

## # 8.2

# Hoe ziet een bijpassend organisatieperspectief er uit?

Leestijd 45 minuten

Dr. Jos J.M. Baeten  
Februari 2025



In dit artikel belichten we het organisatieperspectief dat past bij het nieuwe leerperspectief en de nieuwe manier van leren en werken, zoals die in de vorige twee artikelen zijn beschreven.



Je zou verwachten dat organisaties zoveel belang hechten aan het leren van hun werknemers dat dit goed geborgd en verankerd is in hun strategie en aanpak. Dat is niet het geval; bij de meeste kleine en middelgrote organisaties ontbreekt een leerstrategie, en vaak is er sprake van een ad-hoc aanpak. Pas bij organisaties met meer dan 250 werknemers zie je dat leren beleidsmatig en professioneel wordt aangepakt. In dat geval is de organisatie wel nauw betrokken bij de ontwikkeling van leerinterventies die zij laten verzorgen door collega's, door externe trainingsbureaus of experts. Voor het overgrote deel levert dat kwalitatief goede leerinterventies op die te typeren zijn als deskundigheidsbevordering. HR/L&O'ers nemen allerlei initiatieven om het opleidingsaanbod te optimaliseren, bijvoorbeeld door het invoeren van nieuwe werkvormen, coaching, mindfulness en leiderschapontwikkeling, en door ondersteuning met ICT zoals een leerplatform, een leermanagementsysteem en e-learningmodules. Er wordt hard gewerkt aan de vertaling van de leerinterventies naar de ontwikkeling van de deelnemers en aan de relatie met de strategische personeelsplanning.

### De term 'organisaties'

We gebruiken de naam 'organisatie' voor alle professionele en prestatiegerichte samenwerkingsverbanden waar minstens drie personen werken. Prestatiegericht omdat er een dienst of product wordt geleverd aan een afnemer (klant, patiënt, gebruiker).

Organisaties zijn er in allerlei soorten en maten, van de bakker op de hoek tot een multinational op de Maasvlakte, van een hotel in Valkenswaard tot een machtige financiële instelling op de Zuidas. Organisaties kunnen onderscheiden worden in bedrijven/ondernemingen en (semi)overheidsinstellingen.

Kortom: de kwaliteit van de organisatie, het opleidingsaanbod en het leren van de professionals lijken beter te worden. Toch leidt deze optimalisatie niet tot een hogere leerparticipatie, zoals blijkt uit de onderbesteding van opleidingsbudgetten, die in artikel 7 is beschreven. Sterker nog, leren is en blijft een secundair proces en verschuift steeds meer naar de rand van de organisatie. Of in termen van de professional: leren verschuift naar de rand van de dag.

In deze tijden van grote transitie en complexe veranderingen is het relevant om te onderzoeken of het leren in organisaties een nauwere aansluiting kan vinden bij werken of zelfs een leidende rol kan spelen in de bredere organisatieontwikkeling. Het gaat om de vraag waarom, hoe en wie het leren binnen organisaties de komende jaren gaan initiëren, organiseren, verzorgen en verankeren, zodat er meer wordt geleerd met een duurzaam resultaat.



## Naar een passend organisatieperspectief

De visie “Leren als kloppend hart van de organisatie” is in artikel 6 uitgewerkt en in artikel 7 omgezet naar een leerperspectief en een andere manier van leren door de professional.

Het gaat hier om een aspect van de organisatieontwikkeling en organisatiecultuur, namelijk waar het om het leren en werken gaat en de mate waarin dit verankerd is in de organisatie en de leercultuur.

In dit artikel bekijken we het organisatieperspectief dat hierbij past en antwoord geeft op de volgende vier vragen:

1. Wat is de impact van verduurzaming op het leren in organisaties?
2. Welke organisatieculturen passen bij de verduurzaming van leren en werken en de nieuwe manier van leren?
3. Welke kanteling van de leercultuur is nodig?
4. Hoe kan verduurzaming met de nieuwe visie worden verankerd en geborgd?

In het verlengde hiervan ligt de vraag welke concrete veranderingen dit met zich zal meebrengen. Dit verschilt te sterk per organisatie en is daarom hier niet uitgewerkt.

Om die reden gaan we ook amper in op een passende organisatiestructuur, behalve in een toelichting op hoe deze verduurzaming geborgd kan worden in de organisatiestructuur.

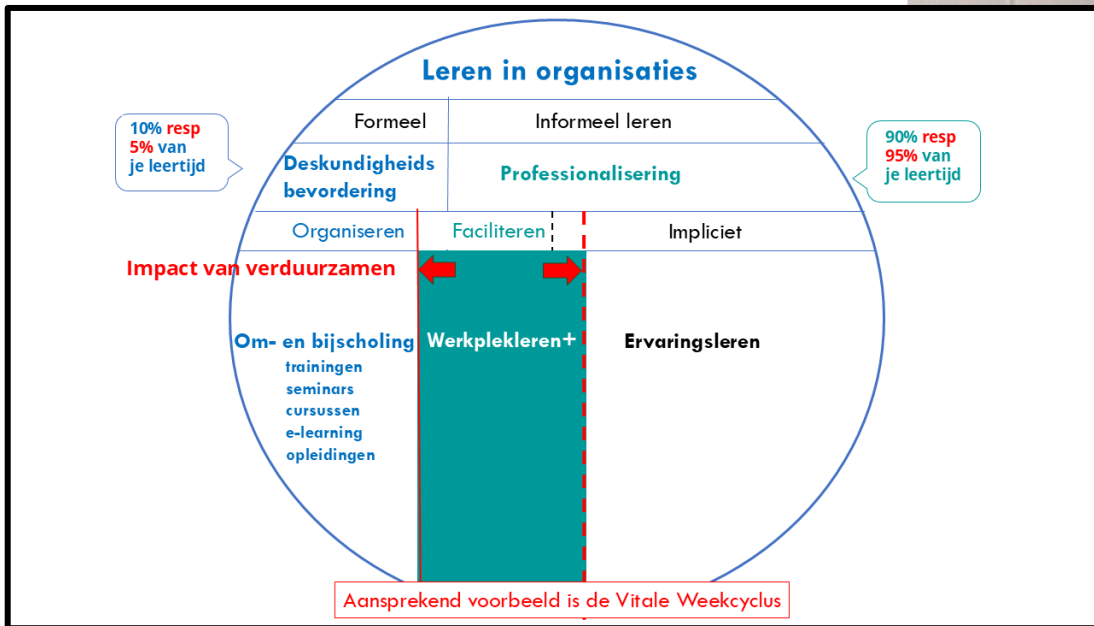
### Bronnen

- Arets, J., Jennings, C. & V. Heijnen (2015). 702010 towards 100% performance. Maastricht: Sutler Media bv
- Baeten. J., (2024). Ervaringen en inzichten in 10 jaar werkplekleren met leertechnologie,



# 1. Wat is de impact van verduurzaming op het leren in organisaties?

Een visie geeft richting aan de strategie en beslissingen van een organisatie. In dit geval gaat het om een visie op het verduurzamen van leren en werken in organisaties, en de argumenten zijn hiervoor al toegelicht. We illustreren hier in de afbeelding waar het bij leren in organisaties om gaat. Overigens zijn de onderdelen niet in de juiste verhouding weergegeven.



Het overgrote deel van wat je leert tijdens je beroepsloopbaan, leer je tijdens het werk en van collega's: van het omgaan met klanten, van het behandelen van patiënten, van het leren leidinggeven tot het schrijven van een ingewikkeld adviesrapport. Dit heet ervaringsleren. Een klein deel betreft het faciliteren van werkplekleren in teams (vooral teamontwikkeling, leiderschapsprogramma's) en het meer individuele leren op de werkplek (meester-gezel, co-schappen, coaching). Samen noemen we dit **professionaliseren** en de inschatting is dat dit 90% van de leertijd in je beroepsloopbaan betreft. De cijfers zijn gebaseerd op het 70:20:10 referentiekader (Arets, 2015).

Daarnaast is er de door de organisatie georganiseerde **deskundigheidsbevordering** die wel veel aandacht krijgt en sterk gericht is op bepaalde leerdoelen, maar feitelijk slechts 10% van je leertijd omvat. Zoals eerder aangegeven staat de belangstelling voor en de deelname aan dit formele leren onder druk. Formeel leren verschuift geleidelijk naar de rand van de dag. De impact van verduurzaming is dat een klein deel van het ervaringsleren en van deskundigheidsbevordering gebruikt wordt voor het nieuwe Werkplekleren+ met de Vitale Weekcyclus als meest aansprekende leervorm. Het is uitgewerkt in de artikelen 6, 7, 9 en 10.

## 2. Welke organisatieculturen passen bij de verduurzaming?

Een organisatiecultuur betreft de gedeelde drijfveren, waarden, normen en overtuigingen die richting geven aan het gedrag van mensen die werken in een organisatie.

Er zijn te veel soorten organisatieculturen om een eenduidig antwoord op bovenstaande vraag te vinden. Daarom formuleren we hier een globale indeling van culturen aan de hand van het begrip gemeenschappelijke noemer. Dat levert vier cultuursoorten op waarvan we aangeven welke passen bij de verduurzaming die hier aan de orde is.

De **gemeenschappelijke noemer** bestaat uit een indeling van missies naar buiten en van gemeenschappelijke waarden naar binnen, om een zo breed mogelijk begrip van een organisatiecultuur af te leiden waarin leren en ontwikkelen een plaats krijgen.

De missie is een concretisering van de visie van een organisatie en geeft de primaire functie, de identiteit en de drijfveren van de organisatie aan. Als je vanuit deze definitie met enige abstractie naar missies van organisaties kijkt, dan kun je een viertal overkoepelende drijfveren onderscheiden:

### Overkoepelende drijfveren

**Ondernemerschap:** het gedrag en de activiteiten die primair leiden tot het aanbieden van producten en diensten aan de markt tegen wisselende prijzen en vergoedingen, met de nodige onzekerheden en risico's, en met het doel om winst te maken om hiermee de continuïteit te waarborgen.

**Maatschappelijke dienstverlening:** het gedrag en de activiteiten die primair gericht zijn op het verlenen van maatschappelijke diensten. Ze worden gefinancierd uit algemene middelen. Marktwerking, prijsvorming en winst maken spelen een minimale rol.

**Geld verdienen:** het gedrag en de activiteiten die primair gericht zijn op het behalen van een maximaal rendement van het geïnvesteerde vermogen. Er is sprake van marktwerking met wisselende prijzen en vergoedingen, waarin geld ook een compensatie is voor genomen risico's.

**Duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen:** het gedrag en de activiteiten leveren primair een bijdrage aan een toekomstbestendige wereld waarin evenwicht is tussen economische, ecologische en sociale belangen. Marktwerking, prijsvorming en winst maken zijn secundair.



## 2. Welke organisatieculturen passen hierbij ?

De overkoepelende drijfveer van het overgrote deel van de bedrijven in Nederland is primair gericht op ondernemerschap. Bij een klein deel van de bedrijven (beleggers, equity partners) is de missie primair gericht op geld verdienen (rendement vóór alles). De missie van (semi)overheidsinstellingen en daarmee gelieerde instellingen, zoals het onderwijs, is gericht op maatschappelijke dienstverlening. Dat geldt ook voor de uitvoeringsorganisaties (SVB, UWV, CBR, etcetera). Tot slot zijn er nog organisaties die hun missie primair richten op duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit is een kleine, maar groeiende groep in vergelijking met de andere drie categorieën.

Uiteraard zijn combinaties van deze drijfveren mogelijk en steeds meer organisaties nemen ook duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen in hun missie op.

Een missie vraagt om een aansluitende organisatiecultuur met bepaalde waarden die dominant zijn in de bedrijfsvoering, de dienstverlening en het omgaan met klanten en relaties. De waarden geven richting aan het gedrag van professionals en geven daarmee aan hoe de prestaties van de organisatie zijn afgestemd op de veranderingen en uitdagingen van deze tijd.



## 2. Welke organisatieculturen passen hierbij ?

Iedere organisatie heeft een doel en is daardoor prestatiegericht. De combinatie van waarden die samen de organisatiecultuur vormen, noemen we de prestatiegerichtheid (PG). Die is nieuw in de zin van afgestemd op toekomstige veranderingen, waaronder AI, en op de in artikel 1 geschetste uitdagingen.



### Dominante waarden zijn:

- **Flexibiliteit:** Dit verwijst vooral naar het vermogen om werktijden en werkplaatsen in de bedrijfsvoering aan te passen.
- **Agility:** Dit is meer dan flexibiliteit en betreft het vermogen om de bedrijfsvoering en dienstverlening zo te laten verlopen dat snel resultaten worden behaald en om tevens terug te kijken op de resultaten en het proces daarnaartoe.
- **Wendbaarheid:** Het vermogen van de organisatie als geheel om de strategische koers snel en effectief aan te passen.
- **Klantgerichtheid:** De mate waarin de dienstverlening optimaal afgestemd is op de (potentiële) klant.
- **Compliance:** Zo veel mogelijk de goede dingen doen door het uitvoeren en naleven (compliance) van werkzaamheden volgens vigerende wet- en regelgeving.
- **Efficiëntie en effectiviteit:** Het zo doelgericht en doelmatig mogelijk uitvoeren van het beleid en de werkzaamheden, om het maximale rendement te behalen.
- **Inventiviteit:** Het bedenken van nieuwe oplossingen en toepassingen van bedrijfsmodellen, dienstverlening en bedrijfsvoering.
- **Innovativiteit:** Het vernieuwen van bedrijfsprocessen, producten en dienstverlening.
- **En duurzaamheid.**

### De rol van AI in dit artikel

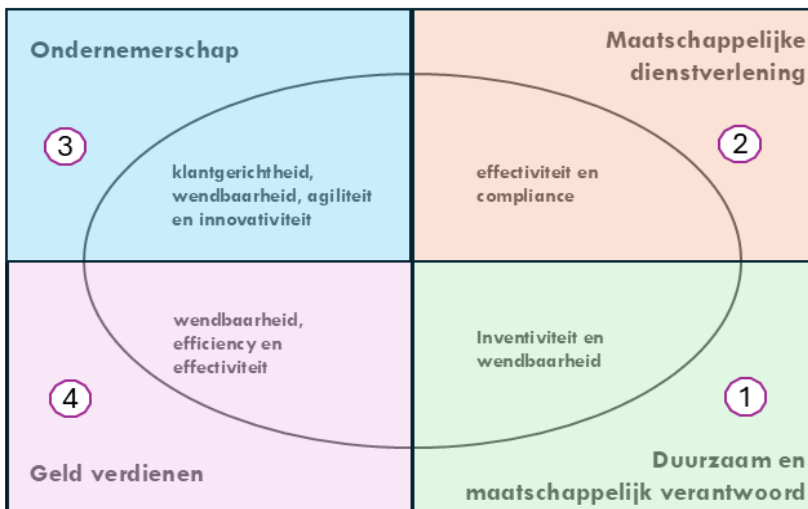
ChatGPT heeft alleen de teksten van dit artikel geredigeerd; het bedenken van de inhoud was (nog) een brug te ver



## 2. Welke organisatieculturen passen hierbij ?

Bij ondernemerschap betekent prestatiegerichtheid dat klantgerichtheid, wendbaarheid en agilitieit in combinatie met innovatief werken in de organisatiecultuur verankerd zijn. Dit geldt voor de meeste bedrijven in Nederland, die overigens klantgerichtheid al lang in hun vaandel hebben om te kunnen overleven. Om adequaat te kunnen blijven omgaan met de veranderingen en uitdagingen, zullen zij hun wendbaarheid, agilitieit en innovativiteit duidelijk verder versterken. Het gevolg hiervan is dat hun professionals andere kennis en vaardigheden nodig hebben en een meer zichtbare rol moeten innemen. Zij zullen als eersten ervaren dat vooral AI om nieuwe, snel veranderende kwalificaties vraagt die zij meteen moeten kunnen toepassen, maar waarvoor het te lang duurt om hiervoor een cursus of training te ontwikkelen en te volgen.

Organisaties ingedeeld naar overkoepelende drijfveren



Deze indeling kan op vergelijkbare wijze voor de andere drie soorten organisaties worden gemaakt en is in de bovenstaande afbeelding opgenomen.

Vanuit het toenemende en cruciale belang van het leren en werken van professionals kan hiermee een gemeenschappelijke noemer voor elke organisatiecultuur worden gemaakt.

Het leren in organisaties kan dan gekoppeld worden aan de prestatiegerichtheid. Als inventiviteit, innovativiteit of wendbaarheid dominante waarden zijn, dan kan het belang, de inhoud en zelfs de vorm van leren heel anders zijn dan als het gaat om effectiviteit en compliance.

We spreken hier daarom verder van een prestatiegerichte organisatiecultuur, waarbij de dominante waarden richting geven aan het gedrag en ook aan het leren van alle professionals in de betreffende organisatie.



## Duurzaamheid als cruciale waarde

We gaan hier in op het begrip duurzaamheid als waarde voor het gedrag dat hoort bij verduurzaming. Als je verduurzaming nastreeft, wil dat zeggen dat een organisatie er expliciet voor zorgt dat haar professionals, hun werkklimaat, hun organisatie en de samenleving langer meegaan.

Duurzaamheid en verduurzaming zien wij als gelijkwaardig. Het opnemen van deze waarde heeft grote impact voor de manier waarop er gewerkt en geleerd wordt. Het betekent voor het leren in organisaties allereerst dat werken en leren gelijkwaardig zijn en dat het leerproces en het leerresultaat gericht zijn op bredere doelstellingen dan alleen het verbeteren van kwalificaties en het versterken van de duurzame inzetbaarheid van professionals.

Hierna geven we een zestal criteria waaraan een duurzame organisatiecultuur zou moeten voldoen die past bij de geschetste nieuwe visie op leren. Vervolgens zoomen we in op de leercultuur binnen de organisatiecultuur.



## 2. Welke organisatieculturen passen hierbij?

### Een passende, duurzame organisatiecultuur

**1. Duurzaamheid:** Een cruciale waarde die blijkt uit de gelijkwaardigheid van leren en werken en uit de expliciete doelstelling van de organisatie om ervoor te zorgen dat haar professionals, hun werkklimaat, de organisatie zelf en de samenleving, langer meegaan.

**2. Visie op leren en werken:** De organisatie heeft in haar strategie opgenomen waarom en hoe zij dit actief en toekomstgericht wil en gaat vormgeven.

**3. Expliciteren in beleid:** De organisatie heeft expliciet uitgewerkt hoe en met welke plannen en activiteiten zij haar visie en strategie gaat realiseren en de voortgang gaat toetsen.

**4. Voldoende middelen:** De organisatie stelt op basis van het bovenstaande jaarlijks vooraf een realistisch L&O-budget beschikbaar

en zorgt voor een passend en samenhangend aanbod van leerinterventies (professionalisering en deskundigheidsbevordering) en van faciliteiten (ruimtes, materialen, software-services).

**5. De uitvoering** van leren en ontwikkelen zowel als het eigenaarschap zijn helder belegd, bijvoorbeeld bij HR-afdeling, L&O-afdeling of een eigen academie. Wat betreft de feitelijke leeractiviteiten is er gedeeld eigenaarschap van de professional en zijn leidinggevende.

**6. Collectief leergedrag:** Uit het collectief leergedrag van alle professionals (dus ook leidinggevend, bestuurders, etc.) op de werkvloer blijkt dat er in grote mate sprake is van een duurzame leercultuur. De kenmerken van dit leergedrag staan in artikel 7.

### Conclusie

We zoeken welke van de vier organisatieculturen het best passen bij de verduurzaming van werken met het nieuwe leren als kloppend hart van de organisatie (zie artikel 6).

**Verduurzamen vraagt om flinke veranderingen, een forse investering en specifiek leiderschap en werpt pas na één of twee jaar vruchten af. Zeker ook omdat leren het kloppend hart van je organisatie wordt, is de conclusie dat deze verduurzaming het best past bij (zie indeling pagina 9):**

1. duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen
2. maatschappelijke dienstverlening.

**Daarna pas bij**

3. ondernemerschap en het minst past bij
4. organisaties die geld verdienen als overkoepelende drijfveer hebben.

De volgende stap is aan te geven welke kanteling van de leercultuur hiervoor nodig is en hoe deze te verankeren en borgen.



### 3. Welke kanteling van de leercultuur is nodig?

Iedere organisatie doet wel iets expliciets aan of met leren, maar soms is dit zo bescheiden en nauwelijks richtinggevend voor het gedrag op de werkvloer, dat het beter is om te spreken van een leerklimaat.

Als organisaties groter worden, komt er expliciet meer aandacht voor de inzet van leren en spreken we van een actief leerklimaat. Verdere groei leidt vaak tot het professionaliseren van de leer- en ontwikkelfuncties in organisaties, zeker als de uitvoering belegd wordt bij een HR- of L&O-afdeling of een eigen academie.



Er zijn nog weinig organisaties die aan alle zes criteria voldoen waardoor een **duurzame leercultuur** nu sporadisch voorkomt. Het is daarom eerder een groeidoel. Het spreekt voor zich dat verduurzaming betekent dat er sprake is van veel meer gemeenschappelijke voornemens, waarden, ideeën, interventies en acties om het leren te organiseren, en dat het meer inzet en tijd van de organisatie zal vragen opdat de leeractiviteiten van de professionals toenemen. In ieder geval wordt er meer geleerd.

Buiten de duurzame leercultuur, zien we drie andere situaties.

- Organisaties die de duurzaamheidsdoelstelling niet onderschrijven, maar wel een visie op leren en ontwikkelen van hun professionals hebben. En dit vastgelegd hebben in hun beleid en toepassen in de uitvoering van leerinterventies, dan zal dit ongetwijfeld een collectief leergedrag opleveren dat voor een groot deel aansluit bij de genoemde tien kenmerken (artikel 7). We noemen dat een **prestatiegerichte leercultuur**.
- Organisaties die het leren en ontwikkelen van hun professionals samenhangend uitvoeren en de nodige middelen ter beschikking stellen, is het ongewis wat de invloed hiervan is op het collectieve leergedrag. Dat heet een **actief leerklimaat**.



### 3. Welke kanteling van de leercultuur is nodig?

- Organisaties het leren en ontwikkelen van hun professionals nauwelijks sturen en niet systematisch aanpakken, met andere woorden: niet voldoen aan de zes criteria. Dan spreken we van een **passief leerklimaat**.

Bij alle organisatie is ervaringsleren (impliciet leren) de meest voorkomende toepassing van leren. Zeker bij de meeste kleine organisaties kan dit goed samengaan binnen een passief leerklimaat.



In vergelijking met de huidige leerculturen, is een echte kanteling nodig wil de organisatie deze visie op verduurzaming omarmen. De kanteling houdt in dat de zes pijlers van de nieuwe visie (zie vorig artikel) worden omarmd en richtinggevend zijn voor het leergedrag van alle betrokkenen

In alle gevallen kan er sprake zijn van een positief leergedrag, maar naarmate de L&O-functie meer kantelt, ontwikkelt zich een prestatiegerichte leercultuur en is er een bodem om deze door te laten groeien naar een duurzame leercultuur.

De meeste toekomstbestendige organisaties zullen hun uitdaging vertalen naar veranderingen in de visie en aanpak van het leren en ontwikkelen, waarbij verduurzaming een zeer logische optie is. Het is tevens de meest ingrijpende verandering en betekent feitelijk dat men het roer omgooit op een manier zoals beschreven in het duurzame leerperspectief (vorig artikel). Successievelijk zal deze koerswijziging het gedrag van alle professionals in alle geledingen beïnvloeden, omdat leren zal worden ervaren als gelijkwaardig aan werken. Doordat tevens de manier van leren en de momenten waarop geleerd wordt zo nadrukkelijk worden ervaren, zal het leren -en daarmee de opvatting over leren- naar het hart van de organisatie verschuiven.

Zo'n gedragsverandering begint bij de borging in de organisatiestructuur.



## 4. Hoe verduurzaming met de nieuwe visie verankeren en borgen?

Ook hier geldt weer dat dit per organisatie sterk verschilt. Verduurzamen van het leren in organisaties is feitelijk een transformatie, een verandertraject dat kan gaan haperen als er geen duidelijke resultaten, rolverdeling en verantwoordelijkheden worden afgesproken. Gebruikelijk is dat de implementatie van een grote verandering top-down verloopt en de nieuwe manier van (werkplek)leren zal meer bottom-up plaatsvinden via professionals en hun leidinggevenden. Iedere organisatielaag wordt betrokken zodat er geleidelijk een cultuurverandering kan plaatsvinden. Daarvoor is stevige borging in de organisatiestructuur en de besluitvorming noodzakelijk.

De ervaring leert dat een fasering met duidelijke beslismomenten en een heldere rolverdeling nodig is. Daarbinnen moet het mogelijk zijn de omvang en manier van verduurzaming te variëren. Met de omvang wordt bedoeld dat het een afdeling of de hele organisatie betreft, waarbij aangetekend wordt dat kleinschaliger starten al vanaf het begin betekent dat er verbreding binnen de hele organisatie zal plaatsvinden als de beoogde voortgang en doelen gerealiseerd worden. Datzelfde geldt voor de manier waarop het duurzame werkplekleren wordt ingevuld zodat bestaande ervaringen, inzichten en eerder gemaakte (personele) afspraken tot hun recht kunnen komen.



## Hoe verduurzaming verankeren en borgen?

Deze verduurzaming betreft alle professionals in de organisatie, dus ook de directieleden, de leidinggevenden en andere collega's waaronder de L&O'ers en HR'ers zelf. De vraag is of zij dit als eersten doen en een voorbeeldfunctie hebben of dat zij geleidelijk instappen. Het eerste verdient de voorkeur, maar de praktijk zal weerbarstiger zijn.

Het implementeren is impliciet ook het borgen van de verduurzaming met zo weinig mogelijk overleg en documentatie. Het is zelfs mogelijk de registratie van de leerprestaties te laten vervallen. Het leermanagementsysteem krijgt een aanzienlijk kleinere rol evenals e-learning. Met uitzondering van de modules die verplicht zijn om vakbekwaamheid aan te tonen.



### Het leerconcept Werkplekieren+ met AI: duurzaam werkplekieren

Werkplekieren is leren waarbij de professional op expliciete wijze een zinvolle betekenis geeft aan ervaringen, inzichten en kenmerken van werksituaties waarbij hij betrokken is (geweest).

Werkplekieren+ wil zeggen dat het leren zo verloopt dat er naast de korte termijn opbrengsten, de professional, zijn werkomgeving, zijn organisatie en de samenleving langer meegaan.

Werkplekieren+ verloopt in ieder geval in Prof-cirkels met verbindingssessies die worden georganiseerd door de L&O-afdeling en in Prof-trajecten (leertrajecten) met leeractiviteiten die worden gefaciliteerd. Er blijft plaats voor deskundigheidsbevordering, maar het vertrekpunt vormt de talentontwikkeling van de professional en zijn leerbehoeften. In een later artikel gaan we hier op in.

Verankering van de verduurzaming van leren en werken met de nieuwe manier van werkplekieren in het gedrag van alle betrokken professionals, is sterk afhankelijk van de mate waarin het nieuwe leren wordt toegepast en van het leiderschap binnen de organisatie. Hoe meer het leerconcept wordt toegepast als bedoeld, hoe beter de verankering.



## 4. Hoe verduurzaming verankeren en borgen?



Hier laten we kort zien hoe de verduurzaming geborgd kan worden in de organisatie(structuur) en zal bijdragen aan de beoogde kanteling naar een duurzame leercultuur. Het gaat slechts om vier documenten:

### 1. Het Jaarplan Duurzaam leren in onze organisatie

In het jaarplan staan de visie op leren en ontwikkelen, de missie en ambitie met de beoogde brede doelen van de verduurzaming. Het wordt door de L&O- of HR-afdeling opgesteld en ter besluitvorming voorgelegd aan de directie. De onderdelen staan hier verderop vermeld.

### 2. Mijn verantwoording

De professional houdt een document bij waarin hij verantwoording aflegt over zijn leeractiviteiten en ontwikkeling. Hij legt hierover verantwoording af aan zijn direct leidinggevende tijdens het talentontwikkelgesprek. Het is echter een vorm van control en geen manier van controleren.

Zijn beantwoording van de vragen uit het didactisch kader, is hiervoor uitstekend geschikt. Tevens kan hij zijn eerder ingebrachte voorstellen voor het verbeteren en innoveren van werksituaties en voor zijn persoonlijke groei, inbrengen.

Het gaat nadrukkelijk niet om de controle over al dan niet behaalde leerresultaten.

### 3. De Boeien, Binden en Behouden-spiegel (B3-spiegel)

De B3-spiegel is een instrument waarmee bij professionals gemeten wordt of en hoe zij hun baan waarderen op belangrijke aspecten waaronder werkzaamheden, werkbeleving, waardering, beloning, samenwerking en ontwikkelkansen. Het is een vragenlijst die scores oplevert waarmee zichtbaar wordt in welke mate de organisatie haar professionals boeit, bindt en gaat behouden.

De leidinggevende houdt de scores bij en kan hiermee zijn beleid en aanpak versterken.

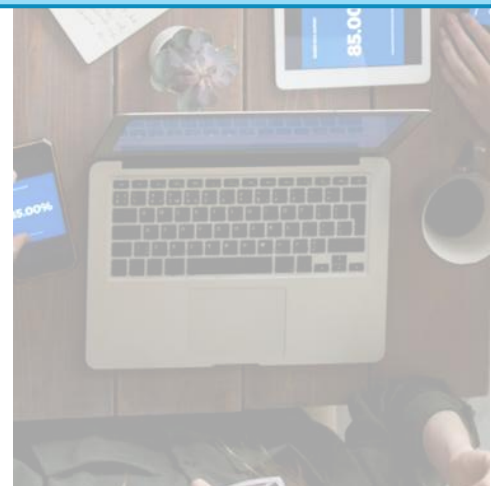
Tijdens het talentontwikkelgesprek kan hij de score bespreken samen met de ingebrachte verbeteringen en innovaties en de talentontwikkeling van de professional. Op deze manier wordt het gedeeld eigenaarschap gepraktiseerd. L&O/HR-afdeling begeleidt dit.

### 4. De Reflectie & terugkoppeling

Met dit document reflecteert en kijkt de L&O/HR-afdeling halfjaarlijks terug op de voortgang van de verduurzaming van het leren in de organisatie en verantwoordt zich daarmee aan de directie en anderen.

Daarnaast zijn er nog allerlei educatieve materialen die als leerinterventies kunnen worden ingezet in de zogenoemde Prof-cirkels en Prof-trajecten van de professionals.

Verduurzaming is een samenhangend traject -anders dan het verzorgen van een training of cursus- wat betekent dat de geformuleerde plannen voor de hele afgesproken periode worden toegepast. Wijzigen is uiteraard mogelijk, maar betekent wel dat het beleid wordt aangepast en gecommuniceerd.



## 4. Hoe verduurzaming verankeren en borgen?

Het JAARPLAN Duurzaam leren in onze organisatie is het belangrijkste stuurdocument voor de uitvoering en borging.

0. Hierin worden allereerst de visie of het strategisch beleid vastgelegd, evenals het waarom en hoe van de verduurzaming. Het spreekt tot de verbeelding als het bestuur of de directie deze boodschap verspreidt via een video.

Verder is het Jaarplan zoveel mogelijk kwantitatief (meetbaar) van aard, met als belangrijkste indicatoren:

1. De brede doelen (kwalificering, werkklimaat, productiviteit, inclusiviteit, maatschappelijke bijdragen).
2. De manier waarop de professionalisering en het werkplekleren gaat plaatsvinden.
3. De beoogde talentontwikkelcyclus incl. wie met wie ontwikkelgesprekken gaat voeren.
4. Het aantal bijeenkomsten (Prof-cirkels) die nodig zijn om verbinding en gedeelde betekenis te krijgen tussen professionals en leidinggevenden.
5. Een voorbeeld van een realistisch Prof-traject (leertraject inclusief kwantificering van tijd) dat een professional zou kunnen samenstellen.
6. De werktijd die de deelnemers aan het leren mogen besteden inclusief het aantal Vitale Weekcycli.
7. De vormgeving van het gedeeld eigenaarschap tussen professionals en hun leidinggevenden.
8. De manier waarop de directie betrokken blijft.
9. De rol van HR en L&O en daarbinnen wie en hoe de begeleiding en de regie verzorgen.
10. De benodigde stimulerende leerruimtes en faciliteiten waaronder kunstmatige intelligentie (AI) en de Learning wall.
11. De manier waarop leidinggevenden in overleg met L&O/HR gaan terugkoppelen naar alle betrokkenen.
12. De manier waarop getoetst wordt of de doelen zijn gerealiseerd.
13. De Reflectie & Terugkoppeling die de HR/L&O-afdeling halfjaarlijks opstelt en aan de directie voorlegt. Hierin geven zij aan in welke mate de brede leerbenadering en de overige indicatoren zijn gerealiseerd, aangevuld met hun samenvatting van de verantwoording die alle leidinggevenden afleggen in hun B3-spiegel. Tevens geven zij hierin hun concrete voorstellen voor het verder verbeteren en innoveren van de beoogde verduurzaming van het leren in de organisatie.