

Netwerkdag West-Vlaams Partnerschap Levenslang Leren

3 oktober 2022 – plenair gedeelte

Provinciehuis Boeverbos, Brugge (Sint-Andries)

#blijfkennismaken



VERWELKOMING



Mieke Dumont
moderator



Sabien Lahaye-Battheu
gedeputeerde voor Onderwijs

PROGRAMMA

9.30 - 9.45	Verwelkoming <i>Sabien Lahaye-Battheu</i> <i>gedeputeerde voor onderwijs</i>	11.15 - 12.00	Customer journey levenslang leren: een onderzoek naar de persona's, drempels en hefboomen van burgers met een leernood <i>Maaïke Van Cauwenberghe</i> <i>onderzoeksmedewerker Expertisecentrum Innovatieve Leerwegen (Departement Werk en Sociale Economie)</i>
9.45 - 10.30	Leren doorheen de loopbaan: inzetbaarheid en veerkracht <i>Ans De Vos</i> <i>Voorzitter Vlaams Partnerschap LLL, Prof. AMS & UA</i>	12.00 - 12.15	Afsluitend woordje voormiddagprogramma <i>Jean de Bethune</i> <i>gedeputeerde voor economie</i>
10.30 - 11.15	Levenslang leren ontrafeld: de rol van leerklimaat en cultuur <i>Simon Beausaert</i> <i>Universitair hoofddocent (Educational Research and Development, School of Business and Economics), Universiteit Maastricht</i>	12.15 - 13.00	Netwerklunch

LEREN DOORHEEN DE LOOPBAAN: INZETBAARHEID EN VEERKRACHT



Ans De Vos

*Voorzitter Vlaams Partnerschap LLL,
Prof. AMS & UA*

AMS



**Leren doorheen de
loopbaan: veerkracht en
inzetbaarheid**

***Vaardigheden voor de
toekomst ontwikkel je
vandaag!***

Prof. dr. Ans De Vos

SD Worx Chair Next Generation Work: Creating sustainable
careers

Voorzitter Partnerschap Levenslang Leren

ans.devos@ams.ac.be

Antwerp Management School



THE UNIVERSAL DECLARATION OF Human Rights

WHEREAS recognition of the inherent dignity and of the equal and inalienable rights of all members of the human family is the foundation of freedom, justice and peace in the world,

WHEREAS disregard and contempt for human rights have resulted in barbarous acts which have outraged the conscience of mankind, and the advent of a world in which human beings shall enjoy freedom of speech and belief and freedom from fear and want has been proclaimed as the highest aspiration of the common people,

WHEREAS it is essential, if man is not to be compelled to have recourse, as a last resort, to rebellion against tyranny and oppression, that human rights should be protected by the rule of law,

WHEREAS it is essential to promote the development of friendly relations among nations,

WHEREAS the peoples of the United Nations have in the Charter reaffirmed their faith in fundamental human rights, in the dignity and worth of the human person and in the equal rights of men and women and have

determined to promote social progress and better standards of life in larger freedom,

WHEREAS Member States have pledged themselves to achieve, in co-operation with the United Nations, the promotion of universal respect for and observance of human rights and fundamental freedoms,

WHEREAS a common understanding of these rights and freedoms is of the greatest importance for the full realisation of this pledge,

NOW THEREFORE THE GENERAL ASSEMBLY PROCLAIMS this Universal Declaration of Human Rights as a common standard of achievement for all peoples and all nations, to the end that every individual and every organ of society, keeping this Declaration constantly in mind, shall strive by teaching and education to promote respect for these rights and freedoms and by progressive measures, national and international, to secure their universal and effective recognition and observance, both among the peoples of Member States themselves and among the peoples of territories under their jurisdiction.

Article 26 of the Universal Declaration of Human Rights, written in 1948 when ideals were respectable and hope was strong, contains the following: 'Education shall be directed to the full development of the human personality and to the strengthening of respect for human rights and fundamental freedoms.

Leren gaat over de "hele persoon"

ARTICLE 1 — All human beings are born free and equal in dignity and rights. They are endowed with reason and conscience and should act towards one another in a spirit of brotherhood.

ARTICLE 2 — 1. Everyone is entitled to all the rights and freedoms set forth in this Declaration, without distinction of any kind, such as race, colour, sex, language, religion, political or other opinion, national or social origin, property, birth or other status. 2. Furthermore, no distinction shall be made on the basis of the political, jurisdictional or international status of the country or territory to which a person belongs, whether this territory be an independent, trust or Non-Self-Governing territory, or under any other limitation of sovereignty.

ARTICLE 3 — Everyone has the right to life, liberty and the security of person.

ARTICLE 4 — No one shall be held in slavery or servitude; slavery and the slave trade shall be prohibited in all their forms.

ARTICLE 5 — No one shall be subjected to torture or to cruel, inhuman or degrading treatment or punishment.

ARTICLE 6 — Everyone has the right to recognition everywhere as a person before the law.

ARTICLE 7 — All are equal before the law and are entitled without any discrimination to equal protection of the law. All are entitled to equal protection against any discrimination in violation of this Declaration and against any incitement to such discrimination.

ARTICLE 8 — Everyone has the right to an effective remedy by the competent national tribunals for acts violating the fundamental rights granted him by the constitution or by law.

ARTICLE 9 — No one shall be subjected to arbitrary arrest, detention or exile.

ARTICLE 10 — Everyone is entitled in full equality to a fair and public hearing by an independent and impartial tribunal, in the determination of his rights and obligations and of any criminal charge against him.

ARTICLE 11 — 1. Everyone charged with a penal offence has the right to be presumed innocent until proved guilty according to law in a public trial at which he has had all the guarantees necessary for his defence.

2. No one shall be held guilty of any penal offence on account of any act or omission which did not constitute a penal offence, under national or international law, at the time when it was committed. Nor shall a heavier penalty be imposed than the one that was applicable at the time the penal offence was committed.

ARTICLE 12 — No one shall be subjected to arbitrary interference with his privacy, family, home or correspondence, nor to attacks upon his honour and reputation. Everyone has the right to the protection of the law against such interference or attacks.

ARTICLE 13 — 1. Everyone has the right to freedom of movement and residence within the borders of each state. 2. Everyone has the right to leave any country, including his own, and to return to his country.

ARTICLE 14 — 1. Everyone has the right to seek and to enjoy in other countries asylum from persecution. 2. This right may not be invoked in the case of prosecution genuinely arising from non-political crimes or from acts contrary to the purposes and principles of the United Nations.

ARTICLE 15 — 1. Everyone has the right to a nationality. 2. No one shall be arbitrarily deprived of his nationality nor denied the right to change his nationality.

ARTICLE 16 — 1. Men and women of full age, without any limitation due to race, nationality or religion, have the right to marry and to found a family. They are entitled to equal rights as to marriage, during marriage and at its dissolution. 2. Marriage shall be entered into only with the free and full consent of the intending spouses. 3. The family is the natural and fundamental group unit of society and is entitled to protection by society and the State.

ARTICLE 17 — 1. Everyone has the right to own property alone as well as in association with others. 2. No one shall be arbitrarily deprived of his property.

ARTICLE 18 — Everyone has the right to freedom of thought, conscience and religion; this right includes freedom to change his religion or belief, and freedom, either alone or in community with others and in public or private, to manifest his religion or belief in teaching, practice, worship and observance.

ARTICLE 19 — Everyone has the right to freedom of opinion and expression; this right includes freedom to hold opinions without interference and to seek, receive and impart information and ideas through any media and regardless of frontiers.

ARTICLE 20 — 1. Everyone has the right to freedom of peaceful assembly and association. 2. No one may be compelled to belong to an association.

ARTICLE 21 — 1. Everyone has the right to take part in the government of his country, directly or through freely chosen representatives. 2. Everyone has the right of equal access to public service in his country.

3. The will of the people shall be the basis of the authority of government; this will shall be expressed in periodic and genuine elections which shall be by universal and equal suffrage and shall be held by secret vote or by equivalent free voting procedures.

ARTICLE 22 — Everyone, as a member of society, has the right to social security and is entitled to realization, through national effort and international co-operation and in accordance with the organization and resources of each State, of the economic, social and cultural rights indispensable for his dignity and the free development of his personality.

ARTICLE 23 — 1. Everyone has the right to work, to free choice of employment, to just and favourable conditions of work and to protection against unemployment. 2. Everyone, without any discrimination, has the right to equal pay for equal work. 3. Everyone who works has the right to just and favourable remuneration.

ARTICLE 24 — Everyone has the right to an existence worthy of human dignity, and supplemented, if necessary, by other means of social protection. 4. Everyone has the right to form and to join trade unions for the protection of his interests.

ARTICLE 25 — Everyone has the right to rest and leisure, including reasonable limitation of working hours and periodic holidays with pay.

ARTICLE 26 — 1. Everyone has the right to a standard of living adequate for the health and well-being of himself and of his family, including food, clothing, housing and medical care and necessary social services, and the right to security in the event of unemployment, sickness, disability, widowhood, old age or other lack of livelihood in circumstances beyond his control. 2. Motherhood and childhood are entitled to special care and assistance. All children, whether born in or out of wedlock, shall enjoy the same social protection.

ARTICLE 27 — 1. Everyone has the right to education. Education shall be free, at least in the elementary and fundamental stages. Elementary education shall be compulsory. Technical and professional education shall be made generally available and higher education shall be equally accessible to all on the basis of merit. 2. Education shall be directed to the full development of the human personality and to the strengthening of respect for human rights and fundamental freedoms. It shall promote understanding, tolerance and friendship among all nations, racial or religious groups, and shall further the activities of the United Nations for the maintenance of peace. 3. Parents have a prior right to choose the kind of education that shall be given to their children.

ARTICLE 28 — 1. Everyone has the right freely to participate in the cultural life of the community, to enjoy the arts and to share in scientific advancement and its benefits. 2. Everyone has the right to the protection of the moral and material interests resulting from any scientific, literary or artistic production of which he is the author.

ARTICLE 29 — 1. Everyone is entitled to a social and international order in which the rights and freedoms set forth in this Declaration can be fully realized. 2. Everyone has duties to the community in which alone the free and full development of his personality is possible.

3. In the exercise of his rights and freedoms, everyone shall be subject only to such limitations as are determined by law solely for the purpose of securing due recognition and respect for the rights and freedoms of others and of meeting the just requirements of morality, public order and the general welfare in a democratic society. 4. These rights and freedoms may in no case be exercised contrary to the purposes and principles of the United Nations.

ARTICLE 30 — Nothing in this Declaration may be interpreted as implying for any State, group or person any right to engage in any activity or to perform any act aimed at the destruction of any of the rights and freedoms set forth herein.

UNITED NATIONS

Adopted by the United Nations General Assembly at the 18th Session, held at Paris on 10 December 1948. Issued by the Department of Public Information.





"The classrooms of today build our societies and communities of tomorrow. This is why it is vital to invest in teachers. With the future increasingly posing new, unpredictable challenges including climate change, technological advancement and labour market upheavals, teachers are becoming influential changemakers in helping to build a better future."

OECD Global Teaching InSights

Leren is relationeel

THE MYOPIA OF LEARNING

DANIEL A. LEVINTHAL

The Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia, Pennsylvania, U.S.A.

JAMES G. MARCH

Graduate School of Business, Stanford University, Stanford, California, U.S.A.

Organizational learning has many virtues, virtues which recent writings in strategic management have highlighted. Learning processes, however, are subject to some important limitations. As is well-known, learning has to cope with confusing experience and the complicated problem of balancing the competing goals of developing new knowledge (i.e., exploring) and exploiting current competencies in the face of dynamic tendencies to emphasize one or the other. We examine the ways organizations approach these problems through simplification and specialization and how those approaches contribute to three forms of learning myopia, the tendency to overlook distant times, distant places, and failures, and we identify some ways in which organizations sustain exploration in the face of a tendency to overinvest in exploitation. We conclude that the imperfections of learning are not so great as to require abandoning attempts to improve the learning capabilities of organizations, but that those imperfections suggest a certain conservatism in expectations.



**Leren gaat
over de
toekomst**

A hand holding a crystal ball that reflects a mountain landscape. The background is a blurred natural scene with mountains and water. The word 'Toekomst' is written in white serif font across the crystal ball.

Toekomst

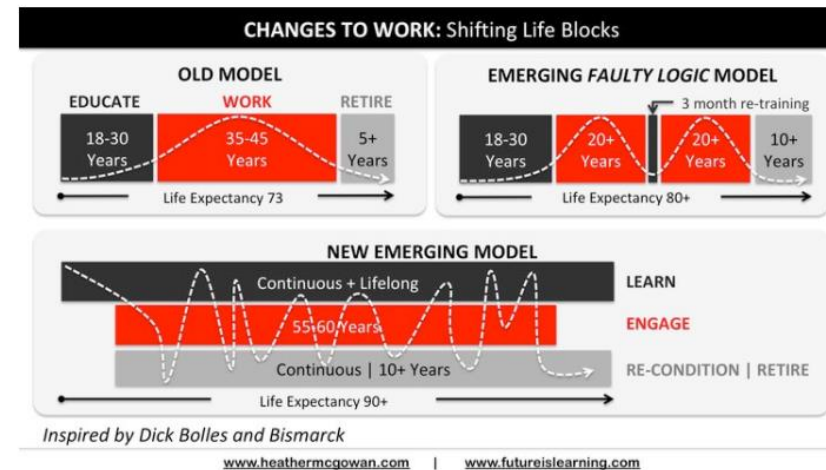
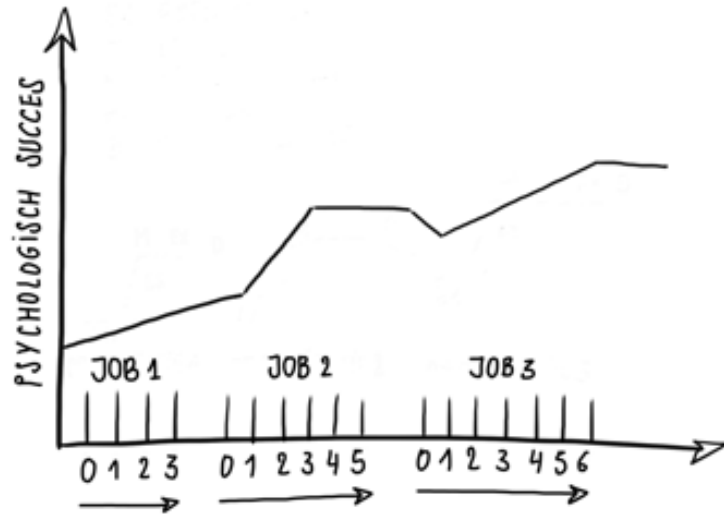
AMSC



Snelheid van verandering

- Digitalisering & robotisering
- Regelgeving
- Arbeidsmarkt
- Globalisering
- Klimaat
- Corona
- Energie
- Geo-politiek
- ...

Leven, leren, werken doorheen de 'levensloopbaan'



Nood aan een levensloop- en levensbreed perspectief op werken en leren

Happy

e.g., engagement, loopbaantevredenheid

Healthy

e.g., mentaal en fysiek welzijn

Productive

e.g., performantie, inzetbaarheid

Duurzame loopbaan:
doorheen onze professionele
ervaringen ontwikkelen we
nieuwe energie, competenties
en mogelijkheden voor de
toekomst



Veerkracht

“An ability to rebound from adversity and overcome difficult circumstances in one’s life (Marsh, 1996)”



Aanpasbaarheid

A group of people are sitting on large, colorful inflatable balls (red, blue, and white) in a grassy park. The background shows trees and a clear sky. The image is semi-transparent, allowing the text to be overlaid.

“An individual’s readiness and resources for successfully facing vocational tasks, occupational transitions, and unexpected challenges” (Savickas, 1997; 2005).

- **Concern**
- **Control**
- **Curiosity**
- **Confidence**



Vaardigheden

AMC

Cognitive

Critical thinking

- Structured problem solving
- Logical reasoning
- Understanding biases
- Seeking relevant information

Planning and ways of working

- Work-plan development
- Time management and prioritization
- Agile thinking

Communication

- Storytelling and public speaking
- Asking the right questions
- Synthesizing messages
- Active listening

Mental flexibility

- Creativity and imagination
- Translating knowledge to different contexts
- Adopting a different perspective
- Adaptability
- Ability to learn

Interpersonal

Mobilizing systems

- Role modeling
- Win-win negotiations
- Crafting an inspiring vision
- Organizational awareness

Developing relationships

- Empathy
- Inspiring trust
- Humility
- Sociability

Teamwork effectiveness

- Fostering inclusiveness
- Motivating different personalities
- Resolving conflicts
- Collaboration
- Coaching
- Empowering

Self-leadership

Self-awareness and self-management

- Understanding own emotions and triggers
- Self-control and regulation
- Understanding own strengths
- Integrity
- Self-motivation and wellness
- Self-confidence

Entrepreneurship

- Courage and risk-taking
- Driving change and innovation
- Energy, passion, and optimism
- Breaking orthodoxies

Goals achievement

- Ownership and decisiveness
- Achievement orientation
- Grit and persistence
- Coping with uncertainty
- Self-development

Digital

Digital fluency and citizenship

- Digital literacy
- Digital learning
- Digital collaboration
- Digital ethics

Software use and development

- Programming literacy
- Data analysis and statistics
- Computational and algorithmic thinking

Understanding digital systems

- Data literacy
- Smart systems
- Cybersecurity literacy
- Tech translation and enablement

McKinsey & Company

Public & Social Sector Practice

Defining the skills citizens will need in the future world of work

To future-proof citizens' ability to work, they will require new skills—but which ones? A survey of 10,000 people in 15 countries suggests those that governments may wish to prioritize.

by Marco Dondi, Julia Klier, Frederic Parize, and Jörg Schuberl

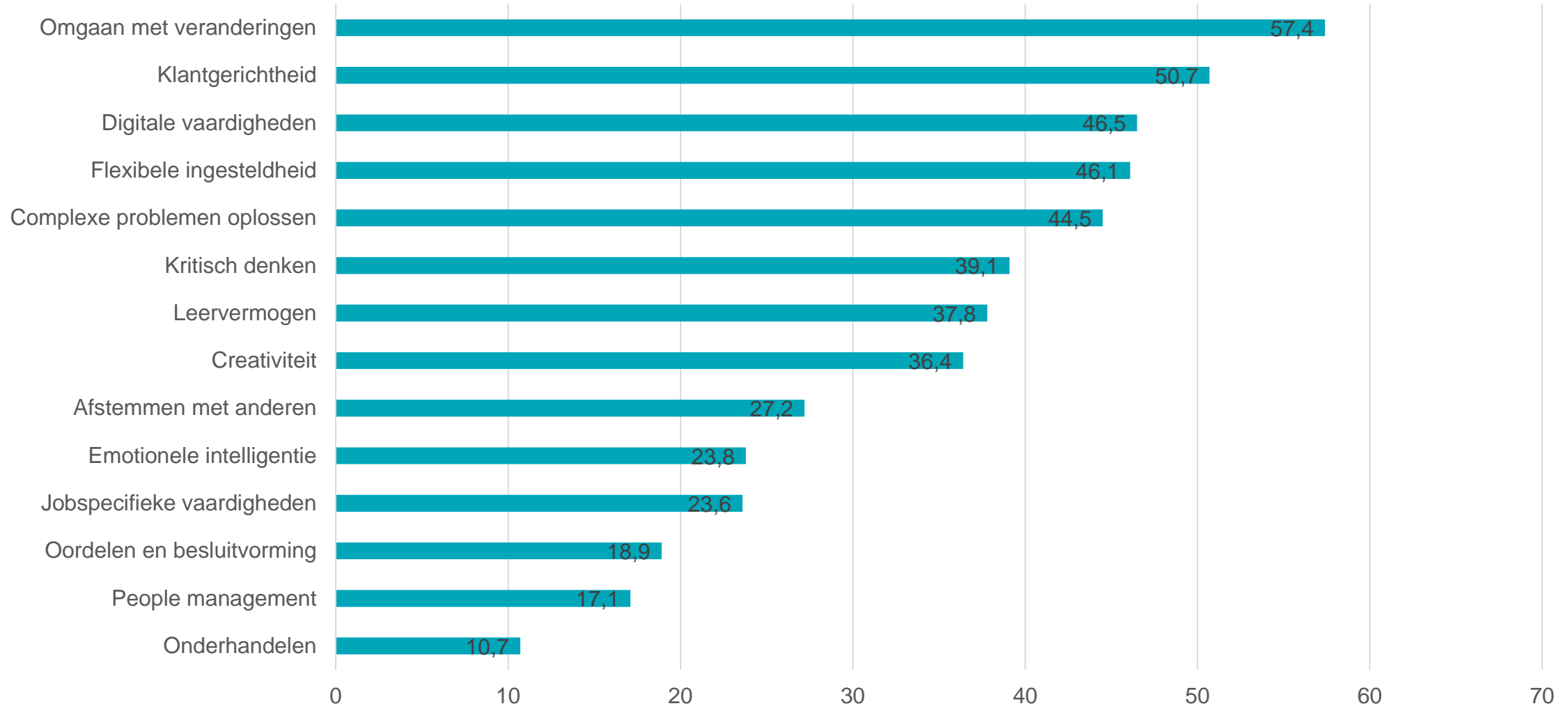


June 2021

¹Distinct elements of talent.



Vaardigheden voor de toekomst?



Veranderingen als leerkans?

+

Sterktes kunnen inzetten in het werk

Leermogelijkheden

Groeikansen

Uitdaging

Bekommernis om

Samenwerking

Verbondenheid met collega's

Stress

Mentale gezondheid

Onderzoek toekomstbestendigheid, februari 2020, AMS – De Tijd – SD Worx – n = 2.565 werknemers

Onderzoek impact Covid-19 op werk en loopbanen, oktober 2021, AMS – VBO – HRPRO n = 2.268 werknemers

Toekomstbestendigheid is meer dan inzetbaarheid



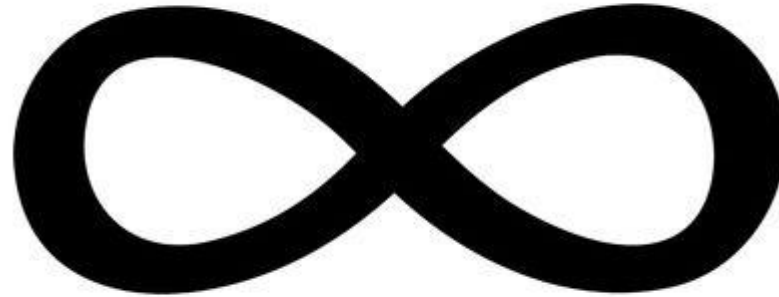


Vandaag

AMS

Loopbaanontwikkeling en leren gaan hand in hand

Competenties als
grondstof van
een dynamische
loopbaan



Een dynamische
loopbaan als motor
van competentie-
ontwikkeling

*Competentieversterkende
maatregelen*

Bewegingskapitaal opbouwen:
willen & kunnen omgaan met /
zoeken naar verandering

*Loopbaanversterkende
maatregelen*

Menselijk kapitaal
Sociaal kapitaal
Psychologisch kapitaal

Leren en ontwikkeling: zijn de *learning twenties** echt aangebroken?

Werknemers:

- 95% kende tijdens de pandemie veranderingen in manier van werken (telewerk, digitalisering), takenpakket, of werd intern in andere activiteiten ingeschakeld
- 2 op 3 heeft nieuwe kennis en vaardigheden ontwikkeld door corona
- 28% zegt dat er expliciet aandacht wordt besteed aan de evolutie / groei die ze door corona meemaakten – bij 38% gebeurt dit helemaal niet
- 40% vindt het makkelijk om over leernoden te spreken; 23% vindt dit moeilijk

Werkgevers:

- 28% staat expliciet stil bij de leercurve van medewerkers door corona; 25% zegt dat hiervoor geen tijd is
 - Bij 30% gebeurt het afhankelijk van de afdeling / leidinggevende*
- 74% zegt dat het makkelijk is over leernoden te spreken; 8,6% zegt dat dit moeilijk is



*H. Crevits overwerk 2021_2_04.pdf (steunpuntwerk.be)



Samen op weg

- ✓ Iedereen leergretig
- ✓ Leren is toegankelijk
- ✓ Vraag en aanbod zijn afgestemd
- ✓ Werken is leren, leren is werken

Actieplan levenslang leren
**KOERS ZETTEN NAAR EEN
LEREND VLAANDEREN**

Vlaamse
overheid

<https://www.vlaanderen.be/levenslang-leren>

AMC

LLL-matrix

DREMPELS identificeren en wegwerken

NIVEAU



LEREND INDIVIDU

Aanzetten tot leren, bewustmaking en LLL-competentie aanleren.



LERENDE ORGANISATIE

Lerende jobs in lerende organisaties, werkend leren en lerend werken.



LEREND AANBOD

Kwaliteitsvol, afgestemd, innovatief en flexibel aanbod.



LERENDE SAMENLEVING

Gedragen visie, coherent, actiekader en sterke leercultuur.

Stroom 1: knowhow opbouwen

Vlaggenschip 1

Stroom 2: sensibiliseren en mobiliseren

Vlaggenschepen 2 & 3

Stroom 3: competenties centraal stellen

Vlaggenschip 4

Stroom 4: ondersteunen en begeleiden

Vlaggenschepen 5 & 6

Stroom 5: partnerschappen stimuleren

Vlaggenschip 7

NIVEAU



LEREND INDIVIDU
Aanzetten tot leren, bewustmaking en LLL-competentie aanleren.



LERENDE ORGANISATIE
Lerende jobs in lerende organisaties, werkend leren en lerend werken.



LEREND AANBOD
Kwaliteitsvol, afgestemd, innovatief en flexibel aanbod.



LERENDE SAMENLEVING
Gedragen visie, coherent, actiekader en sterke leercultuur.

STROOM 1
Knowhow opbouwen

VLAGGENSCHIP 1 – NAAR EEN KENNISAGENDA LLL

Het PLL zorgt ervoor dat inzichten doorstromen, gedeeld zijn en gedragen worden en dat ze omgezet worden in innovatieve doorbraken en oplossingen.

- (DWSE+O&V) Toekomstverkenningen rond leren, leven en werken
- (Expertisecentrum) LLL-dashboard
- (Expertisecentrum) Vlaamse skills outlook
- (Expertisecentrum) Onderzoeksagenda levenslang leren
- (PLL) Resultaten uit de onderzoeksagenda verspreiden en gebruiken
- (PLL) Systemische visie op levenslang leren uitwerken

STROOM 2
Sensibiliseren en stimuleren

VLAGGENSCHIP 2 – NAAR EEN GESEGMENTEERDE MOBILISERINGSSTRATEGIE

Het PLL initieert een mobiliseringsstrategie die elke burger, elke organisatie en elk partnerschap, met hun eigen drempels en noden, aanspreekt en verbindt op weg naar een lerend Vlaanderen.

- (Expertisecentrum+O&V) Website De Lerende Samenleving
- (Expertisecentrum+O&V) Doelgerichte strategie naar moeilijk bereikbare individuen en organisaties
- (Expertisecentrum+O&V) Mobiliserende events



VLAGGENSCHIP 3 – EEN PERSOONSVOLGENDE INZET VAN VLAAMSE LLL-INCENTIVES ONDERZOEKEN

Het PLL gaat geleidelijk op weg naar een persoonsvolgend systeem voor levenslang leren voor een transparante en coherente inzet van incentives.

- (DWSE) Leer- en loopbaanrekening
- (DWSE) Overzicht opleidingsincentives
- (PLL) Analyse persoonsvolgende inzet van LLL-incentives

STROOM 3
Competenties centraal stellen

VLAGGENSCHIP 4 – OP WEG NAAR EEN VLAAMS STRATEGISCH COMPETENTIEPROGRAMMA

Het PLL werkt gecoördineerd om de competenties van alle burgers te versterken en plaatst competenties centraal in de lerende economie en samenleving.

- (DWSE) Macrocompetentieprognoses
- (DWSE) Competentiechecks werknemers
- (VDAB) Gepersonaliseerd loopbaanplatform en competentieoverzicht
- (O&V) Leer- en Ervaringsbewijzendatabank (LED)
- (VDAB+O&V) Inzetten op interoperabiliteit van competentietalen
- (O&V+DWSE+VDAB) Geïntegreerd EVC-beleid
- (PLL) Opvolgen van beleidsacties in functie van drempels en hiaten

STROOM 4
Ondersteunen en begeleiden

VLAGGENSCHIP 5 – BEGELEIDING EN ONDERSTEUNING BIJ LLL-UITWERKING FLANKEREND BELEID

Het Partnerschap Levenslang Leren wil burgers, organisaties en intermediairs zoveel mogelijk zelfredzaam maken bij het aan de slag gaan met competenties en zet daartoe in op een meer coherent kader van begeleiding en ondersteuning.

GOLF 1 – Digitale instrumenten en toegangspoorten

- (VDAB) Loopbaanplatform
- (ESF) Opdracht leergoesting met online platform
- (PLL) Digitale ondersteuningstools

GOLF 2 – (Informele/organische) dienstverlening dichtbij individuen en organisaties

- (ESF) Ondersteuningsaanbod voor lerende jobs in lerende organisaties
- (ESF) Opdracht leergoesting met begeleidingstrajecten voor ondernemingen en hun medewerkers
- (ESF) Coachend instrument voor lerende organisaties
- (ESF) Plan van aanpak bij competentiechecks kmo
- (PLL) Rol van brugfiguren voor levenslang leren onderzoeken
- (PLL) Laagdrempelige gespreksmethodiek onderzoeken
- (PLL) Analyse tweedelijns-ondersteuning

GOLF 3 – Externe/gestructureerde dienstverlening

- (O&V) Regionale samenwerking van leerwinkels met lokale partners
- (VDAB) Loopbaanbegeleiding (via loopbaancheques)
- (DWSE) Initiatieven voor ondersteuning tweede loopbaanheft
- (PLL) Analyse derdelijns-ondersteuning

STROOM 5
Partnerschappen stimuleren

VLAGGENSCHIP 7 – PARTNERSCHAPPEN ROND LEREN TOEKOMSTGERICHT VERSTERKEN

Het PLL aspireert over de diverse niveaus, instellingen en stakeholders in LLL heen krachtige partnerschappen om levenslang leren in Vlaanderen toekomstgericht te versterken.

- (DWSE+SERV) Actieplan intersectorale adviseurs
- (ESF) Project lokale leerecosystemen
- (VLAIO) Coöperatie in opleidings- en onderwijsaanbod
- (DWSE) In dialoog met de federale overheid
- (PLL) Partnerschappen stimuleren en helpen verduurzamen
- (PLL) De evolutie van opleidings- naar loopbaanfondsen stimuleren
- (PLL) Connectie maken met andere platformen en initiatieven LLL
- (PLL) Afstemmen met het initieel onderwijs in functie van de LLL-competenties

VLAGGENSCHIP 6 – BEGELEIDING EN ONDERSTEUNING VAN AANBODVERSTREKKERS

Het PLL ondersteunt opleidingsverstrekkers in het vormgeven van eigentijds, kwaliteitsvol, flexibel, en innovatief aanbod.

- (O&V) Uitbouwen opleidingskompas
- (O&V) Coachende vorming voor docenten en lesgevers
- (DWSE+VDAB+O&V) Opleidingsverstrekkers ondersteunen naar e-leren
- (DWSE+O&V) Ondersteuning voor lerenden met digitale achterstand
- (VLAIO) Innovatieprojecten in VLAIO-netwerk
- (PLL) Gerichte aanbevelingen instrumenten LLL



**“If you want to go fast go alone
if you want to go far go together”**
(Afrikaans gezegde)



AMS

AMMS
AMMS
AMMS
AMMS
AMMS

OPENING MINDS TO
IMPACT THE WORLD!

Contact

Prof. dr. Ans De Vos

Ans.devos@ams.ac.be



Next Generation Work

10 Years of Creating Sustainable Careers

Antwerp Management School

Vragen?

LEVENSLANG LEREN ONTRAFELD: DE ROL VAN LEERKLIMAAT EN CULTUUR



Simon Beusaert

*Universitair hoofddocent (Educational Research and Development, School of Business and Economics),
Universiteit Maastricht*

Levenslang leren ontrafeld: De rol van leerklimaat en -cultuur

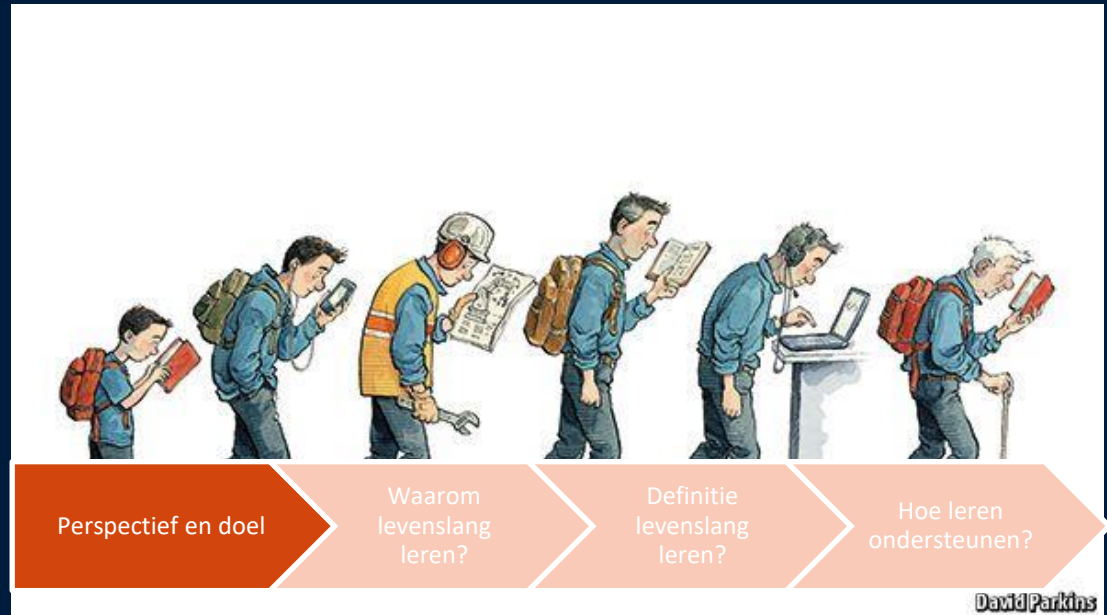
Simon Beusaert
Professor Learning and Development
s.beusaert@maastrichtuniversity.nl

Netwerkdag West-Vlaams Partnerschap Levenslang Leren
03.10.2022



Een L&D perspectief

Op het kruispunt van onderwijskunde
en bedrijfskunde



ID

- Brugge, Luik
- Onderwijskundige
- Professor bij Universiteit Maastricht,
School of Business and Economics,
Department Educational Research and
Development
 - Jonge universiteit
 - Internationale populatie (Engels)
 - Probleem gestuurd onderwijs

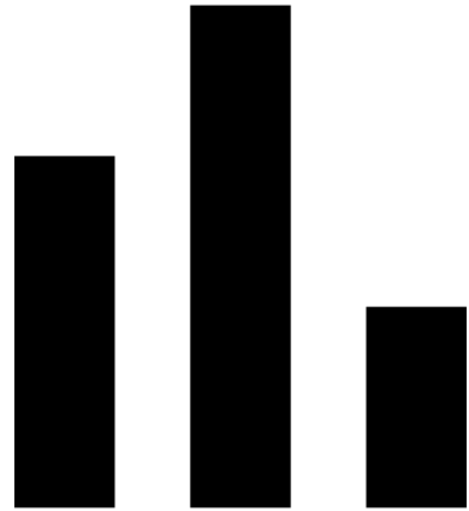
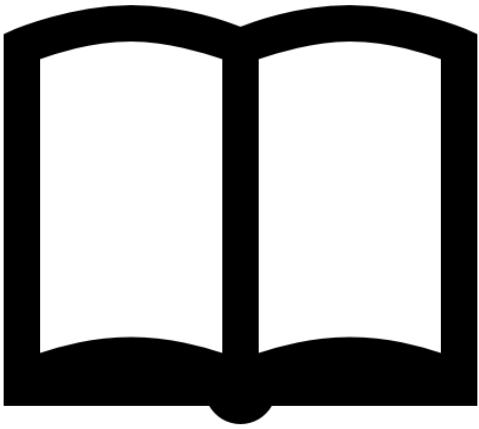


- Praktijkgericht onderzoek: leren en ontwikkelen op de werkplek en transitie hoger onderwijs-werkplek
- Programmaleider en docent 'Learning and Development in Organisations MSc.' (HRD)
- Coördinator SBE Learning Academy

Doel workshop: Twee vragen

- Wat is levenslang leren?
- Welke rol speelt de organisatie?
 - Over leerklimaat en leercultuur

Hoe vragen beantwoorden?



Waarom levenslang leren van werknemers op de agenda?





Inzetbaarheid?

Beroepsgerelateerde
expertise

Persoonlijke
flexibiliteit

Anticipatie &
Optimalisatie

Organisatie-
sensitiviteit en
teampayer

Balans





David Parkins



**LEARNING
NEVER ENDS**

Onderzoek

“Verschillende studies tonen aan dat er in Vlaanderen een gebrek is aan een leercultuur en motivatie. Bijna 80% van de Vlamingen tussen 25 en 65 jaar ziet geen nood aan opleiding of training” (Eurostat: Adult education survey, 2016).

Levenslang leren: Een definitie



Levenslang leren versus werkplekleren



Poll:

Werkplekieren: Op welke manier leert u?

Hoe deelnemen?

Ga naar: www.wooclap.com/HQQSMU

(Zie QR-code)

Je kan deelnemen zodra
de vraag wordt geïntroduceerd.



Formeel leren



Onderzoek

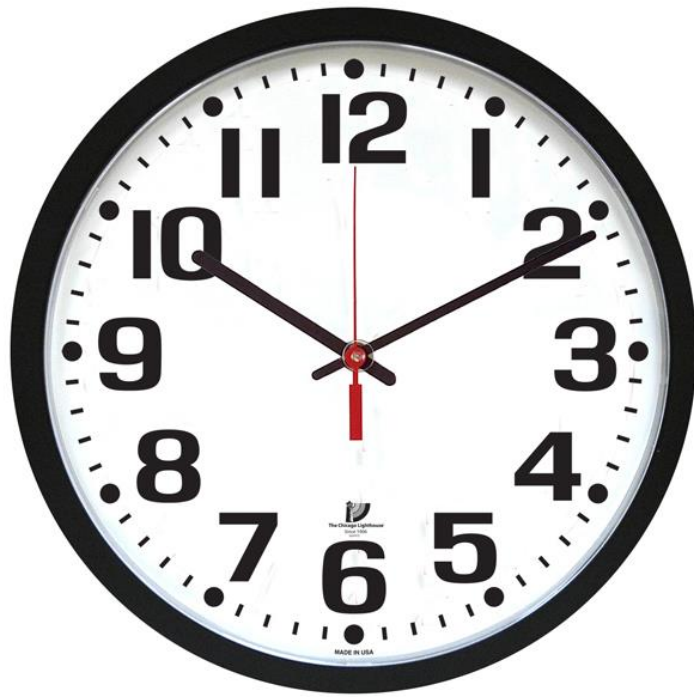


Kennisontwikkeling



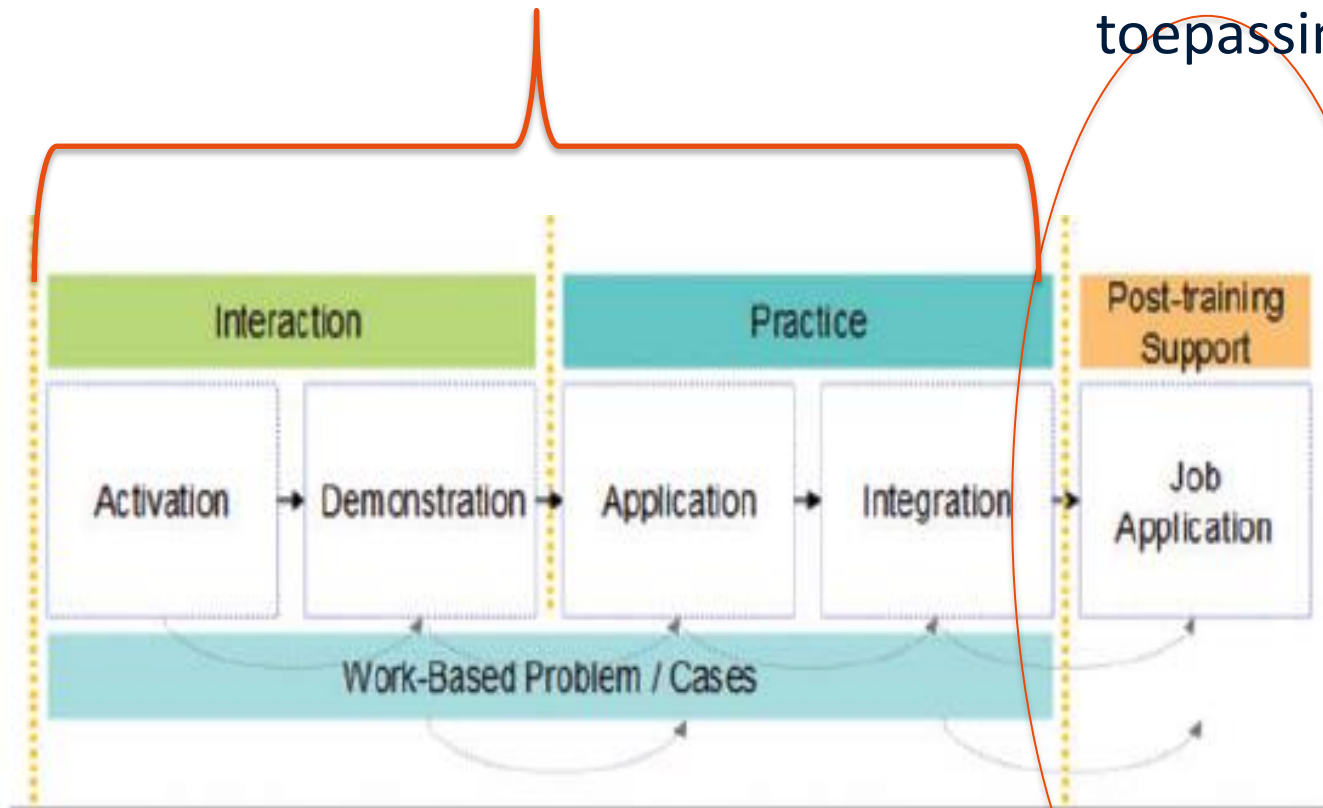
Flexibiliteit en
anticipatie

Problemen met formeel leren:

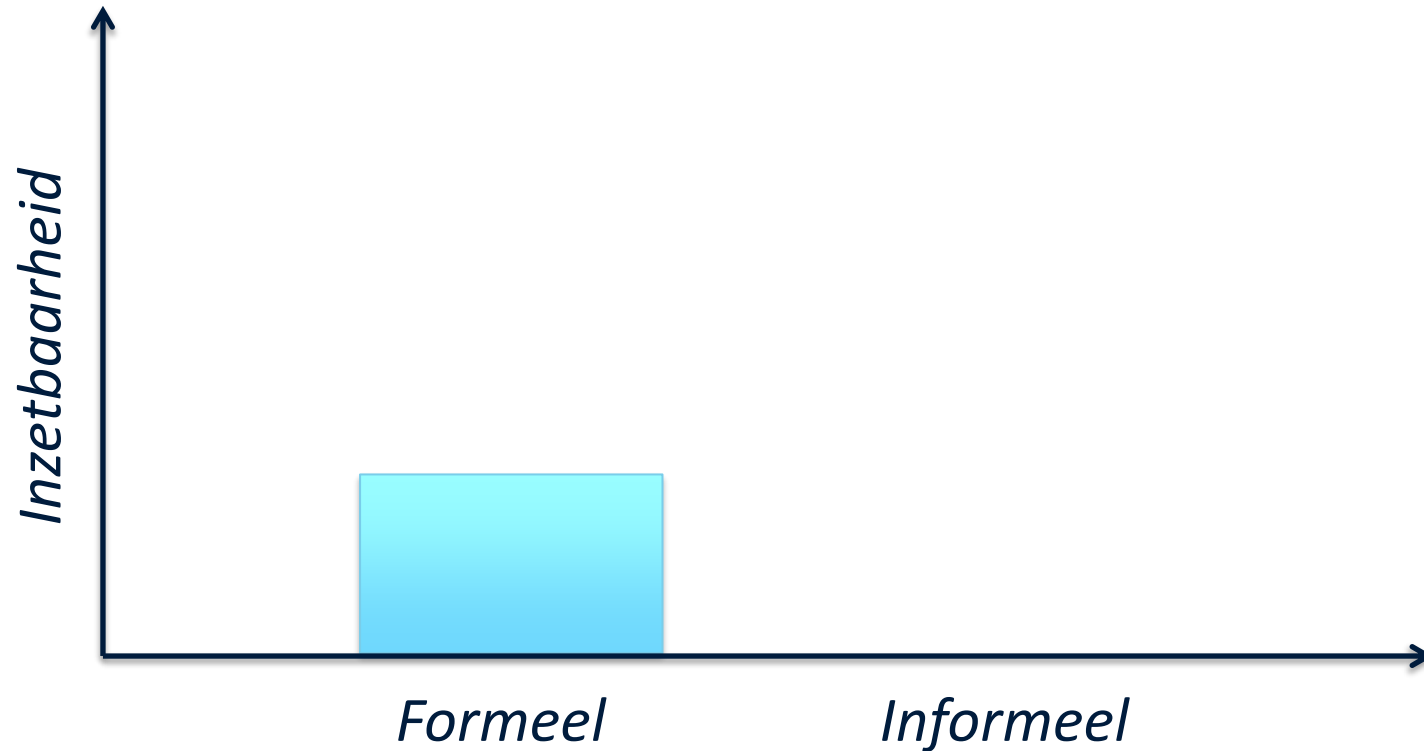


Tijdens training:
Interactie en oefening

Na training:
Opvolging ivm
toepassing

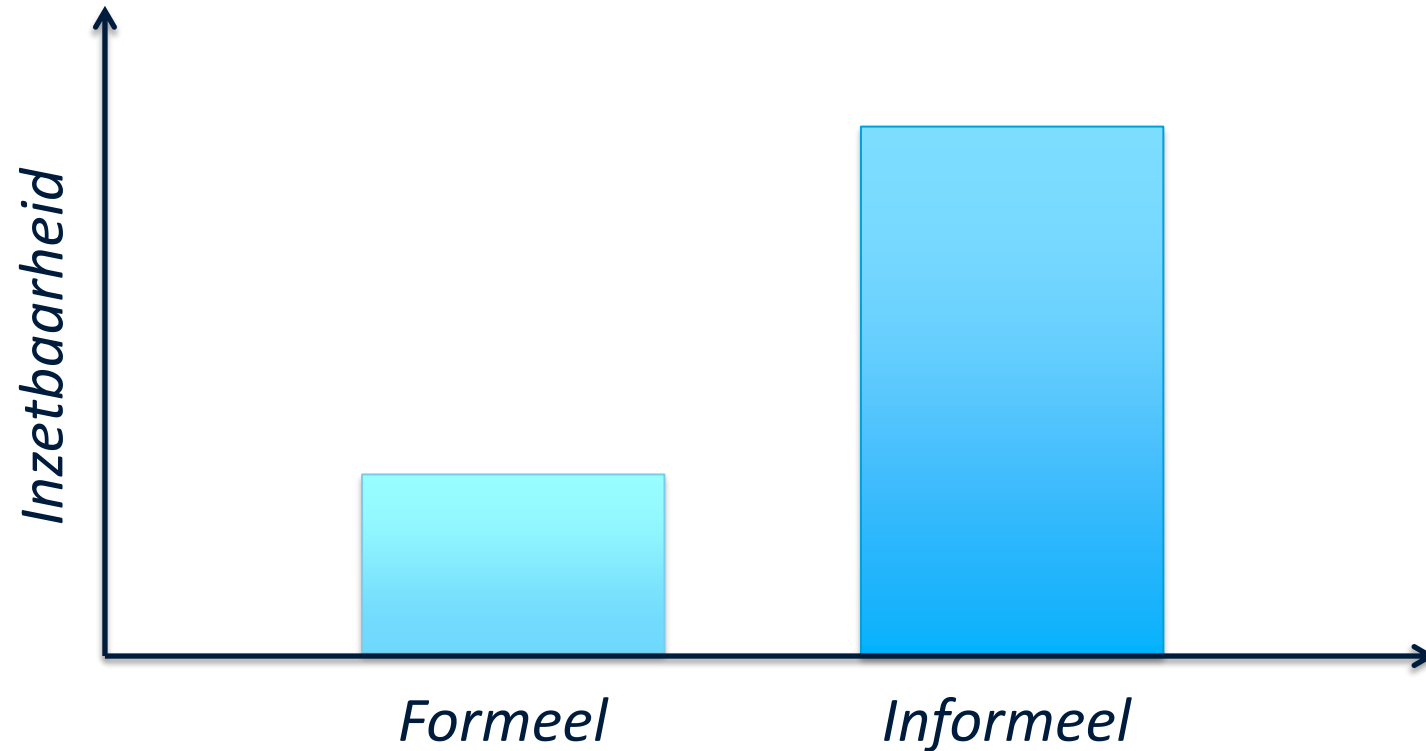


Alternatief voor formeel leren



N=1.200; Sectoren: Ambulancezorg, Academia, Metalektro, IT

Alternatief: Informeel leren



N=1.200; Sectoren: Ambulancezorg, Academia, Metalektro, IT

Informeel leren

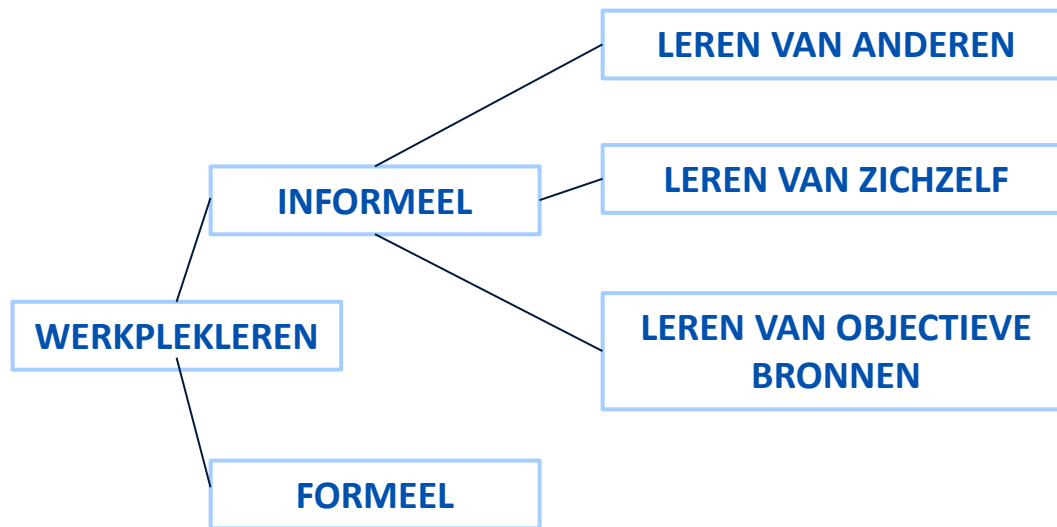








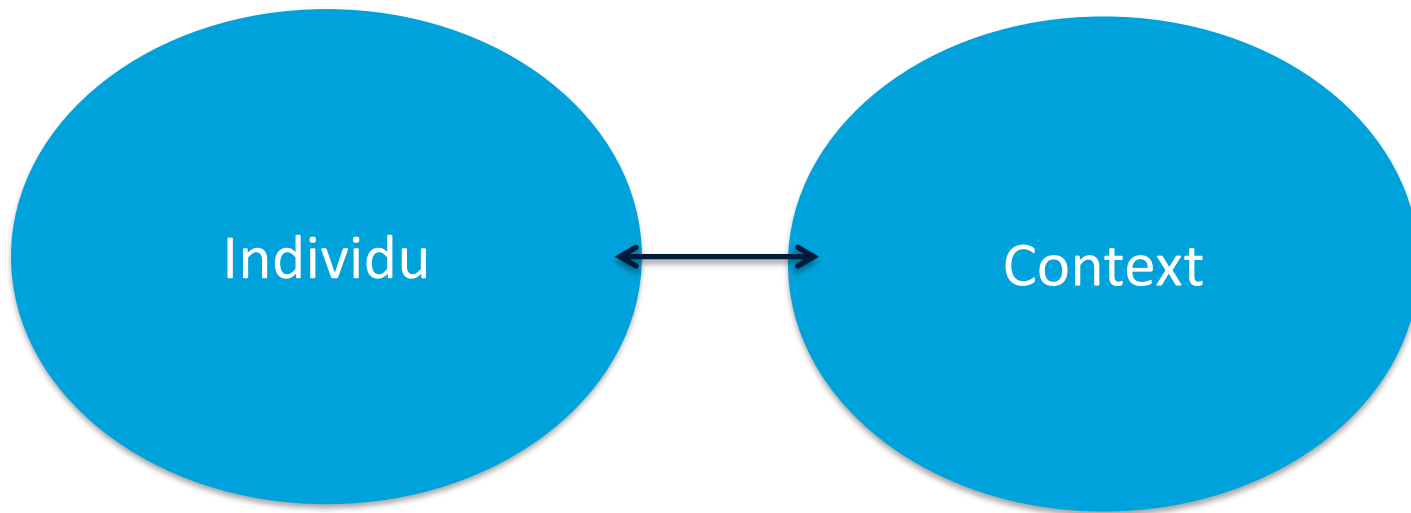
Samengevat: Types werkplekleren



Hoe werkplekleren van werknemers ondersteunen?

Over leerklimaat en leercultuur





Werkplekleren = resultaat van interactie tussen een individu en de organisatie (Tynjälä, 2008).

Organisatie biedt opportuniteiten en condities voor leren

(Kyndt & Baert, 2013).

Leerklimaat

Interactie tussen perceptie individu en
leercondities

Poll:

Hoe zou u een 'warm' leerklimaat definiëren?

Hoe deelnemen?

Ga naar: www.wooclap.com/HQQSMU

(Zie QR-code)



Leerklimaat?

“de percepties van de werknemers van het organisationeel beleid en bijhorende praktijken, bedoeld om het leergedrag van werknemers te faciliteren, belonen en ondersteunen”

(Nikolova et al., 2014)

Leerklimaat: Dimensies

LEERLEIDERSCHAP

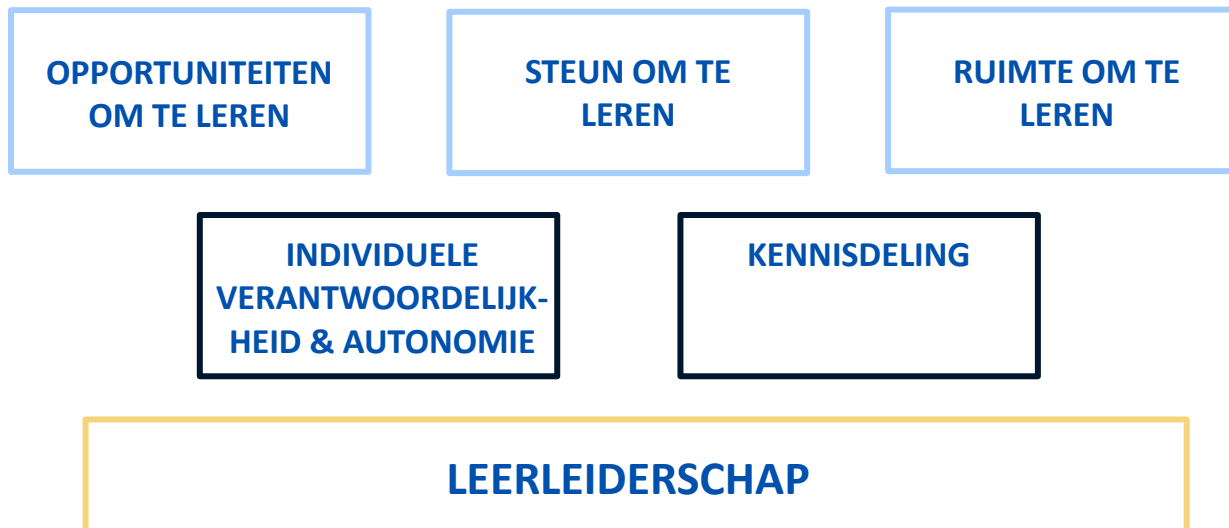
Leerleiderschap? Onderzoek

Op basis van 99 studies werden 24 aspecten van ondersteuning door de leidinggevende onderscheiden (Govaerts & Dochy, 2014):

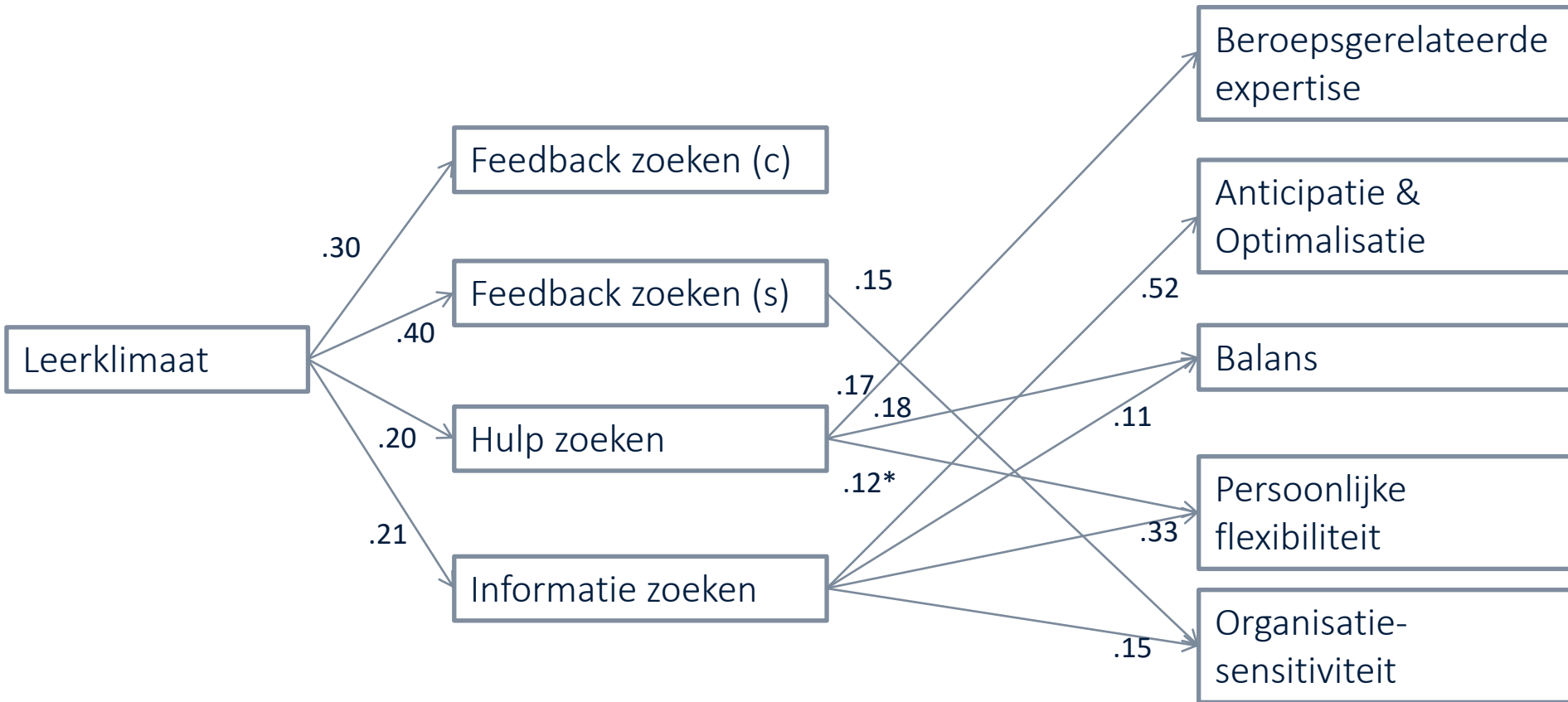
- Doelen stellen
- Informele appreciatie
- Coaching in toepassen van kennis en vaardigheden
- Praten over toepassingsmogelijkheden
- Aanmoediging en feedback
- Interesse in trainingsinhoud
- Brug slaan met professioneel netwerk



Leerklimaat: Dimensies



Onderzoek (Crans & Beusaert, 2018)



CFI = 0.94
RMSEA = 0.10
 $\chi^2/df = 4.70$

Note. All standard coefficients are significant with $p < 0.01$, except for * $p < 0.05$

Onderzoek

(Crans, Brick, Segers & Beausaert, 2021)

Voornaamste beïnvloedende factoren van sociaal informeel leren:

1

INDIVIDUELE
VERANTWOORDELIJKHEID &
AUTONOMIE

2

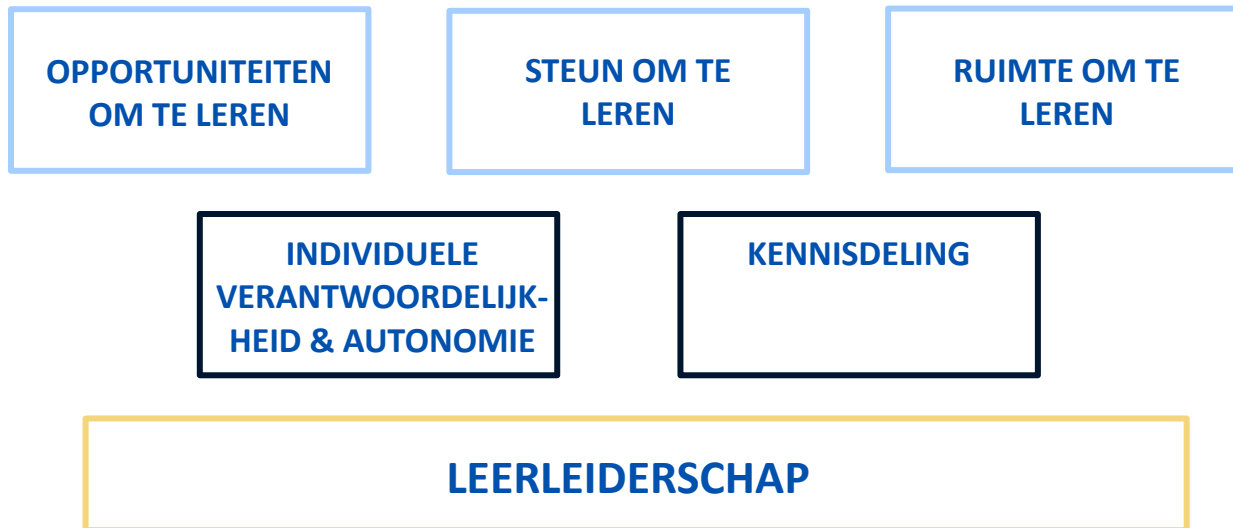
LEERLEIDERSCHAP

3

RUIMTE OM TE
LEREN



Poll: Het leerklimaat in uw organisatie?



Poll: Het leerklimaat in uw organisatie?

Wat is een top?

Wat is een tip?

Hoe deelnemen?

Ga naar: www.wooclap.com/HQQSMU

(Zie QR-code)



Hoe scoort het leerklimaat in uw organisatie?

- Vragenlijst!
- Ga naar:
https://maastrichtuniversity.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_9SwonMADexPz7oO
- Per dimensie scores optellen (van 1 tot 5) en gemiddelde berekenen.



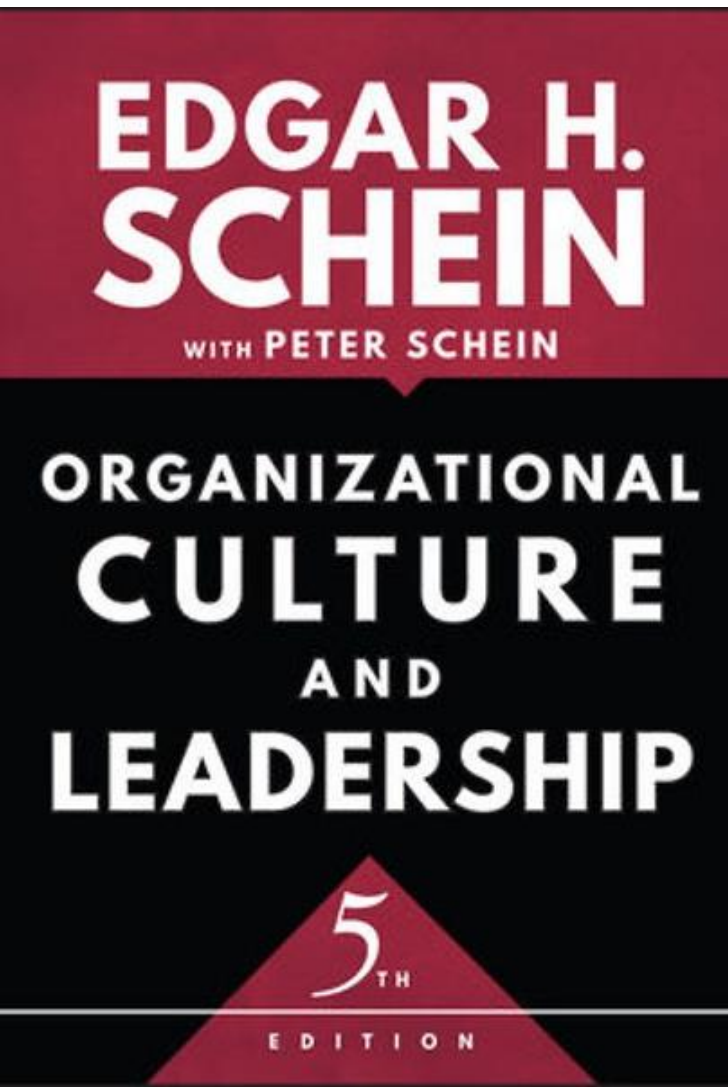
Naar een lerende organisatie?

Leerklimaat

Leercultuur



Leercultuur



Leercultuur? Definitie

“... een patroon of systeem van overtuigingen, waarden en normen die als vanzelfsprekend ervaren worden, net als basisveronderstellingen en uiteindelijk niet meer bewust ervaren worden.”

3 cultuurniveaus

Leerklimaat

- Zichtbare en voelbare **structuren**
- Geobserveerd **gedrag**

Verklaarde waarden en overtuigingen

- **Idealen, doelen, waarden, wensen...**
- Niet altijd congruent met gedrag en andere artifiaten

Onderliggende veronderstellingen

- Onbewust, veronderstelde **overtuigingen en waarden**
 - Bepaalt gedrag, perceptie, denken en gevoel

Een leercultuur installeren?



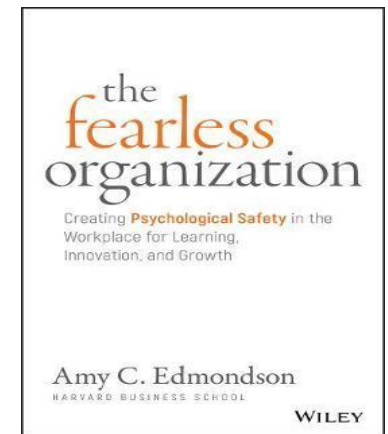
Belang van:

- Samen expliciet maken overtuigingen, waarden, behoeftes en motivatie
 - >Visie
- Rolmodellen

Behoeftte aan psychologische veiligheid en leren



Edmondson, A. (2008). *Harvard Business Review*, July August.



Veiligheid creëren



Zorg voor een aantrekkelijke positieve visie



Bied formele training



Betrek de lerende



Zorg voor de nodige middelen



Zorg voor positieve rolmodellen



Zorg voor ondersteunende peer groepen, om problemen te bespreken

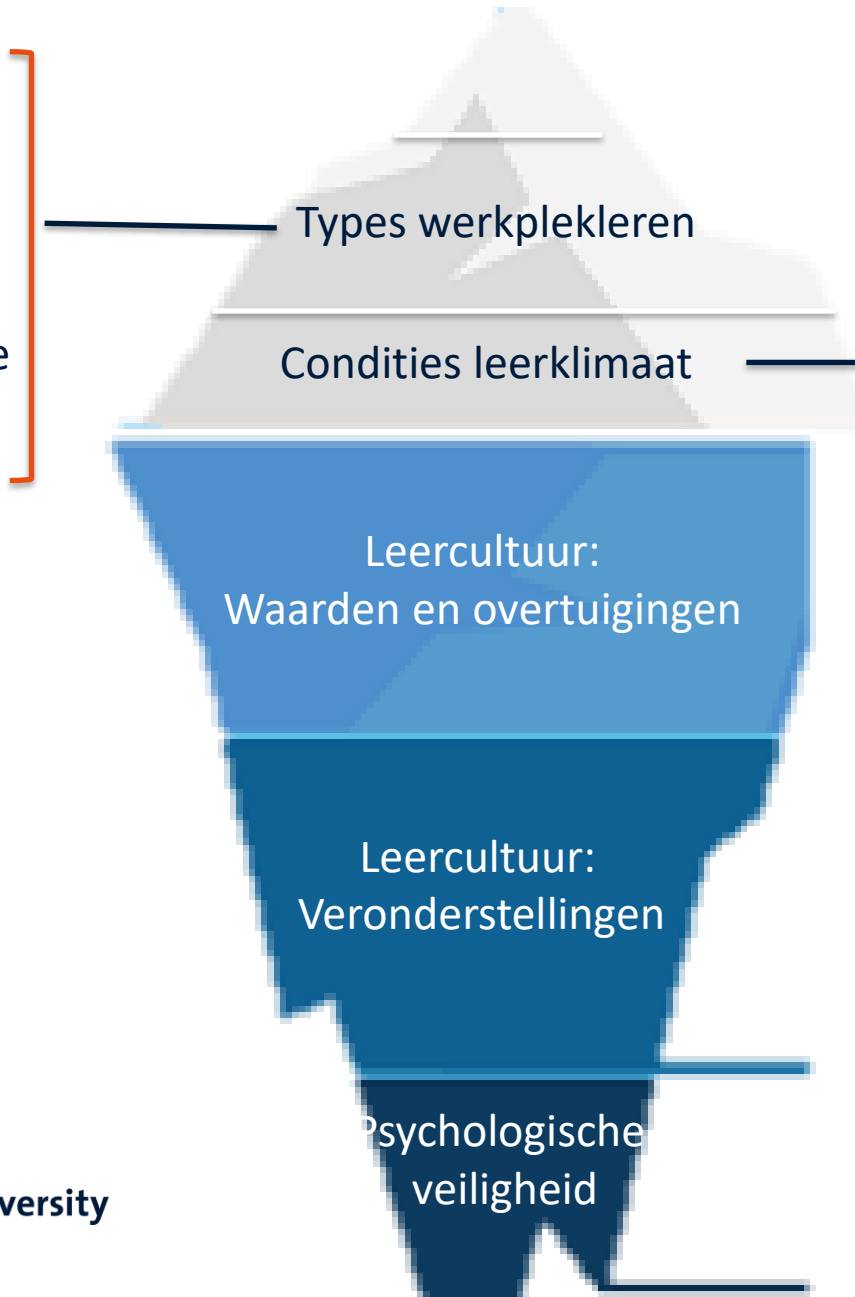


Haal barriers weg en bouw ondersteunende systemen

Schein (2017, p. 329). *Organizational culture and leadership*

Samengevat

- Formeel leren
- Informeel leren
- Sociaal
- Individueel
- Van objectieve bronnen



1. Leerleiderschap
2. Individuele verantwoordelijkheid en autonomie
3. Kennisdeling
4. Opportuniteiten om te leren
5. Steun om te leren
6. Ruimte om te leren

Naar een lerende organisatie?

Drie tips!

1. Set the stage: Learning and Development offer

- Leren is werken, werken is leren
- Breed scala aan leeractiviteiten
- Voor verschillende groepen werknemers

Voorbeeld: SBE Learning Academy



www.sbelearningacademy.nl

2. Surfen op bestaande praktijken

- Geen nood aan grote veranderingen.
- Heroriënteren van bestaande praktijken, vb.:
 - Van beoordelingsgesprekken naar ontwikkelgesprekken: Focus op informeel leren
 - Feedback/debriefings tijdens team meetings

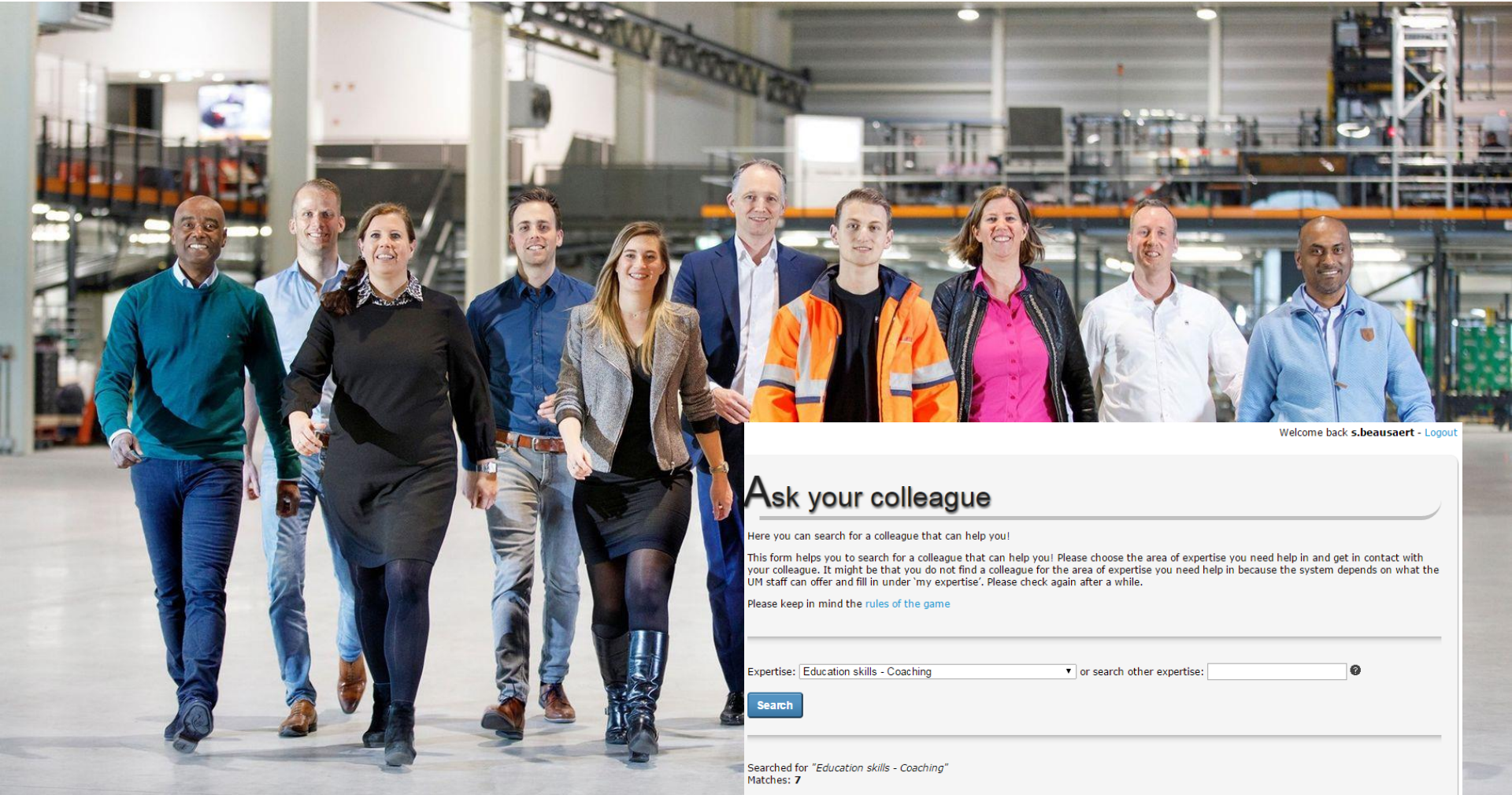
Voorbeeld: Ambulancedienst, NL



3. Stimuleer sociaal informeel leren

- Effectief voor het ontwikkelen van inzetbaarheidscompetenties
- Efficiënt, geïntegreerd in dagelijkse praktijk
- Verbind verschillende generaties

Voorbeeld: Vanderlande



Welcome back s.beusaert - Logout

Ask your colleague

Here you can search for a colleague that can help you!

This form helps you to search for a colleague that can help you! Please choose the area of expertise you need help in and get in contact with your colleague. It might be that you do not find a colleague for the area of expertise you need help in because the system depends on what the UM staff can offer and fill in under 'my expertise'. Please check again after a while.

Please keep in mind the [rules of the game](#)

Expertise: or search other expertise:

Search

Searched for "Education skills - Coaching"
Matches: 7

Name	Function	FacultyUnit	Department
S Beusaert	Assistant professor	School of Business and Economics	Educational Research and Development
Chris Keurentjes		ICT Servicecentrum	Systemen
Frans Willems	Coordinator Staff Development	Maastricht University Office	HRM

Conclusies

Conclusies

- **Werkplek leren:** Inzetten op formeel en vooral informeel leren (feedback) in een brede gemeenschap van lerenden.
- **Rol van de organisatie:**
 - Belang van een warm leerklimaat
 - Leerleiderschap als fundament
 - Leercultuur
 - Belang van expliciteren overtuigingen, waarden, ... en psychologische veiligheid
 - Belang van strategisch ondersteunend L&D beleid





Vragen?

CUSTOMER JOURNEY LEVENSLANG LEREN: EEN ONDERZOEK NAAR DE PERSONA'S, DREMPELS EN HEFBOMEN VAN BURGERS MET EEN LEERNOOD



Maaïke Van Cauwenberghe

*Onderzoeksmedewerker Expertisecentrum Innovatieve Leerwegen
(Departement Werk en Sociale Economie)*



Participatie aan Levenslang Leren: De noden, motivatie, drempels en hefboomen van burgers

03/10/2022



AGENDA

- **Intro**
- **Methodologie**
- **Resultaten**
- **Conclusie en aanbevelingen**
- **Q&A**

Intro

- **Context:**

- **Onderzoeksagenda Expertisecentrum Innovatieve Leerwegen (DWSE), opgevolgd door Partnerschap Levenslang Leren**
- **Onderzoeken van drempels tot Levenslang Leren op 3 niveaus:**
 - **Burger**
 - **Opleidingsverstrekker**
 - **Organisatie**

- **Intro onderzoeksoopzet en resultaten:**

- **Gericht beleid ontwikkelen**
- **Innovatief onderzoek ahv persona's**

Onderzoeksdesign



Onderzoeksdesign

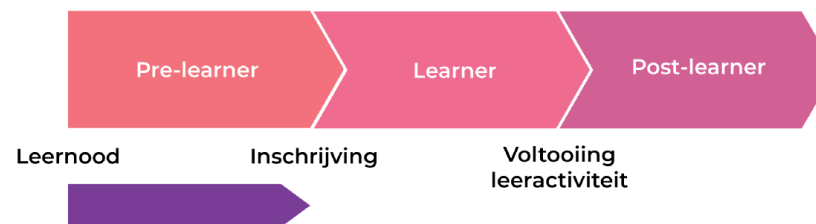
• Onderzoeksvragen:

In kaart brengen van klantreis van Lerenden

- (Niet-)deelname aan opleidingen
 1. Inzicht in ervaring van de gebruiker
 2. Motivatie
 3. Fasen - activiteiten
 4. Drempels en hefbomen
 5. Identificatie opportuniteiten en potentiële beleidsinterventies

Methoden:

- Diepgaand kwalitatief onderzoek ahv semigestructureerde diepte-interviews
- Via customer journey mapping
 - Vertrekkende vanuit persona's



• Onderzoekspopulatie:

• Participerende burgers

(Expertisecentrum Innovatieve Leerwegen)

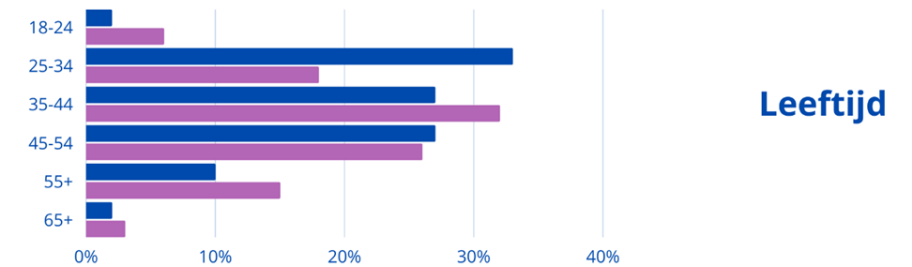
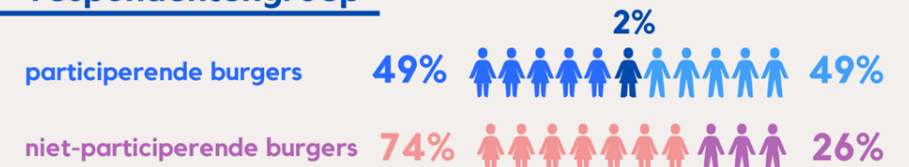
- 49 burgers
- Beperkingen m.bt.
 - Deeltijdse werknemers
 - Zelfstandigen

• Niet-participerende geïnteresseerde burgers

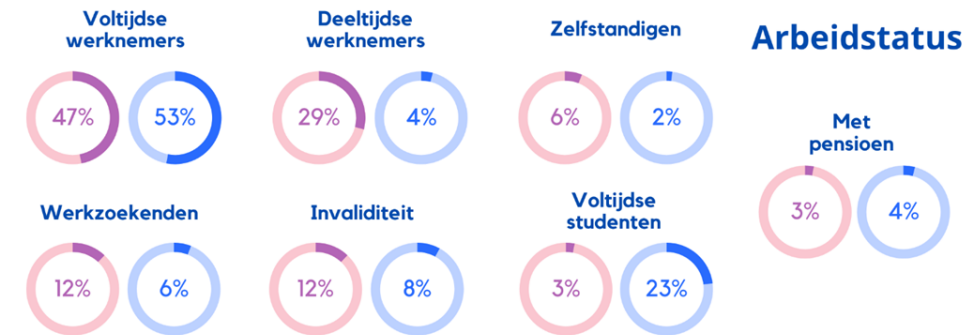
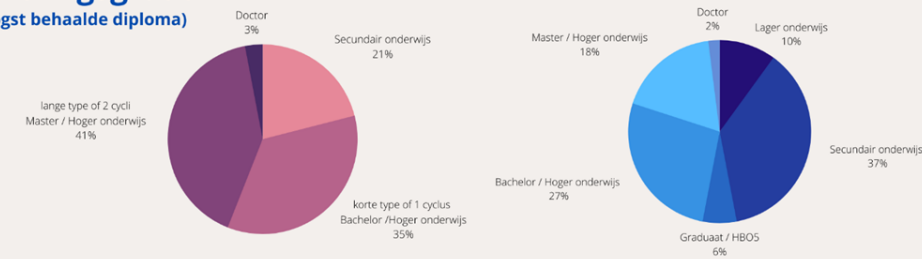
(IDEA Consult en The Argonauts)

- 34 burgers
- Beperkingen m.b.t.
 - Werkzoekenden
 - Laaggeschoolden
 - Zelfstandigen

Samenstelling respondentengroep



Scholingsgraad (hoogst behaalde diploma)



Resultaten



PERSONA

Template persona's lerenden



PROFIEL

“ Een quote die de algemene behoefte van de persona beschrijft, en die gebaseerd is op uitspraken van respondenten. ”



Contacteer mij: Kanalen die de persona gebruikt



MOTIVATIE



AMBITIE

DOEL

Wat wil de persona bereiken door het volgen van deze opleiding?



DREMPELS
&
HEFBOMEN

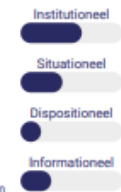
DREMPELS

Drempels verbonden aan het opleidings- en onderwijssysteem.

Drempels gebonden aan de situatie waarin iemand zich bevindt zoals werk- en familiesituatie.

Psychologische drempels die het leren verhinderen.

De beschikbaarheid van (en/of gebrek aan) informatie en hoe gemakkelijk deze kan gevonden en geïnterpreteerd worden.



HEFBOMEN

Hefbomen verbonden aan het opleidings- en onderwijssysteem.

Hefbomen gebonden aan de situatie waarin iemand zich bevindt zoals werk- en familiesituatie.

Psychologische hefbomen die het leren verhinderen.

De beschikbaarheid van (en/of gebrek aan) informatie en hoe gemakkelijk deze kan gevonden en geïnterpreteerd worden.



OPPORTUNITEITEN

Welke interventies kunnen we bedenken?

Wat kunnen we veranderen in het aanbod?

Fase in de journey

Pre-contemplatie

Trigger:
identificatie
leernood/wens

Oriëntatie
leermogelijkheden
(niet opleidingspecifiek)

(pre)selectie van
opleiding(en)

Informereren & vergelijken

Afwegen

Beslissing

Inschrijving

Start Opleiding

Activiteiten

Wat ondernemen of ervaren
de personen?

Interacties

Betrokken actoren en
gebruikte kanalen

Ervaringscurve



Beschrijving



Gedachtegang

Waar denkt de persoon aan?

Drempels

Wat is de moeilijkste drempel om
over te steken?

Opportunities

Wat valt er reeds te
optimaliseren?

Samenvatting persona's

Persona's met drempels en hefboomen



De bijlijver

Ambitie
Relevant en competent blijven

DREMPELS

✗ De berekende bijlijver

Institutioneel: Beperkte meerwaarde van opleiding in job

Situationeel: Combinatie van leren en werken is moeilijk

Dispositioneel: Leren gaat ten koste van mijn werk

Informationeel: Meerwaarde voor job niet altijd inzichtelijk, geen overzicht van extern aanbod.

HEFBOMEN

Institutioneel: Meerwaarde van opleiding in job, steun werkgever (leercultuur)

Situationeel: Tijd tijdens werkuren voor leren

Dispositioneel: Sterke behoefte aan zelfverbetering

Informationeel: Opleidingsplatform werkgever, professioneel netwerk

✓ De gestimuleerde bijlijver



De autodidact

Ambitie
Doorgroeikansen krijgen

✗ De autodidact voor een gesloten deur

Institutioneel: Onduidelijke certificaten, discepanie ervaring vs. diploma

Situationeel: Moeilijk praktisch te combineren met werk/gezin

Dispositioneel: Eerdere negatieve ervaring met opleidingen

Informationeel: Gebrek aan overzicht van certificaten

Institutioneel: Selectie van modules, certificering gevestigde opleiders

Situationeel: Afstandsonderwijs biedt flexibiliteit

Dispositioneel: Sterk in formuleren van duidelijke leerdoelen

Informationeel: Duidelijke waarde erkenning, leerloopbaanbegeleiding

✓ De autodidact vindt de gepaste deur



De toekomstbouwer

Ambitie
Een andere loopbaan starten

✗ De steunzoekende toekomstbouwer

Institutioneel: Voldoet niet aan vereisten voor deze opleiding, geen toegang tot arbeidsmarkt

Situationeel: Grote financiële impact, gebrek aan steun

Dispositioneel: Twijfel aan leervermogen, wantrouwen

Informationeel: De vereisten voor steun/opleiding niet (tijdig) duidelijk

Institutioneel: Opleidingsincentives

Situationeel: Voltijds student, steun sociale omgeving

Dispositioneel: Super gemotiveerd

Informationeel: Leerloopbaanbegeleiding

✓ De hulpbehoevende toekomstbouwer

✓ De gesteunde toekomstbouwer



De ontdekkingsreiziger

Ambitie
Persoonlijke ontwikkeling

✗ De ontdekkingsreiziger op zoek naar maatwerk

Institutioneel: Niet het juiste aanbod op maat

Situationeel: Uitdagens om opleiding te combineren met werken en leven

Dispositioneel: Veeleisend qua aansluiting opleiding bij eigen wensen

Informationeel: Moeilijk om meerdere opleidingsverstrekkers te vinden en vergelijken

Institutioneel: Breed lokaal aanbod

Situationeel: Recent meer tijd vrijgekomen

Dispositioneel: Brede interesse

Informationeel: Onthalt opendeurdag, duidelijke website opleidingsverstrekkers

✓ De herontdekkingsreiziger met tijd



**Berekende
bijlijver**

Geen overzicht in opleidingsaanbod ▲▲

Opleidingsaanbod: geen meerwaarde job ▲▲



Geringe leercultuur werkgever ▲▲

Tijd:
* werk blijft liggen
* geen tijd tijdens werkuren voor leren



Opportuniteit

Overzicht relevant opleidingsaanbod

Meerwaarde opleidingen visualiseren

Versterken leercultuur WG (belang): L&D

**Gestimuleerde
bijlijver**

Stimulerende leercultuur bedrijf
Opleidingsaanbod werkgever
Geen overzicht in extern opleidingsaanbod ▲▲

Meerwaarde duidelijk door stimulerende omgeving

Flexibele leerwegen: e-leren

Tijd:
* wel tijd tijdens werkuren voor leren
* werk blijft liggen

Financiële steun werkgever

Doorwerking van opleiding ▲▲

Opportuniteit

Leerloopbaanpaden visualiseren

Interactie online opleidingen Blended leren VUCA

Samenwerking tussen opleiders en werkgevers voor ontwikkeling aanbod

Opvolging na opleiding



Autodidact voor gesloten deur

Geen overzicht waarde erkenning opleidingsaanbod ▲▲

Formeel onderwijs meest erkend door werkgever ▲▲

Onvoldoende informatie en begeleiding over flexibele leerwegen ▲▲ STOP

Combinatie leren en werken te zwaar STOP

Opportuniteit

Overzicht opleidingsaanbod met waarde erkenning

toegevoegde waarde van opleiding duiden UDL incompanytrajecten

Selectie modules mogelijk maken Afstandsonderwijs VUCA-leerstrategie

L&D incompanytrajecten

Autodidact vindt gepaste deur

Zicht op opleidingsaanbod en waarde erkenning door begeleiding werkgever/VDAB/Opleider 📎

Vertrouwen in effect erkenning door begeleiding 📎

Flexibele leerwegen:
* e-leren
* selectie modules mogelijk 📎
Vrijstellingen: geen erkenning competenties ▲▲

Minder tijdsgebrek door flexibele leerwegen 📎

Lange opleiding meer tijdsgebrek ▲▲

Lang formeel traject: takenpakket niet afgestemd op volwassene ▲▲

Opportuniteit

Trapsgewijze leerpaden visualiseren

Verhoogd inzetten op werkpleklers
Bredere uitrol EVC

Stage op eigen werkplek VUCA-leerstrategie



<p>Steunzoekende toekomst bouwer</p> <p>→</p>		<p>Onbespreekbaar met werkgever ▲</p>	<p>Ontoereikende LB-begeleiding ▲</p>	<p>Geen toegang opleidings-Incentive ▲</p> <p>Lange opleiding (tijd – geld) ▲</p>	<p>Voldoet niet aan voorwaarden opleiding ▲</p>	<p>STOP</p>	
<p>Opportuniteit</p>			<p>Begeleiding: meer info en samenwerking tussen partners (vb werkveldverkenning)</p>	<p>Werkpleklers</p>	<p>Samenwerking begeleiding en opleiders</p>		
<p>Gesteunde en hulpbehoevende toekomst bouwer</p>	<p>Loopbaan Begeleiding vergroot zelfvertrouwen</p>	<p>Intensief begeleidings-traject </p>	<p>LB-begeleiding: info over incentives </p> <p>Knelpuntopleiding en werkpleklers </p> <p>Samenwerking begeleiding en opleiders </p>	<p>Minder tijds- en/of financiële drempels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persoonlijke financiële en/of gezinssituatie - Opleidings-incentives 	<p>Samenwerking begeleiding en opleiders </p>		<p>Lang formeel traject: takenpakket niet afgestemd op realiteit volwassene ▲</p> <p>angst + gevoel van onbegrip ▲</p>
<p>Opportuniteit</p>	<p>Getrapt systeem leerloopbaan-begeleiding</p>		<p>Verhoogd inzetten op werkpleklers</p>				<p>VUCA-leerstrategieën</p> <p>Blijvende ondersteuning + langere stages</p>



Ontdekkings-reiziger op zoek naar maatwerk

Breed, maar onoverzichtelijk opleidingsaanbod

Hoge eisen naar vorm en inhoud



Geen maatwerk mogelijk in opleiding

Tijdsgebrek door combinatie werker – leren – leven



Opportuniteit

Overzicht opleidingsaanbod met filters

Informatie over resultaten opleiding en verwachte input Lerende UDL

Flexibel aanbod mogelijk maken VUCA-leerstrategie

Begeleiding bij praktische drempels (vb kinderopvang)

Herontdekkings-reiziger met tijd

Breed en duidelijk lokaal opleidingsaanbod

Hoge eisen naar vorm en inhoud
Geen tijdsgebrek
Informatie door opleider

Geen tijdsgebrek

Opportuniteit

Breed en lokaal aanbod, leren in groep centraal

Flexibele leerwegen mogelijk maken VUCA-leerstrategie

Aanbod zonder testen (UDL)

(digitale) infrastructuur aanbieden

Andere beïnvloedende factoren

- **Gezinssituatie**
- **Afhankelijkheid van uitkeringen**
- **Digitale geletterdheid**
- **Hogere leeftijd**
- **Bewijsdrang (interne druk)**
- **(corona)-crisis**

Conclusie

- **Samenspel van drempels, hefboomen en motivatie**
- **Participerende burgers ervaren minder drempels en meer hefboomen**
 - Hefboomen: begeleiding door begeleidingsdiensten of opleiders, steun door werkgever of overheid, geschikt lokaal en/of flexibel aanbod

Beleidsaanbevelingen

- **Tot een meer geïntegreerd beleid omtrent LLL komen**
- **Gerichter LLL beleid ontwikkelen naar type lerende**
- **Persona's en customer journeys als tools om burgers op een geïntegreerde en holistische manier te benaderen**
 - **Ontwikkeling en evaluatie beleid**
 - **Gerichte communicatie en mobiliseringsstrategie**
 - **Vormgeving loopbaanbegeleiding + kader voor leercoaches**
 - **Afstemmen van begeleiding en opleidingsaanbod door opleidingsverstrekkers**
 - **Werkgevers sensibiliseren ontwikkelen leercultuur**
 - **Systeemdesign en productontwikkeling**

Beleidsaanbevelingen

- **Verhoogd inzetten op beleidsstrategieën die:**
 - Informeren over leeropportuniteiten, kosten en financiële steun
 - Begeleiden naar en in het leren
 - Leercultuur versterken in ondernemingen
 - Combinatie van opleiding en job vereenvoudigen



di 25.10.2022
Antwerpen

Inspiratiedag Levenslang Leren

 Vlaanderen
verbeelding werkt



Vlaanderen
is duurzaam ondernemen

Vragen?

AFSLUITEND WOORDJE VOORMIDDAGPROGRAMMA



Jean de Bethune
gedeputeerde voor economie

WORKSHOPS

Sessie 1 (13u00 – 14u15)

Nr.	Naam workshop	Zaal
1	Van motivatie naar goesting	Boeverbos - 1
2	Werken aan een opleidingsaanbod op maat van de lerenden	Vonk - 3
3	Werkveldverkenning als oriëntatietool	Boeverbos - 5
4	De lerende KMO: van klassikaal opleiden naar duurzaam leren	Boeverbos - 2
5	Starten met werkplekieren binnen 'Incompanytrajecten'	Vonk - 4
6	Leren in VUCA-tijden: nood aan nieuwe leerstrategieën?	Boeverbos - 3

Sessie 2 (14u30 – 15u45)

Nr.	Naam workshop	Zaal
1	Van motivatie naar goesting	Boeverbos - 1
2	Werken aan een opleidingsaanbod op maat van de lerenden	Vonk - 3
3	Werkplekieren in de praktijk: de opleiding 'VORK'	Boeverbos - 5
4	Learning & Development in onze onderneming: yes we can!	Boeverbos - 2
5	Hoe integreer je Augmented Reality (AR) & Virtual Reality (VR) in opleidingen?	Vonk - 4
6	Leren in VUCA-tijden: nood aan nieuwe leerstrategieën?	Boeverbos - 3

NETWERKMOMENT



#blijfkennismaken

Levenslang Leren