

Strategische Visie 2021-2026



Hé collega

Het ontwikkelen van vakmensen met een stevige basis voor de toekomst. Dát is waar we bij Gilde Opleidingen met inspirerende en toegewijde professionals aan werken. Dat doen we samen en dat doen we goed. En daar zijn we trots op!

Tegelijkertijd leven we in een wereld die continu in verandering is. Dat zorgt niet alleen voor nieuwe kansen, maar stelt ons ook voor uitdagingen. Kansen zien betekent ook dat we die kansen en nieuwe mogelijkheden moeten benutten. Veranderende omstandigheden en de bijbehorende uitdagingen vragen om aanpassing. En tegelijkertijd willen we ook dicht bij onszelf blijven.

In deze **Strategische Visie 2021 – 2026** beschrijven we onze visie op de toekomst en welke strategische ambities en thema's we de komende jaren centraal stellen. De ambities en thema's uit deze visie zijn afgeleid van onze missie en kernwaarden en zijn ons antwoord op de maatschappelijke opgaves en veranderingen in de wereld om ons heen. Met andere woorden: Wat krijgt in ons werk de komende jaren extra aandacht?

In het kort

We bouwen voort op de stevige basis die er al ligt. Wij geloven dat door onderscheidend in studentenzorg te zijn, een actieve partner in de regio te zijn én verder te investeren in een duurzame en wendbare organisatie, we de juiste volgende stappen zetten.

leeswijzer

Onze missie en kernwaarden	4
De wereld om ons heen	6
Onze Strategische Visie 2021-2026	12
① Onderscheidend in studentenzorg	14
② Actieve partner in de regio	18
③ Duurzame en wendbare organisatie	22

Tot slot het echte werk.

Een heldere visie op de toekomst is belangrijk, maar uiteindelijk gaat het erom hoe we onze ambities de komende jaren handen en voeten gaan geven. En nog belangrijker, hoe we daarmee het verschil maken voor onze studenten, voor onze partners én voor elkaar.

Het fundament dat er ligt is uitstekend en biedt alle vertrouwen voor de toekomst.

Met jullie betrokkenheid en bevologenheid gaan we samen de volgende stappen zetten.

Peter Thuis & Patrick Tummers, College van Bestuur



Waarin we geloven ONZE MISSIE

Gilde Opleidingen is dé regionale scholingspartner voor jongeren en volwassenen die leren voor een beroep en de verdere ontwikkeling van hun loopbaan. Met eigentijds en uitdagend onderwijs, verzorgd door inspirerende docenten en instructeurs, dragen we bij aan de persoonlijke ontwikkeling, de maatschappelijke participatie en de participatie op de arbeidsmarkt.

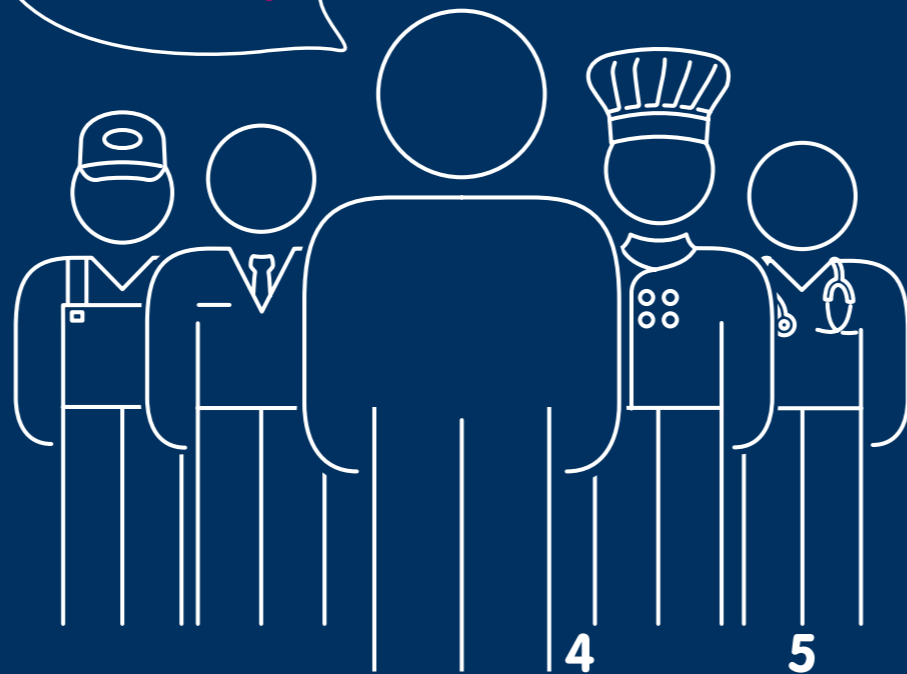
Bij Gilde Opleidingen leiden we mensen op voor **werk dat er écht toe doet**. Fulfilment van 250.000 website orders per dag of een assist bij een spoedoperatie na een zwaar ongeval – werk dat ons dagelijks leven raakt. In de kern van de economie. In het hart van de gezondheidszorg. In onze kwaliteit van leven, werken en recreëren.

Samen bedenken we oplossingen die nuttig, innovatief en ook nog eens heel leuk zijn. Oplossingen waar ambitieuze denkers én doeners voor nodig zijn. Die vanuit hun hart 'met het hoofd en de handen' werken.

Gilde Opleidingen heeft een **traditie in vakonderwijs** met een **sterke verankering in Noord- en Midden-Limburg**. Door studenten op te leiden van opticien tot timmerman of kok werken we elke dag aan onze **missie**: het ontwikkelen van **vakmensen** met een **stevige basis voor de toekomst**.

Wij **geloven** in onderwijs dat naadloos aansluit op de **echte wereld**. In de herwaardering van het echte werk, van het ambacht, van vakmensen. Binnen ons **groot netwerk** brengen we **kleinschalig onderwijs** in de praktijk. In een plezierige, veilige en vertrouwde omgeving.

Wij zijn dé
mbo-opleider
van Noord- en
Midden-Limburg



Wie wij zijn

ONZE IDENTITEIT

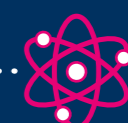
Het ontwikkelen van vakmensen met een stevige basis voor de toekomst. Dát is waar we bij Gilde Opleidingen met toegewijde en inspirerende professionals samen aan werken. Met ruim 1.100 bevoegen vakspecialisten, ieder vanuit z'n eigen vakgebied, altijd met dezelfde passie voor onze studenten.

We zijn omgevingsbewust en weten wat de arbeidsmarkt van ons en onze studenten verlangt; nu én in de toekomst. We spelen daarop in met eigentijds én uitdagend onderwijs. En we stellen hoge eisen aan de kwaliteit die we daarin leveren. Zo leiden we de beste vakmensen op voor onze regio en maken we samen het verschil voor de mbo-talenten van nu en de vakmensen van morgen. Een opdracht die verder gaat dan opleiden voor een diploma. We bereiden mensen voor op hun toekomst in de maatschappij: als werknemer, ondernemer en burger. Samen geven we vorm en inhoud aan een leven lang ontwikkelen.

Kort en krachtig zijn
onze kernwaarden:



student
centraal



omgevings-
bewust



kwaliteits-
gerichtheid

De wereld om ons heen

De wereld om ons heen is volop in beweging. In de samenleving en op de arbeidsmarkt verandert de komende jaren veel. Dat heeft impact op het middelbaar beroepsonderwijs en stelt ons voor nieuwe uitdagingen en kansen.

CONJUNCTUUR EN ECONOMISCHE STRUCTUUR

De afgelopen jaren (tot begin 2020) werden gekenmerkt door aanhoudende economische groei, met als gevolg een groeiend aantal vacatures en een dalende werkloosheid. De COVID-19 pandemie veroorzaakte een acute economische neergang. Inmiddels is er sprake van herstel en lijken de economische gevolgen minder dan gevreesd. Tegelijkertijd blijft de onzekerheid groot. In de nasleep van de pandemie zullen faillissementen onvermijdelijk zijn, wanneer de overheid haar noodpakketten afbouwt.

Niet alleen de conjunctuur, maar ook de economische structuur is van belang voor de arbeidsmarkt. Zo zien we een groei bij grote bedrijven en in nieuwe verdienmodellen als gevolg van globalisering en internet-`platformisering` (denk aan Uber, Airbnb, Amazon, Facebook). Ook het aantal ZZP-ers (microbedrijven) is fors gegroeid. Als we specifiek kijken naar de regio Noord- en Midden-Limburg, dan wordt onze regio met name gekenmerkt door een veelvoud aan MKB-bedrijven.

Een andere ontwikkeling is de toenemende aandacht voor een 'nieuwe economie' waarin 'brede maatschappelijke welvaart' centraal staat. De roep om duurzaam ondernemen wordt luider en er is in toenemende mate aandacht voor de mondiale Sustainable Development Goals (SDG's). Hierdoor ontstaan ook nieuwe markten (energietransitie, gezonde levensstijl) en zien we grenzen tussen branches verder vervagen.

¹ Bijgaande trends en ontwikkelingen worden beschreven in verschillende vigerende beleidstukken, waaronder: "Strategische visie in wording op het beroepsonderwijs, MBO 2030" (Ministerie van OCW, 2021), "De staat van het onderwijs 2021" (Inspectie van Onderwijs, 2021), "In wat voor land willen wij werken?" (Commissie Borstlap, 2020) en "Platformisering en de kwaliteit van werk" (SCP, 2021).





GEVOLGEN VOOR DE ARBEIDSMARKT

De arbeidsmarkt is moeilijk te duiden en vertoont momenteel een dubbele tendens. De spanning op de arbeidsmarkt lijkt af te nemen, maar we zien ook beroepen waar de krapte alleen maar lijkt toe te nemen (zorg, bouw, onderwijs).

In onzekere tijden zijn bedrijven geneigd hoger opgeleid personeel vast te houden en lager geschoold personeel meer flexibel in te zetten om mee te kunnen bewegen op de conjunctuur. Dat leidt enerzijds tot meer vraag naar hoger opgeleide vakmensen (mbo niveau 3 en 4). Anderzijds zien we dat door de hoge mate van flexibilisering, de mensen met een entree- of niveau 2 opleiding het meest kwetsbaar zijn op de arbeidsmarkt.

Ook technologische ontwikkelingen zoals robotisering en kunstmatige intelligentie zijn van invloed op de (veranderende) vraag naar arbeidskrachten, zowel in kwalitatieve als in kwantitatieve zin.

LEVEN LANG ONTWIKKELEN (LLO)

De vraag naar het om- en bijscholen van volwassen werknemers en werkzoekenden is de afgelopen jaren gestegen. De SER, de ministeries van OCW en SZW zien het mbo als een belangrijke partner in de verdere ontwikkeling van LLO. Samen met bedrijfsleven en andere partners wordt het ontwikkelen van maatwerkopleidingen en de certificering daarvan voortvarend opgepakt. Ook is er volop aandacht voor advies en ondersteuning op het gebied van de persoonlijke loopbaan van werkenden.

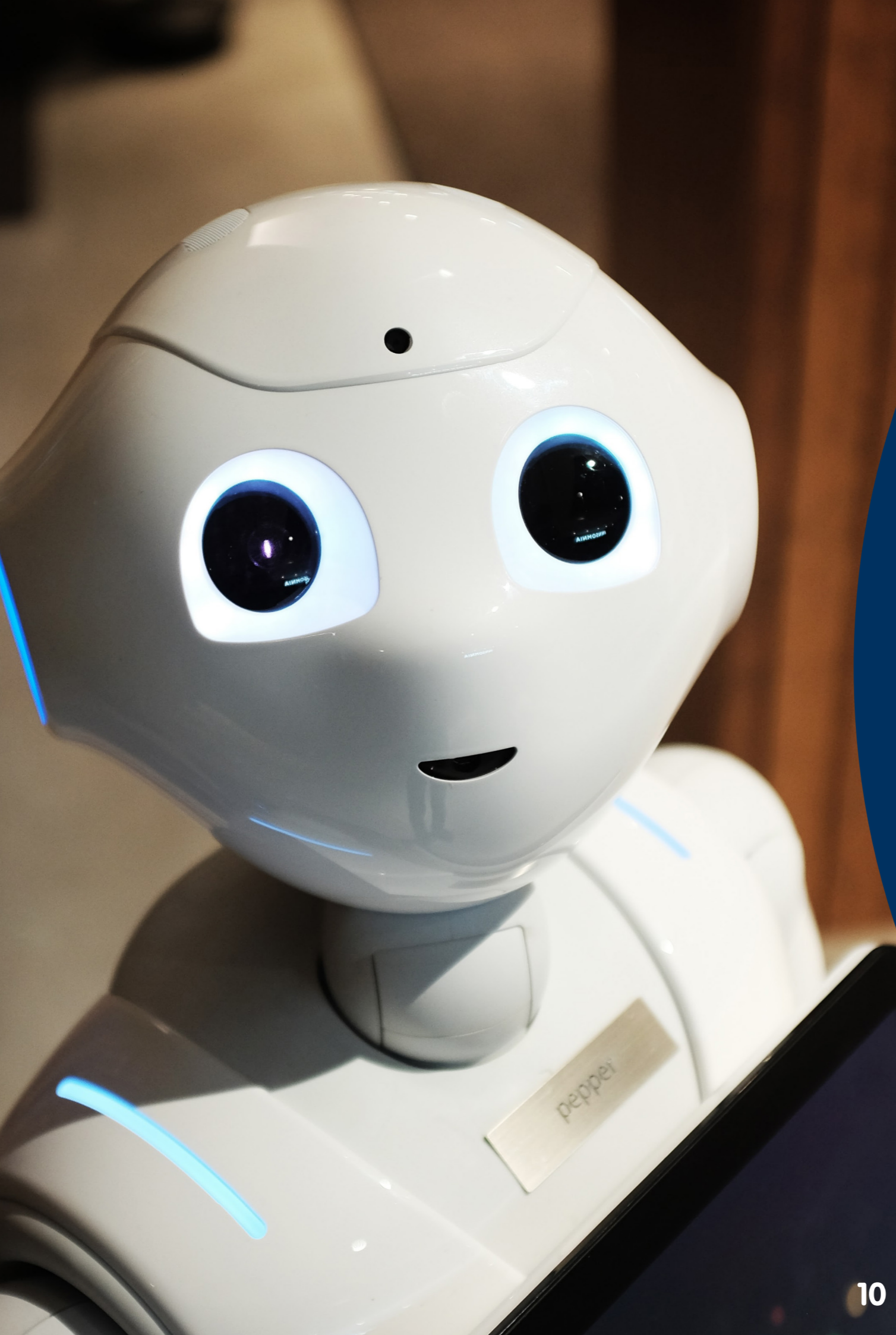
PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING

Het mbo kent een lange traditie van samenwerking met regionale bedrijven en instellingen. Onder Publiek-Private Samenwerking (PPS) verstaan we een samenwerking tussen onderwijs en regionale bedrijven en instellingen, die in co-creatie opleidingen, cursussen en trainingen ontwikkelen (ondersteund door het 'Regionaal Investeringsfonds MBO'). PPS-en zorgen voor een betere benutting van de gezamenlijke opleidingsinfrastructuur (kennis en faciliteiten) en kunnen een sterk platform voor innovatie zijn. Branches kennen echter een grote verscheidenheid in cultuur en organisatiegraad, waardoor het met name in sectoren met veel MKB lastiger is om een PPS van de grond te krijgen.

SAMENWERKING IN DE ONDERWIJSKETEN

Ook in de onderwijskolom is de samenwerking toegenomen. Het vmbo en mbo voeren pilots uit in het kader van 'experimenteerruimte van doorlopende leerlijnen', die naar verwachting ook wettelijk worden vastgelegd. De insteek is het aantrekkelijker maken, en eventueel verkorten, van leerroutes waardoor de overgang van vmbo naar mbo wordt bevorderd. Een belangrijke voorwaarde is het vroegtijdig en intensief betrekken van het werkveld bij de opleiding. Dit biedt nieuwe mogelijkheden voor het delen van kennis en faciliteiten.

Ook de samenwerking met hbo instellingen neemt toe. Met als doel een betere doorstroom van niveau 4 naar het hbo. Dat gebeurt door het samen ontwikkelen van Associate Degree's en het vormgeven van 'Centra voor Innovatie en Beroepsopleiding'.



COMPLEXITEIT VAN DE SAMENWERKING

De toename in het aantal samenwerkingsverbanden en meer onderlinge verwevenheid met uiteenlopende regionale stakeholders maakt ons speelveld complex. Het vraagt om veel afstemming in meerdere lagen van de organisatie. Verder zien we een toename aan wet- en regelgeving, ook in de verantwoording van middelen en output. Dit vraagt om een meer projectmatige en programmatische manier van werken.

MAATWERK, DIFFERENTIATIE, AFSTANDSLEREN EN ONDERWIJS ALS ONTMOETINGSPLEK

De studentenpopulatie van het mbo bestaat uit veel verschillende doelgroepen met uiteenlopende wensen en behoeften. We zien dat de vraag naar differentiatie en individueel maatwerk toeneemt.

In de afgelopen periode (ook genoodzaakt door de COVID-19 pandemie) zijn grote stappen gezet in het vormgeven van digitaal onderwijs en afstandsleren. Veel studenten hebben echter tijdens de pandemie het fysieke onderwijs en hun ontmoetingsplek gemist. Dit onderschrijft de socialiserende functie van onderwijs. Kortom: een goede balans tussen groepsonderwijs, individueel maatwerk, fysiek en digitaal onderwijs is van belang.

DEMOGRAFISCHE KRIMP EN OPWAARTSE DRUK

Bovenstaande ontwikkelingen vinden plaats tegen de achtergrond van oplopende tekorten aan docenten en de verwachting dat het aantal voltijdstudenten in Limburg krimpt als gevolg van demografische ontwikkelingen (vergrijzing en ontgroening). Deze krimp wordt mogelijk versterkt door de zogenaamde 'opwaartse druk' (minder vmbo basis- en kaderleerlingen en meer vmbo-t en havo).

VERSTEDELIJKING, VITALITEIT, BEREIKBAARHEID

De trek naar stedelijke gebieden neemt verder toe ten koste van de vitaliteit van landelijke gebieden. Gilde Opleidingen verliest in Noord- en Midden-Limburg, ondanks de kwalitatief goede opleidingen, studenten aan de meer grootstedelijke regio's Eindhoven en Nijmegen. Hierbij speelt ook de bereikbaarheid met openbaar vervoer een rol.

Deze regionale kenmerken maken dat de beschreven trends en ontwikkelingen mogelijk een grotere impact hebben op de kwaliteit en bereikbaarheid van het mbo in Limburg dan in andere regio's.

Dit vraagt om responsiviteit en wendbaarheid. Een brede mbo opleidingsinfrastructuur is belangrijk voor de vitaliteit en economische structuur in onze regio.

Strategische Visie 2021-2026

Dit is onze uitdaging!

"Toegankelijk, toekomstbestendig, kwalitatief goed en arbeidsrelevant beroepsonderwijs in de (eu)regio, toegespitst op persoonlijke leer- en ontwikkelbehoeften, beschikbaar te houden en te versterken."

In de afgelopen periode hebben we bij Gilde Opleidingen bakens verzet en ingezet op de volgende oplossingsrichtingen:

- Het vernieuwen en innoveren van ons opleidingsaanbod, voor alle doelgroepen zowel regionaal als met een internationale en grensoverschrijdende dimensie;
- Het investeren in samenwerking met de onderwijsketen van vo tot hbo, in Publiek-Private Samenwerking met regionale bedrijven en instellingen, en in de arbeidsmarktregio's met UWV, gemeenten en leerwerkloketten;
- Het vormgeven van een structuurwijziging in de organisatie waarbij wordt gekoerst op een goede balans tussen visie en richting, eigenaarschap en verantwoordelijkheid.

De komende jaren bouwen we hierop voort en leggen we een aantal nieuwe accenten. **In 2021-2026 maken we echt werk van drie ambities:**

1 Onderscheidend in studentenzorg

2 Actieve partner in de regio

3 Duurzame en wendbare organisatie

Strategische Ambities en Thema's

1 STRATEGISCHE AMBITIE: ONDSCHIEDEND IN STUDENTENZORG

Gilde Opleidingen onderscheidt zich in eigentijds onderwijs en in optimale studentenzorg, waardoor iedere student, jong of volwassen, krachtig of kwetsbaar, een persoonlijke benadering ervaart.

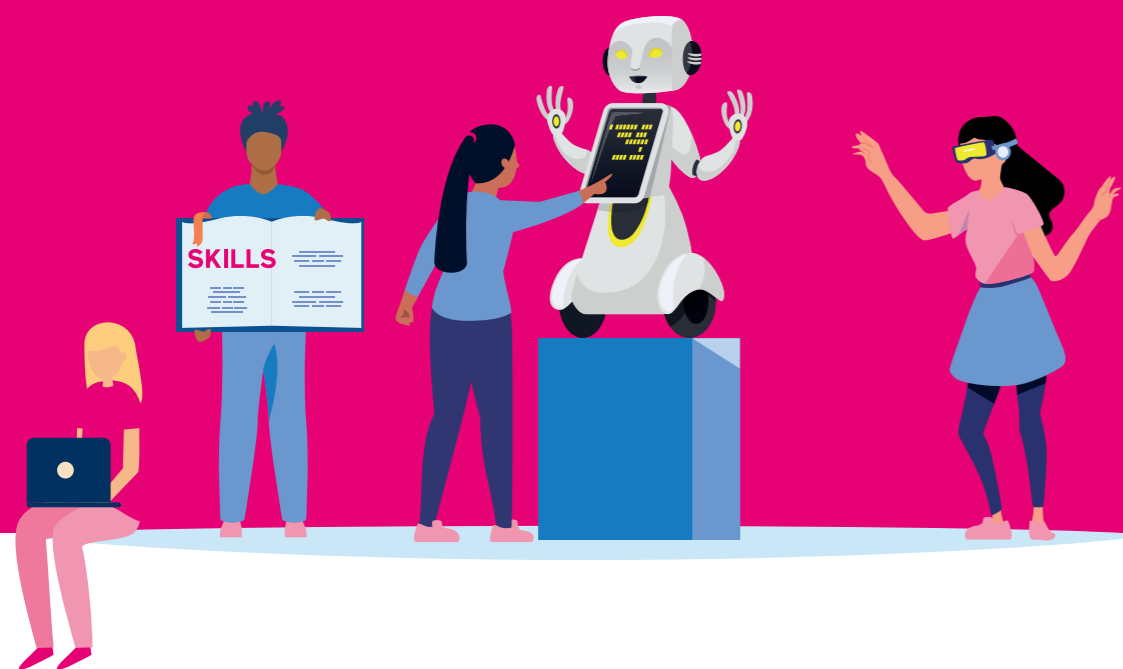
We optimaliseren de (leer- en loopbaan)begeleiding voor studenten en investeren in toekomstgericht onderwijs en onderwijsinnovatie. Hierdoor ervaren onze studenten een bovengemiddelde tevredenheid over het onderwijs, voelen ze zich op hun plek en halen ze betere onderwijsresultaten. Door onze focus op initieel én post-initieel onderwijs vergroten we ons bereik naar meerdere (o.a. volwassenen) doelgroepen.

We geven invulling aan deze strategische ambitie door in 2021-2026 in te zetten op de volgende thema's:



1 ATTRACTIEF, UITDAGEND EN EIGENTIJD S ONDERWIJS

In het eerste thema leggen we nadruk op de 'jonge' mbo-student. We gaan door met de implementatie van de Visie op Leren en realiseren een volgende kwaliteitsslag. Daarin hebben we oog voor didactiek, LOB, blended learning, internationalisering en komen integrale maatschappelijke thema's (zoals de mondiale duurzame ontwikkelingsdoelen) terug in ons onderwijs. Ook het vormgeven van meer persoonlijke leer- en ontwikkelpaden is hier onderdeel van. Dit bevordert de brede doorstroom binnen het mbo en maakt het mogelijk om toe te werken naar meer gedifferentieerde diploma's die aansluiten op persoonlijke talenten.



2 INNOVATIEF ONDERWIJS

We investeren in onderwijsinnovatie om het onderwijs van de toekomst te ontdekken. De wereld en het onderwijs staan niet stil, innoveren is een continu proces. Ons doel is het middelbaar beroepsonderwijs nog beter tot zijn recht te laten komen. We onderzoeken elementen die hieraan kunnen bijdragen. Niet alleen didactische, maar ook organisatorische zaken zoals digitalisering, nieuwe huisvesting, opleiding overstijgend werken en nieuwe vormen van samenwerking met het bedrijfsleven. In pilots toetsen we wat wel of niet werkt. En dat alles op een 'agile' manier, om tijdig en effectief in te spelen op veranderingen.

3 LEVEN LANG ONTWIKKELEN

In dit thema leggen we de focus op de volwassenen en de mogelijkheden op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen (LLO). We gaan door met het ontwikkelen van attractieve, uitdagende en eigentijdse opleidingsmodules. Deze worden ontwikkeld door onze vakscholen, in co-creatie met regionale bedrijven en instellingen én met Gilde Bedrijfsopleidingen (GBO). GBO ontwikkelen we door als ons interne en externe expertisecentrum voor LLO.

We richten ons in het ontwikkelen van opleidingsaanbod niet alleen op de vraag van bedrijven en instellingen. We willen ook voor de individuele volwassenen passende opleidingsmogelijkheden in huis hebben. Het vormgeven van meer persoonlijke leer- en ontwikkelpaden voor volwassenen (inclusief erkenning, eenheden, certificering, bekostiging) is tevens een expertisegebied van GBO.



4 OPTIMALE STUDENTENZORG

Studeren bij Gilde Opleidingen betekent dat studenten meer dan alleen goed onderwijs krijgen. Gilde Opleidingen is niet alleen persoonlijk, betrokken en ambitieus in onze onderwijsaanpak, maar ook in de dienstverlening en zorg die daarmee te maken heeft. Studenten mogen rekenen op een warm welkom, dat zich kenmerkt door een intakeproces dat toegespitst is op de klant. Studenten mogen rekenen op een mooie tijd bij Gilde Opleidingen, met een goede en tijdige informatievoorziening, heldere roosters, faciliteiten die kloppen. En studenten mogen rekenen op onze aandacht voor alle zaken die rondom een studie belangrijk zijn. Leermiddelen, studie-ondersteuning op alle mogelijke terreinen. Wij zien wat elke individuele student nodig heeft om hem of haar verder te helpen in zijn of haar leer- en loopbaan, ook als het beter gaat dan verwacht of juist als het even tegenzit. En studenten mogen erop rekenen dat we ze goed uitzwaaien, op weg naar werk of het HBO.

Strategische Ambities en Thema's

2 STRATEGISCHE AMBITIE: ACTIEVE PARTNER IN DE REGIO

Gilde Opleidingen is een actieve partner in de regio en werkt intensief samen met partners om ervoor te zorgen dat onze opleidingen aansluiten op (de vraag vanuit) de beroepspraktijk. Samen zorgen we ervoor dat theorie en praktijk voor onze jongere en volwassen studenten naadloos in elkaar overgaan.

Samenwerking is gericht op én noodzakelijk voor het toegankelijk en arbeidsrelevant houden van het beroepsonderwijs in onze regio. Samen met bedrijfsleven en overheid versterken we de gezamenlijke opleidingsinfrastructuur (kennis en faciliteiten) en zetten we ons in voor het behouden van een breed opleidingsaanbod in de (eu)regio. Onze partnerships zijn daarmee een sterk netwerk waarbij met oog voor innovatie, opleidingen, trainingen en cursussen worden ontwikkeld en uitgevoerd.

We realiseren steeds meer 'kristallisatiepunten' waar onderwijs, bedrijven en instellingen fysiek samenkomen om dit vorm te geven. Samen vormen we zo een krachtig (eu)regionaal ecosysteem en dragen we bij aan de vitaliteit van onze regio.

We geven invulling aan deze strategische ambitie door in 2021-2026 in te zetten op de volgende thema's:



Strategische Ambities en Thema's

3 STRATEGISCHE AMBITIE: DUURZAME EN WENDBARE ORGANISATIE

Onze organisatie is duurzaam en wendbaar. Dit betekent dat we in ontwikkeling blijven, investeren in onze organisatie en in onze medewerkers. Ook onze leeromgeving blijft volop in ontwikkeling, zowel digitaal als fysiek, met aandacht voor mens én milieu.

Duurzaam en wendbaar zijn vraagt om beleid, processen en systemen die vloeiend meebewegen met de ontwikkelingen in onze omgeving. Als organisatie geven we richting en kaders aan onze teams en medewerkers. Tegelijkertijd bieden we ook de professionele ruimte die onze onderwijzers en dienstverleners nodig hebben om te kunnen excelleren in hun vak. Wij stimuleren initiatieven, geven vertrouwen en sturen daarin op een cultuur van samenwerken, betrokkenheid en bevologenheid.

We geven invulling aan deze strategische ambitie door in 2021-2026 in te zetten op de volgende thema's:



8 TOP-WERKGEVER EN TOP-WERKNEMER

We investeren bij Gilde Opleidingen in onze medewerkers. We bieden goede arbeidsomstandigheden en een prettig en uitdagend werkklimaat. We bekijken welke ontwikkelingen op ons afkomen en of medewerkers daarvoor voldoende zijn toegerust. We investeren in opleiding, training en coaching zodat medewerkers 'fit for the job' (duurzaam inzetbaar) zijn en dus vanuit hun kracht, op de juiste plek, aan de juiste dingen kunnen werken.

Hierbij zetten we ook in op het 'fit' houden van onze medewerkers. We hebben oog voor vitaliteit en creëren de juiste randvoorwaarden voor een goede werk/privé balans en gezonde werkomgeving. Dit doen we in samenwerking, met elkaar, vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid voor top werkgever- en werknemerschap.

10 DUURZAME LEEROMGEVING (FYSIEK EN DIGITAAL)

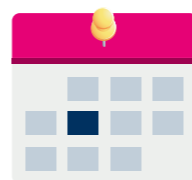
De fysieke en digitale leeromgeving van Gilde Opleidingen is duurzaam en ondersteunt studenten optimaal in hun onderwijsdoelen. Onze leeromgeving kenmerkt zich door een praktijkgerichtheid en aantrekkelijkheid die ervoor zorgt dat studenten en medewerkers zich thuis voelen en kunnen excelleren. Dit realiseren we zoveel mogelijk in samenwerking met partners in de onderwijsketen en het werkveld. Met als doel een state-of-the-art omgeving voor onze studenten, maar ook het efficiënt gezamenlijk benutten van middelen.

In onze onderwijslocaties hebben we aandacht voor mens en milieu. Bij nieuw- en verbouw is duurzame ontwikkeling een belangrijk uitgangspunt.



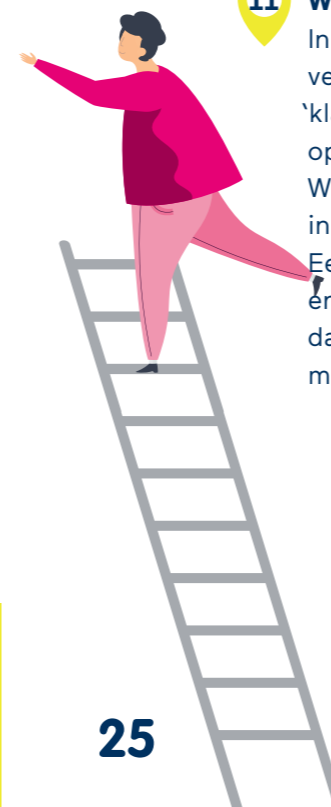
9 TEAMS EN CULTUUR

In onze teamontwikkeling zetten we in op 'Teams in de lead' en faciliteren we de dialoog over de balans tussen professionaliteit, collegialiteit en autonomie. We werken aan en in een cultuur van samenwerken, waarbij medewerkers en teams vertrouwen hebben in elkaars kennis en kunde. Eigenaarschap, het voelen en nemen van verantwoordelijkheid zijn daarbij belangrijk. Dit proces is al in gang gezet door de structuurwijziging en door de verdere implementatie van de Visie op Leren en de Visie op Dienstverlening.



11 WENDBARE SYSTEMEN EN PROCESSEN

In een wendbare organisatie spelen we in op veranderingen die op ons afkomen en zetten we de 'klant' centraal. We maken ons sterk voor de meest optimale reis naar het gewenste product of dienst. We richten onze processen en systemen dusdanig in dat ze gebruiksvriendelijk zijn en hun doel dienen. Een goede wisselwerking tussen onderwijsclusters en diensten is van belang. Hiervoor gaan we meer dan voorheen project- en programmatisch in multidisciplinaire teams aan de slag.



Strategische Visie 2021-2026

In dit document heb je kunnen lezen waar Gilde Opleidingen voor staat, wie wij zijn en welke strategische ambities en thema's we de komende jaren centraal stellen. Hierbij de visuele samenvatting van onze visie op de toekomst.

MISSIE

Gilde Opleidingen is dé regionale scholingspartner voor jongeren en volwassenen die leren voor een beroep en de verdere ontwikkeling van hun loopbaan.

KERNWAARDEN

Student centraal
Omgevingsbewust
Kwaliteitsgericht

VISIE: 3 STRATEGISCHE AMBITIES 2021-2026

ONDSCHIEDEND IN STUDENTENZORG

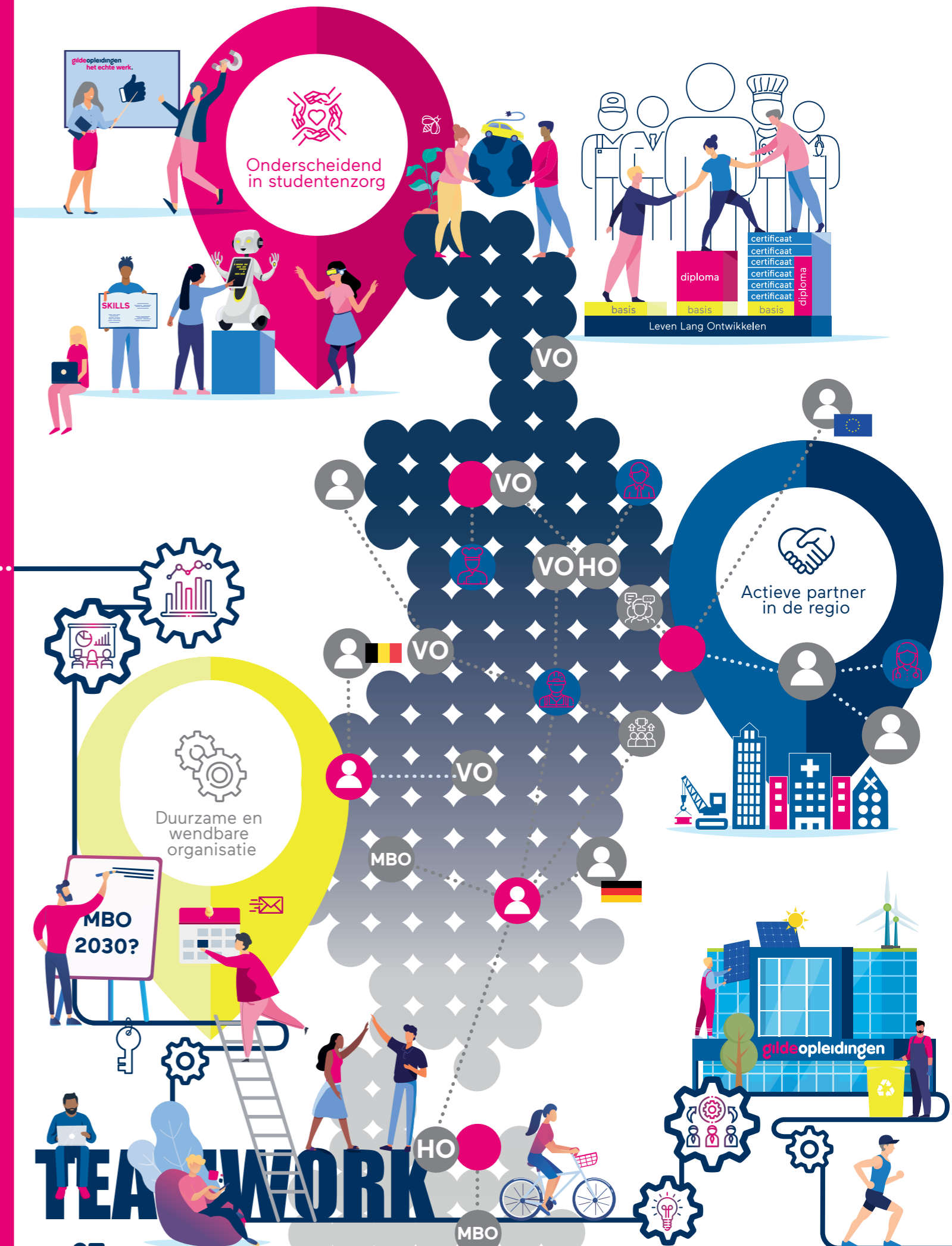
Attractief, uitdagend, eigentijds onderwijs
Innovatief onderwijs
Leven lang ontwikkelen
Optimale studentenzorg

ACTIEVE PARTNER IN DE REGIO

Samenwerking in de onderwijsketen: VO MBO HO
Co-creatie en innovatie met regionale bedrijven en instellingen
Partner in het sociaal-economisch domein

DUURZAME EN WENDBARE ORGANISATIE

Top-werkgever en top-werknemer
Teams en cultuur
Duurzame leeromgeving (fysiek en digitaal)
Wendbare systemen en processen



gildeopleidingen



het echte werk.