



STUDYTUBE

E-BOOK

Hoe blijf je relevant als gemeente?

Ontdek de kracht van de lerende organisatie en 5 actuele uitdagingen die je tackelt als lerende gemeente

Toekomstbestendigheid begint met leren

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.

Denk bijvoorbeeld aan een bedrijf als LEGO. In het begin van de 21e eeuw stond dit bedrijf op het randje van faillissement, maar het is momenteel weer een groot, continu innoverend bedrijf met een omzet van €8,7 miljard in 2022. Het bedrijf moest flink omschakelen, omdat de traditionele speelgoedmarkt door digitale innovaties en veranderende consumentenvoorkeuren snel veranderde. In plaats van vast te houden aan hun traditionele productlijn, begon LEGO zich te richten op nieuwe markten, zoals digitale games, films en samenwerkingen met populaire franchises (zoals Star Wars en Harry Potter). Ze ontwikkelden bovendien een open innovatieplatform, LEGO Ideas, waarmee fans nieuwe sets konden ontwerpen en voorstellen. Hierdoor wisten ze niet alleen klanten te behouden, maar ook compleet nieuwe doelgroepen aan te trekken.

Als gemeente is het net zo belangrijk – en misschien zelfs belangrijker – om mee te bewegen met de tijd als voor bedrijven zoals LEGO. Maar een lerende organisatie word je niet vanzelf. Het vraagt namelijk niet alleen om een investering in de groei en ontwikkeling van medewerkers met de juiste tools en middelen, maar vooral om een diepgaande cultuurverandering. En dat vereist een sterke, integrale visie op zowel leren als leiderschap.

In dit e-book ontdek je wat een lerende organisatie precies is, welke gemeentelijke uitdagingen je als lerende organisatie kan tackelen en hoe gemeente Bronckhorst dit in de praktijk aanpakt.

Inhoud

Gemeenten in 2024: groeiende leerbehoeften, gebrek aan tijd	4
De 5 bouwstenen van een lerende organisatie	6
5 actuele uitdagingen die je tackelt met een lerende gemeente	9
Gemeente Eindhoven: “De uitdaging is om leren ook te zien als werk.”	11

Gemeenten in 2024: groeiende leerbehoeften, gebrek aan tijd

Op 31 december 2023 waren er 189.500 medewerkers in dienst bij 342 gemeenten, een stijging van 5,6 procent ten opzichte van 2022 volgens de [Personeelsmonitor Gemeenten 2023](#); de grootste groei in jaren. En een groter, gevarieerder personeelsbestand brengt ook een toename in leerbehoeften met zich mee, vooral in een maatschappij die snel verandert.

Terwijl technologieën en industrieën zich in een ongekend tempo ontwikkelen, blijven de vaardigheden van medewerkers vaak achter. Skill gaps zijn in 2024 dan ook geen uitzondering meer: we zitten midden in een skill-gap-crisis. Uit onderzoek van Gartner blijkt dat meer dan de helft van de werknemers momenteel de vaardigheden mist om effectief te presteren.

Hoe spelen gemeenten in op de groeiende behoefte aan leren en ontwikkeling?

Uit het rapport 'Hoe gemeenten leren & ontwikkelen organiseren' ([A&O fonds, 2023](#)) blijkt dat het budget voor Learning & Development (L&D) bij gemeenten voldoende is. In 2023 werd gemiddeld 1,9 procent van de loonsom begroot voor L&D. Maar net als bij andere organisaties in Nederland, zoals blijkt uit de [Studytube L&D Monitor 2024](#), wordt het opleidingsbudget ook bij de lokale overheid lang niet altijd benut: meer dan de helft van de gemeenten gaf minder uit dan begroot. Dit suggereert dat er voldoende financiële middelen zijn om leerinitiatieven vorm te geven, maar er is een groot obstakel dat blijft: tijd.

Tijd vrijmaken voor leeractiviteiten blijft ondanks de groeiende noodzaak om continu te blijven leren dus een uitdaging. Ook als de financiële middelen aanwezig zijn, ontbreekt het vaak aan de ruimte in de dagelijkse werkzaamheden om daadwerkelijk te leren. Dit betekent dat veel medewerkers, ondanks hun leerbehoeften, niet aan trainingen of ontwikkelingsprogramma's deelnemen.

Waarom moeten gemeenten een lerende organisatie worden?

Voor gemeenten is het cruciaal om deze uitdaging aan te pakken en te evolueren naar een lerende organisatie. In een lerende organisatie wordt leren namelijk niet gezien als iets wat 'erbij' komt, maar als een integraal onderdeel van het werk zelf. Hierdoor wordt het leren ingebed in de dagelijkse gang van zaken, wat ervoor zorgt dat medewerkers voortdurend hun kennis en vaardigheden ontwikkelen, zonder dat dit ten koste gaat van andere belangrijke taken.

Dit is van groot belang voor gemeenten, omdat zij niet alleen te maken hebben met een snel veranderende maatschappij, maar ook met complexe uitdagingen zoals digitalisering, duurzaamheid, wet- en regelgeving, en het verbeteren van dienstverlening aan burgers.

Door een lerende organisatie te worden, kunnen gemeenten hun medewerkers beter voorbereiden op deze veranderingen. Dit zorgt voor meer wendbaarheid, innovatiekracht en een betere dienstverlening.



De 5 bouwstenen van een lerende organisatie

“

Een lerende organisatie is een organisatie die continu haar capaciteit uitbreidt om haar toekomst te creëren.



Peter Senge
Systeemwetenschapper



Een lerende organisatie is flexibel en kan zich continu aanpassen aan nieuwe situaties en veranderingen door te leren van ervaringen. Dit vermogen om snel te schakelen en processen aan te passen is essentieel om in een steeds veranderende wereld relevant te blijven.

Wil je je als organisatie ontpoppen tot een ware lerende organisatie, zijn hiervoor volgens de Amerikaanse systeemwetenschapper Peter Senge vijf disciplines cruciaal: systeemdenken, persoonlijk meesterschap, mentale modellen, gemeenschappelijke visie en teamleren. Deze disciplines zorgen er namelijk voor dat medewerkers zich blijven ontwikkelen en leerblokkades worden doorbroken.

Hieronder ontdek je waarom deze vijf disciplines de bouwstenen zijn voor succes:

1 Systeemdenken

Een lerende organisatie dient altijd het grotere geheel in de gaten te houden. Systeemdenken dwingt ons om verder te kijken dan de afzonderlijke onderdelen van een organisatie. In plaats van problemen geïsoleerd te benaderen, moeten we de onderlinge verbanden tussen verschillende afdelingen, processen en doelen begrijpen. Alleen door de organisatie als een samenhangend geheel te zien, kunnen we duurzame verbeteringen doorvoeren en voorkomen dat oplossingen voor het ene probleem nieuwe uitdagingen elders creëren. Systeemdenken helpt dus om samenhang en continuïteit te waarborgen, cruciaal in een tijd van snelle verandering.

2 Persoonlijk meesterschap

Voor een lerende organisatie zijn medewerkers nodig die zichzelf voortdurend ontwikkelen. Persoonlijk meesterschap gaat over de wil van individuele medewerkers om te groeien en nieuwe kennis en vaardigheden op te doen. Medewerkers die zichzelf uitdagen, blijven gemotiveerd en dragen actief bij aan de vooruitgang van de organisatie. Het cultiveren van persoonlijke groei binnen de organisatie creëert een omgeving waar innovatie en verbetering vanzelfsprekend worden, omdat iedereen continu streeft naar het beste in zichzelf en in hun werk.

3 Mentale modellen

In elke organisatie zijn er onzichtbare aannames en overtuigingen die de manier van werken sturen, vaak zonder dat we ons daarvan bewust zijn. Deze mentale modellen kunnen echter barrières vormen voor groei en innovatie. Door deze impliciete aannames zichtbaar te maken en te bespreken, openen we de deur naar nieuwe perspectieven. Dit proces helpt medewerkers om hun beperkingen te herkennen en aan te pakken, waardoor ruimte ontstaat voor creatief denken en nieuwe manieren van werken. Mentale modellen doorbreken is essentieel om te voorkomen dat verouderde denkwijzen de organisatie tegenhouden.

4 Gemeenschappelijke visie

Een organisatie kan pas écht succesvol zijn als alle medewerkers een gedeelde visie nastreven. Deze gemeenschappelijke visie fungeert als een kompas, waardoor iedereen dezelfde doelen voor ogen heeft en in dezelfde richting werkt. Het zorgt voor betrokkenheid en motivatie omdat medewerkers niet alleen werken voor individuele successen, maar voor het grotere geheel. Wanneer de visie helder en gedragen is, ontstaat er een sterke cultuur van samenwerking, waar iedereen weet wat er op het spel staat en wat er nodig is om vooruitgang te boeken.

5 Teamleren

Teamleren is het proces waarbij teams samen ontwikkelen en beter worden in wat ze doen. Dit gaat verder dan individueel leren; het draait om het collectief verbeteren van prestaties. Door samen te reflecteren en te leren van elkaars ervaringen, kunnen teams sneller problemen oplossen en innovatie stimuleren. Dit gezamenlijke leerproces leidt tot betere afstemming en effectievere samenwerking, waardoor teams hun doelen beter kunnen bereiken en daadwerkelijk impact hebben. Het bevorderen van teamleren helpt om kennisdeling en synergie binnen de organisatie te vergroten.

Senge's disciplines bieden een duidelijk raamwerk om niet alleen te reageren op verandering, maar ook actief te anticiperen op toekomstige uitdagingen en kansen. Wil je als gemeente toekomstbestendig blijven, dan is investeren in deze vijf disciplines geen luxe, maar noodzaak.



5 actuele uitdagingen die je tackelt met een lerende gemeente

De volgende vijf uitdagingen kan je beter oplossen als je een lerende gemeente bent:

1 Snel inspelen op veranderende taken, competenties & kennis

Door de decentralisatie krijgen gemeenten steeds meer verantwoordelijkheden, zoals op het gebied van Werk & Inkomen en Jeugdzorg. Tegelijkertijd moeten ze op de hoogte blijven van veranderende wet- en regelgeving, zoals de AVG, Participatiewet, Omgevingswet en de Baseline Informatievoorziening Gemeenten. Deze continue veranderingen vereisen nieuwe competenties en voortdurende kennisvernieuwing. Vaak ontbreekt echter het inzicht in de huidige kennis en competenties van medewerkers. In een lerende organisatie wordt dit effectief in kaart gebracht en worden medewerkers continu ontwikkeld, waardoor ze altijd de juiste vaardigheden en kennis hebben om in te spelen op nieuwe taken.

2 Tegemoetkomen aan een groeiende diversiteit in leerbehoeften

Gemeenten krijgen te maken met een steeds diverser personeelsbestand, wat leidt tot uiteenlopende leerbehoeften. Duurzame inzetbaarheid is volgens de [Personeelsmonitor 2023](#) een belangrijk thema voor gemeenten. De vergrijzing vraagt om continue ontwikkeling van medewerkers en het bijhouden van kennis, terwijl het werven en behouden van jongere medewerkers een uitdaging blijft. Een lerende organisatie biedt een breed en flexibel leeraanbod dat aansluit bij de behoeften van zowel jongere als oudere medewerkers, wat zorgt voor een inclusieve en toekomstbestendige ontwikkeling van het hele personeelsbestand.

3 Personeel behouden en aantrekken

Gemeenten willen aantrekkelijk zijn voor huidige medewerkers en nieuwe talenten. Goede leer- en ontwikkelmogelijkheden spelen daarbij een cruciale rol. Vooral jonge medewerkers hechten veel waarde aan opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden; dit staat bovenaan hun prioriteitenlijst en hun leervoorkeuren verschillen bovendien sterk van die van oudere generaties volgens de [Studytube L&D Monitor 2024](#). Een lerende organisatie biedt een divers en persoonlijk ontwikkelaanbod, wat niet alleen helpt om talenten aan te trekken, maar ook om ze te behouden, omdat ze zich gewaardeerd en gesteund voelen in hun groei.

4 Versplintering van kennis

De verwachtingen van politiek, burgers, maatschappelijke partners en medewerkers zijn hoog als het gaat om de informatievoorziening en het kennisniveau binnen gemeenten. Door gemeentelijke herindeling en regionale samenwerking raakt kennis echter vaak versnipperd. Een lerende organisatie centraliseert kennis en creëert een strategie waarin leren en ontwikkelen samenkomen, wat leidt tot betere toegang tot informatie en meer consistentie in de kennisdeling binnen de organisatie.

5 Gebrek aan efficiëntie en grip op leerresultaten

Veel gemeenten geven aan dat ze door toenemende opleidingsambities veel tijd kwijt zijn aan de administratieve kant van L&D, zoals het zoeken naar passende opleidingen en het monitoren van budgetten en resultaten. Een lerende organisatie optimaliseert deze processen door slimme technologieën en centrale leerplatforms in te zetten, waardoor er efficiënter gewerkt kan worden en er meer grip is op zowel het leeraanbod als de resultaten. Dit zorgt voor meer focus op daadwerkelijke ontwikkeling en minder tijdverlies.



CASUS

Gemeente Eindhoven: leren als constante dankzij een sterke leerstrategie

[Gemeente Eindhoven](#) heeft zich ontwikkeld tot een lerende gemeente door middel van een sterke focus op leren en ontwikkelen, waarbij het leerplatform van Studytube een cruciale rol speelt. Door dit platform kunnen ambtenaren flexibele trainingen volgen, zowel op kantoor als thuis, waardoor ze zichzelf continu kunnen blijven ontwikkelen. Volgens Adriaan de Boer, Ontwikkelspecialist bij gemeente Eindhoven: “Het platform doet suggesties en werkt intuïtief. Dat leren nu vanuit thuis mogelijk is, maakt het flexibel.”

De leerstrategie van de gemeente is erop gericht om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden. Dit is extra belangrijk door de krapte op de arbeidsmarkt. De gemeente streeft ernaar haar huidige werknemers te behouden door hen volop ontwikkelingsmogelijkheden te bieden en tegelijkertijd aantrekkelijk te blijven voor nieuw talent. “Wij willen met het aanbieden van ontwikkelmogelijkheden de huidige werknemers behouden en talent aantrekken,” aldus De Boer.

Daarnaast speelt de ambassadeurscommunity een belangrijke rol in de leerstrategie van de gemeente. Deze groep medewerkers denkt mee over de leerstrategie en relevante onderwerpen, waardoor er meer betrokkenheid is en het leerplatform optimaal aansluit bij de behoeften van de ambtenaren.

En hun strategie werkt: gemeente Eindhoven heeft van leren en ontwikkelen een constante gemaakt. Het is nu een gewoonte die onderdeel is van het werk binnen de gemeente: de ontwikkeling van ambtenaren faciliteren en stimuleren, waardoor er voor iedereen binnen de organisatie kansen en mogelijkheden ontstaan.

“

We merken dat het voor de ambtenaren fijn is dat ze met Studytube één centrale leeromgeving hebben waar ze kunnen werken aan hun ontwikkeling. Het platform doet suggesties en werkt intuïtief. Dat leren nu vanuit thuis mogelijk is, maakt het flexibel.



Adriaan de Boer
Ontwikkelspecialist, gemeente Eindhoven



[Lees hier de volledige klantcase](#)



STUDYTUBE

Word een lerende gemeente met Studytube's leerplatform

Studytube is koploper in vernieuwende leertechnologie met directe impact door skill-based leren. Ons AI-gedreven leerplatform spoort skill gaps op en biedt gepersonaliseerde leertrajecten aan om deze te dichten.

Dit bespaart L&D-professionals tijd en geld, terwijl medewerkers optimaal blijven leren. Met een brede mix aan leercontent, een speciale trainingsbibliotheek voor gemeenten, en krachtige tools voor het creëren en beheren van leeractiviteiten, is Studytube de ideale partner voor gemeenten die willen uitblinken als lerende organisatie. Benieuwd hoe we jouw gemeente kunnen ondersteunen? Ontdek het tijdens een vrijblijvende online demo.

[Plan een demo](#)

STUDYTUBE

**Designed with
your future
in mind.**

www.studytube.nl

Danzigerkade 17,
1013 AP Amsterdam

info@studytube.nl

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