

**DEPARTEMENT
WERK &
SOCIALE
ECONOMIE**

Afdeling Sociale Economie en Wendbaar Werk
Dienst Sociale economie
Koning Albert II-laan 35 bus 20
1030 BRUSSEL
www.werk.be



**HANDLEIDING BEOORDELINGSSYSTEEM
ARBEIDSMARKTKGERICHTHEID OPLEIDINGEN
IN HET KADER VAN HET VLAAMS
OPLEIDINGSVERLOF**

Versie 2019



bijlagen handleiding

- Basisgebruiker digitale vaardigheden
- Europees referentiekader voor talen
- VDAB Knelpuntberoepenlijst 2019
- VDAB STEM-beroepen
- VDAB STEM-knelpuntberoepen
- Gescreende attesten

De Vlaamse opleidingsincentives (opleidingsverlof, opleidingscheques en opleidingskrediet) hebben in het VESOC-akkoord van 11 juli 2017 over de hervorming een heel specifieke focus gekregen. Arbeidsmarktgerichte en loopbaangerichte opleidingen komen in aanmerking. Het arbeidsmarktgerichte karakter wordt getoetst aan de hand van een beoordelingssysteem dat geconcretiseerd werd in een Ministerieel Besluit.

Bedoeling is dat alle beoordelaars op basis van het beoordelingssysteem, geconcretiseerd in deze handleiding, onafhankelijk tot eenzelfde conclusie komen met betrekking tot de arbeidsmarktgerichtheid van een opleiding.

De beoordeling gebeurt door verschillende instanties en op verschillende ogenblikken:

- Voor de aanmelding ter registratie in de opleidingsdatabank Vlaamse opleidingsincentives: AHOVOKS, Syntra Vlaanderen en de representatieve werknemersorganisaties
- Na de aanmelding ter registratie in de opleidingsdatabank Vlaamse opleidingsincentives:
 - de Vlaamse Opleidingscommissie (VOC)
 - de verschillende paritaire comités (PC)
- In functie van de jaarlijkse evaluatie van de arbeidsmarktgerichtheid van de opleidingen: het departement Werk en Sociale Economie (DWSE)

Beoordeling voor registratie in de opleidingendatabank:

De VOC en het PC oordelen over de arbeidsmarktgerichtheid na de aanmelding van de opleiding door de opleidingsverstrekker.

De opleidingsverstrekkers krijgen de mogelijkheid om aan de hand van een zelfevaluatie door te geven aan welke criteria zij menen dat hun opleiding voldoet.

Als het VOC of het PC oordeelt dat de opleiding arbeidsmarktgericht is, dan wordt de opleiding geregistreerd in de opleidingsdatabank Vlaamse opleidingsincentives. Hierdoor kan de cursist voor de opleiding gebruik maken van de Vlaamse opleidingsincentives.

AHOVOKS, Syntra Vlaanderen en de representatieve werknemersorganisaties registreren de opleidingen waarvan zij zelf oordelen dat ze voldoen aan de criteria arbeidsmarktgerichtheid.

Beoordeling na registratie in de opleidingendatabank:

DWSE oordeelt jaarlijks over de arbeidsmarktgerichtheid van alle opleidingen in de opleidingsdatabank. De criteria liggen vast, maar de toepassing ervan kan variëren in de tijd. bv de knelpuntberoepenlijst wordt jaarlijks geactualiseerd. Een opleiding die enkel voldoet aan het criterium knelpuntopleiding kan zijn registratie verliezen als het knelpuntberoep niet langer opgenomen is in de VDAB-knelpuntenlijst. Daarom is een periodieke hertoetsing van de opleiding aan het beoordelingssysteem noodzakelijk.

Voor bepaalde criteria wordt beroep gedaan op lijsten of online tools van VDAB of Departement Onderwijs die systematisch geüpdatet worden. Zo kan het arbeidsmarktgericht karakter van de opleiding evolueren volgens de actuele situatie op de Vlaamse arbeidsmarkt.

////////////////////////////////////

Jaarlijks wordt de handleiding geüpdatet, na het afsluiten van de jaarlijkse evaluatie van de arbeidsmarktgerichtheid van de opleidingen. De bijlages met de lijsten van opleidingsinhouden die gescreend werden en door meerdere beoordelingsinstanties beoordeeld werden dat ze voldoen aan dat criterium, worden dan aangevuld.

De nieuwe versies worden dan gepubliceerd op de website, ten behoeve van de beoordelaars.

Beroepsmogelijkheid:

Een opleidingsverstrekker kan in beroep gaan tegen een beslissing van VOC en PC bij de Beroeps- en evaluatiecommissie.



Achtergrond

De Vlaamse opleidingsincentives zijn een instrument om de **werknemer** te helpen **zijn positie op de arbeidsmarkt te versterken**. Dit verklaart de 4 oriëntaties uit het VESOC-akkoord:

“1. De opleidingen spelen zoveel als mogelijk in op **de uitdagingen van de arbeidsmarkt** van vandaag en van de toekomst. Er wordt rekening gehouden met de nieuwe technologische evoluties op korte - en lange termijn en de behoeftes van nieuwe clusters, economische speerpunten en groeisectoren.

2. De opleidingen spelen zoveel als mogelijk in op **knelpuntkwalificaties** en -competenties. De opleiding integreert nieuwe (sleutel)competenties zoals digitalisering, omgaan met nieuwe media, communicatie, werken in team, enzovoort.

3. De arbeidsmarkt- en **loopbaanfocus** staat voorop. We willen werknemers stimuleren om na te denken over mogelijke transitie en hun (toekomstige) loopbaan. We moeten afstappen van jobzekerheid en gaan voor loopbaanzekerheid, wat ondersteund wordt door de maatgerichte en vraaggerichte opleidingsincentives. De opleidingen zijn daarom in functie van de (toekomstige) loopbaan van de werknemer en de (toekomstige) arbeidsmarkt.

Bedrijfsspecifieke opleidingen komen niet in aanmerking, maar vallen onder de eigen verantwoordelijkheid van de werkgever. De overheid faciliteert die via reeds bestaande instrumenten (bijvoorbeeld KMO-portefeuille, Strategische transformatiesteun).

4. De opleidingen focussen op **werknemers die een grotere afstand hebben tot de arbeidsmarkt** of dreigen te hebben (o.a. door opleidingsinhoud, methodieken, kostprijs, taalbeleid,...).

Door de keuze van de opleidingen spelen we in op volgende arbeidsmarktuitdagingen:

- * Het versterken van de arbeidsmarktpositie van kwetsbare groepen door hun afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen.
- * De blijvende inzetbaarheid van werkenden, zodat ze niet alleen in staat zijn om een job te vinden, maar ook om die te houden door hun competenties up-to-date te houden en waar nodig uit te breiden in de veranderende context van de arbeidsmarkt.
- * De vlottere invulling van vacatures door de competenties van kandidaten beter af te stemmen op de gevraagde competenties op de arbeidsmarkt.

Met andere woorden: een betere afstemming tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt door een grotere pool kandidaten met de juiste competenties voor openstaande vacatures te creëren, en door werkenden ‘juist’ op te leiden zodat ze beschikken over competenties die up-to-date zijn en in lijn zijn met de evoluties op de arbeidsmarkt. “

////////////////////////////////////

1. Wat zijn de criteria om de arbeidsmarktgerichtheid van opleidingen te beoordelen?

De criteria waaraan arbeidsmarktgerichte opleidingen moeten voldoen, worden in het Besluit van de Vlaamse Regering tot uitvoering van afdeling 6 – toekenning van betaald educatief verlof in het kader van voortdurende vorming van de werknemers – van hoofdstuk IV van de herstelwet van 22 januari 1985 houdende sociale bepalingen en tot wijziging van artikel 4 van het besluit van de Vlaamse Regering van 17 mei 2013 betreffende de loopbaanbegeleiding van 21 december 2018 geregeld.

Het Ministerieel besluit tot specificatie van competenties en vaststelling van een beoordelingssysteem, vermeld in artikel 2, §1, van het besluit van de Vlaamse Regering van 21 december 2018 tot uitvoering van afdeling 6 – toekenning van betaald educatief verlof in het kader van voortdurende vorming van de werknemers – van hoofdstuk IV van de herstelwet van 22 januari 1985 houdende sociale bepalingen en tot wijziging van artikel 4 van het besluit van de Vlaamse Regering van 17 mei 2013 betreffende de loopbaanbegeleiding van 8 februari 2019 specificeert de competenties waartoe de opleiding moet leiden:

“Een opleiding is arbeidsmarktgericht als de opleiding minstens behoort tot een van de volgende competentiegroepen:

1. **basiscompetentie:** is relevant voor alle werkenden en cruciaal om inzetbaar te zijn in de huidige en toekomstige arbeidsmarkt. Ze verkleint de afstand tot de arbeidsmarkt;

De opleiding voldoet aan minstens één van de volgende voorwaarden:

- 1° *ze is gericht op basisgeletterdheid, rekenvaardigheid en/of ICT-basisvaardigheid;*
- 2° *ze betreft een opleiding Nederlands, Frans, Duits of Engels, die geënt is op het Europees Referentiekader voor Talen en leidt tot de verwerving van het niveau B1 of lager van het Europees Referentiekader voor Talen en is onderhevig aan extern toezicht op het kwaliteitsniveau van de opleiding;*
- 3° *ze betreft een opleiding Nederlands voor anderstaligen.*

2. **algemene arbeidsmarktcompetentie:** draagt bij tot het goed functioneren van alle werkenden op de huidige en de toekomstige arbeidsmarkt, over de grenzen van statuten, functies, organisaties en sectoren heen;

De opleiding voldoet aan minstens drie van de volgende voorwaarden:

- 1° *ze is gericht op de competentiepijler ‘communicatie en samenwerking’, en leidt tot de volgende competentie: effectief en efficiënt uitwisselen van informatie in een werkcontext. Hieronder wordt verstaan taalopleidingen specifiek gericht op een werkcontext en opleidingen rond persoonlijke interactie (mening uiten, omgaan met andere culturen, assertiviteit, omgaan met conflicten, onderhandelen en werken in teams);*
- 2° *ze is gericht op de competentiepijler ‘sociaal overleg en arbeidsverhoudingen in de onderneming’, en leidt tot de volgende competentie: op een actieve en democratische manier kunnen deelnemen aan sociaal overleg. Hieronder wordt verstaan een opleiding rond sociaal overleg, sociale wetgeving, het proces van sociale verkiezingen en het functioneren van de sociaal overlegorganen de ondernemingsraad en het comité voor preventie en bescherming op het werk;*
- 3° *ze is gericht op de competentiepijler ‘omgaan met informatie’, en leidt tot de volgende competentie: kritisch en systematisch kunnen opzoeken, verwerken en gebruiken van relevante informatie. Hieronder wordt verstaan een opleiding rond het gericht opzoeken van informatie, het gebruik van kantoor software, het verwerven van inzicht in de bediening, mogelijkheden en*

////////////////////////////////////

beperkingen van technologie en rond het evalueren van de betrouwbaarheid van informatiebronnen;

- 4° *ze is gericht op de competentiepijler 'ontwikkelingspotentieel', en leidt tot de volgende competentie: kunnen identificeren en benutten van mogelijkheden om als werkende het eigen functioneren op de arbeidsmarkt te blijven verbeteren. Hieronder wordt verstaan een opleiding over competentiegericht denken, het omgaan met feedback, het leren uit ervaring, over het kennismanagement en kennisoverdracht en het leren omgaan met een veranderende omgeving;*
- 5° *ze is gericht op de competentiepijler 'ondernemingszin en ondernemerschap', en leidt tot de volgende competentie: kunnen ontwikkelen en vertalen van ideeën naar producten of diensten en naar activiteiten om de werking van de organisatie te optimaliseren. Hieronder wordt verstaan een opleiding financieel, economisch en juridisch inzicht (financiële analyse en marketing), HR-management (werving en selectie, leiderschap en coachen, opleidingen plannen), werkorganisatie (projectmanagement, productiviteit en zelfsturing) en ethisch en duurzaam ondernemen.*

- 3. beroepsspecifieke competentie:** de theoretische kennis en/of de praktische kennis en vaardigheid die in een bepaald (vak)technisch gebied nodig is om de kerntaken van een functie of beroep uit te oefenen.

De opleiding voldoet aan minstens één van de volgende voorwaarden:

- 1° *ze is gericht op het aanleren van competenties die deel uitmaken van een knelpuntberoep zoals gepubliceerd in de lijst van knelpuntenberoepen op de VDAB-website;*
- 2° *ze is gericht op het aanleren van technologische, technische, exact-wetenschappelijke of wiskundige kennis en de toepassing ervan in beroepen.
STEM-opleidingen en zorg STEM-opleidingen die gepubliceerd worden op de onderwijskiezer website voldoen aan deze voorwaarde.*
- 3° *ze speelt in op een toekomstig sectoraal tekort aan competenties aangetoond door een competentieprognose uitgevoerd volgens de methodiek van het VLAMT (Vlaams Arbeidsmarktonderzoek voor de toekomst) of door een op wetenschappelijk verantwoorde, onderbouwde en aantoonbare wijze;*
- 4° *ze leidt tot een wettelijk verplicht attest of certificaat dat in België vereist is voor de uitoefening van een beroep.*

Gelijkstelling:

Een opleiding is arbeidsmarktgericht als ze leidt tot het behalen van één van de volgende diploma's (incl afleggen van examens bv bij examencommissie):

- 1° een eerste diploma van secundair onderwijs;
- 2° een eerste diploma gegradueerde;
- 3° een eerste bachelordiploma;
- 4° een eerste masterdiploma;
- 5° een eerste beroepskwalificatie van hoogstens niveau 7 van de Vlaamse kwalificatiestructuur."

Waarom is deze gelijkstelling voorzien in het ministerieel besluit?

Het beschikken over een diploma secundair onderwijs beschouwen we als het minimum dat we voor elke werknemer wensen.

Via artikel 5 (=gelijkstelling) kan iedereen die nog geen diploma secundair **onderwijs heeft dit diploma kan behalen met gebruik van opleidingsincentives.**

Uiteraard hoort het afleggen van examens bij de Vlaamse Examencommissie (basisonderwijs en secundair onderwijs) om dat diploma SO te behalen daar ook bij.

////////////////////////////////////

Via artikel 5 is de mogelijkheid voorzien dat iedereen die nog geen beroepskwalificatie heeft van een bepaald niveau, die kan behalen met gebruik van opleidingsincentives. Dit geldt ook voor alle deelkwalificaties die deel uitmaken van eenzelfde beroepsprofiel. Uiteraard hoort ook het volgen van een EVC-procedure dat tot een beroepskwalificatie leidt, hier bij.

Het beschikken over een diploma gegradueerde, bachelor of master (niveau 5-7 VKS) beschouwen we als een troef voor elke werknemer.

Via artikel 5 is de mogelijkheid voorzien dat iedereen die nog geen diploma hoger onderwijs van niveau 5 tem 7 in de VKS heeft behaald, een diploma van een hoger niveau in de VKS kan behalen met gebruik van opleidingsincentives.

2. Algemene uitgangspunten

Een opleiding komt in aanmerking als de opleidingsinhoud voldoet aan één of meerdere van de 3 competentiegroepen zoals gedefinieerd in het MB van 8 februari 2019, zijnde basis-, beroepsspecifieke en algemene arbeidsmarktcompetenties.

Kijk naar de opleidingsinhoud om te oordelen of de opleiding voldoet aan de criteria. Baseer je niet enkel op de titel, die kan misleidend zijn!

Ingeval het onduidelijk is welke inhoud beoordeeld moet worden (bv omdat een opleiding op twee elementen inspeelt), moet voor de beoordeling gekeken worden naar het overwicht van de inhoud van de opleiding (waar meer dan 60% van de opleidingstijd aan besteed wordt).

Hoe berekenen we of 60% van de opleidingstijd wordt besteed aan inhoud die voldoet aan de criteria?

Vraag de planning op van de opleiding. Bekijk per planningsonderdeel (bv uur, halve dag, dag,...) welke inhoud de opleiding zal behandelen. Per planningsonderdeel bepaal je of de inhoud voldoet aan de criteria. Als dat het geval is, dan telt dat positief beoordeelde planningsonderdeel mee als "arbeidsmarktgericht". Als >= 60% van de planningsonderdelen een arbeidsmarktgerichte inhoud heeft, dan wordt het geheel beschouwd als arbeidsmarktgericht.

Moeten alle criteria beoordeeld worden vooraleer er een oordeel over al of niet arbeidsmarktgerichtheid van de opleiding geveld wordt?

Zodra de opleiding voldoet aan 1 van de competentiegroepen, is de opleiding arbeidsmarktgericht. Het is niet noodzakelijk om na te gaan of de opleiding voldoet aan alle criteria, maar het is wel aangeraden.

Er is een grote overlap tussen bepaalde criteria, bv STEM-opleiding en knelpuntberoep. In dat geval is het aangewezen dat beide criteria worden aangeduid. Het criterium STEM-opleiding is duurzamer dan knelpuntopleiding. Als het beroep niet langer een knelpuntberoep is, kan de opleiding verder recht geven op opleidingsverlof omdat het ook een STEM-opleiding is.



Opleidingskrediet legt bijkomende criteria op aan de arbeidsmarktgerichte opleidingen om in aanmerking te komen, nl de opleiding moet ook onderwijs- of beroepskwalificerend zijn, of toeliden naar een knelpuntberoep of een ondernemerschapstraject zijn.

3. Opleidingen gericht op het versterken van BASISCOMPETENTIES

3.1. Opleidingen die resulteren in basisgeletterdheid, rekenvaardigheid en/of ICT-basisvaardigheden.

Geletterdheid is de competentie om informatie te verwerven, te verwerken en gericht te gebruiken. Dit betekent met taal, cijfers en grafische gegevens kunnen omgaan en gebruik kunnen maken van ICT. (definitie strategisch plan geletterdheid)

Doelstelling: taal en rekenen niveau lager onderwijs en eerste graad secundair onderwijs

In de bijlage basisgebruiker digitale vaardigheden vind je wat een basisgebruiker digitale vaardigheden allemaal moet kennen. Opleidingen die zich richten op deze vaardigheden, voldoen aan het criterium arbeidsmarktgerichtheid.

Binnen het aanbod CBE komt het aanbod maatschappelijke oriëntatie niet in aanmerking.

3.2. een opleiding Nederlands, Frans, Duits of Engels

Op voorwaarde dat de opleiding

1. geënt is op het Europees Referentiekader voor Talen en
2. leidt tot de verwerving van het niveau B1 of lager van het Europees Referentiekader voor Talen en
3. onderhevig is aan extern toezicht op het kwaliteitsniveau van de opleiding.

Wat is het Europees Referentiekader (ERK)?

Het ERK is de Nederlandse afkorting van Europees Referentiekader - in het Engels Common European Framework of Reference samengesteld door de Raad van Europa.

Het ERK is een systeem van niveaubeschrijvingen voor de moderne vreemde talen, dat zes taalcompetentieniveaus onderscheidt. Het verwijst naar taalgebruikers als beginnend (A), onafhankelijk (B) en vaardig (C). Elke categorie kent twee niveaus.



////////////////////////////////////

Neen. De opleiding mag ook focussen op deelaspecten van het knelpuntberoep, of nieuwe technieken aanleren die in het beroep aangewend worden. Zo houden we de werknemers in dat beroep, in die sector up to date!

Voor heel wat opleidingen werd al nagekeken of het een knelpuntopleiding is:

Op onderwijsskiezer vind je terug of een opleiding van onderwijs of Syntra gericht is op een knelpuntberoep. Ook in de opleidingengids van de VDAB (vdab.be/opleidingen) is een aanduiding (rode bel) als de opleiding toeleidt naar een knelpuntberoep. Gelijkaardige opleidingen van andere opleidingsverstrekkers zijn uiteraard ook een knelpuntopleiding

Wat als je geen vergelijkingsbasis hebt?

Als een opleidingsverstrekker bij de aanmelding aangeeft dat zijn opleiding een knelpuntopleiding is, dan moet hij in de opleidingsdatabank opgeven naar welk knelpuntberoep hij refereert.

In de Competentdatabank <http://www.competent.be/competent-nl>

kun je opzoeken welke beroepscompetentieprofiel daar het nauwst bij aansluit. Je vind daar een beschrijving van alle voor een beroep gevraagde competenties op de arbeidsmarkt en in de vacatures, maw wat je moet kennen en kunnen om het beroep uit te oefenen.

Door vergelijking van het opleidingsplan met het beroepscompetentieprofiel kun je beoordelen of 60% van de opleidingstijd besteed wordt aan het aanleren van competenties die deel uitmaken van dat knelpuntberoep.

4.2. STEM-opleidingen

De opleiding is gericht op het aanleren van technologische, technische, exact-wetenschappelijke of wiskundige kennis en de toepassing ervan in beroepen.

STEM-opleidingen en zorg STEM-opleidingen die gepubliceerd worden op de onderwijsskiezer website voldoen aan deze voorwaarde.

STEM is een internationaal letterwoord dat staat voor een waaier aan technologische, technische, exact-wetenschappelijke en wiskundige opleidingen en beroepen. De samenleving van vandaag heeft mensen nodig met een STEM-profiel. Mensen met een neus voor wiskunde, exacte wetenschappen, ingenieurswetenschappen, techniek en technologie.

Daarom worden alle opleidingen waar STEM 60% van de opleidingsinhoud uitmaakt, geregistreerd voor opleidingsincentives.

Op onderwijsskiezer vind je alle opleidingen van Onderwijs en Syntra en die voldoen aan dit criterium.

VDAB heeft een lijst gemaakt van de STEM-beroepen, deze is in bijlage opgenomen.

Andere opleidingsverstrekkers die menen dat hun opleiding hier ook aan voldoet, kunnen dit aanduiden via de zelfanalyse in de opleidingdatabank.

4.3 Toekomstige competentietekorten

De opleiding speelt in op een toekomstig sectoraal tekort aan competenties aangetoond door een competentieprognose uitgevoerd volgens de methodiek van het VLAMT (Vlaams Arbeidsmarktonderzoek voor de toekomst) of door een op wetenschappelijk verantwoorde, onderbouwde en aantoonbare wijze;

Hoe ziet de arbeidsmarkt van morgen eruit? Waar gaan onze kinderen later werken? Welke vaardigheden en competenties moeten we ontwikkelen? Moeilijke maar cruciale vragen voor de burger, werkgevers, opleidingsverstrekkers en beleidsmakers met het oog op gerichte keuzes.

Tegen het licht van een snel veranderende economie streeft de Vlaamse Overheid naar een gecoördineerde en gestructureerde verzameling van informatie over toekomstige competentienoden. In het Europese

////////////////////////////////////

Bv Het volstaat niet om in een opleiding wijnproeven Frans te praten en informatie op te zoeken over wijn, om in aanmerking te komen. De thematische inhoud van de opleiding, nl het wijn proeven maakt dat een opleiding niet in aanmerking komt voor opleidingsincentives.

De opsomming in de competentiepijlers is exhaustief.



Algemene arbeidsmarktcompetenties (min 3)

Communicatie en samenwerking	Sociaal overleg en arbeidsverhoudingen	Omgaan met informatie	Ontwikkelingspotentieel	Ondernemerszin en ondernemerschap
<i>Het effectief en efficiënt uitwisselen van informatie in werkcontext</i>	<i>Op een actieve en democratische manier deelnemen aan sociaal overleg</i>	<i>Het kritisch en systematisch kunnen opzoeken, verwerken en gebruiken van relevante informatie</i>	<i>Mogelijkheden identificeren en benutten om als werkende het eigen functioneren op de arbeidsmarkt te blijven verbeteren</i>	<i>Ideën ontwikkelen en vertalen naar producten of diensten + activiteiten om de werking van de organisatie te optimaliseren</i>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> talen binnen professionele context (ERK B2 of meer)) <input type="checkbox"/> Persoonlijke interactie Vb. opleiding gericht op <ul style="list-style-type: none"> • Mening uiten • Omgaan met andere culturen • Assertiviteit • Omgaan met conflicten • Onderhandelen • Werken in teams 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Basis sociaal overleg <input type="checkbox"/> Sociale wetgeving <input type="checkbox"/> Proces sociale verkiezingen <input type="checkbox"/> Functioneren van overlegorganen <ul style="list-style-type: none"> • Ondernemingsraad • Comité voor preventie en bescherming op het werk 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Gericht informatie opzoeken <input type="checkbox"/> Gebruik van kantoorsoftware (type Word, Excel, PowerPoint) <input type="checkbox"/> Inzicht in de bediening, mogelijkheden en beperkingen van technologie (ICT) <input type="checkbox"/> De betrouwbaarheid van informatiebronnen kunnen evalueren 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Competentiegericht denken <input type="checkbox"/> Omgaan met feedback <input type="checkbox"/> Leren uit ervaring <input type="checkbox"/> Kennismanagement en kennisoverdracht <input type="checkbox"/> Leren omgaan met een veranderende omgeving (cf. flexibiliteit) 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Innovatie en anders organiseren <input type="checkbox"/> Financieel, economisch en juridisch inzicht <ul style="list-style-type: none"> • Financiële analyse • Marketing • ... <input type="checkbox"/> HR-management: <ul style="list-style-type: none"> • Werving en selectie • Leiderschap, coachen • Opleidingen plannen • ... <input type="checkbox"/> Werkorganisatie <ul style="list-style-type: none"> • Projectmanagement • Productiviteit • Zelfsturing <input type="checkbox"/> Ethisch en duurzaam ondernemen

