



BY BEDRIJFSOPLEIDINGEN.BE | FORMATIONS-ENTREPRISES.BE

COMMUNITY 2026-2027



Proeverijen

UW L&D FESTIVAL

PROEVERIJEN.BEDRIJFSOPLEIDINGEN.BE
28 JANUARI 2027 - DE MONTIL AFFLIGEM

WAKE & LEARN PITCHES - CONGRES - EXPO - L&D BIB - NETWORKING



... / A+ Muze / Abilitie / Ambits / aNewSpring / AP Hogeschool / Atlas Grow How / Baanbrekende Werkgever /
Beanmachine / Bestburo / bit by bit / BLCC / BloomUp / Brightboarding / Coaching The Shift / Communication Doctor /
Courseware / Creando / Crime Control / D-na / De Opleidingscoach / Delia Amoruso / Dwarswind / ELAN Learning /
Expert Academy / Fenix Consulting / FizzyLemon / Fjul / Flowsparks / Groeistof / Happy Humans / Heydays / hihaho /
HRD Academy / Hummus / Humorstrategie / Hunest / iN-Clue / Infolearn / ISAM / KEIK - Mensen in Beweging / Kenaz /
Linguineo / Ludo / Management Spark / marbl / Multimedi / NCOI Learning / Neolis / Next Learning Valley / Nexus / Obelisk /
Ormit Talent / Pluvo / Propellor / PXL-NeXT / Re-story / SalesUp / Sana / SBM / Securex / SkillsGym / SkillsTown /
Smart Lions / Spike Academy / Spinwise / StoryCatchers / The Moris Company / The Tipping Point /
Training & Coaching Square / Training Solutions / Trust for Business / UPOP / Vokans / YourCoach / ...



FROM BUDGET TO IMPACT

We zijn blij dat het nieuwe werkjaar weer van start gaat. Want als één ding duidelijk is, dan is het wel hoeveel we nog van elkaar te leren hebben. L&D beweegt snel, nieuwe vragen dienen zich aan en vanzelfsprekende antwoorden zijn er steeds minder. Reden genoeg om elkaar opnieuw op te zoeken, ervaringen te delen en samen te ontdekken wat werkt.

Dat doen we dit jaar onder de noemer **From Budget to Impact**. Het is de rode draad door ons onderzoek **Tendensen in Leren in Organisaties 2026**, waarin **371 L&D-collega's** in juni hun ervaringen, verwachtingen en uitdagingen deelden.

Wat daaruit naar voren komt, is een vakgebied in volle beweging. L&D wil strategischer werken, dichterbij de business staan en medewerkers helpen om mee te bewegen met veranderende jobs, technologieën en competenties. Tegelijk groeit de ambitie sneller dan de beschikbare middelen. Slechts 14% van de interne L&D-professionals verwacht meer middelen, terwijl 91% verwacht minstens evenveel leermogelijkheden te blijven aanbieden.

De vraag is dus niet alleen hoe we méér kunnen doen, maar vooral waar we met leren écht het verschil kunnen maken. Er is een groeiende aandacht voor leren op de werkvloer, technologie, reskilling en upskilling en een sterke leercultuur. Maar de stap van leren naar duurzame toepassing blijft moeilijk. Jullie antwoorden maken vooral duidelijk dat impact steeds meer het vertrekpunt wordt. Niet de opleiding op zich staat centraal, maar wat ze mogelijk maakt. Kunnen mensen blijven leren en presteren? En maakt een goed leerinitiatief uiteindelijk een merkbaar verschil op de werkvloer?

En net daar ligt de kracht van Stimulearning. Kiezen voor dit netwerk is een slimme, bewuste keuze om te leren van de praktijkervaring van andere L&D-professionals. Met meer dan **500 Stimulearners** delen we kennis en ervaring, zonder verkoopsdruk. Ook onze zes partners, bit by bit, De Opleidingscoach, FlowSparks, Obelisk, NCOI Learning en The Tipping Point, maken die keuze. Hun steun is een investering in een sterk en kwaliteitsvol leerecosysteem. Vanaf dit werkjaar versterken we dat ecosysteem met **twee L&D-tools**, een **WhatsApp-groep** en een **AI-zoekmachine**, zodat aanwezige kennis en ervaring nog beter vindbaar en bruikbaar worden.

In deze gids vind je het uitgebreide verslag van **Tendensen in Leren in Organisaties 2026**, de winnaars van de L&D Awards, verhalen en praktijken uit ons netwerk en natuurlijk de mensen die Stimulearning maken.

“Geef wat je weet, neem mee wat je nodig hebt en maak er iets van in de praktijk.”

Margreet, Kristoff en team

INHOUDSTAFEL

- 1** VOORWOORD
- 3** TWEE NAMEN, ÉÉN LEERECOSYSTEEM
- 4** WAAROM OOK JIJ STIMULEARNER BENT
- 7** WIE MAAKT HET VERSCHIL IN L&D?
- 15** TENDENSEN IN LEREN 2026: FROM BUDGET TO IMPACT
- 83** OP DE PRAATSTOEL
- 126** MEET THE 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





TWEE NAMEN, ÉÉN LEERECOSYSTEEM

De namen **Bedrijfsopleidingen** en **Stimulearning** worden soms door elkaar gebruikt. Begrijpelijk, want beide initiatieven bewegen zich binnen hetzelfde leerecosysteem. Toch hebben ze elk een heel eigen rol.

bedrijfsopleidingen.be



Bedrijfsopleidingen is de commerciële tak. Via het magazine *Leren & Ontwikkelen*, de website [Bedrijfsopleidingen.be](https://bedrijfsopleidingen.be) en events zoals TOP10 Bedrijfsopleidingen Online en Proeverijen, uw L&D Festival, krijgen aanbieders van L&D-oplossingen er een platform. L&D-professionals vinden er honderden aanbieders van opleidingen, leeroplossingen en leerlocaties. Bedrijfsopleidingen maakt het aanbod zichtbaar en helpt organisaties hun weg te vinden in een steeds grotere en meer diverse opleidingsmarkt.

Met **ImportR** gaat Bedrijfsopleidingen nog een stap verder. Via één uniforme koppeling kan het actuele opleidingsaanbod rechtstreeks doorstromen naar de HR-, LMS- en leerplatformen van organisaties. Zo brengen we het aanbod niet alleen onder de aandacht van bedrijven, maar ook tot in de systemen waarin hun medewerkers opleidingen zoeken en beheren.



Stimulearning heeft een andere opdracht. Het is een commercievrij lerend netwerk, gericht op de interne L&D-professional. Meer dan 500 Stimulearners delen er kennis, ervaringen en praktijken met elkaar. Dat gebeurt via initiatieven zoals TOP100 Tools for Learning, Op de Praatstoel, de L&D Awards, de Pottenkijker, Tendensen in Leren, L&D Talks, de Podvis, Young Stimulearner en de Kennispool. Delen en leren staan centraal. Niet het aanbod, maar de medewerker en zijn of haar ontwikkeling vormen het vertrekpunt.

Zo vullen beide initiatieven elkaar aan: Bedrijfsopleidingen brengt het opleidingsaanbod tot bij organisaties en bedrijven – via zijn platformen én via ImportR – terwijl Stimulearning L&D-professionals met elkaar verbindt om kennis en ervaringen te delen. Samen versterken ze hetzelfde leerecosysteem.

WAAROM OOK JIJ STIMULEARNER BENT

VOOR INTERNE L&D-PROFESSIONALS UIT DE BUSINESS

- › L&D is onze enige focus.
- › 500+ peers. Deel kennis en ervaringen met een sterke community.
- › 85% interne L&D'ers. Leer van vakgenoten uit de praktijk.
- › Onafhankelijk. Geen commerciële profilering.
- › Evidence-based. Onderbouwde inzichten voor jouw praktijk.
- › Practice-based. Leer van de collega's op de werkvloer.
- › **NEW** AI-kennispool. Slimme toegang tot honderden kennisitems.
- › **NEW** Online community. Deel, vraag en connecteer.
- › Young Stimulearner. Extra steun voor starters en herintreders.
- › Bewezen impact. Samen leren stimuleert innovatie.
- › Sterke prijs-kwaliteit. De scherpste prijs voor zoveel L&D.
- › Instapmomenten: 01/03 en 01/09

WAT ZIT IN JE LIDMAATSCHAP?

GRATIS TOEGANG TOT

- › L&D Awards
- › L&D Talks Keynotes & **NEW** Sofatalks
- › TOP100 Tools for Learning
- › De Pottenkijker
- › De Podvis
- › TOP10 Bedrijfsopleidingen Online
- › The L&D Challenge
- › **NEW** Expo op Proeverijen, uw L&D Festival
- › ...

EXCLUSIEF VOOR STIMULEARNERS

- › Welkomstpakket voor nieuwe Stimulearners
- › Toon dat je deel bent van de community met het Stimulearning-logo
- › Opleidingsreviews op Bedrijfsopleidingen.be
- › 200+ interviews Op de Praatstoel, sinds 2025 ook als podcast
- › 1000+ artikels, video's en presentaties in de Kennispool
- › Netwerkgids: je bent zichtbaar binnen de community
- › 4 magazines Leren & Ontwikkelen: print of online
- › 12 nieuwsbrieven waarin een collega wordt geïnterviewd
- › Onderzoeksverslag & affiche Tendensen in Leren
- › L&D Awards: stemrecht voor het L&D Project 2027
- › Plaats je L&D vacatures gratis

KORTING OP

- › L&D-events van derden
- › Congres op Proeverijen, uw L&D Festival + breng één collega gratis mee
- › Masterclasses van de L&D Talks: € 300 korting
- › Managementbib.com: 10% tot 20% korting met code Stimulearning
- › Kogan Page Publishing: 25% korting met code Leren25
- › Boeken uit de L&D-bib op Proeverijen en de L&D Talks

KIES HET LIDMAATSCHAP DAT BIJ JOU PAST

Vanaf
€ 300
per jaar

INDIVIDUEEL

• INTERN L&D € 300/JAAR

Voor interne HR- en L&D-professionals die persoonlijk deel willen uitmaken van de Stimulearning-community.

• OPEN TO WORK € 150/HALF JAAR

Tijdelijk tussen twee jobs? We betalen je € 150 terug als je via je nieuwe werkgever terug aansluit.

GROEPSLIDMAATSCHAPPEN

• TEAM - € 1500/JAAR

5 + 1 LIDMAATSCHAPPEN

Maak van leren en kennisdelen een teamgewoonte en geniet van deze extra voordelen.

• ORGANISATIE+ - € 3000/JAAR

10 + 2 OFFICIËLE LIDMAATSCHAPPEN

Alle medewerkers van je organisatie kunnen deelnemen aan de events, zonder limiet op het aantal deelnemers.

EXTRA BIJ GROEPSLIDMAATSCHAPPEN

- › 1 ticket voor één van de drie masterclasses van de L&D Talks
- › 1 ticket voor het preconference dinner van de L&D Talks
- › 1 deelnameplaats aan de L&D Challenge
- › Een analyserapport van jouw L&D-team via de Academiespiegel
- › Een analyserapport van jouw leercultuur via de Learning Culture Compass

VOOR EXTERNE L&D-PROFESSIONALS

Stimulearning verwelkomt ook externe HR- en L&D-professionals, zoals aanbieders van leeroplossingen, trainers, coaches en consultants die voor derden werken. Ook professionals uit onder meer vormingsfondsen, onderwijsinstellingen, universiteiten, belangengroepen en redacties kunnen aansluiten.

- › Gespecialiseerd in L&D. En alleen L&D.
- › 500+ peers. Bouw relaties op in een sterke L&D-community.
- › 85% interne L&D'ers. Blijf dicht bij hoe organisaties leren.
- › Selectief netwerk. Je hoort bij de 15% externe L&D-professionals.
- › Practice-based. Je leert van de praktijk.
- › Geen verkoopdruk. Omdat niemand komt pitchen ontstaan andere gesprekken en relaties.
- › Bewezen impact op innovatie.
- › **NEW** AI-kennispool. Slimme toegang tot honderden kennisitems.
- › **NEW** Enkel Stimulearners kunnen nog Proeverijen, uw L&D Festival bezoeken.
- › Twee instapmomenten. Sluit aan op 01/03 of 01/09.
- › Er is een wachtlijst. Behoud je plek.

€ 400
per jaar

GRATIS TOEGANG

- › L&D Awards
- › L&D Talks Keynotes & **NEW** Sofatalks
- › TOP100 Tools for Learning
- › De Pottenkijker
- › De Podvis
- › TOP10 Bedrijfsopleidingen Online
- › ...

EXCLUSIEF VOOR STIMULEARNERS

- › Welkomstpakket voor nieuwe Stimulearners
- › Toon dat je deel bent van de community met het Stimulearning-logo
- › Opleidingsreviews op Bedrijfsopleidingen.be
- › 200+ interviews Op de Praatstoel, sinds 2025 ook als podcast
- › 1000+ artikels, video's en presentaties in de Kennispool
- › Netwerkgids: je bent zichtbaar binnen de community
- › 4 magazines Leren & Ontwikkelen: print of online
- › 12 nieuwsbrieven met interviews uit de business
- › Onderzoeksverslag & affiche Tendensen in Leren
- › L&D Awards: stemrecht voor het L&D Project 2027
- › Gratis plaatsing van je L&D-vacatures: online & print

KORTING OP

- › L&D-events van derden
- › Proeverijen, uw L&D Festival
- › Masterclasses van de L&D Talks: € 300 korting
- › Managementbib.com: 10% tot 20% korting met code Stimulearning
- › Kogan Page Publishing: 25% korting met code Leren25
- › Boeken uit de L&D-bib op Proeverijen en de L&D Talks



Groei sneller en slimmer, samen met 500+ L&D-peers. Evidence-based, onafhankelijk en 100% focus op L&D. Meer kennis. Meer connecties. Meer kansen om te groeien. Eén lidmaatschap.
www.stimulearning.be - info@bedrijfsopleidingen.be

L&DTALKS

FOOD FOR THOUGHT SINCE 2011

21 OCTOBER 2026

Holiday Inn Brussels Airport • ltdtalks.stimulearning.be

PRECONFERENCE DINNER + 3 MASTERCLASSES:

- BUILDING A LEARNING CULTURE - Conrado Schlochauer
- LEARNING DESIGN LAB: FROM CONTENT TO LEARNING JOURNEYS - Antonina Panchenko
- EQUIP YOUR FRONTLINE EMPLOYEES TO POWER ORGANIZATIONAL PERFORMANCE - JD Dillon

22 OCTOBER 2026

6 INTERNATIONAL KEYNOTES + SOFA TALKS



Conrado Schlochauer (BR)

THE FUTURE OF LEARNING:
WHY LIFEWIDE LEARNING
MATTERS

Antonina Panchenko (UA)

GLOBAL VILLAGE:
PROFESSIONAL IDENTITY AND
THE CHANGING ROLE OF L&D



JD Dillon (US)

A FUTURE WITHOUT L&D?



Melanie Martinelli (CH)

MAKING TRANSFER HAPPEN:
THREE QUICK-AND-EASY TOOLS
WITH GREAT IMPACT

Michael Gerlich (CH)

WHEN AI STARTS THINKING
FOR US: THE NEW
RESPONSIBILITY OF L&D



Daria Zadniprovska (UA)

A GROWTH MINDSET
IN TIMES OF WAR



WIE MAAKT HET VERSCHIL IN L&D?

De vijftiende editie van de **L&D Awards** vindt plaats op donderdag **11 maart 2027** in Zaventem. De Belgische L&D-community komt er opnieuw samen voor een dag vol inspiratie, kennisdeling en ontmoeting. **Ahlex** verwelkomt ons als Learning Location Partner voor een inhouse Discovery Session en lunch, gevolgd door boeiende presentaties, interactieve rondetafels, de feestelijke prijsuitreiking en een netwerkdrink.

De L&D Awards zetten jaarlijks mensen en projecten in de kijker die met leren en ontwikkelen écht het verschil maken. We bekronen sterke **L&D-projecten** met zowel een juryprijs als een publieksprijs. Daarnaast geven we individuele L&D-professionals de erkenning die ze verdienen als **L&D Talent** en **L&D Leader**.

Geen glitter of glamour, wél professionele erkenning voor echte impact. Daarmee blijven we trouw aan waar Stimulearning voor staat: kennis delen, van elkaar leren en sterk L&D-werk zichtbaar maken. Een initiatief hoeft inderdaad niet spectaculair, complex, duur of grootschalig te zijn. Wat telt, is dat het aantoonbaar een verschil maakt voor mensen, teams en organisaties.

Aanbieders van leeroplossingen kunnen zichzelf niet kandidaat stellen voor een podiumplaats. De spotlight is voor hun klanten en voor interne L&D-professionals en -projecten. En daar kom jij als Stimulearner in beeld. Ken jij een persoon of project die of dat erkenning verdient? Nomineer jouw favoriet en help ons het beste van de Belgische L&D-community zichtbaar te maken. De community kiest de L&D Leaders en L&D Talents; een onafhankelijke vakjury beoordeelt de L&D-projecten.

De jury bestaat uit:

- › Carl Foulon (voorzitter) - Thomas More
- › Jen Deneckere - winnaar 2019 - KBC Bank & Verzekeringen
- › Anneleen Arnold - winnaar 2020 - Thomas More
- › Annick Van Humbeeck - winnaar 2023 - Telenet
- › Els Anseeuw - winnaar 2024 - Unilin
- › Dimitri Soebert - winnaar 2026 - Atlas Copco
- › Koen Mathys - winnaar 2026 - TVH Group
- › Jan Laurijssen - SD Worx
- › Marleen De Greef - NCOI Learning
- › Maurits Vanackere - Federgon
- › Piet Van den Bossche - Universiteit Antwerpen

Op de volgende pagina's lees je de onepagers van de zeven winnaars van de L&D-projectawards 2026, aangevuld met een overzicht van de L&D Leaders en L&D Talents 2026.

DO.
11/03/27
KANDIDEER
NOMINEER

LEARNING & DEVELOPMENT AWARDS

leren
talent
welbevinden
fierheid en passie

Ahlex - Zaventem
awards.stimulearning.be

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

L&D Talent

L&D Leader





Via vette leertrajecten zit de technische dienst van Agristo ook in de toekomst gebakken

Agristo
we love potatoes



Agristo bouwt met 'We make TD grow' aan een krachtige leercultuur waarin groei een strategische hefboom is voor medewerkers en organisatie. De uitbreiding van productielijnen vroeg om een snellere, efficiëntere en schaalbare aanpak voor het opleiden van techniekers.

Initieel gingen we met een externe partner aan de slag in het ontwikkelen van Inhouse opleidingen. Echter bleken klassieke trainingen en job shadowing te traag, te afhankelijk van beschikbaarheid en onvoldoende uniform.

Daarom ontwikkelde Agristo een praktijkgericht en modulair leerconcept dat focust op leren door te doen, ondersteund door fysiek leermateriaal, digitale toepassingen en realistische oefenomgevingen. Theorie en praktijk komen zo dicht bij elkaar, waardoor medewerkers autonomer, sneller en veiliger leren.

De eerste resultaten tonen een duidelijke impact: snellere competentieopbouw, lagere uitval, hogere zelfredzaamheid en meer continuïteit in onderhoud en storingen.

Dankzij een doordachte L&D-structuur, sterke betrokkenheid van trainers en leidinggevenden gecombineerd met een datagedreven opvolging groeit het project uit tot een essentieel onderdeel van Agristo's bredere visie: leren als strategische hefboom voor professionele, persoonlijke en organisatorische ontwikkeling.



About Agristo

Agristo werd in 1986 opgericht door Antoon Wallays en Luc Raes. Agristo is een Vlaamse voedingsproducent, gespecialiseerd in diepgevroren en voorgebakken aardappelgeïnspireerde producten. Het bedrijf groeide uit tot een wereldspeler en levert vandaag aan meer dan 120 landen. Het hoofdkantoor bevindt zich in Wielsbeke en heeft productiesites in West- en Oost-Vlaanderen, Nederland, India en binnenkort ook Frankrijk en de VS.



Spreker: Hannes Vanhee
Coach: Leen Lievens | De Opleidingscoach

www.agristo.com



Atlas Copco investeert in een digitale leercultuur op maat van arbeiders



In de productieomgeving van de Airtec-divisie van Atlas Copco Group in Wilrijk staat een unieke, duidelijk gestructureerde leerarchitectuur centraal. Arbeidertrajecten per werkpost vormen het fundament, opgebouwd uit vier stappen: zien, doen met hulp, zelf doen en zelfstandig probleemoplossend werken. Met deze vier stappen wordt leren concreet, meetbaar en betekenisvol. Medewerkers groeien niet alleen in uitvoering, maar begrijpen ook stap voor stap waarom processen en kwaliteit zo belangrijk zijn.

Omdat elk traject werkpostgebonden is, sluit het leren perfect aan bij de realiteit op de vloer. Digitale instructies, on-the-job training en evaluaties ondersteunen elke stap en maken groei zichtbaar, versterken eigenaarschap en zorgen voor een gedeelde taal binnen teams.

Een tweede unieke pijler is dat elke arbeider een volwaardige Office 365-account krijgt. Dit is eerder uitzonderlijk in een productieomgeving. Ze vinden altijd actuele leercontent, digitale instructies, informatie, die rechtstreeks toepasbaar is in hun dagelijkse werk.

Dankzij deze combinatie van duidelijke leertrajecten en brede digitale toegang ontstaat een toekomstgericht leermodel waarin medewerkers zelfstandig kunnen groeien, ondersteund door heldere stappen en een krachtig digitaal systeem.

About Atlas Copco Group

De innovatieve oplossingen van Atlas Copco Group maken veel mogelijk, van veilige medische toepassingen tot de productie van hernieuwbare energie.

In Wilrijk, waar zo'n 3600 mensen werken, ontwikkelt de Airtec-divisie de kern van compressoren. Productontwikkeling, proces en assemblage vormen samen met constante innovatie de basis voor kwaliteitsvolle en energie-efficiënte producten.

Sprekers: Dimitri Soebert & Jens Verhooghe
Coach: Jan Kaas | Bit by bit

www.atlascopcogroup.be

Belfius Vibes bewijst het: cultuur wordt niet gecommuniceerd, maar geoefend



Wat betekent het écht om bij Belfius te werken? Welke cultuur dragen we samen? Wat verwacht Belfius van jou, én wat voor leider wil jij zelf zijn? Belfius Vibes nodigt nieuwe collega's uit om die vragen niet alleen te horen, maar ze vooral te beleven.

Stel je voor: een onboarding waar je écht naar uitkijkt. Waar je niet alleen begrijpt waar Belfius voor staat, maar ook voelt hoe jij daar elke dag mee het verschil kan maken.

Belfius Vibes is een ervaringsgericht leertraject voor medewerkers die al enkele maanden aan boord zijn. Net genoeg afstand om hun rol te kennen. Net op tijd om cultuur bewust vast te pakken. Geen klassieke onboarding, maar echte gesprekken, herkenbare situaties en momenten die blijven hangen.

In diverse groepen, medewerkers tot managers, ontdekken deelnemers samen het leiderschapsmodel van Belfius. Ze oefenen met feedback, leren omgaan met verschillen en bouwen actief aan psychologische veiligheid. Met acteurs, concrete tools en persoonlijke engagementen vertalen ze waarden naar dagelijks gedrag.

Het effect? Mensen voelen zich gezien, durven zich uitspreken en nemen eigenaarschap. Wat start in Belfius Vibes, leeft verder in teams, samenwerkingen en gesprekken op de werkvloer.

Dit traject bewijst dat cultuur niet enkel gecommuniceerd wordt, maar geleefd. Licht in vorm, diep in impact.

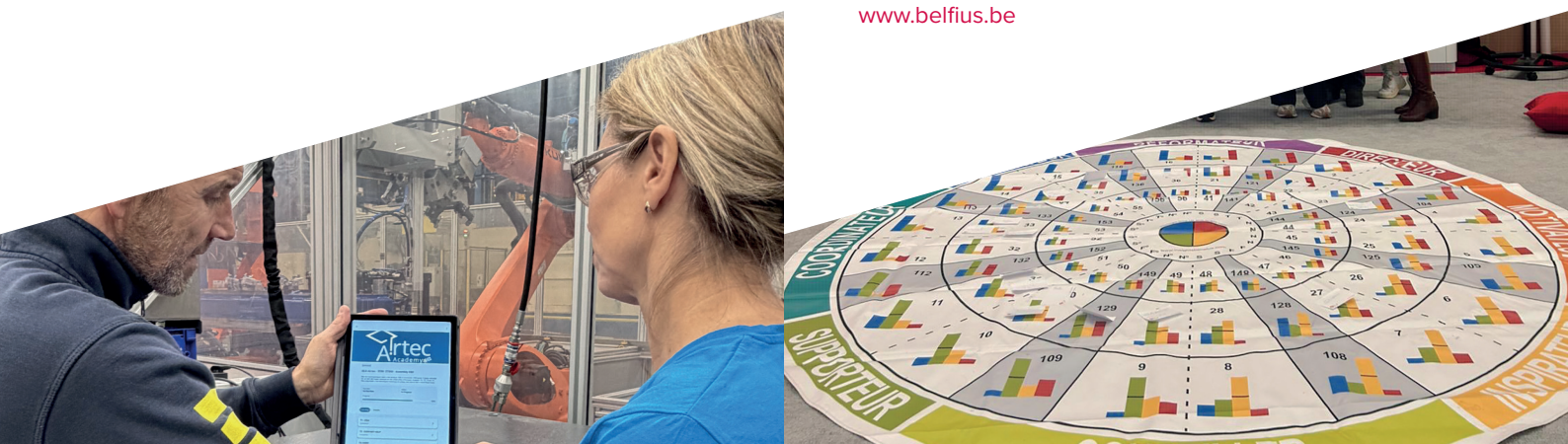
Had jij dit als onboarding willen krijgen? Stem op Belfius Vibes.

About Belfius

Belfius is een toonaangevende Belgische bank- en verzekeringsgroep die zich inzet voor een duurzame en inclusieve samenleving. Met innovatieve financiële oplossingen ondersteunen we particulieren, bedrijven en gemeenschappen om hun dromen te verwezenlijken. Samen bouwen we aan een betere toekomst.

Spreker: Pauline De Potter
Coach: Oelerie Van Assche | The Tipping Point

www.belfius.be



De Safety Street van Covestro toont dat innovatieve didactiek echt werkt



Bij Covestro, een chemie bedrijf in de Antwerpse haven, heeft veiligheid de hoogste prioriteit, zodat elke medewerker 's avonds gezond terug naar huis kan gaan. Chemische producten brengen echter risico's met zich mee, waardoor vele veiligheidsregels en procedures gekend moeten zijn en strikt nageleefd moeten worden.

Daarom ontwikkelde Learning & Development de Safety Street, een 200m² interactieve veiligheidstrainingsomgeving die traditionele passieve Powerpoint-opleidingen verving. Deze immersieve ruimte laat deelnemers zien en ervaren hoe procedures in de praktijk toegepast worden, waardoor regels beter onthouden en correct toegepast worden.

De inrichting is gebaseerd op bestaande procedures en tien LifeSavers (zoals werken op hoogte en werken aan elektriciteit). Per onderwerp zijn visuele hulpmiddelen en oefeningen ontwikkeld. De informatie op de borden is bewust zeer visueel gehouden met minimale tekst en de introductie van mascotte VIC (Veiligheids Instructie Covestro) versterkt de herkenbaarheid en engagement.

Interne trainers verzorgen sessies van ongeveer één uur waarbij verschillende accenten gelegd kunnen worden afhankelijk van de doelgroep. De opleiding is verplicht voor alle interne medewerkers alsook voor alle externe medewerkers die werkzaamheden komen uitvoeren. Uit een interne enquête blijkt dat 80% van de deelnemers een verbeterde kennisoverdracht en zichtbare gedragsverandering ervaart in het veld.

De Safety Street bewijst dat elke training transformeerbaar is tot een impactvolle leerervaring. Elk arbeidsongeval is er immers één te veel is.

About Covestro

Covestro is een toonaangevende wereldspeler in hoogtechnologische polymeermaterialen. Met innovatieve producten werkt Covestro aan grensverleggende materiaaloplossingen. In de Antwerpse haven produceert Covestro polycarbonaat en grondstoffen voor polyurethaan, gebruikt in isolatie, matrassen, elektrische wagens, elektronica en medische toepassingen. Het bedrijf telt ruim 900 medewerkers.

Sprekers: Geert Dilens & Tim Timmermans

Coach: Indyra Olivier | Flowsparks

www.covestro.com



Delhaize, waar een nieuw businessmodel leidt tot nieuwe visies op leren



Hoe een gedeelde partnerschapsfilosofie bij Delhaize tot leven kwam. Toen Delhaize in 2023 als eerste retailer in België overstapte naar een 100% aangesloten model, was één ding duidelijk: deze verandering kon alleen slagen als ze gedragen werd door mensen. Zo ontstonden de Partnership Initiatives: geen klassiek leerprogramma, maar een organisatiebrede leer- en cultuurreis die partnerschap tastbaar maakte. Niet als theorie, maar als ervaring.

De overstap vroeg meer dan nieuwe processen. Ze vroeg een gedeelde partnerschapsfilosofie, gebouwd rond duidelijke pijlers die richting geven aan hoe we samenwerken. Die filosofie werd niet uitgelegd, maar beleefd. Over afdelingen heen, samen met onze zelfstandige uitbaters.

Eerst werden 270 eerste-lijnsmedewerkers, onze Lion Sales Partners, opgeleid tot ambassadeurs. Daarna stapten HQ-medewerkers letterlijk in de leefwereld van onze uitbaters. Via workshops, learning labs, storytelling, gamification en een immersive Experience Room werd het partnerschap voelbaar en menselijk. Uitbaters waren geen case, maar co-creator. Leadership stond mee in de arena.

Zo ontstond één gedeelde taal, een helder ondersteuningsmodel en vooral: een nieuwe reflex. Medewerkers voelen zich sterker verbonden, nemen ownership en zetten zelf initiatieven op. Meer dan 140 acties ontstonden spontaan. De partnerschapsreflex leeft vandaag verder in de praktijk en groeit mee met nieuwe collega's. In 2026 verbreden we deze reis verder, ook naar logistiek. Want sterk partnerschap maakt overal het verschil.

Impact: 96,4% NPS, 94% voelt zich sterker verbonden en 98% neemt verantwoordelijkheid in het partnerschap.

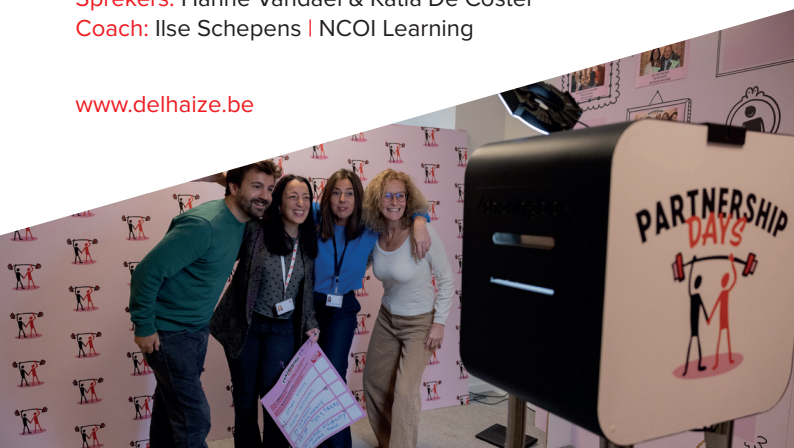
About Delhaize

Bij Delhaize geloven we dat beter leven begint bij beter eten voor iedereen. Onze missie? Emotie creëren aan elke tafel, dankzij unieke producten en sterke samenwerkingen. Met meer dan 825 aangesloten winkels en 3.000 medewerkers bouwen we elke dag aan duurzaam partnerschap. Verandering zit in ons DNA, altijd gedragen door mensen en sterke relaties. Zo maken we het verschil!

Sprekers: Hanne Vandael & Katia De Coster

Coach: Ilse Schepens | NCOI Learning

www.delhaize.be



TVH pioniert met een globale digitale transformatie aangedreven door AI



Met 'Forward with AI' zet TVH een nieuwe standaard voor de toekomst van werk. Als het educatieve fundament van de 'Horizontal AI'-strategie, is dit programma ontworpen om AI veilig en conform te democratiseren. Het hoofddoel? TVH transformeren van 'chaotisch experimenteren' en 'Shadow AI' naar een model van gestructureerd, beheerd risico.

Het programma activeert de volledige organisatie via drie gerichte sporen:

- De Vanguard: Een netwerk van 160+ AI-ambassadeurs voor lokale ondersteuning en adoptie.
- Het VIP-traject: Strategische sessies voor leiderschap om de visie te verankeren.
- Het Algemene Traject: Een grootschalig curriculum voor ruim 3.000 bureaumedewerkers.

Naast technische skills in tools zoals Google Gemini en NotebookLM, staat ook cultuur centraal. Het 'TVH AI Charter' vormt de ruggengraat, waarbij gegevensbescherming en menselijk toezicht ('human-in-the-loop') worden gewaarborgd. AI wordt gepositioneerd als een krachtige samenwerkingspartner, niet als vervanging.

'Forward with AI' stelt medewerkers in staat om slimmer te werken in plaats van harder. Hiermee ontsluit TVH efficiëntie en innovatie binnen een veilige omgeving, en bereidt het zijn menselijk kapitaal voor op een toekomst waarin mens en machine elkaar versterken.

About TVH

Onderdelenspecialist TVH is een wereldspeler op het vlak van onderdelen en toebehoren voor heftrucks, industriële voertuigen, bouw- en landbouwmachines. Het bedrijf heeft zijn hoofdkantoor in Waregem, België. Daarnaast is er een regionaal hoofdkantoor in Kansas (VS) dat de Amerikaanse markt bedient. In totaal opereert TVH vanuit 90 vestigingen over alle continenten heen. Met een database van ruim 46 000 000 artikelnummers, levert TVH als one-stop shop aan klanten uit minstens 182 landen. TVH werd opgericht in 1969 en telt wereldwijd meer dan 5000 medewerkers.

Sprekers: Koen Mathys & Andries Daem

Coach: Oelerie Van Assche | The Tipping Point

www.tvh.com



Uitbetaling Groeipakket evolueert van 'leermoetivatie' naar 'leermotivatie'

AGENTSCHAP UITBETALING GROEIPAKKET

Binnen onze administratie willen we onze mensen graag alle ontwikkelkansen geven én hen blijvend inspireren. Zo blijft iedereen mee in onze missie: gezinnen het Groeipakket geven waarop ze recht hebben, met heldere en correcte informatie. In een samenleving met steeds diversere gezinsvormen en complexe regelgeving volstaat een klassieke leeraanpak niet meer. We kiezen bewust voor groei, betrokkenheid en een leerklimaat dat onze toekomstgerichte gezinsorganisatie versterkt: weg van het 'one-size-fits-all' programma, richting een futureproof Groeipakket-leerpakket.

In onze vernieuwde aanpak staan gastdocenten uit onze eigen teams centraal. Teamverantwoordelijken worden opleiders die hun expertise delen en collega's activeren via concrete cases, interactieve workshops, quizvormen en polls. Deelnemers leren bovendien in de praktijk dankzij buddy's: ervaren consultants en klantenadviseurs die hen meenemen in het echte werk. En via het online leerplatform kunnen ze op eigen tempo verder groeien.

Zo maken we de sprong van 'leermoetivatie' naar echte 'leermotivatie', gedragen door het hele agentschap. De variatie in werkvormen prikkelt nieuwsgierigheid en leerplezier, de praktijkervaring van teamleiders geeft de leerstof betekenis en de autonomie in leren versterkt het gevoel van eigenaarschap.

Helemaal klaar voor onze gezinnen!

About Uitbetaling Groeipakket

Agentschap Uitbetaling Groeipakket maakt deel uit van het beleidsdomein Welzijn, Volksgezondheid en Gezin van de Vlaamse overheid. Het organiseert de uitbetaling van het Groeipakket - gezinsbijslag, schooltoeslag en andere toelagen - voor meer dan 1,6 miljoen kinderen. Van de 348 medewerkers werkt ongeveer 70% bij publieke uitbater FONS. Zij vormen de kern van dit leerproject.

Sprekers: Geert Cnudde & Teun Vervoort

Coach: Nanou Pauwels | NCOI Learning

www.groeipakket.be



L&D Talent 2026

**EVELIEN
MINNE**



“ Evelien is een authentieke, enthousiaste en open L&D-professional met een sterke growth mindset. Vanuit haar gedrevenheid om opleiders te versterken, denkt ze constructief mee en gaat ze voluit voor haar doelen. Ze bewaart de balans tussen duidelijke verwachtingen en echte verbinding. Samenwerken met haar is een cadeau.

Evelien toonde grote betrokkenheid bij het Young Stimulearner-programma, ook wanneer haar aanwezigheid niet vanzelfsprekend was. Ze communiceerde open, reflecteerde op wat ze meenam en bleef bewust leren, zelfs op afstand. Die combinatie van zorgvuldigheid, leergierigheid en menselijkheid typeert haar.

“ Julie combineert scherp strategisch inzicht met een hands-on aanpak gericht op concrete impact. Ze vertaalt bedrijfsdoelstellingen naar leerinitiatieven op korte en lange termijn en bouwde samen met haar team een sterke Technical Academy uit. Een gedreven en inspirerende sparringspartner.

Julie onderscheidt zich door haar sterke gedrevenheid in leren en ontwikkelen. Ze koppelt evidence-based inzichten aan innovatie en efficiëntie en brengt skills, competenties, systemen en leertransfer samen tot één geheel. Haar honger naar groei maakt haar een inspirerend voorbeeld binnen L&D.



**JULIE DE
WEERDT**

“ Ine leverde uitstekend werk bij de implementatie van ons LMS. Haar voorbereiding was sterk onderbouwd en helder uitgewerkt. Dankzij duidelijke communicatie en nauwgezette opvolging verliep het traject zonder vertraging. Het resultaat is een kwaliteitsvol en meteen bruikbaar eindproduct.

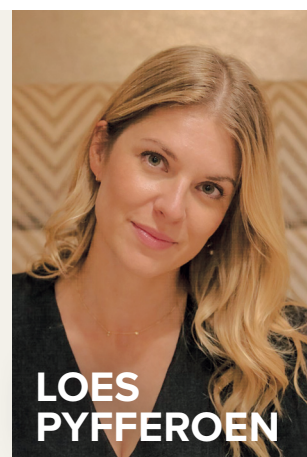
Het was een plezier om Ine tijdens haar stage te zien groeien van stille kracht tot een zelfverzekerde professional met een eigen stem. Ze droeg bij aan de tijdige implementatie van het leerplatform en e-learnings. Haar enthousiasme, professionaliteit en oog voor kwaliteit werden erg gewaardeerd.



**INE
SCHOKKAERT**

“ Loes combineert een strategische visie op leren met oprechte nieuwsgierigheid die continue verbetering stimuleert. Ze maakt complexe topics eenvoudig en toegankelijk, blijft benaderbaar en stelt de juiste vragen. Haar vermogen om leerinitiatieven te koppelen aan bredere doelen maakt haar een sterke ambassadeur voor ontwikkeling.

Loes is een toegankelijke en betrokken L&D-professional. Ze voelt feilloos aan wat mensen nodig hebben en speelt daar natuurlijk op in. Ze verbindt, versterkt en creëert vertrouwen in teams. Haar positieve ingesteldheid, enthousiasme en mensgerichtheid maken haar een sterke kandidaat voor L&D Talent.



**LOES
PYFFEROEN**

L&D Leader 2026



“ Jaan koppelt jarenlange L&D-expertise aan een sterke visie op leren en ontwikkelen. Zijn analytische en kritische blik, gecombineerd met focus op resultaat en impact, onderscheidt hem. In mijn netwerk is hij dé trendspotter en early adopter van innovatieve tools en AI-toepassingen.

Jaan blinkt uit in strategisch denken en koppelt leer- en ontwikkelinitiatieven aan organisatiedoelen. Zijn sterk stakeholdermanagement brengt belangen samen en creëert draagvlak. Als L&D-expert ziet hij het geheel en vertaalt dit naar effectieve en duurzame oplossingen.

“ Jeroen zet zich sterk in om medewerkers bij Sweco te laten groeien, precies wat wij belangrijk vinden. Samen met de business implementeert hij initiatieven die mensen naar een hoger niveau tillen. Knap werk en een verdiende erkenning.

Jeroen is een inspirerende L&D-leider met brede ervaring en diepgaande expertise. Hij blijft nieuwsgierig, zoekt nieuwe manieren om organisatiegroei te stimuleren en leert graag van anderen. Met zijn passie voor L&D weet hij collega's te inspireren. Een echte learnatic!



“ Hans laat jong talent en ervaren krachten floreren in hun sterktes. Hij stelt kritische vragen en deelt zijn jarenlange ervaring om anderen te laten groeien. Dankzij zijn ondersteuning en inzet kon ik mezelf ontplooien en mijn professionele grenzen verleggen.

De L&D-aanpak van Hans beweegt zich op twee niveaus: strategisch én praktisch. In een organisatie met meer dan 4000 medewerkers combineert hij wettelijke opleidingsverplichtingen met maatgerichte doelstellingen. Met een doordachte mix van leervormen, afgestemd op doelgroep en context, maakt hij leren compliant, relevant en impactvol.

“ Lori denkt niet in standaardoplossingen, maar daagt uit om verder te gaan dan het gewone. Haar creatieve ideeën zijn onderbouwd met wetenschappelijke inzichten. Door organisatiebreed te communiceren en input te zoeken, creëert ze een sterk leerklimaat en stimuleert ze leertransfer.

Lori draagt leren en ontwikkelen in het hart. Met natuurlijk leiderschap neemt ze de L&D-rol op binnen Bauer Media Group.

Authentiek stimuleert ze groei bij zichzelf, teams en organisatie. Ze gelooft dat continu ontwikkelen leidt tot meer geluk en betere resultaten.





SAMENVATTING

Het onderzoek Tendensen in Leren in Organisaties 2026 van Stimulearning brengt in kaart hoe Learning & Development (L&D) in België evolueert. In juni 2026 namen 245 interne L&D-professionals en 126 aanbieders van leeroplossingen deel. De benchmark toont een vakgebied dat strategisch, cultureel, technologisch en praktisch verandert. De centrale beweging is die van opleiding en budget naar duurzame impact: mensen en organisaties in staat stellen mee te bewegen met veranderende jobs, technologie en competentiebehoeften.

Richting 2030 staat wendbaarheid centraal. Bij interne L&D-professionals is agile reskilling & upskilling de belangrijkste structurele ontwikkeling (56%). Ook soft skills en emotionele intelligentie (52%), digitale transformatie en technologie-integratie (41%), levenslang leren (35%) en learning in the flow of work (30%) krijgen veel gewicht. De toekomst van L&D is dus technologisch én mensgericht: kunnen blijven leren wordt minstens zo belangrijk als bestaande kennis en vaardigheden.

Tegelijk groeit de ambitie sneller dan de middelen. Slechts 14% van de interne L&D-professionals verwacht meer middelen; toch verwacht 91% dat de leermogelijkheden gelijk blijven of toenemen. Bij de keuze van leeroplossingen staan inhoud en maatwerk, expertise en transfer naar de werkvloer bovenaan. De uitdaging is dus om met beperkte middelen te kiezen voor oplossingen die waarde creëren.

Technologie krijgt relatief meer ruimte. 33% van de interne en 37% van de externe professionals verwacht stijgende investeringen in L&D-tech. Al wordt vooral ingezet of verkend voor contentcreatie (68%) en administratieve automatisering (48%); personalisatie (17%) en adaptief leren (13%) blijven minder ontwikkeld. Er wordt volop geëxperimenteerd, maar structurele verankering loopt achter. De volgende stap is niet simpelweg méér technologie, maar toepassingen kiezen die leren en werken versterken en ze duurzaam integreren.

L&D wil ook strategischer werken en eerder aan tafel zitten. Dat blijkt uit het verschil tussen ambitie en praktijk: 63% vindt dat er idealiter meer tijd moet worden besteed aan strategische organisatieverandering, terwijl slechts 31% dit vandaag tot de belangrijkste werkzaamheden rekent. L&D wil dus niet pas betrokken worden wanneer de leeroplossing al is gekozen, maar eerder meedenken over organisatie-

vraagstukken, toekomstige competentiebehoeften en verandering. Strategisch willen werken is één stap; de volgende is strategisch gepositioneerd worden.

Een sterk leerklimaat is cruciaal. L&D is vaker betrokken bij verandertrajecten, maar duurzame toepassing van nieuwe vaardigheden blijft beperkt: 43% volgt nieuwe vaardigheden na een leerinterventie slechts beperkt op en slechts 2% heeft een structurele aanpak voor toepassing op de werkvloer. Tijd is veruit de grootste drempel: 96% van zowel interne als externe professionals noemt tijdsgebrek als grootste belemmering voor leren. Impact hangt dus sterk af van de werkcontext waarin medewerkers kunnen oefenen en toepassen.

Ook de vorm van leren verandert. Organisaties bewegen weg van opleiding als losstaand evenement naar leren als continu proces. Voorbereiding, leerinterventie en opvolging worden vaker als één geheel gezien. Leren komt dichterbij het werk via werkpleklernen, transfergericht ontwerp en performance support. Technologie ondersteunt deze beweging, maar is voorlopig eerder een versterker dan een motor.

Inclusief leren is relatief sterk aanwezig in bewustzijn, planning en ontwerp, maar veel minder in evaluatie. Bij ontwerp en facilitatie houdt 62% intern en 74% extern rekening met DEI. Slechts 26% van de interne en 36% van de externe professionals evalueert echter of verschillende doelgroepen kunnen deelnemen en het geleerde toepassen. De volgende stap is meten of inclusieve intenties ook tot gelijke leerkansen en resultaten leiden.

Die meetuitdaging geldt breder. L&D weet vaker hoe deelnemers een leerervaring beoordelen dan wat leren werkelijk verandert. Evaluatie blijft sterk gericht op tevredenheid en kennisverwerving; gedragsverandering, toepassing op de werkvloer, organisatieresultaten en ROI worden veel minder systematisch gemeten. Daardoor bestaat een kloof tussen de ambities van L&D en het bewijs van gerealiseerde impact.

Tot slot benadrukt het rapport dat impact samenwerking vraagt. Interne L&D'ers kennen de organisatiecontext; externe aanbieders bieden gespecialiseerde expertise en oplossingen. Goede samenwerking vereist betrokkenheid, continuïteit, begrip van de context, aandacht voor transfer en een koppeling met strategische doelen. Aanbieders ervaren spanningen tussen leertijd en tijdsdruk, duurzame verandering en snelle resultaten, maatwerk en standaardisatie, alsook stijgende impactverwachtingen tegenover stabiele of dalende budgetten.

De kernboodschap richting 2030 is dat L&D verschuift van opleidingen organiseren naar voorwaarden creëren voor blijvend leren en presteren. De grootste kansen liggen in het verbinden van strategie, leerklimaat, werkpleklernen, technologie, inclusie, impactmeting en samenwerking. Niet het aantal opleidingen of de nieuwste tool staat centraal, maar wat leren daadwerkelijk verandert voor medewerkers, hun werk en de organisatie.

INHOUDSTAFEL

Samenvatting	15
Inhoudstafel	17
Over dit onderzoek	18
Wie nam deel aan dit onderzoek?	19
Interne L&D-professionals	19
Externe L&D-professionals	23
Wegwijs in 9 thema's	24
1. L&D richting 2030: van kennis naar wendbaarheid	25
2. De ambitie groeit sneller dan de middelen	28
3. L&D-technologie neemt een grotere plaats in binnen de L&D-investeringen	34
4. L&D wil meer ruimte voor haar strategische rol	43
5. Leerklimaat als voorwaarde voor duurzame gedragsverandering	48
6. Opleiding als schakel in een leerproces	55
7. Inclusief leren: de volgende stap is evalueren	64
8. Van ambitie naar impact: meten we wat er echt verandert?	67
9. Meer impact maak je niet alleen	75
Slotbeschouwing	81



OVER DIT ONDERZOEK

Leren en Ontwikkelen beweegt mee met organisaties, werk en maatschappij. Nieuwe technologieën, artificiële intelligentie, veranderende functies en een krappe arbeidsmarkt beïnvloeden niet alleen wat mensen moeten leren, maar ook hoe organisaties naar leren en ontwikkelen kijken. Voor L&D-professionals verschuiven daardoor voortdurend de accenten in hun rol, aanpak en prioriteiten.

Met Tendensen in Leren in Organisaties volgt Stimulearning die beweging al meer dan twintig jaar. Medio 2026 peilden we voor de 21e keer naar de ervaringen, noden en verwachtingen van L&D-professionals in België. De benchmark maakt zichtbaar welke thema's aan belang winnen, waar prioriteiten verschuiven en welke ontwikkelingen steeds meer deel worden van de dagelijkse L&D-praktijk. Zo schetst Stimulearning opnieuw een actueel en onafhankelijk beeld van het Belgische L&D-landschap. Elk jaar kijken honderden L&D-professionals uit naar 10 september, de dag waarop dit onderzoeksverslag wordt gepubliceerd.

Het onderzoek wordt dan ook opgebouwd en gedragen door honderden L&D-professionals. Door hun ervaringen, verwachtingen en inzichten te delen, geven zij practice-based vorm aan deze benchmark. Voor deze editie kon Stimulearning opnieuw rekenen op de steun van Federgon, Network for Work en Groupe Epsilon.

De 58 pagina's in 2024 en 50 pagina's in 2025 groeiden uit tot 68 pagina's in 2026. Toch kiezen we bewust voor een gerichte rapportering, met focus op de resultaten van 2026 en op inzichten die samen iets vertellen over de beweging binnen L&D. Niet elk cijfer krijgt daarom evenveel aandacht. We zoeken vooral naar patronen, verschuivingen en ontwikkelingen die organisaties helpen om hun eigen L&D-praktijk te spiegelen aan die van andere organisaties. Zo willen we L&D de plaats en erkenning geven die het verdient: als gangmaker van een lerende maatschappij.

Wie zich verder in een thema wil verdiepen of resultaten wil vergelijken met eerdere edities, kan terecht in de Kennispool van Stimulearning. Deze kennisbank wordt uitgebreid met een AI-gestuurde zoekfunctie, waardoor inzichten en resultaten uit eerdere onderzoeken snel kunnen worden teruggevonden. Dit rapport en de Kennispool vullen elkaar zo aan: hier brengen we de belangrijkste bewegingen samen, daar kan je verder graven in historische cijfers.

Dit onderzoeksverslag start met een toelichting bij de opzet van het onderzoek en de professionals die eraan deelnamen. Vervolgens bespreken we de belangrijkste bevindingen in thema's en leggen we waar relevant verbanden. We sluiten af met enkele beschouwingen en aandachtspunten voor het L&D-beleid in 2027.

In dit rapport behouden we enkele internationaal ingeburgerde L&D-begrippen, zoals learning in the flow of work, transfer, skilling, performance support, L&D-tech, workforce planning ... omdat zij binnen het vakgebied een specifieke betekenis hebben.

WIE NAM DEEL AAN DIT ONDERZOEK?

Net als de vorige jaren werden ook in 2026 twee groepen bevraagd: interne L&D-professionals en externe aanbieders van leeroplossingen. Voor beide groepen werd een afzonderlijke vragenlijst ontwikkeld, beschikbaar in het Nederlands en het Frans.

De bevraging liep in juni 2026. De respondenten besteedden gemiddeld 13 minuten aan het invullen van een vragenlijst. Het aantal deelnemers dat de bevraging niet volledig afrondde, bleef beperkt doordat zij vragen onbeantwoord konden laten wanneer die niet op hen van toepassing waren of wanneer zij er geen mening over hadden.

Als dank voor hun deelname ontvangen alle deelnemers dit rapport en kunnen zij kosteloos deelnemen aan het webinar op 24 september 2026 om 10.30 uur, waarin we de belangrijkste resultaten verder toelichten en interpreteren. Leden van Stimulearning ontvangen daarnaast een printversie van het onderzoeksrapport en kunnen ook de onderzoeksverslagen van eerdere edities raadplegen.



**ONDERZOEK TENDENSEN
IN LEREN 2026**

SONDAGE TENDANCES EN MATIÈRE DE L&D

De resultaten van dit onderzoek worden voorgesteld tijdens een webinar op donderdag 24 september 2026 om 10.30 uur.

20+ jaar onderzoek op
kennispool.stimulearning.be



Een bijzondere dank gaat naar de trouwe groep L&D-professionals die jaar na jaar deelnemen en collega's binnen de community aanmoedigen hetzelfde te doen. Hun engagement helpt om deze benchmark verder uit te bouwen en ontwikkelingen binnen L&D over verschillende jaren te blijven volgen.



Interne L&D-professionals

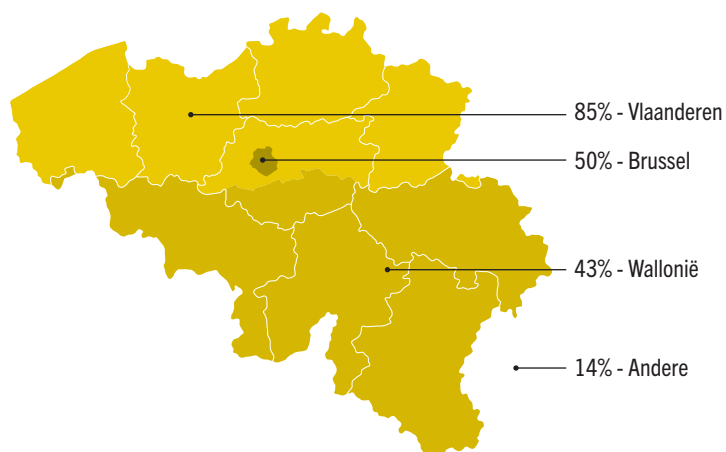
Interne L&D-professionals werken binnen één organisatie aan het leren en ontwikkelen van de eigen medewerkers. Zij vermarkten hun leeroplossingen niet extern. In dit rapport verwijzen we naar deze groep als interne L&D-professionals, L&D-afdelingen, bedrijven of business. Hun resultaten worden in de figuren in het **geel** weergegeven.

In totaal namen 245 interne L&D-professionals deel. 86% vulde de vragenlijst in het Nederlands in en 14% in het Frans.

Samen vormen zij een brede doorsnede van organisaties waarin L&D professioneel wordt opgenomen. De deelnemende organisaties zijn actief in verschillende regio's, sectoren en organisatiegroottes. Omdat organisaties in meerdere regio's actief kunnen zijn, kunnen respondenten in figuur 1 meer dan één regio aangeven: op die manier is 83% actief in Vlaanderen, 50% in Brussel en 43% in Wallonië.



In welke regio's is jouw organisatie actief?



Figuur 1

Ook sectoraal is de groep breed samengesteld. Volgens figuur 2 zijn de overheid (22%) en productie en industrie (21%) zijn het sterkst vertegenwoordigd, gevolgd door dienstverlening aan bedrijven (17%) en gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening (11%).

In welke sector is jouw organisatie (vooral) actief?		
	Overheid	22%
	Productie allerlei goederen/industrie	21%
	Dienstverlening aan bedrijven	17%
	Gezondheidszorg & maatschappelijke dienstverlening	11%
	Financiële en verzekeringssector	8%
	Distributie en retail	6%
	Telecom & ICT	5%
	Transport	5%
	Bouwnijverheid	4%
	Media	1%
	Recreatie & andere persoonlijke diensten	0%
	Horeca	0%

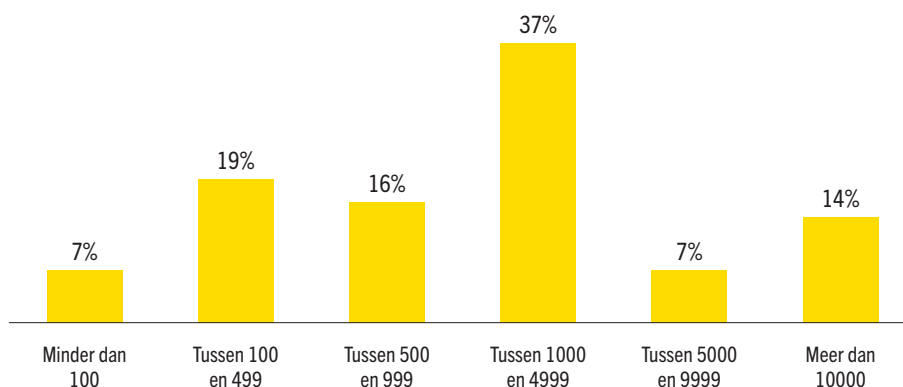
Figuur 2

Ook de schaal waarop deze professionals werken, verschilt. De grootste groep interne L&D'ers werkt volgens **figuur 3** in organisaties met 1000 tot 4999 medewerkers (37%). Daarnaast werkt 19% in een organisatie met 100 tot 499 medewerkers en 16% in een organisatie met 500 tot 999 medewerkers. In totaal is 58% actief in een organisatie met minstens 1000 medewerkers.

Dat grotere organisaties sterk aanwezig zijn in dit onderzoeksverslag is niet verrassend: zij beschikken vaker over een afzonderlijke L&D-functie of een volwaardig L&D-team, nét die mensen die wij kennen én aangeschreven hebben om de vragenlijsten in te vullen. Volgens **figuur 4** werkt 29% alleen, 30% in een team tot 5 FTE, terwijl 25% deel uitmaakt van een team met meer dan 10 FTE.



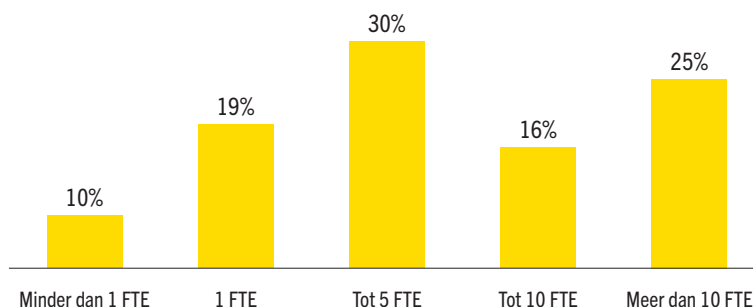
Hoeveel medewerkers telt jouw organisatie in België?



Figuur 3



Hoeveel FTE (fulltime-equivalent) telt het L&D-team binnen jouw organisatie?



Figuur 4

Tijdens het L&D Festival Proeverijen 2026¹ vroegen we interne L&D-professionals om zichzelf te positioneren aan de hand van vier L&D-persona's. Deze aanpak bleek waardevol om de verschillende accenten binnen het vakgebied zichtbaar te maken. Om die reden namen we de vier persona's ook op in deze bevraging.

Deelnemers kozen eerst de persona waarin ze zich het meest herkenden en konden later in de vragenlijst eventueel een tweede persona aanduiden. Op basis van hun keuze kregen ze gerichte vervolgvra-

¹ Zie <http://proeverijen.bedrijfsopleidingen.be>

gen die beter aansloten bij hun rol en dagelijkse praktijk. Zo konden we meer thema's onderzoeken zonder iedereen dezelfde vragen voor te leggen én kregen we relevantere en meer valide antwoorden.

De resultaten maken meteen duidelijk hoe veelzijdig L&D vandaag is. De grootste groep L&D'ers herkent zich als Cultuurbouwer (34%), met aandacht voor verandertrajecten, coaching en het versterken van de leercultuur. Strategische Denkers (29%) leggen vooral de verbinding tussen L&D-beleid, businessimpact en organisatiedoelstellingen. Praktische Doeners (22%) richten zich op het ontwikkelen en implementeren van concrete leeroplossingen. Innovatoren (15%) verkennen en benutten nieuwe technologieën en leeroplossingen, waaronder artificiële intelligentie, virtual reality en microlearning.

Doorheen dit onderzoeksrapport herken je de vier persona's aan vier gelijkaardige symbolen, elk met een eigen letter: C voor Cultuurbouwer, S voor Strategische Denker, P voor Praktische Doener en I voor Innovator. Zo zie je in één oogopslag welke resultaten en inzichten specifiek betrekking hebben op een bepaalde persona.



In welke van deze 4 rollen herken je jezelf het meest?

	Persona	Waar ligt de uitdaging?
34%	 Cultuurbouwer - Ik werk o.a. aan verandertrajecten, coaching en het versterken van de leercultuur.	Gedragsverandering en verankering
29%	 Strategische Denker - Ik focus o.a. op L&D-beleid, businessimpact en de meerwaarde van leren.	Plaats aan de beleidstafel
22%	 Praktische Doener - Ik ontwikkel of voorzie concrete tools, formats, trainingen en workshops die direct inzetbaar zijn.	Concrete uitvoering en toepasbaarheid
15%	 Innovator - Ik gebruik of verken nieuwe L&D-tech en leeroplossingen zoals AI, virtual reality en microlearning.	Technologie slim inzetten

Figuur 5

Het is belangrijk om te benadrukken dat deze vier persona's geen afzonderlijke types L&D-professionals zijn. Ze bieden vier perspectieven op hetzelfde vakgebied. In de praktijk combineren L&D-professionals elementen van verschillende persona's, al kan het zwaartepunt op een bepaald moment sterker bij één ervan liggen.

We gebruiken deze persona's daarom als leesbril voor de rest van deze benchmark. L&D ontwikkelt zich immers niet noodzakelijk in hetzelfde tempo op het vlak van strategie, cultuur, innovatie en praktische uitvoering. Een organisatie kan bijvoorbeeld sterk staan in de praktische organisatie van leren, terwijl de strategische verankering of inzet van nieuwe technologie nog in ontwikkeling is. Omgekeerd kan innovatie snel gaan, terwijl de vertaling naar de dagelijkse praktijk meer tijd vraagt.

Precies die verschillende bewegingen willen we met dit onderzoek beter begrijpen. De Strategische Denker helpt ons kijken naar de verbinding tussen leren en organisatiestrategie. De Cultuurbouwer brengt leercultuur, gedrag en verandering in beeld. De Innovator richt de blik op technologie en nieuwe mogelijkheden. De Praktische Doener laat zien hoe ambities worden vertaald naar concrete leeroplossingen en de dagelijkse praktijk.

Een aantal vragen zijn bewust opgebouwd als een maturiteitsladder. De antwoordmogelijkheden weerspiegelen een ontwikkeling van een eerder operationele of reactieve invulling naar een meer geïntegreerde en strategische aanpak. Zo brengen we niet alleen in kaart wat organisaties doen, maar krijgen we ook zicht op hoe hun L&D-praktijk evolueert.



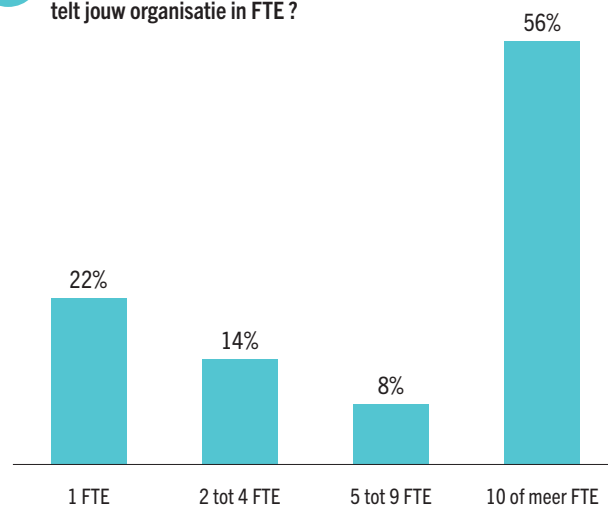
Externe L&D-professionals

Naast de interne L&D-professionals namen 126 aanbieders van leeroplossingen deel aan het onderzoek. Het gaat onder meer om trainingsinstituten, coaches, trainers en andere specialisten die organisaties ondersteunen bij leren en ontwikkelen. In dit rapport verwijzen we naar deze groep als externe L&D-professionals of aanbieders. Hun resultaten worden in de figuren in het **blauw** weergegeven. 17% van deze respondenten vulde de vragenlijst in het Frans in.

Ook deze groep is divers samengesteld. 22% werkt als zelfstandige en meer dan de helft (56%) werkt bij een aanbieder met tien of meer medewerkers. Zo brengt de benchmark de ervaring samen van zowel zelfstandige professionals en kleinere aanbieders als grotere L&D-organisaties.



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



Figuur 6

Het perspectief van externe L&D-professionals vraagt om een andere lezing dan dat van interne L&D. Tenzij anders vermeld, antwoorden zij vanuit hun ervaring met en perceptie van hun klanten. Hun antwoorden laten dus zien hoe zij kijken naar de organisaties en de interne L&D-teams waarmee ze samenwerken.

Door dit perspectief naast dat van interne L&D-professionals te leggen, ontstaat een rijker beeld van het L&D-ecosysteem. Niet om te bepalen wie gelijk heeft, maar om zichtbaar te maken waar beide perspectieven samenvallen, waar ze verschillen en waar kansen liggen om elkaar beter te begrijpen en te versterken.

In deze editie beantwoorden externe L&D-professionals daarnaast ook een aantal vragen over hun eigen organisatie en werking. Bij deze vragen geven we duidelijk aan dat zij over zichzelf spreken en niet over hun klanten. Zo krijgen we ook zicht op de strategische en operationele uitdagingen van aanbieders, hun verwachtingen ten aanzien van klanten en wat zij nodig hebben van het bredere L&D-ecosysteem.

Deze resultaten brengen we samen in een apart hoofdstuk aan het einde van dit verslag. Daar verschuift de blik bewust van wat externe L&D-professionals bij hun klanten waarnemen naar wat er binnen de externe L&D-sector zelf beweegt.

WEGWIJS IN 9 THEMA'S

In dit onderzoeksrapport brengen we de resultaten samen rond negen interessant thema's. Waar relevant leggen we verbanden tussen bevindingen en vergelijken we cijfers met gegevens uit eerdere edities. De resultaten van interne L&D-professionals worden eerst besproken, gevolgd door het perspectief van externe L&D-professionals.

De benchmark beweegt door thema's als trends, budget, technologie, strategie, leercultuur, de praktische organisatie van leren, inclusief leren en de positie van externe L&D-aanbieders. De vier L&D-profielen vormen daarbij waar relevant een extra leesbril. Zo ontstaat door de verschillende hoofdstukken een beeld van een vakgebied dat tegelijk strategisch, cultureel, technologisch én praktisch in beweging is.

1. L&D richting 2030: van kennis naar wendbaarheid
2. De ambitie groeit sneller dan de middelen
3. L&D-technologie neemt een grotere plaats in binnen de L&D-investeringen
4. L&D wil meer ruimte voor haar strategische rol
5. Leerklimaat als voorwaarde voor duurzame gedragsverandering
6. Opleiding als schakel in een leerproces
7. Inclusief leren: de volgende stap is evalueren
8. Van ambitie naar impact: meten we wat er echt verandert?
9. Meer impact maak je niet alleen

I. L&D RICHTING 2030: VAN KENNIS NAAR WENDBAARHEID

Wat vandaag op de L&D-agenda staat, is niet noodzakelijk wat morgen het verschil zal maken. In 2024 en 2025 vroegen we L&D-professionals daarom aan welke drie internationaal erkende tendensen organisaties het komende jaar vooral zouden werken. In 2026 hebben we deze vraag bewust verbreed. Niet het volgende jaar stond centraal, maar de vraag welke drie ontwikkelingen structureel relevant blijven richting 2030.

Die gewijzigde vraagstelling in figuur 7 maakt een rechtstreekse cijfervergelijking met 2024 en 2025 niet mogelijk. Toch zijn die eerdere edities belangrijk om de beweging te begrijpen. Ze laten zien welke thema's toen op de kortetermijnagenda stonden. De blik richting 2030 laat zien welke trends volgens L&D-professionals ook op langere termijn relevant blijven.

Bij interne L&D-professionals springt één ontwikkeling er duidelijk uit: agile reskilling & upskilling. 56% rekent dit tot de drie structureel relevante ontwikkelingen richting 2030. Daarmee staat het bovenaan.

Dat cijfer vertelt meer dan alleen iets over de positie van skilling in een rangschikking. Het suggereert een verschuiving in de opdracht van L&D. De vraag is steeds minder alleen welke vaardigheden en kennis medewerkers vandaag nodig hebben. Steeds nadrukkelijker komt daar een tweede vraag bij: hoe zorgen we ervoor dat mensen kunnen blijven meebewegen wanneer jobs, technologie en competentiebehoeften veranderen?

“De toekomst van L&D draait niet alleen om wat mensen morgen moeten kunnen, maar om ervoor te zorgen dat ze ook overmorgen opnieuw kunnen leren wat nodig is.”

Kennis en vaardigheden blijven vanzelfsprekend nodig. Maar wanneer functies en organisaties snel veranderen, kan hun houdbaarheid korter worden. Het vermogen om opnieuw te leren, nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en bestaande expertise anders in te zetten, krijgt daardoor meer gewicht. De aandacht verschuift van kennis alleen naar wendbaarheid.

Ook andere antwoorden van interne L&D-professionals passen in die beweging. Levenslang leren wordt door 35% tot de drie structurele ontwikkelingen richting 2030 gerekend en learning in the flow of work door 30%. Samen suggereren die cijfers dat leren steeds minder als een afzonderlijk moment wordt bekeken en sterker verbonden raakt met werk en loopbaan.

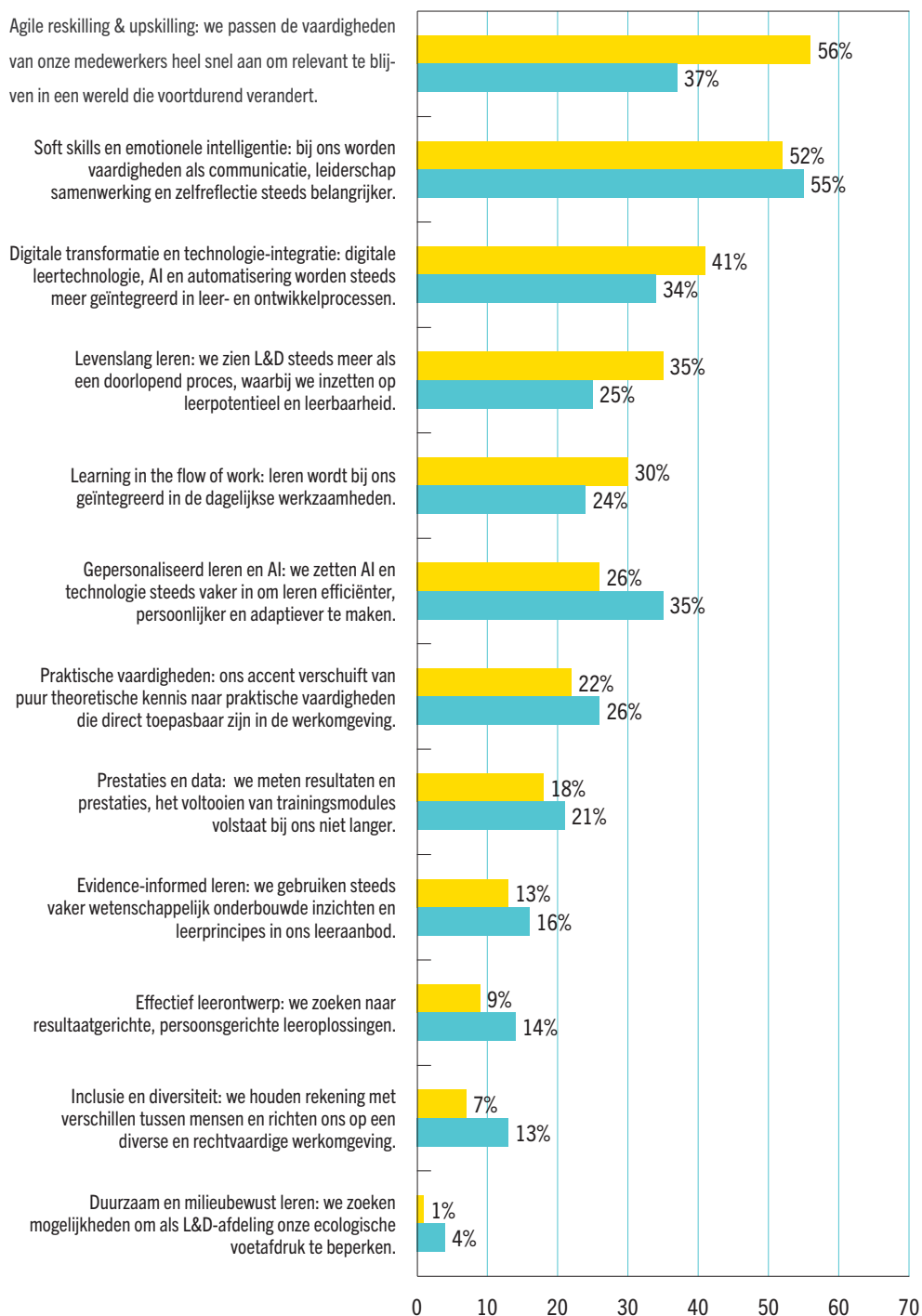
Tegelijk blijft de menselijke kant van leren nadrukkelijk aanwezig. 52% van de interne L&D-professionals plaatst soft skills en emotionele intelligentie in de top drie. Digitale transformatie en technologie-integratie volgt met 41%. Gepersonaliseerd leren en AI wordt door 26% geselecteerd. De toekomst van L&D wordt vanuit intern perspectief dus zeker technologisch, maar niet uitsluitend technologisch. Menselijke vaardigheden, technologie en het vermogen om voortdurend nieuwe competenties te ontwikkelen, bewegen naast elkaar.

Bij externe L&D-professionals zien we een vergelijkbaar toekomstbeeld, met andere accenten. Ook zij plaatsen de menselijke kant van leren hoog: 55% rekent soft skills en emotionele intelligentie tot de drie structureel relevante ontwikkelingen richting 2030. Technologie krijgt eveneens een duidelijke plaats.

35% kiest AI & L&D-tech en 34% digitale transformatie en technologie-integratie. Agile reskilling & upskilling wordt door 37% gekozen, levenslang leren door 25% en learning in the flow of work door 24%.



Welke internationaal erkende tendensen zijn structureel relevant richting 2030? Geef drie antwoorden.



Figuur 7

Wanneer we de interne en externe perspectieven naast elkaar leggen, vallen uiteindelijk misschien meer overeenkomsten dan tegenstellingen op. Beide groepen verwachten dat menselijke vaardigheden belangrijk blijven. Beide zien technologie als onderdeel van de toekomst van leren. En beide plaatsen het vermogen om te blijven leren en aanpassen in een werkomgeving die zelf voortdurend verandert op de agenda.

De accenten verschillen wel. Vooral bij agile reskilling & upskilling is het verschil zichtbaar: 56% bij interne tegenover 37% bij externe L&D-professionals. Interne L&D legt daarnaast wat meer gewicht bij levenslang leren en learning in the flow of work. Externe professionals kiezen relatief vaker voor AI & L&D-tech, praktische vaardigheden, prestaties en data, evidence-based leren en effectief leerontwerp.

Die verschillen hoeven we niet als tegenstelling te lezen. Interne en externe L&D kijken vanuit een andere positie naar dezelfde toekomst en kunnen elkaar daarin aanvullen: de interne professional kent de context en ontwikkelvraag van binnenuit, terwijl de externe professional ervaringen, expertise en oplossingen van buiten naar binnen kan brengen.

De resultaten uit 2024 en 2025 helpen om deze toekomstblik verder in perspectief te plaatsen. We vroegen waaraan organisaties het komende jaar vooral zouden werken; in 2026 peilen we naar wat professionals structureel relevant achten richting 2030. In 2024 en 2025 stonden thema's als soft skills en emotionele intelligentie, levenslang leren, agile reskilling & upskilling en digitale transformatie al nadrukkelijk op de agenda. Externe L&D-professionals legden daarbij relatief meer nadruk op technologie en AI.

Verschillende thema's uit die kortetermijnagenda blijven ook in het langere toekomstperspectief - het onderzoek 2026 - overeind. Vooral agile reskilling & upskilling krijgt bij interne L&D veel gewicht richting 2030. Dit wijst niet op een stijging ten opzichte van eerdere jaren, maar laat zien dat een thema dat eerder al op de kortetermijnagenda stond, ook structureel relevant wordt geacht voor de toekomst.

We hebben de twaalf tendensen in [figuur 7](#) gerangschikt, maar die rangschikking vraagt enige voorzichtigheid. Respondenten konden slechts drie van de twaalf tendensen selecteren. Een lage score betekent daarom niet automatisch dat een ontwikkeling onbelangrijk is. Ze geeft vooral aan dat het thema minder vaak tot de drie structurele ontwikkelingen behoort wanneer professionals moeten kiezen.

Inclusief leren is daarvan een interessant voorbeeld. Slechts 7% van de interne en 13% van de externe L&D'ers rekent inclusie en diversiteit tot de drie structurele tendensen richting 2030. Wie alleen naar deze rangschikking kijkt, zou kunnen concluderen dat inclusief leren relatief weinig gewicht krijgt. Het afzonderlijke hoofdstuk over inclusief leren geeft echter een genuanceerder beeld. Daar zien we dat inclusiviteit bij een aanzienlijk deel van de deelnemers al terugkomt in bewustzijn, besluitvorming en leerontwerp. Mogelijk wordt inclusie daardoor minder als een afzonderlijke toekomsttrend gezien en meer als een onderdeel van kwaliteitsvol leren. De resultaten bewijzen die normalisering niet, maar maken wel duidelijk dat een lagere positie in de trendrangschikking niet automatisch betekent dat het thema uit de L&D-praktijk verdwijnt.

Iets vergelijkbaars kan spelen bij levenslang leren en learning in the flow of work. Ook daar kan een lagere positie verschillende betekenissen hebben: een afnemende prioriteit, maar evengoed een sterkere verankering in de reguliere L&D-praktijk. Op basis van deze cijfers kunnen we niet bepalen welke verklaring het meest aannemelijk is.

De vier L&D-profielen bieden een aanvullende leesbril op deze verwachte ontwikkelingen. Voor de Strategische Denker gaat het om de aansluiting van reskilling, upskilling en levenslang leren bij toekomstige competentiebehoeften; voor de Cultuurbouwer om een omgeving waarin mensen kunnen blijven leren; voor de Innovator om de mogelijkheden van AI, technologie en gepersonaliseerd leren; en voor de Praktische Doener om de vertaling naar leeroplossingen die in het werk landen. Zo belichten de profielen verschillende kanten van dezelfde vraag: hoe organiseren we leren in een omgeving waarin wat mensen moeten kennen en kunnen voortdurend verandert?

Misschien ligt daar de belangrijkste verschuiving achter de cijfers. De toekomst van L&D draait niet alleen om weten wat mensen morgen moeten kunnen, maar steeds meer om ervoor te zorgen dat ze ook overmorgen opnieuw kunnen leren wat nodig is. De uitdaging richting 2030 ligt daarmee niet alleen in het ontwikkelen van nieuwe kennis en vaardigheden, maar ook in het versterken van het vermogen om te blijven leren wanneer de volgende verandering zich aandient.

2. DE AMBITIE GROEIT SNELLER DAN DE MIDDELEN

Het beschikbare opleidingsbudget is een van de kernindicatoren in dit longitudinale onderzoek, maar tegelijk een van de moeilijkste om precies te meten. Een beperkt aantal L&D'ers heeft zelfs geen opleidingsbudget ter beschikking. We weten uit vorige studies dat L&D vaak vanuit verschillende bronnen wordt gefinancierd. Zo kunnen andere afdelingen, subsidies of sectorfondsen bijdragen of zetten organisaties medewerkers buiten het L&D-team in voor leer- en ontwikkelactiviteiten. Het beschikbare budget weerspiegelt daardoor niet noodzakelijk de volledige investering van een organisatie in leren en ontwikkelen. De budgetcijfers moeten dan ook als een indicatie worden gelezen.

 Wat is het beschikbare budget voor de afdeling L&D?	2024	2025	2026
Minder dan € 250 per persoon / jaar	17%	18%	21%
Tussen € 250 en 750 per persoon / jaar	27%	32%	28%
Tussen € 750 en 1500 per persoon / jaar	19%	12%	12%
Meer dan € 1500 per persoon / jaar	4%	4%	6%
De L&D-afdeling heeft geen budget	3%	8%	4%
Ik weet het niet	30%	26%	29%

Figuur 8

De historische cijfers in **figuur 8** wijzen vooral op stabiliteit. Doorheen de verschillende edities bevindt een grote groep organisaties zich in de categorie van € 250 tot € 750 per medewerker per jaar. Organisaties met een zeer beperkt of juist hoog opleidingsbudget vormen kleinere groepen. Opvallend stabiel is ook het aandeel interne L&D-professionals dat het beschikbare budget niet kent: dat schommelt al jaren rond vijf op de tien. Het L&D-budget laat zich dus niet eenvoudig in één cijfer vatten, maar de benchmark toont evenmin aanwijzingen voor een structurele groei van de beschikbare middelen.

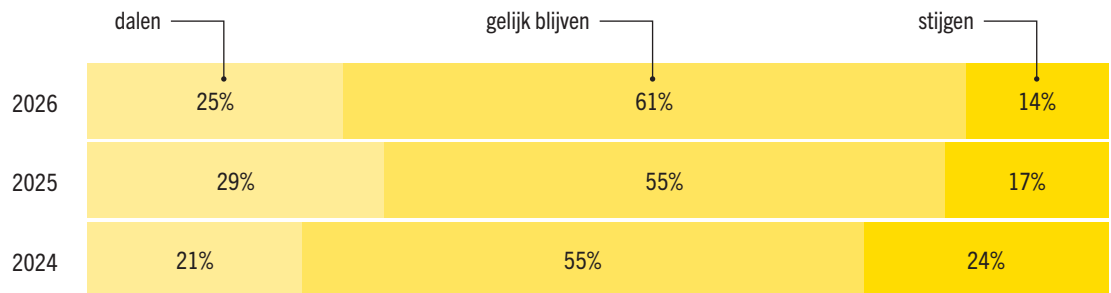
Hoeveel middelen vandaag beschikbaar zijn, vertelt maar een deel van het verhaal. Minstens even relevant is hoe L&D-professionals naar de toekomst kijken. Daarom vragen we in **figuur 9** zowel interne als externe L&D-professionals hoe zij de beschikbare middelen in het volgende kalenderjaar zien evolueren. Interne L&D-professionals antwoorden daarbij vanuit hun eigen organisatie; externe professionals vanuit hun ervaring met hun klanten.

Bij interne L&D-professionals overheerst in 2026 de verwachting van stabiliteit: 61% verwacht dat de middelen gelijk blijven. Tegelijk neemt het optimisme verder af. Waar in 2024 nog 24% een stijging verwachtte, is dat in 2026 nog 14%. Een kwart houdt rekening met een daling.

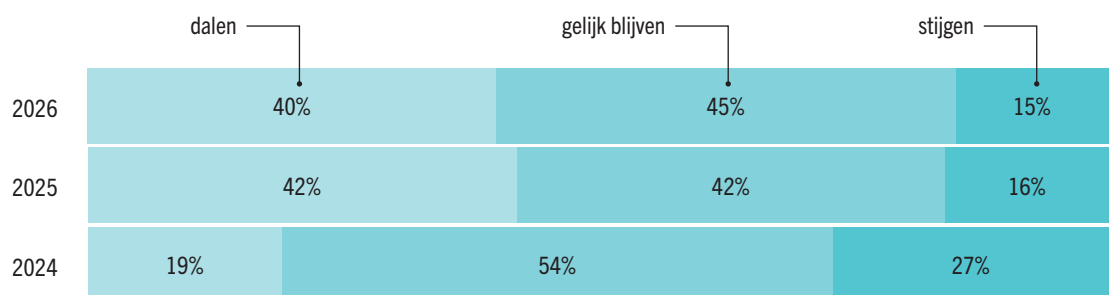
Externe L&D-professionals kijken duidelijk minder positief naar de markt. Vier op de tien verwachten dat de middelen bij hun klanten zullen dalen, tegenover slechts 15% die een stijging voorziet. Ook hier is het optimisme tegenover 2024 sterk teruggelopen.



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 9

Beide perspectieven vertellen daarmee deels hetzelfde verhaal: de verwachting dat de L&D-middelen zullen groeien, is de voorbije jaren afgenomen. In 2026 verwacht bij beide groepen nog maar ongeveer één op de zeven een stijging. Het verschil zit vooral in de inschatting van een mogelijke daling. Aanbieders houden daar sinds 2025 duidelijk vaker rekening mee dan interne L&D-professionals.

De cijfers vertellen niet waarom interne en externe L&D-professionals de situatie anders inschatten. Mogelijk kijken aanbieders vanuit hun contacten met meerdere organisaties naar een bredere markt, terwijl interne L&D-professionals hun eigen organisatiecontext beter kennen. Dat kunnen we uit deze benchmark niet afleiden. Wat we wél zien, is dat beide perspectieven steeds verder uit elkaar lijken te lopen.

Dat wordt duidelijk wanneer we in figuur 10 kijken naar de verwachte leermogelijkheden voor medewerkers. Interne L&D-professionals blijven relatief positief. In 2026 verwacht 44% dat de leermogelijkheden zullen toenemen en 47% dat ze gelijk blijven. Slechts 9% verwacht een daling. Voor 91% blijven de leermogelijkheden dus minstens op peil.

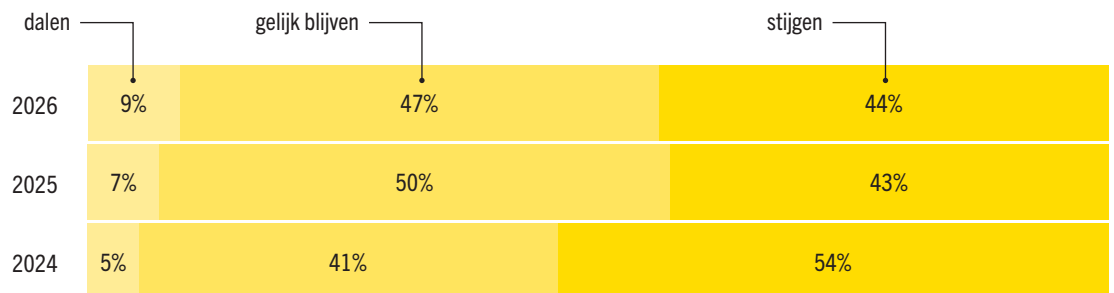
Tegelijk is het optimisme van enkele jaren geleden afgezwakt. In 2024 verwachtte nog 54% een toename, tegenover 43% in 2025 en 44% in 2026. De verwachting van verdere groei heeft daarmee plaatsgemaakt voor een beeld waarin stabiliteit steeds nadrukkelijker aanwezig is. Toch blijven er intern nog altijd veel meer professionals die groei verwachten dan een daling.

Bij externe L&D-professionals is de verschuiving veel scherper. In 2024 verwachtte 47% nog een toename van de leermogelijkheden bij klanten; in 2026 is dat nog 26%. Tegelijk steeg het aandeel dat een daling verwacht van 11% naar 35%. In 2026 zijn er daarmee voor het eerst meer externe L&D-professionals die een daling verwachten dan een stijging. Nog eens 39% verwacht dat de leermogelijkheden gelijk blijven.

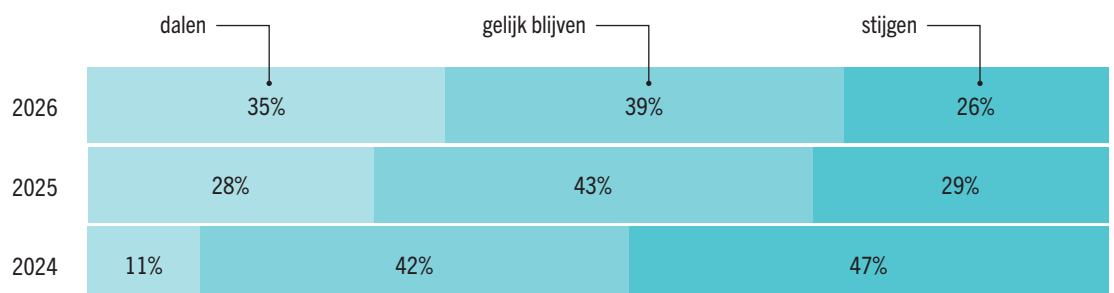
Het contrast tussen beide perspectieven wordt zo steeds duidelijker. Intern maakt groei vooral plaats voor stabiliteit; extern maakt optimisme steeds meer plaats voor een verwachte daling. Wie binnen organisaties werkt, kijkt vandaag beduidend positiever naar de toekomstige leermogelijkheden dan wie vanuit de markt naar die organisaties kijkt.



Zie je de mogelijkheden om (bij) te leren in jouw organisatie in het volgende kalenderjaar ...



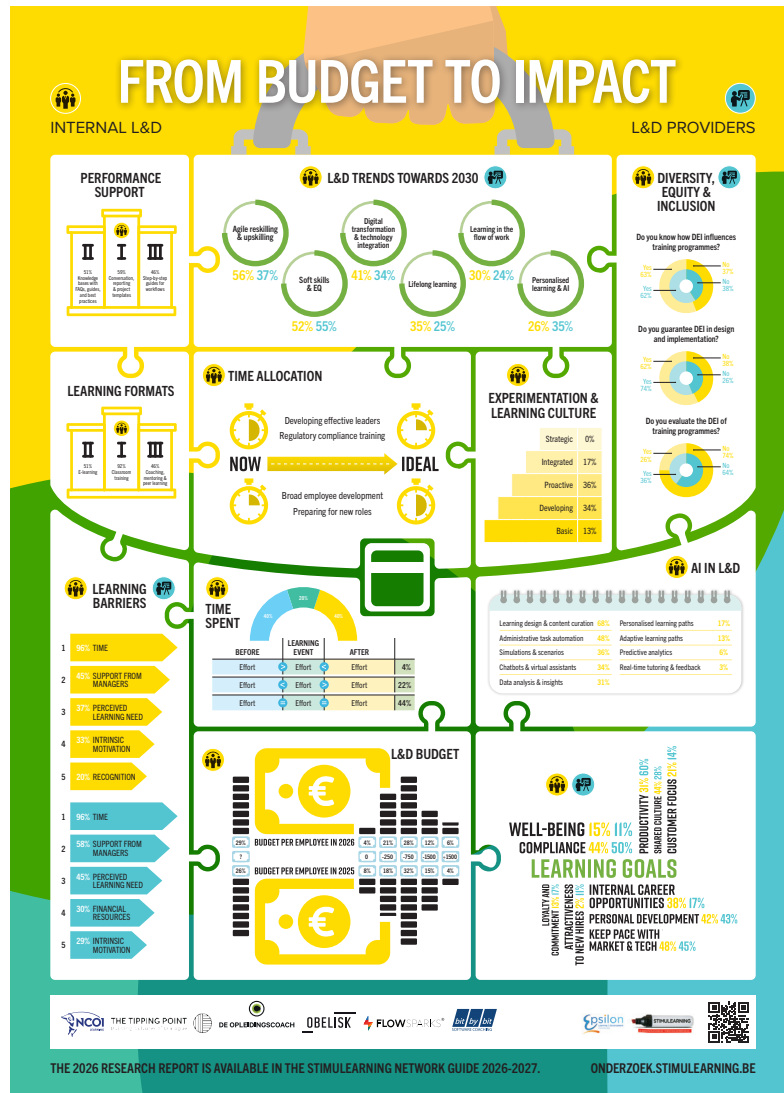
Zie je de mogelijkheden om (bij) te leren in de organisaties waarvoor je werkt in het volgende kalenderjaar ...



Figuur 10

We zien dus niet alleen een verschil tussen interne en externe L&D-professionals in 2026. Hun verwachtingen zijn doorheen de tijd uit elkaar gegroeid. Interne L&D-professionals blijven overwegend verwachten dat de leermogelijkheden binnen hun organisatie op peil blijven of toenemen. Aanbieders zijn in opeenvolgende edities duidelijk terughoudender geworden over wat bij hun klanten mogelijk zal zijn.

De benchmark vertelt niet welk perspectief de toekomst het best inschat. Dat is ook niet de bedoeling van deze vergelijking. Ze maakt wél zichtbaar dat interne L&D-professionals en aanbieders vandaag anders naar de toekomstige ruimte voor leren kijken dan enkele jaren geleden. Voor beide groepen roept dat een relevante vraag op: herkennen we elkaars verwachtingen, en waarop zijn die gebaseerd?



Figuur 11

Misschien ligt de belangrijkste vaststelling echter niet in het verschil tussen intern en extern, maar in de verhouding tussen middelen en leermogelijkheden. Bij interne L&D verwacht 91% dat de leermogelijkheden gelijk blijven of toenemen, terwijl slechts 14% meer middelen verwacht. Bij aanbieders is het toekomstbeeld terughoudender, maar ook daar verwacht 65% dat de leermogelijkheden bij klanten minstens op peil blijven, terwijl slechts 15% een stijging van de middelen voorziet.

“Jaren blijft hetzelfde beeld overeind: de L&D-budgetten bewegen nauwelijks en van structurele groei is geen sprake.”

Daarmee ontstaat een duidelijke spanning: de verwachting dat medewerkers voldoende kansen blijven krijgen om te leren, blijft relatief sterk, terwijl veel minder L&D-professionals verwachten dat daarvoor ook meer middelen beschikbaar komen. De uitdaging lijkt dus niet alleen méér leren, maar vooral leren mogelijk blijven maken binnen gelijkblijvende of krimpende middelen.

Meer leermogelijkheden hoeven daarbij niet automatisch meer opleidingen of een groter budget te betekenen. Leren kan dicht bij het werk worden georganiseerd, bestaande expertise kan anders worden ingezet en technologie kan nieuwe mogelijkheden creëren. Deze cijfers vertellen ons niet welke keuzes organisaties daarin zullen maken. Ze laten wel zien dat de verwachting rond leren sterker overeenkomt dan de verwachting rond de middelen.

Wanneer middelen niet vanzelfsprekend meegroeien, worden keuzes scherper. Daarom vroegen we in figuur 12 interne L&D-professionals welke criteria, naast prijs en budget, voor hen het zwaarst wegen bij de keuze van een training of leeroplossing. Aanbieders kregen dezelfde oefening vanuit hun perspectief: welke criteria zijn volgens hen voor hun klanten het belangrijkste?

Opvallend is dat beide groepen op een aantal essentiële criteria dicht bij elkaar liggen. Inhoud en de mogelijkheid tot maatwerk staan bij beiden bovenaan: 67% bij interne L&D-professionals en 58% bij aanbieders. Inhoudelijke expertise volgt met respectievelijk 48% en 41%.

“91% verwacht dat de leermogelijkheden gelijk blijven of toenemen. Slechts 14% verwacht meer L&D-middelen.”

Ook over opvolging en transfer naar de werkvloer bestaat nauwelijks verschil: 38% van de interne L&D-professionals rekent dit tot de drie belangrijkste selectiecriteria, tegenover 39% van de aanbieders. De kern van wat een leeroplossing aantrekkelijk maakt, lijkt door beide groepen dus behoorlijk gelijk te worden ingeschat.

Ook technologie, digitale tools en AI worden door beide groepen ongeveer even vaak genoemd: 12% bij interne L&D en 14% bij aanbieders. Dat betekent niet dat technologie weinig relevant is voor leren. Respondenten konden slechts drie criteria selecteren. Bij de concrete keuze van een training of leeroplossing krijgen andere kenmerken dus vaker voorrang.

Naast de overeenkomsten zijn er enkele duidelijke verschillen. Interne L&D-professionals hechten vaker belang aan flexibiliteit in tijd, plaats en leervorm dan aanbieders inschatten: 37% tegenover 26%. Ook de match met de organisatiecultuur wordt intern vaker genoemd: 24% tegenover 18%.

Het grootste verschil zien we bij de reputatie en referenties van de aanbieder of trainer. 26% van de aanbieders denkt dat dit voor klanten tot de drie belangrijkste criteria behoort, terwijl slechts 6% van de interne L&D-professionals dit zelf selecteert. De benchmark verklaart dat verschil niet, maar maakt wel een duidelijke perceptiekloof zichtbaar tussen wat aanbieders denken dat klanten belangrijk vinden en wat interne L&D-professionals zelf aangeven.

Erkenningen en kwaliteitslabels komen bij beide groepen nauwelijks in de top drie terecht: 2% bij interne L&D-professionals en 4% bij aanbieders. Ook hier vraagt de rangschikking om nuance. In bepaalde sectoren of contexten kunnen erkenningen en labels een voorwaarde zijn om met een opleiding of aanbieder te werken. Hun lage score betekent dus niet noodzakelijk dat ze onbelangrijk zijn. Mogelijk functioneren ze eerder als basisvoorwaarde dan als doorslaggevend selectie criterium.

Welke criteria zijn voor jullie/voor jullie klanten het belangrijkste bij de aankoop van trainingen of leeroplossingen, naast prijs en budget? Geef drie antwoorden.		
Inhoud van de training en mogelijkheid tot maatwerk	67%	58%
Inhoudelijke expertise rond het thema	48%	41%
Opvolging en transfer naar de werkvloer	38%	39%
Flexibiliteit in tijd, plaats en leervorm	37%	26%
Gebruikte leerformats en werkvormen	24%	25%
Match met de organisatiecultuur	24%	18%
Praktische haalbaarheid en tijdsinvestering	22%	25%
Ervaring binnen onze sector of context	16%	20%
Aansluiting met het bestaande leeraanbod en HR- en talentprocessen	13%	5%
Gebruik van technologie, digitale tools en AI	12%	14%
Reputatie en referenties van de aanbieder of trainer	6%	26%
Erkenningen en kwaliteitslabels	2%	4%

Figuur 12

Samen ontstaat zo een genuanceerder beeld dan een eenvoudig verhaal over budgetdruk. De verwachting dat de middelen zullen groeien, is bij interne en externe L&D-professionals de afgelopen jaren afgenomen. Over de toekomstige leermogelijkheden zijn hun perspectieven verder uit elkaar gegroeid. Maar zodra we kijken naar wat een leeroplossing aantrekkelijk maakt, vinden beide groepen elkaar opnieuw: inhoud en maatwerk staan bovenaan, expertise krijgt veel gewicht en over het belang van transfer naar de werkvloer bestaat vrijwel volledige overeenstemming.

Juist die combinatie biedt aanknopingspunten voor het L&D-ecosysteem. Waar percepties verschillen, zoals bij reputatie en referenties, ligt ruimte voor een beter gesprek tussen klant en aanbieder. Waar prioriteiten samenvallen, ontstaat een gedeelde basis om keuzes te maken wanneer middelen niet onbeperkt zijn. Voor aanbieders ligt daar bovendien een duidelijke boodschap: organisaties lijken hun keuze minder te baseren op naam of reputatie, en meer op wat een aanbieder concreet kan betekenen op het vlak van inhoud, maatwerk, expertise en transfer naar de werkvloer.

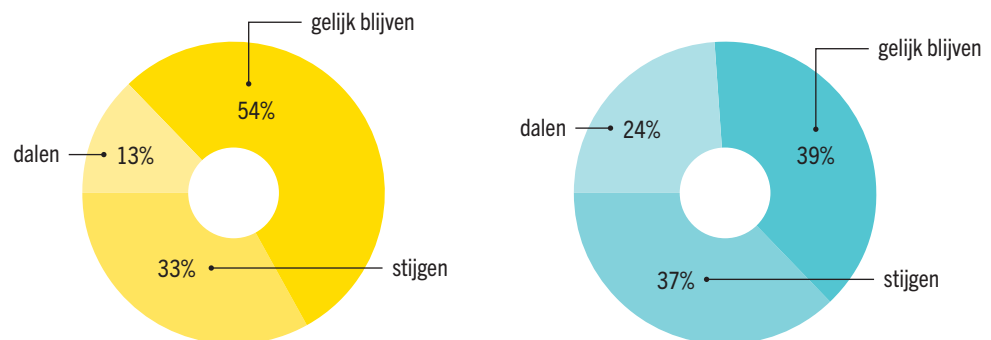
3. L&D-TECHNOLOGIE NEEMT EEN GROTERE PLAATS IN BINNEN DE L&D-INVESTERINGEN

Waar de totale L&D-middelen slechts beperkt lijken te groeien, zien we voor technologie een andere beweging. Bij de interne L&D-professionals verwacht 33% dat de investeringen in L&D-technologie in het volgende kalenderjaar zullen stijgen. Bij de externe L&D-professionals verwacht 37% dat de investeringen in L&D-tech bij hun klanten zullen stijgen. Vanuit beide perspectieven wordt groei dus duidelijk vaker verwacht voor L&D-technologie dan voor de totale L&D-middelen.²

Dat betekent niet noodzakelijk dat de absolute investeringen in technologie sterk zullen toenemen. De cijfers in figuur 13 wijzen er wel op dat technologie binnen L&D een relatief grotere investeringsprioriteit krijgt.



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



Figuur 13

Ook in de verdeling van het L&D-budget zien we dat technologie meer ruimte krijgt. Volgens figuur 14 besteedde in 2025 59% van de organisaties maximaal 20% van het L&D-budget aan technologie; in 2026 is dat nog 50%. Tegelijk groeien de hogere budgetcategorieën. Zo besteedt in 2026 18% meer dan 40% van het L&D-budget aan technologie, tegenover 14% in 2025.



Welk geschat aandeel neemt L&D-tech in het eigen L&D-budget in?

● 0-20% ● 21-40% ● 41-60% ● 61-80%



Figuur 14

De cijfers wijzen niet op een uniforme verschuiving bij alle organisaties, maar laten wel zien dat technologie bij een deel van de organisaties een groter aandeel van het L&D-budget inneemt. Samen met de verwachte stijging van de technologie-investeringen versterkt dit het beeld dat technologie binnen L&D aan investeringsprioriteit wint.

² Zie hoofdstuk 2 voor de verwachtingen over de totale L&D-middelen: 14% van de interne en 15% van de externe L&D-professionals verwacht een stijging.

Ook de waardering van de gebruikte L&D-technologie schommelt volgens **figuur 15** doorheen de jaren. In 2023 beoordeelde 68% van de interne L&D-professionals de prijs-kwaliteitverhouding positief. In 2025 daalde dat aandeel naar 55%, om in 2026 opnieuw te stijgen naar 61%. Van een duidelijke stijgende of dalende trend is dus geen sprake. Wel blijft een meerderheid positief over de prijs-kwaliteitverhouding van de gebruikte L&D-technologie.

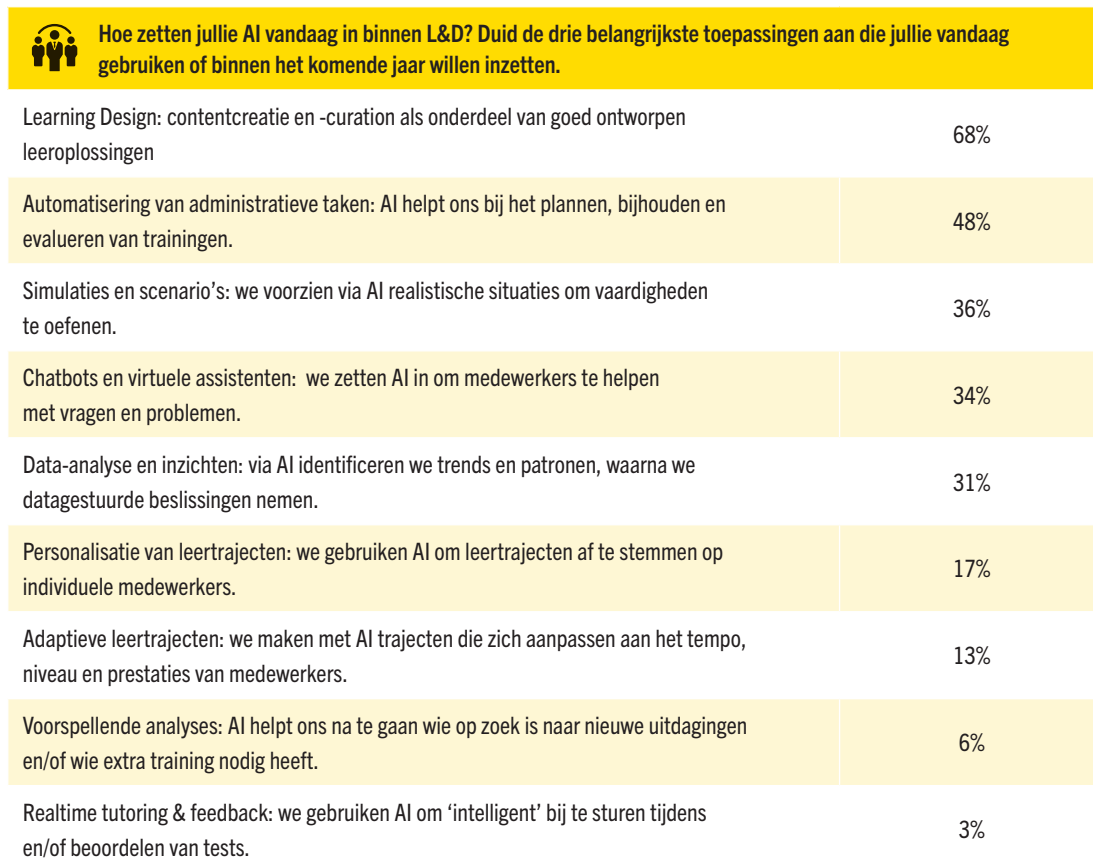
 Ben jij tevreden over de prijs/kwaliteitsverhouding van de door jullie gebruikte L&D-Tech?						
	2023		2025		2026	
Neen, zeker niet	2%	Neen	12%	Neen	3%	Neen
Neen, eerder niet	30%	32%	33%	45%	36%	39%
Ja, eerder wel	63%	Ja	52%	Ja	57%	Ja
Ja, zeker wel	5%	68%	3%	55%	4%	61%

Figuur 15

“AI wordt vandaag vooral ingezet om leercontent en L&D-processen te ondersteunen, en nog veel minder om het individuele leerproces zelf intelligent en adaptief te sturen.”

Artificiële intelligentie is een van de domeinen waarin die technologische beweging concreet zichtbaar wordt. Zoals **figuur 16** laat zien, wordt AI vandaag binnen L&D vooral ingezet - of op korte termijn voorzien - voor contentcreatie en -curatie (68%), gevolgd door de automatisering van administratieve taken (48%). Ook simulaties en scenario's (36%), chatbots en virtuele assistenten (34%) en data-analyse en inzichten (31%) worden relatief vaak genoemd. Het is ook duidelijk dat toepassingen die rechtstreeks ingrijpen op het individuele leerproces voorlopig minder vaak voorkomen. Personalisatie van leertrajecten wordt door 17% genoemd en adaptieve leertrajecten door 13%. Voorspellende analyses (6%) en realtime tutoring en feedback (3%) blijven voorlopig eerder uitzonderlijk.

Er tekent zich zo een duidelijk patroon af: AI wordt vandaag vooral ingezet om leercontent en L&D-processen te ondersteunen, en nog veel minder om het individuele leerproces zelf intelligent en adaptief te sturen.



Figuur 16

De Innovator biedt in dit thema een extra leesbril om te begrijpen hoe technologische vernieuwing binnen interne L&D concreet vorm krijgt. Bij professionals die zich vooral in deze rol herkennen, is de bereidheid om te experimenteren duidelijk aanwezig. 43% test af en toe nieuwe leeroplossingen of technologieën en 24% experimenteert regelmatig met nieuwe leerformats, L&D-tech of innovatieve leerpraktijken. 15% volgt innovaties op, maar past ze nog beperkt toe. 12% implementeert actief innovatieve leeroplossingen en stimuleert vernieuwing binnen bestaande leerinitiatieven. 6% geeft aan een strategische voortrekkersrol te spelen en de organisatie uit te dagen om leren en werken fundamenteel te vernieuwen.



Figuur 17

Die experimenteerdrang betekent echter nog niet dat innovatie ook structureel georganiseerd is. Zoals **figuur 18** laat zien, gebeurt innovatie bij 49% vooral ad hoc en is ze afhankelijk van individuele initiatieven. Nog eens 24% maakt af en toe ruimte om nieuwe leeroplossingen of technologieën te testen. Bij 18% is innovatie een vaste pijler binnen de L&D-aanpak en 9% werkt met een gestructureerde aanpak met duidelijke doelen, tijd en middelen. Niemand geeft aan dat innovatie volledig geïntegreerd is in de L&D-strategie en systematisch wordt opgevolgd en opgeschaald.

De Innovator-bril laat daarmee zien dat experimenteerbereidheid en structurele verankering van innovatie niet noodzakelijk gelijk oplopen. Vernieuwing krijgt binnen L&D duidelijk ruimte, maar is in veel organisaties nog afhankelijk van losse initiatieven en individuele trekkers. De stap van experimenteren naar een structurele, geïntegreerde innovatieaanpak is voor veel organisaties dus nog niet gezet.



Hoe structureel is innovatie vandaag ingebed binnen jullie L&D-aanpak?



Strategisch	0%	Innovatie is volledig geïntegreerd in onze L&D-strategie en wordt systematisch opgevolgd en opgeschaald.
Geïntegreerd	9%	We werken met een gestructureerde aanpak voor innovatie, inclusief duidelijke doelen, tijd en middelen.
Proactief	18%	Innovatie is een vaste pijler binnen onze L&D-aanpak, met regelmatige experimenten en vernieuwing.
In ontwikkeling	24%	We maken af en toe ruimte om nieuwe leeroplossingen of technologieën te testen.
Basis	49%	Innovatie binnen L&D gebeurt vooral ad hoc en afhankelijk van individuele initiatieven.

Figuur 18

Dat zien we ook in de samenwerking met externe partijen om innovatie in leren te versnellen. 28% werkt nauwelijks met externe innovatiepartners en 34% schakelt af en toe externe expertise of L&D-techspelers in. Een kwart werkt regelmatig met externe partners rond innovatie in leren en 13% bouwt actief partnerships uit met start-ups, L&D-techspelers en experts. Zoals **figuur 19** laat zien, is die samenwerking bij geen van de respondenten structureel ingebed in de innovatiestrategie.

Tegelijk vindt vernieuwing wel degelijk haar weg naar het leerdesign. Figuur 20 zegt dat 60% klassieke trainingen steeds vaker combineert met digitale en blended leeroplossingen en 31% experimenteert actief met formats zoals microlearning, immersive learning en gepersonaliseerde leertrajecten. Slechts 6% werkt nog voornamelijk met klassieke trainingen en vaste leerformats. De stap naar structurele integratie blijft echter beperkt: bij 3% zijn innovatieve technologieën en digitale formats structureel geïntegreerd in het leerdesign. Niemand omschrijft het leerdesign als volledig gepersonaliseerd en datadriven.

Ook hier bevestigt de Innovator-bril hetzelfde beeld: vernieuwing en experiment zijn duidelijk aanwezig, maar de structurele verankering ervan staat nog aan het begin.



Hoe actief werken jullie samen met externe partners om innovatie in leren te versnellen?



Strategisch	0%	Externe samenwerking om innovatie in leren te versnellen is structureel ingebed in onze strategie.
Geïntegreerd	13%	We bouwen actief partnerships uit met start-ups, L&D-tech-spelers en experts.
Proactief	25%	We werken regelmatig samen met externe partners rond innovatie in leren.
In ontwikkeling	34%	We schakelen af en toe externe expertise of L&D-tech-spelers in.
Basis	28%	We werken nauwelijks samen met externe innovatiepartners.

Figuur 19



Hoe evolueert jullie leerdesign door de inzet van innovatieve leerformats en L&D-tech?



Strategisch	0%	Ons leerdesign is volledig gepersonaliseerd, datagedreven en continu afgestemd op de noden van medewerkers en organisatie.
Geïntegreerd	3%	Innovatieve technologieën en digitale formats zijn structureel geïntegreerd in ons leerdesign.
Proactief	31%	We experimenteren actief met innovatieve formats zoals microlearning, immersive learning en gepersonaliseerde leertrajecten.
In ontwikkeling	60%	We combineren klassieke trainingen steeds vaker met digitale en blended leeroplossingen.
Basis	6%	Ons leerdesign is vandaag nog vooral gebaseerd op klassieke trainingen en vaste leerformats.

Figuur 20

Wanneer we vervolgens naar afzonderlijke technologiedomeinen kijken, blijkt dat de technologische maturiteit sterk verschilt. **Figuur 21** leert ons dat digitale leerplatformen het verst zijn ingeburgerd: 56% gebruikt ze actief en bij 44% zijn ze structureel ingebed. Ook contentcreatie- en authoringtools zijn relatief sterk verankerd, met 38% actief gebruik en 28% structurele inbedding. Bij learning analytics en dashboards gaat het om respectievelijk 47% en 13%, en bij microlearning en mobile learning om 31% en 13%.

Bij andere toepassingen ligt het zwaartepunt nog duidelijk bij verkennen en testen. Dat geldt voor immersive learning en simulaties (66%), AI-ondersteund leren en assistenten (59%) en gamification en serious games (52%). Het actieve gebruik ligt daar met respectievelijk 6%, 16% en 10% een stuk lager. Structurele inbedding blijft eveneens heel beperkt: 0% bij immersive learning, 0% bij AI-ondersteund leren en 6% bij gamification.

Andere technologiedomeinen worden door een aanzienlijke groep nog helemaal niet gebruikt. Dat geldt vooral voor gepersonaliseerd en adaptief leren (47%), performance support en workflow learning (46%) en skills- en talent intelligence (42%).

De figuur maakt daarmee duidelijk dat 'L&D-technologie' geen homogeen geheel is: terwijl digitale leerplatformen al breed en structureel ingebed zijn, bevinden heel wat nieuwere toepassingen zich nog vooral in de fase van verkennen en experimenteren.



Hoe ver staan jullie vandaag in het gebruik van technologie binnen de volgende L&D-techdomeinen?

	Niet in gebruik	Verkennen en testen	Actief in gebruik	Structureel ingebied
AI-ondersteund leren en assistenten	25%	59%	16%	0%
Contentcreatie en authoringtools	9%	25%	38%	28%
Digitale leerplatformen	0%	0%	56%	44%
Gamification en serious games	32%	52%	10%	6%
Gepersonaliseerd en adaptief leren	47%	47%	3%	3%
Immersive learning en simulaties	28%	66%	6%	0%
Learning analytics en dashboards	12%	28%	47%	13%
Microlearning en mobile learning	9%	47%	31%	13%
Performance support en workflow learning	46%	37%	17%	0%
Skills en talent intelligence	42%	39%	16%	3%
Sociale leeromgevingen en samenwerkingstools	28%	35%	34%	3%

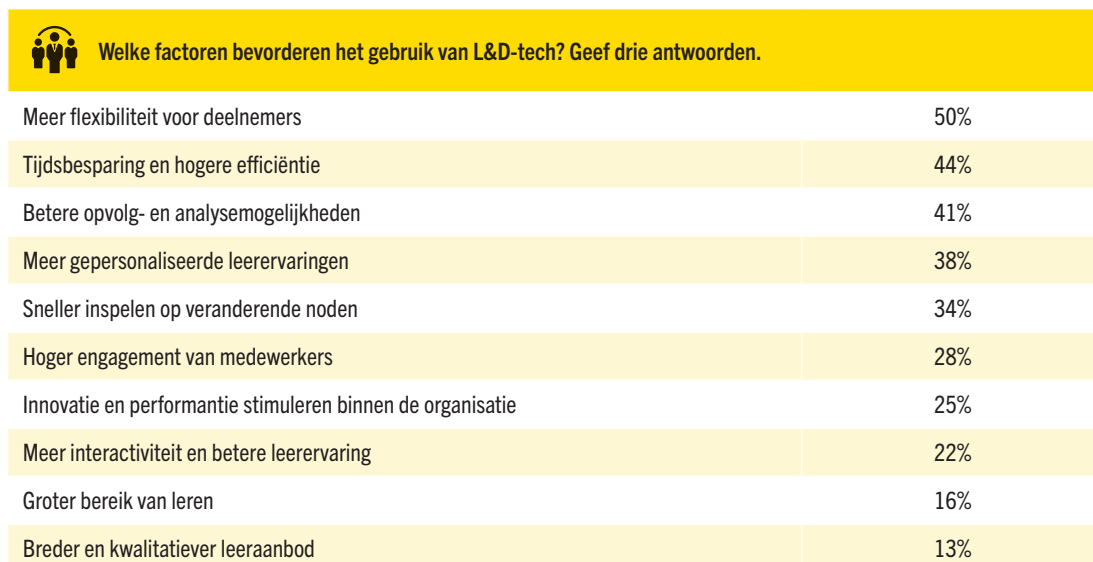
Figuur 21

Nieuwe technologie wordt verkend, getest en op sommige plaatsen al actief gebruikt, maar de mate van structurele inbedding verschilt sterk per toepassing. Hier raakt de Innovator-bril ook aan die van de Strategische Denker. Een technologie uitproberen is immers iets anders dan bepalen welke duurzame plaats ze krijgt binnen de L&D-aanpak, welke doelen ermee worden nagestreefd en wanneer ze voldoende waarde creëert om verder te worden opgeschaald. De resultaten suggereren dat vooral die stap van experiment naar structurele en strategische keuze nog volop in ontwikkeling is.

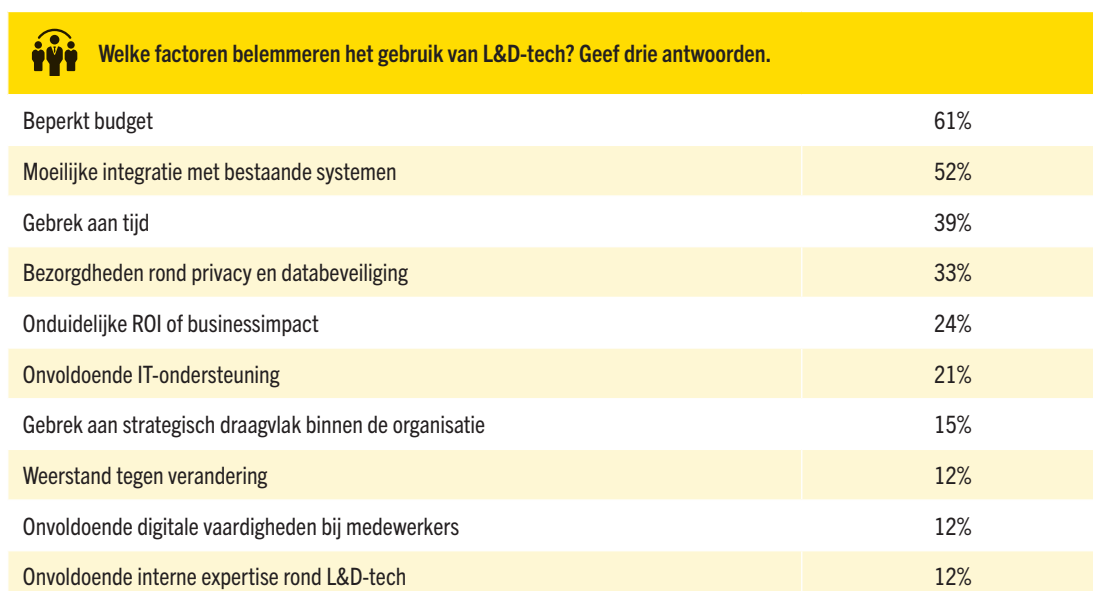
Figuren 22 en 23 laten zien wat interne L&D-professionals helpt om die stap te zetten, en wat hen daarbij tegenhoudt. Meer flexibiliteit voor deelnemers staat met 50% bovenaan, gevolgd door tijdsbesparing en hogere efficiëntie (44%), betere opvolg- en analysemogelijkheden (41%), meer gepersonaliseerde leerervaringen (38%) en sneller kunnen inspelen op veranderende noden (34%).

De belangrijkste belemmeringen zijn opvallend praktisch en organisatorisch. Beperkt budget wordt het vaakst genoemd (61%), gevolgd door een moeilijke integratie met bestaande systemen (52%) en gebrek aan tijd (39%). Privacy en databeveiliging volgt met 33%. Een onduidelijke ROI of businessimpact wordt door 24% genoemd en onvoldoende IT-ondersteuning door 21%.

Deze percentages vragen, net als verschillende andere cijfers in dit onderzoek, om enige nuance: respondenten konden maximaal drie antwoorden selecteren. Een lagere score betekent dus niet noodzakelijk dat een factor onbelangrijk is, maar wel dat andere factoren vaker tot de belangrijkste drijfveren of belemmeringen worden gerekend.



Figuur 22



Figuur 23

Naast het interne perspectief is het relevant om te kijken naar de plaats van technologie in het aanbod van externe L&D-professionals. Hier gaat het niet om innovatie binnen één interne L&D-aanpak, maar om de manier waarop technologie en AI deel uitmaken van de leeroplossingen waarmee aanbieders organisaties en hun medewerkers ondersteunen.

Omdat deze respondentengroep uit verschillende types aanbieders bestaat, hoeven we de antwoorden in [figuur 24](#) niet strikt te lezen als opeenvolgende stappen in één maturiteitsmodel. Voor sommige aanbieders is technologie een ondersteunend instrument binnen een bredere leeroplossing, terwijl bij L&D-techaanbieders de technologie zelf (een belangrijk deel van) het/hun aanbod vormt.

Ook hier zien we dan ook geen uniform beeld. 16% van de externe L&D-professionals gebruikt weinig L&D-tech of AI binnen het leeraanbod. De grootste groep (42%) zet technologie vooral in om leerinhoud te ondersteunen of te presenteren. Bij 17% werken medewerkers tijdens leeractiviteiten zelf actief met L&D-tech, AI of copilots. 10% integreert technologie en AI structureel in het aanbod, zodat medewerkers

het geleerde meteen in hun job kunnen toepassen. Bij 15% zijn L&D-tech, AI en digitale tools volledig geïntegreerd in de leer- en werkcontext. Technologie vervult binnen het externe L&D-aanbod dus uiteenlopende rollen: van ondersteunend hulpmiddel tot een integraal onderdeel van leren en werken.



Hoe zetten jullie L&D-tech en AI in binnen jullie leeraanbod?

L&D-tech, AI en digitale tools zijn volledig geïntegreerd in de leer- en werkcontext.	15%
Wij integreren L&D-tech en AI structureel in ons leeraanbod zodat medewerkers het geleerde meteen kunnen toepassen in hun job.	10%
Wij laten medewerkers actief werken met L&D-tech, AI of copilots tijdens leeractiviteiten.	17%
Wij gebruiken L&D-tech vooral om leerinhoud te ondersteunen of te presenteren.	42%
Wij gebruiken weinig L&D-tech of AI binnen ons leeraanbod.	16%

Figuur 24

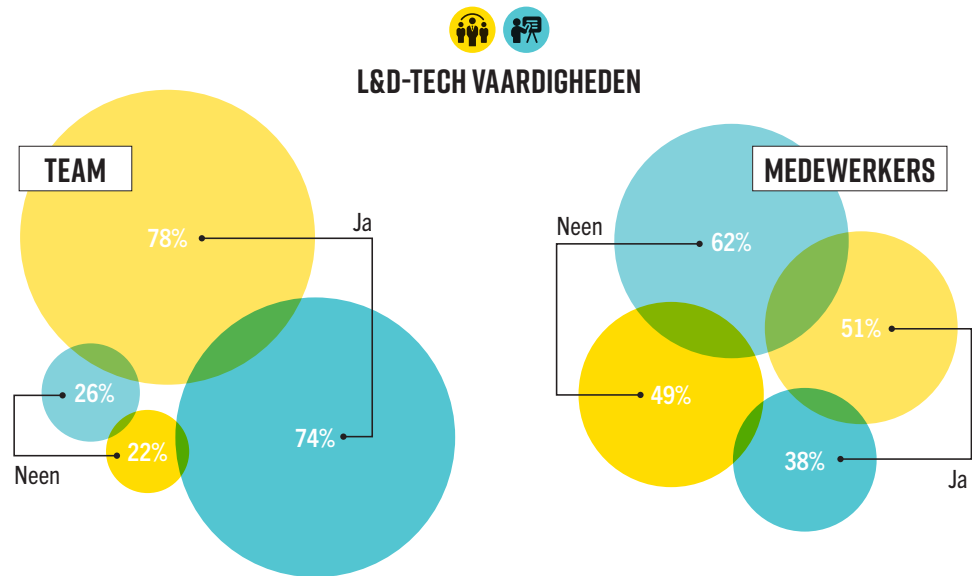
Tot slot van dit thema is er een voorwaarde die zowel interne als externe L&D raakt: beschikken we over voldoende digitale vaardigheden om met die technologie te werken?

Figuur 25 geeft ons hierop een antwoord. Over hun eigen professionele context zijn beide groepen overwegend positief. Van de interne L&D-professionals vindt 78% dat zichzelf of hun collega's binnen het L&D-team over voldoende digitale vaardigheden beschikken. Bij externe L&D-professionals beoordeelt 74% de digitale vaardigheden van zichzelf of het eigen team positief.

Wanneer het over medewerkers in organisaties gaat, wordt het beeld duidelijk terughoudender. Van de interne L&D-professionals vindt 51% dat medewerkers over voldoende digitale vaardigheden beschikken; 49% beoordeelt dit negatief. Externe L&D-professionals zijn nog kritischer over de medewerkers bij hun klanten: 38% beoordeelt hun digitale vaardigheden positief en 62% negatief.

Beschik jij of je team over voldoende digitale vaardigheden (kennis/kunde) om met L&D-Tech om te gaan?		
	2026	2026
Ja, eerder wel tot zeker wel	78%	74%
Neen, zeker niet tot eerder niet	22%	26%

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?		
	2026	2026
Ja, voldoende tot zeer zeker	51%	38%
Neen, helemaal niet tot onvoldoende	49%	62%



Figuur 25

Er ontstaat daarmee een opvallende afstand tussen hoe L&D-professionals naar hun eigen digitale vaardigheden kijken en hoe ze die van medewerkers beoordelen. Zowel intern als extern is het vertrouwen in de eigen L&D-context duidelijk groter. Aanbieders schatten de digitale vaardigheden van medewerkers bij hun klanten bovendien lager in dan interne L&D-professionals die van medewerkers binnen hun eigen organisatie.

Tegelijk is het opvallend dat onvoldoende digitale vaardigheden bij medewerkers in [figuren 22 en 23](#) niet bovenaan staan wanneer we vragen wat het gebruik van L&D-tech belemmert. Slechts 12% rekent dit tot de drie belangrijkste obstakels. Andere praktische en organisatorische belemmeringen, zoals budget, integratie met bestaande systemen en tijd, wegen duidelijk zwaarder.

“68% zet AI in of verkent het voor contentcreatie, maar slechts 17% voor personalisatie van leertrajecten.”

Een kritische beoordeling van de digitale vaardigheden van medewerkers betekent dus niet automatisch dat die vaardigheden ook als de belangrijkste rem op het gebruik van technologie worden ervaren. Voor de Cultuurbouwer is dat een interessante nuance: adoptie gaat niet alleen over mensen meekrijgen en vaardigheden ontwikkelen. Ook de organisatorische context waarin mensen technologie moeten gebruiken, speelt een belangrijke rol.

Technologie wordt blijkbaar steeds minder een afzonderlijk thema binnen L&D en steeds meer een onderdeel van de bredere L&D-aanpak. De ontwikkelkans lijkt dan ook niet eenvoudigweg te liggen in méér technologie of méér experimenten, maar in bewustere keuzes: welke toepassingen voegen werkelijk waarde toe aan leren en werken, hoe krijgen we mensen daarin mee en hoe verankeren we die toepassingen duurzaam in de organisatie?

4. L&D WIL MEER RUIMTE VOOR HAAR STRATEGISCHE ROL

Hoe L&D haar tijd besteedt, zegt veel over de rol die ze vandaag in organisaties opneemt. Minstens even interessant is waar L&D-professionals idealiter de meeste tijd aan zouden willen besteden. De vergelijking tussen de huidige en ideale tijdsbesteding maakt een duidelijke beweging zichtbaar: interne L&D-professionals willen meer ruimte voor werkzaamheden die bijdragen aan ontwikkeling en verandering op langere termijn, terwijl vandaag een belangrijk deel van hun tijd naar meer operationele of noodzakelijke activiteiten gaat.

Zoals **figuur 26** laat zien, is het verschil het grootst bij het inzetten van leren en ontwikkelen voor strategische organisatieverandering. Vandaag rekent 31% dit tot de drie werkzaamheden waaraan de meeste tijd wordt besteed; idealiter is dat 63%. Ook de brede ontwikkeling van medewerkers om hun inzetbaarheid te vergroten, krijgt idealiter meer ruimte: van 23% vandaag naar 47%. Voor het voorbereiden van medewerkers op nieuwe rollen of taken gaat het om 21% vandaag tegenover 32% idealiter.

In de andere richting zien we werkzaamheden die vandaag veel tijd vragen, maar waaraan L&D'ers idealiter minder tijd zouden besteden. Verplichte opleidingen dalen het sterkst: van 52% vandaag naar 16% idealiter. Voor het inwerken en voorbereiden van medewerkers op hun huidige functie gaat het van 46% naar 24%.

Opvallend is dat het ontwikkelen van goede leidinggevenden in beide situaties hoog scoort: 67% vandaag en 61% idealiter. De gewenste verschuiving gaat dus niet over alles anders doen, maar vooral over meer ruimte creëren voor strategische verandering en brede ontwikkeling, en minder tijd laten opsloppen door verplichte en operationele opleidingsactiviteiten.

 Aan welk type werkzaamheden besteed je de meeste tijd? Geef drie antwoorden.		
	Heden	Idealiter
Goede leidinggevenden ontwikkelen	67%	61%
Voldoen aan verplichte wet- en regelgeving via training	52%	16%
Medewerkers effectief inwerken of voorbereiden op hun huidige functie	46%	24%
Een aantrekkelijk ontwikkelaanbod aanbieden als onderdeel van goed werkgeverschap	38%	30%
L&D inzetten om organisatiebrede projecten te ondersteunen	32%	37%
L&D benutten om strategische organisatieveranderingen door te voeren	31%	63%
Medewerkers in de breedte ontwikkelen om hun inzetbaarheid te vergroten	23%	47%
Medewerkers voorbereiden op nieuwe rollen of taken	21%	32%

Figuur 26

Die afstand tussen heden en ideaal is niet nieuw. Al in 2022 gaven interne L&D-professionals aan dat zij meer tijd wilden besteden aan strategische organisatieverandering en brede ontwikkeling, en minder aan verplichte opleidingen en het inwerken van medewerkers. Vier jaar later is die gewenste verschuiving nog altijd duidelijk herkenbaar. In 2022 vond 49% dat L&D idealiter veel tijd zou besteden aan strategische organisatieverandering. In 2026 is dat aandeel gestegen tot 63%, terwijl slechts 31% aangeeft dat dit vandaag tot de werkzaamheden behoort waaraan de meeste tijd wordt besteed.

Aan de andere kant blijven activiteiten veel tijd vragen waaraan L&D vier jaar geleden al minder tijd wilde besteden. In 2022 rekende slechts 14% verplichte opleidingen tot de werkzaamheden waaraan idealiter de meeste tijd zou worden besteed. In 2026 besteedt 52% daar vandaag de meeste tijd aan, terwijl slechts 16% dat idealiter zou willen. Voor het inwerken van medewerkers zien we hetzelfde beeld: 21% idealiter in 2022, tegenover 46% in de huidige en 24% in de ideale tijdsbesteding in 2026.

Dat betekent niet noodzakelijk dat er de afgelopen jaren geen ontwikkeling is geweest. Wel laat de vergelijking zien dat een gewenste verschuiving in de rol van L&D zich niet vanzelf vertaalt in eenzelfde verschuiving van de feitelijke tijdsbesteding. Daar blijft een belangrijke veranderopgave liggen: ruimte creëren om bestaande taken anders te organiseren, efficiënter in te vullen of waar mogelijk los te laten, zodat meer tijd vrijkomt voor de rol die L&D zelf sterker wil opnemen.

Ook externe L&D-professionals herkennen die beweging wanneer zij naar hun klanten kijken. Om de vergelijking met **figuur 26** te vergemakkelijken, worden de werkzaamheden in **figuur 27** in dezelfde volgorde weergegeven.

Volgens aanbieders behoort het voldoen aan verplichte wet- en regelgeving vandaag bij 48% tot de werkzaamheden waaraan klanten de meeste tijd besteden, tegenover 14% idealiter. Voor het inwerken of voorbereiden van medewerkers op hun huidige functie gaat het om 41% vandaag en 34% idealiter. Tegelijk zien aanbieders meer ruimte voor werkzaamheden die verder reiken dan de uitvoering van opleidingen. L&D inzetten om organisatiebrede projecten te ondersteunen stijgt van 15% vandaag naar 38% idealiter. Voor strategische organisatieverandering gaat het van 34% naar 50% en voor de brede ontwikkeling van medewerkers van 28% naar 43%.

Niet overal is een verschuiving gewenst. Het voorbereiden van medewerkers op nieuwe rollen of taken blijft vrijwel gelijk, met 42% vandaag en 44% idealiter. Ook het ontwikkelen van goede leidinggevendenden behoudt een prominente plaats: 65% vandaag tegenover 58% idealiter.

 Aan welk type werkzaamheden besteden jullie klanten de meeste tijd? Geef drie antwoorden.		
	Heden	Idealiter
Goede leidinggevendenden ontwikkelen	65%	58%
Voldoen aan verplichte wet- en regelgeving via training	48%	14%
Medewerkers effectief inwerken of voorbereiden op hun huidige functie	41%	34%
Een aantrekkelijk ontwikkelaanbod aanbieden als onderdeel van goed werkgeverschap	26%	21%
L&D inzetten om organisatiebrede projecten te ondersteunen	15%	38%
L&D benutten om strategische organisatieveranderingen door te voeren	34%	50%
Medewerkers in de breedte ontwikkelen om hun inzetbaarheid te vergroten	28%	43%
Medewerkers voorbereiden op nieuwe rollen of taken	42%	44%

Figuur 27

Het externe perspectief sluit daarmee in grote lijnen aan bij het interne: minder tijd voor verplichte en uitvoerende activiteiten en meer ruimte voor brede ontwikkeling en een strategische rol van L&D. Tegelijk is er opvallend veel continuïteit in wat L&D belangrijk vindt. Leiderschapsontwikkeling blijft zowel intern als extern, vandaag én idealiter, hoog op de agenda. Bij interne L&D gaat het om 67% vandaag en

61% idealiter, bij aanbieders om respectievelijk 65% en 58%. Ook het voorbereiden van medewerkers op nieuwe rollen of taken blijft belangrijk, al verschilt hier het accent. Bij aanbieders is er nauwelijks verschil tussen heden en ideaal (42% tegenover 44%), terwijl interne L&D-professionals hier juist meer tijd aan willen besteden (21% tegenover 32%).

De gewenste verschuiving gaat dus niet over een volledig ander takenpakket, maar over andere accenten: minder tijd laten opsorpen door verplichte en uitvoerende activiteiten en meer ruimte creëren voor de bredere en strategische bijdrage van L&D.

Hier biedt een andere persona, de Strategische Denker, een extra leesbril om te begrijpen in welke mate L&D vandaag strategisch verankerd is binnen de organisatie. Bij professionals die zich vooral in deze rol herkennen, zien we dat strategisch werken op verschillende niveaus vorm krijgt.

Figuur 28 zegt dat 34% strategische prioriteiten en toekomstige competentiebehoeften steeds vaker naar leerinitiatieven vertalen. Bij 25% is het L&D-beleid duidelijk afgestemd op de bedrijfsstrategie en toekomstige competentienoden. Slechts 4% geeft aan dat L&D structureel geïntegreerd is in de bedrijfsstrategie en actief richting geeft aan verandering en groei. Tegelijk focust bij 19% het L&D-beleid nog vooral op operationele opleidingsnoden en stemt 18% het aanbod af op bedrijfsprioriteiten wanneer daar concrete vragen rond ontstaan. De strategische verbinding is dus bij heel wat organisaties aanwezig, maar volledige verankering blijft uitzonderlijk.



Hoe wordt het L&D-beleid gealigneerd met de bedrijfsstrategie en -prioriteiten?



Strategisch	4%	L&D is structureel geïntegreerd in de bedrijfsstrategie en helpt actief richting geven aan verandering en groei.
Geïntegreerd	25%	Ons L&D-beleid is duidelijk afgestemd op de bedrijfsstrategie en toekomstige competentienoden.
Proactief	34%	We vertalen strategische prioriteiten en toekomstige competentienoden steeds vaker naar leerinitiatieven.
In ontwikkeling	18%	We stemmen ons L&D-aanbod af op bedrijfsprioriteiten wanneer daar concrete vragen rond ontstaan.
Basis	19%	Ons L&D-beleid focust vooral op operationele opleidingsnoden.

Figuur 28

Die strategische oriëntatie blijft niet beperkt tot beleid en investeringsbeslissingen. Ook bij het ontwikkelen van leerinitiatieven vormen organisatiedoelstellingen voor een meerderheid een belangrijke basis voor het L&D-aanbod. Leren wordt daarmee niet alleen benaderd als antwoord op afzonderlijke opleidingsvragen, maar ook als middel om bredere organisatiedoelstellingen te ondersteunen.

Strategisch werken betekent bovendien vooruitkijken. In **figuur 29** werkt 41% regelmatig samen met de business om toekomstige competentiebehoeften te identificeren. 23% houdt trends en toekomstige skills eerder informeel in het oog, terwijl 20% vooral reageert op actuele opleidingsvragen en dringende skillnoden. Een kleinere groep gaat verder: 13% gebruikt workforce planning, data en trends om gericht te anticiperen en bij 3% zijn toekomstige skills en arbeidsmarkttrends structureel geïntegreerd in de strategische L&D-aanpak en workforce planning.



Hoe proactief anticiperen jullie op toekomstige skillsnoden en evoluties in de arbeidsmarkt?



Strategisch	3%	Toekomstige skills en arbeidsmarkttrends zijn structureel geïntegreerd in onze strategische L&D-aanpak en workforce planning.
Geïntegreerd	13%	We gebruiken workforce planning, data en trends om toekomstige skillsnoden gericht te anticiperen.
Proactief	41%	We werken regelmatig samen met de business om toekomstige competentienoden te identificeren.
In ontwikkeling	23%	We houden trends en toekomstige skills informeel in het oog.
Basis	20%	We reageren vooral op actuele opleidingsvragen en dringende skillnoden.

Figuur 29

Ook bij organisatieverandering zien we het strategische perspectief terug. **Figuur 30** stelt dat L&D bij 46% medewerkers regelmatig helpt de vaardigheden te ontwikkelen die nodig zijn voor toekomstige veranderingen. Bij 24% gaat dit een stap verder en ondersteunt L&D transformatie structureel via leerinitiatieven die gekoppeld zijn aan strategische uitdagingen. Bij 21% ondersteunt L&D vooral occasionele initiatieven rond digitalisering, AI en andere veranderingen, terwijl 8% nauwelijks een rol speelt in de voorbereiding op toekomstige transformaties. Slechts 1% positioneert L&D vandaag als een strategische motor van transformatie die de organisatie helpt anticiperen op toekomstige ontwikkelingen.



Welke rol speelt L&D in het voorbereiden van de organisatie op transformatie?



Strategisch	1%	L&D is een strategische motor van transformatie en helpt de organisatie anticiperen op toekomstige ontwikkelingen.
Geïntegreerd	24%	L&D ondersteunt transformatie structureel via leerinitiatieven gekoppeld aan strategische uitdagingen.
Proactief	46%	L&D helpt medewerkers regelmatig de vaardigheden ontwikkelen die nodig zijn voor toekomstige veranderingen.
In ontwikkeling	21%	L&D ondersteunt occasionele initiatieven rond digitalisering, AI en andere veranderingen.
Basis	8%	L&D speelt nauwelijks een rol in de voorbereiding op toekomstige transformaties.

Figuur 30

Eerder zagen we dat L&D-professionals aanzienlijk meer tijd willen besteden aan strategische organisatieverandering.³ Tegen die achtergrond is onderstaande **figuur 31** bijzonder relevant. De Strategische Denker laat zien hoe strategischer werken vandaag al concreet vorm krijgt: in de vertaling van strategie naar L&D-beleid, investeringsbeslissingen en leerinitiatieven, maar ook in het anticiperen op toekomstige competentiebehoeften en het ondersteunen van verandering.

³ Zie figuur 19 voor de huidige en gewenste tijdsbesteding van interne L&D-professionals.

Daarmee verschuift de vraag van óf L&D strategisch werkt naar welke positie L&D inneemt in de strategische besluitvorming van de organisatie. Die positie is vandaag nog lang niet vanzelfsprekend. Bijna zeven op de tien Strategische Denkers geven aan dat L&D pas na strategische beslissingen wordt betrokken of slechts occasioneel deelneemt aan strategische discussies. Een volwaardige strategische positie blijft daarmee eerder uitzondering dan regel.



In welke mate is L&D betrokken bij strategische beslissingen binnen de organisatie?



Strategisch	4%	L&D speelt een structurele strategische rol en helpt mee de richting van de organisatie en haar talentontwikkeling bepalen.
Geïntegreerd	15%	L&D is een actieve sparringpartner bij strategische beslissingen en verandertrajecten binnen de organisatie.
Proactief	12%	L&D denkt regelmatig mee na over strategische prioriteiten en toekomstige competentienoden.
In ontwikkeling	33%	L&D wordt occasioneel betrokken bij strategische discussies, meestal rond implementatie en ondersteuning.
Basis	36%	L&D wordt vooral betrokken nadat strategische beslissingen al genomen zijn.

Figuur 31

Dat onderscheid is belangrijk. Een L&D-team kan zijn beleid afstemmen op organisatiedoelstellingen, toekomstige competentiebehoeften onderzoeken en strategische criteria hanteren bij investeringsbeslissingen, zonder daarom vanaf het begin betrokken te zijn bij de strategische keuzes van de organisatie. Strategisch werken en strategisch gepositioneerd worden zijn niet hetzelfde.

Samen vertellen de resultaten dan ook een genuanceerder verhaal dan alleen de wens om ‘meer strategisch’ te worden. De ambitie om meer tijd te besteden aan organisatieverandering en brede ontwikkeling is al meerdere jaren zichtbaar. Tegelijk krijgt strategisch werken vandaag op verschillende terreinen al concreet vorm. De grootste ontwikkelruimte ligt in het dichterbij elkaar brengen van die ambitie, de feitelijke tijdsbesteding en de strategische positie van L&D binnen de organisatie.

Verplichte opleidingen, onboarding en andere operationele werkzaamheden verdwijnen immers niet. Ze blijven deel van de opdracht. De uitdaging is om daarnaast voldoende ruimte te creëren om vooruit te kijken: naar toekomstige competenties, brede ontwikkeling en de rol die L&D kan spelen in organisatieverandering.

5. LEERKLIMAAT ALS VOORWAARDE VOOR DUURZAME GEDRAGSVERANDERING

Verandering binnen organisaties vraagt meer dan het aanbieden van opleidingen. Nieuwe kennis en vaardigheden krijgen pas betekenis wanneer medewerkers ze ook kunnen toepassen in hun dagelijkse praktijk. Voor L&D verschuift de aandacht daardoor naar een bredere vraag: hoe begeleiden we verandering én creëren we een omgeving waarin nieuw gedrag kan groeien en standhouden?

“70% stimuleert experimenteren, feedback en leren door te doen, maar niemand geeft aan dat dit vandaag volledig structureel is verankerd.”

Hiervoor kijken we naar de Cultuurbouwers. L&D-professionals die zich vooral in deze persona herkennen, leggen de nadruk op verandertrajecten, coaching en het versterken van de leercultuur. Hun antwoorden laten zien welke rol L&D vandaag speelt in het begeleiden en ondersteunen van organisatieverandering.

Volgens **figuur 32** is die rol lang niet overal dezelfde. Bij sommige organisaties wordt L&D voornamelijk ondersteunend betrokken, terwijl het elders regelmatig samenwerkt met business en leidinggevenden, actief verandertrajecten ontwerpt en begeleidt, of zelfs mede-eigenaar is van verandering. De spreiding maakt duidelijk dat de mate waarin L&D een actieve rol opneemt in verandering sterk verschilt tussen organisaties.



In welke mate speelt L&D een actieve rol in verandertrajecten binnen de organisatie?



Strategisch	17%	L&D is mede-eigenaar van verandertrajecten en ondersteunt actief de implementatie en adoptie.
Geïntegreerd	19%	L&D speelt een actieve rol in het ontwerpen en begeleiden van verandertrajecten.
Proactief	25%	We werken regelmatig samen met business en leidinggevenden om verandertrajecten te ondersteunen.
In ontwikkeling	27%	We ondersteunen verandertrajecten met training, communicatie en begeleiding wanneer nodig.
Basis	12%	L&D wordt vooral ondersteunend betrokken bij verandertrajecten.

Figuur 32

Ook bij de adoptie van verandering zien we een breed maturiteitspectrum. **Figuur 33** toont dat 25% van de interen L&D'ers verandering occasioneel ondersteunt. 27% gaat een stap verder en begeleidt teams en medewerkers regelmatig bij de invoering van nieuwe processen, systemen of manieren van werken. Bij 25% ondersteunt L&D actief, terwijl 17% een structurele rol speelt in change adoption. Slechts 6% geeft aan dat L&D nauwelijks betrokken is bij de adoptie van verandering.



Hoe ondersteunt L&D de adoptie van verandering op de werkvloer?



Strategisch	17%	L&D speelt een structurele rol in change adoption en helpt nieuwe manieren van werken duurzaam te verankeren binnen de organisatie.
Geïntegreerd	25%	We ondersteunen actief adoptie en gedragsverandering binnen verandertrajecten via gerichte leer- en ondersteuningsinitiatieven.
Proactief	27%	We begeleiden regelmatig teams en medewerkers bij de invoering van nieuwe processen, systemen of manieren van werken.
In ontwikkeling	25%	We ondersteunen verandering occasioneel via training, communicatie en informatievoorziening.
Basis	6%	L&D speelt vandaag een beperkte rol in de adoptie van verandering.

Figuur 33

Het beeld rond change adoption wordt genuanceerder wanneer we naar transfer naar de werkvloer kijken. Hoewel L&D bij verandering een actieve rol kan opnemen, blijkt de duurzame toepassing van nieuwe vaardigheden veel minder verankerd. In **figuur 34** geeft 43% aan dat nieuwe vaardigheden na een leerinterventie slechts beperkt worden opgevolgd. 19% voorziet occasioneel follow-up en 23% ondersteunt de toepassing op regelmatige basis. Bij 13% zijn transfer en toepassing actief geïntegreerd. Slechts 2% beschikt over een structurele aanpak om nieuwe vaardigheden duurzaam in het dagelijkse werk te verankeren.

Hier wordt een belangrijke kloof zichtbaar: verandering begeleiden krijgt al relatief veel aandacht, maar ervoor zorgen dat nieuwe vaardigheden ook duurzaam worden toegepast en verankerd op de werkvloer, blijft een grotere uitdaging.



Hoe zorgen jullie ervoor dat nieuwe vaardigheden effectief worden toegepast na een leerinterventie?



Strategisch	2%	We hebben een structurele aanpak om nieuwe vaardigheden duurzaam te verankeren in het dagelijkse werk.
Geïntegreerd	13%	We integreren transfer en toepassing actief in onze leerinterventies en begeleiding op de werkvloer.
Proactief	23%	We ondersteunen de toepassing van nieuwe vaardigheden regelmatig via coaching, feedback en praktijkgerichte opdrachten.
In ontwikkeling	19%	We voorzien occasioneel follow-up, praktijkopdrachten of begeleiding na leerinterventies.
Basis	43%	Nieuwe vaardigheden worden vandaag beperkt opgevolgd na een leerinterventie.

Figuur 34

De aanbieders in **figuur 35** tonen ook een brede spreiding in maturiteit rond transfer naar de werkvloer. Een kwart voorziet regelmatig praktijkgerichte opvolging na leeractiviteiten. Bij 20% is transfer geïntegreerd via structurele ondersteuning op de werkvloer en 23% geeft aan transfer systematisch in te bedden in leeractiviteiten, werkprocessen en opvolging. Aan de andere kant voorziet 22% slechts occasioneel ondersteuning en 10% nauwelijks.

Daarmee bevindt ruim twee derde van de aanbieders zich op het proactieve, geïntegreerde of strategische niveau. Tegelijk laat de spreiding zien dat transfer lang niet bij alle aanbieders even structureel deel uitmaakt van de leeroplossing.



Hoe ondersteunen jullie vandaag transfer naar de werkvloer na leeractiviteiten?

Strategisch	23%	Wij integreren transfer systematisch in leeractiviteiten, werkprocessen en opvolging op de werkvloer.
Geïntegreerd	20%	Wij voorzien structurele ondersteuning voor toepassing op de werkvloer.
Proactief	25%	Wij voorzien regelmatig praktijkgerichte opvolging na leeractiviteiten.
In ontwikkeling	22%	Wij voorzien occasioneel opvolging of ondersteuning na leeractiviteiten.
Basis	10%	Wij voorzien nauwelijks ondersteuning na leeractiviteiten.

Figuur 35

L&DTALKS

FOOD FOR THOUGHT SINCE 2011



VERDIEPING: BUILDING A LEARNING CULTURE CONRADO SCHLOCHAUER

Tijdens de L&D Talks 2026 maakt Conrado Schlochauer de vaak onzichtbare architectuur achter de leercultuur van organisaties zichtbaar. Met de Learning Culture Mandala brengt hij in kaart welke krachten bepalen hoe leren in een organisatie daadwerkelijk plaatsvindt én waar je als organisatie zelf kunt ingrijpen.

In een masterclass op 21 oktober gaat Conrado een stap verder dan het analyseren van de leercultuur. Deelnemers leren hun eigen organisatie te diagnosticeren. Ze leren onderscheid te maken tussen externe krachten waarmee ze rekening moeten houden en de gebieden waarop ze daadwerkelijk kunnen interveniëren.

Daarbij kijken ze kritisch naar de boodschappen die bestaande leerpraktijken afgeven. Welke gewoontes, systemen en keuzes stimuleren leren en welke werken het juist tegen? En waar zit het verschil tussen wat de organisatie zegt over leren en wat medewerkers in de dagelijkse praktijk ervaren?

Ook de rol van leiderschap en L&D wordt opnieuw bekeken: van ontwikkeling aanbieden en sturen naar de voorwaarden creëren waarin mensen zichzelf kunnen ontwikkelen. Dat vraagt niet alleen om een andere visie op leren, maar ook om een verhaal waarmee L&D leiders en andere stakeholders in beweging kunnen komen.



Tot slot vertaalt Conrado de analyse naar concrete interventies die deelnemers in hun eigen organisatie kunnen inzetten en prioriteren. Daarbij wordt ook AI kritisch onder de loep genomen: waar versterkt AI daadwerkelijk een gezonde leercultuur, en waar zorgt het er vooral voor dat we het oude leerparadigma sneller en efficiënter automatiseren?

Zo biedt de masterclass niet alleen een kader om leercultuur beter te begrijpen, maar vooral handvatten om er gericht aan te werken: van een leercultuur die 'by default' is ontstaan naar een leercultuur die bewust 'by design' wordt vormgegeven.

De twee bovenstaande figuren 34 en 35, bekijken transfer vanuit verschillende perspectieven en zijn daarom niet rechtstreeks vergelijkbaar. Samen onderstrepen ze wel dat een leerinterventie niet op zichzelf staat. Zowel interne als externe L&D kunnen de toepassing van nieuwe vaardigheden ondersteunen, maar duurzame transfer ontstaat pas wanneer het geleerde ook zijn weg vindt naar de dagelijkse werkpraktijk.

Daar komt het leerklimaat⁴ in beeld. Of medewerkers nieuwe kennis en vaardigheden daadwerkelijk gebruiken, hangt immers niet alleen af van de kwaliteit van een leerinterventie. Ook de omgeving waarin mensen werken speelt mee: is er ruimte om te experimenteren, feedback te vragen en fouten te bespreken? Is leren onderdeel van het dagelijkse werk? Is coaching beschikbaar? En krijgen leidinggevendenden ondersteuning om het leren binnen hun teams te stimuleren?

Om die context beter te begrijpen, kijken we opnieuw door de bril van de Cultuurbouwer naar vier aspecten: ruimte voor experimenteren en leren uit fouten, de integratie van leren in het dagelijkse werk, coaching en de ondersteuning van leidinggevendenden in hun rol als leerleider. Samen geven ze geen volledige definitie van een leerklimaat, maar wel zicht op de mate waarin leren een plaats krijgt in de dagelijkse organisatiepraktijk.

Over deze aspecten heen zien we een opvallend consistent beeld. De meeste organisaties bevinden zich in de middengroepen van de maturiteitsladder. Verschillende bouwstenen van een leerklimaat zijn dus aanwezig, maar de stap naar volledige structurele verankering wordt veel minder vaak gezet.

Dat zien we bijvoorbeeld bij experimenteren en leren uit fouten. In figuur 36 bevindt de grootste groep zich op het niveau In ontwikkeling (34%), waar experimenteren wordt aangemoedigd maar nog eerder informeel gebeurt, of op het Proactieve niveau (36%), waar feedback, kennisdeling en leren door te doen actief worden gestimuleerd. Bij 17% is dit geïntegreerd in een bewust opgebouwd leerklimaat, terwijl 13% aangeeft dat experimenteren en leren door te proberen nog weinig expliciete ruimte krijgen. Niemand bereikt het strategische niveau, waarbij experimenteren, feedback en continu leren structureel zijn verankerd in de cultuur en manier van werken.



Hoe dragen jullie bij aan een leerklimaat waarin experimenteren en leren uit fouten mogelijk is?



Strategisch	0%	Experimenteren, feedback en continu leren zijn structureel ingebed in onze cultuur en manier van werken.
Geïntegreerd	17%	Wij creëren bewust een leerklimaat waarin experimenteren, proberen en bijsturen centraal staan.
Proactief	36%	Wij stimuleren actief feedback, kennisdeling en leren door te doen binnen teams.
In ontwikkeling	34%	Wij moedigen experimenteren en nieuwe ideeën aan, maar dit gebeurt nog eerder informeel.
Basis	13%	Experimenteren en leren door te proberen krijgen vandaag weinig expliciete ruimte binnen onze organisatie.

Figuur 36

⁴ Zie kadertekst Conrado Schlochau - Building a Learning Culture

Een vergelijkbaar maturiteitsbeeld zien we bij learning in the flow of work. Zoals **figuur 37** laat zien, bevindt bijna de helft (47%) zich op het proactieve niveau, waar leren, feedback en kennisdeling regelmatig deel uitmaken van het dagelijkse werk. Nog eens 30% bevindt zich op het niveau In ontwikkeling en voorziet af en toe leeracties of reflectiemomenten tijdens het werk. Zowel de twee hoogste maturiteitsniveaus als het laagste niveau zijn duidelijk minder vertegenwoordigd.



Welke concrete initiatieven nemen jullie om leren structureel te verankeren in het dagelijks werk?



Strategisch	2%	We hebben leren en ontwikkelen structureel ingebed in het dagelijkse werk en de manier waarop we samenwerken.
Geïntegreerd	10%	We ondersteunen learning in the flow of work actief via tools, begeleiding en teammomenten.
Proactief	47%	We integreren regelmatig leren, feedback en kennisdeling in de dagelijkse werking.
In ontwikkeling	30%	We voorzien af en toe leeracties of reflectiemomenten binnen het werk.
Basis	11%	Leren gebeurt vandaag vooral los van het dagelijkse werk.

Figuur 37

Dat resultaat sluit interessant aan bij het hoofdstuk over de tendensen richting 2030.⁵ Vanuit de rol van Cultuurbouwer zien we dat leren en feedback in veel organisaties al deel uitmaken van het dagelijkse werk, terwijl volledige structurele inbedding veel minder voorkomt. Beide resultaten meten iets anders, maar samen laten ze zien dat leren in het werk niet alleen een toekomstthema is: het krijgt vandaag al vorm, zij het in verschillende mate.

“L&D moet niet alleen leerinterventies organiseren, maar moet ook helpen om verandering te dragen door een omgeving te creëren waarin nieuw gedrag kan groeien én standhouden.”

Ook coaching, de derde indicator van het leerklimaat, en gevisualiseerd in figuur 38 toont een breed maturiteitsspectrum. De grootste groep zich op het niveau In ontwikkeling (38%), waar coaching, mentoring of begeleiding occasioneel worden ingezet, gevolgd door 29% op het proactieve niveau. De hogere maturiteitsniveaus zijn hier iets sterker vertegenwoordigd dan bij de vorige indicatoren: bij 15% is coaching geïntegreerd in de L&D-aanpak en bij 12% structureel ingebed in de dagelijkse werking. Het laagste niveau blijft met 6% beperkt.

⁵ Zie figuur 7 in Thema 1 - L&D richting 2030: van kennis naar wendbaarheid.



Welke rol speelt coaching en begeleiding in jullie L&D-aanpak?



Strategisch	12%	Coaching en begeleiding zijn structureel ingebed in onze L&D-aanpak en dagelijkse werking.
Geïntegreerd	15%	We integreren coaching, feedback en reflectie actief in onze leer- en ontwikkelaanpak.
Proactief	29%	We gebruiken regelmatig teamcoaching, peer coaching en intervisie als onderdeel van leren.
In ontwikkeling	38%	We zetten occasioneel individuele coaching, mentoring of begeleiding on the job in.
Basis	6%	Coaching en begeleiding spelen vandaag nog een beperkte rol binnen onze L&D-aanpak.

Figuur 38

Bij de vierde indicator van leerklimateit, de ondersteuning van leidinggevendenden als leerleider, zien we een iets ander maturiteitsbeeld. Ook hier bevindt een groot deel zich in de middenniveaus: 34% op het niveau In ontwikkeling en 26% op het proactieve niveau. Tegelijk zijn de hogere maturiteitsniveaus relatief sterk vertegenwoordigd: bij 19% wordt de rol van leidinggevendenden als coach en leerleider actief versterkt en bij 15% is coaching en leerleiderschap structureel ingebed in het leiderschapsmodel, de processen, tools en cultuur. Slechts 6% bevindt zich op het basisniveau.



Hoe worden leidinggevendenden ondersteund in hun rol als coach of leerleider van medewerkers?



Strategisch	15%	Coaching en leerleiderschap zijn structureel ingebed in ons leiderschapsmodel, onze processen, tools en cultuur.
Geïntegreerd	19%	We versterken actief de rol van leidinggevendenden als coach, leerleider en begeleider van ontwikkeling.
Proactief	26%	We ondersteunen leidinggevendenden regelmatig met frameworks, tools en opleidingen rond coaching, leren en ontwikkeling.
In ontwikkeling	34%	We bieden occasioneel training, tools of begeleiding aan rond coaching, feedback en ontwikkeling van medewerkers.
Basis	6%	Leidinggevendenden krijgen vandaag weinig ondersteuning in hun rol als coach en leerleider.

Figuur 39

Van de vier onderzochte aspecten is de ondersteuning van leidinggevendenden daarmee het sterkst structureel verankerd. Dat sluit aan bij een eerdere vaststelling in deze benchmark: het ontwikkelen van leidinggevendenden behoort tot de belangrijkste tijdsinvesteringen van L&D-teams.⁶

Over de vier indicatoren heen zien we een vergelijkbaar beeld: verschillende elementen van een leerklimateit zijn aanwezig, maar volledige structurele verankering blijft beperkter. Dat is een belangrijk inzicht. Een leerklimateit ontstaat niet door één afzonderlijke interventie, maar krijgt vorm in een combinatie van dagelijkse werkpraktijken: kunnen proberen, feedback krijgen, kennis delen, leren tijdens het werk, begeleid worden en een leidinggevende hebben die ontwikkeling ondersteunt.

⁶ Zie figuren 26 en 27 over de tijdsbesteding van L&D Teams in 4 - L&D wil meer ruimte voor haar strategische rol

Vanuit die optiek krijgt ook de eerdere spanning rond transfer betekenis.⁷ De groeimogelijkheden liggen niet noodzakelijk alleen in een betere opvolging van de opleiding zelf. Ook de bredere werkomgeving bepaalt mee of medewerkers nieuwe vaardigheden daadwerkelijk kunnen oefenen, toepassen en vasthouden.

Daar raakt het persona Cultuurbouwer aan de bredere opdracht van interne L&D. Gedragsverandering kan niet uitsluitend bij L&D liggen. Business, leidinggevenden, teams en medewerkers maken allemaal deel uit van de omgeving waarin leren uiteindelijk moet landen. Voor L&D verbreedt de rol daardoor van het organiseren van leren naar het mee creëren van de voorwaarden waaronder leren zich kan vertalen naar ander gedrag.

De resultaten laten tegelijk zien dat die voorwaarden niet noodzakelijk op hetzelfde maturiteitsniveau zitten. Een organisatie kan bijvoorbeeld regelmatig coaching inzetten zonder dat leren structureel in het werk is ingebed. Leidinggevenden kunnen ondersteuning krijgen terwijl transfer na leerinterventies nog beperkt wordt opgevolgd. De verschillende bouwstenen van een leerklimaat bewegen dus niet automatisch gelijk.

De uitdaging ligt daarom niet in méér leren organiseren, maar in het sterker verbinden van leren, werken en veranderen. Experimenteren, feedback, coaching, leerleiderschap en toepassing op de werkvloer krijgen meer kracht wanneer ze elkaar versterken. Een sterk leerklimaat maakt van leren zo geen moment naast het werk, maar een onderdeel van de omgeving waarin nieuw gedrag kan ontstaan én standhouden.



⁷ Zie figuur 34.

6. OPLEIDING ALS SCHAKEL IN EEN LEERPROCES

Strategie, cultuur en innovatie krijgen pas betekenis wanneer ze worden vertaald naar de dagelijkse praktijk. Uiteindelijk moet iemand die vertaalslag maken. Binnen L&D ligt die verantwoordelijkheid vaak bij de professionals die leertrajecten ontwerpen, organiseren en begeleiden. Zij bepalen mee hoe een leerstrategie vorm krijgt op de werkvloer en of leren uiteindelijk bijdraagt aan beter functioneren, nieuwe vaardigheden en duurzame gedragsverandering. Onze vierde persona, de Praktische Doener komt hier uitdrukkelijk in beeld.

“Voor 44% van de interne L&D is een opleiding geen losstaand moment: voorbereiding, leren en opvolging zijn even belangrijke schakels in één leerproces.”

Ook die operationele rol is de voorbije jaren veranderd. Waar L&D traditioneel sterk werd geassocieerd met het organiseren van opleidingen, ligt de aandacht vandaag breder: op het ontwerpen van volledige leerprocessen. Een opleiding blijft belangrijk, maar staat niet op zichzelf. Voorbereiding, activerende leeractiviteiten, werkplekleren, transfer en ondersteuning tijdens het werk maken steeds vaker deel uit van het ontwerp.

Om na te gaan hoe organisaties hiermee omgaan, legden we respondenten een reeks aanvullende vragen voor. Samen geven die zicht op de maturiteit van de operationele L&D-praktijk en op de accenten die daarin vandaag worden gelegd.

Een eerste vraag gaat over de manier waarop organisaties naar een leertraject als geheel kijken. Niet alleen de leerinterventie zelf, maar ook wat ervoor en erna gebeurt, kan mee bepalen of leren uiteindelijk leidt tot toepassing op de werkvloer. **Figuur 40** laat zien hoe interne L&D-professionals de tijd en inspanningen vandaag over die verschillende fasen verdelen. We voegen in deze figuur de cijfers van het 40-20-40 model van Robert Brinkerhoff toe.⁸



Hoe verdelen jullie gemiddeld de tijd en inspanningen binnen een leertraject tussen voorbereiding, het leerinitiatief zelf en opvolging achteraf? Geef één antwoord.



⁸ Zie kadertekst Robert Brinkerhoff - het 40-20-40 model

BEFORE THE LEARNING EVENT		LEARNING EVENT		AFTER THE LEARNING EVENT	
40% Effort	>	20% Effort	<	40% Effort	BRINKERHOFF
Effort	>	Effort	<	Effort	4%
Effort	<	Effort	>	Effort	22%
Effort	=	Effort	=	Effort	44%

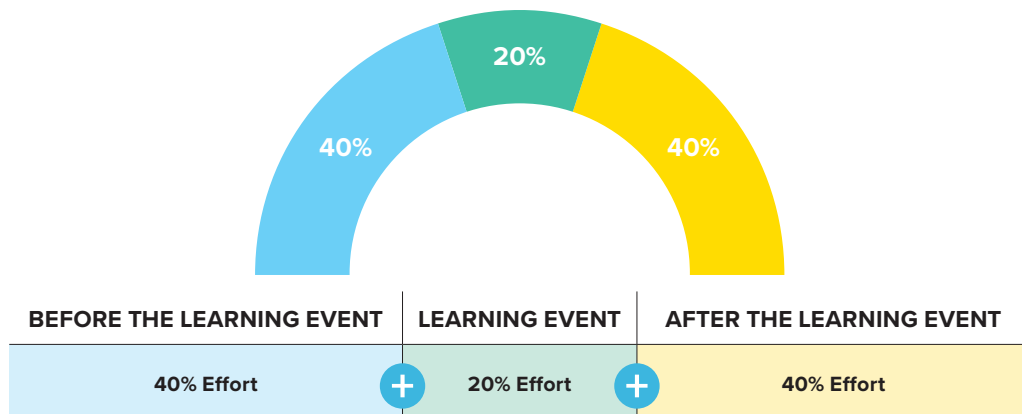
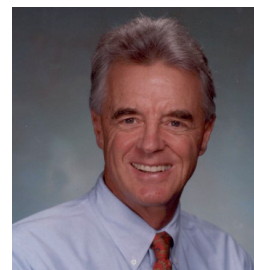
Figuur 40

De leerinterventie blijft voor veel organisaties een belangrijk zwaartepunt, maar staat niet altijd op zichzelf. Bij 44% krijgen voorbereiding, leerinterventie en opvolging ongeveer evenveel aandacht, terwijl bij 42% het zwaartepunt sterker op de leerinterventie zelf ligt. Slechts 14% legt meer nadruk op wat vóór en na de leerinterventie gebeurt dan op de interventie zelf.

Hoewel dit onderzoek het 40-20-40-model van Robert Brinkerhoff niet rechtstreeks toetst, biedt het een interessante referentie. Brinkerhoff legt juist veel gewicht op wat vóór en na de leerinterventie gebeurt. Vanuit dat perspectief sluit de aanpak van die 14% het dichtst aan bij het principe achter zijn model. De cijfers suggereren daarmee dat er voor veel organisaties nog ruimte ligt om de aandacht te verbreden van het leermoment zelf naar het volledige leerproces.

HET 40-20-40-MODEL VAN ROBERT BRINKERHOFF

Robert Brinkerhoffs 40-20-40-model benadrukt dat de impact van leren veel verder reikt dan de leerinterventie zelf. Het model legt 40% van de inspanning vóór de leeractiviteit, 20% bij de leeractiviteit zelf en 40% bij wat erna gebeurt. Voorbereiding en opvolging krijgen daarmee elk dubbel zoveel gewicht als de leerinterventie zelf. Vooraf gaat het onder meer om leerbehoeften, duidelijke doelen, motivatie en de aansluiting bij de werkcontext. Nadien staan toepassing, feedback, ondersteuning en het wegnemen van obstakels op de werkvloer centraal. De kern: leren krijgt pas echt impact wanneer de leerinterventie deel uitmaakt van een breder proces dat vóór de opleiding begint en zich daarna voortzet in de werkpraktijk.



Wanneer leren wordt bekeken als een volledig proces, komt ook de rol van degene die dat proces begeleidt in een ander licht te staan. Hiervoor kijken we door de bril van de Praktische Doener. L&D-professionals die zich vooral in deze persona herkennen, richten zich op het ontwikkelen en implementeren van concrete leeroplossingen. Naast kennisoverdracht krijgt daarbij het begeleiden van leren een belangrijke plaats: deelnemers ondersteunen, vragen stellen, laten oefenen, reflectie stimuleren en de toepassing in de werkpraktijk faciliteren. **Figuur 41** laat zien welke rol trainers en facilitatoren vandaag opnemen binnen leersituaties.

Bij de meerderheid ligt het accent niet langer op kennisoverdracht, maar op het begeleiden en faciliteren van leren. Bijna de helft (47%) ziet de trainer vooral als facilitator die deelnemers actief laat oefenen, reflecteren en ervaringen uitwisselen. Ook in de andere antwoorden zien we een beweging naar meer begeleiding en praktijkgericht leren. De rol van de trainer verschuift daarmee van kennis overdragen naar het actief begeleiden van het leerproces.



Welke rol nemen trainers en facilitatoren vandaag op binnen een leersituatie?



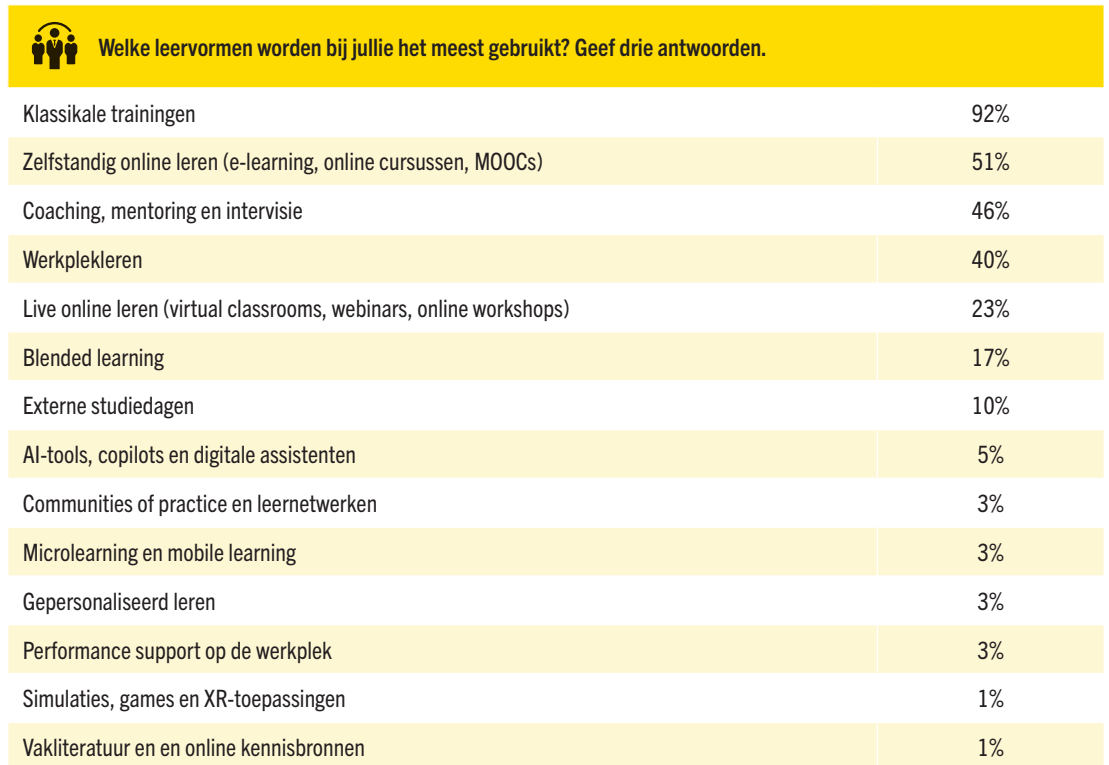
Strategisch	12%	Trainers begeleiden praktijkgerichte leerprocessen rond reële werkuitdagingen, geïntegreerd in het dagelijkse werk van deelnemers.
Geïntegreerd	47%	Trainers faciliteren actief leren waarbij deelnemers zelf oefenen, reflecteren en ervaringen uitwisselen.
Proactief	18%	Trainers begeleiden deelnemers regelmatig tijdens oefeningen, praktijkcases of groepsopdrachten.
In ontwikkeling	12%	Trainers combineren uitleg met beperkte interactie of korte oefeningen.
Basis	11%	Trainers focussen voornamelijk op uitleg, instructie en kennisoverdracht tijdens oefeningen.

Figuur 41

Dat betekent niet dat kennisoverdracht of klassikaal leren verdwijnt. Integendeel: klassikale training blijft met 92% veruit de meest gebruikte leervorm, maar staat niet alleen. Ook voor deze vraag kijken we door de bril van de Praktische Doeners.

Figuur 42 laat zien welke leervormen zij vandaag het vaakst inzetten en hoe klassikale training deel uitmaakt van een bredere mix van leervormen. Naast klassikale training wordt zelfstandig online leren door 51% tot de drie meest gebruikte leervormen gerekend, gevolgd door coaching, mentoring en intervisie (46%) en werkplekleren (40%). Live online leren volgt met 23% en blended learning met 17%. Meer innovatieve of technologiegedreven vormen, zoals AI-tools, microlearning, gepersonaliseerd leren en simulaties, halen veel minder vaak de top drie.

Dat klassikale training vandaag nog zo dominant is, is interessant tegen de achtergrond van de verwachtingen in 2022. Toen lagen de sterkste groeiverwachtingen bij blended learning, e-learning, gepersonaliseerd leren, coaching en werkplekleren. Tegelijk verwachtte slechts 20% een daling van klassikale trainingen. De verwachting was dus niet dat klassikaal leren zou verdwijnen, maar dat het leerlandschap zich verder zou verbreden.



Figuur 42

Het algemene beeld is duidelijk. Organisaties werken met een mix van verschillende leervormen, al blijft klassikale training daarin bijzonder dominant. Hoe dat leerportfolio er precies uit ziet, verschilt van organisatie tot organisatie. Naast klassikale opleidingen nemen vooral zelfstandig online leren, coaching en werkplekleren een belangrijke plaats in. De operationele L&D-praktijk steunt vandaag dus op een combinatie van verschillende manieren van leren, met klassikale training als uitgesproken vaste waarde.

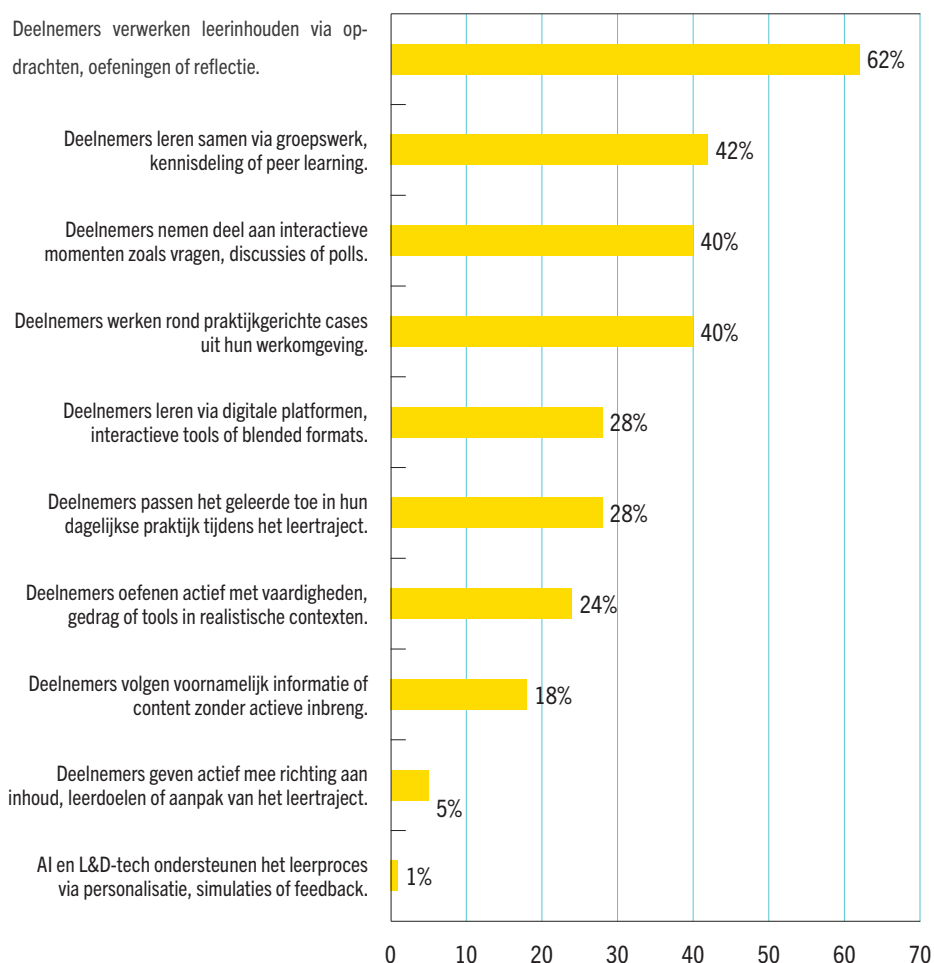
De keuze voor verschillende leervormen zegt echter nog weinig over de kwaliteit van de leerervaring. Minstens even belangrijk is wat er tijdens een leeractiviteit gebeurt. Worden deelnemers vooral geïnformeerd, of worden ze actief betrokken bij het leren?

In [figuur 43](#) konden respondenten maximaal drie manieren aanduiden waarop deelnemers tijdens leeractiviteiten worden geactiveerd. De resultaten tonen dat activerende werkvormen een duidelijke plaats innemen. Bijna twee derde (62%) noemt opdrachten, oefeningen of reflectie. Ook samenwerkend leren (42%), interactieve momenten zoals vragen, discussies of polls (40%) en praktijkgerichte cases uit de eigen werkomgeving (40%) behoren tot de meest genoemde vormen. Digitale platformen, interactieve tools of blended formats worden door 28% genoemd. Evenveel respondenten laten deelnemers het geleerde tijdens het traject toepassen in hun dagelijkse praktijk, terwijl 24% hen laat oefenen met vaardigheden, gedrag of tools in realistische contexten.

Opvallend is dat deelnemers zelden mee richting geven aan het leerproces: slechts 5% noemt actieve betrokkenheid bij de inhoud, leerdoelen of aanpak van het traject. AI en L&D-tech worden nog nauwelijks ingezet als middel om het leerproces te personaliseren, simulaties mogelijk te maken of feedback te geven: slechts 1% rekent dit tot de drie belangrijkste manieren van activering. Tegelijk behoort bij 18% het voornamelijk volgen van informatie of content zonder actieve inbreng tot de gekozen antwoorden.



Hoe worden deelnemers geactiveerd tijdens leeractiviteiten?



Figuur 43

Voor veel organisaties zal ook dit beeld herkenbaar zijn: activering heeft duidelijk haar plaats gevonden, terwijl personalisering en adaptiviteit nog veel minder zichtbaar zijn. Die ontwikkeling vraagt niet alleen andere werkvormen, maar ook een andere rol van trainers en facilitators.⁹

Een sterke leerervaring tijdens een opleiding is echter slechts een deel van het verhaal. Een volgende stap in maturiteit is leren dichterbij de dagelijkse praktijk brengen: niet alleen leren over het werk, maar ook leren in en tijdens het werk. **Figuur 44** laat zien in welke mate dat vandaag gebeurt.

De maturiteitsladder toont dat klassieke kennisoverdracht voor een beperkte groep het uitgangspunt vormt. 7% bevindt zich op het basisniveau en 9% op het niveau In ontwikkeling. Het zwaartepunt ligt duidelijk hoger op de ladder: 44% werkt proactief met oefeningen, simulaties en praktijkcases en bij 39% oefenen deelnemers actief met realistische situaties uit hun eigen werkcontext. De laatste stap blijft echter uitzonderlijk: slechts 1% organiseert leren hoofdzakelijk via praktijkervaring, experimenteren en leren in het werk zelf.

⁹ Zie figuur 41.



In welke mate zijn jullie leeractiviteiten gebaseerd op actief oefenen en toepassen?



Strategisch	1%	Wij organiseren leren hoofdzakelijk via praktijkervaring, experimenteren en leren in het werk zelf.
Geïntegreerd	39%	Wij voorzien leren waarbij deelnemers actief oefenen met realistische situaties uit hun eigen werkcontext.
Proactief	44%	Wij voorzien regelmatig oefeningen, simulaties of praktijkcases waarmee deelnemers actief aan de slag gaan.
In ontwikkeling	9%	Wij voorzien sporadisch oefeningen of praktijkgerichte opdrachten tijdens het leren.
Basis	7%	Wij voorzien voornamelijk leren via uitleg of kennisoverdracht, met beperkte actieve oefening.

Figuur 44

De praktijk heeft dus duidelijk een plaats gekregen in het leerdesign. Deelnemers oefenen, werken met cases en leren in realistische situaties. Maar leren dicht bij het werk is nog niet hetzelfde als leren in het werk. Precies daar ligt een volgende stap en dat brengt ons bij transfer. Wat gebeurt er wanneer de leeractiviteit is afgelopen? In welke mate worden medewerkers nadien ondersteund om nieuwe kennis, vaardigheden en gedrag daadwerkelijk toe te passen op de werkvloer? **Figuur 45** kijkt naar de rol van opvolging, coaching en ondersteuning in die vertaalslag.

De resultaten tonen dat deze ondersteuning vandaag nog relatief beperkt is. Het zwaartepunt ligt duidelijk op de lagere maturiteitsniveaus. 53% bevindt zich op het niveau In ontwikkeling en voorziet slechts occasioneel opvolging of ondersteuning na een leeractiviteit. 18% bevindt zich op het basisniveau, waar nauwelijks ondersteuning wordt geboden. Samen betekent dit dat 71% transfer nog niet regelmatig of structureel ondersteunt. Daartegenover staat 22% op het proactieve niveau, waar regelmatig coaching, feedback of praktijkgerichte opvolging wordt voorzien. Slechts 7% heeft transfer geïntegreerd via structurele ondersteuning op de werkvloer. Niemand bevindt zich op het strategische niveau, waarbij transfer systematisch wordt verbonden met leren, leidinggeven, werken en opvolging.¹⁰



In welke mate ondersteunen jullie leeractiviteiten de toepassing van het geleerde op de werkvloer?



Strategisch	0%	Wij integreren transfer systematisch in leren, leidinggeven, werken en opvolging op de werkvloer.
Geïntegreerd	7%	Wij voorzien structurele ondersteuning voor toepassing en transfer op de werkvloer.
Proactief	22%	Wij voorzien regelmatig coaching, feedback of praktijkgerichte opvolging na leeractiviteiten.
In ontwikkeling	53%	Wij voorzien occasioneel opvolging of ondersteuning na leeractiviteiten.
Basis	18%	Wij voorzien nauwelijks ondersteuning na leeractiviteiten.

Figuur 45

Daarmee ontstaat een opvallend contrast met het vorige beeld. Praktijkgericht oefenen heeft duidelijk een plaats in leeractiviteiten, maar de ondersteuning om het geleerde nadien duurzaam toe te passen is veel minder verankerd. Leren dicht bij het werk brengen volstaat dus niet. De volgende stap is om ook structureel te organiseren wat er ná het leermoment gebeurt.

Dat verbreedt ook de ontwerputdaging voor L&D. Het gaat niet alleen om het ontwikkelen van een sterke leeractiviteit, maar om het ontwerpen van een leertraject dat doorwerkt in het dagelijkse werk. Coaching, feedback, oefenkansen, ondersteuning door leidinggevenden en gerichte opvolging worden dan geen aanvulling op het leren, maar een wezenlijk onderdeel van het leerproces zelf. Juist daar lijkt vandaag nog veel ruimte voor groei te liggen.

Als medewerkers nieuwe kennis en vaardigheden op de werkvloer moeten toepassen, welke concrete hulpmiddelen krijgen zij dan ter ondersteuning? **Figuur 46** brengt deze vormen van performance support in kaart.

De resultaten tonen dat organisaties vandaag vooral inzetten op praktische hulpmiddelen die informatie en structuur bieden. Templates (59%) en kennisbanken (51%) voeren de lijst aan, gevolgd door stappenplannen (46%) en checklists (42%). Meer interactieve of geïntegreerde vormen van ondersteuning worden minder vaak genoemd. Feedbacktools worden door 23% ingezet; job aids, simulaties en micro-learning telkens door 13%. AI-assistenten worden door 10% genoemd en performance-supporttools die rechtstreeks in de workflow zijn geïntegreerd door 3%.

 Welke concrete tools en hulpmiddelen voorzien jullie om leren én de toepassing ervan op de werkvloer te ondersteunen? Geef drie antwoorden.	
Templates voor gesprekken, rapportering of projectwerk	59%
Kennisbanken met FAQ's, handleidingen en best practices	51%
Stappenplannen om werkprocessen te begeleiden	46%
Checklists bij uitvoering van taken of procedures	42%
Feedbacktools voor coaching en reflectie	23%
Job aids voor snelle ondersteuning tijdens het uitvoeren van taken	13%
Simulaties en labs om veilig te oefenen	13%
Microlearning tools met korte leermomenten, reminders of nudges	13%
AI-assistenten	10%
Performance support tools om te ondersteunen in de workflow	3%

Figuur 46

Performance support krijgt vandaag dus vooral vorm via hulpmiddelen die medewerkers kunnen raadplegen, en veel minder via ondersteuning die rechtstreeks in de workflow is geïntegreerd. De volgende stap ligt in de beweging van informatie beschikbaar stellen naar ondersteuning bieden op het moment dat die nodig is. Zo komen leren, toepassen en werken dicht bij elkaar te liggen.

Maar beschikbaarheid alleen is niet voldoende. De vraag is ook of medewerkers deze hulpmiddelen daadwerkelijk vinden en gebruiken wanneer ze ondersteuning nodig hebben. Dat brengt ons bij een volgende dimensie van performance support onderzocht in **figuur 47**. Vanuit de Praktische Doener ver-

schuift de aandacht hier van welke hulpmiddelen beschikbaar zijn naar de manier waarop medewerkers worden ondersteund om ze effectief in hun dagelijkse werk te gebruiken.

Ook hier ligt het zwaartepunt aan de onderkant en in het midden van de maturiteitsladder. De grootste groep (43%) bevindt zich op het niveau In ontwikkeling: medewerkers krijgen te zien hoe hulpmiddelen in praktijksituaties kunnen worden gebruikt. Bij 27% worden medewerkers nog weinig of niet begeleid bij het gebruik ervan in hun eigen werkcontext. 18% laat medewerkers met de tools oefenen aan de hand van algemene oefeningen of cases en bij 11% worden zij actief begeleid bij de toepassing in hun eigen werksituatie. Slechts 1% werkt met reële werkcases en begeleidt medewerkers intensief bij de integratie van tools in het dagelijkse werk.



Worden medewerkers door jullie actief begeleid in het gebruik van deze tools binnen hun eigen werkcontext?



Strategisch	1%	Wij werken met reële werkcases en begeleiden deelnemers bij de integratie van tools in hun dagelijkse werk.
Geïntegreerd	11%	Wij begeleiden deelnemers actief bij het toepassen van deze tools in hun eigen werksituatie.
Proactief	18%	Wij laten deelnemers oefenen met deze tools aan de hand van algemene oefeningen of cases.
In ontwikkeling	43%	Wij tonen hoe deze tools gebruikt kunnen worden in praktijksituaties.
Basis	27%	Wij begeleiden deelnemers weinig of niet in het gebruik van deze tools binnen hun eigen werkcontext.

Figuur 47

Learning Design Lab

We design change, not training.

A one-day masterclass on moving from content to learning journeys and measurable behavior change.

Presented by:
Antonina Panchenko

L&D TALKS 2026 · BRUSSELS · 21 OCTOBER

Dat onderscheid is belangrijk. Een hulpmiddel beschikbaar stellen is nog iets anders dan medewerkers ondersteunen om het effectief in hun eigen werk te gebruiken. Naarmate organisaties daarin verder gaan, verschuift de rol van L&D van het ontwikkelen en aanbieden van hulpmiddelen naar het creëren van de voorwaarden voor toepassing in de werkpraktijk. Daar komt performance support dicht bij enablement: niet alleen leren mogelijk maken, maar medewerkers ondersteunen om in hun werk succesvol te presteren.

Die evolutie vormt meteen de brug naar de laatste figuur in dit thema. Naarmate leren sterker verweven raakt met het dagelijkse werk, komt ook technologie en artificiële intelligentie nadrukkelijker in beeld. Niet als doel op zich, maar als middel om leren, werken en presteren dicht bij elkaar te brengen.

Figuur 48 laat zien in welke mate dat vandaag al gebeurt.

De resultaten tonen een genuanceerd beeld. Bij 39% speelt L&D-tech of AI voorlopig nog een beperkte rol binnen het leeraanbod. De grootste groep (41%) gebruikt technologie vooral om leerinhoud te ondersteunen of te presenteren. 12% gaat een stap verder en laat medewerkers tijdens leeractiviteiten actief werken met L&D-tech, AI of copilots. Slechts 8% integreert technologie structureel in het leeraanbod, zodat medewerkers het geleerde meteen in hun job kunnen toepassen. Geen enkele respondent bevindt zich op het hoogste maturiteitsniveau, waarbij technologie en digitale tools volledig geïntegreerd zijn in de leer- én werkcontext.



Hoe zetten jullie L&D-tech en AI in binnen jullie leeraanbod?



Strategisch	0%	L&D-tech, AI en digitale tools zijn volledig geïntegreerd in onze leer- en werkcontext.
Geïntegreerd	8%	Wij integreren L&D-tech en AI structureel in ons leeraanbod zodat medewerkers het geleerde meteen kunnen toepassen in hun job.
Proactief	12%	Wij laten medewerkers actief werken met L&D-tech, AI of copilots tijdens leeractiviteiten.
In ontwikkeling	41%	Wij gebruiken L&D-tech vooral om leerinhoud te ondersteunen of te presenteren.
Basis	39%	Wij gebruiken weinig L&D-tech of AI binnen ons leeraanbod.

Figuur 48

Technologie¹¹ heeft vandaag dus vooral een ondersteunende plaats binnen het leerproces. De stap naar structurele integratie in leren én werken wordt veel minder gezet. Precies daar sluit deze laatste figuur aan bij de rode draad doorheen dit thema: de uitdaging ligt niet alleen in het ontwerpen van sterke leeractiviteiten, maar steeds meer in het verbinden van leren, toepassen en presteren in het dagelijkse werk.

¹¹ Zie Thema 3 - L&D-technologie neemt een grotere plaats in binnen de L&D-investeringen

7. INCLUSIEF LEREN: DE VOLGENDE STAP IS EVALUEREN

Hoe inclusief is leren vandaag in de praktijk? Het onderzoek volgt dit thema inmiddels drie jaar op. Daarbij kijken we niet alleen naar het bewustzijn van de invloed die sociale factoren zoals gender, etniciteit en sociaal-economische achtergrond kunnen hebben op de toegang tot en het succes van opleidingen, maar ook naar de mate waarin inclusiviteit doorwerkt in planning en budgettering, leerontwerp en facilitatie, en uiteindelijk in evaluatie.

“Inclusief leren gaat niet alleen over wie toegang krijgt tot leren. Het gaat er ook om of iedereen dezelfde kans krijgt om te leren, te groeien en het geleerde toe te passen.”

Dezelfde vragen werden in 2026 opnieuw voorgelegd aan zowel interne L&D-professionals als externe professionals die organisaties ondersteunen. Dat maakt het mogelijk om voor het eerst te kijken naar patronen over meerdere meetjaren. Voor de wetenschappelijke interpretatie daarvan laten we dr. Ingeborg Kroese aan het woord, die in 2024 mee aan de basis lag van deze vragen. Haar duiding staat in de kadertekst ‘Zonder inclusie geen effectief L&D’.

Het vertrekpunt is **figuur 49**: de mate waarin L&D-professionals zich bewust zijn van de invloed van sociale factoren op leren. Bij interne L&D-professionals geeft in 2026 63% aan hiervan op de hoogte te zijn, tegenover 56% in 2025 en 59% in 2024. Bij externe L&D-professionals bedraagt dit aandeel 62%, tegenover 59% in 2025 en 67% in 2024. Over drie jaar bekeken zien we daarmee geen duidelijke stijgende of dalende lijn. Het bewustzijn schommelt, maar blijft bij beide groepen rond zes op de tien. In 2026 is het verschil tussen interne en externe L&D-professionals vrijwel verdwenen.

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	2026	2024	2025	2026
Neen, zeker niet tot eerder niet	41%	44%	37%	33%	41%	38%
Ja, eerder wel tot zeker wel	59%	56%	63%	67%	59%	62%

Figuur 49

Een volgende vraag is in welke mate die aandacht voor inclusiviteit ook doorwerkt in concrete keuzes rond planning en budgettering. In 2026 geeft 55% van de interne L&D-professionals aan hiermee rekening te houden, tegenover 52% van de externe professionals. Daarmee liggen beide groepen opnieuw dicht bij elkaar.

De drie meetjaren in **figuur 50** tonen geen eenduidige ontwikkeling. Bij beide groepen daalde het aandeel in 2025, om in 2026 opnieuw toe te nemen. Bij interne L&D-professionals ligt het aandeel in 2026 iets hoger dan in 2024 (55% tegenover 52%), terwijl externe professionals ongeveer terugkeren naar het niveau van 2024 (52% tegenover 53%). Ook hier tekent zich dus nog geen duidelijke stijgende lijn af.

Hou jij (en je team) rekening met DEI bij het plannen en/of budgetteren van trainingen en opleidingen?	Interne L&D professionals			Externe L&D professionals		
	2024	2025	2026	2024	2025	2026
Neen, zeker niet tot eerder niet	48%	52%	45%	47%	57%	48%
Ja, eerder wel tot zeker wel	52%	48%	55%	53%	43%	52%

Figuur 50

Bij leerontwerp en facilitatie in **figuur 51** zien we een ander patroon. Bij interne L&D-professionals stijgt het aandeel dat aangeeft dat de ingezette trainers rekening kunnen houden met inclusiviteit drie jaar op rij: van 52% in 2024 naar 57% in 2025 en 62% in 2026. Daarmee is dit de eerste indicator waarop zich bij deze groep een consistente stijgende lijn aftekent.

Bij externe L&D-professionals verloopt de ontwikkeling grilliger: van 70% in 2024 naar 56% in 2025 en 74% in 2026. Van een opeenvolgende stijging is hier dus geen sprake. Wel valt op dat externe L&D-professionals in 2026 duidelijk positiever antwoorden dan interne professionals: 74% tegenover 62%. De cijfers laten zien dát dit verschil er is, maar bieden geen verklaring voor de oorzaak ervan.

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 ...	Interne L&D professionals			Externe L&D professionals		
	2024	2025	2026	2024	2025	2026
Neen, zeker niet tot eerder niet	48%	43%	38%	30%	44%	26%
Ja, eerder wel tot zeker wel	52%	57%	62%	70%	56%	74%

Figuur 51

Het laagste percentage binnen de vier bevroegde dimensies vinden we bij de evaluatie van inclusiviteit. In 2026 geef slechts 26% van de interne L&D aan te evalueren of verschillende doelgroepen daadwerkelijk kunnen deelnemen en het geleerde succesvol kunnen toepassen. Dat aandeel blijft over de drie meetjaren laag en vertoont geen duidelijke ontwikkeling: 28% in 2024, 24% in 2025 en 26% in 2026.

Bij externe L&D-professionals liggen de percentages hoger, maar ook daar blijft evaluatie duidelijk achter bij bewustzijn, planning en leerontwerp. In 2026 geeft 36% aan inclusiviteit op deze manier te evalueren, tegenover 40% in 2025 en 36% in 2024. Dat betekent dat bijna twee derde van de externe en bijna drie kwart van de interne L&D-professionals dit vandaag eerder niet of helemaal niet doet.

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?	Interne L&D professionals			Externe L&D professionals		
	2024	2025	2026	2024	2025	2026
Neen, zeker niet tot eerder niet	72%	76%	74%	64%	60%	64%
Ja, eerder wel tot zeker wel	28%	24%	26%	36%	40%	36%

Figuur 52

ZONDER INCLUSIE GEEN EFFECTIEF L&D

Een aantal jaar geleden leverde ik voor het Stimulearning-onderzoek vragen aan over inclusiviteit in L&D. Bewuste aandacht hiervoor is belangrijk, omdat L&D niet neutraal is. Onze keuzes over budget, ontwerp en welke kennis en ervaringen we waardevol vinden, bepalen mede wie zich kan ontwikkelen. Onderzoek laat zien dat groepen die barrières ervaren op de arbeidsmarkt, zoals vrouwen, mensen met een beperking, mensen met een lagere sociaaleconomische status en neurodivergente mensen, ook in leren minder kansen hebben. Daarmee houdt L&D de bestaande ongelijkheid in stand.

Inclusief L&D wordt steeds belangrijker. Onze deelnemers worden diverser en de European Accessibility Act stelt eisen aan toegankelijkheid. We bouwen sterkere organisaties en samenlevingen wanneer iedereen kan deelnemen, leren en groeien. De kern is eenvoudig: inclusief L&D is niet alleen moreel juist; inclusief leren is gewoon beter leren voor alle deelnemers.

INCLUSIEF L&D Tendensen in Leren in Organisaties 2026	Ja eerder wel tot zeker wel	
		
Bewustzijn	63%	62%
Plannen en budgetteren	55%	52%
Competentie	62%	74%
Evalueren	26%	36%

Tendensen in Leren in Organisaties 2026 geeft reden voor voorzichtig optimisme. 63% van de interne L&D'ers en 62% van de externe L&D'ers is zich bewust dat sociale categorieën toegang tot, en succes in, leren kunnen beïnvloeden. Tegelijkertijd houdt slechts iets meer dan de helft van alle L&D'ers hier bewust rekening mee bij de planning en budgettering (55%/52%).

Het grootste verschil tussen interne en externe L&D'ers zit in competentie. 74% van de externe L&D'ers zegt in staat te zijn om inclusiviteit te kunnen borgen in ontwerp en facilitatie, tegenover 62% van de interne L&D'ers. Dat verschil kun je op twee manieren lezen. Externe professionals bouwen mogelijk specialistische expertise op. Interne L&D'ers ervaren wellicht hoe lastig inclusief L&D in de praktijk kan zijn, en zijn misschien voorzichtiger in hun oordeel. De cijfers bewijzen geen van beide verklaringen. Belangrijk is in ieder geval dat interne en externe L&D'ers verschillende kennis en ervaring kunnen inbrengen.

Een zorgelijk cijfer betreft de evaluatie van inclusiviteit. 74% van de interne en 64% van de externe professionals meet niet of verschillende groepen optimaal kunnen leren. Dan weten we niet hoe inclusief onze aanpak werkelijk is. We kunnen goede intenties hebben, terwijl bepaalde groepen toch minder kansen krijgen om te leren of minder gelegenheid krijgen het geleerde toe te passen. Zonder evaluatie blijft inclusiviteit een aanname.

Nu kan worden aangevoerd dat we in L&D al jaren vooral evalueren op leerervaringen, kennisverwerving en vaardigheidsontwikkeling, en veel minder op gedragsverandering en businessimpact, laat staan op ROI. Maar zelfs op deze lagere evaluatieniveaus lijkt inclusiviteit nauwelijks onderwerp van evaluatie te zijn.

Daar ligt een kans. Kijk niet alleen naar gemiddelden maar onderzoek of verschillende groepen vergelijkbare kansen hebben op deelname, leren en toepassing, en hoe ze de inclusiviteit van L&D-initiatieven ervaren. De www.inclusivelearningsurvey.org, die Will Thalheimer en ik ontwikkelden biedt hiervoor een gratis en praktisch vertrekpunt.

Ook de blik richting 2030 valt op. Interne professionals kiezen inclusie en diversiteit in 7% van de gevallen als een van drie structurele trends; externen in 13%. Dat hoeft niet te betekenen dat inclusie onbelangrijk wordt gevonden. Respondenten kunnen inclusiviteit zien als onderdeel van bijvoorbeeld reskilling, soft skills, en digitale transformatie. Zo zou het ook moeten zijn: inclusiviteit is geen los thema naast deze prioriteiten, maar een voorwaarde.

Toch is er een minder comfortabele interpretatie: misschien lijken andere onderwerpen belangrijker. Maar we kunnen geen duurzame waarde toevoegen wanneer ontwikkelkansen vooral werken voor slechts een deel van de werknemers. Nieuwe tendensen in L&D krijgen pas waarde als alle medewerkers er toegang toe hebben en ervan profiteren.

Voor inclusiviteit hebben we elkaar nodig. Interne L&D'ers kennen de organisatie, de programma's en medewerkers. Externe professionals kunnen specialistische kennis inbrengen. Door samen te werken verschuiven we van intentie naar actie: van inclusiviteit belangrijk vinden naar inclusiviteit borgen in al onze programma's.



Dr. Ingeborg Kroese
Expert Inclusief L&D
Hilversum, Augustus 2026.

Over de vier dimensies heen ontstaat zo een opvallend beeld: inclusiviteit krijgt relatief veel aandacht in bewustzijn en leerontwerp, maar veel minder in de evaluatie van wat opleidingen voor verschillende doelgroepen daadwerkelijk opleveren. Net die laatste stap is belangrijk om zicht te krijgen op de vraag of inclusief ontworpen leren in de praktijk ook tot inclusieve leerresultaten leidt.

Opvallend is dat inclusie en diversiteit tegelijk minder prominent naar voren komen wanneer L&D-professionals gevraagd wordt naar de belangrijkste trends voor de toekomst.¹² In 2024 rekende nog 21% van de interne en 22% van de externe L&D-professionals inclusie en diversiteit tot de trends waarop organisaties zouden inzetten. In 2026 noemt nog slechts 7% van de interne L&D-professionals inclusie en diversiteit als een van de drie belangrijkste trends richting 2030. Dat betekent niet noodzakelijk dat het thema minder belangrijk wordt gevonden: respondenten konden slechts drie trends selecteren. Wel suggereert het dat DEI in de concurrentie met thema's als reskilling, soft skills en technologie minder vaak als expliciete toekomstprioriteit naar voren komt.

8. VAN AMBITIE NAAR IMPACT: METEN WE WAT ER ECHT VERANDERT?

Waarom bieden organisaties opleidingen aan? Die vraag raakt aan de ambitie achter L&D: wat willen we met leren in beweging zetten? Laten we eerst even naar vorig jaar kijken. Bij de volledige groep interne L&D-professionals stond persoonlijke ontwikkeling van medewerkers in 2025 met 52% bovenaan, gevolgd door wettelijke opleidingsverplichtingen (46%), medewerkers laten meegroeien met markt- en technologische veranderingen (45%) en het verhogen van productiviteit en competitieve voorsprong (42%). Ook het bouwen aan een cultuur van groei, samenwerking en kennisdeling werd relatief vaak genoemd (38%).

Bij externe L&D-professionals lagen in 2025 andere accenten. Wettelijke opleidingsverplichtingen (62%) en productiviteit en competitieve voorsprong (60%) stonden bovenaan, gevolgd door medewerkers laten meegroeien met markt- en technologische veranderingen (45%). Persoonlijke ontwikkeling werd door 34% genoemd.

“We weten veel vaker hoe leren wordt ervaren dan wat leren daadwerkelijk verandert.”

In 2026 bekijken we de interne visie door de bril van de Cultuurbouwer. Aan hen werd gevraagd welke redenen voor hun organisatie het belangrijkste zijn om opleidingen aan te bieden. Medewerkers laten meegroeien met marktomstandigheden en technologische veranderingen wordt door 48% tot de drie belangrijkste redenen gerekend. Ook wettelijke opleidingsverplichtingen en het bouwen aan een cultuur van groei, samenwerking en kennisdeling worden vaak genoemd (beide 44%), net als persoonlijke ontwikkeling (42%). Interne doorgroeimogelijkheden en functieoverstappen volgen met 38%.

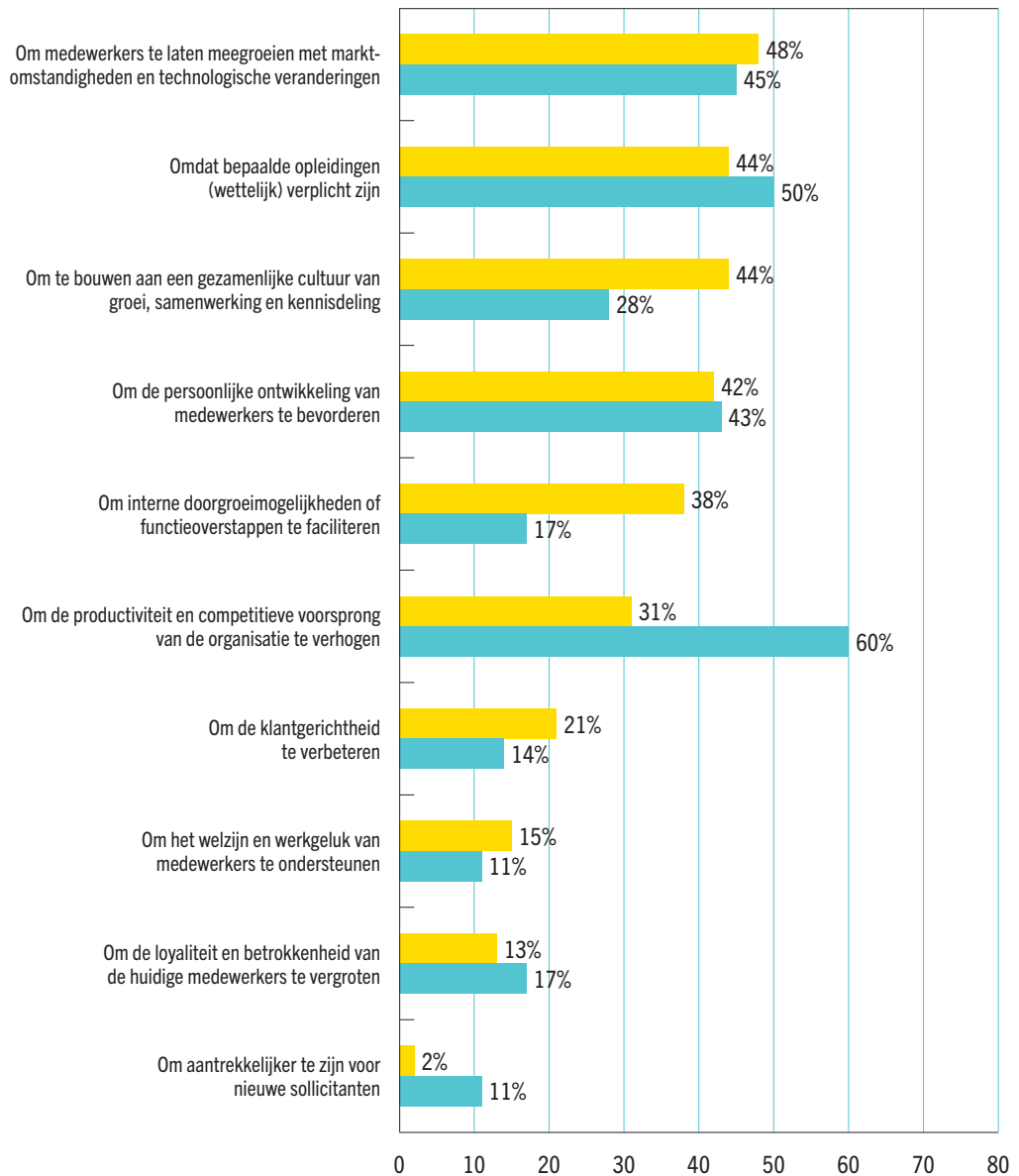
Omdat deze vraag in 2026 alleen aan Cultuurbouwers werd gesteld, kunnen we hun antwoorden niet rechtstreeks vergelijken met die van de volledige interne groep uit 2025. De vergelijking tussen interne en externe L&D-professionals in 2026 is wel mogelijk en laat in **figuur 53** enkele duidelijke verschillen in perspectief zien. Bij externe L&D-professionals wordt productiviteit en competitieve voorsprong door 60% tot de drie belangrijkste redenen gerekend, tegenover 31% bij de Cultuurbouwers.

¹² Zie Thema 1 - L&D richting 2030: van kennis naar wendbaarheid

Op andere punten liggen beide zienswijzen opvallend dicht bij elkaar. Dat geldt voor het meegroeien met marktomstandigheden en technologische veranderingen (48% intern tegenover 45% extern) en persoonlijke ontwikkeling (42% tegenover 43%). De verschillen worden vooral zichtbaar bij redenen die sterker verbonden zijn met de interne organisatiecontext. Cultuurbouwers noemen vaker het bouwen aan een cultuur van groei, samenwerking en kennisdeling (44% tegenover 28%) en interne doorgroei-mogelijkheden en functieoverstappen (38% tegenover 17%).



Wat zijn volgens jou de belangrijkste redenen waarom jullie organisatie opleidingen aanbiedt aan jullie werknemers? Geef drie antwoorden.



Figuur 53

Die verschillen hoeven niet als een tegenstelling te worden gelezen. Ze laten vooral zien dat beide groepen andere accenten leggen vanuit hun positie. Bij externe L&D-professionals ligt het accent sterker op productiviteit en competitieve voorsprong, terwijl bij de interne Cultuurbouwers cultuur, interne ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden sterker naar voren komen. Tegelijk ontmoeten beide perspectieven elkaar in een aantal belangrijke ambities: medewerkers helpen meegroeien met veranderingen en ruimte creëren voor persoonlijke ontwikkeling.

De ambitie achter opleidingen vertelt echter maar één kant van het verhaal. Of medewerkers daadwerkelijk tot leren komen, hangt ook af van de omstandigheden waarin dat leren moet plaatsvinden. De resultaten van 2025 vormen daarbij een relevante referentie. Gevraagd naar de drie belangrijkste barrières stond een gebrek aan tijd bij zowel interne als externe L&D-professionals met ruime voorsprong bovenaan, met respectievelijk 93% en 91%. Een gebrek aan ondersteuning door de eigen leidinggevende volgde bij beide groepen met 52%. Ook een onvoldoende ervaren leernood en een gebrek aan intrinsieke motivatie werden relatief vaak genoemd.

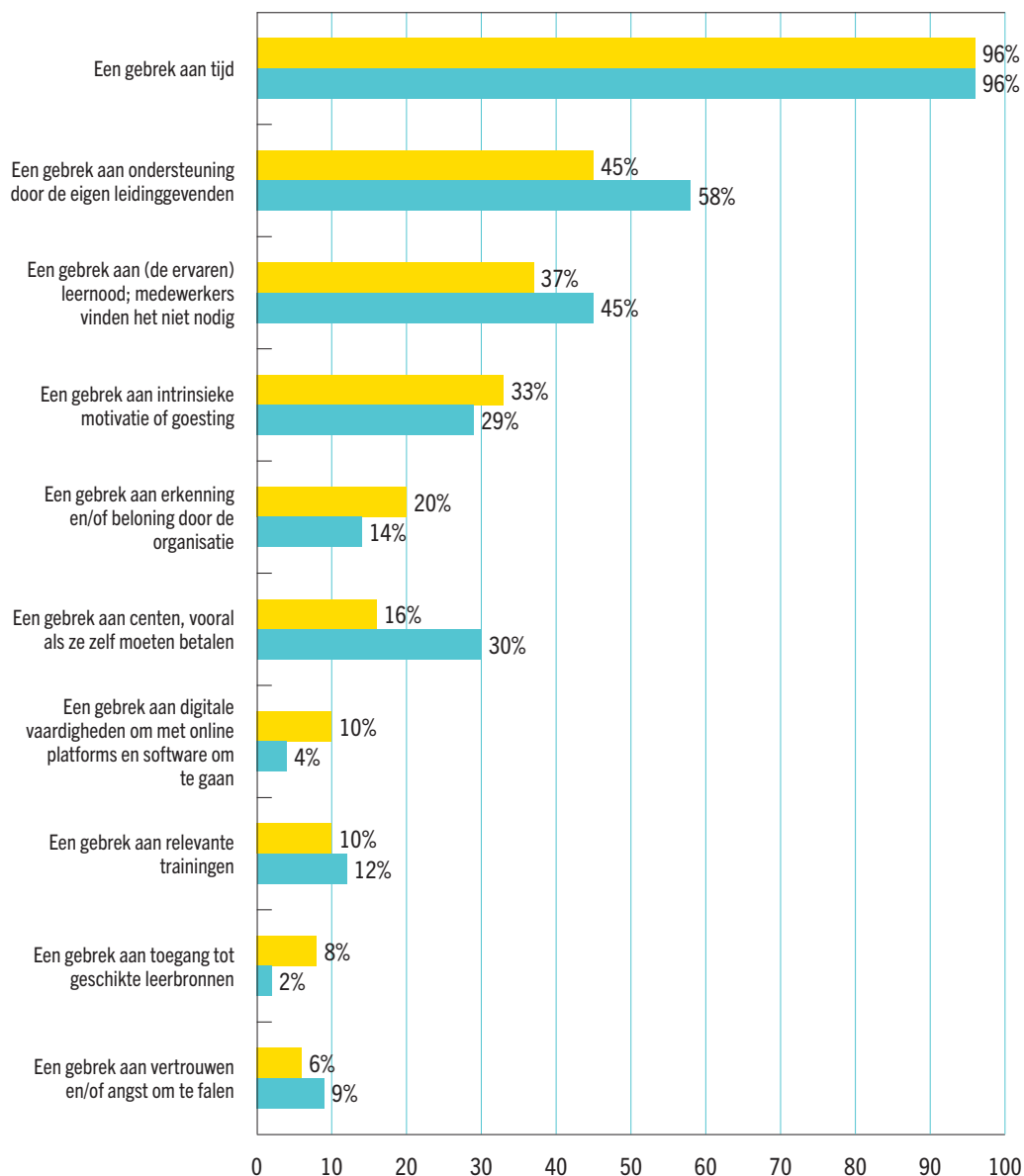
“96% noemt tijd als een van de belangrijkste drempels tot leren. Niet het gebrek aan opleidingen, maar de ruimte om te leren blijkt de grootste hindernis.”

Ook in 2026 blijft tijd veruit de belangrijkste drempel. Dat zien we in [figuur 54](#). Zowel bij de Cultuurbouwers als bij externe L&D-professionals rekent 96% een gebrek aan tijd tot de drie belangrijkste barrières. Het ontbreken van ondersteuning door de eigen leidinggevende volgt op afstand: 45% bij de Cultuurbouwers en 58% bij externe L&D-professionals. Een onvoldoende ervaren leernood bij medewerkers wordt door respectievelijk 37% en 45% genoemd.

Bij de andere drempels lopen de accenten wat meer uiteen. Een gebrek aan intrinsieke motivatie of goesting wordt door beide groepen ongeveer even vaak genoemd (33% tegenover 29%). Financiële drempels wegen vanuit extern perspectief zwaarder: 30% noemt een gebrek aan financiële middelen, vooral wanneer medewerkers zelf moeten betalen, tegenover 16% bij de internen. Een gebrek aan erkenning of beloning door de organisatie wordt dan weer iets vaker door internen genoemd (20% tegenover 14%). Andere barrières worden door hoogstens 12% van beide groepen tot de drie belangrijkste gerekend.



Welke barrières ervaren medewerkers in organisaties bij het deelnemen aan opleiding en levenslang leren? Geef drie antwoorden.



Figuur 54

Ook hier moeten we voorzichtig zijn met een rechtstreekse vergelijking tussen 2025 en 2026, omdat het interne perspectief in 2026 specifiek vanuit de Cultuurbouwer komt. Het onderliggende patroon is wel herkenbaar: tijd blijft met voorsprong de belangrijkste drempel en ook de ondersteuning door de leidinggevende speelt een belangrijke rol.

De grootste barrières lijken daarmee niet zozeer in het leeraanbod zelf te zitten, maar in de ruimte en ondersteuning om daadwerkelijk te leren. Dat sluit aan bij de eerdere bevindingen over het leerklimaat: het aanbieden van een leerinterventie is maar één onderdeel van leren.¹³ Ook de context waarin medewerkers kunnen oefenen, toepassen, feedback krijgen en nieuw gedrag ontwikkelen, bepaalt mee wat er met die leerervaring gebeurt.

¹³ Zie Thema 5 - Leerklimaat als voorwaarde voor duurzame gedragsverandering

Daar ontstaat een eerste spanning. De ambities achter L&D zijn breed: organisaties willen medewerkers laten meegroeien met veranderingen, persoonlijke ontwikkeling ondersteunen, een leercultuur versterken en bijdragen aan organisatieprestaties. Tegelijk is de ruimte om daadwerkelijk te leren niet vanzelfsprekend. Tussen ambitie en resultaat ligt de dagelijkse werkcontext.

De volgende vraag is dan hoe we beoordelen wat de inspanningen op het vlak van leren en ontwikkelen uiteindelijk opleveren.

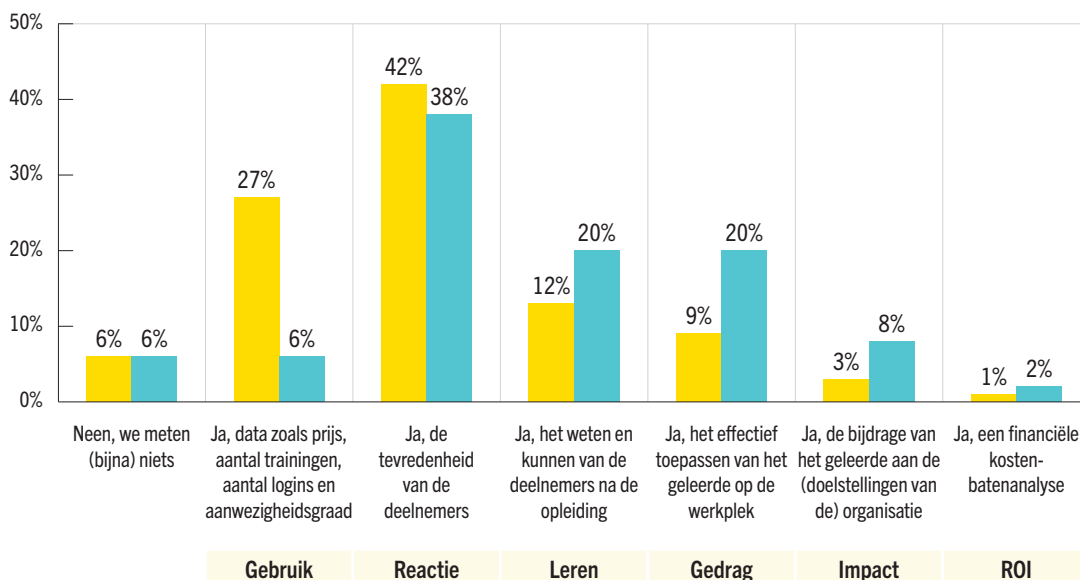
Een blik op de cijfers uit 2024 in **figuur 55** geeft zicht op hoe L&D daar enkele jaren geleden naar keek. Toen vroegen we aan de volledige groep interne en externe L&D-professionals welke niveaus zij gebruikten om het effect van leren en ontwikkelen te meten. Bij interne L&D lag het zwaartepunt dicht bij de leeractiviteit zelf. 42% mat de tevredenheid van deelnemers en 27% keek naar operationele gegevens zoals prijs, aantal trainingen, logins en aanwezigheid. 12% mat wat deelnemers na de opleiding weten en kunnen en 9% keek naar de effectieve toepassing van het geleerde op de werkplek. Slechts 3% mat de bijdrage aan organisatiedoelstellingen en 1% maakte een financiële kosten-batenanalyse.

Bij externe L&D-professionals was het beeld vergelijkbaar. Ook daar stond de tevredenheid van deelnemers bovenaan (38%). 20% mat wat deelnemers na de opleiding weten en kunnen en eveneens 20% keek naar de toepassing van het geleerde op de werkplek. De bijdrage aan organisatiedoelstellingen werd door 8% gemeten en een financiële kosten-batenanalyse door 2%.



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

ONDERZOEK 2024



Figuur 55

De cijfers van 2024 bieden een historische referentie, maar vormen geen nulmeting waarmee we de resultaten van 2026 rechtstreeks kunnen vergelijken. De vraagstelling verschilt en de vragen in 2026 werden bovendien afgestemd op de verschillende L&D-rollen. Juist die rolgerichte benadering biedt een interessante leesbril: wat betekent impact wanneer we vanuit verschillende bijdragen van L&D naar leren en ontwikkelen kijken?

De personagerichte benadering van 2026 (figuur 56) laat zien dat impact niet voor elke L&D-rol precies hetzelfde betekent. Voor de Cultuurbouwer ligt het accent op gedragsverandering en de bijdrage van L&D aan verandering. De Strategische Denker kijkt verder naar de bijdrage aan team-, organisatie- en businessresultaten. Bij de Praktische Doener ligt de focus dicht bij concrete leerresultaten, gedragsverandering en performance, terwijl voor de Innovator de toegevoegde waarde van L&D-tech centraal staat.

Ondanks die verschillende invalshoeken zien we een herkenbaar patroon. Bij de Cultuurbouwer meet 54% vooral feedback en leerervaringen en kijkt 27% occasioneel naar kennis- en vaardigheidsontwikkeling. Bij de Strategische Denker gaat het om respectievelijk 46% en 36%, en bij de Praktische Doener om 44% en 39%. Bij de Innovator ligt het zwaartepunt iets anders: 40% voert bewust pilots uit en gebruikt basisindicatoren zoals gebruik, tevredenheid en deelname, terwijl 30% L&D-tech vooral informeel beoordeelt op basis van eerste indrukken en gebruikersfeedback.

Wanneer we de vier persona's naast elkaar plaatsen, wordt het gemeenschappelijke patroon duidelijker. Figuur 57 brengt de verschillende niveaus samen in één overzicht, van reactie en leren tot gedrag, impact en ROI.



Hoe meten jullie de impact van L&D in termen van gedragsverandering en bijdrage aan veranderingstrajecten?



Strategisch	4%	We meten structureel de impact van L&D op strategische doelen, verandering en gedrag.
Geïntegreerd	4%	We evalueren actief hoe L&D bijdraagt aan adoptie van verandering, nieuwe manieren van werken en organisatieresultaten.
Proactief	11%	We meten regelmatig gedragsverandering en toepassing op de werkvloer.
In ontwikkeling	27%	We meten occasioneel kennis- en vaardigheidsontwikkeling.
Basis	54%	We meten L&D vandaag vooral op basis van feedback en leerervaringen.



In welke mate meten jullie de impact van L&D voorbij deelname?



Strategisch	2%	L&D wordt structureel geëvalueerd op basis van meetbare impact op strategische businessresultaten en ROI.
Geïntegreerd	0%	We meten de impact van L&D op team-, organisatie- of businessresultaten.
Proactief	16%	We volgen regelmatig gedragsverandering en toepassing op de werkvloer op.
In ontwikkeling	36%	We meten occasioneel of deelnemers effectief kennis of vaardigheden verwerven.
Basis	46%	We evalueren L&D vooral op basis van relevantie en tevredenheid van deelnemers.



Hoe meten jullie de impact en ROI van L&D-initiatieven?



Strategisch	1%	We meten structureel de ROI en businessimpact van L&D via data, dashboards en strategische KPI's.
Geïntegreerd	8%	We meten de impact van L&D aan de hand van KPI's, efficiëntie of businessresultaten.
Proactief	8%	We volgen regelmatig gedragsverandering, skillontwikkeling of performanceverbetering op.
In ontwikkeling	39%	We gebruiken occasioneel kennistesten of evaluaties om leerresultaten te meten.
Basis	44%	We meten vandaag vooral op basis van eerste feedback en leerervaringen.



Hoe beoordeel jij (en je team) de toegevoegde waarde van L&D-tech voorbij deelname?



Strategisch	0%	We zien L&D-tech als een strategische hefboom en meten de ROI en impact ervan.
Geïntegreerd	7%	We meten de impact van L&D-tech aan de hand van data, leerresultaten en efficiëntiewinsten.
Proactief	23%	We volgen de meerwaarde van L&D-tech op voor content, kennis, personalisatie en leerervaring.
In ontwikkeling	40%	We voeren bewust pilots uit en meten basisindicatoren zoals gebruik, tevredenheid en deelname om de meerwaarde te beoordelen.
Basis	30%	We evalueren L&D-tech vooral informeel, op basis van eerste indrukken en gebruikersfeedback.

Figuur 56



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

				
ROI	2%	1%	4%	0%
Impact	0%	8%	4%	7%
Gedrag	16%	8%	11%	23%
Leren	36%	39%	27%	40%
Reactie	46%	44%	54%	30%

Figuur 57

De vier rollen stellen een andere evaluatievraag en de antwoordcategorieën zijn bewust niet identiek. De percentages kunnen daarom niet als één schaal naast elkaar worden gelegd. Toch maken de vier brillen samen een herkenbaar patroon zichtbaar. Over de verschillende persona's heen ligt het zwaartepunt van evaluatie dicht bij de leeractiviteit zelf. Feedback, tevredenheid, gebruik en directe leerresultaten worden relatief vaak opgevolgd. Naarmate de evaluatie verschuift naar toepassing op de werkvloer, gedragsverandering en performance, worden de percentages kleiner. Structurele evaluatie op het niveau van organisatie- of businessimpact en ROI blijft uitzonderlijk. De Innovator vormt daarbij een kleine nuance: daar ligt relatief meer gewicht op het opvolgen van bredere meerwaarde, maar ook daar bereikt niemand het hoogste maturiteitsniveau.

Wat betekent dat bredere beeld? Deze resultaten zeggen niet hoeveel impact L&D daadwerkelijk realiseert. Ze laten zien hoe L&D-professionals die impact meten en beoordelen. Wanneer businessimpact of ROI niet structureel wordt gemeten, kunnen we daaruit niet afleiden dat L&D geen bijdrage levert aan organisatieresultaten. Omgekeerd bewijzen de cijfers evenmin dat die impact er wel is. Ze tonen vooral tot waar de evaluatiepraktijk vandaag reikt.

Dat patroon sluit aan bij wat we in 2024 zagen, zonder dat we van een rechtstreekse evolutie kunnen spreken. Ook toen lag het zwaartepunt van evaluatie vooral bij tevredenheid, operationele gegevens en directe leerresultaten, en veel minder bij toepassing en organisatieresultaten. De meetmethoden en respondentengroepen verschillen, maar de onderliggende vraag blijft herkenbaar: hoe ver volgen we leren nadat de leeractiviteit voorbij is?

Samen ontstaat daarmee een bredere keten. Organisaties vertrekken vanuit uiteenlopende ambities met leren en ontwikkelen. Medewerkers hebben vervolgens tijd, ondersteuning en een werkcontext nodig om te kunnen leren en toepassen. Daarna komt de vraag hoe zichtbaar wordt wat die inspanningen hebben veranderd. Juist tussen ambitie, toepassing en evaluatie ligt een belangrijke ontwikkelruimte.

Niet iedere leerinspanning vraagt daarbij dezelfde vorm of hetzelfde niveau van evaluatie. Wanneer het doel kennisverwerving is, ligt het voor de hand om kennis te evalueren. Wanneer het doel gedragsverandering of toepassing is, verschuift de evaluatie naar de werkpraktijk. En wanneer L&D wil bijdragen aan bredere organisatie- of businessdoelstellingen, wordt het relevanter om zichtbaar te maken wat op dat niveau verandert.

Dat sluit aan bij de strategische zienswijze uit het vorige hoofdstuk. Daar zagen we dat strategisch werken en strategisch gepositioneerd worden twee verschillende dimensies zijn. Hier komt daar een derde bij: zichtbaar kunnen maken wat leren bijdraagt. Dat biedt geen garantie op een sterkere strategische positie, maar kan wel helpen om het gesprek over de bijdrage van L&D beter te onderbouwen.

De volgende stap ligt dan ook niet eenvoudigweg in meer meten, maar in het beter laten aansluiten van de evaluatie bij de ambitie van de leerinspanning. Niet omdat impact die niet wordt gemeten er niet is, maar omdat zonder verdere evaluatie moeilijker zichtbaar wordt wat leren daadwerkelijk in beweging zet. Hoe verder de ambitie van L&D reikt, hoe relevanter de vraag wordt of onze manier van evalueren met die ambitie meebeweegt.

9. MEER IMPACT MAAK JE NIET ALLEEN

De Strategische Denker, Cultuurbouwer, Praktische Doener en Innovator bieden verschillende brillen op de opdracht van L&D. In de dagelijkse praktijk lopen die perspectieven voortdurend door elkaar.

Die bredere opdracht betekent niet dat alle kennis, expertise en capaciteit binnen het eigen L&D-team aanwezig moeten zijn. Rond organisaties bevindt zich een breed netwerk van trainers, coaches, opleidingsbedrijven, technologiepartners en andere externe L&D-specialisten. Zij brengen ervaringen uit verschillende contexten mee en kunnen interne L&D versterken met gespecialiseerde expertise en oplossingen.

Ook vanuit de vier persona's is die wisselwerking relevant. De Strategische Denker kan externe expertise benutten om toekomstige skillbehoeften te vertalen naar leren en ontwikkeling. Voor de Cultuurbouwer kan een partner meedenken over transfer en gedragsverandering. De Praktische Doener kan voortbouwen op oplossingen en expertise die elders al ontwikkeld en beproefd zijn, terwijl de Innovator niet iedere nieuwe technologie of aanpak zelf van nul hoeft te verkennen.

“53% van de L&D-aanbieders ziet impact en ROI als een van de drie grootste strategische uitdagingen. 52% verwacht dat klanten meer aantoonbare businessimpact en meetbaarheid zullen vragen.”

Maar expertise inkopen is nog niet hetzelfde als samen impact realiseren. Om gericht mee te denken, moet een externe partner begrijpen wat de organisatie wil bereiken, voor wie de leeroplossing bedoeld is, in welke context medewerkers werken en wat er uiteindelijk anders moet zijn. Interne L&D brengt die context en het eigenaarschap van de vraag mee; de aanbieder gespecialiseerde expertise, ervaring en oplossingen. Juist in de verbinding tussen beide kan een leeroplossing ontstaan die niet alleen inhoudelijk sterk is, maar ook aansluit bij de organisatie en de dagelijkse werkpraktijk.

Externe L&D-professionals maken al jarenlang deel uit van deze benchmark en vormen een belangrijke schakel in het leerecosysteem van Bedrijfsopleidingen.be en Stimulearning. Daardoor kunnen we hun perspectief naast dat van interne L&D leggen en zichtbaar maken waar beide elkaar vinden of juist anders naar dezelfde vraagstukken kijken. In deze editie van het onderzoek tendensen in Leren richten we de blik bovendien nadrukkelijker op de aanbieders zelf: welke uitdagingen ervaren zij, welke veranderingen zien zij bij klanten, waar liggen spanningen in hun werking en wat hebben zij nodig om hun rol goed te kunnen vervullen?

Een van de belangrijkste strategische uitdagingen van aanbieders (figuur 58) sluit onmiddellijk aan bij het vorige hoofdstuk. Voor 53% behoort het aantonen van impact en ROI tot de drie grootste strategische uitdagingen. Daarnaast spelen ook andere vragen sterk: relevant blijven in een context van AI en veranderende skillnaden, zich onderscheiden in een competitieve markt en uitgroeien tot een strategische partner voor HR en business. Ook de beweging van losse trainingen naar duurzame gedragsverandering en performanceverbetering staat nadrukkelijk op de agenda.

Ook vanuit het perspectief van aanbieders verschuift de lat dus. Het gaat niet alleen om sterke leeroplossingen aanbieden, maar steeds meer om zichtbaar maken wat die oplossingen in de praktijk teweegbrengen. Tegelijk moeten aanbieders relevant en onderscheidend blijven, strategischer samenwerken met klanten en economisch gezond opereren. Impact realiseren is daarmee niet alleen een inhoudelijke, maar ook een strategische uitdaging voor de aanbieder zelf.

 Wat zijn vandaag en in de nabije toekomst uw grootste strategische uitdagingen als aanbieder van L&D-oplossingen? Geef drie antwoorden.	
Bewijzen van impact en ROI van leerinitiatieven	53%
Relevant blijven in een context van AI en snel veranderende skillnoden	43%
Zich onderscheiden in een steeds competitievere markt	43%
Via de juiste beslissingsnemers een strategische partner worden voor HR én business	43%
Evolueren van losse trainingen naar duurzame gedragsverandering en performanceverbetering	32%
Winstgevend blijven onder toenemende prijs- en budgetdruk	30%
Schaalbaar groeien zonder kwaliteit, maatwerk en menselijke interactie te verliezen	25%
Het juiste evenwicht vinden tussen menselijke expertise, content en technologie	25%

Figuur 58

Een goede opleiding afleveren blijft vanzelfsprekend relevant, maar de verwachtingen reiken verder. Wat verandert er na de leerinterventie? Kunnen medewerkers het geleerde toepassen? Verandert er iets in gedrag of prestaties? En draagt de leeroplossing uiteindelijk bij aan wat de organisatie ermee wil bereiken?

Dat zijn vragen die een aanbieder niet alleen kan beantwoorden. Impact ontstaat uiteindelijk in de organisatie waar medewerkers het geleerde moeten gebruiken. Daarmee wordt ook duidelijk waarom verwachtingen, leerdoelen en evaluatiedoelen niet pas aan het einde van een traject relevant zijn. Hoe scherper vooraf wordt besproken wat men samen wil bereiken en waaraan men dat wil herkennen, hoe beter interne en externe L&D hun bijdrage daarop kunnen afstemmen.

Die behoefte aan meer impact herkennen aanbieders ook in wat zij bij hun klanten zien veranderen. Volgens [figuur 59](#) verwacht 52% dat klanten de komende jaren meer aantoonbare businessimpact en meetbaarheid zullen vragen. Daarnaast verwachten veel aanbieders een grotere vraag naar snellere skillontwikkeling in antwoord op AI en veranderende skillnoden, én naar een L&D-partner die meedenkt over talent, skills en performance.

Ook andere verwachte verschuivingen wijzen in dezelfde richting: klanten vragen volgens aanbieders steeds meer kwaliteit en impact binnen krappe budgetten, meer flexibiliteit en personalisering, een betere aansluiting op de dagelijkse werkpraktijk en oplossingen die passen bij de specifieke organisatiecontext.

Welke verwachtingen bij klanten (bedrijven/organisaties) hebben vandaag en in de nabije toekomst de grootste impact op uw dienstverlening? Geef drie antwoorden.	
Meer aantoonbare businessimpact en meetbaarheid van leerinitiatieven	52%
Snellere ontwikkeling van vaardigheden in functie van AI en veranderende skillnoden	49%
Een strategische L&D-partner die meedenkt over talent, skills en performance	49%
Hogere kwaliteit en impact, zonder evenredige stijging van budgetten	45%
Flexibele, hybride en gepersonaliseerde leeroplossingen	42%
Leeroplossingen die beter aansluiten op de dagelijkse werkpraktijk	40%
Meer maatwerk en aansluiting bij de specifieke organisatiecontext	37%
Leeroplossingen die aansluiten bij bestaande HR- en talentprocessen	18%

Figuur 59

Wat hier zichtbaar wordt, is dat klanten volgens aanbieders op verschillende fronten tegelijk de lat hoger zullen leggen. Leeroplossingen moeten aantoonbaarder bijdragen aan de organisatie, sneller inspelen op veranderende skillnoden en sterker aansluiten bij zowel de dagelijkse werkpraktijk als de specifieke organisatiecontext. Tegelijk verwachten aanbieders dat hun rol verder opschuift van leverancier naar strategische L&D-partner die meedenkt over talent, skills en performance.

De vraag aan aanbieders wordt daarmee breder. Niet alleen een opleiding leveren, maar meedenken over skills, performance, werkpraktijk, maatwerk en impact. Tegelijk zagen we eerder in deze benchmark dat de verwachtingen rond leren sterker overeind blijven dan de verwachting dat de beschikbare middelen zullen groeien. Ook vanuit het perspectief van aanbieders komt die spanning terug: meer kwaliteit en impact realiseren in een context waarin tijd en middelen niet vanzelfsprekend meegroeien.

Dat maakt de samenwerking tussen interne en externe L&D des te belangrijker. Niet omdat interne L&D meer voor aanbieders zou moeten doen, maar omdat een aanbieder voldoende context en betrokkenheid nodig heeft om zijn expertise gericht te kunnen inzetten. Wat verwachten aanbieders op hun beurt van hun klanten om die samenwerking mogelijk te maken? We bespreken dit in [figuur 60](#).

De antwoorden wijzen opvallend sterk naar de context waarin leren moet landen. Actieve betrokkenheid van leidinggevenden staat bovenaan, gevolgd door langetermijnpartnerschappen in plaats van losse opleidingsvragen. Ook aandacht voor transfer en toepassing op de werkvloer, een duidelijke koppeling met strategische bedrijfsdoelen en meer eigenaarschap voor leren en ontwikkeling binnen de organisatie behoren tot de belangrijkste verwachtingen.

“Meer impact maak je niet alleen. Betere leeroplossingen ontstaan wanneer de juiste expertise wordt verbonden met de juiste context.”

Opvallend is ook wat onderaan staat. Openheid voor nieuwe leeroplossingen, technologie en AI wordt veel minder vaak tot de drie belangrijkste verwachtingen gerekend. Voor aanbieders lijkt succesvolle samenwerking dus minder te beginnen bij de volgende tool of technologie dan bij betrokkenheid, continuïteit en de verbinding tussen leren, werk en organisatie doelen.

 Welke verwachtingen heeft u zelf van klanten (bedrijven/organisaties) inzake samenwerking rond L&D, nu en in de nabije toekomst? Geef drie antwoorden.	
Actieve betrokkenheid van leidinggevendenden bij leren en ontwikkeling	62%
Langetermijnpartnerschappen in plaats van losse opleidingsvragen	53%
Meer aandacht voor transfer en toepassing op de werkvloer	41%
Een duidelijke koppeling tussen leren en strategische bedrijfsdoelstellingen	40%
Meer eigenaarschap voor leren en ontwikkeling binnen de organisatie	39%
Transparantie over verwachtingen, prioriteiten en succescriteria	24%
Bereidheid om naast skills ook aandacht te besteden aan cultuur en werkcontext	21%
Openheid voor nieuwe leeroplossingen, technologie en AI	16%

Figuur 60

Impact wordt daarmee een gedeelde opgave. De aanbieder kan expertise en leeroplossingen inbrengen, maar de organisatie creëert mee de omstandigheden waarin medewerkers het geleerde daadwerkelijk kunnen toepassen.

Precies in die samenwerking botsen verschillende verwachtingen soms met elkaar. Duurzame ontwikkeling vraagt tijd, terwijl organisaties vaak snel resultaat willen zien. Maatwerk kan de relevantie verhogen, maar staat tegenover de behoefte aan standaardisatie. En hogere verwachtingen rond impact gaan niet noodzakelijk gepaard met grotere budgetten.

Die spanningen zijn duidelijk herkenbaar in de dagelijkse praktijk van aanbieders zoals [figuur 61](#) zichtbaar maakt. Meer dan de helft noemt de afweging tussen voldoende leertijd en oefenkansen en de tijdsdruk binnen organisaties (54%), en tussen langdurige gedrags- of cultuurverandering en de vraag naar snelle resultaten (52%).

Aanbieders moeten voortdurend verschillende belangen tegen elkaar afwegen. Tijd en oefenkansen botsen met snelheid, maatwerk met standaardisatie en persoonlijke begeleiding met commerciële haalbaarheid. De uitdaging is dus niet alleen om pedagogisch sterke leeroplossingen te ontwerpen, maar ook om die kwaliteit overeind te houden binnen de realiteit waarin organisaties en aanbieders werken.

 Waar ervaart u vandaag de meeste spanning tussen pedagogische kwaliteit en commerciële haalbaarheid? Geef drie antwoorden.	
Leertijd en oefenkansen versus tijdsdruk in organisaties	54%
Langdurige gedrags- of cultuurverandering versus de vraag naar snelle resultaten	52%
Maatwerk versus standaardisatie	45%
Stijgende verwachtingen rond impact versus dalende of stabiele budgetten	45%
Transformatieve leertrajecten versus korte en onmiddellijk inzetbare leerformats	31%
Persoonlijke begeleiding versus commerciële haalbaarheid	24%
Diepgang en impact versus schaalbaarheid	22%
Digitale schaalbaarheid versus menselijke interactie	18%

Figuur 61

Meer impact realiseren is daardoor complexer dan simpelweg 'betere opleidingen' aanbieden. Het vraagt keuzes over waar maatwerk werkelijk nodig is, hoeveel tijd duurzame verandering vraagt en hoe kwaliteit, schaalbaarheid en economische haalbaarheid met elkaar in balans kunnen worden gebracht.

Die bedrijfsmatige realiteit komt nog scherper in beeld wanneer we externe aanbieders via **figuur 62** vragen naar hun belangrijkste operationele zorgen. Een toereikende en voorspelbare commerciële pijplijn staat met 57% bovenaan, gevolgd door het bewaken van de rentabiliteit van projecten en opdrachten (51%). Ook het efficiënt inzetten van technologie en AI en het ontwikkelen van kwalitatief hoogwaardige leeroplossingen binnen steeds kortere termijnen behoren tot de belangrijkste aandachtspunten.

De figuur maakt duidelijk dat aanbieders tegelijk met twee realiteiten omgaan. Ze willen pedagogische kwaliteit en impact leveren, maar doen dat binnen een bedrijfsmatige context waarin continuïteit, rentabiliteit, capaciteit en snelheid eveneens tellen. Dat perspectief is relevant wanneer we spreken over strategisch partnerschap: duurzame samenwerking vraagt niet alleen begrip voor de leer- en organisatiecontext van de klant, maar ook voor de voorwaarden waaronder een aanbieder expertise en kwaliteit duurzaam kan blijven inzetten.

Opvallend is ook de plaats van technologie en AI. Openheid daarvoor bij klanten behoorde in de vorige vraag slechts voor 16% tot de drie belangrijkste verwachtingen rond samenwerking, terwijl 45% van de aanbieders het efficiënt inzetten van technologie en AI tot de drie belangrijkste operationele zorgen rekent. Technologie en AI lijken voor aanbieders daarmee vandaag sterker een vraagstuk van de eigen bedrijfsvoering dan een voorwaarde voor succesvolle samenwerking met klanten.

 Wat zijn vandaag uw grootste operationele zorgen? Geef drie antwoorden.	
Een toereikende en voorspelbare commerciële pijplijn handhaven	57%
De rentabiliteit van projecten en opdrachten bewaken	51%
Het efficiënt inzetten van technologie en AI	45%
Kwalitatief hoogwaardige leeroplossingen ontwikkelen binnen steeds kortere termijnen	42%
Het afstemmen van capaciteit op fluctuerende klantvragen	31%
Het bewaken van kwaliteit en klanttevredenheid bij groei	26%
De werkdruk en beschikbaarheid van experts, consultants en trainers beheren	25%
Het aantrekken en behouden van de juiste medewerkers	15%

Figuur 62

Sommige uitdagingen kunnen interne en externe L&D bovendien niet onderling oplossen. Ze raken aan het bredere ecosysteem waarin organisaties en aanbieders werken. Daarom vroegen we in **figuur 63** externe L&D-professionals ook wat zij nodig hebben van sectororganisaties, beleidsmakers en andere spelers in dat ecosysteem.

Bovenaan staat de behoefte aan meer houvast voor de toekomst. 47% vraagt beter inzicht in toekomstige skills-, competentie- en arbeidsmarktbehoeften. Daarnaast noemt 45% meer financiële stimulansen voor bedrijven om in L&D te investeren en vraagt 40% om meer erkenning van de strategische rol van L&D in organisaties en op de arbeidsmarkt.

 Wat heeft u als L&D-aanbieder nodig van sectororganisaties, beleidsmakers of ecosystemen om toekomstbestendig te blijven? Geef drie antwoorden.	
Betere inzichten in toekomstige skills-, competentie- en arbeidsmarktbehoeften	47%
Meer financiële stimulansen voor bedrijven om te investeren in L&D	45%
Meer erkenning voor de strategische rol van L&D in organisaties en op de arbeidsmarkt	40%
Meer kennisdeling over effectieve L&D-praktijken en innovaties	36%
Meer transparantie over sectorale L&D-prioriteiten, investeringen en initiatieven	36%
Meer ruimte om te experimenteren met nieuwe leer- en AI-oplossingen	30%
Meer samenwerking tussen onderwijs, bedrijven en L&D-aanbieders	27%
Meer afstemming tussen publieke en private L&D-initiatieven	24%

Figuur 63

De antwoorden hierboven laten zien dat toekomstbestendigheid voor aanbieders niet alleen draait om wat zij zelf kunnen ontwikkelen of verbeteren. Ook kennisdeling, transparantie over sectorale prioriteiten, ruimte om te experimenteren en samenwerking tussen onderwijs, bedrijven en L&D-aanbieders maken deel uit van het beeld. De behoefte gaat daarmee zowel over richting als over ruimte: beter weten welke skills en competenties nodig zullen zijn én beschikken over een context waarin daarop kan worden geïnvesteerd, geëxperimenteerd en samengewerkt.

Dat plaatst de eerdere uitdagingen in een breder perspectief. Meer impact realiseren is niet uitsluitend een opdracht voor de L&D-professional, de aanbieder of de klantorganisatie afzonderlijk. Ook het ecosysteem bepaalt mee hoeveel ruimte er ontstaat om leren en ontwikkeling toekomstgericht vorm te geven.

Voorals de behoefte aan beter inzicht in toekomstige vaardigheden brengt ons terug naar het begin van deze benchmark. In onze blik richting 2030 stond agile reskilling & upskilling bij interne L&D-professionals helemaal bovenaan. Organisaties verwachten dat het vermogen om medewerkers te laten meebewegen met veranderende competentiebehoeften steeds belangrijker wordt. Tegelijk vragen aanbieders om beter zicht op welke skills, competenties en arbeidsmarktbehoeften eraan komen.

Daar komen verschillende perspectieven samen. Interne L&D kent de strategie, medewerkers en context van de eigen organisatie. Externe L&D brengt expertise en ervaringen uit verschillende organisaties, sectoren en leerpraktijken mee. Sectororganisaties en andere spelers kunnen daar een bredere blik op arbeidsmarkt- en competentieontwikkelingen aan toevoegen. Geen van die perspectieven hoeft op zichzelf volledig te zijn.

Samenwerking reikt daarmee verder dan het inkopen en aanbieden van opleidingen. Externe partners kunnen helpen toekomstige vaardigheden te vertalen naar leren, transfer en gedragsverandering te ondersteunen en nieuwe oplossingen toegankelijk te maken. Interne L&D blijft dicht bij de organisatievraag: wat moet leren helpen realiseren, wat moet er nadien anders zijn en hoe kunnen we dat zichtbaar maken? Ook aanbieders werken daarbij binnen hun eigen realiteit, waarin impact en kwaliteit samengaan met vragen rond capaciteit, technologie en commerciële haalbaarheid.

Meer impact maak je niet alleen. Betere leeroplossingen ontstaan wanneer de juiste expertise wordt verbonden met de juiste context. Dat begint vóór de opleidingsvraag definitief is: samen onderzoeken wat werkelijk nodig is, verwachtingen expliciteren, leer- en evaluatiedoelen scherpstellen en helder maken wat iedere partij kan bijdragen. Daar verschuift externe L&D van leverancier van een leeroplossing naar partner in wat leren mogelijk moet maken.

SLOTBESCHOUWING

De resultaten van dit onderzoek laten vooral zien dat de richting waarin L&D wil bewegen steeds duidelijker wordt, maar dat de structurele verankering daarvan niet altijd even snel volgt. De ambitie van het vakgebied wordt breder: leren moet niet alleen kennis en vaardigheden ontwikkelen, maar medewerkers en organisaties helpen omgaan met voortdurende verandering. Reskilling, menselijke vaardigheden, technologie, levenslang leren en leren in het werk komen daarbij samen. De uitdaging richting 2030 is dan ook minder om te voorspellen welke specifieke kennis morgen nodig zal zijn, en meer om het vermogen te versterken om telkens opnieuw te leren wat nodig is.

Die ambitie botst echter op de dagelijkse realiteit. L&D-professionals willen meer tijd besteden aan strategische organisatieverandering en brede inzetbaarheid, terwijl verplichte opleidingen en onboarding vandaag nog een aanzienlijk deel van hun aandacht opeisen. Die kloof tussen huidige en gewenste tijdsbesteding is bovendien niet nieuw. Ze maakt duidelijk dat strategisch willen werken niet automatisch betekent dat L&D ook de organisatorische ruimte en positie krijgt om dat te doen. De beweging richting 2030 vraagt dus niet alleen een andere invulling van L&D, maar ook een context waarin die bredere rol mogelijk wordt.

Een tweede spanning ligt tussen leren organiseren en leren daadwerkelijk laten doorwerken. Organisaties bewegen duidelijk weg van de opleiding als afzonderlijk moment. Voorbereiding, leerinterventie en opvolging worden vaker als onderdelen van een leerproces beschouwd en werkplekleren, transfer en performance support krijgen meer aandacht. Toch blijft duurzame toepassing een kwetsbare schakel. 43% geeft aan nieuwe vaardigheden na een leerinterventie slechts beperkt op te volgen; slechts 2% beschikt over een structurele aanpak om toepassing op de werkvloer te ondersteunen. We lijken dus steeds beter te weten dat transfer belangrijk is, zonder er altijd in te slagen de voorwaarden voor die transfer structureel te organiseren.

Daarmee komt de organisatiecontext nadrukkelijk in beeld. Tijd blijkt met voorsprong de grootste drempel om te leren: 96% van zowel Cultuurbouwers als externe L&D-professionals noemt tijdgebrek. Ook ondersteuning door leidinggevend en de mate waarin medewerkers zelf een leernood ervaren, spelen een belangrijke rol. De belangrijkste barrières zijn dus niet noodzakelijk een tekort aan opleidingen of leerbronnen, maar een tekort aan ruimte en ondersteuning om te leren. Voor L&D betekent dit dat de opdracht niet eindigt bij het ontwerpen van een goede leerinterventie. De omstandigheden waarin medewerkers oefenen, feedback krijgen en nieuw gedrag toepassen, zijn minstens zo bepalend voor het uiteindelijke resultaat.

Ook technologie illustreert het verschil tussen ambitie en verankering. AI en andere L&D-technologie worden steeds vaker verkend en ingezet, maar vooral voor contentcreatie, ondersteuning en efficiëntie. De uitdaging verschuift daardoor van experimenteren naar betekenisvol integreren: niet iedere nieuwe toepassing hoeft te worden omarmd, maar technologie die aantoonbaar waarde toevoegt, moet haar plaats kunnen vinden in leer- en werkprocessen. Richting 2030 lijkt de vraag daarmee minder of technologie een plaats krijgt binnen L&D, maar vooral waar en hoe ze daadwerkelijk bijdraagt aan leren en werken.

Een vergelijkbare stap is nodig bij inclusie en impactmeting. Inclusiviteit krijgt al relatief veel aandacht in bewustzijn, planning en leerontwerp, maar veel minder in evaluatie. Slechts 26% van de interne en 36% van de externe L&D-professionals gaat na of verschillende doelgroepen daadwerkelijk kunnen deelnemen én het geleerde kunnen toepassen. Ook breder blijft evaluatie dicht bij de leeractiviteit: te-

vredenheid, relevantie en kennisverwerving worden vaker gemeten dan gedragsverandering, toepassing en businessimpact. Juist wanneer L&D een strategischere rol ambieert, wordt het belangrijker om zichtbaar te maken wat leren buiten de opleiding verandert. Ook hier verschuift de aandacht dus van intentie en activiteit naar toepassing en resultaat.

Ten slotte maakt deze benchmark duidelijk dat L&D die beweging niet alleen kan realiseren. Dat wordt des te zichtbaarder doordat in dit onderzoek zowel de vraag- als de aanbodzijde van leren aan bod komen. Interne teams brengen kennis van de organisatiecontext en eigenaarschap van de vraag; externe partners voegen gespecialiseerde expertise en ervaring toe. Goede samenwerking vraagt daarom meer dan het uitbesteden en uitvoeren van een opleidingsvraag. Ze vraagt een gedeeld begrip van wat werkelijk nodig is, welk resultaat wordt verwacht en wat beide partijen kunnen bijdragen om dat resultaat mogelijk te maken.

Daarmee verandert ook de verhouding tussen vraag en aanbod. Naarmate leren sterker verbonden raakt met werken, transfer en performance, wordt niet alleen de kwaliteit van de leeroplossing belangrijker. Ook de kwaliteit van de vraag en de context waarin de oplossing moet werken, worden bepalender. Tegelijk opereren aanbieders zelf onder druk van tijd, budget, capaciteit en rendabiliteit, terwijl verwachtingen rond maatwerk en aantoonbare impact toenemen. Duurzame impact kan daardoor moeilijk uitsluitend de verantwoordelijkheid van één partij zijn. Ze vraagt betrokkenheid en continuïteit van de organisatie én expertise en kwaliteit van de aanbieder.

Misschien ligt precies daar de belangrijkste opdracht voor L&D richting 2030. De volgende stap is niet noodzakelijk méér opleidingen, méér technologie of méér leerinitiatieven. Ze ligt in het sterker verbinden van wat vandaag nog te vaak afzonderlijk wordt bekeken: strategie en uitvoering, leren en werken, interventie en transfer, technologie en menselijk gedrag, inclusieve intenties en resultaten, interne expertise en externe samenwerking.

De beweging die uit deze benchmark naar voren komt, is daarmee vooral een beweging van leren organiseren naar leren mogelijk maken. Dat legt de verantwoordelijkheid voor impact niet alleen bij L&D en evenmin alleen bij de aanbieder van een leeroplossing. Wat leren uiteindelijk verandert, ontstaat in de verbinding tussen de leervraag, passende expertise, een doordachte leeroplossing en een organisatiecontext waarin mensen het geleerde daadwerkelijk kunnen gebruiken.

De uiteindelijke maatstaf voor volwassen L&D is dan niet hoeveel leeractiviteiten worden aangeboden, maar in welke mate mensen het geleerde kunnen gebruiken, zich kunnen blijven ontwikkelen en zo mee bijdragen aan de wendbaarheid van hun organisatie: van een 'culture of learning' naar een 'learning culture'.¹⁴

Kristoff Vandermeersch
augustus 2026

¹⁴ Naar Nigel Paine en de Learning Culture Compass van Stimulearning



OP DE PRAATSTOEL

SEPTEMBER 2025

PIETER VANDENBROUCKE

VANDEMOORTELE

Van potentieel naar prestatie: de innovatieve L&D-aanpak van Vandemoortele in Izegem

Bij Vandemoortele in Izegem staat leren nooit stil. In zijn eentje - maar geflankeerd door een sterke community van L&D-collega's - combineert trainingscoördinator Pieter Vandenbroucke er 22 jaar ervaring met een blik op de toekomst: van AR-brillen en DOJO-lijnen tot een cultuur van zelflerende teams. "Het mooiste blijft om potentieel te zien waar iemand het zelf nog niet ontdekt heeft."

Voor wie Vandemoortele niet kent, kan je het bedrijf even voorstellen?

Pieter: "Vandemoortele werd opgericht in 1899 als Belgisch familiebedrijf en is sindsdien onafgebroken blijven groeien en evolueren. In de afgelopen decennia zijn we Europees marktleider geworden in diepvries bakkerijproducten en plant-based food solutions. We staan bekend om innovatieve producten van hoge kwaliteit. Het hoofdkantoor is in Gent, waar we ook een food experience center hebben om klanten en medewerkers vertrouwd te maken met onze producten. Daarnaast hebben we commerciële kantoren in twaalf Europese landen, de VS en Azië, produceren we in 31 moderne productie-eenheden en exporteren we naar 71 landen. Izegem is de bakermat van Vandemoortele."



Welke rol heb jij in de organisatie?

Pieter: “Ik ben trainingscoördinator voor de site in Izegem. Ik startte 22 jaar geleden in de magazijnen, werkte daarna enkele jaren als ploegleider in de productie, en kreeg uiteindelijk de verantwoordelijkheid om het L&D-beleid verder uit te werken en te digitaliseren. Ik volg alle nieuwe medewerkers op tijdens hun onboarding en trainingen, en ik registreer alle opleidingen in ons LMS. Een team heb ik niet, maar met ondersteuning vanuit hr, de verschillende afdelingen en teamleiders, bereiken we zo’n 230 medewerkers. Dat is intensief, maar de return is fantastisch.”

Aangezien je al 22 jaar voor het bedrijf werkt, heb je ongetwijfeld al veel veranderingen doorgemaakt?

Pieter: “Dat klopt, en het houdt ook niet op. We groeien voortdurend, waarbij we blijven investeren in onze Factory of the Future. Ook binnen L&D staan we niet stil: we maken momenteel de transitie van klassiek naar digitaal leren en zijn daarbij aan de slag met technologieën zoals AI en AR.”

Dat brengt ons naadloos bij de vraag van de vorige geïnterviewde: stel dat AI morgen een officiële plek krijgt in je L&D-team: welke rol zou dat zijn?

Pieter: “AI zou een ondersteunende rol krijgen, denk ik. Een functietitel kan ik niet direct bedenken. We werken in Teams volgens onze teamstructuur, en experimenteren al met een virtuele assistent, die we bijvoorbeeld de naam Willy Wikkel gaven voor het team wikkels, en Bruno Blok voor het team van de blokken. Het doel is om werknemers op de werkvloer zo snel mogelijk alle info te bezorgen, en daarin kan AI een rol spelen, vinden we. Het gaat om een proefproject waarmee we de mogelijkheden op lange termijn willen bekijken. Daarnaast gebruiken we AI in software om e-learnings te ontwikkelen.”

**“In mijn ideaalbeeld helpen teamleden elkaar spontaan om dingen bij te leren.
Ik droom van een cultuur van zelflerende teams.”**

Julie gebruiken ook augmented reality. Hoe werkt dat precies?

Pieter: “Op het vlak van AR staan we al verder dan wat betreft AI. We gebruiken de Hololens: dat is een bril die de realiteit combineert met virtuele data. Hiermee kunnen we bijvoorbeeld stappenplannen, foto’s, video’s of hologrammen projecteren. Het grote verschil met VR is dat je daarbij afgeschermd bent van de echte wereld, terwijl je bij AR werkt met een combinatie van de echte en de virtuele wereld. Het stelt ons in staat om hands-on opleidingen te geven. We gebruiken het om medewerkers procedures aan te leren, en dat op een veilige plaats buiten de werkomgeving. We hebben namelijk een oude productielijn - die al jaren niet meer gebruikt werd - omgevormd tot een DOJO-lijn, die we volledig georganiseerd hebben zoals in een productieomgeving. We trainen er bijvoorbeeld metaaldetectie, de controle op vreemde voorwerpen, en ook de LOTO-procedure (Lockout-Tagout). Daar betrekken we ook lokale technische scholen bij. We hebben klassen uitgenodigd en leerlingen leren werken met de software. Onder begeleiding mochten ze zelf procedures programmeren en toepassen. Eén leerling maakte samen met mij een volledig gedetailleerd stappenplan van het traject van grondstof tot tevreden klant. Dat gebruiken we nu voor nieuwe medewerkers, maar ook op jobbeurzen. Het spreekt jonge mensen aan. Ook voor scholen is het interessant om op die manier met ons te kunnen samenwerken. En medewerkers geven aan dat ze door deze leervorm de kennis sneller onthouden, omdat ze op een andere manier gebracht wordt.”

Hoe zie je dit verder evolueren?

Pieter: “De DOJO-lijn evolueert zelf: we zijn ondertussen aan versie 3.0 en willen nu in samenwerking met een technische school een mobiele DOJO-lijn maken. Daarop willen we dezelfde procedures laten ontwikkelen. In de toekomst willen we misschien wel evolueren naar een virtuele DOJO-lijn.”

Je werkt ook aan een cultuurverandering en droomt van zelflerende teams?

Pieter: “Inderdaad. In mijn ideaalbeeld helpen teamleden elkaar spontaan om dingen bij te leren. Dat gebeurt nu soms al natuurlijk, maar ik zou er graag een cultuur van maken. Dat zou mijn job aanvullen en versterken.”

Is dat iets wat je ook faciliteert, bijvoorbeeld via peter- en meterschap?

Pieter: “Op dit moment zijn er al jaarlijkse 1:1-gesprekken met de teamleider. Die luistert naar leerwensen, persoonlijke ambities, verzuchtingen, zaken die niet lukken ... Daarnaast hebben we tijdens trainingen een drietal persoonlijke groeimomenten ingebouwd, die ik zelf faciliteer. Daarbij ga ik in gesprek met nieuwe medewerkers over allerlei zaken die niet spontaan aan bod komen in de on-the-job training. Wat ons in Izegem helpt, is dat de afstand tussen management en werkvloer klein is. Informele babbels zijn daardoor dagelijkse kost. Die toegankelijkheid en goede sfeer maken echt een groot verschil.”

Werk je ook samen met L&D-collega's van andere sites?

Pieter: “Ja, we hebben een L&D-community voor de hele groep die elk kwartaal samenkomt om nieuwigheden en best practices te delen. We helpen elkaar ook verder als we vragen hebben. Daarnaast is er een jaarlijkse internationale hr-meeting in ons food experience center in Gent. Zo blijven we goed verbonden en leren we veel van elkaar.”

Wat vind je zelf het leukste aan L&D?

Pieter: “Ik las ooit een quote die me altijd is bijgebleven: ‘Van potentieel naar prestatie, met respect voor wie je bent en vertrouwen in wat je kunt worden.’ Het stukje ‘van potentieel naar prestatie’ vind ik het belangrijkste. Izegem is een grote site met veel rollen en functies en dus ook veel mogelijkheden. Maar soms zien mensen hun potentieel pas als dat door iemand anders wordt gespot. Mensen zitten vaak vastgeroest in hun werkomgeving. Daarom vind ik het onze taak om als L&D'er mogelijkheden en talenten te spotten die mensen zelf misschien niet zien. Als je hen dan het vertrouwen geeft, zie je hen helemaal openbloeien, soms in een andere taak of omgeving. Dat vind ik het mooiste van mijn werk. Het geeft veel voldoening om bijvoorbeeld bij een interne vacature een manager te wijzen op het potentieel van een teamlid, dat mogelijk zou kunnen doorgroeien.”

Welke vraag wil jij tot slot doorgeven aan de volgende gast?

Pieter: “Hoe ga je om met softskillstrainingen voor leidinggevendenden? Geef je die zelf of werk je met externe partners? Wij hebben al met externe partners gewerkt, maar ik vind dat niet altijd voldoende. Ik ben benieuwd hoe anderen dit aanpakken.”

PASPOORT

- > Functie? Training & Development Coördinator - Vandemoortele
- > Vroeger? operator, shiftleader, productiesupervisor - Vandemoortele
- > Studies? ASO (secundair), sociale en militaire wetenschappen (2SOO Zedelgem)
- > Professioneel motto? ‘Van potentieel naar prestatie, met respect voor wie je bent, en vertrouwen in wat je kunt worden.’
- > Waar haal jij je professionele inspiratie? “Inspiratie zit overal. Van de Proeverijen tot multimedia, collega's, bedrijfsbezoeken ...”

SIEGRID VAN ROMPAEY

NOORDERHART

Leren als levenslijn: de L&D-aanpak van Noorderhart

Met 1.300 medewerkers in uiteenlopende functies en werkregimes is leren en ontwikkelen bij Noorderhart niets minder dan een huzarenstukje te noemen. De organisatie puzzelt dagelijks met de beschikbaarheden van medewerkers die vaak deeltijds en in shiften werken, en kiest tegelijk resoluut voor een structurele aanpak van L&D: van een sterk onboardingtraject over permanente vorming tot een specifieke focus op leiderschap. Een gesprek met vormingsverantwoordelijke Siegrid Van Rompaey.

Kan je Noorderhart kort even schetsen?

Siegrid: “Noorderhart bestaat uit de combinatie van het Mariaziekenhuis en het Revalidatie & MS Centrum in Pelt. Nu nog op twee locaties, maar binnenkort worden die gecentraliseerd op één campus. Ons personeelsbestand telt ongeveer 1.300 medewerkers, waarvan een groot deel deeltijds werkt en dat combineert met een zelfstandige job, bijvoorbeeld in de thuiszorg. Dat heeft natuurlijk impact op de manier waarop we vorming organiseren. We plannen vaak halve dagen en op verschillende tijdstippen, zodat zo veel mogelijk mensen kunnen deelnemen. Zelf ben ik hier nu zo’n drieënhalf jaar aan de slag als vormingsverantwoordelijke, en ik wil dit met veel plezier blijven doen tot mijn pensioen. Opleiden is iets waarmee je echt positief kan bijdragen aan de ontwikkeling van medewerkers. En dat vind ik ontzettend waardevol.”

We gaan ervan uit dat medewerkers in een ziekenhuis hun vak kennen. Misschien een gewaagde vraag, maar wat valt er dan nog te leren?

Siegrid: “Het klopt dat je hier niet kan starten als je je vak niet kent. En tegelijk is het in de meeste functies verplicht om regelmatig bijscholing te volgen om het beroep te mogen blijven uitoefenen. Zorgkundigen moeten bijvoorbeeld jaarlijks acht uur vorming volgen, en dat geldt ook voor paramedici en andere functies. Daarnaast zijn er medewerkers - zoals op de spoeddienst - die een bijzondere beroepstitel nodig hebben. Dat ligt voor de hand, denk ik: we werken met patiënten, en soms hangen er levens af van wat iemand weet en kan.”



Dat betekent dat een deel van het leren verplicht is, maar daarnaast is er ook de mogelijkheid om vrijwillig te leren, niet?

Siegrid: “Klopt. We houden dit alles bij in een uitgebreide Excel-lijst. Daarin zit een heel aantal opleidingen die met het vaktechnische van de job te maken hebben. Per opleiding is bepaald om de hoeveel jaar iemand ze opnieuw moet volgen. Dat hebben we gekoppeld aan de verschillende functies, weliswaar ingedeeld in functiegroepen om het overzichtelijk te houden. Het gaat om honderden opleidingen. Sommige zijn voor nieuwe medewerkers, andere vallen onder de noemer permanente vorming. Ook mensen die al langer aan de slag zijn, moeten regelmatig bijgeschoold worden. Een mooi voorbeeld is reanimatie: alle medewerkers moeten die opleiding om de twee jaar volgen, met een praktische test op een oefenpop. Ook administratieve medewerkers, want in een ziekenhuis kan iedereen op een gegeven moment in een situatie terechtkomen dat ze een patiënt moeten kunnen helpen. Zo zijn er veel onderwerpen die

geregeld opgefrist moeten worden. Vaak technische zaken, maar ook meer algemene onderwerpen, zoals het omgaan met agressie en communicatie. Ook hiervoor zijn er jaarlijks een aantal sessies die handvaten aanreiken.”

Hoe organiseer je dat allemaal in de praktijk, met zo'n uitgebreid personeelsbestand waarvan veel mensen niet achter een pc zitten én deeltijds werken?

Siegrid: “Om te beginnen organiseren we meerdere sessies over eenzelfde onderwerp. Het grote Excel-overzicht waar ik het eerder over had, is hierin leidend. Daar staat namelijk in hoeveel mensen een specifieke opleiding moeten volgen. In functie van het aantal medewerkers dat moet deelnemen, werken we meestal in halve dagen en met groepen van een vijftiental mensen. Medewerkers kunnen hierop inschrijven in functie van hun werkrooster. Af en toe organiseren we ook avondsessies zodat iedereen de kans krijgt om aan te sluiten.”

Werken jullie voor dit alles met interne of externe opleiders?

Siegrid: “Met een combinatie van beide. Voor algemene opleidingen werken we meestal met een vaste externe partner die de context van de zorg goed begrijpt. We werken namelijk graag met herkenbare situaties in onze opleidingen. Daarnaast hebben we een aantal interne specialisten die zelf opleidingen geven, zeker bij technische thema's zoals wondzorg, valpreventie of pijnbestrijding. Het gaat om eigen medewerkers die zich hierin regelmatig moeten bijscholen, en waarvan we verwachten dat ze hun kennis doorgeven, zowel aan nieuwe medewerkers die in dienst komen, als op permanente vormingsdagen.”

Zetten jullie ook in op digitaal leren?

Siegrid: “Ja, we hebben een behoorlijk pakket e-learnings. Die kunnen medewerkers volgen op computers die op alle afdelingen beschikbaar zijn, zodat ze de modules op een rustig moment kunnen doorlopen. Er is een deadline tegen wanneer een module afgerond moet zijn, en we verwachten dat de medewerker dit zelf opvolgt. We bekijken nu of we het aanbod ook thuis beschikbaar kunnen maken. Of de mensen zelf vragende partij zijn voor digitaal leren? We krijgen regelmatig de vraag, maar er zijn ook medewerkers die de voorkeur geven aan klassikaal of on-the-job leren. In onze e-learnings zitten kennistesten, die meten of mensen opgepikt hebben wat we willen dat ze leren. Die kunnen deelnemers op eigen tempo doorlopen. Voor sommige mensen werkt dit goed, voor anderen iets minder. Zij hebben nood aan de mogelijkheid om het geleerde te kunnen inoefenen, en dat kan beter gefaciliteerd worden in een klassikale opleiding. Zelf denk ik dat e-learning ook beter geschikt is voor het aanleren van vaktechnische zaken dan voor eerder algemene zaken.”

Hoe gaan jullie op het vlak van L&D om met de onboarding van nieuwe medewerkers?

Siegrid: “Daar hebben we ons paradepaardje voor: de vormingsweek, die we vijf keer per jaar organiseren. Ze bestaat uit een combinatie van korte opleidingen. Afhankelijk van de afdeling waar iemand terecht komt, volgt die persoon de hele vormingsweek of een deeltje ervan. Onze zorgprofielen moeten vaak de hele week volgen, want zeker naar het einde van de week toe gaat het over vaktechnische zaken die ze moeten kunnen. Het gaat dan niet zozeer om wat al in hun vooropleiding aan bod gekomen is, maar meer over de vertaalslag naar de praktijk hier in ons ziekenhuis. De eerste twee dagen zijn algemener en starten bijvoorbeeld met een thema zoals klantvriendelijkheid, want we willen daarin als ziekenhuis het verschil maken en een warm en menselijk ziekenhuis zijn. Aansluitend voorzien we een welkomstlunch met de directie, en daarna speeddates - hele korte sessies - met interne trainers die ergens in gespecialiseerd zijn, zoals kwaliteit, de ombudsdienst ... Zij leggen kort uit wat die specialiteit is, zodat nieuwe medewerkers meteen hun gezicht leren kennen. Tijdens de tweede helft van de week focussen we op de jobinhoudelijke en technische onderwerpen. Daarnaast krijgen medewerkers ook een introductie in JIP: dat is ons digitale systeem waarin ze kunnen opzoeken welke opleidingen ze moeten volgen tegen wanneer. Via dit systeem kunnen ze ook externe opleidingen aanvragen, naast ons eigen aanbod dus. Nog voor de vormingsweek nemen nieuwe medewerkers ook deel aan een onthaalmoment, dat we tweewekelijks organiseren. Daarin krijgen ze alle informatie die ze moeten kennen om de werkvloer te mogen betreden. Ze ontvangen ook een inscholingsplan: dat is een boekje met alle leerpunten en contactpersonen voor de eerste maanden. Vaak wordt ook een peter of meter aangeduid. Voor ons is de vormingsweek altijd een serieuze puzzel om te maken, maar ik denk dat we hier heel trots op mogen zijn. We merken dat onze aanpak goed werkt: nieuwe collega's voelen zich ondersteund en leren van in het begin dat ze niet hoeven te blijven zitten met vragen.”

Jullie werken ook met ‘opleidingsvacatures’, wat is dat precies?

Siegrid: “Dat zijn vacatures voor langlopende, vaak iets duurdere opleidingen - meestal bacheloropleidingen of specialisaties, bijvoorbeeld om diabeteseducator te worden of op de sterilisatieafdeling te kunnen werken. Elk jaar in het voorjaar geven onze zorgmanagers door voor welke functies dit nodig is. Medewerkers kunnen hiervoor solliciteren, met cv en motivatiebrief, waarna er gesprekken volgen. Wordt iemand positief beoordeeld, dan mag die persoon de opleiding volgen op kosten van het ziekenhuis. We doen dit met name om voldoende specialistische kennis in huis te hebben. De afspraak is wel dat die medewerkers er ook voor openstaan om eventueel te verhuizen van afdeling of mee te werken aan projecten gerelateerd aan het onderwerp van de opleiding. Aangezien het toch om een aanzienlijke investering gaat, zijn we selectief in wie we hierop laten aansluiten. “

“Opleiden is iets waarmee je echt positief kan bijdragen aan de ontwikkeling van medewerkers. Dat vind ik ontzettend waardevol.”

Tot slot nog de vraag van onze vorige geïnterviewde: hoe gaan jullie om met softskilltrainingen voor leidinggevendenden?

Siegrid: “Ik spreek liever over peoplemanagementskills dan softskills. We zetten hier zeker op in. Een leidinggevende is een spilfiguur in de organisatie. Heel vaak draait de organisatie op de schouders van die mensen. Een leidinggevende moet er enerzijds voor zorgen dat het werk gedaan wordt. Vanuit mijn visie is dat 50% van de verantwoordelijkheid, maar de andere 50% is het team motiveren en mee krijgen. En dan heb je vanzelf te maken met peoplemanagementskills. We hebben een aantal initiatieven rond leiderschapsontwikkeling. Om te beginnen is er van bij de onboarding ons specifieke inscholingsplan voor de leidinggevende. Het focust op de taken die die persoon moet doen, maar ook op de belangrijke partners van die leidinggevende in de organisatie. Daarnaast is er de mogelijkheid om als leidinggevende coaching te volgen, tenminste: als de persoon in kwestie daartoe zelf het initiatief neemt. Verder is er ons traject leiderschapsontwikkeling, dat ontstond in 2023 en loopt over meerdere maanden, met een vijftal volle workshopdagen. Daarin worden theoretische kaders en modellen aangereikt. Maar tussentijds zijn er ook halve dagen intervisie, waarbij leidinggevendenden in een kleiner groepje praten over wat ze geleerd hebben, hoe het vertaald kan worden naar de praktijk, enz. We krijgen van hen te horen dat dit heel waardevol is: ze bouwen niet alleen een intern netwerk op, maar vinden ook herkenning en inspiratie bij collega's. Het geeft het gevoel er niet alleen voor te staan, wat in een team vaak wel het geval is. Sommige groepjes zijn ook na het traject spontaan blijven samenkomen. Naar de toekomst toe willen we de huidige initiatieven onder een structuur brengen en verder aanvullen, zodat een leidinggevende vanaf de start in die rol tot het einde x aantal momenten van ontwikkeling aangereikt krijgt. We moeten onze leidinggevendenden blijven ondersteunen. Dat is erg belangrijk, want ze zijn een cruciale spil in de organisatie.”

Werken jullie hiervoor met externe partners?

Siegrid: “Ja, en dat doen we bewust. Een externe partner kan makkelijker een spiegel voorhouden en zorgt voor psychologische veiligheid. Ook in coachings weten wij niet wat besproken wordt - dat is essentieel om die psychologische veiligheid te bewaken. We kiezen wel partners die vertrouwd zijn met de zorgcontext.”

Tot slot: welke vraag wil jij stellen aan onze volgende gast?

Siegrid: “Wat doet jouw organisatie rond leiderschapsontwikkeling?”

PASPOORT

- › Functie? Vormingsverantwoordelijke Noorderhart
- › Vroeger? Senior HR Specialist @ Toyota Motor Europe, hr-verantwoordelijke @ ES&S Logistics, HR Project Analyst @ AG Stedelijk Onderwijs Antwerpen, Senior HR Partner @ Zorgbedrijf Antwerpen, P&O Officer @ Mars, HR Advisor en Learning & Development HR Specialist @ Nike.
- › Studies? Secretariaat talen, aangevuld met ettelijke hr-gerelateerde opleidingen
- › Professioneel motto? Mijn ambitie is om een positief verschil te maken, waarbij ik ernaar streef dat zowel de organisatie als de medewerker er blijvend iets aan hebben nadat ik de organisatie verlaten heb.
- › Waar haal jij je professionele inspiratie? Zelf vormingen of infosessies volgen over onderwerpen waar ik rond werk, en gesprekken met vakgenoten van andere organisaties.

NOVEMBER 2025

KJENTA CAMERIER

WHAT'S COOKING?

What's Cooking in L&D? Een groeiende leercultuur, zo blijkt!

Als eerste L&D-professional op groepsniveau kreeg Kjenta Camerier bij What's Cooking een uitdagende opdracht: structuur brengen, digitaliseren én een leercultuur opbouwen. En dat in een bedrijf waar elke site gewoon was om haar eigen opleidingen te organiseren. Met veel nieuwsgierigheid, creativiteit en trial-and-error bouwt ze vandaag, samen met haar leidinggevende, stap voor stap aan een stevig, overkoepelend fundament voor leren en ontwikkelen.

Je werkt nu zo'n tweeënhalf jaar als L&D Specialist. Hoe ben je in dit vak terechtgekomen?

Kjenta: "Mijn achtergrond ligt in voeding - ik studeerde voedings- en dieetkunde, en werkte onder meer in kwaliteitsfuncties in de voedingsindustrie. Leren en ontwikkelen moet er altijd al wat ingezeten hebben, want op mijn eerste job gaf ik ook opleiding aan studenten. Ook tijdens de studie LO en bewegingswetenschappen, die ik onder meer door de tussenkomst van de coronacrisis niet afgerond heb, kwam ik in aanraking met didactiek en methodiek. Toen ik de vacature bij What's Cooking zag en daarin mijn passie voor voeding en het helpen van mensen kon combineren, was dit voor mij de perfecte match."

Wat doet What's Cooking precies?

Kjenta: "We maken bereide maaltijden voor de retail, en voor slagerijen, traiteurs en foodservice. Iedereen kent onze Come a Casa-lasagnes wel, maar we produceren ook Italiaanse gerechten en maaltijden uit de wereldkeuken. We zijn actief in België, Polen, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk, weliswaar met een verschillend aanbod per land en per klant."

Wordt L&D overkoepelend aangestuurd, of lokaal?

Kjenta: "Ons L&D-team bestaat uit mezelf en mijn leidinggevende. We zijn dus een klein team, en werken voor de hele groep. Op elke site zijn er hr-teams en kwaliteitsverantwoordelijken die ons helpen om trainingen te creëren, te organiseren en te vertalen. Maar de aansturing gebeurt vooral vanuit België. Dat is vrij nieuw: ik ben de eerste die is aangenomen om L&D op groepsniveau uit te bouwen. Tot dan waren er wel veel initiatieven, maar geen overkoepelende structuur. Iedereen werkte op zijn eigen eiland. Toen we als bedrijf een rebranding en cultuurverandering doormaakten, werd de behoefte om alles te aligneren, digitaliseren en structuur te brengen groot."

Hoe bouw je een L&D-afdeling uit in een bedrijf waar iedereen zijn eigen manier van werken heeft, terwijl je zelf ook vrij nieuw bent in het vak?

Kjenta: "Vanzelfsprekend is het niet, maar dat maakt het net zo leuk. Het is een uitdaging om hier nog heel veel in bij te leren. En gelukkig is er ook mijn leidinggevende, die wel al veel ervaring en kennis heeft. Er was al veel materiaal, waardoor we het warm water niet opnieuw moesten uitvinden. Eerst hebben we in kaart gebracht wat er al bestond, rekening houdend met white- en bluecollarprofielen en de verschillende wetgevingen per land. Vervolgens hebben we vooral op de achtergrond ge-



werkt: we hebben een LMS geïntroduceerd om de rapportering te digitaliseren en zijn gestart met het creëren van e-learnings. Het was zoeken, proberen en bijsturen. Bovendien was er geen grote leercultuur geïnstalleerd in ons bedrijf, dus als nieuwe afdeling moesten we echt onze plek vinden. Zelf heb ik me toegelegd op de onboarding van nieuwe medewerkers. De onboarding bestond vroeger voornamelijk uit een individueel gesprek van twee uur met onze payrollmanager en een opvolggesprek. Dat kon beter, zeker na onze rebranding en het definiëren van onze waarden. Een van de eerste zaken die ik gedaan heb, is om de onboarding te digitaliseren. Daarna hebben we ook de performancereviews gedigitaliseerd in het LMS. Dat was onze eerste grote win. Elk nieuw begin brengt uiteraard wat vallen en opstaan met zich mee. Maar de feedback van medewerkers was positief. We vroegen bewust naar verbeterpunten, en hebben die ook echt meegenomen. Binnenkort moeten we opnieuw schakelen, want dan gaan we over naar een HRIS, met een geïntegreerd LMS. Dat wordt opnieuw spannend.”

Een LMS en e-learnings uitbouwen, is één ding, maar daar volgt niet vanzelf een leercultuur uit, vermoed ik?

Kjenta: “Inderdaad. Onze medewerkers willen echt leren, maar tijd is de grootste hindernis. De werkdruk ligt hoog. Zelfs tien minuten tijd maken voor een e-learning, voelt voor velen moeilijk. Daarom zoeken we naar formats die werken. Belangrijk is dat onze leidinggevenden hierin het goede voorbeeld geven en tonen aan hun team dat het oké is om tijdens de uren tijd te besteden aan leren. We zijn nu ook gestart met opleidingen over AI: eerst volgen mensen een sessie over onze policy, daarna kunnen ze deelnemen aan een halvedagworkshop over prompting. We spelen verder met het idee om een podcast uit te werken waarin we leidinggevenden en andere collega's aan het woord laten over leren en hun ervaring met opleidingen die ze in het bedrijf gevolgd hebben, laten delen. Op die manier willen we sociaal leren stimuleren: collega's kunnen de podcast bijvoorbeeld beluisteren wanneer ze samen onderweg zijn met de auto. Een belangrijke manier om onze leercultuur te stimuleren, is, om de drempel voor leren zo laag mogelijk te maken.”

“We spelen met het idee om een podcast te beginnen waarin collega's vertellen over opleidingen die ze gevolgd hebben. We hopen hiermee sociaal leren te stimuleren.”

Kan je de blue collars even makkelijk bereiken?

Kjenta: “Voorlopig niet, omdat ze nog geen toegang hebben tot het LMS. In het nieuwe systeem willen we hen die toegang wél geven. We denken ook creatief na over de leervormen die we voor hen willen inzetten. Zo overwegen we te werken met gamification, omdat dit beter bij deze doelgroep past dan klassieke e-learnings.”

Hoe stimuleer je medewerkers om hun weg te vinden in het opleidingsaanbod?

Kjenta: “Samen met de dienst communicatie hebben we campagnes gelanceerd die mensen nieuwsgierig moeten maken naar het aanbod. Dat hebben we ook gedaan voor onze gedigitaliseerde performancereviews, en voor alle modules die we aanbieden via GoodHabit. Dat helpt om mensen naar het platform te krijgen, zonder dat ze zich overweldigd voelen.”

We hebben het gehad over de uitdagingen wanneer je L&D vanaf nul uitbouwt, maar wellicht zijn daar ook voordelen aan verbonden?

Kjenta: “Zeker. Zo konden we de L&D-aanpak onze eigen identiteit geven. Trial-and-error wordt dan net het leuke, en zorgt ervoor dat het ook voor ons een leerschool is. Gelukkig hebben we hierin de volle steun van het management. Onze cultuur ondersteunt experimenteren. We mogen ideeën proberen, bijsturen, en fouten maken. Dat past goed bij mij, want ik heb veel wilde ideeën (lacht). Bovendien leer je op deze manier de organisatie ook goed kennen, en als iets geslaagd geïmplementeerd wordt, geven de positieve reacties veel voldoening.”

Wat kunnen ervaren L&D-professionals leren van jouw frisse blik?

Kjenta: “Ik merk dat mensen soms snel vervallen in hun ervaring, in wat al eerder gewerkt heeft, of dat ze vasthouden aan theorieën. Mijn tip zou zijn om theorieën en ervaringen even los te laten, en uit de comfortzone te stappen. Probeer gewoon eens iets. Creativiteit en durven experimenteren, brengt vaak verrassend veel op.”

Je vertelde daarnet over AI, gebruiken jullie het ook om opleidingen te maken?

Kjenta: “Ja. We werken met een tool om e-learnings te maken waar AI in verwerkt zit. Het is zeker nuttig om snel content te genereren, zeker wanneer de collega's die dit anders moeten doen weinig tijd hebben. En toch blijf ik pleiten voor eigen creativiteit: AI kent het bedrijf niet. Ik vind het belangrijk om zelf creatief te blijven en het menselijke aspect te bewaken. Zeker als je een leercultuur moet opbouwen en mensen moet meekrijgen.”

Ook duurzaamheid is belangrijk voor jullie. Hoe vertaalt zich dat in leren en ontwikkelen?

Kjenta: “We geven deze waarde mee aan nieuwe medewerkers via individuele gesprekken met onze sustainability manager. Ook die willen we digitaliseren. Duurzaamheid is essentieel voor ons, zowel in de productie als op kantoor. Maar leren op zich is natuurlijk ook een vorm van inzetten op duurzaamheid: mentale en fysieke gezondheid horen daarbij.”

We hebben nog de vraag van onze vorige gast voor je: wat doen jullie rond leiderschapsontwikkeling?

Kjenta: “Aangezien dit iets is wat mijn leidinggevende coördineert, kan ik niet tot in het kleinste detail antwoorden. Maar ik weet wel dat er leiderschapsopleidingen ontwikkeld werden met een externe partij, en dat voor de verschillende lagen van het leiderschap in onze organisatie. Na die opleidingen houdt het niet op en volgt er coaching. Deze aanpak is er voor iedereen - ervaren of nieuw.”

Tot slot zijn we benieuwd welke vraag jij wil stellen aan de volgende gast?

Kjenta: “Aangezien we bezig zijn met gamification voor onze blue collars, ben ik benieuwd of de volgende gast best practices en do's-and-don'ts heeft op dit vlak. Hoe bereiken we de diverse groep blue collars in een productieomgeving?”

PASPOORT

- > Functie? L&D Specialist - What's Cooking
- > Vroeger? Opleidings- en kwaliteitsverantwoordelijke - Foubert IJs; Quality Assurance - Culinor
- > Studies? Voedings- en Dieetkunde - HoGent; LO en bewegingswetenschappen - UGent
- > Professioneel motto? “Start now. Just do it.”
- > Waar haal jij je professionele inspiratie? “In mijn dagelijkse leven als coach & topsportatleet. Door met heel wat verschillende soorten mensen in contact te komen buiten de professionele muren, leer je heel wat mensen kennen. Je leert wat hen drijft & wat effectief kan bijdragen. Maar ook uit de boeken die ik lees en de opleidingen die ik volg buiten het werkveld, haal ik heel wat inspiratie. Zowel voor mezelf, om te groeien in het werkveld, als om andere mensen te kunnen begeleiden.”

RUUT VANDE SOMPELE

AG

De leercultuur van AG: strategisch, inclusief en verrassend speels

Bij AG staat leren niet gewoon op de agenda - nee, het is de agenda. Ruut Vande Sompele, L&D Partner, bouwt er aan een leercultuur waarin feedback de fundering vormt, learning journeys richting geven en speelse games teams in beweging zetten. Met één ambitie als kompas: van AG een echte great place to grow for all maken, waar 4.500 medewerkers hun talenten blijven ontwikkelen in een snel veranderende wereld.

Wie ben je en wat doe je precies bij AG?

Ruut: "Ik begon een drietal jaar geleden bij AG als L&D Partner, maar kom vanuit een totaal andere richting: voordien was ik namelijk marketingmanager in de retail, bij het voormalige Makro en Metro. Het faillissement was voor mij het geknipte moment om te reflecteren en een nieuwe start te nemen. Wat ik leuk vond aan marketing én peoplemanagement, was om mensen mee te nemen in een verhaal. Dat is ook wat in learning gebeurt, vandaar mijn keuze. AG is een dienstverlener in verzekeringen, met zo'n 4.500 mensen in dienst. Zelf maak ik deel uit van het learningteam binnen hr, dat tien mensen telt, elk met een eigen scope en projecten. Binnen mijn scope zitten er zo'n 600 medewerkers. Ons team houdt zich bezig met transversale vaardigheden: van softskills over Microsoft-toepassingen en Power BI tot taaltrainingen, leiderschap, communicatie, etc. Alles wat met onze verzekeringsproducten, specifieke software en tooling te maken heeft, dus het eerder technische luik van leren, is in handen van de verschillende 'schools' die we per business hebben. Het gaat om extra leerteams die de technische kennis beheersen."

We zijn vandaag te gast op de AG Campus, met heel veel mooie nieuwe trainingslokalen, een webinarruimte, een auditorium, en een buitenruimte met groen. Indrukwekkend!

Ruut: "Ik moet toegeven dat dit een rol heeft gespeeld om bij AG te komen werken. Zeker wanneer je binnen learning aan de slag wil, onderstreept het feit dat er een campus is, het belang dat het management geeft aan ontwikkeling. Voor mij was dit een bevestiging dat leren hier echt op de strategische agenda staat."



Leren is voor AG een strategische pijler. Wat maakt het zo belangrijk?

Ruut: "Er zijn verschillende redenen, maar een belangrijke is sowieso onze overtuiging dat mensen die zich kunnen ontwikkelen en die nieuwsgierig blijven, in de toekomst beter inzetbaar, productiever en tevredener zullen zijn. We willen een 'great place to grow for all' zijn, een ambitie die je in drie stukjes kan opdelen: de 'great place' kan je bijna letterlijk nemen. We willen onze medewerkers een letterlijk geweldige werkplek aanbieden. 'To grow' gaat over ontwikkeling en training, maar ook over een aantal projecten waar we mee bezig zijn. 'For all' verwijst tot slot naar het feit dat we inclusief willen zijn voor iedereen. Ook daar leggen we sterk de nadruk op."

Hoe ondersteunen jullie die slagzin concreet vanuit L&D?

Ruut: "Eigenlijk is de slagzin het vervolg op een survey die we een tijd geleden gedaan hebben, waarbij we de leercultuur bin-

nen AG gemeten hebben. Meer dan de helft van onze medewerkers nam hieraan deel. Onze leercultuur bleek op zich wel goed te zitten, maar uiteraard is er altijd ruimte voor verbetering. We gingen dan ook aan de slag met de aanbevelingen. Een daarvan was om te zorgen voor een duidelijke strategische focus, die voor iedereen helder is. Dat is die 'great place to grow for all' geworden, die je sindsdien overal terugvindt in onze communicatie. We gingen daarnaast nog met een aantal andere aanbevelingen verder. We zijn begonnen met de basis. Met 'Talk2Grow' willen we onze cultuur nog meer laten evolueren naar een open feedbackcultuur. Dat is immers de basis om te groeien. Binnen dit project werken we met drie pijlers: talk, trust en talent. Een zekere mate van vertrouwen is nodig om feedback te kunnen geven, wat dan weer belangrijk is om te kunnen groeien. Ook ons leeraanbod is rond die drie pijlers gestructureerd. Net als de games die we zijn beginnen uit te werken."

Kan je daar wat meer over vertellen, over die games?

Ruut: "Het gaat om hele eenvoudige games. Zo is er op het vlak van feedback bijvoorbeeld een memoryspel. Medewerkers kunnen het spelen met het team. Draait iemand twee gelijke kaartjes om, dan is er een opdracht. Bijvoorbeeld: geef een compliment aan een collega, of maak een feedbackladder van makkelijke en minder makkelijke feedback om te geven. De bedoeling is om mensen aan het denken te zetten en te doen reflecteren samen met collega's. Op die manier proberen we een aanbod te creëren voor onze 4.500 mensen. Het heeft geen zin om die allemaal een verplichte e-learning te laten doen, en praktisch gezien is het niet mogelijk om ze allemaal in een auditorium te stoppen. Via onze games hopen we ze aan te spreken, en we merken dat dit werkt. Het mag dan een spel zijn, toch gaan mensen ook in gesprek met elkaar. Het spel dient als leidraad en ondersteunt de leidinggevende door het aanreiken van een kader en spelregels. Het zorgt er ook voor dat teams er meer voor openstaan om in gesprek te gaan. Een van de vereisten was dat het geen dag mocht duren om zo'n spel te spelen. Het moet afgerond kunnen worden tijdens een teammeeting, want tijd is kostbaar. Voor leidinggevendenden hebben we een toolkit gebouwd met een aantal video's met uitleg en context, bijvoorbeeld over de betekenis van psychologische veiligheid, en downloads die de facilitatie kunnen ondersteunen met o.a. reflectievragen voor het team."

Ook onze vorige geïnterviewde had interesse in gaming, en wilde gamification inzetten om de arbeiders en bedienden in het bedrijf beter te bereiken. Is het effectief zo dat je hiermee een divers publiek bereikt, of zijn er toch ook mensen met weerstand?

Ruut: "Ongetwijfeld zijn die er. Zelf zijn we nog niet zo lang met de games aan de slag, dus is het nog een beetje wachten op meer feedback. Veel hangt ook af van de leidinggevende, die hierin het eerste contactpunt is. Er zullen altijd ambassadeurs zijn enerzijds, en mensen die er minder toe geneigd zijn anderzijds. Maar op dit moment is de feedback positief, zelfs van mensen die aanvankelijk weerstand hadden."

Helpt zo'n spel ook om meer introverte mensen ertoe aan te zetten om feedback te durven geven?

Ruut: "Dat is in ieder geval het opzet, al hangt dit natuurlijk ook af van de persoon zelf. In het spel rond psychologische veiligheid beginnen we om die reden bijvoorbeeld in kleinere groepen, om een aanloop te nemen naar. In het spel rond talenten doen we aan positief roddelen waarbij iedereen zijn moment op het podium heeft, met een focus op zijn of haar talenten. Feedback is in dit geval positieve feedback, dat maakt het meteen eenvoudiger."

De feedbackcultuur is de basis, maar je werkt ook aan een leercultuur?

Ruut: "Klopt. Onze volgende stap is om heel het leeraanbod meer te structureren en ervoor te zorgen dat iedereen vindt wat hij of zij nodig heeft. Daar werken we vandaag aan. We hebben dit de naam 'learn to grow' gegeven, wat gaat over ontwikkelen. Dat hoeft niet per se te zijn door klassikale initiatieven of e-learning, het kan even goed gaan om on the job leren. De vraag is wel hoe we dit zichtbaar maken. We kunnen dan wel zeggen dat de werknemer achter het stuur van zijn eigen ontwikkeling moet zitten, maar hoe verloopt dit in de praktijk? We merken dat technische opleidingen vaak voorrang krijgen omdat het heel belangrijk is dat de verzekeringsproducten en de tools waar we mee werken, gekend zijn. Tegelijk zijn alle leidinggevendenden vragende partij voor een sterkere focus op softskills, maar dat is iets wat zich niet meteen terugbetaalt. Daarom zijn we met de teams gaan samenzitten om na te denken over de vaardigheden die belangrijk zijn om verschillende functies uit te voeren in het team. Daarna zijn we aan elke vaardigheid leeractiviteiten gaan koppelen, zodat we heel zichtbaar maken wat er op elk moment van iemand verwacht wordt. Het resultaat is een concrete learning journey met verschillende fases: een startfase, een groeifase, een 'thrive'-

fase ... Op die manier proberen we ervoor te zorgen dat ook mensen die al heel diepgaande expertise hebben in hun vakgebied toch open blijven om te blijven leren en dus groeien. Nieuwsgierige mensen die zich blijven ontwikkelen, hebben immers een stapje voor. De wereld evolueert zo snel, we moeten mee kunnen en inzetbaar blijven. En dus weten hoe we onze job op de best mogelijke manier kunnen doen. In die learning journeys is er een deel dat voor iedereen in het team van toepassing is, en een persoonlijk luik. Medewerkers gaan minimum twee keer per jaar het gesprek aan met hun leidinggevende om feedback te geven en te krijgen. Dat gesprek gaat over hoe het echt gaat en waar iemand naartoe wil, morgen of binnen drie jaar, én ook waar iemand tegenaan loopt. De learning journey is daarin ondersteunend. Zo is het ook helder voor de leidinggevende wat er verwacht wordt. Ons doel is uiteindelijk om onze interne klanten zo goed mogelijk te servicen, zodat ze zonder veel moeite vinden wat ze zoeken. Een oplijsting hebben, doet al veel. Al blijven de journeys flexibel, want het is natuurlijk niet de bedoeling dat het een afvinklijstje wordt.”

Komt je marketingachtergrond van pas in het vindbaar maken van de opleidingen?

Ruut: “We zijn uiteraard bezig met communicatie en proberen ons aanbod zo goed mogelijk bij de medewerkers te krijgen. Dat is een dagelijkse uitdaging, en we gebruiken de diverse kanalen die er zijn. Maar er is meer: mijn ervaring is dat iets dat er goed uitziet, ook beter verkoopt. Hoe maken we onze e-learningen en learning journeys met andere woorden aantrekkelijk? Hoe maken we documenten leesbaar, bruikbaar en zo inzetbaar mogelijk? De bedoeling is namelijk dat mensen er echt mee aan de slag gaan. Ook het verhaal daarrond telt: wat is je verhaal, en hoe breng je het?”

**“Je kan 4.500 mensen geen verplichte e-learning opleggen of
allemaal in een auditorium stoppen. Eenvoudige games maken leren
ook bereikbaar en zetten teams echt aan het praten.
Het spel is daarbij enkel de leidraad.”**

Bij AG zitten jullie een stuk boven het wettelijke minimum aantal opleidingsdagen dat mensen moeten volgen. Hoe komt dat?

Ruut: “Ik denk dat de basis hiervan al gelegd wordt in de onboarding bij ons. Daar zetten we sterk op in. Uiteraard zijn er een aantal verplichte nummers, maar we proberen ook verschillende infosessies te geven rond de basis van onze producten en de strategie van AG. Tijdens de eerste halve dag hebben we het ook over onze kernwaarden. Daar begint het al: we nemen de tijd om mensen mee te nemen in de cultuur van AG. Daarnaast hebben we veel producten en verplicht de wetgeving ons om die regelmatig bij te sturen. Tel je dat allemaal op, dan kom je makkelijk boven het wettelijke gemiddelde uit. Ook on the job trainingen proberen we bij te houden, al is het ook bij ons nog wat zoeken hoe we dit rapporteren. Sowieso mis je altijd een deel. Tot slot zijn de zeven dagen per medewerker ook een gemiddelde: bepaalde groepen medewerkers komen daar niet aan. Dat zal ook altijd wel zo zijn. Er zijn altijd mensen die de relevantie van leren niet zien en daar kan je ook niet altijd iets aan veranderen.”

Tot slot zijn we benieuwd welke vraag jij wil stellen aan de volgende gast?

Ruut: “Op welke manier gebruiken jullie AI binnen het learningteam? Ik denk dat iedereen zoekend is en zowel de meerwaarde als de gevaren ziet. Hoe kunnen we het inzetten om onze job nog beter te doen? Heeft de geïnterviewde eenvoudige, concrete tips? Wat kunnen we zelf, en waarvoor hebben we de hulp van IT nodig? Daar ben ik benieuwd naar.”

PASPOORT

- › Functie? Learning & Development Partner, AG
- › Vroeger? Marketing Manager, Makro & Metro
- › Studies? Meester in de beeldende kunst - optie grafische vormgeving, Karel De Grote Hogeschool
- › Professioneel motto? Probeer altijd het grotere plaatje te zien. Voor wie doe je het en wat hebben zij echt nodig?
- › Waar haal jij je professionele inspiratie? Door ‘naar buiten’ te gaan: bv. in gesprek gaan met anderen, maar ook lezen is soms een goede eyeopener.

TOON SCHOUTEDEN

MSC BELGIUM

Iedereen regisseur van zijn eigen verhaal: hoe MSC Belgium inzet op agile upskilling

Bij MSC Belgium draait leren niet om losse opleidingen, maar om eigenaarschap, nabijheid en strategische keuzes. Learning & Development Specialist Toon Schouteden vertelt hoe schoolverlaters, ervaren medewerkers én managers samen bouwen aan wendbare vaardigheden in een internationale context waar verandering de enige constante is.

Stel je je organisatie en jouw rol erin even voor?

Toon: “MSC Group is een rederij die actief is in internationaal containertransport, en dat in meer dan 150 landen. Ik werk voor MSC Belgium, het agentschap in Antwerpen. De Belgische vestiging is de grootste in Europa. Zelf ben ik hier aan de slag als Learning & Development Specialist, nadat ik 13 jaar product manager opleidingen was bij sectorfonds Cevora en later ook Learning Partner bij Crelan. MSC kende ik als een grote speler. Wat me aansprak, was de internationale context in combinatie met de lokale verankering. Hoe zou ik kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van de medewerkers en bij de uitbreiding aan de bedrijvigheid in de Antwerpse haven? Ik kende niets van logistiek en ben onwetend ingestapt. Maar al heel snel voelde ik me thuis. Er heerst bij ons een warme, menselijke cultuur en dat vind ik heel belangrijk. We mogen dan wel dagelijks in de weer zijn met containertransport, logistieke processen en operationele plannen, toch gebeurt dat altijd met en tussen mensen. We hebben hun betrokkenheid, aanwezigheid en goodwill nodig. Bij MSC proberen de medewerkers er oprecht het beste van te maken, en daarom voel ik me hier zo goed.”

De komende 12 maanden laten we elke gast op de Praatstoel één van de 12 tendensen uit ons L&D-onderzoek kiezen om over te vertellen. Jij koos voor ‘agile reskilling & upskilling’, wat gaat over het bijschaven van vaardigheden van medewerkers om relevant te blijven in een wereld die voortdurend verandert. Hoe is dat bij jullie?

Toon: “We doen actief aan upskilling, zowel voor nieuwe medewerkers als voor collega’s die al langer in dienst zijn. Om te beginnen zetten we sterk in op young potentials. Zij krijgen een commercieel traineeship aangeboden in onze organisatie. De eerste stap bestaat uit een intakegesprek, zowel met de recruiters als met het hoogste management. Daarna gaat de trainee op verschillende diensten aan de slag, om - afhankelijk van de persoonlijkheid van de trainee en de economische noden van het bedrijf - finaal te landen in een commerciële rol in export of import. Het traineeship bestaat uit een flexibel samengesteld traject dat ernaar streeft dat de persoon in kwestie zich zo snel mogelijk thuis voelt. De trainee wordt door de leidinggevenden en de collega’s nauw begeleid. Er ligt ook telkens een onboardsingsplan en een trainingsprogramma klaar. Deze schoolverlaters zijn clever, maar doen nog maar hun eerste werkervaring op. Hen willen we zo snel mogelijk mee krijgen. Daarnaast kunnen ook collega’s die al een tijdje aan de slag zijn, upskillen. Zij hebben nu bijvoorbeeld tot eind januari de tijd om hun objectie-



ven in ons LMS in te geven. Die worden opgevolgd tijdens de mid year performance review en op het einde van het jaar opnieuw in een year end review. Daarbij checken we of de gestelde doelen ook behaald zijn. Het is aan de mensen zelf om eigenaarschap te nemen, en te kijken hoe en met wie ze dat willen doen. Iedereen is regisseur van zijn eigen verhaal. Omdat onze context continu verandert, zijn we natuurlijk flexibel. De mogelijkheid bestaat om in plaats van een geplande upskilling bijvoorbeeld te gaan voor reskilling. We hebben het geluk om erg goede HR BP's te hebben, die nauwgezet vinger aan de pols houden. Zij weten wat er leeft op de diensten. Als iemand ontslag indient, is dat bij ons dan ook zelden onverwacht."

Mooi dat leren en groeien opgenomen is in de doelstellingen die op het einde van het jaar geëvalueerd worden!

Toon: "We leggen alles in de weegschaal. Uiteraard zullen de operationele kpi's doorslaggevend zijn, maar we maken effectief meer en meer ruimte voor persoonlijke en professionele doelstellingen die al dan niet met een opleiding aangepakt kunnen worden."

Zelf kom je uit een heel andere sector, dus we zouden kunnen zeggen dat je ook een voorbeeld bent van upskilling, niet?

Toon: "Dat klopt. Ik ben dankbaar voor de vele kansen die ik van bij aanvang heb gekregen. Toen ik startte, mocht ik meteen de onboarding aanpakken. MSC Belgium is door de jaren heen uitgegroeid tot een bedrijf met 400 bedienden. Er waren meer dan 40 nieuwe mensen in dienst die nog wachtten op hun onboarding. Daar heb ik wat fun en gamification aan toegevoegd, en samen met de collega's van de business ben ik gaan kijken hoe zij op een andere manier hun departement konden voorstellen in plaats van met de standaard presentaties. Nieuwe collega's krijgen nu ook snel na hun komst de kans om een busuitstap te maken naar de terminal. Daar zien ze hoe de logistieke flow er in de praktijk uitziet. Daarnaast waren er wat veranderingen in het team, waardoor ik nu elke maandag onze nieuwe starters mag verwelkomen in de organisatie. Ik kan ervoor zorgen dat mensen zich thuis voelen bij MSC Belgium, en dat vind ik heel fijn om te doen. Het zorgt er ook voor dat ik ze vanaf dag één persoonlijk ken, en dat maakt het makkelijker om hen mee te nemen in ons upskillingverhaal. Hoe meer mensen ik ken, hoe kleiner de afstand is. Elke teamlead heb ik sinds mijn komst al meerdere keren gesproken, waardoor ik via hen nu ook beter zicht heb op de individuele noden. Daarnaast zijn er, zoals ik al zei, onze HR BP's, die ook goed op de hoogte zijn."

Verder heb je ook een peter- en meterschap uitgewerkt?

Toon: "Inderdaad, en dat lanceren we in 2026. De bedoeling is om nieuwe collega's mee te nemen in het informele karakter van onze organisatie. Ze krijgen een peter of meter toegewezen van een andere afdeling, en die volgt hen de eerste weken op maar ook maanden later. De peters en meters houden vinger aan de pols en gaan na hoe iemand zich in het bedrijf voelt. We kiezen bewust voor collega's van een andere afdeling: zo vermijden we dat de gesprekken enkel gaan over de inhoud van de job. De eerste weken komt er zo veel informatie op iemand af. Zo'n peter of meter kan in veel aspecten echt een meerwaarde zijn. Het is ook een mooie manier om mensen die al langer in de organisatie werken, te betrekken en nieuwsgierig te houden: waar loopt zo'n starter tegenaan? Veel zaken zijn voor iemand met meer anciënniteit misschien een evidentie, maar niet voor jongere generaties. De peter of meter kan ook op een informele manier feedback geven, bijvoorbeeld over het feit dat we liever niet hebben dat de lunch achter het bureau opgegeten wordt. We geven de voorkeur aan samen lunchen of wandelen."

Welke andere uitdagingen zijn er nog verbonden aan het feit dat er op korte tijd veel nieuwe mensen aan boord gekomen zijn?

Toon: "De laatste tijd hebben we veel ingezet op businessanalyse. We hebben veel jonge profielen aangeworven die modellen kunnen maken in Power BI voor diverse diensten, en om te rapporteren aan de hoofdzetel in Genève. Op de duur was er een wirwar van tabellen ontstaan, waar geen structuur in zat. Per departement hebben we nu gekeken of we onze business intelligence verder konden ondersteunen in bepaalde zaken. Sindsdien kunnen ze per departement afstemmen met een Power BI Champion die het aanspreekpunt is voor die afdeling. We hebben dan ook veel collega's aangespoord om Power BI-opleidingen te volgen bij ons sectorfonds Logos, en dat in combinatie met interne opleidingen. In ons eigen MSC-magazine heb ik daarover gecommuniceerd, en werden de champions voorgesteld. Zo zorgen we ervoor dat deze afdeling ondersteund wordt en niet overbevraagd is. Ook dat is pure upskilling: we moeten namelijk meer en meer met data werken en rapporten kunnen trekken, dat wordt steeds belangrijker. Verder zou ik graag een open feedbackcultuur willen uitrollen in de hele organisatie, maar ook commerciële opleidingen en nog zo veel meer willen organiseren."

Jullie kantoor bestaat uit een hele open setting. Lukt dat niet automatisch open feedback en communicatie uit?

Toon: “We zijn sowieso een communicatieve organisatie. Onze customer care afdeling is ook groot. En toch durven mensen soms geen feedback te geven. Anderzijds is het ook zo dat veel mensen feedback opnemen als een persoonlijke aanval. Als we met zijn allen dezelfde methodiek gebruiken, dan weet iedereen in de organisatie hoe we hiermee omgaan. Dat is waar ik naartoe zou willen. En ja, het klopt zeker dat we een open cultuur hebben. Maar toch werken mensen in werkelijkheid in silo's. We hangen vaak vast aan het eigen departement, of aan een groepje collega's met wie je een band creëert. Dat is eigen aan elke organisatie. We moeten daarom ook nieuwsgierig blijven naar hoe we met elkaar in gesprek blijven.”

In ons onderzoek geven L&D-verantwoordelijken aan dat ze het grootste deel van hun tijd moeten besteden aan brandjes blussen, dringende noden en het snel inwerken van mensen. Maar bij MSC Belgium hoor ik toch een ander verhaal: hier wordt strategisch gedacht.

Toon: “Ik heb het geluk dat ik mee strategisch mag denken. Ik mag mijn plan voorleggen aan het management en met de managers en onze ceo in dialoog. We nemen samen beslissingen. Toen ik bijvoorbeeld voorstelde dat ik in 2027 opleidingen wilde voorzien rond het gebruik van Copilot, hebben zij gevraagd om dit te versnellen en om al in 2026 op te starten. Omdat het strategisch beslist wordt, komt dit sneller op de agenda.”

**“Een peter of meter kan in veel aspecten echt een meerwaarde zijn.
Het is ook een mooie manier om mensen die al langer in de organisatie
werken, te betrekken en nieuwsgierig te houden.”**

Dat brengt ons bij de vraag van onze vorige gast: op welke manier zetten jullie AI vandaag specifiek in de learningcontext in, en heb je concrete tips of best practices?

Toon: “In onze organisatie heeft iedereen de mogelijkheid om met Copilot te werken. Er zijn ook een negentigtal licenties die diepgaandere analyses kunnen maken. Zoals ik al aangaf, wordt het een belangrijk strategisch thema in de organisatie. Daarom hebben we sessies georganiseerd om bewustzijn te creëren over wat AI en ChatGPT precies zijn, en hoe je ze zowel in een privé- als in een werkcontext kan gebruiken. Ondertussen zijn we een dik jaar verder. We hebben weinig zicht op hoe mensen Copilot gebruiken in hun job. In 2026 organiseren we daarom sessies om hier meer uit te halen. Zelf gebruik ik Copilot vooral om te rapporteren, Excel-sheets te controleren, presentaties voor te bereiden, de ROI van een opleiding te bekijken ... Ik stop alles in een analysefunctie van Copilot en die maakt voor mij een rapport. Voor MSC Belgium moet ik nog onderzoeken wie het al gebruikt en waarom. Wel hebben we al een duidelijke keuze gemaakt voor Copilot, omdat we zeker willen stellen dat we op een veilige manier omgaan met bedrijfsgevoelige informatie. Ook daar moeten we onze medewerkers bewust van maken. Bovendien willen we hen ook opleiden over hoe het in specifieke toepassingen werkt.”

Is het ook een goede brainstormpartner om nieuwe, leuke leervormen te bedenken?

Toon: “Zeker. Zo heb ik bijvoorbeeld aan ChatGPT gevraagd over welke topics ik vandaag in dit interview kon praten! Het leverde een lange lijst van mogelijke onderwerpen op. Dat maakt een en ander makkelijker. Niet alleen AI is een hulpmiddel om mijn job nog beter uit te voeren, ook andere toepassingen zijn handig, zoals Power BI. Het zorgt ervoor dat we minder tijd verliezen met administratieve taken, waardoor het makkelijker wordt om onze job te doen. Zo kan ik me bezighouden met het opzetten en organiseren van leeracties.”

Je komt van een sectorfonds en zat dus aan de aanbiederskant in L&D. Hoe verschillend is het om de interne L&D te organiseren?

Toon: “Het is een totaal andere wereld. Bij Cevora ontwikkelde ik allerlei opleidingen voor de sector. Dat betekent dat ik een uniform pakket moest maken waar verschillende organisaties zich in konden vinden. Daarvoor moest ik een bepaalde methodologie hanteren. De return hiervan was goed, want elk bedrijf in de sector kon onbeperkt gebruik maken van die initiatieven. En tegelijk was die aanpak ook beperkend. Hier bij MSC Belgium heb ik pure vrijheid. Ik moet niet per se een oplossing bedenken die in een LMS of e-learning past. Vaak kies ik bewust voor coaching. Daar staat uiteraard een budget tegenover, maar zo werk ik wel individueel. Zoiets kan in een bedrijf, maar niet vanuit een sectorfonds. Ik heb vandaag dus meer speelmogelijkheden. En vaak maak

ik ook gebruik van het externe aanbod. Gelukkig heb ik veel ervaring en weet ik waar mensen terecht kunnen. Om bij te blijven ga ik ook jaarlijks naar de Proeverijen, waar ik mensen terugzie en de meest recente tendensen oppik. Die vind ik echt een aanrader: op twintig minuten heb je door wat voor docent je voor je hebt, en of de aanpak van een opleider bij je bedrijf past of niet.”

Heb jij tot slot nog een vraag voor de volgende gast?

Toon: “Mijn vraag is: ‘Wat neem je uit voorgaande jobs mee dat je nu in je huidige rol kan toepassen?’”

PASPOORT

- > Functie? L&D Specialist - MSC Belgium
- > Vroeger? Learning Partner - Crelan; Product Manager Opleidingen - Cevora
- > Studies? Sociaal werk, optie personeelswerk - Katholieke Hogeschool Leuven
- > Professioneel motto? “People without purpose distract themselves with pleasure.”
- > Waar haal jij je professionele inspiratie? “Ik probeer zo vaak mogelijk bij te scholen, veel te lezen (zo ben ik ingeschreven in een paar nieuwsbrieven) en ik doe vaak een beroep op specialisten die kennis van zaken hebben. Naast de Proeverijen probeer ik ook activiteiten van het VOV te volgen. En ik zit in een lerend netwerk van L&D-specialisten in de logistieke sector.”



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



WOUTER VANROBAEYS

RENSON

Kleine stappen, scherpe data: Renson gaat voor proactief talentmanagement

Leidinggevend en die dezelfde taal leren spreken. Data die richting geven aan L&D-beslissingen. Bij Renson kreeg talentontwikkeling een vaste plaats aan tafel. Talent Manager Wouter Vanrobaeys vertelt hoe het bedrijf geëvolueerd is van reactief opleiden naar strategisch bouwen aan leiderschap, interne mobiliteit en duurzame groei.

Stel je je organisatie even voor?

Wouter: "Renson ontwikkelt, produceert en verkoopt ventilatietoepassingen, warmtepompen, zonwering, gevelbekleding en outdoor oplossingen, dat alles onder de baseline 'creating healthy spaces'. We zijn een familiebedrijf en stellen zo'n 1.300 mensen tewerk over de hele wereld. We hebben verschillende buitenlandse vestigingen, waaronder productiesites in de VS, China, Australië en het VK. Door de jaren heen zijn we uitgegroeid van een typische kmo tot een internationaal erkend bedrijf."

In je vorige job was je L&D Manager, nu Talent Manager. Wat is voor jou het verschil tussen beide?

Wouter: "Als L&D Manager lag de nadruk net iets meer op learning, en dan met name het opzetten en opbouwen van een leer-cultuur. Ik bracht opleidingsnaden in kaart en ging er ook mee aan de slag, zowel wat betreft hard als soft skills. Mijn rol was enerzijds reactief: ik vulde de opleidingsnaden van medewerkers in met een gepaste oplossing. En anderzijds werkte ik ook proactief door urgentie te creëren voor bepaalde initiatieven, bv. op het vlak van security. Ik stelde ook opleidingsplannen op voor nieuwe medewerkers, om ze zo snel mogelijk up-and-running te maken. Als Talent Manager is L&D een onderdeel van mijn verantwoordelijkheden. Weliswaar een belangrijk onderdeel, en dat naast talentacquisitie, performance, interne mobiliteit en talentmanagement. Een grote boterham dus. Wat betreft acquisitie werk ik samen met twee collega's die de operationele rekrutering van bedienden op zich nemen. L&D is een passie voor me, en tegelijk verbind ik graag al die verschillende domeinen binnen mijn rol als Talent Manager. Dit is dan ook echt de rol die ik ambieerde. Vanuit deze functie kan ik makkelijker de brug leggen tussen bijvoorbeeld performance & L&D. Kennis hebben van al die domeinen zorgt volgens mij voor efficiëntere oplossingen. En dat is het belangrijkste voor mij. Ook leren en rekruteren zijn nauw met elkaar verbonden. Zoals zo vaak gezegd wordt, is leren het nieuwe rekruteren. Wanneer we iemand aanwerven, doen we dat voor een carrière, niet voor een rol. Kunnen inschatten wat iemands potentieel is en waar iemand naartoe kan evolueren, vind ik net de kracht van mijn rol bij Renson."

Dat sluit meteen aan bij de vraag van onze vorige geïnterviewde: wat heb je geleerd in je vorige jobs dat je nu toepast in L&D?

Wouter: "Ik heb een aantal jobs gehad, wat me de kans gegeven heeft om te ontdekken waar mijn passie ligt en welke mijn meest waardevolle competenties zijn. Dat heeft me geleerd dat hr het domein is waarin ik actief wil zijn en blijven. Ik kom uit de medische sales, maar hr is de wereld waar ik in wil vertoeven."



Gaandeweg ben ik hierin gegroeid en heb ik mijn scope verbreed. Als ik inzoom op de inhoud van mijn vorige jobs, heb ik vanuit alle ervaringen wel iets geleerd dat ik meeneem naar vandaag. Een van die dingen is: als je iets wil veranderen of introduceren, is het belangrijk om kleine stappen te zetten. Zeker als er change mee te maken heeft. In mijn rol bij Wienerberger heb ik daarnaast geleerd dat het belangrijk is om pragmatisch te werk te gaan. Vertrek vanuit een theoretisch kader, maar duik snel de praktijk in. Vertaal het naar de werkvloer. Zo blijft kennis het meest hangen en wordt ze tastbaar. Feedback geven of situationeel leiderschap bijvoorbeeld, leer je het best door het in te oefenen en te kijken welke aanpak jou best ligt.”

Zijn ook de salesvaardigheden die je hebt opgedaan een voordeel in wat je nu doet, bijvoorbeeld om een traject aan de man te brengen?

Wouter: “Soms moeten mensen inderdaad wat warm gemaakt worden voor een opleiding. We organiseren bijvoorbeeld iets rond efficiëntie, waarvoor dat het geval is. Ik heb een zekere commerciële flair die daarin helpend is. Ik probeer mensen altijd net zo gepassioneerd te maken voor een onderwerp als ik zelf ben, maar zonder het op te dringen. Ik ga daarbij altijd uit van mijn eigen intrinsieke motivatie.”

“Wanneer we iemand aanwerven, doen we dat voor een carrière, niet voor een rol. Kunnen inschatten wat iemands potentieel is en waar iemand naartoe kan evolueren, vind ik net de kracht van mijn rol als Talent Manager.”

De rol van Talent Manager is nieuw bij Renson. Hoe is die ontstaan?

Wouter: “Er werd al wel aan talent development gedaan, maar eerder ad hoc, zonder vast proces. Ons bedrijf heeft de goede gewoonte om gesprekken te voeren met mensen die ons bedrijf verlaten. Uit analyse van die gesprekken was gebleken dat er wat gebrek was aan opleiding en dat mensen vonden dat ze weinig tot geen opleidingen of ontwikkelingsmogelijkheden hadden. Of beter gezegd: die opleidingsmogelijkheden waren er wel, maar niet altijd voldoende duidelijk. Daarom besloot de hr-directeur dat er dringend een talent manager aan boord moest komen, die vanuit de behoeften in de organisatie voltijds met L&D bezig zou zijn. Dit geeft aan dat we echt iets doen met de feedback uit exitgesprekken. Ik raad het ook absoluut aan andere bedrijven aan om te luisteren naar wie vertrekt. Vanuit mijn rol kan ik nu echt focussen op de opleidingsnoden in de organisatie. Vroeger waren de taken die ik nu beheer, verspreid over diverse collega's. Bovendien kan ik proactiever werken, terwijl we vroeger eerder reactief met opleiding omgingen. Dat betekende ook dat sommige dingen werden uitgevoerd, en andere ook weer niet. Een mooi voorbeeld daarvan is het opbouwen van leiderschapscompetenties, een van mijn belangrijkste taken hier. Voordien werd er te weinig aandacht aan geschonken. Vandaag hebben we een traject dat alle leidinggevendenden moeten doorlopen omdat ze dan dezelfde taal spreken. We leren ze feedback geven, of een strategisch objectief makkelijk vertaalbaar maken naar hun eigen medewerkers. De meerwaarde van deze rol is nu al bewezen.”

Je zegt dat leidinggevendenden allemaal dezelfde taal leren spreken, betekent dit dat het traject zowel voor leidinggevendenden in de productie is als voor leidinggevendenden aan bedienden?

Wouter: “Dat klopt, maar we hebben de groepen wel opgesplitst volgens de noden. Die zijn verschillend voor een leidinggevendende in operations dan bv. een senior manager die een team heeft van nog andere leidinggevendenden. De groepen zijn dus verdeeld op basis van quasi homogene verwachtingen, zodat we sneller een ROI hebben van het traject. Wel mengen we mensen uit diverse businessunits door elkaar. Zo ontmoeten ze nieuwe collega's en leren ze van elkaar. Het wordt een soort lerend netwerk, dat is iets waar ik enorm van hou.”

Je streeft naar een snelle ROI, maar misschien is die niet altijd meteen zichtbaar?

Wouter: “Dat is zeker zo, met name bij leiderschap zie je het rendement niet meteen de volgende dag. Net daarom is het belangrijk dat de leidinggevendende van iemand die het traject volgt ook aan opvolging doet. We hebben een evaluatieformulier voor na de opleiding voor de deelnemer. Een deel daarvan is voorbehouden voor de opvolging en verankering in het dagelijkse werk. Van de leidinggevendenden wordt verwacht dat ze dit document regelmatig bovenhalen. Zo wordt het geleerde ook echt verankerd. Van daaruit zal een deelnemer ook automatisch de nieuwe kennis delen met anderen, en dan krijg je een sneeuwbal effect.”

Uit het onderzoek van Stimulearning naar tendensen in leren, onthouden we dat meten een prioriteit is voor 18% van de respondenten. Jullie zetten hier al sterk op in. In welke mate spelen data hierin een rol?

Wouter: "In ons hr-team zit een data-expert. Dat is een echte meerwaarde want op die manier kunnen we data capteren, analyses maken, gemeenschappelijke behoeftes vinden en kan ik als Talent Manager een eigen roadmap opstellen. Daarnaast kunnen we ook specifieke talenten opsporen in de organisatie of bijvoorbeeld de evolutie van het aantal opleidingsuren in kaart brengen. We proberen zo goed mogelijk om alles van talent in data te gieten, omdat ons eigen managementteam dit ook wil weten. Dankzij onze registratietool voor opleidingen kunnen we per leidinggevende zien hoeveel uur opleiding de teamleden gevolgd hebben. Door deze data te hebben, kan een leidinggevende in gesprek gaan met een medewerker en opvolgen hoe het geleerde toegepast wordt in de praktijk. Het is dus ook ondersteunend voor onze leidinggevendenden."

Worden zaken als werkplekleren of coaching met de leidinggevende hierin ook geregistreerd?

Wouter: "Werkplekleren wel, en bijvoorbeeld ook het beluisteren van een podcast. Maar formele opleidingen zijn nog altijd makkelijker te vatten dan informele. Zeker voor interne opleidingen blijft het een uitdaging om ervoor te zorgen dat die leermomenten ook tot bij mij komen."

Dat is iets waar veel L&D-verantwoordelijken mee worstelen. Hebben jullie al een oplossing gevonden om hiermee om te gaan?

Wouter: "Ik weet welke mensen vaak interne opleiding geven, en zij zetten me in cc bij de uitnodiging. Zo kan ik volgen wie deelneemt. Maar er moeten nog meer manieren bestaan om die informatie te capteren. Het is work in progress. Een van de dingen die ik zelf nog zou willen doen, is het belang van L&D nog meer delen met onze leidinggevendenden. We willen een leiderschaps-cultuur opzetten, waarbij leren de verantwoordelijkheid is van de medewerker én de leidinggevende. Ik wil leidinggevendenden er bewust van maken dat het belangrijk is om het met mij te delen als iemand in het team een opleiding volgt. Gelukkig neemt dit bewustzijn toe. Ook dat is een voordeel van het hebben van één SPOC op het vlak van leren. We hebben nu ook een algemeen L&D-mailadres. Het is en blijft natuurlijk een manuele actie om hiernaar te mailen, maar toch zijn we al mooi geëvolueerd."

Ook interne mobiliteit is een belangrijk deel van je rol. Daar komt wellicht ook telkens een leergelegenheid bij kijken?

Wouter: "Absoluut. Een van de eerste zaken die ik gedaan heb in deze rol, is om een proces uit te werken voor mensen die intern doorgroeien, hetzij hiërarchisch, hetzij in bv. een expertrol of het krijgen van bredere verantwoordelijkheden. Afhankelijk van de interne beweging kan er een development center worden opgezet. Via dit development center brengen we de ontwikkelingsnoden in kaart, wat houvast geeft om een ontwikkelingsplan op te bouwen voor die medewerker. We hebben dit een 'growth commitment' genoemd. Op basis van competenties geef ik een duidelijk plan mee van hoe iemand kan evolueren. En dat via diverse leervormen: klassikaal leren, digitaal, of in de vorm van extra opdrachten, mentorschap, meelopen met een collega ... Op basis daarvan wordt een jaarplan opgesteld om stelselmatig de ontwikkeling van die medewerker te ondersteunen."

Digitaal leren staat nog in de kinderschoenen, mis je dit niet?

Wouter: "Ik denk het niet. Op termijn willen we er wel naartoe. Maar mijn taak is nu vooral om een leercultuur op te bouwen. Ik voel dat we op de goede weg zijn wat dat betreft. Die leercultuur moet ingeburgerd worden in de dagelijkse praktijk en hier groeien we nog in. We willen stelselmatig nieuwe leervormen ontdekken, maar een leercultuur opbouwen is voor ons prioritair. Digitaal leren is de volgende fase. We hebben wel al een aantal licenties gekocht van LinkedIn Learning, die we vandaag gebruiken bij medewerkers die daar behoefte aan hebben of binnen zo'n growth commitment. Op die manier proberen we het te introduceren. Waar ik vandaag nog een nood in zie, is kennisborging. In die zin kan digitaal leren wel een troef zijn: via bijvoorbeeld een e-learning kan je dan makkelijk de kennis van medewerkers op punt houden, zeker wanneer er bv. bepaalde veranderingen zijn. Ook kan het nuttig zijn in het kader van onze medewerkers in het buitenland. Ons bedrijf voorziet bijvoorbeeld drie introductiedagen: een hele fijne ervaring, maar niet altijd mogelijk voor buitenlandse medewerkers omdat we nog geen digitale formule hebben. Dat is één van de eerste zaken die ik in een e-learning zou willen gieten. Daarnaast hebben we een mooie Ren-son Academy, die vooral gebruikt wordt om klanten op te leiden. Ook daar gaat het meestal nog om klassikaal leren. Specifieke e-learning's zouden het mogelijk maken om tijd- en plaatsafhankelijk kennis te verruimen. De mogelijkheden zijn er, maar het

zal de komende tijd moeten groeien. Zoals ik in het begin van ons gesprek zei, liever met kleine stapjes. Dat is belangrijk als we echt verandering willen doorvoeren.”

Misschien kan het op die manier ook wat van de mensen zelf komen, als ze anderen bv. enthousiast maken over hun LinkedIn licentie?

Wouter: “Zeker. Leren verspreidt zich dan als een olievlek. Ik hoop dat we het op die manier verder kunnen laten evolueren.”

Heb jij tot slot nog een vraag voor de volgende gast?

Wouter: “Hoe zorg je ervoor dat leren deel uitmaakt van het dagelijkse functioneren, en dat de kennis opgedaan in opleiding ook geïntegreerd raakt in de dagelijkse job, en dat je dit ook verder kan opvolgen? Dit is een uitdaging voor veel L&D-professionals. Ik ben alvast benieuwd naar het antwoord van de volgende gast.”

PASPOORT

- › Functie? Talent Manager - Renson
- › Vroeger? L&D Manager - Wienerberger
- › Studies? Master Lichamelijke opvoeding en bewegingswetenschappen - optie sportmanagement aan de UGent
- › Professioneel motto? “De juiste persoon, op de juiste plaats, op het juiste moment.”
- › Waar haal jij je professionele inspiratie? “Door de jaren heen heb ik een netwerk kunnen opbouwen van collega L&D-professionals. Ik neem ook deel aan diverse lerende netwerken die geregeld samenkomen om kennis en ervaringen uit te wisselen. Dit werkt zeer inspirerend.”



“GRAFISCH
ONTWERP MET
ATTITUDE

SASKIA AERS - GRAFISCH VORMGEVER

CAROLINE VAN DER VEKEN

BLUECRUX MECHELEN

Van push naar pull: hoe Bluecrux medewerkers ownership laat nemen over hun ontwikkeling

Bij Bluecrux draait L&D niet enkel om training geven - het is een strategische partner voor de business. L&D Business Partner Caroline Van der Veken vertelt je vandaag hoe zij medewerkers wereldwijd ondersteunt om zelf eigenaarschap te nemen over hun ontwikkeling, keuzes te maken die passen bij hun rol, en tegelijk de businessdoelen te versterken. Op die manier is leren er een echte hefboom voor groei.

Wat doet Bluecrux precies, en wat is jouw rol in de organisatie?

Caroline: "Bluecrux is een globale consulting- en technologiepartner die organisaties helpt hun supply chain en operations te transformeren. Met strategisch advies, digitale acceleratie en eigen platforms zoals Axon en Binocs bouwen we futureproof value chains die sneller, efficiënter en veerkrachtiger zijn. We werken voor verschillende industrieën en ons bedrijf is opgericht in 2011. Dit jaar bestaan we dus 15 jaar. Tijdens de pandemie groeiden we sterk en nam het aantal medewerkers toe tot 60. Vandaag zijn we ondertussen al met zo'n 350 mensen. We zijn gestart in België, maar op dit moment al actief in acht landen en er blijven nog locaties bij komen. Zelf ben ik L&D Business Partner, en maak ik deel uit van het Talent Management Team. Ik ben verantwoordelijk voor L&D over heel de wereld. Het internationale maakt het leuk en boeiend, maar natuurlijk ook uitdagend."

Jouw functietitel zijn we nog niet eerder tegengekomen, wat houdt je rol precies in?

Caroline: "Ik ben verantwoordelijk voor L&D én ben partner voor de business. Dat betekent dat ik ervoor zorg dat de noden van de business vertaald worden naar onze medewerkers. Het is mijn taak om te kijken hoe we hen kunnen ondersteunen om tegemoet te komen aan de noden van de business, of om bepaalde gaps op te vullen. Zodat medewerkers hun werk goed kunnen doen. De business is dus mijn klant, en ik ben hun partner. Het gaat om een wisselwerking, vandaar deze functietitel. Maar mijn focus ligt tegelijk wel volledig op L&D, en ik maak ook deel uit van het Talent Management Team. Toen ik vier jaar geleden aan boord kwam, was er al L&D, maar we besloten om het opnieuw uit te tekenen, vertrekkend van een wit blad. Enerzijds voelde ik me daar enorm enthousiast over, en tegelijk was het ook erg spannend. Hoe begin je aan zoiets? L&D is altijd in evolutie en zal nooit af zijn. Daar moet ik vrede mee nemen. Het maakt onze job ook zo uitdagend. Elke dag ziet er anders uit, en de noden veranderen constant. Het houdt me scherp en zorgt ervoor dat ik altijd meedenk met de business enerzijds, en anderzijds ook altijd op zoek ben naar wat beter kan. Ik wil onze medewerkers de juiste leerinitiatieven aanbieden, en dat kan enkel als je dicht bij de managers staat, in contact bent met de teamleads en weet welke de prioriteiten zijn voor het bedrijf. Ondertussen is er al een hele weg afgelegd sinds ik in dienst kwam. Waar mensen toen in een training zaten omdat ze een uitnodiging in hun agenda gekregen hadden, weten medewerkers nu waarom ze deelnemen en hopelijk ook hoe ze er nadien mee aan de slag kunnen gaan."



Jullie zijn internationaal actief in diverse branches, en dat in een snel veranderende wereld met AI, digitalisering en consultants die wellicht voornamelijk bij de klant werken. Hoe zorg je ervoor dat iedereen mee is?

Caroline: “Dat doen we door enerzijds nauw samen te werken met de business, en anderzijds ervoor te zorgen dat consultants de tijd krijgen om opleiding te volgen. Sinds dit jaar hebben we een individueel ontwikkelingsplan geïmplementeerd voor alle medewerkers, dat bepaald wordt in januari, tijdens de target setting meetings. In dat plan werken we volgens de 70-20-10-filosofie. Daarbij zijn we afgestapt van het idee dat L&D ingeschakeld wordt om ad hoc een oplossing te vinden voor een leernood. We verwachten dat medewerkers eigenaarschap nemen en zelf nadenken over hoe ze die 70 + 20% gaan invullen, en hoe het aanbod dat we vanuit L&D aanreiken daarnaast de overige 10% formeel leren kan opvullen. Dit bespreken ze met hun manager, en zodra die akkoord is, is duidelijk wat er voor iedereen op de planning staat het komende jaar op het vlak van L&D. Eind 2025 hebben we bovendien samen met de business het aanbod helemaal herbekeken. Klopt het nog? Wat is echt een must, wat is een nice to have? Dat heeft geleid tot een standaardaanbod dat voor 90% van onze medewerkers passend is. Waar we dat vroeger ‘pushten’ naar de mensen toe, werken we nu veel meer vanuit ‘pull’. Medewerkers hebben een kader, en weten wat er beschikbaar is. Daar kunnen ze volgens hun eigen noden keuzes uit maken. Wereldwijd wordt voor iedereen dezelfde aanpak gehanteerd. Daarnaast blijft er ruimte voor specifieke individuele behoeften, zolang die passen binnen de noden van de business. We proberen er telkens voor te zorgen dat medewerkers twee maanden op voorhand een uitnodiging krijgen voor een opleiding, zodat die zeker voldoende op voorhand ingepland staat. Dat maakt het makkelijker om er tijd voor te reserveren.”

“Binnen L&D hebben we het privilege om mensen te zien op momenten dat ze uit hun comfortzone zijn. Hen dan zien groeien, geeft veel voldoening. Zeker als ik daarmee ook een nood van de business kan oplossen.”

Jullie hebben ook een aantal interne programma's, kan je die even toelichten?

Caroline: “Om te beginnen is er onze bootcamp voor young graduates. Die organiseren we elk jaar in september voor nieuwe starters, die van over de hele wereld naar België komen. Tot vandaag bestond de bootcamp uit drie weken training, mogelijk brengen we dit terug tot twee weken. De eerste week gaat door op een mooie locatie, en focust op soft skills. De tweede week werken we rond de hard skills die onze consultants nodig hebben. Tijdens de derde week werken de deelnemers in groepen, ingedeeld op basis van expertise en de soort projecten die ze zullen doen. Daarna zijn ze klaar om op project te gaan. Daarnaast hebben we ook programma's voor mensen die al langer in dienst zijn. Zo is er ons delivery-programma voor project- en programmamanagers, en een people-programma voor mensen die teamlead worden en meer ervaren zijn. Zo kunnen ze blijven evolueren. Initieel was zowel de bootcamp als het delivery-programma opgestart voor consulting, maar we hebben ook bekeken of het voor technologies van toepassing kan zijn. Ook daar zijn er namelijk mensen met een soortgelijke rol. Dit jaar focussen we verder ook op community's. Die vullen een deel van de 20% informeel leren in. Zo'n community is een groep die na een training opnieuw samenkomt. Het is een veilige plek om te overleggen met peers.”

Zijn die community's zelfsturend, met het risico dat het een soort theekransje wordt? Of ben je daar zelf ook actief bij betrokken?

Caroline: “Dat is inderdaad de uitdaging. Voor het delivery-programma hebben we het nu zo opgezet dat wij de community organiseren en ikzelf deelneem om een en ander te sturen. Op die manier kunnen we de deelnemers bepaalde methodieken aanleren, zoals intervisie, zodat we in een ideale wereld op termijn inderdaad naar een zelfsturende groep kunnen evolueren. Het lijkt me belangrijk dat L&D dit organiseert en mogelijk faciliteert. Voor het people-programma wordt de community voornamelijk opgevolgd door hr, vermits daar voornamelijk hr-thema's aan de orde zijn.”

Zelf geef je ook training, niet?

Caroline: “Dat klopt. Binnen het delivery-programma geef ik people management en coaching. De inhoud van het people-programma zijn we op dit moment aan het herbekijken. Mogelijk moeten we die wat aanpassen aan de huidige noden. Daarnaast geven we ook nog andere trainingen, bijvoorbeeld over Insights. Het leuke is dat ik daar meteen de nieuwe gezichten én hun kleurencombinatie leer kennen. Verder zijn er milestone-sessies voor mensen die promotie maken, Ze verdienen het om daar-

voor erkend te worden. We maken hier bewust tijd voor en verweven er een leercomponent in. Bijvoorbeeld door te vragen waar ze in hun nieuwe rol al tegenaan gelopen zijn. Dat blijkt heel waardevol te zijn en vult ook een deel van die 20% in. Bovendien geeft het mij zicht op de noden van die medewerkers. En ik haal er ook voldoening uit als ik mensen zie evolueren.”

Je geeft trainingen maar zit ook aan de strategische kant. Wat vind je zelf het leukste aan je job?

Caroline: “Ik vind het heel leuk om connectie met mensen te hebben, daar haal ik mijn plezier uit. Van een dag training geven, krijg ik bakken energie. Ik vind het ook belangrijk om mensen hun potentieel te zien ontwikkelen. Als ik tijdens een coaching plots het licht zie aangaan in iemands ogen, word ik daar gelukkig van. Binnen L&D hebben we het privilege om mensen te zien op momenten dat ze uit hun comfortzone zijn. Op zo’n moment besef ik dat ik er ben om ervoor te zorgen dat zij hun potentieel kunnen bereiken. Ik wil dat ze succesvol zijn in hun job. Daarom voorzien we die trainingen. En hen dan zien groeien, geeft me veel voldoening. Zeker als ik daarmee ook een nood van de business kan oplossen. Dan heb ik connectie én impact op de business.”

Dat brengt ons naadloos bij ons jaarlijkse onderzoek naar de tendensen in leren en ontwikkelen. Een van die tendensen gaat over leerontwerpen op maat. Persoonsgericht, doelgericht en strategisch. Jij zit hiervoor in de goede positie, niet?

Caroline: “We zetten heel erg in op het individuele ontwikkelingsplan. Zoals ik al vertelde, gingen we ons aanbod vroeger eerder ‘pushen’ en werken we nu vanuit ‘pull’. Naarmate we groter worden, is het ook belangrijker dat mensen zelf nadenken over wat ze nodig hebben. Wij zetten daar een aanbod tegenover. Het eigenaarschap ligt nu bij de medewerker zelf. Het wordt aan het begin, middenin en op het einde van het jaar opgevolgd, en hopelijk ook tijdens het individuele overleg met de teamlead. Dit zorgt ervoor dat medewerkers tijd maken om naar trainingen te komen. Die trainingen leveren op hun beurt dan ook meer resultaat op. Maar we geven duidelijk mee dat ons aanbod enkel de 10% invult. De overige 90% gaat over de dagelijkse implementatie daarvan. We proberen hiervoor zoveel mogelijk tools aan te bieden: een feedbackformulier, een opvolging nadien, een bespreking met de manager ... We maken het zo makkelijk mogelijk. Sinds dit jaar weet iedereen duidelijk wat er voor hen op de planning staat, in grote lijnen. En we zorgen ervoor dat iedereen iets heeft. Is dat niet het geval, dan informeren we de teamlead en vragen we om hierover in gesprek te gaan met de medewerker. Maar het is nog altijd aan de persoon zelf om dit alles effectief te implementeren.”

Stemmen jullie L&D ook af op tendensen die jullie zien in de data van Insights?

Caroline: “Nee, dat doen we niet. Het gaat om een persoonlijk rapport. We raden wel aan om het met de teamlead en eventueel projectlead te bespreken. En we plotten de resultaten ook op een wiel dat naast de koffiemachine hangt. Daardoor zien we dat alle kleuren mensen vertegenwoordigd zijn in ons bedrijf. Het is niet omdat je in consulting zit, dat je per definitie kleur x of y moet hebben. Ons aanbod is dan ook niet kleurafhankelijk. Het is er voor iedereen. Wel brengen we Insights opnieuw ter sprake in onze trainingen rond feedback, communicatie, en people management. Maar we geven uiteraard geen profielen door. We willen mensen niet in hokjes duwen, of er een kleurenstempel op drukken. Wel willen we begrijpen wat iemands combinatie is en inzicht geven in hoe die kan verschillen van andere teamleden en de klant. Dat besef willen we meegeven: iedereen is anders.”

We hebben nog de vraag van onze vorige geïnterviewde voor je. Hoe zorg je ervoor dat leren deel uitmaakt van het dagelijks functioneren en dat de kennis geïntegreerd raakt in de dagelijkse job? En waar stopt de verantwoordelijkheid van L&D?

Caroline: “Ik denk dat het superbelangrijk is dat je goed weet wat de focus van de business en het management is, en dat de prioriteiten daarop gebaseerd moeten worden. Trainingen moeten ook zo pragmatisch mogelijk zijn, zodat mensen ermee aan de slag gaan - al tijdens de training. Theorie en modellen zijn leuk, maar laat mensen meteen aan de slag gaan met de praktijk. Daardoor leren ze ook van elkaar tijdens de sessie. En nadien kunnen ze in community daarop terugkomen. Zo wordt kennis weer opgerakeld, opgefrist en blijft die top of mind. Zelf hebben we ook een LMS met alle content en theorie van onze trainingen, waar medewerkers altijd naar terug kunnen grijpen. Soms vragen we ook om de theorie al op voorhand door te nemen, zodat er in de sessie gefocust kan worden op toepasbaarheid en het delen van ervaringen. Daar leren mensen veel meer van dan door slides te overlopen. Mensen vragen echt naar die 20%, en wij moeten die faciliteren. Het is doordat we individuele plannen hebben en mensen weten wat hun doel is, dat onze medewerkers zelf nadenken over die 70/20/10. En hun teamlead heeft de taak om dit in individuele gesprekken, tijdens het jaar en op het einde ook op te volgen.”

Bevragen jullie dit ook formeel in een evaluatieformulier, meteen na de training of enkele maanden later?

Caroline: “We zijn erachter gekomen dat we ten eerste tijdens de training meteen feedback moeten vragen, het liefst voor ze de zaal uitgaan en zo makkelijk mogelijk. Waar we vroeger vooral ‘happy sheets’ hadden, gaat het nu over de vraag waar mensen nog meer ondersteuning in nodig hebben, wat ze meteen zullen uitproberen in de praktijk ... Hierdoor motiveren we ze om al na te denken over wat ze met hun teamlead kunnen bespreken. Vanaf dit jaar wordt er via ons LMS ook automatisch opnieuw een feedbackformulier uitgestuurd twee maanden later, met daarin de vraag wat ze hebben toegepast, wat ze misschien nog missen ... Zo kunnen wij ons aanbod blijven verbeteren.”

Een van de principes die jullie implementeren is ‘employee listening’, hoe doen jullie dat concreet?

Caroline: “We luisteren naar de feedback van mensen die een onboarding gehad hebben, maar ook naar collega’s die het bedrijf verlaten. Daarnaast bevragen we onze collega’s tijdens de mid year en end of year conversaties en staan we op dat moment nog eens extra stil bij hoe ze zich voelen. We nemen ook deel aan initiatieven zoals Great Place to Work. Daarbij kunnen onze medewerkers zo open antwoorden als ze willen, en wij gaan ook effectief aan de slag met de bevindingen. We analyseren ze, en elke BU krijgt zijn resultaten. Van daaruit bepalen we de onderwerpen waaraan gewerkt moet worden. We organiseren ook ‘world cafés’: open cafés waarbij we lunch voorzien en waaraan mensen vrij kunnen deelnemen. We gaan er dieper in op wat we al goed doen en wat nog verbeterd kan worden, we willen hun ideeën horen. Medewerkers zien dat er naar hen geluisterd wordt en dat we er ook echt iets mee doen. Per BU presenteren we ook telkens wat we concreet aangepakt hebben. De survey van november 2025 werd door 96% van onze medewerkers ingevuld. Ik denk dat dit komt omdat onze mensen weten dat ze alles mogen zeggen, en dat we er effectief mee aan de slag gaan. Ze voelen zich gehoord en weten dat ze ideeën mogen delen. Zopas kwamen we ook te weten dat we dankzij de survey de derde plaats verworven hebben in de Best Workplaces. Dat vinden we natuurlijk een topprestatie. Maar we zijn vooral blij dat zo veel mensen de tijd nemen om Bluecrux feedback te geven.”

Heb jij tot slot nog een vraag voor de volgende gast?

Caroline: “We zijn zeer hard internationaal aan het groeien. Het is af en toe een uitdaging om een training te organiseren voor deelnemers uit de hele wereld. Ze zijn niet allemaal tegelijk wakker, en anderzijds zijn er uiteraard budgettaire grenzen die maken dat we niet zomaar eindeloos sessies kunnen organiseren. Hoe pakken andere bedrijven dit aan? Hoe zorg je ervoor dat iedereen de mogelijkheid heeft om erbij te zijn? Hopelijk kunnen we hier iets van leren.”

PASPOORT

- > Functie? L&D Business Partner, Bluecrux
- > Vroeger? Senior Professional Development Consultant - Allegis Group, Recruitment Consultant (TEKsystems - part of Allegis Group)
- > Studies? Master Taal- en Letterkunde Italiaans - Nederlands (KULeuven), Master Scienze della Comunicazione pubblica e sociale - (Università di Bologna)
- > Professioneel motto? “Er bestaan geen problemen, enkel oplossingen.”
- > Waar haal jij je professionele inspiratie? “Door te sparren met mijn netwerk in L&D (bv. Stimulearning), door naar events te gaan (bv. Proeverijen) en door boeken te lezen, podcasts te luisteren... over L&D-gerelateerde onderwerpen.”

OONA DE BLENDE

ENABEL

Samen leren in een wereld van verschillen: de aanpak van Enabel

Hoe organiseer je leertrajecten voor teams die verspreid werken over verschillende continenten, en actief zijn in andere realiteiten en culturen? Enabel bewijst dat het kan. Door in te zetten op fysieke connectie, lokale verankering, authentic relating en interne expertise bouwt de organisatie bruggen tussen mensen én kennis.

Wat doet Enabel en wat is jouw rol in de organisatie?

Oona: “Enabel is het Belgisch agentschap voor internationale samenwerking. Samen met onze partners ontwikkelen we ideeën en voeren we projecten uit om dringende mondiale uitdagingen aan te pakken, zoals de klimaatverandering, sociale en economische ongelijkheid, demografische trends, vrede en veiligheid. We hebben meer dan 25 jaar ervaring in uiteenlopende gebieden: onderwijs, gezondheidszorg en sociale bescherming, voedselsystemen, milieuzorg en biodiversiteit, economische ontwikkeling en tewerkstelling, financiën en bestuur... De Belgische overheid, de Europese Unie, verschillende financiële partners, overheden van andere landen en de privésector doen een beroep op de expertise van Enabel. We werken ook samen met overheidsdiensten, onderzoeksinstituten en organisaties uit het maatschappelijk middenveld om sociale verandering mogelijk te maken. Enabel telt 2.500 medewerkers. Het agentschap beheert meer dan 200 projecten in een twintigtal landen in Europa, Afrika en het Midden-Oosten. Zelf ben ik een zevental jaar geleden gestart. Ik kreeg de kans om via het juniorprogramma van Enabel anderhalf jaar in Senegal te werken voor Broederlijk Delen. Daarna kreeg ik de kans om in het kader van het juniorprogramma de nieuwe juniorexperten te rekruteren en op te volgen. Vervolgens was er bij het L&D-team van Enabel de opportuniteit om tijdelijk learning en resource planning voor mijn rekening te nemen. Ondertussen werk ik nu al een vijftal jaar in mijn huidige rol als L&D Officer. Enabel is een heel interessante organisatie met heel wat uitdagingen. We zijn afhankelijk van de politiek, wat niet altijd makkelijk is, zeker gezien de huidige context. De inhoud van het werk is heel interessant en evolueert constant, en ik kan samenwerken met een diverse en interessante groep van collega's. L&D heeft in onze organisatie een centrale rol. Dat betekent dat ik de kans krijg om met diverse mensen uit verschillende teams samen te werken, leertrajecten uit te rollen en e-learnings op te zetten. Elke dag is anders en de samenwerking in mijn direct team is fantastisch. We krijgen ook veel kansen om dingen uit te proberen.”

Je werkt in een internationale context, met heel veel culturele verschillen. Dat brengt ons meteen bij de vraag van onze vorige gast. Die wilde weten hoe jullie ervoor zorgen dat medewerkers uit verschillende tijdzones toch af en toe samen aan een leeractiviteit kunnen deelnemen?

Oona: “Het lijkt me best om in dat geval iedereen voor een week (of de tijd die nodig is) naar één locatie te laten reizen, zodat ze in die periode het contact kunnen opbouwen. Zeker als je vaak virtueel moet samenwerken, denk ik dat het belangrijk is om toch dat contactmoment gehad te hebben. Zelf hebben we dit gedaan voor ons onboardingprogramma en voor het traject voor onze programme managers. Door medewerkers naar Brussel te brengen en een week of langer samen te zetten, wor-



den er banden gesmeed die verder gaan dan het werk. Dat maakt het makkelijker om nadien contact op te nemen. In een virtuele en internationale context lijkt het me echt belangrijk om te proberen dat menselijke contact te installeren.”

Nemen jullie dit soort initiatieven jaarlijks?

Oona: “Niet jaarlijks, maar we proberen dit toch regelmatig te doen. Onze financeteams hebben bijvoorbeeld een roterende rol. Hen proberen we om de x aantal jaar naar België te brengen, om dan een hele week workshops te volgen. Dat doen we ook met onze hr-verantwoordelijken. Tijdens zo’n week is cocreatie belangrijk: samen aan iets werken, iets opbouwen, helpt en maakt het makkelijker om nadien verder hieraan door te werken.”

Kies je op andere momenten vooral voor digitaal leren, of zijn er ook initiatieven ter plaatse?

Oona: “We organiseren opleidingen vanuit L&D in België, maar we hebben in de landen ook hr-verantwoordelijken en L&D-verantwoordelijken die hiermee bezig zijn. Onze budgetten dalen, dus werken we steeds meer met interne opleiders. We investeren daarom in train-the-trainer-sessies. Verder werken we ook met ‘collaborative governance’: dat betekent dat we onze manier van samenwerken herzien en naar horizontale structuren evolueren, waarbij er minder silodenken is en meer ruimte voor overleg en samenwerking. Om dat principe mee te ondersteunen, heeft de organisatie beslist dat er een cultuurverschuiving moet zijn. Er is daarom veel geïnvesteerd in hoe we authentiek kunnen communiceren met elkaar, zonder dat we bang moeten zijn om dingen te zeggen. Om die reden werd er een dagopleiding georganiseerd rond authentic relating, gebaseerd op de principes van geweldloze communicatie. De interne trainers in de verschillende landen geven dit op hun beurt door aan de vele nieuwe medewerkers die we jaarlijks verwelkomen. En dat alles combineren we ook met e-learning en on the job learning. Daarnaast is het in sommige gevallen en voor sommige profielen ook mogelijk om een ‘stagetraject’ te doen in een ander land, met een ander team en andere verantwoordelijkheden. Los daarvan zijn er sowieso binnen het land en de structuur veel mogelijkheden om te leren. Zo is er in Rwanda een initiatief voor een boekenclub gelanceerd, waarbij boeken worden gedeeld of waar deelnemers samen een boek lezen gelinkt aan een van de thema’s van de organisatie en dat dan samen bespreken.”

**“Leren zit in ons DNA. We willen een lerende organisatie zijn.
Dat staat niet alleen letterlijk op papier, maar komt ook
terug in het discours van onze directie.”**

Het lijkt erop dat jullie al een stevige leercultuur geïmplementeerd hebben. Hoe zijn jullie daartoe gekomen? Ontstond die vanzelf, of hebben jullie er bewust op gefocust?

Oona: “Ik denk dat die leercultuur op verschillende niveaus gestimuleerd is. Leren zit in ons DNA. We willen een lerende organisatie zijn. Dat staat niet alleen letterlijk op papier, maar komt ook terug in het discours van onze directie. De context waarin we werken, is niet altijd makkelijk. Soms moeten we snel schakelen en werken we in een context waarvoor we nog geen tools of kader hebben. We nodigen mensen uit: doe maar, test dingen uit. Het is niet altijd evident om met de daarbij horende onzekerheid om te gaan, maar het feit dat dit kan, maakt het interessant. Onlangs nog zei een consultant die ons begeleidde hoe opvallend het was dat het in onze organisatie oké is om fouten te maken en dat we dit ook zo zeggen. Er is geen afstraffing of taboe. Dat is ook zo binnen mijn eigen functie en team. We mogen heel veel dingen voorstellen, krijgen bovendien veel input en feedback, en in die zin is iedereen wel open om te leren. Het gaat dus om openheid om te leren op strategisch en operationeel niveau, om onze inzet op innovatie ... Als je wil innoveren, is dat ook wat je moet kunnen accepteren: dat er fouten gemaakt zullen worden. Dat is niet altijd makkelijk, want iedereen is gedreven en wil het supergoed doen. In ieder geval is leren sowieso sterk aanwezig in onze organisatie. Er is ook een team dat werkt rond leren in onze inhoudelijke programma’s, en ernaar streeft dat we leren van onze projecten: wat is de output en impact, wat werkt en wat niet? Zo kunnen we hierop verder bouwen in nieuwe projecten.”

In het jaarlijkse onderzoek naar tendensen in leren van Stimulearning peilen we altijd naar de zaken waar L&D-verantwoordelijken het komende jaar op willen inzetten. Daarin stond in 2025 diversiteit en inclusie op plaats tien. Hoe speelt dit mee in jullie organisatie en L&D-aanbod?

Oona: “Eén van onze experts focust zich op gender, diversiteit en inclusie. Daarnaast proberen we in onze organisatie ook verschillende indicatoren te meten. Waar vroeger de meerderheid van onze teams uit expats bestond, rekruteren we nu vooral

mensen uit onze partnerlanden. Het aantal expats daalt dan ook elk jaar. We zetten ook sterk in op interne mobiliteit, en zorgen ervoor dat medewerkers de tools en competenties hebben om door te groeien. Op deze diverse manieren zetten we dus in op diversiteit en inclusie. Wat LGBTQ betreft, zijn we actief in landen waar dit taboe en zelfs verboden is. Daar is het zoeken naar een evenwicht in hoe we hiermee omgaan. Inclusie en diversiteit zijn geen gemakkelijke thema's, omdat de contexten waarin we werken zo verschillend zijn, en tóch staan ze centraal in onze organisatie en vormen ze een transversaal thema in de projecten. Het is niet altijd evident om hierop te werken. Het vraagt tijd. Met neurodiversiteit binnen de organisatie heb ik nog niet veel ervaring in mijn positie. Wel loopt er een project 'socieux+' dat ernaar streeft om de barrières van de arbeidsmarkt voor neurodiverse mensen te verminderen in landen met lage en gemiddelde inkomens. Binnen dit project krijg ik de kans om samen te werken aan een e-learning waarin rekening gehouden wordt met de principes hieromtrent, om zo tot een zo inclusief mogelijke e-learning te komen. Deze ervaring zal me helpen om in de toekomst bewust te zijn en sommige designprincipes hiervan toe te passen. Ook wat betreft de digitale oplossingen proberen we inclusief te zijn: je mag niet van iedereen verwachten dat ze toegang hebben tot een pc, internet of weten hoe ze met bepaalde digitale tools moeten werken. Verschillen tussen mensen mogen er zeker zijn in onze organisatie. Het is belangrijk om altijd respectvol te proberen verbinden met elkaar. Dat sluit aan op onze focus op authentic relating."

Heb jij tot slot nog een vraag voor de volgende gast?

Oona: "We hebben veel collega's die enorm open en met veel zin willen leren, maar we merken dat door de verschillende professionele prioriteiten collega's toch soms lastminute hun deelname aan een opleiding annuleren. Welke innovatieve methoden gebruiken jullie om dit te vermijden en ervoor te zorgen dat leren topprioriteit is?"

PASPOORT

- > Functie? L&D Officer - Enabel
- > Vroeger? Junior Expert, HR Project Officer en Learning and Resource Planning Officer bij Enabel
- > Studies? Bachelor en Master Sociologie - UGent; Master Beleidseconomie - KULeuven
- > Professioneel motto? "Durven testen, durven delen."
- > Waar haal jij je professionele inspiratie? "Uit contacten met collega's, vrienden, inspiratiebeurzen, nieuwe tools, reizen, problemen waarvoor een nieuwe oplossing gezocht moet worden, momenten waarbij alles in elkaar valt, podcasts ... In beweging zijn, en gaan zwemmen brengt me ook vaak nieuwe ideeën."

OLIVIA HÖNIG

AZ JAN PORTAELS

Van opleidingsreflex naar leerimpact

Een volledig nieuw ziekenhuis bouwen volgens de principes van ‘the hospital of the future’ vraagt meer dan infrastructuur alleen: er moet ook compleet anders samengewerkt worden. En dus kan het niet anders of L&D is sterk betrokken. In het AZ Jan Portaels maakt vormingsverantwoordelijke Olivia Hönig er een gewoonte van om een leervraag eerst op de werkvloer te onderzoeken. Vanuit haar ervaring in de zorg én haar expertise in L&D bouwt ze enthousiast aan een toekomstgerichte leerstrategie waarin praktijkgerichtheid en echte leerimpact centraal staan.

Schets je even je organisatie en jouw rol erin?

Olivia: “Het AZ Jan Portaels is een middelgroot ziekenhuis in Vilvoorde en op dit moment een zeer boeiende, leerrijke omgeving voor een L&D-verantwoordelijke zoals ik. We bouwen namelijk een volledig nieuw ziekenhuis, en dat volgens de principes van ‘hospital of the future’. Dat betekent dat we een toekomstgerichte zorgvisie integreren met kortere opnames, waarbij er meer beroep gedaan wordt op thuiszorg en consultatiediensten. De zorg is al complex, maar wordt dus nog complexer. Als mensen opgenomen worden in het ziekenhuis, zal het vooral gaan om patiënten die baat hebben bij hoogtechnische zorg. Daarnaast staat er heel wat te gebeuren rond functiedifferentiatie in onze sector. Dat alles zorgt voor een boeiende omgeving als het op vorming aankomt. Als vormingsverantwoordelijke maak ik deel uit van het hr-team. Ik ben de enige die zich toespitst op L&D, maar voel me onderdeel van meerdere teams: ik werk namelijk samen met onze interne trainers, departementshoofden, leidinggevendenden, directieleden ... Overal stellen er zich wel problemen waarbij L&D een rol te spelen heeft. Ik schrik er zelf van, maar ondertussen



werk ik hier nu al bijna 16 jaar. Ik startte als sociaal verpleegkundige, een beroep dat nu niet meer bestaat en bestond uit maatschappelijk werk in de zorg. Redelijk snel groeide ik door tot leidinggevende in de psychiatrie. Net voor de pandemie maakte ik de switch naar hr, waar ik een beetje van alles gedaan heb: kwaliteit versterkt, rekrutering ondersteund, het studentenbeleid herwerkt ... Zo zag ik heel wat vacatures voorbijkomen, onder meer in L&D. Ik realiseerde me dat we zowel in de psychiatrie als in L&D bezig zijn met gedragsverandering, zij het in die laatste op een lichtere manier. Bovendien zag ik in L&D veel kansen om te netwerken, zowel binnen als buiten de organisatie, en was er voor deze rol een zeer duidelijke opdracht, namelijk het vormingsgebeuren ziekenhuisbreed uitstippelen. Vroeger werkten er verschillende mensen en afdelingen aan L&D, wat het gefragmenteerd maakte en minder efficiënt. De rol van vormingsverantwoordelijke sprak me heel erg aan, dus besloot ik mijn kans te wagen en te solliciteren. Midden in de lockdown kon ik starten. Bizar om zo te beginnen, maar een boeiende en snelle leerschool.”

Betekent dit dat je van thuis uit bent moeten starten?

Olivia: “Nee, zeker niet. Het hele ziekenhuis moest gezien de crisis op dat moment opgeleid worden, onder meer over de persoonlijke beschermingsmiddelen. Bovendien waren er vanuit de overheid dagelijks andere maatregelen. Het ziekenhuis

was ook betrokken in een project met justitie, waardoor we een afdeling moesten klaarstomen voor het geval er een uitbraak zou zijn in de gevangenis. Van in het begin moest ik dus in volle actie komen. Bovendien had ik alle studenten onder mijn hoede. Maandenlang was ik dag en nacht aan het werk, maar dat was heel leuk.”

Is het in jouw rol een voordeel dat je zelf uit het werkveld komt?

Olivia: “Ik denk van wel. Als je in de job gestaan hebt, besef je goed wat er in de praktijk nodig en nuttig is en wat niet. Als leidinggevende heb ik ook ervaren hoe je overladen kan worden door allerlei taken waardoor je soms de leernoden niet meer ziet en leren naar de achtergrond verdwijnt. De grootste meerwaarde van mijn achtergrond in het werkveld - en ik hou ervan om meerwaarde te creëren - is denk ik het besef dat we enkel initiatieven moeten lanceren die nut hebben. Heeft iets geen nut, doe dan iets anders.”

Je bent ook opnieuw gaan studeren om expert in leren te worden?

Olivia: “Dat klopt, ik heb een 2.5 jaar durende studie onderwijskunde voltooid. Dat was heel pittig, maar ik verrijk me heel graag en hou ervan om kennis op te doen én te kijken hoe ik die kan toepassen in de praktijk. De deelnemers aan de opleiding waren allemaal al aan het werk, en er werd sterk de nadruk gelegd op het maken van de vertaalslag naar de praktijk. In combinatie met mijn achtergrond in het werkveld was deze studie daarom goud waard. Binnen mijn rol in het ziekenhuis had ik een figuurlijke zandbak om theoretische concepten uit te testen, en vervolgens te onderbouwen waarom we iets wel of niet implementeerden.”

Dat brengt ons naadloos bij ‘learning in the flow of work’, de achtste L&D-trend uit ons onderzoek. Hoe vul je dit in bij het ziekenhuis?

Olivia: “Het is een tendens die we absoluut aanmoedigen, maar het is niet altijd even makkelijk. Er wordt in onze organisatie veel formeel geleerd omdat we gebonden zijn aan wettelijke bepalingen en kwaliteitslabels. Die leggen soms leervormen op, en geven weinig speelruimte. Los daarvan bestaat er een heel arsenaal aan mogelijkheden, maar ik merk dat we mensen daar niet altijd zo makkelijk in mee krijgen. Dit wordt ook wel de ‘opleidingsreflex’ genoemd: het idee dat een probleem opgelost moet worden met een groepsopleiding. Ik neem liever even de tijd om het probleem te verkennen. Is er überhaupt een leervraag? Collega’s zien dit niet altijd, en L&D is een makkelijk antwoord. Ik vind het op zo’n moment fijn om te gaan kijken op de werkplek zelf, om te onderzoeken hoe er gewerkt wordt en waar collega’s op problemen stoten. Vaak zien we zo snel waar er zaken in de weg zitten, denk bijvoorbeeld aan het feit dat het lang duurt om een procedure op te zoeken, of dat die te uitgebreid is of niet duidelijk ... In zo’n geval heeft een leerinterventie eigenlijk geen zin, dan moeten die zaken die in de weg zitten aangepakt worden.”

‘Learning in the flow’ zit ‘m ook in meekijken met een collega. Die vorm van leren is niet altijd meetbaar of zichtbaar. Het gebeurt automatisch, zonder dat je beseft dat je aan het leren bent.

Olivia: “Inderdaad, en dat is een belangrijk aandachtspunt, omdat het ook een van de redenen is dat er weerstand is. Mensen hebben op zo’n moment niet het gevoel dat ze kwalitatief aan het leren zijn omdat het zo vanzelf gebeurt. En anderzijds begrijp ik ook dat het voor bijvoorbeeld een pas afgestudeerd zorgprofiel, die wel een diploma heeft maar zich nog niet echt een verpleegkundige voelt, net heel ondersteunend kan zijn om een extra opleiding te volgen. Tegelijk kampt de zorg met personeelschaarste. We hebben de mensen niet, vinden ze moeilijk, en dat zal de komende jaren dé uitdaging zijn. In die zin loont het niet om mensen weg te trekken van de werkplek. Idealiter zitten de verplichte opleidingen alvast goed en ondersteunen de experts in het werkveld mee. Maar ook zij kunnen in plaats van klassikaal informatie door te geven over wondzorg bijvoorbeeld aan het bed van de patiënt naar de wonde kijken en daar aan educatie doen. Er zijn tal van mogelijkheden.”

De vorige gast op onze praatstoel wilde weten welke innovatieve methodes jullie gebruiken om te vermijden dat collega’s lastminute een opleiding annuleren. Hoe zorgen jullie ervoor dat leren een topprioriteit is, ook wanneer er een hoge werkdruk is?

Olivia: “Mijn advies is om goed voeling te proberen houden met waarom mensen alsnog afzeggen voor een opleiding. Doordat we een middelgroot ziekenhuis zijn, zijn we minder flexibel. In kleinere teams is het niet zo makkelijk om iemand die afwezig is, bv. door ziekte, te vervangen. Dat speelt ook in het nadeel van onze opleidingen. Probeer dus om dat te pakken te krijgen. En daarnaast ook niet op alles in te zetten. Uiteraard is het belangrijk dat mensen wel degelijk deelnemen, maar focus op leeriniti-

atieven die de directie prioritair vindt. Wat zijn de speerpunten, en waar kunnen we afzeggingen gedogen? Dat wil niet zeggen dat we zo'n thema loslaten. Wat verder ook belangrijk is, is communicatie en opvolging. Wij zetten sessies ook open voor meer mensen dan er werkelijk kunnen deelnemen, om zo preventief in te spelen op lastminute afzeggingen. Dat betekent dat we ze overboeken, en soms - als iedereen er werkelijk is - ook met die extra collega's gewoon laten doorgaan. In het verleden werkten we met een wachtlijst, maar mensen konden zich niet altijd lastminute vrijmaken dus dat was niet echt een oplossing. Verder benader ik de teams en de leidinggevendenden. Ik optimaliseer ook de flow om in te schrijven. Dat we een middelgrote speler zijn, werkt in die zin in ons voordeel."

"Ik pleit ervoor om L&D te laten aanschuiven op het moment dat een project nog in de denkfase zit. Daar zit een absolute meerwaarde in: je kan kritische vragen stellen, nadenken welke strategie je kan hanteren, wie kan bijdragen en hoe, en hoe je mensen meeneemt."

Ook als organisatie ben je in beweging, onder meer door de nieuwbouw. L&D moet hiermee meebewegen, hoe verloopt dat in de praktijk?

Olivia: "Bij mezelf denk ik dan: 'tof, hé!?' (lacht) Ik heb geleerd dat L&D veel gezichten heeft. De kracht van een goede L&D-professional is om mee te kunnen bewegen. Mijn eerste opdracht was om organisatiebreed een visie op leren te ontwikkelen. Om de noden te zien, en daar een structuur en systemen rond te bouwen. Vandaag staan we op een heel andere plek. De komende drie jaar zal alle aandacht naar de nieuwbouw gaan, want alles zal veranderen, voor iedereen. De enige houvast die we hebben, is dat we elkaar kennen. Maar ook daar: door de tekorten zijn we meer genoodzaakt om samen te werken. Het zal nodig zijn om flexibel op te treden en vanuit L&D mogen we ons niet vastpinnen op de voorbije jaren. We moeten continu in beweging blijven en alle lagen van de organisatie meenemen. Een goede theorie is praktisch in de praktijk. Daar kunnen we ook iets mee. Sowieso wordt het een grote uitdaging. En dat brengt me bij een wens of ambitie die ik heb: als L&D-verantwoordelijke kom ik vaak op het einde van de keten. Dat begrijp ik, maar het is ook lastig. Er zit een absolute meerwaarde in om van in het begin van het proces meegenomen te worden. Zo kan je kritische vragen stellen, nadenken welke strategie je kan hanteren, wie kan bijdragen en hoe, en hoe we mensen meenemen. Het gaat altijd om veranderingen. Het zou dan ook handig zijn om aan de tafel te kunnen aanschuiven op het moment dat een project nog in de denkfase zit. Dus bij deze een vriendelijke oproep aan de collega's om L&D een stoel aan de tafel te geven. (lacht) Tegelijk heb ik ook al geleerd om dit niet voor alles te doen. Ik probeer te anticiperen en te kijken wat mijn toegevoegde waarde kan zijn, zonder dwingend te zijn. Door een open gesprek te voeren en perspectieven en opties te bieden, zorg ik ervoor dat er makkelijker gezegd wordt 'kijk eens even mee'. En als dat gebeurt, laat ik niet meer los en ga ik voor datgene waarvan ik overtuigd ben dat het werkt. Zacht maar daadkrachtig. Het helpt om vragen te stellen die mensen doen nadenken. De deur staat dan op een kier."

Als L&D-verantwoordelijke heb je veel verschillende petjes.

Olivia: "Heel veel, en dan is de kunst om niet te veel mee te gaan in allerlei trends, om jezelf te dwingen om goed te analyseren, en alles te bekijken vanuit het probleem en de context. Om de afweging te maken ook tussen trends en wat bewezen werkt. En om bij te blijven. Bovendien moeten we de zaken die we doen, continu aanpassen en soms ook dingen durven te proberen én teams geruststellen dat ook zij dit mogen doen. Is iets geen succes, dan weten we waarom en kunnen we daaruit leren. L&D moet dus continu meebewegen. Ik geloof dan ook niet in een vast afgebakende L&D-rol. Wel ben ik ervan overtuigd dat het pure organiseren en coördineren van opleidingen niet is waar het om draait. Alleen al door de komst van AI. Doen we hier niets mee vanuit L&D, dan missen we iets. Er zit een grote urgentie op vanuit de werkvloer: misschien gebruiken collega's het verkeerd of onvoldoende kritisch. We moeten dus scherp blijven. Dat is de rode draad."

Maar de wil om te leren en te groeien is er wel.

Olivia: "Ja. Er worden bij ons veel kansen geboden en mensen luisteren ook echt. Er zijn altijd periodes met drukte en minder mentale ruimte, maar al bij al doen we het goed. We hebben echt veel knappe koppen. Dat blijf ik bijzonder vinden in tijden van veel verloop. Er is veel enthousiasme en er komen vaak vernieuwende ideeën. Dat vind ik een voordeel voor de iets kleinere speler in het zorglandschap."

Welke vraag wil jij graag stellen aan onze volgende gast?

Olivia: “Als L&D-verantwoordelijke werk je overal in de organisatie, en hoor en zie je veel. Soms word je pas op het einde betrokken. Ik vraag me af: heeft dit te maken met de structuur, met hoe we georganiseerd zijn, en het feit dat we klassiek aan hr gekoppeld worden? Het zou het goed zijn mocht dit veranderen. Maar waar zie je L&D dan in de organisatie? Is het een apart eiland? Voor mij persoonlijk liever niet, want dat heeft ook nadelen. Maar tegelijk is hr ook soms een eiland. Moeten we dit doorbreken? Kunnen we dat, en zo ja: hoe en waarom?”

Wat denk jij zelf, moet L&D onderdeel zijn van hr?

Olivia: “Ik zou zeggen van wel. Hr is een expertisedomein met specifieke vaardigheden. L&D leunt daarbij aan, we zitten in dezelfde stroming. Alleen heb ik geleerd dat het afsplitsen naar expertise niet altijd zo interessant is voor een organisatie die zeer snel en flexibel moet bewegen. In die zin is het misschien interessanter om L&D decentraal te koppelen? Misschien kan dit ook flexibel, bijvoorbeeld door vooral projectmatig te werken, en meer te kijken naar leerrendement. Wat er dan weer voor pleit om het niet te zien als deel van hr. Ik volg momenteel een opleiding rond organisatiedesign. Een echte eyeopener. Het bewijs is er dat structuur gedrag stuurt. Dat is een interessante insteek. De docenten geven aan dat de basis goed moet zijn, om vervolgens te bekijken wat er idealiter centraal en decentraal aangestuurd moet worden. Misschien kan het wel pick-and-mix zijn. Maar bij dat alles moeten we rekening houden met de uitdagingen van de organisatie: hoe flexibel moet ze kunnen navigeren, hoe organiseren teams zich, hoe matuur zijn ze ...”

Een boeiende vraag alvast, we kijken uit naar hoe onze volgende gast hier tegenaan kijkt. Dankjewel Olivia!

PASPOORT

- > Functie? Vormingsverantwoordelijke - HR Partner leerstrategie, organisatie- en leiderschapsontwikkeling bij AZ Jan Portaels
- > Vroeger? Hoofdverpleegkundige acute psychiatrische afdeling en dagziekenhuis psychiatrie, en sociaal werker bij AZ Jan Portaels
- > Studies? Sociaal verpleegkundige, aangevuld met een master Onderwijskunde (NCOI) en Organisatiedesign (lopend, aan de KULeuven)
- > Professioneel motto? “Every system is perfectly designed to get the results it gets.”
- > Waar haal jij je professionele inspiratie? “Bij heel veel verschillende bronnen. Bij externe partners waarmee we samenwerken, maar ook uit boeken en van collega’s die dag in, dag uit met hun hart blijven kiezen voor de zorg. Mensen met moed en durf met andere ideeën en passie: die weten me meestal wel te inspireren. Ze brengen mijn denken in beweging.”

SARAH VAN PETEGHEM

COÖPERATIE HOOGSTRATEN

Leren bij Coöperatie Hoogstraten: geen hr-project, wel een gedeelde verantwoordelijkheid

Toegankelijk leren, gedeelde expertise en sterke samenwerkingsverbanden vormen de basis van het leerbeleid bij Coöperatie Hoogstraten. HR Manager Sarah Van Peteghem vertelt hoe een organisatie met diepe coöperatieve wortels leren verankert in haar cultuur, leiderschap én haar maatschappelijke rol.

Schets je even je organisatie en jouw rol erin?

Sarah: “Veel mensen kennen ons als ‘de veiling’, maar Coöperatie Hoogstraten is vandaag veel meer dan dat. We bestaan sinds 1933 en zijn een coöperatie van ongeveer 160 actieve telers. Onze roots liggen in Hoogstraten en de Noorderkempen, maar vandaag reikt ons productiegebied veel verder. Zo hebben we ook telers uit Oost- en West-Vlaanderen en Nederland. In tegenstelling tot andere groente- en fruitcoöperaties hebben we geen breed gamma, maar zijn we productspecialisten. We focussen op aardbeien, tomaat en paprika. Wij zorgen ervoor dat de producten van onze telers op een goede manier bij klanten terechtkomen: die klanten zijn zowel supermarkten als exporteurs en gespecialiseerde handelaars, en dat in zowel binnen- als buitenland. Daarbij gaan we veel verder dan enkel verkoop. We ondersteunen onze telers op verschillende vlakken; van kwaliteit en voedselveiligheid tot verpakking, bewaring van aardbeiplanten en innovatie. De Coöperatie telt een 150-tal vaste medewerkers, maar dat kan verdubbelen tijdens het hoogseizoen wanneer honderden tijdelijke krachten ons komen versterken. Tussen april en september-oktober wordt het namelijk enorm druk. Bij die tijdelijke krachten zitten er uitzendmedewerkers: extra krachten die vooral logistieke taken uitvoeren, zoals heftruckchauffeurs, handlangers, inpakkers, sorteerders ... Daarnaast

zijn we in de regio uitgegroeid tot een bekende werkgever voor studentenjobs. Vorig jaar ontvingen we maar liefst 377 inschrijvingen. Voor komende zomer hebben zich nu al 180 studenten geëngageerd om minstens één week mee te werken in juli, augustus of september. Zelf ben ik hier bijna vier jaar aan de slag als HR Manager, en dat binnen een hr-team van vier mensen. Ik ben sociologe van opleiding, en heb altijd in hr gewerkt. Van werving en selectie over payroll en HR BP tot mijn huidige rol. Ik ben een generalist in hr, dus in tegenstelling tot andere gasten in deze Praatstoel geen L&D-specialist. Ik hou van die breedte en afwisseling.”



Kennisdeling is een van jullie 5 strategische pijlers. Hoe breng je dit van de boardroom naar de werkvloer?

Sarah: “Kennisdeling zit al jaar en dag ingebakken in de werking van onze organisatie en het coöperatieve gedachtegoed. Onze speerpunten voor de komende jaren zijn: groei, kennis, duurzaamheid, digitalisering en performantie. Kennis is dus een bewust gekozen pijler, en voor ons is het vooral belangrijk dat die kennis toegankelijk wordt gemaakt. Voor onze medewerkers en producenten enerzijds, maar we zien het ook ruimer dan dat. We doen dit ook zeker niet alleen. Zo hebben we een heel goede samenwerking met Harvestis, een praktijkgericht onderzoekscentrum dat jaarlijks een 150-tal onderzoeksprojec-

ten en praktijkproeven doet op onze productgroepen rond onder meer rassen, teelttechnieken, gewasbescherming, klimaatsturing en nieuwe technologieën. De inzichten die daaruit voortkomen, worden vertaald naar concrete adviezen waarmee onze telers hun bedrijven verder kunnen verduurzamen en versterken. We werken hiervoor ook al decennialang samen met de Vito Landbouwschool. Binnen dit ecoysteem hebben we elk onze eigen bestaansredenen, maar net door de samenwerking versterken we elkaar, en dat is heel mooi. Die kennisdeling zit hier ook volop in: de landbouwschool zorgt ervoor dat jongeren opgeleid worden, Harvestis of onze producenten zorgen ervoor dat kennis verder uitgebreid wordt. Wij zijn facilitator en zorgen ervoor dat de juiste mensen aan elkaar gelinkt kunnen worden. Op heel veel vlakken slaan we de handen in elkaar om kennis op te bouwen en verder te delen.”

Zie je dit ook terug in het opleidingsaanbod binnen de Coöperatie?

Sarah: “Leren toegankelijk maken voor iedereen, is ook intern een belangrijk basisprincipe. We willen geen bedrijf zijn dat enkel opleidingen organiseert omdat het nu eenmaal moet of enkel voor de high potentials. Zelf vind ik het enorm belangrijk dat wanneer medewerkers jarenlang bij ons hebben gewerkt, ze nadien het bedrijf sterker verlaten en rijker geworden zijn als mens. Door de kennis en ervaring die ze hebben opgedaan, maar ook omdat ze zichzelf hebben leren kennen of bijvoorbeeld beter hebben leren communiceren. Daarom bieden we een breed basispakket aan van trainingen over diverse thema's, gaande van veiligheid, welzijn, communicatie tot ICT - en dat voor al onze collega's. Iedereen krijgt de kans om zich verder te ontwikkelen, ook voor zaken die ze misschien niet meteen in hun job nodig hebben. Natuurlijk hebben we geen oneindig budget, dus proberen we hier op een slimme manier mee om te gaan. We werken samen met sectorale opleidingsfondsen maar doen ook een beroep op andere gesubsidieerde organisaties, bijvoorbeeld CVO om Nederlandse les voor anderstaligen te organiseren of I-diverso voor individuele coachingstrajecten. Zo is er naast ons basispakket ook budget over voor andere trainingen of specifieke trajecten. Twee jaar geleden zijn we bijkomend gestart met het digitale leerplatform Hoogstraten Learning Fields. Dat helpt ons om leren toegankelijk te maken voor alle medewerkers, inclusief de anderstalige collega's. Ook onze arbeiders proberen we te stimuleren voor digitale opleidingen. Zo kunnen ze op momenten dat het op de werkvloer rustig is, terecht in een tot 'learning lounge' omgedoopte vergaderzaal met een comfortabele zetel, waar ze tablets ter beschikking hebben om digitaal te leren. Elke arbeider krijgt ook elk jaar zestien uur om van thuis uit te leren. Niet iedereen zit te wachten op digitale trainingen, en soms moeten mensen een drempel over, maar door er op deze manier mee om te gaan, proberen we onze medewerkers zo veel mogelijk te stimuleren om dit op te pakken.”

Hoe wordt dit door de medewerkers zelf onthaald?

Sarah: “Wel goed, al kan ik voorlopig zeker niet zeggen dat iedereen hier gebruik van maakt. Er zijn mensen die er vlot mee weg zijn, en er enthousiast gebruik van maken, anderen hebben dat iets minder. Niet iedereen heeft diezelfde behoefte, maar dat zie je bij klassikale opleidingen ook. Op zich vinden onze medewerkers het wel heel fijn dat de kans om op die manier te leren, aangeboden wordt. En als het gaat over de gelijkwaardigheid van mensen op kantoor en in de loodsen, is dit een mooi initiatief.”

Er wordt ook veel geïnvesteerd in leiderschap?

Sarah: “Dat klopt. Leiderschap is een hele belangrijke pijler als je leren toegankelijk wil maken en wil stimuleren. We werken met twee soorten leiderschap binnen de Coöperatie: er zijn de experts, die functionele leidinggevers zijn, en er zijn de hiërarchische leidinggevers. Die laatsten zijn verantwoordelijk voor de jaarlijkse horzongesprekken met de medewerkers. Wij verwachten van onze mensen dat ze zelf aan het stuur zitten van hun ontwikkeling, dat ze zelf nadenken over waar ze goed in zijn, en waar ze nog verder in willen groeien, om hier vervolgens over in gesprek te gaan met de hiërarchische leidinggevende. Voor hen hebben we een toolkit ontwikkeld die het gemakkelijker maakt om de medewerker hier verder in te ondersteunen. De leidinggevers kunnen uit de toolkit suggesties voor trainingen halen, maar krijgen eveneens opdrachten aangereikt om een competentie verder te ontwikkelen. Daarnaast staat in de functieomschrijving van de functionele leidinggevers of experts ook expliciet dat zij verantwoordelijk zijn voor kennisdeling. We verwachten van hen dat ze nadenken over welke functies in de organisatie welk niveau van kennis nodig hebben en hoe we ervoor kunnen zorgen dat dit kennisniveau wordt bereikt. Dat betekent niet dat onze experts allemaal trainers zijn: sommigen wel, zeker nu we het digitale leerplatform hebben, anderen geven de content en de leerdoelen door aan hr en dan gaan wij ermee aan de slag. Door de verantwoordelijkheid voor leren in de organisatie te spreiden, geven we mee dat het niet enkel een zaak is van hr.”

Echt een coöperatie dus!

Sarah: "Klopt. En dat was voor mij ook wel een van de redenen waarom ik zo enthousiast was om hier te kunnen komen werken. Ik kom regelmatig samen met hr-collega's van andere coöperaties en zij ervaren dit ook. Werken bij een coöperatie is helemaal anders dan werken in een bedrijf waarbij de eerste focus ligt op winst maken, vaak op korte termijn. Wij moeten natuurlijk ook op onze kosten letten en financieel gezond zijn, maar het doel is anders. Onze medewerkers en producenten werken samen aan een doel, en dat is mooi."

Maar je komt dus ook samen met collega's van andere coöperaties om kennis te delen?

Sarah: "Ja, we zitten bovendien allemaal in een koepelorganisatie VBT, die ons samenbrengt om over bepaalde thema's na te denken, zoals energie en duurzaamheid, wat uiteraard voor onze telers een grote uitdaging is. We bekijken samen hoe we hier stappen in kunnen zetten en delen kennis met elkaar."

**“Wanneer medewerkers jarenlang bij ons werken,
willen we dat zij niet alleen bijdragen aan de groei van de coöperatie,
maar zelf ook groeien: in kennis en ervaring, maar ook in bredere
competenties en zelfinzicht.”**

In ons onderzoek naar tendensen naar leren en ontwikkelen staat de focus op duurzaam en milieubewust leren - en het verkleinen van de ecologische voetafdruk van L&D - op de laatste plaats. Slechts weinig L&D-verantwoordelijken willen hierop focussen. Wat denk je daarvan?

Sarah: "Ook bij ons staat puur de combinatie tussen ecologische voetafdruk en opleidingen niet hoog op de agenda, maar duurzaamheid is uiteraard veel meer dan enkel de ecologische voetafdruk. We ondertekenden al in 2011 het MVO-charter, dus

Kies uit meer dan 500 thuiscursussen om uw medewerkers bij te scholen.

Cursus top 10

- | | | |
|----|-----------------------------------|------|
| 1 | Boekhouden Basiskennis | €159 |
| 2 | Frans, Spaans, Engels, Duits, enz | €219 |
| 3 | Bedrijfsbeheer | €199 |
| 4 | Administratief Bediende | €399 |
| 5 | Programmeren voor beginners | €279 |
| 6 | Office 365 | €289 |
| 7 | Creatief schrijven | €269 |
| 8 | Personeelszaken Basiskennis | €319 |
| 9 | Online marketing | €399 |
| 10 | HRM (Personeelsmanagement) | €569 |

Bekijk ons volledige aanbod op nha.be

nha[®]
afstandsonderwijs

De voordelen van NHA

- ✓ Leer in je eigen tempo
- ✓ Kies voor persoonlijke begeleiding
- ✓ Starten kan elke dag van het jaar
- ✓ Altijd 15 dagen op proef
- ✓ 90 jaar ervaring

**KMO-
PORTEFEUILLE
TOT 30%
KORTING**

DIENTVERLENER VOOR DE
KMO-PORTEFEUILLE

Geregistreerd
Departement Werk
en Sociale Economie

WSE
Kwaliteits
registratie

duurzaamheid zit al lang centraal in ons gedachtegoed. Je ziet het ook in hoe we als organisatie samenwerken met de gemeente en de lokale gemeenschap rond verschillende thema's, en in hoe we kennis delen en opleiden. We hebben veel verschillende initiatieven die erop ingericht zijn om kennis te delen of anderen mee te nemen in het gedachtegoed van samenwerken, of om mensen te laten kennismaken met de tuinbouwsector. Zo neemt een aantal medewerkers deel aan 'ondernemer voor de klas', een initiatief van VLAIO, waarbij ze aan leerlingen uit het secundair onderwijs uitleggen wat een coöperatie is en hoe die werkt. Ik doe dit bijvoorbeeld, maar ook onze directeur. Onze producenten zelf nemen dan weer deel aan 'binnen bij boeren', waarbij kinderen uit de lagere school op bedrijfsbezoek komen, een rondleiding krijgen, het productieproces ontdekken en bijvoorbeeld mee mogen oogsten. Dit soort initiatieven vinden we belangrijk, en we maken er bewust tijd voor. Als organisatie ontvangen we ook regelmatig bezoekers. Samen met de stad Hoogstraten organiseren we rondleidingen waarbij gidsen bezoekers kennis laten maken met zowel Hoogstraten als de Coöperatie. Een van deze gidsen is bijvoorbeeld onze oud-directeur, die op deze weg nog steeds zijn steentje bijdraagt. De belangstelling blijft groeien: in juni 2026 werden al 30 bezoeken geboekt, terwijl het jaar nog maar halfweg is. Daarnaast zetten we sterk in op educatie via Hopsabees, een project voor kleuters dat we al meer dan tien jaar aanbieden. Met een pedagogisch pakket ondersteunen we kleuterleerkrachten en ouders rond thema's zoals gezonde voeding en beweging. Dit schooljaar werd het pakket al meer dan 1.000 keer besteld. Op die manier dragen we de boodschap dat gezonde voeding belangrijk is, verder uit. Duurzaamheid beperkt zich niet enkel tot de bedrijfsmuren, maar heeft ook te maken met leren en het betrekken van scholen en gemeenschappen."

We hebben ook nog de vraag van onze vorige gast voor je: moet L&D deel uitmaken van hr, en waarom wel of waarom niet?

Sarah: "Ik geloof zelf in een hybride model. Ik vertelde al hoe onze experts en hiërarchische leidinggevenden een belangrijke rol spelen in ons L&D-beleid, maar eigenlijk gaat dit nog ruimer. Onze experts zijn in contact met externe overlegorganen, met Harvestis ... Natuurlijk in het organiseren van leren, denk ik dat hr een belangrijke rol kan spelen, al is het maar om het proces te faciliteren, voor duidelijke budgetten te zorgen en de opleidingen te plannen. Maar ik geloof wel dat je leerbeleid veel sterker wordt als het gedragen wordt door meerdere mensen in de organisatie. Ik vind het vaak wel sterk als mensen die continu met leren bezig zijn, uit de business komen, zodat ze weten welke noden en vragen er zijn, en die kunnen linken aan praktisch haalbare oplossingen. Een achtergrond in didactiek en psychologie blijft natuurlijk ook belangrijk. Ik geloof oprecht dat een combinatie van beiden leidt tot laagdrempelige en effectieve opleidingsinitiatieven."

Welke vraag wil jij aan onze volgende gast stellen?

Sarah: "Als ik kijk naar de uitdagingen die wij hebben, ben ik benieuwd hoe andere bedrijven de impact van opleiding meten. Zijn er best practices? Ik wil niet meten om te meten. Vandaag checken we vooral de tevredenheid van de deelnemer, maar er moet meer zijn dan dat. Hoe meet je verankering in het gedrag, en dat bij voorkeur op een haalbare manier?"

PASPOORT

- > Functie? HR Manager - Coöperatie Hoogstraten
- > Vroeger? 10 jaar HR Manager/Director (Coöperatie Hoogstraten, ERIKS), 10 jaar HR Business Partner (ERIKS, Cebeo/Eltra, De Rijke), 1 jaar HR Officer (De Rijke), 2 jaar HR Consultant (Manpower)
- > Studies? Master Sociologie (Politieke & Sociale Wetenschappen)- Universiteit Antwerpen
- > Professioneel motto? Ik geloof dat bedrijven enkel duurzaam kunnen groeien als ook individuele medewerkers en processen groeien. Dit is een gebalanceerde oefening.
- > Waar haal jij je professionele inspiratie? Ik ben nieuwsgierig van aard en haal inspiratie uit uiteenlopende bronnen: boeken, opleidingen, seminars en zeker ook gesprekken met mensen. Elk kwartaal overleg ik met hr-verantwoordelijken uit andere coöperaties, maar ik kijk even graag over de grenzen van onze sector heen. Goede ideeën zitten vaak op onverwachte plaatsen. Daarom ben ik ook fan van de Proeverijen van Stimulearning en van het concept van De Pottenkijker, waar kennisdeling en praktijkervaring samenkomen.

KELLY REYNDERS

VIAS INSTITUTE

Leren voorbij de opleidingscatalogus

Feedback bespreekbaar maken. Leiderschap duurzaam verankeren. Kennis actief delen. Intrinsieke motivatie aanwakkeren. Bij Vias institute vormen die bouwstenen samen een L&D-aanpak die verder kijkt dan klassieke opleidingen. Het resultaat is een organisatie waar leren een gedeelde verantwoordelijkheid wordt en ontwikkeling een continu proces is.

Schets je even je organisatie?

Kelly: "Vias institute is een onafhankelijk en multidisciplinair kennisinstituut dat streeft naar een veilige wereld zonder verkeersslachtoffers. Als expertisecentrum combineren we wetenschappelijk onderzoek, data-analyse en innovatieve technologie om de mobiliteit, verkeersveiligheid en maatschappelijke veiligheid in België te verbeteren. Onze 230 medewerkers zetten zich dagelijks in om inzichten, onderzoek en praktijkervaring om te zetten in oplossingen en beleidsaanbevelingen die écht impact hebben. Onze dienstverlening is heel divers, gaande van onze technische labo's die producten zoals motorhelmen, alcoholtesters en snelheidscamera's certifiëren, ijken en homologeren tot ons onderzoeksteam van ongeveer dertig mensen dat gedragsverandering in het verkeer en duurzame mobiliteit onderzoekt. We ondersteunen dus zowel beleidsmakers en bedrijven alsook politie, justitie en burgers. Daarnaast organiseren we ook vormingen voor verkeersovertreders, zowel in Brussel als in onze regionale kantoren. De kern van dit alles is de gedragsverandering die we willen faciliteren."

Wat is jouw rol precies?

Kelly: "Ik ben HR Manager van een klein hr-team. Dat betekent dat ik in aanraking kom met de verschillende domeinen binnen hr, van L&D over talentmanagement tot strategie, nieuw beleid, rekrutering en ook sociaal overleg en dergelijke. Een zeer divers takenpakket dus. Ik werk hier nu zes jaar en ben nog steeds geboeid door alle uitdagingen die ik krijg. Wat ons uniek maakt als bedrijf, is de diversiteit aan profielen die bij ons werken. In het kenniscentrum zitten er academische profielen, in onze technische dienst hebben we dan weer ingenieurs, maar er zijn ook collega's met een psychologische of criminologische achtergrond of een specialisatie in maatschappelijk werk. En dan zijn er nog de freelanceartsen waarmee we samenwerken. Die vele diverse achtergronden verrijken ons, en maken het tegelijk uitdagend om een L&D-strategie uit te werken."



Het klinkt als een publiek dat je niet veel moet motiveren om kennis te blijven bijschaven. Misschien is het wel wat uitdagender om ze te motiveren tot leren en ontwikkelen op andere vlakken dan hun vakdomein?

Kelly: "We tellen heel wat expertprofielen. Qua technische kennis zitten we inderdaad al heel goed. Toch blijven we ook die stimuleren. Daarnaast zijn human skills zoals leiderschap, communicatie ... ook belangrijk in de organisatie. Hoe zorgen we ervoor dat deze vaardigheden bij iedereen - met al die verschillende achtergronden - relevant blijven? We stimuleren dit actief, bijvoorbeeld in ons performancemanagement-proces. Dat bevraagt onze collega's over de competenties die ze willen versterken en wat ze daarvoor van ons nodig hebben. Het focust op drie pijlers: persoonlijke doelstellingen, algemene werkprestaties en een derde pijler die bestaat uit zes kerncompetenties waarvan we van iedereen in de organisatie verwachten dat ze die belichamen."

Julie aandacht voor soft skills ligt in lijn met ons onderzoek naar tendensen in leren: daar staan ze ook al vele jaren op nummer één als het gaat over waar de aandacht de komende tijd vooral naartoe zal gaan.

Kelly: “Technische competenties kunnen altijd opgebouwd en ontwikkeld worden. We werken vanuit technische expertise en heel wat collega’s zijn gedreven om hun kennis op peil te houden. Human skills vinden velen ook wel boeiend, maar daarop focussen, gebeurt soms minder vanzelf. En het is ook iets moeilijker meetbaar natuurlijk. Als organisatie zijn we hier op dit moment wel mee bezig. Dit zijn vooral de zaken die vanuit hr georganiseerd worden, maar wel met inspraak van het middle management en de directie. Hr is geen eiland op zich. We proberen in te spelen op de noden van teams en soms ook individuen.”

Zijn er bepaalde human skills, zoals jij ze noemt, die op dit moment hoger op de prioriteitenlijst staan dan andere?

Kelly: “Waar we heel erg op inzetten, is het stimuleren van een feedbackcultuur, een leercultuur. Feedback blijft toch altijd nog een beetje taboe. Correct feedback geven of ermee omgaan, is een kunst. Dat hoor ik ook van collega’s in andere organisaties. We hebben een aantal initiatieven opgezet om dit te stimuleren. Zo hebben we een doelstelling rond feedback geïntegreerd in onze cao 90-bonus, een niet-recurrent loonvoordeel. Enerzijds werken we rond positieve feedback. We hebben bijvoorbeeld een complimentenmuur in onze cafetaria, waar collega’s elkaar een compliment kunnen geven over de samenwerking of een gezamenlijk project. Tijdens een ander jaar is er ook gefocust op teamacties rond feedback. Aan onze leidinggevendenden vroegen we om een drietal acties hierrond te organiseren. Zo willen we zowel top-down als bottom-up een feedbackcultuur verankeren in de organisatie. Nog een ander thema dat we belangrijk vinden, is leiderschapsontwikkeling. Een aantal jaar geleden hebben we een basistraject georganiseerd voor het middle management om hen bepaalde vaardigheden aan te leren. We merkten wel dat het niet zo evident was om die duurzaam te verankeren. Daarna hebben we ‘business & hr meetings’ opgestart. Die hebben als doel om het beeld te versterken dat leidinggevendenden hebben van de organisatie. We scheppen een kader en creëren een helikopterview over waar de organisatie mee bezig is en waar we naartoe willen. Tijdens dit overleg delen we hr-info maar vragen we ook om input over bijvoorbeeld het nieuwe arbeidsreglement dat we aan het vormgeven zijn of het nieuwe loonbeleid. Zo hebben ze inspraak. Door actieve participatie proberen we leiderschap te stimuleren. De komende jaren willen we hier zeker nog in groeien. De sleutel zit ‘m in de combinatie van verschillende initiatieven, denk ik. Leiderschap moet verankerd zitten in de cultuur. Middle management en de directie moeten zich deel voelen van de organisatie en leiderschap willen opnemen. Dat is een ongoing verhaal. Leiderschap is continu reflecteren over hoe je het doet als leidinggevende en jezelf proberen te verbeteren.”

Focussen jullie wat dat betreft echt op de leidinggevendenden, of is zelfleiderschap een thema voor elke medewerker?

Kelly: “Ik zie dit ruimer. Elke medewerker moet daar zijn of haar eigen verantwoordelijkheid in nemen. Natuurlijk is dat nog net iets anders voor een leidinggevende die een heel team moet meekrijgen, zeker in een organisatie in verandering - en dat zijn we vandaag tenslotte allemaal. Ik denk dat het belangrijk is om wat dat betreft de verantwoordelijkheid en het ownership van elk teamlid aan te spreken.”

Als kenniscentrum is kennisdeling wellicht ook een speerpunt, niet alleen naar de buitenwereld toe maar ook intern?

Kelly: “Klopt. Ik had het daarnet al over de veelheid aan profielen die we in dienst hebben, wat heel verrijkend is. We proberen in teammeetings een beroep te doen op interne experts om hun bevindingen of onderzoek toe te lichten, om zo kennisdeling te stimuleren en weg te bewegen van het silodenken waarbij elk departement zijn eigen ding doet. Aangezien alle departementen een link hebben met verkeersveiligheid, veiligheid en mobiliteit, vinden we elkaar gelukkig makkelijk. Er is ook een departement dat om de twee maanden een ‘In the know’ organiseert, een initiatief waarbij er onderzoeksprojecten aan collega’s voorgesteld worden. Zo weten we van elkaar waar we mee bezig zijn.”

Wisselen jullie ook uit met collega-instituten in andere landen?

Kelly: “Inderdaad. Externe kennisdeling is voor ons heel belangrijk. We zijn niet de enigen die bezig zijn met verkeersveiligheid en het is belangrijk om te weten hoe anderen het aanpakken. Sommige van onze medewerkers zijn lid van consortia, provincieraden of commissies. Onlangs nog was er een uitwisselingsprogramma vanuit een platform voor bedrijven actief in verkeersveiligheid. Daarvoor trekt een van onze collega’s binnenkort naar Noorwegen om daar een aantal dagen mee te draaien. Twee maanden geleden hebben wij zelf iemand ontvangen. We stimuleren collega’s ook actief om naar conferenties te gaan, om daar zowel te spreken als kennis te vergaren. Soms organiseren we zelfs buitenlandse opleidingen. Zo zijn enkele collega’s van onze

technische labo's onlangs naar Zwitserland getrokken om daar uitleg te krijgen over snelheidsmetingen. We zijn ook betrokken bij een aantal projecten op Europees niveau die inzicht opleveren.”

Jullie medewerkers hebben wellicht een sterke persoonlijke missie om binnen het thema van verkeersveiligheid aan de slag te gaan?

Kelly: “Dat klopt. En de missie van Vias is ook sterk. Op termijn willen we evolueren naar nul verkeersslachtoffers. Op die manier willen we maatschappelijk relevant zijn. Om die reden laten we nieuwe medewerkers bij hun onboarding ook een verkeersveiligheidscharter ondertekenen. Als we veilig rijgedrag vooropstellen, moeten we dit zelf ook naleven. We organiseren ook opleidingen, bijvoorbeeld rond wijzigingen in de wegcode. En je herkent onze missie ook in de L&D-strategie. Zelf geven we daarnaast opleidingen aan bedrijven, vaak vanuit de invalshoek van preventie. Daarbij zetten we diverse methodes in, van augmented en virtual reality tot een tuimelwagen die ter plaatse gaat en een ongeval simuleert. We werken hiervoor samen met externe partijen. We hebben ook alcoholbrillen die simuleren wat het met je doet als je onder invloed rijdt. Zo proberen we moderne technologie te verwerken in onze sensibilisering, in de hoop dat zaken langer blijven hangen dan wanneer er puur theorie gegeven wordt.”

“Leiderschap is continu jezelf proberen te verbeteren.”

Onze vorige gast vroeg zich af hoe jullie de impact van opleiding meten. Zijn er best practices? Hoe meet je verankering in het gedrag, en dat bij voorkeur op een haalbare manier?

Kelly: “Een zeer goede vraag. Omdat we een heel divers publiek hebben, is er bij ons geen standaard opleidingscatalogus. Leren start altijd vanuit de organisatiedoelstellingen en de competenties die daarvoor nodig zijn. Dat brengt ons terug bij de zes kerncompetenties die we als bedrijf bepaald hebben. Deze incorporeren we in het rekruteringsproces door een nulmeting doen met online testen die verder besproken en bevraagd worden tijdens het interview. Jaar na jaar evalueren we hoe het gedrag

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

KIJK SNEL OP

bedrijfsopleidingen.be



wat dat betreft evolueert in de organisatie. Gedrag meten, blijft natuurlijk eerder subjectief. Het sterke bij Vias is dat we heel wat spontane aanvragen krijgen om te werken rond technische en human skills. Soms stelt ons dat in staat om leren te meten via kpi's. Denk bijvoorbeeld aan een situatie waarbij de klantendienst aangeeft een opleiding te willen volgen om efficiënter om te gaan met telefoongesprekken door de duurtijd te verminderen: dat kan je nadien effectief meten. Maar dat is natuurlijk niet altijd mogelijk. Het is zeker niet vanzelfsprekend om leerimpact te voelen. Wanneer we een opleidingsaanvraag goedkeuren, doen we dat uitgaand van drie vragen: is het een competentie die we verder willen ontwikkelen? Hoe draagt dit bij tot de organisatie-doelen? En hoe gaan we de kennis nadien verspreiden in de organisatie? Er moet toegevoegde waarde zijn voor het team én de organisatie. Op die manier proberen we van een eenmalige opleiding voor één persoon de stap te zetten naar impact op team- of organisatieniveau. Een mooi voorbeeld in dit kader is het pilootproject van onze groeitrajecten, waarbij we zijn gaan kijken naar de competenties die we verwachten van een onderzoeker versus een senior onderzoeker. Op individueel niveau hebben we dan bepaald wat er nog moet versterkt worden om daar te geraken. Met de input van de medewerker, diens intrinsieke motivatie en de leidinggevende gingen we aan de slag om de sprong mogelijk te maken. Op termijn willen we dit pilootproject ruimer implementeren."

Intrinsieke motivatie lijkt me een belangrijke voorwaarde om mensen echt te laten leren en naar die gedragsverandering te gaan, ook in persoonlijke groei.

Kelly: "Gedragsverandering zit in onze core en blijft een belangrijk punt. Niet iedereen investeert even graag in zijn persoonlijke groei. Wij spelen heel fel in op het waarom. Wat blokkeert er voor iemand? Soms zit daar angst onder. Als we investeren, vinden we het belangrijk dat deelnemers ook intrinsiek gemotiveerd zijn. Ook dat draagt bij aan het rendement van een opleiding. Op dat vlak hebben we geluk met onze populatie. Natuurlijk is er soms ook weerstand, dat hoort ook bij veranderingen. Het is een kwestie van daarmee om te gaan. We leggen nooit opleidingen op. Het leren moet echt van onze medewerkers komen. En wij gebruiken de performancemanagementgesprekken als input om het opleidingsplan vorm te geven."

We hebben het nu heel veel gehad over opleidingen, maar gebruiken jullie ook andere leervormen?

Kelly: "Zeker. We focussen ook op on-the-job leren en coachen, enerzijds door meer ervaren collega's, anderzijds door echt het werkveld in te trekken. Zo reden bijvoorbeeld enkele collega's mee met motorrijders met een beperking om te ondervinden hoe zij het voertuig beheersen en veilig aan het verkeer kunnen deelnemen. Bij de start van een nieuwe medewerker maken we ook telkens een opleidingsplan, waarbij we in bepaalde teams zorgen voor een mentor of buddy. En er is ook ruimte voor individuele coaching, bijvoorbeeld voor de leidinggevende."

Heb jij nog een vraag voor onze volgende gast?

Kelly: "Wij zijn een kmo met heel diverse profielen. Hoe zorg je ervoor dat multidisciplinaire teams geboeid blijven op L&D-vlak? Hoe zorg je ervoor dat het leren ook binnen de diversiteit voldoende verankerd wordt? Hoe speel je in op de meer individuele noden?"

We zijn samen met jou benieuwd, Kelly. Dank je voor dit gesprek!

PASPOORT

- > Functie? HR Manager - Vias Institute
- > Vroeger? Recruitment Consultant (Accent) - HR Business consultant (TriFinance)
- > Studies? Master Toegepaste Economische Wetenschappen - KU Leuven
- > Professioneel motto? "Misschien cliché, maar 'durven doen' is mijn motto. Uit je comfortzone durven gaan, nieuwe thema's ontdekken."
- > Waar haal jij je professionele inspiratie? "ZigzagHR community - samenwerking met/bevraging van experts bij andere bedrijven/dienstverleners, HR Innovation Boards."

INÉS CATTOOR

SYNERGIE BELGIUM

Ruimte om te proberen en fouten te maken: sleutel in het leerbeleid bij Synergie Belgium

In een wereld die voortdurend verandert, is blijven leren geen keuze meer. Maar hoe zorg je ervoor dat medewerkers die verantwoordelijkheid ook daadwerkelijk opnemen? Bij Synergie Belgium geloven ze in een gedeelde verantwoordelijkheid: hr creëert de context, leidinggevendenden maken leren mogelijk, en medewerkers nemen zelf het eigenaarschap. Op die manier raakt leren bij Synergie verankerd in het dagelijkse werk.

Schets je even je organisatie?

Inés: "Synergie Belgium maakt deel uit van de Franse hr-groep Synergie, die operationeel is in 17 landen. We evolueren naar een 360° hr-dienstverlener, en dat doen we met meer dan 450 vaste medewerkers. Onze activiteiten bestaan uit uitzendarbeid en permanente rekrutering, met een aantal gespecialiseerde divisies zoals Synergie Construct (bouw), Synergie Careers (bedienden), Synergie Care (zorg), SynergieGo (digital staffing, payroll) en International Recruitment. Daarnaast is er nog onze S&you divisie (Specialist Staffing, HR Outsourcing, testing & assessments) en de Synergie Academy. Die laatste helpt onze klanten groeien met gerichte training, coaching en consulting rond hr-thema's."

Wat is jouw rol precies?

Inés: "Ik ben gestart als consultant in een lokaal kantoor, en intern doorgegroeid. Ik werk ondertussen een twintigtal jaar op de hr-afdeling bij Synergie Belgium. Gaandeweg heb ik ervoor gekozen om me te professionaliseren op het vlak van learning & development. Vandaag ben ik L&D Manager. Ons team telt zes mensen en focust zich zowel op L&D als welzijn. Ik ben zelf verantwoordelijk voor het opleidingsbeleid voor ons vast personeel. Mijn verantwoordelijkheden zijn heel ruim: van opleidingsplannen maken en leerinitiatieven ontwikkelen, over budgetbeheer, ROI-metingen opstarten en trainers begeleiden, tot tools mee implementeren en het LMS beheren. Uitdagend!"



Je vertelde voor ons gesprek dat jullie grootste uitdaging is om medewerkers en leidinggevendenden ervan te overtuigen dat leren een continu proces, en een gedeelde verantwoordelijkheid. Is dat niet een beetje een evidentie ondertussen? Wat maakt dat het voor jullie toch een uitdaging blijft?

Inés: "Ook voor ons is dit een evidentie, en tegelijk durf ik te stellen dat het niet alleen voor ons ook een uitdaging blijft. Aanpassingsvermogen en wendbaarheid zijn cruciale vaardigheden in alle rollen en functies. De snel veranderende wereld, AI en de geopolitieke context maken dat heel wat sectoren onder druk staan. Bedrijven moeten innovatief zijn, en het is vandaag de dag geen optie meer om dertig jaar lang hetzelfde werk te doen. Mensen moeten dus - voor zichzelf én de organisatie - om kunnen met vernieuwingen en zichzelf zaken kunnen aanleren. Maar ik merk wel dat het een uitdaging is om iedereen daarvan te overtuigen. De mens kan van nature nogal behoudend zijn. En veranderingen kunnen complex en ongemakkelijk aanvoelen."

Vaak is de eerste reactie van medewerkers dan ook om veilig in de eigen cocon te blijven zitten. Ik vind dat we hier als werkgever op moeten inspelen. Als we willen dat medewerkers mee op de kar van verandering springen, zullen we ze ook moeten ondersteunen. Wat dat betreft, hou ik altijd rekening met vier aspecten: in eerste instantie moeten mensen weten wat we verwachten in een bepaalde rol of functie, en moeten we daar als werkgever dus goed over communiceren. Ten tweede moeten we als L&D'er onze public relations verzorgen en duidelijk maken wat een opleiding of leertraject zal opbrengen, en hoe dit het leven van de medewerkers makkelijker zal maken. In derde instantie moeten er voldoende hulplijnen zijn in de vorm van bv. leermiddelen, infobronnen... En tot slot moeten we een psychologisch veilige context creëren waarin er fouten gemaakt mogen worden. Er is geen vooruitgang zonder fouten te mogen maken."

Als hr-dienstverlener werken jullie vaak met jonge mensen die net van de schoolbanken komen. Daar leren we toch nog altijd dat leren gebeurt in een klaslokaal. Speelt die erfenis van ons schoolsysteem ook mee in de behoudsgezindheid van mensen, denk je? En merk je hierin generatieverschillen?

Inés: "Ik ben geen menswetenschapper of pedagoog, maar ik merk wel dat mensen denken dat een L&D Manager voor de klas staat en trainingen geeft aan een groep mensen. We zijn inderdaad met dat beeld grootgebracht: er staat een persoon voor de klas die zegt wat en hoe er geleerd moet worden. Logisch dus, dat schoolverlaters dit ook wat verwachten als ze op de werkvloer komen. En we bieden dit voor een stuk ook aan, maar er is zo veel meer dan dat. Analyseren, uitzoeken, fouten maken, opnieuw proberen bijvoorbeeld. Daar proberen we ook op in te spelen door initiatieven te lanceren waarbij medewerkers zelf verantwoordelijkheid moeten nemen. Of ik wat dat betreft generatieverschillen opmerk? Nee, niet echt. Zowel bij jongere als oudere collega's zie ik soms terughoudendheid om te leren en behoudsgezindheid. Volgens mij ligt dit eerder aan de persoonlijkheid dan aan de generatie of leeftijd."

"Zowel bij jongere als oudere collega's zie ik soms terughoudendheid om te leren en behoudsgezindheid. Volgens mij ligt dit eerder aan de persoonlijkheid dan aan de generatie of leeftijd."

Merken jullie ook soms dat schoolverlaters een zekere schoolmoeheid meebrengen, waardoor ze ontmoedigd worden door het idee dat ze levenslang zullen moeten leren?

Inés: "Nee, eigenlijk niet. Wat we wel merken, is dat ze soms met een verwachtingspatroon komen dat er hen wel gezegd zal worden wat ze moeten leren. Waardoor we als collega, manager of L&D wat aan de kar moeten sleuren om mensen hierin mee te krijgen. Dat wijt ik toch voor een stuk aan het feit dat ze in die schoolse context te weinig zelf initiatieven hebben moeten nemen om te leren."

Er wordt weleens beweerd dat het schoolsysteem niet altijd mee geëvolueerd is, terwijl het binnen onze snel veranderende en uitdagende wereld zo belangrijk is om wendbaar te blijven en continu bij te leren.

Inés: "Wat ik zelf in mijn omgeving opmerk, is dat er privé wel initiatieven genomen worden als de intrinsieke interesse aanwezig is. Misschien is het dus ook aan ons en moeten we dus nog meer een context creëren waarin initiatieven kunnen ontstaan?"

Hoe faciliteren jullie het leren concreet vanuit hr?

Inés: "Voor mij is het heel belangrijk dat leren niet alleen vanuit hr gestuurd wordt. Het moet een strategische keuze zijn die leeft binnen het bedrijf. Zoals ik daarstraks al aangaf, is het belangrijk om duidelijk te communiceren welke de verwachte competenties zijn in een rol of functie. Dat wordt bij ons duidelijk vermeld in onze Talent Tool. Daarin staat per medewerker welke vaardigheden er eventueel nog ontwikkeld moeten worden. Er zit ook een tijdslijn in voor onze leidinggevenden om op geregelde basis gesprekken te voeren met hun teamleden hierover. Bij de start van het jaar verwachten we van onze leidinggevenden dat ze per medewerker prestatiedoelstellingen definiëren, alsook één ontwikkelingsdoelstelling. Vervolgens heeft de medewerker de kans om gedurende het jaar die vaardigheid te ontwikkelen, door boeken te lezen, podcasts te luisteren, via LinkedIn of een netwerk, door opleiding te volgen... Op het einde van het jaar is er een reflectiegesprek en bekijken leidinggevende en medewerker samen of er effectief ontwikkeling geweest is. Zo stimuleren we de dialoog rond leren en ontwikkelen. Verder laten we het eigenaarschap voor een stuk ook van de medewerker zelf komen. Er zijn uiteraard verplichte opleidingen, maar mensen kun-

nen er ook zelf voor kiezen om aan een bepaalde vaardigheid te werken, zolang het maar nuttig is binnen de werkcontext. Tot slot is ook leren binnen het dagelijks werk heel erg nodig en nuttig.”

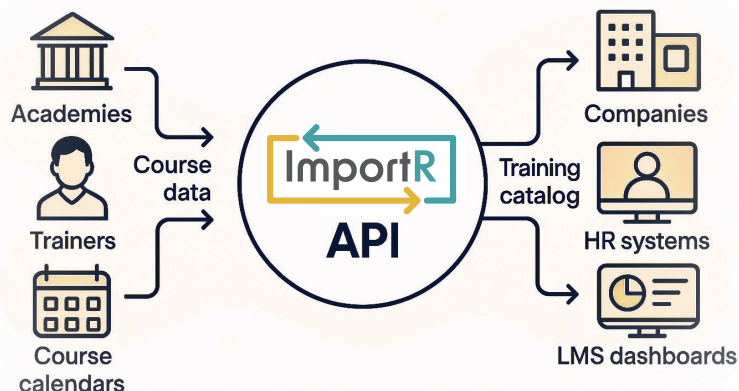
Hoe stimuleren jullie dat?

Inés: “Daar doen we heel wat voor. Zo worden nieuwe medewerkers - los van de klassieke opleidingen - begeleid door een aantal Field Coaches in onze organisatie. Elke zes maanden plannen zij drie opvolgmomenten met de nieuwkomer om te bekijken waar die persoon staat, welke ondersteuning nog nodig is en waar verdere ontwikkeling gewenst is. We laten nieuwe collega's ook meelopen met ervaren teamleden. Zo is er bijvoorbeeld een salescoach voor startende verkoopmedewerkers. Ook onze theoretische opleidingen hebben we hertekend: we hebben er veel meer praktijk in geïntegreerd, en het werk in de leercontext gebracht. In een opleiding interviewtechnieken gaan medewerkers bijvoorbeeld meteen aan de slag met het opbellen van kandidaten. Er wordt dus meteen in de reële context geoefend. En we zien dat dit veel beter werkt dan wanneer we werken met rollenspelen of een simulatie. Deze aanpak vraagt natuurlijk van ons dat we mensen vertrouwen geven en de toestemming om fouten te maken. Dat vertrouwen komt natuurlijk niet uit het niets: er wordt al vanaf de rekrutering afgetoetst of het potentieel aanwezig is. Een bijkomend voordeel is dat mensen in deze situatie leren én tegelijk met de business bezig zijn. Bovendien sterkt het hen in hun zelfvertrouwen dat ze het geleerde ook in de praktijk zullen kunnen toepassen. Verder houden we ook intervisies die de kantoorcontext naar de leeromgeving brengen. Dat doen we met name bij onderwerpen rond leiding geven. En tijdens meetings houden we structureel tijd vrij om kennis te delen. We werken ook met korte webinars en lunch-and-learn-sessies. In dit alles is het natuurlijk belangrijk dat onze leer- en kennisdatabank toegankelijk is. AI maakt het alvast makkelijker om mensen zover te krijgen dat ze het leerplatform opzoeken en gebruiken. In ons leerplatform zitten korte e-learning's van goede kwaliteit, die dankzij AI ook steeds makkelijker terug te vinden zijn. Nu zijn we ook nog op weg naar een slim intranet met behulp van AI.”



ImportR is een publieke API die open opleidingen uniform en in real-time beschikbaar maakt voor L&D-teams, HRIS-platforms en andere systemen. ImportR verbindt opleiders en organisaties met betrouwbare, up-to-date opleidingsdata: efficiënt, schaalbaar en zonder fouten.

Krijg directe toegang tot het meest actuele en volledige trainingsaanbod, inclusief prijzen, data en locaties, automatisch gesynchroniseerd in je eigen systemen.



Een mooi aanbod is natuurlijk alleen maar zinvol als mensen het ook weten te vinden. Begrijpen we het goed dat jullie alvast een mooie mix maken van AI, goede PR en de intrinsieke motivatie die bij mensen aanwezig is?

Inés: “Klopt. Het moet ook wel duidelijk zijn wat het nut is van een opleiding. We zien dat de motivatie om een opleiding te volgen vrij automatisch komt zodra de inhoud ervan geënt is op de job die iemand uitvoert. In ons aanbod hebben we ook een aangekocht online e-learningplatform. Daar zien we dat het moeilijker is om mensen er naartoe te krijgen. Dat is volgens mij niet te wijten aan de inhoud op zich, want die is geweldig. Ik wijt het eerder aan het feit dat het gaat om zeer generieke opleidingen die mensen echter niet praktisch genoeg vinden voor hun werkcontext.”

Misschien is dat ook wel goed, want onze tijd is kostbaar, niet?

Inés: “Soms is dat inderdaad goed, maar soms moeten mensen een beetje gestimuleerd worden om toch wat verder te kijken dan hun onmiddellijke eigen context. De interactie met en steun van de leidinggevende kan hierin een verschil maken. Medewerkers nemen hun ontwikkeling in handen, maar hun leidinggevende moet de context creëren waarin dat kan gebeuren. Ook daar zetten we op in: we maken leidinggevendend duidelijk dat ontwikkeling belangrijk is, en daar slagen we vrij goed in. Alleen in tijden van strakke prioriteiten wordt het formele leerproces als eerste aan de kant geschoven. Ik voeg hier wel graag aan toe dat de oplossing ‘m tegelijk niet altijd in een opleiding zit. Het is belangrijk dat we doorvragen wanneer iemand om een leerinterventie vraagt. Soms is een proces aanpassen een betere oplossing dan een opleiding organiseren. Wat dat betreft zijn nieuwe medewerkers verfrissend en is het voor ervaren mensen een uitnodiging om ook eens naar hen te luisteren: ze brengen een nieuw perspectief mee dat ons de weg kan wijzen naar oplossingen waar we in eerste instantie niet aan gedacht hebben.”

Terechte aanvulling. We hebben voor jou nog de vraag van onze vorige gast: hoe zorg je ervoor dat het leren verankerd wordt als je met een multidisciplinair team werkt?

Inés: “Ook voor ons is dit een uitdaging. We hebben verschillende teams met allemaal andere invalshoeken in hun job, verschillende competenties, opleidingsniveaus, werkervaring... Voor L&D is het een hele puzzel om voor iedereen op maat de juiste leerinterventie te vinden. Maar volgens mij zijn er altijd een aantal gemeenschappelijke doelen, bijvoorbeeld wanneer je vertrekt vanuit de bedrijfsdoelstellingen. Tegelijk zal je waar nodig altijd wel moeten personaliseren. Wat een idee kan zijn, is om in elke meeting een blokje tijd te voorzien om kennis te delen, bijvoorbeeld, zoals wij doen. Nieuwe medewerkers geven we daarnaast ook wat flexibiliteit als het gaat over ons pakket aan startersopleidingen: niet iedereen komt met dezelfde achtergrond of voor dezelfde functie. Afhankelijk daarvan zijn sommige onderdelen wellicht minder of net heel relevant. Ook mensen die onze organisatie vervoegen met ervaring, hoeven niet altijd alle basisopleidingen te volgen. Tegelijk vind ik die verschillen en diversiteit ook erg verrijkend. Het is een uitdaging als je een mooi gestructureerd plan wil uitdenken, maar gebruik die expertise daarnaast ook echt binnen je teams!”

Heb jij tot slot nog een vraag voor onze volgende gast?

Inés: “Een klassieker: hoe zorg je ervoor dat de opgedane kennis, in de waan van de dag, ook daadwerkelijk in de praktijk op de werkvloer toegepast wordt? En belangrijk: zonder dat de opvolging hiervan voor leidinggevendend of hr onhaalbaar wordt?”

We zijn samen met jou benieuwd. Dank je voor dit gesprek, Inés!

PASPOORT

- > Functie? HR Manager - Vias Institute
- > Vroeger? Recruitment Consultant (Accent) - HR Business consultant (TriFinance)
- > Studies? Master Toegepaste Economische Wetenschappen - KU Leuven
- > Professioneel motto? “Misschien cliché, maar ‘durven doen’ is mijn motto. Uit je comfortzone durven gaan, nieuwe thema’s ontdekken.”
- > Waar haal jij je professionele inspiratie? “ZigzagHR community - samenwerking met/bevraging van experts bij andere bedrijven/dienstverleners, HR Innovation Boards.” ■



MEET THE STIMULEARNERS

Hieronder vind je zoals in elke gids de namen van alle Stimulearners. Alleen namen, geen e-mailadressen of telefoonnummers. Via ons krijg je geen commerciële voorstellen van aanbieders. Dáár tekenen we voor. En dáárin onderscheiden we ons.

Deze lijst geeft je een overzichtelijk beeld van wie deel uitmaakt van Stimulearning. En misschien brengt ze je wel op ideeën. Gebruik de lijst gerust als jouw persoonlijke matchmaker. Zie je iemand die je graag beter wilt leren kennen? Spreek elkaar aan tijdens een event of zoek elkaar op via social media. Voor een koffie, een goed gesprek, een nieuw inzicht of wie weet iets wat je vooraf niet had bedacht.

Vanaf volgend jaar maken we ook zichtbaar welke Stimulearners lid zijn van onze online community. Zij krijgen een herkenbaar icoontje naast hun naam. Zo zie je in één oogopslag wie je ook in onze online community kunt terugvinden. Want uiteindelijk draait Stimulearning om mensen, ideeën en ervaringen die elkaar op onverwachte manieren kunnen versterken. Live en online. Met dank dat we dit voor jullie kunnen faciliteren!

Abramowicz Elzbieta	> Council of the EU	Barrez Kris	> Engie
Absil Nicolas	> NMBS	Barthels Charlotte	> Lidl BeLux
Adriansens Kim	> UZ Brussel	Bastiaannet Karin	> Amelior
Andries Marijke	> bpost	Baute Joke	> Milcobel
Aneca Vanessa	> Groep Syntra West	Bauwens Edith	> ILVO
Anishenkova Olga	> Atlas Copco Group	Bauwens Pascale	> VDAB
Anseeuw Els	> Unilin	Beaumont Liesbeth	> Baloise
Arijs Sean	> FlowSparks	Beelaard Sandra	> Council of the EU
Arnold Anneleen	> Thomas More	Ben Hammadi Meriem	> Actiris
Artois Ann	> Swift	Bhatti Soraya	> EY
Asselberg Karen	> Baloise	Bleyen Bert	> ormit talent
Avonts Sarah	> Kuehne+Nagel	Blomme Kathleen	> Orange Belgium
Baert Boke	> AZ Glorieux	Boeren Margreet	> Stimulearning
Baes Claudia	> Agoria	Bogaert Karen	> Fluxys Belgium
Baes Ruben	> Meat&More	Bols Sarah	> FAVV
Bal Patricia	> FOD Bosa	Bolsens Katrien	> Delen Private Bank

Bonte Faye	> Federale Pensioendienst	De Coster Lori	> Bauer Media Outdoor
Borgers Isabel	> Datwyler Pharma Packaging	De Cuyper Yasmine	> Moore Belgium
Bourgeois Eline	> Infrabel	De Dapper Josefien	> Fluvijs
Bruneel Ruth	> Deli	De Feyter Nele	> Rode Kruis-Vlaanderen
Bruyninckx Tom	> Randstad Group Belgium	De Groeve Jo	> Vitaz
Brück Elise	> Denys	De Groote Wendy	> ICL
Bucket Bert	> BLCC	De Jaegher Saskia	> Vlaio
Bulen Danny	> Solidararis	De Jonghe Nathalie	> Brussels Airlines
Bulens Nancy	> FACQ	De Kuysscher Charlotte	> HR Square
Buttiens David	> KBC Bank & Verzekeringen	De Lattre Sarah	> voestalpine Sadef
Buyens Mieke	> Randstad Group Belgium	De Leener Stefaan	> Actiris
Callebaut Tim	> BNP Paribas Fortis	De Maeseneire Hélène	> Wit-Gele Kruis O-Vlaanderen
Camerier Kjenta	> What's Cooking? Group	De Meyer Sofie	> Keep Growing
Carette Béatrice	> BNP Paribas Fortis	De Muyt Pieter	> Delhaize Belgium
Carpentier Reginald	> Orange Belgium	De Paepe Yenthe	> UNIE-K
Castermans Stijn	> delaware	De Peuter Nadine	> Thomas More
Casteur Heidelinde	> BNP Paribas Fortis	De Potter Samuel	> Beaulieu International Group
Cattoor Inés	> Synergie Belgium	De Rauw Eveline	> FOD Justitie
Cavens Steven	> RGF Staffing	De Ryck Niki	> Toyota Boshoku Europe
Ceuppens Aurélie	> bpost	De Rynck Bieke	> AZ Jan Palfijn Gent
Ceusters Eva	> SD Worx	De Smedt Kristof	> Etex
Ceyssens Wouter	> FOD Financiën	De Smet Leonie	> ILVO
Christiaens An	> Svex-Indaver	De Smet Magaly	> Coaching The Shift
Chys Hans	> Proximus	De Vos Tomas	> Proximus
Claessens Eleni	> Invest4Talent	De Vriese Sylvia	> Premium Sound Solutions
Claise Renée	> Randstad Group Belgium	De Weerdt Julie	> VAB
Cleemput Elien	> Mazda Motor Logistics Europe	De Windt Tina	> Proximus
Clerckx Benjamin	> 24Plus	Debruyne Chantal	> Proximus
Cluydts Ines	> Provincie Antwerpen	Debusschere Evelyne	> FOD Justitie
Cléménçon Marie	> Agristo	Decolle Brigitte	> Proximus
Cnudde Geert	> Vlaamse Overheid - VUTG	Decoutere Sylvia	> Agristo
Cnudde Inger	> FOD Justitie	Dedeene Anke	> Groep Syntra West
Cooke Phyllis	> Council of the EU	Dedobbeleer Gisele	> Actiris
Coolen Bert	> Cevora	Dejonghe Dominique	> Humanistix
Coomans Liese	> La Lorraine Bakery Group	Dekkers Wim	> Orange Belgium
Coppens Eva	> Vandemoortele	DeKoning Steve	> De Lijn
Couvreux Delphine	> FAVV	Delcourt Natacha	> BNP Paribas Fortis
Couvreux Jaan	> BDO Belgium	delen Stefan	> Elan Learning
Crollet Leen	> BNP Paribas Fortis	Deleu Karin	> FOD Bosa
Cuypers Elene	> Solidararis	Delrue Valérie	> BNP Paribas Fortis
D'Haese Joke	> The Learning Hub	Deman Nathan	> Hema België
Daniels Rudi	> Idewe	Demeyere Tom	> Groep Syntra West
David Pieter	> BOMA / PFS Group	Demuynck Melissa	> 9altitudes
De Blende Oona	> Enabel	Den Dooven Peter	> Federale Pensioendienst
De Bock Germana	> Actiris	Deneckere Jen	> KBC Bank en Verzekeringen
De Bock Natascha	> VPK Group	Denuette Isabelle	> Ceran
De Bruyn Inge	> De Groeipraktijk	Deprez Ann-Sophie	> Marbl
De Bruyne Alan	> Diversito / iN-Clue	Depuydt Ann	> Randstad Group Belgium
		Desmedt Annelies	> Accent Group

Desrumaux Katrien	> Vlaamse Overheid - Justitie & Handhaving	Grijseels Sarah	> Belfius
Dessy Amandine	> BNP Paribas Fortis	Guffens Hilde	> FOD Justitie
Devos Judith	> FAVV	Haentjens Nathalie	> Bank Van Breda
Devos Veerle	> Christelijke Mutualiteiten	Haesen Els	> Carglass
Devulder Hélène	> Cofinimmo	Hall Jade	> Aurubis
Dewaele Annabel	> Federale Pensioendienst	Harnie Tommie	> Fjul
Dewaele Joke	> PSA Antwerp	Harrou Karima	> BNP Paribas Fortis
Dhoore Kimberly	> FOD Financiën	Hespel Corinne	> BNP Paribas Fortis
Didden Goele	> Boerenbond & Landelijke Gilden	Himpe Isabelle	> Vlaio
Diepenbrock Paul	> Cevora	Hoegaerts Julie	> FOD Financiën
Dierckx Koen	> NCOI Learning	Hombroux Phoebe	> Acerta
Dilens Geert	> Covestro	Honig Olivia	> AZ Jan Portael
Dominguez Romanie	> Solidaritas	Hooyberghs Axelle	> Farm Frites
Driesen Ilse	> VGC	Hooyberghs Hans	> Rode Kruis Vlaanderen
Dumon Johanna	> In Balance	Hoste Hilde	> SD Worx
Duparcq Christian	> Randstad Group Belgium	Hugelier Vicky	> FOD Financiën
Eerens Rosi	> Konings	Huls Serge	> Delhaize Belgium
Elsen Frank	> KBC Bank & Verzekeringen	Huyghe Stijn	> Proximus
Ermens Katia	> BNP Paribas Fortis	Inghelbrecht Sarah	> VUB
Eylenbosch Veerle	> Daikin Europe	Jacobs Charlotte	> AXA Belgium
Figueres Martinez Maria José	> Council of the EU	Jacobs Tamara	> Randstad Group Belgium
Floré-caesseele Delphine	> Accent Group	Janssens An	> The Tipping Point
Foets Annelies	> STG	Janssens Annemie	> FOD Bosa
Foulon Carl	> Thomas More	Jennes Gwen	> FOD Financiën
Franceus Lisa	> TVH Group	Jolling Natasja	> HVW-CAPAC
Franklin Sarah	> Proximus	Joris Sven	> BNP Paribas Fortis
Frans Lotte	> Eneco Belgium	Kaas Jan	> bit by bit
Franssen Matthias	> UQ Learn	Kaes Katrien	> Hifferman
Franssen Nele	> Carglass	Kahane Géraldine	> Provincie Antwerpen
Frisson Leen	> Equans	Kayjuka Sylvie	> Vlaamse Landmaatschappij
Geens Elien	> Accent Group	Keppens Luc	> Thales & Comenius
Gerrits Irina	> FOD Bosa	Kesteloot Florence	> Veolia
Geuens Annelies	> Premed	Kestens Wannes	> Securitas
Geuens Marie-Anne	> Telenet Group	Keymeulen Tessa	> Metagenics
Geusens Jeroen	> Sweco	Kinet Sarah	> Oleon
Ghysbrecht Joalieu	> VGD	Klaps Sarah	> Solidaritas
Ghysels Tom	> Infrabel	Kllokoqi Teutë	> 24Plus
Giebens Nele	> Meat&More	Krause Laura	> Obelisk
Gielen Geert	> Mintus	Kriekemans Katrien	> Telenet Group
Gijbels Inga	> FOD VVVL	Krokaert Steven	> OMP
Gillijns Vanessa	> Multipharma	Kryanova Natalia	> Lukoil
Goddeeris Vincent	> delaware	Lasure Stien	> Vanheede Environment Group
Godefroi Karin	> Infrabel	Laurent Charliène	> Orange Belgium
Goffaux Frédéric	> IBPT-BIPT	Laureys Annelies	> FOD Justitie
Goiris Nele	> Bank Van Breda	Laureys Joëlle	> Aertssen Group
Goos Nathalie	> Atlas Copco Group	Lauwaert Elke	> Bank Van Breda
Gosselin Ellen	> Cardoen	Lauwerier Marjolijn	> Vanbreda Risk & Benefits
		Lauwers Bram	> FOD Bosa

Lava Elien	> Wienerberger	Neyt Birna	> FOD Financiën
Leclercq Valerie	> Fedasil	Neyts Ciska	> Groep Syntra West
Lecok Harmen	> Klein Barnum	Noben Eddy	> Equans
Leemans Evelien	> RSZ	Nuytemans Vincent	> Aquafin
Lemahieu Emma	> Jan Yperman Ziekenhuis	Nuyts Nancy	> Deli
Lenssens Julie	> Stad Sint-Niklaas	Ollevier Stefanie	> TVH Group
Lepouttre Grégoire	> NMBS	Onsea Inge	> Samsung
Leys Antonie	> Delhaize Belgium	Oppitz Fanny	> Smals
Leysen Kim	> FranklinCovey Benelux	Overmeire Nathan	> Fluvius
Lievens Leen	> De Opleidingscoach	Pauwels Nanou	> NCOI Learning
Lion Bram	> NMBS	Peeters Ellen	> PSA Antwerp
Lismont Sophie	> FOD Justitie	Peeters Hannes	> De Lijn
Lofquist Erica	> Solidaritis	Peeters Jimmy	> Atlas Copco Group
Lomme Wendy	> Fluvius	Peeters Michael	> 24Plus
Lootens Stefanie	> mtech+ West-Vlaanderen	Pelckmans Machteld	> 24Plus
Luc T'Jolijn	> Atlas Copco Group	Penne Robbe	> The Master Channel
Maas Greet	> Evonik	Pereira Lagos Bruno	> Council of the EU
Maes Cindy	> Lecot	Permentier Tomo	> KBC Bank & Verzekeringen
Maes Cinthia	> Elan Learning	Persyn Elke	> Skan
Maes Karen	> mtech+ Oost-Vlaanderen	Phan Van Sang	> Infrabel
Manteau Catherine	> Kamer van Volksvertegenwoordigers	Plaum Ludwig	> Solidaritis
Marivoet Peggy	> Aertssen Group	Ponnet Ann	> Lokaal Bestuur Heist-op-den-Berg
Masscho Annelies	> Delhaize Belgium	Poppe Hanna	> Orona
Massin Emmanuel	> Polypeptide	Pouley Lotte	> Coreso
Matheve Johan	> Council of the EU	Pyfferoen Loes	> Oleon
Mathys Koen	> TVH Group	Rabijns Walter	> Noorderhart
Matthys Katrien	> Federale Pensioendienst	Raes Joke	> Rayo Training & Consulting
May John	> Create Learning	Rebree Evy	> Wit-Gele Kruis W-Vlaanderen
Meganck Bart	> KBC Bank & Verzekeringen	Renders Ann	> Meat&More
Meirezonne Sven	> Vandemoortele Eeklo	Reniers Martijn	> QbD Group
Meirhaeghe Evy	> De Lijn	Reuse Bianca	> Randstad Group Belgium
Merckx Veerle	> Solidaritis	Reynaert Elly	> Titeca Accountancy
Mertens Linda	> Aurubis	Reynaert Sigrid	> AZ Oostende
Mertens Robin	> Orange Belgium	Reynders Kelly	> Vias Institute
Meulebrouck Annelies	> TVH Group	Rigo Line	> Sarens
Meuwissen Karoline	> Obelisk	Ringoet Sandra	> Credendo
Michielsen Hilde	> Randstad Group Belgium	Robbeets Hilde	> Vlaamse Overheid - AgO
Mille Vanessa	> Fluvius	Robyns Yona	> Federale Pensioendienst
Minne Evelien	> Federale Pensioendienst	Roes Tina	> Bank Van Breda
Minner Els	> De Opleidingscoach	Roger Erik	> FranklinCovey Benelux
Moors Dag	> Educam	Rogiers Annelies	> FAVV
Morreel Laura	> 24Plus	Rombaut Caroline	> DPD Belux
Mortier Falke	> Koning Boudewijnstichting	Roosen Sabrina	> Veolia
Mrose Nicki	> KBC Bank & Verzekeringen	Ruland Michel	> Intigriti
N'Kita Laurie	> Crelan	Saelaert Sofie	> De Lijn
Nachtegael Lieve	> FOD Justitie	Saelens Ayo	> Smals
Naert Iris	> FOD Justitie	Salens Merel	> International Car Operators
Nees Tom	> Orange Belgium	Samotkan Valentina	> Atlas Copco Group

Santens Roald	> Smals	Valkaert Pascale	> Coca-Cola Europ. Partners
Santy Yasmin	> Febelfin Academy	Van Aken Yannick	> Ambits
Scarniet Frédéric	> Proximus	Van Assche Oelerie	> The Tipping Point
Scheepmans Kim	> Chevron Phillips Chemicals	Van Braeckel Tuur	> QTeam Services
Scheerlinck Kris	> Engie	Van Cauwenbergh Ilse	> Stad Aalst
Schepers Lieven	> FOD Financiën	Van Cauwenbergh Nancy	> Hillewaere Holding
Schillemans Sandra	> FOD Justitie	Van Cleemputte Laurien	> Delhaize Belgium
Schokkaert Ine	> Retail Concepts	Van Crombruggen Erika	> Air Liquide
Schoonjans Fauve	> NMBS	Van Daele Els	> FOD Bosa
Schouteden Toon	> MSC Belgium	Van De Velde Ellen	> FOD Justitie
Schrijvers Lode	> BASF Antwerpen	Van de Venne Caroline	> Cordeel Group
Schuermans Joep	> Kessels & Smit	Van De Winkel Niels	> FOD Financiën
Schwaab Linda	> Smals	Van de Woestyne Anke	> Crime Control
Sel Petra	> Eneco Belgium	Van Delm Emily	> bpost
Selleslagh Ann	> Etex	Van den Bempt Audrey	> Bank van Breda
Selos Evelien	> Solidaritas	Van den Berghe Sigrid	> Solidaritas
Sels Belinda	> Sparkling Talents	Van den Bossche Piet	> Universiteit Antwerpen
Siebens An	> PSA Antwerp	Van den Brande Leen	> Federgon
Six Alice	> FAVV	Van den Brande Peter	> Solidaritas
Smans Sabine	> FOD Financiën	Van den Branden Sascha	> Proximus
Smet Kurt	> Proximus	Van Den Broeke Nico	> Volvo Group
Smits Tine	> VUB	Van Den Brulle Severine	> AZ Sint Elisabeth Zottegem
Smout Jürgen	> BNP Paribas Fortis	Van Der Jeught Sylvie	> FOD VVVL
Snelders Ilse	> Vlaamse Overheid - Binnenlands Bestuur	Van der Veken Caroline	> Bluecrux
Soebert Dimitri	> Atlas Copco Group	Van Driessche Lieve	> Fluvius
Sottiaux Jenifer	> Pauwels Consulting	Van Dun Suzy	> SCK CEN
Sourdeau Lucie	> FSMA	Van Eeckhout Sarah	> Febelfin Academy
Spillebeen Dirk	> IfBD	van Gompel Laura	> Rode Kruis Vlaanderen
Sprangers Sebastiaan	> Daikin Europe	Van Gysegem Laura	> We Manage
Steenbeke Katlijn	> Marbl	van Hees Nathalie	> Bureau Bouwtechniek
Stevens Lisa	> mtech+ West-Vlaanderen	Van Herpe Karen	> TVH Group
Storme Melanie	> mtech+ West-Vlaanderen	Van Hoof Jan	> Provincie Antwerpen
Stradiot Emmy	> NMBS	Van Houtte Stefaan	> FAVV
Stroobants Steven	> La Lorraine Bakery Group	Van Humbeeck Annick	> Telenet Group
Stultjens Elke	> BestBuro	Van Ingelgom Lies	> Infrabel
Stöcker Kerstin	> Aquafin	Van Lierde Tessa	> D'leteren Automotive
Swaegers Leen	> FOD Justitie	Van Lint Hans	> Zorgbedrijf Antwerpen
Swennen Laura	> Beneo	Van Lint Kathleen	> FOD Bosa
Terneven Karolien	> AG Insurance	Van Oost Mieke	> Atolo
Teubner Kirsten	> Luminus	Van Orshoven Liesbeth	> FOD Bosa
Thoné Elke	> Smals	Van Parys Elke	> Heydays
Thys Anna	> Pensioendienst	Van Peteghem Sarah	> Coöperatie Hoogstraten
Thys Annabel	> Federale Pensioendienst	Van Raemdonck Ellen	> Chevron Phillips Chemicals
Tibo Liselot	> Telenet Group	Van Remoortere Tom	> TotalEnergies
Tordoor Dorien	> Solidaritas	Van Riet Hilde	> FOD Bosa
Torres Pinto Isabel	> PSA Antwerp	Van Rompaey Gunter	> EuroChem
Traen Stephanie	> Vanbreda Risk & Benefits	Van Rompaey Siegrid	> Noorderhart
Valgaeren Eva	> Elevatis	Van Roy Vicky	> FOD Financiën
		Van Son Marie	> AP Hogeschool

Van Uffelen Vicky	> Armonea	Verheyen Nico	> De Lijn
Van Waeyenberghe Laure	> BNP Paribas Fortis	Verhoeven Christine	> Luminus
Van Weverberg Jan	> Oleon	Verhoeven Luka	> PSA Antwerp
van Zuylen Adeline	> Puratos	Verhooghe Jens	> Atlas Copco Group
Vandael Hanne	> Delhaize Belgium	Verlinden Amelie	> FlowSparks
Vande Sompele Ruut	> AG Insurance	Vermaete Bart	> Stas
Vandecappelle Geertje	> Landsbond van OZ	Vermeire Nathan	> Umicore
Vanden Houte Annelies	> Randstad Group Belgium	Vermeire Stéphanie	> Besix
Vandenbohede Karen	> Melexis Technologies	Vermeulen Mathias	> Winston Wolfe
Vandenbroucke Hade	> FOD Justitie	Vermeulen Ona	> La Lorraine Bakery Group
Vandenbroucke Pieter	> Vandemoortele Izegem	Verschueren Stephanie	> Var
Vandenweghe Karen	> Randstad Group Belgium	Verstraete Febe	> Milcobel
Vandepitte Hylke	> PSA Antwerp	Vervaeke Hannelore	> AZ Sint Jan
Vanderdeelen An	> An Vanderdeelen	Vervaele Hilde	> Proximus
Vandermeerch Aaron	> Bedrijfsopleidingen.be	Vervoort Teun	> Vlaamse Overheid - VUTG
Vandermeersch Kristoff	> Bedrijfsopleidingen.be	Vinck Sonja	> De Lijn
Vandervecken Linda	> Otary	Vindevoghel Michael	> FOD Financiën
Vandewalle Marilyn	> Belfius	Vivijs Wim	> Eneco Belgium
Vanhaecke Patrick	> Groep Syntra West	Vleeracker Elke	> Telenet Group
Vanhelmont Goele	> Obelisk	Vrancken Bernadette	> Federale Interne Auditdienst
Vanherwegen Koen	> Fedasil		
Vanhese Lenka	> Yusen Logistics	Vreven Bénédicte	> Bank Van Breda
Vanhoomissen Kirsten	> FOD Financiën	Waghemans Ingrid	> Aurubis
Vanhove Evelien	> Van Moer Logistics	Walravens Carla	> NIRAS-ONDRAF
Vanhove Jurgen	> Smals	Wens Karen	> Telenet Group
Vanlommel Ann	> Febelfin Academy	Willaert Dominiek	> Proximus
Vanrietvelde Sylke	> FOD Bosa	Willems Yannick	> Belfius
Vanrobaeys Wouter	> Renson	Willems Yves	> Ludo
Vanzetto Pamela	> BNP Paribas Fortis	Willox Sofie	> So We Grow
Veldeman Joey	> AZ Sint Blasius	Wittewrongel Patrick	> Groep Syntra West
Verbanck Wouter	> NMBS	Wittouck Hermien	> TVH Group
Verbist Jeroen	> Crelan	Wulleman Marieke	> Igepa
Verborgh Karolien	> Hogeschool UCLL	Wybo Sylvie	> Voka West-Vlaanderen
Verborgt Quinten	> Indaver	Wynants Jan	> 24Plus
Vercammen Johan	> JSR Micro	Wöhr Johan	> Carrefour
Vercammen Nancy	> ie-net ingenieursvereniging	Yudhira Gwen	> FOD Bosa
Vercruysse Dirk	> quidnunc	Zanders Stefan	> FranklinCovey Benelux
Vercruysse Peggy	> Universiteit Gent	Zenner Katiana	> Solidarix
Verecken Christine	> Carrefour	Zwaenepoel Lauren	> Cordeel Group

NOTITIES



Door de gedeelde verhalen kijk ik anders naar mijn eigen L&D-uitdagingen.

Fijn dat het geen opleiding is, maar een plek waar je echte ervaringen kunt uitwisselen.

Ik ben erg geholpen met het thema leiderschap dat ik heb ingebracht, ik kon daardoor sneller een volgende stap zetten.

Door de groep blijf ik nadenken over mijn rol, mijn aanpak en mijn impact als L&D-er.

Het helpt om samen te leren in een kleine groep waar ruimte is voor echte vragen.

Ik krijg nieuwe inzichten doordat anderen vanuit hun eigen organisatie naar hetzelfde thema kijken.

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

OBELISK

FLOWSPARKS®

bit by bit
SOFTWARE COACHING