



Paper: Bedrijfsspecifieke leeromgeving met rolgedreven bewustwordings- en trainingsprogramma's

Kennisoverdracht en bewustwording

Bewustwording creëren voor verandering

Bewustwording en kennisopbouw bij medewerkers zijn cruciaal voor de continuïteit van de bedrijfsvoering. Het belang daarvan wordt regelmatig onderschat. Goed getrainde medewerkers zijn noodzakelijk voor het organiseren en uitvoeren van steeds veranderende bedrijfsactiviteiten. Noodzakelijke veranderingen van bedrijfsactiviteiten kunnen zijn ingegeven door de financiële resultaten van een bedrijf of instelling (hierna: bedrijf) maar ook door bijvoorbeeld een veranderende vraag van klanten of wetgeving. Een onverwachte situatie zoals een pandemie zorgt eveneens voor een blijvende verandering in de manier van werken. Mensen zullen deels op locatie en deels elders online hun werkzaamheden uitvoeren. De verschuiving naar deze hybride werkvorm vereist een blijvende investering in de ontwikkeling van bewustwording en kennisopbouw bij medewerkers.



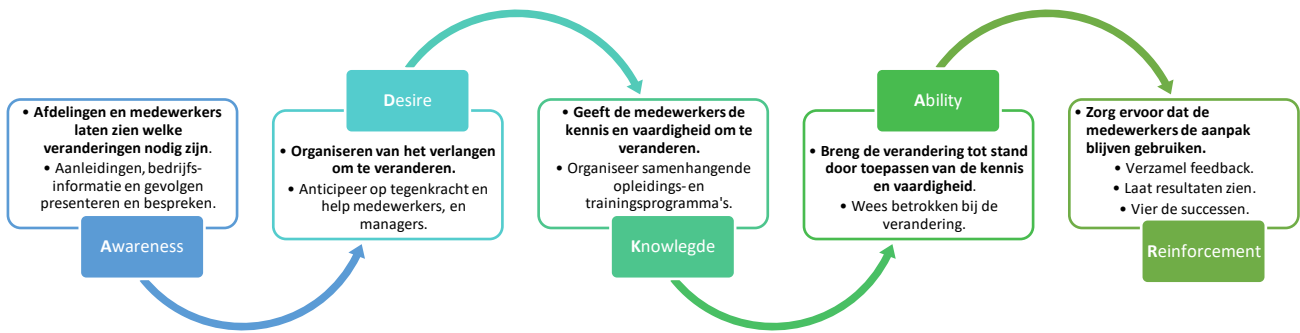
Het vraagt van de bedrijfsleiding visie en lef een veranderingsproces in te zetten. Het ADKAR-model helpt bedrijven te veranderen en biedt inzicht in de veranderingscapaciteit¹. Bewustwording en kennisopbouw zijn bepalende onderdelen van het model. Zonder bewustwording en kennisopbouw bij medewerkers komt het veranderingsproces niet op gang.

Als de leiding doordrongen is van de noodzaak van veranderen en de aard en omvang van de veranderingen zijn bekend dan ontstaat het verlangen naar de uitkomsten van de verandering. Dan is de leiding bereid de veranderingen te faciliteren, erbij betrokken te zijn en *'zijn of haar naam eraan te verbinden'*.

Een veranderingsproces raakt betrokken medewerkers op verschillende organisatielagen en vraagt aan elke medewerker een geïndividualiseerd veranderingsproces te doorlopen. De leiding vraagt van medewerkers het veranderingsproces te omarmen, kennis op te doen en gedrag te veranderen. Een medewerker moet wel in staat zijn het gewenste kennisniveau te halen, moet de verandering willen volbrengen en beoogde resultaten kunnen overleggen. Het (beoogde) resultaat van een medewerker is mede afhankelijk van veranderingsresultaten van andere medewerkers.

Uitgaande van het collectieve bedrijfsbelang en de veranderingscapaciteit van medewerkers zal de leiding kiezen voor een samenhangende bewustwording en kennisopbouw. Het bestendigen van de resultaten van de verandering vindt plaats in de bedrijfscultuur, het opleiden en trainen van nieuwe medewerkers en georganiseerd te blijven.

¹ Zie voor meer informatie ADKAR-model, <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>.



Figuur 1: Rolgedreven opleidings- en trainingsprogramma's sluiten naadloos aan op het ADKAR-model.

Duthler Academy beheert voor een aantal bedrijfsactiviteiten [rolgedreven opleidings- en trainingsprogramma's](#) (hierna: trainingsprogramma's) die aansluiten op de veranderingsfasen van het ADKAR-model en die uitgaan van de verschillende rollen die medewerkers vervullen binnen een bedrijf. Met behulp van deze trainingsprogramma's organiseert een bedrijf zijn bedrijfsactiviteiten effectiever en kostenefficiënter. Een voorbeeld is het trainingsprogramma '[privacy en informatieveiligheid](#)' voor het organiseren van het beschermen van persoonsgegevens. Het trainingsprogramma '[bedrijfsjuridische functie](#)' is een ander voorbeeld waarmee een bedrijf de bedrijfsjuridische functie effectief en kostenefficiënt kan organiseren. Wij nemen in deze paper het trainingsprogramma '[privacy en informatieveiligheid](#)' als voorbeeld om de dienstverlening van Duthler Academy toe te lichten.²

Samenhangende kennisopbouw

Medewerkers in verschillende lagen van een organisatie dragen gezamenlijk én in samenhang een bedrijfsactiviteit. Duthler Academy betreft de rolgedreven samenhang nadrukkelijk in het ontwikkelen en het beheren van expliciete kennis in haar trainingsprogramma's.

De uitdaging is het opbouwen en beheren; [het managen van kennis](#). Bij het opbouwen van kennis, het kennismanagement, gaat het om het expliciet maken van impliciete kennis in de hoofden van medewerkers. De bedrijfsleiding zorgt ervoor dat ervaren medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn hun kennis in woorden, metaforen en symbolen vast te leggen en door te geven aan andere medewerkers. De samenhang bestaat niet alleen in een bedrijfsactiviteit, maar ook *tussen* bedrijfsactiviteiten. Met behulp van het 'vertrouwensnetwerk en verantwoord' organiseren van de reputatie van het bedrijf, en zakendoen met bedrijven die geaccrediteerd zijn, is dienstbaar aan het effectief organiseren van bedrijfsactiviteiten zoals verkopen en inkopen.

Met andere woorden, Duthler Academy biedt niet alleen trainingen en ziet wel wie zich inschrijft. Neen, het gaat erom dat medewerkers hun rol adequaat willen én kunnen vervullen binnen afdelingsteams. De bedrijfsomvang is daarbij van ondergeschikt belang omdat bedrijven met een beperkte bedrijfsomvang medewerkers aanwijzen die meerdere rollen vervullen. Elke rol kent een specifiek profiel die in een trainingsprogramma is uitgewerkt.

² Duthler Academy onderhoudt verschillende documenten waaronder een paper over haar dienstverlening. Op de website, <https://duthleracademy.nl/bedrijfspecifieke-leeromgeving/> en in de bedrijfsspecifieke leeromgeving kunt u actuele informatie vinden.

Zie tabel 1 waarin wij de samenhang hebben uitgewerkt.

Rollen en bedrijfsactiviteiten					
Bedrijfsactiviteiten/ Trainingsprogramma	Rollen				
	Manager	Vakspecialist	Bedrijfsproces- coördinator	Operationeel medewerker	Medewerker
Vertrouwensnetwerk, verantwoorden en Reputatie management	Reputatiemanager	Professional van bedrijfs- en persoonsgegevens	Coördinator afspraken en toestemmingen	Toepassen van vaste gegevens	Bewust van regie voeren over eigen gegevens
Kennismanagement	Opleidingsmanager	Onderwijskundige en beheer inzet van middelen	Trainingscoördinator op bedrijfs- of afdelingsniveau	Opleiden en trainen	Bewust van overzicht en doelen kennis opdoen
Privacy en informatieveiligheid	Manager privacy en informatieveiligheid	Functionaris voor Gegevens- bescherming (FG)	Privacy officer	Functioneel verantwoor- delijke	Bewust van privacy en informatieveiligheid
Bedrijfsjuridische functie	Manager bedrijfsjuridische functie	Hoofd juridische zaken	Coördinator contracteren en contractbeheer	Functionele medewerker	Bewust van maken en nakomen afspraken
Bedrijfscompliance functie	Manager bedrijfscompliance functie	Hoofd compliance	Coördinator compliance cyclus	Functionele medewerker	Bewust van noodzaak compliance

Tabel: 1 Samenhang tussen rollen en bedrijfsactiviteiten/trainingsprogramma's.

Passende en effectieve logistiek

Duthler Academy ondersteunt bedrijven met het inrichten en beheren van een eigen bedrijfsspecifieke leeromgeving³. Met behulp van een passende en effectieve logistiek kunnen vakspecialisten en docenten van het eigen bedrijf bewustwordings- en trainingsprogramma's beheren. Het *Leer Management Systeem* (LMS) van [Moodle Workplace](https://moodle.com/workplace/) biedt Duthler Academy de mogelijkheid deze passende en effectieve logistiek aan te bieden.⁴

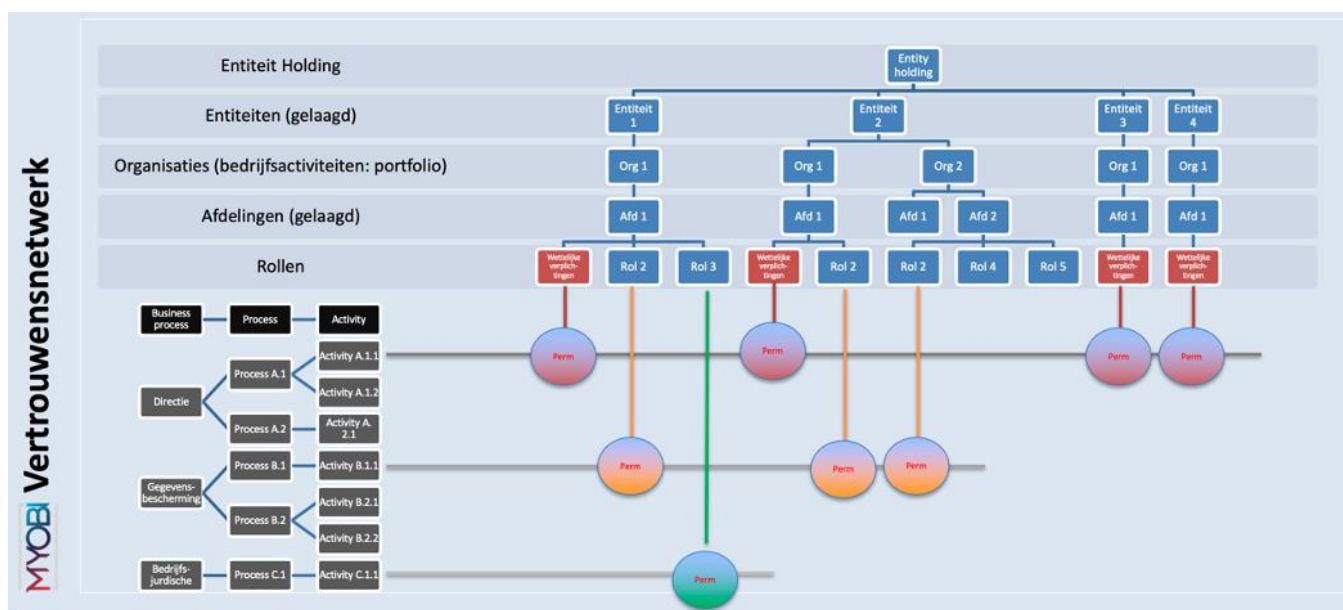
De logistiek faciliteert het bedrijf ook met het operationaliseren van kennismanagement. In de bedrijfsspecifieke leeromgeving bouwt de **reputatiemanager** de gelaagde structuur van entiteiten, organisatie-eenheden, afdelingen en rollen op en koppelt de **trainingscoördinator** de **medewerkers** aan de rollen. Deze fijnmazige opbouw is nodig om de **medewerkers** met de juiste training op het juiste moment te voorzien van bewustzijn, kennis en betrokkenheid zodat ze hun rol adequaat kunnen vervullen of een verandering kunnen doorvoeren. In figuur 2 laten wij de gelaagdheid van rollen en bedrijfsactiviteiten/ bedrijfsprocessen zien. Het beheren van deze gelaagdheid noemen wij '*Legal Entity Management*'⁵ en dit wordt gefaciliteerd door het MYOBI Vertrouwensnetwerk⁶.

³ Zie: <https://duthleracademy.nl/bedrijfsspecifieke-leeromgeving/>

⁴ Duthler Academy maakt gebruik van Moodle Workplace <https://moodle.com/workplace/> beheert door eFaktor, <https://efaktor.no>.

⁵ Zie: <https://myobi.nl/toepassingen/legal-entity-management/>

⁶ Zie: <https://myobi.nl/vertrouwensnetwerk/>



Figuur 2: Organiseren van kennis en bewustzijn in een bedrijf

Terug naar het voorbeeld van het trainingsprogramma [‘privacy en informatieveiligheid’](#). Voor het organiseren van het beschermen van bedrijfs- en persoonsgegevens maakt de **manager privacy en informatieveiligheid** gebruik van het trainingsprogramma [‘privacy en informatieveiligheid’](#). De **reputatiemanager** laadt (en beheert) de gelaagde entiteiten, organisatie-eenheden, afdelingen en rollenstructuur uit de bedrijfsspecifieke omgeving van het bedrijf op het MYOBI Vertrouwensnetwerk.

Op basis van de aanstellingsbrief voor de **functionaris voor gegevensbescherming (FG)** van de directie wijst de **manager** de rol van **vakspecialist**, de **FG**, toe aan een **medewerker**. De **FG** of andere **vakspecialisten** kunnen besluiten het trainingsprogramma bedrijfsspecifiek te maken. De **manager** wijst in overleg met afdelingshoofden **privacy officers** aan die vervolgens **operationele medewerkers** aanwijzen.

Vervolgens start het opleidings- en trainingsprogramma gericht op bijvoorbeeld de bewustwording, het trainen en opleiden van medewerkers gericht op het treffen van effectieve beheersingsmaatregelen, signaleren en opvolgen van incidenten en datalekken, het afsluiten van gegevensuitwisselings- en verwerkersovereenkomsten, het beheren van registers van verwerkingen en toestemmingen en het organiseren van de verantwoordingsplicht.

Een bedrijf bouwt stap voor stap meer effectief georganiseerde bedrijfsactiviteiten op. Dit veranderingsproces gericht op het verhogen van het volwassenheidsniveau ondersteunt Duthler Academy met een bedrijfsspecifieke leeromgeving met trainingsprogramma’s.

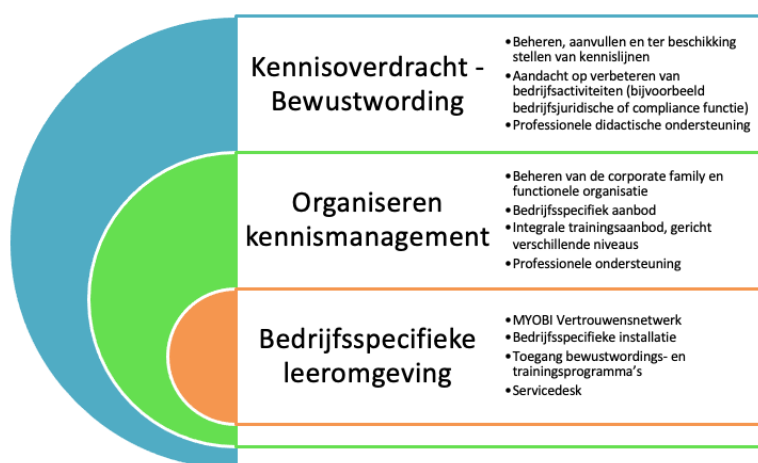
Bedrijfsspecifieke trainingsprogramma's

Duthler Academy beheert samenhangende trainingsprogramma's vanuit het perspectief van het bedrijfsbelang en het ADKAR-model. Vanuit het perspectief van het individu past Duthler Academy de taxonomie van Bloom toe.⁷ Toegewijde vakspecialisten en docenten van Duthler Academy onderhouden de trainingsprogramma's, maken de trainingsprogramma's bedrijfsspecifiek of, op verzoek van bedrijven, ontwikkelen bedrijfsspecifieke trainingsprogramma's voor bedrijfsactiviteiten, voor het ondersteunen van veranderingsprocessen en voor het bestendigen van de resultaten van deze processen.

Als de leiding besluit de bedrijfsspecifieke leeromgeving voor alle bedrijfsactiviteiten in te zetten dan groeit het trainingsprogramma. Soms wenst het bedrijf bepaalde bedrijfsspecifieke trainingsprogramma's intern te houden en andere programma's juist te delen met andere bedrijven. Duthler Academy is bereid trainingsprogramma's open te stellen voor anderen als deze programma's voldoen aan de kwaliteitscriteria van het 'opleidings- en examenreglement' en eisen van accreditaties.⁸

Professionele ondersteuning

De dienstverlening van Duthler Academy bestaat uit het beheren van samenhangende opleidings- en trainingsprogramma's en het leveren van effectieve en beproefde logistiek waarmee elk bedrijf de eigen bedrijfsspecifieke leeromgeving inricht en beheert. Met de servicedesk, een trainingsprogramma 'kennismanagement' en professionele ondersteuning zorgt Duthler Academy ervoor dat een bedrijf de beoogde toegevoegde waarde weet te verzilveren.



Figuur 3: Bewustwording en kennisopbouw.

Voor het organiseren van de bedrijfsspecifieke leeromgeving onderkennen wij in figuur 3 een aantal niveaus. De leiding van een bedrijf kan van Duthler Academy een bedrijfsspecifieke leeromgeving afnemen (oranje). De leiding kan aan Duthler Associates vragen een professional aan te stellen die de kennismanagement voor het bedrijf (groen) kennisoverdracht en (blauw) bewustwording organiseert. De laatste stap sluit aan bij het organiseren en of begeleiden van veranderingsprocessen en het sonderen van de resultaten van deze processen.

Het trainingsprogramma 'kennismanagement' is opgezet vanuit het perspectief van de bedrijfsvoering én het perspectief van de medewerker. Het doel is medewerkers, op verschillende niveaus van de organisatie, de juiste kennis op het juiste moment aan te bieden om hun rol, binnen de samenhang van een bedrijfsorganisatie, adequaat te laten vervullen.

⁷ Zie <https://www.bloomstaxonomy.net> en <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>.

⁸ Zie Opleiding en Examen Regelement en accreditatie door instellingen van Duthler Academy, <https://duthleracademy.nl/accreditaties/>.

Voor het beschermen van bedrijfs- en persoonsgegevens pakt een **manager** of de **FG** het kennismangement op. Hij of zij beheert de bedrijfsspecifieke trainingsprogramma's, traint de lokaal opgestelde **privacy officers**, **operationele medewerkers** die verantwoordelijke zijn voor kritische verwerkingen van persoonsgegevens en **medewerkers** waarvan een hoge mate van alertheid wordt gevraagd.

Als de personele capaciteit ontbreekt dan kan een bedrijf een beroep doen op professionals van [Duthler Associates](#) voor het organiseren van de bedrijfsspecifieke leeromgeving gericht op het opbouwen van de bewustwording en kennisoverdracht of het gericht begeleiden van veranderingsprocessen.

Waarde, waar verkrijgbaar en kosten

De bedrijfsspecifieke leeromgeving met passende trainingsprogramma's en effectieve logistiek, biedt een bedrijf én de medewerkers toegevoegde waarde. Het bedrijf managet aantoonbaar opleidings- en trainingsprogramma's voor medewerkers en medewerkers kunnen regie nemen in hun eigen kennisopbouw. Kennismangement is een noodzakelijke randvoorwaarde voor het doorvoeren van succesvolle veranderingen bij het meer effectief organiseren van bedrijfsactiviteiten.

De uitdaging bij kennismangement is het expliciet maken van impliciete kennis in de hoofden van medewerkers en vervolgens deze kennis onderhouden.

De omvang van de toegevoegde waarde hangt af van de bedrijfsvoering (het bewustzijn bij bedrijfsleiding, management en leiding van het belang van en verlangen naar adequaat georganiseerde bedrijfsactiviteiten), het slagen van het managen van impliciete kennis en de mate waarin de bedrijfsspecifieke leeromgeving door het bedrijf wordt ingezet.

Wij realiseren ons dat toegevoegde waarde niet alleen een optelsom is van opbrengsten minus kosten. De leiding neemt ook kwalitatieve argumenten in ogenschouw. Het wordt echter wel een stuk aantrekkelijker als de kosten voor een bedrijfsspecifieke leeromgeving binnen de perken blijven en een bedrijf, voordat het investeert in bijvoorbeeld een bedrijfsspecifieke trainingsprogramma, de leeromgeving uit kan testen voor de eigen organisatie of voor een samenwerkingsverband.



Waar verkrijgbaar? Registreer op de website van MYOBI

Duthler Academy levert de bedrijfsspecifieke leeromgeving uitsluitend aan bedrijven die gebruiker zijn van het MYOBI Vertrouwensnetwerk. Dit geeft Duthler Academy de zekerheid dat de medewerkers van bedrijven verantwoord en aantoonbaar zorgvuldig omgaan met de (bijzondere) persoonsgegevens van medewerkers.

MYOBI genereert in het [registratieproces](#) van een gebruiker op het Vertrouwensnetwerk ook een bedrijfsspecifieke leeromgeving met een aantal gebruikerslicenties voor opleidings- en trainingsprogramma's. Als een bedrijf meer gebruikerslicenties⁹ nodig heeft is de onderstaande tabel van toepassing.¹⁰

Gebruikerslicenties voor de bedrijfsspecifieke leeromgeving										
Op basis van een overeenkomst voor de duur van drie jaar en stilzwijgende verlening.										
1. Gebruikerslicentie voor het bewustwordingsprogramma privacy en informatieveiligheid inclusief gebruikerslicentie bedrijfsspecifieke leeromgeving.										
Gebruikers	50	100	200	500	1.000	2.000	3.000	4.000	5.000	> 5.000
Prijs per jaar excl. BTW	€ 198	€ 376	€ 715	€ 1.698	€ 3.225	€ 6.128	€ 8.733	€ 11.062	€ 13.136	Maak een afspraak
2. Aanvullende gebruikerslicentie bedrijfsspecifieke leeromgeving voor ontwikkelen en beheren eigen bewustwordings- en trainingsprogramma's inclusief het bewustwordingsprogramma kennis- en verandermanagement.										
Gebruikers	50	100	200	500	1.000	2.000	3.000	4.000	5.000	> 5.000
MB's	250	450	810	1.823	3.281	5.905	7.972	9.566	10.762	> 5.000
Prijs per jaar excl. BTW	€ 300	€ 1.020	€ 1.920	€ 3.072	€ 3.686	€ 6.128	€ 8.628	€ 10.378	€ 11.878	Maak een afspraak
Samen per jaar excl. BTW	<u>€ 498</u>	<u>€ 1.396</u>	<u>€ 2.635</u>	<u>€ 4.770</u>	<u>€ 6.912</u>	<u>€ 12.257</u>	<u>€ 17.361</u>	<u>€ 21.440</u>	<u>€ 25.014</u>	

Tabel 2. Gebruikerslicentie trainingsprogramma 'privacy en informatieveiligheid' en bedrijfsspecifieke leeromgeving zelf ontwikkelen en beheren van programma's

Professionele diensten

Een deel van de trainingsprogramma's wordt kosteloos meegeleverd met een service, en voor een ander deel worden kosten in rekening gebracht. De [Opleiding FG](#) of vakinhoudelijke opleidingen en trainingen zijn voorbeelden van opleidingen en trainingen die separaat afgenomen kunnen worden en kosten voor in rekening worden gebracht.

Het inhuren van professionals van [Duthler Associates](#) voor het organiseren van kennisontwikkeling of begeleiden van veranderingsprocessen vindt plaats op basis van overeenkomsten van opdracht. Een bedrijf kan in overleg met de kenniscoördinator van Duthler Associates een passende professional inhuren.

Conclusies

Wij kunnen op basis van het bovenstaande een aantal conclusies trekken. De belangrijkste op een rij:

1. Een bedrijfsspecifieke leeromgeving met generieke trainingsprogramma's biedt een organisatie de mogelijkheid bedrijfsactiviteiten effectief en kostenefficiënt in te regelen en verder te verbeteren;

⁹ Voor een actueel overzicht, zie: <https://duthleracademy.nl/learning-environment/welke-licenties-zijn-er/>

¹⁰ Duthler Academy heeft een [servicedesk](#) op haar website ingericht. Zonder nadere afspraken levert Duthler Academy beperkte telefonische ondersteuning.



2. Medewerkers in verschillende lagen van de organisatie doen uit het opleidings- en trainingsprogramma relevante kennis en ervaring op. Hiermee overzien de medewerkers beter hun werkzaamheden en is er meer onderling begrip; *en*
3. De kosten voor de bedrijfsspecifieke leeromgeving zijn voor een belangrijk deel verdisconteerd in de services die worden afgenomen van MYOBI.

Voor zowel bedrijven met beperkte als met omvangrijke bedrijfsactiviteiten is het toepassen van een bedrijfsspecifieke leeromgeving aantrekkelijk. Wij helpen u graag met het opbouwen van uw bedrijfsspecifieke businesscase.

Waar is de bedrijfsspecifieke leeromgeving verkrijgbaar?

U ontvangt uw bedrijfsspecifieke leeromgeving door gebruiker te worden van MYOBI¹¹. Druk op de knop 'registreer'.

Open inschrijvingen

Uiteraard is er ook ruimte voor open inschrijvingen. Op de website van Duthler Academy en in de leeromgeving biedt Duthler Academy opleidingen en trainingen aan waarop door iedereen kan worden ingeschreven. Bekijk hier de opleidingskalender.

Met de open inschrijving is het mogelijk:

- Themagerichte opleidingen en trainingen gericht op het behalen van Permanente Educatie-punten te volgen; en
- Op verschillende manieren kennis op doen. Zo zullen de Opleiding FG, webinars of sectorspecifieke actualiteiten voor iedereen open staan om op in te schrijven.

Zie voor een uitgebreid aanbod van opleidingen¹².

¹¹ Zie: <https://myobi.nl/>

¹² Zie: <https://duthleracademy.nl/opleidingen/>



Onze medewerkers staan klaar om uw vragen te beantwoorden. U kunt telefonisch contact opnemen of een e-mail sturen.

Hoofdkantoor:

Frankenslag 137

2582 HH Den Haag

Telefoon: +31 (0) 70 392 22 09

Mailadres: servicedesk@duthleracademy.nl

Website: <https://duthleracademy.nl/bedrijfsspecifieke-leeromgeving/>