



E-BOOK

# Hoe blijf je relevant als gemeente?

5 belangrijke uitdagingen voor lerende gemeenten

**STUDYTUBE**

## INTRODUCTIE

# Hoe blijf je **relevant** als gemeente?

Waarom is Netflix zo succesvol en bestaat videotheek Blockbuster (bijna) niet meer? Netflix was in staat om in te spelen op de veranderende omstandigheden - zoals de opkomst van het internet - door zich te ontwikkelen van DVD-verhuurder naar een organisatie die videostreaming on demand aanbiedt. Blockbuster onderschatte echter de impact van streaming op hun businessmodel, en miste de boot.

De wereld verandert snel. Dat vraagt om wendbare organisaties, die snel kunnen inspelen op veranderingen en die medewerkers aansporen zich constant te blijven ontwikkelen. Organisaties die dit succesvol doen, zijn lerende organisaties.

Een lerende organisatie word je niet zomaar. Hiervoor moet je in de eerste plaats investeren in de groei en ontwikkeling van medewerkers. Het is een cultuurverandering die door de hele organisatie moet worden omarmd. En dat vereist een integrale visie op leren en een visie op leiderschap.

Veel organisaties weten dit en hebben al stappen gezet om een lerende organisatie te worden. Dit e-book bevat de ervaringen van andere lerende organisaties en achtergrondinformatie over hoe je zelf een lerende organisatie wordt. Daarnaast gaan we in op welke vragen specifiek spelen in jouw branche.



“A learning organization is an organization that is continually expanding its capacity to create its future.”

**Peter Senge**

American systems scientist

# Wat is een **lerende organisatie**?

Een lerende organisatie kan zich voortdurend aanpassen aan nieuwe situaties en veranderingen. Zij leert van haar ervaringen en kan haar werkwijzen snel veranderen. Volgens Peter Senge zijn vijf disciplines essentieel voor een lerende organisatie. Deze disciplines beschrijven hoe medewerkers zich blijven ontwikkelen en hoe je leerblokkades kunt overwinnen:

- **Systeendenken:** je moet aandacht hebben voor het geheel, niet alleen voor de onderdelen
- **Persoonlijk meesterschap:** individuele medewerkers moeten zelf de drive hebben om nieuwe kennis en vaardigheden aan te leren
- **Mentale modellen:** In elke organisatie zijn vaak onbenoemde aannames aanwezig. Door deze te delen, leren we nieuwe perspectieven en onze eigen beperkingen
- **Gemeenschappelijke visie:** In hoeverre hebben de medewerkers eenzelfde beeld van wat de organisatie wil bereiken?
- **Teamleren:** het afstemmen en ontwikkelen van een team om zo de resultaten te behalen die het werkelijk nastreeft

Pierre Nanterme  
Voormalig CEO Accenture



Meer dan de helft van de top 500-bedrijven gaat in de komende 10 jaar ten onder door het onvermogen zich aan te passen aan omstandigheden.”

## Waarom niet-lerende organisaties het uiteindelijk niet overleven

Wat maakt dat lerende organisaties zo in de belangstelling staan? En dat niet-lerende organisaties het uiteindelijk niet overleven?

## Technologische ontwikkelingen

De noodzaak om als organisatie te leren wordt groter. Veranderingen volgen elkaar in een steeds hoger tempo op. Nieuwe technologieën zoals robotics, blockchain en artificial intelligence (AI) maken dat oude businessmodellen niet meer werken, en dat rollen binnen organisaties veranderen. Zo ontstaan er andere banen, zoals ontwikkelaars van apps en dronebestuurders.

Daarnaast verwacht 40% van de organisaties dat AI en automatisering bepaalde taken van hoogopgeleide werknemers zullen verschuiven naar medewerkers met een lager opleidingsniveau.

### Leren staat prominenter op de agenda

De lerende organisatie wordt de nieuwe standaard, zo blijkt uit onderzoek van [McKinsey](#) (2019). Daarin benoemen meer dan 3000 C-level managers de cultuuromslag naar een lerende organisatie onmisbaar om de digitale transformatie het hoofd te bieden. Dat blijkt ook uit recent onderzoek van Studytube onder meer dan 200 L&D-professionals in Nederland. 52 procent verwacht dat hun organisatie de komende tien jaar niet overleeft als deze niet lerend wordt. Bijna 8 op de 10 organisaties hebben daarom inmiddels een duidelijke visie op het gebied van Learning & Development (L&D) verbonden aan hun bedrijfsdoelstellingen.

### Duurzame inzetbaarheid op één

Sinds 1 juli 2015 hebben werkgevers een wettelijke scholingsplicht. In het Burgerlijk Wetboek (BW 7:611a) is vastgelegd dat werkgevers verplicht zijn om werknemers bij te scholen om hun functie blijvend goed te kunnen uitvoeren (PWnet, 2018). Daarnaast moeten werknemers zo nodig omgeschoold worden. Deze verplichting moet ervoor zorgen dat medewerkers zo lang mogelijk inzetbaar blijven. Met effect, want bij zes op de tien organisaties staat het onderwerp inmiddels op de strategische agenda ([Nationaal Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid, 2019](#)).

# 36%

van de Nederlandse HR-professionals vreest dat hun organisatie niet kan inspelen op veranderende omstandigheden.

Bron: [Onderzoek Multiscope](#) in 2019 onder ruim 200 HR-professionals, in opdracht van Studytube.

# 52%

verwacht dat hun organisatie de komende tien jaar niet overleeft als deze niet lerend wordt.

Bron: [Onderzoek Multiscope](#) in 2019 onder ruim 200 HR-professionals, in opdracht van Studytube.

## 5 belangrijke uitdagingen voor lerende gemeenten

Op 1 januari 2020 bestond Nederland uit 355 gemeenten, waarvan het personeelsbestand gedurende de afgelopen jaren groeide tot 163.645 personen (2018).

Volgens de [Personeelsmonitor 2018](#) van het A&O fonds Gemeenten is die toename een gevolg van het nieuwe gemeentelijke takenpakket (n.a.v. decentralisatie) en de stijging van hun budget.

Gemeenten gebruiken die extra middelen onder meer om ambtenaren op te leiden. In 2018 groeiden de opleidingskosten naar 1.042 euro per medewerker, ofwel 1,8 procent van de loonsom. Daarnaast hebben ambtenaren ook recht op een vrij besteedbaar individueel keuzebudget van 500 euro per jaar.

De training van ambtenaren gaat echter gepaard met enkele aanzienlijke uitdagingen:

### **1. Veranderende taken, competenties en kennis**

Door decentralisatie worden steeds meer taken overgeheveld naar gemeenten, bijvoorbeeld op het gebied van Werk en Inkomen en de Jeugdzorg. Daarnaast is het voor gemeenten altijd zaak om bij te blijven met veranderende wet- en regelgeving (denk aan de AVG, Participatiewet, Omgevingswet of de Baseline Informatievoorziening Gemeenten). Deze veranderingen vereisen nieuwe competenties en het continu actualiseren van kennis. Het zicht op de aanwezige kennis, competenties en de ontwikkeling hiervan is daarom van groot belang, maar ontbreekt vaak nog.

### **2. Veranderend personeelsbestand vraagt divers leeraanbod**

Tegelijkertijd hebben gemeenten te maken met een personeelsbestand dat steeds diverser wordt, wat leidt tot een grotere diversiteit qua leerbehoeften. Bredere en duurzame inzetbaarheid is volgens de Personeelsmonitor 2018 inmiddels een belangrijk thema voor gemeenten. Door vergrijzing is het ontwikkelen van medewerkers en actualiseren van kennis extra belangrijk.

Ondertussen blijft het een uitdaging om jongere medewerkers te werven, te behouden en te ontwikkelen.

### **3. Aantrekkelijk werkgeverschap door opleiding en ontwikkeling**

Gemeenten willen aantrekkelijk zijn om goed personeel te behouden en om nieuwe (jonge) medewerkers aan te trekken. Het bieden van goede leer- en ontwikkelmogelijkheden is daarom zeer waardevol. Voor het behoud van jonge medewerkers staat 'Opleiding en ontwikkeling' onomstreden en met stip bovenaan hun prioriteitenlijst, volgens de Personeelsmonitor 2018. Het is dus essentieel om een breed en divers leeraanbod te ontwerpen, dat past bij de ontwikkelbehoeften van jongere medewerkers.

### **4. Versplinterde kennis vraagt één centrale aanpak**

De verwachtingen van politiek, burgers, maatschappelijke partners en medewerkers zijn hoog ten aanzien van gemeenten. Zij worden geacht hun informatievoorziening en het kennis- en opleidingsniveau van medewerkers op orde te hebben. In de praktijk blijkt de intern versplinterde kennis van gemeentelijke organisaties echter vaak een uitdaging, deels door schaalvergroting (gemeentelijke herindeling) en toenemende regionale samenwerking (verdelen van taken). Het centraal bundelen van kennis, leer- en ontwikkelmogelijkheden en één centrale Learning & Development-strategie (L&D) zorgen dan voor grote voordelen.

### **5. Operational excellence: meer grip op resultaten**

Naast de versplinterde kennis in hun organisatie geven gemeenten zelf aan dat zij met de toenemende opleidingsambities veel tijd kwijt zijn aan de operationele en administratieve kant van L&D. Er gaat bijvoorbeeld veel tijd zitten in het zoeken en boeken van passende opleidingen en trainingen. Ook het zicht op opleidingsbudgetten en resultaten is vaak nog zeer beperkt.



## CASE

# Gemeente Bronckhorst: “De uitdaging is om leren ook te zien als werk”

Bij de gemeente Bronckhorst wordt leren serieus genomen. Met een omvangrijk trainingsprogramma “Bronckhorst leert door” krijgt de lerende organisatie handen en voeten. HR-adviseur Ilona Mayer: “Wij reserveren een bepaald percentage van de loonsom voor leren en ontwikkelen. We geven het veel aandacht en helpen medewerkers steeds opnieuw om de noodzaak van leren in te zien. Daarom hebben we intern ambassadeurs ingezet die telkens de leerbehoeftes peilen.” En dat is nodig, want medewerkers hebben veel op hun bordje en hun rol is sterk veranderd. Inwoners kijken anders naar de overheid, en de verhoudingen tussen beide partijen zijn gewijzigd. “Vroeger waren we als overheid echt aan zet, nu is er vaker een gelijkwaardige samenwerking. Daar proberen we medewerkers zoveel mogelijk bij te ondersteunen”. Verder hamert Ilona op herhaling. “De uitdaging is om leren ook te zien als werk: het gaat echt om een loopbaan lang leren. Daarbij helpt het om medewerkers steeds opnieuw weer te stimuleren”.



Vroeger waren we als overheid echt aan zet, nu is er vaker een gelijkwaardige samenwerking.”

**Ilona Mayer**

Strategisch organisatie en HR-adviseur



## Meer weten?

Als jij jouw medewerkers optimaal wilt faciliteren in een leven lang leren, neem dan eens vrijblijvend contact op met Mitch Nijburg. Mitch kan je alles vertellen over hoe het alles-in-één leerplatform van Studytube onze klanten hierbij helpt.

[mitch@studytube.nl](mailto:mitch@studytube.nl)

+31 6 45 46 34 74



STUDYTUBE

Designed with  
**your future**  
in mind.

[www.studytube.nl](http://www.studytube.nl)

Danzigerkade 17  
1013 AP Amsterdam

[info@studytube.nl](mailto:info@studytube.nl)

Service: 020 - 779 69 94  
Office: 020 - 233 02 17