

Reflecties Wetenschappelijke Board Enschede

De lerende organisatie
Enschede, 1 oktober 2025

Inleiding

De concerndirectie van de gemeente Enschede heeft besloten tot een doorontwikkeling van de organisatie, om goed in te kunnen blijven spelen op ontwikkelingen in de samenleving. Dit impliceert ook dat de gemeente in zet op het versterken van het leren binnen de organisatie. Een veranderagenda geeft richting aan deze ontwikkeling op korte termijn, maar de contouren voor de lange termijn ontwikkeling zijn nog onscherp.

De Wetenschappelijke Board is gevraagd om tijdens haar vergadering van 1 oktober 2025 op basis van actuele wetenschappelijke literatuur te reflecteren op de ontwikkelstrategie van de gemeente Enschede. De volgende vragen zijn voorgelegd:

1. De concerndirectie constateert dat het binnen de gemeente Enschede nodig is om meer dan voorheen samen te leren: in teams, in de keten van beleid en uitvoering en integraal over de domeinen heen. Wat vraagt dit van de organisatie, bijvoorbeeld aan gerichte sturing en monitoring? Wat helpt de mensen in de organisatie om nog beter te leren leren?
2. Hoe kunnen de ontwikkelstrategie en een gemeente brede leeraanpak elkaar op de lange termijn versterken? Wat zegt de wetenschap over leren in organisaties en van organisaties? Welke basisvoorwaarden moet de gemeente Enschede bijvoorbeeld op orde hebben om een continu lerende organisatie te zijn?

Reflecties

Reflecties op het samen leren (vraag 1)

Transdisciplinair leren en werken

Als de gemeente Enschede een complex probleem wil oplossen, dan moet zij goed nadenken over wat voor soort probleem het is, of zij voldoende kennis heeft om het op te lossen en met welke actoren zij het probleem samen gaat oplossen. De gemeente Enschede zal transdisciplinair moeten leren en moeten samen werken.

Multidisciplinair werken betekent dat verschillende disciplines naast elkaar samen werken. Interdisciplinair werken betekent een samenvoeging van disciplines bij het vinden van antwoorden. Transdisciplinair werken betekent samenwerking tussen verschillende disciplines en tussen verschillende actoren uit de samenleving (zie bijlage).

Het betekent dat de gemeente samen werkt met bijvoorbeeld burgers en kennisinstellingen, op het niveau van de regio, de stad, een buurt of inwoner. Het betekent dat de gemeente verschillende soorten kennis bijeen brengt van zowel beleid, praktijk als wetenschap. Veel onderzoek is gedaan naar lerende steden. Er is steeds meer aandacht voor levenslang leren en (transdisciplinair) samen werken in steden¹.

Transdisciplinaire samenwerking vraagt begrip over en weer en ruimte om elkaar en elkaars methoden te leren begrijpen. Dat is ingewikkeld en er spelen verschillende belangen, dus dit vraagt aandacht. De Board benadrukt: schoffel de belangen niet onder tafel, maak duidelijk waar conflicten liggen en doe niet of ze niet bestaan.

Enschede heeft veel aandacht voor integratie van beleid en samenwerking over kolommen heen. Maar dat betekent niet dat processen meebewegen met die integratie. Kunnen kolommen wel mee integreren of moet je er ook rekening mee houden dat sommige processen in de kolom blijven lopen? Als processen in kolommen georganiseerd worden, is meer aandacht nodig voor samenwerking tussen kolommen en verbinding van processen. De vraag is dan: op welk niveau in de organisatie moeten mensen over de kolommen met elkaar samen werken aan oplossingen? En waar moet de verbinding zijn tussen beleid en uitvoering? Hoe kom je tot een gezamenlijk verhaal en beeld van de vraagstukken die over de domeinen heen spelen, tot een beeld van wat er samen en voor ieder afzonderlijk te doen staat?

Kijk daarvoor bijvoorbeeld naar de ruime ervaring die Enschede heeft met stadsdeelsgewijs werken, gebiedsgericht werken en de wijkaanpak. Dit is een manier van werken die vraagt om samenwerking tussen disciplines, tussen beleid en uitvoering, tussen gemeente en inwoner. Ontwerpend werken (designresearch en designthinking) is een methode om dergelijke samenwerking te organiseren.

Basisvoorwaarden voor een continu lerende organisatie (vraag 2)

Leercultuur

De Board benadrukt dat de concerndirectie er goed aan doet om duidelijk te omschrijven wat de leerdoelstelling van de gemeente Enschede is en welk probleem daarmee wordt opgelost. Wat is volgens de concerndirectie het echte probleem? De Board ziet veel slimme en betrokken mensen in de organisatie. Het valt haar wel op dat mensen zich weinig aanspreken en uitspreken naar elkaar: dat zou het leren erg helpen.

¹ Norman Longwood heeft veel geschreven over life long learning en learning cities.

Robbert Dijkgraaf is sinds 1 april 2015 universiteitshoogleraar Wetenschap en maatschappij in internationaal perspectief aan de Universiteit van Amsterdam en pleit al jaren voor een brede toepassing van wetenschappelijke kennis.

De voormalig Chief Science Officer van de gemeente Amsterdam, Caroline Nevejan heeft meerdere rapporten gepubliceerd over stadswetenschap (city science) en is initiator van www.openresearch.amsterdam.

Phd kandidaat Irene Wols doet aan de Universiteit Twente onderzoek naar kennisintegratie in transdisciplinair onderwijs.

De term 'lerende organisatie' kan associaties oproepen bij een aantal mensen met 'lean werken', bezuinigen of reorganiseren. Pas dus goed op welke termen je hanteert om gevoelens van onveiligheid te voorkomen. Overweeg om eerst bezuinigingen af te ronden en te zorgen voor een veilige cultuur, voordat je als organisatie interventies doet waar mensen argwanend tegen aan kijken. Misschien dat begonnen kan worden bij het leiderschap in de organisatie? Tegelijk kan ook te veel naar managers gekeken worden, terwijl ook een afdeling PenO een rol heeft om het leren te organiseren.

Psychologische veiligheid en onderstroom zijn cruciaal voor een organisatie die wil leren. Er is veel literatuur over de rol van een veilige leercultuur en over psychodynamische aspecten bij bezuinigingen².

Talent- en kennisontwikkeling

Aan de ene kant moet de gemeente erop inzetten dat medewerkers beter hun werk kunnen doen. Zo heeft de gemeente Enschede bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar de wensen van inwoners en worden er al diverse maatregelen genomen, zoals de training Direct Duidelijk. Als de gemeente daarbij gebruik maakt van competentieprofielen kan dat potentieel gevoelig liggen bij medewerkers, omdat deze gerelateerd zijn aan functieprofielen. Kijken naar individuele competenties kan bedreigend zijn voor medewerkers. De gemeente kan ook sturen op de ontwikkeling van teamcompetenties: hebben we alle benodigde competenties in ons team? De Board vraagt zich af of er daarbij voldoende aandacht is voor diversiteit binnen en buiten de organisatie.

Aan de andere kant moet de gemeente Enschede inzetten op de inhoudelijke kant van werkzaamheden. Welke kennis moet de gemeente ontwikkelen? De Board is benieuwd hoe de gemeente gestructureerd inzet op de ontwikkeling van de inhoud van het ambtelijk vakmanschap. Heeft de gemeente daar een beeld van? Kennisontwikkeling moet de gemeente doelgericht doen, bijvoorbeeld gericht op de koersbepalende thema's van de gemeente Enschede, op het thema gebiedsgericht werken of op een thema als leefbare wijken. De Board ziet dat kennisontwikkeling rondom technologische ontwikkelingen in ieder geval gebeurd binnen de gemeente.

² Het A&O fonds Gemeenten helpt gemeenten bij de ontwikkeling en professionalisering als werkgever en bij de ontwikkeling en groei van medewerkers (www.aeno.nl). Hogeschool Saxion werkt vaak met hen samen aan onderzoek. Saxion heeft ook meegewerkt aan een systematiek die zorgt voor het integreren van leren, werken en innoveren:

<https://www.wijzijnkatapult.nl/files/topsectoren/Publicatie%20onderzoeksprogramma%20en%20Netwerk%20Learning%20Communities.pdf>

Twentse kennisinstellingen hebben een overzicht gemaakt rondom de bouwstenen van een leercultuur op basis van state-of-the-art academische

literatuur: [https://www.windesheim.nl/onderzoek/lectoraten/leven-lang-](https://www.windesheim.nl/onderzoek/lectoraten/leven-lang-ontwikkelen/leercultuurscan)

[ontwikkelen/leercultuurscan](https://www.windesheim.nl/onderzoek/lectoraten/leven-lang-ontwikkelen/leercultuurscan). Dit model is ook geadopteerd door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en wordt online aangeboden als

toolkit: <https://www.mijnleercultuur.nl/>

Internationaal publiceert Sharon Parker op dit moment veel over leren in het werk, over

werk dat mensen uitdaagt tot leren: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.22200>

In opgave Open Enschede noemt de gemeente Enschede een aantal van de benodigde competenties en kennisgebieden, zoals digitale vaardigheden, maar een breder beeld lijkt er niet te zijn. Kritische vaardigheden zijn bijvoorbeeld ook nodig en begrip en basiskennis over en weer tussen medewerkers in het fysieke en sociale domein. Medewerkers moeten snappen hoe andere domeinen werken en wat over en weer mogelijk is. Het leren daarvan moet je op veel verschillende manieren organiseren, bijvoorbeeld via inhoudelijke trainingen, via ontmoetingen en intervisie over de domeinen heen. Hoe en wie organiseert binnen de gemeente Enschede dat er over en weer wordt geleerd?

Reflecteren moet je ook organiseren, zoals de gemeente bijvoorbeeld doet via leertafels.

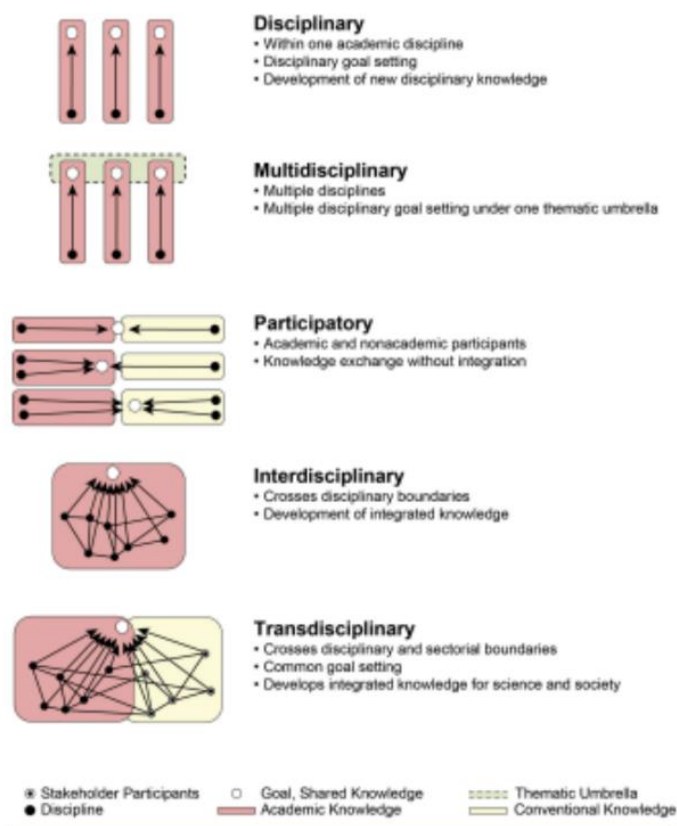
Maar let wel op dat leren niet vooral georganiseerd wordt als er iets mis gaat, maar ook als vorm van kennisontwikkeling. Er zijn veel gevalideerde modellen voor leren zoals te lezen is in de literatuur.

Tot slot

De Board pleit er tenslotte voor dat de gemeente bij de ontwikkeling van haar medewerkers ook aandacht schenkt aan de medewerkerstevredenheid. Er zijn momenteel namelijk gemeenten met een erg hoog ziekteverzuim.

Bijlage bij reflecties

Figure 1. Graphical representation of transdisciplinary research



Source: Architectures of adaptive integration in large collaborative projects (Wright Morton, Eigenbrode and Martin, 2015^[2])