



Customer journey onderzoek opleidingsverstrekkers

Rapport | 28 oktober 2021

In opdracht van

Departement Werk en Sociale Economie

Deze studie werd uitgevoerd door:

Lise Nackaerts
Leonie Levrouw
Grisha Verlinden
Jente Dorssemont

Jozef II-straat 40 B1
1000 Brussel

T: +32 2 282 17 10
info@ideaconsult.be

www.ideaconsult.be

IDEA 
CONSULT *thinking ahead*



member of
IDEAGROUP



Inhoudsopgave

1 /	Situering	2
	1.1. De conceptnota 'De lerende samenleving'	2
	1.2. Doelstellingen customer journey onderzoek bij opleidingsverstrekkers	3
2 /	Samenvatting methodologie	4
3 /	Resultaten	7
	3.1. Overkoepelende spanningsvelden	7
	3.2. Persona's	9
	3.3. Customer Journeys	12
	3.4. De loopbaanlanceerder	15
	3.5. De jobversterker	19
	3.6. De organisatietransformeerder	23
	3.7. De vrijetijdsontwikkelaar	26
	3.8. De maatschappelijke meetrekker	30
4 /	Beleidsaanbevelingen	34
	BIJLAGEN	39
	A.1 / Methodologie	40
	A.2 / Customer journeys	50

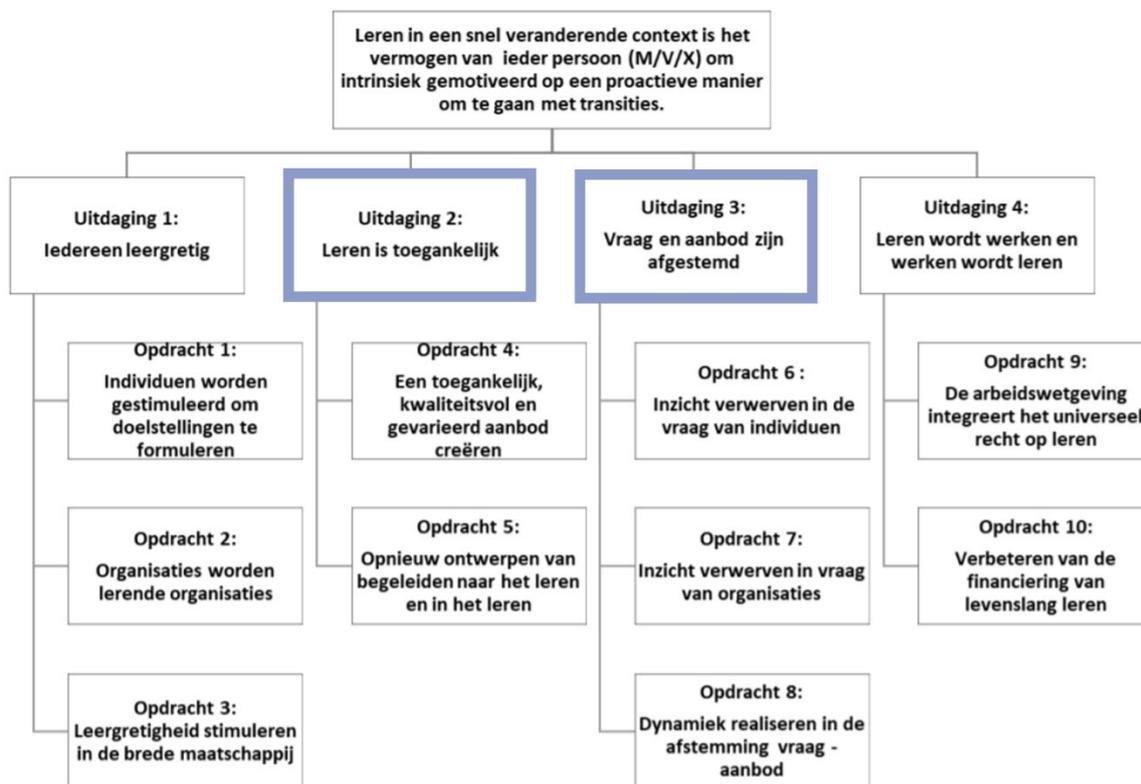




1 / Situering

1.1. De conceptnota 'De lerende samenleving'

Op 12 juni 2020 keurde de Vlaamse regering de conceptnota 'De lerende samenleving' goed. De conceptnota is gebaseerd op een ruime consultatie van stakeholders en experts, en omschrijft 4 prioritaire uitdagingen en 10 opdrachten waarmee het Partnerschap Levenslang Leren (PLL) aan de slag gaat (zie Figuur 1). Die vier uitdagingen en 10 opdrachten dragen bij tot het doel van levenslang leren, namelijk dat iedere burger intrinsiek gemotiveerd en proactief met transities kan omgaan.



Figuur 1: Overzicht van uitdagingen en opdrachten (bron: Conceptnota 'De lerende samenleving', 2020)



Naast de omschrijving van de vier uitdagingen en opdrachten werd in de conceptnota 'de lerende samenleving' ook aandacht besteed aan de manier waarop de opdrachten moeten vervuld worden. Een van de actoren in de uitvoering is het expertisecentrum innovatieve leerwegen, dat instaat voor de uitvoering van een onderzoeksagenda die opgesteld en opgevolgd wordt in overleg met het Partnerschap Levenslang Leren (PLL). De onderzoeksagenda is gebaseerd op de prioritaire uitdagingen besproken in de conceptnota. Deze studie situeert zich binnen uitdaging (2) leren toegankelijk maken en (3) vraag en aanbod goed afstemmen.

1.2. Doelstellingen customer journey onderzoek bij opleidingsverstrekkers

De huidige studie kadert binnen een groter onderzoek waarbij de customer journeys (klantreizen) van zowel burgers, opleidingsverstrekkers en organisaties onderzocht worden. Het customer journey onderzoek van opleidingsverstrekkers heeft als doel de werkzaamheden en ervaringen van diverse opleidingsverstrekkers in kaart te brengen voor het ontwikkelen en het inrichten van een nieuw opleidingsaanbod levenslang leren, dat in dit onderzoek gedefinieerd wordt als het post-initieel opleidingsaanbod. Het onderzoek brengt enerzijds de bestaande situatie in kaart, en anderzijds genereert het inzicht in het gewenste toekomstscenario.

Opleidingsverstrekkers doorlopen verschillende stappen om opleidingen te ontwikkelen en in te richten. Via een customer journey worden deze verschillende stappen in kaart gebracht, alsook de ervaring van de opleidingsverstrekker in elke afzonderlijke stap. Op die manier biedt dit onderzoek inzicht in de gehele reis die opleidingsverstrekkers doorlopen bij het inrichten en aanbieden van opleidingen. In dit customer journey onderzoek wordt de 'reis' van de opleidingsverstrekker afgebakend van de impuls waarmee een opleidingsverstrekker beslist een nieuwe opleiding te ontwikkelen (opleidingsnood) tot het afronden en evalueren van de eerste editie van de opleiding. Naast de diverse stappen worden in de customer journey ook de belemmeringen geïdentificeerd die opleidingsverstrekkers ervaren bij het aanbieden en inrichten van opleidingen, alsook de bestaande en potentiële hefboomen die de inrichting faciliteren.

Concreet worden in dit customer journey onderzoek de volgende onderzoeksvragen beantwoord:

- ▶ Hoe ervaren diverse opleidingsverstrekkers het inrichten en aanbieden van een opleidingsaanbod levenslang leren?
- ▶ Welke stappen/ acties ondernemen opleidingsverstrekkers bij het inrichten en aanbieden van een opleidingsaanbod levenslang leren?
- ▶ Welke factoren faciliteren het inrichten en aanbieden van een opleidingsaanbod levenslang leren?
- ▶ Welke drempels ervaren opleidingsverstrekkers bij het inrichten en aanbieden van een opleidingsaanbod levenslang leren?
- ▶ Welke opportuniteiten en potentiële beleidsinterventies kunnen geïdentificeerd worden om opleidingsverstrekkers beter te ondersteunen in hun reis om een opleidingsaanbod levenslang leren in te richten en aan te bieden?





2 / Samenvatting methodologie

Voor het uitvoeren van deze studie maakten we gebruik van design thinking als overkoepelende methodologie en customer journey mapping als design research methode. Design Thinking vertrekt als onderzoeksmethode vanuit de gebruiker, wat in dit onderzoek de 'opleidingsverstrekker' was. De methode tracht de ervaring en de noden van de gebruiker – de opleidingsverstrekker - diepgaand te doorgronden om er waardevolle oplossingen voor te creëren. Dit doet men door deze oplossingen meteen te testen en te valideren.

In dit onderzoek pasten we de 'inlevingsfase' van de design thinking methode toe. Deze fase focust op het volledig begrijpen van de gebruiker. De onderzoekers leefden zich daarvoor helemaal in in de gedachten en gevoelens van de opleidingsverstrekkers. Zo konden ze diepgaand de motivaties, behoeften, maar ook de aarzelingen en zorgen van de opleidingsverstrekkers begrijpen.

Om het inleven systematisch te laten verlopen, werd gebruik gemaakt van customer journey mapping. In deze methode wordt de 'klantreis' van een gebruiker gestructureerd in kaart gebracht. De verschillende stappen die de gebruiker zet wanneer deze een dienst of product gebruikt, worden overzichtelijk in een 'reis' samengevat. In dit onderzoek werd de 'reis' van de opleidingsverstrekkers omschreven als het traject dat ze afleggen van het moment dat de burgers bij zichzelf een leernood identificeren tot (maximaal) het moment van inschrijven voor een leeractiviteit.

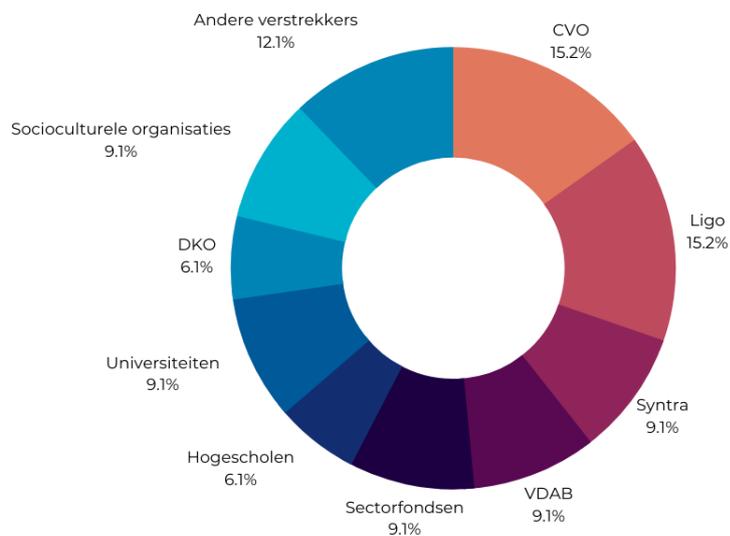
Het in kaart brengen gebeurt door informatie over de gebruiker in verschillende lagen te beschrijven. Deze lagen bevatten informatie over volgende thema's: (1) de achtereenvolgende stappen die een gebruiker zet in de 'klantreis'; (2) de verschillende 'raakpunten/touchpoints' waar de gebruiker met anderen of met informatiekkanalen in contact komt, (3) de gevoelens en gedachten van de gebruiker tijdens de verschillende stappen van de 'reis' en (4) de drempels die de opleidingsverstrekkers ervaren tijdens de verschillende stappen van hun 'reis' en opportuniteiten die daaruit voortkomen. Via deze werkwijze slaagt men erin via 'customer journey mapping' een rijke hoeveelheid aan informatie over de gebruikerservaring samen te brengen en in relatie te brengen met elkaar. Hieruit kan men vervolgens opportuniteiten en kansen identificeren waarmee de 'reis' voor de gebruikers geoptimaliseerd kan worden.

Aangezien er grote verschillen kunnen bestaan tussen gebruikers, en deze vaak resulteren in een andere klantreis, vertrekt men bij het uitwerken van customer journeys veelal vanuit persona's. Dit zijn beschrijvingen van een duidelijk onderscheidbaar type eindgebruiker waarvoor men het profiel, de context, de drijfveren, problemen en noden samenvat. Elke customer journey wordt vervolgens in kaart gebracht vanuit het



perspectief van één type persona. Verschillende customer journeys zijn op die manier beter onderscheidbaar van elkaar waardoor verschillen en gelijkenissen tussen de diverse journeys duidelijker zichtbaar worden.

Het in kaart brengen van de customer journeys vond in twee fases plaats. In de eerste fase vonden 33 semigestructureerde interviews plaats. 12 respondenten daarvan werden door de opdrachtgever geïnterviewd tijdens de periode oktober-november 2020. De resterende 21 respondenten werden gericht gerekruteerd via e-mail en geïnterviewd tijdens de periode juni-augustus 2021. Finaal werden de volgende opleidingsverstrekkers geïnterviewd: centra voor volwassenenonderwijs (5 interviews), LIGO (5 interviews), SYNTRA (3 interviews), VDAB (3 interviews), de sectorfondsen (3 interviews), de universiteiten (3 interviews), de hogescholen (2 interviews), socio-culturele organisaties (3 interviews), het deeltijds kunstonderwijs (2 interviews), andere opleidingsverstrekkers (4 interviews). We merken op dat private opleidingsverstrekkers binnen dit onderzoek onderbelicht zijn.

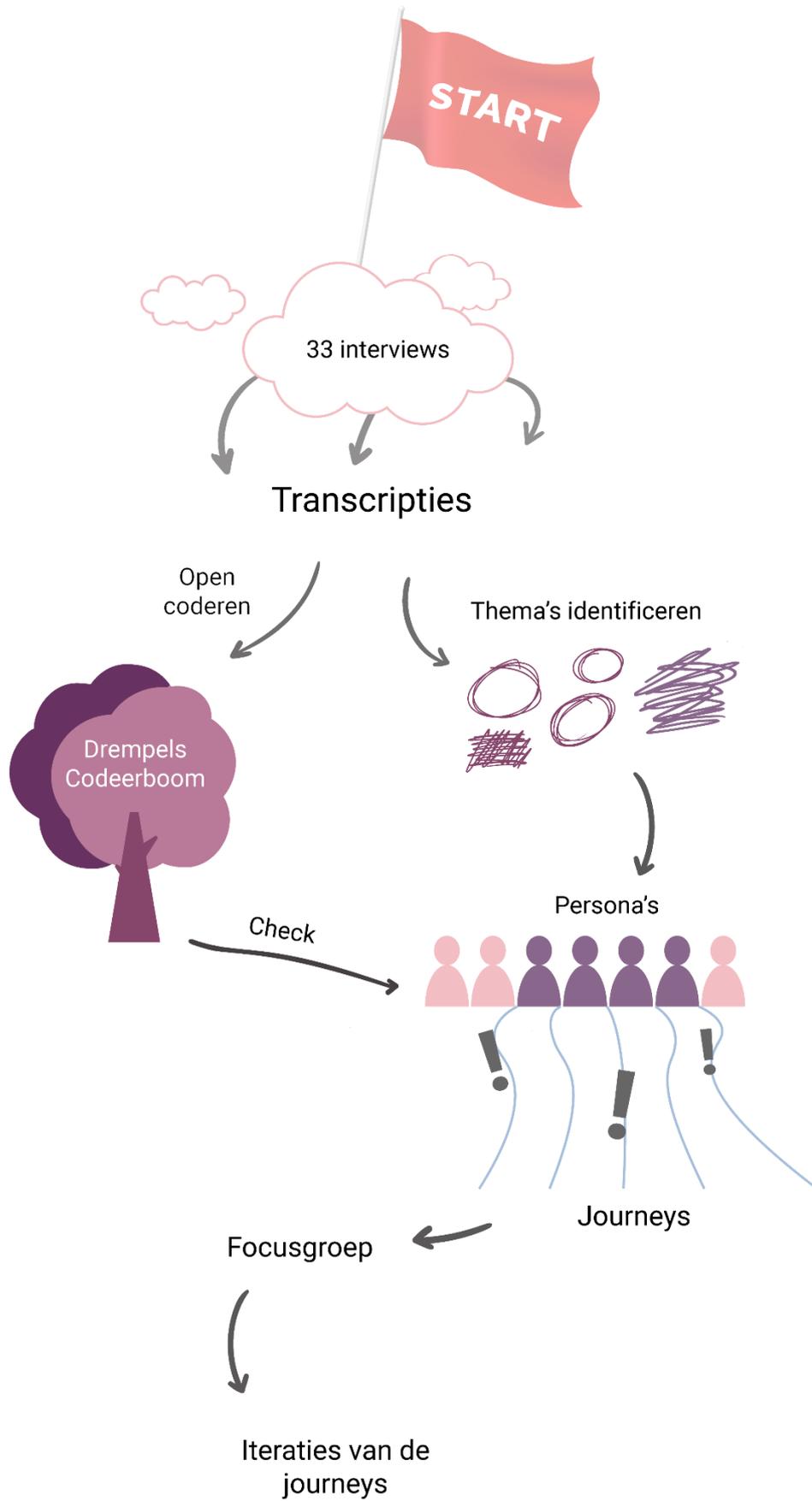


Figuur 2: Samenstelling respondentengroep

De interviews werden getranscribeerd en vervolgens kwalitatief geanalyseerd. Deze analyse vond plaats via twee sporen die elkaar voedden via een proces van iteratie. In het eerste spoor gingen de onderzoekers samen aan de slag met de transcripties om er de belangrijkste thema's en parameters uit te distilleren waarmee ze (1) een eerste set van persona's konden opstellen en (2) de verschillende stappen in de 'klantreis' konden identificeren. De persona's werden vervolgens verder verfijnd tot vijf afgeijnde en duidelijk onderscheidbare persona's omschreven konden worden. Dit proces stond in continue uitwisseling met het tweede spoor. In dit spoor vond een codering plaats op de transcripties om een codeboom met bijhorende quotes te kunnen opstellen. Met de informatie uit de codeboom konden de onderzoekers de gepaste informatie aan de persona's en de customer journeys toevoegen en deze zo verder detailleren.

In een tweede fase werden de opgestelde persona's en customer journeys gevalideerd via een focusgroep. Deze focusgroep vond plaats midden oktober 2021. Alle deelnemende respondenten uit fase 1 werden uitgenodigd, 18 van hen namen uiteindelijk deel. Tijdens de focusgroep vonden diverse validatieoefeningen plaats. Op basis daarvan werden de customer journeys bijgestuurd en vervolledigd. Daarnaast werden via een brainstorm extra opportuniteiten geïdentificeerd. Na de verwerking van de resultaten van de focusgroep, konden de finale persona's en customer journeys opgeleverd worden.





Figuur 3: Aanpak onderzoek





3 / Resultaten

In dit hoofdstuk bespreken we de resultaten van het onderzoek. Eerst bespreken we enkele overkoepelende spanningsvelden die we overheen alle interviews konden identificeren en de complexiteit blootleggen van het opleidingslandschap levenslang leren. Vervolgens gaan we dieper in op de persona's en customer journeys die ontwikkeld werden op basis van de analyse van de interviews en de focusgroep.

3.1. Overkoepelende spanningsvelden

Gebrek aan een duidelijke afbakening van het aanbod 'levenslang leren'



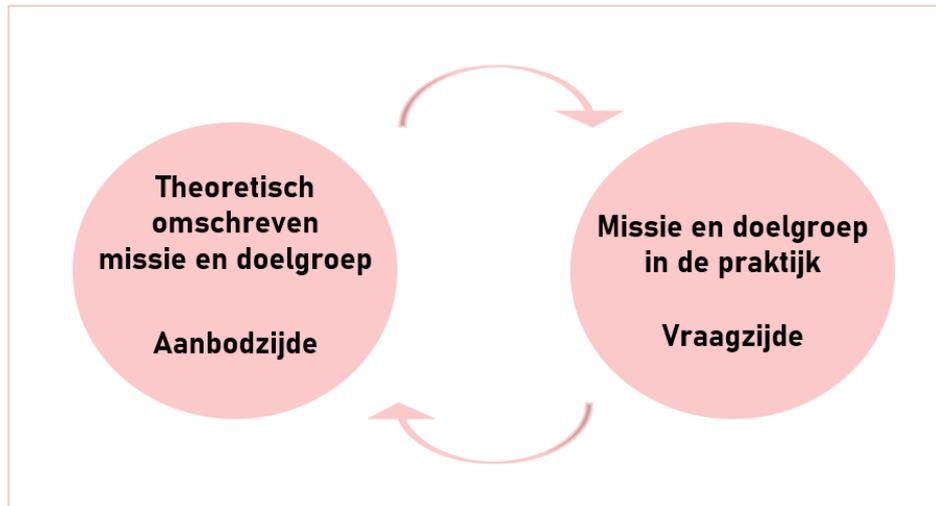
Figuur 4: Begin en einde van het aanbod levenslang leren

Deze studie focust op het 'opleidingsaanbod levenslang leren' dat gedefinieerd wordt als het post-initieel opleidingsaanbod. Dit blijkt echter een moeilijk hanteerbaar gegeven in de praktijk. Er ontbreekt een duidelijke afbakening van het aanbod 'levenslang leren' in de praktijk over opleidingsverstrekkers heen. Zo blijkt het bijvoorbeeld onduidelijk of men stevast ook levensbrede opleidingen meeneemt onder de noemer van de 'opleidingen levenslang leren'. In dezelfde lijn is het eveneens onduidelijk of de term 'opleiding levenslang leren' naast arbeidsmarkgerichte ook eerder persoonsgerichte opleidingen omvat.



Daarnaast is er geen formeel kader voor opleidingen levenslang leren op beleidsniveau, alsook blijkt het op dit moment veelal ook te ontbreken op instellingsniveau. Dit bemoeilijkt de ontwikkeling van nieuwe opleidingen levenslang leren voor opleidingsontwikkelaars, alsook blijkt het in de praktijk vaak tot concurrentie te leiden doordat opleidingsverstrekkers hun opleidingsaanbod levenslang leren heel eenvoudig kunnen verschuiven of verbreden. Dit blijkt onnodige concurrentie, alsook soms een overaanbod, met zich mee te brengen in de markt.

Post-initiële versus initiële opleidingen: verschillen in interpretaties tussen aanbod- en vraagzijde



Figuur 5: Aanbod- versus vraagzijde

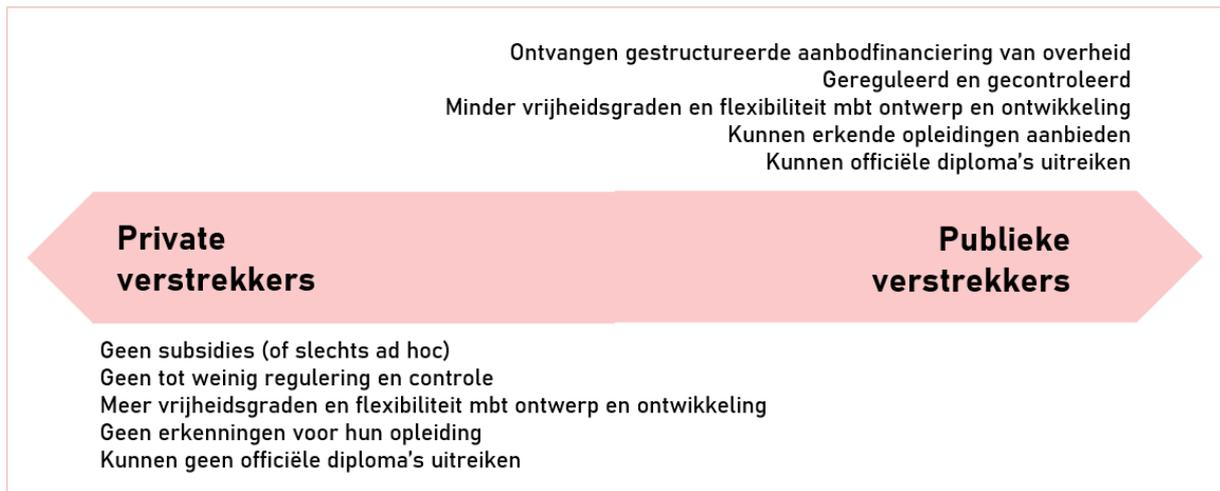
De aanbod- en vraagzijde blijken opleidingen niet altijd op dezelfde manier te definiëren als initieel of post-initieel aanbod. De aanbodzijde kan een opleiding als initiële opleiding in de markt zetten, maar toch een doelpubliek aantrekken van zijinstromers die de opleiding volgen als post-initieel traject, zo bijvoorbeeld vanuit een omscholingsmotivatie. Initiële opleidingen trekken dus ook een doelpubliek levenslang leren aan.

Daarnaast bestaan er ook diverse opleidingen bij onderwijsverstrekkers, zoals bijvoorbeeld bij de VDAB of SYNTRA, die eerder gecategoriseerd worden onder 'opleidingen levenslang leren', en dus het post-initiële aanbod, aangezien ze een sterke arbeidsmarktgerichte focus hebben op het professioneel versterken of omscholen. Deze opleidingen worden echter ook vaak als 'initiële' opleiding gevolgd. Zo bijvoorbeeld door jongeren die doorstromen vanuit technische vooropleidingen in het secundair onderwijs. 'Opleidingen levenslang leren' trekken dus ook een initieel doelpubliek aan. Deze verschillen tussen aanbod- en vraagzijde maken het zeer moeilijk en complex om uitspraken te doen in termen van een opleidingsaanbod en doelpubliek 'levenslang leren'.

Dat opleidingsverstrekkers ook een doelpubliek aantrekken die theoretisch niet tot de doelgroep behoren, brengen in de praktijk ook uitdagingen met zich mee voor de verstrekkers. De verschillende doelgroepen (bijv. initiële instromers versus zij-instromer) hebben verschillende verwachtingen ten aanzien van het opleidingsdesign. Zo stellen zij-instromers soms andere eisen dan initiële instromers met betrekking tot flexibiliteit van het aanbod, inplanning van de lestijden, of de directe toepasbaarheid in het werkveld.



Publiek versus privaat gefinancierde verstrekkers



Figuur 6: Publiek versus privaat gefinancierde verstrekkers

Er blijkt een continuüm van publiek versus privaat gefinancierde verstrekkers die allen opleidingen levenslang leren in de markt zetten. De mate waarin men eerder als publiek of als privaat gefinancierde verstrekker opereert, blijkt andere drempels en hefbomen met zich mee te brengen ongeacht de ambitie die de verstrekker nastreeft met het opleidingsaanbod (bijv. omscholing, jobversterking, ontspanning,...).

Aan de ene zijde van het continuüm zijn er de publiek gefinancierde verstrekkers die een gestructureerde financiering van de overheid ontvangen. Hierdoor moet de verstrekker minder ad hoc telkens opnieuw op zoek naar nieuwe middelen. Enerzijds is dit een voordeel, anderzijds brengt dit meer regulering en controle met zich mee waardoor deze opleidingsverstrekkers trager nieuw aanbod kunnen ontwikkelen en minder snel op actuele noden in de markt kunnen inspelen. Zij ervaren daarnaast ook minder vrijheidsgraden en flexibiliteit om nieuwe opleidingen te ontwerpen. Men is veelal aan een decreet gebonden. Anderzijds leidt deze regulering er wel toe dat men erkende opleidingen kan aanbieden of officiële diploma's kan uitreiken waardoor ze een kwaliteitsgarantie aan hun doelpubliek kunnen waarborgen.

Aan de andere zijde van het continuüm zijn er de privaat gefinancierde verstrekkers die veelal meer drempels ervaren met betrekking tot hun financiering. Ze zijn afhankelijk van ad hoc financiering of zoeken naarstig naar subsidies, alsook trachten ze vaak private partners aan te trekken om mee de financiering van nieuwe opleidingen te dragen. Dit brengt echter veel onzekerheid en werk met zich mee voor deze private verstrekkers. Daartegenover ervaren zij wel als verstrekker veelal minder regulering en controle. Hierdoor hebben ze meer vrijheidsgraden en flexibiliteit om opleidingen te ontwerpen en te ontwikkelen. Ze kunnen gemakkelijk en snel inspelen op vragen van de markt. Ze kunnen echter dan weer geen erkenningen of officiële diploma's uitreiken aan hun deelnemers, alsook is het voor hen minder evident om een kwaliteitsgarantie te bieden voor de opleidingen die ze in de markt zetten.

3.2. Persona's

Op basis van de data-analyse van de interviews, kwamen vijf persona's naar boven. Deze persona's zijn fictieve personen die op een levendige manier een subgroep van de opleidingsverstrekkers levenslang leren beschrijven. De persona's zijn geïdentificeerd op basis van hun ambitie waarmee ze opleidingen levenslang leren aanbieden (belofte aan lerenden). Deze ambitie blijkt bepalend voor de keuzes die men maakt in het ontwikkel- en implementatieproces qua doelgroep en de uitwerking van het aanbod. De persona's voegen kenmerken en verhalen van de respondenten samen, en zijn dus niet representatief voor een individuele organisatie. Het zijn

uitgekristalliseerde versies van organisatie/ontwikkelingskenmerken om zo unieke profielen te creëren waar duidelijke interventies aan gekoppeld kunnen worden. Het is dus belangrijk om te duiden dat eenzelfde opleidingsverstrekker onder verschillende persona's kan vallen afhankelijk van de ambitie waarmee de organisatie een specifieke opleiding levenslang leren ontwikkelt en inricht.

3.2.1 Leeswijzer

De persona's worden voorgesteld aan de hand van een CV waarin de meest belangrijke informatie samengevat wordt. In een leeg sjabloon (zie Figuur 7) wordt toegelicht welke informatie gegeven zal worden per onderdeel.

Het CV beschrijft per persona het volgende: ('Naam X' persona) biedt (aanbod X) aan om (ambitie X) te bereiken, maar komt (drempels X) tegen tijdens de ontwikkeling van dit aanbod. De persona zou het meest geholpen zijn met (opportuniteiten X).

1. Profiel: persona in een notendop door een passende naam en een quote toe te wijzen.
2. Doelgroep: de persona's geïdentificeerd bij burgers die de opleidingsverstrekker tracht te bereiken (cfr. Van Cauwenberghe, M., Nackaerts, L., Levrouw, L., Verlinden, G. (2021). *Customer journey van niet-participerende en participerende burgers aan levenslang leren: Een onderzoek naar de persona's, drempels en hefboomen van burgers met een leernood* [In druk]. Brussel: Departement Werk en Sociale Economie.).
3. Ambitie: de impact die de opleidingsverstrekker wil bereiken met zijn opleidingsaanbod.
4. Drempels: de drempels die het ontwikkelproces of de ambitie bemoeilijken.
5. Opportuniteiten: de kansen en interventies die kunnen bijdragen aan het ontwikkelproces van nieuwe opleidingen.



NAAM

BELOFTE AAN LERENDEN



PROFIEL

“ ... ”



Doelgroep

persona's uit
onderzoek burgers



AMBITIE

Doel van de
opleidingsverstrekker waar ze
zich voor inzetten



PARTNERS

andere belanghebbenden die
mee aangesloten zijn in het
ontwikkelingsproces van
nieuwe opleidingen



AANBOD

OPLEIDINGSKENMERKEN

persoonsgericht arbeidsmarktgericht

eigen initiatief externe vraag

kortlopend langdurig



DREMPELS

DREMPELS

Financieel	Financiële drempels die de OV's ervaren
Docenten	Drempels rond het aantrekken, inzetten en opleiden van docenten
Lerenden	Drempels rond het bereiken, begrijpen en opleiden van lerenden
Organisatie	Drempels rond interne werking, samenwerkingen en structuren
Opleidingsontwerp	Drempels rond het ontwerp van de opleiding



OPPORTUNITEITEN

Initiële kansen voor verbetering, aangevuld door de opportuniteiten die geïdentificeerd werden tijdens de focusgroep.

Figuur 7: Template persona

De persona's zijn bewust geëxtrapoleerd tot vijf unieke en duidelijk onderscheidbare profielen gebaseerd op een specifieke opleidingsambitie. Een opleidingsverstrekker kan verschillende ambities hebben binnen een organisatie afhankelijk van het specifieke aanbod. Daardoor zal een opleidingsverstrekker hoogstwaarschijnlijk nooit volledig en continu binnen eenzelfde persona vallen. Daarom is een korte leeswijzer toegevoegd die een leidraad biedt voor het correcte gebruik van een persona (zie Figuur 8).



Figuur 8: Leeswijzer persona's

3.3. Customer Journeys

Voor elk van deze persona's werd het ontwikkel- en implementatieproces onder de loep genomen. De resultaten hiervan werden samengevat in een customer journey of klantreis, waarbij een compleet beeld gegeven wordt van de activiteiten en interne beleving van een persona doorheen dit hele proces. De stappen die de persona onderneemt, zijn samengevat in de volgende fasen:

- ▶ Identificatie van de opleidingsnood
- ▶ Opleidingsnood vertalen in doelstellingen
- ▶ Conceptualiseren van de opleiding
- ▶ Concretiseren van de opleiding
- ▶ Werving van deelnemers
- ▶ Inschrijving van de deelnemers

- ▶ Verloop van de opleiding
- ▶ Evaluatie van de opleiding



Figuur 9: De verschillende fasen van de customer journey

Doorheen de fasen werd gekeken naar verschillende aspecten die de beleving van de persona's beïnvloeden. De customer journey omvat daartoe diverse lagen waarin respectievelijk de volgende informatie onder elkaar in kaart werd gebracht:

- ▶ Fasen die opleidingsverstrekkers doorlopen bij het ontwikkelen van een opleiding
- ▶ Interacties: interactiemomenten tussen de opleidingsverstrekker en:
 - Stakeholders: ondernemingen of personen die hierbij betrokken worden
 - Dragere van de contactmomenten (website, e-mail, F2F, infodagen...)
- ▶ Ervaringscurve: wat voelen de opleidingsverstrekkers tijdens hun journey, wat zijn de emoties die gepaard gaan met elke fase?
- ▶ Gedachtegang: de redeneringen die gemaakt worden en gedachten die meespelen, en die de gevoelens van de vorige laag vatten in woorden
- ▶ Drempels: hindernissen die de opleidingsverstrekker ervaart tijdens het ontwikkelproces
- ▶ Opportuniteiten: potentiële oplossingen om opleidingsverstrekkers beter te ondersteunen in hun ontwikkelproces.

3.3.1 Leeswijzer



Figuur 10: Leeswijzer customer journeys

Door de combinatie van verschillende fasen en lagen kan de customer journey zowel horizontaal als verticaal onder de loep genomen worden. Dit kan door respectievelijk te focussen op één laag in de customer journey (horizontaal analyseren) of door te focussen op één stap in de customer journey die vervolgens voor de verschillende lagen vergeleken wordt (verticaal analyseren).

Met de diverse lagen in de customer journeys kon een antwoord worden geboden op de vijf centrale onderzoeksvragen van deze studie door aandacht te hebben voor (1) de opleidingsnoden, (2) de diverse stappen binnen de ontwikkeljourney van opleidingsverstrekkers, (3) de faciliterende factoren om opleidingen levenslang leren te ontwikkelen, (4) de drempels die men ervaart tijdens de journey, alsook (5) de opportuniteiten waarmee de journey geoptimaliseerd kan worden.

3.3.2 Validatie van de persona's en customer journeys

Ter validatie van deze customer journeys, werd een focusgroep georganiseerd waaraan 18 participanten uit de interviews deelnamen (zie bijlage A1. voor de aanpak van deze workshop). Het doel van deze focusgroep was drieledig:

- ▶ **Dieper inzicht krijgen in de beleving van opleidingsverstrekkers tijdens het ontwikkelingsproces.**
Gedurende de interviewfase kregen we een eerste inzicht in de pieken en dalen in het ontwikkelproces. Tijdens de focusgroep keken we naar waar zwaartepunten lagen en valideerden we of dit per persona herkenbaar anders was.
- ▶ **Validatie van de geïdentificeerde drempels binnen de customer journeys.**
Tijdens de interviews kwamen verschillende drempels naar boven. De drempels die meermaals naar voren kwamen, werden toegevoegd aan de customer journeys. Enkele drempels golden universeel, maar veel drempels waren personaspecifiek. In de focusgroep wouden we achterhalen of deze ophijsting van drempels als herkenbaar en compleet ervaren werd.
- ▶ **Identificeren van potentiële (beleids)interventies en opportuniteiten tijdens het ontwikkelproces.**
Door de participanten de meest belangrijke drempels te laten aanduiden, konden we samen met hen relevante oplossingen bedenken om met deze drempels om te gaan.

De resultaten werden verwerkt in de persona's en customer journeys van de persona's, door de ervaringscurves bij te sturen en de gevalideerde drempels en bijhorende opportuniteiten toe te voegen in de onderste twee lagen, alsook in het CV van de persona.

3.4. De loopbaanlanceerder

De loopbaanlanceerder biedt langdurige, arbeidsmarktgerichte opleidingen aan om burgers (toekomstbouwers) klaar te stomen voor een nieuwe baan. Naast financiering en samenwerking, loopt de lanceerder tijdens de ontwikkeling van dit aanbod vooral aan tegen spanningen tussen de nood op de arbeidsmarkt en die van burgers. Door een gebrek aan sensibilisering en belang voor knelpuntberoepen, en de moeilijkheden rond het verstrekken van een diploma, is er niet genoeg animo voor deze hoognodige opleidingen. De persona zou het meest geholpen zijn met bredere samenwerkingen om gedragen campagne te kunnen voeren, en vergroting/bundeling van middelen om nieuwe opleidingen te kunnen realiseren.



DE LOOPBAANLANCEERDER

WIJ STOMEN JE KLAAR VOOR EEN NIEUWE BAAN



PROFIEL

“ Wij willen mensen een nieuwe kans geven op de arbeidsmarkt, en zetten daarom in op het verwerven van competenties die meteen relevant zijn en onze lerenden tot een baan leiden. ”

*Syntra, Ligo, VDAB, CVO,
private verstrekkers, hogescholen*



Doelgroep TOEKOMSTBOUWER



AMBITIE

Wij zetten ons in om mensen een nieuwe kans te geven op de arbeidsmarkt.



PARTNERS

Sector/koepel organisaties, commerciële ondernemingen, begeleiding vanuit VDAB, ondersteuning vanuit OCMW en ondersteuning vanuit Syntrum.



AANBOD

OPLEIDINGSKENMERKEN

persoonsgericht arbeidsmarktgericht

eigen initiatief externe vraag

kortlopend langdurig



DREMPELS

DREMPELS

Financieel	Gebrek aan middelen voor ontwikkeling en voor het marktconform vergoeden van docenten.
Docenten	Beschikbaarheid en direct inzetbare expertise bij docenten.
Lerenden	Noden van kwetsbare doelgroepen detecteren en individueel begeleiden van lerenden.
Organisatie	Samenwerkingen met andere opleidingsverstrekkers, logge procedures in onderwijs en diploma's bieden.
Opleidingsontwerp	Heterogene samenstelling van de lerenden maakt het bepalen van doelstellingen en ontwerp moeilijk.



OPPORTUNITEITEN

- Bundeling en vergroting van financiering
- Samenwerkingen tussen OV's om investeringen, infrastructuur en campagnes te kunnen delen
- Employer branding om leerkrachten te blijven aantrekken

Figuur 11: CV persona loopbaanlanceerder

3.4.1 Customer journey

De lanceerder vindt het belangrijk dat zijn lerenden vlot aan een baan geraken na het volgen van zijn opleidingen. Daarom zoekt hij gedurende het volledige ontwikkelproces veel samenwerking met de industrie op. Zo kijken ze actief naar noden op de arbeidsmarkt, waarbij ook goed geluisterd wordt naar sectoren en commerciële ondernemingen maar ook instanties zoals VDAB. Daarna worden de opleidingsdoelstellingen afgestemd zodat die aansluiten bij de verwachtingen van toekomstige werkgevers. Tijdens de ontwikkeling van de opleiding blijft deze afstemming plaatsvinden zodat de industrie betrokken blijft. Ook helpt de industrie bij het doorverwijzen van deelnemers. Na afloop van de opleiding wordt de toeleiding naar een job gefaciliteerd door het organiseren van sollicitatiegesprekken.

In bijlage A2/2.1 kan je de gehele en visueel weergegeven customer journey van deze persona raadplegen.

3.4.2 Drempels en opportuniteiten

Tijdens het ontwikkelproces komen verschillende drempels naar boven bij de loopbaanlanceerder. De meest belangrijke drempels werden uitgekozen tijdens de focusgroepworkshop, en hiervoor werden oplossingen bedacht.

Financiering

Een tekort aan middelen zorgt ervoor dat het moeilijk is om onderzoek en ontwikkeling van nieuwe opleidingen te bekostigen. Bovendien maakt dit het moeilijk om de docenten een marktconforme vergoeding te kunnen bieden.

Opportunities:

- ▶ Meer financiering
- ▶ Bundelen van middelen: samenleggen tussen opleidingsverstrekkers om grotere budgetten te verkrijgen
- ▶ Middelen m.b.t. ontwikkeling loskoppelen van aantallen in implementatie/uitvoering
- ▶ Projecten met ondernemingen in cocreatie

Docenten

De lanceerder wil graag docenten vinden die gegrond in het werkveld staan en daar ook succesvol zijn. Net bij deze mensen is er een gebrek aan beschikbare tijd voor het geven van opleidingen (waar ze dan ook nog eens niet marktconform voor vergoed worden). Als docenten niet tevreden zijn, beëindigen ze de samenwerking. Daarnaast is er een gebrek aan geschikte en direct inzetbare expertise bij docenten gezien de snel veranderende noden van de arbeidsmarkt.

Opportunities:

- ▶ Employer branding: tegenover het initieel onderwijs hebben lanceerders met hun aanbod levenslang leren enkele troeven. Ten eerste hebben ze docenten die succesvol zijn in het werkveld, waardoor ze docenten kunnen aansporen om daarbij te willen horen. Ten tweede hebben cursisten aantrekkelijke profielen: mensen willen echt iets leren, wat voor docenten interessanter is dan in het hoger onderwijs bijvoorbeeld.
- ▶ Werken met freelancers en tijdelijke opdrachten om de doorlopende personeelskosten te drukken.



Lerenden

Voor de lanceerder is het moeilijk om de noden van kwetsbare doelgroepen te achterhalen. Bovendien is het in het huidige format (een leerkracht per klas) moeilijk om persoonlijke en flexibele begeleiding te bieden aan lerenden tijdens het gehele opleidingstraject. Daarnaast is er weinig bereidheid bij werkgevers om instromers te verwelkomen en werknemers te laten omscholen naar andere sectoren, wat de drempel verhoogt voor burgers.

Opportunities:

- ▶ Infrastructuur en klasorganisatie aanpassen om ondersteuning op maat te kunnen bieden (wringt met financiering): afstappen van 1 leerkracht voor 1 klas
- ▶ Loopbaanbegeleiding aanbieden aan lerenden
- ▶ Opleiden van HR van werkgevers: aantrekkelijker maken van knelpuntberoepen (loon, arbeidsvoorwaarden)

Organisatie

Logge procedures en overregulering in het onderwijs bemoeilijken het ontwikkelproces voor de lanceerder. Bovendien is er een gebrek aan samenwerking tussen de verschillende opleidingsverstrekkers met dezelfde ambitie, wat het moeilijk maakt om gedragen campagnes te voeren, investeringen te delen en infrastructuur uit te wisselen.

Opportunities:

- ▶ Regelluwe ruimte
- ▶ Harmoniseren van structuren en regelgeving (ook tussen departementen bijvoorbeeld Werk en Sociale Economie en Onderwijs en Vorming)
- ▶ Samenwerken op bepaalde aspecten over aanbieders heen
 - Investeren in het patrimonium
 - Ontwikkelingen in het arbeidsveld waarnemen en delen
 - Samen investeren in / ontwikkelen van nieuwe opleidingen

Opleidingsontwerp

Opleidingen voor knelpuntberoepen realiseren is lastig, omdat er te weinig vraag vanuit lerenden is voor dit soort opleidingen (niet in balans met vraag op de arbeidsmarkt). Bovendien is het moeilijk om in te spelen op heterogene samenstelling van deelnemers in opleidingen. De verschillen zitten dan zowel op vlak van niveau en leersnelheid, als de insteek waarmee lerenden naar de opleiding komen (vrijtijdsbesteding of met professionele doeleinden op het oog).

Opportunities:

- ▶ Sensibiliseren over knelpuntberoepen



3.5. De jobversterker

De jobversterker biedt arbeidsmarktgerichte opleidingen aan om burgers (blijblijvers) competenties te laten verwerven die hun positie op de arbeidsmarkt versterkt. Met deze ambitie maakt de snelheid waaraan de gewenste competenties veranderen in de arbeidsmarkt, het moeilijk om tijdig noden te identificeren en een opleiding te ontwikkelen. Het is daardoor moeilijk om docenten te vinden die zowel de juiste expertise, beschikbaarheid en didactische vaardigheden hebben, als met veranderende en nieuwe doelgroepen kunnen omgaan. Een gebrek aan een formele opdracht levenslang leren, maakt het bovendien moeilijk om financiële ruimte te ervaren om innovatieve opleidingen te ontwikkelen. Hiernaast zou de jobversterker het meest geholpen zijn met een 'Raad van de toekomst' die anticipeert op toekomstige vaardigheden en onderscheid maakt tussen duurzame veranderingen en hypes.



DE JOBVERSTERKER

WIJ MAKEN JE STERK IN JE WERK



PROFIEL

“ Het versterken van iemand op de arbeidsmarkt, zal altijd een eerste prioriteit zijn. Mensen in Vlaanderen die in een levenslang lerenverhaal stappen, doen dat in de eerste plaats vanuit een bezorgdheid van hun positie op de arbeidsmarkt. ”

universiteiten, hogescholen, VDAB, private verstrekkers, sectorfondsen



Doelgroep BIJBLIJVER



AMBITIE

Wij willen mensen de handvatten geven om hun werk beter te doen en professionele competenties te verwerven.



PARTNERS

Steungroepen die de doelgroep representeren, academici en ondernemingen.



AANBOD

OPLEIDINGSKENMERKEN

persoonsgericht arbeidsmarktgericht

eigen initiatief externe vraag

kortlopend langdurig



DREMPELS

DREMPELS

Financieel	Ontwikkeling en het organiseren van de opleiding (personeelskosten), prijszetting voor diverse sectoren.
Docenten	Beschikbaarheid, bereidheid en geschiktheid van docenten (aangepast aan professionele doelgroep).
Lerenden	Bereiken van de doelgroepen, gebrek aan leercultuur en omgaan met zijinstromers.
Organisatie	Niet ingericht op levenslang leren, trage processen bij erkende opleidingen en kwaliteitsbewaking.
Opleidingsontwerp	Flexibiliteit inbouwen, digitaliseren van opleidingen en inspelen op de snelheid van de arbeidsmarkt.



OPPORTUNITEITEN

- Leercultuur stimuleren door levenslang leren krediet te koppelen aan een diploma
- Anticiperen op de toekomstige noden van de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld door het initiëren van een 'Hoge Raad van de Toekomst'
- Vaste tijdsbesteding inrekenen voor het ontwikkelen en opbouwen van expertise en een extern netwerk
- Snelcursussen pedagogische en didactische skills voor docenten

Figuur 12: CV persona jobversterker

3.5.1 Customer journey

De jobversterker identificeert vanuit zijn eigen expertise en aanbod nieuwe onderwerpen voor opleidingen levenslang leren. Ook wordt steeds meer contact gezocht met de markt, maar de jobversterker is niet ingericht om hier efficiënt op in te spelen. Vanuit de opleidingsnood wordt gekeken naar de –doelstellingen, en worden de grote inhoudelijke blokken gekozen. Er wordt een opleidingsconcept uitgewerkt dat voorgesteld wordt aan werkveldcontacten. Indien nodig worden samenwerkingen aangegaan. Vooral mensen die willen doorgroeien en bijscholen schrijven zich in, aangetrokken door het kwaliteitskenmerk dat opleidingen van de jobversterker dragen.

In bijlage A2/2.2 kan je de gehele en visueel weergegeven customer journey van deze persona raadplegen.

3.5.2 Drempels en opportuniteiten

Financiering

- ▶ Gebrek aan middelen voor research en innovatie naar nieuwe innovatieve type opleidingen.
- ▶ Bij het ontwikkelen van nieuwe opleidingen levenslang leren, zijn personeelskosten de grootste drempel, aangezien ontwikkelkosten zich terug verdienen over de tijd.
- ▶ Door wisselende tussenkomst van werkgevers is prijssetting in verschillende sectoren ook een uitdaging.

Docenten

Gebrek aan beschikbaarheid maar ook geschiktheid van docenten. Opleidingen levenslang leren vragen om specifieke didactische vaardigheden. Bovendien zijn docenten niet altijd gericht op de business case van een opleiding.

Opportunities:

- ▶ Pedagogische en didactische snelcursussen voor docenten
- ▶ Stelsel om geen verlof te nemen maar 'iets anders te proberen', zijnde andere opdrachten om les te geven
- ▶ Een team dat inzet op digitalisatie zodat de organisatie maar ook lesgevers mee blijven met de tijd.

Lerenden

Gebrek aan een leercultuur: de nood wordt niet altijd gevoeld om een opleiding te volgen.

Opportunities:

- ▶ Voorwaarde aan sommige masterdiploma's om een aantal bijscholingen moet doen op het diploma volwaardig te kunnen blijven behouden.
- ▶ Leerrekening introduceren
- ▶ Microcredentials om het volgen van opleidingen laagdrempeliger te maken
- ▶ Beter informeren (op maat, individueel, nieuwsgierigheid stimuleren)
- ▶ Hefboom: online opleiding leren leren (VDAB)



- ▶ Investerings nodig van onderwijs in wegwerken leermoeheid
- ▶ Werkgever verplichten om er tijd voor vrij te maken

Bereiken van de professionele doelgroep: welke kanalen moeten hier voor ingeschakeld worden, hoe stemmen we communicatie af op deze doelgroep? Hoe zorgen we dat deze lerenden hun opleiding kunnen combineren met hun werklevens?

Opportunities:

- ▶ Actieve rol van de overheid in het uitleggen van aanbod levenslang leren door o.a. beurzen zoals in het initieel onderwijs
- ▶ Meer vrijheid in het aanbod: geen voorgeschreven trajecten.
- ▶ Cultuurverandering bij werkgever om ruimte te geven om opleiding en werk te combineren bijvoorbeeld door mensen uit het bedrijfsleven op een school een stage laten volgen
- ▶ Win-win inzichtelijk maken voor de potentiële deelnemers

Organisatie

De snelheid voor het ontwikkelen van nieuwe opleidingen levenslang leren ligt te laag door logge interne administratieve processen en bij overheidsstructuren (bijvoorbeeld wanneer een nieuwe opleiding aangevraagd wordt). De jobversterker heeft bovendien veelal geen formele opdracht om levenslang leren aan te bieden, waardoor er te weinig incentives en capaciteit zijn om dit te versnellen. Daarbij zouden samenwerkingen kunnen helpen, maar het blijkt moeilijk om deze op te zetten.

Opportunities:

- ▶ Samenwerking tussen instanties uitbouwen, gestimuleerd door de overheid.
- ▶ Vaste tijdsbesteding inrekenen voor het ontwikkelen en opbouwen van expertise en een extern netwerk
- ▶ Betere afstemming tussen onderwijs en beroepskwalificaties, ook om vrijstellingen mogelijk te maken

Opleidingsontwerp

Inspelen op de snelheid van de arbeidsmarkt en de competenties die zij vragen aan hun werknemers.

Opportunities:

- ▶ Een consistent systeem/ procedure voor het ontvangen van de vraag vanuit ondernemingen en het prioriteren van noden.
 - Langsgaan bij ondernemingen om te horen wat er leeft
 - 'Hoge raad van de toekomst' die kijkt welke competenties en profielen we nodig hebben in onze toekomstige samenleving
- ▶ Afstemming met ondernemingen en vroegtijdige optimalisatie over de impact en het resultaat van de opleiding zodat de verwachtingen in lijn liggen met het eindresultaat
- ▶ Samen met arbeidsmarkt opleidingen ontwikkelen



3.6. De organisatietransformeerder

De transformeerder helpt ondernemingen die in transitie zijn om hun werkkrachten verder op te leiden. De transformeerder biedt hiertoe korte en middellange trajecten op maat aan voor organisaties, die dan opengesteld worden voor meerdere ondernemingen. De organisatietransformeerder heeft vooral uitdagingen op vlak van het verdelen van verantwoordelijkheden in de samenwerkingen met ondernemingen. Hij zou het meest geholpen zijn met een leercultuur bij ondernemingen waarin duurzaam engagement naar lerende medewerkers wordt gegarandeerd.



DE ORGANISATIETRANSFORMEERDER

WIJ HELPEN JE ORGANISATIE DOOR EEN TRANSITIE



PROFIEL

“Niet iedereen is verplicht om zich bij te scholen of verder bij te scholen. Iedereen wordt op een persoonlijk niveau bekeken en op dat niveau ontwikkeld, met het potentieel dat er is.”

private verstrekkers, sectorfondsen



Doelgroep

ORGANISATIES & WERKGEVERS
in disruptie/technisch/maak



AMBITIE

We willen organisaties helpen om hun medewerkers verder te laten ontwikkelen en bij te scholen.



PARTNERS

Sectororganisaties, ondernemingen, (technische) experts en contacten op de werkvloer



AANBOD

OPLEIDINGSKENMERKEN

persoonsgericht arbeidsmarktgericht

eigen initiatief externe vraag

kortlopend langdurig



DREMPELS

DREMPELS

Financieel Gebrek aan middelen voor research en innovatie.

Docenten Bereikbaarheid en inzetbaarheid van docenten.

Lerenden Bereiken van lerenden om opleidingsnoden te achterhalen.

Organisatie Onduidelijkheden over verantwoordelijkheden van partners tijdens het ontwikkelproces.

Opleidingsontwerp Aanpassen van het aanbod zodat het relevant is voor de lerenden ipv alleen afstemmen op de noden van de organisatie.



OPPORTUNITEITEN

- Een flexibel, digitaal en inclusief opleidingsaanbod ontwikkelen in de context van ondernemingen met veel praktijktoepassingen.

- Dit opleidingsaanbod collectief voorstellen in de context van één platform met de toegang voor alle relevante partners.

Figuur 13: CV persona organisatietransformeerder

3.6.1 Customer journey

De transformeerder krijgt een opleidingsvraag voor een specifiek traject op maat vanuit ondernemingen en (sector)organisaties. In cocreatie met hun industriepartners kijken ze of er een breder draagvlak is voor deze opleiding, waarna ze doelstellingen identificeren en een opleidingsconcept uitwerken. Voor langere trajecten stellen ze vervolgens een piloottraject op waarbij het werkveld betrokken wordt. Aangezien de ontwikkeling van de opleiding op vraag van een onderneming/organisatie is, komt de toeleiding vooral via deze ondernemingen/organisaties en de andere industriepartners tot stand. Na de opleiding wordt samen geëvalueerd of de doelstellingen behaald zijn.

In bijlage A2/2.3 kan je de gehele en visueel weergegeven customer journey van deze persona raadplegen.

3.6.2 Drempels en opportuniteiten

Tijdens de focusgroep werden geen opportuniteiten uitgewerkt voor de organisatietransformeerder, behalve degene die vernoemd werden tijdens de interviews. Dit was het gevolg van een tekort aan respondenten tijdens de focusgroep die als opleidingsverstrekker het persona organisatietransformeerder kon representeren.

Financiering

Er werden geen concrete drempels rond financiering bij de transformeerder geïdentificeerd.

Docenten

Het gebrek aan beschikbaarheid en inzetbare tijd van docenten. Docenten krijgen zelf ook liever fulltime trajecten en permanente tewerkstellingen. Dit maakt het moeilijk voor de transformeerder om een compleet team van docenten te onderhouden.

Lerenden

Ondernemingen en organisaties ondersteunen bij het in kaart brengen van hun opleidingsnoden. Al te vaak is het voor de partner niet duidelijk waar ze exact nood aan hebben. Gekoppeld hieraan ervaart dit persona een gebrek aan engagement om specifieke interne opleidingsnoden te duiden waar de opleidingsverstrekker op zijn beurt mee aan de slag moet.

Een gebrek aan persoonlijke en flexibele begeleiding van lerenden tijdens het gehele proces is een andere drempel, die ook kan ontstaan door een onduidelijke afstemming tijdens de aanvang van een samenwerking.

Organisatie

Er heerst onduidelijkheid over de verantwoordelijkheden van partners tijdens het ontwikkelproces. Het blijkt moeilijk om helder en transparant af te stemmen wie exact welke verantwoordelijkheden neemt

Men geeft aan dat er een gebrek is aan één centraal aanspreekpunt voor ondernemingen, organisaties, lerenden en docenten.

Opportuniteiten:



- ▶ Een flexibel, digitaal en inclusief opleidingsaanbod ontwikkelen in de context van ondernemingen met veel praktijktoepassingen.
- ▶ Dit opleidingsaanbod collectief voorstellen in de context van één platform met de toegang voor alle relevante partners.

Opleidingsontwerp

Organisaties stimuleren tot het opnemen van een duurzaam engagement (zeker naar lerende werknemers toe) doorheen het ontwikkelde opleidingstraject.

3.7. De vrijetijdsontwikkelaar

De vrijetijdsontwikkelaar biedt levensbrede opleidingen aan en wil met deze opleidingen de gehele maatschappij bereiken zodat iedereen zich ontspannend kan ontplooiën. Het bereiken van deze brede doelgroep blijkt lastig te zijn voor de ontwikkelaar. Bovendien is het lastig om nieuwe opleidingen te ontwikkelen en samenwerkingen op te stellen binnen de rigide overheidskaders. Daarom zou de ontwikkelaar het meest geholpen zijn met proactieve stimulatie van samenwerking door de overheid, via bijvoorbeeld samenwerkingsincentives of door het verbinden van relevante opleidingsverstrekkers in hun netwerk.



DE VRIJETIJDSONTWIKKELAAR

WIJ LATEN JE ONTSPANNEND ONTPLOOIEN



PROFIEL

“ Wij geloven in de waarde van levensbreed leren, wij willen mensen laten ontplooiën met aandacht voor persoonlijke, ontspannende en expressieve ontwikkeling ”

DKO, CVO, socioculturele organisaties, private verstrekkers, universiteiten



Doelgroep ONTDEKKINGSREIZIGER (BIJBLIJVER)



AMBITIE

Persoonlijke en levensbrede opleiding maximaal faciliteren.



PARTNERS

Partners in lokale context, sociaal en culturele partners, lerenden, andere OV's, (in mindere mate ook organisaties/ ondernemingen, als die met vraag tot bij OV komen)



AANBOD

OPLEIDINGSKENMERKEN

persoonsgericht arbeidsmarktgericht

eigen initiatief externe vraag

kortlopend langdurig



DREMPELS

DREMPELS

Financieel	Gesplitste financieringsstroom (DKO), prijszetting (zeker wat betreft kwetsbare doelgroepen).
Docenten	Opleiding en professionalisering / inzetbaarheid (vrijwilligers, freelancers,...) / diversiteit.
Lerenden	Bereiken doelgroepen / diversiteit / afstemming inhoud en taal op specifieke doelgroepen.
Organisatie	Tekort aan ontwikkelingstijd, draaiboeken, datamanagement, digitale platformen.
Opleidingsontwerp	Opleidingen afstemmen op heterogene groepen (professionele focus vs. vrijetijdsfocus).



OPPORTUNITEITEN

- Een systeem of procedures voor de afstemming met partners.
- Duidelijke communicatie over de middelen en dienstverleningen die aangeboden kunnen worden (wat mag men verwachten?)
- Vaste momenten inplannen (tijd en ruimte maken) voor het uitbreiden van het netwerk of een bepaald aantal uren inrekenen voor samenwerking met bedrijven.
- Voorafgaande peiling naar de competenties van cursisten voor het optimaal samenstellen van groepen en aanbieden van kwalitatieve ondersteuning.
- Een procedure/ systeem/...
 - voor het ontwikkelen van opleidingen waaronder ook financieel budget
 - waar beschikbare leerkrachten te vinden zijn zodat ze flexibel kunnen worden ingepland.
 - om leerkrachten veel flexibeler in te zetten in diverse organisaties.

Figuur 14: CV persona vrijetijdsontwikkelaar

3.7.1 Customer journey

De ontwikkelaar gaat actief op zoek naar actuele noden in de lokale en brede context, maar krijgt af en toe ook een opleidingsvraag van buitenaf. Ze stelt een werkgroep samen en op basis van cocreatie wordt een eerste opleidingsidee bepaald. Door docenten hierbij te betrekken, wordt draagvlak gecreëerd. Binnen de vooropgestelde vereisten wordt de opleiding dan verder ontwikkeld waarna concrete lesinhouden door docenten bepaald worden. Via diverse kanalen wordt gecommuniceerd naar potentiële deelnemers, maar er blijkt nog steeds een tekort aan diversiteit bij de lerenden die uiteindelijk aangetrokken worden. Na de opleiding wordt geëvalueerd aan de hand van surveys en de prestaties van lerenden.

In bijlage A2/2.4 kan je de gehele en visueel weergegeven customer journey van deze persona raadplegen.

3.7.2 Drempels en opportuniteiten

Financiering

Er is een tekort aan middelen voor research en innovatie van nieuwe opleidingen.

- ▶ Prefinanciering van nieuwe opleidingen
- ▶ Subsidiekader voor samenwerkingen met andere vzw's en private partners
 - Voorwaarden van financiering duidelijk stellen

Docenten

De ontwikkelaar merkt een gebrek aan specifieke didactische vaardigheden bij haar docenten, bijvoorbeeld op vlak van digitale competenties. Verder is er ook een gebrek aan diversiteit in het docententeam en is het een uitdaging om om te gaan met vaste benoemingen en vaste pakketten van docentenuren.

Opportuniteiten:

- ▶ Voldoende aanvangsbegeleiding voorzien voor startende docenten
- ▶ Meer financiering voor digitaal leren
- ▶ Meer samenwerking tussen organisaties om digitale opleidingen aan te kunnen bieden
- ▶ Samenwerking met hogescholen om doorstroom vanuit lerarenopleidingen hoog te houden. Nieuwe leerkrachten maken jongeren uit het secundair onderwijs warm voor artistieke beleving na hun leerplichtonderwijs.

Lerenden

Het is moeilijk voor de ontwikkelaar om diverse en vooral kwetsbare groepen aan te trekken. Dit komt ook gedeeltelijk door uitdagingen met prijssetting.

Opportuniteiten:

- ▶ Meer top-down financiering



- ▶ Begeleiding van werkstudenten/andere volwassenen om ze wegwijs te maken
- ▶ Diversiteitstoets bij elk decreet
- ▶ Opleiding 'klare taal' voor docenten om begrijpelijk te zijn voor kwetsbare doelgroepen
- ▶ Verschillende tarieven introduceren afhankelijk van sociale context
- ▶ Intensieve samenwerking met ecosysteem (lokale context: gemeente, scholen, ...) om breder publiek aan te trekken
- ▶ Meer acties organiseren waar naar de doelgroep toegegaan wordt (ipv doelgroep naar de ontwikkelaar te laten komen)
- ▶ Opleidingsincentives inzetbaar voor levensbrede opleidingen
- ▶ Participatieve projecten waardevol om kwetsbare doelgroepen te bereiken
- ▶ Portaal 'my education' waar kosten voor een opleiding transparant en individueel toegespitst is. Hierbij wordt ook een derdebetalerssysteem toegevoegd.
- ▶ Lengte van opleidingen nog verkorten, opstapjes bieden om mensen eerst te laten kennismaken met opleidingen alvorens ze zich inschrijven.
- ▶ Tijds- en plaatsafhankelijk leren

Organisatie

De ontwikkelaar ervaart een gebrek aan vrijheid om nieuwe opleidingen te kunnen ontwikkelen, vooral DKO's en CVO's ondervinden dit. Dit heeft ook te maken met een onderwaardering voor levensbreed leren in de maatschappij dat men ervaart. Dit bemoeilijkt het verder om nieuwe opleidingen te ontwikkelen. Daarnaast blijkt er een gebrek aan samenwerkingen tussen organisaties. In het kader van levenslang levensbreed leren, merkt de ontwikkelaar dat het moeilijk is om lerenden duurzaam te verbinden aan het opleidingsinstituut.

Opportunities:

- ▶ Beperken van de hoeveelheid spelers in lokale situaties
- ▶ Op het moment dat een aanvraag wordt ingediend voor een nieuwe opleiding, zou de overheid een link kunnen maken met andere organisaties om zo samenwerking te faciliteren (het blijkt moeilijk voor opleidingsverstrekkers om zelf op zoek te gaan naar samenwerkingspartners)
- ▶ Samenwerkingsincentives (tijdelijk, maar toch concrete stimulans) voorzien
- ▶ Na afloop van een opleiding cursisten doorverwijzen naar ander aanbod
- ▶ Waardering voor levensbreed leven vergroten door onderzoek naar heilzaam werken van de opleidingen

Opleidingsontwerp

Het is moeilijk voor de ontwikkelaar om de inhoud en taal af te stemmen op diverse en kwetsbare doelgroepen. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting wanneer de ontwikkelaar tracht zijn opleidingen flexibel aan te passen aan de verschillende noden van heterogene groepen (bijvoorbeeld professionele focus versus vrijetijdsfocus).

Opportunities:

- ▶ Sleutelvaardigheden updaten op recurrente verplichte basis



- ▶ Communicatie vanuit de overheid over hoe je kwetsbare doelgroepen bereikt en opleidt, ook financieel
- ▶ Begeleiding van lerenden - inzetten op digitale skills

3.8. De maatschappelijke meetrekker

De meetrekker wil burgers weerbaar maken in de maatschappij door het aanbieden van opleidingen die focussen op vaardigheden die noodzakelijk zijn om mee te kunnen in een veranderende omgeving. Bij de ontwikkeling van deze opleidingen loopt de meetrekker vooral tegen financiële drempels aan, mede door de afhankelijkheid van projectmiddelen en het betaalbaar houden van opleidingen voor kwetsbare doelgroepen. Om levenslang leren toegankelijk te maken, is de meetrekker daarom het meest geholpen met een leerrekening.



DE MAATSCHAPPELIJKE MEETREKKER

WIJ MAKEN JE WEERBAAR IN DE MAATSCHAPPIJ



PROFIEL

“ We zijn ook in alles voor een stukje een opstap want we geven sleutelcompetenties, die vaak ook interessant zijn voor organisaties. We geven zaken mee waar mensen actief door worden in hun organisatie. Dit is niet altijd een directe opstap naar verder leren maar wel een opstap naar participeren in de omgeving. ”

CVO, Ligo



Doelgroep

TOEKOMSTBOUWER
ONTDEKKINGSREIZIGER
BIJBLIJVER



AMBITIE

Wij zetten ons in om mensen weerbaar te maken in de maatschappij door het aanleren van specifieke skills.



PARTNERS

Inburgeringsorganisaties,
armoedeorganisaties,
buurtcentra, OCMW en
andere partners.



AANBOD

OPLEIDINGSKENMERKEN

persoonsgericht arbeidsmarktgericht

eigen initiatief externe vraag

kortlopend langdurig



DREPELS

DREPELS

Financieel	Er zijn complexe voorwaarden aan financiering verbonden, maximale prijssetting is minimaal.
Docenten	Inzetbaarheid van vaste docenten en omscholing docenten.
Lerenden	Gepaste ondersteuning kunnen aanbieden, eerdere negatieve ervaringen met onderwijs herstellen, laaggeletterden bereiken.
Organisatie	De afhankelijkheid van projectmiddelen zorgt voor ad-hoc planning, te veel concurrentie tussen OV's.
Opleidingsontwerp	Rigide opleidingsprofielen maken het moeilijk om vrijheden en flexibiliteit in te bouwen.



OPPORTUNITEITEN

- Ecosysteem nog beter inzetten om de toeleiding te verbeteren
- Andere OV's begeleiden in omgaan met kwetsbare doelgroepen
- Leerkrediet voor elke burger

Figuur 15: CV persona maatschappelijke meetrekker

3.8.1 Customer journey

De meetrekker is sterk gegrond in de maatschappij door haar sterke banden met lokale organisaties (buurthuizen, OCMW,..), ook om de sterk veranderende leervragen op te kunnen vangen. Bij de identificatie van leernoden wordt gekeken of deze inderdaad aansluiten bij de doelgroepen van de meetrekker: mensen die deze opleidingen echt nodig hebben en/of kwetsbaar zijn in de maatschappij. Daarna wordt gekeken naar de beschikbare expertise en bestaande pakketten, en wordt met de bijhorende docenten gekeken naar de doelstellingen voor de opleiding. In de ontwikkeling wordt sterk rekening gehouden met de capaciteiten binnen het leerkrachtenbestand, en dit vergt de nodige flexibiliteit. De werving van deelnemers wordt breed ingezet, waarbij een intensief proces gestart wordt om kwetsbare doelgroepen te bereiken. De opleiding wordt ingestoken met een focus op het collectief leren en van elkaar leren.

In bijlage A2/2.5 kan je de gehele en visueel weergegeven customer journey van deze persona raadplegen.

3.8.2 Drempels en opportuniteiten

Financiering

Reguliere middelen worden vervangen door projectmiddelen die een kader voor een opleidingsnood vastleggen alvorens de noden geïdentificeerd zijn. Onderzoek naar de opleidingsnood wordt hierdoor bepaald, en continuïteit wordt ondermijnd, net zoals de opbouw van expertise.

Opportuniteiten:

- ▶ Structurele middelen die op tijd gekend zijn
- ▶ Aanpassing van financieringsdecreet: financiering volgens maatschappelijke meerwaarde in plaats van lesplaatsen/-uren

Docenten

Aangezien de maatschappelijke noden in een sneltempo veranderen, is het een uitdaging om de vastbenoemde docenten flexibel in te kunnen zetten in nieuwe opleidingen.

Lerenden

De meetrekker merkt dat laaggeletterden en anderstaligen moeilijk inzicht hebben in hun eigen leernood, of deze niet concreet communiceren aangezien ze gevoelig zijn voor het geven van sociaal wenselijke antwoorden. Ondanks de grote inspanningen zijn er nog steeds kwetsbare doelgroepen die moeilijker bereikt worden door de meetrekker, bijvoorbeeld de jonge laaggeletterden. Naast de moeilijke bereikbaarheid van de doelgroep, moet de meetrekker ook investeren in het herstellen van eerdere, negatieve ervaringen met onderwijs.

Opportuniteiten:

- ▶ Leerrekening: budget voor alle burgers, gedifferentieerd volgens doelgroep. Eventueel kunnen kwaliteitseisen gesteld worden aan opleidingsverstrekkers.
- ▶ Inzetten op eerste opleiding levenslang leren: grotere maatschappelijke winst dan van mensen die regelmatig opleidingen volgen.



Organisatie

Er is een grote concurrentie tussen verschillende opleidingsverstrekkers, wat onder andere de werving van lerenden bemoeilijkt. Soms maakt belangenvermenging het moeilijk voor partners om lerenden door te sturen omdat ze ook een eigen opleidingsaanbod hebben. Een betere afstemming en samenwerking kan hier verbetering in brengen.

Opportunities:

- ▶ Onafhankelijke trajectbegeleiding van lerenden
- ▶ Onafhankelijke, laagdrempelig leerwinkels

Opleidingsontwerp

Rigiditeit van het opleidingsprofiel maakt het moeilijk om flexibele opleidingen aan te bieden.

Opportunities:

- ▶ Meer vrijheid, eventueel BK als norm hanteren
- ▶ Flexibel opleidingsprofiel mogelijk maken, eventueel lerenden een motivatie laten indienen
- ▶ Aanbod op maat mogelijk maken bv. door samenwerking met plaatselijke interessante partners, dit kan opgevangen worden door kwaliteitscontrole
- ▶ Kleinere en open modules aanbieden om de tijdsinvestering te verkleinen
- ▶ Flexibelere invulling van modules nodig, dit kan momenteel maar voor doelen uit één opleiding en zou overkoepelend moeten kunnen (opleidingen op maat zijn nodig)

3.9. Exploratieve customer journey

Hoofdstuk 3 ronden we af met een exploratieve customer journey waarin de inzichten uit dit onderzoek en mogelijke pistes voor verbetering zijn samengevat.

In bijlage [A2/2.6](#) kan je de exploratieve customer journey van deze persona raadplegen.





4 / Beleidsaanbevelingen

Op basis van de conclusies uit hoofdstuk 3 formuleren we in dit laatste hoofdstuk beleidsaanbevelingen. De aanbevelingen spelen in op de persona's en customer journeys die in deze nota werden besproken. De persona's legden de diversiteit bloot aan ambities waarmee opleidingsverstrekkers hun aanbod levenslang leren inrichten en boden inzicht in de noden van de verstrekkers. Daarnaast maakten de customer journeys de concrete drempels zichtbaar die opleidingsverstrekkers in de verschillende fasen van hun traject ervaren en toonden ze per fase opportuniteiten voor verbetering.

We bespreken achtereenvolgens de volgende aanbevelingen::

- ▶ Aanscherpen beleidskader 'levenslang leren'
- ▶ Stimuleren van samenwerking in het opleidingslandschap levenslang leren
- ▶ Het ontwikkelen van innovatief opleidingsaanbod stimuleren en mogelijk maken
- ▶ Inspelen op de invloed van digitalisering op het opleidingsveld
- ▶ Aandacht voor diversiteit en inclusie binnen levenslang leren
- ▶ Investeren in onderzoek naar financiering

Bij elke aanbeveling wordt aangegeven welke rol Vlaamse beleidsactoren kunnen opnemen.

▶ Aanscherpen beleidskader 'levenslang leren'

Het belang van 'opleidingen levenslang leren' wordt door alle opleidingsverstrekkers onderkend. Toch ontbreekt een duidelijke omschrijving waarmee het voor alle betrokken partners duidelijk is over welke opleidingen men spreekt onder de noemer van levenslang leren. Zowel opleidingsverstrekkers, gebruikers, als beleidsmedewerkers hanteren op dit moment diverse definities en afbakeningen voor levenslang leren. Wanneer in de toekomst acties geformuleerd zullen worden ter ondersteuning van levenslang leren, zal het stevast cruciaal zijn duidelijk te omschrijven op welk specifiek opleidingsaanbod de acties gericht zijn.

Daarnaast zijn diverse beleidsdomeinen betrokken bij de activiteiten, drempels en opportuniteiten in de customer journeys van de verschillende persona's. Voor opleidingsverstrekkers blijkt het echter tot op vandaag onduidelijk wie binnen de overheid het voortouw neemt wat betreft levenslang leren. Men roept op tot verduidelijking enerzijds en een versterkte samenwerking tussen de beleidsdomeinen en over de beleidsniveaus heen anderzijds.

De overheid kan hieraan bijdragen door:



- bij het formuleren van toekomstige acties gericht op levenslang leren steevast duidelijk te omschrijven op welk specifiek opleidingsaanbod men focust.
- de bevoegdheden bij de verschillende beleidsdomeinen en -niveaus m.b.t. het thema levenslang leren in kaart te brengen, te analyseren en bij te sturen om zo tot een **versterkte samenwerking tussen beleidsdomeinen en over beleidsniveaus** heen te komen.
- helder te communiceren over de rol van de betrokken instanties om de **transparantie** te verhogen.

► **Stimuleren van samenwerking in het opleidingslandschap levenslang leren**

Over alle persona's heen blijkt uit de resultaten een sterke nood aan meer samenwerking in het opleidingslandschap levenslang leren. Deze versterkte samenwerking achten opleidingsverstrekkers nodig omwille van meerdere redenen.

- Ten eerste is meer samenwerking nodig tussen diverse opleidingsverstrekkers en andere organisaties/het werkveld om beter en sneller opleidingsnoden in kaart te kunnen brengen. Zeker wat betreft het aanbod aan arbeidsmarktgerichte opleidingen bij voornamelijk de 'jobversterker', de 'loopbaanlanceerder' en de 'organisatietransformeerder', is hier een grote nood aan.
- Daarnaast is er nood aan versterkte samenwerking om de ontwikkeling van opleidingen te faciliteren. Zowel opleidingsverstrekkers als organisaties (ondernemingen, sociale partners, verenigingen,...) beschikken over expertise die complementair ingezet kan worden voor het ontwerpen en inrichten van opleidingen.
- Ten derde is meer samenwerking nodig om de toeleiding van deelnemers naar opleidingen levenslang leren te versterken. Bij de 'loopbaanlanceerder' en de 'maatschappelijke meetrekker' gaat het daarbij bijvoorbeeld om samenwerking met organisaties die kwetsbare burgers begeleiden in hun traject (bijv. de VDAB, OCMW's, inburgeringscentra, asielcentra, ...). Bij de 'vrijtijdsontwikkelaar', bijvoorbeeld bij het DKO, gaat het daarentegen eerder om samenwerking met het leerplichtonderwijs, om zo de doorstroom van jongeren naar het opleidingsaanbod voor volwassenen te versterken. Wat betreft de 'jobversterker' is vooral een samenwerking met de sectoren en de werkgevers belangrijk.
- Tot slot werd ook opgeroepen tot samenwerking tussen opleidingsverstrekkers en andere organisaties, om een gedeeld gebruik van infrastructuur mogelijk te maken en zo de beschikbare en beperkte middelen efficiënter te kunnen aanwenden.

De overheid kan hieraan bijdragen door:

- **meer financiële incentives** te voorzien die samenwerking tussen opleidingsverstrekkers en/of samenwerking met andere organisaties stimuleren.
- **samenwerkingsverbanden tussen opleidingsverstrekkers** aan te moedigen wanneer aanvragen voor **nieuwe opleidingen** binnenkomen. Het opzetten van samenwerkingsverbanden blijkt voor opleidingsverstrekkers moeilijk, gezien ze niet altijd zicht hebben op welke partners met gelijkaardige ideeën of trajecten bezig zijn. De overheid kan daarbij een adviserende en coördinerende rol opnemen als schakel tussen de verschillende opleidingsverstrekkers.
- het ondersteunen en stimuleren van **netwerken** om het contact tussen verschillende opleidingsverstrekkers en andere organisaties per regio te versterken. Aan deze netwerken kunnen bovendien **leerwinkels met leercoaches** of begeleiders gekoppeld worden die de toeleiding van burgers naar de juiste opleidingsverstrekker kunnen verbeteren.
- een **'Hoge raad van de toekomst'** op te richten, met vertegenwoordigers uit het onderwijs en de arbeidsmarkt. Deze raad kan overkoepelend in kaart brengen aan welke competenties en profielen er nood zal zijn in de toekomstige samenleving, welke competenties daarbij eerder tijdelijke trends zijn en op welke competenties men duurzaam moet inzetten. Met de resultaten van deze raad kunnen



vervolgens alle opleidingsverstrekkers aan de slag en kunnen partnerschappen tot stand gebracht worden.

- het **gedeeld gebruik van infrastructuur**, zowel wat betreft fysieke als digitale opleidingen, door diverse opleidingsverstrekkers en andere organisaties verder te ondersteunen. Dit wordt al gefaciliteerd door de overheid, maar wordt nog onvoldoende ingezet door de opleidingsverstrekkers. Daarom is het belangrijk om te sturen op meer communicatie rond de bestaande mogelijkheden, alsook om in te zetten op het stimuleren van opleidingsverstrekkers om hun infrastructuur ter beschikking te stellen.

► **Het ontwikkelen van innovatief opleidingsaanbod stimuleren en mogelijk maken**

'Opleidingen levenslang leren' blijken nieuwe noden met zich mee te brengen op vlak van opleidingsvormen en -methoden (bijv. flexibeler aanbod, sterker aanbod op maat, kortere opleidingsvormen, ...). De resultaten legden diverse redenen daarvoor bloot.

- Ten eerste speelt een groot aandeel van de opleidingen levenslang leren in op actuele noden in de arbeidsmarkt en de maatschappij. Gezien deze noden sneller en sneller evolueren, moeten opleidingsverstrekkers steeds sneller nieuw aanbod ontwikkelen en moet men het bestaande aanbod continu flexibel bijsturen. Dit vraagt om innovatieve opleidingsvormen en -concepten.
- Daarnaast richten opleidingen levenslang leren zich op specifieke doelgroepen met eigen verwachtingen (cfr. Van Cauwenberghe, M., Nackaerts, L., Levrouw, L., Verlinden, G. (2021). *Customer journey van niet-participerende en participerende burgers aan levenslang leren: Een onderzoek naar de persona's, drempels en hefboomen van burgers met een leernood* [In druk]. Brussel: Departement Werk en Sociale Economie.), die vaak verschillen van verwachtingen van lerenden in initiële opleidingen. Zo verwachten doelgroepen levenslang leren onder meer een flexibel aanbod op maat. Zeker de combinatie opleiding en werk moet bij veel opleidingen doordracht uitgewerkt worden.
- Daarnaast krijgt de samenwerking met docenten, het werkveld en andere partners bij opleidingen levenslang leren vaak anders vorm dan bij het initiële opleidingsaanbod. Deze andere verwachtingen van de doelgroepen en nieuwe vormen van samenwerking, vragen opnieuw om innovatieve opleidingsvormen.

Opleidingsverstrekkers geven echter aan dat het ontwikkelen van dit innovatief aanbod nog niet vlot verloopt. Enerzijds is er bij veel opleidingsverstrekkers geen financiële ruimte om nieuwe opleidingsvormen te ontwikkelen of ermee te experimenteren. Anderzijds lopen veel opleidingsverstrekkers, voornamelijk de gesubsidieerde opleidingsverstrekkers, vast in de ontwikkelfase door de regelgeving waaraan men gebonden is. Deze maakt veelal een snelle flexibele aanpassing van opleidingen onmogelijk, of men komt na het doorlopen van alle procedures vaak te laat op de markt met een nieuwe opleiding. Tot slot beschikken ook nog niet alle opleidingsverstrekkers over interne processen die het mogelijk maken om efficiënt nieuw aanbod te ontwikkelen.

De overheid kan hieraan bijdragen door:

- opleidingsverstrekkers te ondersteunen in hun **onderzoek en innovatie** tijdens de ontwikkelfase van opleidingen om zo het flexibel en innovatief aanbod aan opleidingen levenslang leren te versterken. Dit kan enerzijds door financiële impulsen te voorzien aan opleidingsverstrekkers via extra budgetten voor research en innovatie. Anderzijds kan ingezet worden op onderzoek, om over opleidingsverstrekkers heen nieuwe opleidingsvormen van levenslang leren in kaart te brengen en experimenten met nieuwe opleidingsvormen mogelijk te maken. Zo kan men versnippering en dubbel werk tegengaan.
- het ontwikkelen en erkennen van **korte, flexibele opleidingen** vanuit de regelgeving mogelijk te maken



- regelgeving aan te passen zodat het mogelijk wordt om erkende opleidingen **flexibel aan te passen** in antwoord op nieuwe noden vanuit de markt. Zo geeft men bijvoorbeeld aan dat beroepskwalificaties een zeer interessant instrument zijn, maar dat opleidingsprofielen mits motivatie veel flexibeler aangepast zouden moeten kunnen worden.
- het ondersteunen van opleidingsverstrekkers in het **optimaliseren van interne ontwikkelprocessen** voor opleidingen. Dit kan men doen door richtlijnen ter beschikking te stellen, draaiboeken te voorzien en opleidingsverstrekkers met mogelijke partners in contact te brengen (zie eerder bij samenwerking).

► Inspelen op de invloed van digitalisering op het opleidingsveld

Ook het opleidingsveld levenslang leren ondergaat een invloed van digitalisering. De opleidingen kennen vaak een ander docentenpubliek, wat ook andere uitdagingen met zich meebrengt. Vaak komen docenten in deze opleidingen uit het werkveld of nemen ze als vrijwilliger een rol als docent op zich. De resultaten in hoofdstuk 3 legden bloot dat niet elk van deze docenten reeds over voldoende didactische, voornamelijk digitaal didactische, vaardigheden beschikt.

Daarnaast blijkt de digitalisering volgens de opleidingsverstrekkers nieuwe opportuniteiten met zich mee te brengen met betrekking tot de toeleiding, communicatie en administratie van opleidingen voor lerenden.

De overheid kan hieraan bijdragen door:

- in te zetten op didactische vorming van docenten, zeker wat betreft **digitale didactische vaardigheden**. Enerzijds door docenten voldoende door te verwijzen naar bestaande professionaliseringsactiviteiten uit het reguliere onderwijs (bijv. nascholingen van de lerarenopleidingen, het hoger onderwijs,...) en deze breder bekend te maken, anderzijds door aanvullend aanbod te voorzien voor deze specifieke doelgroep van docenten. Daarnaast is het van belang dat de overheid blijft inzetten op het bijbrengen van de nodige digitale vaardigheden bij docenten en burgers opdat zij beiden hun weg naar het (digitale) aanbod vinden en er aan kunnen participeren.
- het ontwikkelen van een **leerportaal**. Op dit overzichtelijk platform wordt alle informatie met betrekking tot 'opleidingen' voor een lerende samengebracht. Enerzijds kan het platform lerenden een overzicht bieden van bestaande opleidingen en naar nieuwe, zowel arbeidsmarktgerichte als levensbrede, opleidingen toeleiden op basis van hun profiel. Anderzijds kan het platform alle administratie van opleidingen en EVC/EVK samenbrengen. Zo kan bijvoorbeeld via het platform ook een derdebetalerssysteem opgezet worden voor opleidingen.

► Aandacht voor diversiteit en inclusie binnen levenslang leren

Niet alle persona's slagen er vandaag in om een divers publiek aan te trekken of een inclusief aanbod te ontwikkelen. Vooral het bereiken van eerder kwetsbare doelgroepen in de samenleving blijkt nog bijzonder moeilijk voor opleidingsverstrekkers levenslang leren, zeker wat betreft de persona's van de 'vrijtijdsontwikkelaar' en de 'jobversterker'. Opleidingsverstrekkers blijken het enerzijds moeilijk te hebben met het vinden van een gepaste communicatievorm en -taal om deze kwetsbare doelgroepen vlot te bereiken. Anderzijds blijkt het aanbieden van een gepaste prijszetting voor deze kwetsbare doelgroepen een belangrijk struikelblok. Zeker voor niet-gesubsidieerde opleidingen levenslang leren blijkt dit moeilijk. Deze willen graag Mattheuseffecten vermijden, maar slagen er omwille van de beperkte financiering heel moeilijk in, gezien alle kosten via inkomsten gedekt moeten worden. Verschillende opleidingsverstrekkers zoeken daarom naar nieuwe businessmodellen om op die manier toch een democratische prijs te kunnen aanbieden aan kwetsbare doelgroepen. Deze manier van werken is echter nog niet wijdverspreid. Daarnaast lanceren diverse opleidingsverstrekkers een oproep voor een leerrekening per lerende met een gedifferentieerd budget volgens doelgroep, om zo de deelname van kwetsbare doelgroepen aan opleiding extra te stimuleren.



De overheid kan hieraan bijdragen door:

- het voorzien van de **gepaste informatie en opleiding** voor opleidingsverstrekkers over het bereiken van kwetsbare doelgroepen, diversiteit, taal en communicatie, alsook samenwerking tussen opleidingsverstrekkers en partners met expertise in diversiteit stimuleren.
- **good practices van alternatieve prijsmodellen** waarmee kwetsbare doelgroepen bereikt kunnen worden, in kaart brengen en bekendmaken bij de diverse opleidingsverstrekkers.
- voorzien van **een leerrekening** met een **gedifferentieerd aanbod volgens de doelgroep**
- het inbouwen van een **diversiteitstoets** bij elk decreet van toepassing op het veld levenslang leren.

► Investeren in onderzoek naar financiering

Diverse drempels overheen de customer journeys van de verschillende persona's verwijzen naar uiteenlopende moeilijkheden verbonden aan de financiering van opleidingen levenslang leren. Globaal blijkt er een tekort aan financiële middelen gericht op opleidingen levenslang leren. Het gaat daarbij zowel om tekorten voor de ontwikkeling van nieuwe opleidingen, voldoende middelen om docenten marktconform te vergoeden, middelen voor investeringen in aangepaste infrastructuur,... Daarnaast manifesteren er zich ook andere moeilijkheden, zo bijvoorbeeld te late communicatie over beschikbare middelen of een te eenzijdige focus binnen de financiering op aantal lerenden. Daarnaast wordt in hoofdstuk 3 verwezen naar de grote diversiteit aan type verstrekkers op een continuüm van strikt publieke tot strikt private opleidingsverstrekkers. Bij elk van deze verstrekkers blijkt de financiering van de opleidingen levenslang leren op een zeer diverse manier tot stand te komen. Alleen al de diversiteit aan financieringsstromen bij de verschillende publieke verstrekkers bleek bijzonder groot. Dit onderzoek kon de volledige financiële complexiteit en - noden van de diverse verstrekkers niet volledig in kaart brengen, maar hier blijkt wel nood aan. Bovendien blijken veel opleidingsverstrekkers vandaag op creatieve wijze naar nieuwe manieren te zoeken om de financiering van opleidingen levenslang leren mogelijk te maken. Enerzijds brengt dit nieuwe innovatieve businessmodellen met zich mee, anderzijds creëren deze creatieve oplossingen vandaag ook ongelijke concurrentie gezien niet alle opleidingsverstrekkers via andere wegen naar extra budget op zoek kunnen.

De overheid kan hieraan bijdragen door:

- de **financieringsstromen** voor opleidingen levenslang leren bij de diverse opleidingsverstrekkers (publiek en privaat) **in kaart te brengen, te evalueren en waar nodig bij te sturen.**
- de **financiële noden** voor opleidingen levenslang leren voor opleidingsverstrekkers (publiek en privaat) **in kaart te brengen.**
- te investeren in onderzoek naar **nieuwe businessmodellen** voor opleidingen levenslang leren (publiek en privaat).





BIJLAGEN





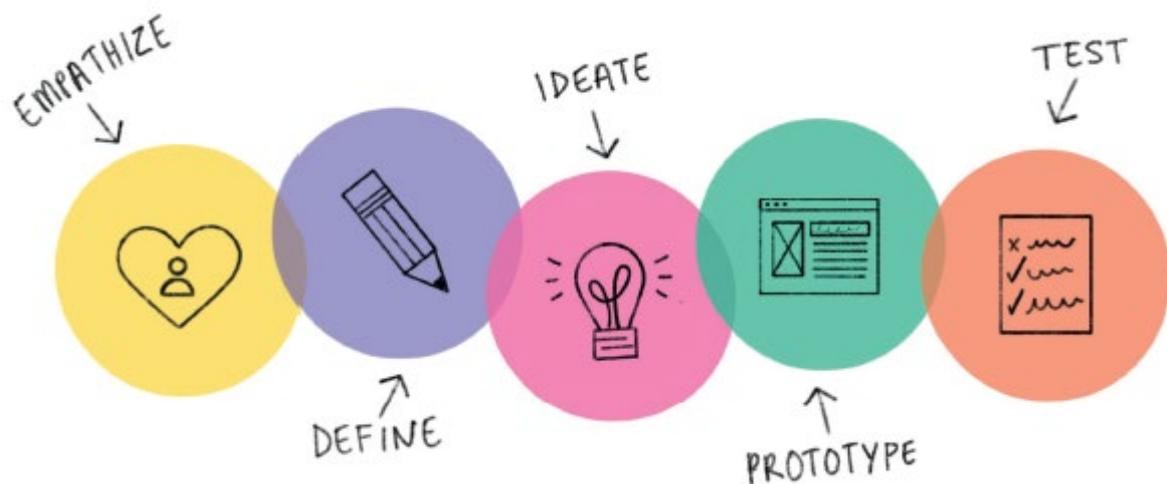
A.1 / Methodologie

Voor het uitvoeren van deze studie maakten we gebruik van design thinking als overkoepelende methodologie en van customer journey mapping als design research methode. Wat deze methodes inhouden en hoe we ze concreet ingezet hebben in het onderzoek, lees je hieronder.

1.1 Onderzoeksmethoden

Design Thinking

Het traject werd overkoepelend vormgegeven via Design Thinking. Dit is een creatieve, mensgerichte en instinctieve methode die ingezet wordt om complexe problemen aan te pakken en snel tot verrassende resultaten te komen. Met de methode kan je de klant of gebruiker beter begrijpen waardoor je betekenisvolle oplossingen kan ontwikkelen die veel waarde genereren voor de gebruiker. Dit gebeurt door de échte gebruikersnoden in kaart te brengen en hierop in te spelen door het ontwikkelen van creatieve oplossingen die meteen uitgetest en gevalideerd worden. De methode bestaat uit vijf stappen: (1) inleven, (2) definiëren, (3) ideeën genereren, (4) prototypes ontwikkelen en (5) testen en valideren.



Figuur 16: Design Thinking Methode



In deze opdracht lag de focus op de inlevingsfase van het design thinking proces. Tijdens deze fase tracht men de gebruiker volledig te begrijpen, hoe deze denkt en voelt. In deze studie vertaalde zich dit in het écht trachten te begrijpen hoe opleidingsverstrekkers hun opleidingsaanbod levenslang leren ontwikkelen en inrichten, welke stappen ze daarin zetten en welke gedachten en gevoelens ze daarbij hadden. Om daarin te slagen, kruipen onderzoekers 'in het hoofd van een gebruiker' en leven zich volledig in in hun perspectief en hun manier van denken en voelen. Zo kunnen ze diepgaand begrijpen wat de motivatie is van de gebruikers, wat hun behoeften zijn, maar ook hun aarzelingen en zorgen.

Customer journey mapping

Om de inzichten die onderzoekers ontwikkelen doorheen de inlevingsfase op een overzichtelijke en systematische manier in kaart te brengen, kan Customer Journey Mapping ingezet worden. Dit is een specifieke en krachtige methode binnen Design Thinking waarmee men gestructureerd een customer journey 'klantreis' in kaart kan brengen. Deze customer journey brengt het verhaal - de reis - in kaart van een klant of gebruiker die overweegt om een bepaalde dienst te gebruiken of product te kopen.

Het in kaart brengen gebeurt daarbij steeds vanuit het perspectief van de klant of gebruiker waardoor het inzicht genereert in de totale beleving van die klant of gebruiker. Het helpt om de noden en pijnpunten van de gebruiker tijdens zijn of haar 'reis' beter te begrijpen en aan te pakken. Op die manier kan de ervaring van de klant of de gebruiker bij het gebruiken van een dienst of bij de aankoop van een product geoptimaliseerd worden.

De customer journey omvat diverse lagen waarin verschillende vormen van informatie onder elkaar in kaart worden gebracht. Hierdoor kan de customer journey zowel horizontaal als verticaal onder de loep genomen worden. Dit kan door respectievelijk te focussen op één laag in de customer journey (horizontaal analyseren) of door te focussen op één stap in de customer journey die vervolgens voor de verschillende lagen vergeleken wordt (verticaal analyseren). De verschillende lagen van de customer journey bestaan veelal uit (1) de verschillende stappen die men in de 'reis' onderneemt, (2) de verschillende raakpunten, 'touchpoints', waarmee men met anderen of met informatiekanalen in contact komt, alsook (3) de gevoelens en gedachten van de gebruiker tijdens de 'reis'. Op die manier slaagt men erin via 'customer journey mapping' een rijke hoeveelheid van informatie over de gebruikerservaring samen te brengen en in relatie te brengen met elkaar. Hieruit kan men vervolgens (4) opportuniteiten en kansen identificeren waarmee men de 'reis' kan optimaliseren voor de gebruikers.

Veelal vertrekt men bij het uitwerken van customer journeys vanuit persona's. Dit zijn beschrijvingen van een type eindgebruiker waarvoor men het profiel, de context, de drijfveren, problemen en noden samenvat. Elke customer journey wordt vervolgens in kaart gebracht vanuit het perspectief van één type persona. Verschillende customer journeys zijn op die manier beter onderscheidbaar van elkaar waardoor verschillen en gelijkenissen tussen de diverse journeys duidelijker zichtbaar worden.

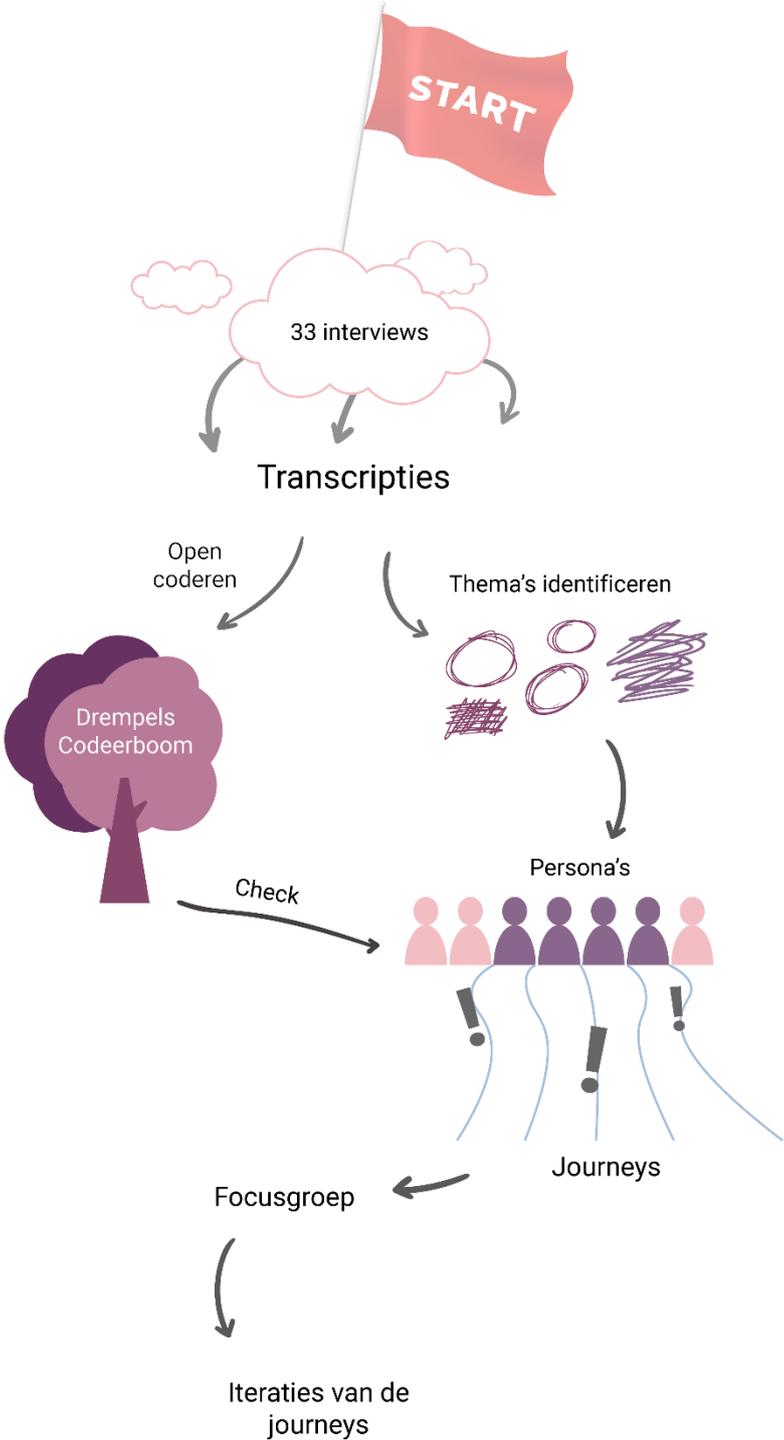
Bij het uitwerken van een customer journey maakt men veelal gebruik van 'storytelling' en visualisaties om het geheel aan informatie overzichtelijk in kaart te brengen en het begrijpen en interpreteren van de informatie te vereenvoudigen.

1.2 Van interviews tot focusgroep

Tijdens dit onderzoek maakten we gebruik van interviews om de persona's op te stellen en de customer journeys van de opleidingsverstrekkers in kaart te brengen. Vervolgens vond een focusgroep plaats om de opgestelde



persona's en customer journeys te valideren. De verschillende stappen in de analyse zijn samengevat in figuur 3 en worden hieronder verder besproken.



Figuur 17: Aanpak onderzoek



.1.2.1. Interviews

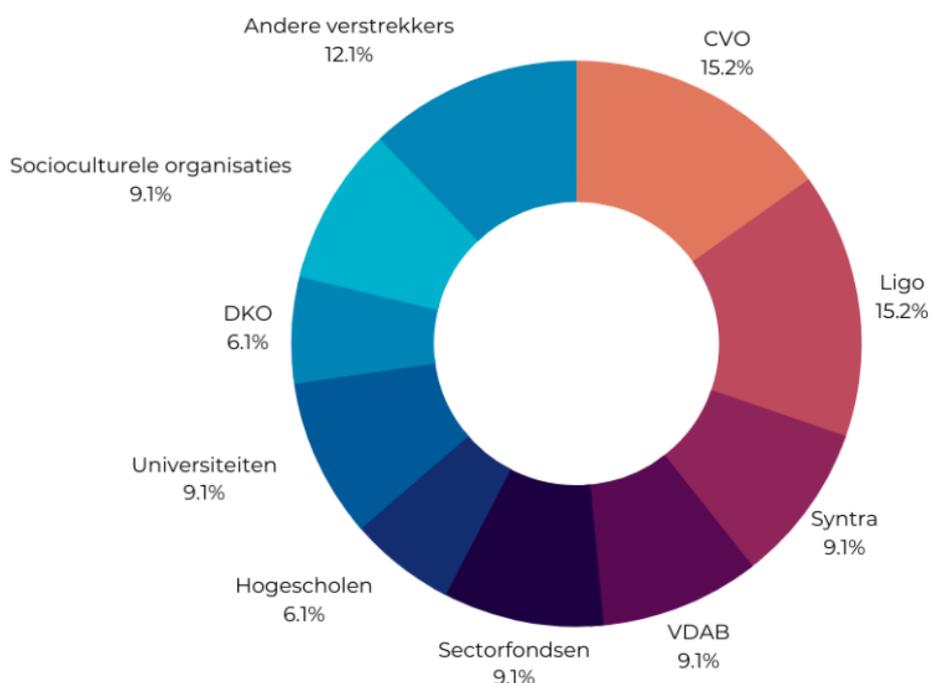
Respondenten

In totaal werden 33 verschillende opleidingsverstrekkers bevroegd. Op voorhand werd een richtinggevende steekproefverdeling vastgelegd door de opdrachtgever om zo de diverse types opleidingsverstrekkers in Vlaanderen te kunnen vertegenwoordigen in het onderzoek. Volgende verdeling werd opgesteld: 5 interviews met centra voor volwassenenonderwijs, 5 interviews met LIGO, 3 interviews met SYNTRA, 3 interviews met de VDAB, 3 interviews met sectorale opleidingsfondsen, 3 interviews met hogescholen, 3 interviews met universiteiten, 2 interviews met het deeltijds kunstonderwijs, 2 interviews met socio-culturele organisaties, 4 interviews met andere opleidingsverstrekkers (provincie, business school, 2 vzw's).

Een eerste reeks van 12 opleidingsverstrekkers werd door de opdrachtgever gerekruteerd en geïnterviewd in het najaar van 2020. De volgende opleidingsverstrekkers werden gerekruteerd: centra voor volwassenenonderwijs (5 interviews), LIGO (1 interview), SYNTRA (1 interview), sectorfonds (1 interview), hogescholen (1 interview), universiteiten (1 interview), socio-culturele organisaties (1 interview), andere opleidingsverstrekkers (1 interview).

De resterende 21 opleidingsverstrekkers werden gerekruteerd en geïnterviewd door IDEA Consult en The Argonauts tijdens de periode juni – augustus 2021. De rekrutering vond plaats via gerichte e-mails. Op basis van de vastgelegde steekproefverdeling werden per type een reeks opleidingsverstrekkers in Vlaanderen aangeschreven. Dit leidde tot de volgende rekrutering: LIGO (4 interviews), SYNTRA (2 interviews), VDAB (3 interviews), sectorfondsen (2 interviews), hogescholen (1 interview), universiteiten (2 interview), socio-culturele organisaties (2 interview), andere opleidingsverstrekkers (3 interviews).

Finaal werden de volgende opleidingsverstrekkers geïnterviewd: centra voor volwassenenonderwijs (5 interviews), LIGO (5 interviews), SYNTRA (3 interviews), VDAB (3 interviews), de sectorfondsen (3 interviews), de universiteiten (3 interviews), de hogescholen (2 interviews), socio-culturele organisaties (3 interviews), het deeltijds kunstonderwijs (2 interviews), andere opleidingsverstrekkers (4 interviews). We merken op dat private opleidingsverstrekkers binnen dit onderzoek onderbelicht zijn.



Figuur 18: Samenstelling respondentengroep

Interview afname

De interviews vonden online plaats en duurden elk ongeveer 1 tot 1,5 uur.

Een eerste reeks van 12 interviews werd afgenomen door de opdrachtgever in de periode oktober-november 2020. De resterende 21 interviews werden afgenomen door IDEA Consult en The Argonauts tussen juni en augustus 2021.

Voor het afnemen van de eerste 12 interviews werd een semi-gestructureerde interviewleidraad gehanteerd die opgesteld werd door de opdrachtgever. Voor de 21 resterende interviews werd dezelfde leidraad gebruikt. In samenspraak met de opdrachtgever werd de leidraad waar nodig verder verfijnd op basis van de ervaringen tijdens de eerste 12 interviews. Focus in de leidraad werd gelegd op de exploratie van de leefwereld en uitdagingen van de respondenten, alsook op inleving in hun perspectief.

Voor de opbouw van de leidraad werd het ADDIE-model, een instructiepsychologisch model, als uitgangspunt gebruikt.¹ Met dit model, waarvan het acroniem voor Analyse-Design-Develop-Implement-Evaluate staat, brachten we structuur in de leidraad aan.

We peilden concreet naar onderstaande onderwerpen:

- ▶ Visie op levenslang leren
- ▶ Aanbod opleidingen levenslang leren en het doelpubliek
- ▶ Het bepalen van de nood aan een nieuwe opleiding levenslang leren
- ▶ Het ontwerpen en ontwikkelen van een (nieuwe) opleiding levenslang leren
- ▶ Het implementeren van een (nieuwe) opleiding levenslang leren
- ▶ Het evalueren van een (nieuwe) opleiding levenslang leren
- ▶ Drempels en hefboomen bij het ontwikkelen en ontwerpen van opleidingen levenslang leren

.1.2.2. Persona's en customer journeys

Analyse

De interviews werden getranscribeerd om er vervolgens een kwalitatieve analyse op te kunnen uitvoeren. Deze analyse vond plaats via twee sporen die elkaar voedden via een proces van iteratie. In het eerste spoor gingen de onderzoekers via cocreatie aan de slag met de transcripties om er de belangrijkste thema's en parameters uit te distilleren waarmee ze (1) een eerste set van persona's konden opstellen en (2) de verschillende stappen in de 'klantreis' konden identificeren. De persona's werden vervolgens verder verfijnd tot vijf afgelijnde en duidelijk onderscheidbare persona's omschreven konden worden. Dit proces stond in continue uitwisseling met het tweede spoor. In dit spoor vond een open en vervolgens axiale codering met behulp van het programma Nvivo plaats op de transcripties om een codeboom met bijhorende quotes te kunnen opstellen. Met de informatie uit de codeboom konden de onderzoekers de gepaste informatie aan de persona's en de customer journeys toevoegen en deze verfijnen.

Persona's

Tijdens de interviews werden notities genomen die aandacht besteedden aan verschillende kenmerken van de opleidingsverstrekkers. Gebaseerd daarop konden, parallel aan het transcriberen en coderen van de interviews,

¹ Branch, R. M. (2009). *Instructional Design: The ADDIE Approach*. Boston, MA: Springer.



labels gegeven worden aan de opleidingsverstrekkers om op verschillende manieren een eerste categorisatie te maken. Dit had tot doel om te exploreren welke discriminerende factoren invloed hadden op de opleidingsverstrekkers hun respectievelijke ontwikkelreis.

De kenmerken die we meenamen om een eerste categorisatie te maken waren de volgende:

1. Aandacht voor laaggeschoolden en kwetsbare doelgroepen
2. Aanbod arbeidsmarktgerichte versus persoonsgerichte opleidingen
3. Geïdentificeerde opleidingsnood vanuit externe vraag of op basis van eigen initiatief

Het doel van de persona's is om inzicht te geven in de noden en wensen van opleidingsverstrekkers, en hoe ze van elkaar verschillen op vlak van het ontwikkelproces en de drempels die ze daarbij ervaren. Tijdens een eerste analyse konden we zien dat de triggers om opleidingen te ontwikkelen vaak een combinatie van interne en externe vragen of initiatieven zijn. Daardoor was dit geen goede discriminerende factor. De arbeidsgerichte versus persoonsgerichte opleidingen, toonden wel een duidelijk verschil in stappen die ondernomen werden en drempels die ervaren werden. Dit was ook het geval bij het eerste kenmerk: opleidingsverstrekkers die specifiek focussen op een laaggeschoolde of kwetsbare doelgroep, ondervonden andere drempels. Deze twee kenmerken zijn ook nauw verbonden met de missie of ambitie van de opleidingsverstrekker. Dit was dan ook de basis voor de onderverdeling van de persona's.

Op basis van de ambitie en maatschappelijke rol, werden verschillende persona's ingedeeld, waarbij de kenmerken en de structuur van het template werd vastgesteld. In samenspraak met het departement werden de persona's aangevuld en aangescherpt.

Naar aanleiding van deze iteraties, werden vijf afzonderlijke en betekenisvolle persona's gedestilleerd. Deze bieden een beknopt, verhalend totaalplaatje van de belangrijkste kenmerken van een bevolkingsgroep. Ze kunnen een leidraad bieden om het aanbod aan te passen enerzijds en individuen beter te begeleiden anderzijds, om zo levenslang leren beter te faciliteren in onze samenleving. Om dit te bereiken, werden van elk persona de volgende factoren benoemd:

1. Profiel: persona in een notendop door een passende naam en een quote toe te wijzen.
2. Doelgroep: de persona's geïdentificeerd bij burgers die de opleidingsverstrekker aantrekt (cfr. Van Cauwenberghe, M., Nackaerts, L., Levrouw, L., Verlinden, G. (2021). *Customer journey van niet-participerende en participerende burgers aan levenslang leren: Een onderzoek naar de persona's, drempels en hefboomen van burgers met een leerneed* [In druk]. Brussel: Departement Werk en Sociale Economie.).
3. Ambitie: de impact die de opleidingsverstrekker wil bereiken met zijn opleidingsaanbod
4. Drempels: de drempels die het ontwikkelproces of de ambitie bemoeilijken
5. Opportuniteiten: de kansen en interventies die kunnen bijdragen aan het ontwikkelproces van nieuwe opleidingen

Customer journeys

Voor elk van deze persona's werden vervolgens customer journeys opgesteld. De structuur van de customer journeys bestaat uit de volgende lagen:

- ▶ Fasen die opleidingsverstrekkers doorlopen bij het ontwikkelen van een opleiding
- ▶ Interacties: Interactiemomenten tussen de opleidingsverstrekker en:



- Stakeholders: ondernemingen of personen die hierbij betrokken worden
- Kanalen van de contactmomenten (website, e-mail, F2F, infodagen...)
- ▶ Ervaringscurve: wat voelen de opleidingsverstrekkers tijdens hun journey, wat zijn de emoties die gepaard gaan met elke fase?
- ▶ Gedachtegang: De redeneringen die gemaakt worden en gedachten die meespelen, en die de gevoelens van de vorige laag vatten in woorden
- ▶ Drempels: hindernissen die de opleidingsverstrekker ervaart tijdens het ontwikkelproces
- ▶ Opportuniteiten: mogelijke potentiële beleidsinterventies om burgers beter te ondersteunen in hun reis voorafgaand aan leren.

Als basis voor de hele customer journey moesten de fasen en bijhorende activiteiten in kaart gebracht worden die belangrijk waren gedurende het ontwikkelproces. Als hoofdstructuur werden de fasen geformuleerd als 'analyseren', 'ontwerpen', 'ontwikkelen', 'implementeren' en 'evalueren'. Op basis van de interviews werden deze fasen verder onderverdeeld:

- ▶ Identificatie van opleidingsnood
- ▶ Opleidingsnood vertalen in doelstellingen
- ▶ Conceptualiseren van de opleiding
- ▶ Concretiseren van de opleiding
- ▶ Werving van deelnemers
- ▶ Inschrijving van de deelnemers
- ▶ Verloop van de opleiding
- ▶ Evaluatie van de opleiding

Nadat de fasen en bijhorende activiteiten ingevuld waren, werd gekeken of de geïdentificeerde persona's inderdaad andere activiteiten ondernamen, en hier andere drempels bij kwamen kijken. Na enkele iteraties werd dit ook voorgesteld aan het departement en werd feedback verzameld worden. Deze validatie werd nog uitgebreid in de focusgroep, waarvan de aanpak hierna beschreven wordt.

Na het visualiseren van de vijf customer journeys werden deze finaal samengevat in een overkoepelende customer journey waarin opportuniteiten en potentiële beleidsinterventies geïdentificeerd werden om opleidingsverstrekkers beter te ondersteunen in hun opleidingen levenslang leren.

.1.2.3. Focusgroep

- ▶ Objectieven van focusgroep bepalen

Allereerst werd er een kader geschetst van de nodige scope, de verwachtingen en de noodzakelijke output van onze focusgroep. Tijdens deze afstemming hebben we bepaald dat de validatie van de gedefinieerde drempels en het verdere genereren en selecteren van mogelijk opportuniteiten centraal moest staan. De prioriteiten benoemen we als volgt:



- Het valideren van de ontdekte drempels en de correcte fase van de customer journey waar deze drempel zich manifesteert.
- De identificatie van de meeste significante en kritieke drempels
- Het genereren en brainstormen van hefboomen of nieuwe opportuniteiten om zo goed mogelijk in te spelen op deze drempels

▶ Deelnemers

Het selecteren van de deelnemers voor de focusgroep werd uiteraard gestuurd door de samenstelling van de participanten van onze interviews. Daarnaast sloten ook enkele medewerkers van het departement aan. Dit had als doel om

- Betrokkenheid te creëren: deelnemers kunnen echt gehoord worden
- Empathie bij het departement te stimuleren door echte verhalen van verschillende opleidingsverstrekkers te horen
- Begrip te vergroten van de meest kritieke punten bij opleidingsverstrekkers rond levenslang leren
- Notuleren om de inzichten uit de verschillende tafeldiscussies niet te verliezen

Uiteindelijk hebben een 20-tal vertegenwoordigers van verschillende opleidingsverstrekkers deelgenomen alsook 4 participanten van het departement.

▶ Structuur vastleggen en deliverables beschrijven

In een volgende fase werd de planning en aanpak van de focusgroep uitgewerkt. Volgende aanpak werd opgezet:

▶ Inloop

- Gedurende het eerste kwartier van de focusgroep werden deelnemers ontvangen en geleid naar de correcte plaats in de zaal. Aangezien we later in de focusgroep met verschillende groepen hebben gewerkt was dit noodzakelijk

▶ Start focusgroep en kennismaking

- Gedurende een eerste introductie hebben we een korte kennismakingsronde gefaciliteerd

▶ Introductie – kader en doelstelling

- Hier opvolgend werd het project nogmaals gekaderd en de doelstellingen van de focusgroep werden toegelicht

▶ Introductie – ambities en groepen

- Bij aanvang werden de deelnemers reeds opgedeeld in verschillende groepen. Dit hebben we gedaan om concreet te kunnen werken rond elk van de persona's. We hebben het echter niet concreet gehad over persona's. Dit vanwege 2 redenen. Allereerst wilden we mogelijke verwarring rond de benaming en de aanpak van de constructies van onze persona's voorkomen. De sessie zou te tijdsintensief zijn indien we hier over hadden moeten uitweiden. Hiernaast willen we ook discussies vermijden rond de correcte indeling van de participanten met betrekking tot de persona's. Vanwege deze redenering hebben we hier de 5 verschillende ambities toegelicht die uiteraard het kenmerk zijn van onze



persona's. Ook voor de creatieve oefeningen die laten aan bod zijn gekomen in de focusgroep is het efficiënter om na te denken vanuit ambities ipv persona's.

- ▶ Oefening 1 - individuele ervaringscurves tekenen
 - Na de een korte voorstelling van de verschillende stappen in de customer journey hebben we een eerste oefening laten uitvoeren door onze participanten. Iedereen heeft een individuele ervaringscurve getekend onder de stappen van de journey. Een ervaringscurve is een lijn die de beleving van de OV illustreert doorheen de verschillende stappen. Deze kan omhooggaan bij positieve momenten, of dalen wanneer zaken mislopen of minder positief worden ervaren. Door dit op een intuïtieve manier te doen krijgen we snel inzicht in de significante pieken en dalen doorheen het traject. Dit is een goede ijsbreker alsook een eerste validatie van de meest kritieke momenten van onze customer journey
- ▶ Oefening 2 – Drempels plaatsen op de journey map.
 - Hierna werden grote CJ-schema's geplaatst bij elke groep. Hierop konden de participanten de verschillende drempels vinden die wij geïdentificeerd hebben tijdens de interviews en onze analyse. De drempels werden in vorm van losse kaartjes geplaatst op de kritieke momenten van de customer journey en de participanten kregen 3 instructies:
 - Overloop alle drempels en valideer dat de drempels op de juiste fase staan. Verplaats ze indien nodig.
 - Haal drempels weg die irrelevant zijn of voeg drempels toe die wij over het hoofd hebben gezien
 - Selecteer maximaal 4 drempels die het significantst zijn.
- ▶ Oefening 3 - brainstormsessie rond opportuniteiten
 - Uiteindelijk zijn we aan de slag gegaan met een echte brainstormsessie. Vanuit de 4 kritieke drempels werden en 4 respectievelijke brainstormronden georganiseerd waarin de groep telkens zoveel mogelijk opportuniteiten, verbeterpunten en acties moest zien te formuleren. De centrale vragen die hierbij gesteld werden:
 - Wat kan deze drempel weghalen?
 - In een ideale wereld, hoe zouden we dit aanpakken?
 - Welke acties kunnen we ondernemen om dit te optimaliseren?
 - ...
- ▶ Oefening 4 – Selectie maken van de opportuniteiten
 - In een laatste interactieve fase hebben we aan de verschillende groepen de opdracht gegeven om een concrete selectie te maken van de meest interessante opportuniteiten. Hierbij werden 3 selectiecriteria aangereikt:
 - Wenselijk: speelt de opportuniteit wel degelijk in op een concreet probleem dat mensen ervaren? Is dit een oplossing waar mensen op zitten te wachten?
 - Haalbaar: Is het technisch haalbaar om een idee te implementeren. Hebben we de nodige vaardigheden of partners om het uit te werken?
 - Rendabel: Past dit idee binnen het strategische budget of het businessmodel van onze organisatie?
 - Met behulp van een stemmingsronde werden een aantal opportuniteiten geselecteerd obv deze criteria. Hiernaast kreeg ook elke deelnemer een 'wildcard'. Met deze stem mocht de deelnemer los van de criteria een extra stem uitbrengen



- ▶ Outro en wrap-up.
 - In de finale van onze focusgroep zijn we de verschillende groepen beginnen overlopen. Voor elk 'team' mocht iemand kort het woord nemen om het gesprek samen te vatten, belangrijke punten in de complete groep te gooien, alsook de geselecteerde opportuniteiten voor te stellen. Uiteindelijk werd iedereen enorm bedankt alvorens de focusgroep af te ronden

Tijdens deze sessie werd er gevraagd aan de deelnemers van het ministerie om een observerende rol op te nemen en de groepsgesprekken te documenteren. Waar nodig, mochten zij ook inspringen met een faciliterende rol om het gesprek in goede banen te leiden.

- ▶ Praktische voorbereiding + Iteraties

Om te landen op de specifieke aanpak hierboven besproken werden verschillende iteraties van de planning besproken intern, alsook een uiteindelijke afstemming met het ministerie.

- ▶ Planning en communicatie

De Respondenten van ons onderzoek werden opnieuw collectief aangesproken via mail om deel te nemen aan onze focusgroep. Hierin werd reeds een korte toelichting gegeven van onze doelstellingen en het kader.

- ▶ Uitvoering Focusgroep

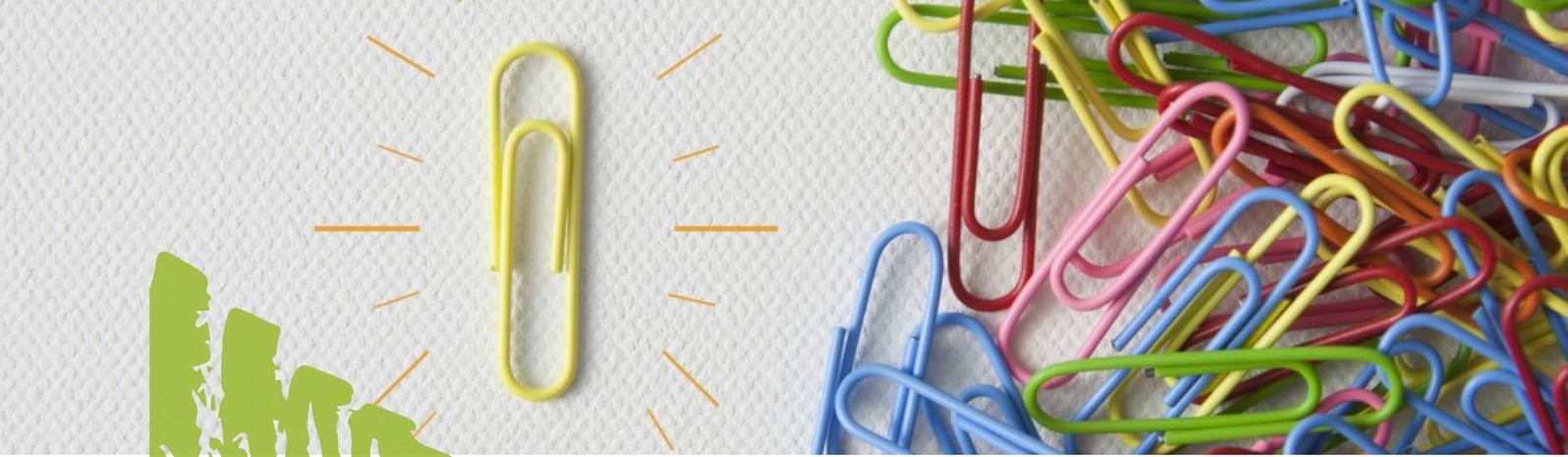
De focusgroep werd ter plekke in uitgevoerd bij de Vlaamse overheid, Ellipsgebouw te Brussel.

- ▶ Verwerking resultaten

De resultaten van de focugroep werden verwerkt in de reeds bestaande customer journey schema's.

- ▶ De getekende individuele ervaringscurven werden overgenomen op de customer journey's. Verder hebben we één gemiddelde curve geconstrueerd op basis hiervan. Deze curve geeft dus bij benadering mooi weer hoe de verschillende fasen worden ervaren.
- ▶ De drempels van de individuele journeys werden aangepast op basis van onze validatie. Waar nodig werden bepaalde drempel toegevoegd, weggehaald of verplaatst
- ▶ De input van de opportuniteiten werden toegevoegd aan de customer journeys
- ▶ De nota's, besprekingen en opportuniteiten hebben gediend als input voor de beleidsaanbevelingen.





A.2 /

Customer journeys

2.1

Customer journey loopbaanlanceerder

2.2

Customer journey jobversterker

2.3

Customer journey organisatietransformeerder

2.4

Customer journey vrijetijdsontwikkelaar

2.5

Customer journey maatschappij meetrekker

2.6

Exploratieve customer journey



Analyseren

Ontwerpen

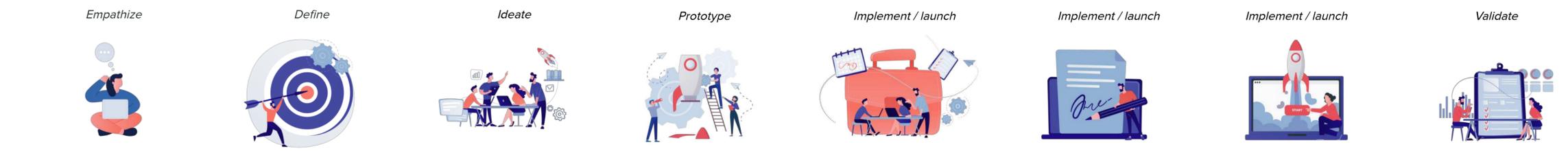
Ontwikkelen

Implementeren

Evalueren



Fase in de journey



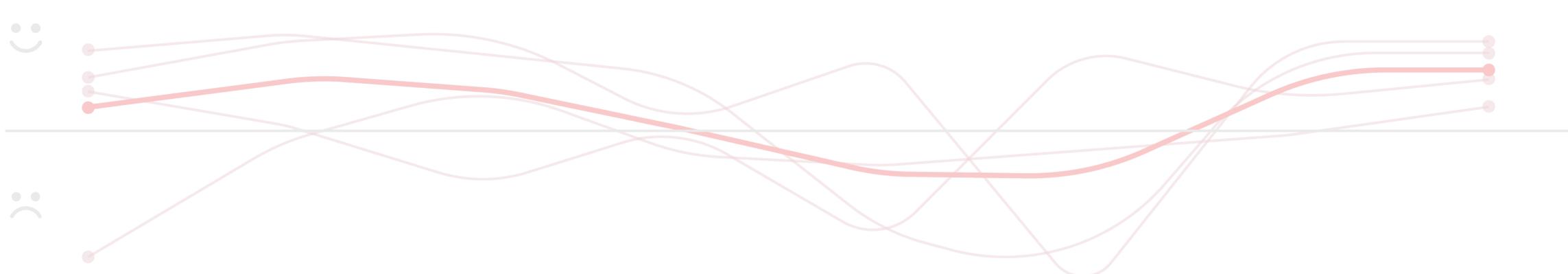
Activiteiten
Wat onderneemt of ervaart de persoon?

Interacties
Betrokken actoren en gebruikte kanalen

<p>Externe vraag - Wij vertrekken vanuit de markt vraag en gaan opleidingen organiseren die aansluiten bij noden op de werkplek, vaak op vraag van een sector of koepelorganisatie, maar ook via commerciële organisaties.</p> <p>Eigen initiatief - We spitsen continu de oren om zelf noden te identificeren. Dit doen we door te kijken naar trends in omringende landen en via interne bevragingen. We kijken ook kritisch naar ons eigen aanbod.</p>	<p>We stemmen de nood af en toetsen hem met de verschillende partners en industrie-experten: Wat is de kernopdracht? Als deze leeruitkomsten bereikt zijn, mogen lerenden dan bij jullie beginnen?</p>	<p>Onze opleidingscoördinator staat in voor continue aftoetsing en voor de erkenningen, terwijl een pedagogisch team kijkt naar het opstellen van het programma, de nodige materialen en ondersteuning.</p>	<p>We werken met flexteams van interne coaches en externe industriepartners om dan echt te gaan sprinten op een bepaald curriculum en dit te laten stabiliseren en in de praktijk te zetten. We kijken ook naar vorming van docenten.</p>	<p>Onze externe partners verwijzen een deel van de deelnemers naar ons door. Daarnaast zetten we sterk in op outreachment. Voor nieuwkomers en asielzoekers zetten we hier nog extra middelen voor in.</p>	<p>De deelnemers schrijven zich in via onze website. Vaak schrijven mensen zich in zonder eerst fysiek langs te komen. Voor sommige opleidingen zijn er toegangsproeven of -eisen, of wordt er gevraagd naar de motivatie.</p>	<p>De docenten, begeleiders en coördinatoren staan in voor het doorlopen van de opleiding. Aan het einde worden veelal sollicitatiegesprekken georganiseerd met mogelijke werkgevers. Doorstroom naar werk van deelnemers is essentieel.</p>	<p>Evaluatie gebeurt op een gestructureerde manier, op basis van de leerdoelstellingen.</p> <p>Deze evaluatie kan post-opleiding herhaald worden (tijdens een stage of de eerste maanden van een tewerkstelling).</p>
<p>Externen: sectorfederaties, koepel/commerciële organisaties, VDAB, OCMW</p> <p>Interne samenkomsten, internationaal trend/aanbod onderzoek, innovatieblaudruk.</p>	<p>Wergroepen</p> <p>Opleidingscoördinatoren</p> <p>Externen: sectorfederaties, koepel/commerciële organisaties</p>	<p>Teamleiders en directie</p> <p>Educatieve medewerkers</p> <p>Docenten</p>	<p>Teamleiders</p> <p>Educatieve medewerkers</p> <p>Docenten & begeleiders</p> <p>Externen: sectorfederaties, koepel/commerciële organisaties</p>	<p>Website, sociale media, infodagen, mond-tot-mondreclame, gericht communiceren in werkcontext, sectorfondsen, provincies</p>	<p>Inschrijvingsplatform</p> <p>Fysiek inschrijven</p>	<p>Docenten</p> <p>Begeleiders</p> <p>Opleidingscoördinatoren</p> <p>Ondernemingen, bedrijven</p>	<p>Cursisten</p> <p>Docenten en directie</p> <p>Partners</p> <p>Vlaamse overheid</p>

Ervaringscurve

DE LANCEERDER
wij stomen je klaar voor een nieuwe job



Gedachtegang
Waar denkt de persona aan?

Drempels
Waartraudt de persona bij het tegenovergestelde te gaan?

<p>"We stemmen ons aanbod heel sterk af op de noden op de vraag. We hebben voor een stuk een vaststaand aanbod waarvan we weten dat de noden er zijn. Maar om de concrete programma's verder te maken, gaan we kijken welke noden er in de regio er zijn."</p> <p>"Het nu toe zijn vacatures altijd op vraag van bedrijven en arbeidsmarkt. Misschien een groot bedrijf komt naar ons toe en geeft suggesties. Of zou het mogelijk zijn om een gelijkwaardige methodologie te herkennen naar dit type van beroep of type context op te leiden?"</p>	<p>"Door het identificeren en ontdekken van opportuniteiten voor nieuwe opleidingen volgen we een doorlopende methodologie. We brengen dit, zowel intern als extern, met verschillende mensen in de juiste fase. De programma's worden typisch ontwikkeld in samenwerking met eigen coaches, maar ook met industrie experts."</p> <p>"Daarnaast zijn we bezig met het aantrekken van nieuwe partners. In de regio hebben we nauwelijks contact met het havenbedrijf terwijl we weten dat dit een goed aanbod voor ons zou zijn."</p>	<p>"Voeger werken we met curricula waar leerdoelen en leerdoelen in vervat zaten. Nu gaan alle nieuwe trajecten herwerkt worden naar leerdoelen toe. We hebben gesprekken met partners over hoe een opleiding eruit moet zien, en zo vertrekken we steeds uit kernopdrachten om dat beroep te doen."</p>	<p>"Daarna komen er standaard een aantal co-creaties waarbij er eerst wordt gedefinieerd wat de vereiste outcome-competenties zijn, wat ze nu echt moeten kunnen en kennen aan het einde van het traject om een goede aansluiting te vinden op wat jullie nodig hebben."</p>	<p>"Ik bekijk hoeveel uur taales we kunnen geven met het geld dat we hebben. Ik zit dan ook samen met de leeropdrachtsovereenkomst. We nemen een open module waar dan kunnen we kijken of heel de alle module. Met 60 uur kunnen we 4 doelen bereiken. Zij bevestigen dat en we brengen dit in kaart. De volgende stap is met de leerer zelf naar het bevestig te gaan om te kijken hoe het staat in zijn werk gaat."</p>	<p>"We zien dat er steeds meer mensen van middelbare leeftijd binnenkomen. Ze zijn vaak op een kantoor in hun leven gekomen waarbij ze iets gebouwd. Ze komen alleen te staan. Ze veranderen van job, ze zijn werkzoekend. In samenwerking met de vda. We hebben een dashboard ICT om te leren werken met 'mijn loopbaan' en dan zie je dat mensen soms doortrouten naar ons ander aanbod."</p>	<p>"Er is een selectieproces, niet iedereen kan zomaar beginnen. Ze moeten een aantal uur op een online platform cursen om te zien of dat hen interesseert en om hen kennis te laten maken met hoe ze maanden zullen moeten leren tijdens de opleiding. Er wordt dus eigenlijk niet gecoverd op wat je kan maar op hoe hard je het wilt."</p>	<p>"We organiseren veel contactmomenten om te exploreren. Dit kan gaan van een infodag tot een demo en een te proberen wat dat werkelijk is. Letterlijk kunnen mensen van wat de opleiding inhoud. Ze kunnen eens kennismaken met de campus en andere studenten en eventueel vragen stellen. We geven dus veel mogelijkheden om te 'vond te snuffelen'."</p>	<p>"Wij werken met criteria. Voor alles wat onder de 7 ligt hebben we een acceptatie. Soms gebruiken er acties los van de enquête. We hebben er één in november en één in het voorjaar. Indien er problemen zijn dan wordt de gesprek aan het onthaal."</p>
<p>Opleidingsnoden van kwetsbare doelgroepen detecteren.</p> <p>Snel wisselende en onstabiele opleidingsnoden detecteren en selecteren (gezien beperkte tijd van opleidingsverstreker voor deze taak).</p> <p>Flexibel inspelen op vragen van partners/uit het veld (CVO).</p>	<p>Hoe de 'needs' versus de 'nice to have's' afwegen in de opleidingsdoelstellingen.</p> <p>Een tekort (Syntra) of net teveel (CVO) aan draaiboeken en protocollen voor de ontwikkeling van nieuwe opleidingen.</p> <p>Logge procedures in het (domein) onderwijs.</p>	<p>Tekort aan middelen voor research en innovatie naar nieuwe opleidingen.</p> <p>Gebrek aan geschikte en direct inzetbare expertise bij docenten.</p> <p>Gebrek aan beschikbaarheid (tijd) bij docenten.</p> <p>Een flexibel, digitaal en inclusief opleidingsaanbod ontwikkelen afgestemd op de noden van diverse doelgroepen.</p>	<p>Geen marktconforme vergoedingen voor docenten kunnen aanbieden.</p> <p>De onmogelijkheid om diploma's of erkende certificaten uit te reiken (niet CVO).</p> <p>Tradeoff: veel procedures en diploma's versus flexibiliteit maar geen diploma: afhankelijk per sector en vooral naar cursisten en werkgevers kan het belangrijk zijn.</p> <p>Samenwerken tussen aanbieders ivm ontwikkeling (structuur).</p>	<p>Gebrek aan samenwerking tussen verschillende opleidingsverstrekkers.</p> <p>Spanning tussen knelpunt op arbeidsmarkt vs het werven van voldoende deelnemers voor een opleiding gericht op een knelpuntberoep.</p> <p>Financiering bij knelpuntberoep: het rendeert niet, mensen moeten aangemaakt worden aan de andere kant.</p>	<p>Gebrek aan persoonlijke en flexibele begeleiding van lerenden tijdens het gehele proces.</p> <p>Opleidingsontwerp kunnen afstemmen op heterogene lesgroepen in termen van niveaus.</p> <p>Opleidingsontwerp kunnen afstemmen op heterogene lesgroepen in termen van professionele focus vs. vrijetijdsfocus.</p> <p>Opleidingen die niet erkend worden door het ministerie van onderwijs, waardoor lerenden benadeeld worden in loonschalen en/of beroepingen.</p> <p>Blended learning kan niet altijd door gebrek aan middelen bij lerenden of door de aard van de opleiding.</p>	<p>Effectieve en efficiënte kwaliteitsbewaking van opleidingen opzetten.</p> <p>Tot een holistische evaluatie van het opleidingsaanbod in zijn geheel komen (leerder dan louter te focussen op individuele opleidingen).</p>		

Opportunities
Wat valt er reeds te optimaliseren?

<p>Cultuurschift om mensen bewust te maken van evoluties op arbeidsmarkt.</p> <p>Regelruimte ruimte.</p> <p>Harmoniseren van structuren en regelgeving (ook tussen departementen, bij WSE en Onderwijs & Vorming).</p>	<p>Helboom: werken met freelancers en tijdelijke opdrachten.</p>	<p>Helboom: Employer branding, erbij willen horen en profiel cursisten: bij Syntra's willen mensen echt iets leren, wat voor docenten interessant is.</p>	<p>Samenwerken op bepaalde aspecten over aanbieders heen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investeren patrimonium • Ontwikkeling opleidingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliseren van ouders • Waarderen van beroepen én van BSO = TSO (waar veel knelpuntberoepen gerepresenteerd zijn) • Transparantie over wat men verdient en het belang van het volgen van een eigen weg zodat later in het leven minder geheerenteerd hoeft te worden. • Gedragen, gezamenlijke campagnes voeren 	<p>Infrastructuur en klassorganisatie aanpassen om ondersteuning op maat te kunnen bieden (vermij met financierings) afstappen van 1 docent voor 1 groep.</p>
--	--	---	--	--	---

Analyseren

Ontwerpen

Ontwikkelen

Implementeren

Evaluëren

Identificatie van een opleidingsnood

Opleidingsnood vertalen in doelstellingen

Conceptualiseren van opleiding

Concretiseren van de opleiding

Werven deelnemers

Inschrijving

Verloop van de opleiding

Interne evaluatie

Fase in de journey

Empathize



Define



Ideate



Prototype



Implement / launch



Implement / launch



Implement / launch



Validate



Activiteiten

Wat onderneemt of ervaart de persoon?

Eigen initiatief - We definiëren het aanbod in hoofdmaat inside-out. We kijken naar de grote clusters van onderzoekscapaciteit: Is er ruimte om een project te ontwikkelen dat voor levenslang leren kan dienen? Is daar in tweede orde vraag naar in de markt?
Externe vraag - De cultuur van onze onderwijsinstelling is de laatste jaren iets opener geworden met meer contact met de markt. Regelmatig krijgen we vragen uit de markt, maar we zijn niet georganiseerd om daar op in te spelen.

Op basis van onze expertise of de markt, zoeken we naar een doelgroep die de opleidingsnood ervaart. De investering in het up-to-date houden van kennis in onze initiële opleidingen, kunnen we dupliceren naar het werkveld onder de noemer levenslang leren.

We beginnen met de doelstelling: vanuit welke nood vertrekken we, wat willen we met de opleiding kunnen beantwoorden? Dan kijken we naar de grote inhoudelijke brokken die we willen behandelen. We stemmen het educatief format af op de content en de doelgroep. Dat gaat verder dan de duur en de uurregeling. Dat gaat over: wat gaan we vertellen? Aan wie? Hoe gaan we het brengen?

Als we de opleiding opgemaakt hebben, werken we eerst het concept uit met het team. Dan leggen we het concept prototype voor aan werkveldcontact. Soms gaan we dan in de regio op zoek naar bedrijven met dat profiel als we zelf geen contacten hebben. Dat kan een gast spreker zijn, stage mentoren, etc. Als er externe certificaten in de opleiding vervat zitten, gaan we die samenwerking aan.

We stellen een marketingplan op, hoe we bepaalde doelgroepen kunnen bereiken voor het thema van de opleiding. Dit doen we via verschillende online mediacampanjes. Op specifieke websites, via bepaalde kanalen, om die doelgroep te bereiken.

We merken dat vooral mensen die willen doorgroeien en bijscholen zich inschrijven voor onze opleidingen die een sterk kwaliteitsmerk dragen.

We zijn nog sterk met het operationele bezig tijdens onze opleidingen, en merken een hoge verwachting rond flexibiliteit.

Na de opleiding gaan we controleren of de doelstellingen behaald zijn. Of de verwachtingen van de deelnemer zijn ingelost. We kunnen oordelen over de kwaliteit van de lesgever, van het opleidingstraject, ... daarmee kunnen we bijsturen. Er zijn verschillende vormen van evaluaties om continu bij te sturen en de opleiding beter te maken.

Interacties

Betrokken actoren en gebruikte kanalen

Sector, partnerorganisaties, studiedienst / expertisenetwerken, kennisinstellingen, initiële opleidingen, evaluaties opleidingen

Academici (koppelen academische kennis aan concrete vragen uit praktijk) Programmacoördinatoren

Representatie doelgroep: adviesgroep, stuurgroep, werkgroep, programmacommissie, Academici (koppelen academische kennis aan concrete vragen uit praktijk) Programmacoördinatoren

Representatie doelgroep: adviesgroep, stuurgroep, werkgroep, programmacommissie Programmacoördinatoren

Sociale media: Facebook, LinkedIn, onze database van mensen uit vorige opleidingen (cross-selling), infodagen, de website, thema nieuwsbrieven per expertisenetwerk, nieuwsbrieven 'blijven leren', mails naar stagebedrijven van huidige studenten

Leerplatform, evaluatieformulier, fysiek tijdens les, feedback verzamelen

Ervaringscurve



DE JOB VERSTERKER

Wij maken je sterk in je werk

Gedachtegang

Waar denkt de persona aan?

"We willen onze kennis dissemineren."

"Soms kunnen we dat niet aanbieden want dan vraagt de markt een schaaft met 5 potent."

"In mijn geval is dat zeker educational servicedesign. We doorlopen een designtraject. Vandaar ook dat we heel vroeg gaan valideren. We gaan geen postgraduaat ontwikkelen en kopiëren op de markt om dan te zien dat er niemand op af komt. Dat beperkt voor een stuk het risico. Het is een klassiek designtraject."

"Je gaat eerst kijken naar je doelgroep, de personen. Dan ga je dus de content op die mensen die vooral veel waarde nodig heeft. Daarna denk je over het onderwijsformat."

"Er zijn docenten die schrik hebben dat het niet zal lukken. 'Wat doe ik met dat stuk dat ik nu voor schik.' Dan heb ik een idee, algemene, heel gewerkt en er komt vervolgens op of Er zijn andere docenten die schrik hebben van het tegendeel. 'Ja, het is een klassiek designtraject. Dat heb ik al even mee gehad.'"

"Maaktion draait nu om een vraag met wie we werken, we gaan een nieuwe opleiding doen en er geeft de vraag dat postgraduaat zijn."

"Waar mensen geven er les en wat zijn hun capaciteiten? Het is belangrijk om te weten wat de markt wil. Het is belangrijk om te weten wat de markt wil. Het is belangrijk om te weten wat de markt wil."

"Er is inderdaad nog wel een mindsets nodig. Wij zijn het gewoon om met bijlagen te communiceren en die hebben een specifieke vraag. Al bij is dat een makkelijk doelgroep. Marketing wordt meer in deze met veel voor door want ze komen naar jou. Voor levenslang leren is dat een complex ander verhaal. Je moet dat in alle we hebben met de bijvoldedebereits, Ambitie hebben we wel maar je moet dat dat nog niet genoeg is. Daar zit een grote discipline met communiceren met een bijlagen en een."

"De uitdaging is om de verduidelijken in het volledige onderwijs te krijgen, en met enkel in het afstandsonderwijs."

"Het communiceren, werken, relaties van voldoende deelen is meer een uitdaging. Je moet ook wel commercieel denken en jezelf verkopen. Het voor een ander is ook niet te overtuigen. Het is meer een commerciële uitdaging om de markt te bereiken. Het is meer een commerciële uitdaging om de markt te bereiken. Het is meer een commerciële uitdaging om de markt te bereiken."

"De grote kost bij de voortzetting. Dit is belangrijk. De ontwikkelingskosten zijn er al over de tijd. Het is niet dat we gaan naar een andere opleiding. Het is niet dat we gaan naar een andere opleiding. Het is niet dat we gaan naar een andere opleiding."

"De flexibiliteit die inherent is aan digitalisering, of het verspreiden van kennis, is belangrijk. Het is belangrijk om te weten wat de markt wil. Het is belangrijk om te weten wat de markt wil. Het is belangrijk om te weten wat de markt wil."

"Zeker nu, omdat we daar pas de stappen in hebben gezet (in het LMS), met het voor- en het natriject, zitten daar nog ontzettend veel meer kansen in. Wat is de ideale manier om in een voortraject iets over te brengen naar een werknemer op afstand? Wat zijn de ideale leermethodes of -methoden in een natriject, na een opleiding om de werknemer nog zo geïntegreerd en betrokken mogelijk te houden in een opleidingsproces?"

"Wij kunnen een aantal dingen goed, een aantal dingen kunnen we niet. Waarom is levenslang leren open lukt maar volop samenwerking met wat we wel kunnen. De methode van de erop vallen verder werken? Dan vinden we dat onze rol dat we in een selectie van domeinen iets naar de markt te brengen."

"Wij kunnen de basis, geven van een bepaald topic, dat doen we een beetje. Maar kan er iets worden afgehandeld afbreken, voor de studenten die erop vallen verder werken? Dan vinden we dat onze rol dat we in een selectie van domeinen iets naar de markt te brengen."

"Ik wil u niet bedriegen in de zin dat dit een expliciete en gepredelineerde procedure is. Dat is meer dan vrij organisch en in veel gevallen is dat een uniek proces. Elke opleiding naast mekaar, toevalligheden zijn daar zeer belangrijk is. Een onderzoeksgroep die wat ruimte heeft in haar agenda, mensen die contacten hebben. Spin-offs van andere initiatieven. Ik durf daar geen klassiek traject op kleven."

"Ik denk dat we per thema moeten kijken wat de beste opleidingsvorm is en met wie we in de markt kunnen gaan met de financiële marge die we hebben."

"Ik denk dat we per thema moeten kijken wat de beste opleidingsvorm is en met wie we in de markt kunnen gaan met de financiële marge die we hebben."

"Het gaat om het financiële aspect. Doordat het financieel aspect belangrijk is, moet je goed kijken naar de markt. Het is belangrijk om te weten wat de markt wil. Het is belangrijk om te weten wat de markt wil. Het is belangrijk om te weten wat de markt wil."

"Het verhaal van de organisatie om het te laten werken, is belangrijk. Het is belangrijk om te weten wat de markt wil. Het is belangrijk om te weten wat de markt wil. Het is belangrijk om te weten wat de markt wil."

"Bij veel partijen leveren wij de complete inhoud in grote mate om is de andere partij degene die de levering of communicatie bij hun kopie doet. Zij hebben een soort marktkracht die wij nog niet specifiek hebben."

"Een doelgroep die wij op dit moment moeten vinden met mensen, te maken die kunnen worden. Het is belangrijk om te weten wat de markt wil. Het is belangrijk om te weten wat de markt wil. Het is belangrijk om te weten wat de markt wil."

"De voorbereiding van de markt is belangrijk. Het is belangrijk om te weten wat de markt wil. Het is belangrijk om te weten wat de markt wil. Het is belangrijk om te weten wat de markt wil."

"Een prof is aangekomen voor onderwijs en onderzoek. Maar krijgen een een specifieke publiek, dat is van een heel andere orde dan dat je doet in eerste Bachelor doet. Dat is toch anders dan een andere orde. Niet iedereen is oververvoerd geweest."

"Wij zijn nog heel veel met het operationele bezig zijn met de technische en administratieve zaken. Dit is omdat we op korte tijd veel ontwikkel hebben. Kennen dat weten, dat is van een heel andere orde dan dat je doet in eerste Bachelor doet. Dat is toch anders dan een andere orde. Niet iedereen is oververvoerd geweest."

"Een constant systeem/procedure voor het ontwerpen van de vraag wordt bedreven en het profileren van noden."

Drempels

Wat houdt de OV tegen om verder te gaan?

Inspeken op snelheid arbeidsmarkt: snel veranderende noden in competenties. Gebrek aan leercultuur: de riid wordt niet gevoeld om een opleiding te volgen - werkgever stimuleert geen leercultuur

Gebrek aan snelheid bij het ontwikkelen van nieuwe opleidingen. Levenslang leren is formeel niet de opdracht die de overheid geeft: noch in de evaluatiestructuren van professoren, noch in de financiële incentivestructuur.

Tekort aan middelen voor research en innovatie naar nieuwe opleidingen. Gebrek aan inzicht in business case van opleiding bij docenten.

Complex overheidsstructuren met logge administratieve processen, bv. voor aanvraag nieuwe opleidingen. Geen marktconforme vergoedingen voor docenten kunnen aanbieden. Gebrek aan beschikbaarheid (tijd) bij docenten.

Afstemming communicatie (en taal) op doelgroepen die men wenst te bereiken. Juiste platformen vinden om bepaalde doelgroepen te bereiken.

Complex overheidsstructuren met logge administratieve processen, bv. voor aanvraag nieuwe opleidingen. Geen marktconforme vergoedingen voor docenten kunnen aanbieden. Gebrek aan beschikbaarheid (tijd) bij docenten.

Ongaan met zijinstromers in het initiële opleidingsaanbod. Gebrek aan persoonlijke en flexibele begeleiding van lerenden tijdens het gehele proces.

Onze studietrajectbegeleiders en opleidingsvoorzitters zijn overbevoerd. Ze kunnen die dossiers maar twee keer per jaar behandelen.

Opportunititeiten

Wat valt er reeds te optimaliseren?

Herboom: 'customer succes mensen' die langzaam bij de bedrijven, om te horen wat er leeft en die info doorspelen naar ons.

Leercultuur werkgever: werkgever verplicht om er tijd voor vrij te maken - leerbudget introduceren - Leercultuur burger: voorwaarde bij sommige masterdiploma's om een aantal bijscholingen te moeten doen om het diploma voldoende te kunnen blijven behouden. Microcredentiaals - Beter informeren (op maat, individueel, nieuwsgierigheid stimuleren) - Herboom: online opleiding leren leren (VDA)

Opleidingsverstrekkers: een goed omkaderend steunend HR personeelslid - triggert voor docenten installeren. Overheid: opstellen met initiatieven die je eigen onderwijsaanbod gaan onderwerpen - overheid: samenwerking stimuleren waarbij je de meervoudige en expertise van de hogeschool erkent - overheid: incentives voor gezamenlijke opleidingen - creditcontracten maken het makkelijker om kwaliteit te waarborgen

Actieve rol van overheid in het uitleggen van het aanbod levenslang leren door o.a. beurzen zoals bij initieel onderwijs. Geen voorgeschreven trajecten, er moet een vrije keuze zijn.

Als de transparantie kan toenemen, dan zouden inhoudelijke erkenningen of certificeringen kunnen helpen.

Peter meter systeem: een onderneming betaalt de opleiding van een student uit een groep. In het domein de student zijn of haar projectproject in die bedrijf of op de stage. Zo een van voor beide partijen genereren.

Samenwerking tussen instaties uitbouwen (overheid kan dit stimuleren). De combinatie privé - onderwijs vergemakkelijken voor werknemers. Cultuurverandering bij werkgever om ruimte te geven om opleiding en werk te kunnen combineren. Flexibiliteit door mensen uit het bedrijf/opleiding op een school een stage te laten volgen. Pedagogische en didactische innovaties voor docenten.

Een soort stelsel om niet vertol te nemen, maar 'iets anders te kunnen proberen' (bijv. andere opdrachten om te geven).

"Hoge Raad van de Toekomst" introduceren (welke skills, welke competenties, welke profielen hebben we nodig in onze toekomstige samenleving): Die - expertise waardigheden die dan via microcredentiaals te volgen zijn.

Onderscheid maken tussen "types" en "duurzame trends": inspelen op onderliggende bouwstenen die hetzelfde blijven en anticiperen op toekomst.

Wat kan de arbeidsmarkt zelf doen, in welke mate wil die samen met het onderwijs programma's opzetten (via sectororganisaties, met werkgevers zelf).

Interne proces- optimalisatie (vooral voor HO). Opleidingen inhuren / inkoop: het wiel niet opnieuw uitvinden.

Betere afstemming tussen onderwijs en beroepsopdrachten, ook om verplaatsingen mogelijk te maken door bv. een soort assessment center op te zetten waar de regionale bepaalde onderwijs- en beroepsopdrachten samenbrengen. Een leersel dat inzet op digitale vaardigheden, maar ook lesgevers mee blijven met de tijd.

Afstemming met bedrijven en vooropleiding optimalisatie over de impact en het resultaat van de opleiding naar de verwachtingen in zijn liggen met het eindresultaat.

Vaste tijdbeoordeling inbrengen voor het ontwikkelen en opbouwen van expertise en een extern netwerk.

Analyseren

Ontwerpen

Ontwikkelen

Implementeren

Evaluëren

Identificatie van een opleidingsnood

Opleidingsnood vertalen in doelstellingen

Conceptualiseren van opleiding

Concretiseren van de opleiding

Werven deelnemers

Inschrijving

Verloop van de opleiding

Interne evaluatie

Fase in de journey

Empathize



Define



Ideate



Prototype



Implement / launch



Implement / launch



Implement / launch



Validate



Activiteiten

Wat onderneemt of ervaart de persoon?

Externe vraag - We ontvangen vanuit ondernemingen, organisaties of sectororganisaties de vraag voor een specifiek traject op maat

Aan de hand van van coöperatie met de industriepartners, technische profielen, docenten, enz. voeren we een potentieel-meting uit.
Ook polsen we bij andere bedrijven of er een gelijkaardige nood is

Een multidisciplinair team met onze experts, de HR verantwoordelijke en de teamleaders evalueert het potentieel, kijkt naar de doelstellingen en werkt een opleidingsconcept uit.

Voor langere trajecten en volledig nieuwe modules hanteren we een piloottest, waarbij we het werkveld betrekken.

De toeleiding komt vanuit de bedrijven waarbij ondersteuning is voor de selectie van de cursisten. Aangezien screening van de kandidaten cruciaal is, beginnen we hier al mee vanaf de potentieel-meting.

Via de organisatie worden de juiste werknemers doorverwezen naar ons eigen platform waar zij zich kunnen inschrijven.

Indien nodig, en afhankelijk van de doorlooptijd van de opleiding, sturen we op een informele manier bij om onze opleidingsdoelen te behalen.

Na afronding van de opleiding evalueren we formeel met een formulier. Tussentijdse evaluatie gebeurt doorgaans informeel. Dit gaat ook steeds over kortere opleidingen (1-5 dagen).

Interacties

Betrokken actoren en gebruikte kanalen

Ondernemingen, overheidsinstellingen en sectororganisaties
Videocall, mail en face-to-face gesprekken

Interviews met mensen op de werkvloer (potentieelmeting)
Interne besprekingen met de experts

Videocall, mail en face-to-face gesprekken.
HR-departementen
Rechtsreeks contact op de werkvloer

Interactie met respondenten of 'testgroep' => selectie van respondenten

Screeningtool
HR verantwoordelijke
Inschrijvingsformulier website

HR verantwoordelijke
Inschrijvingsformulier website
De cursisten

Informele gesprekken ter plaatse met de cursisten

Polen bij de organisatie - HR departement, management of team-leaders
Informele gesprekken ter plaatse met cursisten

Ervaringscurve



DE TRANSFORMEERDER

Transitie in je organisatie

Nota: vanwege de afwezigheid van de 'transformeerder' tijdens de focusgroep is de ervaringscurve minder uitgewerkt

Gedachtegang

Waar denkt de persona aan?

"Die vragen komen van de bedrijven. Soms een vrij duidelijke vraag, 'we zijn op zoek naar een opleiding PLC', ik zeg maar iets. Dan bekijken we hoe het in elkaar zit. [xxx] dat kan een tweejaars traject zijn, een tiendaags traject. ... dat is afhankelijk."

"Soms zijn er bedrijven die voelen dat er noden zijn maar ze niet precies kunnen duiden. Dan gaan we kijken of we kunnen helpen met een opleidingsplan op te stellen, of met instructiefiches die we kunnen uitwerken."

"We zitten met een team rond de tafel om dit allemaal af te stemmen op elkaar. Inhoudelijk is dat vooral tussen de technische docent en de technische verantwoordelijke of de productieverantwoordelijke. De technische docenten gaan ook vaak mensen op de werkvloer interviewen over wat de noden zijn."

"Bedrijven appreciëren dat ook en ze vinden het ook wel fijn. Ze hebben soms een beeld van een vraag. Daardoor weten we soms op voorhand of we op 2 dagen dit kunnen geven, op 3 dagen ... hoeveel tijd we nodig hebben kunnen we vrij goed inschatten en ook inhoudelijk kunnen we alles vrij goed inschatten."

"De initiële vraag naar de mensen komt wel vanuit het bedrijf, zij gaan meestal wel de kandidaten aanreiken."

"Niet iedereen is verplicht om zich bij te scholen of verder bij te scholen. Iedereen wordt op zijn niveau bekeken en op zijn niveau bijgeleerd, met het potentieel dat er is."

"Maar het is niet zo dat je een operator naar een opleiding kan sturen en een maand later een technicus hebt. Dat werkt zo niet. Wij werken een traject uit, waar ze een deel opleiding krijgen en waar ze ook een deel op de werkvloer moeten doen. Ze moeten ook ingezet worden. Ze moeten de kans krijgen om mee te lopen met een technicus en de job te leren."

We hebben sowieso op het einde van elk traject een evaluatieformulier. Een formulier dat door iedere deelnemer ingevuld wordt op de laatste dag van een opleiding.

"Soms krijgen we ook een vrij open vraag binnen. 'We weten dat er noden zijn, maar soms weten bedrijven ook niet precies waar ze best mee beginnen.'"

"Het is niet altijd mogelijk om de opleidingen afzonderlijk nog eens uit te testen. Als een bedrijf 3 of 4 mensen wil opleiden in een driedaagse opleiding, dan is dat soms eenmalig. Dat valt te zien."

Drempels

Wat houdt de OV tegen om verder te gaan?

Ondernemingen & organisaties ondersteunen in het in kaart brengen van hun opleidingsnoden.
Gebrek aan engagement om opleidingsnoden te duiden waar de opleidingsverstrekker mee aan de slag moet.

Onduidelijkheid over de verantwoordelijkheden van partners tijdens het ontwikkelproces.
Een flexibel, digitaal en inclusief opleidingsaanbod ontwikkelen in context van bedrijven met veel praktijktoepassingen.

Gebrek aan beschikbaarheid (tijd) bij docenten.

Gebrek aan persoonlijke en flexibele begeleiding van lerenden tijdens het gehele proces.
Organisaties stimuleren tot het opnemen van een duurzaam engagement (zeker naar lerende werknemers toe) doorheen het ontwikkelde opleidingstraject.
Gebrek aan een centraal aanspreekpunt voor ondernemingen/organisaties, lerenden en docenten.

Opportunities

Wat valt er reeds te optimaliseren?

Nota: vanwege de afwezigheid van de 'transformeerder' tijdens de focusgroep zijn de opportuniteiten niet uitgewerkt.

Analyseren

Ontwerpen

Ontwikkelen

Implementeren

Evaluëren

Identificatie van een opleidingsnood

Opleidingsnood vertalen in doelstellingen

Conceptualiseren van opleiding

Concretiseren van de opleiding

Werven deelnemers

Inschrijving

Verloop van de opleiding

Interne evaluatie

Fase in de journey

Empathize



Define



Ideate



Prototype



Implement / launch



Implement / launch



Implement / launch



Validate



Activiteiten

Wat onderneemt of ervaart de persoon?

Externe vraag - Lokale organisaties of besturen komen met specifieke vragen naar ons. De overheid legt een deel van het pakket op, vooral gericht op inburgering.
Eigen initiatief - We bevragen intern welk aanbod aangepast moet worden; waar knelpunten zitten. We merken dat de leervraag sterk verandert, daarom proberen we sterk lokaal aanwezig te zijn om de noden van lerenden te identificeren.

We kijken of de opleidingsnood aansluit bij onze doelgroep. Hier zijn wij zeer strikt in: alleen mensen waarbij de nood hoog is, kunnen bij ons terecht. We doen een macrodoelmatigheidsstudie; wordt dit al gegeven door andere opleidingsverstrekkers.

We bakken de inhoud af door expertise rond het leergebied te betrekken en te kijken naar bestaande pakketten. Dan gaan we zeer snel met de docent zelf op bezoek bij de partner om dan concrete afspraken te maken.

We kijken naar de capaciteit binnen ons docentenbestand. Hier moeten we soms flexibel in zijn. We zetten in op een brede opleiding en onze partners komen ons hier in tegemoet.

We zetten actief in op het werven van deelnemers door allerlei marketingkanalen. We proberen niet alleen te werven voor ons aanbod, maar ook om nieuwe doelgroepen te bereiken. Bij kwetsbare doelgroepen (bijv. laaggeletterden) is dit een intensiever proces.

Deelnemers kunnen zich inschrijven via ons eigen platform of fysiek, gezien de drempel voor digitale inschrijvingen bij sommige doelgroepen.

We zien onze deelnemers als lerende actoren, waarbij collectief leren en van elkaar leren voorop staat. Onze docenten fungeren als gids voor onze deelnemers.

We evalueren op een gestructureerde manier, op basis van de leerdoelstellingen.
Deze evaluatie kan terug komen, post-opleiding (tijdens een stage of de eerste maanden van een tewerkstelling).

Interacties

Betrokken actoren en gebruikte kanalen

Overheden, VDAB, OCMW lokale & kleinere organisaties; sociale huisvesting armoedeorganisaties verenigingen...

Teamleiders
Docenten
Directeur
Pedagogische stafmedewerkers
Organisaties

OCMW, VDAB, lokale organisaties
Teamleiders en directie
Educatieve medewerkers
Docenten

OCMW, VDAB, lokale organisaties
Teamleiders en directie
Educatieve medewerkers
Docenten

Website / Social media
Mond-tot-mond reclame
Flyers en traditionele mediakanalen
Inburgeringstrajecten Atlas ontmoetingsplekken, OCMW

Inschrijvingsplatform

Docenten die als gids fungeren
Sociaal-cultureel werkers
Directie

Cursisten
Docenten en directie
Partners
Vlaamse overheid

Ervaringscurve



MEETREKKER

Wij maken je weerbaar in de maatschappij

Gedachtegang

Waar denkt de persona aan?

A grid of 24 small text boxes containing various thoughts and concerns from the persona, such as 'We hebben ook... we hebben ook...', 'Wat is er voor de toekomst...', 'De evaluatie gebeurt enerzijds met de cursisten...', 'De evaluatie gebeurt enerzijds met de cursisten...', 'De evaluatie gebeurt enerzijds met de cursisten...'

Drempels

Wat houdt de persoon tegen om verder te gaan?

A grid of 8 text boxes listing barriers or 'drempels' such as 'Laaggeletterden kunnen moeilijk hun leernood/leervraag scherp krijgen.', 'Tektort aan middelen voor research en innovatie naar nieuwe opleidingen.', 'Prijsetting: evenwicht vinden tussen betaalbaarheid opleiding (inclusief benodigde materialen) en betaalbaarheid voor kwetsbare doelgroepen.'

Opportunities

Wat valt er reeds te optimaliseren?

A grid of 3 text boxes listing opportunities such as 'Zie aftopping middelen per studiegebied; Een aanpassing van het financieringsdecreet is nodig.', 'Meer vrijheid, eventueel BK als norm hanteren', 'Flexibel opleidingsprofiel mogelijk makers, eventueel lerenden een motivatie laten indienen.'

