De krachten bundelen, lokaal relevant blijven (inct.spiratie 2026)

06-10-2026 10:00



Gitte van Soest is Chief People Officer van Infinitas Learning, de internationale groep waar onder meer Noordhoff deel van uitmaakt. Tijdens inct.spiratie 2026 spreekt ze over de gevolgen van AI voor de werkplek, competenties, skills en functies. In aanloop naar het event maken we kennis met haar.

Gitte van Soest kwam niet via de geijkte route in de uitgeefwereld terecht. Voordat ze in 2020 bij de educatieve uitgeverij Noordhoff begon, werkte ze in uiteenlopende sectoren. “Ik ben opgevoed in de retail. Daarna ben ik naar de wholesale gegaan, heb ik onder meer bij de ANWB gewerkt en bij Rechtspraak Noord-Nederland gewerkt. Ik heb me altijd voorgenomen om in meerdere sectoren te werken.”
Juist daardoor keek ze bij haar entree met de blik van een buitenstaander naar de uitgeefsector. Het beeld dat ze vooraf had, bleek niet helemaal te kloppen. “Ik had van een veel stoffiger en traditioneler beeld van de uitgeefwereld dan wat ik daadwerkelijk aantrof”
Wat haar vooral opviel, was de betrokkenheid van de mensen die er werken. “Ik was positief verrast over de passie.Die passie is gewoon heel erg voelbaar in de organisatie, de passie voor het uitgeefvak en vooral voor het onderwijs.”

Van Noordhoff naar de holding
Van Soest begon op 1 april 2020 als HR-directeur van Noordhoff. Daarnaast had ze een kleinere rol op het niveau van het moederbedrijf Infinitas Learning. Haar werk was aanvankelijk ongeveer verdeeld in tachtig procent Noordhoff en twintig procent voor de holding.
Onder Infinitas Learning vielen op dat moment naast Noordhoff ook Plantyn en Liber. “Dat zijn de Noordhoffs

inBelgië en Zweden”, legt ze uit. Het zijn educatieve uitgeverijen met vergelijkbare producten, maar dan toegespitst op hun eigen lokale markt. In de jaren daarna groeide Infinitas Learning. In Portugal werd LeYa aangekocht, een uitgeverij die naast educatieve uitgaven ook algemene boeken uitgeeft.. Ook de Poolse educatieve uitgever WSiP werd onderdeel van de groep.

Daardoor werd Van Soests rol op holdingniveau steeds groter. “Toen kwam er wel een moment dat ik moest kiezen: blijf ik bij Noordhoff of ga ik volledig over naar de holding? Want die tachtig-twintig, dat was honderd-honderd geworden en dat ging niet meer.”
Sinds april 2023 werkt ze volledig voor Infinitas Learning, als Chief People Officer. In die functie is ze overkoepelend verantwoordelijk voor HR in de verschillende landen. De afzonderlijke bedrijven, waaronder Noordhoff, hebben hun eigen HR-directeur en HR-afdeling. Functioneel werken die HR-directeuren samen met Van Soest in het People Leadership Team.



Wat doe je gezamenlijk?
Een belangrijk deel van haar werk draait om de vraag wat de verschillende bedrijven gezamenlijk kunnen organiseren en wat juist lokaal moet blijven. De strategieën van de verschillende uitgeverijen zijn allemaal gericht op de educatieve sector, maar de omstandigheden verschillen per land. Binnen het People Leadership Team wordt daarom voortdurend gekeken naar gemeenschappelijke onderwerpen.
Sommige zaken lenen zich volgens Van Soest goed voor een centrale aanpak. Infinitas Learning werkt bijvoorbeeld toe naar één HR-systeem. Daardoor kunnen gegevens gemakkelijker ontsloten worden en tussen de verschillende onderdelen vergeleken worden. Ook een aantal andere HR-processen wordt gezamenlijk georganiseerd. Zo wordt voor de jaarlijkse engagement survey overal dezelfde tool gebruikt. Voor de jaarlijkse talent review gebruiken de bedrijven dezelfde Nine-box grid.
Het voordeel daarvan is dat informatie kan worden samengebracht. Op basis daarvan kan worden bekeken welke onderwerpen in meerdere landen spelen en dus mogelijk gezamenlijk kunnen worden aangepakt.
Maar niet alles hoeft centraal. Van Soest benadrukt juist de verantwoordelijkheid van de afzonderlijke bedrijven. Op groepsniveau wordt bijvoorbeeld wel naar cijfers als ziekteverzuim gekeken en wordt besproken wat een bedrijf eraan doet, maar de verantwoordelijkheid om daadwerkelijk actie te ondernemen blijft lokaal.

Verschillen tussen landen
Die lokale verantwoordelijkheid is ook belangrijk omdat de culturen van de verschillende landen sterk uiteenlopen. “Zweden is echt totaal anders dan Nederland. En zelfs België verschilt sterk van Nederland.”
Infinitas Learning probeert die verschillen niet weg te organiseren. Er is wel een overkoepelende bedrijfscultuur, maar die moet volgens Van Soest vooral een brede paraplu blijven. “De lokale markt is voor ons het belangrijkste. Dus wat je lokaal kunt doen, doe het ook vooral lokaal.”
Tegelijkertijd wil de groep wel dat medewerkers en leidinggevenden zich onderdeel voelen van een groter geheel. Een van de middelen daarvoor is een overkoepelend leadershipprogramme, waarmee Infinitas Learning ruim vier jaar geleden begon. Daarin worden leidinggevenden uit de verschillende landen

samengebracht om van en met elkaar te leren. Ook de gezamenlijke waarden van de organisatie krijgen daarin een plek.

Van Soest ziet dat de samenwerking tussen de bedrijven daardoor is toegenomen. Toen zij in 2020 begon, functioneerden Nederland, België en Zweden volgens haar veel meer afzonderlijk van elkaar. Inmiddels worden de krachten gebundeld.

De stelling van Pythagoras
Dat samenwerken heeft binnen een educatieve uitgeefgroep ook een heel praktische kant. Van Soest gebruikt daarvoor de stelling van Pythagoras als voorbeeld. Die is immers in ieder land hetzelfde. Ook de uitleg ervan hoeft inhoudelijk niet volledig anders te zijn. De beelden en voorbeelden waarmee je die uitleg ondersteunt, kunnen wel per land verschillen, omdat ze moeten aansluiten bij de lokale markt. Daar liggen volgens haar mogelijkheden om meer gezamenlijk te doen.
Dat wordt extra belangrijk omdat tijd en kwaliteit voor de uitgeverijen steeds crucialer worden. De vraag om leermaterialen in kortere tijd up-to-date te krijgen, neemt volgens Van Soest toe. Door kennis en technologie te bundelen, kan daarop sneller worden ingespeeld.
Infinitas Learning heeft inmiddels ook één gezamenlijke technology hub. In nauwe samenwerking met de uitgeverijen in de verschillende landen moet dit leiden tot snelheid met behoud van kwaliteit.

Kennis behouden én veranderen
Tegelijkertijd werken organisaties als Noordhoff vanuit een lange traditie. Dat levert veel kennis op. Van Soest wijst erop dat Noordhoff 190 jaar bestaat en beschikt over veel expertise, professionaliteit en gepassioneerde medewerkers. Een aanzienlijk deel van de medewerkers werkt bovendien al langere tijd bij de organisatie. Dat heeft duidelijke voordelen.
“We zijn een knowledge organisatie, dus we zijn niet gebaat bij grote uitstroom en steeds maar weer nieuwe mensen.” Maar die continuïteit heeft ook een andere kant. Mensen die lange tijd op dezelfde manier hebben gewerkt, zitten soms sterk in een bepaald spoor en zijn daar niet altijd gemakkelijk uit te krijgen als bijvoorbeeld een sterk veranderende markt daarom vraagt.

Van Soest verzet zich dan ook tegen het idee dat sneller veranderen niet mogelijk zou zijn. Een deel daarvan is volgens haar aangeleerd gedrag: “We hebben het nooit zo gedaan.” Juist de combinatie van bestaande kennis en nieuwe manieren van werken vormt daarmee een belangrijk vraagstuk voor de organisatie.

AI en de uitgeefprofessional
Vanuit die brede blik op mensen, organisaties en verandering zal Van Soest tijdens inct.spiratie 2026 inzoomen op de ervaringen binnen Infinitas Learning als het gaat om het inzetten van AI. Waarbij de aandacht specifiek uit zal gaan naar AI en de werkplek: wat betekent die technologie voor competenties en skills, wat gebeurt er met functies en hoe verandert daarmee de uitgeefprofessional

INCT.SPIRATIE 2026: MEER INFO & AANMELDEN

David Huijzer