

# Werk maken van duurzame inzetbaarheid met een aanpak voor leren, ontwikkelen & loopbanen

Aan de slag met inzichten vanuit wetenschap en praktijk



Sociale partners samen  
voor duurzame inzetbaarheid



Navigeer naar:

## Home

Nederland staat voor grote uitdagingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Eén daarvan is om binnen álle bedrijven en instellingen tot een succesvolle aanpak te komen voor leren, ontwikkelen & loopbanen. Hoe krijg je op dit thema een bedrijf en medewerkers duurzaam in beweging? Wat is er nodig om er niet alleen mee aan de slag te gaan, maar ook aan te blijven werken? En hoe maak je de gezamenlijke inzet van werkgevers en werknemers tot een blijvend succes, wat zijn de sleutelementen van een werkende aanpak?

SPDI en wetenschappers van de TU Delft en de hogescholen Hanze, Saxion en Windesheim bundelden hun krachten en formuleerden inzichten vanuit wetenschap en praktijk. Een belangrijke gedeelde inspiratiebron is het Integraal organisatie-model lerende en innovatieve organisaties (Van der Torre e.a. 2020) als sleutel tot succesvol leren, ontwikkelen en innoveren. Het gezamenlijke doel: het bereiken van meer en vooral ook effectievere aanpakken voor leren, ontwikkelen en loopbanen in Nederland.

Kies waar jij mee aan de slag wilt:



Voorwaarden voor  
een werkende aanpak



Aandachtspunten voor  
procesbegeleiders



Succesfactoren en mogelijk-  
heden voor extra impulsen



Ook aan de slag met inzichten  
uit wetenschap en praktijk?

# Voorwaarden voor een werkende aanpak



## 1. Vertrek vanuit het gedeelde belang van werkgever en werknemers

Leren & ontwikkelen in de werksfeer is essentieel voor het innovatief vermogen en de wendbaarheid van organisaties én voor de duurzame inzetbaarheid van werkenden. De snel veranderende economie en arbeidsmarkt stellen hoge eisen aan bedrijven en instellingen en aan de mensen die erin werken. Voor beide is het cruciaal om bij de tijd te blijven en zich voortdurend te ontwikkelen, want stilstand is al snel achteruitgang.

Medewerkers die zich niet ontwikkelen, krijgen problemen bij het uitoefenen van hun beroep, verliezen aansluiting bij de eisen op de arbeidsmarkt en kunnen uiteindelijk minder goed meedoen in de maatschappij. Bedrijven en instellingen waarin mensen zich niet kunnen ontwikkelen, verliezen hun concurrentiekracht of maatschappelijk draagvlak. Ze lopen grote organisatorische en financiële risico's en zijn een minder aantrekkelijke werkgever.

Het vinden en vasthouden van een succesvolle aanpak voor leren en ontwikkelen is in iedere organisatie een gedeelde uitdaging voor werkgever en werknemers. Ze hebben hier beide groot belang bij. Zorg dat dit gedeelde belang het fundament is onder je aanpak. Een goede manier om dit als organisatie te waarborgen is de vakbonden vanaf het begin bij de aanpak betrekken. Zij kunnen helpen de impact van veranderingen op werknemers bespreekbaar te maken.

**'Uiteindelijk staat of valt alles met een lerende organisatie'**

- Frank Guldenmund, TU Delft

Lees meer over de visie van Frank op onze site

Lees meer →



## Voorwaarden voor een werkende aanpak



### 2. Besef dat je een complexe verandering nastreeft

Werken en leren & ontwikkelen kunnen uitstekend samengaan. Denk bijvoorbeeld aan vanuit het werk georganiseerde programma's voor formele scholing, zoals opleidingen en cursussen. Maar zeker ook aan informele vormen van ontwikkelen: leren van en in het dagelijks werk, via uitdagingen die zich hierin voordoen. Maar liefst 85% van het leren vindt informeel plaats, tijdens het werk.

In de praktijk is werken combineren met leren & ontwikkelen echter zeker niet voor iedereen of onder alle omstandigheden vanzelfsprekend. Op bedrijfsniveau is succesvol leren & ontwikkelen vaak zelfs een complexe organisatorische veranderopgave. Het is belangrijk deze complexiteit niet te onderschatten. De verandering moet op meerdere lagen plaatsvinden, vergt een strategie voor de korte én de lange termijn, raakt veel stakeholders en belangen en vormt een (zeer) dynamisch proces. In het ideale geval zijn strategische verander- en innovatieopgaven en het thema leren & ontwikkelen met elkaar verbonden. In de dagelijkse werkelijkheid vormen ze echter vaak nog verschillende werelden, waarbij bedrijfsvoering tegenover HR staat.

Een succesvolle bedrijfsaanpak voor leren & ontwikkelen vinden komt erop neer dat je iets wat niet vanzelfsprekend is, alsnog vanzelfsprekend probeert te maken. Dat is precies zo uitdagend als het klinkt. Succes boeken begint met onder ogen zien dat je een complexe verandering nastreeft.

## Voorwaarden voor een werkende aanpak



### 3. Realiseer je dat je een groot beroep doet op menselijke vermogens

Ook op team- en individueel niveau is leren & ontwikkelen een uitdagend proces. Bij teams doet het een beroep op wendbaarheid en groepsvaardigheden zoals samenwerken en van elkaar leren. Op individueel niveau vraagt het een extra inspanning: een werknemer moet er meer voor doen dan voor het uitvoeren van routinetaken. Denk bijvoorbeeld aan kunnen incasseren en het vermogen hebben lessen te trekken uit fouten, kritiek en tegenslagen.

In beide gevallen kan de uitdaging grote voldoening geven, maar ook angst of weerstand oproepen. Het is belangrijk dat de organisatie het proces faciliteert, door werknemers tijd en ruimte te geven om te leren en te experimenteren. Daarnaast kunnen begeleiding en coaching van toegevoegde waarde of ronduit noodzakelijk zijn. Werknemers kunnen hier zelf ook een belangrijke rol in vervullen, door ervaringen te delen en elkaar te inspireren en coachen. De organisatie kan dit proces bevorderen door koplopers in te zetten als leerambassadeurs. De vakbeweging heeft hier een in de praktijk bewezen effectieve structuur voor ontwikkeld.

Zowel individuele werknemers als teams zullen leren & ontwikkelen alleen omarmen als het beroep dat je op ze doet overeenkomt met wat zij voor hun gevoel kunnen realiseren. Bewaak op beide niveaus zorgvuldig de lijn tussen motiverende uitdagingen en demotiverende overvraging.

**'We moeten leren & ontwikkelen vooral behapbaar zien te houden'**

- Tom Gibcus, namens CNV

Lees meer over de visie van Tom op onze site

Lees meer →



## Voorwaarden voor een werkende aanpak



### 4. Zoek naar verbinding tussen bedrijfsstrategie en individuele drijfveren

Een complicerende factor bij leren & ontwikkelen in de werksfeer is dat er een verbinding tot stand moet komen die niet vanzelfsprekend is. Namelijk de verbinding tussen aan de ene kant de bedrijfsstrategie en aan de andere kant de praktijksituatie op teamniveau en de drijfveren van individuele werknemers.

Wat een bedrijf of instelling wil bereiken, past niet vanzelfsprekend bij wat een werknemer nastreeft en daadwerkelijk kan bieden. Bovendien kunnen beide partijen gedurende de arbeidsrelatie van inzicht veranderen. Dat de verbinding er vandaag is, wil dus zeker niet zeggen dat deze er morgen ook is. Een essentieel onderdeel van leren & ontwikkelen in de werksfeer is dat beide partijen nagaan of ze de verbinding (opnieuw) kunnen en willen aangaan.

Leren & ontwikkelen betekent veranderen. Dat lukt alleen als mensen de gevraagde verandering omarmen. Start het proces met het schetsen van een heldere bedrijfsdoelstelling en een vraag aan iedere werknemer: kun en wil je hieraan bijdragen, en hoe zie jij je bijdrage voor je?

## Voorwaarden voor een werkende aanpak



### 5. Ken de valkuilen die je moet zien te vermijden

Onderschatting van de complexiteit van de opgave van leren & ontwikkelen leidt in de praktijk vaak tot contraproductieve aanpakken. Belangrijke (en onderling nauw samenhangende) mankementen hiervan zijn top-down benadering, gebrek aan maatwerk en onvoldoende ondersteuning en begeleiding. Daarnaast zijn er vaak wel allerlei formele en informele leerinterventies, maar worden die nauwelijks structureel en integraal geïntegreerd met het dagelijkse werk.

Deze valkuilen moet je zien te vermijden. De contraproductiviteit resulteert vaak in cynisme, weerstand en een hoog percentage implementatiemislukkingen. Iedere mislukking maakt de volgende veranderingpoging lastiger te realiseren.

In het geval van leren & ontwikkelen is weten wat je *niet* moet doen minstens zo belangrijk als weten wat je wel moet doen. Ken de valkuilen die je moet zien te vermijden. En heb je te maken met een aanpak die niet werkt? Onderzoek dan waar het misloopt en leer daarvan.

**'Onderschat niet wat cynisme aanricht. Je kunt beter niets doen dan iets starten waarvan je al ziet dat het niet gaat lukken.'**

- Cees Reezigt, Hanze Hogeschool

Lees meer over de visie van Cees op onze site

Lees meer →



## Voorwaarden voor een werkende aanpak



### 6. Ben je bewust van de kloof tussen intenties en gedrag

Een existentieel en dus cruciaal vraagstuk op het gebied van leren, ontwikkelen en loopbaan is de kloof tussen intenties en gedrag. Inzicht hebben (weten) en gemotiveerd zijn om er iets aan te doen (willen) zijn niet voldoende. Er zijn ook handelingsbekwaamheid (kunnen) plus tijd en ruimte (mogen) nodig om tot actie te komen. Dit geldt op het niveau van bedrijf, team en individu.

De uitdaging is om aanwezige belemmeringen te doorbreken en beweging te realiseren. Dit vraagt om een combinatie van Richting, Ruimte en Ruggensteun. Het moet duidelijk zijn waar de organisatie naartoe wil en hoe werknemers en teams hieraan kunnen bijdragen (richting). Werknemers en teams moeten de tijd en de vrijheid krijgen om te leren en te experimenteren (ruimte). En wie coaching of begeleiding nodig heeft, moet die kunnen krijgen (ruggensteun).

Voor leren & ontwikkelen is altijd méér nodig dan overeenstemming over te realiseren doelen. Het is zaak de omstandigheden te scheppen waarin je daadwerkelijk samen tot acties komt. Zorg dat je in gesprek bent en blijft over wat er nodig is op het gebied van Richting, Ruimte en Ruggensteun.

**'Je kunt mensen van alles leren. Maar als de omstandigheden niet toelaten dat ze het in praktijk brengen, verandert er niets.'**

- Margreet Xavier, SPDI

Lees meer over de visie van Margreet op onze site

Lees meer →





## Voorwaarden voor een werkende aanpak



### 7. Besteed extra aandacht aan praktijkopgeleide werknemers

In de praktijk komt een leven lang ontwikkelen het minst tot stand bij de groep die er de grootste behoefte aan heeft: praktijkopgeleide medewerkers. Zij ervaren lang niet altijd de noodzaak om werkpraktijken aan te passen en denken bij het woord 'leren' vaak uitsluitend aan formele scholing. Ook ontbreekt het hun nogal eens aan het zelfvertrouwen dat zij zich succesvol verder kunnen ontwikkelen.

Bedrijfsaanpakken verzuimen vaak op deze situatie in te spelen. Om dit met succes te kunnen doen is een mix nodig van formeel en informeel leren. De laatste vorm geeft bij alle werknemers de beste resultaten, maar waarborgt in het bijzonder aansluiting bij de behoeften en vermogens van praktijkopgeleide medewerkers. Zij leren vooral en bij voorkeur in de praktijk, via toepassing van nieuwe kennis en werkmethoden in het dagelijks werk. De uitdaging is om dit leren zodanig te organiseren dat het de productiviteit niet te veel verstoort en dus economisch rendabel is.

Leren & ontwikkelen is voor iedereen weggelegd. Elke werknemer is ertoe in staat en hoort er ook toe te worden uitgedaagd. Maar dit wil niet zeggen dat iedereen op dezelfde wijze moet leren. Besef dat veel werknemers zich het liefst en het best ontwikkelen door leren in de praktijk.

# Quickscan werkende aanpak leren & ontwikkelen



## Een succesvolle aanpak:

Vindt plaats op meerdere lagen.

Speelt in op de korte én de lange termijn.

Heeft oog voor belangen of weerstand bij verschillende stakeholders.

Geeft teams en individuen tijd en ruimte voor leren & ontwikkelen en zorgt waar nodig voor begeleiding.

Koppelt leren & ontwikkelen (HR) aan bedrijfsstrategie (business).

Is in te passen in de huidige praktijk en bedrijfseconomische eisen.

# Aandachtspunten voor procesbegeleiders



## 1. Analyseer de startsituatie grondig

Om focus aan te brengen en een wildgroei aan onsamenvangende initiatieven en interventies te voorkomen, is het zaak de startsituatie scherp in beeld te brengen. Er zijn diverse toegankelijke scans die als hulpmiddel kunnen dienen om tot een heldere diagnose te komen. Een voorbeeld is de [Leercultuurscan](#) van de hogescholen Windesheim en Saxion. Hiermee kun je gericht en evidence informed aan de slag om een integraal pakket van passende leer- en ontwikkelmogelijkheden vast te stellen.

Belangrijk is om vooraf goed af te spreken wat de scan gaat verkennen en hoe dat gaat helpen om tot een pakket van leer- en ontwikkelmogelijkheden te komen. De sleutelvraag is hoe er een verbinding tot stand moet komen tussen de uitkomsten van de verkenning en het ontwikkelen van een concreet verbetervoorstel. Die vraag moeten de betrokkenen samen beantwoorden.

Een grondige analyse is een onmisbare stap om tot de juiste focus en een werkende aanpak te komen. De benodigde investering verdient zichzelf dubbel en dwars terug omdat je er aanmodderen mee voorkomt dat vele malen kostbaarder is.

## Aandachtspunten voor procesbegeleiders



### 2. Begeleid de uitvoering en opvolging van de analyse

Het is essentieel om als adviseur de uitvoering van de analyse en het oppakken van verbeterpunten goed te begeleiden, want de praktijk leert dat het proces hierna nogal eens eindigt. Waak er vooral voor dat een bedrijf louter kwantitatieve metingen inzet voor cijfermatige geruststelling, en verzuimt om werknemers in persoonlijke gesprekken naar hun ervaringen te vragen.

Aanvullend kwalitatief onderzoek levert vaak juist de belangrijkste inzichten over knelpunten en succesfactoren op. Bovendien vormt het de start van een dialoog over leren & ontwikkelen. Dit is een belangrijk element om een eenzijdige *top-down* benadering tegen te gaan. Op deze manier ben je ook bij het ontwerpen en inrichten van een project al positief bezig met implementatie: je neemt mensen en hun ideeën mee en geeft ze een stem. Dit bevordert de acceptatie en verkleint de kans op weerstand

'Meten is weten' is bij leren & ontwikkelen niet zonder meer van toepassing. Het maakt uit wat er precies wordt gemeten en hoe dat gebeurt. Cijfers zijn alleen van waarde in combinatie met kwalitatieve gegevens. Het verzamelen van deze laatste is op zichzelf een waardevolle processtap.

**'We zijn nog te veel een diploma-samenleving. Het is hoog tijd dat we hiervan loskomen en een integrale benadering van leren kiezen.'**

- Menno Vos, Hogeschool Windesheim

Lees meer over de visie van Menno op onze site

Lees meer →



# Aandachtspunten voor procesbegeleiders



## 3. Spreek af welk type competenties je wilt ontwikkelen

Succesvol leren & ontwikkelen in de werksfeer is altijd maatwerk. Het is zaak zo precies mogelijk in te spelen op de specifieke situatie en uitdagingen waar een bedrijf of instelling mee te maken heeft. Je hebt per slot van rekening te maken met een bedrijfseconomische realiteit. Doen werknemers niet de kennis en vaardigheden op waar de organisatie behoefte aan heeft, dan zal het project vroeg of laat vastlopen en kan de beoogde leercultuur nooit tot ontwikkeling komen. Omgekeerd hebben organisaties te maken met de realiteit van de arbeidsmarkt: als zij onvoldoende inspelen op de (ontwikkel)behoefte van werknemers, vergroot dat de kans op verloop en problemen bij het aantrekken van nieuwe medewerkers.

In de praktijk zijn zowel werkgevers als aanbieders van opleidingen geneigd zich meer te laten leiden door trends dan door een gedegen analyse van wat er nodig is. Denk bijvoorbeeld aan een term als '21e eeuwse vaardigheden', die de suggestie kan wekken dat een bepaald type vermogens onmisbaar is om bij de tijd te zijn. Alleen een situatieanalyse van de start kan uitwijzen of hier op dit specifieke moment ook de grootste behoefte van een organisatie ligt, en of de werknemerspopulatie toe is aan het verwerven ervan. Het kan helpen om bij het in kaart brengen van de behoefte en het ontwikkelen van een scholingsaanbod onderscheid te maken tussen drie typen competenties:

3 typen competenties En voorbeelden van situaties waar ze bij aansluiten		
Type competenties	Kernvraag	Het bedrijf of de instelling:
Voorwaardelijke competenties	Hoe zorgen we dat werknemers inzetbaar worden (startklaar)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heeft moeite om voor bestaande processen genoeg gekwalificeerde werknemers te vinden.</li> <li>• Moet volledig nieuwe processen of bedrijfsactiviteiten zien te bemensen.</li> <li>• Moet een groep werknemers herplaatsen in veranderd of volledig nieuw werk.</li> </ul>
Reactieve competenties	Hoe zorgen we dat werknemers blijven (bijvoorbeeld bij andere manier van werken)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Staat voor de opgave met de al aanwezige werknemers in te spelen op nieuwe vragen vanuit de markt.</li> <li>• Moet of wil bestaande processen en bedrijfsactiviteiten wijzigen.</li> <li>• Heeft te maken met groepen werknemers die moeite hebben aan te haken bij veranderingen.</li> </ul>
Proactieve competenties	Hoe zorgen we dat werknemers op de lange termijn inzetbaar blijven (in de huidige of in een andere organisatie)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is actief in een markt of sector die een ingrijpende transitie met nog onzekere uitkomst doormaakt.</li> <li>• Opereert op een zeer dynamische markt die vraagt om voortdurende innovatie en creatie van nieuwe kansen.</li> <li>• Is voor zijn overleving of bestaansrecht afhankelijk van het analytisch en adaptief vermogen van zijn werknemers.</li> </ul>

Pas op voor het misverstand dat het ene type competenties beter, hoger of 'meer bij de tijd' is dan andere. Proactief is niet per se waardevoller dan voorwaardelijk. Ook worden mensen niet automatisch pas proactief als eerst hun vakmanschap op orde is. Waar het werkelijk om gaat is welke competenties aansluiten bij de behoeften van een organisatie, nu en in de toekomst.

## Aandachtspunten voor procesbegeleiders



### 4. Bewaak de balans tussen top-down en bottom-up

Een werkende aanpak vraagt om een goede balans tussen een *top-down* en *bottom-up* benadering. Beide zijn nodig om de gewenste beweging te realiseren:

Top-down	Bottom-up
<i>Taak voor de top: richting, perspectief en middelen bieden, verandering initiëren</i>	<i>Taak voor werknemers &amp; middenmanagement: beweging creëren, verandering realiseren</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bedrijfsdoelen en strategie bepalen, hiermee samenhangende noodzaak tot leren &amp; ontwikkelen signaleren.</li><li>• De noodzaak tot ontwikkelen duidelijk en zichtbaar maken. Waar beweegt het bedrijf zich naartoe, wat betekent dat voor het werk, wat zijn de benodigde skills en ontwikkelinteresses, in hoeverre zijn die aan- en afwezig?</li><li>• Zorgen voor de benodigde middelen: tijd, ruimte, begeleiding en budget.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Op de werkvloer energie en eigenaarschap realiseren op het gebied van leren &amp; ontwikkelen.</li><li>• Zelf nadenken over wat er nodig is en hoe het kan worden ingericht, in de eerste plaats in een groepsproces op teamniveau.</li><li>• Op individueel niveau afstemmen welke bijdrage iedere werknemer gaat leveren.</li></ul>

Zorg dat je bij het ontwikkelen van een aanpak voor leren & ontwikkelen de discussie vóór bent over wat het beste is: top-down of bottom-up. Een werkende aanpak is altijd een mengvorm van beide benaderingen. Richt de aandacht op het vinden van de juiste onderlinge balans.

## Aandachtspunten voor procesbegeleiders



### 5. Bouw flexibiliteit en mogelijkheden voor tussentijdse bijstelling in

Vrijwel alle organisaties zullen voor het ontwikkelen en doorvoeren van een aanpak voor scholing & ontwikkeling een lineair projectplan met meerdere stappen of fasen opstellen. Een belangrijk gevaar hierbij is dat de benodigde verandering wordt benaderd als een proces dat je vanaf het beginpunt volledig kunt overzien en plannen. Met als gevolg dat de organisatie te lang aan het plan vasthoudt, ook als er gaandeweg signalen zijn dat het niet zo uitwerkt als vooraf was voorzien.

In de praktijk is de verandering waar leren & ontwikkelen om vraagt vaak een complex proces met een bij aanvang nog onzekere uitkomst. Om goed met deze onvoorspelbaarheid om te gaan, is het zaak flexibiliteit en mogelijkheden voor tussentijdse bijstelling in te bouwen. Dit kan door met *order-generating rules* te werken. Dit zijn flexibele en relatief eenvoudig regels over specifieke kritische processen in een verandering die orde scheppen in een ongeordend systeem. Ze gaan nadrukkelijk niet over de inhoud, zijn vaak in zekere mate situatie gebonden en worden regelmatig geëvalueerd en waar nodig aangepast.

#### Order-generating rules voor leren & ontwikkelen

Twee voorbeelden van regels waarmee je orde kunt scheppen in een complex proces

1. *'Een idee is pas goed als je er minstens drie praktische acties op de werkvloer aan kunt verbinden.'*

2. *'Leren en ontwikkelen in de werksfeer is een groepsproces. Een training is daarom alleen zinvol als er minstens drie mensen uit een team aan deelnemen.'*

Om tot *order-generating rules* te komen, moet je in gesprek met mensen in de organisatie. Dit is een traject op zich, en daarmee een goede toetssteen. Kan of wil een organisatie hier geen tijd voor maken, dan is het de vraag of de complexiteit van de veranderopgave wel scherp in beeld is.

# Succesfactoren en mogelijkheden voor extra impulsen



## 1. Versterk informeel leren met formele bevestiging en erkenning

Belangrijke kansen voor succesvol leren & ontwikkelen liggen bij laagdrempelig informeel leren tijdens en op het werk. Als het lukt om dit structureel van de grond te krijgen, ontstaat een brede waaier van leer- en ontwikkelopties naast de formele trainingen en cursussen. Belangrijke succesfactoren hierbij zijn tijd, ruimte en persoonlijke feedback en begeleiding. Deze vragen in de praktijk doorgaans om 'on the job' interventies. Het is goed om deze formeel te bevestigen: dit maakt duidelijk dat de organisatie informeel leren net zo serieus neemt als de formele variant.

Een waardevolle extra impuls voor informeel leren is te creëren door er heldere leer- en loopbaanpaden aan te koppelen. Ook hier geldt dat formele bevestiging het effect versterkt. Denk bijvoorbeeld aan een skills paspoort of erkenning van verworven competenties. Zulke vormen van formele erkenning kunnen informele vormen van leren bestendigen en maken de geleverde prestatie tastbaar. Ze geven richting en houvast en drukken merkbare waardering uit. Ook bevorderen ze de arbeidsmarktwaarde en het zelfvertrouwen van werknemers.

Waak voor de misvatting dat informeel leren helemaal geen formele structuur nodig heeft. Voor de beoogde laagdrempeligheid moet het leren zelf inderdaad zo informeel mogelijk zijn. Maar formele faciliteiten en erkenning kunnen het succes en de opbrengst enorm versterken.



## Succesfactoren en mogelijkheden voor extra impulsen



### 2. Heb ook oog voor kansen buiten het eigen werk

Laagdrempelig informeel leren tijdens en op het werk is een belangrijk alternatief voor formelere vormen van leren, vooral bij praktisch opgeleide werknemers. Praktijkleren kan echter ook belangrijke impulsen krijgen via initiatieven die werknemers juist (deels) buiten de structuur van het eigen werk en de eigen organisatie plaatsen. Voorbeelden hiervan zijn:

- Fieldlabs (een omgeving waarin meerdere organisaties samenwerken voor een experiment);
- Learning communities (groepen waarin werknemers, werkgevers en experts kennis en ervaringen uitwisselen);
- Innovatiehubs (op innovatie gerichte samenwerkingsverbanden van bedrijfsleven en wetenschap);
- Regionale kennisnetwerken (regionale samenwerkingsverbanden die zich richten op kennisontwikkeling en kennisdeling).

Met name mkb-bedrijven kunnen veel baat hebben bij zulke initiatieven, omdat zij leer- en ontwikkelinitiatieven op deze manier niet alleen hoeven op te zetten. Dit geldt zowel voor de inrichting van het leerproces en de benodigde faciliteiten als voor het realiseren van deskundige advisering en procesbegeleiding. Vooral deze laatste maakt in de praktijk het verschil. Dit betekent ook dat je met zo'n traject buiten de eigen werkomgeving een waardevolle extra impuls kunt realiseren.

Praktijkleren is voor iedere organisatie van waarde. Loop je tegen organisatorische of financiële bezwaren aan, of verwacht je meer effect als je mensen uit hun vaste werkrou tine kunt halen? Overweeg dan of samen met andere bedrijven georganiseerde initiatieven een optie zijn.

**'We moeten veel meer onrust op de werkvloer creëren. Je hebt een beetje herrie nodig om tot ontwikkeling te komen.'**

- Stephan Corporaal,  
Saxion Hogeschool

Lees meer over de  
visie van Stephan  
op onze site

Lees meer →



## Ook aan de slag met inzichten uit wetenschap en praktijk?



Aan de slag gaan met leren & ontwikkelen in de werksfeer is een zoektocht. Wat heeft jouw bedrijf of instelling nodig? Hoe kun je werknemers uitdagen, ruimte geven en ondersteunen? Hoe richt je het proces in en waar liggen kansen voor extra impulsen? Door inzichten uit wetenschap en praktijk samen te brengen, vergroot je de kans dat werknemers in jouw organisatie op een positieve manier in beweging komen.

- Je krijgt de startsituatie en wensen voor de toekomst scherp in beeld.
- Je gaat aan de slag met bewezen effectieve principes en vermijd valkuilen.
- Je houdt een complex en deels onvoorspelbaar proces hanteerbaar met praktische afspraken.
- Je weet beter wat het effect is, waar je moet bijstellen en wat een extra impuls kan geven.

### Interesse in een pilot?

Laat ons weten met welke vraagstukken rond leren & ontwikkelen jouw organisatie worstelt. Of hoe inzichten uit wetenschap en praktijk jouw project verder zouden kunnen brengen. In 2024 voeren we enkele pilots uit om de combinatie van praktijkervaringen en wetenschappelijke kennis in de praktijk te beproeven. Hiervoor is SZW-subsidie beschikbaar. Een prachtige kans om tegen beperkte kosten te profiteren van toep expertise!

Deelname staat open voor bedrijven met 50-250 werknemers. Meld je belangstelling via [duurzaamahetwerk.nl/contact](https://duurzaamahetwerk.nl/contact). We nemen snel contact met je op.

Neem contact op →