Customer journey van organisaties in levenslang leren

Een onderzoek naar de persona's, drempels en hefbomen van organisaties bij het aanbieden van een opleidingsaanbod levenslang leren aan hun medewerkers

Eindrapport | 6 juni 2022

In opdracht van

Departement Werk en Sociale Economie

Deze studie werd uitgevoerd door:

Lise Nackaerts
Yolène Sempels
Grisha Verlinden
Saar Vande Kerckhove

Jozef II-straat 40 B1
1000 Brussel

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

www.ideaconsult.be

IDEA CONSULT thinking ahead

The ARGONAUTS

member of IDEA GROUP

Inhoudsopgave

1 / Situering 2

1.1. De conceptnota 'De lerende samenleving' 2

1.2. Doelstellingen customer journey onderzoek op het niveau van organisaties 3

2 / Samenvatting methodologie 4

3 / Resultaten 8

3.1. Persona's 8

3.2. Customer Journeys 11

3.3. De opstarter 15

3.4. De loopbaanondersteuner 19

3.5. De prestatiebewaker 24

3.6. De administrateur 28

3.7. De transitiestrateeg 32

3.8. De sociale binder 36

3.9. Overkoepelende resultaten 40

4 / Beleidsaanbevelingen 42

BIJLAGEN 48

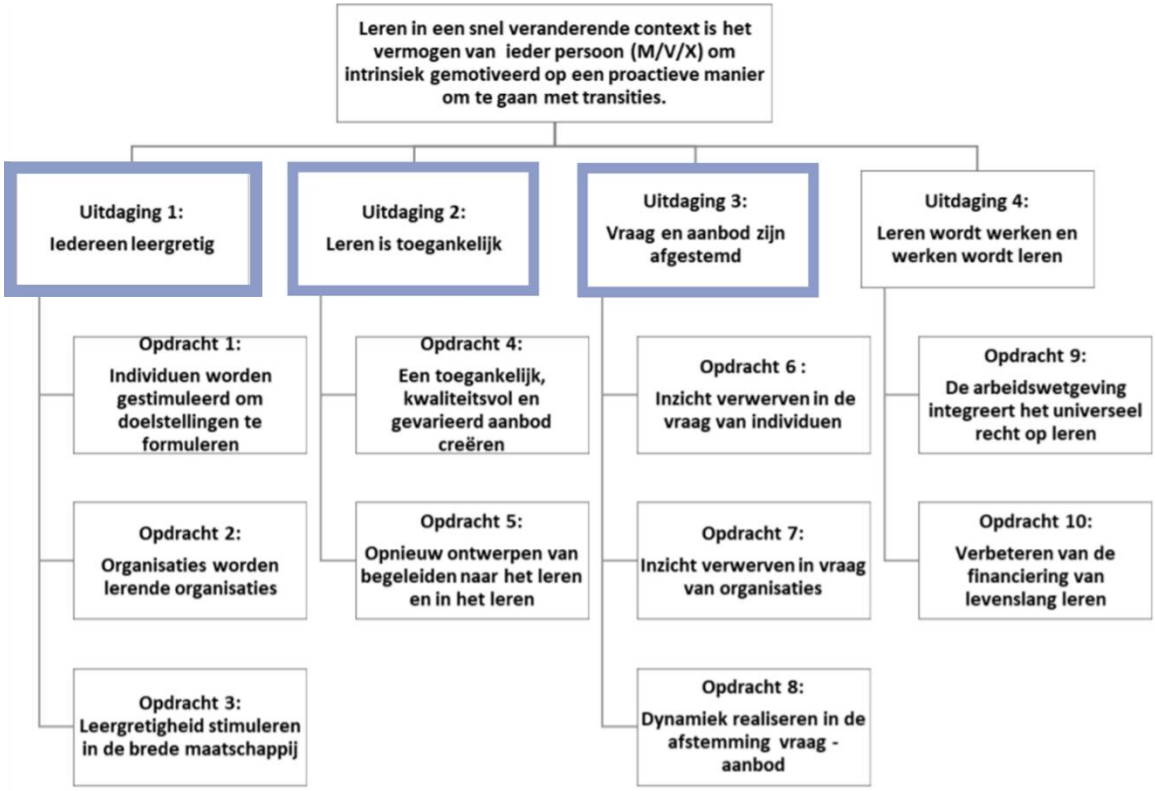
A.1 / Methodologie 49

A.2 / Customer journeys 58

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 experten, 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 (1) iedereen leergretig maken (op organisatieniveau), (2) leren toegankelijk maken en (3) vraag en aanbod goed afstemmen.

De resultaten van het onderzoek dragen bij aan het actieplan levenslang leren 'Koers zetten naar een lerend Vlaanderen' dat op 17 december 2021 werd goedgekeurd door de Vlaamse regering. Dit plan omschrijft 47 prioritaire acties waarmee het Partnerschap Levenslang Leren en de Vlaamse regering zowel drempels in levenslang leren wil identificeren en wegwerken, als hefbomen wil versterken. Deze studie kadert binnen 'Vlaggenschip 1 Naar een kennisagenda levenslang leren' waarin onder meer gefocust wordt op het uitvoeren van een relevante onderzoeksagenda rond levenslang leren. Daarnaast dragen de resultaten van dit onderzoek bij aan de realisatie van 'Vlaggenschip 2 Naar een gesegmenteerde mobiliseringstrategie' waarbij onder meer een doelgerichte bereikstrategie – met stakeholders – naar moeilijk bereikbare doelgroepen uitgewerkt zal worden.

1.2. Doelstellingen customer journey onderzoek op het niveau van organisaties

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 organisaties heeft als doel de werkzaamheden en ervaringen van diverse organisaties in kaart te brengen voor het aanbieden en/of ontwikkelen van een nieuw (intern of extern) opleidingsaanbod om hun medewerkers te her-, om- of bijscholen. Het aanbod kan zowel formeel, non-formeel als informeel zijn. In dit onderzoek wordt het aanbod levenslang leren gedefinieerd als het post-initieel opleidingsaanbod. Het onderzoek brengt enerzijds de bestaande situatie in kaart, en anderzijds genereert het inzicht in het gewenste toekomstscenario.

Organisaties doorlopen verschillende stappen om opleidingen te ontwikkelen en/of aan te bieden. Via een customer journey worden deze verschillende stappen in kaart gebracht, alsook de ervaring van de organisatie in elke afzonderlijke stap. Op die manier biedt dit onderzoek inzicht in de gehele reis die organisaties doorlopen bij het inrichten en aanbieden van opleidingen. In dit customer journey onderzoek wordt de 'reis' van de organisatie afgebakend van de impuls waarmee een organisatie beslist een nieuwe opleiding te ontwikkelen of aan te bieden (identificatie van de leernood) tot de implementatie van de opleiding. Naast de diverse stappen worden in de customer journey ook de belemmeringen geïdentificeerd die organisaties ervaren bij het ontwikkelen en aanbieden en inrichten van opleidingen, alsook de bestaande en potentiële hefbomen die de inrichting faciliteren.

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

- Hoe ervaren diverse organisaties het inrichten en aanbieden van een opleidingsaanbod levenslang leren?
- Welke stappen/ acties ondernemen organisaties 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 organisaties bij het inrichten en aanbieden van een opleidingsaanbod levenslang leren?
- Welke opportuniteiten en potentiële beleidsinterventies kunnen geïdentificeerd worden om organisaties 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 'organisatie' was. De methode tracht de ervaring en de noden van de gebruiker – de organisatie - 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 organisaties. Zo konden ze diepgaand de motivaties, behoeften, maar ook de aarzelingen en zorgen van de organisaties 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 organisaties omschreven als het traject dat ze afleggen van het moment dat een leernood wordt vastgesteld tot (maximaal) het moment van implementatie van de leeractiviteit. Deze leernood kan ofwel vastgesteld worden door een medewerker zelf, ofwel door de organisatie bij een medewerker, ofwel stelt de organisatie intern een algemene leernood vast.

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 activiteiten die een gebruiker concreet uitvoert in elk van de stappen; (3) de verschillende 'raakpunten/touchpoints' waar de gebruiker met anderen of met informatiekanalen in contact komt per stap, (3) de gevoelens en gedachten van de gebruiker tijdens de verschillende stappen van de 'reis' en (4) de drempels en hefbomen die de gebruiker ervaart tijdens de verschillende stappen van de 'reis' en (5) de 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 gebeurde op basis van 30 semigestructureerde interviews. De respondenten werden gerekruteerd via e-mail en geïnterviewd tijdens de periode december 2021 - maart 2022. Er werd gerekruteerd op organisaties die effectief opleidingen aanbieden. Organisaties zonder een opleidingsaanbod/beleid behoren niet tot de onderzoekspopulatie en werden bijgevolg niet bevraagd. Finaal werden organisaties uit de volgende sectoren[1] bevraagd: vrije beroepen en wetenschappelijke en technische activiteiten (2 interviews), handel en reparaties (3 interviews), horeca (1 interview), informatie en communicatie (2 interviews), vervoer en opslag (3 interviews), kunst, amusement en recreatie (3 interviews), gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening (4 interviews), financiële activiteiten en verzekeringen (1 interview), bouwnijverheid (1 interview), administratieve en ondersteunende diensten (3 interviews), energie (1 interview), onderwijs (3 interviews), overige diensten (2 interviews), en openbaar bestuur en defensie (1 interview).

Deze respondentengroep bevat organisaties die behoren tot de sectoren die de meeste opleidingsparticipatie kennen, namelijk financiële activiteiten en verzekeringen (37,2%), onderwijs (36,3%), en energie (32,4%). Ook bevat het de sectoren die de minste opleidingsparticipatie kennen: horeca (10,4%), administratieve en ondersteunende diensten (16,3%), en bouwnijverheid (17,7%)[2].

Naast een mix van sectoren werd ook een mix nagestreefd in organisatiegrootte, namelijk micro (<10 werknemers), kleine (10-49 werknemers), medium (50-200 werknemers), grote (>200 werknemers) en internationale organisaties; en in type organisaties, namelijk non-profit en profit. Figuur 2 bevat de verdeling van de respondentengroep naar deze indicatoren.

Grootte	Profit	Non-profit
Micro	6	3
Klein	5	2
Medium	3	3
Groot	3	2
Internationaal	2	1

Figuur 2: Samenstelling respondentengroep

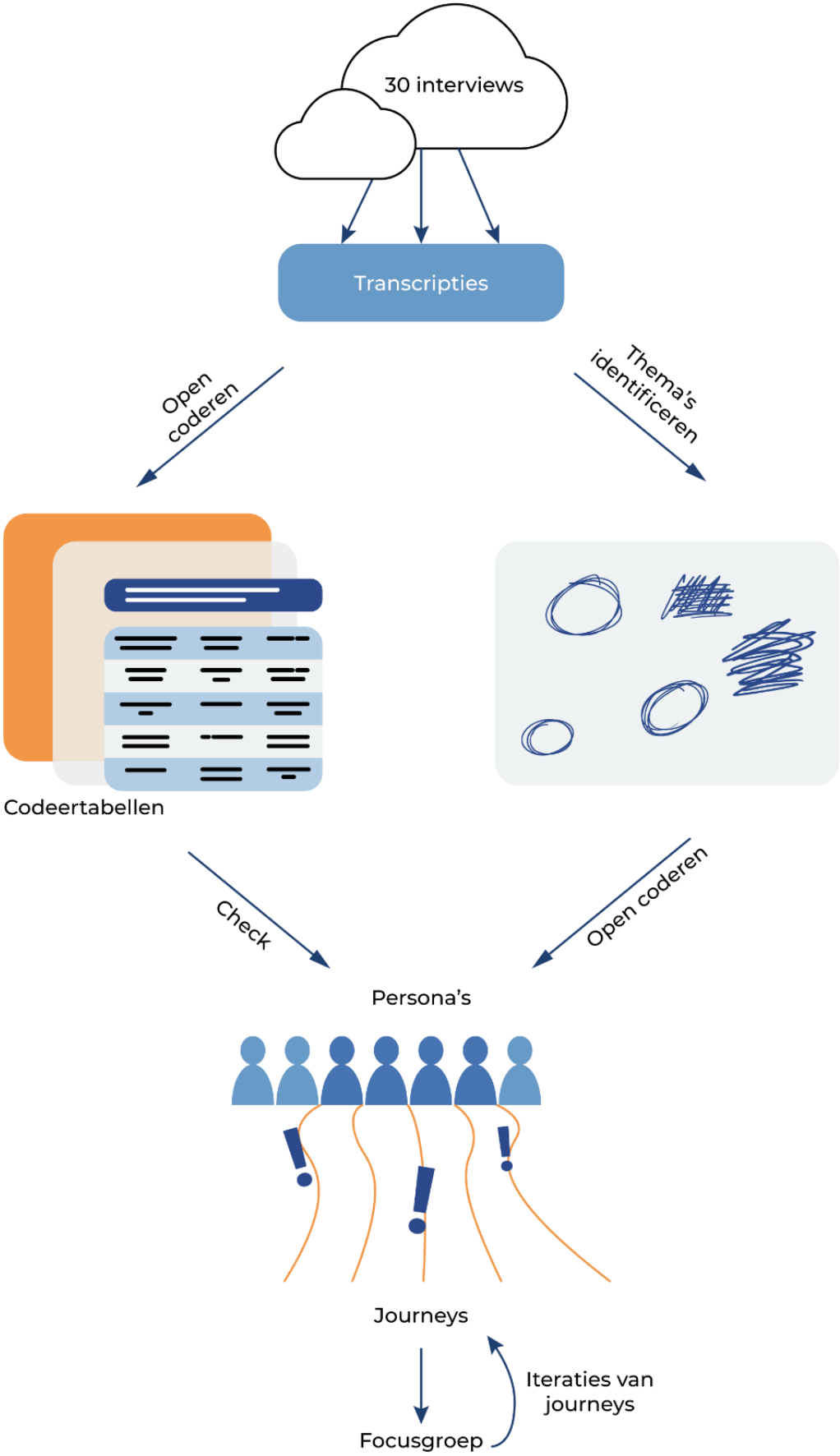
Om deze diverse doelgroepen te bereiken werd een brede oproep gelanceerd. Hiervoor werd een basistekst opgemaakt die werd aangevuld met een visualisatie. De brede oproep werd in een eerste fase verspreid via diverse

[1] Op basis van de NACE-code die de klasse van economische activiteiten aanduidt
[2] Steunpunt Werk en het Departement Werk & Sociale Economie. Monitoringsrapport 2021: Opleidingsdeelname en opleidingsinspanningen van werkgevers in Vlaanderen

sociale media kanalen en interne netwerken van de betrokken organisaties in de periode december 2021 – januari 2022. Daarnaast werden tal van organisaties aangeschreven met de vraag de brede oproep mee te willen verspreiden. Zowel VOKA, Unizo, sectorale organisaties als sociale partners werden aangeschreven. Om tot een evenwichtige samenstelling van de respondentengroep te komen, werden in een tweede fase nog enkele gerichte communicaties gelanceerd en acties ondernomen. Zo werd de oproep nog eens expliciet naar horecazaken verspreid via Horeca Forma.

De interviews werden getranscribeerd en vervolgens kwalitatief geanalyseerd (zie figuur 3). 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 zes afgelijnde en duidelijk onderscheidbare persona's. Dit proces stond in continue uitwisseling met het tweede spoor. In dit spoor vond een codering plaats van de transcripties. De transcripties werden gecodeerd in tabellen die de basisstructuur van de customer journey (geïdentificeerd in spoor 1) representeerden. Per interview werden de activiteiten, touchpoints, gedachten en gevoelens, drempels en hefbomen, en opportuniteiten gecodeerd in de tabel. Met de informatie uit de codeertabellen konden de onderzoekers de gepaste informatie aan de persona's en de customer journeys toevoegen en deze zo verder verfijnen.

In een tweede fase werden de opgestelde persona's en customer journeys gevalideerd via een focusgroep. Deze focusgroep vond plaats in april 2022. Alle respondenten uit fase 1 werden uitgenodigd, 8 organisaties 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 lichten we de persona's en customer journeys toe die ontwikkeld werden op basis van de analyse van de interviews en de focusgroep. Daarna gaan we dieper in op enkele overkoepelende vaststellingen die we konden afleiden uit de analyse en die niet personaspecifiek waren.

3.1. Persona's

Op basis van de data-analyse van de interviews, kwamen zes persona's naar boven. Deze persona's zijn fictieve personen die op een levendige manier een subgroep van organisaties beschrijven die opleidingen aanbieden en inrichten. De persona's zijn geïdentificeerd op basis van hun ambitie waarmee ze opleidingen aanbieden en inrichten voor hun medewerkers (belofte aan medewerkers). Deze ambitie blijkt bepalend voor de keuzes die een organisatie maakt in het proces om opleidingen aan te bieden en in te richten. 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 organisaties om zo unieke profielen te creëren waar duidelijke interventies aan gekoppeld kunnen worden. Het is dus belangrijk om te duiden dat eenzelfde organisatie onder verschillende persona's kan vallen afhankelijk van de ambitie waarmee de organisatie een opleiding inricht en aanbiedt.

3.1.1 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 4) wordt toegelicht welke informatie gegeven zal worden per onderdeel.

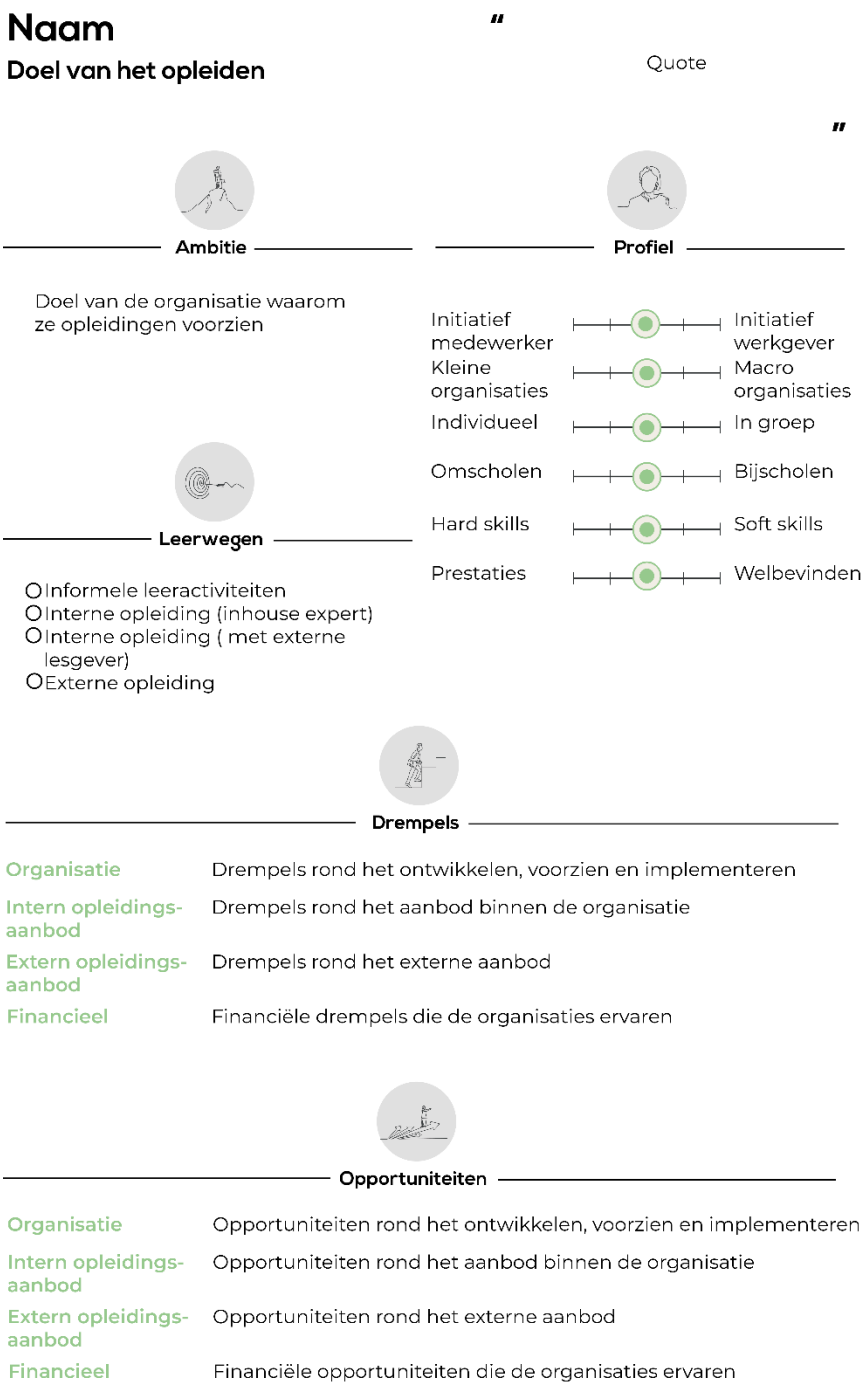
Het CV beschrijft per persona het volgende: ('Naam X' persona) biedt (leerwegen X) aan om (ambitie X) te bereiken, maar komt (drempels X) tegen tijdens de ontwikkeling van deze leerwegen.

1. Profiel: persona in een notendop door een passende naam en een quote toe te wijzen.
2. Ambitie: het doel dat een organisatie wil bereiken met het aanbieden en inrichten van de opleiding.
3. Leerwegen: de leermogelijkheden waarop deze persona zich voornamelijk richt:
    a. Een informele leeractiviteit
    b. Een interne opleiding (met een in-house expert als lesgever)

   c. Een interne opleiding (met een externe lesgever)
   d. Een externe opleiding (bij een externe opleidingsverstrekker)

4. Typerende kenmerken voor de persona:
   a. Initiatief: Komt het initiatief voor opleidingsdeelname voornamelijk vanuit de werkgever of vanuit de medewerker zelf?
   b. Organisatiegrootte: Komt de persona voornamelijk voor bij kleine of grote organisaties?
   c. Aantal deelnemers: Richt deze persona zich eerder op één medewerker of eerder een groep van medewerkers?
   d. Skills: Focussen de opleidingen/leeractiviteiten waarop deze persona zich richt eerder op hard of soft skills?
   e. Type leernood: Focussen de opleidingen/leeractiviteiten waarop deze persona zich richt eerder op bijscholing (het verdiepen van reeds aanwezige competenties binnen de huidige job) of omscholing (het verwerven van competenties voor een job/beroep die geheel nieuw is)[3]?
   f. Focus opleiding: Richt de opleiding zich voornamelijk op het verbeteren van de prestaties van medewerkers of op het positief beïnvloeden van hun welbevinden?
5. Drempels: de voornaamste drempels of moeilijkheden die een organisatie ervaart tijdens het aanbieden en inrichten van opleidingen.
6. Opportuniteiten: potentiële oplossingen om organisaties beter te ondersteunen bij het aanbieden en inrichten van opleidingen.

[3] Bijscholing: "aanvullende scholing om de kennis op peil te houden." (www.vandale.nl)
Omscholing: "een opleiding voor een ander vak." (www.vandale.nl)



Figuur 4: Template persona

De persona's zijn bewust geëxtrapoleerd tot zes unieke en duidelijk onderscheidbare profielen gebaseerd op een specifieke ambitie om een opleiding voor medewerkers aan te bieden en in te richten. Een organisatie kan verschillende ambities hebben afhankelijk van het doel dat de organisatie voor ogen houdt met de opleiding. Daardoor zal een organisatie hoogstwaarschijnlijk nooit volledig en continu binnen eenzelfde persona vallen. We voegen een korte leeswijzer toe die een leidraad biedt voor het correcte gebruik van een persona (zie Figuur 5).

Figuur 5: Leeswijzer persona's

3.2. Customer Journeys

Voor elk van de persona's werd het proces om opleidingen aan te bieden en in te richten 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 een persona doorloopt werden geïdentificeerd in de data en samengevat in een 10tal fasen in de customer journey (zie Figuur 6).

De eerste drie fasen doorlopen de verschillende persona's gemeenschappelijk:

- Noden in kaart brengen en het identificeren van een leernood bij één (of meerdere) medewerkers
- Oriëntatie van leermogelijkheden (in antwoord op de leernood)
- Oplossing voor de leernood formuleren

In de data konden we vier leermogelijkheden identificeren die als oplossing voor een leernood door een organisatie ingezet worden. Deze vier leermogelijkheden bleken:

1. Een informele leeractiviteit
2. Een interne opleiding, gegeven door een in-house expert uit de organisatie
3. Een interne opleiding, gegeven door een externe lesgever
4. Een externe opleiding die men volgt bij een externe opleidingsverstrekker

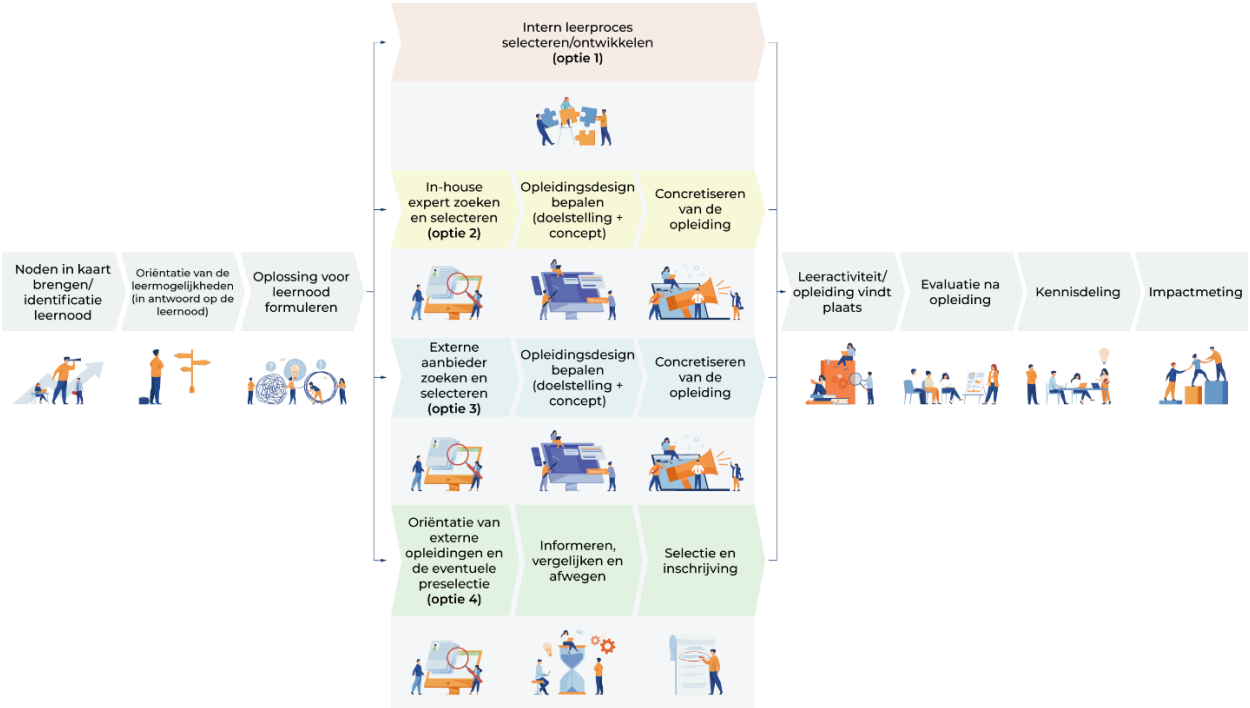
De volgende stappen in de journey doorloopt een persona afhankelijk van de specifieke leernood die men tracht in te lossen (bijv. de omvang van de leernood, het inhoudelijke thema, het aantal medewerkers die dezelfde leernood ervaren) en afhankelijk van organisatiekenmerken (de grootte van de organisatie, de mate waarin intern expertise aanwezig is, de mate waarin een leercultuur deel uitmaakt van de organisatie). Op basis van deze factoren zal de persona een leermogelijkheid selecteren en doorloopt het vervolgens de volgende stappen van de journey. Per leermogelijkheid formuleren we de stappen die de persona doorloopt:

1. Een informele leeractiviteit
    a. Intern leerproces selecteren en ontwikkelen
2. Een interne opleiding, gegeven door een in-house expert uit de organisatie
    a. In-house expert zoeken en selecteren
    b. Opleidingsdesign bepalen (doelstellingen en concept)
    c. Concretiseren van de opleiding (praktische organisatie en uitwerking)
3. Een interne opleiding, gegeven door een externe lesgever
    a. Externe aanbieder zoeken en selecteren
    b. Opleidingsdesign bepalen (doelstellingen en concept)
    c. Concretiseren van de opleiding (praktische organisatie en uitwerking)
4. Een externe opleiding die men volgt bij een externe opleidingsverstrekker
    a. Oriëntatie van externe opleidingen en eventuele preselectie
    b. Informeren, vergelijken en afwegen
    c. Selectie en inschrijving

Elke persona kenmerkt zich door een set van leermogelijkheden die het meest geselecteerd worden als antwoord op de leernoden binnen de persona. De relevante set per persona wordt verder in het rapport (zie 3.3) besproken en deze is ook steeds gevisualiseerd in de journey per persona.

De laatste drie stappen van de journey doorlopen de persona's vervolgens terug gemeenschappelijk:

- Evaluatie na de opleiding
- Kennisdeling
- Impactmeting

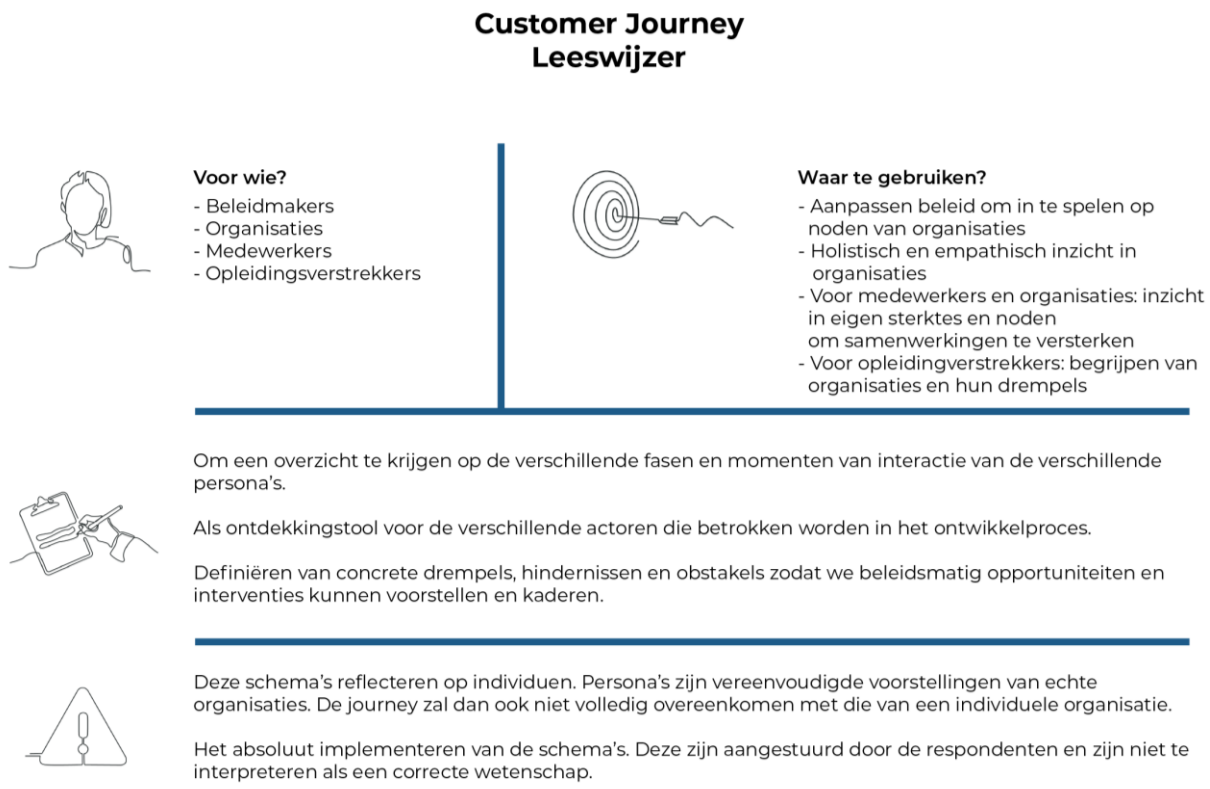


Figuur 6: De verschillende fasen van de customer journey

Vervolgens werd voor elk van de fases gekeken naar verschillende aspecten die de beleving van de persona's beïnvloeden. De customer journey omvat naast een horizontale laag met de diverse fasen die de persona doorloopt (zie hierboven toegelicht) een reeks lagen die onder elkaar gestapeld zijn. In elk van deze lagen werd respectievelijk de volgende informatie in kaart gebracht:

- Activiteiten die organisaties ondernemen bij het aanbieden en inrichten van een opleiding
- Touchpoints: interactiemomenten tussen de organisaties en:
  - Stakeholders: personen of organisaties die betrokken worden
  - Dragers van de contactmomenten (website, e-mail, ...)
- Ervaringscurve: wat voelen de organisaties tijdens hun journey, wat zijn de emoties die gepaard gaan met elke fase?
- Gedachtegang: redeneringen, gedachten en gevoelens van de organisaties doorheen hun journey
- Drempels: hindernissen of moeilijkheden die een organisatie ervaart tijdens het aanbieden en inrichten van opleidingen
- Opportuniteiten: potentiële oplossingen om organisaties beter te ondersteunen bij het aanbieden en inrichten van opleidingen

3.2.1 Leeswijzer



Figuur 7: Leeswijzer customer journeys

Door de combinatie van verschillende fases 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 leernoden binnen organisaties, (2) de diverse stappen binnen de journey van organisaties om opleidingen aan te bieden en in te richten, (3) de faciliterende factoren bij het aanbieden en inrichten van opleidingen in organisaties, (4) de drempels die organisaties ervaren tijdens hun journey, en (5) de opportuniteiten waarmee de journey van organisaties geoptimaliseerd kan worden.

3.3. De opstarter

De **opstarter** heeft als organisatie de ambitie om opleidingen aan te bieden en in te richten om werknemers een vlotte start te laten nemen. Het gaat daarbij enerzijds om opleidingen om medewerkers met de organisatie en diens werkwijze, processen, waarden en normen, … te laten kennismaken, veelal opleidingen als deel van een onboardingstraject. Anderzijds gaat het om opleidingen voor startende medewerkers die niet direct inzetbaar zijn en competenties ontbreken om vlot te kunnen starten binnen een functie in de organisatie. De organisatie voorziet daarom een omscholingstraject waarbij de nieuwe medewerker een nieuwe set van competenties kan aanleren. Organisaties zetten ook sterk in op deze opstartopleidingen als een vorm van 'employer branding'. Men biedt deze opleidingen aan om nieuw talent aan te trekken.

Profiel:

- Het initiatief voor het volgen van opleidingen komt bij deze persona voornamelijk vanuit de werkgever, gezien zij nieuwe medewerkers stimuleren en meenemen in een bad van opleidingen die de organisatie aanbiedt.
- Deze persona is sterker aanwezig in grote organisaties. Hoe groter de organisatie, hoe meer opstarttrajecten gestructureerd verlopen en hoe meer middelen er veelal zijn om een intern aanbod van opleidingen (voor onboarding of omscholing) te ontwikkelen.
- De opleidingen worden meestal in groep gegeven. Dit verhoogt de efficiëntie binnen de organisatie, maar het biedt ook een kans voor nieuwe medewerkers om elkaar te leren kennen. In mindere mate worden deze opleidingen individueel aangeboden (bijv. onboardingsopleidingen die digitaal worden voorzien via video's).
- Enerzijds is deze persona sterk gericht op omscholing voor die opleidingstrajecten om medewerkers die instromen vanuit een ander domein een vlotte start te laten nemen. Anderzijds zijn de onboardingsopleidingen (bijv. opleidingen gericht op het bijbrengen van kennis over werkwijzes, procedures, … binnen de organisatie) eerder gericht op bijscholing en het introduceren van de medewerker binnen de organisatie.
- De opleidingen zijn er enerzijds op gericht om de prestaties van de medewerkers van bij de start te optimaliseren (zeker bij de omscholingstrajecten). Anderzijds zijn de opleidingen er ook op gericht om het welbevinden te stimuleren opdat nieuwe medewerkers zich snel thuis voelen in hun nieuwe organisatie (voornamelijk bij de onboardingsopleidingen).

De Opstarter

Activeren van medewerkers, een vlotte start nemen.

" Het is belangrijk dat we die nieuwelingen wat meer onder onze vleugels nemen. Ze krijgen eerst een onboarding en dan neemt een mentor hen mee in de job. "

Ambitie

- Medewerkers vlot laten starten
- Medewerkers omscholen en zo inzetbaar maken binnen de organisatie
- Opleiding aanbieden om nieuw talent aan te trekken

Profiel

Initiatief medewerker	Initiatief werkgever
Kleine organisaties	Grote organisaties
Individueel	In groep
Omscholen	Bijscholen
Hard skills	Soft skills
Prestaties	Welbevinden

Leerwegen

- ● Informele leeractiviteiten
- ● Interne opleiding (inhouse expert)
- ● Interne opleiding (met externe lesgever)
- ○ Externe opleiding

Drempels

Organisatie	Weinig inzicht in de competenties, ontbreken van professionaliseringsplan op beleidsniveau, uitwisseling bij organisatie met meerdere entiteiten verloopt niet vlot, onvoldoende digitale skills, taal, medewerkers die op locatie werken
Intern opleidings-aanbod	Te weinig mankracht binnen de organisatie beschikbaar om opleidingen zelf te ontwikkelen en in te richten
Extern opleidings-aanbod	/
Financieel	/

Opportuniteiten

Organisatie	Uitwisseling stimuleren tussen organisaties, oprichting van een HR-team voor opleidingsbeleid, gestructureerd leernoden identificeren en in kaart brengen
Intern opleidings-aanbod	Ontwikkeling van een digitaal platform binnen organisaties waar medewerkers flexibel opleidingen kunnen volgen
Extern opleidings-aanbod	/
Financieel	/

Figuur 8: CV persona opstarter

3.3.1 Customer journey

De opstarter is zeer aandachtig voor de competenties die nieuwe medewerkers nodig hebben om direct inzetbaar te zijn. De opstarter brengt daartoe de competenties en de daaraan verbonden leernoden in kaart die nodig zijn om van start te kunnen gaan in een functie binnen de organisatie. In sommige gevallen worden nieuwe medewerkers in deze activiteit betrokken om inzicht te krijgen in de eerste werkperiode binnen de organisatie en de leernoden die hij/zij bij zichzelf kan identificeren om een vlotte start te nemen binnen de organisatie.

Vervolgens bekijkt de opstarter hoe de leernood vertaald kan worden in een leermogelijkheid. De opstarter houdt hierbij rekening met het aantal medewerkers waarvoor de leernood van toepassing is. Hoe groter het aantal medewerkers, hoe meer budget er vanuit de organisatie geïnvesteerd zal worden in de ontwikkeling van een opleidingsaanbod en hoe meer gestructureerd de organisatie de ontwikkeling aanpakt.

De opstarter zet voornamelijk in op een intern aanbod van leeractiviteiten en opleidingen om op die manier een aanbod op maat te kunnen voorzien voor de nieuwe medewerkers zodat deze volledig voldoen aan de noden en verwachtingen van de organisatie en zodat de (leer)inhouden volledig afgestemd zijn op de context van de organisatie. Kleinere organisaties zullen zich bij het ontwikkelen van een aanbod voornamelijk richten op informele leeractiviteiten. Grotere organisaties richten zich meer op de ontwikkeling van een interne opleiding waarbij men in eerste instantie zal nagaan of er een in-house expert ter beschikking is om de opleiding te geven. Wanneer deze in-house expert niet gevonden wordt, gaat men op zoek naar een externe lesgever die de opleiding kan ontwikkelen en geven.

De opstarter is sterk betrokken bij het verloop van de leeractiviteiten/opleidingen omdat de lerenden de competenties direct zullen moeten gebruiken in hun job. Evaluatie is daarom belangrijk, maar krijgt vooral informeel vorm. Men volgt op of de medewerker tevreden is, een vlotte start heeft kunnen nemen, en of er extra ondersteuning of opleiding nodig is.

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

3.3.2 Drempels

De opstarter wordt met verschillende drempels geconfronteerd tijdens de reis die hij/zij aflegt om opleidingen in te richten en aan te bieden:

Organisatie:

- Weinig inzicht in de competenties van startende medewerkers
- Kortetermijnvisie binnen de organisatie met betrekking tot competentieontwikkeling van medewerkers en het volgen van opleiding. Er ontbreekt een professionaliseringsplan op beleidsniveau binnen de organisatie.
- Binnen organisaties die uit meerdere entiteiten (diensten, departementen, dochterbedrijven,...) bestaan, verloopt de uitwisseling en afstemming over opleiding niet altijd evident tussen de verschillende entiteiten. De samenwerking verloopt niet altijd vlot.
- Medewerkers beschikken over onvoldoende digitale skills om vlot digitale opleidingen te kunnen volgen.
- Voor medewerkers die het Nederlands of Engels niet machtig zijn, is het volgen van opleidingen niet evident.
- Voor medewerkers die op locatie werken, en niet op kantoor, is het volgen van opleidingen niet evident.

Intern opleidingsaanbod:

- Te weinig mankracht binnen de organisatie beschikbaar om opleidingen zelf te ontwikkelen en in te richten.

Extern opleidingsaanbod:

- /

Financieel:

- /

3.3.3 Opportuniteiten

Om de reis van de opstarter te verbeteren werden tijdens de interviews en de focusgroep volgende opportuniteiten geïdentificeerd:

Organisatie:

- Uitwisseling stimuleren tussen organisaties om best practices, methodes om opleidingen te organiseren,... te delen en van elkaar bij te leren.
- Oprichting van een HR-team binnen de organisatie dat instaat voor het opleidingsbeleid en daar voldoende tijd voor krijgt.
- Op gestructureerde wijze leernoden identificeren en in kaart brengen samen met de medewerkers tijdens functioneringsgesprekken.

Intern opleidingsaanbod:

- 'Netflix voor opleidingen': ontwikkeling van een digitaal platform binnen organisaties waar medewerkers flexibel opleidingen kunnen volgen (op eigen snelheid, op locatie,...), zo bijvoorbeeld via korte instructievideo's met een korte evaluatie achteraf.

Extern opleidingsaanbod: /

Financieel: /

3.4. De loopbaanondersteuner

De loopbaanondersteuner is er als persona op gericht medewerkers breed te laten groeien. De loopbaanondersteuner wil de medewerkers stimuleren zich te ontplooien en verder te ontwikkelen. Deze persona stimuleert medewerkers om hun job- en/of doorgroeikansen te verhogen. Vanuit deze houding wenst deze persona de retentie van medewerkers positief te stimuleren en wil het zich positioneren als een organisatie waarin een lerende cultuur centraal staat. Opleiding wordt bij deze persona ook echt gezien als een vorm van extralegaal voordeel, als een aanvulling op het loon, zeker in non-profit organisaties waar het loonpakket veelal meer begrensd en in een strakker kader vastgelegd is dan in profit organisaties.

Profiel:

- Het initiatief voor het volgen van opleidingen komt bij deze persona voornamelijk en idealiter vanuit de medewerker. Deze geeft zelf aan waarin hij/zij wil groeien. Wanneer het initiatief onvoldoende vanuit medewerkers komt, zal deze persona zelf pogingen ondernemen om medewerkers te stimuleren opleidingen te volgen om zich verder te ontwikkelen en te ontplooien.
- Deze persona komt zowel voor bij kleinere als grotere organisaties.
- De opleidingen worden veelal individueel gevolgd, gezien het initiatief voornamelijk vanuit de medewerkers vertrekt. Wanneer een groep van medewerkers een zelfde leernood aangeeft, zal de organisatie trachten een groepsopleiding te voorzien.
- De opleidingen binnen deze persona zijn vooral gericht op het bijscholen en houden in mindere mate een (volledige) omscholing in.
- De opleidingen binnen deze persona kunnen zowel gericht zijn op het ontwikkelen van harde als zachte competenties.
- De opleidingen zijn er enerzijds op gericht om de prestaties van de medewerkers te verbeteren doordat ze hun competenties verder ontwikkelen, anderzijds tracht de organisatie via deze opleidingen het welbevinden van de medewerker positief te beïnvloeden door in te zetten op persoonlijke groei.

De Loopbaanondersteuner

Breed ontwikkelen van de medewerker

> Wij verwachten zelf veel initiatief van medewerkers. Ze moeten ook zelf aangeven welke opleidingen zij nodig hebben.

Ambitie

- Medewerkers breed laten ontwikkelen, ontplooien
- Job en/of doorgroeikansen van de medewerker verhogen
- Retentie verhogen van medewerkers
- Lerende cultuur binnen de organisatie stimuleren
- Opleiding als een vorm van extralegaal voordeel aanbieden

Profiel

Initiatief medewerker	Initiatief werkgever
Kleine organisaties	Grote organisaties
Individueel	In groep
Omscholen	Bijscholen
Hard skills	Soft skills
Prestaties	Welbevinden

Leerwegen

- Informele leeractiviteiten
- Interne opleiding (inhouse expert)
- Interne opleiding (met externe lesgever)
- Externe opleiding

Drempels

Organisatie	Belang van leren niet erkend, focus op strakke taakomschrijving en te weinig op talenten, gebrek aan inzicht in de competenties, meten van de impact, grote uitdagingen krijgen voorran, te weinig tijd, weinig motivatie om opleidingen te volgen bij bepaalde profielen
Intern opleidings-aanbod	Te weinig op maat
Extern opleidings-aanbod	Inschatten kwaliteit is moeilijk, gebrek aan een goed overzicht van aanbod, opleidingen zijn veelal complex en hebben een te grote omvang
Financieel	Prijs van externe opleidingen

Opportuniteiten

Organisatie	Overzichtelijk beheersysteem, administratieve opleidingsmedewerker, stimuleren van leercultuur, op een gestructureerde wijze leernoden identificeren en in kaart brengen, voldoende tijd voor medewerkers om opleiding te volgen binnen werkuren, definiëren van duidelijke rollen/jobprofielen
Intern opleidings-aanbod	Diverse vormen van leren promoten, intern platform binnen de organisatie om uitwisseling te stimuleren
Extern opleidings-aanbod	Overzichtelijk, digitaal platform waarop alle bestaande opleidingen terug te vinden zijn met kwaliteitslabels, flexibel inschrijven
Financieel	Voorzien van extra premie voor medewerkers die buiten werkuren opleiding volgen, financiële ondersteuning door de overheid voor ontwikkelen van interne leerwegen, extra middelen door de overheid voor volgen van verplichte opleidingen

Figuur 9: CV persona loopbaanondersteuner

3.4.1 Customer journey

De loopbaanondersteuner luistert actief naar de noden van medewerkers op het vlak van competenties waarin zij willen groeien of zich willen ontplooien. De medewerkers kunnen deze leernoden aankaarten tijdens feedback- of functioneringsgesprekken met hun leidinggevende, of op informele momenten (bijv. tijdens een koffiepauze).

Eens de medewerker een leernood heeft geuit, vindt er contact plaats (bijv. een overleg, informeel gesprek, e-mail) tussen de medewerker en de organisatie (bijv. de leidinggevende, HR-medewerker) om te bekijken op welke manier de organisatie kan inspelen op de leernood van de medewerker. De organisatie besteedt daarbij aandacht aan het verder verloop van de loopbaan van de medewerker en probeert de leernood te koppelen aan de ambities van de medewerker en zijn/haar vooruitzichten. Tegelijkertijd maakt de loopbaancoach ook de afweging of de leernood past binnen de noden van de organisatie.

In vele gevallen krijgt de medewerker vervolgens veel eigenaarschap om het vervolgtraject te bepalen (bijv. selecteren van een opleiding, inschrijving, volgen van de opleiding,...). In sommige gevallen gaat de organisatie intern aan de slag met de leernood van de medewerker(s).

Bij het zoeken naar een antwoord op de leernood van de medewerker zal men eerst nagaan of er intern een informele leeractiviteit voorhanden is die beantwoordt aan de leernood. Zo niet, dan trekt men de opties open naar andere leerwegen. In vele gevallen zal een opleiding geselecteerd worden bij een externe opleidingsverstrekker omdat het vaak over individuele medewerkers gaat met een concrete, specifieke leernood. Indien een groep van medewerkers een zelfde leernood aangeeft, zal de organisatie stappen ondernemen om een interne opleiding te ontwikkelen met een in-house expert als deze beschikbaar is, of een externe lesgever.

Medewerkers evalueren de opleidingen veelal via een tevredenheidsbevraging. Na afloop van de opleiding is kennisdeling sterk van belang voor de organisatie. Veelal verwerven de medewerkers via een externe opleiding nieuwe kennis, die de organisatie graag verder wil verspreiden naar andere medewerkers (zeker wat betreft grote, langdurige opleidingen). Tot slot wil deze persona ook de impact van de opleiding nagaan om het effect van de opleiding op het functioneren van de medewerker te kunnen opvolgen.

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

3.4.2 Drempels

De loopbaancoach wordt met verschillende drempels geconfronteerd tijdens de reis die hij/zij aflegt om opleidingen in te richten en aan te bieden:

Organisatie:

- Belang van leren wordt onvoldoende erkend door de organisatie/het bestuur.
- Focus binnen de organisatie/het bestuur ligt op strakke taakomschrijving en te weinig op talenten.
- Gebrek aan inzicht in de competenties van medewerkers en hun leernoden. Hierdoor verloopt de identificatie van leernoden niet altijd vlot.
- Wanneer de organisatie met grote uitdagingen op organisatieniveau geconfronteerd wordt (bijv. nakend faillissement), is het niet altijd evident om voldoende aandacht te blijven besteden aan de opleiding van medewerkers.
- Het meten van de impact op lange termijn op (de competenties van de) medewerkers na het volgen opleidingen vormt een uitdaging voor de organisatie.
- Medewerkers ervaren te weinig tijd om opleidingen te volgen.

- Weinig motivatie om opleidingen te volgen bij bepaalde profielen (bijv. oudere werknemers zien niet altijd de meerwaarde van een opleiding in omwille van het nakende einde van hun loopbaan).

Intern opleidingsaanbod:

- Leeractiviteiten worden te weinig praktijkgericht vormgegeven, worden te weinig afgestemd op de context van een organisatie (te weinig op maat).

Extern opleidingsaanbod:

- Inschatten van kwaliteit van opleidingen en opleidingsverstrekkers is moeilijk.
- Gebrek aan een goed overzicht van het aanbod van opleidingen bij (diverse) externe opleidingsverstrekkers.
- De aangeboden opleidingen zijn veelal complex en hebben een te grote omvang, waardoor de motivatie van medewerkers laag is om de opleiding op te starten of de motivatie doorheen een opleiding afneemt.

Financieel:

- Prijs van externe opleidingen.

3.4.3 Opportuniteiten

Om de reis van de loopbaanondersteuner te verbeteren konden tijdens de interviews en de focusgroep volgende opportuniteiten geïdentificeerd worden:

Organisatie:

- Het ontwikkelen van een overzichtelijk beheersysteem binnen de organisatie met een overzicht van alle gevolgde en geplande opleidingen, en de competenties per medewerker en over medewerkers heen.
- Het aanwerven van een administratieve opleidingsmedewerker. Hierdoor kan de beleidsmedewerker 'opleiding/learning & development' zich op het strategische opleidingsbeleid en -aanbod richten i.p.v. op operationele taken die bij het organiseren van opleidingen komen kijken.
- De organisaties moeten het belang van levenslang leren, een leercultuur en lerende organisaties blijven stimuleren. De overheid kan hier via campagnes aan bijdragen.
- De organisaties moeten op een gestructureerde wijze leernoden identificeren en in kaart brengen samen met de medewerkers tijdens functioneringsgesprekken.
- Het voorzien van voldoende tijd voor medewerkers om opleiding te volgen binnen de werkuren. De overheid kan hieraan bijdragen door meer subsidies te voorzien i.v.m. de loonkost wanneer werknemers opleidingen volgen tijdens de werkuren.
- Een vaste werktijd vastleggen op het niveau van de organisaties om opleiding te (kunnen) volgen.
- Het definiëren van duidelijke rollen/jobprofielen binnen de organisatie en daaraan potentiële opleiding(straject)en koppelen.

Intern opleidingsaanbod:

- Organisaties kunnen diverse vormen van leren promoten opdat men niet enkel kijkt naar formele opleidingstrajecten, maar ook bijvoorbeeld voldoende informele en laagdrempelige leertrajecten uitbouwt binnen de organisatie (bijv. samen een tekst/boek lezen en daarover kennis uitwisselen).
- Uitbouw van een intern platform binnen de organisatie om uitwisseling te stimuleren over gevolgde opleidingen, de kwaliteit ervan en evaluatie van de opleiding door de medewerker mogelijk te maken. Dit platform kan daarbij automatische herinneringen verzenden naar medewerkers om de evaluatie op diverse

tijdstippen te herhalen (bijv. na één week, na twee maanden, na zes maanden) om op die manier de impact van de opleiding beter te kunnen nagaan.

Extern opleidingsaanbod:

- Het creëren van een digitaal platform door de overheid waarop alle bestaande opleidingen levenslang leren overzichtelijk terug te vinden zijn met kwaliteitslabels voor elke opleiding en filters waarmee de gewenste opleiding geselecteerd kan worden die voldoet aan de leernoden van de medewerker. Daarbij is nood aan een beter kader voor deze kwaliteitslabels opdat ze uniform en universeel toegekend kunnen worden over alle aanbieders levenslang leren heen.
- Opleidingsverstrekkers die flexibele inschrijvingen toelaten opdat late uitschrijving mogelijk wordt wanneer onvoorziene omstandigheden zich voordoen in de job.

Financieel:

- Het voorzien van een extra premie of bonus door de overheid voor medewerkers wanneer zij buiten de werkuren opleiding volgen.
- Meer financiële ondersteuning bieden door de overheid voor het ontwikkelen van interne leerwegen (zeker bij non-profit organisaties).
- Meer financiële ondersteuning door de overheid voor deelname aan externe opleidingen voor non-profit organisaties.
- Voorzien van extra middelen door de overheid voor het volgen van verplichte opleidingen.

3.5. De prestatiebewaker

De prestatiebewaker focust op competentietekorten van medewerkers. Om deze tekorten aan te pakken organiseert de prestatiebewaker opleidingen. Via het aanbieden van een opleiding hoopt deze persona het tekort bij de medewerker weg te werken opdat deze up-to-date en relevant blijft binnen zijn/haar job. Op die manier tracht deze persona jobverlies van medewerkers te vermijden en daarmee retentie binnen de organisatie te verhogen.

Profiel:

- Het initiatief voor het volgen van opleidingen komt bij deze persona voornamelijk vanuit de werkgever die een tekort vaststelt tijdens de arbeidstijd (bijv. door een teamleider) of het tekort wordt blootgelegd tijdens evaluatie/functioneringsgesprekken. Tijdens deze gesprekken komt het initiatief voor het volgen van een opleiding in sommige gevallen vanuit de medewerker zelf die een probleem in zijn/haar professioneel functioneren vaststelde.
- Deze persona komt zowel voor bij kleinere als grotere organisaties.
- Afhankelijk van het aantal medewerkers waarbij het tekort wordt vastgesteld (bijv. tijdens een jaarlijkse evaluatiecyclus) worden de opleidingen eerder individueel of in groep gevolgd. Van zodra een voldoende groot aantal medewerkers dezelfde leernood ervaart, zal de organisatie trachten een groepsopleiding te voorzien.
- De opleidingen binnen deze persona zijn voornamelijk gericht op bijscholen.
- De opleidingen binnen deze persona kunnen zowel gericht zijn op het ontwikkelen van harde als zachte competenties.
- De opleidingen binnen deze persona zijn sterk gericht op het verbeteren van de prestaties van medewerkers.

De Prestatiebewaker

Competentiegaps dichten, medewerkers up-to-date houden binnen hun job.

" Onze medewerkers hebben moeite met het identificeren van hun eigen noden. Het is niet altijd duidelijk wat een opleiding voor hen kan betekenen binnen de organisatie. Wij merken wel snel dat mensen met iets niet mee zijn. In dit geval gaan we zelf dan een opleiding opzetten. "

Ambitie

- Competentietekorten wegwerken
- Jobverlies van medewerkers vermijden
- Medewerkers relevant houden
- Retentie stimuleren

Profiel

Initiatief medewerker	Initiatief werkgever
Kleine organisaties	Grote organisaties
Individueel	In groep
Omscholen	Bijscholen
Hard skills	Soft skills
Prestaties	Welbevinden

Leerwegen

- Informele leeractiviteiten
- Interne opleiding (inhouse expert)
- Interne opleiding (met externe lesgever)
- Externe opleiding

Drempels

Organisatie	Identificeren van leernoden, kortetermijnvisie, evaluatiemoeheid bij medewerkers, grote uitdagingen krijgen voorrang, gebrek aan motivatie bij medewerkers, tekort aan tijd, medewerkers ervaren moeilijkheden om aangeleerde competenties te implementeren in werkpraktijk
Intern opleidings-aanbod	Weinig didactische ervaring bij in-house experten, moeilijkheden om opleidingsdoelstellingen te formuleren
Extern opleidings-aanbod	Tekort aan opleidingen die flexibel gevolgd kunnen worden, onduidelijk overzicht van beschikbare en kwaliteitsvolle opleidingen
Financieel	Beperkt budget

Opportuniteiten

Organisatie	Kennisdeling structureel uitbouwen, sensibilisatie vanuit overheid over belang van levenslang leren, interne afspraken over hoe kennis na afloop van opleiding verspreid of gedeeld zal worden, uitbouw van een intern platform binnen de organisatie om uitwisseling te stimuleren
Intern opleidings-aanbod	Ontwikkelen van innovatieve opleidingen, gepensioneerde me-dewerkers betrekken bij ontwikkelen en geven van opleidingen
Extern opleidings-aanbod	Kwaliteitslabels voor opleidingen, platform vanuit de overheid waar gehele opleidingsaanbod samenkomt, eenvoudige en uniforme procedures ontwikkelen voor contacteren van sectorfondsen, keuzeaanbod (digitaal of fysiek deelnemen)
Financieel	Incentives, door zowel organisaties als de overheid, aan medewerkers om opleiding te volgen

Figuur 10: CV persona prestatiebewaker

3.5.1 Customer journey

De prestatiebewaker krijgt vanuit diverse hoeken input over de competenties van medewerkers die onvoldoende ontwikkeld zijn. In eerste instantie krijgt de prestatiebewaker zicht op competentietekorten op basis van evaluatiegesprekken die plaatsvinden met medewerkers en vertaalt deze naar leernoden. Daarnaast ontvangt de prestatiebewaker informatie over tekorten van onder meer de teamleiders die in dicht contact staan met de medewerkers, alsook krijgt het feedback uit verschillende lagen van het management. De prestatiebewaker heeft ook aandacht voor trends en andere evoluties die een impact kunnen hebben op het functioneren van de medeweker in de nabije toekomst en formuleert op basis hiervan ook leernoden. De prestatiebewaker vindt het belangrijk dat medewerkers binnen de organisatie up-to-date zijn met de laatste ontwikkelingen in de sector opdat ze relevant blijven binnen hun job.

Op basis van de input over de competentietekorten maakt de prestatiebewaker een inschatting (1) van de omvang en urgentie van de leernoden van de medewerkers, (2) en het aantal medewerkers die eenzelfde leernood ervaart. Op basis hiervan kiest de prestatiebewaker welke leerweg ingezet zal worden. De prestatiebewaker zal eerst trachten in te zetten op informele leeractiviteiten, aangezien veelal verschillende collega's binnen de organisatie reeds uitgebreid expertise ontwikkelden in de competentie(s) en deze op informele wijze kunnen doorgeven. Naast het inzetten van informele leeractiviteiten, worden ook vaak interne opleidingen ontwikkeld. In eerste instantie gaat men daarvoor op zoek naar een in-house expert die dit op zich kan nemen. Wanneer deze niet gevonden kan worden, gaat men op zoek naar een geschikte externe lesgever. In sommige gevallen volgen medewerkers ook opleidingen bij een externe opleidingsverstrekker. Dit komt voornamelijk voor wanneer geen informele leeractiviteit voorhanden is en slechts één medewerker de leernood ervaart.

Medewerkers evalueren de opleidingen veelal via een tevredenheidsbevraging. Na afloop van de opleiding is kennisdeling van belang voor de organisatie, zeker wanneer een individuele werknemer een externe opleiding heeft gevolgd. In dat geval wil de organisatie dat de kennis verspreid wordt naar andere medewerkers. Tot slot is het nagaan van de impact van de opleiding belangrijk voor de prestatiebewaker om zo het effect op het functioneren van de medewerker te kunnen opvolgen.

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

3.5.2 Drempels

De prestatiesbewaker wordt met verschillende drempels geconfronteerd tijdens de reis die hij/zij aflegt om opleidingen in te richten en aan te bieden:

Organisatie:

- Het identificeren van leernoden bij medewerkers verloopt niet vlot.
- Organisaties hanteren een kortetermijnvisie op opleidingen en competenties. Opleidingen worden aangeboden als antwoord op een competentietekort, maar te weinig ingepast in een breder persoonlijk ontwikkelingsplan van de medewerker.
- De organisatie wordt geconfronteerd met een evaluatiemoeheid bij medewerkers (om na elke opleiding een evaluatieformulier te moeten invullen).
- Wanneer de organisatie met grote uitdagingen op organisatieniveau geconfronteerd wordt (bijv. nakend faillissement), is het niet altijd evident om voldoende aandacht te blijven besteden aan de opleiding van medewerkers.
- Gebrek aan motivatie bij medewerkers om opleiding te volgen.
- Tekort aan tijd om opleiding te volgen.

- Transfer: medewerkers ervaren moeilijkheden om aangeleerde competenties te implementeren in de werkpraktijk.

Intern opleidingsaanbod:

- Weinig didactische ervaring bij in-house experten om opleidingen te ontwikkelen en te geven.
- Interne lesgevers/in-house experten ervaren moeilijkheden om opleidingsdoelstellingen te formuleren.

Extern opleidingsaanbod:

- Er is een tekort aan opleidingen die flexibel gevolgd kunnen worden.
- Onduidelijk overzicht van beschikbare en kwaliteitsvolle opleidingen bij opleidingsverstrekkers.

Financieel:

- Beperkt budget, hierdoor is het laten ontwikkelen van opleidingen op maat niet evident.

3.5.3 Opportuniteiten

Om de reis van de prestatiebewaker te verbeteren konden tijdens de interviews en de focusgroep volgende opportuniteiten geïdentificeerd worden:

Organisatie:

- Kennisdeling structureel uitbouwen binnen de organisatie opdat dit niet per individuele opleiding georganiseerd moet worden.
- Meer sensibilisatie vanuit de overheid over het belang van levenslang leren.
- Het maken van interne afspraken met medewerkers binnen de organisatie voorafgaand aan de start van een opleiding over hoe de kennis na afloop van de opleiding verspreid of gedeeld zal worden.
- Uitbouw van een intern platform binnen de organisatie om uitwisseling te stimuleren over gevolgde opleidingen, de kwaliteit ervan en evaluatie van de opleiding door de medewerker mogelijk te maken.

Intern opleidingsaanbod:

- Het ontwikkelen van innovatieve opleidingen binnen de organisatie met een hoge graad van interactie.
- Organisaties kunnen gepensioneerde medewerkers betrekken bij het ontwikkelen en geven van opleidingen.

Extern opleidingsaanbod:

- Meer kwaliteitslabels voor opleidingen vanuit de overheid opdat hiermee tijdens de selectie van een opleiding rekening kan gehouden worden.
- Een centrale plek of platform creëren vanuit de overheid waar het gehele opleidingsaanbod samenkomt en geraadpleegd kan worden. Men kan op dit platform opleidingen filteren op basis van leernoden of relevante kenmerken. Men kan daarnaast bij elke opleiding ook nagaan in welke mate deze een antwoord biedt op de leernood.
- Eenvoudige en uniforme procedures ontwikkelen voor het contacteren van sectorfondsen.
- Het voorzien van een keuzeaanbod (digitaal of fysiek deelnemen) bij het aanbieden van opleidingen (door opleidingsverstrekkers) om de toegankelijkheid te verbeteren.

Financieel:

- Het bieden van voldoende incentives, door zowel organisaties als de overheid, aan medewerkers om opleiding te volgen.

3.6. De administrateur

De administrateur richt zich op opleidingen om daarmee te voldoen aan officiële verplichtingen en/of wetgeving (bijv. (brand)veiligheid,...). De hoofdfocus is veelal het behalen van certificaten na het volgen van de opleiding, om zo aan te tonen dat men binnen de organisatie handelt conform de wetgeving. Door het volgen van de opleidingen blijven de medewerkers up-to-date met de verplichtingen/wetgeving.

Profiel:

- Het initiatief voor het volgen van opleidingen komt bij deze persona sterk vanuit de werkgever. Deze brengt medewerkers op de hoogte wanneer zij een opleiding moeten volgen om aan verplichtingen te voldoen.
- Deze persona komt zowel voor bij kleinere als grotere organisaties.
- Afhankelijk van het aantal medewerkers dat een certificaat moet behalen of verplichte opleiding moet volgen zal de opleiding individueel of in groep gevolgd worden. Van zodra een voldoende groot aantal medewerkers dezelfde opleiding dient te volgen, zal de organisatie een groepsopleiding voorzien.
- De opleidingen binnen deze persona zijn voornamelijk gericht op bijscholen.
- De opleidingen binnen deze persona zijn sterk gericht op het bijscholen in harde competenties.
- De opleidingen binnen deze persona zijn sterk gericht op het verbeteren van de prestaties van medewerkers.

De Administrateur

Medewerkers laten voldoen aan officiële verplichtingen

" Wij kijken voor opleidingen als er bijvoorbeeld een BTW verandering is of als er iets verandert aan de wetgeving. "

Ambitie

- Voldoen aan officiële verplichtingen en/of wetgeving
- Medewerkers up-to-date houden
- Certificering

Profiel

Initiatief medewerker	Initiatief werkgever
Kleine organisaties	Grote organisaties
Individueel	In groep
Omscholen	Bijscholen
Hard skills	Soft skills
Prestaties	Welbevinden

Leerwegen

- Informele leeractiviteiten
- Interne opleiding (inhouse expert)
- Interne opleiding (met externe lesgever)
- Externe opleiding

Drempels

Organisatie	Gebrek aan een leercultuur, gebrek aan input van medewerkers over hun leernoden, weinig motivatie, te weinig tijd, arbeidskrachten kunnen niet gemist worden op de werkvloer
Intern opleidingsaanbod	/
Extern opleidingsaanbod	Beperkt aanbod, geen overzicht van opleidingen die gesubsidieerd worden, te eenzijdige focus op gesubsidieerde opleidingen, inschrijvingswachttijd
Financieel	Moeilijke, omslachtige subsidieprocedures

Opportuniteiten

Organisatie	Vaste timing op organisatieniveau om tijdens de werktijd opleidingen te (kunnen) volgen, structureel verankeren van opleiding binnen jobprofielen
Intern opleidingsaanbod	Geautomatiseerd leerplatform binnen de organisatie gekoppeld aan de boekhouding, uitdagend en innovatief opleidingsaanbod binnen de organisatie
Extern opleidingsaanbod	Opleidingsaanbod voor verplichte opleidingen door overheid, centrale plek of centraal platform, gecreëerd door de overheid, waar het gehele opleidingsaanbod samenkomt en geraadpleegd kan worden
Financieel	Extra middelen door de overheid voor verplichte opleidingstrajecten

Figuur 11: CV persona administrateur

3.6.1 Customer journey

De administrateur brengt in kaart welke opleidingen, permanente vorming, certificering verplicht is. Hij/zij volgt daarbij ook veranderingen in de wetgeving op. Eens in kaart gebracht, brengt de administrateur de medewerkers die verplicht een opleiding zullen moeten volgen op de hoogte.

Vervolgens gaat de administrateur op zoek naar potentiële leermogelijkheden. In sommige gevallen neemt de administrateur contact op met de verantwoordelijke (opleidings)instellingen om duidelijkheid te scheppen over potentiële leermogelijkheden in antwoord op de leernood van de medewerkers.

Gezien veelal een certificering vereist is om te voldoen aan de officiële verplichtingen, wordt vaak ingezet op het volgen van een externe opleiding bij een externe opleidingsverstrekker. In sommige gevallen wanneer een grote groep van medewerkers een certificaat moet behalen, opteert de organisatie voor het organiseren van een interne opleiding met een externe lesgever die erkend is en eveneens een certificaat mag uitreiken. Daarnaast kiest men soms voor een intern ontwikkelde opleiding, wanneer certificering niet noodzakelijk is en in-house een expert aanwezig is.

Na afloop van de opleiding evalueren de medewerkers de opleiding veelal via een tevredenheidsbevraging. De administrateur zal nagaan of de organisatie voldoet aan de officiële verplichtingen. Kennisdeling is voor deze persona minder van belang, gezien de prioriteit ligt op het voldoen aan de wetgeving en het kunnen voorleggen van bewijsstukken. Ook een impactmeting is voor deze persona daarom veelal minder van belang.

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

3.6.2 Drempels

De administrateur wordt met verschillende drempels geconfronteerd tijdens de reis die hij/zij aflegt om opleidingen in te richten en aan te bieden:

Organisatie:

- Gebrek aan een leercultuur binnen de organisatie. Opleiding wordt enkel ingezet om aan de verplichte vijf opleidingsdagen te voldoen.
- Gebrek aan input van medewerkers over hun leernoden in het kader van verplichte opleidingen. Initiatief krijgt soms te eenzijdig vorm vanuit werkgever.
- Medewerkers zijn niet altijd gemotiveerd om opleidingen te volgen. Zeker wanneer opleidingen verplicht zijn, blijkt het voor organisaties nog moeilijker om hun medewerkers te overtuigen.
- Medewerkers ervaren een tijdstekort om opleiding te volgen.
- Het voorzien van vervanging voor arbeiders opdat zij opleiding kunnen volgen, blijkt niet altijd evident voor organisaties. De arbeiders zijn nodig op de werkvloer.

Intern opleidingsaanbod:

- /

Extern opleidingsaanbod:

- Beperkt aanbod van opleidingen.
- Geen overzicht van opleidingen die gesubsidieerd worden, en hierdoor beter betaalbaar zijn voor de organisatie.
- Te eenzijdige focus op gesubsidieerde opleidingen.

- Wachttijden inschrijving bij bepaalde (vooral externe) opleidingen zijn soms lang.

Financieel:

- De administratie verbonden aan het ontvangen van subsidies (bijv. terugbetaling van inschrijvingsgelden/premies bij sectorfondsen) wordt als omslachtig en omvangrijk ervaren door de organisatie.

3.6.3 Opportuniteiten

Om de reis van de administrateur te verbeteren konden tijdens de interviews en de focusgroep volgende opportuniteiten geïdentificeerd worden:

Organisatie:

- Het vastleggen van een vaste timing op organisatieniveau om tijdens de werktijd opleidingen te (kunnen) volgen.
- Het structureel verankeren van opleiding binnen jobprofielen die aanwezig zijn in de organisatie.

Interne opleidingen:

- De ontwikkeling van een goed en geautomatiseerd leerplatform binnen de organisatie gekoppeld aan de boekhouding. De verschillende modules in het platform zouden daarbij met elkaar moeten communiceren waardoor er efficiënt informatie over de medewerkers, opleidingen en de beschikbare en gespendeerde budgetten verkregen kan worden.
- De ontwikkeling van een meer uitdagend en innovatief opleidingsaanbod binnen de organisatie om de motivatie van medewerkers voor verplichte opleidingen voldoende te stimuleren.

Externe opleidingen:

- Voorzien van opleidingsaanbod voor verplichte opleidingen door overheid (bijv. met betrekking tot douane, accijnzen, taksen, logistiek,...).
- Een centrale plek of centraal platform, gecreëerd door de overheid, waar het gehele opleidingsaanbod samenkomt en geraadpleegd kan worden. Men kan op dit platform opleidingen filteren op basis van leernoden of relevante kenmerken. Men kan daarnaast bij elke opleiding ook nagaan in welke mate deze een antwoord biedt op de leernood.

Financieel:

- Het voorzien van extra middelen door de overheid voor verplichte opleidingstrajecten.

3.7. De transitiestrateeg

De transitiestrateeg is een organisatie die een transformatie zal ondergaan op organisatieniveau (bijv. in het kader van digitale transformatie, green deal, een nieuwe manier van (samen)werken, ...). Om de organisatie door de transformatie te loodsen moeten de medewerkers een omscholing realiseren. Op die manier wordt de organisatie 'future proof' gemaakt en klaargestoomd om aan toekomstige noden en veranderingen te voldoen.

Profiel:

- Het initiatief voor het volgen van opleidingen komt bij deze persona sterk vanuit de werkgever. Deze brengt medewerkers op de hoogte wanneer zij aan een opleiding moeten deelnemen in het kader van een transformatie.
- Deze persona komt in grotere mate voor bij grotere organisaties.
- Gezien veelal een grote groep van medewerkers doorheen de transformatie geloodst moet worden, gaat het bij deze persona veelal om opleidingen voor een groep van medewerkers.
- De opleidingen binnen deze persona zijn voornamelijk gericht op het omscholen van medewerkers.
- Afhankelijk van het type transformatie zullen eerder harde of zachte competenties centraal staan.
- De opleidingen binnen deze persona zijn zowel gericht op het verbeteren van de prestaties van medewerkers, als het welbevinden. Via de opleiding tracht men medewerkers weerbaar te maken voor de veranderingen die binnen de organisatie op stapel staan.

De Transitiestrateeg

Medewerkers doorheen een (organisatie)transformatie loodsen

" Om mee te zijn met de trends in de markt hebben we echt een grote transformatie moeten ondergaan. Om hierbij ontslagen te voorkomen was reskilling van onze medewerkers van groot belang. "

Ambitie

- Medewerkers omscholen in het kader van een transitie
- 'Future proof' maken van de organisatie

Profiel

Initiatief medewerker	Initiatief werkgever
Kleine organisaties	Grote organisaties
Individueel	In groep
Omscholen	Bijscholen
Hard skills	Soft skills
Prestaties	Welbevinden

Leerwegen

- ○ Informele leeractiviteiten
- ○ Interne opleiding (inhouse expert)
- ● Interne opleiding (met externe lesgever)
- ● Externe opleiding

Drempels

Organisatie	Vertaalslag van transitie(doelstellingen) naar leernoden, doorstroom en implementatie van aangeleerde competenties naar de werkpraktijk, weinig motivatie, werken op locatie
Intern opleidings-aanbod	Moeilijk om kwaliteit externe lesgevers – opleidingsverstrekkers in te schatten, moeilijk procurementsysteem
Extern opleidings-aanbod	Beperkt aanbod, niet evident om kwaliteit van opleidingen / opleidingsverstrekkers in te schatten, complex en langdurige opleidingen, inschrijvingswachttijd
Financieel	Moeilijke procedure om het budget correct te besteden aan opleidingen, beperkt overzicht van incentives

Opportuniteiten

Organisatie	Toekomst meer zichtbaar/tastbaar maken, medewerkers laten specialiseren en zo expertise sterker ontwikkelen, stimuleren van kennisdeling, platform waar mogelijkheden voor leren overzichtelijk weergegeven worden
Intern opleidings-aanbod	Actief samenwerken met 'bevriende' organisaties, modules aanbieden om 'on the job' te leren
Extern opleidings-aanbod	Kwaliteitslabels, platform om opleidingsnoden aan te kaarten, flexibiliteit bij inschrijvingen voor opleiding
Financieel	Financiële incentives om deel te nemen aan opleiding, subsidies voorzien voor de loonkost voor organisaties als medewerkers opleiding volgen

Figuur 12: CV persona transitiestrateeg

3.7.1 Customer journey

De transitiestrateeg wordt geconfronteerd met een externe factor die de organisatie voor een grote uitdaging stelt (maatschappelijke verandering, veranderde wetgeving, technische (r)evoluties,...). Als gevolg van deze factor dringt een transformatie zich op binnen de organisatie met een grote impact op het werk en het functioneren van medewerkers. Deze transformatie vraagt om nieuwe of bijgestuurde competenties bij alle (of een groot deel van de) medewerkers. De organisatie moet een antwoord bieden op deze gemeenschappelijke leernood bij de medewerkers.

De transitiestrateeg gaat hiervoor voornamelijk op zoek naar externe kennis om de transitie maximaal te kunnen faciliteren. In-house is er voor deze transitie veelal nog onvoldoende expertise. Het bijbrengen van deze externe kennis bij medewerkers krijgt daarom veelal vorm door het organiseren van een interne opleiding met een externe lesgever/expert, of door het volgen van een opleiding bij een externe opleidingsverstrekker. De keuze voor een externe lesgever of een externe opleiding hangt onder meer af van het aantal medewerkers die de opleiding moet volgen, alsook de (on)mogelijkheid om de opleiding in te richten binnen de gebouwen van de organisatie.

Na afloop van de opleiding is evaluatie van belang voor de transitiestrateeg. Deze wil goed opvolgen of de gewenste omscholing voldoende heeft plaatsgevonden. Kennisdeling is dan weer minder van belang gezien de opleiding vaak reeds door een grote groep van medewerkers wordt gevolgd. Wanneer slechts een deel van de medewerkers de opleiding kon volgen, wordt kennisdeling daarentegen wel belangrijk. Voor de transitiestrateeg is het nagaan van de impact van de opleiding tot slot sterk van belang. Men wil tijdig inschatten of nog extra bijsturing of opleiding nodig is om de transitie te volbrengen.

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

3.7.2 Drempels

De transitiestrateeg wordt met verschillende drempels geconfronteerd tijdens de reis die hij/zij aflegt om opleidingen in te richten en aan te bieden:

Organisatie:

- Vertaalslag van transitie(doelstellingen) naar leernoden voor medewerkers niet altijd evident.
- Doorstroom en implementatie van aangeleerde competenties naar de werkpraktijk verloopt niet altijd evident.
- Weinig motivatie bij medewerkers om opleiding te volgen.
- Voor medewerkers aan het werk op locatie is het niet evident om opleiding te volgen.

Intern opleidingsaanbod:

- Niet evident om kwaliteit van externe lesgevers – opleidingsverstrekkers in te schatten.
- Moeilijk procurement systeem wanneer een interne opleiding ontwikkeld wordt met een externe lesgever (veel administratie, offertes vergelijken, afstemming,...).

Extern opleidingsaanbod:

- Beperkt aanbod van (flexibel ingerichte) opleidingen.
- Niet evident om kwaliteit van opleidingen / opleidingsverstrekkers in te schatten.
- De aangeboden opleidingen zijn veelal complex en hebben een te grote omvang, waardoor de motivatie van medewerkers laag is om de opleiding op te starten of de motivatie doorheen een opleiding afneemt.
- Wachttijd bij bepaalde opleidingen is lang.

Financieel:

- Het is een moeilijke procedure om het budget correct en met de gewenste impact op de transitie te besteden aan opleidingen.
- Beperkt overzicht van incentives die medewerkers en werkgevers krijgen bij het volgen en geven van opleidingen.

3.7.3 Opportuniteiten

Om de reis van de transitiestrateeg te verbeteren konden tijdens de interviews en de focusgroep volgende opportuniteiten geïdentificeerd worden:

Organisatie:

- De organisatie kan de toekomst meer zichtbaar/tastbaar maken waardoor medewerkers zich meer en sneller gemotiveerd voelen om iets bij te leren, zo bijvoorbeeld in de vorm van een 'technologieradar'.
- Medewerkers laten specialiseren waardoor niet iedereen binnen de organisatie hetzelfde moet doen en aanleren, zodat expertise sterker kan worden ontwikkeld.
- Stimuleren van kennisdeling na afloop van een opleiding via een gedeeld platform waarop documentatie over een gevolgde opleiding geplaatst kan worden zodat deze raadpleegbaar is voor iedereen binnen de organisatie.
- Het uitbouwen van een platform door de organisatie waar de mogelijkheden voor leren overzichtelijk weergegeven worden. Dit platform kan naast opleidingen, ook andere leermogelijkheden zichtbaar maken die intern aangeboden worden (bijv. best practices, interne opleidingen,...).
- De verwachte veranderingen op functioneringsniveau en in het takenpakket met een medewerker bespreken voorafgaand aan een opleiding.

Intern opleidingsaanbod:

- Organisaties kunnen meer actief samenwerken met 'bevriende' organisaties in hun sector om kennis en ervaringen uit te wisselen.
- Organisaties kunnen meer modules aanbieden om 'on the job' te leren en leerinhouden meteen te kunnen toepassen.

Extern opleidingsaanbod:

- Het voorzien van kwaliteitslabels door de overheid voor opleidingen opdat hiermee rekening kan gehouden worden bij het selecteren van een opleiding.
- Veelal zijn opleidingsnoden te weinig gekend bij opleidingsverstrekkers, daarvoor kan een centraal toegankelijk platform opgericht worden vanuit de overheid om deze opleidingsnoden aan te kaarten dat raadpleegbaar is voor opleidingsverstrekkers.
- Opleidingsverstrekkers zouden meer flexibiliteit moeten voorzien bij inschrijvingen voor opleiding, zodat laattijdige uitschrijving omwille van onvoorziene omstandigheden in de job mogelijk is.

Financieel:

- Het voorzien van sterkere financiële incentives door de overheid om deel te nemen aan opleiding (verlof, extra legale voordelen,...).
- Meer subsidies voorzien voor de loonkost voor organisaties wanneer medewerkers opleidingen volgen. De overheid kan deze kosten eventueel toelaten bij recuperatie bedrijfsvoorheffing.

3.8. De sociale binder

De sociale binder is er op gericht om medewerkers te binden aan de organisatie of aan elkaar. Om hierin te slagen organiseert de sociale binder leeractiviteiten of opleidingen. De sociale binder wil op die manier een positieve werksfeer stimuleren, groepsdynamiek binnen de organisatie versterken, retentie binnen de organisatie verhogen en een lerende cultuur binnen de organisatie stimuleren. Informeel leren heeft voor deze persona daarom een belangrijke rol in de organisatie.

Profiel:

- Het initiatief voor het volgen van opleidingen komt bij deze persona veelal eerst vanuit de werkgever. Daarnaast lanceren medewerkers zelf initiatieven. Hoe sterker de leercultuur in de organisatie aanwezig is, hoe meer initiatief vanuit medewerkers zelf komt.
- Deze persona komt zowel bij kleine als bij grote organisaties voor. Kleine organisaties zullen daarbij nog sterker op het informele leren inzetten, grotere organisaties zullen binnen deze persona naast het informele ook inzetten op het ontwikkelen van interne opleidingen waarbij ontmoeting tussen medewerkers centraal staat.
- Het doel is om medewerkers met elkaar in contact te brengen en te binden. Deze persona richt zich steevast op meerdere medewerkers.
- De opleidingen binnen deze persona zijn voornamelijk gericht op het bijscholen van medewerkers.
- Zowel harde als zachte competenties kunnen het voorwerp zijn van de informele leeractiviteiten of interne opleidingen.
- Deze persona is met de opleidingen/leeractiviteiten voornamelijk gericht op het positief beïnvloeden van het welbevinden van medewerkers, om op die manier de binding te versterken.

De Sociale Binder

Medewerkers sociaal binden aan de organisatie, trouw aan de organisatie versterken

" Onze collega's kennen elkaar niet allemaal waardoor het al is voorgevallen dat 3 mensen een opleiding gevolgd hebben die niet van elkaar wisten dat het collega's waren. Dit moeten we voorkomen in de toekomst. "

Ambitie

- Medewerkers sociaal binden aan de organisatie en aan elkaar
- Retentie stimuleren
- Lerende cultuur stimuleren
- Positieve werksfeer stimuleren
- Groepsdynamiek in teams versterken

Profiel

Initiatief medewerker	Initiatief werkgever
Kleine organisaties	Grote organisaties
Individueel	In groep
Omscholen	Bijscholen
Hard skills	Soft skills
Prestaties	Welbevinden

Leerwegen

- ● Informele leeractiviteiten
- ● Interne opleiding (inhouse expert)
- ● Interne opleiding (met externe lesgever)
- ○ Externe opleiding

Drempels

Organisatie	Weinig inzicht in de competenties en leernoden, weinig vaste structuur en concrete afspraken bij kleine organisatie, moeilijk afstemmen met verschillende entiteiten binnen organisatie, enthousiasme varieert bij medewerkers, tijdstekort, weinig doorstroom en implementatie van aangeleerde competenties
Intern opleidings-aanbod	Vinden van in-house expertise, te weinig tijd om te ontwikkelen
Extern opleidings-aanbod	Beperkt aanbod, gebrek aan kwaliteitslabels
Financieel	Kostprijs vaak moeilijk te verantwoorden, ingewikkelde administratie verbonden aan subsidieaanvragen

Opportuniteiten

Organisatie	Goede planning opstellen zodat medewerkers zicht hebben op aanbod, spelregels voor informeel leertraject
Intern opleidings-aanbod	Bibliotheek oprichten met overzicht van leermogelijkheden, delen van inspiratie voor informele leeractiviteiten over organisaties heen, certificaten, platform om uitwisseling te stimuleren over gevolgde opleidingen
Extern opleidings-aanbod	Kwaliteitslabels
Financieel	Samenleggen van middelen (binnen de organisatie, over organisaties heen) om opleidingen te ontwerpen en de noden op te volgen

Figuur 13: CV persona sociale binder

3.8.1 Customer journey

De sociale binder identificeert een nood aan sociale binding binnen de organisatie (bijv. collega's kennen elkaar nog onvoldoende gezien ze veelal individueel op locatie aan het werk zijn). Deze nood kan zowel vanuit de medewerkers als het management komen. Via het organiseren van leeractiviteiten en opleidingen wil deze sociale binder de sociale binding versterken. Voor deze persona is het identificeren van leernoden op het niveau van medewerkers minder prioritair.

Na het identificeren van de nood aan sociale binding zal deze persona reflecteren over op welke manier een leeractiviteit de sociale binding kan ondersteunen. Andere opties dan een leeractiviteit/opleiding worden eveneens door de persona verkend (bijv. een teambuilding, een event,...).

In de eerste plaats zal de sociale binder informele leeractiviteiten verkennen. Voor deze persona worden idealiter informele processen opgezet omdat de sociale interactie meteen vervat zit in de aard van de leeractiviteit. Indien er toch concretere leerdoelen zijn, en men ook competentieontwikkeling vooropstelt, zal gekeken worden naar het organiseren van een interne opleiding. Deze krijgt op maat vorm en teamwork wordt centraal geplaatst. In vele gevallen zal aan deze opleiding ook een teambuildingsactiviteit gekoppeld worden.

De sociale binder neemt een actieve rol op tijdens het verloop van de opleiding om zo goed te kunnen opvolgen of het oorspronkelijke doel van sociale binding bereikt wordt. Na afloop van de leeractiviteit/opleiding vindt er in mindere mate evaluatie plaats. De beleving van de leeractiviteit wordt eerder op een informele manier afgetoetst. Een impactmeting vindt zelden plaats bij deze persona.

In bijlage A2/2.6 kan je de gehele en visueel weergegeven customer journey van deze persona raadplegen.

3.8.2 Drempels

De sociale binder wordt met verschillende drempels geconfronteerd tijdens de reis die hij/zij aflegt om opleidingen in te richten en aan te bieden:

Organisatie:

- Weinig inzicht in de competenties en leernoden van medewerkers.
- Het organiseren van informele leeractiviteiten gebeurt bij kleine organisaties veelal op een organische manier (zonder een vaste structuur, weinig afspraken). Wanneer een organisatie groeit, ervaart het vaak moeilijkheden om deze organische aanpak om te vormen tot een meer gestructureerde manier van werken opdat deze informele leeractiviteiten hun meerwaarde blijven behouden.
- Binnen organisaties die uit meerdere entiteiten (diensten, departementen, dochterbedrijven,...) bestaan verloopt de uitwisseling en afstemming over opleiding niet altijd evident tussen de verschillende entiteiten.
- Nog niet alle medewerkers zijn enthousiast voor het volgen van een opleiding. Sommige medewerkers ervaren het volgen van opleiding als een 'luxe', een extra.
- Medewerkers ervaren een tijdstekort om opleiding te kunnen volgen.
- Doorstroom en implementatie van aangeleerde competenties in de werkpraktijk niet evident voor medewerkers.

Intern opleidingsaanbod:

- Het vinden van in-house expertise en knowhow verloopt niet altijd evident.
- Te weinig tijd om opleidingen/leeractiviteiten te ontwikkelen.

Extern opleidingsaanbod:

- Beperkt aanbod aan opleidingen.
- Gebrek aan kwaliteitslabels, waardoor selectie van kwaliteitsvolle opleiding niet evident is.

Financieel:

- Kostprijs vaak moeilijk te verantwoorden, want organisaties vinden het meten van de impact van een opleiding moeilijker bij een focus op sociale binding.
- De administratie verbonden aan het ontvangen van subsidies (bijv. terugbetaling van inschrijvingsgelden/premies bij sectorfondsen) wordt als omslachtig en omvangrijk ervaren door de sociale binder.

3.8.3 Opportuniteiten

Om de reis van de sociale binder te verbeteren konden tijdens de interviews en de focusgroep volgende opportuniteiten geïdentificeerd worden:

Organisatie:

- Een goede planning opstellen zodat medewerkers lang op voorhand zicht hebben op het intern opleidingsaanbod en opleiding tijdig kunnen inplannen.
- Duidelijke spelregels formuleren binnen de organisatie voor het opzetten van een informeel leertraject.

Intern opleidingsaanbod:

- Een (digitale) bibliotheek oprichten binnen de organisatie waar alle (informatie over gevolgde) opleidingen, boeken, informatie,... laagdrempelig en overzichtelijk terug te vinden zijn.
- Het delen van inspiratie voor informele leeractiviteiten (bijv. een boekenclub, een uitwisselingsmoment, een buddy-systeem) over organisaties heen.
- Duidelijke certificaten voor opleidingen die door een externe lesgever intern gegeven worden.
- Uitbouw van een intern platform binnen de organisatie om uitwisseling te stimuleren over gevolgde opleidingen, de kwaliteit ervan en evaluatie van de opleiding door de medewerker mogelijk te maken. Dit platform kan daarbij automatische herinneringen verzenden naar medewerkers om de evaluatie op diverse tijdstippen te herhalen (bijv. na één week, na twee maanden, na zes maanden) om op die manier de impact van de opleiding beter te kunnen nagaan.

Extern opleidingsaanbod:

- Het voorzien van kwaliteitslabels voor opleidingen, door de overheid, bij externe aanbieders, zodat hiermee rekening gehouden kan worden bij het selecteren van een opleiding. Er is daarbij ook nood aan transparante evaluatie van externe opleidingsverstrekkers/externe lesgever door deelnemers.

Financieel:

- Het samenleggen van middelen (binnen de organisatie, over organisaties heen) om opleidingen te ontwerpen en de noden op te volgen.

In bijlage A2/2.7 kan je de exploratieve customer journey raadplegen.

3.9. Overkoepelende resultaten

Over de interviews heen konden we eveneens een aantal overkoepelende resultaten vaststellen die niet personaspecifiek zijn:

- **Kleine versus grote organisaties.** Onafhankelijk van het type persona blijken kleine en grote organisaties specifieke verschillen te vertonen in de 'klantreis' die zij afleggen bij het aanbieden en inrichten van opleidingen. Zo blijken kleine organisaties sterker in te zetten op informele leeractiviteiten of interne opleidingen waarvoor ze een externe lesgever zoeken die ze in hun dichte netwerk kunnen contacteren en waarbij ze vaak een vriendenprijs kunnen bekomen. Daarnaast verloopt het aanbieden van leeractiviteiten in kleinere organisaties veelal ook meer organisch. Wanneer een kleine organisatie opschaalt, blijkt dit gevolgen met zich mee te brengen voor de ontwikkeling en het aanbod van opleidingen. De organisatie evolueert naar een meer gestructureerde aanpak en uitbouw van opleidingen en opvolging van competentieontwikkeling van medewerkers (bijv. via jaarlijks ingeplande functionerings/evaluatiegesprekken). Grote organisaties hebben bovendien de mogelijkheid om meer te investeren in IT (bijv. een intern leerplatform). Dit faciliteert niet alleen het ontwikkelproces en maakt een gevarieerder aanbod aan digitale opleidingen mogelijk. Daarnaast laat het toe gevolgde opleidingen beter te beheren (bijv. het bijhouden wie welke opleiding volgde, het bijhouden van lesmaterialen,...) en versterkt het zo kennismanagement en -deling binnen de organisatie.
- **Profit versus non-profit organisaties.** In de analyse konden geen grote verschillen in de klantreis van profit en non-profit organisaties vastgesteld worden over de persona's heen, met uitzondering van het budget waarover organisaties beschikken in het kader van hun opleidingsbeleid. Non-profitorganisaties haalden vaker financiële drempels aan, waaronder bijvoorbeeld een beperkt intern beschikbaar budget voor ontwikkeling van opleidingen of het niet kunnen beroep doen op initiatieven zoals de KMO-portefeuille die deelname aan opleidingen financieel ondersteunt.
- **Impact van de sector.** Het type sector waarbinnen de organisatie zich bevindt, heeft overheen de persona's impact op de klantreis van organisaties. Zo beschikken sommige sectoren over meer middelen of een sterker uitgebouwd aanbod van opleidingen, dan andere sectoren. Daarnaast hebben de uitdagingen waarmee een sector geconfronteerd wordt, alsook karakteristieken van de sector een impact op de klantreis. Zo zullen meer gespecialiseerde sectoren waarin de kennis zeer snel evolueert, meer beroep doen op informele leeractiviteiten (bijv. korte gesprekken met internationale peer experts). Ontwikkelde opleidingen bij opleidingsverstrekkers zijn veelal te snel verouderd. Daarnaast worden organisaties in sommige sectoren geconfronteerd met grote uitdagingen op organisatie- of sectorniveau. Zo bijvoorbeeld stelt de opkomst van e-commerce kleine handelszaken in de retail voor grote uitdagingen. Deze handelszaken hebben omwille van deze grote uitdagingen op zaakvoerdersniveau niet altijd de mogelijkheid in tijd of middelen om op lange termijn na te denken over opleiding op medewerkersniveau. Het overleven van de organisatie heeft op korte termijn prioriteit.
- **Impact van het aantal lerenden op de keuze van leermogelijkheden**. Een sturende factor in de klantreis van een organisatie, zeker wat betreft de keuze van leermogelijkheid/leerweg, blijkt het aantal medewerkers die eenzelfde leernood ervaren. Wanneer een groep van medewerkers eenzelfde leernood ervaart, zet de organisatie naast het aanbieden van informele leeractiviteiten voornamelijk in op intern ontwikkelde opleidingen (met een inhouse expert of een externe lesgever). Wanneer slechts één medewerker een leernood ervaart, wordt voornamelijk ingezet op het volgen van opleidingen bij een externe opleidingsverstrekker. Hierdoor zien we dat voornamelijk stafmedewerkers of medewerkers met een heel gespecialiseerde functie opleidingen volgen bij externe opleidingsverstrekkers en zo vaker uitwisselen met gelijkgestemde profielen uit andere organisaties. Grote groepen van arbeiders (alsook in sommige gevallen bedienden) met gelijkaardige competentieprofielen of specialisaties volgen daarentegen vaker opleidingen binnen het bedrijf, zonder deze uitwisseling met gelijkgestemde profielen.

- **Het belang van 'op maat' werken.** Over alle persona's heen bleek éénzelfde werkwijze veelvuldig in de klantreis terug te komen, namelijk het 'op maat' ontwikkelen en aanbieden van opleidingen. Gezien alle organisaties tegen tijdsdrempels aanlopen is efficiëntie een zeer belangrijk uitgangspunt. Door 'op maat' te werken, is de organisatie zekerder dat geen tijd wordt verspild aan leerinhouden die niet voor de organisatie van toepassing zijn. Bovendien hoopt de organisatie de transfer en impact van de opleiding te versterken door 'op maat' opleidingen te (laten) ontwikkelen. De lesinhouden, opdrachten,... zijn steeds volledig toepasbaar en afgestemd op de context van de organisatie. Bovendien hopen organisaties met het 'op maat' werken ook de motivatie van medewerkers voor het volgen van opleidingen te versterken, gezien de opleidingen zo sterk mogelijk op de medewerkers hun specifieke leernood worden afgestemd.
- Organisaties die **zowel in Vlaanderen als in andere gewesten en gemeenschappen** actief zijn, ervaren **extra drempels.** Het blijkt voor deze organisaties nog moeilijker om goed zicht te krijgen op het beschikbare aanbod van opleidingen, er blijken verschillen in regelgeving, type opleidingsincentives,... . Dit maakt het nog complexer voor organisaties om medewerkers op een vlotte manier naar opleiding toe te leiden.
- Organisaties waar **diverse talen gesproken worden op de werkvloer** ervaren extra drempels (bijv. bij het ontwikkelen van een intern opleidingsaanbod, of het verspreiden van externe opleidingen, ... moet steeds met deze diversiteit aan talen rekening gehouden worden).

4 / Beleidsaanbevelingen

De resultaten geven duidelijk aan dat organisaties diverse drempels ervaren m.b.t. levenslang leren, maar ze tonen ook opportuniteiten voor toekomstig beleid. Voortbouwend op de resultaten formuleren we de volgende aanbevelingen, die we in dit hoofdstuk elk afzonderlijk toelichten.

- Investeren in competentiebeleid om leernoden te identificeren
- Inzicht versterken in alternatieve leerwegen
- Blijven inzetten op financiële en andere ondersteuning voor kmo's
- Financiële drempels verlagen voor organisaties in de non-profitsector
- Aanbod (nog) beter afstemmen op noden van ondernemingen
- Extra aandacht voor opleidingstransfer en kennismanagement
- Investeren in evaluatie en impactmeting als input voor strategisch opleidingsbeleid

Investeren in competentiebeleid om leernoden te identificeren

Het is cruciaal om ervoor te zorgen dat medewerkers de juiste competenties[4] ontwikkelen. Onze resultaten geven niet alleen aan dat organisaties het moeilijk vinden om **leernoden** te **identificeren**, maar ook om medewerkers ervan te overtuigen het **belang van leren in te zien**. Dit is echter een cruciale stap in het leerproces. Organisaties geven aan dat er niet altijd leernoden zijn, en de input van medewerkers is doorgaans beperkt omdat ze de noden niet kunnen of willen zien (medewerkers zien leren bijvoorbeeld soms als straf i.p.v. kans).

Zowel de overheid als sectoren kunnen hierin een faciliterende rol opnemen door organisaties inzicht te verschaffen in de veranderende omgeving en de uitdagingen die op hen afkomen. Dat vraagt enerzijds sensibilisering, maar ook investeringen in competentieprognoses om vaardigheden voor de toekomst te benoemen (zoals opgenomen in het actieplan levenslang leren 'Koers zetten naar een lerend Vlaanderen', zie Stroom 3 Competenties centraal stellen - Vlaggenschip 4 Op weg naar één Vlaams strategisch competentieprogramma). Dit kan organisaties immers inspiratie bieden voor leernoden waar ze zich niet bewust van zijn. Ook het ter beschikking stellen van self-assessment tools kan organisaties ondersteunen.

[4] Met "competenties" verwijzen we naar het geheel van kennis, vaardigheden, persoonlijkheidstrekken, attitudes, motieven, waarden, sociale rol, zelfbeeld en ervaringen die een persoon tot zijn of haar bezit heeft en die via een beïnvloeding van het gedrag zorgen voor een effectieve en/of superieure prestatie in de huidige job" (Willemse, I., De Hauw, S., & De Vos, A. (2012) Best Practices in Competentieontwikkeling: Een barometer voor bedrijven. Geïntegreerd onderzoeksrapport. Steunpunt WSE Report reeks, 2012- 3. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie. ISBN- 9789088730825.).

Organisaties hebben inzicht nodig in de aanwezige en nodige competenties om medewerkers de juiste competenties te laten ontwikkelen. Dit benadrukt het belang van een **strategisch competentiebeleid**. De Ondernemersenquête van de SERV toont dat de helft (51,7%) van de ondernemingen met minstens tien werknemers competentiegericht is.[5] Hoewel de cijfers voor 2021 een aanzienlijke vooruitgang tonen t.o.v. 2011, is er nog een grote groep ondernemingen die nog niet zo ver staat. Zij kunnen hierin ondersteund worden via extern advies en/of het versterken van de interne HR-capaciteit. De overheid kan dit ondersteunen via gerichte incentives voor HR-beleid, maar ook sectoren spelen een belangrijke ondersteunende rol via sensibilisering over het belang van competentiegericht werken, het delen van materiaal en adviesverlening. Algemeen is het aangewezen om strategische oefeningen binnen organisaties te ondersteunen mét aandacht voor de impact op het menselijk kapitaal en de competentienoden (beide aspecten staan vaak nog te veel naast elkaar).

Op het niveau van de medewerkers is het belangrijk dat organisaties **opleidingskansen geven, maar ook stimuleren dat de kansen gegrepen worden**. Dat kan bijvoorbeeld door levenslang leren te integreren in persoonlijke targets (in termen van inspanning) én daar ook de nodige tijd voor te voorzien als signaal dat het belangrijk is en verwacht wordt. Om medewerkers te overtuigen van het belang van leren, kan de werkgever verwoorden waarom het relevant is voor de job en hoe het past binnen de strategie van de onderneming, maar ook binnen het persoonlijk leertraject binnen de organisatie (en dus binnen het bredere HR-beleid).

Inzicht versterken in alternatieve leerwegen

Het is niet alleen belangrijk om de juiste competenties te ontwikkelen, maar ook om dat op de juiste manier te doen. Zoals eerder werd aangegeven, moeten organisaties daarvoor **starten vanuit een juiste analyse**.

- Opleiding nodig? Voor organisaties is het vooral cruciaal om te beseffen dat leren meer is dan het volgen van een opleiding: ze moeten zich **bewust zijn van verschillende leervormen** en wat wanneer het meeste impact heeft. Ook inzicht in randvoorwaarden voor succes is vereist om onderbouwde beslissingen te kunnen nemen. Het is niet altijd nodig om een leernood te beantwoorden met een opleiding. Dat kan bijvoorbeeld ook via coaching, jobrotatie, maar er kan ook ingezet worden op kennisuitwisseling door tijd te voorzien om vakliteratuur te bespreken. Daarnaast moet de organisaties steeds ook afwegen of het überhaupt zin heeft om bepaalde competentietekorten op te vangen door ze te ontwikkelen bij de medewerkers: het kan mogelijks interessanter zijn om de gerelateerde activiteiten uit te besteden (bijv. het beheer van een social media account).
- Intern versus extern? Wanneer op opleiding wordt ingezet, is het belangrijk om als organisatie een **kosten-batenanalyse** te maken. Dit kan enerzijds helpen om de 'make or buy'-beslissing te nemen: wordt de opleiding intern of extern georganiseerd? Interne opleidingen laten o.a. meer maatwerk toe, maar de voordelen dienen te worden afgewogen tegenover de ontwikkelkost en tijdsbesteding van de opleider(s).
- Welke aanbieder? Een aanzienlijke drempel die organisaties ervaren is het gebrek aan een duidelijk **overzicht van leerwegen die er op de markt bestaan.** Het extern opleidingsaanbod wordt bijvoorbeeld als onoverzichtelijk ervaren met weinig garantie tot kwaliteit. Digitale tools kunnen helpen, zoals een platform met sterke zoekfunctie, maar ook extern advies is belangrijk om organisaties te ondersteunen. Daarbij is het aangewezen om een voldoende ruim en kwalitatief aanbod te voorzien om organisaties en hun werknemers wegwijs te maken in het beschikbaar aanbod. Naast deze aanbodgedreven aanpak, kan ook vraaggericht gewerkt worden. We denken hierbij bijvoorbeeld aan organisaties die opleidingsnoden via een toegankelijk platform kunnen melden. Dit zou gecoördineerd kunnen worden via een intersectorale dispatch, bijv. via de SERV.
- Alleen of via samenwerking? Zowel een intern als een extern aanbod kan **alleen of met partners** aangeboden worden. Voor interne opleidingen kan bijvoorbeeld elke betrokken organisatie een deel van de opleiding

[5] Delangrange, H. & Notebaert, S. (2022). *Ondernemingsenquête. Competentiegericht ondernemen in 2022.* SERV / Stichting Innovatie en Arbeid.

organiseren, wat voor gedeelde inspanningen zorgt op het vlak van infrastructuur, lesgevers, etc. Bij gebrek aan een passend extern aanbod, zouden organisaties die een interne opleiding inrichten ook financieel gestimuleerd kunnen worden om deze open te stellen voor externen. Initiatieven zoals 'iedereen leert'[6], tonen dat regionale clusters van bedrijven nu al samen opleidingen aanbieden aan hun medewerkers.

Zowel interne als externe opleidingen vragen een zorgvuldige analyse met niet alleen aandacht voor de investering, maar ook voor de **kwaliteit**. Organisaties kunnen daarvoor gebruik maken van de beschikbare ondersteuning, die bijvoorbeeld vanuit de sector aangeboden wordt. Het kan daarbij gaan om begeleiding en incentives voor het opstellen van een opleidingsplan, maar eventueel ook het ter beschikking stellen van richtlijnen, templates, etc. als houvast voor het volledige traject (van plannen van opleiding tot evaluatie en bijsturen, cf. infra). Dit geldt evenzeer voor informeel leren, waarbij nood is aan structuur en concrete afspraken over de invulling van verantwoordelijkheden tijdens het leerproces.

Blijven inzetten op financiële en andere ondersteuning voor kmo's

De geïdentificeerde drempels bevestigen de vaststelling uit voorgaand onderzoek dat kleinere ondernemingen minder ruimte hebben voor het ontwikkelen van medewerkers, onder meer door financiële drempels. Dit bevestigt de nood aan ondersteuning van kmo's via **financiële steunmaatregelen** zoals de kmo-portefeuille. Daarnaast zijn er echter nog andere drempels waar kmo's op botsen: ze hebben doorgaans ook minder mogelijkheden op het vlak van tijd/arbeidsorganisatie, infrastructuur, interne trainers en ervaring/expertise met competentiebeleid.

Om hieraan tegemoet te komen, zien we drie 'quick wins':

- **Zichtbaar maken van het beschikbare ondersteuningsaanbod**: kmo's zijn zich niet altijd bewust van de beschikbare instrumenten en hun mogelijkheden en beperkingen. Die kunnen nochtans helpen om een externe oplossing te vinden voor interne uitdagingen. De kmo-portefeuille is bijvoorbeeld gekend als steunmaatregel voor investeringen in opleiding, die ook gebruikt kan worden voor advies. De bepalingen expliciteren echter niet of het mogelijk is om beroep te doen op de kmo-portefeuille voor advies gericht op het ontwikkelen en implementeren van een strategisch competentiebeleid, een HR-beleid met aandacht voor diverse leerwegen, voor het opstellen van een opleidingsplan, maar ook voor advies gericht op het stimuleren van opleidingstransfer en uitvoeren van een impactmeting.
- **Samenwerking promoten om schaalvoordelen te realiseren**: Naast externe opleiding die ondersteund wordt door de KMO-portefeuille, hebben organisaties ook nood aan maatwerk en flexibiliteit, wat via interne initiatieven kan opgevangen worden. Dit sluit aan bij de vaststelling dat kleinere organisaties vooral informele en interne opleidingen voorzien. Het ontwikkelen van een intern aanbod vergt echter een aanzienlijke investering en specifieke expertise, die kmo's vaak missen. Nochtans is dat nodig om het op een efficiënte en doelgerichte manier aan te pakken. Op dat vlak biedt samenwerking heel wat opportuniteiten: binnen de sector, maar ook binnen lokale netwerken tussen ondernemingen, of tussen ondernemingen en opleidingsverstrekkers. Voor organisaties (inclusief kmo's) is het echter niet evident om de mogelijkheden op dat vlak in te schatten en een geschikte partnerorganisatie te vinden om tot een 'win-win'-situatie te komen. Het is dan ook belangrijk om initiatieven zoals 'iedereen leert' (cf. supra) te promoten.
- **Kennisdeling via sectorfondsen**: vanuit hun werking rond levenslang leren en de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt, beschikken de sectorconsulenten over een uitgebreid netwerk, ondersteunend materiaal en waardevolle expertise. Hoewel het vaak niet evident blijkt om kmo's te bereiken, kunnen net zij er veel baat bij hebben om zich door de consulenten te laten ondersteunen. Vanuit hun intermediaire rol kunnen de sectorfondsen ook een faciliterende rol spelen bij het uitwisselen van kennis en ervaring binnen de sector (om van elkaar te leren), maar ook over de grenzen van sectoren heen (om concurrentie tussen organisaties te vermijden en inspiratie op te doen). In deze context worden lerende netwerken geapprecieerd, maar ook bedrijfsbezoeken kunnen inspirerend werken. Voorgaand onderzoek toont een grote bereidheid van

[6] https://sbm.be/business-en-people-management/iedereenleert#tab-2

voortrekkers om de deuren te tonen wegens een laag risico op gekopieerd worden: er is steeds maatwerk nodig[7].

Financiële drempels verlagen voor organisaties in de non-profitsector

Dit onderzoek bevestigt het belang van tijd en geld als drempels voor opleiding binnen organisaties. Een interessante vaststelling is dat tijd overal een drempel blijkt, terwijl **geld vooral in non-profitorganisaties als drempel ervaren** wordt. Dit werd bijvoorbeeld toegelicht door aan te geven dat er soms een leernood is, maar dat het **beschikbare aanbod te duur** is om op in te gaan. De financiële drempel wordt onder meer toegeschreven aan een beperkt intern beschikbaar budget voor (de ontwikkeling van) opleiding of aan het niet in aanmerking komen voor initiatieven zoals de KMO-portefeuille.

Het is dan ook **aangewezen om na te gaan in welke mate die financiële drempels het leerproces in deze organisaties beïnvloedt en hoe leren ook hier financieel ondersteund kan worden**. Net als bij kmo's kan samenwerking en ondersteuning vanuit de sector een faciliterende rol spelen, al verandert dat niets aan het verschil qua opleidingsmiddelen met commerciële organisaties. Dit hangt uiteraard samen met het financieringsmodel van de sector en kan daar ook niet van losgekoppeld worden. Het is hoe dan ook belangrijk om – ongeacht het financieringsmodel – voldoende ruimte voor levenslang leren te voorzien om organisaties weerbaar en hun werknemers inzetbaar te houden. Voldoende tijd voorzien voor coaching, kennisuitwisseling en informele leermomenten kan op dat vlak ook al veel betekenen.

Aanbod (nog) beter afstemmen op noden van ondernemingen

Tot slot bevestigen de organisaties de **nood aan een voldoende flexibel aanbod**. In deze context wordt traditioneel gewezen op de nood aan korte, modulaire opleidingen en afstandsleren. Deze opdracht bracht echter ook andere drempels aan het licht. Zo blijkt het niet altijd evident om externe aanbieders op locatie te laten komen (binnen de organisatie) zodat werknemers zich niet moeten verplaatsen. Bovendien stemt de beschikbaarheid van de opleider niet altijd overeen met het tijdstip waarop arbeiders opleiding kunnen volgen (bijvoorbeeld voor wie in ploegen werkt). Dat zijn belangrijke organisatorische drempels die organisaties er soms praktisch toe dwingen zelf een opleiding te organiseren (al dan niet via samenwerking met andere organisaties of opleidingsverstrekkers).

Andere aandachtspunten die werden aangehaald zijn de nood aan maatwerk om ervoor te zorgen dat de leerinhoud relevant is en optimaal opleidingstransfer stimuleert, en de vraag naar een ruimer online aanbod (bijvoorbeeld voor veiligheids- en technische opleidingen). Ook taal werd geïdentificeerd als aandachtspunt in organisaties die mensen met verschillende nationaliteiten en origines tewerkstellen. Organisaties vragen opleidingsverstrekkers bijgevolg om zoveel als mogelijk **in te spelen op deze noden.** Op die manier wordt het meer haalbaar voor medewerkers om opleidingen te volgen en kunnen organisaties gemakkelijker hun medewerkers stimuleren tot deelname. In deze context werd ook nog eens benadrukt dat de nood aan een transparant overzicht van het aanbod niet onderschat mag worden. Voor het afstemmen van het aanbod op de noden van medewerkers zouden opleidingsverstrekkers en organisaties sterker kunnen samenwerken.

[7] De Coen, A., Van Hoed, M., & Somers, D. (2019). *Digitale transformatie op bedrijfsniveau*. Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister bevoegd voor Werk, in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma. Brussel: IDEA Consult.

Extra aandacht voor opleidingstransfer en kennismanagement

Eénmaal de leerweg gekozen is, stopt het leerproces niet bij deelname aan opleiding:

- Het is belangrijk om binnen de organisatie bij te houden wie wat leerde en ook zichtbaar te maken wat men leerde. Die **erkenning** kan bijvoorbeeld gebeuren via een certificaat of 'badge', zodat het zichtbaar is binnen de organisatie, maar ook later voor toekomstige werkgevers.
- Het leerrendement hangt in sterke mate af van de mate van **opleidingstransfer**, nl. de mate waarin medewerkers effectief toepassen wat ze geleerd hebben, zowel op de werkvloer als in de samenleving. Er kan immers een onderscheid gemaakt worden tussen leerresultaten in termen van een verworven capaciteiten (competentie, kennis, houding, vaardigheid) en opleidingsresultaten in termen van gedrag (het gebruik maken van de verworven competentie)[8]. Het toepassen van wat men leerde dient bijgevolg gestimuleerd en opgevolgd te worden. Dit zal ook inzicht geven in toekomstige leernoden.
- Algemeen is er aandacht nodig voor **kennis delen en beheren binnen de organisatie**: organisaties gaven herhaaldelijk aan dat het doorstromen van kennis niet altijd vlot of gestructureerd verloopt, bijvoorbeeld omdat de verwachtingen na deelname aan een opleidingstraject onduidelijk zijn. Er dient bijgevolg nog meer ingezet worden op het delen van materiaal en opgedane (impliciete) kennis.

Uit het veldwerk blijkt dat organisaties vaak niet weten hoe ze dit concreet kunnen aanpakken. Ook daarvoor kan dus de nodige ondersteuning voorzien worden. Deze zaken dragen immers bij tot een sterkere leercultuur en de evolutie naar lerende organisaties. Zowel medewerkers als opleiders moeten **weten wat wanneer van wie verwacht wordt**. Om dat te realiseren, dient een duidelijk kader voorzien te worden vanuit het HR-beleid en is het aangewezen om ook de **nodige tijd** te **voorzien**. Leren en kennisuitwisseling dienen geïntegreerd te zijn in de interne processen zodat het deel uitmaakt van het takenpakket en er niet bovenop komt. Organisaties kunnen daarvoor de nodige expertise intern ontwikkelen of zich laten bijstaan door externe HR-dienstverleners.

Om de meerwaarde en haalbaarheid van opleidingstransfer en kennismanagement te kunnen inschatten, blijken organisaties ook op zoek te zijn naar **inspirerende voorbeelden**. Ervaringen van andere organisaties leren immers wat kan werken in een bepaalde context en op welke aandachtspunten best geanticipeerd wordt. Goede praktijken zouden daarom nog meer gecapteerd en gedeeld moeten worden, minstens binnen de sector en idealiter over sectoren heen. Zo kan ook het bewustzijn groeien bij organisaties dat ze als goede praktijk beschouwd worden en een voortrekkersrol/ambassadeursrol zouden kunnen opnemen.

Investeren in evaluatie en impactmeting als input voor strategisch opleidingsbeleid

Een essentiële stap in het customer journey traject waartoe de meeste organisatie niet komen, betreft **impactmeting**. Evaluaties beperken zich vaak tot een tevredenheidsmeting, terwijl idealiter wordt stilgestaan bij de meerwaarde van opleiding. Dat gaat verder dan nagaan wat er werd geleerd, bijvoorbeeld door na te gaan waartoe de opleiding geleid heeft: in welke mate wordt het effectief toegepast? Door wie? In welke context? In welke mate beantwoordt de opleiding aan de verwachtingen? Dergelijke initiatieven voorzien organisaties van waardevolle feedback om te bepalen wat de volgende stappen zijn om de verworven competenties up-to-date te houden en waar nodig verder te versterken. Op die manier is er een **feedbackloop** die opnieuw opleidingsnoden aan het licht brengt.

Evaluaties en impactmetingen vragen specifieke expertise die organisaties niet altijd in huis hebben. Het gaat dan bijvoorbeeld om impactonderzoek om de doorwerking van leertrajecten te evalueren[9]. Hoewel je niet kan verwachten dat ondernemingen alle finesses in de vingers hebben, zou een **handleiding of leidraad** de

---

[8] Sels L., Delmotte J.,,Lamberts, M. & Van Hootegem, G. (2004). 'Personeelsbeleid in KMO's: een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid'. Cahier 4: Opleiding en ontwikkeling in KMO's. Online beschikbaar via https://www.vlaanderen.be/publicaties/personeelsbeleid-in-kmos-een-onderzoek-naar-de-kenmerken-van-een-effectief-kmo-personeelsbeleid

[9] Zie bijvoorbeeld: Impactonderzoek | Samen in kaart brengen wat een leertraject oplevert

belangrijkste principes op een toegankelijke manier kunnen samenvatten zodat ondernemingen ermee aan de slag kunnen gaan. We verwijzen hierbij naar de 'Impactevaluatie ESF-interventie opleidingen in bedrijven'[10] die daarbij als vertrekpunt zou kunnen genomen worden. In deze studie worden de factoren beschreven om duurzaam en succesvol transfer te realiseren na een training. De handleiding of leidraad zou via projectmiddelen ontwikkeld kunnen worden en getest in enkele pilootprojecten zodat deze kan worden geoptimaliseerd en verspreid. Die verspreiding kan worden ondersteund door de sectorfondsen met een meervoudige doelstelling, namelijk om goede praktijken te tonen en organisaties te inspireren, maar ook om de beschikbare ondersteuning en dienstverlening te communiceren zodat organisaties weten waarvoor ze op hen beroep kunnen doen.

BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK EN AANBEVELINGEN NAAR VERDER ONDERZOEK

Tot slot merken we op dat deze studie focust op organisaties die over een opleidingsaanbod/beleid beschikken. Organisaties zonder opleidingsaanbod/beleid behoorden niet tot de onderzoekspopulatie. Het lijkt ons bijzonder zinvol om ook meer inzicht te genereren in de drempels en noden van deze organisaties. We bevelen daarom bijkomend onderzoek aan. Daarnaast konden we op basis van de interviews vaststellen dat de klantreis, en de drempels en hefbomen die organisaties ervaren, verschillen naargelang enkele organisatiekenmerken. Zo blijken de organisatiegrootte, de sector waarbinnen een organisatie zich bevindt en het kenmerk profit/non-profit organisatie tot verschillen te leiden. De verschillen die we konden vaststellen, vormen slechts indicaties (gezien de beperkte groep van respondenten die we per organisatiegrootte, sector en type profit/non-profit konden spreken binnen deze studie). Bijkomend onderzoek waarin deze verschillen worden uitgediept, is aangewezen.

[10] Álamos-Concha, P., Cambré, B., Foubert, J., Pattyn, V., Rihoux, B., & Schalembier, B. (2021). Impactevaluatie ESF-interventie opleidingen in bedrijven. Departement Werk en Sociale Economie. Online beschikbaar via https://www.vlaanderen.be/publicaties/impactevaluatie-esf-interventie-opleidingen-in-bedrijven-what-drives-training-transfer-effectiveness-and-how-does-this-transfer-work

BIJLAGEN

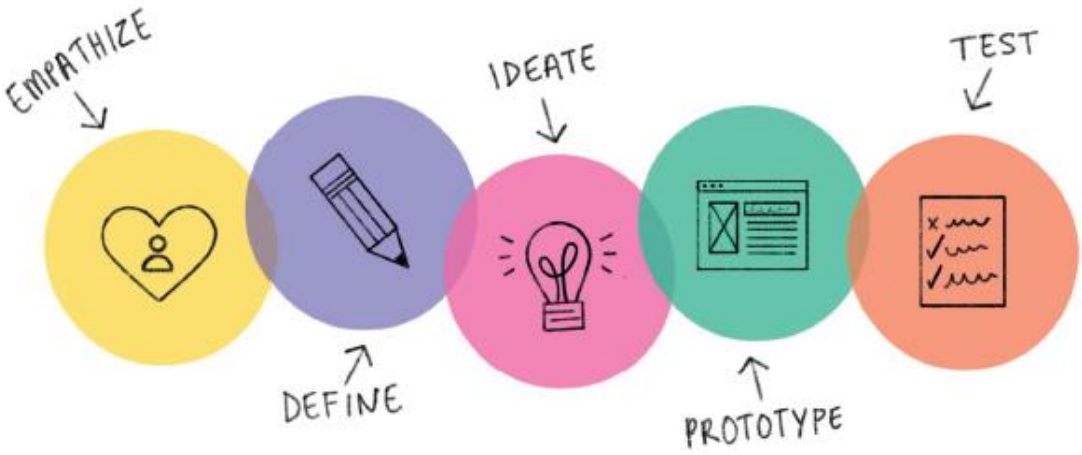
A.1 / Methodologie

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 14: 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 organisaties hun opleidingsaanbod levenslang leren ontwikkelen en aanbieden, 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.

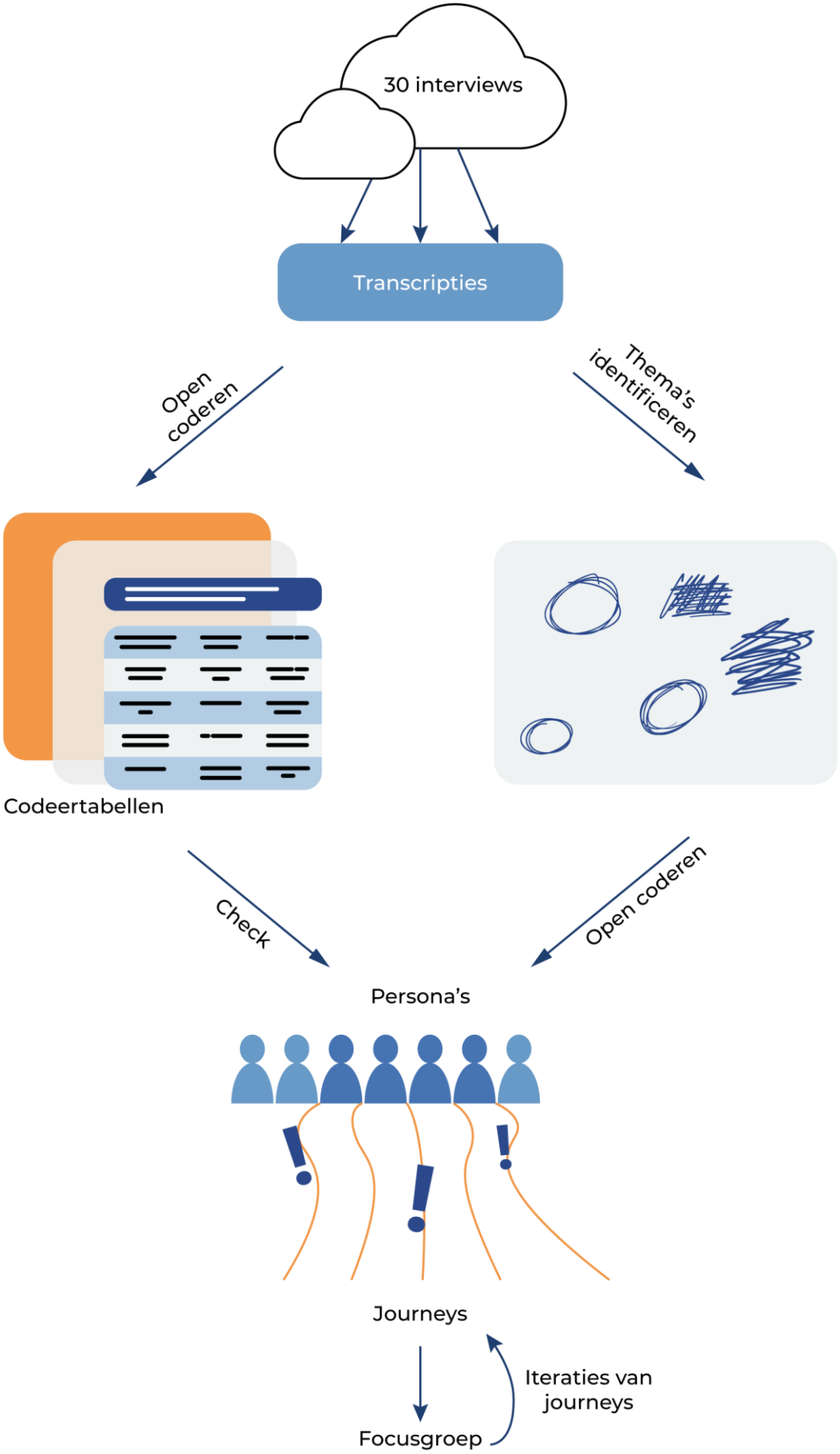
De customer journey omvat diverse lagen waarin verschillende vormen van informatie onder elkaar in kaart worden gebracht. Hierdoor kan de customer journey zowel horizontaal als verticaal onder de loep genomen worden. Dit kan door respectievelijk te focussen op één laag in de customer journey (horizontaal 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 organisaties 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 15 en worden hieronder verder besproken.



Figuur 15: Aanpak onderzoek

.1.2.1. Interviews

Respondenten

In totaal werden 30 verschillende organisaties bevraagd. Er werden organisaties gerekruteerd die opleidingen aanbieden. Organisaties zonder een opleidingsaanbod/beleid zijn niet bevraagd en maken dus geen deel uit van de steekproef.

Op voorhand werd een richtinggevende steekproefverdeling op basis van organisatiegrootte vastgelegd door de opdrachtgever om zo de diverse types organisaties in Vlaanderen te kunnen vertegenwoordigen in het onderzoek. Deze steekproefverdeling geeft een weergave van het ondernemingslandschap in Vlaanderen[11], met een lichte bijsturing (minder kleine organisaties en meer grote organisaties).

Volgende verdeling werd opgesteld: 6 interviews met micro profit organisaties, 3 interviews met micro non-profit organisaties, 5 interviews met kleine profit organisaties, 3 interviews met kleine non-profit organisaties, 4 interviews met medium profit organisaties, 2 interviews met medium non-profit organisaties, 3 interviews met grote profit organisaties, 2 interviews met grote non-profit organisaties, 1 interview met een internationale profit-organisatie, en 1 interview met een internationale non-profit organisatie.

Grootte	Profit	Non-profit
Micro	6	3
Klein	5	2
Medium	3	3
Groot	3	2
Internationaal	2	1

Figuur 16: Samenstelling respondentengroep

De 30 organisaties werden gerekruteerd en geïnterviewd door IDEA Consult en The Argonauts tijdens de periode december 2021 – maart 2022. Om deze diverse doelgroepen te bereiken werd een brede oproep gelanceerd. Hiervoor werd een basistekst aangevuld met visualisatie (*Figuur 17*) opgemaakt. De brede oproep werd in een eerste fase verspreid via diverse sociale media kanalen en interne netwerken van de betrokken organisaties in de periode december 2021 – januari 2022:

- De sociale media accounts van de opdrachthouder Departement Werk en Sociale Economie, en de uitvoerende onderzoeksorganisaties IDEA Consult en The Argonauts;

[11] Vestigingen met personeel naar WSE-sector en dimensieklasse (Belgische referentieregio's, provincies, gewesten; 2006-2019) | Steunpunt Werk

- Het interne netwerk van de opdrachthouder Departement Werk en Sociale Economie en de uitvoerende organisaties IDEA Consult en The Argonauts;
- Nieuwsberichten en -brieven van het Departement Werk en Sociale Economie;
- Eigen netwerk van de onderzoekers (LinkedIn) waarna verder verspreid via hun netwerk.

Figuur 17: Visual rekrutering

Daarnaast werden tal van organisaties aangeschreven met de vraag de brede oproep mee te willen verspreiden. Zowel VOKA, Unizo, sectorale organisaties als sociale partners werden aangeschreven. Onder meer organisaties als de Constructiv en Woodwize verspreidden de oproep. De verspreiding vond plaats door het delen van berichten op LinkedIn, alsook door het plaatsen van nieuwsberichten op websites, het opnemen van een item in een nieuwsbrief of het verzenden van een e-mail naar het interne netwerk van de organisatie.

Om tot een evenwichtige samenstelling van de respondentengroep te komen, werden in een tweede fase nog enkele gerichte communicaties gelanceerd en acties ondernomen. Zo werd de oproep nog eens expliciet naar horecazaken verspreid via Horeca Forma.

Finaal werden organisaties uit de volgende sectoren[12] bevraagd: vrije beroepen en wetenschappelijke en technische activiteiten (2 interviews), handel en reparaties (3 interviews), horeca (1 interview), informatie en communicatie (2 interviews), vervoer en opslag (3 interviews), kunst, amusement en recreatie (3 interviews), gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening (4 interviews), financiële activiteiten en verzekeringen (1 interview), bouwnijverheid (1 interview), administratieve en ondersteunende diensten (3 interviews), energie (1 interview), onderwijs (3 interviews), overige diensten (2 interviews), en openbaar bestuur en defensie (1 interview).

Deze respondentengroep bevat organisaties die behoren tot de sectoren die de meeste opleidingsparticipatie kennen, namelijk financiële activiteiten en verzekeringen (37,2%), onderwijs (36,3%), en energie (32,4%). Ook bevat

[12] Op basis van de NACE-code die de klasse van economische activiteiten aanduidt

het de sectoren die de minste opleidingsparticipatie kennen: horeca (10,4%), administratieve en ondersteunende diensten (16,3%), en bouwnijverheid (17,7%)[13].

Interview afname

De interviews vonden online plaats en duurden elk ongeveer 1 tot 1,5 uur. De 30 interviews werden online afgenomen door IDEA Consult en The Argonauts tussen december 2021 en maart 2022.

Voor het afnemen de 30 interviews werd een semigestructureerde interviewleidraad gehanteerd die opgesteld werd door de IDEA Consult en The Argonauts. In samenspraak met de opdrachtgever werd de leidraad waar nodig verder verfijnd op basis van de ervaringen tijdens de eerste 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.[14] 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 opleiden binnen de organisatie
- Het aanbod van opleidingen die medewerkers kunnen volgen
- Het doelpubliek dat de organisatie voor ogen houdt
- Het bepalen van de nood voor een (nieuwe) opleiding
- Het ontwerpen, ontwikkelen, selecteren van een (nieuwe) opleiding
- Het implementeren van een (nieuwe) opleiding
- Het evalueren van een (nieuwe) opleiding
- Drempels en hefbomen bij het inrichten en aanbieden van opleidingen

.1.2.2. Persona's en customer journeys

Analyse

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 zes afgelijnde en duidelijk onderscheidbare persona's. Dit proces stond in continue uitwisseling met het tweede spoor. In dit spoor vond een codering plaats van de transcripties. De transcripties werden gecodeerd in tabellen die de basisstructuur van de customer journey (geïdentificeerd in spoor 1) representeerden. Per interview werden de activiteiten, touchpoints, gedachten en gevoelens, drempels en hefbomen, en opportuniteiten gecodeerd in de tabel. Met de informatie uit de codeertabellen konden de onderzoekers de gepaste informatie aan de persona's en de customer journeys toevoegen en deze zo verder verfijnen.

---

[13] Steunpunt Werk en het Departement Werk & Sociale Economie. Monitoringsrapport 2021: Opleidingsdeelname en opleidingsinspanningen van werkgevers in Vlaanderen

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

Persona's

Tijdens de interviews werden notities genomen waarin aandacht werd besteed aan verschillende kenmerken van de organisaties. Gebaseerd daarop kon, parallel aan het transcriberen van de interviews, op basis van deze notities een eerste categorisatie van persona's gemaakt worden. In eerste instantie identificeerden we welke discriminerende factoren invloed hadden op de reis van de organisaties. Dit bleken de volgende kenmerken: doelstelling van de organisatie om opleidingen aan te bieden; organisatiegrootte; type organisatie (profit – non-profit); arbeidsstatus van de lerenden; initiatief voor het volgen van de opleiding (vanuit de werkgever – eigen initiatief medewerker); aantal lerenden die opleiding volgen (één of meerdere); focus van de leernood (verdiepen reeds aanwezige competenties – aanleren van geheel nieuwe competenties); doelstelling opleiding (prestaties verbeteren – welbevinden positief beïnvloeden) en type skills die centraal staan in de opleiding (hard – soft). Na meerdere iteraties om tot een categorisatie van persona's te komen, bleek de ambitie waarmee organisaties opleidingen inrichten het meest geschikt om tot duidelijk onderscheidbare klantreizen te komen waarbij de persona's doorheen hun reis een andere set van drempels ervaren.

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

Naar aanleiding van deze iteraties, werden zes afzonderlijke en betekenisvolle persona's gedestilleerd. Deze bieden een beknopt, verhalend totaalplaatje van de belangrijkste kenmerken van een organisatiegroep. Ze kunnen een leidraad bieden om het aanbod aan te passen enerzijds en organisaties beter te begeleiden anderzijds, om zo levenslang leren beter te faciliteren in onze samenleving.

De persona's werden samengevat in een CV waarin de meest belangrijke informatie samengevat werd. 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). Concreet werden volgende aspecten per persona in kaart gebracht op het CV:

1. Profiel: persona in een notendop door een passende naam en een quote toe te wijzen.
2. Ambitie: het doel dat een organisatie wil bereiken met het aanbieden en inrichten van de opleiding.
3. Leerwegen: op welke leermogelijkheden richt deze persona zich voornamelijk:
    a. Een informele leeractiviteit
    b. Een interne opleiding (met een in-house expert als lesgever)
    c. Een interne opleiding (met een externe lesgever)
    d. Een externe opleiding (bij een externe opleidingsverstrekker)
4. Typerende kenmerken voor de persona:
    a. Initiatief: Komt het initiatief voor opleidingsdeelname voornamelijk vanuit de werkgever of vanuit de medewerker zelf?
    b. Organisatiegrootte: Komt de persona voornamelijk voor bij kleine of grote organisaties?
    c. Aantal deelnemers: Richt deze persona zich eerder op één medewerker of eerder een groep van medewerkers?
    d. Skills: Focussen de opleidingen/leeractiviteiten waarop deze persona zich richt eerder op hard of soft skills?

e. Type leernood: Focussen de opleidingen/leeractiviteiten waarop deze persona zich richt eerder op bijscholing (het verdiepen van reeds aanwezige competenties binnen de huidige job) of omscholing (het verwerven van competenties of een beroep dat geheel nieuw is)[15]?

f. Focus opleiding: Is de opleiding er voornamelijk op gericht om de werkprestaties van medewerkers te verbeteren of om het welbevinden van medewerkers positief te beïnvloeden?

5. Drempels: de voornaamste drempels die het ontwikkelproces of de ambitie bemoeilijken.
6. Opportuniteiten: de voornaamste kansen en interventies die kunnen bijdragen aan het ontwikkelproces van nieuwe opleidingen. *[wordt aangevuld na de focusgroep]*

Customer journeys

Voor elk van de persona's werd vervolgens het proces om opleidingen aan te bieden en in te richten 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 een persona doorloopt werden geïdentificeerd in de data en samengevat in een 10tal fasen in de customer journey.

De eerste drie fasen doorlopen de verschillende persona's gemeenschappelijk:

- Noden in kaart brengen en het identificeren van een leernood bij één (of meerdere) medewerkers
- Oriëntatie van leermogelijkheden (in antwoord op de leernood)
- Oplossing voor de leernood formuleren

In de data konden we vier leermogelijkheden identificeren die als oplossing voor een leernood door een organisatie ingezet worden. Deze vier leermogelijkheden bleken:

5. Een informele leeractiviteit
6. Een interne opleiding, gegeven door een in-house expert uit de organisatie
7. Een interne opleiding, gegeven door een externe lesgever
8. Een externe opleiding die men volgt bij een externe opleidingsverstrekker

De volgende stappen in de journey doorloopt een persona afhankelijk van de situatie, organisatiekenmerken (de grootte van de organisatie, de mate waarin intern expertise aanwezig is, de mate waarin een leercultuur deel uitmaakt van de organisatie), het inhoudelijke thema van de leernood, het aantal medewerkers die dezelfde leernood ervaren. Op basis van deze factoren zal de persona een leermogelijkheid selecteren en doorloopt het vervolgens de volgende stappen van de journey. Per leermogelijkheid formuleren we de stappen die de persona zal doorlopen:

5. Een informele leeractiviteit
   - Intern leerproces selecteren en ontwikkelen
6. Een interne opleiding, gegeven door een in-house expert uit de organisatie
   a. In-house expert zoeken en selecteren
   b. Opleidingsdesign bepalen (doelstellingen en concept)
   c. Concretiseren van de opleiding (praktische organisatie en uitwerking)

[15] Bijscholing: "aanvullende scholing om de kennis op peil te houden." (www.vandale.nl)
Omscholing: "een opleiding voor een ander vak." (www.vandale.nl)

7. Een interne opleiding, gegeven door een externe lesgever
    a. Externe aanbieder zoeken en selecteren
    b. Opleidingsdesign bepalen (doelstellingen en concept)
    c. Concretiseren van de opleiding (praktische organisatie en uitwerking)
8. Een externe opleiding die men volgt bij een externe opleidingsverstrekker
    a. Oriëntatie van externe opleidingen en eventuele preselectie
    b. Informeren, vergelijken en afwegen
    c. Selectie en inschrijving

Elke persona kenmerkt zich door een set van leermogelijkheden die het meest geselecteerd worden als antwoord op de leernoden binnen de persona.. Deze set bespreken we verder bij de toelichtingen van de persona's (zie vanaf 3.3) en deze is ook steeds gevisualiseerd in de journey per persona.

De laatste drie stappen van de journey doorlopen alle persona's vervolgens terug gemeenschappelijk:

- Evaluatie na de opleiding
- Kennisdeling
- Impactmeting

.1.2.3. Focusgroep

Ter validatie van de persona's en customer journeys, werd een focusgroep georganiseerd. Alle geïnterviewde organisaties werden hiervoor uitgenodigd. Uiteindelijk namen daarvan 8 organisaties deel aan de focusgroep.

Het doel van deze focusgroep was tweeledig:

- Validatie van de geïdentificeerde journeys, persona's en drempels binnen de customer journeys.
  Op basis van de interviews en de daaropvolgende analyse konden we verschillende klantreizen, persona's en drempels identificeren en in kaart brengen op de customer journeys.. Tijdens de focusgroep konden we achterhalen of deze resultaten als herkenbaar en compleet ervaren werden door de geïnterviewde organisaties en waar aanpassingen nodig waren.
- Identificeren van potentiële (beleids)interventies en opportuniteiten.
  Na de validatie organiseerden we drie brainstromrondes om relevante oplossingen te bedenken om met de geïdentificeerde drempels om te gaan. Achtereenvolgens dachten we na over opportuniteiten voor drempels die organisaties ervaren tijdens de fase van (1) het identificeren van leernoden en het bepalen van een leerweg, (2) het intern ontwikkelen van opleidingen of het selecteren van externe opleidingen, (3) het plaatsvinden van de opleiding, en de evaluatie en implementatie ervan.

Met de input van de focusgroep konden we:

- de drempels van de individuele journeys aanpassen op basis van de validatie-oefeningen, waar nodig werden drempels toegevoegd, weggehaald, verplaatst of geherformuleerd;
- de input van de opportuniteiten toevoegen aan de customer journeys;
- de nota's, besprekingen en opportuniteiten gebruiken als input voor de beleidsaanbevelingen.

A.2 / Customer journeys

2.1 Customer journey opstarter

2.2 Customer journey loopbaanondersteuner

2.3 Customer journey prestatiebewaker

2.4 Customer journey administrateur

2.5 Customer journey transitiestrateeg

2.6 Customer journey sociale binder

2.7 Exploratieve customer journey

De opstarter

Fase in de journey

Noden in kaart brengen/ identificatie leernood

Oriëntatie van de leermogelijkheden (in antwoord op de leernood)

Oplossing voor leernood formuleren

Intern leerproces selecteren/ontwikkelen (optie 1)

Inhouse expert zoeken en selecteren (optie 2) | Opleidingsdesign bepalen (doelstelling + concept) | Concretiseren van de opleiding

Externe aanbieder zoeken en selecteren (optie 3) | Opleidingsdesign bepalen (doelstelling + concept) | Concretiseren van de opleiding

Oriëntatie van externe opleidingen en de eventuele preselectie (optie 4) | Informeren, vergelijken en afwegen | Selectie en inschrijving

Leeractiviteit/ opleiding vindt plaats

Evaluatie na opleiding

Kennisdeling

Impactmeting

Activiteiten

- De opstarter luistert met aandacht naar veranderende trends op de arbeidsmarkt en naar de leernoden van de eigen medewerkers om te bepalen met welke initiatieven zij optimaal nieuw talent kunnen aantrekken en dit talent succesvol kunnen onboarden.

- In verschillende gevallen komt er direct een oplossing voor deze leernood vanuit de medewerkers. Zij nemen dan een initiatief dat ondersteund is door de medewerker.

- Vanuit een specifieke leernood zal de opstarter bepalen of een opleiding binnen de scope zit.

- Hierbij kijkt de opstarter sterk naar het aantal nieuwe medewerkers. Hoe groter het aantal, hoe meer budget en structuur in de onboarding en bijhorende opleidingstrajecten.

- Hierbij kijken ze naar strategie, budget, ROI...

- Op basis van de leermogelijkheden, selecteert de opstarter een oplossing voor de leernood.

- Hierbij vallen externe opleidingen buiten de scope voor de opstarter. Hij/zij wil voornamelijk zelf in handen nemen hoe nieuwe medewerkers een succesvolle onboarding kunnen krijgen.

(Optie 1) Informele gesprekken worden gevoerd bij de opstarter om te bepalen wie initiatief zal nemen rond een informeel leertraject. Zij nemen dit op en krijgen voldoende ownership over het invullen van de activiteit.

(Optie 2) De opstarter gaat op zoek naar een inhouse expert voor de leeractiviteit in te vullen.

De inhouse expert krijgt een briefing rond de doelstellingen en context van de opleiding van de opstarter.

De inhouse expert ontwikkeld de opleiding en maakt alles concreet. De lesgever zal doorheen het proces afstemmen met de opstarter.

(Optie 3) Indien de inhouse expert niet gevonden wordt, zal op zoek gegaan worden naar een externe lesgever.

De externe lesgever krijgt een briefing rond de doelstellingen en context van de opleiding van de opstarter.

De externe lesgever ontwikkeld de opleiding en maakt alles concreet. De lesgever (intern of extern) zal doorheen het proces afstemmen met de opstarter.

- De opstarter is sterk betrokken bij het verloop van de leeractiviteit of opleiding.

- De opstarter gebruikt de verschillende 'kanalen' van opleidingsactiviteiten en zal steeds sterk betrokken blijven tijdens het verloop van de activiteit.

- Evaluatie gebeurt voor de opstarter voornamelijk op informele wijze.

- Hierbij staat centraal dat de volger van de leeractiviteit een fijne ervaring gehad heeft.

Kennisdeling is geen grote prioriteit voor de opstarter, vanwege de aard van de opleidingen.

De opstarter zal nagaan op welke manier het rekruteringproces ondersteund kan worden door de opleiding.

Raakpunten

- Werfbezoeken
- Bevraging van de klant
- Competentiematrix
- Functioneringsgesprekken, evaluatiegesprekken
- Via 'people managers'; vertrouwenspersonen binnen de organisatie
- Samenwerking met (externe) consultants
- Analyse van voorafgaande trainingen
- Leidinggevenden/ teamleiders

- Interne coaches
- Sectororganisaties
- Functionerings- en onboardingsgesprekken
- Opleidingsfiches
- Leidinggevenden/ teamleiders

- Eigen netwerk, partnerorganisaties
- Websites

- Eigen netwerk
- Lijst van voorkeurspartners en sectororganisaties
- LinkedIn
- Websites
- Partnerorganisaties

- Eigen netwerk
- Lijst van voorkeurspartners en sectororganisaties
- LinkedIn
- Websites
- Collega's en leidinggevenden

- Testopleiding
- Document met alle data, praktische info en uitleg van de beschikbare opleidingen in vto tool/interne leerplatformen
- Mails
- Planning tools

- Academy/interne leerplatformen
- Interne (social) media
- Presentatie op portal
- Digitaal (intern) platform
- Via platform: "external training request"
- On the job korte video's (TEO MyPath)

- Formulier (voor zowel medewerkers als klanten)
- Bevraging
- Evaluatiegesprekken
-People management dashboard (voor leidingegevenden)
- Jaarlijkse engagement survey
- Telefoongesprek
- Op het einde van een educatief filmpje zijn er wel meerkeuzevragen toegevoegd.

- Informele gesprekken
-Team meetings

- Leercentrum; test/ examen
- Competentiereview

Ervaringscurve

De opstarter

Gedachtegang

"Men voelt aan dat mensen het meeste hebben aan informeel leren."

"De managers zijn niet altijd even tevreden met de oproep naar een opleiding omdat er ook gewerkt moet worden."

"Onze starters krijgen een standaard opleiding over bijvoorbeeld de textielsector. Dit is een 4-daags traject voor alle starters. Aansluitend zijn er ook interne opleidingen over onze werking waarbij ze 2 tot 3 weken meelopen met een collega."

"Wij voorzien een programma van 2 maanden bij de opstart van een nieuwe medewerker of coach, op basis van de expertise van onze interne coaches."

"Onze medewerkers worden enthousiast van alle opleidingen, maar soms zijn ze dan minder gefocust op hun persoonlijk ontwikkelingsplan."

"De meeste van onze mensen zijn heel gemotiveerd om deel te nemen aan opleidingen."

Drempels

- Weinig inzicht in de reeds aanwezige competenties van startende medewerkers (wie heeft waar nood aan?)

- Moeite met de grootte onderneming en de diversiteit van de activiteiten.

- Nood aan competentiematrix of ander kwantificeerbaar systeem.

- Kortetermijnvisie

- Taalbarrières

- Het verloop van startende medewerkers, voornamelijke bij jonge personen of studenten.

Een hoge diversiteit in profielen en hun noden met betrekking tot hun opstart binnen de organisatie.

Er is een beperkte uitwisseling van kennis tussen organisaties rond het organiseren van opleidingen.

- Te weinig mankracht om alles zelf te kunnen ontwikkelen en inrichten.

- De mogelijkheid om opleiding te geven op locatie is zeer beperkt in sommige situaties. (geen toegang tot schermen en werknemers zijn soms alleen op locatie).

- Digitale skills medewerkers.

- Bij organisaties waarbij medewerkers op locatie werken (veelal individueel), is het niet evident om opleidingen te organiseren. Veelal gaan opleidingen door op kantoor wat een uitdaging vormt voor de medewerkers om zich te verplaatsen.

- Taalbarrières.

Opportuniteiten

- Vanuit management prioriteiten rond competenties bepalen zodat de opstart van de medewerker hierop afgestemd kan worden.

- Meer structuur in de functioneringsgesprekken om de leernoden beter in kaart te brengen.

- Startende medewerkers bevragen naar hun noden.

- Voldoende subsidies voor opleidingen zijn voorhanden binnen de sector van de organisatie.

- Aanbod vanuit sectorfonds biedt veel ondersteuning. Zeker wanneer dit fonds beschikt over een goede website, een toegankelijk contactpersoon en vlot bereikbaar is.

Meer uitwisseling tussen organisaties: best practices, methoden om opleidingen te organiseren.

Een HR-team dat zich kan focussen op het opleidingsbeleid en het ontwikkelen van opleidingen.

- Piloot uittesten met gebruiker (= medewerkers) en zo het aanbod bijsturen.

- Duidelijk overzicht van wie deelneemt aan alle opleidingen met wachtlijst voor eventuele last minute annuleringen.

- Digitaal aanbod (met korte leeractiviteiten) dat toegankelijk is via een mobiele telefoon, zodat medewerkers op locatie deze opleidingen (just in time) kunnen volgen.

- 'Netflix voor opleidingen': een platform, vanuit overheid, waarop medewerkers op flexibele en digitale manier opleidingen kunnen volgen (op eigen snelheid, op locatie...).

De loopbaan ondersteuner

Fase in de journey

Noden in kaart brengen/ identificatie leernood

Oriëntatie van de leermogelijkheden (in antwoord op de leernood)

Oplossing voor leernood formuleren

Intern leerproces selecteren/ontwikkelen (optie 1)

Inhouse expert zoeken en selecteren (optie 2) → Opleidingsdesign bepalen (doelstelling + concept) → Concretiseren van de opleiding

Externe aanbieder zoeken en selecteren (optie 3) → Opleidingsdesign bepalen (doelstelling + concept) → Concretiseren van de opleiding

Oriëntatie van externe opleidingen en de eventuele preselectie (optie 4) → Informeren, vergelijken en afwegen → Selectie en inschrijving

Leeractiviteit/ opleiding vindt plaats

Evaluatie na opleiding

Kennisdeling

Impactmeting

Activiteiten

- De loopbaan ondersteuner luistert actief naar de noden van medewerkers op niveau van competenties waarin zij willen groeien of zich verder willen ontplooien.
Via feedback en functioneringsgesprekken (of tijdens informele momenten 'aan het koffieapparaat') krijgen de medewerkers de kans om zelf leernoden aan te kaarten.

- In vele gevallen zal de medewerker eigenaarschap opnemen of krijgen doorheen het volledig traject bij het volgen van een opleiding.

- Er vindt contact (bijv. overleg, informeel gesprek) plaats tussen de medewerker en de loopbaan ondersteuner om te bekijken op welke manier de organisatie kan inspelen op de leernood van de medewerker.

- Op basis van input van een medewerker maakt de loopbaan ondersteuner een inschatting over hoe groot en urgent de leernoden zijn van de individuele medewerker.

- De loopbaan ondersteuner zal ook aandacht schenken aan het verloop van de loopbaan van de medewerker en welke ambitie of vooruitzichten hieraan gekoppeld zijn. Tegelijkertijd maakt het persona ook de afweging of de leernood past binnen de noden van de organisatie.

- De loopbaan ondersteuner zal eerst inzetten op informele leeractiviteiten, indien bepaalde competenties en/of kennis aanwezig zijn binnen de organisatie.

- Dit is echter niet altijd het geval voor de loopbaan ondersteuner, vandaar zal men de opties opentrekken naar andere leerwegen.

- Opleidingen bij externe aanbieders zullen ook sterker aanwezig zijn bij de loopbaan ondersteuner, aangezien het gaat om individuen die graag extra opleiding gaan volgen.

(Optie 1) Informele gesprekken worden gevoerd tussen de verschillende medewerkers met de leernood. In vele gevallen nemen ze dit zelf op met collega's die een mogelijke informele leeractiviteit kunnen ondernemen.

(Optie 2) Indien er een significante groep medewerkers een zelfde leernood hebben, zal de loopbaan ondersteuner overwegen om eerst op zoek te gaan naar een inhouse expert om een interne opleiding in te richten.

De inhouse expert krijgt een briefing rond de doelstellingen en context van de opleiding van het persona.

De inhouse lesgever ontwikkeld de opleiding en maakt alles concreet. De lesgever zal doorheen het proces terugkoppelen aan de loopbaan ondersteuner.

(Optie 3) Indien de inhouse expert niet gevonden wordt, gaat men op zoek naar een externe aanbieder/lesgever. HR of een opleidingsverantwoordelijke zal gepaste externe aanbieders contacteren, evalueren en afwegen om uiteindelijk een selectie te maken.

De externe lesgever krijgt een briefing rond de doelstellingen en context van de opleiding van het persona.

De externe lesgever ontwikkeld de opleiding en maakt alles concreet. De lesgever zal doorheen het proces terugkoppelen naar de loopbaan ondersteuner.

(Optie 4) Indien er geen groep van medewerkers dezelfde leernood ervaart, zal de vrijheid gegeven worden aan de medewerker om te zoeken naar een externe aanbieder. Soms moet de medewerker vertrekken van een vaste lijst van externe opleidingsverstrekkers of een vast budget en soms krijgt de medewerker volledige vrijheid.

- De medewerker neemt het initiatief om door de lijst te gaan van de werkgever of zelf op zoek te gaan naar de correcte aanbieder van de leeractiviteit. Soms gaat de HR medewerker op zoek naar een gepaste opleiding op basis van de leernoden van de medewerker.
- Hierbij houden ze rekening met het budget dat vooropgesteld is en de beschikbare tijd die ze kunnen investeren.

De medewerker neemt zelf het initiatief om de uiteindelijke selectie te maken en toetst deze daarna af met de leidinggevende/HR. Na goedkeuring schrijft men zich in (zelfstandig of HR voert dit uit).

- De loopbaan ondersteuner neemt een minder actieve rol op tijdens het verloop van de opleiding. Vooral in het geval van de leeractiviteiten die bij externen gevolgd worden op een individuele basis.

- De inhouse expert en de externe lesgever worden geëvalueerd door elk van de deelnemers (veelal via een tevredeheidsbevraging).

- Intern vult de medewerker ook een tevredenheidsbevraging in na het volgen van een opleiding bij een externe opleidingsverstrekker. Zo volgt men op of de organisatie in de toekomst nog beroep wilt doen op de opleidingsverstrekker.

Kennisdeling is een prioriteit voor de loopbaan ondersteuner.
Vooral bij de interne opleidingsactiviteiten van de externe experten (als niet alle collega's deze hebben kunnen volgen) en bij externe opleidingen (zeker wat betreft langere opleidingstrajecten).

Men gaat de impact van de opleiding bij de medewerkers na. Men wil de meerwaarde inschatten van de opleiding op het functioneren van de medewerker: vond er een transfer van de opleiding naar de werkpraktijk plaats?

Raakpunten

- Leidingsgevende HR-medewerker/dienst Strategische partners
- IT (ICT-coach)
- Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)
- Interne nieuwsbrieven

- Leidingsgevende HR-medewerker/dienst Strategische partners
- IT (ICT-coach)
- Intern leerplatform
- Interne nieuwsbrieven

- Leidingsgevende HR-medewerker/dienst Strategische partners IT (ICT-coach)
- Intern leerplatform

- HR-medewerker/dienst ICT-coach
- Administratief medewerker/ ondersteuningspunt
- Interne opleiders
- Externe opleiders

- HR-medewerker/dienst ICT-coach
- Administratief medewerker /ondersteuningspunt
- Interne opleiders
- Externe opleiders
- Eigen netwerk lijst van voorkeurspartners, sectororganisaties
- LinkedIn
- Websites

- HR-medewerker/dienst ICT-coach
- Administratief medewerker/ ondersteuningspunt
- Interne opleiders
- Externe opleiders

- HR-medewerker/dienst Administratief medewerker/ ondersteuningspunt
- Interne opleiders
- Externe opleiders
- Intern leerplatform
- Digitale vergadertools
- Blogs, Sociale media
- Documentaires

- Leidinggevende HR-medewerker/dienst Collega's (voor terugkoppeling)
- Tevredenheidsformulier
- Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)
- Intern leerplatform

- Leidinggevende HR-medewerker/dienst Collega's (voor terugkoppeling)
- Intern leerplatform

- Leidinggevende
- HR-medewerker/dienst Collega's (voor terugkoppeling)

Ervaringscurve

De loopbaan ondersteuner

Gedachtegang

"We kloppen pas aan als het probleem zich voordoet in plaats van op voorhand voorbereid te zijn om het probleem aan te pakken."

"Je hebt collega's die heel proactief zijn maar ik dat is zeker niet iedereen. We proberen daar ook ergens rechtvaardig in te zijn dat het niet altijd dezelfde mensen zijn die opleidingen volgen."

"Mensen zitten nu in een redelijk strakke job omschrijving terwijl we naar de toekomst toe willen komen tot een systeem waar mensen veel meer rond hun talenten kunnen werken."

"De intrinsieke motivatie moet je als organisatie hoog houden, zo zet men sneller stap naar opleiding."

"We doen wekelijkse vergaderingen waar men heel laagdrempelig een probleem of nood kan aangeven. Er wordt direct bekeken welke oplossing mogelijk is."

"Als er iemand al een tijdje geen opleiding heeft gevolgd geven ze dit aan."

"We hebben dat voor één thema gedaan en dat was helemaal niet gemakkelijk om die externe deskundige te vinden. Ze bleven ons doorverwijzen dus het heeft wel een tijdje geduurd, het was niet zo gemakkelijk."

"Er zijn organisaties waarvan ik weet dat ze kwaliteitsvol zijn en bij de anderen neem ik dan telefonisch contact op en voel dan intuitief of dat professioneel of niet professioneel is."

"We nemen contact met elkaar op en meestal doen zij zelf de inschrijving ofwel doe ik het. Dat loopt vlot."

"47% van de open opleidingen in de kalender worden door de medewerker geannuleerd."

"Veel trajecten zijn vrij duur, ingewikkeld of langdurig. Als deze mensen dan vertrekken verlies je deze knowhow in één stap."

"Het belang van het delen van de kennis na de training is ook heel belangrijk."

Drempels

- Weinig inzicht in competentienoden (wie heeft waar nood aan). Zeker wanneer het om de brede ontwikkeling en ontplooiing van een medewerker gaat.
- Er komen nog te weinig toekomstgerichte vragen van de medewerkers, de medewerker staat te weinig aan het stuur van de eigen loopbaan.
- Beperkte motivatie bij bepaalde teams/profielen.
- Organisatie die het belang van leren/opleiden niet onderkent.
- Organisatie die op beleidsniveau met urgente/grote problemen geconfronteerd wordt waardoor geen aandacht meer kan gaan naar leernoden van medewerkers (focus ligt op het overleven/voortbestaan van de organisatie op korte termijn)
- Organisatie nog te sterk gefocust op strakke jobomschrijving en te weinig op talenten.

- Er is geen controle op hoeveel opleidingen gevolgd worden door medewerkers.

- Een gebrek aan overzicht over voor welke rol welke competenties en daaraan gekoppelde opleiding nodig zijn.

- Gebrek aan HR-medewerker/team binnen de organisatie die voldoende arbeidstijd aan opleiding kan besteden.

- Het is niet vanzelfsprekend om prioriteiten te bepalen tussen verschillende leernoden.

- Te weinig communicatie tussen HR-dienst, medewerker & evt. leidinggevende.

- Onoverzichtelijk aanbod van opleidingen bij externe opleidingsverstrekkers.
- Niet voor alle thema's/leernoden is voldoende aanbod van externe opleidingen beschikbaar.
- Niet zeker of de inhoud kwalitatief is bij externe opleidingen.
- Geen goed overzicht van kwaliteitsvolle externe lesgevers
- Gespecialiseerde domeinen evolueren aan hoge snelheid, hierdoor zijn er nog niet steeds state-of-the-art opleidingen beschikbaar.

- Een versnipperd aanbod.

- Prijs van de externe opleidingen (niet altijd gemakkelijk om betaalbaar kwalitatief aanbod te vinden, zeker niet voor non-profit organisaties).

Het bestaande aanbod van soft skills is niet afgestemd op de noden en leefwereld van de jonge generatie.

- Docenten/externe lesgevers die lesactiviteiten niet praktijkgericht vormgeven, te weinig toegepast voor de medewerker (waardoor transfer moeilijker is).

- (Last Minute) annulaties van inschrijvingen.

- Partipanten moeten soms een test doen om een opleidingen te kunnen starten, wat veel tijd kost.

- Te weinig tijd: medewerkers vinden niet altijd tijd om opleiding te kunnen volgen.

- Dure en langdurige trajecten waarbij de investering in de medewerker moeilijk te verantwoorden is voor de werkgever.

- Collega's die last minute afzeggen voor een opleiding.

- Medewerkers die met een vaste agenda of in ploegen werken kunnen een opleidingsactiviteit niet flexibel inplannen.

- Impact meten op lange termijn is niet evident. Men heeft niet de middelen, de tijd, know-how om dit aan te pakken.

- Niet elke opleiding voorziet een (erkend) certificaat. Hierdoor is het niet altijd mogelijk om de verworven competenties te bewijzen naar een volgende, potentiële werkgever.

Opportuniteiten

- Organisatie van evaluatie/functioneringsgesprekken om zicht te krijgen op de leernoden van medewerkers.

- Proactief inzetten op het identificeren van noden bij medewerkers en op initiatief dat vanuit medewerkers komt.

- De intrinsieke motivatie, moet je als organisatie hoog houden, zo zet men sneller stap naar opleiding.

- Een team learning & development binnen organisatie dat eigen opleidingen ontwikkelt en opties verspreidt, die medewerkers motiveert om meer deel te nemen aan opleiding.

- Medewerkers stimuleren om hun leernoden te durven aangeven.

- Een beheersysteem met overzicht van alle geplande en gevolgde opleidingen en competenties van medewerkers binnen organisatie.

- Meer subsidies i.v.m. de loonkost van de werknemers tijdens een opleiding vanuit de overheid.

- Verschillende vormen van leren promoten zodat men niet enkel kijkt naar de traditionele opleidingstrajecten.

- Het imago van levenslang leren blijven uitdragen binnen organisatie.

- Voldoende tijd bieden aan medewerkers om opleiding te volgen binnen de werkuren.

- Een extra premie of bonus voorzien vanuit overheid voor het volgen van opleiding buiten de werkuren.

- Organisaties met een sterkere leercultuur en een sterker geloof in de waarde van opleidingsdeelname, aanvaarden een breder geheel van opleidingen waaraan medewerkers kunnen deelnemen.

- Meer financiële ondersteuning voor ontwikkelen intern leeraanbod (bij non-profit organisaties) vanuit overheid.

- Duidelijk gedefinieerde rollen en gekoppelde opleidingen binnen organisatie.

- Een extra administratief medewerker (hierdoor blijft er voor beleidsmedewerker opleiding voldoende tijd om inhoudelijk met het aspect O&O bezig te zijn).

- Ervaring is ook een hefboom om te hanteren. Organisaties moeten de externe aanbieders leren kennen, hun kwaliteit leren inschatten, weten wie goed is voor wat. Verantwoordelijken voor opleidingen (bijv. HR-dienst) die zelf opleiding volgen, kunnen zo een goede inschatting maken.

- Overzicht van aanbod opleidingen dat door onafhankelijke/betrouwbare bron wordt verspreid (bijv. stad/gemeente).

- Een duidelijk overzicht met uniforme en universele kwaliteitslabels voor elke opleiding vanuit overheid.

- Moederorganisatie/ overkoepelende organisatie die aanbod heeft waaruit medewerkers kunnen kiezen.

- Zoeken van externe lesgevers via het persoonlijk/eigen netwerk van de organisatie (hierdoor kunnen soms meer betaalbare prijzen verkregen worden).

- Beter kader voor de kwaliteitslabels vanuit overheid.

- Platform waar alle leerorganisaties hun aanbod op delen.

- Verwachtingen stellen bij inschrijving voor opleiding, de medewerkers morgen niet zomaar kunnen annuleren (dan moeten ze bijvoorbeeld intern een vervanger zoeken).

- 'Op maat' gemaakt aanbod door externe lesgever.

- Meer financiële ondersteuning (voor non-profit organisaties) vanuit overheid.

- Flexibelere inschrijvingen mogelijk zonder sancties of 'no-show fee'

- Creatieve oplossingen: bijv. teams die een dag het werk van ander team overnemen als die op opleiding zijn.

- De kans om te netwerken en nieuwe partnerschappen vast te leggen tijdens een opleiding.

- Medewerkers met een groot eigenaarschap over hun agenda kunnen opleidingen zelfstandig inplannen in hun tijdsschema.

Een vaste timing vastleggen op niveau van de organisatie tijdens de werkuren om opleidingen te kunnen volgen.

Uitbouwen van een (intern) digitaal platform waar ook evaluatie in vervat zit.

- Herhaling creëren bij medewerkers over de opleiding (verankeringsproces stimuleren).

- Een beheersysteem waar men automatisch herinneringen kan verzenden naar medewerkers of een informele terugkoppeling kan doen rond de opleiding.

De prestatiebewaker

Fase in de journey

Noden in kaart brengen/ identificatie leernood

Oriëntatie van de leermogelijkheden (in antwoord op de leernood)

Oplossing voor leernood formuleren

Intern leerproces selecteren/ontwikkelen (optie 1)

Inhouse expert zoeken en selecteren (optie 2)

Opleidingsdesign bepalen (doelstelling + concept)

Concretiseren van de opleiding

Externe aanbieder zoeken en selecteren (optie 3)

Opleidingsdesign bepalen (doelstelling + concept)

Concretiseren van de opleiding

Oriëntatie van externe opleidingen en de eventuele preselectie (optie 4)

Informeren, vergelijken en afwegen

Selectie en inschrijving

Leeractiviteit/ opleiding vindt plaats

Evaluatie na opleiding

Kennisdeling

Impactmeting

Activiteiten

- De prestatiebewaker krijgt vanuit verschillende invalshoeken input over competenties die onvoldoende ontwikkeld zijn bij medewerkers. Deze informatie ontvangen ze van de teamleaders die in direct contact staan met de medewerkers. Daarnaast identificeert hij/zij ook de competentiegaps op basis van feedback uit de verschillende lagen van het management.
- In deze fase is er ook veel aandacht voor trends en andere evoluties die een impact kunnen hebben op het functioneren van de medewerker in de nabije toekomst. Dit persona wil medewerkers hebben die compleet up-to-date zijn met de laatste ontwikkelingen in hun sector opdat ze relevant blijven binnen hun job.
- Ook tijdens evaluatiegesprekken met de medewerkers worden deze competentietekorten opgemerkt en vertaald naar een leernood.

- Op basis van de input over de competentiegaps maakt de prestatiebewaker een inschatting van de omvang en urgentie van de leernoden van de medewerker.
- De prestatiebewaker maakt ook een inschatting over hoeveel medewerkers dit competentietekort ervaren. In verschillende gevallen zal blijken dat een relevante groep van medewerkers dezelfde leernood ervaren.
- De prestatiebewaker maakt ook een kosten baten analyse. Zal men investeren in opleidingen om het competentietekort op te vangen of is het goedkoper om de competenties (bijv. sociale media beheren) uit te besteden aan een externe partner die dit overneemt (waardoor opleiding niet nodig is)?

- De prestatiebewaker zal eerst trachten in te zetten op informele leeractiviteiten, aangezien diverse collega's binnen de organisatie reeds uitgebreid expertise ontwikkelden in de competentie(s) en deze op informele wijze kunnen doorgeven.
- Interne opleidingen met een externe lesgever zullen ook sterker aanwezig zijn bij dit persona aangezien er vaak een groep van medewerkers is die een gelijkaardige leernood ervaart.

(Optie 1) Gesprekken zullen worden gevoerd met medewerkers die over relevante expertise beschikken. Zij krijgen de opdracht om een informele leeractiviteit te organiseren.

(Optie 2) Indien een significante groep medewerkers nood heeft aan dezelfde opleiding, zal de prestatiebewaker eerst overwegen om op zoek te gaan naar een inhouse expert om de opleiding te ontwikkelen.

De inhouse expert krijgt een briefing over de doelstellingen en context van de opleiding van het persona tijdens een afstemmingsvergadering.

De inhouse lesgever ontwikkeld de opleiding en maakt alles concreet. De lesgever zal doorheen het proces terugkoppelen aan de prestatiebewaker.

(Optie 3) Indien de inhouse expert niet gevonden wordt, gaat men op zoek naar een externe aanbieder/lesgever. HR of een opleidingsverantwoordelijke zal gepaste externe aanbieders contacteren, evalueren en afwegen om uiteindelijk een selectie te maken.

De externe lesgever krijgt een briefing rond de doelstellingen en context van de opleiding van de prestatiebewaker tijdens een overleg.

De externe lesgever ontwikkeld de opleiding en maakt alles concreet. De lesgever zal doorheen het proces terugkoppelen aan de prestatiebewaker. Men streeft een opleiding 'op maat' na dat zoveel mogelijk inspelt op de context van de organisatie om transfer bij de deelnemers te stimuleren.

(Optie 4) Indien de groep medewerkers niet groot genoeg is, zal de vrijheid gegeven worden aan de medewerker om op zoek te gaan naar een externe opleidingsverstrekker. Soms moet de medewerker vertrekken van een vaste lijst van externe opleidingsverstrekkers of een vast budget en soms krijgt de medewerker volledige vrijheid.

- De medewerker neemt het initiatief om door de lijst te gaan van de werkgever of zelf op zoek te gaan naar de correcte aanbieder van de leeractiviteit. In sommige organisaties gaat de HR-dienst zelf op zoek naar een passende opleiding bij een opleidingsverstrekker.
- Hierbij houden ze rekening met het budget dat vooropgesteld is en de beschikbare tijd die je kunnen investeren.

De medewerker neemt zelf het initiatief om de uiteindelijke selectie te maken en zich in te schrijven. In sommige gevallen volgt de HR-dienst de inschrijving op.

- De prestatiebewaker neemt een minder actieve rol op tijdens het verloop van de bijscholing, zeker in het geval van opleidingen die bij externen gevolgd worden op een individuele basis.

- De inhouse expert en de externe lesgever zullen geëvalueerd worden door de deelnemers. Dit gebeurt veelal via een tevredenheidsbevraging.

- Intern vult de medewerker ook een tevredenheidsbevraging in na het volgen van een opleiding bij een externe opleidingsverstrekker. Zo volgt men op of de organisatie in de toekomst nog beroep wil doen op de opleidingsverstrekker.

- Kennisdeling is een prioriteit voor de prestatiebewaker.

- Zeker bij de interne opleidingsactiviteiten van de externe experten of bij opleidingen bij externe opleidingsverstrekkers.

- Een impactmeting zal voornamelijk plaatsvinden op het niveau van het individu.

Raakpunten

- Evaluatiegesprekken
- Medewerkers
- Jobcoaches
- Beleidsteam
- Collega organisaties
- Vormingfonds/ opleidingfonds
- Reclame/nieuwsbrieven in mailverkeer
- Sector gebonden communicatie (Bv.: Orde van architecten...)
- Allerlei platformen en blogs waar ze trends zien
- Interne nieuwsbrieven

- Medewerkers
- Jobcoaches
- Beleidsteam
- Collega organisaties
- Gesprekken
- Sector gebonden aanbiedingen (Bv.: Orde van architecten...)
- Interne nieuwsbrieven
- KMO-portefeuille

- Externe aanbieders
- Jobcoaches
- (Beleids)medewerkers
- Vormingfonds/ opleidingfonds

- Externe aanbieders
- Jobcoaches
- (Beleids)medewerkers
- Vormingfonds/ opleidingfonds

- Externe aanbieders
- Jobcoaches
- (Beleids)medewerkers
- Vormingfonds/ opleidingfonds

- Externe aanbieders
- Jobcoaches
- (Beleids)medewerkers
- Vormingfonds/ opleidingfonds

- Externe aanbieders
- Jobcoaches
- (Beleids)medewerkers
- Vormingfonds/ opleidingfonds
- Intern leerplatform
- Digitale vergadertools

Externe aanbieders
Jobcoaches
Beleidsmedewerker

Externe aanbieders
Jobcoaches
Beleidsmedewerker

Externe aanbieders
Jobcoaches
Beleidsmedewerker

Ervaringscurve

De prestatiebewaker

Gedachtegang

"Misschien omdat ze hun noden zelf niet identificeren, dat ze eigenlijk niet zien wat hun groeitraject is en dan is er geen visie naar waar je kunt evolueren door trainingen. Als ze dat wel zouden zien dan zou de stap naar een opleiding gemakkelijker zijn."

"Als er iemand al een tijdje geen opleiding heeft gevolgd geven ze dit aan."

"Wij organiseren zelf ook opleidingen en hebben dus een mooi overzicht van de vragen die binnenkomen en wat er allemaal leeft."

"Als we merken dat mensen met iets niet mee zijn zoals Microsoft Teams, dan zetten we een opleiding op en zetten we dit open voor iedereen, niet voor 1 specifiek persoon."

"Sommigen staan te popelen voor opleiding en anderen moet je 'sleuren' naar de opleiding."

"We hebben vaak enthousiaste reacties op de deelname van opleiding maar uiteindelijke last minute annuleringen door de drukke agenda van de collega's. Opleidingen staan laag op hun prioriteitenlijstje. Dit irriteert de verantwoordelijke en deze vindt het soms gênant."

"Onze collega's wonen verspreid over Vlaanderen of Brussel en het is voor hen niet altijd even gemakkelijk om naar een opleiding te komen."

"Stagiaires in het laatste jaar die voor hun masterscriptie een onderzoeksvraag moeten oplossen tijden hun stage, worden gevraagd om een presentatie te geven over de bevindingen en resultaten."

"Er is zelden controle of feedback op de impact van een opleiding op het werk nadien."

Drempels

- Niet alle medewerkers zien het nut van opleidingen in (vaak oudere medewerkers).

- Niet alle collega's kunnen bij zichzelf inschatten welke opleiding zij nodig hebben (er wordt niet proactief nagedacht)

- Kortetermijnvisie.

- Het communiceren van de individuele leernoden naar de leidinggevenden zou meer gestructureerd moeten worden.
-Het is een valkuil om geneigd te zijn in te vullen wat iemand nodig heeft i.p.v. dit te bevragen.

- Taalbarrières

- Onduidelijk overzicht opleidingen en wat je er uiteindelijk kan uit leren.

- Niet alle opleidingsvragen van medewerkers kunnen beantwoorden

- In sommige sectoren wordt jobcoaching niet meer erkend door het vormingsfonds, waardoor alles moet gefinancierd worden bij het opleidingsfonds. Hierdoor zijn er minder middelen voor andere opleiding.

- Bedrijfsgerichte opleidingen (bijv. marketing,...) zijn vaak te duur voor organisaties in de non-profit. Hoeveel deze organisaties ook nood hebben aan kwaliteitsvolle opleidingen over deze thema's.

Voor sommige functieprofielen is meer aanbod ontwikkeld/beschikbaar dan voor andere.

- Tekort aan didactische ervaring bij inhouse experten/lesgevers.

- Wanneer men een bepaalde opleidingsnood navraagt bij een bredere groep van medewerkers is er een zeer groot verschil in motivatie om de uiteindelijke opleiding te gaan volgen.

- Een overgesatureerd aanbod voor opleidingen, met een tekort aan duidelijkheid over de kwaliteit van de opleidingen.

-Partnerschappen zijn niet altijd evident vanwege de bijkomende administratie.

- Afstemmen met freelance docenten is moeilijk aangezien zij een zeer drukke agenda hebben.

- Door beperkt budget is het moeilijk om opleidingen op maat te laten maken.

- Doelstellingen zijn moeilijk te bepalen en te weinig concreet omschreven.

- Een gebrek aan heldere richtlijnen vanuit HR-management om te volgen tijdens de zoektocht naar opleidingen

- Externe opleidingsverstrekkers die weinig willen afstappen van het eigen programma (niet flexibel)

- Vaste en inflexibele timing van opleidingsactiviteiten bij externe opleidingsverstrekkers.

- Voor medewerkers met een tekort aan digitale skills zijn sommige digitale opleidingen moeilijk te volgen

- De titel van een opleiding kan verwarrend of misleidend zijn waardoor na korte research deze niet blijkt overeen te stemmen met de verwachting.

- Een limiet op het aantal deelnemers gesteld door de opleidingsverstrekker (bv. maximaal 2 deelnemers van dezelfde organisatie) die kunnen deelnemen.

- Ingewikkelde en trage werking KMO-portefeuille in Brussel

- Medewerkers ervaren tijdstekort om opleidingen te volgen.
Gesuggereerde opleidingen kunnen ook afgewezen worden last minute door het hoger management als de opleiding te duur is.

- Mederwerkers hebben niet altijd zin om naar een cursus te gaan.

- Sommige opleidingen vragen te veel engagement.

- Collega's die last minute afzeggen voor een opleidingen.

- Verwarrende communicatie tussen medewerker - opleidingsverstrekker - lesgever - organisatie.

- Sommige medewerkers ervaren een opleiding als een straf. Dit kan geïnterpreteerd worden als een sein: 'je doet het niet goed'.

- Weinig evaluatie (om evaluatiemoeheid te voorkomen, men focust hier enkel op bij nieuwe opleidingen).

- Frustratie bij de organisatie als een interne opleiding geen resultaten vertoont.

- Er is geen controle of er teruggekoppeld wordt na een opleiding naar de interne collega's.

- Moeilijk om kennis te implementeren en praktisch toe te passen in de job.

- Het doorstromen en implementeren van info binnen de organisatie na het volgen van externe opleidingen verloopt niet vlot.

Opportuniteiten

- Duidelijke strategische richtlijnen en prioriteiten stellen, binnen de organisatie, in de initiële fase om het nut te garanderen van opleiding is zeer belangrijk om later niet tegen de lamp te lopen.

- Uitgewerkte jobprofielen/ taakomschrijvingen en daaraan gekoppelde leertrajecten waardoor medewerkers zicht hebben op potentiële opleidingsopportuniteiten.

- Medewerkers stimuleren om hun leernoden te durven aangeven.

- Meer sensibiliseren vanuit de overheid rond het belang van levenslang leren.

Eenvoudige en uniforme procedures omtrent werking met de sectorfondsen.

- Organisaties die zelf ervaring hebben met het geven van opleidingen (intern of wanneer ze zelf als externe aanbieder optreden), hebben meer know-how om kwaliteitsvolle opleidingen te selecteren.

- Een flexibele en 'agile' directieteam binnen de organisatie laat het toe om geregeld informeel beslissingen te maken rond een bepaald leertraject.

- Organisaties met een moeder/koepelorganisatie kunnen gebruik maken van het opleidingsaanbod van de koepel.

- Een centraal platform vanuit de overheid waar men alle opleidingen kan vinden en filteren op basis van een specifieke leernood.

-Een lesgever die de sector reeds kent of ervaring heeft met opleidingen in de sector.

- Innovatieve en gedurfde opleidingen met een hoge graad van interactie brengen een grote meerwaarde voor de medewerker.

- Kwaliteitslabels voor opleidingen vanuit de overheid.

- 'Op maat': Interne opleiding is beter afgestemd op de eigen context van de medewerkers/organisatie.

- Een ruim aanbod hebben met veel keuzevrijheid.

- De digitale vaardigheden van de medewerkers versterken.

- Duidelijke doelstellingen formuleren om het gewenste resultaat bekomen: de ROI garanderen.

- Tijdens het ontwikkelen van de opleiding mag men niet het warm water opnieuw uitvinden: de interne database van de organisatie moet op punt staan om meteen de nodige info te bekomen.

- Opleidingen sectoraal kunnen filteren om te zien of het aanbod in de visie van de organisatie past.

- Tijdstip van opleidingen tijdig communiceren zodat medewerkers dit tijdig in hun agenda kunnen blokkeren.

- De mogelijkheid bieden aan recent gepensioneerde medewerkers om opleiding te geven binnen organisatie.

- Het laten volgen van een opleiding in groep: iedereen heeft dezelfde opleiding gedaan en kan beter connecteren onderling + dan durven collega's ook elkaar erop aan te spreken.

- De optie om zowel online en fysiek deel te nemen maakt de toegankelijkheid groter voor personeel dat ver weg woont.

- De afgelopen 2 jaar is er meer opleiding gevolgd dan ervoor (meer tijd door wegvallen van werk: COVID)

- Docenten die lesinhouden aanbieden die direct inzetbaar zijn in werkcontext; en vertrekken vanuit problemen die medewerkers in hun eigen context kunnen ontmoeten.

- Incentives geven, vanuit organisatie en overheid, aan medewerkers om opleidingen te volgen. Dit kan in de vorm van een vergoeding zijn of bijvoorbeeld een culturele verwachting binnen de organisatie.

- Keuze bieden om fysiek of digitaal deel te nemen aan opleiding maakt toegankelijkheid groter voor personeel dat verder weg woont/op locatie werkt.

- Platform dat intern functioneert om binnen de organisatie uit te wisselen over gevolgde opleidingen en de kwaliteit ervan.

- Zelfreflectie stimuleren en structureel aanpakken tijdens vooraf ingeplande gesprekken.

- Uitbouwen van een (intern) digitaal platform door de overheid waar ook evaluatie in vervat zit.

- iedereen heeft dezelfde opleiding gedaan, beter connectie onderling + dan durven ze ook elkaar erop aan te spreken.

- Samenwerking met universiteiten om stagiaires leeractiviteiten sterker te laten ondersteunen.

- Als je net een opleiding gevolgd hebt, ben je verantwoordelijk voor de documentatie die je toevoegt in de interne database (uitleg kunnen geven indien nodig).

- Meer stimulatie en structurering van kennisdeling binnen organisatie zodat dit niet voor elke nieuwe opleiding moet worden georganiseerd. Interne afspraken maken over hoe de kennis verspreid zal worden.

Herhaling creëren bij medewerkers: geleerde opleidingsinhouden meermaals over de tijd opnieuw aanbieden (verankeringsproces stimuleren).

De administrateur

Fase in de journey

Noden in kaart brengen/ identificatie leernood

Oriëntatie van de leermogelijkheden (in antwoord op de leernood)

Oplossing voor leernood formuleren

Intern leerproces selecteren/ontwikkelen (optie 1)

Inhouse expert zoeken en selecteren **(optie 2)** → Opleidingsdesign bepalen (doelstelling + concept) → Concretiseren van de opleiding

Externe aanbieder zoeken en selecteren **(optie 3)** → Opleidingsdesign bepalen (doelstelling + concept) → Concretiseren van de opleiding

Oriëntatie van externe opleidingen en de eventuele preselectie **(optie 4)** → Informeren, vergelijken en afwegen → Selectie en inschrijving

Leeractiviteit/ opleiding vindt plaats

Evaluatie na opleiding

Kennisdeling

Impactmeting

Activiteiten

- Om legitiem als organisatie te functioneren moet deze handelen conform alle officiële verplichtingen en reglementering (bijv. m.b.t. veiligheid, verplichting permanente vorming, ...).

- De administrateur brengt daarom in kaart waarvoor opleiding of permanente vorming verplicht is. De organisatie volgt hiervoor veranderingen in de wetgeving op.

- De organisatie brengt de medewerkers op de hoogte van de verplichting tot het volgen van een opleiding.

- De organisatie gaat op zoek naar potentiële leermogelijkheden op basis van de veranderde wetgeving of officiële verplichtingen.

- In sommige gevallen neemt de organisatie contact op met de verantwoordelijke (opleidings)instellingen om duidelijkheid te scheppen over potentiële leermogelijkheden in antwoord op de leernood van de medewerkers.

- De administrateur doorloopt veelal de 4de optie. Medewerkers volgen opleidingen omwille van officiële verplichtingen. Hierdoor wordt veelal een certificaat uitgereikt door een erkende lesgever/opleidingsverstrekker. (In sommige gevallen kan ook via optie 3 gewerkt worden. Dan wordt de opleiding door een erkende lesgever gegeven die ook een certificaat mag voorzien.)

- Indien medewerkers van de organisatie de opleiding al meermaals moesten volgen (bijv. sector-specifieke opleidingen), slaat de organisatie de volgende stappen in de journey over en gaat het rechtstreeks naar de stap 'inschrijving'.

(Optie 4)
- De administrateur gaat onderzoeken welke externe aanbieders een opleiding kunnen voorzien die beantwoordt aan de wettelijke verplichtingen. De verschillende opties worden in kaart gebracht.

- De organisatie vergelijkt de betaalbaarheid en de kwaliteit van de opleiding, en de mate waarin ze voldoen aan de wettelijke verplichting. In vele gevallen zal de afweging van verschillende opleidingen minder tijd in beslag nemen, aangezien voldoen aan de wettelijke verplichting de prioriteit is.

In de meeste gevallen schrijft de organisatie de medewerkers (of veelal een groep van medewerkers) in.

- De administrateur neemt een weinig actieve rol op tijdens het verloop van de opleiding, aangezien de opleiding voornamelijk extern gevolgd wordt door de medewerkers op een individuele- of teambasis.

- De medewerkers evalueren de externe aanbieder op individuele basis (is de lesgever goed genoeg? Is de opleiding goed gebracht?), inclusief op niveau van de opleidingsverstrekker als organisatie. Heeft deze organisatie een kwaliteitsvolle opleiding gebracht? (tevredenheidsbevraging)

- Ook zal men nagaan of men voldoet aan de vooropgestelde wettelijke verplichtingen na het afloop van de opleiding.

- Kennisdeling binnen de organisatie is geen grote prioriteit voor de administrateur. Het kunnen voldoen aan de wetgeving, en daarmee het kunnen voorleggen van certificaten of andere bewijsstukken, is veelal de prioriteit.

De impactmeting is van minder belang omdat vooral certificering een prioriteit is.

Raakpunten

- Evaluatiegesprekken/ trajecten
- Wetgeving/officiële communicatie
- Mail met opleidingskalender

- Opleidingsplan/ professionaliseringsplan
- Subsidiemogelijkheden
- Audits
- Sectororganisaties

- Overzicht van opleidingen op websites
- Externe aanbieders
- Sectororganisaties

- Nieuwsbrief

- Examen

- Competentiereview met 10 competenties ter evaluatie.

Ervaringscurve

De administrateur

Gedachtegang

"We moeten door een ganse administratieve procedure die veel te belastend is voor onze medewerkers."

"Het rijbewijs en de opleiding hiervoor is een groot pijnpunt. Onze mensen moeten dit hebben maar de wachttijden zijn te groot."

"We hebben vaak al tekort aan mensen om productie draaiende te houden en dan kunnen wij geen mensen missen om een opleiding te gaan volgen. Ook het ploegensysteem is moeilijk: iemand die de nacht doet kan toch niet om 8u opstaan voor een opleiding?"

Drempels

- Gebrek aan input rond leernoden wanneer de opleiding verplicht is.

- Veel administratie rond budgettering en terugbetaling door de sectorfondsen (bij de aanvraag van externe opleidingen).

- Geen overzicht van opleidingen met subsidies

- Beperkt aanbod van technische opleidingen in een digitaal (online) format.

- Moeilijk om de subsidieprocedure opgestart te krijgen rond een specifieke opleiding.

- Weinig motivatie bij de medewerkers

- Wachttijden voor de inschrijving van een bepaalde (vooral externe) opleiding zijn soms lang.

- Arbeiders zijn nodig op de werkvloer en kunnen niet gemist worden voor een opleiding.

- Tijd om opleiding te volgen.

- De bereidheid om opleidingen te gaan volgen is beperkt wanneer de opleidingen 'verplicht' zijn. Deze is wel groter bij de 'white-collar' medewerkers tov de 'blue-collar' medewerkers.

Opportuniteiten

- Sterker inzetten op de interne leercultuur binnen organisaties om 'verplichte' opleiding zo veel mogelijk te voorkomen.

-Evaluatiecyclus = hefboom om inzicht te krijgen in opleidingsnoden.

- Structurele verankering van opleiding binnen jobprofielen: keuze om opleiding te volgen nog vrij ad hoc.

- Een goede en geautomatiseerde LMS-integratie in de boekhouding. De verschillende modules moeten communiceren met elkaar waardoor men instant informatie heeft over elke medewerker en opleiding en de beschikbare budgetten.

-Voorzien van opleidingen vanuit de overheid (douane, accijnzen, taksen, logistiek...)

- Eén website van de overheid met alle opleidingen.

Meer uitdagend opleidingsaanbod.

- (Visueel) aantrekkelijke opleidingen zorgen ervoor dat de materie beter overgebracht wordt.

- Extra middelen voorzien vanuit de overheid voor verplichte opleidingstrajecten en vormingen.

- Een vaste timing vastleggen op niveau van de organisatie tijdens de werkuren om opleidingen te kunnen volgen.

- Duidelijke certificaten voor opleidingen die door de externe lesgever intern gegeven worden.

De transitie strateeg

Fase in de journey

Noden in kaart brengen/ identificatie leernood

Oriëntatie van de leermogelijkheden (in antwoord op de leernood)

Oplossing voor leernood formuleren

Intern leerproces selecteren/ontwikkelen (optie 1)

Inhouse expert zoeken en selecteren (optie 2) | Opleidingsdesign bepalen (doelstelling + concept) | Concretiseren van de opleiding

Externe aanbieder zoeken en selecteren (optie 3) | Opleidingsdesign bepalen (doelstelling + concept) | Concretiseren van de opleiding

Oriëntatie van externe opleidingen en de eventuele preselectie (optie 4) | Informeren, vergelijken en afwegen | Selectie en inschrijving

Leeractiviteit/ opleiding vindt plaats

Evaluatie na opleiding

Kennisdeling

Impactmeting

Activiteiten

- De organisatie wordt geconfronteerd met een externe factor die hen voor een grote uitdaging stelt (maatschappelijke verandering, veranderde wetgeving, technische (r)evoluties,...).
- Het is mogelijk dat de transitie strateeg een soort 'future analysis' uitvoert: 'wat hebben we nodig in de toekomst?'
- Een transitie binnen het geheel van de organisatie dringt zich op met een grote impact op het werk van de medewerkers.
- Deze transitie vraagt om nieuwe of bijgestuurde competenties bij alle medewerkers. De organisatie moet een antwoord bieden op deze gemeenschappelijke leernood bij de medewerkers.

- De organisatie vertaalt de beoogde transitie in een leernood/leernoden voor de medewerkers. Op basis hiervan zal de transitie strateeg verkennen of een leeractiviteit/opleiding een antwoord kan bieden op deze leernood.
- Indien de transitie significant ingrijpend of urgent is, zal men sneller aan de slag gaan om opleiding in te richten.

- De transitie strateeg gaat voornamelijk op zoek naar het inbrengen van externe kennis om de transitie maximaal te kunnen faciliteren. Inhouse is er voor deze transitie veelal nog onvoldoende expertise.
- Het bijbrengen van deze externe kennis bij medewerkers kan door het organiseren van een interne opleiding met een externe lesgever/expert (optie 3), of door het volgen van een opleiding bij een externe opleidingsverstrekker (optie 4). De keuze voor optie 3 of 4 hangt onder meer af van het aantal medewerkers die de opleiding moet volgen, de mogelijkheid om de opleiding in te richten binnen de gebouwen van de organisatie, etc.

(Optie 3) De transitie strateeg gaat op zoek naar een externe aanbieder. De organisatie brengt potentiële externe lesgevers in kaart, contacteert deze, vergelijkt de opties en maakt een selectie.

(Optie 4) De transitie strateeg moet in deze fase starten met het in kaart brengen van de verschillende opties met betrekking tot externe opleidingen (wie/hoe/waar/ wanneer/..). Dit is een intensieve activiteit voor de transitie strateeg, aangezien het vaak over relatief nieuwe competenties gaat.

De geselecteerde externe lesgever krijgt een briefing over de verwachtingen van de organisatie en de doelstellingen die men beoogt met de opleiding. Via overleg tussen de lesgever en organisaties krijgen de doelstellingen vorm.

- De organisatie neemt het initiatief om op zoek te gaan naar de meest geschikte externe opleidingsverstrekker. Ze maken een selectie van potentieel geschikte verstrekkers.
- De organisatie kijkt kritisch naar de specifieke invulling van de opleidingen bij elk van de verstrekkers.
- De organisatie selecteert de opleiding die het meest succesvol lijkt bij te dragen aan de beoogde transitie binnen de organisatie.

De externe lesgever ontwikkeld de opleiding en maakt alles concreet. De lesgever koppelt doorheen het proces terug aan de organisatie.

- In de meeste gevallen neemt de organisatie het initiatief om de medewerkers in te schrijven. De transitie strateeg heeft in deze stap graag de touwtjes in handen, om de transitie zo vlot mogelijk te doen verlopen.

De leeractiviteiten vinden voornamelijk in groep of in team plaats, met een groter aantal deelnemers.

Evaluatie is belangrijk voor de transitie strateeg en zal dan ook op een gestructureerde manier worden aangepakt. De transitie strateeg zal bijsturen waar nodig wanneer de gewenste omscholing niet voldoende gebeurd is.

- Aangezien de opleidingen bij externe aanbieders plaatsvinden in teams op grotere schaal is de kennisdeling minder belangrijk voor de transitie strateeg. Ze laten iedereen (die het nodig heeft) de opleiding volgen.
- In sommige gevallen zullen enkele medewerkers de opleiding volgen en vervolgens de kennis delen met een grotere groep van collega's.

- De organisatie besteedt grote aandacht aan de impact van de opleiding. Men wil de transitie correct inschatten en tijdig bijsturen waar nodig.

- De impact op de medewerker zal op gestructureerde manier worden geëvalueerd door de transitie strateeg.

- Dit is een zeer kritische persona dat opleidingen beschouwd als een centrale tool in het futureproof maken van de organisatie.

Raakpunten

- Leidinggevende
- HR-medewerker/dienst
- Strategische partners
- IT (ICT-coach)

- Leidinggevende
- HR-medewerker/dienst
- Strategische partners
- IT (ICT-coach)

- Leidinggevende
- HR-medewerker/dienst
- Strategische partners
- IT (ICT-coach)

- HR-medewerker/dienst
- ICT-coach
- Administratief medewerker/ ondersteuningspunt
- Interne opleiders
- Externe opleiders
- Sectororganisaties
- LinkedIn
- Websites

- HR-medewerker/dienst
- ICT-coach
- Administratief Medewerker/ ondersteuningspunt
- Interne opleiders
- Externe opleiders

- HR-medewerker/dienst
- ICT-coach
- Administratief Medewerker/ ondersteuningspunt
- Interne opleiders
- Externe opleiders

- HR-medewerker/dienst
- Administratief medewerker/ ondersteuningspunt
- Interne opleiders
- Externe opleiders

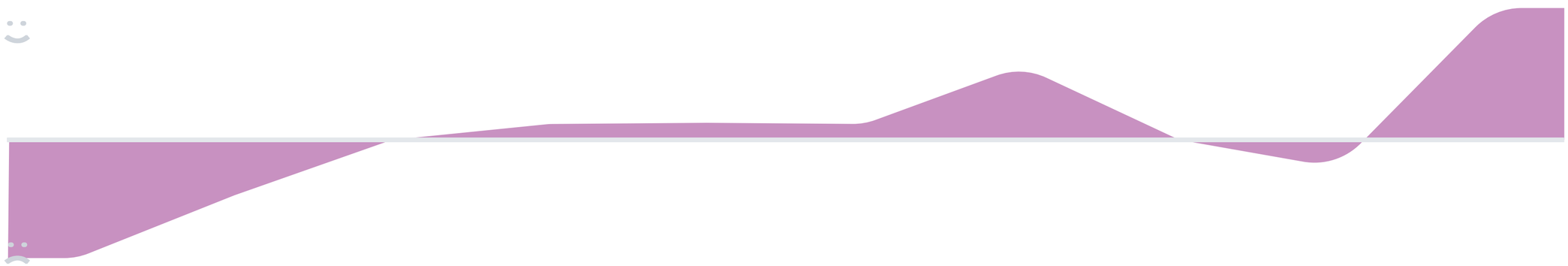
- Leidinggevende
- HR-medewerker/dienst
Collega's (voor terugkoppeling)

- Leidinggevende
- HR-medewerker/dienst
Collega's (voor terugkoppeling)

- Leidinggevende
- HR-medewerker/dienst
Collega's (voor terugkoppeling)

Ervaringscurve

De transitie strateeg



Gedachtegang

"Soms hebben we nood aan competenties in een zeer gespecialiseerd domein waarin zeer snel ontwikkeling is, dit zorgt ervoor dat het aanbod zeer snel moet mee evolueren wat niet altijd het geval is."

"Er is veel theoretische overdracht van kennis maar nog veel te weinig implementatie!"

Drempels

- Weinig motivatie vanuit de medewerkers.
- Voor een groeiende onderneming (bv van start-up naar scale-up) is er plots veel meer nood aan concrete specialisatie die bepaalde noden met zich meebrengt.
- Vertaalslag van 'transitie'(doelstellingen) naar leernoden voor medewerkers niet altijd evident voor organisaties.
- 'Blue-collar' medewerkers volgen nog te weinig opleiding.

- Ingewikkeld procurement systeem voor grote opleidingen (offertes, administratie...).
- Overzicht incentives medewerkers en werkgevers.
- Medewerkers hebben niet altijd recht op Vlaams opleidingsverlof, waardoor ze minder gemakkelijk tijdens de werkuren een opleiding kunnen volgen.

- Impact van generatiekloof is niet te onderschatten.
- Onvoldoende aanbod van opleidingen gericht op soft skills die voldoende het perspectief van jongere generaties meenemen
- Wachttijden voor bepaalde opleidingen wanneer grote groepen medewerkers simultaan moeten worden opgeleid (rijbewijs, ...).
- Overzicht kwalitatieve opleidingen
- Overzicht kwaliteitsvolle lesgevers
- Gespecialiseerde domeinen evolueren aan hoge snelheid , hierdoor zijn er nog niet steeds state-of-the-art opleidingen beschikbaar.

- Prijs (budget moeilijk te managen).

- De inplanning en tijdsbesteding van de opleider komt niet altijd overeen met de tijdstippen vaaop de medewerkers opleiding kunnen volgen.

- Opleidingen die niet flexibel zijn (vaste data).
- Opleidingen geven op locatie is moeilijk (medewerkers zitten vaak op andere locaties, niet gecentraliseerd).
- Te ingewikkelde of langdurige opleidingen.
- Medewerkers die opleidingen annuleren.

Doorstroom van kennis naar andere collega's loopt nog niet altijd vlot.

(Groei)frustratie bij de medewerker: Na een opleiding hebben de medewerkers soms minder zicht op wat van hen verwacht wordt in bij het invullen van hun rol in de organisatie.

Opportuniteiten

- Vacatures worden intern gelanceerd wat de optie geeft voor medewerkers om zich om te scholen.

- Zeer concrete jobomschrijvingen en de opvolging van de jobinvulling vanuit de organisatie: sterke dialoog tussen de medewerker en werkgever.

- Sterkere incentives vanuit de overheid om deel te nemen aan opleiding financieel, (verlof, extra legale voordelen, culturele aanmoediging...).

- De organisatie van de toekomst meer tastbaar maken waardoor medewerkers sneller gemotiveerd kunnen geraken om iets bij te leren, zo bijvoorbeeld een technologieradar.

- Medewerkers laten specialiseren waardoor niet iedereen hetzelfde moet doen zodat expertise sterker kan worden ontwikkeld.

- Een platform van mogelijkheden, gecreëerd door de overheid, dat breder kijkt dan enkel opleidingen (ook best practices en interne opleiding mogelijk).

- Kwaliteitslabels vanuit de overheid voor opleidingen.

- Eigenaarschap sterker bij de medewerker leggen.

- Organisaties kunnen meer actief samenwerken met "bevriende" organisaties in hun sector om kennis en ervaring uit te wisselen.

- Een centraal punt om opleidingsnoden aan te kaarten door organisaties en hun medewerkers via een toegankelijk platform, gecreëerd door de overheid, dat te raadplegen is door opleidingsverstrekkers.

- Meer inzetten op 'peer-experts' in de organisatie, die op informele manier state-of-the-art kennis kunnen delen, om snel in te spelen op veranderende kennis.

- Kleinere teams zijn gemakkelijker te 'navigeren' en flexibel te houden.

- Meer subsidies voor loonkost vanuit overheid.

- De overheid kan de kosten van een opleiding voor een organisatie eventueel toelaten bij de recuperatie van de bedrijfsvoorheffing.

Extra motivatie en inspiratie voor het volgen van opleiding voorzien vanuit de leidinggevenden naar de medewerkers toe.

- Microcursussen aanbieden binnen organisatie om 'on the job' te leren en leerinhouden meteen toe te passen.

- Meer flexibiliteit in de inschrijvingen van opleidingen.

- Meer kennisdeling verzorgen tussen de verschillende generaties van medewerkers.

- Een gedeeld intern platform of intranet vanuit de overheid waar de gevolgde opleidingen geplaatst kunnen worden om te raadplegen door iedereen

De verwachtingen op niveau van functionering en rol voor elke medewerker duidelijk voor de opleiding bespreken.

De sociale binder

Fase in de journey

Noden in kaart brengen/ identificatie leernood

Oriëntatie van de leermogelijkheden (in antwoord op de leernood)

Oplossing voor leernood formuleren

Intern leerproces selecteren/ontwikkelen (optie 1)

Inhouse expert zoeken en selecteren (optie 2) → Opleidingsdesign bepalen (doelstelling + concept) → Concretiseren van de opleiding

Externe aanbieder zoeken en selecteren (optie 3) → Opleidingsdesign bepalen (doelstelling + concept) → Concretiseren van de opleiding

Oriëntatie van externe opleidingen en de eventuele preselectie (optie 4) → Informeren, vergelijken en afwegen → Selectie en inschrijving

Leeractiviteit/ opleiding vindt plaats

Evaluatie na opleiding

Kennisdeling

Impactmeting

Activiteiten

- Voor de sociale binder is het identificeren van relevante leernoden geen prioriteit.

- De uiteindelijke leeractiviteit heeft niet als primaire doel om leerdoelen te bereiken, maar om de sociale binding binnen de organisatie tussen de medewerkers zo goed mogelijk te versterken.

- De initiële stap van dit persona omschrijven we dus beter als het identificeren van de nood aan sociale binding. Dit kan vanuit de medewerkers of vanuit management komen.

- Na het identificeren van de nood aan sociale binding zal de sociale binder reflecteren op welke manier een leeractiviteit deze doelstelling kan ondersteunen.

- Ook andere opties (naast leeractiviteiten) zullen verkend worden zoals een teambuilding of een ander event.

- Informele leeractiviteiten zullen nog steeds als eerste verkend worden. Voor de sociale binder is het ideaal dat informele processen opgezet worden omdat de sociale interactie vervat zit in de aard van de leeractiviteit. Ideaal kan alles via de informele weg plaatsvinden.

- Interne opleidingen worden georganiseerd indien er concretere leerdoelen zijn (waarvoor de competentie intern mist). Hierbij is het van belang dat de opleiding sterk op maat vorm krijgt of teamwork centraal zet.

- In veel gevallen zal de sociale binder een (teambuilding)activiteit koppelen aan de leeractiviteit. Dit zal voornamelijk intern georganiseerd worden of plaatsvinden bij een externe aanbieder.

(Optie 1) Informele gesprekken worden gevoerd binnen de organisatie om te bepalen wie initiatief zal nemen rond een informeel leertraject. De trekkers nemen dit op en krijgen voldoende eigenaarschap voor het invullen van de activiteit.

(Optie 2) De organisatie of medewerkers-trekker gaan op zoek naar een inhouse expert om de leeractiviteit in te vullen.

(Optie 3) Indien de inhouse expert niet gevonden wordt, zal op zoek worden gegaan naar een externe aanbieder om de opleiding intern te geven.

Geëngageerde medewerkers vormen een groep en gaan inhoud intern bepalen. De groep kan groeien naargelang meer medewerkers geïnteresseerd zijn.

De inhouse expert krijgt een briefing over de doelstellingen en context van de opleiding van het persona.

- De inhouse lesgever ontwikkeld de opleiding en maakt alles concreet.
- Medewerkers schrijven zich in of worden door de HR verantwoordelijke ingeschreven

- De externe lesgever krijgt een briefing over de doelstellingen en context van de opleiding van het persona.
- De zoektocht naar een geschikte opleiding is een belangrijke activiteit voor dit persona aangezien de omkadering, het niveau van onderlinge interactie en de focus op teamwork centraal staat in de opleidingsactiviteit.

- De externe lesgever ontwikkeld de opleiding en maakt alles concreet. Deze stemt hiervoor af met de sociale binder.
- Medewerkers schrijven zich in of worden door de HR-verantwoordelijke ingeschreven.

- De sociale binder neemt een zeer actieve rol op tijdens het verloop van de opleiding omdat hij/zij wil kunnen garanderen dat het oorspronkelijke doel van sociale binding bereikt kan worden.

- Informele leeractiviteiten worden zelden geëvalueerd.
- De interne opleidingen zullen geëvalueerd worden op een informele basis, waarbij de algemene beleving van de leeractiviteit centraal staat.

Kennisdeling is van belang voor dit persona maar verloopt veelal niet gestructureerd.

Een impactmeting vindt zelden plaats.

Raakpunten

- Retrospective
- Info van de klant
- Trello
- Evaluatiegesprekken
- Berichtje via Whatsapp
- sectorplatformen en websites
- Vanuit de onderneming (bv via inspectie)
- MyCompass: zelfreflectietool
- Via gesprekken (in)formeel

- Professionaliserings-plan
- KMO portefeuille en andere opties tot subsidie
- Strategisch plan

- Krachten bundelen met bevriende ondernemingen/ organisaties
- Social media
- LinkedIn
- Eigen netwerk
- Intern leerplatform met opleidingen, boekentips...
- Werkgroep
- Selectie via referenties

- Informele gesprekken
-Afstemming met de interne medewerkers
- Een informele opleidings-verantwoordelijke
-Partnerorganisaties

- Leesgroep
- Koppel-leren
- Vast moment in de maand waar men uitwisselt - Continuous learning
- Cursussen voor starters
- Slack
- Communicatie op intern platform
- Social media
- Try-outs van opleidingen
- Vrijwilligers, gastsprekers en geïnteresseerden

- Via Slack
- Persoonlijke terugkoppel-gesprekken
- Ervaringen delen via e-mail
- Tevredenheids-analyse

Ervaringscurve

De sociale binder

Gedachtegang

"Het opleidingsaanbod naar soft skills is onvoldoende afgestemd op de leefwereld van de jonge generatie en de wijze waarop ze in wereld staan. Soft skills zijn verkopen, uitleggen en beheren maar vooral ook omgang, inlevingsvermogen en menselijke aspecten leren begrijpen."

"Onze collega's kennen elkaar niet allemaal waardoor het al is voorgevallen dat 3 mensen dezelfde opleiding gevolgd hebben die niet van elkaar wisten dat het collega's waren."

"Een opleiding is pas succesvol als mensen geprikkeld zijn en ze beginnen nadenken over zaken."

'Elke 6 maanden doen we evaluatievergaderingen: hier worden noden gecapteerd op een meer gestructureerde manier. Dit is wel nog maar nieuw binnen de organisatie."

"We geloven niet in 'impact meten', wel in het peilen naar de sfeer en cultuur."

Drempels

- Weinig inzicht in competentienoden.

- Opleidingen worden gezien als een luxe door de werkgever.

- Beperkt aanbod opleidingen (soft skills)
- Weinig vaste structuur en concrete afspraken binnen de organisatie.
- De partners kunnen niet altijd compleet autonoom beslissen (ze moeten bijvoorbeeld goedkeuring krijgen van een zuster- of moederorganisatie), waardoor men niet altijd snel kan schakelen voor een opleiding.

- Vinden van inhouse expertise en knowhow
- Geen kwaliteitslabels voor externe aanbieders die een interne opleiding komen geven
- Overzicht kwalitatieve lesgevers
- Tijd om te ontwikkelen
- De kostprijs is vaak moeilijk te verantwoorden omdat de impact van sociale binding moeilijk te meten is.

Het bestaande aanbod van soft skills is niet afgestemd op de noden en leefwereld van de jonge generatie.

- Om subsidies te krijgen moeten je opleidingen erkend zijn.
- Kluwen om aanvragen te doen voor subsidies en projecten.

Medewerkers ervaren te weinig tijd voor deelname aan opleidingen.

Weinig gestructureerde aansturing in de organisatie bij de evaluatie.

Doorstromen en implementeren van opgedane kennis verloopt niet vlot.

- Het is moeilijk in te schatten door de teamleaders en de leidingevenden wanneer een opleiding in de praktijk toe te passen is.

- Impact is moeilijk te meten op individueel niveau.

- Aangezien veel leeractiviteiten bottom-up gebeuren ontbreekt soms de discipline om impactmeting uit te voeren.

Opportuniteiten

- Ervaring in de sector maakt identificeren van noden met betrekking tot sociale binding gemakkelijker.

- Een sterkere werking van mentorschap tussen collegas: medewerkers met ervaring moeten deze maximaal delen.

- Duidelijke verwachtingen stellen vanuit organisatie naar medewerkers rond opleiding.

- Nieuwsgierigheid aanwakkeren en levend houden vanuit organisatie en overheid, om te leren, opleidingen te volgen.

- Organisaties kunnen middelen samenleggen om te ontwerpen en noden op te volgen.

- Een goede planning opdat medewerkers lang op voorhand zicht hebben op een intern opleidingsaanbod en een opleiding tijdig kunnen inplannen.

- Professionaliseringsplan binnen organisatie.

- Gecentraliseerd orgaan binnen de organisatie om concrete beslissingen te maken rond de opstart of keuze van een opleidingstraject (Informeel, intern of extern).

- Kwaliteitslabels voor externe aanbieders van opleidingen vanuit overheid.

- Expertisenetwerk van experten binnen de organisatie: meer uitwisseling over topics die zo gespecialiseerd zijn dat er geen opleiding voor bestaat.

- Inspiratie voor informele leeractiviteiten meegeven (zoals een boekenclub, uitwisselingsmomenten, partnersysteem...).

- Een bibliotheek oprichten binnen organisatie.

- Voldoende tijd geven aan de medewerkers om opleiding in te plannen binnen de werktijd.

- Duidelijke afspraken maken bij het opzetten van een informeel leertraject.

- De keuze om online of fysiek deel te nemen aan een opleiding maakt de toegankelijkheid groter voor personeel dat ver weg woont en dat niet fysiek kan samenkomen. Op dit moment kan een online alternatief de sociale binding ondersteunen.

Meer transparante evaluatie is nodig van de externe opleidingsverstrekkers en docenten die intern een leeractiviteit verzorgen.

Directe kennisdeling tijdens de teammeetings op een informele manier.

- Voldoende aandacht voor het groeien van de onderneming en de bijhorende impact op de sociale dynamiek. Bepaalde informele principes die werkten in de micro organisatie functioneren niet meer in een grotere organisatie. Zoeken naar nieuwe principes om informeel leren te stimuleren is belangrijk.

- Een beheersysteem waar men automatisch herinneringen kan verzenden naar medewerkers of een informele terugkoppeling kan doen rond de opleiding.

Fase in de journey

Noden in kaart brengen/ identificatie leernood

Oriëntatie van de leermogelijkheden (in antwoord op de leernood)

Oplossing voor leernood formuleren

Intern leerproces selecteren/ontwikkelen **(optie 1)**

Inhouse expert zoeken en selecteren **(optie 2)**

Opleidingsdesign bepalen (doelstelling + concept)

Concretiseren van de opleiding

Externe aanbieder zoeken en selecteren **(optie 3)**

Opleidingsdesign bepalen (doelstelling + concept)

Concretiseren van de opleiding

Oriëntatie van externe opleidingen en de eventuele preselectie **(optie 4)**

Informeren, vergelijken en afwegen

Selectie en inschrijving

Leeractiviteit/ opleiding vindt plaats

Evaluatie na opleiding

Kennisdeling

Impactmeting

Algemene Drempels

- Weinig inzicht in de reeds aanwezige competenties van startende medewerkers (wie heeft welke leernood?)

- Een groot verschil in motivatie bij medewerkers om te starten aan een opleiding

- Een gebrek aan erkenning van het belang van een opleiding.

- Weinig controle op hoeveel opleiding gevolgd wordt door medewerkers

- Weinig overzicht over alle mogelijke leerwegen

- Gebrek aan tijd en budget voor opleidingen

- Er is een groot verschil in opties naar leerwegen tussen Vlaanderen, Brussel en Wallonië. Dit maakt alles nog complexer voor organisaties.

- Er is een beperkte uitwisseling van kennis tussen organisaties over het organiseren van opleidingen.

- Te weinig mankracht en tijd om zelf opleidingen of leeractiviteiten te ontwikkelen en inrichten.

- Indien medewerkers verschillende talen spreken binnen de organisatie is ook het bepalen van de correcte taal een drempel.

- Een versnipperd aanbod van externe opleidingen met onduidelijkheid rond de garantie van kwaliteit

- De hoge prijs van externe opleidingen

- Geen overzicht van opleidingen met subsidies

- Gebrek aan opleidingen in gespecialiseerde domeinen of domeinen die snel evolueren

- Opleidingen worden niet voldoende afgestemd op de noden van de organisatie of medewerker.

- De afstand die medewerkers moeten overbruggen om een opleiding ter plaatse te gaan volgen

- Medewerkers blijven zelfs tijdens het volgen van opleidingen gestoord worden

- Tijdintensieve opleidingen die een lange periode overbruggen

- Last-minute annulaties van deelnemers

- Weinig structuur in de evaluatie

- De evaluatie is te sterk op tevredenheid gericht.

- Informele leertrajecten zijn zeer moeilijk te evalueren

- Onvoldoende kennis rond hoe de organisatie de kennisdeling kan realiseren.

- Kennisdeling verloopt nog onvoldoende gestructureerd.

- Informele leertrajecten zijn zeer moeilijk te evalueren

- Impactmeting is moeilijk uit te voeren

Opportuniteiten

- Een overzichtelijk beheersysteem met overzicht van alle geplande en gevolgde opleidingen en competenties van medewerkers.

- Het belang van levenslang leren blijven uitdragen.

- Meer financiële ondersteuning voor ontwikkelen intern leeraanbod (bij non-profit organisaties).

- Verschillende vormen van leren promoten zodat men niet enkel kijkt naar traditionele opleidingstrajecten en ook alternatieve leertrajecten durft te verkennen.

- Een centraal platform waar men alle opleidingen kan vinden en filteren op basis van een specifieke leernood.

- Een goede planning opdat medewerkers lang op voorhand zicht hebben op een intern opleidingsaanbod en een opleiding tijdig kunnen inplannen.

-Meer uitwisseling tussen organisaties: best practices, methoden om opleidingen te organiseren.

- Een duidelijk overzicht met uniforme en universele kwaliteitslabels voor elke opleiding zodat de selectie vlot kan verlopen.

- De mogelijkheid bieden aan recent gepensioneerde medewerkers om opleiding te geven.

- Meer flexibiliteit in de inschrijvingen van opleidingen.

- Keuze bieden om fysiek of digitaal deel te nemen aan opleiding maakt toegankelijkheid groter voor personeel dat verder weg woont/op locatie werkt.

Duidelijke certificaten voor opleidingen die door de externe lesgever intern gegeven worden.

- 'Netflix voor opleidingen': een platform waarop medewerkers op flexibele en digitale manier opleidingen kunnen volgen (op eigen snelheid, op locatie...).

- Meer stimulatie en structurering van kennisdeling zodat dit niet voor elke nieuwe opleiding moet worden georganiseerd. Interne afspraken maken over hoe de kennis verspreid zal worden.

- Een gedeeld intern platform of intranet waar de gevolgde opleidingen geplaatst kunnen worden om te raadplegen door iedereen

- Een beheersysteem waarmee men automatisch herinneringen kan verzenden naar medewerkers of een informele terugkoppeling kan doen rond de opleiding.

Aanbevelingen

- Investeren in competentiebeleid om leernoden te identificeren

- Inzicht versterken in alternatieve leerwegen
- Financiële drempels verlagen voor organisaties in de non-profitsector
- Blijven inzetten op financiële en andere ondersteuning voor KMO's
- Aanbod (nog) beter afstemmen op noden van organisaties

- Extra aandacht voor opleidingstransfer en kennismanagement
- Investeren in evaluatie en impactmeting als input voor strategisch opleidingsbeleid