



Korpsvisie en Strategie Leren en Ontwikkelen toegepast op het inkopen van opleidingen en trainingen

**Handreiking
voor de
Dienst
Verwerving**

Matthijs van Dam

Concept

Versie 1.0

Versie datum 2 november 2023

Rubricering Politie Intern

Documentinformatie

Versiegeschiedenis

Versie	Versie datum	Samenvatting van de aanpassing	Gemarkeerde wijzigingen
0.1	25-07-2023	Eerste concept Matthijs van Dam	
0.2	31-7-2023	Feedback Nicolette Spiering verwerkt	
0.3	31-08-2023	Feedback Ilonka Guurink, Marleen Rietveld & Marja Hamelinck verwerkt	
0.4	06-09-2023	Feedback Ilonka Guurink, Marleen Rietveld & Nicolette Spiering verwerkt	
0.5	10-10-2023	Inhoudelijke en tekstuele aanvullingen van Anneloes Rademaker, Cindy Schoneveld & Guus Bakker	
0.6	26-10-2023	Feedback van Bea Aubri, Ilonka Guurink, Marleen Rietveld & Nicolette Spiering verwerkt	
1.0	02-11-2023	Laatste inhoudelijke en tekstuele aanvullingen van Ilonka Guurink, Marleen Rietveld, Nicolette Spiering & Matthijs van Dam verwerkt	

Verzendlijst

Versie	Verzend datum	Naam	Afdeling / Functie
0.1	25-07-2023	Ilonka Guurink & Nicolette Spiering	Dienst Verwerving
0.2	02-08-2023	Marleen Rietveld, Marja Hamelinck & Guus Bakker	Dienst Verwerving, HRM & Strategisch adviseur Korpsleiding
0.3	31-08-2023	Ilonka Guurink, Marleen Rietveld & Nicolette Spiering	Dienst Verwerving
0.4	06-09-2023	August van Fulpen, Guus Bakker, René de Waal, Marja Hamelinck, Anneloes Rademaker & Cindy Schoneveld	Dienst Verwerving, HRM, Strategisch advies Korpsleiding & Kernteam Leren en Ontwikkelen
0.5	10-10-2023	Ilonka Guurink, Marleen Rietveld, Nicolette Spiering, Martijn van Diemen, Anneloes Rademaker, Cindy Schoneveld, Guus Bakker, Marja Hamelinck, August van Fulpen & René de Waal	Dienst Verwerving, HRM, Strategisch advies Korpsleiding & Kernteam Leren en Ontwikkelen
0.5	11-10-2023	Bea Aubri	HRO
0.6	26-10-2023	Ilonka Guurink, Marleen Rietveld & Nicolette Spiering	Dienst Verwerving

© Politie, all rights reserved.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, op geautomatiseerde wijze opgeslagen of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Politie.

Inhoudsopgave

Documentinformatie	2
Inhoudsopgave.....	2
1. Introductie Korpsvisie en Strategie Leren en Ontwikkelen	4
1.1 Visie	4
1.2. Hoofddoelen.....	4
2. Het inkopen van opleidingen en trainingen.....	5
2.1 Inschrijvingsleidraad.....	5
2.2 Programma van Eisen.....	5
Lijst van bijlagen.....	7
Bijlage 1 – Tekst voor de Inschrijvingsleidraad	7
A. Opleidingsplan	7
B. Expertise projectteam	7
C. Bijdrage aan Korpsvisie en Strategie Leren en Ontwikkelen	8
Bijlage 2 – Samenvatting Korpsvisie en Strategie Leren en Ontwikkelen	9
1. Visie.....	9
2. Hoofddoelen	9
3. Strategie	10
4. Uitwerking Strategie	10

1. Introductie Korpsvisie en Strategie Leren en Ontwikkelen

De Directie HRM heeft in juli 2022 de Korpsvisie en Strategie Leren en Ontwikkelen vastgesteld. De urgentie om te komen tot een korps brede visie en strategie op leren en ontwikkelen is hoog, omdat het leer- en ontwikkellandschap is versnipperd. Deze versnippering ontstaat mede doordat verantwoordelijkheden en middelen op het gebied van leren en ontwikkelen zijn gefragmenteerd binnen de politieorganisatie. Daarnaast is de vraag naar onderwijs, opleidingen, trainingen en andere leerinterventies groot. In dat kader is grip en regie vanuit de Dienst Verwerving uiterst van belang.

Deze handreiking maakt inzichtelijk hoe de korpsvisie en strategie accuraat kan worden toegepast op het inkopen van opleidingen en trainingen. In hoofdstuk 1 wordt er kort inhoudelijk stilgestaan bij de visie en de bijbehorende hoofddoelen. In hoofdstuk 2 komt de toepassing hiervan op het inkopen aan bod: dit zowel voor de inschrijvingsleidraad als voor het programma van eisen.

1.1 Visie

De visie op leren en ontwikkelen wordt uitgewerkt in zes uitgangspunten:

1. Medewerkers en vak staan centraal.
2. Leren is onderdeel van het werk: individueel en samen.
3. Medewerkers nemen verantwoordelijkheid voor eigen ontwikkeling, leidinggevend en geven richting en ruimte: samen verantwoordelijk.
4. Investeren in leren en ontwikkelen gebeurt bewust en gericht op rendement.
5. Er worden meerdere vormen van leren en ontwikkelen toegepast op de ontwikkelbehoeften.
6. Er wordt één gezamenlijke taal gehanteerd met eenduidige begrippen.

1.2. Hoofddoelen

Leren en ontwikkelen is gericht op brede ontwikkeling en gaat uit van drie hoofddoelen:

1. Startbekwaam voor het (politie)vak worden; generiek en specifiek (op verschillende niveaus en vakgebieden).
2. Vakbekwaam worden en vakbekwaam blijven (generiek en specifiek).
3. Persoonlijke ontwikkeling, loopbaanontwikkeling en teamontwikkeling.

De volledige Korpsvisie en Strategie Leren en Ontwikkelen is via de volgende link terug te vinden:



Leren+&+Ontwikkele
n+--+Korpsvisie+&+S

Een samenvatting van deze korpsvisie en strategie is bijgevoegd in [Bijlage 2](#) van deze handreiking.

2. Het inkopen van opleidingen en trainingen

Bij het inkopen van opleidingen en trainingen dient er rekening te worden gehouden met de Korpsvisie en Strategie Leren en Ontwikkelen. De uitgangspunten van de visie zijn bij uitstek geschikt om mee te nemen in het scherp krijgen van de behoefte. Waar raakt de korpsvisie het project? En waar raakt het de markt? In hoofdstuk 2 wordt dit concreet uitgewerkt in de inschrijvingsleidraad en het programma van eisen.

2.1 Inschrijvingsleidraad

Tijdens het offertetraject brengen we de leveranciers op de hoogte van de Korpsvisie en Strategie Leren en Ontwikkelen. Het is daarbij relevant om helder te hebben hoe zij kijken naar deze korpsvisie en strategie. Hoe verwachten zij deze visie concreet toe te kunnen passen op de te leveren opleiding? Om dit goed in beeld te krijgen, kan de politie vragen naar een **Opleidingsplan** over hoe leverancier de opdracht wil gaan uitvoeren en hoe men verwacht bij te dragen aan het gewenste resultaat. Een voorbeeld van een tekst die kan worden opgenomen in de inschrijvingsleidraad is terug te vinden in [onderdeel A in Bijlage 1](#) van deze handreiking.

Daarnaast is het goed om inzichtelijk te krijgen welke expertise de leverancier in wil zetten bij het geven van de opleidingen. Hoe ziet hun projectteam voor de desbetreffende opleiding eruit? Beschikken zij over aanpalende kennis aangaande de korpsvisie en de toepassing hiervan? Een voorbeeld van een tekst die kan worden opgenomen in de inschrijvingsleidraad is terug te vinden in [onderdeel B in Bijlage 1](#) van deze handreiking.

Ook is het raadzaam om de Korpsvisie en Strategie Leren en Ontwikkelen in zijn geheel mee te zenden met de offerteaanvraag en hierbij gericht uit te vragen hoe de desbetreffende opleiding van de leverancier bijdraagt aan het realiseren van deze visie. Dit kan door een aantal van de zes principes uit de korpsvisie uit te lichten. Zie voor meer informatie [onderdeel C in Bijlage 1](#). Het delen van de korpsvisie en strategie met derden is toegestaan, mits zij altijd bronvermelding gebruiken als zij hieruit citeren.

2.2 Programma van Eisen

In het Programma van Eisen worden expliciet eisen geformuleerd die gerelateerd zijn aan de Korpsvisie en Strategie Leren en Ontwikkelen. Deze zijn uitgewerkt in de Korpsvisie en Strategie Leren en Ontwikkelen. Afhankelijk van de soort opleiding of training (*soft skills* of vakinhoudelijk) kunnen bepaalde eisen minder van belang zijn. Sta er dus goed bij stil welke eisen passend zijn bij de desbetreffende in te kopen opleiding of training. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat niet elke opleiding of training een digitale leeromgeving behoeft. Houd rekening met onderstaande eisen:

Eis: Medewerkers en vak staan centraal

Inschrijver stemt de wijze van leerinhoud af op de individuele deelnemers (personalisatie) en hun specifieke werkpraktijk of ontwikkelbehoefte.

Eis: Leren is onderdeel van het werk; individueel en samen

Inschrijver stimuleert (zelf)reflectie en het geven van feedback.

Inschrijver koppelt het leren aan- en/of integreert het leren in de praktijk door individueel werken en samenwerken.

Inschrijver betreft de leidinggevendenden bij het leer- en ontwikkeltraject.

Eis: Medewerkers nemen verantwoordelijkheid voor eigen ontwikkeling

Inschrijver stimuleert deelnemende medewerkers in het nemen van verantwoordelijkheid voor eigen ontwikkeling in het leer- en ontwikkeltraject. Inschrijver heeft daarbij aandacht voor duurzame vaardigheden zoals zelfsturing, samenwerken, leren leren (metacognitie) en communiceren.

Eis: Er worden meerdere vormen van leren en ontwikkelen toegepast (leervorm)

Inschrijver dient diverse leervormen aan te bieden, waarbij 'de werkpraktijk als leeromgeving' als vertrekpunt geldt: een les daar waar het moet omdat kritieke kennis en vaardigheden geleerd worden (volgens leerplan, vastgestelde inhoud en eindtermen, instructie), gecombineerd met leren in het werkveld.

Inschrijver maakt een duidelijk onderscheid in het leren van 'kritieke' kennis ten opzichte van de minder kritieke kennis.

Inschrijver sluit aan op de leerstijlen van de medewerkers.

Eis: Transfer bevorderende maatregelen

Inschrijver beschrijft in het opleidingsplan hoe zij het opleidingsdoel van de desbetreffende opleiding verwacht te behalen. Dit doet Inschrijver door transfer bevorderende maatregelen uiteen te zetten en toe te passen op de door de politie uitgelichte principes. Politie stipt hiervoor (bijvoorbeeld) drie van de [zes principes](#) uit de korpsvisie aan, die voor desbetreffende opleiding extra relevant zijn. *

Inschrijver besteedt al aan het begin van- en tijdens het leerproces aandacht aan de transfer** van het geleerde naar de praktijk.

Inschrijver meet de resultaten van de opleiding en maakt inzichtelijk op welke wijze de transfer van het geleerde naar de eigen werkomgeving wordt bevorderd.

**De Korpsvisie en Strategie Leren en Ontwikkelen noemt rendement als één van haar pijlers. Het uiteindelijke rendement is de verantwoordelijkheid van de politieorganisatie. Echter: het opleidingsdoel is de verantwoordelijkheid van de leverancier. Dit opleidingsdoel kan worden bereikt aan de hand van transfer bevorderende maatregelen.*

*** Transfer: didactisch begrip waarmee bedoeld wordt: de overdracht van kennis, vaardigheden en inzichten die in een bepaalde situatie werden verworven naar andere situaties die min of meer afwijken van de oorspronkelijke leeromgeving.*

Eis: Digitale leeromgeving & lesmateriaal

Inschrijver beschikt direct na gunning van de Overeenkomst, per..., over een digitale leeromgeving (portaal). Ten behoeve van *blended learning* kan er zonder digitale leeromgeving niet worden ingeschreven.

Inschrijver stelt actueel en motiverend lesmateriaal beschikbaar in deze digitale leeromgeving, waaronder:

- Oefen- en proefexamens
- De praktijkopdrachten per thema
- Filmpjes en/of audio ter ondersteuning van de opleiding
- De digitale leeromgeving moet toegankelijk zijn op een laptop, computer en tablet.
- Nieuwe functionele releases van de digitale leeromgeving worden in overleg met de Politie na risicoanalyse uitgerold bij de Politie.

Eis: Landingspagina

Inschrijver dient een voor de politie ingerichte landingspagina te creëren. Op deze pagina staat onder andere aanvullende informatie over de opleiding/training en wordt beschreven hoe een deelnemer zich kan inschrijven (bijvoorbeeld: *incompany* of open lijn). De link van de landingspagina moet zichtbaar zijn op de intranetpagina van de politie.

Eis: Er wordt één gezamenlijke taal gehanteerd met eenduidige begrippen

Inschrijver hanteert begrippen eenduidig en volgens de definities vanuit de Korpsvisie en Strategie Leren en Ontwikkelen.

Eis: Per dagdeel factureren

Inschrijver factureert op basis van dagdelen of op basis van hele dagen. Een dagdeel staat in deze gelijk aan 3,5 uur.

Lijst van bijlagen

Bijlage 1 – Tekst voor de Inschrijvingsleidraad

A. Opleidingsplan

1. Een **opleidingsplan** van max ... pagina's waarin u beschrijft hoe u (*naam van de opleiding of training...*) opleiding vorm wenst te geven.
De Politie wil van Inschrijver weten hoe Inschrijver de opdracht concreet gaat invullen.
Het gaat de Politie om een overzicht van wat wanneer in de opleiding terugkomt.
 - Welke onderdelen Inschrijver fysiek wenst te verzorgen;
 - Welke onderdelen zijn klassikaal & hoeveel deelnemers per klas?
 - Welke onderdelen zijn individueel
 - Welke onderdelen zijn digitaal (zelfstudie)
 - Welke leerdoelen moeten per onderdeel worden behaald
 - Wat moet behaald zijn
 - Hoeveel studiebelastinguren per onderdeel | onderwerp | thema
 - Hoeveel docentbelastinguren per onderdeel | onderwerp | thema
 - Inzicht krijgen in wat er online aangeboden wordt (in thema's) en hoe deze digitale leeromgeving wordt ingericht voor de Politie;
 - Examenvereisten
 - Percentage aanwezigheid van deelnemers voor ontvangst van certificaat | diploma
 - Overige zaken
 - Administratieve afhandeling
2. Hoe waarborgt Inschrijver de kwaliteit van de betreffende opleiding? Waaronder:
 - Effect: Hoe zorgt Inschrijver ervoor dat het geleerde niet slechts het toepassen van een trucje is, maar daadwerkelijk leidt tot nieuw gedrag?
 - Maatregelen: Welke transfer bevorderende maatregelen neemt Inschrijver tijdens het leertraject om tot het opleidingsdoel te komen?
3. Hoe ziet Inschrijver de **rolverdeling** tussen Politie en Opdrachtnemer?
4. Wat heeft Inschrijver van de Politie nodig om de Opdracht succesvol uit te kunnen voeren?

B. Expertise projectteam

Inschrijver dient de beoogde teamsamenstelling, deskundigheid, continuïteit en beschikbaarheid van het in te zetten team te beschrijven.

In deze beschrijving besteedt Inschrijver in ieder geval aandacht aan:

1. De motivering waarom de samenstelling van het team past bij de uitvraag en Opdracht, inclusief de mate van ervaring van het team. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de docenten, onderwijskundige, secretariaat en planners.
2. Hoe de Opdrachtnemer ervoor zorgt dat de juiste expertise beschikbaar is en blijft gedurende de opdracht.
3. Flexibiliteit van Opdrachtnemer bij onvoorziene omstandigheden zoals bijvoorbeeld bij uitval binnen het team. Hoe borgt Inschrijver dan de kwaliteit en continuïteit?
4. Wie er namens Opdrachtnemer fungeert als contactpersoon en wat daar onder wordt verstaan.

Een aandachtspunt vanuit onderwijskundig perspectief bij dit onderdeel is het creëren van overzicht. De Politie wenst een visueel (infographic/overzicht) te ontvangen van de docentensamenstelling, bijvoorbeeld: hoeveel docenten gaat Inschrijver inzetten voor de opleiding? Hoeveel docenten hebben een pedagogisch didactische aantekening/pedagogisch didactisch getuigschrift (pda/pdg)? Hoeveel docenten hebben geen lerarenopleiding?

De beschrijving mag niet meer dan 4 pagina's A4, lettergrootte 10, beslaan. Plus 1 pagina met een visueel. Daarnaast ontvangen we graag CV's (met beperkte personalia) van de beoogde docenten (deze tellen niet mee voor het aantal pagina's).

C. Bijdrage aan Korpsvisie en Strategie Leren en Ontwikkelen

In dit onderdeel geeft Inschrijver aan hoe zij bijdraagt aan het effectueren van de Korpsvisie en Strategie Leren en Ontwikkelen. Het is raadzaam om een aantal van de vormen van leren en ontwikkelen uit te lichten, die voor de desbetreffende opleiding of training extra van belang zijn. Zie hiervoor de [zes principes onder punt 5](#) in hoofdstuk 1 'Visie'. Laat Inschrijver aangeven hoe deze principes terugkomen in de desbetreffende opleiding.

Let op: Het gaat hierbij om wat Inschrijver daadwerkelijk aanbiedt in de offerte en niet om wat Inschrijver eventueel optioneel zou kunnen doen.

Inschrijver gebruikt altijd bronvermelding bij citaten of gebruikte stukken tekst uit de Korpsvisie en Strategie Leren en Ontwikkelen.

Bijlage 2 – Samenvatting Korpsvisie en Strategie Leren en Ontwikkelen

Als werkgever wil de politie dat medewerkers leren, zich ontwikkelen en kunnen inspelen op veranderende omstandigheden. De politie ontwikkelt zich tot een kennisorganisatie waarin medewerkers beschikken over een brede basis van parate kennis, vaardigheden en gedragskenmerken en waarin zij de mogelijkheden én verantwoordelijkheid hebben zich continu te ontwikkelen. Hiermee werken we aan een bekwame politie die duurzaam en flexibel inzetbaar is.

Daarom investeren we in een 'leven lang ontwikkelen'. De focus van de visie ligt op een ontwikkelgerichte cultuur en het stimuleren van de brede ontwikkeling, binnen de mogelijkheden van het individu. Daarbij kijken we naar het continue proces van startbekwaamheid, vakbekwaamheid, persoonlijke ontwikkeling en loopbaanontwikkeling. Medewerkers worden actief ondersteund met diverse ontwikkelmogelijkheden; ook met middelen die voor iedereen toegankelijk zijn om in eigen tijd te benutten, waarbij leren en ontwikkelen een onlosmakelijk deel van het werk vormen. Ontwikkeling van medewerkers wordt gekoppeld aan de maatschappelijke opgaven, de politietaak en de ontwikkelopgaven die daaruit voortvloeien. Kwaliteitsontwikkeling en kwaliteitsborging zijn voor het werk cruciaal. Opgave, talent en budget worden met elkaar verbonden. Het is een samenspel tussen organisatie en medewerkers, met oog voor behoeften en talenten van medewerkers: goed werkgevers- en werknemerschap.

1. Visie

De visie op leren en ontwikkelen wordt uitgewerkt in zes uitgangspunten:

1. Medewerkers en vak staan centraal.
2. Leren is onderdeel van het werk: individueel en samen.
3. Medewerkers nemen verantwoordelijkheid voor eigen ontwikkeling, leidinggevend en geven richting en ruimte: samen verantwoordelijk.
4. Investeren in leren en ontwikkelen gebeurt bewust en gericht op rendement.
5. Er worden meerdere vormen van leren en ontwikkelen toegepast op de ontwikkelbehoeften (zes principes):
 - a. Opdoen van kritieke kennis en vaardigheden gaat via formeel leren, omdat het een hoog afbreukrisico heeft met aanzienlijke impact ('kritiek'). Hier is sturing op. Niet-kritieke elementen worden via non-formele leervormen georganiseerd of in de praktijk zelf. Er is ruimte voor zelf leren waar het kan.
 - b. In en tijdens het werk wordt geleerd en leren is een resultaat van werk. Tijdens het werk vindt reflectie plaats, waardoor verbeteringen en vernieuwingen in werkwijzen en handelen ontstaan.
 - c. Samen leren vindt plaats naast individueel leren. Er wordt 'gedeeld' en vooral 'synergetisch' samen geleerd. Hierdoor ontstaat een groter rendement voor het werk en de resultaten. Synergetisch leren gaat over het opdoen van nieuwe collectieve inzichten, kennis en oplossingen. Dat gebeurt door te leren in teamverband, te doen in de praktijk, te leren vanuit een vraagstuk in het werk, vanuit persoonlijk vakmanschap en passie.
 - d. De vormen en stijlen van leren zijn gevarieerd en gedifferentieerd; leren wordt vormgegeven vanuit de context, doelgroep, de individuele leerbehoeften én leerstijlen. Voor de ontwikkeling van leerinterventies worden leervoorkeuren onderscheiden, zodat de leervormen aansluiten op de leervraag en de persoon.
 - e. Leren wordt ondersteund door moderne (digitale) middelen, IV-systemen en kennismanagement (kennisbeheer, kennisontwikkeling en onderhoud).
 - f. Wanneer er sprake is van een kwalificatie-eis of een (wettelijke) certificeringseis vanuit een kwaliteitsnorm (hoog afbreukrisico of gevoelige aspecten), geldt de verplichting dat de kennis en vaardigheden via kwalificerende of certificerende opleidingen geleerd worden. In de opleidingsprofielen zijn de verplichte kwalificaties opgenomen.
6. Er wordt één gezamenlijke taal gehanteerd met eenduidige begrippen (zie paragraaf 3.6 in 'Korpsvisie en Strategie Leren en Ontwikkelen').

2. Hoofddoelen

Leren en ontwikkelen is gericht op brede ontwikkeling en gaat uit van drie hoofddoelen:

1. Startbekwaam voor het (politie)vak worden; generiek en specifiek (op verschillende niveaus en vakgebieden).
2. Vakbekwaam worden en vakbekwaam blijven (generiek en specifiek).
3. Persoonlijke ontwikkeling, loopbaanontwikkeling en teamontwikkeling.

3. Strategie

Om de visie en de drie hoofddoelen te bereiken, richt de strategie zich op twee clusters van noodzakelijke veranderingen. De focus ligt op verandering aan de cultuurkant: mens en gedrag. Ter ondersteuning is verandering aan de systeemkant noodzakelijk (regie, governance en financiële stromen).

Kern van spoor 1: naar een ontwikkelgerichte cultuur in de organisatie

Medewerkers en leidinggevenden zijn samen eigenaar van (vak)ontwikkeling in onderlinge wisselwerking. Leidinggevenden en medewerkers benutten en creëren mogelijkheden om meer verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen ontwikkeling, richten zich meer op leerrendement van leren en ontwikkelen vanuit doel, effect en doelmatigheid. Ze kijken daarbij naar het optimale effect in het werk: leren in het werk, bij Politieacademie, veldacademie of nog anders. Medewerkers zijn eigenaar van de eigen ontwikkeling. Meer eigen verantwoordelijkheid wordt mogelijk gemaakt door het bieden van een divers ontwikkelandschap, met eigen (regel)ruimte om daar gebruik van te maken. De behoeften van medewerkers worden verbonden aan de behoeften van de organisatie ('actieve wederkerigheid'). Leidinggevenden en medewerkers geven meer aandacht aan het lerend vermogen: individueel én samen in netwerken, teams of vakgroepen. In netwerken van professionals werken medewerkers aan ontwikkeling van vak en vakmanschap.

Kern van spoor 2: veranderingen in het systeem

Er wordt meerjarig gekeken. Hiermee ontstaat een integraal beeld van wat nodig is op het gebied van leren en ontwikkelen en kunnen op strategisch niveau de juiste keuzes worden gemaakt. Keuzes over wat, hoe, wie en wat het kost worden jaarlijks, proactief, vanuit doelmatigheid en rendement gemaakt. Daarbij is overzicht en regie nodig voor de verdeling van capaciteit, geld en middelen. Deze systeemverandering is nodig om vraag en aanbod op het gebied van leren en ontwikkelen beter op elkaar te laten aansluiten.

4. Uitwerking Strategie

Spoor 1: cultuur (mens en gedrag)

1. Werken aan een ontwikkelgerichte cultuur in de organisatie.
2. Samenwerken gericht op een divers en samenhangend leer- en ontwikkelandschap.
3. Richten op rendement vanuit doel, effect en doelmatigheid.

Kaders voor leerrendement zijn: - De leeroplossing of interventie past bij het gewenste doel en effect. De investering wordt bepaald op basis van de beoogde leeropbrengst en werkopbrengst (doelmatig). - Leren en ontwikkelen draagt bij aan het zich eigen maken van kennis en vaardigheden om bekwaam te zijn voor de functie. - Leidinggevende en medewerker hebben een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor rendement van leren en ontwikkelen. De Resultaat- & Ontwikkelcyclus is een instrument voor het samen bepalen van rendement, voor, tijdens en na het leer- en ontwikkelproces.

Spoor 2: systeem

4. Afspraken over regie, governance en helderheid in financiële stromen.
5. Scherp zijn op vraag- en aanbodkant.
6. Scherp zijn op inhoud van leren en ontwikkelen.
7. Digitalisering in leren en ontwikkelen organiseren.