfsinformatie een uitdaging zijn. Hoe gaan jullie daarmee om?

Hans: “We investeren enerzijds heel erg in de kennis en het gebruik van AI in ons bedrijf, maar anderzijds sturen we de mogelijkheden zeer strikt. Qua tool baseren we ons op Copilot en de Microsoft-infrastructuur, omdat we zo de garantie hebben dat er geen confidentiële gegevens het bedrijf verlaten. Dat brengt ook met zich mee dat we de klassieke ChatGPT of vergelijkbare tools geblokkeerd hebben. Dat is in het voordeel van onze medewerkers, omdat we hen op die manier helpen vermijden dat er confidentiële of bedrijfsinformatie gedeeld en eventueel gebruikt wordt om AI-modellen te trainen. Dat kan op lange termijn een vrij groot risico zijn. Het komt er dus op neer dat onze medewerkers alle functionaliteiten hebben, maar dan wel op een manier die beter beveiligd is dan wanneer ze allerlei publieke tools zouden gebruiken. Je kan bijvoorbeeld niet zomaar een businessplan door ChatGPT halen, want alles wat je in een publieke tool stopt, kan door de bedenkers gebruikt worden om hun volgend model te trainen. En zo is er altijd een risico dat er confidentiële informatie lekt. Dat willen we echt vermijden. Voor ons bedrijf betekent dit dat we sterk moeten investeren: we hebben immers iedereen toegang gegeven tot Copilot. Zo’n 1.550 mensen hebben bovendien een additionele licentie voor Microsoft 365, waardoor de AI-functionaliteiten ingebouwd zijn in alle Office-applicaties. Dat is nog veel krachtiger en biedt een pak meer mogelijkheden dan de Copilot die we via de browser moeten aanspreken. We spreken hier dus over belangrijke budgetten, maar weten dat die zich heel snel terugverdienen op het moment dat mensen die features gebruiken.”

Hoe zorg je ervoor dat dit effectief gebeurt?

Hans: “De enige manier om voor return on investment te zorgen, is mensen ertoe aanzetten om hun licentie zo snel mogelijk te gebruiken. We lanceren de 365-licentie in golven, en telkens doorlopen medewerkers eerst een kickstartworkshop waarin ze - via oefeningen en opdrachten - uitgenodigd worden om al vanaf de eerste week gebruik te maken van de licentie. Een tweede stap bestaat eruit dat we nauw opvolgen of ze dit effectief doen. Onze statistieken rond de adoptie tonen ons hoeveel mensen

minstens wekelijks een bepaalde functionaliteit gebruiken. Merken we dat er bijgestuurd moet worden, dan zorgen we voor bijkomende ondersteuning, additionele trainingen en communicatie. Ook hier hebben we na de kickstartworkshops advanced workshops. Daarin geven we voorbeelden op basis van een activiteit of een rol. Een activiteit kan zijn: Copilot 365 gebruiken om structuur te brengen in Outlook, of om na een lange vakantie een samenvatting te krijgen van wat er in Outlook zit. Een rol kan gaan over: hoe gebruik ik Copilot 365 als projectmanager om mijn project te structureren? Daar komt nu nog een derde laag bovenop, en dan verwijst ik graag opnieuw naar het ADKAR-model, waarvan de laatste R staat voor 'reinforcement'. We willen dat mensen die de opleiding ooit gevolgd hebben, ook met de tool blijven werken. We investeren dus in de sustainability van de adoptie. Er komt binnenkort een 'Copilot News': een soort journaal waarin we om de veertien dagen onze gebruikers op de hoogte brengen over de nieuwe features van Copilot 365. Op die manier nemen we ze mee in de mogelijkheden. Via cases, interviews en reportages bij medewerkers zullen we tonen wat de mogelijkheden zijn die anderen ontdekt hebben. Via een 'weerbericht' zullen we ook tonen wat de evolutie is van het gebruik van de features. Door te tonen welke omgeving of welk departement goed bezig is, en waar er anderzijds nog wat marge is, willen we medewerkers prikkelen om er blijvend mee aan de slag te gaan. Verder hebben we onlangs ook een self-assessment gelanceerd. Dat bestaat uit een twaalfstal vragen die medewerkers inzicht geven in hoe ver ze staan in het gebruik van AI. Dit wordt aangevuld met concrete tips om een stap verder te gaan, bijvoorbeeld via onze basisworkshops, meer advanced trainingen of externe newsletters die ervoor zorgen dat iemand bij blijft. Nog een laatste initiatief dat ik wil toevoegen op het vlak van L&D, is ons project Building the Future. Daarin kregen de voorbije twee jaar al zo'n 2.500 medewerkers de kans om zich op vrijwillige basis bij te scholen rond vier technologieën: networking (een van onze kernactiviteiten), cybersecurity (dat steeds crucialer wordt), cloudinfrastructuur, en datascience (dat generatieve AI omvat). Ze doen dat op drie niveaus: Starter, Fan en Hero. Een Starter krijgt bijvoorbeeld om de zo veel weken een korte leermodule aangeboden van zeven minuten."

**“Onze investering in de AI-kennis van onze medewerkers
is ook een investering in hun carrière.
Een aantal jobs zal er in de toekomst anders uitzien.
Wie kennis heeft van AI, zal beter gewapend zijn.”**

Dit alles is niet verplicht. Welke technieken zetten jullie in om mensen te inspireren om het leeraanbod te ontdekken?

Hans: “We maken hiervoor gebruik van marketingprincipes. Om te beginnen, hebben we een marketingcommunicatietool geïmplementeerd die normaal dient om nieuwsbrieven naar klanten te sturen. Wanneer er een nieuwe module gelanceerd wordt, kunnen medewerkers zich inschrijven voor de communicatie daarover, waarna wij kunnen meten wat ze ermee doen. Op basis van de bevindingen kunnen we bijkomende actie ondernemen. Wanneer we bijvoorbeeld merken dat iemand een mail kreeg over een nieuwe module maar die niet opende, of de training niet activeerde, kunnen we veertien dagen later een reminder sturen. Dat stelt ons in staat om ons aanbod nauwer op te volgen dan vroeger. Dit is ook in het voordeel van de medewerker, want vaak krijgen mensen zo'n mail aan op een moment dat ze de training niet meteen kunnen volgen. Door proactief reminders te sturen, ondersteunen we mensen om dit niet uit het oog te verliezen. Een andere techniek is dat we bij elke communicatie rond een training een knop toevoegen waarmee mensen de training meteen kunnen inplannen op een passend moment in hun kalender. Een derde techniek om mensen te motiveren om te leren, is certificering met badges. Wanneer iemand een traject gevolgd heeft, volgt er een eindquiz. Is die succesvol afgelegd, dan komt er een formele badge. Die wordt aan de persoon zelf toegekend, en kan gedeeld worden op bv. LinkedIn én meegenomen worden naar een eventuele volgende werkgever. Als iemand extern de badge opent, kan die persoon ook zien welke content erachter zit. We merken dat deze manier van werken heel populair is. Het is een positieve driver voor mensen om trainingen te volgen. Bij sommige mensen moeten we niet investeren in 'goesting': ze zijn self-motivated. We hebben ondertussen bijvoorbeeld 160 workshops 'prompting voor beginners' georganiseerd. We blijven de workshop organiseren zolang mensen zich inschrijven op de interesselijst. En dat blijft gebeuren. Meer zelfs: hoe meer mensen die workshop volgen, hoe breder de basis wordt en hoe meer er een soort kritische massa ontstaat die rondom hen reclame begint te maken. Er zijn ook altijd early adopters aan de ene kant, en laggards aan de andere kant. We blijven de basistrainingen aanbieden tot we onze 8.000 medewerkers bereikt hebben. Het kan dus zijn dat we binnen een jaar nog altijd 'prompting voor beginners' aanbieden. Sommige mensen hebben misschien een jaar nodig om te beseffen dat het ook iets voor hen brengt. En dan zijn er nog de nieuwe medewerkers, maar ook mensen die de module voor de tweede keer willen volgen. Dat gebeurt

wanneer ze merken dat ze nog een en ander gemist hebben, of omdat de functionaliteiten zo vaak veranderen. Er zijn dus veel mensen die zin hebben om op ons aanbod in te gaan. En dat is een droom voor elke L&D-verantwoordelijke. Wat we natuurlijk ook te danken hebben aan het feit dat we creatief omspringen met onze L&D-communicatie.”

Dat horen we vaker de laatste tijd: marketing wordt steeds belangrijker in L&D.

Hans: “Klopt. In L&D kunnen we marketing heel goed gebruiken om interne medewerkers te benaderen zoals we dat bij externe klanten zouden doen. De tool die wij inzetten, is gemaakt voor massacommunicatie. We kunnen op de achtergrond veel opvolgen en meten, en bijvoorbeeld A-B-testen doen om te weten te komen welke communicatie het best werkt en tot de meeste inschrijvingen leidt. We gaan diezelfde aanpak nu ook beginnen te hanteren voor onze verplichte trainingen.

Daar speelt self-motivation iets minder mee, maar ook daar maken we het leven van onze medewerkers makkelijker en zorgen we ervoor dat een training proactief een tweede of een derde keer aangeboden wordt wanneer iemand ze de eerste keer uit het oog verloor. We streven bij deze opleidingen ook naar balans tussen een positieve en iets meer dwingende benadering. Iemand die bijvoorbeeld meteen zo’n verplichte training inboekt, krijgt nadien automatisch een bedankje. Daarin tonen we dat we de motivatie van die persoon waarderen en geven we bijvoorbeeld mee dat hij of zij bij de eerste 10% van de medewerkers was om die opleiding te voltooien. Reinforcement op een positieve manier dus. Nog iets wat we gemerkt hebben: we moeten mensen ertoe aanzetten om er een gewoonte van te maken om Copilot te gebruiken in het dagelijkse werk. Ze weten vaak wel dat het kan, maar denken er niet altijd aan op het moment zelf. Daarom hebben we hele kleine stickertjes laten maken met het logo van Copilot, de grootte van een toets op een toetsenbord. Zo worden ze visueel herinnerd aan het bestaan van Copilot. Om nog meer ‘goesting’ te creëren zijn we ook gestart met bezoeken aan de FLAX, een soort experiencecenter rond AI in Kortrijk, in combinatie met een talk door specialisten op het vlak van AI. Ook hier is gigantisch veel interesse voor. We merken dat mensen die van de andere kant van het land komen zelfs de avond voordien een hotel boeken in Kortrijk om er zeker op tijd te kunnen zijn. AI is duidelijk een dankbaar onderwerp op het vlak van L&D, omdat je er makkelijk goesting voor kan creëren.”

Heel interessant om te horen hoe jullie het bij Proximus aanpakken. Waar zou je willen staan binnen dit en een jaar op het vlak van AI en alles wat je nu hebt verteld?

Hans: “Ik zou willen dat we tegen dan dubbel zoveel mensen hebben die op minstens één van onze initiatieven actief geweest zijn, zodat we dan in plaats van één al twee derde van onze medewerkers ‘geactiveerd’ hebben, of het nu met een talk is, een workshop ... Dankzij de kritische massa die we aan het opbouwen zijn, geloof ik dat dit haalbaar is.” ■

PASPOORT

- › Functie? Learning Technology & Innovation Manager, Proximus
- › Vroeger? Al bijna 30 jaar bij Proximus, in diverse functies, en voordien ook bij Belgacom. Ik ben binnen L&D als ingenieur een vreemde eend in de bijt. Maar het feit dat ik startte in een operationele omgeving geeft me voeling met die kant van het bedrijf en helpt me rekening te houden met interne gebruikers. Daarnaast was ik mijn hele carrière lang sterk georiënteerd op innovatie.
- › Studies? Industrieel Ingenieur, Katholieke Hogeschool Brugge-Oostende
- › Wat is je professionele motto? “Anyone who stops learning is old, whether at twenty or eighty. Anyone who keeps learning stays young.” - Henry Ford.
- › Meest inspirerende L&D-informatiebron? Voor mij persoonlijk zijn dat gespecialiseerde newsletters. Op het vlak van AI gaat het om TLDR AI en AI Tool Report. Voor ons als organisatie gaat het om common interest community’s: bij elke nieuwe technologie proberen we een community op te zetten met mensen die hiërarchisch niet verbonden zijn maar elkaar wel inspireren. Het is een heel goede manier om iets vanuit de organisatie zelf te laten groeien en ervoor te zorgen dat het op tijd gelanceerd raakt.

JOKE MEURIS

LANTIS

L&D: spilfiguur in het Oosterweelproject

Vandaag op onze Praatstoel: Lantis, bouwheer van de Oosterweelverbinding, het grootste mobiliteitsproject van de laatste decennia in West-Europa. Dit project moet de bereikbaarheid van Antwerpen en haar haven fors verbeteren. Dat het om een uiterst complex en innovatief project gaat, mag niet verbazen. Leren is in dit alles een onmisbaar element. We praten met kersvers Talent Manager Joke Meuris.

Kan je ons je organisatie kort even voorstellen?

Joke: “Lantis is een beheersmaatschappij van de Vlaamse overheid en realiseert complexe mobiliteits- en leefbaarheidsprojecten die Antwerpen, en bij uitbreiding Vlaanderen, doen openbloeien. De Oosterweelverbinding draait om méér dan infrastructuur. Dankzij ingrijpende infrastructuurwerken benutten we de opportuniteit om voor een groenere, gezondere en leefbaardere stad te zorgen, met minder geluidsoverlast, een betere luchtkwaliteit, en waar verkeer vlotter en veiliger kan stromen. Lantis bestaat uit drie divisies: een afdeling Operations, die zich focust op het projectmanagement van de Oosterweelverbinding, een Modal Shift-organisatie die zich buigt over mobiliteitsvraagstukken binnen de Antwerpse Vervoerregio, en een afdeling die zich focust op de Exploitatie, het Beheer en Onderhoud van wat we opleveren. In totaal zijn we met zo’n 340 FTE, waarvan iets meer dan de helft als externe voor ons werkt.”

Je kwam in september 2024 in dienst in de gloednieuwe rol van Talent Manager. Wat houdt dit precies in?

Joke: “Het gaat inderdaad om een nieuwe rol binnen onze organisatie, en het is de bedoeling dat ik als Talent Manager focus op de L&D-initiatieven en talentprogramma’s binnen Lantis. Voordien zat die L&D-verantwoordelijkheid mee in de scope van onze HR Business Partners. Naast hun standaardtaken als HR BP trokken zij dus ook projecten, wat geen ideale combinatie was. De afgelopen tijd is Lantis enorm gegroeid. Onze ambities op het vlak van infrastructuur en mobiliteit, en onze wens om een hefboom

voor de stad van morgen te zijn, kunnen we alleen maar waarmaken door leren bewust in te zetten als een onderdeel daarvan. Voor het management was het dan ook duidelijk dat er iemand moest komen die zich daarop kon toespitsen en leren op de agenda zou zetten. Nu al merken we dat dit de organisatie ten goede komt. Vanuit mijn rol zet ik mijn schouders onder de ‘zachte’ kant van hr: leren, ontwikkelen, en alles wat met talent te maken heeft. Ik draag ook bij aan de performancecyclus, employer branding en het welzijnsbeleid. In totaal telt ons hr-team 8 medewerkers, waarmee we een relatief klein team zijn.”

Welke visie op leren hanteren jullie?

Joke: “Door het innovatieve en de complexiteit van het Oosterweelproject is het essentieel dat we een leercultuur ontwikkelen in onze organisatie. Vermits we samenwerken met een heel aantal externe medewerkers, hanteren we een Total Talent Management-aanpak. Dat betekent dat we inclusief zijn op het vlak van leren. Om dit in goede banen te leiden, is een kader van richtlijnen nodig waarin we afspraken maken rond de manier waarop externe collega’s opleiding kunnen volgen. In ons leeraanbod willen we rekening houden met de noden van zowel onze payroll- als onze externe medewerkers. Er is in dat aanbod enerzijds veel ruimte voor formeel leren, onder meer via een open aanbod met generieke sessies, maar ook met



individuele leeroplossingen op vraag van wie het nodig heeft. Een andere belangrijke pijler is de leidinggevende, die we zien als hefboom. Voor onze leidinggevers zijn er speciale programma's. 'Start to lead' is bijvoorbeeld een traject voor nieuwe leidinggevers, waarbij er ook genetwerkt wordt en er intervisie en individuele coaching is. Ook medewerkers die nog niet officieel in een leidinggevende rol zitten maar wel het potentieel hebben, kunnen hieraan deelnemen. Verder is het eigen aan onze sector - en zeker aan een project als Oosterweel - dat er heel veel specifieke kennis opgedaan wordt in seminars en congressen. En leren betekent voor ons niet alleen 'kennis vergaren', maar ook 'kennis teruggeven'. De kennis die met en door ons project wordt opgedaan, de innovatieve keuzes die we maken, die willen we graag delen zodat de bouwsector hier beter kan van worden en ons project zo veel mogelijk meerwaarde genereert. Recent hebben we op onze campus bijvoorbeeld een NEC4-masterclass georganiseerd voor externen. Die ging over een contractvorm die we overgenomen hebben uit het Verenigd Koninkrijk en waarbij er op een transparante manier samengewerkt wordt tussen opdrachtgever en aannemer. Een ander voorbeeld van hoe we kennis doorgeven, is het feit dat we bij omgevingsmanagement via lerende netwerken andere organisaties, bedrijven en stakeholders betrekken. Zo kunnen ook zij er de vruchten van plukken. Als we dan verder kijken naar informeel leren, dan is het typisch voor onze organisatie dat we tijdelijk specifieke kennis binnenhalen van externe medewerkers. In dit kader is social learning en interne kennisdeling belangrijk, al dan niet gefaciliteerd door hr. Enkele maanden geleden hebben we wat dat betreft bijvoorbeeld een leuke belevingsdag georganiseerd waarbij medewerkers op bezoek konden gaan bij collega's in andere werkgebieden, om te connecteren en van elkaar te leren. Maar er zijn ook een aantal opgezette netwerken die vormen van informeel leren faciliteren. Zonder dat we het zo benoemen, heeft leren bij Lantis een heel wendbaar karakter. Het project van de Oosterweelverbinding is zo groot, dat niemand als individu alle ervaring en competenties in huis heeft. We moeten dus non-stop verschillende stukjes kennis samenleggen, wat nog maar eens onderstreept hoe noodzakelijk social learning is. Wat verder ook deel uitmaakt van onze visie op leren, is hoe we omgaan met interne mobiliteit. Net omdat we een projectorganisatie zijn, is interne mobiliteit belangrijk voor ons. Stukken van de Oosterweelverbinding raken klaar, nieuwe deelprojecten starten op: ons organogram is daardoor heel beweeglijk. Tot slot proberen we ook om op het vlak van leren scherp te blijven. Zo nemen we al voor het vijfde jaar deel aan Baanbrekende Werkgever."

“De Oosterweelverbinding is zo omvattend, dat niemand alle ervaringen en competenties in huis heeft. Non-stop moeten we stukjes kennis samenleggen, wat onderstreept hoe belangrijk social learning is.”

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

Joke: “In eerste instantie is het Oosterweelproject het bouwproject van de eeuw, met een gigantische omvang. Dat maakt dat de kennis die hiervoor nodig is, niet zomaar aanwezig is. We moeten heel veel kennis bij externen halen, voor een groot deel uit Nederland. De samenwerking met externen is tijdelijk. Het borgen van de kennis is dan ook een uitdaging voor ons op het vlak van leren. Verder beweegt alles supersnel, waardoor we elkaar ook niet uit het oog mogen verliezen. Via community's en bijvoorbeeld belevingsdagen proberen we hierop in te spelen en dicht bij elkaar te blijven. En ook talentmanagement is een uitdaging op zich. We passen dit al heel lang toe, maar zonder er echt een term op te plakken. Ondertussen zijn we zo hard gegroeid dat er een soort framework nodig is om dit goed te laten draaien. Hoe ziet bijvoorbeeld het bewegingskader eruit van een externe medewerker in vergelijking met een payroller? Hoe gaan zij onderling samenwerken? Hier goede, transparante afspraken over maken, is zeker ook een uitdaging.”

Ook de technologie evolueert snel. Hoe staan jullie tegenover zaken zoals AI en virtual reality?

Joke: “AI en VR helpen ons zeker om ons sneller te ontwikkelen. Vorig jaar introduceerden we 'Lisa', een chatbot die alle bestaande informatie en documentatie binnen de organisatie kan samenbrengen. Dit is heel relevant omdat we een kennisorganisatie zijn die veel verschillende expertises nodig heeft en we zo kennis beter kunnen borgen, behouden en verspreiden. Door vragen aan Lisa te stellen, kunnen onze medewerkers snel en makkelijk leren, in kleine stukjes, zonder dat ze eerst heel wat documenten moeten scannen of een dag training moeten volgen. Daarnaast waren we een van de eerste organisaties in België om Copilot organisatiebreed uit te rollen en zo ons werk te vergemakkelijken. In een volgende fase zitten we op korte termijn samen met IT om te bekijken welke de Copilot-mogelijkheden zijn op vlak van leren. In virtual reality staan we al veel verder: we zetten het actief in, vermits de Oosterweelverbinding een project is dat pas binnen enkele jaren gebouwd wordt. Binnen dat kader maakt

virtual reality de leertransfer makkelijk. De dingen worden heel visibel en concreet, waardoor onze mensen hun job beter kunnen doen. Ze kunnen bijvoorbeeld al in de tunnels kijken, proactiever werken, bekijken wat er nog verbeterd kan worden... Onze prioriteit is om in 2025 VR te bestendigen in onze dagelijkse werking, zowel om intern snel 'even te kunnen gaan kijken', als om de omgeving mee te nemen in dit verhaal. We bekijken bijvoorbeeld of we hulpdiensten zo kunnen trainen."

Waar wil je als nieuwe Talent Manager graag naartoe met het leren op korte termijn?

Joke: "Ik wil verder bouwen op de stappen die nu al gezet zijn. Nog meer het sociale leren verankeren, onze leercultuur versterken, en enorm inzetten op onze leiders als hefboom. Als hr-afdeling kunnen we niet overal tegelijk aanwezig zijn. Onze leidinggevenden zijn cruciaal om alle medewerkers te activeren en empoweren."

Op welke competenties en talenten zetten jullie in met het oog op de toekomst?

Joke: "Veerkracht, want we zijn een snel veranderende organisatie in een snel veranderende wereld. We werken aan een bewegend project en moeten als organisatie ook mee bewegen. Zonder die veerkracht enerzijds, en leergierigheid en leervermogen anderzijds, kom je er niet. Het zorgt ervoor dat je als medewerker niet blijft stilstaan, en dat je inzetbaar blijft. Niet enkel bij Lantis, maar ook op de arbeidsmarkt in het algemeen."

Je voormalige collega - Annick van Telenet - liet tot slot nog een vraag voor je achter op de Praatstoel: wat vind je van de arbeidsdeal?

Joke: "Het idee achter het opleidingsplan, dat we volgens de arbeidsdeal jaarlijks moeten indienen, vind ik geweldig: het is goed dat de werkgever verplicht wordt om aandacht te geven aan leren en ontwikkelen. Er is immers veel verschil tussen bedrijven als het aankomt op de plek die leren krijgt, en dankzij de arbeidsdeal is er toch een soort opgelegd minimum van waar we mee bezig moeten zijn. De uitvoering van het opleidingsplan vind ik echter achterhaald. Leren dreigt bovendien een 'check-the-box'-gegeven te worden. Het zou eigenlijk een leer- en ontwikkelingsplan moeten zijn in plaats van een opleidingsplan, want opleiding is slechts één van de vele manieren om bij te leren en niet per definitie de meest effectieve, tenzij in combinatie met andere elementen zoals intervisie en leren op de werkplek. Ik ben het helemaal eens met de arbeidsdeal dat de medewerker tijd moet krijgen om te leren, maar dat hoeft voor mij niet per se via opleiding te gebeuren. Daarnaast is er het feit dat je alles moet registreren. Dat is niet alleen veel werk, maar praktisch ook heel moeilijk, bijvoorbeeld als het gaat over informeel leren. Het administratieve mag binnen organisaties niet gaan doorwegen, want niet elk bedrijf heeft hier de resources voor."

Welke vraag wil jij stellen aan de volgende gast?

Joke: "Wat is het beste advies dat je ooit gekregen hebt op het vlak van leren, en van wie kreeg je het?" ■

PASPOORT

- > Functie? Talent Manager bij Lantis
- > Vroeger? onder meer Talent & Training Officer bij water-link, Learning & Development Architect & HR People Partner Talent bij Telenet
- > Studies? Toegepaste Psychologie aan de Lessius Hogeschool Antwerpen, Master Sociologie aan de Universiteit Antwerpen
- > Wat is je professionele motto? "Have fun and enjoy the ride", want je brengt veel tijd door op je werk, je zorgt er maar beter voor dat je daar meteen ook plezier aan beleeft.
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? Voor mij is dat de combinatie van heel korte stukjes informatie met langere artikels, bv. in Harvard Business Review, L&D Magazine Leren & Ontwikkelen of een blog op LinkedIn.

FAUVE SCHOONJANS

NMBS

Ownership & ondersteuning hand in hand in L&D-aanpak van NMBS

Treinbegeleider, loketbediende, stationmedewerker bij de spoorwegen: het is een vak dat je niet op de schoolbanken leert. Leren is dan ook onmisbaar bij de NMBS. Hoe ervoor gezorgd wordt dat al die kennis ook up-to-date blijft? Het is een combinatie van ownership en ondersteuning, zo vertelt ons Fauve Schoonjans, Expert L&D Technologies.

Je organisatie hoeft je uiteraard niet meer voor te stellen. Wel zijn we benieuwd naar L&D bij NMBS. Welke plek krijgt het in de organisatie?

Fauve: “Omdat we zo’n groot bedrijf zijn, zit L&D verspreid over alle afdelingen van het hele bedrijf heen. Er is binnen hr een L&D-cel die een overkoepelende rol speelt en die de opleidingen coördineert die voor alle directies van toepassing zijn. Denk bijvoorbeeld aan IT-skills of projectmanagement. Daarnaast zijn er in alle directies enorm veel verschillende beroepen. Daarom zijn er meerdere opleidingscentra die zich situeren binnen die verschillende directies. Zelf werk ik in één opleidingscentrum dat transversaal de opleidingen voorziet voor twee directies. Daardoor bedienen we acht beroepscategorieën. Het gaat onder meer om stationspersoneel, treinbegeleiding, de veiligheidsbedienden van Securail, loketbedienden en de omroepers die de aankondigingen coördineren. Voor deze doelgroep van ongeveer 4.500 medewerkers voorzien we fundamentele, permanente en eventuele aanvullende opleidingen. Met ‘fundamentele’ opleidingen verwijzen we naar de basisopleidingen voor de 5 à 700 mensen die jaarlijks nieuw aan boord komen. ‘Permanente’ opleidingen verwijst dan weer naar de jaarlijkse opleidingen die we organiseren voor medewerkers om up-to-date te blijven en hun veiligheidscertificaat te behouden. De ‘aanvullende’ opleidingen zijn trainingen die ad hoc gevraagd worden door de business in functie van actuele noden. Dit alles organiseren we binnen ons eigen net. Daarnaast werken we ook nog samen met buitenlandse spooroperatoren, zoals SNCF, NS, Deutsche Bahn en CFL. Voor hen is er een train-the-trainertraject zodat zij hun medewerkers kunnen opleiden om op ons net te rijden.”

Wat is jouw rol precies als L&D-expert?

Fauve: “Om dit te kunnen kaderen, vertel ik graag kort hoe ons opleidingscentrum TAP@S werkt. Dat staat voor ‘Train Academy Passenger @ your Service. We hebben enerzijds een team van trainers, daarnaast een aantal L&D-experten, en verder een cel planning die alles in goede banen leidt. Binnen de L&D-experten heeft iedereen zowat zijn eigen rol en verantwoordelijkheden. Ik coördineer in overleg met mijn collega’s de implementatie van leertechnologie, het beheer van ons LMS en ons lesmateriaal. Dat laatste gaat van presentaties tot e-learnings: ik probeer hier vorm aan te geven en er processen voor te voorzien. Natuurlijk staat steeds het didactische aspect centraal.”

Welke visie op leren hanteren jullie?

Fauve: “Leren is fundamenteel voor NMBS. Het is voor veel mensen die bij ons komen werken de start van hun loopbaan, vermits onze expertise nu eenmaal niet op de schoolbanken aangeleerd wordt. Op dit moment zetten we in op een transversaal traject: daarbij stappen we af van werken in silo’s per beroepscategorie, en streven we ernaar om medewerkers van bij de start zo lang mogelijk samen te houden in een opleiding. Zo kunnen ze van elkaar leren en komen



ze in contact met al die verschillende beroepen. Het maakt het tastbaarder. Onze opleidingen zijn heel praktijkgericht, met aandacht voor blended learning. We digitaliseren waar nodig en maken bewuste keuzes voor passende leervormen en lesmethodes. We voorzien daarvoor ook de middelen: elke nieuwe medewerker krijgt bij de start van een basisopleiding een tablet die ze tijdens het hele traject behouden. Hiermee garanderen we niet alleen toegang tot lesmateriaal maar nemen we hen meteen mee in ons engagement voor digitale inclusie. Ook binnen ons eigen L&D-team werken we actief aan een leervisie. Het is belangrijk dat we niet alleen investeren in het leren van anderen, maar ook aandacht blijven besteden aan onze eigen ontwikkeling. Om dit te stimuleren, moedigen we teamleden aan om nieuwe uitdagingen op te zoeken en streven we naar een cultuur van levenslang leren. Daarom organiseren we teamdagen waar didactische thema's, zoals instructional design, centraal staan en nemen we collega's mee naar L&D-evenementen, zoals die van Stimulearning, om inspiratie op te doen. We hebben ook een L&D-corner in het leven geroepen met als doel om ideeën uit te wisselen. Tot slot richten onze opleidingen zich niet alleen op kennis, maar ook op het ontwikkelen van de juiste attitudes. Veiligheid, stiptheid en klantgerichtheid staan daarbij centraal. We leggen een basis die medewerkers de rest van hun carrière meedragen. Wat ze in de eerste maanden leren, verandert regelmatig door de jaren heen. Daarom ondersteunen we hen om hun ontwikkeling in eigen handen te nemen en ervoor te zorgen dat hun kennis actueel blijft."

Geef je hiermee ook aan dat er veel verantwoordelijkheid voor het leren bij de medewerker zelf ligt?

Fauve: "De medewerker draagt natuurlijk een belangrijke verantwoordelijkheid in het eigen leerproces. Bij de start van een fundamentele opleiding bieden we veel ondersteuning en lesmateriaal. Naarmate de modules vorderen, stimuleren we proactief leren en moedigen we hen aan om hun kennis zelfstandig te verdiepen. Tegelijk ondersteunen we in het up-to-date houden van vaardigheden via onze permanente en aanvullende opleidingen."

**"L&D bij NMBS is er niet alleen op gericht
om een kenniskloof te dichten, maar ook om de houding en
mindset van onze medewerkers te versterken."**

Wat zijn jullie belangrijkste uitdagingen op het vlak van leren?

Fauve: "Een eerste waar ik aan denk, is dat L&D gezien wordt als een probleemoplosser. We krijgen regelmatig situaties voorgelegd waarbij al bepaald is dat een opleiding de oplossing moet zijn, ook al is dat niet altijd het geval. Zo wordt bijvoorbeeld vaak gedacht aan e-learnings als 'quick fix'. Hoewel die hun waarde hebben, merken we een nood aan variatie in leerervaringen. Onze rol is om kritisch mee te denken. Is opleiding echt nodig, en zo ja, in welke vorm? Of heeft een andere aanpak meer impact? Daarnaast zijn we als L&D-afdeling niet altijd vanaf het begin betrokken bij wijzigingen of nieuwe initiatieven. Dat zorgt er soms voor dat we onder strakke deadlines moeten werken. Daarom optimaliseren we onze processen, zodat we in de toekomst efficiënter op wijzigingen kunnen inspelen. Tot slot brengt onze tweetalige werkomgeving uitdagingen met zich mee. Het is belangrijk dat opleidingen in beide talen dezelfde inhoud en kwaliteit hebben. Een goede opvolging is daarom essentieel."

We zijn net aan een nieuw jaar begonnen. Wat zijn je plannen voor 2025?

Fauve: "Ik illustreer het graag met de quote van een collega: 'It's not about filling a bucket, it's about starting a fire'. Het draait niet alleen om het dichten van een kenniskloof, maar ook om het versterken van een houding en mindset. Een vraag die vaak terugkeert, is hoe we de ROI van opleidingen kunnen meten. Dat kunnen we niet: de impact van L&D is niet altijd tastbaar of meetbaar. Wat we wel weten, is dat we met onze aanpak bijdragen aan de kernwaarden van onze organisatie en zo een verschil kunnen maken. Voor 2025 wil ik verder bouwen aan de projecten waar we nu mee aan de slag zijn, zoals de nieuwe leertrajecten, het optimaliseren van ons LMS, het versterken van de expertise binnen ons team, en de initiatieven rond innovatie. Tegelijk vind ik het een mooi moment om even het team in de kijker te zetten. Alle verwezenlijkingen zijn het resultaat van een gezamenlijke inzet en goede samenwerking. Dankzij de inzet van onze trainers, experts en een betrokken manager kunnen we onze opleidingsaanpak blijven verbeteren en innoveren. De resultaten die we binnen ons opleidingscentrum boeken, zijn geen prestatie van een individu maar van het hele team."

Je noemde al veiligheid, stiptheid en klantgerichtheid als belangrijke waarden. Maar wat zijn de competenties en talenten van de toekomst voor de NMBS?

Fauve: “Inlevingsvermogen, zodat we voeling behouden met de reizigers. Veiligheidsbewustzijn, omwille van de vele veiligheidsprocedures. Verder denk ik nog aan communicatie en veerkracht. Veerkracht is een belangrijk thema binnen NMBS, met initiatieven die collega’s ondersteunen bij de uitdagingen van hun job. Last but not least zijn de PRO’s-waarden erg belangrijk: professionalisme, respect, ondernemerschap en samenwerking. Je kan ze zien als richtlijnen voor hoe we ons binnen het bedrijf als collega’s gedragen en wat we van elkaar verwachten.”

Veel bedrijven zitten in een veranderende context waarin de veranderingen elkaar ook steeds sneller opvolgen. Herkennen jullie dit ook en hoe ga je daarmee om?

Fauve: “Sowieso herken ik dit in mijn eigen context. De ontwikkelingen binnen leertechnologie volgen elkaar snel op, met constant nieuwe tools en technologieën. Het is onmogelijk om alles bij te houden, dus maak ik keuzes op basis van onze huidige noden en de meerwaarde die we eruit kunnen halen. Ook in onze organisatie verschuift er regelmatig een en ander. Zo zijn we een jaar geleden van directie veranderd, wat voor wijzigingen in workflows en organisatie zorgt. Daarnaast worden procedures geregeld aangepast, wat het een permanent aandachtspunt maakt om te verzekeren dat onze opleidingen kwaliteitsvol blijven.”

Heeft artificiële intelligentie al een plaats in jullie organisatie?

Fauve: “Op het vlak van leren heeft AI nog geen vaste plaats. We volgen de ontwikkelingen uiteraard wel op en experimenteren waar mogelijk. Het leeft ook binnen NMBS: ons Innovation Lab bekijkt bijvoorbeeld op dit moment verschillende mogelijkheden. Voor L&D lijkt de meest voor de hand liggende toepassing om content te laten creëren. In onze context, waarbij we opleidingen rond zeer specifieke materie en veiligheid geven, lijkt deze toepassing mij nog te veel in de kinderschoenen te staan om al breed te kunnen inzetten.”

En als je het ziet in de zin van zaken opzoeken, zoals we iets aan een slimme collega zouden vragen? Kunnen we het dan zien als een vorm van microlearning?

Fauve: “Mijn ervaring is dat we die slimme collega voorlopig dan toch met een korrel zout moeten nemen (lacht). We hebben al geëxperimenteerd met een aantal toepassingen, zoals het laten formuleren van leerdoelen door een custom GPT op basis van bepaalde modellen, het genereren van een eerste ontwerp voor een e-learning, en het gebruik van text-to-speech-technologie. Hier kan AI zeker helpen om sneller tot een resultaat te komen. Maar wanneer we het gebruiken als alternatief voor Google - bijvoorbeeld als het ging over een probleem waar we tegenaan liepen met ons LMS - hebben we ook ervaren dat het soms antwoorden verzint: zo kwam AI op de proppen met functies die in ons LMS niet bestonden. Het kan dus een hulpmiddel zijn, maar een kritisch oog blijft nodig. Ik ben wel overtuigd dat het in de toekomst een meerwaarde zal zijn.”

En wat met virtual reality?

Fauve: “Dat zouden we graag gebruiken en we hebben hier ook al stappen in gezet. Het nut ervan is zeker al bewezen en het past bij ons streven om zeer praktijkgerichte opleidingen te organiseren. Om bijvoorbeeld procedures aan treinmateriaal uit te voeren, hebben we altijd een trein en bestuurder nodig. De momenten om dit te organiseren, blijven beperkt. VR zou ervoor kunnen zorgen dat we die praktijkmomenten kunnen uitbreiden. Tegelijk brengt VR uitdagingen met zich mee. Het ontwikkelen is prijzig en tijdsintensief. Bovendien moeten we het up-to-date houden telkens wanneer er wijzigingen zijn. Toch leeft het idee zeker binnen onze organisatie, en ik hoop dat we dit in de toekomst verder kunnen uitbouwen.”

Tot slot nog de vraag van onze vorige gast: wat is het beste advies dat je ooit kreeg op het vlak van leren en van wie kreeg je het?

Fauve: “Explain it like I’m five. Het herinnert me eraan om opleidingen toegankelijk te houden, zonder onnodig vakjargon. Ik pas dit zelf ook toe door een compleet nieuwe e-learning eens door iemand te laten doorlopen die geen basiskennis heeft. Dat is

een goede test om te zien of het begrijpelijk is. Het advies kreeg ik van een collega toen ik nog bij Infrabel werkte en mijn eerste stappen zette in het maken van e-learnings. Het is een gouden tip gebleken: eenvoudig en krachtig, zoals een goede opleiding moet zijn.”

Welke vraag heb jij voor onze volgende gast?

Fauve: “Hoe is de rol van L&D in jouw bedrijf veranderd de afgelopen jaren en hoe blijf je futureproof als L&D-afdeling?” ■

PASPOORT

- › Functie? Expert L&D Technologies bij NMBS
- › Vroeger? Al sinds 2013 bij de spoorwegen, eerst bij Infrabel en sinds 2022 bij NMBS.
- › Studies? Politieke en Sociale Wetenschappen aan de KU Leuven.
- › Wat is je professionele motto? “De grootste inspiratiebron is vaak een toevallige ontmoeting.”
- › Meest inspirerende L&D-informatiebron? De L&D-community rond mij, en dat in de breedste zin van het woord. Van andere L&D'ers over evenementen tot nieuwsbrieven...



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

AN CHRISTIAENS

SVEX

Leren dat blijft plakken

Met onze Praatstoel zijn we dit keer te gast bij An Christiaens van SVEX, dat deel uitmaakt van Indaver. Na een loopbaan van 25 jaar in het onderwijs als leerkracht fysica, is ze vandaag trainingscoördinator bij het innovatieve afvalverwerkingsbedrijf. Duurzaamheid staat voorop in alles wat Indaver doet, en dus ook op het vlak van L&D. An vertelt je met plezier hoe zij er in haar nieuwe rol voor zorgt dat leren iets is dat blijft plakken.

Kan je je organisatie kort even voorstellen?

An: "SVEX is onderdeel van Indaver, dat een poortwachter is voor de verwerking van afval. Als een van onze klanten een bepaalde soort afval heeft, zullen wij uitzoeken welke de beste manier van verwerking is. In eerste instantie proberen we het afval zo veel mogelijk te recyclen en/of er energie uit te halen. Daarnaast bekijken we hoe we het afval kunnen verwerken en vernietigen met zo weinig mogelijk impact op omgeving en milieu. Indaver heeft zelf afvalverwerkingsinstallaties en probeert een groot deel van het afval dus zelf te verwerken.

Afval speelt een fundamentele rol in de circulaire economie. Uit afval kan waarde gecreëerd worden. Hier proberen we dan ook zoveel mogelijk op in te zetten. We investeren in hoogtechnologische installaties en innovatieve processen om waardevolle en zeldzame materialen terug te winnen uit afvalstromen. Op dit moment zijn we bijvoorbeeld een plastic-to-chemicals-installatie aan het opstarten. Deze installatie zal voor een recyclageoplossing zorgen voor een bepaald soort plastics (polystyreen en polyolefinen) om plastics circulair te maken. We zijn op dit vlak een pionier in Europa. Jammer genoeg kunnen niet alle afvalstoffen gerecycleerd worden. Toch proberen we uit de verwerkingsprocessen van afval nog zoveel mogelijk nuttige restproducten te halen, zoals energie. Bij het verbrandingsproces van afval komt veel energie vrij. Die energie gebruiken we in eerste instantie onder de vorm van stoom, warm water, groen gas of elektriciteit in onze eigen processen. Daarnaast leveren we het overschot aan naburige bedrijven en woonwijken. Dit gebeurt onder de vorm van warmte, stoom en elektriciteit. Zo hebben we momenteel een stoomnetwerk Ecluse dat ons verbindt met naburige bedrijven voor de rechtstreekse levering van stoom. Door rechtstreeks stoom te leveren, zijn er minder energieverliezen. Bovendien wordt er ook gebouwd aan Ecluse 2, het tweede stoomnetwerk dat ons zal verbinden met bedrijven op rechteroever."

Duurzaamheid staat voorop, geldt dat ook voor jullie L&D-beleid?

An: "We vinden duurzaamheid inderdaad over de hele lijn belangrijk. We proberen het dan ook zo veel mogelijk door te trekken in heel onze werking. Het is belangrijk dat onze medewerkers opleidingen krijgen die duurzaam zijn op het vlak van het leren zelf. Daarmee bedoel ik enerzijds dat ze er zo veel mogelijk uit oppikken, en anderzijds dat de geleerde content zo veel en zo lang mogelijk behouden blijft, zodat ze er altijd kunnen op terugvallen op momenten dat het nodig is. Hierbij denk ik concreet aan storingsen, die uiteraard liefst zo weinig mogelijk voorkomen. Het is de bedoeling dat medewerkers het geleerde niet kwijtraken met de tijd, zodat ze het probleem - als het zich dan voordoet - effectief kunnen oplossen. Daarom zorgen we er ook voor dat ze regelmatig opnieuw getraind worden, zodat ze altijd goed opgeleid blijven. Daarnaast denk ik dat duurzaamheid bij ons ook zit in samenwerking tussen de verschillende sites, zodat we niet op elke site een



apart leerinitiatief creëren, maar dit organisatiebreed aanpakken. Ook dat is duurzaamheid, meer bepaald op het vlak van werkrachten en energie die we hierin stoppen.”

Jullie vormen een vrij grote Europese groep met vestigingen in België, Nederland, Ierland, Duitsland, Spanje... Hoe is L&D precies georganiseerd in dit kader?

An: “L&D zit op verschillende niveaus: er is de overkoepelende L&D die vooral sturend is naar hr-opleidingen en people trainingen toe. Deze afdeling zit op onze hoofdzetel in de haven. Daarnaast is er per site een trainingscoördinator die zorgt voor de noden op de site zelf. Zelf ben ik opleidingscoördinator voor onze site in Doel. De trainingscoördinatoren hebben heel veel autonomie en sturen alle operationele opleidingen voor hun site aan. Ik geef even een voorbeeld van wat we doen: op dit moment ben ik bezig met de technische opleidingen voor onze nieuwe operatoren. Vroeger werden deze medewerkers opgeleid door de ploeg waarin ze terechtkwamen. Omdat elke ploegleider natuurlijk eigen accenten legde, waren niet al onze operatoren op dezelfde manier opgeleid. Daarom bekijken we nu of we een gestandaardiseerde opleiding kunnen organiseren voor elke nieuwe operator die bij ons in dienst komt. Die opleiding zal opgedeeld worden in zeven niveaus waarbij mensen doorstromen naar het volgende niveau na een test. Wie alle niveaus doorlopen heeft, kan zich een volwaardig operator noemen. Op die manier willen we zorgen voor meer uniformiteit: iedereen heeft dezelfde opleidingsdocumenten, dezelfde kennis, en is ook op dezelfde manier opgeleid. Het geeft leidinggevendend bovendien zicht op waar hun teamleden zitten in hun traject, en in welke mate er progressie geboekt wordt. We gebruiken hierbij een opleidingsmatrix die alles borgt en het duidelijk maakt voor de medewerkers wanneer wat gevolgd moet worden. In de toekomst willen we opleidingen ook over onze sites heen nog meer op elkaar afstemmen. Dat is een permanent aandachtspunt, vermits we constant nieuwe sites openen en dus ook altijd nieuwe samenwerkingsverbanden hiervoor moeten opstarten.”

“Het lijkt me belangrijk dat nieuwe medewerkers voelen dat ze welkom zijn, ondersteund worden en de weg vinden doorheen het bedrijf vooraleer ze naar hun ploeg gaan.”

Is er binnen die opleiding voor operatoren die je noemde ook ruimte voor opleiding on the job en klassikaal leren?

An: “Alle mogelijke leervormen worden hierin gecombineerd, want iedereen verwerkt nieuwe informatie op zijn eigen specifieke manier. We hebben zo’n 300 vaste medewerkers in Doel en het is een uitdaging om ervoor te zorgen dat iedereen mee is, bij blijft én het geleerde meeneemt naar de werkvloer. We willen onze medewerkers op diverse manieren prikkelen, zodat ze zowel initiatieven hebben binnen als buiten hun comfortzone. Nieuwe medewerkers komen eerst een week langs bij mezelf en onze trainingscoaches voor een eerste kennismaking en een eerste deel van de opleiding. Zo starten ze niet in hun ploeg op een moment dat ze nog niets weten. Het lijkt me heel belangrijk om te laten voelen dat nieuwe mensen welkom zijn, ondersteund worden en de weg vinden doorheen het bedrijf vooraleer ze naar hun ploeg gaan. Daarna is er een opleidingsdeel dat plaatsvindt op de werkvloer, en waarbij nieuwe medewerkers begeleid worden door de ploeg waarin ze terechtkomen. Ook zal een deel van de content die ze moeten verwerken aangeboden worden via e-learning. Deze bieden een heel grote meerwaarde: een leerpad kan zo flexibel verlopen, waardoor er persoonlijk kan gedifferentieerd worden. We voorzien ook terugkommomenten waarop ze door ons nog bijgeschoold en getraind worden. Daarnaast doen we ook een beroep op externe spelers voor hele praktische opleidingen.”

Je vermeldde al dat het een uitdaging is om ervoor te zorgen dat iedereen bij blijft. Welke andere uitdagingen zijn er nog op het vlak van L&D?

An: “Een grote uitdaging is om alle neuzen in dezelfde richting te krijgen, zodat er veel samengewerkt kan worden. Dat zorgt niet alleen voor efficiëntie en eensgezindheid, maar ook voor oplossingen die door een brede groep van mensen gedragen worden. We gaan altijd op zoek naar een compromis waarbij iedereen zich comfortabel kan voelen. In openheid samenwerken en met elkaar in gesprek gaan, een van onze kernwaarden, is daarbij heel belangrijk en dat zit gelukkig goed bij Indaver. Op die manier is het aangenaam werken.”

Onze vorige geïnterviewde liet deze vraag achter voor jou: hoe is de rol van L&D veranderd in je bedrijf de afgelopen jaren?

Hoe blijf je futureproof als L&D-afdeling?

An: "Ik ben nog niet zo lang geleden overgestapt van het onderwijs naar L&D, dus is het voor mij moeilijk om te zeggen wat de rol van L&D vroeger was in ons bedrijf. Maar als ik kijk naar mijn eigen evolutie het voorbije anderhalf jaar dat ik voor Indaver werk, dan zie ik dat er een steeds grotere bewustwording is van het belang van opleidingen bij steeds meer mensen, en een duidelijke neiging naar meer overleg, samenwerken en openheid. Ik denk dat er vroeger veel meer apart gewerkt werd. De huidige tendens is volgens mij een gevolg van de ontwikkelingen die er zijn op het vlak van L&D-middelen, waar steeds vaker op ingezet wordt. Hoe we futureproof blijven als L&D-afdeling? Ik denk dat het heel belangrijk is om met elkaar te communiceren en blijvend in te zetten op de nieuwe evoluties zoals bv. de ontwikkeling van e-learningplatformen, en op dit moment ook AI dat ons heel erg ondersteunt. We volgen de mogelijkheden daarvan heel nauw op."

In hoeverre zijn jullie medewerkers al mee met AI?

An: "Zoals altijd staat de ene persoon er meer voor open dan de andere, maar over het algemeen is er zeker nieuwsgierigheid naar bij onze operatoren. Om die reden heb ik een traject opgestart dat onze mensen meeneemt in de mogelijkheden. Ik denk dat nog niet iedereen beseft wat er vandaag al allemaal kan. Voor veel mensen is het een zwarte doos. Zo lang je er niet mee aan de slag gaat, en niemand je bij de hand neemt, is de drempel voor niet-gedigitaliseerde mensen groot. We willen die drempel zo laag mogelijk houden zodat meer mensen geneigd zijn om mee in te stappen in dit verhaal. Daarnaast zijn we van plan om nog op verdere opleidingen in te zetten hieromtrent, in functie van hoe AI zelf verder evolueert."

Welke vraag heb jij voor onze volgende gast?

An: "Wat is jouw grootste realisatie binnen L&D?" ■

PASPOORT

- > Functie? Training coördinator bij SVEX
- > Vroeger? 25 jaar ervaring in het onderwijs
- > Studies? Master fysica, Universiteit Antwerpen
- > Wat is je professionele motto? Duurzame kwaliteit door visie, verbinding en vakmanschap (gebaseerd op de 3 v's)
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? Ik denk dat er al heel veel expertise is op vlak van L&D. Overleg met mensen binnen en buiten het bedrijf is daardoor zeer belangrijk. Ook evenementen waarop de laatste nieuwe evoluties binnen L&D aan bod komen, zijn zeer inspirerend.

NICO VAN DEN BROEKE

VOLVO TRUCKS

Stapsgewijs en spelenderwijs groeien bij Volvo Trucks

Dat Nico Van den Broeke niet verder studeerde na het secundair onderwijs, hij is er nog steeds niet trots op. En toch heeft het zijn groei noch zijn carrière in de weg gezeten. Integendeel zelfs: vandaag staat hij als Group Leader aan het hoofd van het Training Center van Volvo Trucks. Naar die functie groeide hij stapsgewijs toe, en wat blijkt: dat is ook hoe hij leren het liefst aanpakt. Stapsgewijs, en vanuit ervaring op de werkvloer. Het werd een boeiend gesprek over alle manieren waarop Volvo Trucks innovatief aan L&D doet.

Je hebt er al een heel parcours op zitten in je organisatie. Kan je even schetsen hoe je tot op dit punt geraakt bent?

Nico: “Ik werk inderdaad al 31 jaar bij Volvo. Ik ben gestart als lijnoperator, en heb daarna verschillende functies uitgevoerd in de fabriek, om vervolgens door te groeien tot opeenvolgend teambegeleider, werkleider, shiftleider en areamanager. En toen was er op een dag de opportuniteit om ons Training Center uit te bouwen. Het bestond al sinds 2000 maar was aanvankelijk vooral gericht op technische profielen. We hadden echter ook andere profielen nodig en zo ontstond het idee om ons Training Center extra kracht bij te zetten. Ik nam de uitdaging aan, en sta sindsdien als Group Leader aan het hoofd van dit team. Opvallend is dat iedereen in ons team intern doorgegroeid is vanuit verschillende functies. Dat heeft alleen maar voordelen: we brengen allemaal enorm veel kennis mee, en weten hoe het eraan toe gaat op diverse afdelingen. Ons centrum telt negen interne trainers, verdeeld over verschillende expertises: bijvoorbeeld logistiek, veiligheid, kwaliteit... Ze praten allemaal vanuit de buik en hebben zelf ervaren hoe het is om aan de lijn te staan. Onze trainerspopulatie breiden we daarnaast uit met mensen met andere expertises. Zo komen er in het trainingcenter elke week twee teamleiders hun expertise delen met onze medewerkers. Op die manier gebruiken we ten volle de expertise die al aanwezig is in ons bedrijf. Vinden we een bepaalde expert niet intern, dan zoeken we extern.”



Waarom vind je het belangrijk voor een trainer dat iemand het bedrijf echt kent?

Nico: “Ik heb zelf ervaren dat het een groot voordeel is om te begrijpen wat het inhoudt om in iemands schoenen te staan. Het zorgt er bovendien voor dat iemand beter begrijpt wat medewerkers zoeken als ze om een opleiding vragen. Dat je hun noden en de reden voor hun vraag beter kan vatten. Je bouwt daarnaast ook een netwerk en vertrouwen op, en dat komt goed van pas. Of iemand die niets kent van het bedrijf dan geen training kan geven? Dat zou ik niet zo stellen. Zo iemand kan door vragen te stellen ook veel te weten te komen. En voor het bedrijf zelf kan het verrijkend zijn als die persoon zich inwerkt in de organisatie. Ik heb al gemerkt dat stagiairs bijvoorbeeld een heel andere kijk meebrengen op uitdagingen die zich in onze organisatie voordoen. Het perspectief van iemand extern is interessant, we kunnen ervan leren. Wel is het belangrijk dat zo iemand voldoende de tijd neemt om het bedrijf te leren kennen, zich in te werken en voorbereiden.”

Hanteren jullie dezelfde visie voor nieuwe medewerkers? Is het ook voor hen een must om het hele bedrijf voldoende te leren kennen?

Nico: “Absoluut, en daar zetten we sterk op in. Onze arbeiders en onze bedienden doorlopen allemaal hetzelfde parcours wanneer ze starten bij Volvo. Dat parcours bestaat uit een vijfdaags traject dat specifiek op onze arbeiders afgestemd is. Het bereidt hen voor op wat hen te wachten staat op de arbeidsvloer. Ook onze bedienden stappen in dit traject. Zo zorgen we ervoor dat ze niet alleen kennis hebben maar ook een breder begrip van wat mensen op de vloer meemaken. Bedienden die gekoppeld worden aan productie of logistiek zullen bovendien een aantal dagen meedraaien in shiften. Zo ondervinden ze aan den lijve wat het met je doet - zowel professioneel als privé - als je in een ploegensysteem werkt.”

Julie gaan op een innovatieve manier om met leren. Wat doen jullie concreet en waarom deze vernieuwende aanpak?

Nico: “Het is ons doel om mensen te laten groeien en de talenten in zichzelf te laten ontdekken. We stelden vast dat de manier waarop er in het verleden opleiding gegeven werd, niet voor iedereen werkte. We hebben allemaal zo onze eigen voorkeursleervorm. Dat heeft ons ertoe aangezet om een soort buffet aan te bieden in ons trainingcenter. Zo kan elke medewerker zelf ‘zijn bord vullen’ met zijn voorkeursleervormen. Die aanpak heeft natuurlijk wel impact op ons leeraanbod, maar we zijn er goed in geslaagd om dit vorm te geven. Om te beginnen, zijn we bijvoorbeeld wat afgestapt van het klassieke lesgeven. We nodigen onze medewerkers bewust uit om in de fout te gaan: eerst geven we hen stukjes theorie, en vervolgens laten we ze zaken uitproberen in een veilige, didactische set-up, waarin het toegestaan is om fouten te maken. Onze trainers houden alles in de gaten en spelen met een coachende houding in op wat er gebeurt. Ze laten onze medewerkers dus zelf ontdekken wat de oplossing is in die concrete situatie. Het voordeel hiervan is duidelijk: het creëert een succesmoment voor de medewerkers. Ze komen zelf tot de oplossing en daardoor blijft die ook beter hangen. Dezelfde aanpak hanteren we ook voor nieuwkomers. Het gaat om arbeiders van verschillende leeftijden, al dan niet geschoold. We geven hen bijvoorbeeld legoblokjes en de opdracht om daarmee eendjes te bouwen. Zij zijn zogezegd de medewerkers van een fabriek, wij zijn zogezegd de klant. Het is fijn om te zien hoe enthousiast ze hiermee aan de slag gaan. We zien ook keer op keer fantastische kunstwerken verschijnen. Maar helaas moeten we hen dan vertellen dat we als klant niet tevreden zijn: we willen namelijk allemaal eendjes van dezelfde kwaliteit en met hetzelfde uitzicht. Daar konden ze natuurlijk niet in slagen zonder instructies. Dus bestaat een volgende stap eruit dat we hen instructies geven. Bijvoorbeeld aan de hand van een foto. Maar ook dat blijkt dan niet te volstaan. Zo gaan we telkens stap voor stap te werk en op het einde begrijpen de nieuwkomers waarom het belangrijk is dat ze bepaalde standaarden volgen, bijvoorbeeld omwille van de kwaliteit of veiligheid. Onze opleidingen draaien om doen en proberen in combinatie met de theorie. Om hoofd en vingers samen aan het werk zetten. Als die combinatie goed zit, dan klikt er iets.”

Wat doe je met nieuwkomers die eerder geneigd zijn om eerst te observeren vooraleer ze zelf beginnen te bouwen?

Nico: “We hanteren verschillende didactische set-ups. Trainers vertelden ons namelijk geregeld dat niet iedereen de materie even goed oppikte. Soms moesten ze dan keuzes maken, en dat is moeilijk. Ga je door met wie de nieuwe vaardigheid meteen oppikt? Dan verlies je de aandacht van wie er minder sterk in is. En focus je op die laatste, dan vervelen mensen zich die wél snel met de materie vertrokken zijn. Daarom heeft iedereen nu een eigen legoset. De ene medewerker zal eerst observeren en dan pas aan de slag gaan. De andere zal meteen beginnen te bouwen. Iedereen kan op zijn eigen tempo de opdracht aanpakken. Voor de trainer geeft dit meer rust. Hij kan rondlopen, observeren en bijspringen waar nodig. Onze trainer kan zo focussen op de mensen die het echt nodig hebben.”

Is er in dit alles ook digitaal leren voorzien?

Nico: “We zijn nu de eerste stappen aan het zetten op het vlak van VR (virtual reality) en XR (extended reality). We bekijken hoe het ons kan helpen om het leervermogen en de leercurve te vergroten. Daarnaast gebruiken we een digitaal leerplatform met oefeningen. Verder is er ook een didactische koffer waarmee medewerkers oefeningen kunnen maken, op dit moment voornamelijk op het vlak van elektriciteit en elektronica. We motiveren onze mensen om in hun vrije tijd te leren: ze kunnen de koffers meenemen naar huis en krijgen toegang tot het digitale leerplatform. We zien dat dit werkt: medewerkers nemen de koffers effectief mee naar huis en gaan er op een avond of in een weekend mee aan de slag. Wanneer ze tijd en zin hebben. Het helpt hen om beter te begrijpen wat er gebeurt in de fabriek. Onze medewerkers doen dit omdat ze willen doorgroeien in het bedrijf, of omdat ze meer willen weten over een specifieke materie vermits ze in een zone staan waar nieuwigheden geïmplementeerd worden. En het gebeurt ook dat ze de koffer meenemen omdat ze thuis werkjes moeten doen en willen ontdekken hoe ze daar het best aan beginnen. Je kan je de vraag stellen of we hierin moeten investeren als bedrijf, maar wat we zien is opvallend: men-

sen die hier gebruik van maken, worden daardoor loyaler aan Volvo. Hun werkleider vertelde bovendien dat ze nu constructiever samenwerken in het team, en samen oplossingen bedenken en uitdagingen aangaan.”

Is er soms ook weerstand tegen leren in de organisatie?

Nico: “Dat gebeurt zeker. Wanneer we een opleiding organiseren, overlopen we daarom altijd onze checklist en staan we stil bij vragen zoals waarom we de opleiding aanbieden, wat het voordeel is voor de medewerker... We denken op voorhand ook na over hoe we de opleiding gaan opvolgen. De ervaring leert me dat het een beetje teleurstellend is voor een medewerker als niemand nadien nog naar de opleiding vraagt. Zelf vind ik het ook fijn als mijn leidinggevende vraagt hoe een opleiding was of hoe ik denk dat ik ze kan inzetten. We denken hier al op voorhand over na. Zo vermijden we teleurstelling of demotivatie én zorgen we ervoor dat de nieuwe kennis ook effectief toegepast wordt.”

“We creëren een veilige, didactische set-up voor onze medewerkers waarin het toegestaan is om fouten te maken. Onze trainers spelen met een coachende houding in op wat er gebeurt.”

Jullie werken met een leerecosysteem in de organisatie. Wat houdt dit precies in?

Nico: “Er werd van ons verwacht om één keer per jaar een opleidingsplan op te stellen. Ik vond dat altijd vreemd: hoe moest ik weten wat er binnen een jaar allemaal zou gebeuren? In overleg met hr is er daarom een tijd geleden beslist om één keer om de drie maanden een L&D-bevraging te organiseren bij onze leidinggevendenden. Zo brengen we onze leernoden op een meer regelmatige basis naar de oppervlakte. Dat is wat we ons leerecosysteem noemen. Het bijkomende voordeel is dat leidinggevendenden hierdoor spontaan actiever nadenken over wat hun afdeling en hun team nodig heeft. Ze komen ook zelf met ideeën. Met alle informatie die we hieruit verzamelen, gaan we aan de slag. We werken een soort catalogus uit, die we in boekvorm verspreiden op de werkvloer, én digitaal beschikbaar stellen. Zo weten onze medewerkers dat er opleidingen gefaciliteerd worden en hopen we hen ertoe aan te zetten om na te denken over hun ontwikkeling. Dit ecosysteem bouwt op en onderhoudt zichzelf. Het is een realisatie waar ik trots op ben. In dit kader werken we ook samen met hogescholen, studenten en stagiairs. Zij vervoegen ons bedrijf met frisse ideeën, en dat is een win-win: zij helpen ons, en wij dragen bij aan de ontwikkeling van deze jonge mensen.”

Je had het daarnet al over legoblokjes, maar jullie zetten ook in op gamification?

Nico: “We merken dat gamification - ofwel: playbased learning - werkt. Ook al staan mensen er aanvankelijk soms weigerachtig tegenover, toch stellen we vast dat we hiermee iedereen kunnen bereiken. Op een bepaald moment smelt de weerstand en gaan medewerkers erin mee. We implementeren het bijvoorbeeld wanneer we een veiligheidsopleiding organiseren. Geven we deze enkel met slides, dan is dat de beste manier om ons doelpubliek te doen indommelen. Waarom geen spelbord creëren met vakjes en vragen die de deelnemers moeten beantwoorden, geprojecteerd op een groot scherm? Eerst krijgen de medewerkers een rondleiding in de fabriek. We drukken hen op het hart goed op te letten, want na afloop komen we in het spel terug op wat ze allemaal te zien krijgen. Daarna krijgen de medewerkers een pion waarmee ze over het bord reizen. Bij sommige vakjes is er een vraag die ze moeten beantwoorden. Onze trainer trekt de discussie op dat moment open en vraagt mensen om mee te denken. Dat zorgt voor een leuke dynamiek waarbij collega's elkaar aanvullen of beginnen te redeneren over een onderwerp waar ze een uur eerder nog niets over wisten. We zien dat de behandelde materie dankzij deze aanpak beter blijft hangen. Een volgende stap is om dit concept ook op de lijn toe te passen. Daarvoor bekijken we samen met de Vives Hogeschool in Brugge of we het spelbord ook kleiner kunnen maken, zodat het bruikbaar is op de werkvloer.”

Naast hogescholen werken jullie ook met het secundair onderwijs samen om jongeren warm te maken voor een technische richting. Bijzonder daarbij is dat jullie ook hun ouders betrekken?

Nico: “Dat klopt. Via de secundaire scholen kunnen we jongeren laten proeven van technische richtingen. De laatste tijd proberen we ook aanwezig te zijn op evenementen en betrekken we hun ouders daarbij. Zo kunnen zij ervaren dat werken bij ons plezierig is voor hun kind. Tegelijk kunnen we met de ouders praten, beelden tonen van de fabriek en laten zien wat er allemaal mogelijk is bij Volvo. Ik ben ervan overtuigd dat een ouder een belangrijke rol speelt in de beslissing die genomen wordt voor het kind. We willen de mogelijkheden tonen. En ook de doorgroeimogelijkheden. Vaak hebben mensen immers nog een verkeerd

en verouderd beeld van een omgeving als de onze. Ook binnen het basisonderwijs hebben we een aantal workshops, bijvoorbeeld over verkeersveiligheid. Het is altijd fijn om later een nieuwe medewerker te verwelkomen die vertelt dat we ooit bij hen op school geweest zijn!”

Dat zijn stuk voor stuk mooie projecten. Welke uitdagingen zijn er nog?

Nico: “Enerzijds is het een uitdaging voor ons om mensen aan te zetten tot leren en ervoor te zorgen dat ze zelf inzien dat er zaken zijn die ze moeten bijleren. Een andere uitdaging bestaat uit de nieuwe technologieën die op ons afkomen. Hoe willen we daarmee omgaan? Vaak wordt daarbij uitgegaan van wat er nodig is in de toekomst. Dat is goed, maar soms zorgt dit ervoor dat er een soort overdrive ontstaat en dat er heel wat opleidingen gefaciliteerd worden met het oog op die toekomstige beroepen. Mijn uitgangspunt is: laat ons eerst kijken wat de kennis is die we vandaag al in huis hebben. Die bestaande basis mogen we niet uit het oog verliezen. Laat ons daaraan blijven werken, en ervoor zorgen dat mensen stap voor stap naar de toekomst toe kunnen groeien. Doen we dat niet, en gaan we te snel zonder dat mensen met de basis vertrouwd zijn, dan lopen we het risico om mensen te verliezen in de overvloed aan nieuwe materie. Ik vergelijk het met koffie: je verkrijgt betere koffie als je stap voor stap opgiet en rustig laat doorsijpelen dan wanneer je alle water ineens opgiet. Een stapsgewijze aanpak zorgt ervoor dat medewerkers goed voorbereid zijn, vertrouwen hebben en sterker staan voor wat er op hen afkomt. Overspoel je ze met nieuwigheden, dan haken ze af en willen ze geen opleidingen meer doen. Maar dat het een uitdaging is, zo veel is zeker. Elk individu is anders, en we moeten iedereen mee krijgen. Soms is het een kwestie van proberen, een stap terug zetten, en opnieuw proberen.”

Tot slot hebben we nog de vraag van de vorige geïnterviewde: wat is je grootste realisatie binnen L&D?

Nico: “De grootste is, denk ik, het uitbouwen van een trainingcenter waar medewerkers terecht kunnen met hun vragen rond ontwikkeling. We hebben een veilige leeromgeving gebouwd waar het oké is om fouten te maken, en om je mening te uiten over zaken die met ontwikkeling te maken hebben. Dat vind ik een van de grootste realisaties tot nu toe. En dat we continu bijleren en reflecteren over wat we doen rond L&D, en telkens proberen te verbeteren naar morgen toe.”

Heb je zelf nog een vraag voor de volgende?

Nico: “Wat is jouw visie op het opbouwen van een veilig leerecosysteem? Hoe zou je dit aanpakken en welke tips heb je om dit te implementeren?” ■

PASPOORT

- > Functie? Group Leader Training Center Volvo Trucks
- > Vroeger? Al 31 jaar bij Volvo, onder meer als teambegeleider, werkleider, shiftleider en areamanager
- > Wat is je professionele motto? Ik geloof sterk in “Lenen met trots”. Niet omdat we geen eigen ideeën hebben, maar omdat je het warm water niet telkens opnieuw hoeft uit te vinden. De kracht van leren zit net in het observeren, inspireren en slim hergebruiken van wat werkt bij anderen. Door bestaande ideeën aan te passen en te vertalen naar de context van onze eigen organisatie, creëren we oplossingen die niet alleen efficiënt zijn, maar ook gedragen worden. Zo bouwen we samen aan een leercultuur die open, wendbaar en toekomstgericht is.
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? Voor mij zit de echte inspiratie vaak niet in één boek of één podcast, maar in het observeren van wat anderen doen. Dat kan een L&D-collega zijn, een bezoek aan een ander bedrijf, een goed uitgewerkt leertraject, een spelconcept op een beurs of zelfs iets uit het onderwijs of de cultuursector. Ik hou ervan om mijn voelsprieten uit te steken en ideeën op te pikken om er dan mijn eigen versie van te maken. Ik leer het meest van mensen die net iets anders durven doen.

QUENTIN GEERAERTS

D'IETEREN

Durven te challengen: de nieuwe rol van L&D

In de befaamde 70/20/10-regel gaat het grootste stuk van de taart naar informeel leren, een leervorm waar Volkswagen-importeur D'Ieteren sterk op inzet. Maar hoe meet je deze vorm van leren? En hoe zorg je ervoor dat medewerkers hiervoor de ruimte kunnen nemen? Het zijn vragen die bij veel organisaties leven. L&D-professional Quentin Geeraerts heeft er een verfrissende kijk op, die hij in dit interview graag met je deelt.

Wat doet D'Ieteren precies?

Quentin: "D'Ieteren is importeur van de merken van de Volkswagen-groep. Daarnaast verzorgen we ook wisselstukken voor het uitgebreide dealernetwerk in België en kijken we breder naar mobiliteitsoplossingen: we willen organisaties die met het mobiliteitsvraagstuk bezig zijn, ondersteunen en oplossingen aanbieden om dit makkelijk te kunnen beheren en aanbieden aan medewerkers. Dat mag je gerust breed zien: het gaat van fleetoplossingen bestaande uit fietsen, over taxi's tot deelwagens en steps. Onze activiteiten zijn dus heel divers. Er is ook een tak van ons bedrijf die inzet op innovatie. Het gaat om een incubator voor kleine startups, die bekijkt onder welke mobiliteitsoplossingen van de toekomst we mee de schouders kunnen zetten. Als importeur hebben we de omvang om die kleine initiatieven te ondersteunen en te bekijken wat werkt en niet. Zo is er recent in de haven van Antwerpen een voorstelling geweest van afstandsgestuurde wagens, wat een mogelijke oplossing is om het aantal bewegingen en het aantal wagens in de haven te beperken."

Hoe ben je zelf in L&D terechtgekomen?

Quentin: "Ik ben arbeidspycholoog van opleiding. Ik was van in het begin al geïnteresseerd in L&D, en had altijd al de intentie om hierin verder te gaan. Na een stage in L&D ben ik uiteindelijk aan de slag gegaan als consultant bij The Learning Hub. Mijn rol bestond erin om organisaties te helpen om keuzes te maken op het vlak van leeroplossingen. Daarna ben ik in dienst geko-

men bij D'Ieteren, met als opdracht om een LMS te implementeren voor onze interne medewerkers en voor het dealernetwerk, en om dat te onderhouden. Daarnaast was het mijn opdracht om het digitale leren te verankeren in de organisatie, als een soort ruggengraat, zeg maar. Na de opstart van het team digitaal leren in de D'Ieteren Academy zijn we ertoe gekomen om een Project Management Office (PMO) op te zetten binnen het Culture & Development Team - waar de Academy deel van uitmaakt. Daar ben ik vandaag verantwoordelijk voor. De rol van de PMO is om het grote aantal projecten binnen de organisatie te ondersteunen en om ook te verzekeren dat elk project impactvol is."



Jullie zetten sterk in op informeel leren en zien leren als een mindset. Dat sluit perfect aan bij de vraag van onze vorige gast: hoe creëer je een veilig leerecosysteem, niet alleen in de classroom maar ook daarbuiten?

Quentin: "Dat is een zeer interessante vraag, die ook bij mij en in onze organisatie sterk leeft. Zeker voor ons interne doelpubliek hechten we veel waarde aan informeel leren. Alles begint bij erkennen dat leren overal gebeurt en dat we het misschien niet altijd moeten zien als leren, maar als winnen aan efficiëntie - voor de persoon zelf en voor de organisatie. Zo krijg je automatisch acceptatie van collega's, manage-

ment... wanneer iemand de tijd neemt om bijvoorbeeld een podcast te beluisteren of een boek te lezen. Het rendement van deze vormen van informeel leren is niet altijd zwart op wit aan te tonen, maar zolang iemand hiermee bezig is, zichzelf uitdaagt en probeert bij te leren, denk ik dat we goed bezig zijn en dat elke organisatie informeel leren ook zou moeten faciliteren. Erkennen dat informeel leren het gros is van de 70/20/10-regel, is volgens mij de eerste stap. En weten dat het niet leren om te leren is, maar om de business vooruit te helpen. Persoonlijke ontwikkeling komt ook de organisatie ten goede, daar ben ik rotsvast van overtuigd. Op die manier wordt het ook veilig om elkaar de tijd te gunnen om zaken goed uit te diepen. Een concrete actie die we zelf bijvoorbeeld ondernomen hebben op dit vlak, is om ons ervan te vergewissen dat onze projectleiders bij de oplevering van een project een debriefing organiseren, waarin er stilgestaan wordt bij de lessen die men uit de resultaten en het verloop van dat project kan trekken. Zo is elk project ook een leerervaring, ontstaan on the job. Niet alleen die persoon zelf gaat erop vooruit, maar ook alle stakeholders binnen dat project. De magie zit 'm volgens mij in learning by doing. In het maken van de vertaalslag van de theorie naar de praktijk. In de Academy proberen we ons er heel bewust van te zijn dat de transfer naar de werkplek er moet zijn. We zetten hierop in, vooral via onze processen. Als iets in een proces zit, ben je toch iets zekerder dat het ook in de toekomst toegepast zal worden. Een proces kan helpen om mensen gefocust te houden op het doel. Als je bijvoorbeeld een persoonlijk ontwikkelingsplan in een proces giet - op een flexibele manier - zullen mensen hierdoor getriggerd worden en zal de rest volgens mij vanzelf volgen. Naast het erkennen van informeel leren, wijzigt volgens mij ook de rol van L&D-professionals. We moeten minder opleidingen organiseren, en meer kijken naar wat de echte nood is. We moeten durven te challengen, en ook systemen en tools uit de business in vraag durven te stellen. Soms is het efficiënter om een proces te wijzigen dan om mensen 10 workarounds aan te leren. Op die manier maken we onze interne stakeholders ook bewust van het feit dat opleidingen niet altijd de oplossing zijn. Als L&D-professionals mogen we niet bang zijn om de status quo in vraag te stellen. Het is net door dit soort vragen te durven stellen, dat onze meerwaarde duidelijk wordt. Vaak wordt aan L&D-afdelingen de vraag gesteld om een budget te verantwoorden of een ROI aan te tonen. We moeten afstappen van het idee dat een opleiding een bepaald rendement moet hebben. Laat ons evolueren naar wat L&D kan doen om de business te helpen. In die zin worden we eerder leerarchitecten en businesspartners, en zo helpen we de business vooruit.”

Hoe makkelijk krijg je de business mee in deze denkwijze?

Quentin: “Dat is zeker niet altijd makkelijk. Binnen D'Ieteren Academy hebben we het geluk met een groot team te zijn van mensen met een diverse achtergrond die zaken beheren voor hun eigen scope. Iedereen heeft de intentie om de business vooruit te helpen. En dat is een imago dat je jezelf als L&D-afdeling misschien moet toekennen: wij zijn geen opleidingsgroothandel, we zijn businesspartners. Als die erkenning er is, zal de business ook meer openstaan voor feedback of een kritische vraag. Ze weten dan dat je samen wil kijken naar een oplossing. Soms merken we wel wat weerstand, maar zodra de business beseft dat we dit niet doen om contrair te doen en echt mensen willen helpen, komt er meer draagvlak. Het zorgt er bovendien voor dat mensen meer openstaan voor de formele opleidingen die er wel effectief komen: ze weten dan dat die écht iets zullen bijbrengen.”

Het is niet eenvoudig om informeel leren in een LMS te registreren. Hoe pakken jullie dit aan?

Quentin: “Dat is inderdaad een uitdaging. Ongeveer een jaar geleden hebben we grote stappen vooruit gezet wat dat betreft. We hebben het geluk dat we ons leerplatform zelf beheren en zelf kunnen configureren, waardoor we onze rapporten op maat kunnen maken van wat wettelijk vereist is en van wat de business vraagt, én tegelijk onze informele leerdata kunnen centraliseren in datzelfde systeem. Dat doen we door zo veel mogelijk acties te capteren in het platform. We motiveren collega's in eerste instantie om hun on the job training samen met de Academy te organiseren via het platform. Zo staat de info meteen op de juiste plek. Voor de zaken die we niet zelf organiseren - er zijn altijd wel nieuwe producten, nieuwe diensten... - bieden we een formulier aan waarmee we medewerkers uitnodigen om ook de opleidingen die ze buitenshuis gevolgd hebben telkens te registreren. Per kwartaal laden we die formulieren mee in. We hebben campagnes georganiseerd die medewerkers motiveren om dit bij te houden, en merken dat we de kloof grotendeels kunnen vullen. Ook voor e-learnings en materialen hebben we ervoor gezorgd dat we die op een correcte manier kunnen registreren. Ik denk dat we er dus goed in slagen om die informele uren te capteren. Dankzij een nieuwe koppeling met Power BI hebben we bovendien binnenkort een dashboard dat inzichten geeft, waardoor we niet alleen onze eindgebruikers maar hopelijk binnenkort ook ons dealernetwerk nog beter kunnen begeleiden. Hoe duidelijker en laagdrempeliger de dingen voor iedereen zijn, hoe vlotter mensen het leren ook zullen opnemen. Iedereen draagt er zijn verantwoordelijkheid in om het leren tot bij de lerende te brengen.”

Dit vergt een shift in mindset bij medewerker en leidinggevende. Zijn jullie daar goed in geslaagd?

Quentin: “We hebben zeker al grote stappen vooruit gezet. Een volgende stap is nu om het leren te koppelen aan andere processen, zoals het persoonlijk ontwikkelingsplan, en de performance en talent reviews. En om duidelijk te maken dat die verantwoordelijkheid niet alleen bij de organisatie, maar ook bij de persoon en het management zelf zit. De komende tijd gaan we nog werken rond waarden, cultuur en leercultuur. Daar hoort al het voorgaande eigenlijk bij. Onze aanpak is om erkenning te geven aan wat er al gebeurt, daar rekening mee te houden, en hierop verder te bouwen.”

“Erkennen dat informeel leren het gros is van de 70/20/10-regel, is volgens mij de eerste stap. En weten dat het niet leren om te leren is, maar om de business vooruit te helpen.”

Dit gesprek vindt plaats in een mooi, modern gebouw van D’Ieteren Academy. Welke leeractiviteiten worden er hier georganiseerd?

Quentin: “De Academy is centraal gelegen in Kortenberg omdat we hier ook technische opleidingen organiseren waarvoor er toch wel wat materiaal nodig is, waaronder wagens die we hier rechtstreeks van het terrein en de vrachtwagen halen om er praktijkoefeningen rond te kunnen doen met onze trainers. In die wagens worden er ook echt fouten gemonteerd zodat er storingen gezocht en opgelost kunnen worden door de deelnemers van onze trainingen. Voor de technische opleidingen doen we dus veel centraal, maar tegelijk zijn er al initiatieven om ervoor te zorgen dat dealers zelf in hun omgeving opleidingen zouden kunnen organiseren, op de werkvloer. De klaslokalen in ons gebouw zien er bijna hetzelfde uit als de garages waar er gewerkt wordt, maar om aan efficiëntie te winnen, bekijken we hoe we dit naar de mensen zelf kunnen brengen. Het is namelijk niet altijd evident om de juiste mensen te vinden om die opleidingen te geven. Naast de technische trainingen organiseren we ook niet-technische trainingen in dit gebouw, over bijvoorbeeld softskills, verkoop, processen eigen aan aftersales... Er is zelfs de mogelijkheid om



“GRAFISCH
ONTWERP MET
ATTITUDE

SASKIA AERS - GRAFISCH VORMGEVER

wagens binnen te rijden en zo een kleinschalige showroom na te bootsen waarin bijvoorbeeld klantencontact geoefend kan worden via rollenspelen. Het leuke is ook dat er soms uitwisseling ontstaat tussen dealerorganisaties. Soms gaat het om bedrijven die groter zijn dan D'Ieteren zelf. Zij vinden het heel leuk om zaken te kunnen delen.”

Medewerkers van dealernetwerken: het is een heel andere doelgroep dan interne medewerkers als het op leren aankomt. Wat zijn de verschillen en de overeenkomsten?

Quentin: “In ons dealernetwerk moeten we vooral opleiden en certificeren in het kader van compliance. Toch bieden we los daarvan ook meerwaarde door bij ons opleidingen te organiseren op maat van hun noden, waarvoor de dealerorganisatie zelf misschien te klein is. En tegelijk is het absoluut zo dat er een groot verschil is met interne opleidingen. Het belangrijkste verschil is dat mensen intern geen goedkeuring nodig hebben om opleiding te volgen. We verwachten wel dat ze hun plan bespreken met de leidinggevende, een HR BP of de Academy, maar op zich kunnen ze zich zonder probleem inschrijven voor het aanbod op ons leerplatform. De insteek naar dealers toe is heel anders: hen moeten we vaak overtuigen om opleidingen te volgen, want het kost hen geld om iemand naar een opleiding te sturen. Wat beide doelgroepen dan weer gemeenschappelijk hebben, is dat voor beiden een goede marketingaanpak nodig is voor onze leerinitiatieven: wij moeten ervoor zorgen dat ons aanbod vindbaar is, dat duidelijk is wat mensen erbij kunnen winnen, wat ze nadien zullen kunnen...”

Je vertelt dat interne medewerkers in principe geen goedkeuring nodig hebben. Hebben ze dan allemaal een budget om te leren, of hoe werkt dit?

Quentin: “De Academy beheert en volgt het budget op. Zo lang er voldoende ruimte is, staat het mensen vrij om opleidingen te volgen. Het is ook niet zo dat hier misbruik van gemaakt wordt. Het zorgt net voor de veiligheid om zelf met ideeën te komen.”

Welke vraag heb jij voor de volgende gast?

Quentin: “Welke taak binnen jouw takenpakket ben je liever kwijt dan rijk, en waarom? Hoe zou je het aanpakken mocht de optie er zijn om die taak te kunnen laten vallen?” ■

PASPOORT

- > Functie? PMO Lead Culture & Development, D'Ieteren
- > Vroeger? Digital learning Manager, D'Ieteren - Business Consultant Learning Solutions, The Learning Hub - HR Consultant
- > Studies? Master Arbeidspsychologie, VUB
- > Wat is je professionele motto? Great theories and visions only work when we translate them to tangible initiatives
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? Voornamelijk LinkedIn, waar ik verschillende (internationale) connecties heb die sporadisch interessante bijdragen, onderzoeken en meningen delen. Zo is mijn feed rijkelijk gevuld en is het weer iets eenvoudiger om elke dag iets bij te leren.

JIMMY PEETERS & DIMITRI SOEBERT

ATLAS COPCO

Leer-rijk werken bij Airtec

Wat doe je als organisatie als technische profielen niet langer voor het rapen liggen? Reskillen en upskillen, zo beslisten de L&D-verantwoordelijken bij Airtec, dat onderdeel is van Atlas Copco Airpower in Wilrijk, Antwerpen. Via diverse succesvolle opleidingstrajecten - in samenwerking met scholen - gaan praktijk en theorie bij het bedrijf hand in hand. Een Office 365-licentie voor elke medewerker van Airtec brengt het leren bovendien tot op de werkvloer én maakt het 24/7 toegankelijk. Jimmy Peeters en Dimitri Soebert nemen je mee achter de schermen.

Om te beginnen: wat doet jullie organisatie precies en wat is jullie rol?

Dimitri: “Bij Atlas Copco Airpower maken we onder andere compressoren. Die zijn essentieel voor de meeste industrieën. Net als gas, elektriciteit en water heeft zowat elke industrie namelijk ook perslucht nodig. Zelfs in pretparken zijn er heel wat toepassingen te vinden. Jimmy en ik werken bij Airtec, dat onderdeel is van Atlas Copco Airpower. Bij Airtec produceren we het hart van de compressor, en dit leveren we uit aan onze andere divisies, die daarrond de hele compressor bouwen. Zelf ben ik vandaag aan de slag als Competence & Development Manager, nadat ik lang geleden startte als operator en intern kon doorgroeien. Dat vind ik een enorme meerwaarde: ik heb voeling met wat er nodig is op de werkvloer, voor de leidinggevende én voor het management. Dat maakt het makkelijker om op het vlak van L&D een puzzel te leggen die voor iedereen klopt.”

Jimmy: “Ook ik ben intern doorgegroeid. Ik startte dertig jaar geleden als operator, om vervolgens door te groeien tot onder meer monitor en leidinggevende, en zo mijn weg te vinden naar L&D. Als L&D Consultant ben ik vandaag samen met Dimitri en nog een andere collega, Jens Verhooghe, verantwoordelijk voor operations, ofwel alle ‘blue collars’ op de werkvloer én de bedienden die met hen samenwerken. Nog een andere collega, Jorgen Vrancken, focust zich als Competence & Development Manager op engineering, wat een aparte focus vereist omdat onze ingenieurs op een projectmatige manier werken.”



Jullie zijn een voorbeeld van upskilling en reskilling, iets waar binnen jullie L&D-aanpak veel aandacht voor is. Vanwaar die nadruk daarop?

Jimmy: “Op de arbeidsmarkt zijn (ervaren) STEM-profielen helaas moeilijk te vinden. In een leerrijke omgeving zoals de onze vinden we het verstandig om daarom intern te kijken welke mensen het potentieel en de motivatie hebben om bijvoorbeeld door te groeien tot CNC-operator of storingstechniker. We organiseren binnen onze CNC Academy, Maintenance Academy en Paint Academy heel mooie, grote en praktijkgerichte trajecten, en roepen daarbij de hulp in van externe partners zoals scholen en bedrijven voor de theoretische stukken. In die trajecten geven we onze huidige medewerkers de kans om een andere functie aan te leren. Ondertussen hebben we al een viertal trajecten afgerond, en het gemiddelde slaagpercentage is maar liefst 90%. Ons motto is: met vallen en opstaan, zoals we met de fiets hebben leren rijden. Eerst met zijwieltjes, dan zonder. Zolang de motivatie er is én we mensen juist begeleiden, komen ze er wel.”

Dimitri: “Aansluitend op deze upskilling waar Jimmy het over heeft, doen we ook aan reskilling. Daar zijn twee redenen voor. Om te beginnen, vonden we tien jaar geleden veel mensen met een technische achtergrond op de arbeidsmarkt, maar vandaag is dat niet altijd meer het geval. Toch kunnen veel mensen zonder technische achtergrond wél een meerwaarde betekenen in een bedrijf als het onze. Daarnaast willen we ook inzetten op diversiteit: we zouden meer vrouwen te werk willen stellen binnen de productie. Daarom hebben we beslist om onze pijlen te richten op een breder publiek van mensen zonder technische achtergrond die we kunnen omscholen. En ik mag gerust zeggen dat ook dit een groot succes geworden is: heel wat mensen met een diverse achtergrond - van kapper over grootkeuken tot styling - hebben de weg gevonden naar onze automatische assemblage, waar operator én robot samen ons eindproduct maken. Tegelijk was reskilling ook voor ons een leerproces, dat soms met vallen en opstaan verliep: aanvankelijk ging alles goed, maar op termijn zagen we onze kwaliteit dalen. We hebben toen ingezien dat dit kwam doordat we te hard focusten op de praktijk op de werkvloer. Daardoor hadden mensen te weinig inzicht in waarom ze bepaalde dingen zus of zo moesten doen. We hebben toen besloten om een stap terug te zetten en de trainingstrajecten uit te bouwen met meer theorie en het ‘waarom’ van de dingen. De nieuwe trajecten leiden medewerkers stapsgewijs op tot iemand die helemaal zelfstandig kan werken en de meest voorkomende fouten kan oplossen, of op zijn minst weet welke stappen te volgen om het probleem aan te kaarten. Voor alle operatoren zetten we nu zo’n project op. Voor bedienden gebeurt hetzelfde, maar met een uitgebreider pakket.”

**“Leren is veel meer bereikbaar geworden.
Vroeger had enkel de bediende een laptop die meegenomen
kon worden naar huis. We zijn allemaal mensen die willen leren
en aan het leermateriaal willen kunnen geraken.
Geef je die mogelijkheid, dan stimuleer je groei.” - DIMITRI**

Je heette ons daarstraks welkom in jullie ‘leeromgeving’. In tegenstelling tot wat we dan meteen vaak denken, gaat het hier niet om een LMS. Wat bedoel je dan wel met leeromgeving?

Jimmy: “Ons bedrijf is een ‘leer-rijke’ omgeving. Wanneer iemand de schoolbanken verlaat en bij ons binnenwandelt, staat die persoon meteen letterlijk met de voeten in de praktijk, tussen machines, en tussen ervaren mensen waar je vragen aan kan stellen. In die zin zou je kunnen stellen dat een schoolomgeving leer-arder is dan onze bedrijfscontext. Scholen zijn de perfecte partners om theorie aan te reiken, maar ze kunnen die niet in de praktijk verwezenlijken. Daarom is het zo fijn als er studenten stage komen lopen. Ze kunnen hier niet naast de praktijk kijken.”

Dimitri: “In deze leeromgeving zit onze bureauruimte dan ook midden in de productie. Hier werken we met ons team aan L&D, maar tegelijk geven we medewerkers ook letterlijk de ruimte om in alle rust iets te leren, en bijvoorbeeld via de beschikbare tablets een e-learning te voltooien. We vinden het belangrijk dat we bereikbaar zijn voor iedereen en dat iedereen ook onze platformen kan bereiken. Dat kan hier bovendien weg van het lawaai en de drukte van de productie. Tegelijk hebben mensen hier een mooi uitzicht over de productie.”

Je spreekt over tablets en e-learning, hoe kijken jullie naar digitaal leren?

Dimitri: “Het is een belangrijk aspect van het leren voor ons. Vroeger hadden we dit niet en werd er veel op papier afgedrukt, om vervolgens in een lade te belanden en nooit meer bovengehaald te worden. Leren was op die manier moeilijk bereikbaar. Veel

van de informatie die we vroeger afdrukten, staat nu op platformen, maar ook hier geldt dat medewerkers dan aan die platformen moeten kunnen. We hebben ervoor gezorgd dat al onze medewerkers een Office 365-account hebben. Daar zijn verschillende redenen voor. In eerste instantie krijgen onze operatoren langs die weg digitale instructies aangereikt op de werkvloer. Die instructies komen continu binnen tijdens het werken en passen zich aan aan de medewerker. Zo zal een ervaren operator minder te zien krijgen en stappen kunnen overslaan in vergelijking met een beginner. Daarnaast stellen we al onze e-learnings en leermaterialen ter beschikking van onze medewerkers via hun Office 365-account. We werken ook aan een chatbot waarin mensen daarover vragen kunnen stellen en zo wegwijz gemaakt worden. Tot slot hebben we met Office 365 ook een grote stap gezet in het efficiënter werken op de werkvloer. Medewerkers kunnen dankzij de tool namelijk veel meer met elkaar afstemmen en communiceren. Communicatie is niet alleen zaken op een platform zetten, maar ook met elkaar praten en de kloof dichtt tussen blue en white collars.”

Office 365 mag dan wel voor iedereen toegankelijk zijn, maar heeft elke medewerker ook een toestel om het te gebruiken?

Dimitri: “Terechte vraag. We hebben hierover nagedacht. Enerzijds is er op elke werkpost een computer beschikbaar, maar niemand vindt het leuk om die te moeten delen. Daarom hebben we het materiaal daar wel op gezet, maar kunnen collega's tegelijk ook tablets komen halen als ze bepaalde content willen raadplegen. En we hebben onze medewerkers ook de vraag gesteld wie liever via zijn persoonlijke smartphone toegang wilde hebben. Het antwoord heeft ons enorm verrast: maar liefst 95% van onze medewerkers bleek hiervoor open te staan. Voor de 5% mensen die dit om diverse redenen niet zien zitten, is er de computer op de werkpost, zijn er de tablets, en kan ons team zorgen voor begeleiding. Het fijne is dat collega's die via de smartphone toegang hebben, soms volledig vrijwillig ook thuis aan de slag gaan met de trainingen.”

Jimmy: “Het zorgt ervoor dat mensen een stuk autonomer kunnen omgaan met leren. Ze nemen het zelf in handen wanneer ze merken dat ze het nodig hebben. Anderzijds zijn er natuurlijk ook een aantal verplichte trainingen. Twintig jaar geleden moesten we hiervoor laptops, papieren, ID-nummers en inloggegevens voor voorzien. Vermits we met zo'n 900 medewerkers zijn bij Airtec, waarvan ruim 400 blue collars, was dit organisatorisch geen sinecure. Toen we dit onlangs echter opnieuw organiseerden, liep dit heel anders: iedereen voltooide de module via de smartphone. En onze collega's beslisten zelf op welk moment ze dit deden.”

**“Leren werd in het verleden top-down aangestuurd:
van bovenaf werd beslist welke informatie en opleiding
de medewerkers moest bereiken. Maar de meeste behoeften
zitten net bij die medewerkers. Vandaag wordt de oplossing
vanop de vloer gevraagd én ook sneller gevonden.” - JIMMY**

Ook leren van elkaar is een belangrijk aspect bij jullie. Hoe gebeurt dit precies?

Jimmy: “Platformen en materialen zijn leuk, maar als collega's staan we er binnen Airtec ook voor open om elkaar dingen aan te leren. Dimitri en ik werken beiden meer dan 20 jaar bij het bedrijf. We stellen vast dat collega's hier ook vrienden worden. Het is ongelooflijk hoe snel er netwerken uitgebouwd worden van mensen van wie we kunnen leren. De digitalisering ondersteunt dat: we zijn een internationaal bedrijf en werken vaak op projectbasis samen met collega's in andere werelddelen. Het is fijn om die contacten nadien ook via Teams te kunnen blijven onderhouden. Het opent een wereld: hoe lost een collega in een gelijkaardige functie in Zweden bijvoorbeeld het probleem op waar je mee worstelt? Eens de connectie er geweest is, merken we dat mensen veel meer met elkaar beginnen te communiceren.”

Dimitri: “Soms lopen ze daarbij tegen cultuurverschillen aan, maar ook hierrond voorzien we een aanbod. En ook taal kan een drempel zijn. Medewerkers gaan dan op zoek naar een taalopleiding op het platform. Dat is het voordeel: leren is veel meer bereikbaar geworden. Vroeger had enkel de bediende een laptop die meegenomen kon worden naar huis. We zijn allemaal mensen die willen leren en aan het leermateriaal willen kunnen geraken. Geef je die mogelijkheid, dan stimuleer je groei. Bovendien is het zo dat de productie nu ook efficiënter verloopt: als er vroeger iets misliep, stond de machine stil als de oplossing niet meteen voorhanden was. Die grote gaten zijn er nu niet meer doordat mensen overleggen, berichtjes naar elkaar sturen en zelf beslissen of ze eventueel leermateriaal willen raadplegen. Arbeiders en bedienden gaan in gezamenlijke chatgroepen in overleg en helpen elkaar verder. Het resultaat is dat onze medewerkers ook minder gefrustreerd zijn over wat er misloopt. Tot slot kunnen we

dankzij de digitalisering ook bedrijfsinformatie meteen bij de medewerker brengen, in plaats van dat dit via de leidinggevende of teamcoach moet passeren.”

Jimmy: “Daar komt nog bij dat iedereen gratis toegang krijgt tot LinkedIn Learning!”

Voor mensen die sowieso gemotiveerd zijn om te leren is dat een mooie extra om - wanneer het hen uitkomt - nieuwe dingen te leren die breder gaan dan enkel de eigen job. Mooi dat dit kan én dat ze het gebruiken!

Dimitri: “Wij vinden het vooral belangrijk dat mensen kunnen blijven leren. We hebben een heel open cultuur waarin elke medewerker op een dashboard kan zien welk traject hij of zij al afgelegd heeft. Een volgende stap is om ook andere trajecten en werkposten te tonen: zo kunnen mensen opzoeken welke opleidingen ze nog moeten volgen om een bepaalde functie te kunnen opnemen, en hier op eigen initiatief mee aan de slag gaan.”

Jimmy: “Vroeger werd leren veel meer top-down aangestuurd: van bovenaf werd beslist welke informatie en opleiding de medewerkers moest bereiken. Maar de meeste behoeften zitten net bij die medewerkers. Zij ondervinden in hun leer-rijke omgeving welke noden er zijn en vinden dankzij de digitalisering vandaag zelf een oplossing. Ons team vindt het belangrijk om aan te geven wat er kan en om mensen hierin te begeleiden. Maar de oplossing wordt vanop de vloer gevraagd en ook sneller gevonden. De communicatie hierover is veel opener en directer dan vroeger.”

Jullie geven veel autonomie aan de medewerker, maar het vraagt ook zelfleiderschap om ermee aan de slag te gaan, niet?

Dimitri: “Zeker, en dat zelfleiderschap is er én daar doen we ons petje voor af. Op enkele jaren tijd is voor heel wat medewerkers de volledige werkomgeving veranderd. Van een map met papieren instructies naar werkgroepen en grotere bereikbaarheid. Dat vergt een enorme mindswitch. We zien hun enthousiasme over leren groeien. De jongste generatie speelt daar een rol in: ze zijn doorgaans mondiger en meer met die dingen bezig. Vanuit de organisatie moeten we natuurlijk ook aan de eerdere generaties denken, en daarom zetten we in op een combinatie van leervormen. Maar de jongere generatie geeft een push om nieuwe dingen te maken, en dat vaak tot groot enthousiasme van de oudere collega's. Op informele momenten zien we ook vaak dat oudere collega's aan jongere mensen vragen om hen even wegwijs te maken in de digitalisering. Ook dat is leren van elkaar. Wij proberen hierin de katalysator te zijn. We zien L&D als een belangrijke speler in heel operations. Het draait niet enkel over leren of een platform aanbieden. We willen vooral bereikbaar zijn voor onze collega's.”

We zijn aangekomen bij de vraag van de vorige gast op de praatstoel: als er één ding is in je takenpakket dat je liever kwijt dan rijk bent, wat is het dan, waarom, en hoe zou je het aanpakken als je de kans kreeg om er vanaf te geraken?

Jimmy: “Op dit ogenblik kan ik werkelijk niets noemen. Ik vind alles van mijn brede takenpakket leuk. Als er iets zou zijn dat ik niet graag deed, zou ik bekijken hoe ik dit kan optimaliseren. Er zijn twee vragen die ik mezelf daarbij zou stellen: vergt het te veel energie? En zo ja: hoe kan ik dit eventueel vereenvoudigen of digitaliseren zodat het makkelijker wordt? De tweede vraag: wat is het gevoel als ik deze taak toch gedaan heb? Vaak helpt die laatste om de minder leuke taak alsnog te omarmen.”

Dimitri: “Wat ik het afgelopen jaar soms lastig vond, was dat collega's niet kwamen opdagen voor een opleiding. Vergeten, een zieke in het team... Het gebeurt nu eenmaal. We hebben nu een dashboard gebouwd voor de leidinggevende, zodat die elke vrijdag een overzicht ziet van de geplande trainingen voor de komende week. Dat helpt al. Dankzij Office 365 kan iedereen bovendien zelf zien welke training hij of zij al heeft gehad en nog kan volgen. Verder sluit ik me aan bij Jimmy. Op al die jaren tijd ben ik nog geen enkele dag tegen mijn zin komen werken. Ik zie het zo: als je job je geen energie meer geeft, is het tijd om iets anders te zoeken. Het voordeel van ons bedrijf is dat er zo veel mogelijkheden zijn. Zoek iets waar je energie van krijgt, en neem je loopbaan in handen.”

Welke vraag hebben jullie voor de volgende geïnterviewde?

Dimitri & Jimmy: “Welke KPI's gebruik je om te meten wat het effect van het leerbeleid is, en waarom specifiek die?” ■

PASPOORT JIMMY PEETERS

- > Functie? L&D Consultant L&D Consultant - Atlas Copco Airpower
- > Vroeger? al meer dan 25 jaar bij het bedrijf, van operator over leidinggevende tot supervisor en nu L&D Consultant
- > Studies? 30 jaar ervaring in een leerrijke omgeving
- > Wat is je professionele motto? "Never stop learning"
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? De theorie van Carol Dweck over de 'growth' versus de 'fixed' mindset

PASPOORT DIMITRI SOEBERT

- > Functie? Competence & Development Manager - Atlas Copco Airpower
- > Vroeger? 25 jaar bij het bedrijf, van operator over teamleader tot Competence & Development Manager
- > Studies? afgestudeerd als automechanieker
- > Wat is je professionele motto? "Start with a growth culture, not a performance culture"
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? De mensen rondom me.

400 thuiscursussen

om uw medewerkers bij te scholen.

**CURSUS TOP 10**

- | | | |
|-----------|---|-------------|
| 1 | Boekhouden Basiskennis | €139 |
| 2 | Programmeren voor Beginners | €259 |
| 3 | Frans, Spaans, Engels, Duits, Italiaans, enz | €199 |
| 4 | Medewerker Payroll/Loon-administratie | €249 |
| 5 | Bedrijfsbeheer | €179 |
| 6 | Administratief Bediende | €419 |
| 7 | Webdesign | €279 |
| 8 | Projectmanagement | €219 |
| 9 | Bouwkunde | €269 |
| 10 | Banketbakker | €619 |

Een greep uit ons aanbod**Bedrijfsstrategie**

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

Beroepscompetenties

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

Personeelsmanagement

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

Digitalisering

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

Internationalisering

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

GRATIS
proefles
op nha.be



KMO-PORTEFEUILLE
20 OF 30% KORTING

www.nha.be

DIENTVERLENER VOOR DE
KMO-PORTEFEUILLE

Geregistreerd
Departement Werk
en Sociale Economie

WSE
kwaliteits
registratie

ILONKA SOMMEN

RODE KRUIS VLAANDEREN

Digitaal leren krijgt glansrol binnen L&D-aanpak van Rode Kruis-Vlaanderen

Vandaag zijn we met de praatstoel voor een keertje niet op bezoek bij hr, maar wel in het hart van de ICT-afdeling. Van daaruit ondersteunt Manager Digitaal Leren Ilonka Sommen samen met haar team alles wat met digitaal leren en ontwikkelen te maken heeft binnen het Rode Kruis-Vlaanderen. De reden daarvoor? Die vertelt ze je graag zelf in het boeiende gesprek dat we met haar hadden.

Welke plaats neemt leren en ontwikkelen in bij het Rode Kruis?

Ilonka: "Leren en ontwikkelen zit verweven in onze hele organisatie. Gezien de diversiteit van onze activiteiten, bedienen we met L&D een brede doelgroep van mensen in de meest uiteenlopende rollen. Dat maakt het zo interessant om hier te werken. De meeste mensen kennen het Rode Kruis wellicht van onze jaarlijkse Pleisteractie ten bate van onze lokale afdelingen. Onze organisatie telt in totaal zo'n 2.000 medewerkers, waarvan de helft werkt binnen onze dienst humane opvang, die - op vraag van de overheid - zorgt voor opvang in collectieve opvangcentra in Vlaanderen. De overige 1.000 medewerkers werken ofwel binnen onze humanitaire diensten, ofwel binnen de dienst voor het bloed. Rode Kruis-Vlaanderen zamelt bloed en plasma in via vaste donorcentra en mobiele bloedinzamelingen, verwerkt het in laboratoria en verdeelt het dan naar ziekenhuizen. Maar we doen nog meer dan dat. Zo hebben we bijvoorbeeld ook een zorgbib voor mensen die zich moeilijk zelf naar de bib kunnen verplaatsen of die in woonzorgcentra wonen: wij trekken dan naar hen voor een babbel en een boek. Daarnaast is er ons brugfigurenproject voor kinderen die ver verwijderd zijn van de reguliere hulp: wij begeleiden hen in hun schoolwerk."

Je bent zelf verantwoordelijk voor het digitale leren, dat in jullie organisatie geen deel uitmaakt van hr maar van de ICT-afdeling. Waarom die keuze?

Ilonka: "Binnen hr is er een dienst Talent & Development, die heel wat L&D-aspecten voor zijn rekening neemt: denk bijvoorbeeld aan de visie op leren, de inhoud van onze opleidingen, de afspraken met externe trainers... Daarnaast is er binnen ICT het Centrum Digitaal Leren, waarvan ik manager ben. Leren gaat bij Rode Kruis-Vlaanderen namelijk niet enkel over onze eigen medewerkers. We bieden ook trainingen in eerste hulp aan voor bijvoorbeeld onze vrijwilligers, de bevolking of in internationale samenwerkingen. We kunnen daarbij niet om digitaal leren heen: het is onmisbaar voor alle diensten en afdelingen. Vanuit ons centrum ondersteunen we de collega's en vrijwilligers daarin. We zorgen dat onze leerplatformen en systemen draaien, en nemen de technische aspecten voor onze rekening, zoals bijvoorbeeld de koppeling met onze vrijwilligersdatabank. Zo hoeft de personeelsdienst zich daar geen zorgen over te maken. We werken weliswaar nauw samen en horen elkaar - naast het structurele overleg - minstens wekelijks om af te stemmen."

Digitaal leren heeft veel met tools te maken. Het feit dat je bij ICT aan de bron zit, maakt het wellicht ook makkelijker om goedkeuring te krijgen wanneer je een nieuwe tool wil introduceren?

Ilonka: "Dat klopt, en het is ook een van onze taken om de externe markt in de gaten te houden en te bekijken welke tools nuttig



kunnen zijn voor onze organisatie. Wanneer collega's vragen hebben bij bepaalde tools, zijn wij er ook om hen daarin te begeleiden, richting te geven of een klankbord te zijn. Zie het als een dienstverlening aan onze collega's die ook met leren bezig zijn."

Je noemde al verschillende doelgroepen, en er zijn ook verschillende leerplatformen. Hoe coördineren jullie dit allemaal?

Ilonka: "Vandaag hebben we een drietal geïmplementeerde leerplatformen. Een eerste platform kreeg de naam Eduko en is er voor onze vrijwilligers en de bevolking. Het gaat om een gehost platform dat we afgestemd hebben op maat van onze organisatie en onze afdelingen. Het wordt decentraal beheerd en elke Rode Kruis-afdeling kan er haar eigen trainingen in organiseren. Met onze collega's van ICT hebben we een landingspagina gemaakt zodat mensen hierin makkelijk opleidingen kunnen zoeken en vinden. Gaat het om een digitale opleiding, dan kunnen ze meteen starten. Voor fysieke opleidingen kunnen ze zich inschrijven. Daarnaast is er sinds dit jaar Cross Academy, een nieuw platform voor onze eigen personeelsleden, die andere noden hebben dan de eerst genoemde doelgroep. Dit platform wordt centraal beheerd door mijn afdeling en de personeelsdienst. Het biedt onze 2.000 personeelsleden een klassikaal en blended leeraanbod. Een derde leerplatform, Beego, is er tot slot voor bedrijven en ondernemingen die klant zijn bij ons. Zij nemen opleidingen af over bedrijfseerstehulp. De contactpersoon bij die bedrijven bestelt opleidingen bij ons, waarna onze trainer ofwel bij ons, ofwel bij de klant de opleiding geeft. Ook hier kan het zowel om een klassikaal als een blended leertraject gaan. Het mooie is dat in dit platform ook de planning van trainers, facturatie en betaling gefaciliteerd wordt. Daar ontzorgen we de klant mee."

Naast die leerplatformen hebben jullie ook een aantal apps ontwikkeld waarmee mensen zaken kunnen leren, niet?

Ilonka: "Dat klopt, we hebben er twee: een EHBO-app, en een Houvast-app. Ze zijn beide gratis te downloaden op de smartphone. In de EHBO-app bieden we onze content over dit onderwerp aan en kunnen mensen bijvoorbeeld opzoeken hoe je eerste hulp toedient bij een brandwonde, insectenbeet... Je kan in de app ook testen hoe goed je scoort op het toedienen van eerste hulp. Onze Houvast-app helpt mensen bij hun psychosociaal welzijn. Verder is er nog een app voor onze internationale werking. Daarop stellen we content ter beschikking over het toedienen van eerste hulp, maar dan afgestemd op andere landen. In Sub-Sahara-Afrika is er bijvoorbeeld niet altijd stromend water dat je kan gebruiken bij een brandwonde. We passen onze content wat dat betreft aan naargelang de lokale omstandigheden. We experimenteren met AI om snel en eenvoudig te vertalen naar de Afrikaanse talen."

Je vertelde in ons voorgesprek dat jullie veel content in huis maken. Was het een bewuste keuze om niet te veel uit te besteden aan externe partijen?

Ilonka: "Toch wel. Aanvankelijk bouwde mijn collega Hans in ons toenmalige platform zelf e-learnings. Hij heeft veel materiaal ontwikkeld voor vrijwilligers en de bredere bevolking. Toen de pandemie zich aandiende, explodeerde de vraag naar digitale opleidingen. Rode Kruis-Vlaanderen heeft op dat moment hulp ingeroepen, en begon toen samen te werken met externe partners die e-learnings voor ons bouwden. Sinds ik ongeveer tweeëneenhalf jaar geleden in dienst kwam, is het opnieuw onze bedoeling om meer zelf te doen. We hebben er ook voor gekozen om onze inhoudsdeskundigen tools in handen te geven om zelf e-learnings te gaan bouwen. Die tools zijn vandaag de dag eenvoudiger, gebruiksvriendelijker en intuïtiever, waardoor het makkelijker geworden is om inhoud om te zetten in een goede e-learning. Wij begeleiden hen daarin. Wanneer we iets ontwikkelen voor een beperkt publiek of voor intern gebruik, hoeft het voor ons niet altijd tot in de puntjes perfect te zijn. We merken dat collega's het heel fijn vinden en met enthousiasme modules ontwikkelen. Ze zijn er snel mee aan de slag en bouwen echt mooie dingen. Als organisatie hebben we ook het geluk dat we op heel wat humanitaire afdelingen mensen hebben met wat didactische achtergrond."

In veel organisaties is het een uitdaging om digitaal leren toegankelijk te maken voor iedereen. Hoe gaan jullie hiermee om?

Ilonka: "Dat is inderdaad ook voor onze organisatie niet altijd vanzelfsprekend. Veel van onze personeelsleden zitten dagelijks aan de pc, voor hen is het een kwestie van tijd maken om te leren. Voor onze vrijwilligers is dat een heel andere zaak: zij hebben soms een aantal kwalificaties nodig en moeten een aantal vaardigheden ontwikkelen, maar zijn overdag vaak met andere zaken bezig dan hun engagement ten aanzien van onze organisatie. Dat ze zich de materie eigen moeten maken tegen een bepaalde deadline, helpt wel wat. Daarnaast proberen we hierop in te spelen door in te zetten op verschillende leervormen, en dus ook

klassikaal leren aan te bieden. Op de ouderwetse manier leren, heeft ook nog zijn meerwaarde. Het hoeft niet altijd digitaal te zijn. Meer zelfs: voor veel vrijwilligers is het sociale contact met andere vrijwilligers een belangrijke motivatie voor hun engagement.”

Begrijpen we het goed dat de uitdaging eerder zit in tijd vinden om te leren, dan in digitaal leren toegankelijk maken?

Ilonka: “Beide uitdagingen zijn er. Toen we twee jaar geleden ons leerplatform Eduko uitrolden, hebben we heel wat mensen in verschillende afdelingen moeten opleiden om opleidingen te kunnen plannen. Omdat mensen zich verspreid over verschillende locaties bevonden en we hen op verschillende tijdstippen moesten kunnen bereiken, hebben we daar toen e-learnings voor voorzien. Maar na een tijdje zijn we ook avonden beginnen te organiseren per provincie, waarop mensen fysiek konden samenkomen. Soms toonden we dan de e-learning op groot scherm en was er daarna tijd om vragen te beantwoorden of samen een en ander uit te proberen. Zoals ik al zei, hebben we een heel divers publiek. Zeker de doelgroep van vrijwilligers is heel verschillend: ze zijn een representatie van de bevolking. We moeten op verschillende manieren werken om iedereen te bereiken. Het grote voordeel van die diversiteit is echter ook dat het zorgt voor veel ideeën en inspiratie.”

**“Op de ouderwetse manier leren, heeft ook nog zijn meerwaarde.
Het hoeft niet altijd digitaal te zijn. Meer zelfs: voor veel vrijwilligers
is het sociale contact met andere vrijwilligers een belangrijke
motivatie voor hun engagement.”**

Jullie werken ook aan een proefproject met virtual reality. Kan je al een tipje van de sluier lichten?

Ilonka: “We zijn momenteel aan het bekijken hoe we eerste hulp kunnen aanleren met behulp van VR. Ons standpunt hierin is dat het een meerwaarde moet hebben in een opleiding. We gaan niet zomaar VR gebruiken omdat het nu eenmaal VR is. Om te beginnen, hebben we een aantal thema's geselecteerd uit de les eerste hulp die we in VR willen aanleren. Het gaat hier niet over het klassieke reanimatieverhaal of bijvoorbeeld hoe je een windel aanbrengt. Dat soort thema's brengen we nog altijd het best over met het materiaal dat we hier nu voor hebben, zoals onze poppen. Wel bekijken we hoe we de algemene aanpak die iemand moet kennen en toedienen in de eerste hulp, kunnen aanleren via VR. We zijn hiervoor scenario's aan het ontwikkelen. Het voordeel van VR is dat je virtuele situaties kan creëren die je in klaslokaal niet kan nabootsen. In die virtuele omgeving zit je helemaal in de situatie, alsof ze echt is. Je zet de bril op en je bent ter plaatse. Er gebeurt van alles, er komt veel op je af en ook je emoties worden aangesproken. Bovendien kunnen we veel meer situaties nabootsen: bijvoorbeeld bovenop een gebouw, in een brandend huis, midden in een festivalmenigte... je kan er alle kanten mee op. In het najaar hopen we VR voor het eerst te integreren in een les voor een aantal proefpersonen. Tegen het einde van dit jaar willen we weten of mensen werkelijk meer leren met deze VR-brillen dan op een klassieke manier. Als we dat effectief kunnen bewijzen, willen we het tegen volgend jaar kunnen implementeren. Er komt heel wat bij kijken: zo moeten we ook onze trainers meekrijgen in dit verhaal. Zij hebben zo hun eigen aanpak, en moeten nu leren om de brillen te verwerken in hun werkwijze.”

Tot slot nog de vraag van onze vorige gasten: welke kpi's gebruik je vandaag om leeractiviteiten te meten? En waarom die?

Ilonka: “Ik moet toegeven dat we hierin nog groeiend en zoekend zijn. In ons nieuwe leerplatform voor personeelsleden hebben we wel al een korte meting geïntroduceerd die de leidinggevende een week voor de start van een opleiding invult. Hij of zij scoort de competentie van de medewerker over dat thema op een schaal van nul tot tien. Drie maanden na de training vragen we om dit opnieuw te doen, en kijken we of de competentie verbeterd is. We bekijken nu of hieruit iets te leren valt voor ons. Natuurlijk is dit alles niet helemaal sluitend, want mensen leren elke dag en overal, maar we hopen dat het een indicatie geeft. Daarnaast is er na elke opleiding een klassieke tevredenheidsbevraging waarin deelnemers feedback kunnen geven. Verder bekijken we in ons leerplatform de klassieke KPI's, zoals welke opleidingen er het meest gevolgd worden, op welke momenten er het meest geleerd wordt... We zien een duidelijk verband met onze communicatie-inspanningen: die leiden vaak tot een piek in het aantal inschrijvingen. Ook in het kader van subsidies moeten we een aantal zaken rapporteren. Daar gebruiken we dashboards voor die door de directies mee opgevolgd worden. Ik zou op termijn graag nog meer in de gegevens duiken en bijvoorbeeld willen weten welke video's of oefeningen in onze digitale programma's helemaal uitgekeken worden, en waar mensen anderzijds afhaken. Dat zou een indicatie geven over de inhoud. Zo ver zijn we vandaag echter nog niet.”

Welke vraag laat jij graag achter voor onze volgende geïnterviewde?

Ilonka: "Als je de dingen morgen opnieuw zou kunnen doen, wat zou je dan anders aanpakken wat betreft je huidige digitale leeromgeving? En als je nog geen digitale leeromgeving hebt: wat zou je dan veranderen aan je leeraanpak?" ■

PASPOORT

- > Functie? Manager Digitaal Leren - Rode Kruis-Vlaanderen
- > Vroeger? innovation broker learning from and with technology, disciplineverantwoordelijke arbeidsveiligheid & preventieadviseur bij IDEWE
- > Studies? Master of Science & Manama Veiligheidstechniek - KU Leuven Groep T
- > Professioneel motto? "Een dag niet geleerd, is een dag niet geleefd."
- > Waar haal jij je professionele inspiratie? Nieuwsbrieven, netwerkevents, leveranciers, collega's.
- > Waar vinden we jou als je niet aan het werk bent? Op de skipiste, in de tuin, op een terrasje met vrienden, of met een thriller en een kopje thee op een bankje.



JULI 2025

LORI DE COSTER

BAUER MEDIA OUTDOOR

Vragen stellen: het geheim van een echt leerbeleid



Heb je een fancy LMS en grote middelen nodig om in je organisatie van een leercultuur te kunnen spreken?

Zeker niet, want bij Bauer Media Outdoor - het vroegere Clear Channel - staat leren ook zonder dit alles hoog op de agenda. Dat vertelt ons Lori De Coster, die zich als L&D Lead bij het bedrijf helemaal kan uitleven op het vlak van leren. Van coaching over leiderschap tot jobshadowing: bij Bauer Media Outdoor staat er heel wat op de L&D-affiche.

Kan je om te beginnen even je organisatie voorstellen en de plek van L&D hierin?

Lori: "Onze organisatie stond tot voor kort bekend als Clear Channel, maar sinds enkele maanden zijn we overgenomen door de Duitse Bauer Media Group. Sindsdien heten we Bauer Media Outdoor. We zijn een toonaangevende speler op de markt van out-of-home communicatie en tellen 210 medewerkers. We werken nauw samen met adverteerders om voor hen - via onze 13.000 reclamepanelen en meer dan 1.000 digitale schermen - impactvolle en aantrekkelijke outdoor campagnes te realiseren. Nog nauwer werken we samen met steden en hun stakeholders, om zo een dynamische communicatie- en dienstenstrategie uit te werken die zorgt voor een concrete toegevoegde waarde ten voordele van de burger. We hebben het breedste mediabereik op de markt. Met klassieke en digitale

panelen in stedelijke omgevingen waar miljoenen mensen vertoeven, reizen en pendelen, bieden we de meest performante en betrouwbare media met een uitzonderlijke impact zodat overheden en merken meer dan 80% van het publiek kunnen bereiken en activeren. Ons divers publicitair straatmeubilair - van wachthuisjes en stadsborden over billboards tot de grootste digitale schermen van het land - is te vinden op premium locaties in heel België. Op die manier kunnen merken hun consumenten creatief benaderen, en kunnen steden innovatief en relevant communiceren met bewoners en bezoekers. We geloven in een toekomst waarin onze infrastructuur mensen met elkaar verbindt, het milieu actief verbetert en een positieve rol speelt in ieders leven. We spelen hierop in door onze werknemers te inspireren om de grenzen van out-of-home media te verleggen met innovatie, creativiteit en samenwerking, terwijl we ons tegelijk bewust zijn van onze ecologische voetafdruk. Zelf ben ik L&D Lead op het Belgische niveau binnen onze organisatie. L&D maakt deel uit van het People Team. In België zijn er vier hr-medewerkers voor ongeveer 210 mensen. Het gaat dus om een relatief klein hr-team, waarin ik de enige L&D Lead ben.

Wat voor impact heeft de overname gehad op hr en op jouw rol in het bijzonder?

Lori: “De overname is absoluut een verandering, en zoals alle veranderingen gaat dit gepaard met verschillende fases, attitudes en vragen, en een verschillende impact per rol of afdeling. Zo hebben bijvoorbeeld onze marketing-, finance-, en techafdeling de eerste impact enorm gevoeld. Voor mezelf is mijn antwoord dubbel: enerzijds is het zo dat mijn rol altijd min of meer dezelfde is. Het gaat om ruimte, veiligheid en een omgeving creëren waarin mensen alles hebben wat ze nodig hebben om te kunnen doen wat ze willen en moeten doen. Of het nu in het kader van een overname is, een productverandering, dan wel een reorganisatie van een team. Natuurlijk merk ik ook dat er druk is en dat er extra taken zijn. Er is minder vraag naar externe opleidingen, maar mensen willen zich in de nieuwe context wel veilig en gesteund voelen. Als daar iets niet klopt, moeten zowel het People Team en de L&D Lead als de directie én de persoon in kwestie hierop kunnen inspelen.”

Daarnet vertelde je over de digitale reclameborden, en dat brengt me bij de vraag van de vorige geïnterviewde: “Als je morgen opnieuw zou kunnen beginnen, wat zou je dan anders doen in je digitale leeromgeving, of - als die er nog niet is - wat zou je anders doen in de algemene aanpak van leren?”

Lori: “Toen ik de vraag voor het eerst las in de voorbereiding voor dit gesprek, dacht ik bij digitale leeromgeving meteen aan een tool. Die hebben we nog niet, maar we werken eraan. Digitaal leren hebben we echter wél al. Onze medewerkers kunnen via diverse partners aan digitaal leren doen. Daardoor zit het digitale leren bij ons heel verspreid, we hebben geen centrale tool die alles coördineert. Dit zorgt ervoor dat ons aanbod organisch en à la carte groeit. Die flexibiliteit is onze sterkte, vermits we een kmo-cultuur hebben in ons bedrijf. We hebben niet voor alles vaste tools en processen, maar het voordeel daarvan is dat we in functie van de vraag heel gericht oplossingen kunnen zoeken. Ik zou onze huidige aanpak dan ook zeker deels willen behouden omwille van de flexibiliteit en het feit dat we de dingen op maat kunnen afstemmen. En tegelijk zou een zekere centralisatie welkom zijn in de vorm van een tool die makkelijk kan registreren wie wat wanneer en waarom doet, zodat we meer data en overzicht krijgen en sneller op zaken kunnen inspelen. Met andere woorden: ik droom van het ideale evenwicht tussen centraliteit en coherentie enerzijds, en ruimte voor flexibiliteit en een persoonlijke aanpak anderzijds. We gaan graag mensgericht te werk, daarvoor staat onze organisatie bekend. De business staat voorop, maar onze werking wordt gevormd door mensen. Daar kan je niet omheen.”

**“Cultuur gaat over de normen en waarden die je verzamelt in een groep of context, en over gedrag. Op organisatieniveau, of op teamniveau.
Of je er nu aan werkt of niet: je hebt sowieso een cultuur.”**

Aan welke grotere trajecten bouwen jullie op dit moment?

Lori: “Er zijn er heel wat. En dat doet me weer beseffen hoe dankbaar ik ben dat er bij onze organisatie een aparte rol is voor L&D, waardoor er fulltime tijd aan besteed kan worden. Dat is een luxe aan tijd en diepgang die je anders niet kan creëren. Er staat heel wat op de planning. Het grootste op dit moment is ons leiderschapstraject dat we de naam Transformers gegeven hebben. Daarnaast werken we ook aan een aantal kortere trajecten en initiatieven, waaronder een driedelig workshoptraject binnen onze learning academy. We lanceren verder een initiatief rond jobshadowing, en ook coaching hebben we geïntegreerd als leervorm.”

Kan je ons wat meer vertellen over hoe jullie mensen matchen in het kader van de jobshadowing?

Lori: “Er was al lang vraag naar jobshadowing, dat nu in de startblokken staat. We hebben dit opgezet met de hulp van een aantal ambassadeurs. Samen brainstormden we hoe zo iets eruit zou kunnen zien, en hoe we het simpel en voldoende gestructureerd konden aanpakken. Dat is namelijk de uitdaging binnen een kmo-structuur, vermits de jobs vrij gefragmenteerd zijn. Hoe stop je hier voldoende tijd in maar niet te veel? Hoe communiceer je het en wat zijn de voorwaarden? Welke medewerker gaat wie volgen? Die eerste brainstorming was nodig om tot een voorstel te komen. Vervolgens hebben we een vragenlijst gestuurd naar mensen die geïnteresseerd waren om een ander departement te bezoeken. We vroegen hen welk departement ze wilden bezoeken en waarom. Was het puur uit nieuwsgierigheid of omdat ze de samenwerking wilden verbeteren? Op dit moment zijn we bezig met de matchingfase. Een eerste pilot bestond eruit dat onze ambassadeurs elkaar een bezoek brachten van maximum 2.5 uur. Dat was een groot succes: ze staken er veel van op én er zijn actiepunten uit voortgekomen. Zo zagen we al meteen hoe impactvol jobshadowing kan zijn en wat de ‘return on experience’ ervan is. Nu gaan we mensen effectief met elkaar matchen. Hopelijk wordt het iets wat mensen op termijn zelf oppikken. Vanuit hr willen we het goed opvolgen tot we tot een vlot geautomatiseerd systeem komen. Alles gebeurt vandaag op vrijwillige basis, omdat we erin geloven dat de bal zo vanzelf aan het rollen zal gaan. We kunnen op die manier een steeds grotere ambassadeursgroep creëren. Op termijn kan ik me voorstellen dat we jobshadowing in onze onboarding integreren.”

En waar gaat Transformers precies over?

Lori: “Het is op zich niets nieuws: leiderschapsontwikkeling staat, denk ik, bij iedereen op de agenda. In het verleden hebben we al leiderschapstrajecten opgezet met externe partners, zij het op een vrij reactieve manier. Daar is niets mis mee, maar kom je er echt mee tot een transformatie? Het is toch nog iets anders als je dit bottom-up vanuit je eigen bedrijf opstart. Daarom hebben we besloten om dit helemaal anders aan te pakken. Het leuke is dat ik als L&D vanuit die strategische partnerpositie kon werken. Voor mij begint alles altijd bij vragen stellen. We zijn elk directielid apart gaan bevragen over welk probleem we proberen op te lossen, wat we überhaupt onder leiderschap verstaan, welk huidig gedrag we willen behouden, veranderen en stoppen. Eenvoudige vragen, maar antwoorden is net iets minder makkelijk. De vragen zetten aan tot reflectie en hebben heel boeiende gesprekken opgeleverd, waarvan we de input verzameld hebben om alle onderliggende noden in kaart te brengen. Zo zijn we gekomen tot een simpel maar kloppend eigen leiderschapsmodel, dat we vertaald hebben naar competenties en bijpassend gedrag dat we kunnen ontwikkelen. Dit heeft geleid tot een leiderschapstraject dat de theorie in een voortraject meegeeft, en in een workshop laat oefenen, waarna er intervisie volgt als natraject. We hopen hiermee een verandering teweeg te kunnen brengen en vooral doorheen dat hele traject bewustwording en eigenaarschap te creëren. Dit traject is niet op vrijwillige basis: elke persoon die minstens één persoon aanstuurt, neemt eraan deel. Ons leiderschap is belangrijk en we willen hierin investeren. Maar we verwachten wel dat mensen er ook ownership in nemen.”

Is dit bij uitbreiding niet voor iedereen interessant? In het kader van persoonlijk leiderschap?

Lori: “Dat klopt. We hebben zo’n traject uitgestippeld voor young potentials of toekomstige leiders in mijn vorige rol op Europees niveau. Daarin kwamen zaken aan bod zoals bewustwording, personal branding, emotionele intelligentie... Ik ben er rotsvast van overtuigd dat het altijd bij jezelf begint. Als je verandering wil, moet je eerst bewust zijn van wat er vandaag is. Ben je dat niet, dan kan je niet verwachten dat je de gepaste actie zal nemen. Dus absoluut, dit traject voor leidinggevendenden is een start. Het begint bij de leiders, en zij gaan impact hebben op hun team. Het gaat erom hoe zij groeien in hun rol, maar het gaat ook over nadenken over wat teamleden nodig hebben van hun leider.”

Jullie hebben geen gecentraliseerde LMS, maar hebben blijkbaar wel een sterke leercultuur gebouwd zonder al die zaken. Dat kan dus ook?

Lori: “Zeker en vast. Cultuur gaat over de normen en waarden die je verzamelt in een bepaalde groep of context, en over gedrag. Op organisatieniveau, of op teamniveau. Of je er nu aan werkt of niet, je hebt sowieso een cultuur. En een budget helpt natuurlijk, maar een beperkt budget pusht je ook om creatief te zijn. Het zit ‘m in gedrag. Onlangs hadden enkele financiële teamleden een klassieke opleiding gevolgd rond beter presenteren. Nadien besloten ze om het geleerde aan hun collega’s te presenteren om hen hier ook in mee te nemen. Dat is voor mij leercultuur. Niet opgelegd, vrijwillig, vanuit eigen initiatief kennis delen met een ander. Een leercultuur zit ‘m in het feit dat die veiligheid, ruimte en spontaniteit er is. En het is belangrijk dat we dit aanmoedi-

gen. Niet door er geld tegenaan te gooien, maar door gesprekken aan te gaan, feedback te vragen, en door te vragen bij een opleidingsvraag in plaats van ze meteen in te vullen. Ik vind het fijn dat dit in ons bedrijf kan en dat we hier ruimte voor krijgen.”

Ook coaching werd recent geïntegreerd in jullie leercultuur, niet?

Lori: “Klopt. Zoals ik al zei, is vragen stellen het belangrijkste. Of het nu in je gezin is of op het werk. De enorme impact van simpelweg vragen stellen, heb ik gezien in de coachopleiding die ik gevolgd heb. Een coach creëert een oordeelvrije ruimte waarin er wordt geluisterd en ingepikt wordt op wat er gezegd wordt, en er geholpen wordt om te reflecteren. Veel meer dan dat is het niet, en toch heeft dit enorm veel impact. Een van onze basisnaden is immers om gehoord en gezien te worden. Het is ongelooflijk kostbaar als je dit voor iemand kan betekenen. Daarom ben ik ook heel trots en dankbaar dat we coaching hebben kunnen integreren in onze kijk op leren. Nadat ik de opleiding gevolgd had, is er op directieniveau besproken hoe we dit effectief ten dienste van de business konden integreren. Daardoor ben ik coaching kunnen gaan voorstellen op de verschillende departementen, zonder het te pushen. Het is een leervorm, naast de vele andere die er zijn. Maar dan wél eentje die toegang kan hebben tot zaken waar andere leervormen niet bij kunnen. Daarom is het zo mooi dat we dit kunnen aanbieden binnen ons leerpakket.”

Welke vraag laat jij tot slot graag achter voor onze volgende geïnterviewde?

Lori: “Als L&D vandaag een scène uit een film was, welke zou dat dan zijn? En welke scène hoop je over vijf jaar te kunnen spelen?”

In afwachting van de volgende Praatstoel hebben we Lori de vraag ook zelf laten beantwoorden. Haar antwoord? Je hoort het in de volgende aflevering van Podvis, de podcast van Stimulearning. ■

PASPOORT

- > Functie? Talent & Organizational Development Partner (Learning & Development Lead) - Bauer Media Outdoor
- > Vroeger? HR Business Partner (Clear Channel), HR Business Consultant (Mercuri Urval)
- > Studies? Master in de Psychologie - Vrije Universiteit Brussel
- > Professioneel motto? “Awareness is the greatest agent for change.” (Eckhart Tolle)
- > Waar haal jij je professionele inspiratie? Andere mensen. Intern haal ik veel energie uit gesprekken met collega's, deelnemers, leiders en mentors. Zij houden me scherp, dagen me uit en herinneren me aan wat er écht toe doet. Extern vind ik inspiratie via netwerkevents, L&D-communities, partners, opleidingen en workshops. Ik leer het meest in dialoog, wanneer ideeën botsen of samenvallen. Daarnaast zijn boeken en podcasts mijn vaste reisgezellen. Ze voeden mijn denken en geven taal aan wat ik soms intuïtief al voelde. Een goede podcast of een rake quote kan me nog dagen bezighouden.
- > Waar vinden we jou als je niet aan het werk bent? Waarschijnlijk al lopend in het bos of aan de start van een loopwedstrijd. Of ik ben net op mijn yogamat gekropen, waar ik dagelijks rust, kracht en ademruimte vind. Daarnaast ben ik gewoon heel graag mama van twee kindjes - een rol die alles tegelijk is: chaotisch, grappig, liefdevol én leerzaam. En als het even kan, duik ik in een goed boek. Fictie of non-fictie, afhankelijk van mijn gemoedstoestand... en het uur van de dag. 😊”

JEROEN GEUSENS

SWECO

AI als L&D-bondgenoot: hoe Sweco inzet op versterken, niet vervangen

Met bijna 3.000 medewerkers verspreid over heel België en een snelgroeiende organisatie, staat Sweco voor stevige L&D-uitdagingen waarin het team van Jeroen Geusens een zo groot mogelijke impact probeert te maken. Terwijl klassieke trainingen en kennisdeling blijven verbinden, zorgt een zelfgebouwde AI-omgeving voor een nieuwe dimensie. “We willen dat technologie onze mensen versterkt, niet vervangt”, aldus Jeroen. We laten je meegenieten van een wervelend gesprek.

Bij Sweco is leren en ontwikkelen in beweging. Kan je kort je organisatie voorstellen?

Jeroen: “Sweco is een toonaangevend ontwerp- en adviesbureau waar ingenieurs, architecten en experts dagelijks werken aan duurzame en innovatieve oplossingen voor de uitdagingen van morgen. Of het nu gaat om leefbare steden, slimme mobiliteit, energie, klimaat of natuur: Sweco helpt om veerkrachtige en toekomstgerichte omgevingen te creëren in nauwe samenwerking met overheden, bedrijven en ontwikkelaars. Onze slogan is Transforming Society Together, en ik vind het fijn om van dit verhaal deel uit te maken. In België telt Sweco bijna 3.000 medewerkers. We zijn onderdeel van een grotere groep van Zweedse oorsprong met in totaal pakweg 22.000 medewerkers. In België hebben we verschillende vestigingen: ons hoofdkantoor bevindt zich in Brussel, daarnaast zitten we verspreid over Vlaanderen, Brussel en ook in Wallonië, weliswaar beperkter.”

De grootte van de organisatie én de verspreiding brengt wellicht wat L&D-uitdagingen met zich mee. Welke is op dit moment de grootste uitdaging?

Jeroen: “We zijn een organisatie die snel groeit, onder meer door overnames en acquisities. Dat brengt uiteraard uitdagingen met zich mee: nieuwe projecten, nieuwe vaardigheden, nieuwe culturen. Vanuit L&D proberen we de organisatie hierin zo veel mogelijk te ondersteunen. Zoals vaak, en nog steeds terecht, wordt er van ons verwacht dat we vooral praktisch helpen om een concrete opleiding vorm te geven en te organiseren en ons aanbod af te stemmen op de noden van de organisatie, maar worden we wat minder betrokken om strategisch mee aan de tekentafel te gaan zitten bij bepaalde businessuitdagingen, en vanuit L&D mee na te denken over hoe wij kunnen helpen om deze aan te pakken. Dat is dus een uitdaging voor L&D, maar die zie ik niet als iets negatiefs. Het is work in progress.”



Maakt jullie decentrale werking het moeilijker om contacten te leggen?

Jeroen: “We hebben veel teams op verschillende locaties en ook leidinggevendenden die verspreid werken. Sommigen zitten ook bij klanten of op werven. Frequent contact is essentieel, maar blijft een uitdaging. Ons shared service team zit vooral in Berchem, maar dat betekent niet dat iedereen daar altijd aanwezig is. We proberen daarom zo veel mogelijk naar onze verschillende locaties te gaan om het persoonlijke contact te behouden. Een leuk voordeel is dat we veel opleidingen en workshops zelf organiseren en centraal aanbieden. Zijn we daar zelf bij aanwezig - wat we zoveel mogelijk proberen - dan ontmoeten we op die manier veel collega's persoonlijk en blijven we goed op de hoogte van wat er leeft. De digitale tools helpen zeker om contacten te onderhouden, maar een traditionele koffieklets waarin je nuance opvangt, is niet hetzelfde als elkaar spreken via Teams.”

Kunnen we hieruit afleiden dat jullie de meeste opleidingen centraal en klassikaal organiseren? Of is er ook een online aanbod?

Jeroen: “Het merendeel van onze opleidingen is klassikaal, omdat we nog steeds de meerwaarde zien van connecteren met elkaar. We krijgen die opmerking ook van de deelnemers: ze vinden het fijn om mensen te ontmoeten met wie ze niet standaard samenwerken. Er is wel een online luik in ons L&D-aanbod, vooral in de vorm van compliance e-learnings, maar het zwaartepunt blijft ons aanbod van klassikale opleidingen. We proberen bewust in te spelen op die verbindende factor. Het vraagt soms een inspanning en verplaatsing van onze collega's, maar we krijgen steevast de feedback dat het de moeite waard is omdat ze de kans krijgen om ervaringen uit te wisselen. Of het nu gaat om een junior consultant die collega's wil leren kennen, of een business unit manager (BUM) die andere BUM's wil ontmoeten binnen leiderschapstrajecten.”

Niet alleen zijn er heel wat lopende projecten binnen Sweco, ze zijn ook verschillend én vaak complex. Hoe vertaalt zich dat in het opleidingsaanbod?

Jeroen: “Het is telkens een uitdaging om een evenwicht te vinden tussen wat we centraal organiseren vanuit L&D enerzijds, en wat de divisies zelf doen anderzijds. Projecten kunnen per divisie sterk verschillen: het ene project is in de publieke sector, het andere met een bedrijf, het ene is groot en multidisciplinair, het andere is kleiner van omvang... Toch zijn we er vanaf dit jaar in geslaagd om een soort common ground te vinden waarin we kunnen ondersteunen vanuit L&D: de basis van projectmanagement binnen Sweco die voor iedereen geldt. Je kan het zien als een ‘olympisch minimum’ qua kennis en vaardigheden op financieel, wettelijk en commercieel vlak. Daarnaast krijgen de divisies bij ons de vrijheid - maar ook de verwachting - om daar hun eigen projectmanagementopleidingen op te enten, met hun specifieke nuances. We werken om die reden met een aantal ‘learning SPOCS’ die precies weten wat we aanbieden, wanneer en met welke inhoud. Zo kunnen zij binnen hun divisie verder bouwen aan een specifiek aanbod, terwijl er organisatiebreed duidelijkheid is over de basis. Het evenwicht vinden tussen wat we centraal en decentraal organiseren, blijft een uitdaging, maar met de juiste mensen aan tafel en een duidelijke buy-in van het management, slagen we hierin.”

“Het merendeel van onze opleidingen is klassikaal, omdat we nog steeds de meerwaarde zien van connecteren met elkaar.”

Heb je een groot team?

Jeroen: “Nee, we zijn slechts met zijn drieën. Een eerder klein team dus voor een grote organisatie, ook omdat er nog altijd een groot stuk administratie bij komt kijken. We hebben een vrij uitgebreid LMS dat veel opvolging vraagt. We proberen zo veel mogelijk te automatiseren, maar er blijven administratieve taken en individuele vragen die opgevolgd moeten worden. Bovendien komen we geregeld in een grotere stroom van vragen terecht wanneer er nieuwe bedrijven de groep vervoegen via acquisitie. Wij bieden dan ondersteuning vanuit L&D. Soms is het roeien met de riemen die we hebben, maar dat dwingt ons tegelijkertijd om goed na te denken over waar we ‘ja’ of ‘nee’ op zeggen. Zo houden we onze verantwoordelijkheden scherp. Cruciaal hierin is voor ons de samenwerking met het team van HR BP's. Zij zijn onze antennes in de organisatie en voelen wat er leeft. Soms nemen ze ook de rol op van facilitator, waardoor we in tandem werken. Zo voelt ons team van drie in de praktijk een stuk groter. We betrekken ook mensen uit de business en andere teams. Daardoor kunnen we veel intern organiseren, en dat is in lijn met mijn visie om zo veel mogelijk in huis te organiseren. Uiteraard werken we ook samen met sterke externe partners, bijvoorbeeld voor bepaalde softskills. Maar zelfs daarin proberen we ook de rol op te nemen van cofacilitator, zodat we onze eigen accenten kunnen leggen.”

Speelt AI ook een rol, bijvoorbeeld in leren of in extra ondersteuning?

Jeroen: “AI is op alle mogelijke manieren zowel een uitdaging als een kans. Bij Sweco willen we graag mee zijn met de nieuwste ontwikkelingen. We hebben een eigen, beveiligde Sweco GPT-omgeving, waardoor we de tool op een veilige manier opdrachten kunnen geven. Vooral de voorbije zes maanden heeft deze omgeving significante evoluties doorgemaakt. AI heeft zowel voor hr als voor de organisatie een grote impact op onze manier van werken en onze dienstverlening. Zelf ben ik enthousiast over de mogelijkheden binnen hr en L&D. Ik gebruik het dagelijks voor vertalingen en samenvattingen, maar ook om de taal van de business beter te begrijpen. We zijn zelf geen architecten of ingenieurs, dus het is soms een uitdaging om hun wereld en vakjaar-

gon te begrijpen. Voor projectmanagementopleidingen werken we bijvoorbeeld met interne experts, en Sweco GPT helpt ons om documenten daarvoor te analyseren en eenvoudiger te vertalen. Zo krijgen we inzicht in wat projectmanagement binnen ons bedrijf inhoudt en kunnen we ons leeraanbod daarop afstemmen. Het bespaart ons enorm veel tijd en maakt de samenwerking met de business een pak efficiënter doordat we elkaar beter begrijpen. Nog een ander voorbeeld: van bepaalde opleidingen die we opnemen, maken we een volledig transcript, dat niet alleen de inhoud van de slides capteert maar ook de extra uitleg die daarbij wordt gegeven. Die tekst destilleren we tot korte learningnuggets die deelnemers nadien meekrijgen. Vroeger was zoiets onmogelijk, maar nu kunnen we AI op een creatieve en efficiënte manier inzetten om het leerproces te verbeteren en te versnellen. Het zijn slechts twee voorbeelden, maar de reacties zijn duidelijk positief én we zien een toename in efficiëntie. Er zijn heel regelmatig nieuwe AI-features beschikbaar, voor mij is het echt een gamechanger.”

Hoe zie je dit verder evolueren in de toekomst?

Jeroen: “Ik weet het niet. Zes maanden geleden had ik ook niet kunnen voorspellen dat we hier zouden staan. Ik ben heel benieuwd hoe dit verder gaat. De snelle ontwikkelingen hebben ook een keerzijde: er zijn mensen in de organisatie die zich vragen stellen over hun rol, zeker bij meer administratieve profielen. Er leeft een vrees dat dit hun job kan vervangen. We zijn daar als organisatie heel duidelijk over: AI gaat geen jobs elimineren. We verwachten wel dat iedereen bekijkt hoe AI kan helpen om de eigen rol efficiënter te maken. We zetten dus sterk in op adoptie, door kleine stapjes te zetten, dingen uit te proberen en zo te ontdekken wat het kan betekenen. Dat is een veranderingsproces dat bij de ene makkelijker gaat dan bij de andere, maar we moedigen het wel aan. We kunnen er immers niet omheen, dus moeten we vooral kijken hoe we AI zo goed mogelijk kunnen gebruiken. Als ik nu terugdenk aan de tijd waarin ik solliciteerde voor mijn eerste L&D-job, dan zochten bedrijven vaak iemand met een vijftal jaren ervaring. Pas afgestudeerden zonder ervaring maar mét AI-kennis, hebben volgens mij vandaag een streepje voor op professionals die daar minder ervaring mee hebben in bepaalde L&D-rollen. Ook op dit vlak is AI dus een gamechanger. Ik ben alvast blij dat we er veel over uitwisselen. Zo beginnen mensen de mogelijkheden te zien, en dat helpt. Er zijn geen uitgeschreven procedures over wat het wel of niet kan. Hoe meer we uitwisselen, hoe beter. Dat mogen we gerust nog meer doen: samen nadenken over de rol van L&D en hoe we daarop kunnen inzetten. We hebben hier allemaal bij te winnen.”

Tot slot nog de vraag van onze vorige gast: als L&D een scène uit een film was, welke zou dat dan zijn? En welke scène hoop je over vijf jaar te kunnen spelen?

Jeroen: “Ik antwoord graag met mijn favoriete film, ‘Interstellar’. Die gaat over de mensheid die bedreigd wordt omdat de aarde vergaat door hoe de mens ermee is omgegaan. We worden verplicht om de aarde te verlaten en nieuwe oorden op te zoeken. Via een wormgat komen we in een ander universum terecht. De analogie met L&D - en opnieuw AI - is dat we nu op het punt staan om onze ‘oude aarde’ te verlaten. We zitten in een ruimteschip, gaan het grote onbekende in, zien veel mogelijkheden maar weten niet exact waar het naartoe gaat. We zien risico’s, maar ook voordelen. We zitten in ontdekkingsmodus, en staan open om ermee te experimenteren. De film eindigt met de mensheid die een oplossing heeft gevonden om weg van de aarde nieuwe kolonies te vormen. Ik hoop dat we binnen vijf jaar kunnen zeggen dat we AI hebben omarmd en dat we het hebben kunnen inzetten om als L&D nog sterker de business te ondersteunen.”

Welke vraag wil jij stellen aan onze volgende gast?

Jeroen: “Stel dat AI morgen een officiële plek krijgt in je L&D-team: welke rol of functietitel krijgt het dan?” ■

PASPOORT

- › Functie? L&D Manager Sweco
- › Vroeger? Learning Solutions Consultant bij The Learning Hub (Cronos), L&D Manager bij imec, L&D Manager bij Deloitte
- › Studies? Bachelor HR @ UCLL, Master Learning & Development @ Maastricht University (School of Business & Economics)
- › Professioneel motto? “Less is more.”
- › Waar haal jij je professionele inspiratie? Uitwisseling van kennis en ervaring met onze eigen medewerkers, BeanMachine, best practices in andere gebieden die we ook kunnen toepassen binnen L&D, en de samenvatting van nieuwe onderzoeksresultaten binnen L&D die chatGPT voor me maakt.



STIMULEARNERS

Hieronder vind je de namen van alle Stimulearners. Enkel namen, geen e-mails, geen telefoonnummers. Via ons krijg je dus geen partnermailings of commerciële voorstellen van aanbieders. Dat is een bewuste keuze: we bewaken je rust en je privacy. Het onderscheidt ons, en daar blijven we trouw aan.

Stimulearning is een warme, veilige plek om te leren én mensen te ontmoeten. We bouwen op vertrouwen en respect: kennis delen, elkaar inspireren, samen sterker worden. En dit op een plaats waar je jezelf mag zijn, zonder verkoopdruk.

Gebruik deze lijst als je professionele matchmaker. Vink de Stimulearners aan die jou interessant lijken, noteer kort waarom je wil kennismaken of welke topics jullie delen en ga gericht op zoek naar raakvlakken. Spreek hen aan op onze events of stuur een vriendelijke boodschap via een social. Respecteer grenzen en laat iedereen keuzes. Wij waken mee over die sfeer, zodat Stimulearning een plek blijft waar verbinding centraal staat.

Geniet van de ontmoetingen, leer veel en laat je verrassen door de matches die hierdoor ontstaan. Veel plezier!

Abramowicz Elzbieta	> Council of the EU	Bal Patricia	> FOD Bosa
Absil Nicolas	> NMBS	Barrez Kris	> Engie
Adriansens Kim	> UZ Brussel	Barthels Charlotte	> Lidl BeLux
Aerssens Hilde	> BekaertDeslee	Bastiaannet Karin	> Amelior
Ameye Ruth	> delaware	Bauwens Edith	> ILVO
Aneca Vanessa	> Groep Syntra West	Bauwens Pascale	> VDAB
Anseeuw Els	> Unilin	Beaumont Liesbeth	> Baloise
Anthoni Katleen	> Zorgbedrijf Antwerpen	Beelaard Sandra	> Council of the EU
Arijs Sean	> FlowSparks	Beke Brecht	> FOD Bosa
Arnold Anneleen	> Thomas More	Ben Hammadi Meriem	> Actiris
Artois Ann	> Swift	Bitolo Elisabeth	> Smals
Asselberg Karen	> Baloise	Bleyen Bert	> ormit talent
Avonts Sarah	> Kuehne+Nagel	Blomme Kathleen	> Orange Belgium
Baas Eleni	> Intigriti	Boeren Margreet	> Bedrijfsopleidingen.be
Baert Boke	> AZ Sint Elisabeth Zottegem	Boes Simon	> Colruyt Group
Baes Ruben	> Meat&More	Bogaert Karen	> Fluxys Belgium



Bogaerts Yves	> Polypeptide
Bols Sarah	> FAVV
Bolsens Katrien	> Deelen Private Bank
Bondue An	> Bondue An
Borgers Isabel	> Datwyler Pharma Packaging
Bosmans Bart	> Colruyt Group
Bossuyt Harold	> Meat&More
Boufracha Samira	> Randstad Group Belgium
Bourgeois Eline	> Infrabel
Brück Elise	> Denys
Bruneel Ruth	> Deli
Bruyninckx Tom	> Randstad Group Belgium
Bucket Bert	> BLCC
Bulen Danny	> Solidaris
Buttiens David	> KBC Bank & Verzekeringen
Buyens Mieke	> Randstad Group Belgium
Callebaut Tim	> BNP Paribas Fortis
Callebaut Stephanie	> delaware
Camerier Kjenta	> What's Cooking? Group
Campion Renzo	> Liantis
Cannaerts Jens	> Farm Frites
Carette Béatrice	> BNP Paribas Fortis
Carpentier Reginald	> Orange Belgium
Castermans Stijn	> delaware
Casteur Heidelinde	> BNP Paribas Fortis
Cattoor Inés	> Synergie Belgium
Caveye Axelle	> Milcobel
Ceusters Eva	> SD Worx
Ceyssens Wouter	> FOD Financiën
Christiaens Evelien	> Colruyt Group
Christiaens An	> Svex-Indaver
Chys Hans	> Proximus
Claessens Eleni	> Go4Jobs
Claeys Ismien	> Securex
Claise Renée	> Randstad Group Belgium
Cloodts Sandra	> Zorgbedrijf Antwerpen

Cnudde Inger	> FOD Justitie
Cnudde Geert	> Vlaamse Overheid - Uitbetaling Groeipakket
Codde Julie	> Infrabel
Cooke Phyllis	> Council of the EU
Coolen Bert	> Cevora
Cooreman Bart	> Vlaamse Overheid - Wegen en Verkeer
Coppens Eva	> Vandemoortele
Cops Lieselot	> Konings
Corteville Daisy	> Stadsbader
Couvreux Delphine	> FAVV
Crollet Leen	> BNP Paribas Fortis
Cuypers Elene	> Solidaris
D'Haese Joke	> The Learning Hub
D'Havé Ann	> D'Havé Ann
De Backer Elodie	> Colruyt Group
De Bie Sofie	> PostNL België
De Bihl Tatjana	> Rogers
De Blende Oona	> Enabel
De Bock Germana	> Actiris
De Bock Natascha	> VPK
De Corte Sabien	> Invigo
De Coster Lori	> Bauer Media Outdoor
De Dapper Josefien	> Fluvius
De Groeve Jo	> Vitaz
De Groote Wendy	> ICL
De Jaegher Saskia	> Vlaio
De Koster Tessa	> FACQ
De Kuysscher Charlotte	> HR Square
De Latre Sarah	> voestalpine Sadef
De Leener Stefaan	> Actiris
De Meester Steve	> AZ Sint Jan
De Meyer Sam	> Exellys
De Meyer Sofie	> Keep Growing
De Mondt Katleen	> CMB.Tech
De Paepe Yenthe	> UNIE-K
De Pestel Sofie	> Zorgbedrijf Antwerpen
De Peuter Nadine	> Thomas More
De Potter Samuel	> Beaulieu International Group
De Rauw Eveline	> FOD Justitie
De Roos Nele	> Vandelanotte
De Ryck Niki	> Toyota Boshoku Europe
De Schepper Pia	> BASF Antwerpen
De Smedt Kristof	> Etex
De Smet Magaly	> Coaching The Shift
De Smet Leonie	> ILVO
De Spiegeleer Audrey	> Colruyt Group
De Vos Tomas	> Proximus

De Vriese Sylvia	> Premium Sound Solutions
De Windt Tina	> Proximus
Debruyne Chantal	> Proximus
Debusschere Evelynne	> FOD Justitie
Decolle Brigitte	> Proximus
Dedeene Anke	> Groep Syntra West
Dedobbeleer Gisele	> Actiris
Degraeve Ruben	> Idewe
Dekkers Wim	> Orange Belgium
DeKoning Steve	> De Lijn
Delaey Isabeau	> Liantis
Delcourt Natacha	> BNP Paribas Fortis
Delhaise Louise	> Pfizer Manufacturing
Delva Inge	> Ingenieurs
Demeyere Tom	> Groep Syntra West
Demuyndt Melissa	> 9altitudes
Den Dooven Peter	> Federale Pensioendienst
Dennitte Isabelle	> Ceran
Deprez Sabrina	> Agristo
Deprez Ann-Sophie	> marbl
Depuydt Ann	> Randstad Group Belgium
Desmedt Annelies	> Accent
Déthune Bruno	> PPG Coatings
Devos Veerle	> Christelijke Mutualiteiten
Devos Judith	> FAVV
Dewaele Joke	> PSA Antwerp
Dhoore Kimberly	> FOD Financiën
Didden Goele	> Boerenbond & Landelijke Gilden
Diepenbrock Paul	> Cevora
Dierckx Koen	> NCOI Learning
Dilens Geert	> Covestro
Dingenen Anke	> BASF Antwerpen
Dobbelaere Ann	> Wit-Gele Kruis O-VI.
Dominguez Romanie	> Solidaritas
Driesen Ilse	> VGC
Duparcq Christian	> Randstad Group Belgium
Dupont Steven	> BNP Paribas Fortis
Eelen Kelly	> Zorgbedrijf Antwerpen
Eerens Rosi	> Konings
El hitori Samia	> Heidelberg Materials
Elsen Frank	> KBC Bank & Verzekeringen
Ermens Katia	> BNP Paribas Fortis
Everard Jean-Marc	> FOD Bosa
Eylenbosch Veerle	> Daikin Europe
Figuerez Martinez Maria José	> Council of the EU
Foets Sarah	> Solidaritas
Foets Annelies	> STG
Foulon Carl	> Thomas More

Franceus Lisa	> TVH Group
Franklin Sarah	> Proximus
Frans Lotte	> Eneco Belgium
Franssen Nele	> Carglass
Frisson Leen	> Equans
Geeraerts Quentin	> D'leteren Automotive
Geuens Annelies	> Premed
Geuens Marie-Anne	> Telenet Group
Geusens Jeroen	> Sweco
Geys Tom	> Vlaamse Overheid - AgO
Ghysbrecht Joalien	> VGD
Ghysels Tom	> Infrabel
Giebens Nele	> Meat&More
Gielen Martine	> Goed
Gielen Geert	> Mintus
Goddeeris Vincent	> delaware
Godderis Françoise	> Sirris
Godefroi Karin	> Infrabel
Goffaux Frédéric	> IBPT-BIPT
Goiris Nele	> Bank Van Breda
Goos Nathalie	> Atlas Copco Group
Govaerts Wim	> Sopra Steria
Grijseels Sarah	> Belfius
Guffens Hilde	> FOD Justitie
Gutermann Sofie	> Crelan
Haentjens Nathalie	> Bank Van Breda
Haesen Els	> Carglass
Harnie Tommie	> Fjul
Harrou Karima	> BNP Paribas Fortis
Haverbeke Sharon	> Goed
Herteel Olivier	> bpost
Himpe Isabelle	> Vlaio
Hoedemakers Caroline	> Liantis Academy
Hoefman Veronique	> Ateljee
Hoegaerts Julie	> FOD Financiën
Hombroux Phoebe	> Acerta



Honig Olivia	> AZ Jan Portaels
Hooyberghs Axelle	> Farm Frites
Hooyberghs Hans	> Rode Kruis Vlaanderen
Hoste Hilde	> SD Worx
Houdmont Frederic	> Smals
Hugelier Vicky	> FOD Financiën
Huls Serge	> Delhaize Belgium
Huyghe Stijn	> Proximus
Jacobs Tamara	> Randstad Group Belgium
Jacobs Manou	> TVH Group
Jansen Henk	> BASF Antwerpen
Janssens Annemie	> FOD Bosa
Janssens An	> The Tipping Point
Jennes Gwen	> FOD Financiën
Jonkers Tom	> Telenet Group
Joris Sven	> BNP Paribas Fortis
Junes Eric	> SD Worx
Jurgen Debruyckere	> Fluvius
Kaas Jan	> bit by bit
Kaes Katrien	> Hifferman
Katz Carla	> bpost
Kayijuka Sylvie	> Vlaamse Landmaatschappij
Keppens Luc	> Thales & Comenius
Kesteloot Florence	> Veolia
Kestens Wannes	> Securitas
Keymeulen Tessa	> Metagenics
Klaps Sarah	> Solidaris
Kllokoqi Teutë	> 24Plus
Krause Laura	> Obelisk
Kriekemans Katrien	> Telenet Group
Krokaert Steven	> OMP
Krysanova Natalia	> Lukoil
Lambrecht An	> Titeca Accountancy
Lambrechts-Noël Leen	> Supervisie voor Coaches
Lamsens Cindy	> Groep Syntra West
Lamury Thierry	> Sibelga
Lasure Stien	> Vanheede Environment Group
Lauf Sandra	> Vlaamse Overheid - AgO
Laurent Charlène	> Orange Belgium
Laureys Joëlle	> Aertssen Group
Laureys Annelies	> FOD Justitie
Lauwaert Elke	> Bank Van Breda
Lauwerier Marjolijn	> Vanbreda Risk & Benefits
Lauwers Bram	> FOD Bosa
Lava Elien	> Wienerberger
Leclercq Valerie	> Fedasil
Lecok Harmen	> Klein Barnum
Lemahieu Emma	> Jan Yperman Ziekenhuis

Lenssens Julie	> Stad Sint-Niklaas
Leon Veerle	> Telenet Group
Lepouttre Grégoire	> NMBS
Lescrauwaet Thierry	> UQ Learn
Leys Antonie	> Delhaize Belgium
Lievens Leen	> De Opleidingscoach
Lievens Kathleen	> FOD Financiën
Linhardt Soetkin	> De Opleidingscoach
Lion Bram	> NMBS
Lismont Sophie	> FOD Justitie
Lomme Wendy	> Fluvius
Lootens Stefanie	> mtech+ West-Vlaanderen
Maes Cinthia	> ElaN Languages
Maes Ingeborg	> IQM Solutions
Maes Cindy	> Lecot
Maes Karen	> mtech+ Oost-Vlaanderen
Mahieu Mira	> La Lorraine Bakery Group
Malu Eef	> Plantyn
Manteau Catherine	> Kamer van Volksvertegenwoordigers
Marivoet Peggy	> Aertssen Group
Martens Shana	> Colruyt Group
Masscho Annelies	> Delhaize Belgium
Mathé Peter	> 24Plus
Matheve Johan	> Council of the EU
Mathys Koen	> TVH Group
May John	> Create Learning
Mees Karolien	> Vynova
Meganck Bart	> KBC Bank & Verzekeringen
Meirezonne Sven	> Vandemoortele Eeklo
Merckx Veerle	> Solidaris
Mertens Linda	> Aurubis
Meulebrouck Annelies	> TVH Group
Michiels Hilde	> Randstad Group Belgium
Mille Vanessa	> Fluvius
Minne Evelien	> Federale Pensioendienst



Molinard Alain	> BASF Antwerpen
Moonen Birgit	> Scania
Moors Dag	> Educam
Morreel Laura	> 24Plus
Mortier Falke	> Koning Boudewijnstichting
Mrose Nicki	> KBC Bank & Verzekeringen
Mylle Jonas	> Vlaamse Overheid - AgO
N'Kita Laurie	> Crelan
Nachtegaal Lieve	> FOD Justitie
Naert Iris	> FOD Justitie
Noben Eddy	> Equans
Nuytemans Vincent	> Aquafin
Nuyts Nancy	> Deli
Onsea Inge	> Samsung
Ophalvens Ine	> Colruyt Group
Overmeire Nathan	> Fluvius
Pauwels Nanou	> NCOI Learning
Peeters Michael	> 24Plus
Peeters Jimmy	> Atlas Copco Group
Peeters Hannes	> De Lijn
Peeters Jessica	> Exellys
Peeters Ellen	> PSA Antwerp
Peeters Joke	> Zorgbedrijf Antwerpen
Pelckmans Machteld	> 24Plus
Penne Robbe	> The Master Channel
Pereira Lagos Bruno	> Council of the EU
Permentier Tomo	> KBC Bank & Verzekeringen
Persyn Elke	> Skan
Piessens Ann	> Lineas
Plaum Ludwig	> Solidariz
Polak Audrey	> HR Vision
Polat Emel	> Smals
Ponnet Ann	> Lokaal Bestuur Heist-op-den-Berg
Poppe Hanna	> Orona
Pouley Lotte	> Coreso
Quataert Sarah	> Vandelanotte
Rabijns Walter	> Noorderhart
Raemaekers Marie	> Obelisk
Raes Joke	> Rayo Training & Consulting
Rebree Evy	> Wit-Gele Kruis W-VI.
Reniers Martijn	> QbD Group
Reuse Bianca	> Randstad Group Belgium
Reynaert Elly	> Titeca Accountancy
Ringoet Sandra	> Credendo
Robbeets Hilde	> Vlaamse Overheid - AgO
Roes Tina	> Bank Van Breda
Roger Erik	> FranklinCovey
Rogiers Annelies	> FAVV



Rommelaere Charlotte	> Titeca Pro Accountants & Experts
Roosen Sabrina	> Veolia
Rypers Jan	> Colruyt Group
Saelens Ayo	> Smals
Salens Merel	> International Car Operators
Santens Roald	> Smals
Santy Yasmin	> Febelfin Academy
Scarniet Frédéric	> Proximus
Scheepmans Kim	> Chevron Phillips Chemicals
Scheerlinck Kris	> Engie
Schepers Lieven	> FOD Financiën
Schillemans Sandra	> FOD Justitie
Schoonjans Fauve	> NMBS
Schouteden Toon	> MSC Belgium
Schrijvers Lode	> BASF Antwerpen
Schuermans Joep	> Kessels & Smit
Schwaab Linda	> Smals
Sel Petra	> Eneco Belgium
Selleslagh Ann	> Etex
Selos Evelien	> Solidariz
Sels Belinda	> Sparkling Talents
Siebens An	> PSA Antwerp
Six Alice	> FAVV
Smans Sabine	> FOD Financiën
Smet Pascale	> Nippon Shokubai Europe
Smet Kurt	> Proximus
Smets Lien	> Universiteit Antwerpen
Smout Jürgen	> BNP Paribas Fortis
Snelders Ilse	> Vlaamse Overheid - Binnenlands Bestuur
Soebert Dimitri	> Atlas Copco Group
Sommen Ilonka	> Rode Kruis Vlaanderen
Sottiaux Jenifer	> Pauwels Consulting
Sourdeau Lucie	> FSMA
Spallina Maria	> Eneco Belgium

Spillebeen Dirk	> IfBD
Spranghers Sebastiaan	> Daikin Europe
Steenbeke Katrijn	> marbl
Stevens Ann-Sophie	> Delhaize Belgium
Stevens Lisa	> mtech+ West-Vlaanderen
Stöcker Kerstin	> Aquafin
Stradiot Emmy	> NMBS
Stroobant Alwin	> Colruyt Group
Stroobants Steven	> La Lorraine Bakery Group
Stultjens Elke	> BestBuro
Swaegers Leen	> FOD Justitie
Swennen Laura	> Beneo
Tavernier Peter	> Colruyt Group
Teubner Kirsten	> Luminus
Thoné Elke	> Smals
Timmermans Frank	> Ambits
Tordoor Dorien	> Solidariz
Torres Pinto Isabel	> PSA Antwerp
Traen Stephanie	> Vanbreda Risk & Benefits
Trappeniers Caroline	> SD Worx
Uijttenhove Lieselotte	> Groep Syntra West
Valgaeren Eva	> Elevatis
Valkaert Pascale	> Coca-Cola European Partners
Van Acker Carmen	> Delhaize Belgium
Van Assche Oelerie	> The Tipping Point
Van Camp Eric	> Brussels Airlines
Van Cauteren Marijke	> Franklin Learning
Van Cauwenbergh Nancy	> Hillewaere Holding
Van Cauwenbergh Ilse	> Stad Aalst
Van Cleemputte Laurien	> Delhaize Belgium
Van Crombruggen Erica	> Air Liquide
Van Daele Els	> FOD Bosa
Van de Poel Jasmien	> PSA Antwerp
Van De Velde Ellen	> FOD Justitie
Van de Venne Nico	> The LND Office

Van De Winkel Niels	> FOD Financiën
Van de Woestyne Anke	> Crime Control
Van Delm Emily	> bpost
Van den Bempt Audrey	> Bank van Breda
Van den Berghe Sigrid	> Solidariz
Van den Borre Bram	> Epyc Solutions
Van den Bossche Piet	> Universiteit Antwerpen
Van den Brande Leen	> Federgon
Van den Brande Peter	> Solidariz
Van den Branden Sascha	> Proximus
Van den Breen Silke	> UZ Brussel
Van Den Broeke Nico	> Volvo Group
Van den Neucker Anne-Lore	> FOD Bosa
van der Vaeren Maximilien	> Fern
Van der Veken Caroline	> Bluecrux
Van Driessche Lieve	> Fluvius
Van Dun Suzy	> SCK CEN
Van Eeckhout Sarah	> Febelfin Academy
Van Geel Caroline	> Atolo
van Genk Guillaume	> Spike Academy
van Gompel Laura	> Rode Kruis Vlaanderen
Van Gysegem Laura	> We Manage
van Hees Nathalie	> Bureau Bouwtechniek
Van Herpe Karen	> TVH Group
Van Houtte Stefaan	> FAVV
Van Hove Lauren	> Vandelanotte
Van Humbeeck Annick	> Telenet Group
Van Ingelgom Lies	> Infrabel
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 Opdenbosch Joëlle	> Colruyt Group
Van Parys Elke	> heydays
Van Peteghem Sarah	> Coöperatie Hoogstraten
Van Putte Katy	> Accent
Van Raemdonck Ellen	> Chevron Phillips Chemicals
Van Remortel Thomas	> RGF Staffing
Van Riet Hilde	> FOD Bosa
Van Rompaey Siegrid	> Noorderhart
Van Roy Vicky	> FOD Financiën
Van Uffelen Vicky	> Van Uffelen Vicky
Van Waeyenberghe Laure	> BNP Paribas Fortis
van Zuylen Adeline	> Puratos
Vancauwenberghe Amber	> PSA Antwerp
Vande Sompele Ruut	> AG Insurance
Vandecappelle Geertje	> Landsbond van OZ
Vandelloo Wim	> BASF Antwerpen





Vanden Houte Annelies	> Randstad Group Belgium
Vandenbergh Lynne	> LVD
Vandenbroucke Hade	> FOD Justitie
Vandenbroucke Pieter	> Vandemoortele Izegem
Vandenweghe Karen	> Randstad Group Belgium
Vanderdeelen An	> An Vanderdeelen
Vandermeersch Kristoff	> Bedrijfsopleidingen.be
Vanderstukken Sophie	> De Lijn
Vandevyvere Peter	> Smals
Vandewaetere Mieke	> Accent
Vandewalle Marilyn	> Belfius
Vanhaecke Patrick	> Groep Syntra West
Vanherwegen Koen	> Fedasil
Vanhoomissen Kirsten	> FOD Financiën
Vanhoudenhoven Ken	> Infrabel
Vanhove Jurgen	> Smals
Vanhove Evelien	> Van Moer Logistics
Vanlommel Ann	> Febelfin Academy
Vanneste An	> Colruyt Group
Vanrobaeys Wouter	> Renson
Vansteelant Koen	> PSA Antwerp
Veldeman Joey	> AZ Sint Blasius
Verbanck Wouter	> NMBS
Verbeek Yvo	> Achmea
Verbist Lieve	> Pfizer Manufacturing
Vercamer Evelyne	> Datacolor
Vercammen Nancy	> ie-net ingenieursvereniging
Vercruysse Dirk	> quidnunc
Vercruysse Peggy	> Universiteit Gent
Verecken Christine	> Carrefour
Verhaeghe Sven	> AXA Belgium
Verhelst Debbie	> AZ Maria Middelaers
Verheyen Nico	> De Lijn
Verhoeven Christine	> Luminus
Verhoeven Luka	> PSA Antwerp
Verlinden Amelie	> FlowSparks

Vermeire Stéphanie	> Besix
Vermeire Nathan	> Umicore
Vermeulen Ona	> La Lorraine Bakery Group
Vermeulen Kim	> Puratos
Vermeulen Mathias	> Winston Wolfe
Vermont Liesbeth	> Mensura
Verroeye Michelle	> Stadsbader
Verschueren Stephanie	> Var
Verstraete Febe	> Milcobel
Vervaecke Jolien	> AZ Jan Palfijn Gent
Vervaeke Hannelore	> AZ Sint Jan
Vervaele Hilde	> Proximus
Viane Kim	> Liantis
Vinck Sonja	> De Lijn
Vindevoghel Michael	> FOD Financiën
Vivijs Wim	> Eneco Belgium
Vlogaert Gretel	> Randstad Risesmart
Volders Nathalie	> bit by bit
Vreven Bénédicte	> Bank Van Breda
Waghemans Ingrid	> Aurubis
Walravens Carla	> NIRAS-ONDRAF
Wante Nathalie	> KBC Bank en Verzekeringen
Wenger John-Jon	> UZ Brussel
Wens Karen	> Telenet Group
Wijnen Ellen	> Vlaamse Overheid - AgO
Willaert Dominiek	> Proximus
Willems Yannick	> Belfius
Willems Yves	> Ludo
Willox Sofie	> So We Grow
Witpas Melissa	> PostNL België
Wittewrongel Patrick	> Groep Syntra West
Wittouck Hermien	> TVH Group
Wöhr Johan	> Carrefour
Wulleman Marieke	> Igepa
Wybo Sylvie	> Voka West-Vlaanderen
Wynants Jan	> 24Plus
Zanders Stefan	> FranklinCovey
Zwaenepoel Lauren	> Cordeel Group



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