

Werkvormen

Vormingsbeleid in de sector van de maatwerkbedrijven

**Duurzame loopbanen vragen
meer dan opleiding**

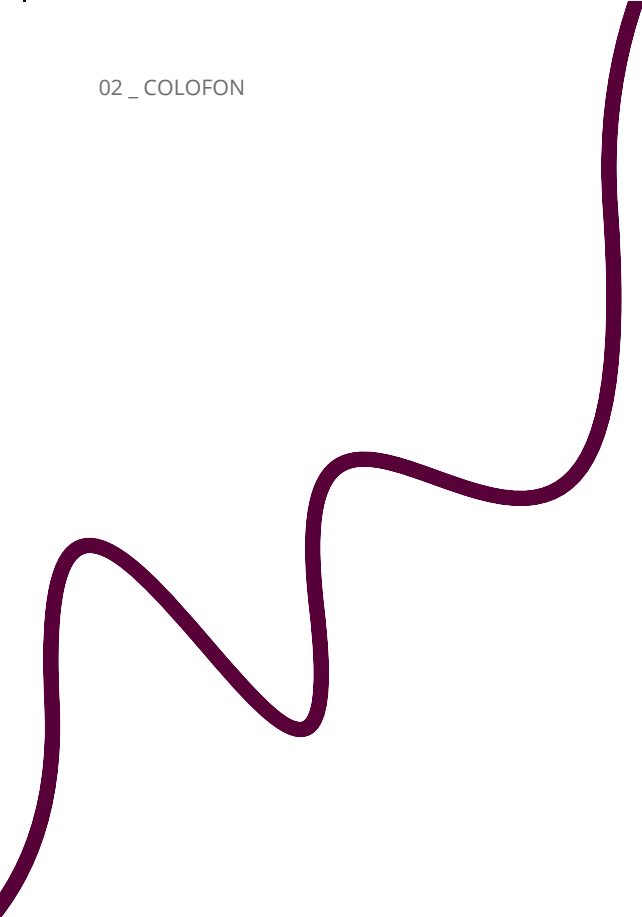
P 07

**"Vorming is geen extraatje,
maar een maatschappelijke
opdracht"**

P 13

**'Met een opleiding van twee uur
los je moeilijk gedrag niet op'**

P 15



Werkvormen

Colofon

Juni 2026 - jaargang 18 | nummer 01

Redactie:

Nathalie Colsoul

Reacties zijn welkom op de redactie:

info@groepmaatwerk.be

Lay-out:

Dina Guelinckx

Druk:

Graphius

Verantwoordelijke uitgever:

Clement De Meersman

Uitgave:

Groep Maatwerk
Goossensvest 34
3300 Tienen
Tel. 016/82 76 40

Voorwoord



Beste lezer,

Wie de artikels in dit nummer leest, zal wellicht ook tot de volgende conclusie komen: vorming is volop in beweging. De tijd waarin een opleidingsplan bestond uit een lijst cursussen die medewerkers konden volgen, ligt (ver) achter ons. De uitdaging vandaag is groter. Het gaat niet langer (louter) over opleidingen organiseren, maar over het creëren van een omgeving waarin mensen voortdurend kunnen leren, groeien en zich ontwikkelen. Verschillende experts die in dit nummer aan bod komen, leggen dezelfde klemtoon. Organisaties hebben nood aan wat steeds vaker wordt omschreven als leerleiderschap (oftewel leren stimuleren door voorbeeldgedrag te stellen). Leren moet vertrekken vanuit de strategie van de organisatie zelf. Welke doelstellingen willen we realiseren? Welke competenties hebben we daarvoor nodig? Pas wanneer die vragen beantwoord zijn, komt de vraag welke vorming daarbij kan ondersteunen.

Nog opvallend is hoe breed 'vorming' vandaag wordt ingevuld. Leren gebeurt niet enkel tijdens een cursus of opleiding. Coaching op de werkvloer, intervisie, experimenteren of leren via digitale hulpmiddelen zijn minstens even waardevolle leervormen. Het klassieke opleidingsplan volstaat daarom niet meer. Organisaties hebben nood aan een echt leerplan, waarin alle vormen van leren een plaats krijgen.

Voor maatwerkbedrijven brengt dit alles specifieke uitdagingen met zich mee. Niet iedere maatwerker voelt zich thuis in klassieke opleidingsvormen of digitale leerplatformen. Tegelijk verwachten we steeds meer van maatwerkcoaches, die niet alleen begeleider zijn, maar vaak ook opleider, conflictbemiddelaar en verantwoordelijke voor leveringstermijnen en productkwaliteit. Ook zij worden geconfronteerd met digitalisering en een steeds complexere werkomgeving. Dat vraagt ook investeringen in *hun* ontwikkeling.

Gelukkig zien we, zoals wel vaker, in onze sector al heel wat inspirerende voorbeelden. Steeds meer maatwerkbedrijven beschikken over een 'dedicated' vormingsverantwoordelijke. Onboardingtrajecten worden professioneler uitgebouwd en vormen vaak de basis voor een breder leerbeleid. Ook op vlak van registratie zijn grote stappen gezet. Niet alleen formele opleidingen, maar ook informeel leren krijgt steeds vaker een plaats in de (steeds eenvoudiger raadpleegbare) systemen. In dat opzicht heeft de wettelijke aandacht voor registratie ongetwijfeld een positieve impuls gegeven.

En ook hier komt de creativiteit en het maatwerk die onze sector kenmerken bovendrijven. Initiatieven zoals de BOMmetjes van Reset (beperkte opleidingsmomentjes) tonen hoe leren op een laagdrempelige en motiverende manier kan worden georganiseerd. Ze illustreren perfect waar dit themanummer uiteindelijk over gaat: niet leren om te leren, maar leren om mensen sterker te maken.

De komende jaren zullen ongetwijfeld bijkomende uitdagingen brengen. Ook beleidsmatig zijn veranderingen op komst, onder meer rond het Vlaams Opleidingsverlof. Wat de concrete impact daarvan zal zijn, is vandaag nog niet volledig duidelijk. Wat wel duidelijk is, is dat organisaties die erin slagen een echte leercultuur uit te bouwen, toekomstbestendig zullen blijken te zijn. En daar ondersteunen we jullie vanuit Groep Maatwerk (en zeker vanuit VTO Groep Maatwerk) heel graag in!

Voor nu: veel leesplezier!

Francis Devisch
Directeur Groep Maatwerk





Vormingsbeleid in de sector van de maatwerkbedrijven

Inhoud

06

In kaart: het wettelijk kader rond vormingsbeleid

De belangrijkste beleidsmatige principes kort toegelicht.

07

Duurzame loopbanen vragen meer dan opleiding

Arbeidssocioloog Peggy De Prins over de rol van leren in duurzame loopbanen.

09

Van opleidingsplan naar leerbeleid

In gesprek met Marie Van Looveren over leren als organisatieverandering.

11

Waarom een opleidingsplan nog geen leerbeleid is

10 tips van Els Minner, die 12 jaar geleden Room without a roof oprichtte.

13

"Vorming is geen extraatje, maar een maatschappelijke opdracht"

Een gesprek met Issam Benali, Federaal Secretaris bij ABVV en voorzitter van het vormingsfonds.

15

'Met een opleiding van twee uur los je moeilijk gedrag niet op'

Vormingsverantwoordelijken uit de sector over de uitdagingen vandaag.

18

Vormingsbeleid in de praktijk: drie verhalen uit de sector

We trokken naar Stroom maatwerk, MAAAT en Reset en ontdekten er drie keer een andere (inspirerende) aanpak.

23

Van Excel tot groeiplanapp

Hoe maatwerkbedrijven leren zichtbaar maken.

25

Groeien op de werkvloer bij De Dageraad

Wat betekent leren voor maatwerkers zelf? Stefanie en Geert van De Dageraad vertellen het ons.

26

Van borduuratelier tot maatwerkcoach

Gijs vond zijn plek bij Kunnig.

28

Wat heeft VTO Groep Maatwerk te bieden?

Het aanbod in een beknopt overzicht.

29

Vorming in maatwerkbedrijven: tussen complexiteit en impact

Inzichten van de Groep Maatwerk vormingsmedewerkers.

In kaart: het wettelijk kader rond vormingsbeleid

Dat vorming belangrijk is, daar hoeft vandaag niemand nog van overtuigd te worden. Maar naast een strategische keuze is vorming intussen ook steeds meer een wettelijke opdracht geworden. Een kort overzicht van de belangrijkste principes.

Er zijn vandaag twee opleidingsrechten tegelijk

In de maatwerksector gelden vandaag twee systemen naast elkaar.

Enerzijds is er het collectieve opleidingsrecht, vastgelegd in een sectorale cao in het kader van VIA6.

Anderzijds bestaat er sinds de federale Arbeidsdeal ook een individueel opleidingsrecht. Dat geeft werknemers persoonlijk recht op een bepaald aantal opleidingsdagen.

Belangrijk: het ene vervangt het andere niet. Beide systemen bestaan vandaag naast elkaar.

Het collectieve opleidingsrecht: groeien naar gemiddeld vijf opleidingsdagen

Ten eerste is er het collectieve opleidingsrecht. De sectorale cao vorming uit 2021 geldt, zowel voor omkadering als voor maatwerkers.

De ambitie is duidelijk: tegen 2027 groeit de sector naar een gemiddelde van vijf opleidingsdagen per VTE op ondernemingsniveau (wat dus betekent dat niet elke medewerker exact vijf dagen opleiding moet volgen).

Bovendien wordt 'vorming' breed geïnterpreteerd. Niet alleen klassieke cursussen, maar ook aspecten zoals machine-instructies of interne kennisdeling kunnen als opleiding ingebracht worden.

Het individueel opleidingsrecht

Ten tweede is er het individueel opleidingsrecht uit de Arbeidsdeal, dat speelt voor ondernemingen vanaf 10 VTE. Voor ondernemingen met meer dan 20 werknemers voorziet de wet vanaf 2024 een individueel recht op 5 opleidingsdagen voor voltijdse werknemers.

Een belangrijk principe daarbij: niet-opgenomen opleidingsdagen gaan niet verloren. Ze kunnen meegenomen worden naar een volgend jaar. Ook bij ontslag blijven er bepaalde rechten bestaan.

Ja, een opleidingsplan is verplicht

Verder is voor maatwerkbedrijven met meer dan 20 werknemers een jaarlijks opleidingsplan verplicht. Dat hoeft geen 'papieren' oefening te zijn. Een goed opleidingsplan kan immers helpen om meer strategisch te leren kijken: welke competenties hebben we morgen nodig? Welke begeleiding hebben maatwerkcoaches nodig?

Het plan moet jaarlijks besproken worden via sociaal overleg en bijzondere aandacht besteden aan onder meer oudere werknemers en knelpuntberoepen.

Financiële incentives

Vorming voorzien kost geld, maar er bestaan gelukkig ook verschillende ondersteuningskanalen. Elk jaar worden ongeveer 2 miljoen Vlaamse middelen toegekend aan de sectorale vormingsfondsen. Het beheer van die middelen wordt uitbesteed aan VIVO. Ze kunnen ingezet worden voor zowel opleidingen uit het sectorale opleidingsaanbod als externe of interne vormingstrajecten.

Sinds dit jaar kunnen maatwerkbedrijven bovendien ook gebruikmaken van de KMO-portefeuille voor bepaalde opleidingen en adviestrajecten, bijvoorbeeld rond digitalisering.

Daarnaast blijft ook het Vlaams opleidingsverlof (VOV) bestaan, al wordt dat systeem momenteel hervormd. De Vlaamse overheid wil sterker inzetten op opleidingen die rechtstreeks bijdragen aan competentieversterking en knelpuntberoepen. De hervorming zou ingaan vanaf september 2026.

Meer weten? Op de ledenzone van Groep Maatwerk vind je een volledig overzicht.

Duurzame loopbanen vragen meer dan opleiding

Duurzame loopbanen staan hoog op de agenda van organisaties, ook binnen maatwerkbedrijven. Maar wat betekent dat concreet? En welke rol speelt leren daarin? Volgens arbeidssocioloog Peggy De Prins (professor en senior onderzoeker aan de Antwerp Management School) is het antwoord minder eenduidig dan vaak wordt aangenomen. "We moeten af van het idee dat een loopbaan een rechte ladder is", stelt ze. "Het gaat vandaag veel meer over groei in de breedte én in de diepte."

Van carrièreladder naar groeipad

De klassieke loopbaanvisie is diep verankerd in organisaties. Succes werd lange tijd afgemeten aan promotie, loon en status. "De traditionele carrière was vrij vast omlijnd", legt De Prins uit. "Je doorliep een aantal stappen, vaak in een management-hiërarchie. Dat model bestaat nog, maar het is niet langer het enige referentiekader."

Daartegenover staat een meer hedendaagse visie op duurzame loopbanen. "Een duurzaam loopbaanbeleid vertrekt vanuit een geïndividualiseerd groeipad. Dat kan nog steeds een 'klassieke' promotie omvatten, maar evengoed kan het jobinhoudelijke groei zijn of zelfontplooiing door te bewegen tussen verschillende teams, projecten en organisaties."

Volgens De Prins verschuift ook de definitie van succes. "Loopbaansucces gaat vandaag niet alleen over loon en status, maar ook over jobtevredenheid, inzetbaarheid en loopbaan-trots. Je goed voelen in je werk en het gevoel hebben dat je vooruitgaat, zijn minstens even belangrijk."

Toch waarschuwt ze voor een al te individualistische kijk. "Het idee dat je je hele loopbaan enkel je talenten kan volgen, is geromantiseerd. Er is altijd een spanningsveld tussen wat je als werknemer wil, en wat een organisatie of team nodig heeft."

Groei als kern, dialoog als hefboom

De essentie van duurzaam loopbaanbeleid is volgens De Prins helder: groei. Maar die groei kent vele vormen. "De vraag is: waar zit de groeizone van medewerkers en hoe stimuleer je die? En tegelijk: hoe stem je dat af op de noden van de organisatie?"

Cruciaal daarbij is de dialoog. "Loopbaangesprekken zijn geen luxe, maar een noodzakelijke bouwsteen. Als je niet weet wat er leeft bij medewerkers, dreigt loopbaaninertie."

Die dialoog moet breed gevoerd worden. "Een loopbaan staat niet los van de rest van het leven. Mantelzorg, opleiding, gezin: het heeft allemaal impact op de loopbaanmogelijkheden. Als dat bespreekbaar is, ontstaat er wederzijds begrip."

Dat betekent ook dat tijdelijke vertraging geen probleem hoeft te zijn. "Soms druk je even op de pauzeknop. Dat is geen falen, maar een fase. Omgekeerd mag een organisatie ook flexibiliteit vragen wanneer de context dat vereist."

"In de klassieke visie vond leren vooral plaats aan het begin van de loopbaan. Vandaag spreken we over levenslang leren, geïntegreerd in het werk zelf."

Leren voorbij het klaslokaal

Waar klassieke HR-benaderingen sterk focusten op formele opleidingen, pleit De Prins voor een bredere kijk op leren. "We moeten leren loskoppelen van het idee van bijscholing in een klascontext. Leren gebeurt vooral op de werkvloer."

Die evolutie is fundamenteel. "In de klassieke visie vond leren vooral plaats aan het begin van de loopbaan. Vandaag spreken we over levenslang leren, geïntegreerd in het werk zelf: door ervaring, door vrijwilligerswerk, door fouten te maken, door samenwerking met collega's."

Dat vraagt een andere benadering, zeker voor praktisch georiënteerde profielen. "Bij veel 'blue collar'-profielen is er een zekere allergie voor formele opleidingen. Verplichte bijscholing kan dan contraproductief werken. Het is vaak effectiever om leren impliciet te organiseren, via uitdagender taken en ervaringsgericht werken."

Ook de manier waarop organisaties hierover communiceren, speelt een rol. "Noem het niet altijd 'opleiding'. Laat mensen groeien zonder dat het schools aanvoelt."

De rol van leerleiderschap

Een sleutelbegrip in het verhaal van De Prins is 'leerleiderschap'. "Leidinggevendens spelen een cruciale rol in het creëren van een leerklimaat. Niet door grote programma's op te zetten, maar door aandacht te geven aan leren in het dagelijkse werk."

Motivatie blijkt daarbij doorslaggevend. "Mensen leren vooral omdat iemand het belangrijk vindt. Er moet erkenning zijn. Enthousiasme werkt aanstekelijk."

Ook het expliciteren van leren is belangrijk. "Veel leren gebeurt impliciet. Door het te benoemen, maak je het zichtbaar en versterk je het effect."

Trots, progressie en realisme

Een goed leerklimaat draagt rechtstreeks bij aan betrokkenheid en loopbaantrots. "Wat mensen motiveert, is het gevoel dat ze vooruitgaan. Progressie is de kern van motivatie."

Die progressie hoeft niet spectaculair te zijn. "Het kan gaan over je job beter beheersen, meer inzicht krijgen, sterker worden in wat je doet. Dat geeft trots."

Erkenning speelt daarbij een belangrijke rol. "Als leidinggevende kan je dat versterken door te benoemen wat goed gaat. 'Ik zie je groeien', dat is een krachtige boodschap."

Tegelijk pleit De Prins voor realisme. "Een loopbaan is geen aaneenschakeling van hoogtepunten. Er zijn ook moeilijke momenten. Die benoemen is belangrijk, zodat mensen niet aan zichzelf beginnen te twijfelen."

Ze gebruikt een sprekend beeld: "Een loopbaan kent vaak littekens, professioneel eelt dat je opbouwt. Dat hoort erbij."

Meten is niet altijd weten

De vraag hoe je het effect van leren meet, krijgt veel aandacht. Maar De Prins plaatst daar kanttekeningen bij. "We moeten ons afvragen of alles kwantitatief meetbaar moet zijn, zeker bij soft skills."

Ze pleit voor een meer kwalitatieve benadering. "Reflectie en dialoog zijn vaak waardevoller dan cijfers. Hoe zie je jezelf groeien? Welke feedback krijg je van anderen?"

Feedback blijft daarbij een uitdaging. "Het is niet eenvoudig om blinde vlekken of disfunctioneren bespreekbaar te maken. Net daarom is het belangrijk dat organisaties inzetten op een cultuur waarin feedback geven en vragen normaal is."

Kleine stappen, grote impact

De transitie naar een duurzaam leer- en loopbaanbeleid vraagt volgens De Prins geen grootschalige investeringen. "Begin klein. Integreer leren in bestaande processen. Maak het expliciet."

Ze benadrukt het belang van samenhang. "Formele HR-instrumenten zoals talentmanagement kunnen een kader bieden. Maar de echte hefboom zit in de cultuur en de dagelijkse praktijk."

Ook sociale partners kunnen een rol spelen. "Personeelsvertegenwoordigers kunnen mee het leerklimaat stimuleren en het thema op de agenda houden."

Tot slot wijst ze op een vaak onderschatte factor: tijd. "Je kan het meest geavanceerde AI-gedreven leerbeleid hebben, maar als de werkdruk te hoog is, gebeurt er niets. Ruimte en rust zijn minstens even belangrijk als budget."



Een brede opdracht

De boodschap van De Prins is duidelijk: duurzame loopbanen gaan verder dan opleiding alleen. Ze vragen een geïntegreerde aanpak, waarin groei, dialoog en een sterk leerklimaat centraal staan.

Of zoals ze het zelf samenvat: "Leren is geen aparte activiteit, maar een manier van werken. Als je dat als organisatie weet te verankeren, zet je een grote stap richting duurzame inzetbaarheid."

Van opleidingsplan naar leerbeleid

In gesprek met Marie Van Looveren over leren als organisatieverandering

“Een vormingsbeleid is eigenlijk een changeproject.” Het is misschien wel de zin die het gesprek met Marie Van Looveren het best samenvat. Wie denkt dat een sterk leerbeleid vooral draait rond opleidingen organiseren of een digitaal platform aankopen, kijkt volgens haar te beperkt. “De tools zijn maar de hoe. De echte vraag is: waarom wil je als organisatie dat mensen leren?”

Marie spreekt vanuit ervaring. Ze werkte tien jaar bij Syntra West, eerst als operationeel leidinggevende en later rond digitale en didactische innovatie van het opleidingsaanbod. Ze zag van dichtbij hoe leren op de werkvloer fundamenteel veranderde.

“Tien jaar geleden was het veel evidentier om medewerkers twee dagen extern op opleiding te sturen”, vertelt ze. “Vandaag verwachten organisaties dat leren veel meer geïntegreerd wordt in het werk zelf. Tegelijk zijn ook de verwachtingen van medewerkers veranderd. Mensen willen zich ontwikkelen en willen groeien.”

Die evolutie is volgens haar extra voelbaar in sectoren met arbeidskrapte. “Je wil mensen zo weinig mogelijk van de werkvloer halen, maar je wil tegelijk wel dat ze blijven leren. Dat vraagt een totaal andere manier van denken.”

“Een leerbeleid begint niet bij HR”

Een van de grootste misverstanden? Dat een vormingsbeleid vooral een HR-verhaal zou zijn.

“Als alleen HR iets wil doen rond leren, dan gaat dat nooit dezelfde impact hebben als wanneer het gedragen wordt door de top van de organisatie”, zegt Marie. “Een leerbeleid start op het moment dat een directie of bestuur beslist: hier gaan wij tijd, middelen en mensen voor vrijmaken.”

Volgens haar zijn er vier niveaus nodig om leren duurzaam te verankeren in een organisatie. “Eerst heb je de directie nodig die de keuze maakt. Daarna een gemandateerd team dat het beleid inhoudelijk vormgeeft. Vervolgens de leidinggevenden, want zij moeten ruimte en kansen creëren om te leren. En pas dan kom je bij de medewerkers zelf.”

De kracht van de ‘waarom’

“Veel organisaties gaan te snel over naar de hoe”, zegt Marie. “Welke tool gaan we gebruiken? Welk platform kopen we aan? Maar als medewerkers niet begrijpen waarom iets belangrijk is, dan krijg je weerstand.”

Storytelling is daarbij essentieel. “Je moet als organisatie goed uitleggen waarom leren belangrijk is. En vooral: wat betekent dat concreet voor medewerkers? What’s in it for me? Als mensen dat niet zien, dan wordt leren iets bijkomstigs.”

En dat geldt evenzeer (of misschien nog wel meer) voor leidinggevenden. “Als leren geen thema wordt in de boardroom, dan verliest het snel aandacht. Het moet systematisch opgevolgd worden. Anders verwatert het.”

Blended leren en werkpleklernen

De markt van digitale leerplatformen en HR-tools boomt. Toch pleit Marie voor eenvoud waar mogelijk. “Soms werkt een eenvoudige Excel-file perfect. Als dat aansluit bij je organisatie: prima. Het belangrijkste is dat je eerst helder hebt wat je eigenlijk wil bereiken.”

Volgens haar lopen organisaties vaak vast omdat tools onvoldoende aansluiten bij de realiteit van de werkvloer. “Je kan een prachtig digitaal leerplatform aankopen, maar als medewerkers het niet gebruiken, dan heeft het weinig zin.”

Ook rond digitaal leren nuanceert ze de hype. “E-learning werkt uitstekend voor kennisoverdracht. Bijvoorbeeld voor jargon, onboarding, wetgeving of procedures. Maar leiderschap leer je niet via een online module.”

Ze glimlacht: “LinkedIn staat vol met ‘boost je leiderschap’-opleidingen, maar echte leiderschapsvaardigheden ontwikkel je vooral door ervaring, reflectie en feedback.”

Daarom gelooft ze sterk in blended leren en werkpleklernen. “Eerst kennis verwerven via digitale tools kan heel nuttig zijn. Maar daarna moet je kunnen inoefenen, toepassen, reflecteren.”

Minder klassieke opleidingen, meer leren tijdens het werk

De manier waarop organisaties leren organiseren, verandert fundamenteel.

“Tien jaar geleden dachten we spontaan aan opleidingen. Vandaag kijken organisaties veel meer naar ‘jobshadowing’, duoleren, korte intervisies, reflectiemomenten of werkplek-leren.”

Dat is deels een antwoord op tijdsdruk en personeelskrapte. “We hebben de luxe niet meer om mensen dagenlang van de werkvloer weg te halen.”

Maar tegelijk biedt het ook kansen. “Informeel leren krijgt vandaag veel meer erkenning. Alleen beschouwen organisaties het nog te weinig bewust als leren.”

Ze geeft het voorbeeld van ervaren medewerkers die nieuwe collega's begeleiden.

Vooraf bepalen welk gedrag je anders wil zien

Over evaluatie van opleidingen is Marie opvallend kritisch. “Veel organisaties blijven hangen op het niveau van tevredenheids-metingen”, zegt ze. “Was de opleiding interessant? Was de docent goed? Wij noemen dat soms de ‘happy sheets’.”

Nuttig, vindt ze, maar onvoldoende. “Dat vertelt je vooral of mensen de opleiding aangenaam vonden. Niet of ze er effectief iets mee doen.”

Volgens haar moet evaluatie veel sterker gekoppeld worden aan gedrag en organisatiedoelen. “Eigenlijk moet je vooraf al bepalen welk gedrag je anders wil zien.”



Daar komt opnieuw de rol van leidinggevendenden terug. “Zij moeten mee opvolgen of gedrag effectief verandert op de werkvloer.”

De meest mature organisaties koppelen leren zelfs aan bredere bedrijfsdoelstellingen. “Minder ziekteverzuim. Minder verloop. Sterkere samenwerking. Dat zijn uiteindelijk de doelen waar leren toe moet bijdragen.”

Sociale economie heeft een voordeel

Op de vraag of maatwerkbedrijven anders omgaan met leren dan reguliere bedrijven, antwoordt Marie genuanceerd.

“Inhoudelijk en qua aanpak zijn er verschillen, uiteraard. Maar de principes van een sterk leerbeleid zijn eigenlijk overal dezelfde.”

Toch ziet ze in de sociale economie een belangrijke troef. “Sociale economie is per definitie mensgericht. Dat maakt dat er vaak meer goodwill is om te investeren in mensen en ontwikkeling.”

Volgens haar biedt dat net nu kansen. “We zitten economisch in een moeilijke periode, waardoor leren soms onder druk komt te staan. Maar eigenlijk is dit net het moment om te investeren.”

Ze waarschuwt voor organisaties die wachten tot de economie opnieuw aantrekt. “Wanneer het straks opnieuw begint te boomen, zal de nood aan competenties enorm zijn. Organisaties die vandaag niet investeren, riskeren dan achterop te lopen.”

Of zoals ze het zelf samenvat: “Een slim bedrijf investeert vandaag in leren, zodat het klaarstaat voor morgen.”

Onboarding als eerste stap van het leerbeleid

Tot slot pleit Marie ervoor om onboarding veel strategischer te bekijken.

“Onboarding is eigenlijk de eerste stap van je leerbeleid.” Te vaak worden nieuwe medewerkers volgens haar overdonderd met informatie in hun eerste weken.

“Als je onboarding bekijkt vanuit een leerperspectief, ga je veel bewuster nadenken over timing, opbouw en toepassing.” Dat maakt het traject niet alleen efficiënter, maar vooral duurzamer.

“Leren is geen losstaand moment. Het is iets dat ingebouwd moet zitten in de dagelijkse werking van een organisatie.”

En precies daar ligt volgens haar de essentie van een sterk vormingsbeleid: niet méér opleidingen organiseren, maar leren bewust onderdeel maken van hoe je als organisatie werkt.

Waarom een opleidingsplan nog geen leerbeleid is

10 tips voor een beter vormingsbeleid van Els Minner

Twaalf jaar geleden richtte Els Minner 'Room without a roof' op. Niet omdat in organisaties te weinig opleidingen aangeboden werden, wel omdat ze zag dat veel potentieel onbenut bleef. "Ik zag overal mensen en teams waarin veel meer zat dan eruit kwam", vertelt ze. "En tegelijk werd leren vaak heel eng bekeken: alsof leren gewoon betekent dat je opleidingen organiseert."

Vandaag begeleidt ze, samen met haar team, bedrijven rond leerbeleid, werkplekleren en leercultuur. Haar boodschap is helder: wie vandaag werk wil maken van levenslang leren, moet veel breder kijken dan de klassieke opleidingskalender.

1. Begin niet bij opleidingen, maar bij je uitdagingen

Veel organisaties starten hun leerbeleid met de vraag welke opleidingen ze volgend jaar gaan organiseren. Volgens Els is dat de verkeerde volgorde.

"Een leerbeleid begint bij de uitdagingen van je organisatie", zegt ze. "Niet bij de opleidingscatalogus."

Dreigt kennis verloren te gaan door uitstroom? Moeten nieuwe medewerkers sneller inzetbaar worden? Veranderen opdrachten of technologieën? Dan moet leren daarop inspelen. Een sterk leerbeleid ondersteunt dus rechtstreeks de strategische doelstellingen van de organisatie.

2. Een opleidingsplan is geen leerbeleid

Een van de scherpste uitspraken van Els: "Veel organisaties denken dat ze een leerbeleid hebben, terwijl ze eigenlijk gewoon een opleidingsplan hebben."

Een lijst met opleidingen zegt nog niets over hoe mensen leren, hoe kennis gedeeld wordt of hoe medewerkers ondersteund worden in hun groei. Volgens Els is dat een hardnekkige misvatting.

"Een beleid betekent dat je nadenkt over hoe leren bijdraagt aan waar je als organisatie naartoe wil."

"Een leerbeleid begint bij de uitdagingen van je organisatie. Niet bij de opleidingscatalogus."

3. Vergeet de "Chinese menukaart"

De klassieke opleidingskalender met tientallen losse opleidingen heeft volgens Els zijn limieten bereikt. "Met een soort Chinese menukaart van opleidingen vang je de uitdagingen van vandaag niet meer op."

In een context van snelle verandering, digitalisering en AI volstaat het niet meer om af en toe een opleiding te organiseren. Organisaties moeten veel bewuster nadenken over hoe leren écht gebeurt en hoe medewerkers ondersteund worden tijdens verandering.

4. Investeer in de 90% leren buiten het klaslokaal

Volgens onderzoek gebeurt ongeveer 90% van het leren informeel: op de werkvloer, door collega's, door te proberen, te observeren en fouten te maken.

"De meeste dingen leren we niet in een opleidingslokaal", zegt Els. "We leren door te doen." Maar werkplekleren betekent volgens Els niet: "Hier is je werkpost, doe maar."

Goed werkplekleren vraagt structuur, coaching, feedback en ondersteuning.

5. Technologie mag ondersteunen, maar niet leiden

Digitale werkinstructies, AI en augmented reality kunnen volgens Els een grote meerwaarde zijn op de werkvloer. Zeker in omgevingen waar duidelijke ondersteuning nodig is.

Maar technologie mag nooit het vertrekpunt zijn. “Denk eerst na over wat mensen nodig hebben. Niet over welke technologie je wil gebruiken.”

Ze verwijst naar organisaties die digitale werkinstructies invoeren, maar vergeten stil te staan bij de vraag of medewerkers die instructies ook begrijpen, gebruiken of vertrouwen. “De mens achter het werkplekleren, wordt vaak vergeten.”

6. Leergoesting kun je niet verplichten

Een van de centrale begrippen in het verhaal van Els is “leergoesting”.

“Niemand kan verplicht worden om te leren”, zegt ze. “Dat is iets intrinsieks.”

Organisaties kunnen volgens haar wel een context creëren waarin mensen zin krijgen om te leren. Dat gebeurt door veiligheid, vertrouwen, ondersteuning en positieve ervaringen.

7. Leidinggevendens bepalen het leerklimaat

Niemand heeft meer impact op leren dan de directe leidinggevende.

“Leidinggevendens kunnen intrinsieke motivatie versterken of volledig afknotten.”

Wordt iemand scheef bekeken omdat hij een e-learning volgt? Is er ruimte om fouten te bespreken? Durven medewerkers zeggen dat ze iets niet begrijpen? Dat zijn volgens haar signalen van het leerklimaat in een organisatie.

8. Coaching versnelt ontwikkeling

Els gelooft sterk in coaching als hefboom voor groei. “We denken vaak dat ontwikkeling iets is wat je alleen moet doen. Maar zo werkt het niet.”

Een coach helpt mensen om drempels te overwinnen, nieuwe stappen te zetten en sneller vooruitgang te boeken. Dat hoeft niet altijd formele coaching te zijn. Ook collega's of leidinggevendens kunnen die rol opnemen.



9. Stop met opleidingen tellen

Veel organisaties rapporteren nog altijd over aantallen opleidingen of gevolgde uren. Dat zegt echter weinig.

“De echte vraag is: draagt leren bij aan de doelstellingen van de organisatie? Worden medewerkers sneller inzetbaar? Verloopt kennisoverdracht beter? Zijn teams sterker geworden?”

Als leren gekoppeld is aan je organisatiedoelen, dan worden die doelstellingen automatisch ook je KPI's.”

10. Behandel leren als een vak

Tot slot pleit Els ervoor om leren en ontwikkelen serieuzer te nemen als expertise.

“Veel organisaties bekijken leren nog altijd als iets administratiefs: opleidingen organiseren en klaar.”

Maar volgens haar vraagt een sterk leerbeleid gespecialiseerde kennis: hoe leren mensen? Welke leervormen werken wanneer? Hoe motiveer je mensen? Hoe begeleid je verandering?

“Leren en ontwikkelen is een vak. En precies daarom mag leerbeleid niet alleen ‘iets van HR’ zijn. Het moet ingebed zijn in de hele organisatie”.

Meer weten?

Interessant voor maatwerkbedrijven is het gesubsidieerde begeleidingstraject ‘Boost je leercultuur’, waarmee organisaties ondersteuning krijgen om hun visie op leren en leercultuur verder uit te bouwen. Check de website van Room without a Roof voor meer info.

"Vorming is geen extraatje, maar een maatschappelijke opdracht"

Een gesprek met Issam Benali, Federaal Secretaris bij ABVV en voorzitter van het vormingsfonds

"Wie vorming enkel ziet als een kost, begrijpt volgens mij niet waar maatwerkbedrijven écht voor staan."

Het is een uitspraak die de visie van Issam Benali mooi samenvat. Als voorzitter van het vormingsfonds van de maatwerksector volgt hij al jaren van dichtbij hoe maatwerkbedrijven omgaan met opleiding en ontwikkeling. Vorming is voor hem vandaag belangrijker dan ooit.

"De sector is sterk geëvolueerd", zegt hij. "Opdrachten worden complexer, technologie verandert razendsnel en de diversiteit op de werkvloer neemt toe. Dat vraagt veel van medewerkers, van maatwerkcoaches én van leidinggevenden."

Hefboom voor ontwikkeling

Voor wie het vormingsfonds niet kent: het fonds is een paritair initiatief van werkgevers en vakbonden binnen de sector. Samen bouwen zij een vormingsaanbod uit waar maatwerkbedrijven gebruik van kunnen maken.

"In de praktijk betekent dat twee dingen", legt Issam uit. "Enerzijds voorzien we middelen waarmee maatwerkbedrijven opleidingen kunnen organiseren. Anderzijds bouwen we ook mee aan een aanbod en een structuur rond vorming in de sector."

"Maatwerkbedrijven zijn bij uitstek emancipatorische organisaties. Ze geven mensen kansen om mee te draaien op de arbeidsmarkt en bij uitbreiding in de maatschappij. Dan moet je mensen ook ondersteunen en versterken."

Issam raakte in 2016 betrokken bij het fonds, kort nadat hij actief werd binnen het paritair comité van de sector. Een jaar later werd hij voorzitter. Vandaag werkt hij bovendien mee aan de geplande fusie tussen de vormingsfondsen van de voormalige beschutte en sociale werkplaatsen.

"In de praktijk werken we al sterk samen, alleen op papier staat het gemeenschappelijk fonds er juridisch nog niet volledig. Maar het groeiproces loopt al enkele jaren."

"Maatwerkbedrijven hebben ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid"

Volgens Issam gaat vorming in maatwerkbedrijven over veel meer dan productiviteit verhogen of wettelijke verplichtingen naleven.

"Natuurlijk is vorming belangrijk om werknemers gemotiveerd te houden en om kwaliteitsvol werk te leveren. Maar in maatwerkbedrijven speelt nog iets extra."

Hij verwijst daarbij naar de maatschappelijke rol van de sector. "Maatwerkbedrijven zijn bij uitstek emancipatorische organisaties. Ze geven mensen kansen om mee te draaien op de arbeidsmarkt en bij uitbreiding in de maatschappij. Dan moet je mensen ook ondersteunen en versterken."

Die versterking gaat volgens hem niet alleen over technische vaardigheden. "Nieuwe skills aanleren helpt mensen niet enkel op het werk, maar ook daarbuiten. Denk bijvoorbeeld aan digitale vaardigheden, sociale media hanteren of veilig leren omgaan met phishing. Dat zijn zaken die werknemers sterker maken in hun job, maar ook in hun dagelijks leven."

Niet alleen technische opleidingen

En vorming gaat ook over meer dan louter technische opleidingen. "Vorming mag zich niet beperken tot opleidingen die enkel technisch nuttig zijn voor het bedrijf. Natuurlijk zijn die belangrijk. Maar een sterk vormingsbeleid gaat ook over samenwerken, omgaan met conflicten, sociale vaardigheden, pestgedrag bespreekbaar maken..."





Dat brede perspectief wordt volgens hem steeds belangrijker, net omdat de werkvloeren in maatwerkbedrijven diverser worden. "De sector is veranderd. Teams zijn heterogener geworden, achtergronden verschillen sterker en ook de begeleiding is intensiever geworden. Dan worden thema's zoals verbindende communicatie, grenzen aangeven en leren samenwerken cruciaal."

Tegelijk waarschuwt hij dat opleidingen voldoende moeten aansluiten bij de realiteit van maatwerkers. "We mogen niet vergeten dat veel maatwerkers extra drempels ervaren. Sommige mensen hebben moeite met lezen of concentratie. Anderen hebben complexe problemen in hun privéleven. Daar moet je rekening mee houden."

Dat vraagt volgens hem aangepaste didactiek én lesgevers die ervaring hebben met de doelgroep. "Het is altijd zoeken naar een evenwicht. Enerzijds moet je mee evolueren met nieuwe trends en technologieën. Anderzijds moeten opleidingen toegankelijk en begrijpelijk blijven."

De impact op de werkvloer blijft de echte uitdaging

Het vormingsfonds werkt al jaren met evaluaties na opleidingen. Toch blijft één vraag moeilijk te beantwoorden: wat verandert er écht op de werkvloer?

"Tevredenheidsmetingen zijn belangrijk", zegt Issam. "We analyseren die ook effectief en gebruiken die informatie om bestaande opleidingen bij te sturen of nieuwe lesgevers te zoeken voor thema's die naar boven komen."



Maar volgens hem stopt het daar niet. "De echte uitdaging is: wat gebeurt er nadien? Als werknemers een opleiding volgen, maar de omkadering verandert niet mee, dan blijft de impact beperkt."

Daar ziet hij ook een belangrijke verantwoordelijkheid voor werkgevers. "Vorming mag geen losstaand moment zijn. Je moet als organisatie nadenken over hoe je nieuwe inzichten vertaalt naar de werkvloer."

Ook leidinggevendenden moeten blijven leren

Opvallend is dat Issam niet alleen de maatwerkers centraal zet. Hij heeft het ook over de druk op maatwerkcoaches en leidinggevendenden.

"Het profiel van maatwerkcoach is vandaag enorm moeilijk te vinden", zegt hij. "Je zoekt mensen die tegelijk sociaal sterk én technisch onderlegd zijn."

Volgens hem blijft de basisopleiding voor maatwerkcoaches daarom enorm belangrijk.

"Die opleiding geeft een goed inzicht in arbeidsproblematieken en de sociale dynamieken binnen maatwerkbedrijven."

Maar hij stelt zich ook een bredere vraag: begrijpen directies en leidinggevendenden voldoende wat er op de werkvloer leeft? "Veel leidinggevendenden komen uit de privésector. Ook voor hen zou het een grote meerwaarde zijn die basisopleiding voor maatwerkcoaches te volgen."

"Gebruik de mogelijkheden die er zijn"

Tot slot heeft Issam nog een duidelijke boodschap voor maatwerkbedrijven die meer willen doen rond vorming, maar niet goed weten waar te beginnen.

"De mogelijkheden zijn groot. Er is het aanbod van VIVO, de infosessies over ons aanbod en de ondersteuning op maat van bedrijven. De medewerkers van VIVO komen graag in een maatwerkbedrijf langs om de mogelijkheden te bespreken. Veel opleidingen kunnen trouwens aangepast worden aan de context van het bedrijf of aan de groep die deelneemt. Ik denk niet dat alle maatwerkbedrijven dat voldoende beseffen."

Maar bovenal hoopt hij dat bedrijven anders naar vorming leren kijken. "Zie vorming niet als een kost, maar als een investering. Vorming organiseer je niet alleen wanneer er tijdelijke werkloosheid is. Het zou standaard deel moeten uitmaken van je werking."

Want uiteindelijk draait het volgens hem om veel meer dan opleidingen alleen. "Vorming is een manier om mensen kansen te geven om mee te blijven draaien. Op het werk én in de samenleving."

'Met een opleiding van twee uur los je moeilijk gedrag niet op'

Vormingsverantwoordelijken uit de sector over de uitdagingen vandaag



Mieke Tanghe
AAROVA



Veronique Hoefman
Ateljee



Liesje Schepens
Bewel



Evi Serron
Blankedale

Hoe maak je van leren iets dat niet stopt aan de deur van het leslokaal, maar echt verschil maakt op de werkvloer? We gingen erover in gesprek met vormingsverantwoordelijken Evi Serron van Blankedale, Veronique Hoefman van Ateljee, Liesje Schepens van Bewel en Mieke Tanghe van AAROVA. Vier organisaties, vier keer een verschillende aanpak.

"Klassikaal leren is maar een klein stukje van de puzzel"

Over één ding zijn de dames rond de tafel het eens: een formele opleiding is zelden genoeg. "Klassikaal leren is maar een klein onderdeel van hoe mensen leren", zegt Liesje. "Mensen leren vooral van elkaar en door te doen."

Daar zit meteen een belangrijke nuance. Vormingsbeleid gaat niet alleen over cursussen, maar over leercondities. Wordt het nieuwe gedrag opgevolgd? Is er ruimte om fouten te maken?

Mieke herkent dat sterk: "Wanneer is een opleiding geslaagd? Als iemand na een opleidingsdag niet de kans krijgt om te oefenen en te groeien, dan zul je weinig verandering zien." Daarom verschuift de aandacht steeds meer naar leertransfer. Wat gebeurt er na de opleiding? Hoe wordt het geleerde vertaald naar de werkvloer? En wie is daar verantwoordelijk voor?

Nieuwe doelgroepen, nieuwe vragen

Een andere uitdaging is de veranderende doelgroep. Taal, digitale vaardigheden en attitude: de complexiteit neemt toe.

"Taal is een enorme barrière", zegt Mieke. "Zeker bij het communiceren rond veiligheidsinstructies, is dat een uitdaging." Evi vult aan: "Werktechnische zaken aanleren is vaak nog het makkelijkste. Maar alles wat erbij komt, maakt het complex: taal, attitude, defensieve patronen op de werkvloer. En met een opleiding van twee uur los je moeilijk gedrag niet op. Soms escaleert iets omdat mensen reageren op gedrag zonder te zien wat erachter zit."

Traditioneel zijn maatwerkbedrijven sterk in werk opsplitsen in deeltaken, gebruik van pictogrammen en visuele ondersteuning. In AAROVA ziet Mieke dat dit niet altijd werkt bij hun nieuwe profielen. "Sommige mensen vinden dat belachelijk", zegt Mieke. "Ze kunnen meer, maar hebben op een ander vlak ondersteuning nodig. Dat vraagt ook een andere organisatie van de productie. Niet iedereen floreert aan een lijn waar elke persoon één deeltaak doet. Sommige medewerkers hebben net nood aan meer eigenaarschap."



Wanneer is vorming geslaagd?

Een geslaagde opleiding hoeft niet altijd een certificaat op te leveren. Soms wel: bij heftruck, veiligheid of technische vaardigheden is het resultaat zichtbaar en meetbaar. Maar vorming kan ook geslaagd zijn wanneer iemand zich welkom voelt, meer vertrouwen krijgt of meer werkgoesting ervaart.

Veronique verwoordt het mooi. "Een geslaagde onthaaldag kan betekenen dat nieuwe medewerkers met een glimlach naar huis gaan en verbinding voelen met collega's. Dat is geen zachte extra. Het draagt bij aan betrokkenheid, vertrouwen en minder uitval."

Ook bredere inzetbaarheid is belangrijk. Voor de organisatie, maar ook voor de maatwerker zelf. "Als mensen meer kunnen, kunnen we hen veel makkelijker inschakelen", zegt Mieke. "Veel maatwerkers ervaren dat ook positief. Het geeft fierheid om meer te kunnen."

Van 'ik moet' naar 'ik wil'

De ambitie is duidelijk: vorming moet evolueren naar een echte leercultuur. Niet: 'ik moet naar opleiding'. Wel: 'ik wil iets leren'.

Dat vraagt meer dan een opleidingsplan. Het vraagt een draagvlak in elke laag van de organisatie. Ook leidinggevendenden spelen daarin een belangrijke rol. Wanneer leidinggevendenden niet actief inzetten op de groei van hun medewerkers, blijft de ROI beperkt. Liesje verwijst naar de missie van Bewel: "een werkplek creëren voor iedereen die wil groeien." Dat helpt om leren breder te zien dan opleiding alleen. Groei gebeurt ook op de vloer, in feedbackgesprekken, in kleine correcties en in herhaling.

Ook Evi benoemt die uitdaging: "VTO was lang iets van HR. Nu willen we een leercultuur installeren in de organisatie, zodat ook begeleiders en maatwerkers zelf met leervragen komen."

Tussen droom en realiteit

De praktische hindernissen zijn herkenbaar: afwezigheden, planning, grote groepen vrijmaken, leidinggevendenden die een vorming soms annuleren omdat de puzzel te moeilijk wordt.

Ateljee probeert dat deels op te vangen door verplichte en niet-verplichte opleidingen anders te behandelen. Voor verplichte opleidingen gelden strengere annuleringsvoorwaarden. Zo worden leidinggevendenden gestimuleerd om niet te snel te schrappen, maar creatiever te plannen.

Ook registratie blijft een werkpunt. Systemen moeten volledig genoeg zijn om zicht te houden op competenties, maar eenvoudig genoeg voor de werkvloer. "Een maatwerkcoach is met zoveel bezig", zegt Evi. "Opleiding registreren moet super simpel zijn."

Groeien en leren binnen Bewel

Bij Bewel maakte het vormingsbeleid de voorbije jaren een duidelijke evolutie door. Waar medewerkers vroeger vrij opleidingen konden aanvragen, koos de organisatie drie jaar geleden bewust voor meer structuur. Vandaag werkt Bewel met een vast leerpad (het 'Bewelpad') waarin verplichte en optionele opleidingen elkaar aanvullen, afhankelijk van functie en ontwikkelingsnoden.

De basis van dat Bewelpad start al bij de instroom. Elke nieuwe maatwerker start in de DISKKOtheek®, een centrale onboarding omgeving waar jaarlijks zo'n 376 maatwerkers worden ondergedompeld in de organisatie. Ze worden er gedurende een maand gescreend, georiënteerd naar concrete activiteiten, getraind, ze volgen er een aantal klassikale lessen en ze gaan op stage in de site waarvoor ze gesolliciteerd hebben. Pas wanneer minimumeisen behaald zijn, stroomt de medewerker definitief door naar zijn of haar site.

Vanaf dan bouwt het Bewelpad stap voor stap verder op eerdere leerervaringen. In het begin van de loopbaan wordt ingezet op een uniform, vastgelegd opleidingstraject. Gaandeweg doorheen de verdere tewerkstelling verschuift de focus naar competentieontwikkeling in functie van het individu.

Centraal in die aanpak staat de groeiapp®. Maatwerkcoaches en andere medewerkers van omkadering kunnen hierin de groei van maatwerkers rechtstreeks registreren via hun smartphone. Er zijn zowel generieke (vb. discipline) als technische (vb. zeefdruk) indicatoren die gescoord kunnen worden. HRD-medewerkers ondersteunen om gedrag juist te interpreteren en opleidingsnoden scherp te krijgen.

Bewel zet tot slot sterk in op ondersteuning van maatwerkcoaches, leidinggevendenden en ondersteunende diensten. Ook voor hen is er een Bewelpad, met verplichte trainingen, verdiepende modules en aandacht voor leiderschap en samenwerking.

De aanpak van AAROVA

Bij AAROVA vertrekt het detecteren van vormingsnoden voor maatwerkers al jaren vanuit de POP-gesprekken, maar de aanpak wordt steeds systematischer. Ook uit tussentijdse vragen van maatwerkcoaches én uit concrete productienoden op de werkvloer worden vormingsnoden gedistilleerd.

Een belangrijke rol is weggelegd voor de maatwerkcoach. Die registreert opleidingsvragen en volgt taakgerichte opleidingen op binnen de eigen afdeling. Via een intern systeem krijgen coaches zicht op wie welke opleiding volgde en waar nog groeikansen liggen.

Daarnaast organiseert AAROVA ook niet-productiegebonden opleidingen voor maatwerkers, rond thema's zoals welzijn of digitale vaardigheden. Bij tijdelijke werkloosheid wordt vorming bovendien bewust ingezet om mensen sterker te maken in domeinen waar de organisatie extra nood aan heeft.

Ook voor de omkadering wordt vorming planmatig aangepakt. Na een interne bevraging werden drie grote prioriteiten bepaald: digitale vaardigheden, coachend leidinggeven en taakgerichte expertise. Daarnaast investeert AAROVA in een geactualiseerde onboarding, waarin nieuwe medewerkers kennismaken met veiligheid, kwaliteit en de bredere werking van het maatwerkbedrijf.

Het vormingsbeleid bij Blankedale in een notendop

Bij Blankedale wordt vorming sterk opgebouwd vanuit een groeiplan voor maatwerkers, waarin zowel generieke als technische competenties centraal staan. Al bij de intake worden generieke vaardigheden in kaart gebracht, terwijl technische competenties worden beoordeeld via assessments en opleiding op de werkvloer. Op basis daarvan bekijkt Blankedale of medewerkers hun minimale inzet-baarheid bereikt hebben en waar nog groeimarge zit.

Naast deze structurele aanpak blijven ook POP-gesprekken belangrijk. Daarin kunnen medewerkers aangeven welke vorming ze zelf graag willen volgen.



Jaarlijks wordt bovendien een opleidingsaanbod verspreid, zowel voor maatwerkers als voor omkadering. Medewerkers kunnen daarbij eigen interesses aangeven.

Voor nieuwe maatwerkcoaches wordt een opleidingsplan opgesteld, bestaande uit algemene en technische opleidingen en een aantal coachingslijnen rond o.a. communicatieve, organisatorische en persoonlijke vaardigheden.

In Blankedale wordt een periodiek opleidingsschema gebruikt voor zowel omkadering als maatwerkers, om te voorzien in de nodige, al dan niet wettelijk verplichte, opleidingen.

Opvallend is ook de ontwikkeling van een ERNST-matrix rond moeilijk en grensoverschrijdend gedrag. Die biedt maatwerkcoaches een gedeeld kader om gedrag in te schatten (van aanvaardbaar tot onaanvaardbaar) en helder te bepalen hoe erop gereageerd wordt.

De aanpak van Ateljee

Bij Ateljee gaat de VTO-verantwoordelijke jaarlijks individueel in gesprek met directie en managers om de opleidingsbehoeften in kaart te brengen. Managers worden daarbij verwacht input te verzamelen bij hun teamleiders en arbeidscoaches, die op hun beurt de medewerkers bevragen. Op basis van die gesprekken wordt een opleidingsplan en budget opgesteld.

Er worden sterke vormingsinspanningen geleverd naar teamleiders en arbeidscoaches. De redenering daarachter is eenvoudig: sterke begeleiding heeft een directe impact op de vaardigheden, attitude en werkgoesting van medewerkers. Werkplekleren speelt daarin een belangrijke rol.

Wat de medewerkers betreft, houdt VTO graag voeling met wat er leeft op de werkvloer. Minimum één keer per jaar organiseren de VTO-medewerkers op de 22 verschillende locaties een interactieve workshop rond een actueel thema. Daarbij wordt vaak voor een 'gamification' aanpak gekozen, omdat dit aanslaat bij de medewerkers.

Een opvallend element in de aanpak is het jaarlijkse L&O-jaarthema, uitgewerkt samen met een representatieve werkgroep van omkaderingsleden. Dat thema loopt als rode draad door uiteenlopende initiatieven, van Complimentendag tot de Maand van de Mentale Veerkracht. Dit jaar staat De kracht van emoties centraal.

Vormingsbeleid in de praktijk: drie verhalen uit de sector

Hoe brengen maatwerkbedrijven vormingsbeleid in de praktijk?

We trokken naar Stroom maatwerk, MAAAT en Reset en ontdekten er drie keer een andere (inspirerende) aanpak.

1. Van vier vaste opleidingsdagen naar leren als mindset: hoe Stroom maatwerk bouwt aan een lerende organisatie

“Als we investeren in mensen en ze stromen later door naar de reguliere economie? Dan zijn we trots.” Met die overtuiging kijkt Karin Cuypers, HR-directeur bij Stroom maatwerk, naar vorming. Niet als een verplicht nummer, maar als een manier om mensen sterker te maken, op het werk én daarbuiten.

Bij Stroom maatwerk, goed voor zo'n 400 maatwerkers en 100 omkaderingsleden, kreeg vorming de voorbije jaren steeds meer een vaste plek. Met vier jaarlijkse opleidingsdagen voor elke maatwerker zette het maatwerkbedrijf een stevige stap vooruit. Maar er zijn nog veel uitdagingen.



“Wij willen mensen doen groeien”

Wie de missie en visie van Stroom leest, merkt meteen hoe centraal leren er staat. De organisatie evolueert naar een lerende organisatie.

“Wij willen mensen versterken in hun mogelijkheden en hen duurzaam laten participeren op de arbeidsmarkt”, vertelt Karin. “Of dat nu hier bij Stroom is of later in de reguliere economie, dat maakt eigenlijk niet uit. Als mensen dankzij ons sterker worden en daarna ergens anders kansen grijpen, dan is dat net iets om trots op te zijn.”

Dat vertaalt zich in een brede kijk op vorming. Natuurlijk zijn er jobgerichte competenties: veiligheid, vaktechnische vaardigheden en multi-inzetbaarheid, zodat maatwerkers op meerdere werkposten of afdelingen inzetbaar zijn. Maar Stroom maatwerk kijkt bewust verder.

“Wie sterker in het leven staat, functioneert meestal ook beter op het werk”, zegt Karin. “Daarom investeren we ook in zelfredzaamheid, welzijn en vaardigheden die mensen helpen in hun dagelijks leven.”

Vier opleidingsdagen voor elke maatwerker

Een van de meest zichtbare keuzes van Stroom maatwerk is het vaste opleidingsaanbod voor alle maatwerkers.

“Sinds 2024 krijgt iedere maatwerker jaarlijks vier opleidingsdagen aangeboden. Die kiezen we uit 16 thema's van het Groep Maatwerk aanbod 'Werk en Werknemer', telkens opgebouwd rond een volledige lesdag.”

De thema's die bij Stroom Maatwerk worden aangeboden, zijn opvallend breed. Sommige zijn duidelijk werkgerelateerd, zoals veiligheid, kwaliteit of verkeersveiligheid. Andere richten zich meer op het persoonlijke welzijn van medewerkers.

Zo kwamen onder meer 'Zorgen voor jezelf', 'Pleister op de wonde', 'Verpest het niet', 'Stress-les', 'Digiflits' en 'Safety First' al aan bod.

De ervaringen zijn positief. Tegelijkertijd groeit bij Stroom maatwerk het besef dat een standaardaanpak niet voor iedereen werkt.

Van one size fits all naar maatwerk

Net daar ligt vandaag misschien de grootste uitdaging. "De voorbije jaren zaten we vooral in een kwantitatieve fase", zegt Karin. "We organiseerden veel opleidingen en zorgden dat iedereen kon deelnemen. Maar nu willen we de stap zetten naar meer maatwerk."

Dat betekent: beter nadenken over wie welke opleiding nodig heeft én vooral hoe de transfer naar de werkvloer gebeurt. Want Karin ziet nog te vaak hetzelfde gebeuren: medewerkers volgen een opleiding, keren terug naar de afdeling en... er gebeurt nog te weinig mee. "Vaak weet zelfs de maatwerkcoach niet wat die persoon geleerd heeft. Dan creëer je weinig impact."

Daarom investeert Stroom sinds kort in extra capaciteit: een halftijdse VTO-medewerker, specifiek voor maatwerkers. Opvallend: die rol wordt opgenomen door een maatwerkcoach die intern doorgroeide. "Dat vinden we ook belangrijk als lerende organisatie", zegt Karin. "Mensen kansen geven om te groeien."

De VTO-medewerker organiseert opleidingen, stemt af met opleidingsverstrekkers én zal zorgen dat de transfer naar de werkvloer beter gebeurt. Ook de evaluatie van opleidingen zal systematischer opgevolgd worden.

"We willen niet alleen weten of iemand de opleiding leuk vond", zegt Karin lachend. "Veel belangrijker is: heb je er een week later nog iets aan gehad?"

Leren gebeurt niet alleen in een klaslokaal

Misschien wel de belangrijkste cultuurverandering die Stroom wil maken, is de blik op wat leren eigenlijk betekent. "Opleiding is maar één manier van leren", benadrukt Karin. "De meeste mensen leren elke dag op de werkvloer."

Daarom investeert Stroom maatwerk ook sterk in de begeleiding van maatwerkcoaches en omkadering. Thema's zoals people skills, werkplaatsorganisatie en omgaan met specifieke ondersteuningsnoden staan hoog op de agenda.

Deze winter volgde de omkadering bijvoorbeeld een tweedaags traject rond versterkt samenwerken. Hierin kwam o.a. feedback geven aan bod.



Nederlands leren op de werkvloer

Een andere uitdaging waarmee Stroom geconfronteerd wordt, is de groeiende diversiteit in de doelgroep. Verschillen in taalniveau en achtergrond maken vorming complex. Daarom kiest Stroom bewust voor een laagdrempelige aanpak: eenvoudige taal, visualisatie en veel concrete voorbeelden.

Een mooi voorbeeld is de samenwerking met LIGO voor lessen Nederlands op de werkvloer. Dertien anderstalige maatwerkers krijgen tijdens de werkuren een volledig schooljaar lang drie uur per week les. "De grote sterkte van die opleiding, is dat de lesgever vertrekt vanuit de concrete werkcontext", zegt Karin. "Via rollenspelen en voorbeelden van op de werkvloer groeit niet alleen de taal, maar ook het zelfvertrouwen."

De volgende stap: gepersonaliseerd leren

Stroom maatwerk is vandaag trots op wat er al staat. Toch kijkt Karin vooral vooruit. De ambitie? Evolueren van een collectief aanbod naar meer gepersonaliseerde leertrajecten, zonder het groepsaanbod los te laten.

"Ik geloof sterk in een mix", besluit Karin. "Klassieke vorming is waardevol, maar zeker niet de enige manier. Uiteindelijk moet leren een mindset worden. We zijn eigenlijk de hele tijd aan het leren, soms beseffen we het alleen niet."

2. Hoe maatwerkbedrijf MAAAT op korte tijd werk maakte van een leercultuur

Nog niet zo lang geleden stond vorming bij MAAAT in functie van één doel: mensen zo snel mogelijk aan het werk krijgen. Vandaag klinkt een ander verhaal. Met een 'dedicated' vormingsverantwoordelijke en een cultuur waarin leren steeds normaler wordt, zette MAAAT op korte tijd grote stappen vooruit.

Voor Werkvormen gingen we bij MAAAT in gesprek met Karen De Rop (HR-manager) en Fien Wauters (vormingsverantwoordelijke).

"Een bewuste keuze"

Karen: "Toen ik hier in 2013 startte, lag de focus vooral op mensen snel inschakelen op de werkvloer. Maar de context veranderde. Onze opdrachten evolueerden en we gingen kritischer nadenken over wie we als maatwerkbedrijf willen zijn. We bestaan natuurlijk om mensen werk te geven, maar doen we ook écht alles om hen alle kansen te geven?"

Dat inzicht bracht iets in beweging. "We voelden steeds sterker: als we niet bewust investeren in vorming, dan verschuift dat makkelijk naar de achtergrond. De brandjes van de dag zijn altijd dringender."

Een 'dedicated' vormingsverantwoordelijke

Eind 2024 besloot MAAAT daarom een duidelijke keuze te maken: er kwam een voltijdse vormingsverantwoordelijke.

Karen: "Dat was een heel bewuste beslissing. We hebben de functie ook expliciet 'vormingsverantwoordelijke' genoemd. Niet 'sociale dienst en vorming', want dan riskeer je dat vorming opnieuw ondergesneeuwd raakt."

Sinds februari 2025 vult Fien die rol in. "Mijn focus ligt volledig op leren en ontwikkelen. Ik werk opleidingen uit, stem technische vormingen af met de maatwerkcoaches, onderhoud contacten met externe vormingsinstanties en kijk mee hoe medewerkers kunnen groeien in hun rol."

Ze is ook betrokken bij onthaal en eerste evaluaties van nieuwe medewerkers. "Dat sluit mooi aan op een vormingstraject. Welke competenties zien we? Wat heeft iemand nodig om te groeien?"

Volgens Karen maakt net die duidelijke focus het verschil. Mensen weten: Fien is hier voor vorming. Daardoor krijgt dat binnen de organisatie automatisch meer gewicht."

Van heftruck tot mindfulness

Het vertaalt zich ook in een veel breder opleidingsaanbod. Karen: "Vroeger dachten we spontaan aan technische opleidingen, zoals heftruck. Vandaag bekijken we dat veel ruimer."

Zo organiseerde MAAAT vorig jaar een volledige 'maand van de gezondheid', met onder meer mindfulness en welzijnsactiviteiten.

"Op papier denk je misschien: wat heeft yoga met werk te maken?", zegt Karen. "Maar het gaat ook over mensen laten proeven van zaken waar ze in hun dagelijks leven misschien nooit mee in aanraking komen."

Daarnaast kwamen ook thema's aan bod zoals omgaan met stress, communicatie, digitalisering en fietsvaardigheden.

Opvallend: vooral de laagdrempelige vormingen slaan aan. Karen: "Een opleiding met een attest op het einde zorgt soms voor stress. Maar iets als mindfulness? Daar is veel enthousiasme voor. Het voelt vrijblijvender, maar mensen leren wel degelijk bij."

Fien: "We merken intussen ook dat medewerkers sneller zelf met opleidingsvragen komen. Soms krijg ik een lijstje met tien ideeën. Superfijn, want dan weet je: het leeft."

"We geven elke dag vorming."

Naast formele opleidingen zet MAAAT ook sterker in op werkplekleren. Fien: "Ik loop veel op de werkvloer rond en zie onze maatwerkcoaches korte instructies geven. Nu vraag ik hen om dat te registreren."

Dat werkplekleren zichtbaar maken bleek een belangrijke cultuurshift. Karen: "Eigenlijk leren wij mensen elke dag iets nieuws. Alleen stonden we daar vroeger niet altijd bij stil dat dat óók vorming is."



Ze geeft een eenvoudig voorbeeld. “Vorig jaar hebben we medewerkers geleerd hoe ze een QR-code moesten scannen tijdens een nieuwjaarsactiviteit. Dat is óók leren. Maar vroeger zouden we dat nooit als vorming benoemd hebben.”

Slim organiseren om het haalbaar te houden

Vorming organiseren in een maatwerkbedrijf blijft natuurlijk een uitdaging.

Karen: “Op papier maak je een opleidingsplan, maar in de praktijk loopt het nooit exact zoals voorzien (lacht). Toch hebben we geleerd: je moet het gewoon dóén.”

Zo plant MAAAT opleidingen slimmer in, bijvoorbeeld door voor- en namiddagssessies op dezelfde dag te combineren. “Dan weet je: vandaag is er één paar handen minder op de vloer.”

Ook maatwerkcoaches spelen een belangrijke rol. MAAAT heeft intussen een interne opleidingscatalogus ontwikkeld, zodat teamcoaches snel kunnen teruggrijpen naar bestaande modules.

“Geef vorming prioriteit”

Tot slot: welke raad hebben Karen en Fien voor collega-maatwerkbedrijven die hun vormingsbeleid willen versterken?

Karen: “Wat we op één jaar gerealiseerd hebben, toont wat mogelijk is als je er prioriteit aan geeft. Iemand expliciet verantwoordelijkheid geven, helpt enorm.”

Fien: “Als mensen voelen dat leren iets positiefs is, dan begint het vanzelf te leven. Die positieve flow maakt echt een verschil.”

3. Van lange opleidingen naar kleine groeimomenten: hoe Reset inzet op leren

Hoe zorg je ervoor dat vorming écht impact heeft? Klassieke opleidingen botsen vaak op dezelfde grenzen: veel theorie, taalbarrières of simpelweg een overload aan informatie. Bij maatwerkbedrijf Reset besloten ze het daarom anders aan te pakken. Niet meer alleen hele opleidingsdagen, maar ook kleine, praktische leermomenten op de werkvloer zelf. Hun “BOMmetjes” groeiden intussen uit tot een essentieel onderdeel van hun vormingsbeleid.

“Wij zien onszelf sowieso als een lerende organisatie”, vertelt Lindsey Maes, coördinator HR bij Reset. “Vorming is bij ons geen losstaand HR-thema. Het zit verweven in hoe we werken en hoe we naar mensen kijken.”

Die visie sluit aan bij de bredere ambitie van Reset als regeneratieve organisatie. “Voor ons stopt ontwikkeling niet bij hergebruik of circulair ondernemen”, vult Nathalie Put, coördinator MarCom & Partnerschappen, aan. “We willen ook mensen versterken. Hoe kunnen we medewerkers laten groeien? Hoe kunnen we de wereld beter achterlaten dan we ze gevonden hebben?”

Focussen op talent

Die visie vertaalt zich ook in de manier waarop Reset naar leren kijkt. Geen standaardpakket opleidingen, maar een vraaggestuurde aanpak.

“Vroeger lag de focus vaak op wat iemand níet kon”, zegt Lindsey. “Dan kreeg iemand een opleiding omdat hij ergens niet goed in was. Daar krijg je weinig energie van. Vandaag proberen we veel meer te vertrekken vanuit talenten en interesses.”

Dat betekent niet dat elke vraag zomaar gevolgd wordt. Lindsey lacht: “Ik heb ooit de vraag gekregen van iemand die vroedvrouw wilde worden. Daar zijn we niet op ingegaan.” Maar soms ontstaan er wel mooie trajecten. “Een collega wilde zorgkundige worden. Dat hebben we mee ondersteund omdat we daar potentieel in zagen, ook richting doorstroom. Uiteindelijk is ze bij Reset gebleven, maar ze heeft wel dat traject kunnen afleggen.”

Werkplekleren vormt daarbij de basis. Nieuwe medewerkers krijgen een intensief opleidingstraject op de werkvloer, vaak met een buddy.

Van COMPOST naar “BOMmetjes”

De echte omslag kwam er nadat Reset haar medewerkers bevroeg over opleidingen. De conclusie was duidelijk: veel medewerkers wilden wel bijleren, maar klassieke opleidingsvormen werkten niet altijd.

“Lang stilzitten in een lokaal, veel theorie of moeilijke taal: dat bleek voor veel maatwerkers niet ideaal”, zegt Nathalie. “Dus zijn we beginnen nadenken: hoe kunnen we leren dichterbij de werkvloer brengen?”

Zo ontstond eerst het COMPOST-verhaal: COMpetentie-OnderSTeuning. De naam was niet toevallig gekozen. “Compost wordt ook wel het zwarte goud genoemd”, vertelt Nathalie. “Het voedt de bodem en zorgt ervoor dat dingen kunnen groeien. Dat vonden we een mooie metafoor voor ontwikkeling”

Daaruit groeiden uiteindelijk de zogenaamde “BOMmetjes”: Beperkte OpleidingsMomentjes van maximaal een 10-tal minuten op de werkvloer.

“Het idee is eenvoudig”, zegt Lindsey. “In plaats van enkele keren per jaar een opleidingsdag te organiseren, geven we regelmatig kleine impulsen. Korte, praktische leermomenten die beter aansluiten bij hoe onze medewerkers leren.”

Elke maand staat daarbij een ander thema centraal. Veerkracht, gezondheid, samenwerken, digitale veiligheid... Alles vertrekt vanuit noden die leven binnen de organisatie.

“We maken daar telkens een draaiboek rond”, zegt Nathalie. “Daar zitten korte opleidingsmomenten, filmpjes en opdrachten in. Teams kiezen zelf wat relevant is voor hun werking.”



Samen stappen zetten

Dat werkvloerleren mag ook speels zijn. Zo stond gezondheid onlangs centraal in de organisatie. Alle locaties kregen een stappenteller en verzamelden samen stappen richting een gezamenlijke “Bestemming X”.

“Het draait niet om competitie”, zegt Nathalie, “wel om samen bewegen en verbondenheid creëren tussen collega’s.”

Ook andere thema’s worden bewust interactief aangepakt. Tijdens een maand rond complimenten hingen lockers plots vol positieve boodschappen van collega’s. “Mensen staan soms echt te springen om eraan mee te werken”, glimlacht Lindsey.

Intussen werden al meer dan 320 BOMmetjes ontwikkeld. Sommige gaan over praktische zaken zoals brandveiligheid of het correct leegmaken van een vrachtwagen. Andere focussen meer op welzijn, samenwerking of omgaan met klanten.

“En herhaling werkt”, zegt Lindsey. “Omdat thema’s regelmatig terugkomen, blijft er veel meer hangen.”

“In plaats van enkele keren per jaar een opleidingsdag te organiseren, geven we regelmatig kleine impulsen. Korte, praktische leermomenten die beter aansluiten bij hoe onze medewerkers leren.”

Niet zonder uitdagingen

Dat betekent niet dat alles vanzelf loopt. Zeker taal blijft een grote uitdaging. “Voor praktische instructies lukt het meestal wel”, zegt Lindsey. “Maar abstractere thema’s zoals fouten mogen maken zijn moeilijker, zeker voor anderstalige medewerkers.”

Daarom zet Reset sterk in op visualisatie, pictogrammen en vertaalapps. “Soms nemen coaches iemand nadien nog even apart om iets één-op-één uit te leggen”, zegt Nathalie. “De vraag blijft altijd: hebben mensen het écht begrepen?”

Ook de operationele realiteit speelt mee. “Als het heel druk is op de werkvloer, dreigen BOMmetjes soms naar de achtergrond te verdwijnen”, geeft Lindsey toe.

Toch ziet Reset duidelijk verschil op hun locaties waar er consequent mee gewerkt wordt. “Je merkt impact op samenwerking, betrokkenheid en sfeer”, zegt Nathalie. “Het brengt beweging in de organisatie.”

“Geen one size fits all”

De belangrijkste les die Reset wil meegeven aan andere maatwerkbedrijven? Begin niet bij het opleidingsaanbod, maar bij de mensen zelf.

“Ga in gesprek met medewerkers”, zegt Lindsey. “Vraag wat zij nodig hebben en hoe zij het liefst leren.”

Volgens Nathalie bestaat er bovendien geen universeel model. “Wat hier werkt, werkt misschien elders minder goed. Sommige mensen leren graag via een filmpje, anderen via een kort gesprek op de werkvloer.”

Eén ding staat voor Reset wel vast: leren hoeft niet altijd groot te zijn om impact te hebben. “Die kleine momenten maken het verschil”, besluit Nathalie. “Ze zorgen ervoor dat leren deel wordt van de dagelijkse werking.”



Van Excel tot groeiplanapp: hoe maatwerkbedrijven leren zichtbaar maken

Wie in een maatwerkbedrijf met een kettingzaag werkt, moet weten wat hij doet. Maar wie kreeg precies welke opleiding hierover? Tot enkele jaren geleden moest je in veel organisaties nog op zoek in een kast vol papieren attesten. Vandaag is het proces van registreren geprofessionaliseerd.

Voor dit artikel gingen we in gesprek met drie vormingsverantwoordelijken uit de sector: Ann Dyselinck van Kiemkracht, Elke Thys van Aralea en Kiama Steenmans van Manus. Zij vertellen hoe de opleidingsinspanningen in hun organisatie geregistreerd worden.

"We deden al veel, maar niet altijd zichtbaar"

Opvallend: niemand begon met een volledig uitgewerkt masterplan. In de drie organisaties groeide registratie eerder geleidelijk, vanuit concrete noden op de werkvloer. "Wij leverden veel opleidingsinspanningen", vertelt Ann, VTO-verantwoordelijke (Kiemkracht). "Maar eerlijk? We kregen het nog niet altijd goed geregistreerd."

Bij Kiemkracht wordt vandaag gewerkt met twee digitale systemen. Voor maatwerkers is er de 'Groeiplanapp', waarin onder meer POP-gesprekken, begeleiding en opleidingen worden geregistreerd. Voor de omkadering ontwikkelde de interne IT-dienst de 'Kiwi-app'. De filosofie achter die registratie gaat verder dan louter opleidingsuren tellen. Het doel is om groei zichtbaar te maken.

"Bij sommige technische opleidingen registreren we niet alleen de opleiding zelf, maar ook oefenmomenten", zegt Ann. "Neem werken met een kettingzaag of bosmaaier: eerst krijgt de maatwerker een opleiding, daarna is er tijd om te oefenen. Pas wanneer de teamleider vindt dat iemand er klaar voor is, volgt een bekwaamheidsmeting."

Ook Aralea maakte een duidelijke evolutie door. Waar registratie vroeger eerder versnipperd gebeurde, werd enkele jaren geleden bewust gekozen voor een geïntegreerd systeem. "We zijn destijds met een externe partner in zee gegaan", vertelt Elke, expert vorming, training en opleiding (Aralea). "Oorspronkelijk hadden we een opvolgsysteem voor de sociale dienst, later is daar een volledig VTO-luik aan toegevoegd."

Bij Aralea ligt de technische registratie grotendeels bij de VTO-dienst: een heel bewuste keuze. "Onze monitoren moeten bijna niets registreren", zegt Elke. "Niet iedereen is technisch even sterk, en op sommige werkplaatsen heb je niet altijd internet. Uiteraard krijgen werkleiders inzage in de systemen en kunnen zij op papier bijvoorbeeld registreren of iemand een bepaalde vaardigheid voldoende beheerst. Op de werkvloer moeten mensen snel kunnen zien wie wat kan. Zeker bij ploegen die op verplaatsing werken."

App én excel

"Wij werken op twee sporen," vertelt Kiama, vormingsverantwoordelijke (Manus). "Alle formele en informele opleidingen registreren we nog altijd in een grote Excel. Daarnaast hebben we een tool ontwikkeld met een externe partner: de Manus-app." Die app werd oorspronkelijk gebouwd voor POP-gesprekken en observaties, maar kreeg gaandeweg extra functionaliteiten. "Op termijn zijn daar opleidingen en trajecten bij gekomen", zegt Kiama. "Het klinkt mooi, maar we zijn nog niet waar we willen staan."

De Excel blijft daarom essentieel, onder meer omdat gegevens in bulk kunnen worden opgeladen in de applicatie. "We hebben zoveel opleidingen dat manueel ingeven gewoon niet werkbaar zou zijn", lacht Kiama. "Soms moet je pragmatisch blijven."

Wat de drie organisaties gemeen hebben, is dat registratie steeds meer evolueert van losse administratie naar een instrument om medewerkers beter te ondersteunen.





Van verplichting naar bewust beleid

De invoering van de verplichte opleidingsdagen en de registratie in FLA zorgden daarbij vaak voor een wake-up call. Wat vroeger impliciet gebeurde, moest plots ook zichtbaar worden.

“Bij ons heeft FLA wel een en ander in een stroomversnelling gebracht”, zegt Elke. “Vroeger registreerden we eerder lukraak. Als iemand met een toestel werkte, moesten we soms letterlijk in een kast gaan zoeken of die persoon daar ooit opleiding voor had gekregen.”

“Vroeger gebeurde veel informeel”, zegt Ann. “Een teamleider gaf een halfuur uitleg op de werkvloer, maar dat werd nergens geregistreerd. Vandaag hameren we erop dat ook die leermomenten meetellen.”

Leren gebeurt niet alleen in een leslokaal

In de sector speelt een groot deel van het leren zich immers af op de werkvloer. Net dat maakt registratie complex.

Zo worden bij Manus korte leermomenten geregistreerd. Denk aan toolboxen of veiligheidsbriefings van vijftien minuten. “Om de twee weken proberen monitoren een kort moment in te plannen rond veiligheid of een specifiek thema”, legt Kiama uit. “De ene afdeling doet dat al consequenter dan de andere, maar we registreren het wel.”

Ook bij Kiemkracht krijgen korte leermomenten bewust een plaats in het systeem. Alleen zijn die vaak sterk afhankelijk van context en werkomstandigheden.

“Bij ons gaan toolboxen vaak over wat er op dat moment speelt”, vertelt Ann. “Code oranje door droogte en wind? Dan besteden we aandacht aan brandrisico’s. Eikenprocessierups? Dan volgt een veiligheidsmoment daarrond”.

Die korte interventies worden bewust geregistreerd, mét inhoudelijke onderbouwing.

Bij Aralea gebeurt werkplekleren vaak nog spontaner. “Een werkleider merkt bijvoorbeeld: iemand moet vandaag leren branden of veilig omgaan met een toestel”, zegt Elke. “Dan gebeurt die opleiding hier en nu. Of iemand krijgt een stagiair in de ploeg en moet plots veiligheidsuitleg geven. Ook dat registreren we.”

Veiligheid als belangrijke motor

Opvallend: naast verplichte opleidingsdagen blijkt ook veiligheid een grote motor achter registratie. “Als er een arbeidsongeval gebeurt, willen we kunnen aantonen welke opleiding iemand gekregen heeft”, zegt Elke. “Dat preventieuk is enorm belangrijk. Toen werkbegeleiders competentie-inschattingen moesten invullen, zagen we dat ook. Plots moesten ze op eer verklaren: deze persoon kan dat echt. Daardoor gingen mensen veel kritischer nadenken. Niet zomaar ‘ja, die kan dat wel’, maar echt afwegen: is die persoon daar klaar voor?”

Bij Aralea herkennen ze die zoektocht. “Je wil eigenlijk ook dat je systeem op termijn zelf zegt: deze persoon heeft nood aan die opleiding”, zegt Elke. “Maar daarvoor moeten de data eerst goed zitten. Hier experimenteren we nu met competentiescores gekoppeld aan POP-gesprekken. Werkbegeleiders beoordelen vaardigheden via inschattinglijsten, die vervolgens mee in het systeem terechtkomen.”

Meer dan administratie: sturen op groei

Registratie begon dan misschien vanuit wettelijke verplichtingen of veiligheidsnoden, vandaag groeit bij de drie organisaties het besef dat er veel meer potentieel in zit. De echte vraag is niet langer ‘hebben we geregistreerd?’, maar wel ‘wat doen we met die informatie?’.

Die strategische bril wordt ook belangrijker omdat maatwerkbédrijven steeds vaker balanceren tussen individuele groei en organisatorische noden. Neem bijvoorbeeld technische opleidingen op de groenafdeling. “Een opleiding hoogtewerker of kettingzaag wil bijna iedereen volgen”, zegt Ann. “Maar andere opleidingen, bijvoorbeeld rond asbestverwijdering, zijn minder populair. Je moet dus een evenwicht zoeken tussen wat medewerkers graag willen en wat je als organisatie nodig hebt.”

Ook Elke ziet mogelijkheden om registraties sterker te benutten. “Wij hebben al langer het idee om medewerkers die uit dienst gaan een soort paspoort mee te geven”, vertelt ze. “Met opleidingen, vaardigheden en competenties die ze hier verworven hebben. Dat zou hen kunnen helpen als ze ergens anders solliciteren.”

Groeien op de werkvloer bij De Dageraad

Wat betekent leren voor maatwerkers zelf? Bij maatwerkbedrijf De Dageraad in Kontich ontmoeten we Stefanie (29) en Geert (50). Twee collega's met een heel verschillend parcours, maar met één opvallende gedeelde boodschap: leren stopt nooit!

Op de vloer geleerd

Stefanie werkt ondertussen acht jaar bij De Dageraad, Geert zelfs al 28 jaar. Beiden kwamen ze er via een andere weg terecht.

Geert vond zijn weg via ATB, de vroegere arbeids-trajectbegeleiding, vandaag beter bekend als GTB. "Ik heb eerst nog een jaar opleiding tuinonderhoud gevolgd", vertelt hij. "Van daaruit ben ik doorgestroomd naar hier."

Stefanie werd toegeleid via VDAB. "Ik kwam recht van school", zegt ze. "Maar toen was ik zwanger, dus ik kon niet meteen aan het werk. Uiteindelijk ben ik hier via VDAB terechtgekomen."

Stefanie startte in het atelier, waar ze allerlei diverse opdrachten uitvoerde, gaande van kledij persen, stickers plakken tot de verwerking van andere opdrachten. Later maakte ze de overstap naar de zeefdrukafdeling.

"Hier bedrukken we onder andere zakken en maken we borden. Skills die ze mij hier op de vloer hebben aangeleerd", vertelt ze trots. "Nu kan ik dat zelf."

Ook Geert begon in de zeefdruk. "Iedereen begint daar zowat", lacht hij. Maar zijn traject liep verder richting graveren. "Ik heb ook een tijd gelast. Daarna ben ik gaan graveren. Dat heb ik al doende geleerd, samen met Jerry, mijn maatwerkcoach. Nu kan ik het zelfstandig. Als Jerry er niet is, lukt het ook."

"Elke dag leer je bij"

Het thema van deze editie van Werkvormen is vormingsbeleid. Hoe kijken Stefanie en Geert daar zelf naar?

Voor Stefanie hoeft leren niet altijd groot of ingewikkeld te zijn. Ze volgde via Groep Maatwerk een opleiding rond omgaan met geld en budgetbeheer. Een opleiding die haar is bijgebleven. "Ik ga nu anders om met mijn centen", zegt ze. "Dat vond ik dus wel interessant."

Voor Geert zit leren vandaag vooral in het dagelijkse werk zelf. "Elke dag leer je hier iets bij", zegt hij zonder aarzelen. "Er komen nieuwe machines, zoals lasers. Dat moet je allemaal leren. Vroeger gebeurde veel meer met een freesmachine."

Ook voor Stefanie was de overstap naar een andere afdeling een leerproces. "In het atelier plakte ik stickers. Hier moet je echt leren drukken", vertelt ze.

Meer dan een job

Voor beiden betekent werken bij De Dageraad duidelijk meer dan alleen een loonbrief. Geert houdt van de job zelf. "Ik doe dit echt graag", zegt hij. "En wat wij doen, is toch iets uniek. Er zijn niet veel bedrijven in Vlaanderen waar gezeefdrukt en gelaserd wordt."

Bij Stefanie zit het werkgeluk in kleine dingen. "Als alles goed draait en er geen ruzie is", zegt ze lachend.

Geen bezigheids therapie

Wat ze zouden zeggen tegen iemand die twijfelt om in een maatwerkbedrijf te komen werken? Geert moet niet lang nadenken. "Mensen moeten eens komen kijken. Ze weten vaak niet wat hier allemaal gebeurt." Hij verwijst naar het hardnekkige beeld van vroeger. "Mensen denken nog altijd aan beschutte werkplaatsen als bezigheids therapie. Maar dat klopt vandaag allang niet meer!"



Stefanie



Geert

Van borduuratelier tot maatwerkcoach: hoe Gijs zijn plek vond bij Kunnig

“Empathie, technische feeling en veel goesting om met mensen te werken.” Dat typeert een goede maatwerkcoach, aldus Gijs Durge. Zelf is hij sinds november 2025 aan de slag als maatwerkcoach op de textielafdeling bij Kunnig.

Dat hij ooit in een maatwerkbedrijf terecht zou komen, had de jonge Nederlander nochtans niet meteen zien aankomen. En toch voelt het vandaag alsof alle puzzelstukken mooi samenvallen.

“Ik zocht iets met stof”

Gijs groeide op in Friesland en studeerde tijdens de coronaperiode Mode in Nederland. Niet de theoretische kant, maar vooral het praktische werk trok hem aan. Via een stage kwam hij terecht in een klein borduur- en drukatelier waar promotionele kledij werd gemaakt.

“Daar ben ik een tijd blijven hangen”, vertelt hij. “Ik stuurde een klein team aan en was verantwoordelijk voor de productie. Dat vond ik supertof. Veel verantwoordelijkheid krijgen, samen werken naar een resultaat... ik haalde er veel voldoening uit.”

Hij woonde toen in Amersfoort en nam er zijn intrek in een groot woonproject waar jongeren met een afstand tot de reguliere woonmarkt begeleid werden. Een deel van de bewoners kwam uit moeilijke thuissituaties, jeugdzorg of detentie.

“Van ons werd verwacht dat we elkaar wat hielpen in het dagelijkse leven: koken, boodschappen doen, dingen regelen. Ik stond daar ergens tussen huisbaas en medebewoner in. En ik merkte dat ik dat heel graag deed.”

Toen zijn vriendin voor haar studies naar Antwerpen verhuisde, verhuisde Gijs mee. Hij ging online op zoek naar werk in de textielsector. “Ik dacht: ik wil iets met stof blijven doen. En toen zag ik de vacature bij Kunnig passeren. Daar kwam ineens alles samen.”

Een werkvloer vol verhalen en talenten

Vandaag werkt Gijs op de textielafdeling van Kunnig, samen met een twintigtal maatwerkers en twee collega-begeleiders. De afdeling maakt onder meer kussens, ritszakjes en totebags en ook meubels worden er (opnieuw) gestoffeerd.

“Wat onze afdeling bijzonder maakt, is dat we met ontzettend veel verschillende nationaliteiten werken”, vertelt hij. “Veel collega’s hebben een migratieachtergrond. Sommigen hebben ook een zware rugzak. Dat brengt uitdagingen mee, maar maakt het tegelijk enorm boeiend.”

De werkdag start stevast met overleg tussen de begeleiders. “Welke opdrachten lopen er? Waar moet extra ondersteuning voorzien worden? Welke deadlines komen eraan?”

Daarna volgt een ronde op de werkvloer. “We gaan bij iedereen even langs. Soms is dat maar kort. We overlopen wat de doelstelling van de dag is en wat er precies moet gebeuren. We maken dat ook visueel met kaartjes en materialen op tafel.”

“Structuur is essentieel”, vertelt hij. “Niet alleen voor de maatwerkers, maar ook voor ons. Het gaat hier soms supersnel, waardoor je constant moet schakelen. Planning en structuur vormen dan een houvast.”

Doorheen de dag bewaken Gijs en zijn collega-maatwerkcoaches de kwaliteit van het geleverde werk, ondersteunen ze de maatwerkers waar nodig en bereiden ze tegelijk het werk voor de volgende dag voor.

“Het werk behapbaar maken begint eigenlijk al bij de offerte”, zegt Gijs. “Dan denken we al na: hoeveel stappen zitten hierin? Hoe kunnen we dat opdelen? Hoe maken we dit haalbaar voor onze mensen?”

“Structuur is essentieel. Niet alleen voor de maatwerkers, maar ook voor ons. Het gaat hier soms supersnel, waardoor je constant moet schakelen. Planning en structuur vormen dan een houvast.”

Kleine stappen, grote betekenis

Wat Gijs misschien nog het meest verraste aan de job, is hoe groot het menselijke aspect ervan is. "Ik merk dat iedereen hier, van HR tot begeleiders en directie, voldoening haalt uit mensen vooruit zien gaan."

Soms gaat dat over kleine stappen. Een maatwerker die in het begin amper met een industriële naaimachine kon werken, maar na enkele maanden zelfstandig opdrachten afwerkt. Of iemand die dacht een deadline nooit te halen, maar uiteindelijk toch trots het afgewerkte product ziet vertrekken.

"Dat vind ik heel bijzonder om te zien. Dat je daar getuige van mag zijn."

Concrete handvaten en inzichten die blijven hangen

Hij herkent dan ook veel in de basisopleiding voor maatwerkcoaches van Groep Maatwerk, die hij momenteel volgt. Vooral de praktische insteek spreekt hem aan. "In andere opleidingen wordt een probleem soms alleen benoemd. Hier kregen we ook handvaten. Hoe ga je een gesprek aan? Hoe reageer je op bepaald gedrag?"

Sommige inzichten bleven meteen hangen. "Eén van de dingen die me het meest is bijgebleven, is: begrijpen, niet bestrijden. Bijvoorbeeld bij mensen met autisme of bepaald gedrag. Als je probeert te begrijpen waar dat gedrag vandaan komt, vind je vaak oplossingen."

Ook het belang van écht luisteren nam hij mee uit de opleiding. "Soms is enkel luisteren voldoende. Je moet niet altijd meteen een oplossing hebben."

Instrueren of begeleiden?

De opleiding maakte hem ook bewuster van hoe hij communiceert op de werkvloer. "Ik denk nu meer na over hoe ik iets uitleg. Ga ik puur instrueren? Of ga ik begeleiden? Dat zijn twee verschillende dingen."

Dat verschil merkt hij vandaag voortdurend in de praktijk. "Soms moet je gewoon duidelijk tonen hoe iets moet gebeuren. Maar soms werkt het beter om samen in dialoog te gaan en iemand zelf stappen te laten zetten."

Ook opvolging en controle blijven belangrijk, leerde hij. "In de opleiding zeiden ze: vraag altijd of iemand het begrepen heeft. Want mensen zeggen vaak 'ja', ook als dat niet zo is. En soms zie je vijf minuten later dat het toch niet duidelijk was."

Hij lacht. "Ik denk soms nog te snel: ze kunnen het al."

"Je moet het echt willen begrijpen"

Wat volgens Gijs een goede maatwerkcoach typeert? Empathie, technische feeling en veel goesting om met mensen te werken. "Als je gedrag niet wil proberen begrijpen, dan wordt dit een moeilijke job."

Daarnaast vindt hij het belangrijk dat een maatwerkcoach ook mee de werkvloer op kan. "Je moet dingen kunnen voordoen. Als iemand naaldbreuk heeft op een industriële machine, moet je dat kunnen oplossen."

Zelf leert hij nog elke dag bij. Van collega's, van zijn maatwerkers én van fouten. "Mijn collega Jamilla doet deze job al veertien jaar en zelfs zij leert nog bij. Dat vind ik mooi."

Ondertussen voelt ook Antwerpen steeds meer als thuis. Gijs geniet er van het ruime culturele aanbod en droomt ervan om binnenkort opnieuw een modeopleiding te volgen in avondschoon. Maar voorlopig ligt zijn focus vooral op groeien in zijn job. "Ervaring opdoen. Meters maken. Dat is nu het belangrijkste."

Wat hij zou zeggen tegen iemand die twijfelt om maatwerkcoach te worden? Hij moet er even over nadenken. "Als je voelt dat je de juiste ingesteldheid hebt: gewoon doen. Er komt veel verantwoordelijkheid bij kijken, maar je krijgt er ook enorm veel voor terug!"



VTO Groep Maatwerk

HET TEAM

6

VTO-medewerkers

30

freelancers

2

administratieve medewerkers

1

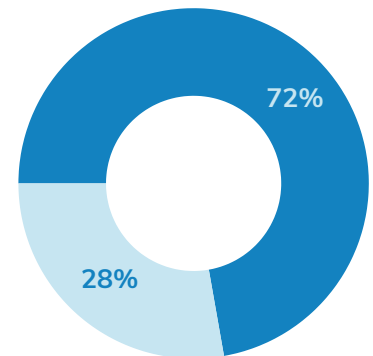
coördinator



MEER DAN

+ 900

OPLEIDINGSDAGEN
PER JAAR



+/- 650
voor maatwerkers

+/- 250
voor omkadering
(maatwerkcoaches)

VOOR MAATWERKERS



Belangrijkste opleiding
'Werk & werknemer / Flexipack'
met meer dan 15 modules

Daarnaast

- 'Tijd voor Talent'
- 'Doorgroeiopleiding'
- 'Je start beter met een peter/meter'
- 'Einde loopbaan in zicht'
- 'Digipack'

Nieuw

'Gezond genieten'
over gezonde voeding, hygiëne en zelfzorg

VOOR OMKADERING



Belangrijkste opleiding
'Basisopleiding voor maatwerkcoaches
verplichte opleiding

Daarnaast

- 'Verdiepingsmodules voor maatwerkcoaches'
- 'Basisopleiding begeleider individueel maatwerk'
- 'Introductie DSB & Personeelsdienst'

Nieuw

'Training onboarding van maatwerkcoaches'

'Mentorschap voor maatwerkcoaches'
(i.k.v. knelpuntberoep)

'DNA van onze maatwerkbedrijven'
(voor nieuwkomers binnen omkadering)

Veel van onze opleidingen zijn opgenomen in het **sectoraal vormings-aanbod** dat door **VIVO** georganiseerd wordt.

In dit aanbod zitten nog heel wat opleidingen van andere opleidingsverstrekkers.

Ontdek het volledige
aanbod op onze website!



Vorming in maatwerkbedrijven: tussen complexiteit en impact

In een nummer van Werkvormen rond opleidingsbeleid, kan de visie van onze eigen Groep Maatwerk VTO-medewerkers niet ontbreken. Samen hebben coördinator Marijke Stiers, vormingsmedewerkers Tom Poppe, Wim Clippeleyr, Laura Michaux en Hayat Bennani en freelancer Marieke Froyen tientallen jaren ervaring in de sector. Ze delen hun inzichten over hoe vorming in maatwerkbedrijven geëvolueerd is, waar ze vandaag tegenaan lopen en waar ze het verschil proberen maken.

"Je moet echt een kameleon zijn"

Wie vorming geeft in maatwerkbedrijven, weet dat dit een andere realiteit is dan in de reguliere economie. "De omgeving is gewoon complexer", stelt Marieke. "In een regulier bedrijf heb je een duidelijke doelstelling. Hier komt daar zoveel bij: een erg diverse doelgroep, de regelgeving, het hele concept van maatwerk."

Lesgevers moeten zich dan ook voortdurend aanpassen. Laura verwoordt het treffend: "Ik gedraag mij als een kameleon. Je kijkt eerst wie er voor je zit, en dan pas bepaal je je aanpak." Tom vult aan: "Je moet echt je voelsprietten opzetten." Het eerste uur van een opleiding is daarbij vaak doorslaggevend. "Dat kennismakingsrondje duurt bij ons gemakkelijk een uur", zegt Wim. "Maar dat heb je nodig om te voelen: wie reageert hoe, welke dynamieken spelen er?"



Diversiteit stopt niet bij de maatwerker

Wat opvalt, is dat die diversiteit zich niet beperkt tot maatwerkers. Ook bij maatwerkcoaches zelf is er steeds meer sprake van uiteenlopende profielen. "We zien veel neurodiversiteit, zoals ASS en ADHD", zegt Marieke. "Ook armoede, depressie en psychische kwetsbaarheid zijn niet langer uitzonderlijk. En het positieve is: dat is vandaag veel bespreekbaarder dan vroeger."

"Het is iets waar je je als lesgever bewust van moet zijn", vult Tom aan. Volgens hem speelt ook het statuut van knelpuntberoep mee: "Ook maatwerkcoaches zijn soms mensen die elders moeilijker aan de slag geraken, maar hier wel kansen krijgen. Dat is ook de kracht van onze sector."

Leren door te doen, te bewegen en te ervaren

Klassieke lesmethodes schieten in deze context tekort. Wat werkt dan wel? Het antwoord is opvallend eensluidend: interactie en beleving.

"Wij zetten heel sterk in op actieve werkvormen", zegt Tom. Wim benadrukt het belang van opbouw: "We wisselen voortdurend af: ervaringsuitwisseling in kleinere groepjes, discussies, rollenspelen, ..."

Ook het creëren van een veilige leeromgeving is cruciaal. "Een goede check-in bij het begin doet enorm veel", zegt Marieke. "Even stilstaan bij: hoe zit ik hier vandaag? Wat verwacht ik?" Hayat merkt dat dit ook helpt om eventuele weerstand te doorbreken: "Als mensen die kunnen benoemen, valt die weerstand vaak snel weg."

En erkenning speelt een sleutelrol. "We tonen veel begrip voor de realiteit op de werkvloer", zegt Tom. "Drukke productie, altijd stand-by moeten zijn... Als je dat benoemt, voelen mensen zich gezien."

Kleine veranderingen, grote betekenis

De impact van vorming laat zich niet altijd in grote cijfers vatten. Vaak zit die in kleine, concrete veranderingen. Laura geeft een mooi voorbeeld: “Als na een opleiding gezonde voeding één maatwerker al wat meer water begint te drinken, dan is dat voor mij al winst.”

Tom verwijst naar een opleiding waar tools rond visuele ondersteuning voor maatwerkers aan bod kwamen: “Daarna zagen we effectief meer pictogrammen op de werkvloer verschijnen.” Wim vertelt over een initiatief na de opleiding gezonde voeding. “Maatwerkers kregen drinkflessen met streepjes per uur. Zeker voor de groenploegen in de zomer maakte dat echt een verschil.”

Toch is er ook realisme. “Een eenmalige opleiding heeft een beperkte impact als er geen vervolg is”, stelt Marijke. En ook de context binnen het maatwerkbedrijf zelf speelt een rol. “Als een opleiding aansluit bij een jaarthema in het bedrijf, dan zie je veel meer effect”, zegt Hayat. “Als het een eenmalig initiatief is, is de impact kleiner.”

Digitalisering: een zoektocht

Een thema dat in ons gesprek vaak terugkomt, is digitalisering. “Maatwerkbédrijven willen hun medewerkers hierin ondersteunen, maar dat blijft een moeilijke opgave”, zegt Laura. Ze illustreert dat met een treffend voorbeeld: “Onlangs gaf ik een opleiding over het gebruik van smartphones, maar een aantal deelnemers hadden dat niet. Dan schiet dit zijn doel wat voorbij.”

Ook voor maatwerkcoaches zijn er veel uitdagingen. “Soms is een QR-code scannen bij een evaluatie al moeilijk”, merkt Laura op. Marieke vult aan: “Op de werkvloer is vaak kennis nodig van Word, Excel of SAP. Maar dat is niet evident.”

Schaamte speelt hierbij een belangrijke rol. “Mensen durven vaak niet toegeven dat ze iets niet kunnen”, zegt Wim. Hij verwijst ook naar de impact op maatwerkers: “Bijna in elke opleiding zit wel iemand die slachtoffer is geweest van phishing. Dat is een reëel probleem.”

Van lesgever naar facilitator

De rol van de lesgever zelf is duidelijk geëvolueerd. “Vroeger doceerden we, nu begeleiden we meer”, zegt Wim. “We creëren situaties waarin mensen zelf kunnen oefenen en nadenken.”

Marieke ziet het als het faciliteren van ervaringsuitwisseling: “Die ‘aha-erlebnissen’, die herkenning, daar hebben mensen enorm veel aan. Ze beseffen dat ze niet alleen staan.”



Mercidag! van VTO Team Groep Maatwerk

Dat is des te belangrijker omdat veel maatwerkcoaches met een andere achtergrond instappen. “Mensen met dertig jaar ervaring in de reguliere economie denken: ik kan dit wel”, zegt Marieke. “Maar ze moeten vaak alles opnieuw leren. Dat wordt soms onderschat.”

Ook voor maatwerkers verandert de invulling van opleidingen. “Het moet ook gewoon leuk zijn”, zegt Tom. “We vinden het vandaag even belangrijk dat mensen een fijne dag hebben en elkaar beter leren kennen. Die groepsbinding heeft soms meer impact op de werkvloer dan de inhoud zelf.”

Naar een sterker vormingsbeleid

Hoe maatwerkbédrijven hun vormingsbeleid nog kunnen verbeteren? Het (nog) beter in kaart brengen van opleidingsnoden is een eerste aanbeveling. “Waar loop je tegenaan in je job? Wat heb je nodig?” Door het antwoord op die vragen kan je veel gerichtere vorming aanbieden, en mensen zullen er ook meer uit onthouden”, zegt Marieke.

Daarnaast pleiten ze voor meer maatwerk in het vormingsaanbod. “Voor maatwerkers moet je echt kijken welke thema’s voor hen relevant zijn”, zegt Laura. Ze verwijst naar een maatwerkbédrijf, waar mensen die binnenkort zelfstandig gingen wonen daarrond opleiding kregen. “Die mensen waren super gemotiveerd en hebben heel veel uit die lessen opgepikt.”

Tot slot benadrukken ze het belang van samenhang. “Als er een goed samenspel is tussen bedrijfsdoelstellingen en inhoud van de opleidingen, dan is het een win-win”, zegt Laura. “Maar die puzzel ligt vandaag nog niet overal goed.”



Alan: uw vernieuwende gezondheidspartner

Alles in één intuïtieve app:
Ziekteverzekering, preventie,
gezondheidszorg

Snel.
Eenvoudig.
Digitaal.

Ga voor meer welzijn
voor uw medewerkers
belfius.be/alan

Belfius

Belfius Bank NV - Karel Rogierplein 11, 1210 Brussel - +32 2 222 11 11 - belfius.be - RPR Brussel
BTW BE 0403.201.185 - IBAN BE 23 0529 0064 6991 - BIC GKCCBEBB - FSMA nr. 19649 A.

