

BOOST JE OPLEIDINGS BELEID

EXPERTS OVER LEREN
EN ONTWIKKELEN IN
ORGANISATIES

Babette Bajema • Ilona Boomsma
Jan Tjerk Boonstra • Maarten Brand
Hanneke van Dorst • Marieke van Gijzen
Kim de Keijzer • Tineke van Kooten
Eelco Maatman • Veerle Van den Meerschaut
Julie Snel • Fleur Vaandrager
Nikki van Zunderd



Babette Bajema
Ilona Boomsma
Jan Tjerk Boonstra
Maarten Brand
Hanneke van Dorst
Marieke van Gijzen
Kim de Keijzer
Tineke van Kooten
Eelco Maatman
Veerle Van den Meerschaut
Julie Snel
Fleur Vaandrager
Nikki van Zunderd

BOOST JE OPLEIDINGS BELEID

EXPERTS OVER LEREN
EN ONTWIKKELEN IN
ORGANISATIES

Inhoud

Inleiding 7

- 1 Leren organiseren met impact 9**
 - Impact maken met een Academie 10
 - Het Learning & Development Canvas 16
 - Tot slot 21

- 2 Psychisch verzuim verlagen met doordacht opleidingsbeleid 23**
 - De impact van opleiding op psychisch verzuim 23
 - De basis van het opleidingsbeleid: effectief leiderschap 26
 - Tot een effectief opleidingsprogramma komen 29
 - Trends in microlearning en gamification 32
 - Positieve bedrijfscultuur 33

- 3 Stages: opleiden als slimme investering in de strijd om talent 35**
 - De waarde van stages 35
 - Focus op de ervaring van de student 37
 - De vijf kenmerken van een topstage 39
 - Wederkerige agency 40
 - De juiste stagebegeleiding 42
 - De invloed van de werkomgeving 43
 - Holistische aanpak 44
 - De Stagecyclus 46
 - Stagebeleid opstellen 48
 - Werken met het Stagecanvas 48
 - Van vonk naar vuurwerk 50

- 4 Het belang van een goede leercultuur 51**
 - Eisen van een dynamische wereld 51
 - Wat is een goede leercultuur? 52
 - De impact van een goede leercultuur 54
 - De doorslaggevende impact van goed leiderschap 55
 - Empowerment draagt bij aan leren en ontwikkelen 56
 - Talent- en performancemanagement cruciale factor bij ontwikkelen 58
 - Afsluitend 59

- 5 Opleiden en ontwikkelen als arbeidsvoorwaarde 61**
 Inleiding 61
 Wat is het verschil tussen opleiden en ontwikkelen? 63
 Het belang van opleiden en ontwikkelen 64
 Relevante wetgeving 65
 Een arbeidsvoorwaarde van onschatbare waarde 66
 Opleiden en ontwikkelen in het arbeidsvoorwaardenbeleid 68
- 6 Een leven lang leren in een lange loopbaan 75**
 Grijsje golf? Goed nieuws! 75
 Aandacht voor ontwikkeling 76
 Maar hoe dan? 77
 Misverstand 1: “Ze denken dat ze alles al weten” 78
 Misverstand 2: “Te oud om te leren” 79
 Misverstand 3: “Ze willen niet leren” 81
 Misverstand 4: “Die redt zich wel” 82
 Misverstand 5: “Waarheen, waarvoor...” 84
- 7 Slim inkopen met impact van effectieve leeroplossingen 87**
 Stel een inkoopteam samen 88
 Stel de opleidingsnoodzaak vast 89
 Zijn leerdoelen helder geformuleerd? 90
 Kies het juiste opleidingsformat 92
 Make or buy? Zelf ontwikkelen of inkopen van opleidingen 93
 Selecteer een betrouwbare opleidingsaanbieder 95
 Vergelijk prijs en kwaliteit 96
 Beoordeel de trainer of docent 98
 Meet en evalueer de impact 99
 Zorg voor interne borging en opvolging 105
 Check of de opleiding futureproof is 106
- 8 Samen slimmer: de kansen en uitdagingen van AI 109**
 Wat is GenAI? 110
 De impact van AI op werk en skills 112
 Evolutie van AI-Modellen: toenemend vermogen in complex redeneren 113
 AI als teamgenoot en de gevolgen voor expertise 114
 Jouw Rol als HR-professional 115
 HR als onmisbare schakel: van opleiden naar oplossen 115
 Aan de slag: een AI-proof opleidingsbeleid in vier stappen 117
 Samen slimmer de toekomst tegemoet 121
 Toolbox 121

Inleiding

In een arbeidsmarkt die voortdurend verandert is leren en ontwikkelen niet langer een ‘extraatje’, maar een essentieel onderdeel van strategisch HR-beleid. Aanhoudende personeelstekorten en snelle technologische ontwikkelingen vragen om een sterkere focus op duurzame inzetbaarheid. Organisaties die leren en ontwikkelen serieus nemen, zijn beter in staat om talent aan te trekken en te behouden, wendbaar te blijven in tijden van verandering en hun prestaties duurzaam te verbeteren.

Maar hoe geef je als organisatie nu écht vorm aan effectief opleidingsbeleid? Hoe zorg je ervoor dat leren niet alleen op de agenda staat, maar ook daadwerkelijk impact heeft? Dit boek helpt je daarbij. In *Boost je opleidingsbeleid* delen acht experts hun inzichten, ervaringen en praktische modellen waarmee HR-professionals en leidinggevendenden concreet aan de slag kunnen met leren en ontwikkelen in hun organisatie. Ieder hoofdstuk belicht een andere invalshoek en biedt direct toepasbare adviezen.

In het eerste hoofdstuk nemen Babette Bajema en Kim de Keijzer je mee in de wereld van het strategisch organiseren van leren. Ze laten zien hoe je opleiden structureel integreert in je organisatie aan de hand van het Intern Academie Model. Ook introduceren ze het Learning & Development Canvas: een pragmatisch hulpmiddel om leerinterventies goed af te stemmen op je organisatiedoelen.

Nikki van Zunderd verkent in hoofdstuk 2 de relatie tussen een doordacht opleidingsbeleid en het terugdringen van psychisch verzuim. Ze laat zien hoe opleiding en ontwikkeling bijdragen aan werkgeluk, zelfvertrouwen en veerkracht van medewerkers. Ook benadrukt ze het belang van soft skills, effectieve onboarding en leiderschap als preventie tegen uitval.

In het derde hoofdstuk maakt Maarten Brand duidelijk waarom stages veel meer zijn dan een maatschappelijk gebaar. Een slimme stageaanpak blijkt een krachtig wapen in de strijd om jong talent. Hij introduceert onder andere het Stagecanvas en het concept van ‘wederkerige agency’. Daarmee bouwen stagiairs en organisaties sámen aan ontwikkeling, eigenaarschap en een sterke arbeidsrelatie.

Succesvol leren en ontwikkelen heeft wel een goede voedingsbodem nodig. Die bestaat uit een sterke leercultuur. Maar wat is dat eigenlijk en wat heb je nodig om die leercultuur te realiseren? Hier gaan Jan Tjerk Boonstra, Fleur Vaandrager, Veerle Van den Meerschaut en Julie Snel in hoofdstuk 4 dieper op in. Ze belichten het belang van empowerment, leiderschap en talentmanagement en maken duidelijk dat cultuurverandering begint met bewustwording en visie.

In hoofdstuk 5 richten Hanneke van Dorst en Marieke van Gijzen zich op opleiden en ontwikkelen als arbeidsvoorwaarde. Ze bespreken niet alleen de strategische waarde hiervan, maar ook de juridische kaders en de plaats van leren in het arbeidsvoorwaardenbeleid. Opleiden als arbeidsvoorwaarde vergroot niet alleen de betrokkenheid van medewerkers, maar versterkt ook het werkgeversimago.

Tineke van Kooten behandelt in hoofdstuk 6 het thema 'een leven lang leren'. Ze ontkracht vijf hardnekkige misverstanden over oudere medewerkers en laat zien hoe belangrijk het is om juist deze groep actief te betrekken bij ontwikkelbeleid. Ze pleit voor maatwerk en aandacht voor leerbereidheid, leermogelijkheden én erkenning van ervaring.

Hoe je opleiden slim en efficiënt inkoop, leer je van Eelco Maatman. Hij biedt een stappenplan voor het slim inkopen van leeroplossingen, met aandacht voor leerdoelen, aanbiederskeuze, kosten-batenanalyses en borging. Hiermee voorkom je dat budgetten verdampen zonder dat er echte impact wordt gerealiseerd.

Tot slot sluit Ilona Boomsma het boek af met een blik op de toekomst. Ze verkent de kansen en uitdagingen van generatieve AI voor HR en opleidingen, en laat zien HR een proactieve rol kan spelen in het AI-proof maken van opleidingsbeleid. Ze geeft praktische handvatten om als organisatie slim om te gaan met technologische ontwikkelingen.

Of je nu net begint met het vormgeven van je opleidingsbeleid of op zoek bent naar verdieping, dit boek helpt je om met vertrouwen en visie de volgende stap te zetten. Boost je opleidingsbeleid – en geef leren de plek die het verdient binnen jouw organisatie.

4

Het belang van een goede leercultuur

*Jan Tjerk Boonstra, Fleur Vaandrager,
Veerle Van den Meerschaut en Julie Snel*

Het is alle hens aan dek voor grote én kleine organisaties de komende jaren. Er is veel werk en personeel is en blijft schaars. De krappe arbeidsmarkt leidt er ook toe dat mensen makkelijker een andere baan vinden, dus aantrekkelijk werkgeverschap is een voorwaarde om mensen te behouden en aan te trekken. Tegelijk gaan ontwikkelingen zo snel dat organisaties zich voortdurend moeten aanpassen. Dat betekent continu leren en verbeteren en dat lukt alleen met een goede (leer)cultuur. Wat is eigenlijk een goede leercultuur, welke factoren dragen daaraan bij en wat is er nodig om die cultuur te realiseren?

Eisen van een dynamische wereld

De wereld verandert continu en maatschappelijke en technologische ontwikkelingen zorgen tevens voor een arbeidsmarkt die constant in beweging blijft. Die continue veranderingen stellen steeds veranderende en vaak ook zwaardere eisen aan mensen en organisaties. Om medewerkers inzetbaar te houden, is het dus voor organisaties van belang om te blijven innoveren en ontwikkeling te stimuleren. Niet voor niets is de (duurzame) inzetbaarheid van mensen een prominent thema in veel organisaties.

Betere inzetbaarheid draagt bij aan betere kansen op de arbeidsmarkt en leidt tot meer werk(nemers)tevredenheid (als capaciteiten van mensen daarmee ook goed worden benut). Daar komt bij dat de nieuwe generatie op de arbeidsmarkt leren en ontwikkelen als een belangrijk doel van werken beschouwt. Continu groeien is voor hen een belangrijke eis aan werk en werkgever en ze willen graag interessant en uitdagend werk doen. Het is echter ook de generatie waar de kans op burn-out groot is door de druk die hen enerzijds wordt opgelegd, maar die ze anderzijds ook zichzelf vaak opleggen door bijvoorbeeld sociale media en de behoefte aan uitdagingen.

Deze generatie een juiste balans te bieden tussen enerzijds stabiliteit in het werk en anderzijds uitdagingen, vraagt veel persoonlijke aandacht van leidinggevend. Dit gegeven, de vergrijzing en het samenwerken van verschillende generaties, versterkt naast de bovengenoemde redenen nog eens extra de noodzaak tot ontwikkeling en inzetbaarheid van mensen. HR-professionals en leidinggevend zullen daarom veel meer en proactief moeten gaan luisteren naar en inspelen op de behoeften van medewerkers.

Daarnaast stagneert de Nederlandse arbeidsproductiviteit en heeft ons land verontrustende cijfers als het gaat om burn-outklachten en verzuim¹. Invoering van nieuwe technologie kan helpen bij het verbeteren van werk doordat het informatie sneller beschikbaar maakt en helpt daarin ordening aan te brengen. Het zal echter ook zorgen voor verschuivingen in organisaties en de arbeidsmarkt doordat functies veranderen, banen zullen verdwijnen en nieuwe functies ontstaan. Kortom, organisaties en werknemers moeten zich voorbereiden op continu en grote veranderingen en moeten zich daaraan aanpassen door nieuwe kennis en vaardigheden aan te leren om inzetbaar en daarmee relevant ('arbeidsmarktfit') te blijven. Om in die context als organisatie succesvol te blijven is een goede en robuuste leercultuur een belangrijke voorwaarde. Een dergelijke cultuur stelt medewerkers in staat om te leren en mee te groeien met veranderingen en hun inzetbaarheid te behouden.

Wat is een goede leercultuur?

Een leercultuur kan worden omschreven als een interactief systeem van denkwijzen, normen en waarden die worden gedeeld door de hele orga-

1 Onderzoek van het CBS en TNO geeft aan dat in 2023 sprake is van 1.6 miljoen werkenden met burn-outklachten.

nisatie en daarmee ontwikkelen en leren in een organisatie stimuleert en mogelijk maakt. Een goede leercultuur bestaat uit:

- een breed gedeelde positieve houding in de organisatie tegenover leren en ontwikkelen;
- de bereidheid (met name van het management) om medewerkers kansen en gelegenheid te bieden voor leren en ontwikkelen;
- de beschikbaarheid van leer- en ontwikkelingsmogelijkheden.

Of een organisatie een goede leercultuur kan creëren, hangt af van het vermogen om te zorgen voor de juiste condities en omstandigheden te waarin medewerkers zich kunnen, willen en mogen ontwikkelen. Die condities en omstandigheden zijn bijvoorbeeld:

- de mate waarin medewerkers kunnen en mogen doorgroeien naar andere functies;
- de mogelijkheden die medewerkers krijgen om te leren in het eigen werk;
- de ruimte die medewerkers hebben om zelf hun werk te organiseren en daarin verbeteringen aan te kunnen brengen;
- de gelegenheid die medewerkers krijgen om opleidingen en trainingen te volgen om daarmee nieuwe kennis en vaardigheden te verwerven.

Een positieve leercultuur houdt in dat medewerkers zich gesteund en uitgenodigd voelen om te leren en niet het gevoel krijgen – van hun leidinggevende of team – dat het ten koste van hun werk gaat, laat staan dat leren door hun leidinggevende wordt ontmoedigd. Het is dus belangrijk om te kijken hoe er in de dagelijkse werkpraktijk wordt omgegaan met fouten en hoe verbeteringen in het werk en in werkprocessen tot stand komen. Dragen medewerkers bij aan oplossingen en verbeteringen, worden hun suggesties ‘omarmd’ en worden fouten gezien als leermomenten en -mogelijkheden?

Om een goede leercultuur te bereiken, moet een organisatie fouten van medewerkers benaderen als waardevolle leermogelijkheden in plaats van als mislukkingen. Fouten vormen op die wijze een essentieel onderdeel van leren, ontwikkelen en verbeteren. Door samen fouten te bespreken, doen medewerkers waardevolle inzichten op en leren ze van elkaar. Daarbij moet zo min mogelijk onderscheid worden gemaakt tussen leidinggevend en medewerkers, want hoe meer er sprake is van hiërarchie, des te minder is er sprake van (motivatie en bereidheid tot) leren en ontwikkelen en van (onderlinge) samenwerking.

BOOST JE OPLEIDINGSBELEID

Leren en ontwikkelen zijn onmisbaar geworden in een arbeidsmarkt die steeds sneller verandert. Personeelstekorten, technologische innovaties en de roep om duurzame inzetbaarheid maken een doordacht opleidingsbeleid urgenter dan ooit.

HR-professionals en leidinggevendenden staan voor de uitdaging om leren écht strategisch te organiseren. Niet als losse training of incidentele cursus, maar als blijvend onderdeel van het HR-beleid.

Rendement heeft een aantal experts gevraagd om hun visie en praktijkervaring te delen. Van leercultuur en strategisch opleiden tot leren als arbeidsvoorwaarde en de invloed van AI: dit boek biedt inspiratie én praktische handvatten om jouw opleidingsbeleid een flinke boost te geven.