

## Samenvatting Onderzoek

### Titel:

**Customer journey van organisaties in levenslang leren**  
Een onderzoek naar de persona's, drempels en hefboomen van organisaties bij het aanbieden van een opleidingsaanbod levenslang leren aan hun medewerkers.

**Auteurs:** Lise Nackaerts (IDEA Consult), Yolène Sempels (IDEA Consult), Grisha Verlinden (The Argonauts), Saar Vande Kerckhove (The Argonauts)

Dit rapport geeft een inzicht in de werkzaamheden en ervaringen van organisaties bij het aanbieden en inrichten van een nieuw (intern of extern) opleidingsaanbod voor hun medewerkers. Dit aanbod kan zowel formeel, non-formeel als informeel zijn en wordt in dit onderzoek gedefinieerd als het post-initieel opleidingsaanbod. De studie biedt naast inzicht in de activiteiten die organisaties ondernemen om nieuwe opleidingen aan te bieden en in te richten, ook inzicht in de drempels en hefboomen die organisaties daarbij ervaren. Dankzij een beter inzicht in de noden van organisaties kunnen beleidsinitiatieven gericht ingezet worden.

Dit kwalitatief onderzoek werd uitgevoerd via customer journey mapping. Met deze **onderzoeksmethode** kon het traject dat organisaties afleggen om opleidingen aan te bieden en in te richten gestructureerd in kaart gebracht worden en gevisualiseerd worden in een 'customer journey' of 'reis'. In dit onderzoek werd de reis van de organisaties omschreven als het traject dat ze afleggen vanaf het moment dat ze beslissen een opleiding aan te bieden of in te richten (identificatie van de leernood) tot en met het nagaan van de impact die de opleiding in de organisatie heeft teweeggebracht.

Om de reis van organisaties in kaart te brengen, vonden 30 semigestructureerde interviews plaats bij een brede doelgroep van organisaties. Finaal werden organisaties uit de volgende sectoren bevroegd: vrije beroepen en wetenschappelijke en technische activiteiten; handel en reparaties; horeca; informatie en communicatie; vervoer en opslag; kunst, amusement en recreatie; gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening; financiële activiteiten en verzekeringen; bouwnijverheid; administratieve en ondersteunende diensten; energie; onderwijs; overige diensten; en openbaar bestuur en defensie. Naast een mix van sectoren werd ook een mix nagestreefd in organisatiegrootte. Zowel micro, kleine, medium, grote als internationale organisaties werden bevroegd. Daarnaast werd ook met een mix van profit en non-profit organisaties gesproken.

Na de analyse van de interviews konden als **onderzoeksresultaten** zes customer journeys opgesteld worden. Elke customer journey kreeg vorm vanuit het perspectief van één type persona. Deze persona's zijn beschrijvingen van duidelijk onderscheidbare subgroepen van organisaties waarvoor men het profiel, de context, de drijfveren, problemen en noden samenvat. De persona's in dit onderzoek werden geïdentificeerd op basis van de ambitie waarmee een subgroep van organisaties opleidingen aanbod of inrichtte voor medewerkers. Deze ambitie bleek bepalend voor de keuzes die organisaties maken bij het aanbieden en inrichten van opleidingen. De persona's voegen kenmerken en verhalen van respondenten samen, en zijn dus niet representatief voor een individuele organisatie. Het zijn uitgekristalliseerde versies van organisatiekenmerken om zo unieke profielen te creëren waar duidelijke interventies aan gekoppeld kunnen worden. Eénzelfde organisatie kan dus onder verschillende persona's vallen afhankelijk van de ambitie waarmee de organisatie een opleiding aanbiedt of inricht.

Voor elk van de persona's werd een customer journey opgesteld waarin de volgende informatie in kaart gebracht en gevisualiseerd werd in verschillende lagen: (1) de achtereenvolgende fasen die de persona doorloopt doorheen de reis; (2) de activiteiten die de persona concreet uitvoert in elk van de fasen; (3) de verschillende 'kanalen' waar de persona met anderen of met informatiekkanalen in contact komt; (3) de gevoelens en gedachten van de persona tijdens de verschillende fasen; (4) de drempels die de persona ervaart tijdens de verschillende fasen; en (5) de opportuniteiten die daaruit voortkomen. De customer journey geeft zo een compleet beeld weer van de activiteiten en de interne beleving van een persona, en biedt zo een empathisch inzicht in de noden van organisaties met eenzelfde ambitie. Door op gestructureerde wijze de reis in kaart te brengen, kan uit de customer journeys afgeleid worden in welke fase organisaties concrete drempels ervaren en met welke opportuniteiten de reis geoptimaliseerd kan worden. Dit biedt concrete handvaten aan het beleid om op in te spelen.

De onderstaande tabel geeft een overzicht weer van de zes persona's die in dit onderzoek geïdentificeerd werden:

Persona's: subgroepen van organisaties	Ambitie
De opstarter	De opstarter richt opleidingen in om medewerkers een vlotte start te laten nemen.
De loopbaanondersteuner	De loopbaanondersteuner biedt opleidingen aan opdat medewerkers zich breed kunnen ontwikkelen.
De prestatiebewaker	De prestatiebewaker wil via opleiding competentietekorten wegwerken en medewerkers up-to-date houden binnen hun job.
De administrateur	De administrateur biedt opleiding aan opdat medewerkers kunnen voldoen aan officiële verplichtingen.
De transitiestrateeg	De transitiestrateeg wil via opleiding medewerkers doorheen een (organisatie)transformatie loodsen.
De sociale binder	De sociale binder richt opleidingen in om medewerkers sociaal te binden aan de organisatie en trouw aan de organisatie te versterken.

Naast de identificatie van de zes persona's konden enkele overkoepelende resultaten vastgesteld worden. Zo blijken zowel kleine en grote organisaties, als profit en non-profit organisaties specifieke verschillen te vertonen in hun reis over de persona's heen. Ook het type sector waarin een organisatie zich bevindt, blijkt impact te hebben op de reis. Daarnaast blijkt het aantal lerenden waarvoor een opleiding ingericht wordt een sturende rol op te nemen in de keuzes die een organisatie maakt tijdens het aanbieden en inrichten van opleidingen. Tot slot werd het over de persona's heen duidelijk dat het werken 'op maat' een belangrijke werkwijze is voor organisaties bij het aanbieden en inrichten van opleidingen.

De persona's en de klantreizen bieden een geïntegreerd en holistisch perspectief op de ervaring van organisaties tijdens het proces waarbij ze opleidingen levenslang leren aanbieden voor hun medewerkers. De verkregen inzichten in de noden en behoeften van organisaties kunnen op verschillende manieren gebruikt worden:

1. Om bepaalde beleidsinitiatieven gericht in te zetten, aangepast naar het type organisatie en het moment in de klantreis.
2. Om gerichte communicatie- en mobilisatiecampagnes op te zetten.
3. Om organisaties te helpen bij het optimaliseren van hun HR-beleid, strategisch competentie- en opleidingsbeleid.
4. Om organisaties te sensibiliseren en aan te zetten tot het ontwikkelen van een leercultuur binnen hun organisatie.
5. Om – op basis van de inzichten in het gebruikersgedrag van organisaties – toekomstig systeemdesign en productontwikkeling omtrent levenslang leren scherp te stellen.



Op basis van de onderzoeksresultaten formuleert dit rapport de volgende **aanbevelingen**:

- ▶ investeren in competentiebeleid om leernoden te identificeren;
- ▶ inzicht versterken in alternatieve leerwegen;
- ▶ extra aandacht voor opleidingstransfer en kennismanagement;
- ▶ investeren in evaluatie en impactmeting als input voor strategisch opleidingsbeleid;
- ▶ blijven inzetten op financiële en andere ondersteuning voor kmo's;
- ▶ financiële drempels verlagen voor organisaties in de non-profitsector;
- ▶ het aanbod (nog) beter afstemmen op noden van ondernemingen.

