



# Beleidsaanbevelingen

**Project 'Van Werkplek naar beroep'**

ESF-project 6960 – oproep 391

ISO F0441



# COLOFON

Auteurs: Emanuel David & Hugo Ghyselen

Uitgever: Syntra West

Versiedatum: 26.11.2018



# VOORWOORD

Via het ESF-project 'Van werkplek naar beroep' werkten Syntra en de sectoren UBK, Landbond Slagers en Bakkers Vlaanderen samen voor de uitrol van het nieuwe duaal leren voor de beroepsprofielen Haarverzorging, Brood & Banketbakker, Chocolatier en Slager-Spekslager. In het schooljaar 2017/2018 volgden in totaal 15 leerlingen één van deze trajecten bij de Syntra.

Om een transparant, representatief en betrouwbaar onderwijsleerproces te garanderen, besteedden de partners bijzondere aandacht aan;

- a) Permanente opvolging en evaluatie op de werkplek
- b) Modulaire praktijkproeven
- c) Trajectbegeleiding

Naar aanleiding van deze eerste piloottrajecten vroegen wij de partners naar hun ervaringen en bevindingen. Hun aandachtspunten en verbetervoorstellen werden gebundeld in dit rapport met aanbevelingen.

# INHOUDSOPGAVE

<b>A. COMMUNICATIE</b>	<b>6</b>
1. WAT IS DUAAL LEREN?	6
2. COMMUNICATIECAMPAGNE	6
<b>B. TOELEIDING</b>	<b>8</b>
1. WERKPLEKLEREN VERPLICHT VANAF DE 2 <sup>DE</sup> GRAAD	8
2. SNUFFELSTAGES VANAF 1 <sup>STE</sup> GRAAD	8
3. ANDERE INVULLING SNUFFELSTAGES	9
4. MOBILITEITSDREMPEL BIJ DUAAL LEREN	9
<b>C. MATCHING EN SCREENING</b>	<b>10</b>
1. MATCHING	10
2. SCREENING BEROEPSGERICHTE COMPETENTIES	10
<b>D. TRAJECTBEGELEIDING</b>	<b>11</b>
1. PROFESSIONELE TRAJECTBEGELEIDER	11
2. VORMING TRAJECTBEGELEIDER	11
3. REALISTISCH WERKBAAR KADER VOOR TRAJECTBEGELEIDING	12
4. BETROKKENHEID LEERLING	13
5. NOOD AAN STANDAARD LEERPLATFORM TRAJECTBEGELEIDING	13
6. FINANCIERING VOORZIEN VOOR TRAJECTBEGELEIDING	14
<b>E. SYSTEMATISCHE EN REPRESENTATIEVE EVALUATIE</b>	<b>15</b>
1. MODULAIRE PRAKTIJKPROEVEN	15
2. MENTOR EVALUEERT	15
<b>F. ONDERSTEUNING VAN DE MENTOR</b>	<b>17</b>
1. KWALITEITSKADER MENTOROPLEIDING DUAAL LEREN	17
2. VORMING EN BIJSCHOLING MENTOR	18
<b>G. DUAAL LEREN KMO-PROOF?!</b>	<b>19</b>
1. TIJD EN RUIMTE	19
2. NADELEN IN EFFICIËNTIE	19
3. MENTORKORTING	20
4. ADMINISTRATIE	20
5. AUTOMATISERING	20
6. REPRESENTATIE	20
7. EXTRA INCENTIVES	20
<b>H. UNIFORMITEIT DUALE LEERTRACHTEN</b>	<b>22</b>
1. UNIFORME LEERMIDDELEN	22
2. GELIJKE AANPAK SECTOREN	22
3. OVERLEGPLATFORM SCHOLEN EN SECTOREN	22
<b>I. STANDAARDTRAJECTEN</b>	<b>24</b>
1. ONDERNEMERSVORMING	24
2. AANDACHT VOOR TECHNOLOGISCHE EVOLUITES OP DE WERKPLEK	24
<b>J. PARTNERS</b>	<b>25</b>

## A. Communicatie

### 1. Wat is duaal leren?

Om beleidsaanbevelingen te geven over duaal leren, verhelderen wij eerst wat duaal leren betekent. Wij citeren uit het ontwerp van decreet van de Vlaamse Regering;

*Duaal leren is een leerweg waarbij leerlingen zowel competenties verwerven op de schoolbank als op een werkplek. Deze competentieverwerving op de werkplek is de essentie van een duaal traject en maakt zo het onderscheid met een stage waar leerlingen voor een beperktere tijd worden ingeschakeld in een werkproces met het oog op het toepassen van competenties die ze op school hebben geleerd....*

*Aangezien de tijd die een jongere doorbrengt op een werkplek geheel in functie staat van het verwerven van competenties en nodig is voor de uitvoering van het opleidingsplan, is duaal leren te beschouwen als voltijds onderwijs. Binnen duaal leren gaat een leerling voor het verwerven van een deel van de competenties naar een werkplek. Daarbij wordt gestreefd naar 60% van de tijd op de werkplek...*

*De werkplekken zelf kunnen maar handelen als duale leerwerkplek wanneer ze voldoen aan erkenningscriteria, zoals bepaald in het decreet OAO.*

*1478 (2017-2018) – Nr. 1 Ontwerp van decreet betreffende duaal leren en de aanloopfase*

Duaal leren is die vorm van werkpleklernen waarbij de leerling de meerderheid van de tijd doorbrengt op de werkplek. Dit kan via een Overeenkomst Alternierend Opleiding (OAO) waarbij de leerling gemiddeld minimum 20 uur per week op de werkplek leert. Indien de leerling minder dan 20 uur per week op de werkplek doorbrengt, hebben we het over een Stageovereenkomst van Alternerende Opleiding (SAO).

In de praktijk stellen wij vast dat duaal leren een containerbegrip wordt. De verwarring van duaal leren met stage is pertinent. *Als de leerling twee weken stage volgt per schooljaar in de derde graad, is dat dan duaal leren?* Indien duaal leren een kans op succes wil hebben, moet het onderscheid tussen stage en duaal leren duidelijk worden. Nu wordt stage in heel wat (officiële) communicatiekanalen als een onderdeel van duaal leren vermeldt.

### 2. Communicatiecampagne

Vandaag is duaal leren een opleidingsvorm die toelaat dezelfde kwalificatie te halen als via het voltijds onderwijs en die meer geschikt voor leerlingen met een praktijkgerichte leerstijl. Via duaal leren blijft men ook op de hoogte van de snelle evolutie van de activiteiten en beroepen binnen op de werkplek. Maar duaal leren is nog steeds weinig bekend en heeft soms nog een negatieve connotatie want deze leerweg werden in het verleden vaak aangeboden aan vroegtijdse schoolverlaters.

Er is nood aan een brede Vlaamse communicatiecampagne voor duaal leren. Momenteel is de

informatie erg versnipperd en weinig transparant. Scholen, sectoren, koepels, Syntra Vlaanderen, Syntra, VOKA, Unizo, ... Allemaal wijden zij bijzondere aandacht aan duaal leren in hun communicatiekanalen. Uiteraard dit positief maar de informatie is vaak gericht naar een bepaalde regio, sector of studierichting.. Helaas ontbreekt er een centraal contactpunt of één-loket waar mensen terecht kunnen voor eerstelijnsadvies omtrent duaal leren. Voor ondernemen kan iedereen terecht op [www.vlaio.be](http://www.vlaio.be). Voor inburgering op [www.integratie-inburgering.be](http://www.integratie-inburgering.be). Waar kan men terecht voor eerstelijnsadvies voor duaal leren?

Er is hier zeker een rol weggelegd voor de Vlaamse overheid om breed te communiceren rond de mogelijkheden van duaal leren en niet enkel naar bedrijven of scholen. Momenteel zijn er ruim 14.000 bedrijven erkend als leeronderneming duaal leren. Echter volgden circa 1.100 leerlingen een duaal leertraject de afgelopen twee schooljaren. Als jongere of ouder moet je momenteel in de schoenen van een detective kruipen om te achterhalen of en waar je een studierichting in duaal kunt volgen in jouw regio. Een zoektocht op de verschillende sites van lokale scholen en Syntra en [www.onderwijskiezer.be](http://www.onderwijskiezer.be) helpen je al voor een stuk op weg. Maar misschien vind je ook nuttige info bij de site van de beroepsfederatie, of van de provincie. Met de nodige inspanning kom je er wel...

De centrale portaalsite [www.duaalleren.be](http://www.duaalleren.be) richt zich naar bedrijven, sectoren en scholen en niet naar jongeren en ouders. Maar op de site ontbreekt ook hier een duidelijk overzicht van duale opleidingen in Vlaanderen. Tijdens het project 'Van werkplek naar beroep' werden wij in het voorjaar 2018 gecontacteerd door een grote onderneming met de vraag welke scholen en opleiders binnen het jaar duale trajecten aanbieden voor elektro-mechanicus en elektro-techniker. De personeelsdienst van de onderneming willen intern de mogelijkheden van duaal leren voorstellen en een duidelijk beeld krijgen waar de duale opleidingen in heel Vlaanderen konden gevolgd worden. Wij verwezen hiervoor door naar de adviseurs duaal leren van Syntra Vlaanderen. Echter bleek deze ogenschijnlijk simpele vraag, niet zo eenvoudig te beantwoorden. Het bos door de bomen (en zuilen) zien, vergt enige kennis en inspanning<sup>1</sup>.

In deze transparante communicatie naar jongeren en ouders moet ook aandacht besteed worden aan getuigenissen van jongeren, bedrijven en ouders. Bij de laureatenavond van 26/06/18 in Brugge, werden de eerst diploma's voor duaal leren in West-Vlaanderen door minister Crevits, uitgereikt. Ouders getuigden dat ze eerst twijfels hadden over de keuze voor het nieuwe duaal, maar na enkele maanden hun kinderen zagen open bloeien. Ze waren (terug) gemotiveerd. Dergelijke ervaringen moeten meegenomen worden in communicatie naar ouders, jongeren, scholen en bedrijven.

---

<sup>1</sup> Geïnteresseerde beleidsmakers brengen wij graag, na toestemming van de onderneming, in contact voor feedback, bevindingen en ervaringen.

## B. Toeleiding

### 1. Werkplekleren verplicht vanaf 2<sup>de</sup> graad

Wanneer is een jongere geschikt voor duaal leren? De mantra luidt; “Wanneer de jongere ‘arbeidsrijp’ is”. Hiermee doelen we op een motivatie en attitude om te willen leren op de werkplek. Kunnen we de arbeidsrijpheid van een leerling beoordelen op basis van een momentopname, zoals bijvoorbeeld een screeningsgesprek? Of op basis van een eerdere leerweg? Wanneer de leerling schoolmoe is, zal die leerweg op de schoolbanken niet de ideale barometer zijn voor het leerpotentieel op de werkplek. Binnen de eerste ‘Schoolbanken op de werkplek’ werd vaak enkel aan de ‘betere’ leerlingen uit de 2<sup>de</sup> graad de mogelijkheid geboden voor het volgen duaal leren in de 3<sup>de</sup> graad. Wie gemotiveerd was op school, kon een duaal leertraject volgen na een positief advies van de klassenraad<sup>2</sup>.

De keuze voor duaal leren moet een weloverwogen keuze zijn waarbij de inbreng van de leerling, de klassenraad én de leeronderneming evenwaardig zijn. Wij pleiten om alle leerlingen in de 2<sup>de</sup> graad een snuffelstage te laten volgen. Vanaf september 2018 kan de snuffelstage vanaf de leeftijd van 14 jaar. De school moet de snuffelstage wel aanbieden opdat een jongere dit kan volgen op school. Werkplekleren zou een onderdeel moeten worden van de vakoverschrijdende eindtermen van de 2<sup>de</sup> graad. Op die manier kunnen leerlingen al vanaf 14 jaar voeling krijgen met de werkplek. De snuffelstage helpt de leerling ook hun verdere studiekeuze te versterken. De leerling verbreedt zijn maatschappelijke oriëntatie en kan beroepen uit de praktijk leren kennen. De leerling kan tijdens de stage aanvoelen of duaal leren een aangewezen traject is.

Momenteel worden de snuffelstages vooral aangeboden in het tweede jaar van de tweede graad. Op die manier biedt de stage een goede voorbereiding op een mogelijke duaal leertraject van voor de jongere. Door het enkel vanaf een 2<sup>de</sup> jaar in 2<sup>de</sup> graad aan te bieden, mist de snuffelstage hiervoor wel haar opzet, namelijk een snelle en betere oriëntatie naar studierichting en traject. We moeten er rekening mee houden dat net een belangrijke groep van leerlingen die schoolmoe zijn, een langere leerweg doorlopen om het 2<sup>de</sup> jaar in 2<sup>de</sup> graad te bereiken. Het is precies die groep van leerlingen waarvoor het duaal leren de meest praktijkgerichte leerweg is, is hiermee niet in aanmerking dreigt te komen voor duaal leren.

### 2. Snuffelstages vanaf 1<sup>ste</sup> graad

De invoering van de hervorming van het secundair onderwijs vanaf 2019/2020 zorgt ervoor dat leerlingen in de eerste graad een bredere basis mee krijgen. Vanaf de 2<sup>de</sup> graad moet de jongere dan een keuze van studierichting maken. Idealiter volgt de leerling dus reeds een snuffelstage in de toekomstige eerste graad om reeds een betere en bredere oriëntering te krijgen over beroepen en studierichtingen.

---

<sup>2</sup> Is er in de klassenraad voldoende know-how aanwezig van het duaal leren? Het kan een optie zijn om voor leerkrachten opleiding/infosessies te organiseren rond ‘Wat is duaal leren?’



### 3. Andere invulling snuffelstages

Wij willen hierbij ook opmerken dat de invulling van de snuffelstage nu vooral bestaat uit het volgen van één of twee praktijkbeoefenaars in één leeronderneming gedurende één week. Indien de leerling reeds een concrete interesse heeft voor een duaal leertraject in de 3<sup>de</sup> graad, is dit een goede voorbereiding. Echter zou een snuffelstage in de eerste graad of het eerste jaar van de tweede graad heel breder en verrijkender moeten zijn voor de leerling. Dit zou kunnen door een week van verschillende snuffelstages waarbij de leerling bij 2 of 3 leerondernemingen een beroep kan meevolgen gedurende 1 of 2 dagen. Op die manier zou een leerling zichzelf kunnen oriënteren in de mogelijkheden van studierichtingen, beroepen en sectoren. Een 'Open Bedrijvendag' voor leerlingen zou de gerichtheid op leren doen toenemen en de motivatie van een studierichting bevorderen voor de leerling. Dergelijk stage zou gecombineerd kunnen worden met bedrijfsstages voor leerkrachten in dezelfde week. Leerkrachten zouden dan in die week zelf ervaring, trends en evoluties kunnen volgen bij bedrijven gedurende één week terwijl leerlingen in dezelfde week snuffelstages volgen in kader van hun verdere, doelgerichte leerweg.

### 4. Mobiliteitsdrempel bij duaal leren

Mobiliteit kan geen drempel zijn om onderwijs te volgen. Elke school heeft een nabij gelegen bushalte. Dienstregelingen van het openbaar vervoer (De Lijn, NMBS, ...) worden uitgewerkt om de toegang van kinderen en jongeren naar school te garanderen. Dit geldt niet voor duaal leren. Scholen zijn doorgaans in de dorps- en stadskernen gelegen terwijl kmo's vaak op afstand van woongebieden. Vaak liggen leerondernemingen afgelegen op industrieterreinen. Leerondernemingen hebben niet altijd goede aansluiting op openbaar vervoer. Dit zorgt voor een mobiliteitsprobleem voor leerlingen. Indien de Vlaamse overheid van duaal leren een succes wil maken, moeten er maatregelen worden genomen om de bereikbaarheid van leerondernemingen voor leerlingen te bevorderen. De leervergoeding van een overeenkomst alternerende opleiding kan geen pasmunt zijn voor dit mobiliteitsprobleem, wat helaas momenteel in de praktijk wel zo is.

## C. Matching en screening

### 1. Matching

Het volgen van een verplichte snuffelstage werkplekleren in de tweede graad kan leiden tot een betere appreciatie van de interesse, motivatie en vaardigheden van de leerling bij zowel de leerling zelf, de school als de leeronderneming. De leeronderneming kan op basis van de snuffelstage de bevindingen en aanbevelingen geven naar de leerling en school. De leerling krijgt meteen ook een beter beeld van wat bepaalde beroepen inhouden en of de doelstelling van bepaalde studierichtingen hierin beantwoordt. Op die manier kan de matching van leerling met een studierichting en de leeronderneming beter en gericht verlopen.

### 2. Screening beroepsgerichte competenties

Bij de screening van jongeren voor het duaal leren wordt momenteel (bijna) uitsluitend gefocust op arbeidsrijpheid en de algemene sociale vaardigheden en attitude. Echter is de screening van eerder verworven competenties op beroeps technisch vlak een belangrijk hulpinstrument bij de oriëntering van de jongere en de matching met de leeronderneming. De jongere heeft in vele gevallen wél al een beroep-technische basiskennis als rugzak bij de start van het duaal leren, hetzij via een vooropleiding, hetzij via ervaring in de sector via familie of via informeel leren in vrije tijd vanuit interesse en passie voor het beroep.

Door de screening van beroeps technische competenties krijgt de jongere meteen ook een beter zicht op de taken en competenties van het beroep en kan op die manier ook aftoetsten of de opleiding ook zal beantwoorden aan zijn/haar verwachtingen. De standaardtrajecten voor duaal leren kunnen hierbij gebruikt worden als competentieprofiel bij de screening.

Het kan een meerwaarde zijn dat de persoon die je leerling screent, zelf beschikt over beroepskennis. Op die manier krijgt de jongere meer informatie over het beroep en de sector. De eerder verworven competenties van de leerling kunnen ook beter ingeschaald worden met aandachtspunten voor de verdere leerweg en het onderwijsleerproces tijdens het duaal leren.

## D. Trajectbegeleiding

### 1. Professionele trajectbegeleider

In Nederland is sinds enkele jaren het profiel van de trajectbegeleider (pedagogisch adviseur) van SBB gewijzigd. Beschikken over beroepskennis is niet langer een voorwaarde voor het functieprofiel van de trajectbegeleider. De trajectbegeleider is verantwoordelijk voor de erkenning en controle van de leeronderneming alsook de opvolging van de leertrajecten.

Uit het project 'Van werkplek naar beroep' blijkt echter dat dit wel een grote meerwaarde heeft in de begeleiding van de leerling. De mentor, jongere en begeleider begrijpen elkaar veel beter bij de opvolging van de competentie-ontwikkeling. Tijdens de plaats bezoeken kan de trajectbegeleider de ontwikkeling van de leerling goed opvolgen via gerichte en diepte-vragen op vlak van technische vaardigheden van de leerling. De trajectbegeleider krijgt een gedetailleerd inzicht in het verloop van de opleiding in de leeronderneming en de afstemming met de opleidingsinstelling. Taken en competenties die onvoldoende werden aangeleerd op de werkplek, worden zodoende sneller gedetecteerd en opgevolgd. Idealiter beschikt de trajectbegeleider ook over werkervaring in het bedrijfsleven zodat hij verbetervoorstellen kan maken naar zowel de mentor als de opleidingsinstelling.

De trajectbegeleider heeft bij voorkeur zelf geen les aan de jongere. Er is meer openheid en een groter vertrouwen vanwege de mentor en de jongere in de trajectbegeleider wanneer die zelf geen competenties aanleert. Tevens is de input en feedback vanuit de mentor naar de opleider ook kritischer en objectiever ten aanzien van de opleiding zelf. Uit de piloten blijkt dat de kans op constructieve feedback en het formuleren van verbetervoorstellen verhoogt wanneer;

- de trajectbegeleider zelf beschikt over beroepskennis
- de trajectbegeleider zelf geen les geeft aan de jongere en op die manier als onafhankelijke en vertrouwenspersoon kan optreden voor de leerling, mentor en leerkracht(en).

### 2. Vorming trajectbegeleider

De trajectbegeleider voor duaal leren is een nieuwe functie binnen het duaal leren en onderwijs. Voorheen werden deze rol opgenomen door de leersecretarissen van Syntra Vlaanderen die de begeleiding en monitoring van de leercontracten op zich namen. Echter is de invulling van deze functie gewijzigd en is deze opdracht binnen het decreet van duaal leren toegewezen aan de school of Syntra die de Overeenkomst Alternierende Opleiding organiseert.

Voor zowel de scholen als de Syntra brengt deze overheveling heel wat uitdagingen en verandering met zich mee. De taken en verantwoordelijkheden zijn niet louter van pedagogische aard. Ook kennis van de arbeidswetgeving en sociaaljuridische aspecten zijn belangrijk. Elke school, Syntra en trajectbegeleider leert momenteel al doende het vaak. Echter is er nood aan een vormingsaanbod voor trajectbegeleiders met wel omschreven opleidingshouden en erkenningscriteria om deze functie. Gelijkaardig aan de mentor speelt de trajectbegeleider een cruciale rol in de realiseren van het leerpotentieel en het onderwijsleerproces van de leerling. Net

als de leerkracht moet de trajectbegeleider dus over de vereiste competenties beschikken om de betrokkenen in het leertraject te kunnen informeren, begeleiden, coachen en evalueren. Wij pleiten hierbij voor een verplichte basisopleiding en bijscholing voor trajectbegeleiders. Op die manier wordt de willekeurige invulling van de functie vermeden.

### 3. Realistisch werkbaar kader voor trajectbegeleiding

*“Hoe vaak dient de trajectbegeleider minimum langs te gaan bij de werkplek om het leertraject van de jongere goed te kunnen opvolgen volgens jou?”*

Deze vraag stelden wij op het einde van het schooljaar aan de trajectbegeleiders, leerkrachten en mentoren. Uit de bevraging komt naar voor dat dit voor mentoren minstens per trimester zou moeten. Trajectbegeleiders en leerkrachten vinden dat dit minstens maandelijks moet gebeuren.

Bij de start van de proefprojecten duaal 2017/2018 stelden een aantal sectorale partnerschappen de verplichting om minimaal tweewekelijks een opvolgingsgesprek op de werkplek in te plannen. Op basis van de ervaringen en input van de betrokkenen van de duale trajecten Slager, Brood & Banket, Chocolaterie en Haarverzorging in schooljaar 2017-2018, hebben wij volgende aanbevelingen naar de frequentie van de plaats bezoeken:

TRIMESTER	PLAATS BEZOEKEN
<b>TRIMESTER 1</b>	Het eerste plaats bezoek vindt plaats binnen de 3 weken bij de start van de opleiding. De doelstellingen van dit plaats bezoek zijn; <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kennismaking</li> <li>○ Duidelijke afspraken naar verloop van traject en planning</li> <li>○ Acceptatie mentor en leerjongere van de leerdoelstellingen</li> </ul> In de loop van het eerste trimester gaat minimaal nog één plaats bezoek door op de werkplek.
<b>TRIMESTER 2</b>	Minimaal één plaats bezoek tijdens tweede trimester.
<b>TRIMESTER 3</b>	Bij start van het trimester een plaats bezoek met voorbereiding van eindbeoordeling. De eindbeoordeling wordt op een tweede plaats bezoek tijdens dit trimester gemaakt.

In totaal dienen minimaal 5 plaatsbezoeken op de werkplek door de trajectbegeleider worden uitgevoerd. Op die manier kan de leercurve van de leerling kort op de bal worden opgevolgd en is er tussentijdse bijsturing mogelijk. Deze frequentie van plaatsbezoeken heeft volgende redenen;

- Voldoende tijdspanne voor ontwikkeling en opvolging  
Tijdens het plaats bezoek analyseert de trajectbegeleider de ontwikkeling van de jongere volgens de opleidingsplan en formuleert verbetervoorstellen tegenover de mentor voor de komende periode. Er moet voldoende tijd en ruimte zijn tussen de opvolgingsgesprekken om effectief de competenties te kunnen aanleren. Wekelijkse of tweewekelijkse opvolging is tekort om effectief waarneembare verbetering van competentiecluster te kunnen beoordelen.

Anderzijds heeft wekelijks of tweewekelijkse opvolging tot gevolg dat er maar een beperkt aantal competenties wordt geëvalueerd terwijl bij een maandelijkse opvolging er verschillende competentieclusters kunnen geëvalueerd worden.

➤ **Efficiëntie**

Maandelijkse opvolging heeft als voordeel dat de evolutie of het gebrek eraan in competentieontwikkeling duidelijker aangetoond kan worden en de mentor en leerjongere ook sterker geresponsabiliseerd kunnen worden.

➤ **Planlast**

Anderzijds is wekelijks opvolging erg tijdsintensief voor alle partijen. Men dient rekening te houden dat de gesprekken ook moeten voorbereid, opgevolgd en gerapporteerd dienen te worden. Voor alle betrokkenen kan dit onnodige administratie en tijdsinvestering vergen. Zowel voor trajectbegeleiders als voor (micro)-kmo's is dit een belangrijk aandachtspunt.

➤ **Groter engagement van leeronderneming.**

Wanneer er te veel tijd gaat tussen de bezoeken op de werkplek, verdwijnt de sociale verbondenheid en kan de trajectbegeleider de evolutie van de leerling niet goed opvolgen.

## 4. Betrokkenheid leerling

De opvolgingsgesprekken op de werkplek moeten gebeuren met de leerling. Tijdens het project gaven de trajectbegeleiders aan dat het erg belangrijk is dat de jongere ook aanwezig is op het opvolgingsgesprek. Indien door omstandigheden de leerling niet kan deelnemen aan het gesprek, dient het overleg uitgesteld te worden. De afspraak voor het plaats bezoek moet samen met de leerling worden gemaakt. De mentor plant niet in naam van de leerling.

Naast de beoordeling van de mentor is ook die van de jongere belangrijk. Tijdens het gesprek neemt de trajectbegeleider de rol op van bemiddelaar en vertrouwenspersoon. Op die manier kunnen zaken die anders moeilijk bespreekbaar zijn voor de mentor of leerling, besproken worden.

## 5. Nood aan standaard leerplatform trajectbegeleiding

Systematische en doelgerichte communicatie tussen de leerkracht, leerling, trajectbegeleider en leerling is essentieel voor het onderwijsleerproces van de leerling. De leerweg van leerlingen wordt door veel scholen digitaal opgevolgd via het platform Smartschool. Dit platform biedt de mogelijkheid om op een transparante en overzichtelijke manier het leerproces van de leerling op te volgen door leerkrachten binnen een school samen met de leerling en de ouders.

Een duaal leertraject is complexer dan een traject voltijds onderwijs doordat er meerdere betrokkenen zijn met specifieke taken en verantwoordelijkheden binnen het leerproces. Communicatie is hier een voorwaarde voor een kwalitatief onderwijsleerproces.

Momenteel bestaat er een brede waaier aan communicatieplatformen voor duaal leren. De kwaliteit, effectiviteit en gebruiksvriendelijk verschilt van platform tot platform. Leer-ondernemingen worden momenteel geconfronteerd met een grote verscheidenheid aan leer- en

communicatieplatformen voor verschillende OAO's. De overheid moet hier dringend tussenkomen om deze wildgroei aan communicatieplatformen en leersystemen voor duaal leren te stroomlijnen. Op deze platformen moeten ook minimale kwaliteitscriteria worden vastgelegd volgens SAAS (Software As A Service)-principes.

## 6. Financiering voorzien voor trajectbegeleiding

De leersecretarissen van Syntra Vlaanderen waren verantwoordelijk voor de trajectbegeleiding in de Leertijd. Met de hervorming van het nieuwe duaal leren is deze verantwoordelijk overgeheveld naar de opleidingscentra. Deze taakverbreding voor de opleidingscentra is enkel mogelijk indien hiervoor ook structurele financiering wordt voor de opleidingscentra.

## E. Systematische en representatieve evaluatie

De evaluatie van het onderwijsleerproces van de leerling moet representatief, betrouwbaar en transparant zijn. Daarom pleiten wij voor volgende onderdelen in de beoordeling van de onderwijsdoelen duaal leren;

### 1. Modulaire praktijkproeven

Bij een modulaire praktijkproef worden verschillende leerdoelen gebundeld in competentieclusters en uitgevoerd door de leerling. De leerling toont het beheersingsniveau van de cluster aan tijdens de praktijkproef in het opleidingscentrum. Een jury beoordeelt de toegepaste technieken en uitvoering en geeft specifieke en effectieve feedback die afgestemd is op de beginsituatie en de leerdoelen van de leerling.

Bij de start van het schooljaar bepalen de leerling en mentor in onderling overleg welke modulaire praktijkproeven worden afgelegd in het eerste en derde trimester.

De inspraak in de keuze van praktijkproeven heeft een bijzonder positief effect op de betrokkenheid en de planning van de mentor van het leertraject. Het onderling overleg in de keuze van praktijkproeven heeft als voordeel dat de leerling en mentor bij de start van het schooljaar concreet de leerdoelen moeten inplannen in het onderwijsleerproces op de werkplek. Het confronteert de mentor op een praktische manier met de leerdoelen van de leerling en hoe deze te realiseren. Dit blijkt een laagdrempelige manier om het opleidingsplan in de praktijk te plannen en realiseren.

Tot slot zorgt deze methodiek voor een betere afstemming van het gevalideerd doelenkader tussen de werkplek en het opleidingscentrum en een gedifferentieerd leerproces van de leerling. Op basis van het opleidingsplan en de keuze van modulaire praktijkproeven is er een duidelijke afspraak welke leerdoelen worden aangeleerd op de werkplek en welk op de opleidingscentrum. De combinatie van opleidingsplan en praktijkproeven biedt tevens de mogelijkheid die afstemming te concretiseren in een trimestriële plannen met te behalen leerdoelen.

### 2. Mentor evalueert

Praktijkproeven zijn momentopnames en dus onvoldoende om de leerdoelen van de leerling te valideren. De beoordeling van de leerling moet systematisch gebeuren doorheen het onderwijsleerproces, zowel op de werkplek als in het opleidingscentrum. Zowel de mentor, leerkrachten als de leerling moeten het leerproces beoordelen. De mentor moet een volwaardige stem krijgen in de validering van de leerdoelen. Op voorwaarde dat de mentor over de nodige competenties beschikt voor beoordeling (bijvoorbeeld via vorming) en dat de beoordelingswijze duidelijk is voor de mentor, dient zijn evaluatie dus absoluut mee te tellen in de totaalscore voor de jongere.

Louter een advies uitbrengen aan de klassenraad is onvoldoende. Bij een OAO wordt de meerderheid van de leerdoelen verworven op de werkplek. Het is dan ook logisch dat de werkplek

mee een bepaalde rol speelt in de evaluatie van de leerling. De beoordeling van de mentor wordt gevalideerd en telt voor minimaal 33% mee in de eindbeoordeling.





## F. Ondersteuning van de mentor

Het project 'Van werkplek naar beroep' toont aan de de mentor de verantwoordelijkheid neemt wanneer hij die kans krijgt om de jongere op te leiden en te evalueren. Echter dienen de mentoren ook begeleid te worden in het rol en taken. Een belangrijk onderdeel hierin is vorming en opleiding.

### 1. Kwaliteitskader mentoropleiding duaal leren

Er dient een onderscheid te zijn tussen een mentoropleiding voor een Stageovereenkomst Alternierende Opleiding (SAO) en een Overeenkomst Alternierende Overeenkomst (OAO). De mentoropleiding OAO moet voldoen aan een opleidingscurriculum met een minimum aantal uren waarbij de deelnemer van de opleiding verworven competenties moet kunnen aantonen.

Bij een OAO neemt de mentor een deel van de rol van de leerkracht over, namelijk het aanleren van competenties op de werkplek in plaats van in school. De mentor moet beschikken over de nodige competenties om deze taak op te nemen. Leerkrachten dienen te slagen voor een lerarenopleiding met heel wat studiepunten om les te mogen geven. Als mentor dien je een korte opleiding te volgen, opdat je de jongere kunt vormen in het vak. De mentoropleiding kan je reeds volgen vanaf 8 lessen. Je hoeft niet te slagen voor de opleiding. Deelname is voldoende. Dit is een actuele anomalie!

Wij nemen het voorbeeld van de evaluatie van de leerling op de werkplek door de mentor. De meeste stakeholders zijn het erover eens dat de mentor inspraak moet hebben in de evaluatie van de leerling op de werkplek. Om die taak op een pedagogische manier te kunnen opnemen, dienen mentoren over de nodige vaardigheden te beschikken om de jongere te kunnen evalueren. De mentor dient over deze vaardigheden te beschikken reeds vóór de start van de alternierende opleiding. Tientallen organisaties bieden een erkende mentoropleiding aan. De erkenning van de mentoropleiding gebeurt op basis van een screening van de inhoud van de opleiding. Indien de opleiding volgende onderdelen bevat, dan wordt deze erkent door Departement Werk;

→ *die technieken aanleren om*

- *een opleidingsplan op te stellen*
- *instructies te geven*
- *afdoende te communiceren*
- *vorderingen op te volgen*
- *feedback te geven*
- *bij te sturen*
- *te evalueren*

→ *die verstrekt worden door of op initiatief en onder de verantwoordelijkheid van instanties, ingericht of erkend door de autoriteiten, bevoegd inzake opleiding.*

Evaluëren is dus een verplicht onderdeel van de opleiding. Echter is de invulling door de aanbieder van de mentoropleiding vrij. Dit geldt voor de volledige opleiding. Zo kan opleider X het enkel hebben over formatief evalueren, en opleider Y enkel over summatief. Los van de inhoudelijke invulling komt het ook voor dat het onderdeel 'Evaluëren' helemaal niet aan bod komt wegens tijdsgebrek. Tijdens een opleiding van één dag gaan de interactie, discussie of rollenspelen tijdens de opleiding, soms ten koste van het laatste onderwerp... De willekeur van aanpak, methodiek en inhoud van de mentoropleiding is groot.

Bovenstaande criteria voor mentoropleiding gelden om *“werknemers vaardigheden bij te brengen op het vlak van begeleiding, coaching en opleiding van “werkpleklerenden”*. De taken en verantwoordelijkheden van een mentor voor een SOA en een OAO zijn erg verschillend maar dit komt niet terug in de mentoropleiding.

Er is nood aan een doorgedreven kwaliteitskader met controle en toezicht voor de mentoropleidingen voor OAO.

## 2. Vorming en bijscholing mentor

Het volgen van een mentoropleiding en periodieke bijscholing moet een verplichting zijn voor de mentor OAO. In Nederland en Duitsland is een opleiding verplicht. De erkenning van een leeronderneming moet samenhangen met de erkenning van een mentor/begeleider die een gecertificeerde opleiding heeft gevolgd.

Een mentoropleiding OAO is echter een basisvoorwaarde voor een succesvol duaal leertraject omwille van volgende redenen;

- mentor leert welke zijn rol en verantwoordelijkheid is het leertraject en die van de jongere, trajectbegeleider en opleider
- mentor leert hoe de verwelcoming en het onthaal te organiseren voor de jongere
- mentor leert hoe een opleidingsplan op te stellen die de basis vormt van het opleidingstraject
- mentor leert vaardigheden stapsgewijs aan te leren aan de jongere
- mentor leert hoe om te gaan met de leerstijl van de jongere en hoe een instructie te geven en feedback te geven
- mentor leert hoe de jongere te evalueren
- mentor leert hoe de jongere bij te staan in oriëntering naar de arbeidsmarkt na de opleiding

De mentoropleiding OAO zorgt ervoor dat zowel mentor, trajectbegeleider als opleider op een uniforme manier het leertraject organiseren, opvolgen en evalueren. Uiteraard dient de mentoropleiding ook van hoge kwaliteit en praktijkgericht te zijn (zie kwaliteitskader hierboven).

Wij pleiten voor een verplichte bijscholing voor de mentor, bijvoorbeeld elke 5 jaar. Dit is noodzakelijk om de rol als mentor te kunnen blijven opnemen. Levenslang leren is een basiscompetentie van elke persoon die een actieve rol speelt in de vorming en begeleiding van jongeren en volwassenen.

## G. Duaal leren kmo-proof !?

In het kader van duaal leren hebben kmo's heel wat extra drempels en uitdagingen in vergelijking met grote ondernemingen. Het kmo-weefsel is van een bijzonder economisch belang in ons land, zowel op het vlak van tewerkstelling als toegevoegde waarde. Kmo's creëren 69,2% van de totale tewerkstelling en 62,6% van de toegevoegde waarde. Zij staan in voor bijna 2 miljoen arbeidsplaatsen en 129 miljard euro aan toegevoegde waarde in België. Duaal leren en de versterking van de kmo's in Vlaanderen moeten hand in hand gaan.

Op basis van het project 'Van werkplek naar beroep' ervaren wij volgende extra knelpunten voor kmo's in duaal leren;

### 1. Tijd en ruimte

Er is een ongelijkheid tussen grote ondernemingen en kmo's in 'the war on talents'. Grote ondernemingen hebben meer middelen (personeelsdienst, competenties, verloning, faciliteiten, ...) om mensen aan te werven op de arbeidsmarkt dan kmo's. Dit geldt ook voor duaal leren. In een familiebedrijf is de capaciteit om leerlingen op te leiden, beperkt. Vaak zullen 1 of 2 mentoren maximum 3 à 4 leerlingen kunnen opleiden. De rol van de mentor in een kmo is meestal aanvullend aan een functie. Grote organisaties beschikken wel over één of meer voltijds mentoren. Dit zorgt ervoor dat kmo's minder tijd en ruimte hebben om proactief samenwerkingen met opleiders en minder capaciteit in aantal leerlingen dat zij op een kwalitatieve manier kunnen vormen.

### 2. Nadelen in efficiëntie

Als opleider is het vaak efficiënter om met één grote onderneming samen te werken voor verschillende leertrajecten dan met verschillende kmo's. De voordelen zijn als volgt;

- SPOC; als opleider kan je terecht bij één contactpersoon als mentor in een grote onderneming voor meerdere trajecten.
- Schaalgrootte: binnen een grote onderneming kunnen meer duale trajecten worden aangeboden dan in een kmo
- Continuïteit: een grote onderneming kan continuïteit van leertrajecten aanbieden omwille van voldoende capaciteit (personeel, opdrachten, ...). Kmo's hebben niet altijd om nieuwe leertrajecten jaarlijks op te starten.
- Studierichtingen: in een grote onderneming is de waaier aan functies uitgebreider en meer gedifferentieerd dan in kmo's. Als school kun je makkelijker terecht bij één grote onderneming voor verschillende duale studierichtingen.
- Mobiliteit; wanneer meerdere leerlingen een duaal traject volgen bij één leeronderneming, kan de drempel in mobiliteit sneller opgelost worden via carpooling, speciaal ingelegd vervoer, ...

### 3. Mentorkorting

Zelfstandigen hebben geen recht op mentor korting. De mentor korting is enkel van toepassing op werknemers. Dit is een bijkomende drempel en concurrentieel nadeel voor kleine (familie)bedrijven.

### 4. Administratie

De erkenning als leerbedrijf vergt heel wat administratieve belasting voor een kmo. De aanvraagprocedure impliceert een resem aan documenten en goedkeuringen bij verschillende organisaties. Dit is een taak die binnen grote ondernemingen onderdeel vormt van de functiebeschrijving van een mentor. Voor kleine bedrijven komt dit vaak bovenop het takenpakket.

### 5. Automatisering

De incentives voor leerondernemingen zoals de start, en stagebonus, de mentorkorting, dienen steeds apart aangevraagd te worden door het bedrijf. Deze zaken zouden automatisch moeten worden toegekend en uitbetaald binnen de procesflow.

### 6. Representatie

Tijdens het project 'Van werkplek naar beroep' nam Syntra West deel aan lerende netwerken en netwerkevents voor duaal leren in zowel binnen- als buitenland. Op deze events wordt graag verwezen naar goede praktijken, zoals de duale trajecten slager bij Renmans, chemische procestechnieken bij BASF, (elektro)mechanica bij Audi, Panasonic, Daikin, .. Het is opvallend dat kmo's heel weinig deel uitmaken van die goede voorbeelden en samenwerkingen. Samenwerkingen met grote ondernemingen blijken betere referenties te zijn dan die met kmo's want die zijn minder gekend bij het grote publiek.

Kmo's moeten meer en beter opgenomen worden in de communicatie voor duaal leren. Er moet bijzondere aandacht zijn om getuigenissen en goede voorbeelden in kmo's mee als testimonials uit te dragen. Dit moet een verantwoordelijkheid zijn voor de verschillende actoren (Syntra Vlaanderen, opleiders, sectoren, bedrijven,...) van het duaal leren.

Voor opleiders is het gemakkelijker om leerlingen te 'plaatsen' in grote bedrijven. Indien dit systematisch gebeurt, zullen sommige sectoren daar negatieve gevolgen van dragen (bijvoorbeeld verschuiving van ambachtelijke bakker naar industriële bakkerij).

### 7. Extra incentives

Wij pleiten voor extra incentives om kmo's te ondersteunen in het duaal leren. Dit zou kunnen via de ondersteuning van;

- regionale netwerken duaal leren voor kmo's. Deze netwerken zouden kmo's inzicht bieden in de mogelijkheden van duale trajecten in de eigen regio (studierichtingen, scholen, ....), een brug vormen tussen kmo's en scholen (wie moet ik contacteren, waar kan ik terecht?), kmo's onderling laten samenwerken in het organiseren van duale trajecten, ...
- koppeling van de kmo-portefeuille en duaal leren. Erkende leerondernemingen ontvangen een subsidie bij het afsluiten van een alternerende opleiding.
- korting voor de mentor manager. Gelijkaardig aan de mentor korting maar specifiek gericht naar de medewerker die de administratieve opvolging op zich neemt voor de duale trajecten (verschillende leerplatformen van scholen, verschillende procedure van sectoren, ....)

## H. Uniformiteit duale leertrajecten

### 1. Uniformiteit leermiddelen

Elke school kan autonoom beslissen op welke manier zij het duaal leren vorm heeft. De afspraken met de leeronderneming kunnen variëren van school tot school op vlak van trajectbegeleiding en evaluatie. De hulpmiddelen die hierbij gebruikt worden, verschillen van school tot school.

Dit brengt heel wat extra uitdagingen mee voor de leeronderneming. Als leeronderneming wordt je geacht je aan te passen aan de werkwijze van de school. Wanneer je verschillende duale trajecten aanbiedt met verschillende scholen, moet je voor elke leerling een andere methode toepassen. Die methode houdt vaak in dat je telkens de registraties in andere digitale tools verwerkt en opvolgt.

Wij pleiten voor uniformiteit in het gebruik van standaard leermiddelen voor duaal leren.

### 2. Gelijke aanpak sectoren

In de verschillende sectorale partnerschappen maken de sectorfederaties afspraken met de verschillende stakeholders voor de uitwerking van het decreet duaal leren binnen de sector.

De sectoren hebben nemen via deze partnerschappen volgend rollen op;

- Eerkenning van leeronderneming als werkplek
- Controle op de uitvoering van de duale trajecten op de werkplek,
- Informeren van duaal leren naar scholen en ondernemingen
- Advies en begeleiding van ondernemingen voor duaal leren

Binnen de sectorale partnerschappen, zijn er grote verschillen in de aanpak van duaal leren. De bedrijfsactiviteiten van een leeronderneming kunnen vallen binnen verschillende sectoren waardoor de procedures voor duale trajecten heel wat verwarring en extra administratie (aparte aanvragen, verschillende aantallen toegestane trajecten, ...) met zich mee brengt voor de onderneming.

Deze verschillende sectorale methodieken, in combinatie met de autonome aanpak per school, zorgt momenteel voor kafaiaanse duale leertrajecten voor sommige leerondernemingen.

### 3. Overlegplatform scholen en sectoren

Blijft Syntra West als promotor de stuur- en werkgroepen met de partners coördineren ook nà 30/08/2018? Dit was het concrete voorstel van de sectororganisaties Bakkers Vlaanderen en Landsbond Slagers op het laatste partneroverleg van 04/07/2018. De aanleiding hiervoor is het gebrek aan een (regionaal) overlegplatform tussen de scholen en de sectoren. In de sectorale

partnerschappen, waar de scholen, (sub)sectoren en Syntra worden vertegenwoordigd, wordt een Vlaamse kader voor duaal leren uitgewerkt. Echter merken de projectpartners op dat er nood is aan systematisch overleg tussen de sectoren en scholen met volgende doelstellingen;

- Kennismaking en uitwisseling van informatie
- In kaart brengen van lokale knelpunten duale trajecten op vlak van
  - o Infrastructuur
  - o Communicatie
  - o Erkende leerondernemingen
  - o Aanpak van duale trajecten per school
  - o Inschrijvingen
  - o Planning

en zoeken naar gezamenlijke, lokale oplossingen.

De huidige ROP's (Regionale Overleg Platformen) bieden te weinig invulling van deze nood om sectorspecifieke uitdagingen op te lossen. . In West-Vlaanderen is er een aanzet door de provincie gebeurt. Soms wordt echter teveel naast elkaar, in plaats van samen met elkaar gewerkt.

# I. Standaardtrajecten

## 1. Ondernemersvorming

Als voorloper van het nieuwe duaal leren is de Leertijd ontstaan eind 1958 als patroonsopleiding. Jongeren konden via deze opleiding de knepen van het vak leren bij een patroon (zelfstandige of zaakvoerder) op de werkplek gedurende 4 dagen in de week. Het merendeel van de jongeren volgde het leercontract in een familiebedrijf in kader van toekomstige opvolging van de zaak. De invalshoek van de patroonsopleiding of leertijd was dan ook steeds ondernemersvorming.

De Vlaamse economie kent een bijzonder divers en breed ecosysteem van familiale kmo's in vergelijking met andere West-Europese regio's. In elk dorp kan de consument terecht bij de warme bakker, slager, kapper,... voor lokale producten, hoge klantgerichtheid en persoonlijke service. Deze zelfstandigen zorgen voor een betere levenskwaliteit van ons allen en zijn verweven in het socio-cultureel weefsel. Indien wij willen voorkomen dat de discounters, Amazons, bol.com, Starbucks, ... van deze wereld dit weefsel en ecosysteem vervangen, dan moet er een duaal leersysteem bestaan die de vorming van onze zelfstandigen en ondernemers van morgen, garandeert. De huidige representatie van kmo's (zie hoger) in de 'good practices' van het nieuwe duaal leren, tonen alvast aan dat dit een bijzondere uitdaging wordt.

Het ontwikkelen van ondernemerscompetenties moet een potentiële leerweg zijn in duaal leren. De huidige standaardtrajecten richten zich uitsluitend naar de vorming van beroepscompetenties en generieke competenties. Ondernemerscompetenties vormen geen onderdeel van de generieke competenties binnen de standaardtraject, de beroeps- of onderwijskwalificatie.

## 2. Aandacht voor technologische evoluties op de werkplek

In de standaardtrajecten is vastgelegd welke leerdoelstellingen in een duaal leertraject moeten worden bereikt. Het is de basis voor het opleidingsplan en de hoeksteen van het onderwijsleerproces.

Wij leven in een snel veranderende samenleving. De digitalisering en robotisering op de arbeidsmarkt zorgen voor voortdurend veranderende functieprofielen en beroepen. Inspelen en omgaan met verandering en technologie in deze 'VUCA'-wereld (Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous) zijn cruciaal. Het duaal leren moet inspelen op deze veranderingen en actuele invulling van het standaardtraject mogelijk maken.

Tijdens de duale leertrajecten kregen wij van heel wat leerondernemingen de opmerking dat bepaalde competenties uit het opleidingsplan voorbijgestreefd waren en niet meer in de praktijk werden toegepast. Hier is een rol weggelegd voor de sectoren om hierop in te spelen. Er moet een meldpunt komen per standaardtraject waar de betrokkenen uit het werkveld (mentoren, leerondernemingen, trajectbegeleiders, ...) voorstellen kunnen maken voor actualisatie van de standaardtrajecten. De actoren uit Onderwijs en Werk moeten deze input analyseren en vertalen in aanpassing van de standaardtrajecten. De cyclus voor deze aanpassingen moet ook sneller. Een nieuw standaardtraject implementeren duurt momenteel twee jaar. De aanpassing van een standaardtraject duurt minimaal anderhalf jaar.



## J. Partners

Voor meer toelichting over deze beleidsaanbevelingen of verdere info over het project 'Van werkplek naar beroep' kunt u terecht bij de projectpartners;

### **Syntra West (Promotor)**

Spoorwegstraat 14

8200 Brugge

Emanuel David - 050 40 30 84 - [emanuel.david@syntrawest.be](mailto:emanuel.david@syntrawest.be)

Hugo Ghyselen - 050 40 30 60 - [hugo.ghyselen@syntrawest.be](mailto:hugo.ghyselen@syntrawest.be)

### **Bakkers Vlaanderen**

Elisabethlaan 1A - 2600 Berchem

Eddy Vandamme - 03 287 69 94

### **Syntra Midden-Vlaanderen**

De Bruwaan 1 - 9700 Oudenaarde

Steven De Vroe - 055/33.10.20 - [steve.de.vroe@syntra-mvl.be](mailto:steve.de.vroe@syntra-mvl.be)

### **Syntra AB**

Borsbeeksebrug 32, 2600 Berchem

Lotte Baeyens - 03 230 20 72 - [lotte.baeyens@syntra-ab.be](mailto:lotte.baeyens@syntra-ab.be)

### **Landsbond Beenhouwers en Spekslagers**

Houba de Strooperlaan 784 B6 - 1020 Brussel

Ivan Claeys - 027 35 24 70

### **UBK**

Vijfwindgatenstraat 21 F, B-9000 Gent

Sofie Leyten - 09 223 71 24 - [sofie.leyten@coiffure.org](mailto:sofie.leyten@coiffure.org)