



## Kennis beheren en borgen in de organisatie:

hoe Edtech kennis in het bedrijf helpt (onder)houden



## Executive summary

### Case: Etex Group & **FLOWSPARKS**

- A. Bedrijfsuitdaging
- B. Oorspronkelijke aanpak
- C. Analyse van en keuze voor Edtech-aanbieder
- D. Edtech-oplossing: **FLOWSPARKS**
- E. Implementatie en adoptie van de Edtech-oplossing
- F. Wat zijn goede praktijkvoorbeelden?
- G. Volgende stappen

## Conclusie



## Executive summary

Deze case study toont hoe Etex Group **FLOWSPARKS** gebruikt om kennis te borgen en als leerinhoud aan te bieden aan de operatoren tijdens de vijf 'Moments of Need': bij onboarding van nieuwe medewerkers, ter verdieping van bestaande kennis of als performance support bij praktische toepassing van de kennis, het oplossen van een probleem of een verandering in het proces.

## Aanpak case studies

Gesprekken met de manufacturing training manager en mastertrainers van de Edtech-afnemer en de account executive en de customer succes coach van de Edtech-aanbieder schetsen het gebruik van het platform voor opleiding en training van productieoperatoren. De case study biedt geen volledig overzicht van beleid of processen, maar presenteert praktijkvoorbeelden en inzichten die organisaties inspireren om met Edtech duurzame oplossingen te realiseren.

## Nood bij Etex Group

Door pensionering en andere vormen van personeelsverloop verloor Etex Group in 2020 een aanzienlijk aantal medewerkers, waardoor cruciale kennis en vaardigheden dreigden verloren te gaan. Er bestond toen geen structurele kennisborging: leren gebeurde vooral informeel via job shadowing en slechts sporadisch via formele opleiding. Dit maakte het moeilijk om kennis duurzaam te verankeren, nieuwe medewerkers efficiënt in te werken en de flexibiliteit in de planning te verhogen.

## Oplossing van het Edtech-bedrijf: **FLOWSPARKS**

**FLOWSPARKS** bood een geïntegreerde oplossing met zijn auteurstool en LMS. Via een pilootproject rond de nieuwe 'machine 10' werden ervaren operatoren aangesteld als master trainers. Zij creëerden zelf digitale leerinhoud in de auteurstool, die vervolgens breed werd ingezet voor onboarding én performance support. Dit stelde Etex Group in staat om kritieke kennis te behouden, medewerkers multi-inzetbaar te maken en de operationele efficiëntie te vergroten.

## Aanpak en realisatie

De implementatie begon met een kick-off om doelgroep, prioriteiten, succescriteria en randvoorwaarden (zoals talen en toegankelijkheid) te bepalen. Terwijl technisch werd ingericht, volgden mastertrainers workshops met zowel technische als didactische richtlijnen voor kwaliteitsvolle contentcreatie. Aanvullende ondersteuning verliep via de SPARKSACADEMY, individuele begeleiding en regelmatige overlegmomenten met de customer success coach. HR en L&D werden betrokken bij rapportage en administratie, zodat zowel inhoudelijke als organisatorische borging verzekerd was.

## Schaalbaarheid

Na de succesvolle implementatie op de site in Kapelle-op-den-Bos rolt Etex Group de aanpak uit naar andere landen, waaronder Bulgarije, Ierland, Polen en het VK. Omdat de productiemachines grotendeels gelijk zijn en het platform van **FLOWSPARKS** een ingebouwde vertaalfunctie bevat, kan bestaande inhoud snel en efficiënt worden hergebruikt. Dit versnelt de internationale uitrol en garandeert consistente kennisborging en training over de sites heen, met behoud van lokale toegankelijkheid.

## Toekomstperspectief

Etex Group zet in op verdere digitalisering van kennisdeling en monitoring. Via Single Sign On en later badge-inloggen wordt de toegankelijkheid vereenvoudigd. De volgende stap is de implementatie van QR-codes aan machines, die medewerkers direct naar relevante trainingen leiden. Dit maakt just-in-time learning mogelijk en geeft tegelijk inzicht in gebruik en leeractiviteit. Daarnaast ondersteunt **FLOWSPARKS** het sturen op een gebalanceer-



# Case: Etex Group & **FLOWSPARKS**

## Edtech-afnemer Etex Group

### Wie, wat en waar?

Etex Group is een Brussels bedrijf met een hoofdkantoor in Zaventem en een site in onder meer Kapelle-op-den-Bos dat werd opgericht in 1905 en gespecialiseerd is in de productie en distributie van bouwmaterialen (vezelcementpanelen en leien dakbekleding, gevelsystemen, dakbedekking, en passieve brandbescherming).

### L&D?

Door pensionering en andere vormen van personeelsverloop was er de behoefte bij Etex Group om kennis te borgen en vaardigheden in kaart te brengen.

Dat was nodig om een wendbare en kennisintensieve onderneming te blijven garanderen met multifunctionele medewerkers. Zo introduceerde Etex Group het project 'Nobi', Japans voor groei.

Op het vlak van training zijn onderstaande rollen en verantwoordelijkheden aanwezig bij Etex Group:

- **Manufacturing training manager:** de L&D-strategie uitschrijven, het budget bewaken, rapporteren over de initiatieven naar het management, internationale uitrol van auteursstool voor arbeiders.
- **Master trainers:** de e-learning opleidingen ontwerpen
- **HR/L&D officer:** de verplichte opleidingen in het LMS inplannen en registreren, en de opleidings-subsidies bijhouden
- **Werkplekcoördinator:** operationele opvolging van de opleidingen
- **Coach:** de medewerkers bij job shadowing begeleiden
- **Supervisors en productietechnologen:** input geven rond en beslissen over welke opleidingen nodig zijn

# Edtech-aanbieder **FLOWSPARKS**

## Wie en wat?

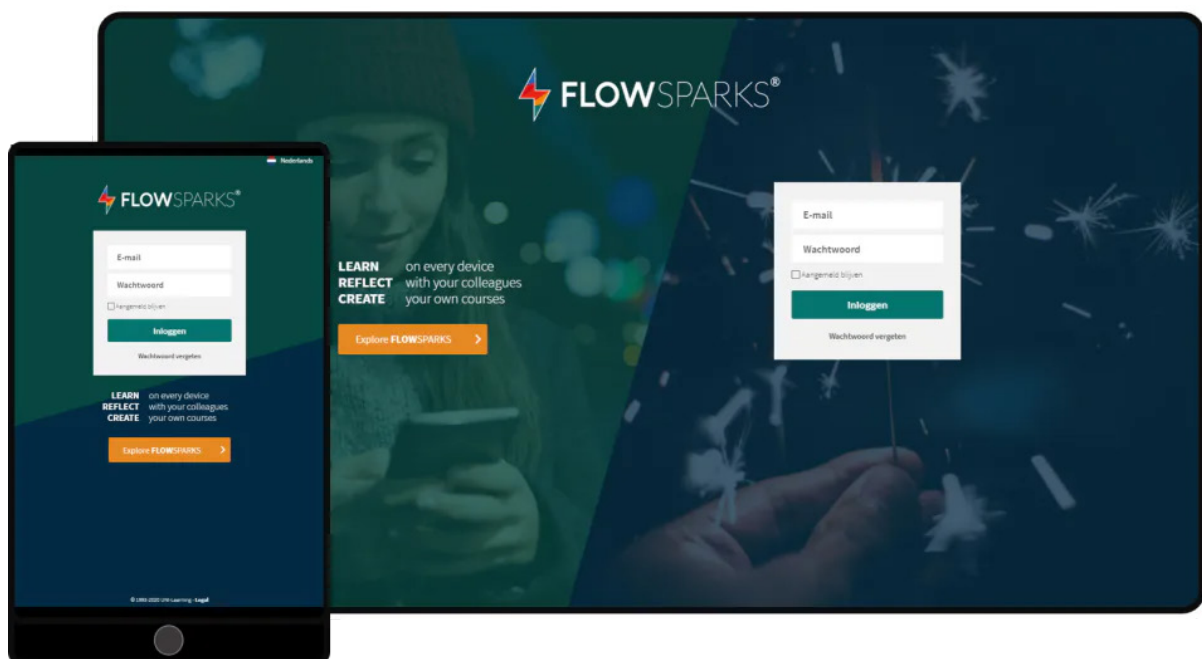
[Flowsparks](#) is een Vlaams bedrijf met hoofdkantoor in Gent en kantoren in Antwerpen en Eindhoven. Het biedt zowel een e-learning auteurstool als een learning management system (LMS) aan en kan zo een breed scala aan digitale trainingsbehoeften ondersteunen, waaronder softwaretraining, onboarding van medewerkers, assessments, trajecten voor upskilling en producttraining.

## Wat is relevant voor L&D?

Binnen de auteurstool kan de Edtech-klant zelf e-learningmodules creëren aan de hand van templates.

## Wie was er in contact met de learning & development-afdeling vanuit het Edtech-bedrijf?

- **Account executive:** tijdens de verkoopfase de noden helpen detecteren en daar het passend aan bod aan koppelen
- **Customer success manager:** facturatie en budgettering bijhouden, instaan voor de commerciële vragen en de algehele tevredenheid van de klant, polsen naar doelstellingen in de toekomst, enz.
- **Customer success coach:** begeleiden van het implementatieproces, opleiden van master trainers via workshops, aanspreekpunt voor operationele vragen





## A. Bedrijfsuitdaging: personeelsverloop en gebrek aan multi-inzetbaarheid

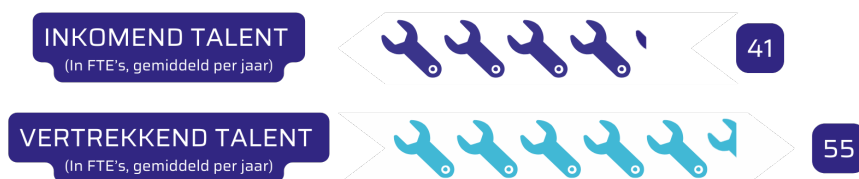
Toen COVID-19 uitbrak in 2020 verloor Etex Group 50 medewerkers op enkele maanden tijd aan onder meer bedrijven uit de dichte omgeving. Tussen de vertrekkers zaten verschillende teamleaders, assistent- team- leaders, maar ook operatoren met vier à vijf jaar ervaring.

Dit creëerde een gevoel van urgentie om cruciale kennis te borgen voor zowel onboarding als bijscholing. Door de specifieke machineprocedures kon Etex Group niet rekenen op voorkennis bij nieuwe operatoren.

*“Etex Group verwachtte tussen 2020 en 2027 een verlies van 40% van de arbeiderspopulatie door uitstroom en pensioenen van ervaren krachten.”*

Niet alleen was het opleiden van nieuwe medewerkers een uitdaging, ook bestaande medewerkers konden slechts beperkt worden ingezet. Elke machine vergde specifieke kennis en vaardigheden, waardoor er de nood was om mensen te ondersteunen om breder inzetbaar te worden.

### IN-EN UITSTROOM VAN PRODUCTIEMEDEWERKERS (2019-2023)



### ERVARINGSNIVEAUS VAN DE TOTALE ARBEIDERSPOPULATIE IN KOB (2024)



## B. Oorspronkelijke aanpak

### Job shadowing

Vóór de uitrol van **FLOW**SPARKS werkte Etex Group met dubbellopen of job shadowing<sup>1</sup>. Na twee dagen onboarding volgden acht weken waarin nieuwe medewerkers op wisselende momenten aan job shadowing deden, gaande van enkele uren tot meer dan een halve dag.

Dit vergde extra personeel en leidde tot dubbel productiviteitsverlies. Enerzijds waren nieuwe medewerkers traag inzetbaar en anderzijds werden ervaren krachten deels uit hun rol gehaald. Het was daardoor tijdsintensief én kostelijk.

Uit evaluaties van de vaardigheden bij de productiemedewerkers bleek dat de spoeling erg dun was op bepaalde werkposten om de continuïteit van de productie te blijven garanderen.

Sinds 2021 worden de opleidingsuren bijgehouden op de site in Kapelle-op-den-Bos. In 2021 en 2022 registreerde het respectievelijk 22.000 en 27.000 uren. Op ongeveer een gemiddelde van 350 medewerkers door de jaren heen komt dit neer op gemiddeld 60 tot 80 uren opleiding per medewerker per jaar.

Dit omvat alle uren job shadowing, maar ook alle andere opleidingen voor bestaande medewerkers. Dit was de situatie voordat het bedrijf met **FLOW**SPARKS aan de slag ging.



*“Enkel inzetten op job shadowing zorgde bij ons  
voor een dubbel productiviteitsverlies.  
Intern viel dit niet langer te verantwoorden.”  
- Etex Group*

---

<sup>1</sup> Job shadowing houdt in dat nieuwe medewerkers een ervaren collega gaan volgen (of ‘schaduw’) om te observeren op bepaalde werkposten. .



## C. Analyse van en keuze voor Edtech-aanbieder

### Groeiverhaal Nobi: 2 kernprincipes

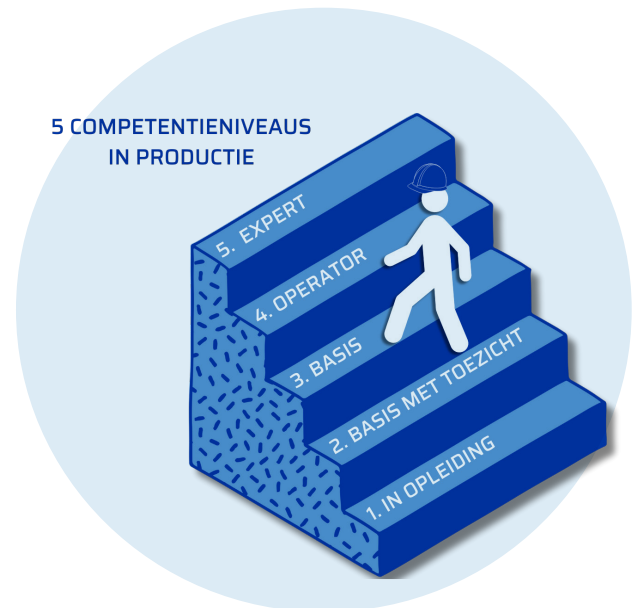
Om uit te groeien tot een 'slim bedrijf' zette Etex Group in op talentontwikkeling volgens twee kernprincipes.

Met lean learning ligt de focus op het wegwerken van vaardighedentekorten en het verhogen van inzetbaarheid. Daarnaast streefde men naar een cultuur van continuous learning. Vanuit die visie ontstond project 'Nobi', Japans voor 'groei': een leertraject dat (bij)leren benadert als groeikans, via e-learning en praktische begeleiding.

### Nobi: hoe dan?

Voor productie werden in nauw overleg tussen training manager en teamleaders vijf competentieniveaus vastgesteld, van 'medewerker in opleiding' tot 'expert'. Het competentieniveau 'basis met toezicht' werd toegevoegd om zelfstandigheid te vergroten met directe ondersteuning, in plaats van problemen op te lossen zonder uitleg, zoals voordien het geval was.

Dit overzicht van kennis en vaardigheden maakt tekorten inzichtelijk en ondersteunt strategic workforce planning<sup>2</sup>. Bij knelpunten worden gerichte initiatieven genomen voor bijscholing, een praktisch voorbeeld van lean learning.



<sup>2</sup> Gartner. (z.d.). Workforce Planning Insights. Gartner.  
<https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/workforce-planning>

## Vereisten op het vlak van Edtech

### Touwtjes in eigen handen en klein beginnen

In 2015 testte Etex Group al een andere tool, maar besloot toen om niet verder te gaan. In 2020, tijdens de COVID-periode, werd de nood door uitstroom en pensioneringen groter. Drie Edtech-oplossingen werden vergeleken op hun potentieel voor kennisborging en efficiënte kennisverspreiding.

Onderstaande criteria telden mee in screening van de aanbieders op de markt en de voorgestelde oplossing:

- **Continuïteit van de tool**

Etex Group analyseerde de financiële gezondheid van de bedrijven op voorhand omdat ze de continuïteit van de Edtech-tool zo goed mogelijk wilden inschatten.

- **Single Sign-On**

Om de toegangsdrempel tot de Edtech-tool zo laag mogelijk te houden en geen gedoe te hebben met wachtwoorden of andere manieren van authenticatie verwachtte Etex Group een Single Sign-On (SSO) procedure.

- **Zo weinig mogelijk tools**

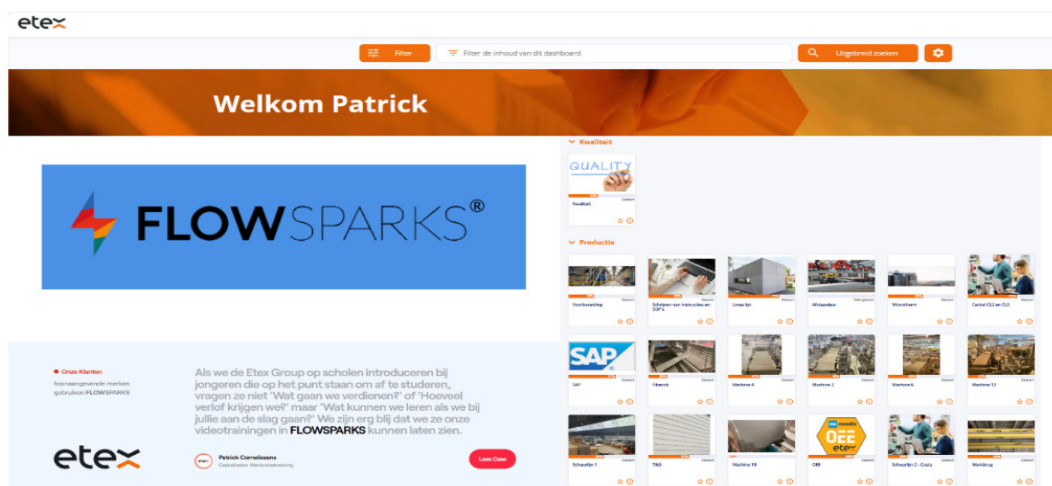
De vereiste was ook dat Etex Group de Edtech-tool kon inzetten voor zowel arbeiders als bedienden. Hoe minder verschillende tools, hoe beter.

- **Partnership boven softwareleverancier**

Etex Group koos bewust voor een partnership boven een klassieke klant-leverancierrelatie. Het wilde meer dan enkel een softwarepakket, en hechtte waarde aan inhoudelijk advies, afstemming over geschikte templates en co-creatie tijdens de implementatie.

In de zoektocht vond Etex Group een match met **FLOWSPARKS**. De doelstelling was duidelijk: arbeiders sneller opleiden door middel van een platform waar de mastertrainers zelf inhoud konden creëren.

De tool moest een facilitator worden binnen wat dan later het Nobi-project zou genoemd worden. Het projectteam wou klein beginnen en de nieuwe 'machine 10' op de site in Kapelle-op-den-Bos als pilootproject gebruiken. De resultaten van het pilootproject zouden dan gebruikt worden voor verdere beslissingen met betrekking tot een bredere uitrol.





## D. Edtech-oplossing: FLOWSPARKS

**FLOWSPARKS** is een Vlaams technologiebedrijf dat organisaties ondersteunt bij het opschalen van digitale trainingsprogramma's. De auteurstool stelt gebruikers in staat om meertalige trainingsinhoud te ontwikkelen en te onderhouden met aandacht voor didactische principes: het belang van activatie van voorkennis, oog hebben voor de cognitieve belasting, enz.

Het platform bevat verschillende templates die gecombineerd kunnen worden tot gestructureerde leertrajecten. Het platform bevat ook een geïntegreerd Learning Management System (LMS), waarmee e-learning flexibel kan worden verspreid en opgevolgd.

Om toegang te faciliteren voor operationele medewerkers, contractanten en externe partners zonder e-mailadres verbonden aan het bedrijf, werd FastPass ontwikkeld.

Dit is een plug-in die veilige en snelle toegang tot leercontent mogelijk maakt. Hoewel de tool ontworpen is voor zelfstandig gebruik, voorziet **FLOWSPARKS** ook in begeleiding en ondersteuning tijdens de implementatie via een team van experts.

*“De video's waren voor intern gebruik en moesten geen video marketing award winnen, maar wel een hoge mate van authenticiteit en herkenbaarheid uitstralen.”*  
- Etex Group

### Voorbeeldscenario met fictieve namen van hoe kennis gecapteerd en geborgd werd

Tijdens de laatste weken vóór zijn pensioen werd de ervaren productiemedewerker Frank gevolgd door job-studente Femke. Met een GoPro werden zijn handelingen vastgelegd, terwijl Femke – zonder voorkennis – zijn werk observeerde en documenteerde. Haar frisse blik hielp om impliciete kennis expliciet te maken, vaak onbewust bij de medewerker zelf.

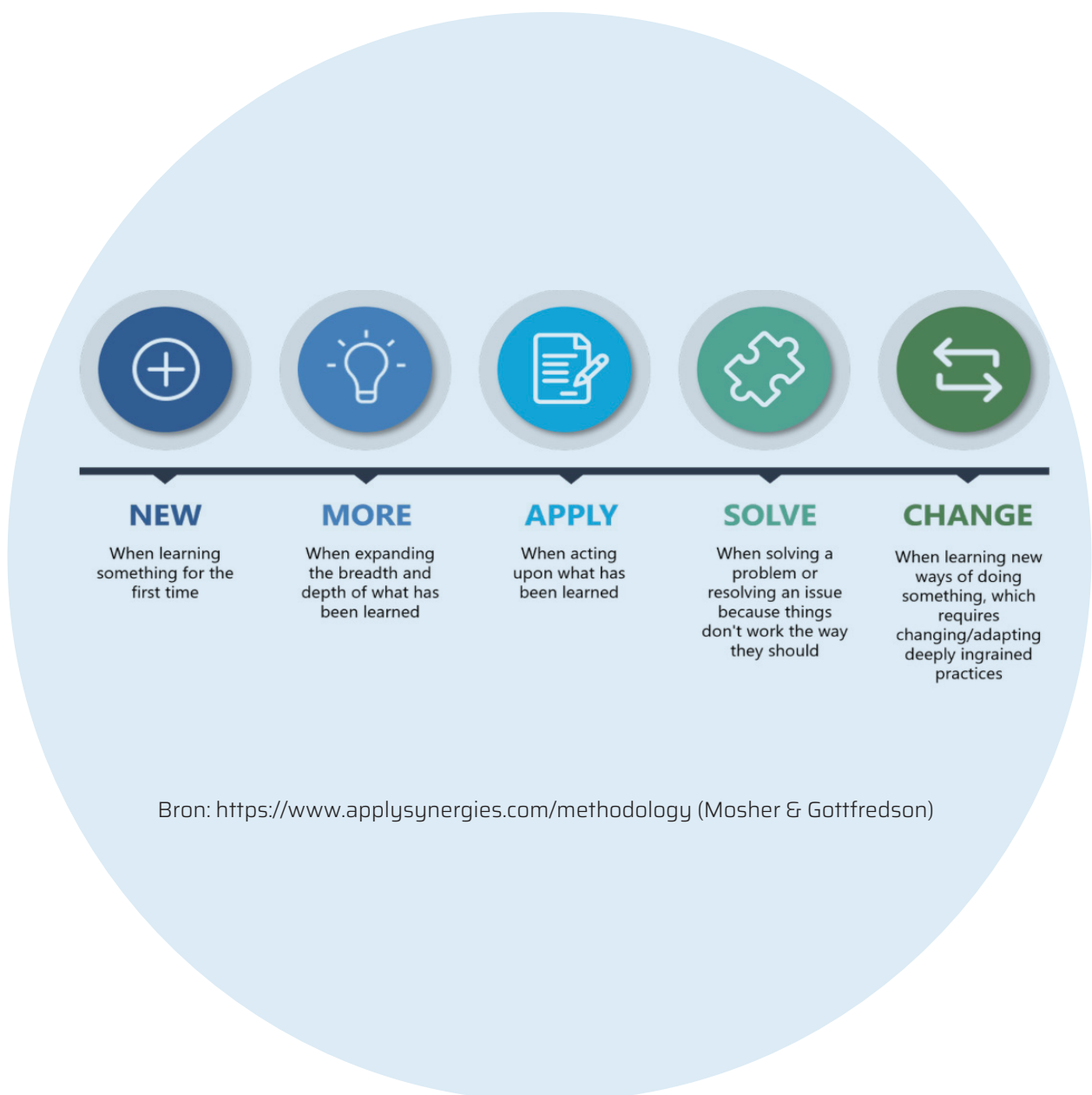
Deze input werd dan gebruikt voor de leerinhoud in **FLOWSPARKS**. Tijdens het contentcreatieproces bracht **FLOWSPARKS** Etex Group in contact met praktijk-ervaringen van andere klanten, met als belangrijkste les: beknot de creativiteit van mastertrainers niet te veel en streef naar authenticiteit boven perfectie.



## Ondersteuning bieden op het juiste moment

De 'wie', 'wat', 'waarom' en 'hoe' van het leertraject waren helder. **FLOW**SPARKS werd gebruikt voor het beheer en de creatie van content, aangevuld met job shadowing. Ook over het 'wanneer' was nagedacht niet vanuit theorie, maar vanuit praktijkinzicht en kennis van de werkvloer.

Men hield bewust rekening met verschillende momenten waarop medewerkers nood hebben aan performance support, i.e. ondersteuning tijdens het werk. Hier kunnen we de link leggen naar een praktijkgericht model voor just-in-time leren en performance support binnen corporate learning nl. 5 Moments of Need (Mosher & Gottfredson). Het model onderscheidt vijf momenten waarop er behoefte kan zijn om (bij) te leren.





## Evidence-informed framework: 5 Moments of Need (Mosher & Gottfredson)

Het 5 Moments of Need-model biedt een praktisch en evidence-informed framework om leren effectiever en relevanter te maken op de momenten dat het ertoe doet. Het onderscheidt vijf leermomenten:

- **Nieuw** – wanneer iemand iets voor het eerst leert.
- **Meer** – wanneer iemand bestaande kennis wil verdiepen en meer wil leren.
- **Toepassen** – wanneer iemand iets moet doen of toepassen in de praktijk en extra info nodig heeft.
- **Problemen oplossen** – wanneer iets misgaat of niet werkt zoals verwacht.
- **Veranderen** – wanneer processen, systemen of manieren van werken veranderen en iemand iets op een andere manier moet doen.

Het model legt de focus op leren in de ‘flow of work’ en ondersteunt zowel formeel als informeel leren. Hoewel niet strikt wetenschappelijk gevalideerd of evidence based, is het gebaseerd op decennia praktijkervaring en wereldwijd in gebruik. Het helpt L&D-professionals om leerinterventies te ontwerpen die duurzame prestaties en kennisborging bevorderen.

### Moment of Need - Toegepast op Etex Group

#### Nieuw

Als deel van hun onboarding krijgen de productieoperatoren de eerste weken elke dag een uur de tijd om individueel e-learning te volgen naast de begeleiding op de werkvloer.

#### Meer

Deelnemers volgen eerst een e-learning en krijgen daarna in de fabriek de uitleg van een trainer aan de productielijn, die verder bouwt op hun voorkennis uit die e-learning.

#### Toepassen

Net vóór medewerkers het onderhoud van een machine moeten doen, kunnen ze ter opfrissing een video bekijken over de verschillende stappen en de do's en don'ts.

Suggestie: na het onderhoud zou de medewerker nog even kunnen aangeven wat makkelijk en wat moeilijker liep.

#### Problemen oplossen

One point lessons (OPL) of éénpuntslessen gaan over één specifieke handeling, zoals het proper spuiten van de beek onder de cilinder. De beslissing om dit format te hanteren gebeurt op basis van enerzijds incidenten uit het verleden, maar ook op basis van productiedata. Een OPL biedt een injectie aan kennis, duurt maximaal 15 minuten en medewerkers krijgen een deadline om dit te volgen.

Kanttekening: de one point lessons zijn destijds ontworpen voor industriële contexten binnen lean manufacturing.

#### Veranderen

Bij een zogenaamde management of change (MOC) of aangepaste workflow worden er video's opgenomen en ter beschikking gesteld.

## Voordelen van de Edtech-oplossing **FLOW**SPARKS in een notendop:

| VOORDEEL                                             | TOELICHTING                                                                                                                                                                                                                                                      | VOORBEELD UIT DE PRAKTIJK                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Efficiëntie</b>                                   | <p>Onmiddellijke toegang tot leerinhoud: medewerkers hoeven niet te wachten op geplande klassikale trainingen, maar kunnen direct starten bij het ervaren van een nood aan kennis of opfrissing.</p> <p>Dit kan zorgen voor een snellere time-to-competence.</p> | <p>Na de onboarding krijgen de medewerkers de 2 weken erna begeleiding on the job en hebben ze elke dag een uur tijd om bepaalde e-learning modules te doorlopen. Dit heeft ook minder impact op de productie en het zorgt voor een betere cognitieve belasting dan een volledige dag e-learning modules.</p> <p>Concreet zien ze bij Etex Group dat de onboarding periode werd gereduceerd van 8 naar 2 weken.</p> |
| <b>Schaalbaarheid</b>                                | <p>De leeroplossing en de leerinhoud kunnen gemakkelijk worden opgeschaald om grotere aantallen medewerkers te bereiken zonder dat dit gepaard gaat met evenredig hogere kosten of complexiteit.</p>                                                             | <p>Dankzij de gelijkaardige machines in de verschillende landen kan leerinhoud eenvoudig hergebruikt worden. Via de snelle vertaalfunctie hoeft content maar één keer ontwikkeld of licht aangepast te worden.</p> <p>Hoewel de licentiekost kan stijgen met het aantal gebruikers, wordt er aanzienlijk bespaard op contentcreatie.</p>                                                                            |
| <b>Standaardisatie en consistente leerervaringen</b> | <p>Elke medewerker krijgt dezelfde leerervaring (niet altijd dezelfde inhoud!) aangeboden, wat zorgt voor consistente kwaliteit en uniforme leerervaringen.</p>                                                                                                  | <p>Bij on-the-job training, zoals job shadowing, verschilt de overdracht van kennis vaak per collega. E-learning biedt hier een gestandaardiseerde oplossing: alle medewerkers krijgen dezelfde informatie, los van persoonlijke interpretaties. Tegelijk blijft er ruimte voor informele overdracht van impliciete kennis die moeilijk volledig te documenteren is. Het en-en-verhaal is hier belangrijk.</p>      |



## Voordelen van de Edtech-oplossing **FLOW**SPARKS in een notendop:

| VOORDEEL                                                 | TOELICHTING                                                                                                                                                 | VOORBEELD UIT DE PRAKTIJK                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Maatwerk en personalisatie</b>                        | Interactieve e-learning modules kunnen gepersonaliseerde leerpaden bieden op basis van voorkennis of vooruitgang binnen het leertraject van een medewerker. | <p>Vanuit de L&amp;D-afdeling worden specifieke trainingen klaargezet voor specifieke functies in het bedrijf. Daarnaast is er wel voor alle medewerkers toegang tot alle andere trainingen.</p> <p>Disclaimer:<br/>Er is nog een issue op het vlak van toegankelijkheid. Nog niet alle blue collars kunnen inloggen (via hun e-mailadres), dus er zijn enkele gedeelde profielen via dewelke meerdere medewerkers inloggen. Op basis van het tijdstip wordt bijgehouden wie welke training heeft voltooid.</p> |
| <b>Meetbaarheid</b>                                      | Digitale tools bieden gedetailleerde rapportages over de voortgang, de resultaten en de interactie van lerenden.                                            | <p>Via de rapportage is er een overzicht welke medewerkers bepaalde modules gevolgd hebben en welke scores werden behaald op quizzes of andere kennistesten.</p> <p>Disclaimer:<br/>Dit zegt uiteraard nog niets over de effectieve leertransfer naar de werkvloer. (cf. LTEM-model van Thalheimer uit de case van Agristo en TEO training)</p>                                                                                                                                                                 |
| <b>Flexibiliteit en aanpasbaarheid van de leerinhoud</b> | De leerinhoud kan eenvoudig worden geüpdatet, aangepast of uitgebreid zonder volledige herdruk of nieuwe distributie.                                       | <p>Bij veranderingen in het productie- of werkproces kan de master trainer via 'gelinkte kopieën' in <b>FLOW</b>SPARKS snel aanpassingen doorvoeren. Wijzigingen in één onderdeel worden automatisch doorgetrokken naar alle gekoppelde modules, wat het onderhoud sterk vereenvoudigt.</p>                                                                                                                                                                                                                     |

## E. Implementatie en adoptie van de Edtech-oplossing

Tijdens de implementatie startte het traject met een kick-off om de behoeften, prioriteiten en doelgroep van het bedrijf in kaart te brengen.

Voorbeeldvragen die aan bod komen:

- Wie is het doelpubliek voor wie je de trainingen zou willen maken?
- Welke trainingen wil je concreet maken?
- Zijn er bepaalde praktische zaken waar we rekening mee moeten houden? Het feit dat arbeiders geen e-mailadres hebben?
- Zijn er belangrijke deadlines die jullie willen vooropstellen?
- Wanneer is het gebruik van **FLOWSPARKS** voor jullie een succes? Welke doelen zijn dan bereikt?
- Hoe zie je de inrichting van het platform?
- In welke talen wil je trainingen gaan ontwikkelen?
- Kun je de branding doorsturen voor het toevoegen van de kleuren en fonts?

Vervolgens volgde de technische inrichting van het platform, parallel aan **workshops voor mastertrainers over contentcreatie**.

Die zijn om enerzijds technische uitleg te doen, maar anderzijds ook om didactische tips te geven, zoals wanneer een hotspotafbeelding handig kan zijn, dat ze best het aantal elementen per pagina beperken, hoe ze interactiviteit kunnen toevoegen in hun training, waarom testen belangrijk is, enz. Dit wordt vaak geïllustreerd aan de hand van goede en minder goed voorbeelden. Mastertrainers komen zelf ook met vragen over cases uit het veld, waardoor er nog andere tips naar boven komen dan oorspronkelijk gepland.

Daarnaast zijn er ook **basistrainingen** ter beschikking op de SPARKACADEMY zodat de gebruiker ook zelf op ontdekking kan gaan over zowel het technische als inhoudelijke.

Ook werd de HR/L&D officer geïnformeerd over de rapportage en administratie. Nieuwe mastertrainers krijgen individuele begeleiding rond de mogelijkheden op het vlak van contentcreatie d.m.v. de verschillende templates. De customer success coach van **FLOWSPARKS** ondersteunt het proces via wekelijkse of maandelijkse overlegmomenten.



## F. Evaluatie van de leertransfer

Het Learning Transfer Evaluation Model of LTEM-model van Will Thalheimer<sup>3</sup> onderscheidt 8 lagen om de leertransfer te evalueren. Hierbij dient wel de nuance vermeld te worden dat een direct causaal verband tussen leerinterventie en bedrijfsresultaten zelden eenduidig is.

Er zijn namelijk tal van andere variabelen die een rol spelen, zoals leiderschap, werkomstandigheden, teamdynamiek, enz. Daarom spreken we in de context van LTEM eerder van plausibele samenhang dan van harde causaliteit.

Om niet telkens de focus op het LTEM-model te leggen en ook andere leermodellen en frameworks aan bod te laten komen, bespreken we hier enkel niveaus 7 en 8.

---

<sup>3</sup> Thalheimer, W. (2018). The Learning-Transfer Evaluation Model: sending messages and nudging evidence-informed thinking to enable learning effectiveness. Work-Learning Research. <https://www.worklearning.com/wp-content/uploads/2018/02/Thalheimer-The-Learning-Transfer-Evaluation-Model-Report-for-LTEM-v11.pdf>

## Niveau 7 – Transfer to Work Performance

“Learners perform work tasks and / or create work outputs using what they learned”

- Tijd tot productiviteit: aantal dagen of weken totdat medewerkers zelfstandig kunnen werken.
- Evaluatie door coaches of leidinggevendenden op taakprestatie door middel van onderstaand evaluatieformulier (per functieprofiel)

| Bedienaar                                                                                       |                           |        |   |   |   |   |       |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------|---|---|---|---|-------|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Evaluatie:                                                                                      |                           | Datum: |   |   |   |   | Naam: |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 in opleiding                                                                                  |                           |        |   |   |   |   |       |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 Basis met toezicht (de basis is er voor verdere ontwikkeling met een expert in de buurt)      |                           |        |   |   |   |   |       |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 Basis (zelfstandige manier van werken moet nog ervaring opdoen)                               |                           |        |   |   |   |   |       |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 Operator (leert de taak en kan zelfstandig werken volgens een standaard)                      |                           |        |   |   |   |   |       |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1-5 hoe meer ervaring kan je een beteren score krijgen er is geen invloed op score in de matrix |                           |        |   |   |   |   |       |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4                                                                                               | Organisatie werkplek      | 9      | 8 | 7 | 6 | 1 | 0     | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 14                                                                                              | Kwaliteit                 | 9      | 8 | 7 | 6 | 1 | 0     | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4                                                                                               | Weten/waarom?             |        |   |   |   |   | 0     | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10                                                                                              | Doen/Kunnen               |        |   |   |   |   | 0     | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6                                                                                               | Administratie             | 9      | 8 | 7 | 6 | 1 | 0     | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1                                                                                               |                           |        |   |   |   |   | 0     | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 47                                                                                              | Operationeel              | 9      | 8 | 7 | 6 | 1 | 0     | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2                                                                                               | Weten/waarom? / Kuis taak |        |   |   |   |   | 0     | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2                                                                                               | Punten                    |        |   |   |   |   | 0     | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10                                                                                              | Doen/Kunnen Kuis taak     |        |   |   |   |   | 0     | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1                                                                                               |                           |        |   |   |   |   | 0     | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Bron: evaluatieformulier Etex Groep

Het gebruik van **FLOWSPARKS** en het optimaliseren van de competentieniveaus hebben ertoe geleid dat de trainingstijd voor nieuwe medewerkers gedaald is van 2 dagen onboarding naar 1 dag en van 8 naar 2 weken om van het niveau ‘in opleiding’ naar het niveau ‘basis met toezicht’ te gaan. Zo kunnen medewerkers 6 weken sneller op een meer zelfstandige basis aan de slag.

## Niveau 8 – Effects of Transfer (organisatorische impact)

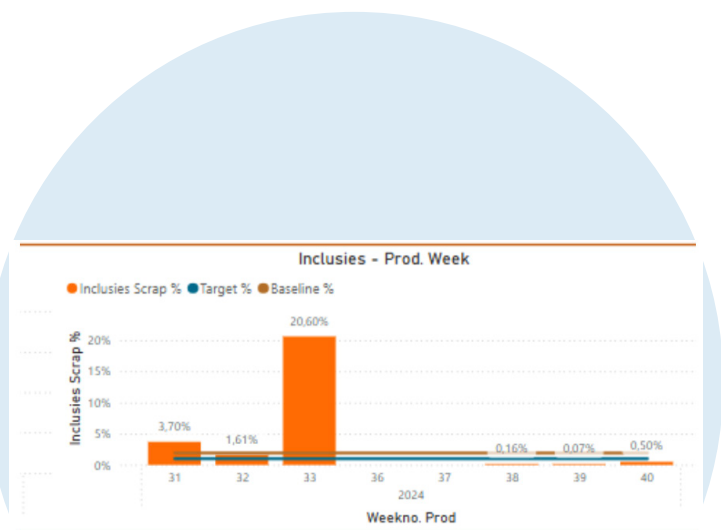
‘Learners’ work performance impacts key performance indicators and key stakeholders.

KPI-verbeteringen gerelateerd aan de training (bijv. verkoopcijfers na salestraining)

In week 36 en 37 van 2024 volgden medewerkers een opleiding op de werkvloer over het correct reinigen van een specifieke machine, met als doel het afval te beperken en de productieopbrengst te verhogen.

Er werden opleidingschecks opgesteld, en de coördinator volgde het proces op en stuurde bij waar nodig. Enkele weken na de opleiding daalde het aantal kilogram afval opvallend. Nogmaals, het zijn verschillende factoren die meespelen, maar de trend is opmerkelijk.

Resultaat? Door de afvalreductie werd er op de site van Kapelle-op-den-Bos in bepaalde maanden een bijkomende omzet gerealiseerd tot wel 400.000 euro.



Figuur: aantal kilogram afval



## G. Goede praktijkvoorbeelden

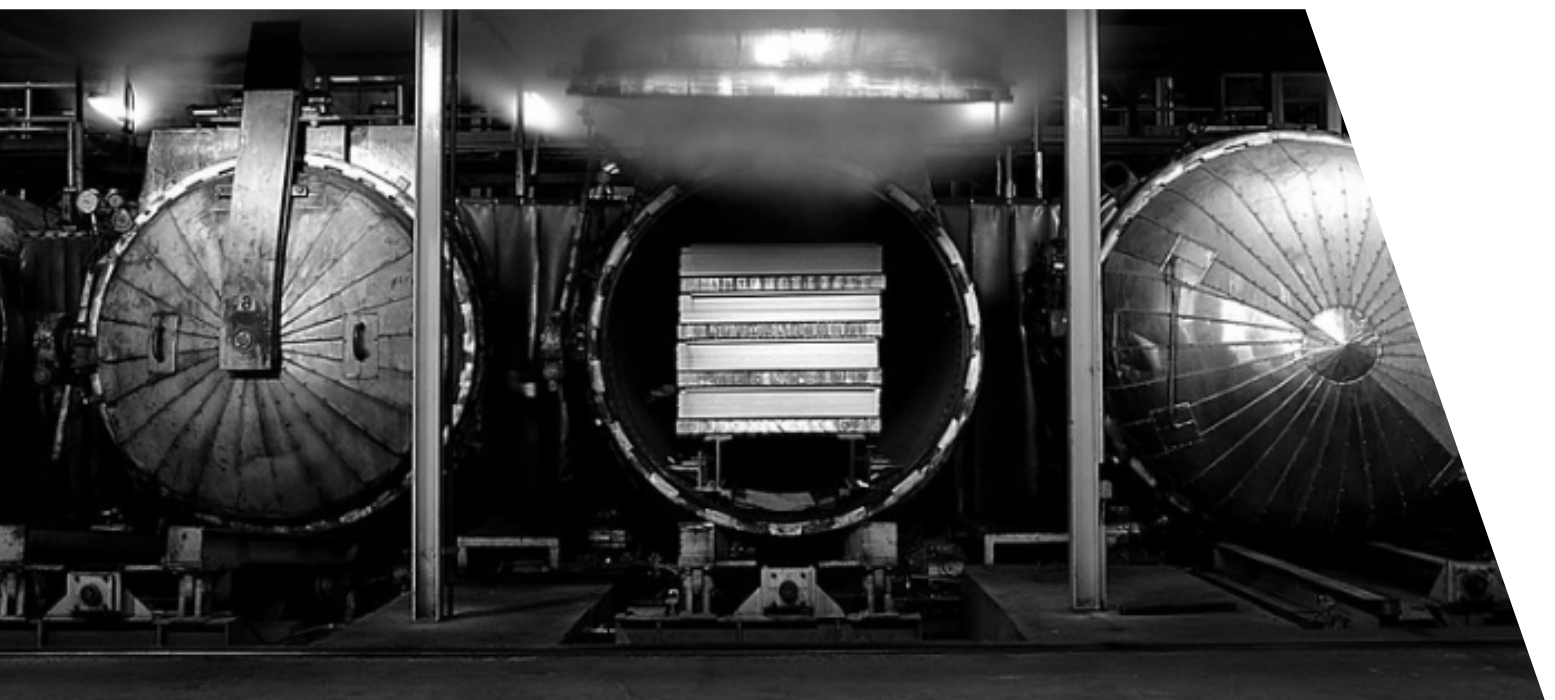
Tot slot geven we nog enkele goede praktijkvoorbeelden mee die kunnen helpen om bredere adoptie van technologieën op de werkvloer te bewerkstelligen.

### **Authentieke content als sleutel tot succes**

Binnen productieomgevingen is het doorgeven en delen van praktijkkennis cruciaal voor training en onboarding. Etex Group zette eigen operatoren in als mastertrainers om authentieke instructievideo's en éénpuntslessen te maken. Deze video's, gebaseerd op de productielijn en in de taal van de operator, bieden praktische tips en good practices. Dit verhoogde het eigenaarschap en de trots onder de operatoren die mastertrainers werden, en zorgde voor herkenbaarheid op de werkvloer. Hoewel de tool werkt met vooraf gedefinieerde templates die al veel richting geven op inhoudelijk en didactisch vlak, blijft er ruimte voor afstemming met didactisch onderlegde collega's of partners.

### **Maak Edtech tastbaar en L&D strategisch onmisbaar**

L&D-teams hebben niet genoeg aan technologische beloftes of indrukwekkende features. Om draagvlak te creëren, moet je Edtech-oplossingen vertalen naar concrete voordelen voor medewerkers én management. Wat verandert er in de praktijk? Wat merkt de business ervan? Toon niet alleen wie deelnam of wat afgerond werd (tier 1 uit het LTEM-model: attendance / completion). Laat zien hoe leren bijdraagt aan operationele KPI's: minder fouten, efficiënter werk, duurzamere processen. Zo wordt L&D niet alleen relevant, maar strategisch onmisbaar.



## H. Volgende stappen

### Toegankelijkheid en monitoring

Etex Group werkt eraan om de arbeiders via Single Sign On te laten inloggen op **FLOWSPARKS**. Daarna kijken ze naar het inloggen met een badge. De ultieme doelstelling?

De volgende stap is het plaatsen van QR-codes bij machines, die na scannen direct naar de relevante training leiden. Zo krijgen ze een beeld van wie de QR-codes scant en wanneer.

### Internationalisering

Na het succesvolle project op de site in Kapelle-op-den-Bos is Etex Group volop bezig met de uitrol in andere landen, zoals Bulgarije, Ierland, Polen en het VK. Aangezien de machines over de verschillende sites grotendeels hetzelfde zijn en de vertaalfunctie op **FLOWSPARKS** toelaat om bestaande inhoud snel te vertalen, kan dit relatief snel uitgerold worden.

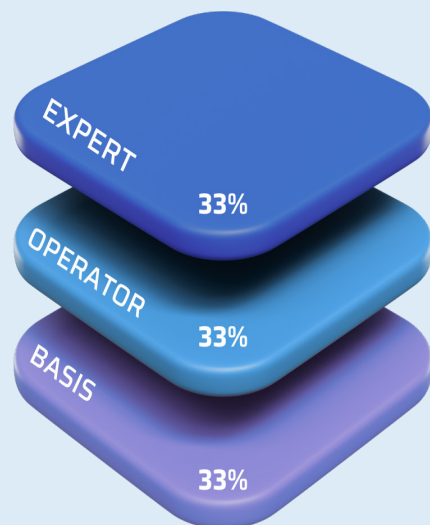
### Uitgebalanceerde verhouding van competentieprofielen

Door inzicht te krijgen in de competentieniveaus per functie, kan Etex Group sturen op een evenwichtige verdeling van kennis en vaardigheden in het team. Initieel werd er gemikt op een verdeling van 40% basis, 40% operator en 20% expert (exclusief medewerkers in opleiding of 'basis met toezicht').

Deze interne doelstelling is gekoppeld aan strategische personeelsplanning. Dankzij het gebruik van **FLOWSPARKS** kan sneller richting deze verdeling gewerkt worden. Het volgende streefdoel schuift op naar een 33%-verdeling over de drie niveaus: basis, operator en expert.

### Verdeling van personeel in vaardigheidsniveaus

- Initiële doelstelling (linkerfiguur)
- Streefdoel (rechterfiguur)





## Conclusie

Deze case study van Etex Group (Kapelle-op-den-Bos) illustreert hoe L&D op een datagedreven manier skill gaps in kaart kan brengen van de productiemedewerkers en kennis binnen het bedrijf kan borgen en delen.

Enerzijds wordt vertrokken vanuit de huidige bedrijfsprestaties, de kennis en vaardigheden die de medewerkers bezitten en te kijken waar de grootste noden zitten om de productie te kunnen garanderen.

Anderzijds werd onder de vlag van Nobi een project opgezet om het L&D-beleid strategisch te benaderen en te linken met workforce planning en multi-inzetbaarheid van medewerkers. **FLOWSPARKS** is daar als Edtech-tool een facilitator voor de mastertrainers, waarbij het op een schaalbare manier kennis borgt en ter beschikking stelt voor medewerkers tijdens verschillende Moments of Need.

Het legt een duidelijke link tussen performance data (productiegerelateerde KPI's) en hoe de impact van de opleiding correleert met die KPI's. Deze kennis, snel en gemakkelijk beschikbaar, zorgt er bovendien ook voor dat medewerkers zich ondersteund voelen bij het uitvoeren van hun taken.

# Glossary

**Competentiematrix:** een overzichtelijk hulpmiddel waarin de benodigde competenties voor functies of rollen binnen een organisatie worden afgezet tegen de aanwezige competenties van medewerkers. Dit maakt inzichtelijk waar sterke punten en ontwikkelbehoeften liggen.

**Job shadowing:** een werkplekleermethode waarbij een medewerker een collega volgt in diens dagelijkse werkzaamheden om door observatie en directe interactie kennis, vaardigheden en werkprocessen te leren kennen. Het vindt plaats in de echte werkomgeving en bevordert praktijkgericht leren en samenwerking.

**Learning Transfer Evaluation Model (LTEM):** een evaluatiekader ontworpen door Will Thalheimer. Het model bestaat uit acht niveaus en is ontworpen om te meten in hoeverre leren daadwerkelijk wordt toegepast op de werkvloer. LTEM onderscheidt zich door te focussen op de overdracht van kennis naar praktisch gedrag en prestaties, in plaats van alleen kennisbehoud of tevredenheid te meten.

(Bron: Thalheimer, W. (2018). Learning Transfer Evaluation Model (LTEM). Work-Learning Research. <https://www.worklearning.com/ltem>)

**Learning Management System (LMS):** een digitaal platform dat het maken, beheren, aanbieden en volgen van opleidingen ondersteunt en inzetbaar is voor bedrijven, onderwijsinstellingen en andere organisaties.

**One Point Lessons:** een korte, visueel ondersteunde instructie op één pagina, bedoeld om snel en effectief een specifiek taakonderdeel of vaardigheid uit te leggen. OPL's zijn gericht op directe toepasbaarheid en het verbeteren van begrip en uitvoering van een taak.

**Performance support:** een hulpmiddel om kritieke taken op de werkplek te ondersteunen rond het moment van behoefte, met slechts zoveel contextuele kennis en informatie als nodig is om productiever en veiliger te werken, en naar de vereiste kwaliteitsnorm (Arets, e.a., 2015).

(Bron: Arets, J., Jennings, C., & Heijnen, V. (2015). 70:20:10 towards 100% performance. Sutler Media.)

**Vaardighedentekort of skill gap:** het verschil tussen de vaardigheden die medewerkers momenteel bezitten en de vaardigheden die nodig zijn om effectief te functioneren binnen hun (toekomstige) functie, vooral in het licht van technologische en organisatorische ontwikkelingen.

**5 Moments of Need:** een evidence-informed benadering van Bob Mosher en Conrad Gottfredson die stelt dat er vijf situaties zijn waarin medewerkers behoefte hebben aan ondersteuning of leren. Wanneer ze iets voor het eerst leren (NEW), wanneer ze meer willen leren (MORE), wanneer ze willen toepassen wat ze geleerd hebben (APPLY), wanneer er iets opgelost moet worden (SOLVE), en wanneer er veranderingen optreden in hun werk of organisatie (CHANGE).

(Bron: Mosher, B., & Gottfredson, C. (2011). Innovative performance support: Strategies and practices for learning in the workflow. McGraw-Hill.)



# Colofon

## Toelichting

Deze case study werd uitgewerkt in het kader van het VLAIO-project <edtech/station>, de hub voor Edtech-bedrijven in België. Dit rapport heeft als doel L&D-professionals inzicht te geven in hoe leren en ontwikkelen georganiseerd wordt en hoe technologie wordt gekozen, ingebed in het L&D-beleid en ingezet in de praktijk.

## Contactgegevens

Altijd open voor feedback en bereid om in dialoog te gaan. Contact opnemen kan via [info@edtechstation.be](mailto:info@edtechstation.be)

**Tekst:** Sander Thorrez

**Eindredactie:** Piet Desmet

**Design & realisatie:** Beekeepers Agency

## Met dank aan

Vlaams Agentschap Innovatie en Ondernemen (VLAIO)

de geïnterviewden bij Etex Group en **FLOWSPARKS**

Itec, interdisciplinaire onderzoeksgroep van KU Leuven en imec gespecialiseerd in gepersonaliseerde en data-driven technologieën voor leren (onderwijs en training) en de zorgsector

<edtech/station>, de hub voor Edtech-bedrijven in België die in 2022 opgericht werd onder initiatief van onder meer onderzoeksgroep Itec en co-working space Hangar K in Kortrijk.



## Vragen of opmerkingen?

Altijd bereid om hierover  
in dialoog te gaan.