

LEREN & ONTWIKKELEN

OPLEIDINGSKRANT - JAARGANG 18 EDITIE 65

DIT GRATIS MAGAZINE VERSCHIJNT 4 MAAL PER JAAR

AFZENDER / VU: BEDRIJFSOPLEIDINGEN.BE BVBA

ADRES: ZANDSTRAAT 539 | B-8200 BRUGGE

NEDERLANDSTALIG

UITGAVE: JUNI 2024



PAGINA 17

AGO: DRIJVENDE KRACHT ACHTER DE VLAAMSE AMBTENAAR VAN DE TOEKOMST

JONAS MYLLE, SANDRA LAUF & HILDE ROBBETS

PAGINA 29

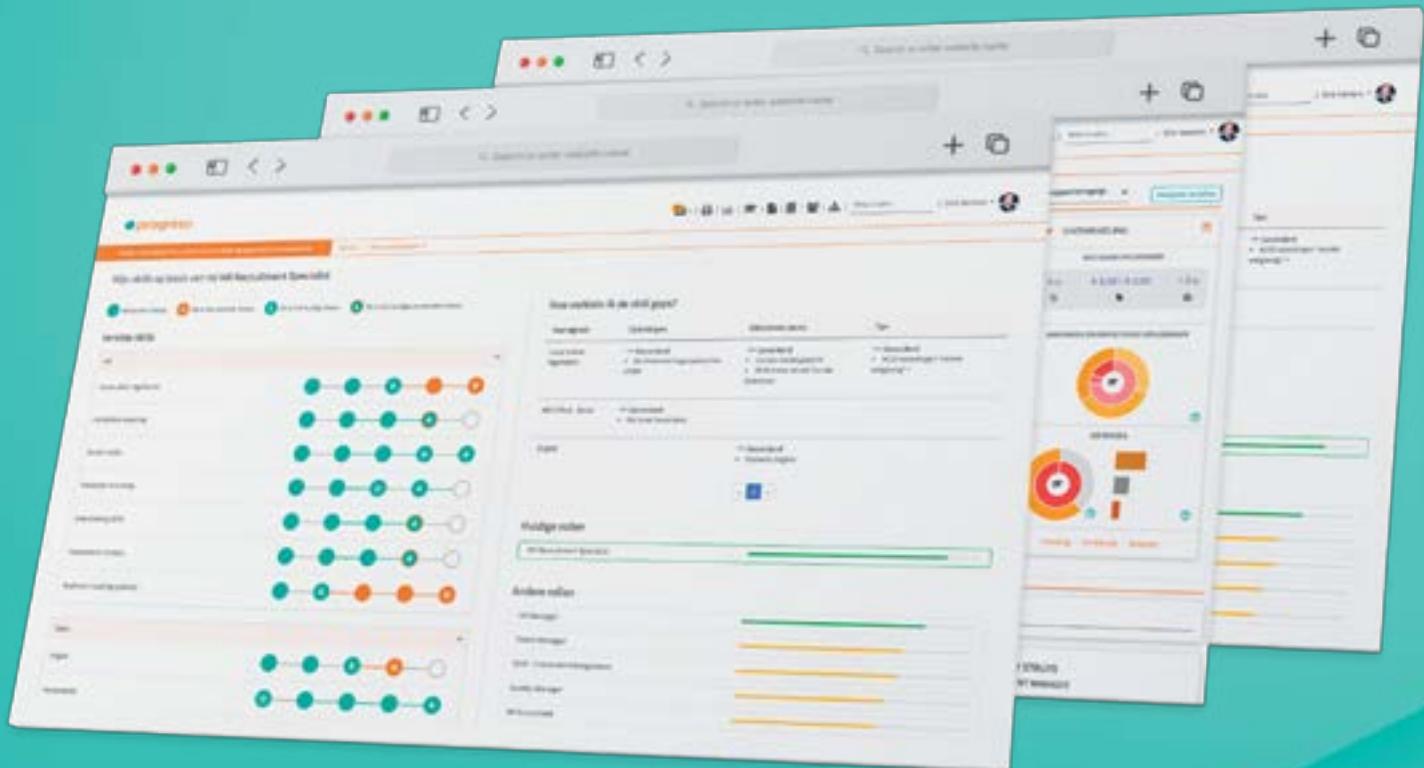
LET'S LEARN, UNLEARN, RELEARN

WIM VAN ROY

Samen naar een wendbaar en toekomstgericht opleidingsbeleid

www.progresohrsoftware.be

📞 +32 3 289 20 00



● **proreso**



VOORWOORD

LEARNITIS

Mogen we veronderstellen dat jij de drang hebt om steeds bij te leren? Dat jij die leermicrobe, die leergoesting hebt ... Mogen we veronderstellen dat jij diezelfde learnitis graag doorgeeft aan anderen? Zo ja, dan helpen we je héél graag!

Op do. 13 juni is er de **TOP100 Tools for Learning** en op di. 25 juni starten de wekelijkse **TOP10 Bedrijfsopleidingen Online**. Je kan op het eerste event kiezen uit 24 tools en tijdens het tweede event kan je op 10 zomerse dinsdagen evenveel webinars van 50 minuten volgen; alles inbegrepen in het lidmaatschap. Even 'kosteloos' zijn de nazomerse **Pottenkijker** bij **Accent Jobs** en de **L&D Talks**.

Op dit moment loopt het 19^e **onderzoek Tendensen in Leren in Organisaties**. De resultaten ervan worden tijdens een ontbijtsessie van de L&D Talks op do. 24 oktober gefileerd en becommentarieerd door 6 L&D-pro's die we zowat uit elke hoek van de wereld halen: Njeri Mwagiru (ZAF), Lavinia Mehedintu (ROM), Nelson Sivalingam (UK), Ingeborg Kroese (NL), Julie Dirksen (USA) en Ajay Pangarkar (CAN). Zij zullen jullie eigen Belgische antwoorden tegen het licht van hun eigen internationale ervaring houden, of - kan ook - wij gaan jullie eigen ideeën over leren via hen internationaal benchmarken. Voordien krijg je al zo'n vergelijkingskans: je kan van ons een gepersonaliseerd onderzoeksverslag krijgen als jouw L&D-team hiervoor inschrijft ...

Maar zonder cijfers lukt dit alles niet. We nodigen je dan ook graag uit om te participeren aan 1 van deze 4 vragenlijsten:

- 04** Open Opleidingen
- 05** Leren uit boeken
- 09** Gespot
- 10** Leerlocaties
- 13** TOP10
- 14** L&D Solutions
- 17** Ago: drijvende kracht achter de Vlaamse ambtenaar van de toekomst
- 21** Events en Inspiratie
- 22** Alice in Leerland
- 26** Leren op Maat
- 29** Let's learn, unlearn, relearn
- 32** Content isn't solving our problems, let's talk about skills
- 34** Journal des Formations

Interne L&D-professionals



Aanbieders van leeroplossingen



Professionnels L&D en interne



Fournisseurs de solutions L&D



Je zal trouwens merken dat wij er steeds vaker voor kiezen om onze agenda **Stimulearners Only** te maken. Dit zorgt voor de sfeer, het respect en het veilig gevoel die ons netwerk zo bijzonder maakt. Zeggen deze kernwaarden jou iets? Mogen we je dan van harte uitnodigen om aan te sluiten bij onze L&D community en zo de kaap van 600 leden te ronden? Dit zou super zijn!

ISABELLE, KRISTOFF & TEAM



Leren & Ontwikkelen is een uitgave van Bedrijfsopleidingen.be
Zandstraat 539 - 8200 Sint-Andries
Vormgeving ARTI-TUDE 0495 47 05 58
Druk Perka 050 71 60 71





MANAGEMENT

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
188401	11-06-24	Data strategie: driver voor businessresultaten	1030
188969	11-06-24	Excel Advanced: Data Visualiseren	online
188774	11-06-24	Van functies naar rollen	9000
186754	13-06-24	PowerPoint: maak indruk met je presentaties	2600
162258	13-06-24	Van perfectionist naar optimalist	9000
186264	13-06-24	Businessanalysetechnieken: modelleren en realiseren	3000
188771	17-06-24	De businesscase als succesfactor voor projecten	9000
188007	17-06-24	Certified ScrumMaster®	1831
188997	17-06-24	Excel Advanced: Lijsten en Tabellen	online
189057	17-06-24	Outlook Basis	online
189425	18-06-24	Werken met Copilot in Microsoft Office 365	online
189009	18-06-24	Excel Basis	online
187284	18-06-24	Projectmanagement - Omgaan met verandering en weerstand	9810
118153	18-06-24	Business case calculation - investeringsanalyse & -selectie	9000
59382	20-06-24	Masterclass slim rekruteren: motivatie gericht selecteren	9000
186703	20-06-24	Turbotraining: basiskennis procesmanagement	1982
187538	20-06-24	Van Strategie naar Uitvoering	1982
116601	24-06-24	Pmi® pmp® exam preparation	1060
61799	25-06-24	Systemic constellation days	2800
174647	25-06-24	Leiderschap in matrix organisaties	2140
174649	25-06-24	Managing projects	9000
186427	25-06-24	Training Microsoft 365 slim en efficiënt inzetten	3000

116588	26-06-24	Istqb foundation in software testing	1060
189077	26-06-24	Word Basis II	online
189007	01-07-24	Excel Basis	online
188984	01-07-24	Excel Advanced: Formules en Functies	online
190147	01-07-24	Certified PRINCE2® Agile Foundation Course	1000
123502	01-07-24	Business analysis fundamentals	1060
188970	01-07-24	Excel Advanced: Data Visualiseren	online
188005	01-07-24	Certified Scrum Product Owner®	1030
186312	02-07-24	Projectmatig werken voor niet-projectmanagers	3001
189034	02-07-24	Excel Expert: Analyse en Rapportage	online
189036	03-07-24	Excel voor Financials	online
189006	03-07-24	Excel Basis	online
188998	03-07-24	Excel Advanced: Lijsten en Tabellen	online
189655	04-07-24	PMP® Exam Preparation Course	1000
190151	08-07-24	Certified PRINCE2® Agile Practitioner Course	1000
186892	11-07-24	Ontwikkel een future-proof kantooromgeving	9051
189005	16-07-24	Excel Basis	online
189069	17-07-24	PowerPoint Basis	online
188999	19-07-24	Excel Advanced: Lijsten en Tabellen	online
189085	22-07-24	Powerpoint Advanced: dynamische presentaties en animaties	online
188985	23-07-24	Excel Advanced: Formules en Functies	online
188971	24-07-24	Excel Advanced: Data Visualiseren	online
189076	25-07-24	Word Basis II	online
190209	02-08-24	Excel Advanced: Formules en Functies	online
189004	05-08-24	Excel Basis	online
189068	12-08-24	PowerPoint Basis	online
189000	13-08-24	Excel Advanced: Lijsten en Tabellen	online
189075	19-08-24	Word Basis II	online

400 thuiscursussen om uw medewerkers bij te scholen.

CURSUS TOP 10

1	Excel	€189
2	Administratief bediende	€399
3	Frans, Spaans, Engels, Duits, Italiaans, enz	€199
4	Bouwkunde	€259
5	Cyber Security	€359
6	Agile Scrum	€359
7	Lean Management	€359
8	Leiding Geven	€299
9	PowerBI	€299
10	HRM	€529

Een greep uit ons aanbod

Bedrijfsstrategie

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

Beroepscompetenties

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

Personalsmanagement

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

Digitalisering

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

Internationalisering

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

GRATIS
Proefles
op nha.be



KMO-PORTEFEUILLE
20 OF 30% KORTING

www.nha.be

Dienstverlener voor de
KMO-PORTEFEUILLE

Geregistreerd
Departement Werk
en Sociale Economie

WSE
Kwaliteits
registratie

#LEREN UIT BOEKEN



DOE, DUMP OF DELEGEER

Rik Moons # LannooCampus # 9809401495967 # 214 p. # paperback

Hoe optimaliseer je de prestaties van je team en vergroot je je eigen promotiekansen? Het antwoord is: vertrouwen. Als leider is er maar één manier om efficiënter én effectiever te werken: delegeren. Enkel zo vermijd je het verglijden van het belangrijke naar het dringende werk. Denk hierbij aan heel praktische zaken zoals het maken van verslagen en opzoekwerk verrichten. Ook het optimaliseren van bestaande procedures of het bedenken en uitwerken van totaal nieuwe projecten kan je delegeren. Maar delegeren is complex en vraagt vertrouwen, durf en opvolging.

In Doe, Dump of Deleger vind je tal van handvatten en anekdotes uit de praktijk die jou leren loslaten. Soms ben je zelfs genoodzaakt om volledig los te laten, zoals Rik ervarde toen zijn sportvliegtuig onbestuurbaar werd en hij zijn leven moest toevertrouwen aan zijn parachute.

LEIDINGGEVEN. YES YOU CAN

Ans Mouton # LannooCampus # 9849401499293 # 200 p. # paperback

Wat als leidinggeven eenenvoudiger zou blijken dan het op het eerste zicht lijkt? Wat als je als leidinggevende het lef aan de dag zou leggen om gewoon te doen? Het lef om terug te vallen op de eenvoud van oprochte belangstelling, om te leiden vanuit helderheid en betrokkenheid. Het lef om werkelijk te delegeren en je blik te richten op verborgen krachtbronnen, of het lef om achterover te leunen, ook als het spannend wordt.

In dit boek leer je hoe je doelgericht én vanuit eenvoud leiding kan geven. Geen complexe modellen, wel een set rollen en vaardigheden waarmee je het volle potentieel aan jezelf en je team kan halen.

Met scheurkalenderacties om meteen aan de slag te gaan!

10 QUINTESSENTIAL QUESTIONS

Suyin Aerts # LannooCampus # 9799401495783 # 336 p. # hardback

Insights from authentic and passionate leaders around the world. A good question is one that takes into account who you're asking and the situation you're in. We need to ask ourselves the right questions and dare to be brave enough to ask other people the right questions as well.

Suyin Aerts works in the media and combines this with running her company X-Treme Creations. For this book, she wanted to gather insights and perspectives on life from people who inspire her: Angelique Van Ombergen, Ann Wauters, Dan Vandevoorde, Daria Nashat, Elke Van Hoof, Hassan Al Hilou, Ihsane Haouach, Isabella Lenarduzzi, Itay Talgam, Jasmina Vermeulen, Joseph Oubelkas, Kevin Karena, Mathieu Gram, Malene Birger, Marion Debruyne, Max D., Marc Noppen, Philippe Baileur, Piet Goddaer (Ozark Henry), Rachid Haevelaerts and Rudi Vranckx.

IMPACTVOLLE HR-ANALYTICS

Jeroen Naudts, Glenn Walschap, Thomas Bertin # LannooCampus # 9789401495806 # 278 p. # paperback

Ontdek het volle potentieel van HR-analytics. Heb je ontdekt wat het potentieel van HR-analytics voor jouw bedrijf kan zijn? En wil je er nu concreet mee aan de slag? Impactvolle HR-analytics is geen droog statistiekboek, maar biedt een helder 6-stappenplan dat elke HR-professional direct kan toepassen. De stappen worden ondersteund met verschillende cases uit de praktijk. Laat dit boek je gids zijn op weg naar een geoptimaliseerd HR-beleid met de kracht van data.

A SEAT AT THE TABLE

Youssef Kobo # LannooCampus # 9789401480611 # 174 p. # paperback

Meer diversiteit werkt ook in jouw organisatie. Hoe vind je de juiste opportuniteiten en bouw je je netwerk in het bedrijfsleven uit? Hoe trek je divers talent aan om je organisatie te versterken?

A seat at the table biedt een reeks duidelijke handvatten om de zakelijke wereld te laten zien hoe ze meer diversiteit kunnen brengen in hun teams. Als bedrijfsleiders en managers vragen 'waar vinden we goede mensen?' is het antwoord: 'kijk uit het raam, daarbuiten lopen veel talentvolle jonge mensen met een migratie-achtergrond'.

Vanuit zijn eigen verhaal laat auteur Youssef Kobo zien hoe we de kloof kunnen dichten tussen jong divers talent en het bedrijfsleven. Met zijn verhaal schudt hij de wereld wakker, want dat beide groepen elkaar niet gemakkelijk vinden, is niet nodig.



BETER, LEUKER, SNELLER

Barend Last, Ilona Boomsma, Jean-Luc Laval # Boom # 9789024464999 # 244 p. # paperback

Beter, leuker en sneller werken met hulp van kunstmatige intelligentie. Wie wil dat nou niet? Leer beter, leuker en efficienter werken met behulp van kunstmatige intelligentie. Met direct toepasbare inzichten en oplossingen. Verrijkt met unieke perspectieven en praktijkvoorbeelden van vooraanstaande experts uit de sector. In een snel veranderende wereld staat de Learning & Development (L&D) sector voor nieuwe uitdagingen; kunstmatige intelligentie transformeert de manier waarop we leren, trainen en ontwikkelen. Dit vereist actie en upskilling. Hoe? Dat leer je in dit handboek. Dit praktisch naslagwerk - een spin-off van het recent verschenen en succesvolle Chatten met Napoleon - leert je effectief en verantwoord omgaan met de kansen en bedreigingen die AI biedt. Het biedt direct toepasbare inzichten en oplossingen voor de hedendaagse L&D-professional. Verrijkt met gastbijdragen van vooraanstaande figuren uit de sector, die elk hun unieke perspectieven en ervaringen delen.

HET GENERATIE-EFFECT

Kim Janssen # Boom # 9789024464357 # 92 p. # paperback

Bouwen aan een organisatie waar alle generaties tot hun recht komen, verbonden zijn en elkaar versterken. Inzicht in de generatieverschillen op de werkvloer en hoe generatiemanagement je organisatie beter maakt. Vol handvatten, inspiratie en tips om concreet mee aan de slag te gaan. Maakt de vertaalslag mogelijk naar je eigen organisatie, je team en je rol. De werkvloer wordt bevolkt door maar liefst vijf generaties. Generatie Z rammelt aan de poort en de laatste babyboomers nemen afscheid. Die brede generatiemix zorgt voor uitdagingen. Jonge medewerkers lopen snoeidhard aan tegen zo-doен-we-het-hier-nou-eenmaal, en oudere generaties vinden hen verwende, veeleisende snotneuzen. Jong en oud verschillen in hun visie op werken. Ze hebben totaal andere drijfveren en ideeën over aanpak van zaken. Dit geeft problemen op de werkvloer. De kloof wordt groter, je krijgt frictie, eilandjes, verloop en verzuim. Eeuwig zonde, want generatiediversiteit is juist een prachtige kans om elkaar te versterken.

FULLY CHARGED

Lieven Van Linden # Pelckmans # 9789463379762 # 320 p. # paperback

Stel je eens voor: elke ochtend wakker worden met tonnen energie, gedurende de hele dag intensief gefocust kunnen blijven en 's avonds nog steeds de vitaliteit hebben om waardevolle momenten te delen met je dierbaren. Het lijkt een droom, maar het is wel degelijk binnen handbereik! De harde realiteit vandaag is echter dat veel leiders de uitputting nabij zijn. Recent onderzoek onthult dat meer dan de helft van de managers kampert met burnoutsymptomen. Maar tot deze statistieken hoef jij niet te behoren. Ontdek in Fully charged de revolutionaire aanpak van Lieven Van Linden, topondernemer, ultraloper en jouw gids naar een leven vol energie en leiderschapssucces. Hij geeft je in dit boek: wetenschappelijke tools om je energieniveau naar ongekende hoogten te brengen; een routine van 3 minuten die je motivatie met meer dan 250% doet stijgen; dé parameter die je gezondheid en leiderschap voorgoed zal veranderen; een innovatieve stappenplan om nieuwe gewoonten voorgoed te integreren.

EVIDENCE BASED TRAINEN

Karin de Galan, Peter Baggen # Thema # 9789462723924 # 336 p. # paperback

Als professioneel trainer streef je naar geweldige trainingen waarin deelnemers geboeid leren en die veel transfer hebben. In de praktijk ontdek je steeds meer over wat werkt; je leert en verbetert jezelf continu. Dat is natuurlijk prima, maar het kan handiger. Met dit boek maak je in één keer een enorme sprong in je professionele ontwikkeling. Train-de-trainer Karin de Galan en onderzoeker Peter Baggen hebben hun krachten gebundeld en combineren praktijk met wetenschap. In Evidence-based trainen delen zij al hun inzichten om niet steeds betere, maar direct de meest effectieve én leukste trainingen neer te zetten. Maak kennis met de wetenschap van het trainen, in praktijkgerichte hapklare brokken: 44 prachtige onderzoeken naar trainingsinterventies met verrassende conclusies, direct vertaald naar jouw training; een excellente leertheorie die verklaart hoe deelnemers nieuwe vaardigheden leren; een praktisch model voor trainingen in 4 stappen; 7 meta-evaluaties die laten zien hoeveel verschil evidence-based trainen maakt in de praktijk.

HR-WOORDENBOEK

Charis Libotton # LannooCampus # 9789401426114 # 168 p. # paperback

HR-Woordenboek, het boek dat wetenschappelijke kennis op een toegankelijke manier in organisaties brengt. Wat kan je erin terugvinden? Zoals je van een woordenboek kan verwachten, is in dit boek de betekenis opgenomen van 50 hr-begrippen die je ook in de wetenschappelijke literatuur terugvindt. Charis koos die begrippen die cruciaal zijn voor teams die samenwerken, leren en resultaten halen. Maar dat is nog niet alles. Daarnaast geeft het boek je ook een wetenschappelijk onderbouwd antwoord op vragen zoals: Hoe kan je het zelfleiderschap van je teamleden vergroten? Wat maakt dat je een collega vertrouwt? Wat is het verschil tussen teamempowerment en een zelfsturend team? Welke aspecten van teamcommunicatie beïnvloeden de prestaties? Hoe zet je met je team stappen naar een feedbackomgeving? Welk leiderschap is het meest geschikt bij veranderingen?

190220	20-08-24	Excel Basis	online	189003	09-10-24	Excel Basis	online
190230	20-08-24	Online on demand cursus - Microsoft Office 365 SharePoint	online	190233	09-10-24	Outlook Basis	online
188972	20-08-24	Excel Advanced: Data Visualiseren	online	187427	10-10-24	Training changemanagement: positief omgaan met verandering	3000
187094	20-08-24	Projectmanagement - Plannen, budgetteren en opstarten	2600	186687	10-10-24	Opleiding I Business Process Management van a tot z	3000
187091	22-08-24	Projectmanagement - Opvolgen, bijsturen en grip houden	2600	187518	10-10-24	Opleiding Facility Management van a tot z	2600
145420	22-08-24	Financieel management voor de niet-financiële manager	2140	186617	14-10-24	BPMN 2.0: bedrijfsprocessen modelleren	3000
190210	22-08-24	Excel Advanced: Formules en Functies	online	186541	14-10-24	Projectportfoliomagement	9810
189056	26-08-24	Outlook Basis	online	123501	14-10-24	Itil® 4 monitor, support and fulfil	1831
186542	26-08-24	Agile Project Management®	2600	116597	14-10-24	Lean six sigma yellow belt training	1060
187921	26-08-24	Certified Scrum Master®	3500	186728	15-10-24	Beter functioneren als managementassistent	9031
187096	27-08-24	Projectmanagement - Samenwerken in projecten	2600	188312	16-10-24	Public Affairs en Lobbying	1831
190038	27-08-24	Prompt-engineering voor business- en functionele analisten	1982	187519	17-10-24	Programmamanagement: het coördineren van verschillende	3000
116579	28-08-24	Exin bcs business analysis foundation	1060	116570	17-10-24	Prince2 agile foundation	1060
187088	29-08-24	Projectmanagement - Omgaan met verandering en weerstand	2600	187327	18-10-24	Projectmanagement - Omgaan met verandering en weerstand	3500
187556	03-09-24	Certified PRINCE2® Foundation Course	online	189969	18-10-24	Ai for management: securing your company's future	1060
79489	04-09-24	Professional scrum master	1831	190087	18-10-24	Ai-gedreven analyse	9000
190221	04-09-24	Excel Basis	online	190212	22-10-24	Excel Advanced: Formules en Functies	online
189067	05-09-24	PowerPoint Basis	online	189002	22-10-24	Excel Advanced: Lijsten en Tabellen	online
189657	05-09-24	PMP® Exam Preparation Course	1000	140955	22-10-24	Sla - service level agreements	2410
186484	05-09-24	Performance improvement voor de (management)assistent	9300	186263	22-10-24	Businessanalysetechnieken: Module 1	9300
187904	05-09-24	Certified Scrum Master®	online	186430	22-10-24	Masterclass Projectmanagement - Methoden en technieken	9120
187329	05-09-24	Projectmanagement - Plannen, budgetteren en opstarten	3500	155672	22-10-24	Financieel management voor de niet-financiële manager	9000
188106	09-09-24	Opleiding Certified Scrum Product Owner®	1982	145423	23-10-24	Sla - service level agreements	9000
93183	09-09-24	Itil 4 digital & it strategy (dits)	1060	186193	24-10-24	Strategisch toekomstdenken en scenarioplanning	online
188986	09-09-24	Excel Advanced: Formules en Functies	online	190206	24-10-24	Excel Advanced: Data Visualiseren	online
190145	09-09-24	CAPM Exam Preparation Course	1000	190231	24-10-24	Online on demand cursus - Microsoft Office 365 SharePoint	online
189001	10-09-24	Excel Advanced: Lijsten en Tabellen	online	190238	24-10-24	Word Basis II	online
188280	10-09-24	Business proces improvement: stroomlijnen van processen	2600	85456	25-10-24	Teamdynamiek coachen, benutten en bouwen van succesvolle	2800
190204	11-09-24	Excel Advanced: Data Visualiseren	online	120009	05-11-24	Project portfolio management	9000
145207	12-09-24	Uw rol als business analist	9000	186267	05-11-24	Changemanagement: veranderingen in organisaties begeleiden	1982
187915	16-09-24	Certified ScrumMaster®	9000	186623	05-11-24	Design Thinking als mindset voor creativiteit en klantgericht	online
186544	16-09-24	Agile Project Management®	2600	186657	05-11-24	Mini-MBA: Business Essentials voor Management Talent	9300
190227	16-09-24	Excel voor Financials	online	187095	05-11-24	Projectmanagement - Plannen, budgetteren en opstarten	online
190222	19-09-24	Excel Basis	online	187515	07-11-24	Certified PRINCE2® Practitioner Course	3000
186853	19-09-24	Kpi's die wel werken	9000	188278	07-11-24	Business analytics met MS Power BI: advanced opleiding	9810
143822	19-09-24	Excel en financieel management	2140	189659	07-11-24	PMP® Exam Preparation Course	1000
143686	19-09-24	Kpi's die wel werken	9000				
186571	19-09-24	Mini-MBA: Business Essentials voor Management Talent	2600				
188006	23-09-24	Certified Scrum Product Owner®	2140				
189084	23-09-24	Powerpoint Advanced: dynamische presentaties en animaties	online				
190237	24-09-24	Word Basis II	online				
145153	24-09-24	Projectmanagement voor projectteamleden	2140				
145415	24-09-24	De 8 gouden regels voor succesvolle communicatie	9000				
119936	24-09-24	Fleet services - inkop, management & inrichting: toolbx	9000				
93153	25-09-24	Itil® 4 specialist: drive stakeholder value (dsv)	1060				
187328	26-09-24	Projectmanagement - Opvolgen, bijsturen en grip houden	3500				
186105	30-09-24	Masterclass: Managementassistent als autonome co-manager	2800				
190223	30-09-24	Excel Basis	online				
144045	01-10-24	Project management voor gevorderden	2140				
140998	01-10-24	Business plan op 1 a4	9000				
190211	02-10-24	Excel Advanced: Formules en Functies	online				
190216	02-10-24	Excel Advanced: Lijsten en Tabellen	online				
190061	03-10-24	Managing managers	2140				
190084	03-10-24	Agile project management	9000				
188022	03-10-24	Certified Scrum Master®	1030				
190205	04-10-24	Excel Advanced: Data Visualiseren	online				
189033	04-10-24	Excel Expert: Analyse en Rapportage	online				
188053	07-10-24	Opleiding Certified Scrum Product Owner®	9000				
142191	07-10-24	Balans lezen voor niet-specialisten	9000				
168334	07-10-24	De fluïde organisatie	9000				
188324	08-10-24	Basisopleiding Cyber Security	9000				
187108	08-10-24	Een uitvoerbare digitale strategie op 1 pagina	1831				
187330	09-10-24	Projectmanagement - Samenwerken in projecten	3500				



MANAGEMENTVAARDIGHEDEN

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
186445	11-06-24	Beïnvloeden en overtuigen	9051
145232	13-06-24	Masterclass teamcoaching	9000
186308	13-06-24	Opleiding Mind Mapping®	9000
119938	18-06-24	Stress & burn-out preventie op de werkvloer	9000
113658	19-06-24	Info-webinar - actp certified coach root	2800
83692	20-06-24	Spv + icf coach mentoring module grow	2800
26533	25-06-24	Systemische keerpuntanden	2800
129167	28-06-24	Meer veerkracht en weerbaarheid	9700
187451	02-07-24	Assertief als leidinggevende	1831
187321	04-07-24	Peoplemanagement basisopleiding	1831
186293	20-08-24	Time management: je tijd, prioriteiten en stress	3500
176852	20-08-24	Managing people - werken met mensen	9000
143731	20-08-24	Zo word je een productiviteits ninja	9000
190143	21-08-24	Verhoog uw output en productiviteit met chatgpt	9000
158682	22-08-24	De dirty tricks van het onderhandelen	2140
190142	22-08-24	Verhoog uw output en productiviteit met chatgpt	2140
113762	22-08-24	Info-webinar - actp certified coach root-grow	2800
186162	23-08-24	Assertief op de werkvloer	2140
79456	26-08-24	Actp certified coach level 2 (grow)	2800
186475	29-08-24	Emotionele intelligentie en NLP	3000

OPEN OPLEIDINGEN

186191_02-09-24	Presentatietechnieken: boeiend leren presenteren	3000	190131_10-10-24	Persoonlijk leiderschap	9000
186053_04-09-24	Peoplemanagement basisopleiding	1982	176828_10-10-24	De kalme professional	2140
186455_06-09-24	Onderhandelingstechnieken: sluit succesvolle deals	9051	108858_10-10-24	Communicatie: impact & influencing	2800
69557_09-09-24	Info-webinar - actp certified coach teamdynamiek	2800	95761_10-10-24	Voeren van verzuimgesprekken op de werkvloer	9000
186339_10-09-24	Snel en efficiënt lastige beslissingen nemen	3001	51731_14-10-24	Actp certified coaching level 1 & 2	2800
186419_10-09-24	Beïnvloeden en overtuigen	1831	96750_14-10-24	Root certified business coach	2800
187657_16-09-24	Masterclass teamcoaching	9080	145155_14-10-24	Slim interviewen	9000
88794_17-09-24	Master certified coach mentoringtraject	2800	95607_15-10-24	Leiding geven aan arbeiders	2140
190058_17-09-24	Personal Leadership	2600	145425_15-10-24	Mini mba: masterclass in management	2140
190132_18-09-24	Pitchen met power	9000	120056_15-10-24	Leiding geven aan mensen die geen zin hebben	9000
176851_18-09-24	Killer presentation skills	9000	186618_15-10-24	Commercieel inzicht voor niet-verkopers	2600
190135_19-09-24	Psychologische veiligheid	2140	141137_16-10-24	Leiding geven aan mensen die geen zin hebben	2140
186656_19-09-24	Documentenbeheer voor de preventieadviseur	1030	86095_16-10-24	Certified coach specialisatie (bloom)	2800
145414_24-09-24	Communiceren en onderhandelen met vakbonden op de werkvloer	2140	143538_17-10-24	Ik weet dat u liegt	2140
190083_26-09-24	Aanspreken op toxisch gedrag	2140	143651_17-10-24	Communiceren en onderhandelen met vakbonden op de werkvloer	9000
186587_30-09-24	Leidinggeven aan collega's	2600	187457_17-10-24	Effectief communiceren als leidinggevende	1831
186338_01-10-24	Selling your idea: verkoop je idee met een straffe pitch	1982	187462_17-10-24	Leidinggeven op afstand in een hybride wereld	1831
187715_01-10-24	Coach jezelf	2600	188328_17-10-24	Technical Coaching	2650
186537_07-10-24	Coachend leidinggeven	1831	186102_17-10-24	Interne communicatie	online
91301_07-10-24	Actp certified coach level 1	2800	83689_21-10-24	Specialisatie-opleiding loopbaancoach	2800
83719_07-10-24	Actp certified coach level 1 & 2	2800	87265_22-10-24	Systemisch coachen & managen van individuele & organisatie	2800
188176_08-10-24	Coachend en resultaatgericht leidinggeven	2018	188923_22-10-24	ChatGPT en andere AI-platformen: potentieel en valkuilen	online
143657_08-10-24	Leiding geven aan arbeiders	9000	190141_23-10-24	Verhoog uw output en productiviteit met chatgpt	2140
172481_08-10-24	Zo word je een productiviteits ninja	2140	186583_23-10-24	Concentratie en focus behouden in snel veranderende tijden	online
186355_08-10-24	Out of the box denken ... en terug	9810	186736_23-10-24	Doelegoed en duurzaam netwerken	1982
186452_10-10-24	Leadership Skills Program: bouw aan je leiderschapskwaliteit	9300	186290_24-10-24	Opleiding heldere en duidelijke rapporten schrijven	2600

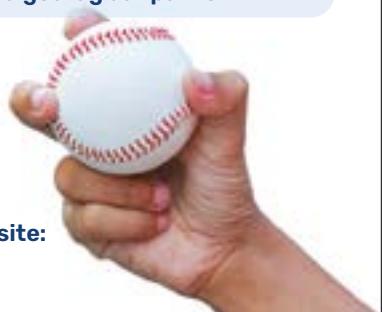


**CRIME
CONTROL**
EAGER TO EMPOWER

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





L&D Awards 2024
Proficiat!



LEERLOCATIES

Op leerlocaties.stimulearning.be vind je meer dan 600 zalen in België.
Geen feestzalen maar opleidings- en vergaderlokalen, praktijkruimtes, aula's en computerlokalen.
Hieronder stellen 13 locaties zich kort voor.

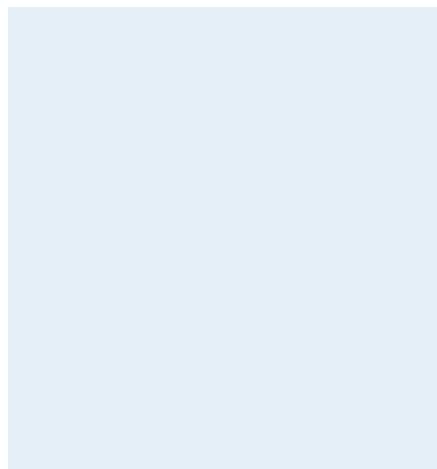


Voor meer details over vb. accommodatie en bereikbaarheid kan je terecht op onze sites en ...
doe hen onze groeten als je hen spreekt.

Heb je zelf een leerlocatie? Van harte welkom!


De Winkelhaak | House of C
2060 Antwerpen
+32 3 727 10 30
www.winkelhaak.be
info@winkelhaak.be

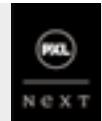
1




O-Forty
8020 Oostkamp
+32 50 64 19 26
oforty.be
info@oforty.be

2




PXL-Next
3500 Hasselt
+32 11 77 57 00
pxl-next.be
events@pxl-next.be

3




House of Meetings
2570 Duffel
+32 15 36 35 05
houseofmeetings.be
info@houseofmeetings.be

4




SIG
9308 Gijzegem (Aalst)
+32 53 38 28 18
www.sig-net.be > verhuur
info@sig-net.be

5



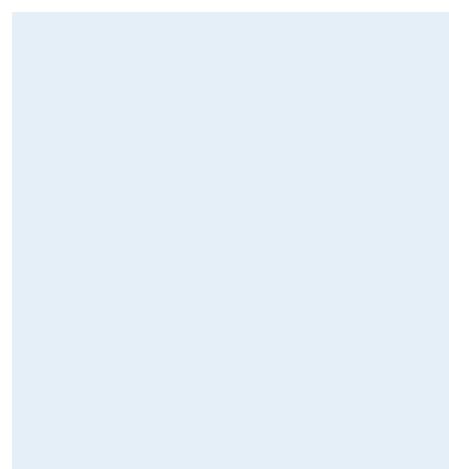

Vormingscentrum
2390 Malle / +32 3 312 80 00
provincieantwerpen.be
vormingscentrum@provincieantwerpen.be

6




Au rythme de Belvaux
5580 Belvaux (Rochefort)
+32 84 44 53 88
ard-belvaux.be
patrick.goovaerts@skynet.be

7





Campus Kastanjehof
2540 Hove
+32 468 15 79 80
campuskastanjehof.be
info@campuskastanjehof.be



Holiday Inn Brussels Airport
1831 Diegem
+32 491 90 14 08
holidayinnbrusselsairport.com
info@holidayinnbrusselsairport.com



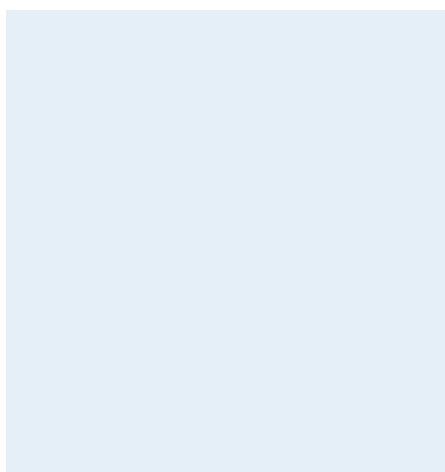
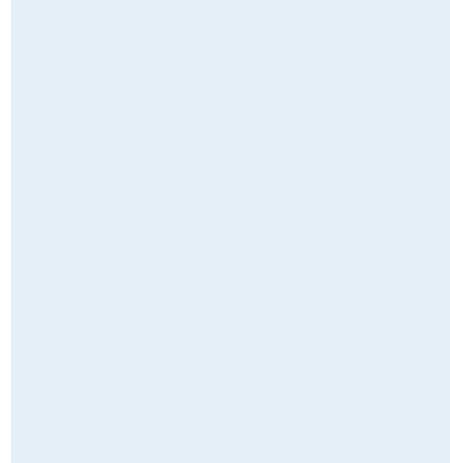
bit by bit
2060 Antwerpen
+32 3 232 51 12
bitbybit.be
info@bitbybit.be

10



De Montil
1790 Affligem-Essene
+32 2 583 00 70
demontil.com
info@demontil.com

11



Orshof
3670 Oudsbergen | Neerglabbeek
+32 89 810 800
orshof.be
info@orshof.be

12



Domein Martinus
2980 Halle-Zoersel
+32 3 384 02 23
domeinmartinus.be
info@domeinmartinus.be

13

OPEN OPLEIDINGEN

190140	24-10-24	Verhoog uw output en productiviteit met chatgpt	9000
188817	24-10-24	Kennismanagement: til je organisatie en medewerkers	3001
95337	24-10-24	Systemic turning point days	2800
145156	24-10-24	Voeren van moeilijke gesprekken	9000
99179	24-10-24	Systemische keerpuntdag eigen case	2800
145404	24-10-24	49 + 1 te vermijden arbeidsrechtelijke valkuilen	9000
186196	05-11-24	Time management: je tijd, prioriteiten en stress	online
186259	07-11-24	Assertief op de werkvloer	9300



VERKOOP, MARKETING EN COMMUNICATIE

ID	START	OPLIEDINGSTITEL	POSTCODE
134952	11-06-24	Klantgericht communiceren - klantgerichtheid	9700
187417	11-06-24	Mediatraining	1982
174641	12-06-24	Excel voor inkopers	9000
174650	13-06-24	Opex & lean - masterclass operational excellence & lean	2140
186098	13-06-24	Google Ads Search-campagnes opzetten	1030
190255	13-06-24	Social media ontwerpen met Canva	9051
189295	18-06-24	Sneller en beter schrijven met ChatGPT en andere AI-tools	9000
189321	18-06-24	Video content creatie met canva	9220
187026	18-06-24	User Experience Design (UX)	9300
186136	18-06-24	Prijsstrategie: Opleiding	1982
186329	18-06-24	Het nieuwe e-Procurement platform voor openbare aankopers	9051
186235	19-06-24	Strategisch communicatieadviseur	2000
143695	19-06-24	Selecteren, opvolgen & beoordelen van leveranciers	9000
186327	20-06-24	Duurzaam aankopen in wetgeving overheidsopdrachten	2600
186851	20-06-24	Klantgerichte en commerciële vaardigheden voor de medewerk	9000
188621	21-06-24	Internationaal doorgroeien met E-commerce	8500
186340	25-06-24	Update overheidsopdrachten	online
186079	25-06-24	Basisopleiding Eventmarketing	1982
186129	27-06-24	Scoren in Google met SEO	online
186328	09-07-24	Efficiënt onderhandelen bij overheidsopdrachten	2600
190098	20-08-24	Chatgpt - slim en creatief communiceren	9000
187019	22-08-24	UI Design: opleiding	3001
186124	27-08-24	Opleiding Viral Marketing	online
186086	27-08-24	Opleiding: Customer Journey	1982
190250	27-08-24	Meta - leer werken met meta business suite	8500
186082	29-08-24	Content marketing: straffe content inzetten voor blijvende	2000
186084	29-08-24	Creatieve content maken voor social media marketing	1982
188650	02-09-24	Next-level adobe express	9220
188655	03-09-24	Starten met ai	9220
186493	03-09-24	Sales: training voor starters	2600
186012	05-09-24	Opleiding Communicatiemanagement	2800
141125	06-09-24	Klantenservice voor technische medewerkers	9700
186551	06-09-24	Basistraining zakelijk schrijven	9051
186245	10-09-24	NEW Business Development	9300
188649	10-09-24	Lightroom voor marketeers	9220
186702	12-09-24	Opleiding overheidsopdrachten van a tot z	1982
190102	12-09-24	De 7 magische woorden	2140
186090	12-09-24	Digital marketing: basisopleiding	online
186117	12-09-24	Google Analytics: meet je online succes met GA4	2000
186119	17-09-24	Het marketingplan in de praktijk	1030
188670	17-09-24	Grafische jumpstart	9220
186014	18-09-24	Paid Social Advertising	1000
139045	19-09-24	De succesvolle product manager	9000
186271	19-09-24	De salesmanager als strategisch en innovatief leider	9300
186546	19-09-24	Correcte en heldere taal in bedrijfssteksten	1982
186142	24-09-24	Workshop copywriting	2600
135022	25-09-24	Afsluiten van verkoopgesprekken	9000
186092	25-09-24	E-mailcampagnes: hoe verhoog je het succes van je mailings	online
140999	26-09-24	Framing	2140
143751	26-09-24	Effectief & doelgericht onderhandelen voor aankopers	9000
190243	26-09-24	Adverteren op Instagram voor beginners	8500
190137	27-09-24	Successvol inkopen van transport	9000
186268	30-09-24	De salesmanager als inspirerend people manager en coach	9300
186126	01-10-24	Productmanagement: Opleiding	9031
189410	01-10-24	Opleiding Communicatiemanagement	3000
186130	08-10-24	Scoren in Google met SEO	1982
186135	08-10-24	Storytelling: verhalen maken merken	2000

TOP10 BEDRIJFSOPLEIDINGEN

Dit zijn de meest ingevoerde zoektermen op www.bedrijfsopleidingen.be sinds 10/03/24

- 1 DUTS** Elohim Language Services / Agataal / BLCC / ElaN Learning / Laudius
- 2 DEBITEUR** IFBD - Institute for Business Development / NCOI Learning / Pantelco
- 3 MILIEU** NCOI Learning / SBM
- 4 DOUANE** Syntra Bizz / NCOI Learning
- 5 EXCEL** IFBD - Institute for Business Development / NCOI Learning / Quality Training / Syntra BIZZ
- 6 BOEKHOUDEN** IFBD - Institute for Business Development / NCOI Learning / Ehsal Management School / Syntra BIZZ
- 7 MANAGEMENT** De Gussem Training & Consulting / Training & Coaching Square / NCOI Learning / B2B Learning / IFBD - Institute for Business Development / Ehsal Management School / Skill Builders / Thhink / Orbis / SyntraPXL Business / SBM / Laudius / Ormit talent / The Myers-Briggs Company / Syntra BIZZ / Tweetakt / Laudius
- 8 FRANS** Elohim Language Services / Agataal / BLCC / ElaN Learning / Laudius
- 9 MARKETING** IFBD - Institute for Business Development / NCOI Learning / Syntra BIZZ / SBM / Laudius
- 10 AI** B2B Learning / IFBD - Institute for Business Development / Typographics / NCOI Learning / SBM / Syntra BIZZ



186578	08-10-24	Overheidsopdrachten: onderzoek en evaluatie van offertes	online
186620	10-10-24	Commercieel onderhandelen voor de sales professional	1982
143688	10-10-24	Klantgerichte en commerciële vaardigheden voor de medewerker	2140
190097	10-10-24	Chatgpt - slim en creatief communiceren	2140
190249	10-10-24	Maak met Wordpress een professionele website	8500
189322	11-10-24	Video content creatie met canva	9220
190096	11-10-24	Chatgpt - slim en creatief communiceren	9000
190095	14-10-24	Betere offertes schrijven met chatgpt	2140
190262	14-10-24	Verkooptechnieken in de kleinhandel	8500
188149	15-10-24	Photoshop voor marketeers	2600
187615	15-10-24	Onderhandelingstechnieken voor inkopers	1982
190251	16-10-24	Meta - leer werken met meta business suite	9051
188170	17-10-24	Opleiding: Hoe bereik ik mijn klanten?	1030
190103	17-10-24	De hybride verkoper	2140
186270	17-10-24	De salesmanager als salesorganisator en talentscout	9300
186269	18-10-24	De salesmanager als performance manager en prestatieandrijver	9300
135031	18-10-24	De psychologie van de inkoper	2140
186370	21-10-24	Het nieuwe e-Procurement platform voor openbare aankopers	2600
174653	22-10-24	Strategisch account management	2140
186132	22-10-24	Social media marketing: boek meer online succes	1030
186097	05-11-24	Google Ads Advanced level	online
190257	05-11-24	Stories & Reels maken op Instagram	8200
190256	07-11-24	Social media professioneel gebruiken - Beginners	8200
187683	07-11-24	Selectie- en gunningscriteria bij overheidsopdrachten	2600
186123	07-11-24	Marketing: basisopleiding	1982
187027	07-11-24	User Experience Design (UX)	1982
187608	07-11-24	Inkoop: basisopleiding	1982
186140	07-11-24	Visual storytelling: breng je verhaal met beelden	9051



MILIEU, VEILIGHEID EN KWALITEIT

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
188138	11-06-24	EHBO - Bijscholing hulpverlener	9000
187452	12-06-24	Burn-out bespreekbaar maken	online
189196	13-06-24	Praktische aandachtspunten voor asbestdeskundigen	8200
189207	13-06-24	Recente wijzigingen in de milieuwetgeving	9051
186492	13-06-24	Ruimtelijke ordening voor niet-specialisten	online
187509	13-06-24	De omgevingsvergunning	online
189419	20-06-24	Duurzaamheid of ESG meetbaar en aantoonbaar maken: wat, hoe en what	online
186522	20-06-24	Veilig werken met derden	1982
189136	24-06-24	Basiskennis kandidaat asbestdeskundige inventarisatie	8200
189199	27-06-24	Praktische aandachtspunten voor asbestdeskundigen	8200
187303	27-06-24	Supervisie vertrouwenspersoon: deontologie en beroepsgeheim	online
188139	27-06-24	EHBO - Bijscholing hulpverlener	1800
188046	03-07-24	EHBO - Hulpverlener	1800
188140	26-08-24	EHBO - Bijscholing hulpverlener	9000
188047	27-08-24	EHBO - Hulpverlener	9000
187333	27-08-24	Supervisie vertrouwenspersoon: de verzoeningsprocedure	1831
187103	03-09-24	Vertrouwenspersoon: basisopleiding	9051
186505	05-09-24	De impact van de hiërarchische lijn op de veiligheidscultuur	2600
186517	05-09-24	Milieuadministratie: basisopleiding	9300
187335	10-09-24	Supervisie vertrouwenspersoon: Jaarlijkse evaluatie	1982
186530	12-09-24	Het nieuwe AREI en controles van elektrische installaties	9051
189421	12-09-24	Preventieadviseur: Multidisciplinaire basismodule	9000
190088	17-09-24	Ai-gedreven customer service	2140

L&D SOLUTIONS

L&D ontwikkelt zich razendsnel en gebruikt steeds diverse middelen om mensen te binden, te boeien en te ontwikkelen. De providers van deze oplossingen - die beslist niet allemaal L&D tech zijn - zijn bijzonder creatief in hun aanbod. We brengen deze leeroplossingen samen onder het tabblad L&D Solutions op www.bedrijfsopleidingen.be en in deze rubriek.

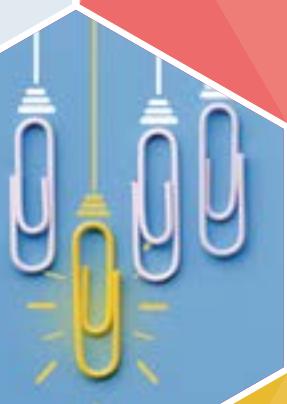


Assessments & Certificaties

Televic Education

Digital Skills

Valamis, Digital Sherpa by Kanli, Learnia, The Master Channel



Economie, Administratie, Fiscaliteit en Wetgeving

Amelior

Inkoop, Verkoop en Logistiek

Amelior

Omgaan met emoties en conflicten

De Gussem Training & Consulting, Thhink, GoodHabitz, Amelior, The Tipping Point, Coaching The Shift, CrimeControl



Taal

ElaN Learning

Organisatieontwikkeling

marbl, The future is now, Allanta, Amelior, Coaching The Shift

E-learning & Afstandsleren

Pluvo, Epyc, Laurea, Rise Up, Next Learning Valley, Valamis, UP learning, The Master Channel, Play it, FlowSparks, GoodHabitz, Arboth, aNewSpring, The Learning Hub



Kennismanagement & Creativiteit

Learnia, Amelior

Performance Support

The future is now, FlowSparks, Arboth, aNewSpring



Teambuilding

Communicator with humor, GoodHabitz, Coaching The Shift

Timemanagement - Stresshantering

De Gussem Training & Consulting, Thhink, GoodHabitz, Amelior, The Tipping Point



OPEN OPLEIDINGEN

187717	19-09-24	Open spaces en welzijn	1030
190200	23-09-24	Security management: basisopleiding	3001
186520	26-09-24	Risicoanalyses in de praktijk	1982
186509	08-10-24	Deconnectie: herwin je focus op het werk	1982
186883	08-10-24	Binnennmilieu	1030
189368	11-10-24	Preventieadviseur niveau ii	3500
187754	15-10-24	Positieve gezondheid als hefboom voor een gezonder werkclimaat	online
186598	15-10-24	Overtuigen en meerwaarde bieden als salesprofessional	9051
186699	21-10-24	Maak het verschil met je customer service	3001
186443	22-10-24	Basistraining interne auditor volgens ISO 19011:2018	online
187524	23-10-24	De geheimen onthuld voor een welzijnsbeleid dat werkt	2600
187537	24-10-24	Stress en burn-outpreventie: wat is jouw rol als hr-profes	2600
187544	24-10-24	Wat met je lading op de vrachtwagen?	2018
186458	24-10-24	Opslag gevaarlijke producten volgens Vlarem II	online
186660	24-10-24	Opslag van gevaarlijke producten in Seveso-bedrijven	online
144576	25-10-24	Klachtenbehandeling	9700
188225	04-11-24	Certified expert machineveiligheid - module 1: De machiner	1030
187362	05-11-24	Vertrouwenspersoon: basisopleiding	online
186446	07-11-24	Bodemsanering en grondverzet: basisopleiding Bodemdecreet	online
188226	07-11-24	Certified expert machineveiligheid - module 2: Risicoanaly	1030



ECONOMIE, FISCALITEIT EN WETGEVING

ID	START	OPLIEDINGSTITEL	POSTCODE
187504	11-06-24	Circulariteit en duurzaamheid in Supply Chains	2600
176857	11-06-24	Power bi voor financials	2140
189517	18-06-24	Dag van de Finance Professional 2024	1030
186183	18-06-24	Fundamenten van (internationaal) treasury en cash manageme	1982
186168	02-07-24	Contracteren voor niet-juristen	9300
186367	05-09-24	Btw opleiding van a tot z	online
187502	10-09-24	AI in Supply Chain: het potentieel van data driven besluit	9031
186557	11-09-24	Sociale wetgeving in België: basisopleiding	9051
186489	12-09-24	Praktisch voorraadbeheer: leer je stock optimaal te managen	3000
186178	12-09-24	Essentials boekhouden en jaarrekening	2600
186965	12-09-24	Audit: basisopleiding	online
190069	12-09-24	Rsz knelpunten	9000
187514	17-09-24	Supply Chain Strategy & Finance	1030
187791	17-09-24	Financieel management voor niet-financiële functies	3000
186950	17-09-24	Een succesvolle businesscase opstellen	3010
186244	19-09-24	Balans lezen voor gevorderden	online
186690	24-09-24	Supply Chain Management: basisopleiding	3001
186185	24-09-24	Omgaan met arbeidsongeschiktheid in de onderneming	online
186164	01-10-24	Boekhouden: 6-daagse basisopleiding	9051
186969	02-10-24	Opleiding Financieel Management van a tot z	3001
186166	03-10-24	Consolidatie in de praktijk	9051
186203	03-10-24	Vennootschapsrecht: basisopleiding	2600
186219	08-10-24	De periodieke btw-aangifte correct invullen	online
186171	08-10-24	De essentie van IAS-IFRS	online
127664	08-10-24	De controller als business partner	2140
186174	10-10-24	De nieuwe jaarrekening en de sociale balans invullen	online
186550	10-10-24	Interne onderzoeken en sociale inspecties: aandachtspunten	online
95734	11-10-24	Telefonisch debiteurenbeheer	2140
143771	11-10-24	Strategic pricing	2140
188787	17-10-24	Demand Planning en Forecasting: basisopleiding	9000
186577	17-10-24	Opleiding vennootschapsbelasting van a tot z	online
186252	22-10-24	Investeringsanalyse en -selectie	online
188858	22-10-24	Vennootschapsbelasting: update najaar	online
190092	22-10-24	Artificiële intelligentie & chatgpt in finance	9000
162235	22-10-24	Schrijven van rappels met impact	2140

190093	23-10-24	Artificiële intelligentie & chatgpt in finance	2140
186971	04-11-24	Masterclass Management Accounting	2600
186201	05-11-24	Van controller naar volwaardige businesspartner	1982
186208	05-11-24	Arbeidswetgeving in Nederland: basisopleiding	2600



COMPUTER EN MEDIA

ID	START	OPLIEDINGSTITEL	POSTCODE
188109	11-06-24	Outlook & Timemanagement	9051
189050	11-06-24	Microsoft Power BI Data Analyst (PL-300)	online
188400	12-06-24	CCNA v7 Course 2: Switching, Routing, and Wireless Essentials	9051
188081	13-06-24	Inventor voor gevorderden	8500
188184	13-06-24	Microsoft 365 - Administrator	9051
186212	13-06-24	Basisopleiding IT-management	1030
188237	14-06-24	Power Apps en Power Automate	8800
188101	17-06-24	Microsoft OneNote	8800
93150	17-06-24	Itil® 4 foundation & examen	9050
95786	18-06-24	Excel voor hr analytics	9000
186277	18-06-24	Functionele analyse: opleiding	2140
186422	18-06-24	Digitaliseer je content en processen	9031
186448	18-06-24	Business analytics met MS Power BI: basisopleiding	1982
186209	20-06-24	Basiskennis IT voor niet-IT'ers	2600
188239	26-06-24	SharePoint vervolmaking	9051
189049	10-07-24	Microsoft Power BI Data Analyst (PL-300)	online
189040	11-07-24	Introduction to Power BI	online
189039	13-07-24	Introduction to Power BI	online
189060	25-07-24	Power BI Advanced	online
190193	05-08-24	Microsoft Power BI Data Analyst (PL-300)	online
190189	05-08-24	Introduction to Power BI	online
186256	27-08-24	ITIL®4 Foundation in IT Service Management	online
188196	31-08-24	E-learning: Office	8200
186278	03-09-24	Functionele analyse: opleiding	9300
116607	04-09-24	Professional scrum product owner	1831
116547	09-09-24	Oceb2 business process management foundation	1060
188285	09-09-24	Data Protection Officer - Certificatiestraining	2140
188292	09-09-24	Data Protection Officer: Juridische introductie tot de GDPR	2140
188904	12-09-24	ISTQB® Foundation in Software Testing	1831
190190	12-09-24	Introduction to Power BI	online
187338	16-09-24	Data Analyse: Het Proces	online
116572	16-09-24	Itil® 4 specialist: create, deliver and support	1060
188279	17-09-24	Business analytics met MS Power BI: basisopleiding	online
188900	18-09-24	IREB® Foundation Certification Training	1831
190198	19-09-24	Power BI Advanced	online
187351	19-09-24	Data Analyse: Data opslag en structureren	online
190194	24-09-24	Microsoft Power BI Data Analyst (PL-300)	online
187340	01-10-24	Data Analyse: Opleiding	online
190134	01-10-24	Power bi essentials voor de business professional	9000
190136	02-10-24	Slimmer werken met copilot 365	9000
190108	03-10-24	Excel voor debiteurenbeheerders	2140
187654	03-10-24	Information gathering technieken voor functionele analiste	3001
188405	03-10-24	Certified Data Protection Officer (DPO): Functionaris gegevensbescherming	8200
186261	09-10-24	Basisopleiding Testing	3000
186423	10-10-24	Digitaliseer je content en processen	3000
188332	11-10-24	PRINCE2® - Foundation	9051
188373	15-10-24	Functionele analyse: opleiding	3500
190133	15-10-24	Power bi advanced voor de business professional	9000
190195	16-10-24	Microsoft Power BI Data Analyst (PL-300)	online
188893	16-10-24	IREB® Foundation Certification Training	4360
187349	16-10-24	Data Analyse: Business Intelligence	online

AGO: DRIJVENDE KRACHT ACHTER DE VLAAMSE AMBTEENAAR VAN DE TOEKOMST

JONAS MYLLE, SANDRA LAUF & HILDE ROBBEETS - AGENTSCHAP OVERHEIDSPERSONEEL

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

"We hebben gemerkt dat de impact het grootst is wanneer we leerinterventies gericht ophangen aan thema's die bij de entiteiten op dat moment hoog op de agenda staan." - SANDRA

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

Sandra: "Los van wat we eerder al verteld hebben, is dat in eerste instantie het bestendigen van wat er al is, ervoor te zorgen dat mensen de weg vinden naar het aanbod en effectief plaats- en tijdonafhankelijk leren. We willen dus blijven inzetten op de dienstverlening zoals we ze nu uitrollen, met een diversificatie aan leervormen: fysieke sessies, digitaal leeraanbod en/of een blended benadering. Onze digitale aanpak komt voort uit Strategie Digitaal Leren, een groot project uit 2019-2020, dat ons in staat stelde om versneld met digitaal leren aan de slag te gaan. De coronacrisis gaf ons wat dat betreft nog een extra een duwtje in de rug en heeft geholpen om de entiteiten en medewerkers de urgentie van dit project te doen inzien. Onze dienstverlening vandaag is dan ook het resultaat van een aantal proefprojecten, die we nadien konden uitrollen

in recurrente dienstverlening. Voor bepaalde thema's bieden we digitale door externen gemaakte content aan in de vorm van een digitale leerbibliotheek. Voor meer vaktechnische of bestuurlijke inhoud hebben we interne medewerkers opgeleid om zelf digitaal leermateriaal voor hun eigen business te maken. Verder maken we sinds najaar 2019 gebruik van een learning management system (LMS) dat ons qua leerinfrastructuur ondersteunt. Tot slot zetten we in op de verdere ondersteuning van onze vormingsverantwoordelijken die gebruik maken van die mix aan leervormen. Digitaal leren vergt ook een zekere verandering in hoe medewerkers naar leren kijken. Je kan het ook in stukjes doen. We hebben gemerkt dat de impact het grootst is wanneer we leerinterventies gericht ophangen aan thema's die bij de entiteiten op dat moment hoog op de agenda staan."

"Ons netwerk van collega's die nu al zelf e-learningen aanmaken, willen we ondersteunen om nog meer in te zetten op korte, efficiënte en laagdrempelige leerprikkels, zodat we de impact nog kunnen vergroten." - JONAS

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

Hilde: "We integreren leren steeds meer in het werk van alledag. Didactiek speelt hierin een belangrijke rol, en daar hebben we de laatste jaren enorm op ingezet. Wat is voor ons didactiek en welke principes zetten we in? We adviseren de vormings- en hr-verantwoordelijken hier ook in. Leren is niet alleen een oplossing voor een probleem. Het gaat ook over de impact en de potentiële gedragsverandering. We moedigen mensen dan ook aan om breder naar leerinterventies te kijken en alternatieve benaderingen te bekijken. Is leren effectief de oplossing, of is een alternatief, zoals coaching of jobrotatie of een goed uitgewerkte handleiding meer op zijn plaats? We zetten ook in op de impact van leertrajecten. Wat brengt zo'n traject teweeg en hoe kan je als vormingsverantwoordelijke de impact vergroten? Daar hebben we vandaag een inspiratielijst voor met principes, cases en vragenlijsten die nuttig zijn om een leeractiviteit op te zetten en helpen om vanaf de start de impact te maximaliseren. Verder hanteren we voor nieuwe leerinitiatieven niet alleen inhoudelijke maar ook 'didactische gunningscriteria'. Zo waken we erover dat we enkel leeractiviteiten aankopen waar we didactisch achter staan."

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

Jonas: "Digitaal leren is inderdaad de rode draad doorheen alles. Enerzijds is er het goed uitgebouwde LMS dat operationeel is sinds 2019 en erg belangrijk is. Daarnaast zijn er de kwalitatieve leerinhouden die we voorzien in de digitale bibliotheek en via de zelfgemaakte inhouden waarbij we ook aandacht hebben voor digitale toegankelijkheid. Verder

is het belangrijk om digitaal leermateriaal op het juiste moment in een leertraject in te zetten. We stellen ons daarbij steeds de vraag hoe digitale leerinhoud een fysiek moment kan versterken. Komt dit best tussen twee fysieke sessies in? Of kan het de voorkennis activeren? We vinden het belangrijk dat digitaal leren niet beperkt wordt tot een soort ‘digitale brochure’ maar effectief nut heeft.”

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

Hoe zie je het leren evolueren in de nabije toekomst binnen Ag0?
Jonas: “Er is heel veel in verandering, ook op het vlak van leren en ontwikkelen. We houden onze ogen open voor het potentieel van artificiële intelligentie en verkennen de mogelijkheden om dit te integreren in onze

werking. We laten ons inspireren door organisaties binnen de Vlaamse overheid die er al mee aan de slag zijn.”

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

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

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



PASPOORT SANDRA

- › **Functie?** Adviseur Leren en Ontwikkelen - Ag0
- › **Vroeger?** Onder meer hoofd loopbaancentrum DC Talent, adviseur leren/beleidstrekkers Talent, coördinator leren bij Ag0
- › **Studies?** Handel ingenieur VUB, HR Management Erasmushogeschool, aggregaat economie VUB
- › **Wat is je professionele motto?** “Alleen ga je sneller, samen kom je verder!”
- › **Meest inspirerende L&D-informatiebron?** Naast wat mijn collega’s al vertelden, denk ik ook aan de FOD Beleid en Ondersteuning, die qua structuur en opdracht vergelijkbaar zijn met ons.

PASPOORT HILDE

- › **Functie?** Projectleider leren en ontwikkelen - Ag0
- › **Vroeger?** Vanuit mijn passie voor leren en ontwikkelen, startte mijn loopbaan in het secundair hoger onderwijs. Met de komst van de pc op de werkyloer begon ik bij de Vlaamse overheid informatica- en bureauticaopleidingen te geven, om zo door te groeien naar een hr-functie met de klemtoon op leren en ontwikkelen en loopbaanontwikkeling.
- › **Studies?** Industrieel ingenieur biochemie & aggregaat
- › **Wat is je professionele motto?** “Geen boom groeit tot in de hemel.” Dit spreekwoord benadrukt de noodzaak van groei en ontwikkeling, maar herinnert ons er ook aan dat groei altijd een proces is dat gepaard gaat met uitdagingen en grenzen. Het stimuleert ons om te streven naar groei, maar tegelijkertijd realistisch te blijven en te erkennen dat groei zijn tijd en inspanning vergt.
- › **Meest inspirerende L&D-informatiebron?** Jane Hart, het partnerschap Leren en Ontwikkelen, het magazine Leren en Ontwikkelen



PASPOORT JONAS

- › **Functie?** Projectleider leren en ontwikkelen - Ag0
- › **Vroeger?** Gestart bij Ag0 in 2020
- › **Studies?** Bachelor & master bestuurskunde en publiek management UGent, master in management en beleid van de gezondheidszorg UGent
- › **Wat is je professionele motto?** De veel gebruikte quote “De beste stuurlui staan aan wal”, die ook gelinkt is met leren. Het is gemakkelijker om commentaar te geven dan het zelf te doen, maar door het zelf te doen, leer je wel het meest.
- › **Meest inspirerende L&D-informatiebron?** De bronnen die mijn collega Hilde al aanstipte, er zijn er zo veel!

OPEN OPLEIDINGEN

188896	17-10-24	Enterprise Architecture: frameworks en modellen	online	187398	25-09-24	Lean green belt	2018
188242	17-10-24	Basis ICT begrippen voor niet ICT-specialisten	8500	190181	01-10-24	Verlichtingsdeskundige - basis	9051
190139	18-10-24	Vergroot uw zichtbaarheid op linkedin met artificiële intelligentie	9000	190116	09-10-24	Kpi's in energie	2140
187665	21-10-24	Data Analyse: Data mining	online	190156	15-10-24	Verkooptechnieken in de bouw	8500
188293	21-10-24	Data Protection Officer: Juridische introductie tot de GDPR	9000	190236	15-10-24	Tadelakt: een initiatie in de Marokkaanse sierpleister	8200
188286	21-10-24	Data Protection Officer - Certificatiestraining	9000	190172	23-10-24	Isolatie-, vocht en bouwnoden	8200
188178	24-10-24	C# Software Architect	9051	190166	24-10-24	CLT bouwen	9051
188185	25-10-24	Microsoft 365 - Administrator	8500	190157	04-11-24	Appartementen: schade en gevolgen bij nieuwbouw en renovatie	8200
187652	05-11-24	Agile Functionele Analyse	3001	190167	05-11-24	De thuisbatterij van A tot Z	8400
186590	05-11-24	Opleiding Excel data-analyse van a tot z Module 1	online	190229	05-11-24	Leem en leemfinish	8200
				190169	06-11-24	Experttraining schadedossiers in de bouw	8200
				190155	06-11-24	Bouwconducteur - werfleider gesloten ruwbouw	9051



TECHNIEK EN TECHNOLOGIE

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
189237	17-06-24	Ventilatieverslaggever - Certificering	9051
188596	18-06-24	Behaal uw erkenning voor binnenisolatie - korte versie	9051
188599	18-06-24	Behaal uw erkenning voor binnenisolatie - lange versie	9051
186409	19-06-24	Extra praktijkopleiding bij hernieuwen certificaat GI-GII-T	8400
188589	25-06-24	Automotive - Basisopleiding autoverkoper: Technische basis	8500
189228	26-06-24	Ventilatieverslaggever	8200
189238	08-07-24	Ventilatieverslaggever - Certificering	9051
186410	08-07-24	Extra praktijkopleiding bij hernieuwen certificaat GI-GII-T	8400
186411	28-08-24	Extra praktijkopleiding bij hernieuwen certificaat GI-GII-T	8400
190180	12-09-24	Verlichtingsdeskundige - basis	8500
190182	24-09-24	Omgaan met moeilijke klanten in de bouwsector	8500



TAALOPLEIDINGEN

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
187892	11-06-24	Opleiding Moeilijke gesprekken voeren	3010
186291	13-06-24	Succesvol en overtuigend communiceren	9300
188816	29-08-24	Geweldloos communiceren: leer effectief en verbindend communicatie	1982
186426	12-09-24	Gericht communiceren met NLP	2600
186737	17-09-24	Effectief communiceren vanuit eigen kracht	3000
186180	24-09-24	Feedback geven en ontvangen	1982
186194	01-10-24	Succesvol en overtuigend communiceren	1982
187307	15-10-24	Opleiding Actief luisteren	1831
186317	22-10-24	Snellezen	3001

DISCOVER OUR FLEXIBLE EVENT SPACES AT HOLIDAY INN BRUSSELS AIRPORT







SCAN TO DISCOVER ALL OUR MEETING ROOMS

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

EVENTS & INSPIRATIE



ONDERZOEK TENDENSEN IN LEREN

mei / juni 2024 - online survey
onderzoek.stimulearning.be



TOP100 TOOLS FOR LEARNING

do 13 juni 2024 - FOD Bosa Brussel
top100.stimulearning.be



TOP10 BEDRIJFSOPLEIDINGEN

10 dinsdagen vanaf 25 juni 2024 - online
TOP10.bedrijfsopleidingen.be



DE POTTENKIJKER - ACCENT JOBS

do 19 september 2024 - online
pottenkijker.stimulearning.be



L&D TALKS

di 22, wo 23 en do 24 oktober 2024 - Holiday Inn Brussels Airport
ldtalks.stimulearning.be



EINDELijk GRIP OP AGRESSIE

do 12 december 2024 - Africa Museum Tervuren
crimecontrol.be



PROEVERIJEN, UW L&D FESTIVAL

do 30 januari 2025 - De Montil Affligem
proeverijen.bedrijfsopleidingen.be



ALICE IN LEERLAND

In deze rubriek, in jouw vakblad Leren & Ontwikkelen, beschrijft Alice driemaandelijks in een artikel wat ze heeft meegemaakt.

De term **Collaborative Governance** wekte Alice's nieuwsgierigheid op tijdens de 17e Pottenkijker georganiseerd door Stimulearning. Lees verder, want Alice gaat op ontdekkingstocht naar het verhaal achter Collaborative Governance en hoe de hiërarchische piramide plaats heeft gemaakt voor een organisatie van cirkels, rollen en Lead Links. Met behulp van de governance structuur van Holacracy kunnen we beter inspelen op bepaalde essentiële menselijke behoeften, zoals autonomie, inclusie en persoonlijke ontwikkeling. En dit binnen een duidelijk objectief kader. Maar afstappen van een bekend model is niet eenvoudig. Autonomie geven is makkelijker gezegd dan gedaan. Hoe voelde het trouwens om te navigeren binnen die 'cirkels' van autonomie? En welke impact had deze verandering op de betrokkenheid en motivatie van medewerkers? Soms is de weg naar zelfsturing verrassend én verrijkend.

Dit keer waren wij met 34 L&D collega's te gast binnen de muren van **Partena Professional** om te luisteren naar de verhalen van Liesbeth, Katja en Stefanie, alle drie werkzaam binnen People Development. Zij vertelden o.a. over de transformatie van een rigide systeem met veel hiërarchische lagen naar zelfregulering en autonomie om zo te komen tot een wendbare, veerkrachtige en actiegerichte organisatie.

WIE KENT ZE NIET?

Partena Professional is een dienstverlener die zich richt op payroll, HR en bedrijfsexpertise. De 2300 medewerkers ondersteunen Belgische professionals doorheen hun carrière, alsook bedrijven in elke fase van hun ontwikkeling.

Vijf jaar geleden besloten ze het roer om te gooien en te kiezen voor een ander 'holocratisch' organisatiemodel. Dit nieuwe 'collaborative governance' model is, in tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht, geen model van totale vrijheid. Er blijft een CEO, er is een directie en ze hebben een groepsstrategie. De hele beslissings-as is dus nog aanwezig, maar

medewerkers hebben nu meerdere rollen en zijn zelf verantwoordelijk om bij te dragen aan het gemeenschappelijke doel van de organisatie/cirkel. Best eng, vindt Alice, want vanaf de kleuterschool is er iemand die ons zegt wat we moeten doen en dat ook controleert. Uiteraard beperkt dat mensen.

Er waren zowel interne als externe drijfveren om het traditionele piramide-model los te laten. Zo was er een groot verloop, o.a. door jongeren want zij hebben andere verwachtingen en vonden zich niet terug in een organisatie met veel hiërarchie en weinig autonomie. Hierdoor werd het steeds moeilijker om goede kandidaten aan te trekken en te behouden. Medewerkers willen begrijpen wat ze doen en waarom ze het doen. Ze willen een bijdrage kunnen leveren en hun kritisch denkvermogen gebruiken. De inclusieve samenwerking tussen mensen en cirkels doet een beroep op die gezamenlijke intelligentie.

De Lead Link concentreert zich vooral op het uitleggen van het waarom, zodat er een sterke buy-in is voor de gestelde doelen. Elk team, georganiseerd als een 'autonome cirkel', bepaalt zelf wat het nodig heeft om dit doel te bereiken. Alle cirkels ontwikkelen zo hun eigen doelen, afgestemd op de doelstellingen van het bedrijf. En dit tot op individueel niveau, met een sterke focus op consistentie en betrokkenheid. Stel je voor: geen rigide functieomschrijvingen meer, maar dynamische rollen die zich aanpassen aan de behoeften van het moment. Je mag, mits goedgekeurd door jouw Lead Link, zelfs meerdere rollen aannemen, of tijdelijk in een rol stappen. Geen gedelegeerde autoriteit, maar gedistribueerde beslissingsbevoegdheid.

ROLLEN

Een andere structuur en cultuur doorvoeren vraagt wat van medewerkers. In een traject van 8 workshops + team coaching + coaching Lead Link + coaching structurele rollen, is er veel aandacht besteed aan het begrijpen van de corporate governance code. Die geldt nu ook voor elke nieuwe medewerker. Concreet gaat het hierbij om de relaties tussen verschillende afdelingen (de cirkels), de organisatiestructuur, de toewijzing van rollen en het faciliteren van vergaderingen. Het streven is dat cirkels onderling verbonden blijven en dat de aanwezige expertise wordt gedeeld. Bovendien is het van groot belang dat de code zich blijft ontwikkelen. Iedereen kan de code raadplegen en suggesties doen om deze aan te passen. De code bevat namelijk de regels die cirkels in staat stellen om hun verantwoordelijkheden autonoom uit te oefenen. Binnen de organisatie is het duidelijk wie welke 'rol of rollen' heeft. Dit wordt



Plaatje gegenereerd met genCraft.ai

bijgehouden in een soort 'who is who'. Elke persoon heeft een gevarieerde reeks rollen. Als je bijvoorbeeld iemand zoekt met een specifieke rol, zoals een redacteur van het bedrijfsblad, kun je eenvoudigweg in de 'who is who' kijken. Bovendien kunnen nieuwe rollen gaandeweg ontstaan. Je hoeft niet te wachten tot het management beslist dat er een nieuwe rol moet worden gecreëerd. Iedereen kan het initiatief nemen om aan de cirkel een nieuwe rol voor te stellen. De cirkel bekijkt of die rol al dan niet nuttig is om het gemeenschappelijke objectief te bereiken en valideert dan de rol. Dit betekent dat je met diverse rollen tot verschillende cirkels kunt behoren. Je bent dus niet beperkt tot één enkele cirkel. Op deze manier zijn alle cirkels op de een of andere manier met elkaar verbonden, wat Partena Professional tot een zeer flexibele en wendbare organisatie maakt.

Alice neemt hier Liesbeth als voorbeeld. Zij heeft autonomie in de volgende rollen: L&D expert, Product owner, Community builder en Digital ambassador. Alice pakt er één rol uit: binnen de rol als Product owner, wat doet Liesbeth dan precies? Liesbeth vertelt dat zij verantwoordelijk is voor het product Goodhabit, d.w.z. de contacten, de uitrol en zij ook het aanspreekpunt voor medewerkers is.

Zij en haar collega's zijn veel op de werkvoer te vinden en spreken collega's aan. Liesbeth bouwt ook mee aan de communities Digital ambassadors en Trainers community. Hierin werkt zij niet alleen, vaak is het een samenwerking van diverse collega's.

COLLABORATIVE GOVERNANCE HEEFT IMPACT OP MEDEWERKERS

Medewerkers krijgen meer zeggenschap, vrijheid om beslissingen te nemen, verantwoordelijkheid en autonomie. Echter steeds in relatie met de bedrijfsdoelstellingen en -waarden. Medewerkers kunnen zich ontwikkelen door hun talenten en interesses te volgen, zelfs als die buiten hun primaire rol liggen. Bijvoorbeeld, iemand van de IT-afdeling kan een dag per week meewerken op de communicatiedienst of nadenken over duurzaamheidsbeleid. Dit stelt hen in staat om zich te ontvloeden en nieuwe vaardigheden te verwerven. In tegenstelling tot een traditionele hiërarchische structuur, waarin keuzes vaak binair zijn (het is óf dit óf dat), biedt collaborative governance flexibiliteit. Medewerkers kunnen deelnemen aan verschillende cirkels of projecten, waardoor ze met diverse rollen en verantwoordelijkheden kunnen experimenteren. Dit bevordert verbinding tussen verschillende delen van de organisatie en maakt het mogelijk om bruggen te slaan tussen disciplines.

IS DIT MODEL VOOR IEDEREEN GESCHIKT?

Dit model is niet voor iedereen geschikt, begrijpt Alice. Sommige werknemers geven er de voorkeur aan geen extra verantwoordelijkheid te nemen: in het collaboratieve model is dat echter geen probleem. Voor managers is het echter complexer: zij moeten meer situationeel leider-

schap aannemen door zich aan te passen aan de maturiteit van een team. Het gaat dus om een kleine revolutie die een groot aanpassingsvermogen vereist van zij die het gezag voeren.

WAT LEVERT HET OP?

Hoewel Partena Professional vaak expertise biedt via gestructureerde processen en expert teams, ligt de focus op samenwerken en het centraal stellen van de klant. Experts dragen bij aan efficiënter werken, en processen worden aangepast aan de specifieke behoeften van de klant. Dit is waar deze transformatie voor de klanten om draait. Medewerkers zijn beter verbonden in hun autonome en multidisciplinaire cirkels. Ze voelen zich minder beperkt, wat leidt tot efficiënter werken. Bovendien zijn ze meer betrokken omdat ze beter begrijpen waarom ze doen wat ze doen.

Met 7 FTE binnen het People Development departement is er ook een Learning promotor. Deze organiseert opendeurdagen georganiseerd waar - in 30 minuten - medewerkers kunnen 'proeven' van het hele leeraanbod. Het streven is om binnen dit model medewerkers hun eigen leerproces in handen te laten nemen. Ter ondersteuning is daarvoor een nieuwe tool gebouwd en wordt er op maat gewerkt. Wanneer een medewerker iets wil leren, dient hij of zij een officiële aanvraag in. Afhankelijk van het type aanvraag, wordt er een gesprek gevoerd om dieper in te gaan op de noden en mogelijke match met een leeraanbod. Want soms zijn er alternatieve opties beschikbaar, of wordt een andere leverancier voorgesteld. Zolang er een link is tussen persoonlijke en zakelijke doelstellingen, is er veel mogelijk. Toestemming van de Lead Link is niet vereist, maar van de medewerkers wordt wel verwacht dat zij zelf in gesprek gaan met hun Lead Link en het geleerde overbrengen naar het team.

CONCLUSIE VAN ALICE

Alice vraagt zich af wat dit met hiërarchie en leiderschap doet. Zijn er dan geen leiders meer nodig? Integendeel, het is juist allemaal heel strak georganiseerd en gestructureerd. Er zijn nog steeds leiders, maar die werken eerder inspirerend dan autocratisch en zorgen dat efficiënt gewerkt wordt en dat KPI's gehaald worden. Collaboratieve governance bevordert inclusiviteit, transparantie en effectieve besluitvorming, wat essentieel is voor het aanpakken van complexe uitdagingen. Maar het werk van het People Development Team is niet 'af': er zijn nog wel een paar uitdagingen, zoals de uitrol van een leercultuur in een snel veranderende en uitdagende context, de positionering van het eigen leerdepartement en het uitwerken van het aanbod verdiepende opleidingen voor de bedrijfsinterne experts.

Alice vond het een zeer inspirerende ochtend bij Partena Professional en kijkt uit naar de Pottenkijker bij Accent Jobs op 19/09/2024! ■



Margreet Boeren is een L&D-specialist en oprichter van de Q8 Academy van Kuwait Petroleum North West Europe. Ze heeft de Academy Award gewonnen omdat ze een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan een organisatie- en persoonsontwikkelingsgericht HRD-beleid. Na haar pensionering zat ze in de jury van de jaarlijkse Develhub Academy Award en is ze actief op Answerbase voor Stimulearning. Ze faciliteert ook 'De Pottenkijker', een initiatief om kennis te delen waarbij leden online bedrijfsacademies bezoeken om te zien hoe de interne L&D-afdeling werkt. Wat kunnen we van hen leren?



Hoe Enya floreert door zelfinzicht en persoonlijke ontwikkeling.

Naam:
Enya BosFunctietitel:
Executive AssistantDuur:
1 jaarWerkgever:
Deloitte (Nederland)

Tijd om Enya aan het woord te laten.

“Ik ben ongeveer een jaar geleden begonnen bij Deloitte als Executive Assistant”, vertelt Enya. “ Momenten van stress kunnen op zichzelf onschuldig aanvoelen, maar als deze zich opstapelen, kan dit leiden tot verminderde productiviteit, vermoeidheid en in het ergste geval tot uiteindelijk een burn-out. Gelukkig kun je aan deze uitdagingen werken met

persoonlijke ontwikkeling.”

“Ik koos ervoor te beginnen met de GoodHabitz training ‘Stress is fijn’, vertelt Enya. “Een paar uur reflecteren, doelen stellen en mijn nieuwe opgedane kennis in de praktijk brengen. Het hielp me om mijn stresssignalen te herkennen en ik leerde technieken om hiermee om te gaan.”

Enya leerde meer over haar eigen welzijn op het werk door het Werkgeluk-assessment van GoodHabitz te doen. “Het invullen kostte me maar een paar minuten, wat super was. Na het invullen van het assessment kreeg ik een lijst met aanbevolen trainingen. Het mooie is: deze passen perfect bij mij.”

Werken in teamverband

"Met duizenden collega's die allemaal op hun eigen manier communiceren, is er altijd ruimte om teamwork

te verbeteren. Mijn eerste stap was nadenken over mijn eigen communicatievaardigheden en die van mijn teamgenoten. Het assessment "Communicatiestijl - Wat is jouw kleur?" hielp me om mijn collega's beter te begrijpen."

Educatieve content in de schijnwerpers

Werkgeluk:
pluk de (werk)



Teamrollen:
hoe versterk jij het team?



Communicatiestijlen:
Wat is jouw kleur?



Stress is fijn



Gedragsverandering



Op zoek naar meer inspiratie?

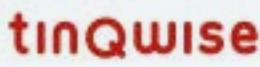
Ontdek hoe zij bij Deloitte uitdagingen aanpakken zoals continue innovatie bijbenen, prioriteit geven aan persoonlijke ontwikkeling en het vinden van de juiste basis aan skills voor junior medewerkers.



LEREN OP MAAT

	TECHNIEK EN TECHNOLOGIE •	TAALOPLEIDINGEN •	ECONOMIE, FISCALITEIT EN WETGEVING •	VERKOOP, MARKETING EN COMMUNICATIE •	COMPUTER EN MEDIA •	MILIEU, VEILIGHEID EN KWALITEIT •	INTERNE BEDRIJFSORGANISATIE •	MANAGEMENTVAARDIGHEDEN •	MANAGEMENT •
	Allanta 3500 Hasselt, 3001 Leuven en 9320 Aalst / +32 11 87 09 44 info@allanta.be / www.allanta.be	•	•	•	•				
	Amelior 8500 Kortrijk / +32 56 23 20 60 info@amelior.be / www.amelior.be	•	•	•	•				•
	Attentia Academy 1082 Brussel / +32 2 526 86 44 academy@attentia.be / www.attentia.be	•	•	•	•				•
	bit by bit 2060 Antwerpen / +32 3 232 51 12 info@bitbybit.be / www.bitbybit.be				•			•	•
	BLCC 8500 Kortrijk / +32 56 22 73 51 info@blcc.be / www.blcc.be								•
	Crime Control 3000 Leuven / +32 16 23 11 67 info@crimecontrol.be / www.crimecontrol.be				•			•	
	De Gussem Training & Consulting 9051 Afsnee / +32 473 91 52 06 info@degussemtraining.be / www.degussemtraining.be	•	•	•				•	
	De Opleidingscoach 2970 Schilde / +32 496 06 38 58 info@opleidingscoach.be / www.opleidingscoach.be	•	•	•				•	
	Elohim Language Services 3000 Leuven of 3500 Hasselt / +32 16 40 66 64 of +32 11 22 54 07 marc@elohim.be / www.elohim.be								•

		TECHNIEK EN TECHNOLOGIE •	TAALOPLEIDINGEN •	ECONOMIE, FISCALITEIT EN WETGEVING •	VERKOOP, MARKETING EN COMMUNICATIE •	COMPUTER EN MEDIA •	MILIEU, VEILIGHEID EN KWALITEIT •	INTERNE BEDRIJFSORGANISATIE •	MANAGEMENTVAARDIGHEDEN •	MANAGEMENT •
	ElaN Learning it's better to be understood									
	Expert Academy LIVE LOVE LEARN	ElaN Learning 3550 Heusden-Zolder / +32 11 79 05 28 cinthia.maes@elanlearning.com / www.elanlearning.com	• •						•	•
	Febelfin Academy	2018 Antwerpen / +32 3 235 32 49 info@expertacademy.be / www.expertacademy.be	• • •						•	
	FlowSparks	9000 Gent / +32 9 265 74 74 info@flowsparks.com / www.flowsparks.com					• • • •			•
	FulFil Coaching & Training loopbaancoaching • coaching • trainingen • hr-advies	3440 Zoutleeuw / +32 495 28 37 47 welkom@fulfil.be / www.fulfil.be	• • •						•	
	Full Marks	8500 Kortrijk / +32 56 22 90 33 sales@fullmarks.eu / www.fullmarks.eu								•
	GoodHabitiz online training	2000 Antwerpen / +32 3 808 90 00 info@goodhabitiz.com / www.goodhabitiz.com	• • • • •						•	
	Institute for Business Development	8200 Brugge / +32 50 38 30 30 info@ifbd.be / www.ifbd.be	• • • • •							
	Learnia	2550 Kontich / +32 3 450 71 35 info@learnia.be / www.learnia.be	•						•	•
	Ludo	9032 Wondelgem / +32 476 62 25 59 yves@ludo.nu / www.ludo.nu	• • • •						•	
	Lumeron	9050 Gentbrugge / +32 9 396 39 50 info@lumeron.be / www.lumeron.be	• •							

		TECHNIEK EN TECHNOLOGIE • TAALOPLEIDINGEN • ECONOMIE, FISCALITEIT EN WETGEVING • VERKOOP, MARKETING EN COMMUNICATIE • COMPUTER EN MEDIA • MILIEU, VEILIGHEID EN KWALITEIT • INTERNE BEDRIJFSORGANISATIE • MANAGEMENTVAARDIGHEDEN • MANAGEMENT •
	NCOI Learning 2800 Mechelen / +32 15 79 16 30 contact@ncoi.be / www.ncoi.be	• • • • • •
	NHA Thuiscursussen 2060 Antwerpen / +32 03 257 51 91 info@nha.be / www.nha.be	• • • •
	Play it 8500 Kortrijk / +32 56 59 12 88 lisa@playit.training / www.playit.training	• • • • •
	Quality Training 1180 Ukkel / +32 2 331 46 66 marie@qualitytraining.be / www.qualitytraining.be	• • •
	Refu Interim 9000 Gent / +32 472 26 64 56 nathalie@refuinterim.be / www.refuinterim.be	• •
	SBM 8200 Brugge / +32 78 35 36 38 info@sbm.be / www.sbm.be	• • • • • • •
	Syntra Bizz 2600 Berchem / +32 78 15 40 05 opmaat@syntra-bizz.be / www.syntra-bizz.be/bedrijfsopleidingen	• • • • • • •
	T&C - Thales & Comenius 9150 Rupelmonde / +32 3 744 21 66 info@thalescomenius.be / luc@thalescomenius.academy www.thalescomenius.academy	• • •
	The Tipping Point 2800 Mechelen / +32 15 68 26 10 info@thetippingpoint.be / www.thetippingpoint.be	• • •
	THHINK Corporate brain skills 2800 Mechelen / +32 494 17 03 18 admin@thhink.be / www.thhink.be	• • •
	TinQwise 2000 Antwerpen / +31 35 538 56 56 info@tinqwise.com / www.tinqwise.com	• • • • • • •

LET'S LEARN, UNLEARN, RELEARN

WIM VAN ROY - PSA UNIVERSITY - ANTWERP CAMPUS

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

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

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

Waar situeert jouw rol zich precies?

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

hebben tot waardevolle content die bovendien in verschillende talen beschikbaar is. Vorige zomer hebben we in het PSAU-team iemand kunnen aanwerven die expert is op het vlak van AI en immersive technologies. We integreren AI meer en meer in ons leren, maar willen die competenties voor de toekomst natuurlijk ook laten doordringen in de hele organisatie. Onze collega bouwt nu programma's, trainingen en presentaties om andere PSA-collega's meer te leren over AI en immersive technologies. Tot slot zijn er - naast onze focus op content, technologie en trends - in onze 15 businessunits ook lokale L&D-experten die hun schouders zetten onder de lokale trainingen. Vanuit PSA University Antwerp Campus doen wij dit ook voor de Belgische medewerkers."





een assessment. Op die manier kunnen we evolueren naar adaptief leren en gepersonaliseerde leerpaden. Een bijkomende uitdaging is dat iedereen vaak al de handen vol heeft met zijn of haar eigen job. Tijd vinden om daar bovenop nog te leren, is dus niet makkelijk. Net daarom ook moet een leerpad zo gepersonaliseerd mogelijk zijn, anders is leren niet rendabel. AI heeft hier een belangrijke rol in te spelen en de vraag 'What's in it for me?' komt nog centraler te staan. Binnen het leren zitten we dus in een complete transformatie. Vroeger maakte je een keuze uit een catalogus, vandaag moet onze aanpak modulair zijn en gebaseerd op vaardigheden. En dat voor 1.001 topics. Je kunt je wel voorstellen dat dit een huzarenwerkje is..."

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

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

"Meer en meer moeten we competenties ontrafelen en opdelen in diverse vaardigheden of skills die medewerkers nodig hebben."

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

Wim: "De Antwerp Campus heeft een eigen missie en visie. We zien onszelf als de motor die leren en ontwikkelen drijft in de regio's. Naar onze interne klanten toe positioneren we ons via marketing- en communicatiecampagnes als de expert in leren. En hoe meer die interne klanten ons ontdekken, hoe meer we ook gevraagd worden om collega's te helpen in het bouwen van leertrajecten rond bepaalde onderwerpen. Onze slogan is 'Let's learn, unlearn, relearn': het gaat niet enkel over leren, maar ook over 'ont-leren' en 'her-leren'. Dat is de focus voor de toekomst. Denk bijvoorbeeld aan techniekers, en ook havenarbeiders. Heel wat van onze plannen voor de toekomst gaan hand in hand met automatisatie. Dat betekent dat bijvoorbeeld een havenarbeider bepaalde zaken uit zijn aanvankelijke scholing moet ont-leren, omdat ze vandaag (en zeker morgen) niet meer toepasbaar zijn. En vervolgens moet zo'n collega compleet nieuwe, dikwijls digitale vaardigheden aanleren. Meer en meer moeten we competenties dan ook ontrafelen en opdelen in diverse vaardigheden die medewerkers nodig hebben. Daarbij is het per rol belangrijk te bepalen welke skills dat zijn. Om ervoor te zorgen dat onze trainingen helemaal afgestemd zijn op iemands specifieke leernoden en geen ballast bevatten van dingen die die persoon al kent, willen we onze programma's meer en meer starten met

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

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

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

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



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

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

Wim: "Vermits onze operaties 24 op 7 actief zijn, moeten we natuurlijk rekening houden met de drukte die heerst op de verschillende terminals en daaraan gekoppeld de beschikbaarheid van ons personeel. Het is voor ons als PSA University dan ook van cruciaal belang om de leer-noden vanuit onze business op een juiste manier te analyseren en leerprogramma's aan te bieden die heel concreet doen bijleren. Zo wordt de tijd die collega's reserveren voor leren zo efficiënt mogelijk ingevuld. We organiseren om de drie jaar trouwens ook een medewerkersbevra-

ging. De resultaten van eind vorig jaar zijn net geanalyseerd en tonen heel wat positieve trends. Die survey is voor ons een belangrijke maatstaf. We zijn dan ook erg blij te mogen vaststellen dat collega's hun weg naar opleidingen steeds meer en meer zelf vinden en er niet alleen meer wordt geleerd om de KPI te behalen. De leercultuur die we binnen ons bedrijf uitdragen, werpt dus hoe langer hoe meer z'n vruchten af. Zo wordt er bijvoorbeeld ook geleerd buiten de werkuren."

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

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

Welke vraag heb jij voor de volgende geïnterviewde?

Wim: "Zal Al de rol van de L&D-professional overnemen? Wat denk jij?" ■

PASPOORT

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



CONTENT ISN'T SOLVING OUR PROBLEMS, LET'S TALK ABOUT SKILLS

INTERVIEW WITH NELSON SIVALINGAM (UK)

Nelson Sivalingam (UK) is the CEO and Co-Founder of HowNow and the author of the popular L&D book 'Learning at Speed'. HowNow's Learning and Skills platform is used by over 100 companies ranging from fast-growing companies such as Depop, Trainline and MarshMallow and global enterprises like Sanofi and Investec. At L&D talks, Nelson will bring us a keynote on using AI for Skills-First L&D.

In your book "Learning at speed", you advocate for L&D teams to think like a start-up, what do you mean by that?

I don't have a background in L&D but I have been a victim of really bad training and I've worked with a lot of L&D professionals. I noticed that there's a lot of overlap between what L&D teams and start-ups are trying to do.

The nature of a start-up is that they have very little resources and time to figure out what your problem, customer and product is. Over the years, start-up communities built mental models and frameworks to optimize the speed at which they learn. Those are very helpful models to accelerate learning.

In essence, L&D also wants people to learn faster than the speed of change. So they can learn a lot from what start-ups do. How is learning going to help this performance problem?

When I started working in L&D, I used frameworks from start-ups and implemented those. So I advise L&D professionals to think like a founder and use a broad set of skills: content marketing, instructional design, analyzing what is and isn't working, ...

Your background is in tech, what other insights did you bring to the world of L&D?

I'm bringing in "product thinking". Traditional approaches to L&D tend to see learning as the job to be done. When in reality, learning is the product or service that is being hired to get job to be done.

If learning is the product, than what is the actual job to be done? When you make that shift, you start to understand what the desired outcome is and what the current blockages are. When product thinking, you want to build a product that people find useful and that adds value to them. That's exactly what we want to do with the learning experience.

Marketing is a critical as well and often time overlooked. We are so focused on creating output but nobody will interact with the solution if they didn't know the problem existed in the first place. So make your problem aware and point people in the direction of the solution.

What does this shift mean for the learning platforms that are being used?

A lot of learning platforms take a content first approach: "what content does this person need and how am I going to get content this to them?". That approach dictates how L&D teams implement learning in the organization. But when doing that, you are being very reactive about content needs. When a manager asks for a course, L&D reacts



as an order taker by reactively creating or searching for the content. In this approach, a platform is meant to store the content and track the completion. But the organization, the C-suite and employees, don't care about content. What they want is skills.

So we need to take a skills-first approach. The question we should be asking is "what skills do people need and how are we going to help them build those skills?". That is a very different question and leads to a very different answer. And therefore, it takes you to a very different learning platform. A platform that proactively measures and monitors skills and gaps within your organization. Instead of focusing on creating course catalogues, you are now focusing on creating a learning eco-system that's mapped to your organization's skills framework. Instead of delivering content and measuring course completion and time spent learning, instead you're seeing whether the learning is helping you move the needle on the skills that the business needs to achieve its goal. That's a very different approach. And that approach requires a different technology.

A lot of L&D teams want to switch from that content first approach to a skills first approach but the "catalogue" has been there for so long, it's a major shift. What first step into to the skills first approach can they take?

This resonates with a lot of L&D professionals I speak to, there's a legacy of that output mentality. But lots of output doesn't equal impact, outcome does. When we start focusing on outcome, we will start to spend more time up front to understand the business problems. It should be easier to get buy-in from the business because now you are speaking their language.

So the next time a manager comes to you and says "I need training X" you'll respond with "That's great. Help me understand how you got to this. What happened? What made you think you need this? What are the metrics that support this need?". You'll start understanding the problem and the metrics that tell you whether the problem exists and if the problem still exists or not. For example: we are not getting enough sales, we need to go from 10% (baseline metrics) to 20% (desired outcome metric). Now everything you do, should be to track whether you are influencing the move of that metric.

Now, whenever the business asks you what you've been doing you won't be talking about courses. You'll be talking about how L&D contributed to increasing sales. You've got quantitative data like people looking at the learning, searching for it, getting certificates. But you've also got qualitative data from speaking to people of the sales team. They might say that they've been mentored by X or learnt a new communication skill.

No one in the business expects you to be a solo hero. What they want to know is that the investment in L&D has contributed to the current challenges.

As for the first step, I advise teams to start using *minimum valuable learning*. What's the smallest amount of learning that you could put out there to see if you're moving in the right direction? For example, you set up a debrief after every sales call to coach people on the call. I start to measure the metric and see if it has impact. Now you have early evidence that this is working. Then, you can start to elaborate. Start small, think big and start creating momentum.

Do you have tips on what L&D teams should look for in a learning platform?

The platform is a means to an end. You need to start with the first principles. It's the idea that you break down problems into the basic, fundamental truths.

What I often see in L&D is the opposite of first principle thinking: reasoning by analogy. That's when you do something because someone has done that. It's buying a platform because other organizations also bought it. Or you just keep the learning platform that your predecessor bought. The problem with reasoning by analogy is that you are carrying on the assumption and biases that were already made. What we need to do is go back to the first principles: *what am I actually trying to solve? What do I know to be true? What problems exist and who are the people effected by it?*

If you arrive at the answer that you need a way to measure skills, to connect people with relevant learning regardless if it's a course or a blog or mentoring. Then the question you now need to ask is if your current platform helps you do that. And if it doesn't, it doesn't.

This is where I often see the *sunk cost fallacy*. That is thinking that because we spent the money and have this platform now, we have to stay with this.



We often talk about return of investment but I like to look at the *cost of inaction*. Cost of inaction is based on the theory of loss aversion. You are more likely to be upset if you lost a 100 euros than you would be happy if you won a 100 euros. Most of us make decisions to avoid loss, and that's also the case for organizations.

We try to avoid any type of loss rather than optimizing the gain. We need to think about the cost of inaction: what is the cost of keeping this platform and not being able to solve the problem?

What is the role of AI in this skills first approach?

The first principle thinking also applies to this. I like to quote Henry Ford: "If I had asked my customers what they wanted, they would have said a faster horse." AI in L&D is being used as a faster horse but not for the real potential. It's being used to create content faster. But was a lack of content ever the problem? Is content really solving the problem? Content is cheap and abundant. The biggest problem we have is finding the most relevant content out of all of it.

The real potential of AI is allowing us to tackle those big L&D challenges that we haven't been able to tackle before. Being skills-based is challenging. Building a skills framework that reflects your organization and also benchmarks you against the industry. It takes months of work and is often done by external consultants but eventually, but eventually it dies in a spreadsheet.

We can use AI to solve this big, scary challenge. It can combine relevant data like real time job market data, world economic forum skill-sets, research on the emerging skills and combine it with your internal workforce data to build a skillset framework. AI could then map your entire learning eco-system to that skills framework. Now you can literally create a pathway to build necessary skills for every employee and every need.

The real opportunity with AI is not doing things we were already doing but to think big and focusing on challenges that we weren't able to tackle before. Right now, AI is being used as a vitamin. Let's use it as a pain killer. ■



Als L&D consultant bij De Opleidingscoach ondersteunt Ning De Baere organisaties om impact te maken waar het echt telt: op de werkvloer. Klanten doen beroep op haar expertise voor het ontwerp van opleidingen, werkplekleren en functiespecifieke leertrajecten. De Opleidingscoach helpt organisaties om vorm te geven aan hun strategisch leer- en opleidingsbeleid en aan hun interne academies. Daarnaast bieden ze professionalisering en netwerking aan voor HR- en L&D-professionals.

APPRENDRE & SE DEVELOPPER

JOURNAL DES FORMATIONS - ANNÉE 18 ÉDITION 65

CE MAGAZINE GRATUIT PARAÎT 4 FOIS PAR AN
EXPÉDITEUR - ER : BEDRIJFSOPLEIDINGEN.BE BVBA
ADRESSE : ZANDSTRAAT 539 | B-8200 BRUGGE
EN FRANÇAIS
ÉDITION : JUIN 2024

PAGE 6

**CHEZ ENECO, C'EST LE
COLLABORATEUR QUI
PREND LES DECISIONS,
MAIS AVEC LE L&D EN
GUISE DE GPS**

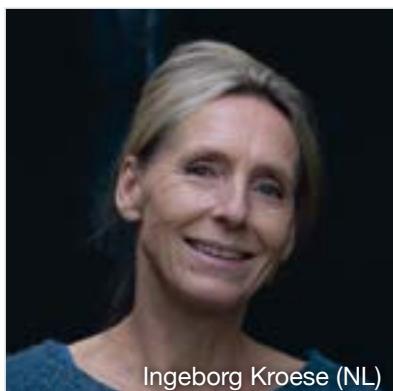
PETRA SEL





L&DTALKS

FOOD FOR THOUGHT SINCE 2011



Ingeborg Kroese (NL)

Ajay Pangarkar (CAN)

22-23-24 October 2024

Brussels

ldtalks.stimulearning.be



Julie Dirksen (USA)

MASTERCLASS 'LEARNING DESIGN FOR BEHAVIOR CHANGE' - Julie Dirksen (USA)

BREAKFAST PANEL DISCUSSION: Trends in Learning 2024

6 INTERNATIONAL KEYNOTES & 12 MEET&GREETES: Njeri Mwagiru (ZAF) • Lavinia Mehedintu (ROM)

Nelson Sivalingam (UK) • Ingeborg Kroese (NL) • Julie Dirksen (USA) • Ajay Pangarkar (CAN)

6 BEST OF PROEVERIJEN: Ruud Dullens (NL) • Lisa Hilte (BE) • Frederik Imbo (BE)

Katrijn Steenbeke (BE) • Sofie Willox (BE) • Christophe Jacobs (BE)



04 Formations inter-entreprises

- › Gestion
- › Compétences en gestion
- › Organisation d'entreprise interne
- › Ventes, Marketing et Communication
- › Economie, Fiscalité et Législation
- › Environnement, sécurité et qualité
- › Informatique et Médias
- › Formations en langues
- › Technique et technologie

04 TOP10 mots clés

06 Sur le divan

09 L&D Talent

10 L'apprentissage sur mesure

12 Leren & Ontwikkelen

TENDANCES DANS L'APPRENTISSAGE

Nous vivons une époque très intéressante pour le L&D (apprentissage et développement). Premièrement, nous sommes tous de plus en plus fascinés par l'intelligence artificielle (IA) et ce que cette technologie peut signifier pour les différents rôles que nous assumons en tant qu'équipes de L&D. Deuxièmement, nous semblons apparemment attirer davantage l'attention du top management, qui se rend maintenant compte que le vivier de talents dans lequel il doit puiser se trouve peut-être au sein même de l'entreprise, et qu'une formation (de recyclage) pourrait bien produire un retour sur investissement très élevé. Enfin, nous continuons à entretenir une relation permanente avec le gouvernement, qui s'est engagé à nos côtés dans les domaines de l'apprentissage tout au long de la vie et la diversité et l'inclusion, mais prend également des mesures très particulières telles que le développement ou le financement d'initiatives de L&D, voire l'enregistrement obligatoire de ces initiatives dans le Federal Learning Account (FLA).

Qu'en est-il en 2024 ? C'est la question que nous avons posée lors de l'enquête annuelle « Tendances en matière formation et de développement dans les organisations ».

Merci de participer : le questionnaire compte 30 questions simples réparties en 5 thèmes :

1. Technologie et IA
2. Mesure de l'impact de l'apprentissage
3. L'apprentissage tout au long de la vie
4. L&D inclusif
5. La politique gouvernementale et le FLA

Chaque année, nous publions les résultats de cette enquête sous la forme d'une infographie NL/FR dans les pages centrales de ce magazine. Il n'en sera pas autrement en 2024, si ce n'est que nous présentons également ces mêmes résultats à un panel de 6 experts internationaux en L&D lors des L&D Talks à Diegem près de Bruxelles. En tant que participant à l'enquête, vous pouvez assister gratuitement au petit-déjeuner de ces L&D Talks le 24 octobre 2024. Ceux qui souhaitent consulter les résultats des 18 sondages précédents sont invités à rejoindre notre communauté qui compte près de 600 Stimulearners.

Nous vous souhaitons de belles vacances d'été !

ISABELLE, KRISTOFF & EQUIPE

Apprendre & Se Développer est une publication de Formations-Entreprises.be

Zandstraat 539 - 8200 Sint-Andries

Mise en page ARTI-TUDE 0495 47 05 58

Impression Perka 050 71 60 71



TOP 10 FORMATIONS ENTREPRISES

Voici les mots-clés les plus populaires sur nos sites depuis le 10/03/24

- 1 GESTION** NCOI Learning
- 2 DOUANE** NCOI Learning
- 3 LEAN** Lean Academy by Van Goubergen P&M / B2B learning
- 4 PROJET** NCOI Learning
- 5 EXCEL** NCOI Learning / Quality Training
- 6 GRH** NCOI Learning
- 7 TVA** NCOI Learning /
- 8 COMMUNICATION** Traning & Coaching Square / Evoluo / Frajlick Campus / NCOI Learning
- 9 ASSERTIVITE** Frajlick Campus / NCOI Learning
- 10 COACH** Training & Coaching Square / NCOI Learning / Systo / Orbis / SBS Skillbuilders / Pantelco



GESTION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
188007	17-06-24	Certified ScrumMaster®	1831
116549	20-06-24	Atelier scrum product owner	1060
63488	24-06-24	Prince2® foundation & examen	1060
116601	24-06-24	Pmi® pmp® exam preparation	1060
61799	25-06-24	Systemic constellation days	2800
116588	26-06-24	Istqb foundation in software testing	1060
93115	27-06-24	Prince2® practitioner & examen	1060
116593	01-07-24	Agile pm foundation & exam	1060
123502	01-07-24	Business analysis fundamentals	1060
188005	01-07-24	Certified Scrum Product Owner®	1030
190147	01-07-24	Certified PRINCE2® Agile Foundation Course	1000
189655	04-07-24	PMP® Exam Preparation Course	1000
190151	08-07-24	Certified PRINCE2® Agile Practitioner Course	1000
123499	08-07-24	Pm² foundation training & exam	1060
186542	26-08-24	Agile Project Management®	2600
116579	28-08-24	Exin bcs business analysis foundation	1060
187556	03-09-24	Certified PRINCE2® Foundation Course	online
79489	04-09-24	Professional scrum master	1831
189657	05-09-24	PMP® Exam Preparation Course	1000
190145	09-09-24	CAPM Exam Preparation Course	1000
93183	09-09-24	Itil 4 digital & it strategy	1060
187915	16-09-24	Certified ScrumMaster®	9000
186544	16-09-24	Agile Project Management®	2600
188006	23-09-24	Certified Scrum Product Owner®	2140
186323	24-09-24	La gestion de projet : La planification, la budgétisation	online
93153	25-09-24	Itil® 4 specialist: drive stakeholder value	1060
189970	25-09-24	la pour le management : assurer le futur de votre entreprise	1060
186680	01-10-24	Mini MBA: Masterclass en management et gestion d'entreprise	1030
186944	03-10-24	Développement stratégique des espaces de travail	1301
186503	03-10-24	Stratégie d'entreprise : comment concevoir et mettre	1300

187448	03-10-24	La gestion de projet pour non-spécialistes	1831
187447	08-10-24	La gestion de projet : La collaboration et la communication	online
186440	08-10-24	Facility management de A à Z	1030
188221	11-10-24	Design Thinking : une méthode pour résoudre des problèmes	1348
123501	14-10-24	Itil® 4 monitor, support and fulfil	1831
116597	14-10-24	Lean six sigma yellow belt training	1060
189969	18-10-24	Ai for management: securing your company's future	1060
189659	07-11-24	PMP® Exam Preparation Course	1000
186413	07-11-24	Développez vos compétences de business analyst	1030
187515	07-11-24	Certified PRINCE2® Practitioner Course	3000
186345	18-11-24	La gestion de projet : Le suivi, l'ajustement et le maintien des projets	online
187900	18-11-24	Certified Scrum Product Owner®	online
190149	18-11-24	Certified PRINCE2® Agile Foundation Course	1000



COMPÉTENCES EN GESTION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
79455	17-06-24	Taste & test: dynamiques d'équipe en coaching et managemen	2800
186677	18-06-24	Influencer et convaincre	1030
113658	19-06-24	Info-webinar - actp certified coach root	2800
111290	25-06-24	Constellations systémiques	2800
186901	04-09-24	L'assertivité : affirmez-vous en pensée et en action	1300
96729	17-09-24	Master certified coach mentoringtraject	2800
187409	19-09-24	Du conflit à la coopération en équipe	1348
186303	26-09-24	Mind Mapping®	1348
186902	27-09-24	People management : formation au leadership	4020
186652	01-10-24	Time Management : votre temps et votre stress sous contrôl	1348
187450	02-10-24	Oser parler du burn-out	online
187500	03-10-24	Gestion administrative pour le conseiller en prévention	1030
186682	03-10-24	Présenter avec impact - les fondements	1030
186642	07-10-24	Influencer et convaincre	1300
186322	07-10-24	L'intelligence émotionnelle	1301
188780	08-10-24	Les outils du Manager Coach	online

96750	14-10-24	Root certified business coach	2800
51731	14-10-24	Actp certified coaching level 1 & 2	2800
79460	24-10-24	Constellations systémiques	2800
95337	24-10-24	Systemic turning point days	2800
188778	12-11-24	L'assertivité dans votre rôle de manager	1301
104251	18-11-24	Grow® certified business coach - partie 2	2800
186854	21-11-24	L'assertivité : affirmez-vous en pensée et en action	online



ORGANISATION D'ENTREPRISE INTERNE

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
129816	13-06-24	Top100 tools for learning	1000
187071	19-06-24	Federgon Basic certified Recruiter	1000
189929	20-06-24	Ai for hr: impact, challenges and opportunities	6041
187713	10-09-24	La gestion des compétences	1831
187073	12-09-24	La GRH: formation de base	4020
186007	17-09-24	Développez vos compétences en communication interne	1300
186640	30-09-24	HR Business Partner: Master Class	1030
186205	03-10-24	Saisie et cession de la rémunération	1831
186360	03-10-24	La douane de A à Z	1348
186678	08-10-24	L'administration des salaires et du personnel de A à Z	1030
188705	08-10-24	Migration professionnelle en Belgique : recrutement et occupation	1300
186581	10-10-24	Recrutement et sélection : techniques d'entretien	1300
186909	14-10-24	Les responsabilités-clés du responsable de formation	1300
187499	22-10-24	Learning design for behavior change	1831
187520	14-11-24	Négocier avec les syndicats	1831
188674	19-11-24	Analytique RH : la base d'une gestion stratégique des RH	online



VENTES, MARKETING ET COMMUNICATION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
186611	13-06-24	La négociation commerciale	4020
186321	20-06-24	L'accord-cadre en matière de marchés publics	online
186362	02-07-24	Négocier efficacement dans le cadre d'un marché public	1030
186078	17-09-24	Maximisez le potentiel de LinkedIn	online
186112	17-09-24	Ecrire pour le Web	1030
186114	01-10-24	Marketing pour non-marketeurs	online
186076	07-11-24	Marketing Digital : réussir sa transformation digitale	online
188618	08-11-24	User Experience (UX) Design	1300
187051	12-11-24	La passation des marchés publics de A à Z	4460
187105	21-11-24	La nouvelle plateforme e-procurement pour acheteurs public	1301
186116	21-11-24	Visual storytelling	1831



ECONOMIE, FISCALITÉ ET LÉGISLATION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
186151	13-06-24	IFRS de A à Z	1300
188921	13-06-24	Pratique : crédits hypothécaires dans l'impôt des personnes	online
186438	14-06-24	Comment réaliser un business case efficace ?	1030
188958	24-06-24	Mise à jour de l'impôt des sociétés	2000
186158	05-09-24	Liquidation de société en Belgique : aspects juridiques	1030
186156	10-09-24	Le droit des sociétés et des associations après la réforme	1348
186068	10-09-24	Comptabilité : formation de base	4460
186071	12-09-24	La consolidation des comptes	1831

186693	18-09-24	Audit: formation de base	online
186502	20-09-24	Masterclass Gestion Financière	4460
186441	24-09-24	La déclaration TVA de A à Z	online
186243	26-09-24	Concepts financiers et économiques pour non-financiers	online
186145	30-09-24	Audit dans le secteur public	online
189847	30-09-24	Comptabilité : de l'initiation à la maîtrise	1150
186154	01-10-24	La société de management de A à Z	online
186695	02-10-24	Comment lire et interpréter un bilan ?	1831
186417	03-10-24	La législation sociale en Belgique : formation de base	1300
186439	11-10-24	Contrôle de gestion de A à Z	1831
186361	15-10-24	Les prix de transfert	online
186610	15-10-24	La gestion des incapacités de travail	online
186639	08-11-24	Gestion financière pour non-financiers	1348
186563	19-11-24	Des comptes annuels à la déclaration ISOC	online
186152	19-11-24	IFRS de A à Z	4000
186072	19-11-24	Les opérations de fin d'exercice	1300
186149	21-11-24	Élaboration de contrats pour non-juristes	online
188781	21-11-24	Mise à jour TVA - session d'automne	2000
188800	21-11-24	La TVA de A à Z	1831



ENVIRONNEMENT, SÉCURITÉ ET QUALITÉ

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
187411	18-06-24	Personne de confiance : formation de base	1348
186963	25-06-24	Travailler en toute sécurité avec des tiers	1301
187004	12-09-24	Supervision personne de confiance : les 4 missions des personnes	online
186881	10-10-24	Les open spaces et le bien-être	1348
186646	17-10-24	Les analyses des risques dans la pratique	1030
188013	07-11-24	Conseiller en prévention : niveau 3	1831
187293	14-11-24	Personne de confiance : formation de base	online



INFORMATIQUE ET MÉDIAS

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
93113	24-06-24	Itil® 4 foundation & examen	1420
188264	24-06-24	Introduction à la protection des données (RGPD)	1400
188269	24-06-24	Le Certificat en protection des données	1400
116576	01-07-24	Cybersecurity fundamentals	1060
186256	27-08-24	ITIL® 4 Foundation in IT Service Management	online
116607	04-09-24	Professional scrum product owner (pspo i)	1831
116547	09-09-24	Oceb2 business process management foundation	1060
188904	12-09-24	ISTQB® Foundation in Software Testing	1831
188270	16-09-24	Le Certificat en protection des données	1831
116572	16-09-24	Itil® 4 specialist: create, deliver and support	1060
188265	16-09-24	Introduction à la protection des données (RGPD)	1831
188900	18-09-24	Ireb® Foundation Certification Training	1831
188893	16-10-24	Ireb® Foundation Certification Training	4360
188914	07-11-24	Analyse fonctionnelle de A à Z	1300
188894	21-11-24	ISTQB® Foundation in Software Testing	4360



FORMATIONS EN LANGUES

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
186707	10-09-24	Communiquer efficacement pour mieux collaborer	1831

CHEZ ENECO, C'EST LE COLLABORATEUR QUI PREND LES DECISIONS, MAIS AVEC LE L&D EN GUISE DE GPS

PETRA SEL - ENECO BELGIUM NV

Tout comme Waze permet à la plupart d'entre nous d'arriver à bon port en toute sécurité, quels que soient les obstacles, les embouteillages imprévus et les difficultés de dernière minute, Petra Sel, d'Eneco Belgium nv, estime également que les managers en L&D doivent montrer la voie à leurs collaborateurs en matière d'apprentissage et de développement. Et tout comme l'itinéraire est parfois variable, il en va de même des organisations aujourd'hui. En particulier dans le secteur de l'énergie. Un entretien captivant sur la recherche constante d'amélioration, y compris dans le domaine de l'apprentissage.

Le titre de votre fonction est « expert en amélioration continue ». Qu'est-ce que cela dit sur la façon dont vous envisagez l'apprentissage chez Eneco ?

Petra : « Beaucoup de choses. Chez Eneco, nous évaluons régulièrement si nous faisons les bonnes choses de la bonne manière. Nous pensons que c'est important, et c'est aussi mon rôle au sein du département RH. Dans le domaine du L&D, nous en avons conclu il y a quelques années que nous adoptions une approche plutôt réactive de l'apprentissage. Éteindre les incendies, c'est comme ça que je l'appelle. Les gens allaient suivre des formations, mais s'agissait-il des formations dont nous pouvions tirer le meilleur parti ? Ou de formations qui pourraient réellement accompagner nos collaborateurs dans la rapide transition climatique ? Existait-il des groupes cibles au sein de notre organisation qui ont des besoins spécifiques et pour lesquels nous pourrions mettre en place des interventions d'apprentissage ? Nous avions deux plateformes numériques, mais elles étaient très peu utilisées et le rendement ne cessait de diminuer. Entre-temps, le gouvernement a présenté le Plan de formation, ce qui signifiait que nous devions communiquer des données. Il y avait donc beaucoup de marge d'amélioration, et cela m'a encouragée à lire beaucoup et à me familiariser avec le L&D, et à partir de là, à élaborer une mission, une vision et une politique qui nous guident d'une lutte réactive contre les incendies vers une approche proactive. Je suis partie de zéro et de la question suivante : à quoi ressemble un bon département L&D ? Quelles sont ses tâches ? Si nous voulons adopter une approche proactive de l'apprentissage, cela signifie que nous devons travailler sans relâche à l'amélioration. En fin de compte, je suis parvenue à une nouvelle approche que j'ai résumée pour la direction dans une lettre d'intention. »

Comment votre organisation est-elle structurée dans le domaine de l'apprentissage ?

Petra : « Le L&D fait partie des RH, lesquelles sont divisées entre 'services' et 'business'. 'Services' se charge de tout ce qui a trait au payroll, aux rémunérations et avantages sociaux, à la flotte de véhicules, au HSE et aux installations. 'Business' fait le lien avec le business et inclut HR BP, notre recruteur et moi-même avec l'équipe L&D. Dans notre département, nous ne compartimentons pas la réflexion, mais nous visons

la connexion. Comment pouvons-nous gérer nos talents ensemble ? Le L&D, par exemple, travaille en étroite collaboration avec notre recruteur lorsque nous engageons de nouveaux collaborateurs. »

Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur votre vision actuelle de l'apprentissage ?

Petra : « Notre approche de l'apprentissage doit contribuer à la réalisation de la mission globale de l'entreprise : en tant qu'organisation, vous avez beau avoir une mission, une vision et une stratégie formidables, si les collaborateurs n'y adhèrent pas, vous n'atteindrez pas votre objectif. Le secteur de l'énergie est particulièrement fascinant et il s'y passe





énormément de choses, ce qui oblige Eneco à se réinventer en permanence, à proposer de nouveaux produits et à se concentrer pleinement sur l'innovation. Il est donc très probable que les emplois que nous occu-

perons aujourd'hui dans notre entreprise n'existeront plus dans deux ans, ou du moins que nous travaillerons très différemment. Il est donc préférable d'accompagner nos collaborateurs sur la voie de l'apprentissage et du développement pour qu'ils puissent s'adapter à cet environnement changeant. Les bonnes interventions d'apprentissage passent obligatoirement par un dialogue avec le business. Dans cette nouvelle approche, nous nous concentrerons sur tous les collaborateurs : du nouveau collègue que nous intégrons et qui suit un parcours d'apprentissage dès le premier jour, à l'employé qui a 15 ans d'expérience et que nous voulons faire monter en compétence ou requalifier. Nous partons des compétences et des aptitudes requises pour une fonction donnée et de la manière dont nous les mettons en adéquation avec nos collaborateurs. Comme beaucoup d'autres entreprises, nous pensons qu'il est important que le collaborateur soit aux commandes de sa propre formation, mais j'aime ajouter que notre rôle en tant que responsables en L&D est celui d'un GPS qui montre la voie à suivre. Afin que les gens ne montent pas en voiture pour rouler sans but. Notre rôle est de leur montrer la voie à suivre et de veiller à ce que le collaborateur arrive à bon port. Si une nouvelle demande de formation émane de l'organisation aujourd'hui, je l'analyse - avec les parties prenantes concernées de mon équipe - afin de déterminer si la formation demandée correspond effectivement aux besoins de la personne concernée. Prenons l'exemple de la gestion du temps : il s'agit d'un sujet très vaste, mais quelles sont les aspirations réelles de la personne ? En nous entretenant avec le collaborateur, nous nous assurons de lui offrir les bons apprentissages plutôt que de répondre aveuglément à la demande. Ensuite, nous évaluons également l'intervention d'apprentissage, nous sollicitons un feed-back sur lequel nous nous basons effectivement pour travailler. De plus, nous motivons nos collaborateurs à partager ce qu'ils ont appris lors de réunions d'équipe. En fait, il arrive souvent qu'ils affinent un peu ce qu'ils ont appris pour l'appliquer dans leur travail, car le secteur de l'énergie est très spécifique. Il s'agit là d'une information précieuse à partager avec les collègues. Nous essayons donc d'ajouter de la valeur au savoir acquis en le confrontant à la réalité de notre activité. »

Vous parlez du L&D comme d'un GPS. Le succès d'une application telle que Waze réside également dans le fait qu'elle est alimentée par des informations collectives. Est-ce également le cas dans votre approche de l'apprentissage ?

Petra : « Oui, absolument. Notre politique - que j'ai baptisée *The House of Development* - a pour fondement le budget et les outils d'apprentissage, sur lesquels reposent un certain nombre de piliers : les nouveaux arrivants dans l'organisation, les personnes qui souhaitent se recycler et les employés qui améliorent leurs compétences. La requalification peut se faire à la demande du gouvernement, de l'organisation ou d'un département en transition. À différents niveaux - au niveau de l'entreprise, au niveau local et au niveau du département - nous engageons les dialogues adéquats pour parler ensemble, à tous les niveaux de l'organisation, de ce qui doit être fait en termes d'apprentissage, et nous nous demandons si nous faisons ce qu'il faut. »

« Comme beaucoup d'autres entreprises, nous pensons qu'il est important que le collaborateur soit aux commandes de sa propre formation, mais j'aime ajouter que notre rôle en tant que responsables en L&D est celui d'un GPS qui montre la voie à suivre. »

avec les collègues. Nous essayons donc d'ajouter de la valeur au savoir acquis en le confrontant à la réalité de notre activité. »

cupons aujourd'hui dans notre entreprise n'existeront plus dans deux ans, ou du moins que nous travaillerons très différemment. Il est donc préférable d'accompagner nos collaborateurs sur la voie de l'apprentissage et du développement pour qu'ils puissent s'adapter à cet environnement changeant. Les bonnes interventions d'apprentissage passent obligatoirement par un dialogue avec le business. Dans cette nouvelle approche, nous nous concentrerons sur tous les collaborateurs : du nouveau collègue que nous intégrons et qui suit un parcours d'apprentissage dès le premier jour, à l'employé qui a 15 ans d'expérience et que nous voulons faire monter en compétence ou requalifier. Nous partons des compétences et des aptitudes requises pour une fonction donnée et de la manière dont nous les mettons en adéquation avec nos collaborateurs. Comme beaucoup d'autres entreprises, nous pensons qu'il est important que le collaborateur soit aux commandes de sa propre formation, mais j'aime ajouter que notre rôle en tant que responsables en L&D est celui d'un GPS qui montre la voie à suivre. Afin que les gens ne montent pas en voiture pour rouler sans but. Notre rôle est de leur montrer la voie à suivre et de veiller à ce que le collaborateur arrive à bon port. Si une nouvelle demande de formation émane de l'organisation aujourd'hui, je l'analyse - avec les parties prenantes concernées de mon équipe - afin de déterminer si la formation demandée correspond effectivement aux besoins de la personne concernée. Prenons l'exemple de la gestion du temps : il s'agit d'un sujet très vaste, mais quelles sont les aspirations réelles de la personne ? En nous entretenant avec le collaborateur, nous nous assurons de lui offrir les bons apprentissages plutôt que de répondre aveuglément à la demande. Ensuite, nous évaluons également l'intervention d'apprentissage, nous sollicitons un feed-back sur lequel nous nous basons effectivement pour travailler. De plus, nous motivons nos collaborateurs à partager ce qu'ils ont appris lors de réunions d'équipe. En fait, il arrive souvent qu'ils affinent un peu ce qu'ils ont appris pour l'appliquer dans leur travail, car le secteur de l'énergie est très spécifique. Il s'agit là d'une information précieuse à partager avec les collègues. Nous essayons donc d'ajouter de la valeur au savoir acquis en le confrontant à la réalité de notre activité. »

Quels sont actuellement vos principaux défis dans le domaine de l'apprentissage ?

Petra : « Inciter les personnes qui n'ont pas envie d'apprendre à avoir envie d'apprendre. Dans notre environnement, c'est essentiel. Les personnes doivent avoir envie de grandir avec l'entreprise. Mais c'est un défi : tout le monde n'apprend pas aussi vite, tout le monde n'a pas la même envie d'apprendre. Heureusement, il existe aujourd'hui tellement de formes d'apprentissage qu'il y en a pour tous les goûts : cours donnés en classe, apprentissage en ligne, livres, podcasts... Nous voulons transformer l'idée classique de l'apprentissage en quelque chose de tangible que les apprenants peuvent utiliser efficacement. Afin que les collaborateurs se sentent capables de prendre part à la transition. Cependant, tout le monde n'est pas encore conscient de l'existence de ces différentes formes d'apprentissage. C'est pourquoi nous disposons d'un système de parrainage et de mentorat et invitons les collaborateurs à partager ce qu'ils ont appris dans le cadre d'une action d'apprentissage lors de réunions d'équipe, par exemple. Mais nous sommes sur la bonne voie : il y a quelques semaines, j'ai introduit l'apprentissage sur LinkedIn et l'accueil a été très favorable. En six semaines, 50 parcours d'apprentissage complets ont été suivis. Sur un total de 250, on peut parler de succès. Je crois donc qu'il faut susciter le désir d'apprendre au sein de notre organisation, à condition de confronter notre offre à la réalité : est-elle toujours d'actualité ? Convient-elle encore à nos collaborateurs ? Il est important de sonder les besoins en permanence. Nous ne pouvons pas non plus désactiver le GPS. Les autres défis que nous devons relever consistent à assurer un suivi permanent des besoins de l'entreprise et à faire ce qu'il faut. En concevant des interventions d'apprentissage ayant un impact. Enfin, il y a aussi la promotion de la mobilité interne et de la rétention en mettant l'accent sur l'apprentissage et le développement. À ce niveau, nous avons lancé un projet pilote l'été dernier : nous avions quelques postes vacants en interne pour lesquels il y avait également un intérêt interne réel, mais aucun colla-

borateur ne possédait toutes les compétences que nous recherchions. Au lieu de nous contenter d'une recherche externe, nous avons soumis les deux candidats restants à une évaluation au cours de laquelle nous avons examiné la courbe d'apprentissage et le désir d'apprendre, ainsi que le fossé à combler. Sur la base des résultats, nous nous sommes entretenus avec le manager et le candidat, et avons élaboré un plan de développement personnel. Les deux collaborateurs ont suivi cette procédure et occupent désormais le poste qu'ils avaient postulé. Désormais, le personnel chargé du recrutement engagera des discussions plus approfondies avec les candidats internes avant de se tourner vers l'extérieur. Les compétences nécessaires peuvent-elles être développées ? Et le collaborateur est-il disposé à s'y atteler ? Cette approche présente l'avantage supplémentaire de conserver les connaissances importantes chez nous. »

Quels sont les talents et compétences que vous considérez comme importants chez Eneco ?

Petra : « C'est très vaste : certains collaborateurs passent leurs journées à acheter et à vendre de l'énergie, ce qui est une compétence très spécifique. Dans notre département financier, nous recherchons encore d'autres compétences très différentes. Ces deux dernières années, nous avons appris qu'il fallait accorder une attention particulière aux soft skills. Nous travaillons dans un monde et un secteur en pleine mutation. Comment gérez-vous le changement ? Comment en parlez-vous ? Et si vous n'aimez pas le changement ? Des sujets tels que le talent et le bien-être seront davantage à l'ordre du jour lors des entretiens avec les managers. Nous leur demandons d'effectuer un suivi mensuel à ce sujet, afin de pouvoir intervenir à partir du L&D en cas d'inadéquation. »

Comment envisagez-vous l'évolution de l'apprentissage chez vous dans un avenir proche ? Quels objectifs voudriez-vous atteindre ?

Petra : « Dans un monde idéal, nous travaillerions dans un environnement très structuré. De nombreuses personnes expérimentent déjà chatGPT, mais il existe d'autres formes d'intelligence artificielle qui nécessitent moins d'intervention de la part du marketing et sont peut-être meilleures. Nous sommes tous en recherche, chacun manœuvrant à sa manière dans ce qui reste pour l'instant un labyrinthe. Je rêve d'avoir dans notre organisation un *digital buddy* qui montre la voie aux gens, qui organise des sessions d'information et à qui les collaborateurs peuvent poser leurs questions. Si nous laissons chacun faire ce qu'il veut, cela entraînera une prolifération sauvage. Je préférerais plutôt que nous fassions les mêmes choses ensemble, de manière structurée, et que nous gérions cela par l'intermédiaire d'un *digital buddy*. Je m'attends à voir beaucoup de changements dans ce domaine au cours des six prochains mois. Par exemple, nous avons mis au point un excellent e-learning pour un trajet de leadership. Cependant, nous savons maintenant qu'il est possible, grâce à l'IA, de mettre en place une intervention d'apprentissage similaire à moindre coût. Les défis à relever ne manquent donc



pas. Nous devons constamment contrôler et nous assurer que nous faisons les bonnes choses, pour le bon public, tout en continuant également à nous améliorer en permanence, comme nous en avons parlé au début de cet entretien. Pour moi, il est donc parfaitement logique que le L&D relève de l'amélioration continue. Et ce rôle ne sera peut-être jamais superflu. »

Notre interlocuteur précédent aimerait savoir si, en tant qu'organisation, vous vous engagez à créer vous-mêmes des apprentissages en ligne, et pourquoi ou pourquoi pas ?

Petra : « Pour l'instant, nous ne le faisons pas en interne, mais j'ai clairement mis un terme à l'externalisation. Je veux une approche interne et non plus externalisée. C'est ainsi que nous responsabilisons nos propres collaborateurs et que nous leur apprenons à travailler avec les outils. Cela nous rend également plus agiles et nous permet de réagir aux changements plus facilement que si nous devions faire appel à un prestataire externe. »

Quelle question voudriez-vous poser à notre prochain interlocuteur ?

Petra : « J'ai été chargée d'effectuer un business case de ce que le L&D peut représenter dans une organisation. Pourquoi devrions-nous prévoir un budget à cet effet ? Je trouve cela très difficile. Je suis moi-même à la recherche et curieuse de savoir comment les autres font face à cette situation, car le L&D est un aspect très humain. Il est très difficile de le convertir en chiffres. Comment les autres entreprises abordent-elles cet aspect ? Comment traduisent-elles le retour sur investissement de l'apprentissage en chiffres ? » ■

PASSEPORT

- › Fonction ? Continuous Improvement Expert chez Eneco Belgium nv
- › Auparavant ? Personal Assistant HR Manager, Personal Assistant CEO chez Eneco, Office Manager chez AT Kearney, Business Expense & Travel Expert chez Cargill Inc., Personal Assistant chez Agfa Gevaert
- › Études ? Export & Expédition - Haute École Lessius à Malines
- › Quelle est votre devise sur le plan professionnel ? « Il y a beaucoup de possibilités, mais il faut vouloir les voir et oser les saisir ».
- › Quelle est la source d'information en L&D la plus inspirante ? LinkedIn et mon réseau en général.



L&D TALENT

HR MEDEWERKER VORMING EN ONTWIKKELING Unie-K

COMMUNITY MANAGER The Tipping Point

DIGITAL CREATIVE The Tipping Point

E-LEARNING DEVELOPER The Learning Hub

BUSINESS CONSULTANT LEARNING SOLUTIONS The Learning Hub

INSTRUCTIONAL DESIGNER The Learning Hub

E-LEARNING DEVELOPER Epyc Solutions

HR OFFICER L&D Oleon

jobs.stimulearning.be



**TROUVER UN FOURNISSEUR,
UNE FORMATION,
UNE SOLUTION L&D OU
UNE LOCALITÉ L&D ADÉQUATE
N'A JAMAIS ÉTÉ AUSSI FACILE**

SURFEZ VITE SUR

formations-entreprises.be



L'APPRENTISSAGE

	TECHNIQUE ET TECHNOLOGIE •	FORMATIONS EN LANGUES •	ECONOMIE, FISCALITÉ ET LÉGISLATION •	VENTES, MARKETING ET COMMUNICATION •	INFORMATIQUE ET MÉDIAS •	ENVIRONNEMENT, SÉCURITÉ ET QUALITÉ •	ORGANISATION D'ENTREPRISE INTERNE •	COMPÉTENCES EN GESTION •	GESTION •
	Attentia Academy 1082 Bruxelles / +32 2 526 86 44 academy@attentia.be / www.attentia.be	• • • •	• •	• •	• •	• •	• •	• •	• •
	BLCC 8500 Courtrai / +32 56 22 73 51 info@blcc.be / www.blcc.be								•
	ElaN Learning 3550 Heusden-Zolder / +32 11 79 05 28 cinthiamaes@elanlearning.com / www.elanlearning.com	• •	• •	• •	• •	• •	• •	• •	• •
	Expert Academy 2018 Anvers / +32 3 235 32 49 info@expertacademy.be / www.expertacademy.be	• • •	• •	• •	• •	• •	• •	• •	• •
	Febelfin Academy 1210 Bruxelles / +32 2 507 69 61 info@febelfin-academy.be / www.febelfin-academy.be	• • • •	• • •	• • •	• • •	• • •	• • •	• • •	• • •
	FlowSparks 9000 Gand / +32 9 265 74 74 info@flowsparks.com / www.flowsparks.com	• • • •	• • •	• • •	• • •	• • •	• • •	• • •	• • •



SUR MESURE

	TECHNIQUE ET TECHNOLOGIE • FORMATIONS EN LANGUES •	ECONOMIE, FISCALITÉ ET LÉGISLATION • VENTES, MARKETING ET COMMUNICATION •	INFORMATIQUE ET MÉDIAS • ENVIRONNEMENT, SÉCURITÉ ET QUALITÉ •	ORGANISATION D'ENTREPRISE INTERNE • COMPÉTENCES EN GESTION •	GESTION •	
	Learnia 2550 Kontich / +32 3 450 71 35 info@learnia.be / www.learnia.be					
	NCOI Learning 2800 Malines / +32 15 79 16 40 contact@ncoi.be / www.ncoi.be					
	Play it 8500 Courtrai / +32 56 59 12 88 lisa@playit.training / www.playit.training					
	Quality Training 1180 Uccle / +32 2 331 46 66 marie@qualitytraining.be / www.qualitytraining.be					
	ROEM 8200 Bruges / +32 486 65 51 81 info@bedrijfsopleidingen.be / www.roem.be					
	The Tipping Point 2800 Malines / +32 15 68 26 10 info@thetippingpoint.be / www.thetippingpoint.be					

