



's-Hertogenbosch

Het Bossche Werken

Besturingsfilosofie
Bedrijfsconcept



Het Bossche Werken gaat over de organisatie van de gemeente 's-Hertogenbosch. Over de wijze waarop het college wil werken en de werkwijze van de ambtelijke organisatie. En over de vraag hoe het bestuur en de ambtelijke organisatie goed met elkaar samenwerken, in het belang van de stad, de dorpen en de kernen. Het college van burgemeester en wethouders heeft rollen en bevoegdheden, een relatie met de gemeenteraad en de ambtelijke organisatie. De manier waarop bestuurders invulling geven aan hun rollen en relaties heeft het college neergelegd in de besturingsfilosofie. Het Bossche Werken gaat ook over de ambtelijke organisatie. Haar missie en visie, haar handelen en oriëntatie op de gemeenschap heeft de organisatie beschreven in het bedrijfsconcept. Beide documenten worden door het college vastgesteld.

Besturingsfilosofie en bedrijfsconcept zijn in onderlinge samenhang al vele jaren het uitgangspunt voor de werkwijze van het college en de ambtelijke organisatie; leidinggevenden en medewerkers. De kern ervan is steeds dezelfde gebleven. Want wat goed is moet vooral doorgaan. De afgelopen jaren manifesteerden zich echter ook nieuwe ontwikkelingen en inzichten wat betreft de sturing door bestuurders en de ontwikkeling van de ambtelijke organisatie. Deze ontwikkelingen zijn verwerkt in de besturingsfilosofie en het bedrijfsconcept, die de actuele stand van zaken weerspiegelen. Daarmee zijn beide documenten de komende jaren richtinggevend voor het handelen van ons allen.

De gemeentesecretaris,
Irma Woestenberg

April 2018



Besturingsfilosofie

In de besturingsfilosofie geven wij als college van burgemeester en wethouders aan hoe wij willen besturen. Wij schetsen onze taken en rollen, die in belangrijke mate wettelijk zijn bepaald. We schetsen ook onze werkwijze en geven aan welke ondersteuning wij van de ambtelijke organisatie verwachten om aan onze taken en werkwijze invulling te geven.

Wij willen actief samenwerken met bewoners, bedrijven, maatschappelijke organisaties en andere partners in de Bossche samenleving. Onze besturingsfilosofie gaat over ons functioneren binnen de gemeentelijke organisatie en onze rol in relatie tot de gemeenteraad.

College en gemeenteraad

De gemeenteraad is het hoogste orgaan van de gemeente. Als volksvertegenwoordiging heeft de raad de rol en het recht om onderwerpen op de agenda te zetten, om de kaders van het gemeentelijk beleid en de begroting vast te stellen, en ons te controleren. De raad beschikt daartoe over verschillende instrumenten.

Wij zijn het bestuur van de gemeente. Tot onze taak behoort onder meer het voorbereiden en uitvoeren van raadsbesluiten, en het opstellen van de daarvoor noodzakelijke beleidsregels en uitvoeringsplannen. College en raad hebben dus ieder hun eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Binnen deze zogenaamde 'duale verhouding' verstrekken wij altijd alle informatie die de raad nodig heeft voor het uitoefenen van zijn bevoegdheden.

College en portefeuillehouders

Vanuit onze rol geven wij actief invulling aan onze relatie met de raad, bewoners, organisaties en bedrijven in onze gemeente, en met de medewerkers van de ambtelijke organisatie. Wij doen dat samen, op basis van collegiaal bestuur. Dat wil zeggen dat wij als collectief beslissingen nemen en gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de uitvoering daarvan.



Tegelijk spelen wij als portefeuillehouders een belangrijke politieke en bestuurlijke rol. Wij willen als bestuurders op onze portefeuilles kunnen sturen. Wij worden ook individueel steeds vaker gezien, benaderd en aangesproken als representant van het bestuur. Het politieke discours wordt daardoor niet alleen persoonlijker, maar verloopt - mede dankzij social media - ook steeds sneller en vaak feller. Gezien deze ontwikkeling moeten wij actief en vanaf het begin betrokken zijn bij beleidsprocessen en grote projecten die onze portefeuille betreffen. In de wetenschap dat elke betrokken portefeuillehouder verantwoording moet afleggen, brengt deze uiteindelijk een voorstel in voor politieke besluitvorming.

College en ambtelijke organisatie

De ambtelijke organisatie stelt ons in staat onze taken vorm te geven. Zij adviseert ons, gevraagd en ongevraagd, en voert onze besluiten uit. De organisatie doet dat op basis van haar professionele kennis. Op onze beurt stellen wij de organisatie in staat deze rol te vervullen.

- **Politiek primaat**
In ons democratisch bestel ligt het primaat bij de politiek. De gekozen gemeenteraad heeft ons benoemd om te sturen en te besturen. Op grond van onze verantwoordelijkheid voor het beleid zijn wij ook bestuurlijk eigenaar van het beleid. Daarom hanteren wij het begrip 'voorsturing'. We bedoelen ermee dat wij beleidsprocessen vanaf het begin aansturen. In die sturende rol kan zowel een individuele portefeuillehouder als het hele college onderwerpen aan de orde stellen. Van de organisatie verwachten wij dat zij ons in staat stelt die sturende rol te spelen.
De uitvoering van het beleid wordt grotendeels gemandateerd aan de organisatie. De rolverdeling voor de uitvoering ligt vast in het mandaatregister. Als ambtelijk eigenaar is de organisatie verantwoordelijk voor een loyale, efficiënte en effectieve uitvoering van het beleid. De organisatie realiseert zich daarbij dat wij te allen tijde verantwoordelijk zijn voor haar doen en laten. Daarom informeert de organisatie ons altijd als zich in de uitvoering belangrijke politieke feiten, financiële risico's of andere problemen voordoen, zoals de onmogelijke uitvoering van een besluit of een noodzakelijk andere aanpak.



- Coproductie

Onze visie op de rol en verantwoordelijkheid van de portefeuillehouder werkt door in de beleidsontwikkeling en -advisering. Een concept collegebesluit komt tot stand in coproductie tussen de ambtelijke organisatie en de betrokken portefeuillehouder. Ambtelijke professionaliteit wordt zo gecombineerd met de inhoudelijke en bestuurlijke opvattingen van de portefeuillehouder, waarbij soms ook politieke overwegingen een rol spelen. Zo verlopen besluitvormingsprocessen niet alleen sneller, maar ook soepeler.

De portefeuillehouder en de ambtelijke organisatie streven ernaar tot een gezamenlijk concept besluit te komen. Bij verschil van inzicht worden de uiteenlopende opvattingen voorgelegd aan het college, bijvoorbeeld door in een voorstel scenario's te schetsen. Er kan ook worden gedacht aan een presentatie of een gedachtenvormende dialoog in het college, waarna de voorkeursvariant verder wordt uitgewerkt. Omdat de portefeuillehouder het beleid moet kunnen dragen, is diens mening bepalend voor het concept besluit dat aan het college wordt voorgelegd.

Essentieel in deze manier van werken zijn dus de leidende rol van de portefeuillehouder én de samenwerking met de organisatie. Die samenwerking is effectief wanneer zij gebaseerd is op gezamenlijkheid, wederkerigheid, en wederzijds respect voor elkaars onderscheiden rol en verantwoordelijkheid.

- Afstemming en overleg

Door de aard van de verhouding tussen ons en de ambtelijke organisatie is er veel interactie, formeel en informeel. De formele lijn is er voor advies aan ons, gevolgd door onze besluitvorming. Informeel zijn er talrijke contacten tussen ons en de ambtelijke adviseurs. Afstemming vindt bijvoorbeeld plaats in het wekelijkse portefeuillehoudersoverleg en via allerlei andere vormen van overleg. Zowel wij als de ambtelijke organisatie hebben er belang bij dat opvattingen overeenstemmen. Maar het kan zijn dat visies onverenigbaar zijn of dat er verschillend wordt gedacht over bijvoorbeeld de balans tussen het algemeen geldend beleid en maatwerk.

Evenzo kunnen wij als bestuurders onderling van mening verschillen. Dergelijke meningsverschillen kunnen aan ons voltallige college worden



voorgelegd: om vooraf de meningen te peilen of om een collegiale uitspraak te verkrijgen. Dat kan ook in een vroege fase van de beleidsontwikkeling. Zowel wij als de ambtelijke organisatie kunnen hiervoor het initiatief nemen. In het uiterste geval kan een nota worden ingebracht door de burgemeester of de secretaris, zonder het akkoord van een portefeuillehouder.

Besluitvorming

Wij nemen besluiten op basis van een concept besluit als resultaat van samenwerking tussen de ambtelijke organisatie en de betrokken portefeuillehouder. Het concept besluit bevat alle informatie op basis waarvan wij een besluit kunnen nemen. Het schetst de historische, maatschappelijke en bestuurlijke context van een probleem, maar ook de financiële, juridische en andere consequenties van het besluit. Het concept besluit kan een aantal scenario's en afwegingen bevatten, op basis waarvan wij een keuze kunnen maken. Het besluitvormingsproces stopt in veel gevallen niet bij het college. De ambtelijke organisatie is verantwoordelijk voor de ondersteuning van een concept raadsvoorstel tot en met de besluitvorming in de raad. Hierbij wordt tevens de afdoening van amendementen, moties en toezeggingen actief geborgd.

Als voorzitter van het college bewaakt de burgemeester de rollen van de collegeleden, de invulling ervan en de kwaliteit van de besluitvorming.

De gemeentesecretaris zorgt ervoor dat een advies aan ons college voldoet aan de eisen voor goede besluitvorming. De gemeentesecretaris is ook verantwoordelijk voor de kwaliteit van de B&W-agenda, de omvang ervan en de toezending van de stukken. Ten slotte ziet de gemeentesecretaris toe op een tijdige, adequate en efficiënte uitvoering van genomen bestuursbesluiten.

Verantwoordelijkheid voor de ambtelijke organisatie

Als college zijn wij bestuurlijk verantwoordelijk voor de ambtelijke organisatie. Wij geven daarvoor de kaders aan door in te stemmen met het bedrijfsconcept, en regels vast te stellen voor het personeel en de inrichting van de organisatie. Verder sturen wij de gemeentesecretaris aan en zijn wij betrokken bij besluiten over leden van het AMT, op voordracht van de gemeentesecretaris. De gemeentesecretaris is, samen met het hele AMT, verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van de ambtelijke



organisatie, de inrichting ervan, het management, de medewerkers, de
bedrijfsmiddelen, de werkprocessen en een effectieve bedrijfsvoering.

Het college van burgemeester en wethouders,
April 2018

Zo werken wij

Wij - leidinggevenden en medewerkers van de ambtelijke organisatie - werken voor de Bossche samenleving. Op basis van de keuzes die het bestuur maakt adviseren wij over de ontwikkeling van de gemeente 's-Hertogenbosch. Daarbij houden wij voortdurend de blik gericht op de bewoners, bezoekers, bedrijven, organisaties en instanties. Om 's-Hertogenbosch optimaal te ontwikkelen moet onze organisatie snel kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving. Onze producten en diensten willen we steeds verder verbeteren en op elkaar afstemmen. We werken bovendien aan een organisatie die effectief en efficiënt is. Deze missie en ambitie zijn vastgelegd in dit bedrijfsconcept. Het vertelt hoe wij onze organisatie zien en verder willen ontwikkelen.

Voor ons werk zijn de besluiten van het gemeentebestuur leidend. Tegelijk letten we scherp op de wensen en behoeften van bewoners, instanties en bedrijven. Ook hebben we oog voor ontwikkelingen in en buiten de gemeente 's-Hertogenbosch. Een dienstbare houding in combinatie met onze inhoudelijke kennis helpt ons te komen tot de beste resultaten. Onze organisatie hebben wij zo uitgerust dat medewerkers optimaal kunnen presteren. Leidinggevenden zijn er om inhoudelijk richting te geven en ruimte te bieden aan medewerkers. Van leidinggevenden vragen wij dat zij verantwoordelijkheid nemen voor de bedrijfsvoering, dienstverlening, (strategisch) personeelsbeleid en organisatieontwikkeling.

In onze organisatie hebben medewerkers en leidinggevenden een hoge mate van sensibiliteit ontwikkeld voor wat er in de omgeving speelt of juist zou moeten gebeuren. Op basis daarvan houden zij elkaar scherp op resultaten, houding en gewenst gedrag.



Relatie met het bestuur

Wij werken in een overheidsorganisatie. Daardoor geldt er een rolverdeling tussen het bestuur en de ambtelijke organisatie. Het college heeft die rolverdeling uitgewerkt in de besturingsfilosofie. De daarin beschreven relatie tussen bestuur en organisatie is de basis voor ons handelen.

- **College beslist**
Essentieel in de besturingsfilosofie is het ‘politieke primaat’. Bestuurders bepalen de richting van het beleid en welke middelen daartoe worden ingezet. Zij zijn politiek en bestuurlijk eindverantwoordelijk en leggen daarvoor in het openbaar verantwoording af. Bestuurders hebben in de besluitvorming dus het laatste woord.
Wij ondersteunen het college. We zetten onze deskundigheid in bij de beleidsontwikkeling. Die expertise wordt zichtbaar in onze adviezen aan de bestuurders en in de discussies die wij met hen voeren. Wij richten onze beleidsadviezen altijd aan het hele college, dat opereert als collegiaal bestuur. Dat wil zeggen dat door het college genomen besluiten worden gedragen door alle portefeuillehouders.
- **Portefeuillehouder aan zet**
Het college komt niet alleen in actie aan het eind van een besluitvormingsproces. Ook in de voorbereiding en uitvoering van beleid spelen bestuurders een prominente rol. Het bestuur wil kunnen sturen. Het bestuur wil bovendien goed zichtbaar en aanspreekbaar zijn voor bewoners, organisaties, instanties en bedrijven in de gemeente ‘s-Hertogenbosch. In beleidsprocessen en bij complexe projecten zorgen wij er daarom voor dat de portefeuillehouder vanaf de start betrokken is. In alles wat wij doen hebben wij oog voor bestuurlijke ambities en opvattingen.
- **Achter het college komt de Raad**
Het ambtelijke proces om tot een raadsvoorstel te komen houdt niet op bij het zorgen voor een collegevoorstel. Weliswaar werken wij voor het college en treedt de portefeuillehouder op in commissie, pers en raad, maar dat neemt niet weg dat wij ons ook ambtelijk mede moeten richten op de gemeenteraad. Allereerst betekent dit dat wij ons moeten realiseren dat er een raadsbesluit moet komen en wat daar voor nodig



is. Bijvoorbeeld: rekenschap van de politieke implicaties; een leesbaar voorstel; een amendeerbaar dictum; een zelfstandig leesbare samenvatting; voldoende ruimte voor het voorbereidingsproces. Ook betekent het dat wij “naast de portefeuillehouder” moeten staan in de periode tussen het collegevoorstel en de raadsbehandeling. We zorgen dat er vragen beantwoord kunnen worden, we zijn aanwezig in de commissie en we zorgen actief voor informatie of nieuwe teksten als er nog iets moet worden veranderd.

We zijn ons bewust van de controlerende rol van de raad. Zo moeten we alert zijn op het informeren van de gemeenteraad als zich belangrijke ontwikkelingen voordoen in de uitvoering. We realiseren ons daarbij dat de manier waarop wij informatie verstrekken aan de raad gevoelig kan liggen, dus we zorgen dat we de informatieverstrekking in overleg met de bestuurders doen. Technische of feitelijke vragen die raadsleden stellen worden snel en correct beantwoord. Bij initiatiefvoorstellen helpen we raadsleden door het aanleveren van gegevens.

Kortom: ons dagelijkse werk moeten we doen in het besef dat het college niet alleen verantwoordelijk is voor het beleid, maar ook voor de ambtelijke uitvoering. En dat het college daarop door de gemeenteraad kan worden aangesproken en gecontroleerd.

- **Wederzijds respect**
Wij werken onder de verantwoordelijkheid van het college. Er is dus een gezagsrelatie. Dat betekent niet dat er sprake is van een strakke hiërarchie. Wij werken juist met de bestuurders samen vanuit een houding van wederzijds respect. Wij accepteren en respecteren de sturende en beslissende rol van het college en zorgen dat de leden zich als bestuurder kunnen manifesteren. Op dezelfde bejegening mogen de gemeenteraad en individuele raadsleden rekenen. Op hun beurt accepteren en respecteren bestuurders onze ambtelijke professionaliteit en onafhankelijke adviesrol, en bieden zij ons daartoe de ruimte. Natuurlijk kan de rolverdeling ertoe leiden dat wij een kwestie anders beoordelen dan het bestuur. Dan is het de kunst om niet alleen het eigen perspectief te hanteren, maak ook door de ogen van bestuurders te kijken. Als er echt sprake is van verschil van inzicht buigt het college zich over de kwestie. In het uiteindelijke advies aan het college is de opvatting van de portefeuillehouder doorslaggevend. De ambtelijke organisatie draagt



verantwoordelijkheid voor het (tijdig) inbrengen van alle relevante informatie naar het college. Als dat tot fricties leidt met een portefeuillehouder, kan dat via de lijn worden opgespeeld.

Voor wie werken wij?

Wij zijn er niet voor onszelf; wij dienen het algemeen belang. Wij weten welke richting het bestuur op wil met de stad, de dorpen en kernen. Onze beleidsontwikkeling en advisering is gericht op de Bossche samenleving, haar bewoners, organisaties en bedrijven. Wij beschouwen hen als partners die met ons meedenken en participeren. We bejegenen hen dan ook vanuit een dienstbare houding. Tegelijk werken we resultaatgericht, effectief en efficiënt, met inzet van moderne informatietechnologie.

- **Algemeen belang**
Doordat wij ons wel eens vergelijken met een gewoon bedrijf is ook in onze organisatie het begrip 'klant' in zwang geraakt. Dat begrip geeft op zichzelf goed aan hoe wij inwoners, organisaties en bedrijven willen benaderen. Maar anders dan op de markt hebben degenen die onze diensten of producten afnemen geen onafhankelijke positie. Voor wie een uitkering, paspoort of vergunning wil, heeft onze dienstverlening het karakter van 'gedwongen winkelnering'. Sommige producten, zoals belastingen, zijn gericht aan de individuele burger, maar dienen een hoger doel. Weer andere producten leveren wij niet aan de individuele burger, maar aan de gemeenschap als geheel; denk aan onderhoud, veiligheid, bestemmingsplannen en vergunningen. Daarnaast hebben we als gemeente ook een handhavende taak. Feitelijk dienen wij het algemeen belang. Dat kan samenvallen met de belangen van de individuele burger, maar het hoeft niet.
- **Bewoners en bedrijven**
Toch richten wij ons met onze dienstverlening en onze producten concreet op bewoners, organisaties en bedrijven binnen deze gemeente. We ontmoeten hen in tal van hoedanigheden en relaties: als kiezers, gebruikers van diensten, producten en publieke faciliteiten, maatschappelijk betrokkenen en wijkbewoners. Wij realiseren ons dat bewoners,



organisaties en bedrijven - in hun steeds wisselende rollen - samen de Bossche gemeenschap vormen.

Wij horen en begrijpen de wensen en behoeften van bewoners, organisaties en bedrijven. Wij zien ook welke ontwikkelingen zich voltrekken in de gemeente 's-Hertogenbosch, de regio en in de samenleving als geheel. Door de blik naar buiten te richten kunnen wij de stad, de dorpen en kernen ontwikkelen. Bewoners, organisaties en bedrijven zijn voor ons vertrek- en oriëntatiepunt van beleidsontwikkeling en advisering. Zij vormen voor ons bovendien partners die meedenken en op hun omgeving betrokken zijn.

- **Bestuurders**
Onze antennes staan niet alleen naar buiten gericht, op de gemeenschap. We beschikken ook over een grote bestuurlijke en politieke gevoeligheid. Het is voor ons belangrijk te weten wat onze bestuurders willen, wat de ambities zijn van het college en van individuele portefeuillehouders. We beseffen dat het de verantwoordelijkheid is van het college om richting te geven aan ontwikkelingen in de samenleving of onderdelen daarvan. En dat het aan ons is aan te geven met welk beleid we het beste die kant opgaan. We zijn ons met andere woorden steeds bewust van het politieke primaat: in ons proces van advisering en beleidsontwikkeling zijn steeds de opvattingen van de betrokken portefeuillehouder leidend. Op basis daarvan neemt uiteindelijk het college het definitieve besluit.
- **Stad en regio**
Wij werken niet alleen voor de gemeente. Met andere overheden zijn wij verbonden in regionale en landelijke samenwerkingsverbanden. Die strekken zich grofweg uit van de direct omliggende gemeenten in de Meierij, de regio Noordoost-Brabant, het samenwerkingsverband BrabantStad, de G40, tot aan de VNG. We zijn er ons ervan bewust dat veel opgaven niet stoppen aan de gemeentegrens. Bovendien benutten we het contact met andere gemeenten, provincie, rijksoverheid, andere organisaties en (kennis)instellingen om ons te laten inspireren. In de samenwerkingsverbanden opereren wij als constructieve partner. Op (sub)regionale schaal zijn we ons bewust van de centrumrol die we hebben als grootste gemeente. Zo nemen we nog net een beetje



meer verantwoordelijkheid nemen voor de samenwerking. Dat betekent niet dat we zaken overnemen en 'als de grootste' onze wil opleggen. Afhankelijk van de betekenis en het belang voor onze gemeente beoordelen we in de samenwerking steeds onze inzet: krachtig waar nodig, dienstbaar waar mogelijk. In algemene zin hechten we aan goed nabuurschap en aan constructieve relaties met collega's in de verschillende samenwerkingsverbanden.

- **Dienstbaar**
Bewoners, organisaties en bedrijven treden wij altijd welwillend en dienstbaar tegemoet. In uiteenlopende situaties zijn hun behoeften en wensen het uitgangspunt. We zijn gedreven om in ons werk de beste successen te halen en resultaten te boeken, die er werkelijk toe doen, voor de gemeente en haar bewoners. Op precies dezelfde wijze stellen wij ons dienstbaar op jegens onze bestuurders. Hun visie op ontwikkelingen is leidend voor ons werk. Wij voegen daar kennis, expertise en inzichten aan toe. Met onze adviezen en ondersteuning stellen wij het college optimaal in staat zijn visie op de gemeente te verwerkelijken, die door de raad is vastgesteld.
- **Netwerk**
We tonen dat we er voor inwoners, organisaties en bedrijven zijn door voor hen bereikbaar en toegankelijk te zijn. Wij zijn geen afgezanten van een instantie die de wijsheid in pacht heeft en alles bepaalt. We beschikken over veel inhoudelijke deskundigheid, maar dat is niet genoeg. Daarom verschuift onze rol steeds meer in de richting van procesbegeleider en deelnemer in een maatschappelijk netwerk. Des te belangrijker is het dat wij luisteren naar verschillende partijen en hun belangen. Dat we eigen opvattingen kenbaar maken en opnieuw luisteren, zowel op de werkplek als daarbuiten. Om uiteindelijk in dialoog met onze omgeving en rekening houdend met het algemeen belang tot de beste aanpak of oplossing te komen.
- **Verbindend**
Onze dienstbare houding oogst alleen resultaat als zij waarachtig en geloofwaardig is. Als wij écht op de inwoners georiënteerd zijn, open, informeel en betrokken. En als we vertrouwen hebben in de Bossche



samenleving. Dan kunnen wij onze expertise verbinden met wensen en ambities die in de samenleving leven. Vanuit die gelijkwaardige posities kan het soort verbinding en samenwerking tot stand komen, waarbinnen verschillende partijen met ieder hun eigen verantwoordelijkheid samen werken aan de toekomst van hun stad, dorp of wijk.

- **Efficiënt, effectief, digitaal**
In hun verschillende rollen stellen bewoners, organisaties en bedrijven ons vragen, nemen zij initiatieven, dienen verzoeken of klachten in, maken zij bezwaren of geven meldingen door. Wij reageren daarop door elke vraag serieus te nemen en deze snel en duidelijk te beantwoorden. Als het kan bieden we bewoners en bedrijven keuzemogelijkheden ten aanzien van de wijze en het tijdstip waarop zij contact met ons hebben. Ons brede pakket aan diensten leveren we snel, effectief en efficiënt, tegen een zo laag mogelijk tarief. We zeggen precies wat bewoners, organisaties en bedrijven wel en niet van ons mogen verwachten. In onze dienstverlening maken wij bovendien gebruik van up to date informatietechnologie. Daarbij houden we rekening met situaties die voor bewoners complex, ingrijpend en emotioneel zijn. Speciale aandacht hebben wij voor mensen die niet (kunnen) deelnemen aan de digitale samenleving. Digitalisering mag niet leiden tot sociale uitsluiting.

Organisatiebeginselen

Wij werken voortdurend aan een organisatie die gelijke tred houdt met veranderingen in de omgeving. Onze medewerkers reiken wij alle faciliteiten aan zodat ze zich niet alleen weten aan te passen aan de veranderde omgeving, maar daar ook op vooruit kunnen lopen. Doordat we de organisatie zo hebben ingericht spreken we van de 'lerende organisatie'. Het 'flexibele kantoor' is de fysieke vorm die daarbij het beste past. Een complexe organisatie kan niet zonder coördinatie. Die krijgt bij ons vorm in 'integraal werken'.

- **Lerend werken**
Onze organisatie wil blijven, het steeds beter doen. Wij willen omwille van de inwoners van de gemeente 's-Hertogenbosch ook graag excelleren en ons onderscheiden van andere ambitieuze gemeentelijke organisaties.



In onze organisatie hebben we de ruimte om ons steeds verder te ontwikkelen, in ons werk, en in relatie tot de omgeving en de organisatie. Doordat we allemaal leren, leren we van elkaar en verbreedt zich het leervermogen van de hele organisatie.

Wij vinden het belangrijk dat we groeien en leren, juist doordat wij beschikken over eigen regelruimte en eigen verantwoordelijkheid, uitdaging zien in ons werk en kennis maken met nieuwe ontwikkelingen. We verbeteren ons omdat wij feedback vragen en ontvangen op ons werk. Wij beseffen dat wij deel uitmaken van de gemeentelijke organisatie of een onderdeel daarvan. Daardoor weten wij dat ons individuele handelen invloed heeft op het grotere geheel en omgekeerd.

Door teamvorming te stimuleren bevorderen we effectiviteit. Een goed team kan buitengewone resultaten behalen en ook nog eens bijdragen aan de persoonlijke groei van de teamleden.

- Integraal werken

Onze organisatie is bijna net zo complex als de gemeente zelf. In het belang van de samenleving is het onze opgave om voortdurend de samenhang der dingen te zien en activiteiten af te stemmen, op elkaar en op de externe omgeving. Coördinatie en integratie binnen de gemeente betekent: breed kijken, over afdelingen en de sectoren heen. Coördinatie brengen wij tot stand doordat medewerkers integraal adviseren en het management integraal stuurt.

Van medewerkers verwachten wij dat zij met een brede kijk hun taken oppakken en daar zelf verantwoordelijkheid voor nemen. Voor integraal werken is de afdeling steeds minder vaak de collegiale basiseenheid; die schaal steeds verder op in de richting van de sector, de organisatie en de samenleving.

Integraal management betekent dat leidinggevend verantwoordelijk zijn voor producten, processen, mensen en middelen, en dus voor de bedrijfsvoering, dienstverlening, (strategisch) personeelsbeleid, en organisatieverandering in hun sector, afdeling of bureau. Daarvoor is ook inhoudelijke integraliteit nodig. Leidinggeven is bij ons geen neutrale of waarde vrije activiteit. Managers zijn betrokken op de inhoud en staan



dus ook voor inhoudelijke opvattingen, voor koers en visie. Integraal management houdt verder in dat staffuncties worden beschouwd als ondersteunend voor het management.

Doordat onderwerpen zelden los van elkaar kunnen worden gezien, moeten onze producten samenhang vertonen. Een dossier mag niet geïsoleerd worden aangepakt, maar moet ook niet te complex worden. Het is aan het management om het juiste niveau van samenhang te bepalen.

Verder verstaan we onder integraliteit dat alle aspecten van een zaak worden afgewogen. Bij integrale producten hoort daarom bijvoorbeeld ook communicatie en inschatting van de politieke context.

Onze werkprocessen richten we integraal in. Daardoor zijn wij in staat om de verschillende onderdelen en fasen in ons werk optimaal op elkaar aan te laten sluiten en op elkaar af te stemmen. Denk aan de keten visie-ontwerpen-beheren-onderhouden in de openbare ruimte, en aan onze integrerende rol in het jeugd- of veiligheidsbeleid.

- **Digitaal werken**
Hoewel het burgers soms niet lukt om deel te nemen aan de digitale ontwikkeling, mag dat niet opgaan voor onze medewerkers. Wij willen aansluiting houden bij onze omgeving en tegelijk steeds nieuwe stappen zetten om onze werkwijze en dienstverlening te verbeteren. Dat doen we door aan de ene kant de basis op orde te houden en ervoor te zorgen dat alles wat we hebben goed werkt, veilig en up to date is. Aan de andere kant prepareren we ons op de toekomst en oriënteren we ons op nieuwe technologieën. We bevorderen dat iedereen in onze organisatie meegaat in die ontwikkeling en zich de benodigde (digitale) vaardigheden en manieren van werken eigen maakt. We staan er voor open dat nieuwe technologieën totaal andere werkprocessen mogelijk maken dan die wij tot nu toe hanteren.
- **Plaats- en tijdonafhankelijk werken**
Wij werken volgens het concept van plaats- en tijdonafhankelijk werken. We kiezen zelf waar en op welk tijdstip we taken uitvoeren, als de functie dat toelaat. Flexibel werken is echter meer dan de beschikbaarheid



van verschillende werkplekken voor verschillende doeleinden. Flexibel werken is een belangrijke voorwaarde om onze 'antenne' zo goed mogelijk te richten op onze bestuurlijke en maatschappelijke omgeving. Deze manier van werken doet een beroep op ieders verantwoordelijkheid om zorgvuldig, zichtbaar en bereikbaar te zijn. En om er te zijn dan en daar waar het werk is.

Onze organisatie

Onze organisatiestructuur is een hulpmiddel om de gestelde doelen te realiseren. De structuur is logisch, helder, inzichtelijk en eenvoudig. Voor bewoners, organisaties en bedrijven moet de organisatiestructuur onopvallend zijn en overkomen als een geheel: voor hen is er maar één gemeente 's-Hertogenbosch. Bevorderlijk in dat opzicht is dat managers samen verantwoordelijk zijn voor de organisatie en haar onderdelen. We werken bovendien met een beperkt aantal hiërarchische niveaus en een balans in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Al geruime tijd heeft de organisatie zo een stabiele basis die ons in staat stelt veranderingen in de omgeving ontspannen tegemoet te treden. Dat doen wij overigens steeds vaker in samenwerking met andere partijen.

- **Sectoren**
Ons werk bepaalt de structuur van de organisatie. Zo hanteren we een vaste hoofdstructuur van sectoren die rond inhoud zijn geordend. Zaken die inhoudelijk bij elkaar horen, zijn en blijven geclusterd. In de sectoren is integraal werken stevig verankerd. De sectoren zijn met elkaar verbonden via dwarsverbanden in de vorm van programma's, projecten, gebiedsvisies en coördinatieplatforms. Wanneer vaste en tijdelijke verbanden niet duidelijk onder één sector vallen, ligt de verantwoordelijkheid bij de sector waarin het zwaartepunt van de uitvoering ligt. Denk aan het programma veiligheid, wijkgericht werken of het integraal handavingsplan.
- **Collegiaal management**
Management in onze organisatie is collegiaal management. In een managementlaag zijn de managers samen verantwoordelijk voor de opgaven van de hele organisatie of de sector. Zo sturen alle managers op integraliteit en collegialiteit. Daarnaast zijn managers individueel



verantwoordelijk voor een specifiek taakgebied, een sector of afdeling. Onze organisatie kent geen concernstaf. Alle staffuncties zijn ondergebracht in de sectoren. Specifieke en noodzakelijke concernfuncties als strategisch beleid, financiën, personeel en organisatie, informatievoorziening en communicatie zijn gespreid ondergebracht binnen de verschillende sectoren.

- Geleidelijk vernieuwen
Onze organisatiestructuur heeft door de jaren heen haar waarde bewezen. Binnen die stabiele hoofdstructuur proberen we antwoord te geven op nieuwe ontwikkelingen. Zo kunnen maatschappelijke ontwikkelingen en eigen ambities aanleiding zijn om de structuur en de focus van de organisatie aan te passen. En om op het terrein van houding en gedrag van de medewerkers en leidinggevenden nieuwe opgaven te formuleren. We veranderen echter niet meer dan nodig is. We behouden wat sterk is en bouwen geleidelijk en samen met onze medewerkers aan vernieuwing.
- Samenwerking
Wij realiseren ons dat de (lokale) overheid een belangrijke speler is in de samenleving, maar niet de enige. Onze omgeving ontwikkelt zich tot een netwerksamenleving waarin ook onze rol verandert. Op veel terreinen blijft een krachtig regisserende overheid nodig. Maar we kunnen niet meer alles zelf doen en dat willen we ook niet. Daarom zoeken we steeds vaker en actief de samenwerking met instellingen en organisaties in stad en regio.
In onze gemeente nemen we in verschillende netwerken deel met woningcorporaties, zorg- en onderwijsinstellingen en de politie. In deze netwerken vervullen wij veelal de rol van facilitator. Onze organisatie richten we zo in dat we initiatieven van buiten ook werkelijk mogelijk kunnen maken. Hoe precies, dat verschilt per beleidsterrein. Van belang is wel dat het niet alleen gaat om grote projecten. Het faciliteren van initiatieven van bewoners is net zo belangrijk als het ontwikkelen van een nieuw wooncomplex.



Zelfstandige professionals

Als medewerkers en leidinggevenden vertrouwen we op ons vakmanschap, we zijn daarop aanspreekbaar en leggen er verantwoording over af. We hebben gevoel voor wat men het 'algemeen belang' noemt en we weten daar inhoud aan te geven. We benaderen vraagstukken zelfstandig, vanuit onze eigen verantwoordelijkheid. We handelen efficiënt en effectief met behulp van beschikbare technologieën en de inzet van onze netwerken.

- **Vakbekwaam**

In onze organisatie vinden we het belangrijk dat medewerkers vakbekwaam zijn en blijven. We vragen dus van iedereen zich steeds te ontwikkelen. Dat geldt ook voor kennis en vaardigheden op het terrein van nieuwe technologieën. Leerprocessen voltrekken zich vooral in het werk zelf. De organisatie reikt daartoe de faciliteiten aan in de vorm van een gezonde balans tussen uitdaging en

werkdruk, en mogelijkheden voor verdere ontwikkeling. Het doel is voortdurend te leren, groeien, verbeteren en veranderen.

Een aantal elementen van houding en gedrag keert in het leerproces noodzakelijk en voortdurend terug, omdat we er zoveel belang aan hechten:

1. Externe gerichtheid: hoe richten we ons steeds op de behoeften, kennis, wensen en mogelijkheden in de samenleving?
2. Relatie met het bestuur: hoe zorgen we ervoor dat het college zijn sturende rol in de beleidsontwikkeling en beleidsruitingvoering optimaal kan invullen en dat de raad tijdig en goed in stelling wordt gebracht?
3. Snel en gericht resultaat: hoe richten we ons scherp op het snel en zonder onnodige ballast bereiken van resultaten, vooral in zaken waarin bewoners en bedrijven initiatief hebben genomen?
4. Service en bejegening: hoe helpen we bewoners snel, correct en adequaat als ze diensten van de gemeente nodig hebben?
5. Samenwerking en integraliteit: hoe organiseren we in- en extern zodanig samenwerking dat we samenhang laten zien in onze prestaties voor de samenleving?



- **Professioneel**
We dienen het algemeen belang van bewoners, organisaties en bedrijven in onze gemeente. We weten wat er in de stad, de dorpen en de wijken leeft en welke kant het bestuur op wil. Het is onze professie om - denkend vanuit het algemeen belang - ons advies zo helder en scherp mogelijk naar voren te brengen. Dat zich tussen de wensen van bewoners, de ambities van bestuurders en onze eigen professionele opvattingen spanningen kunnen voordoen, is duidelijk. Het is aan ons daar professioneel mee om te gaan, in het besef dat uiteindelijk in de besluitvorming nog andere invalshoeken het pleit kunnen winnen. Dan zonder mokken verdergaan, is ook ons vak.
- **Open en eerlijk**
Als vakbekwame medewerkers hebben wij ook persoonlijke opvattingen. We voelen ons niet geremd om daar in het werk voor uit te komen. Luisteren, doorvragen en twijfels uiten is niet alleen iets voor thuis. Een mening verdient het kenbaar te worden gemaakt, in discussie met collega's. Het is wel van belang dat zo'n gedachtewisseling eerlijk en open wordt gevoerd. Positief kritisch discussiëren scherpt de geest. En dat is noodzakelijk in een organisatie die met twee benen in de samenleving staat en tot doel heeft haar zo goed mogelijk te dienen.
- **Verantwoordelijk**
Professionals nemen verantwoordelijkheid voor hun werk. Het werk is qua inhoud en structuur zo georganiseerd dat iedereen de eigen capaciteiten en ambitie kan ontplooiën. De verantwoordelijkheid ligt laag in de organisatie. Omgekeerd leggen medewerkers verantwoording af over wat zij voor elkaar hebben gekregen en op welke manier. Dat kan alleen als zij helder voor ogen hebben wat er van hen wordt verwacht, waarom dat belangrijk is en hoe de individuele werkzaamheden zich verhouden tot die van collega's.
- **Ondernemend**
Verantwoordelijkheid, creativiteit, professionaliteit zijn de sterke kanten van onze medewerkers en leidinggevenden. We vragen dat zij nog een tandje bijzetten en ook actief, initiatiefrijk, vernieuwend en resultaatgericht handelen. Dat zij hun nek uitsteken en zich gedragen als



ondernemers voor de publieke zaak. Dat zij ambitieus zijn en ernaar streven de besten in de branche te zijn. Met een fijne neus voor de politiek-bestuurlijke omgeving: waarin wij dienstbaar zijn aan de samenleving en waarin het bestuur verantwoordelijk is. Het komt in die context zeker voor dat de ambities van het bestuur of van een portefeuillehouder op gespannen voet staan met onze prioriteiten. Het is dan onze uitdaging met dergelijke situaties om te gaan, uitgaande van onze professionaliteit én de rolverdeling tussen ons en het college.

- **Dialogoog**
Medewerkers gaan steeds meer de dialoog aan met bewoners en bedrijven. Soms komt dan de vraag naar de kwaliteit van een te leveren dienst of product. Wat is er goed aan een bepaalde aanpak of afgesproken plan? Bijvoorbeeld in de discussie over de herinrichting van een natuurgebied in de stad. Wij willen hier een aantrekkelijke locatie creëren met veel goede voorzieningen. Omwonenden en bezoekers willen er gewoon lekker kunnen picknicken. Wat is goed voor de stad, een dorp of wijk? In een gezags- of machtsrelatie is die keuze snel gemaakt. Nu is het gesprek over kwaliteit onderdeel van de dialoog die gaandeweg tot een gezamenlijk oordeel leidt.
- **Integer**
Als het gaat om onze integriteit is er nauwelijks een beroep of functie denkbaar waaraan de samenleving hogere eisen stelt. Geen wonder dat ook van ons wordt verwacht dat wij betrouwbaar zijn en open en eerlijk met collega's omgaan. Dat we ons richten op waar het om moet gaan. Dat we ons aan afspraken houden en niet 'ja' zeggen terwijl we 'nee' doen. Dat we niet wegduiken als we een fout hebben gemaakt, maar ook dan onze verantwoordelijkheid nemen. Van veel dingen weten we op voorhand of ze wel of niet kunnen. Verleidingen en risico's liggen soms op de loer. Bij twijfel, spreken we met de leidinggevende en collega's. Zo dragen we bij aan een betrouwbare en gewetensvolle overheidsorganisatie.

Sturende leidinggevenden

Leidinggevenden zijn ook medewerkers. Van hen hebben we nog een aantal specifieke verwachtingen die samenhangen met hun rol. Hun



belangrijkste taak is ervoor te zorgen dat medewerkers zich zo goed mogelijk kunnen inzetten. Leidinggevenden hebben oog voor het individu, sturen op resultaat en geven leiding als het erom spant.

Door open te communiceren laat een leidinggevende medewerkers uitgroeien tot de zelfstandige professionals die we nodig hebben.

- **Coachen en sturen**
Leidinggevenden zorgen er in de eerste plaats voor dat medewerkers zo goed mogelijk kunnen bijdragen aan de gezamenlijke doelen. Met coachend leiderschap scheppen leidinggevenden de voorwaarden waaronder medewerkers zelfstandig kunnen werken. Van leidinggevenden verwachten wij dat zij sturen en vanuit een breder overzicht coördineren en integreren. Die sturing is niet alleen op het proces, maar ook inhoudelijk. De leidinggevende heeft oog voor veranderende maatschappelijke omstandigheden en zorgt ervoor dat medewerkers daar snel en flexibel op kunnen reageren. Tegen die achtergrond zorgt de leidinggevende ten slotte ook voor opdrachtverstrekking, planning, controle.
- **Resultaatgericht**
Onze organisatiecultuur vraagt om een specifieke managementstijl. In plaats van controleren ligt bij ons het accent op ondersteunen en het creëren van ruimte voor medewerkers om verantwoordelijkheid te dragen. Resultaatgericht management sluit hierop aan. Leidinggevenden volgen niet van dag tot dag de activiteiten van medewerkers. Samen maken zij duidelijke afspraken over de te behalen resultaten. Zo kent de medewerker de doelstellingen om daar vervolgens zelfstandig mee aan de slag te gaan. Fouten maken mag; immers waar gehakt wordt vallen spaanders. Maar we proberen wel te leren van de dingen die misgaan en zijn hierop aanspreekbaar. We beseffen tegelijk dat bestuurders kunnen worden aangesproken op onze fouten. Maar verantwoord omgaan met de kans op fouten is beter dan risicomijdend gedrag. Een eventuele fout is een evaluatiemoment waarop adequaat gereageerd moet worden. Zo werkt de lerende organisatie.
- **Oog voor de persoon**
Geen medewerker is hetzelfde. Iedereen heeft bijzondere persoonlijke



kwaliteiten en capaciteiten. Een belangrijke uitdaging voor de leidinggevende is die bij iedereen voor het voetlicht te krijgen en productief te maken. Leidinggeven is maatwerk. Een leidinggevende heeft oog voor de individuele medewerkers, hun behoeften, mogelijkheden en omstandigheden. Zij worden uitgedaagd alles in stelling te brengen, met de te behalen resultaten als uitgangspunt. In de frequente communicatie met medewerkers is de leidinggevende open, eerlijk en betrouwbaar.

- **Op de hoogte**
Meer nog dan van de medewerkers verwachten we van leidinggevendenden dat zij gevoel hebben voor de politiek-bestuurlijke context waarin we opereren. Een leidinggevende is op de hoogte van de politieke verhoudingen in de gemeente en het land, kent de leidende politieke opvattingen, neemt de afspraken met raad en college als uitgangspunt, en weet problemen te plaatsen tegen de achtergrond van politieke verhoudingen en bestuurlijk vastgestelde doelstellingen. Elke leidinggevende handelt conform de uitgangspunten van besturingsfilosofie die het college heeft vastgesteld.
- **Voorbeeld**
Leidinggevendenden hebben een voorbeeldfunctie. Dat is inherent aan hun rol. Van belang is dat zij het goede voorbeeld geven en dat zij in woord en gedrag laten zien wat de organisatie van hun medewerkers verwacht. Ze tonen visie, passie, verantwoordelijkheid en organisatievermogen. Ze communiceren open. Als het gaat om noodzakelijke verandering in werken, houding en gedrag zijn zij het die de beweging trekken en medewerkers inspireren mee te gaan. Dat is óók de opdracht aan leidinggevendenden: steeds te zorgen dat nieuw gedachtegoed en gedrag landt en dat zichzelf en medewerkers zich dat eigen maken.



Tussen de visie en ambities van onze organisatie en de mensen die er werken is de cultuur het bindmiddel. Onze organisatiecultuur is daarvoor randvoorwaarde en tegelijk ook zelf resultaat van een organisatie die voortdurend in ontwikkeling is.

Intussen vertoont onze cultuur een groot aantal uitgesproken kenmerken: open besluitvorming, beperkte nadruk op hiërarchie en regels, geen hokjesgeest, grote betrokkenheid, een open en eerlijke omgangsstijl, integer werken, directe communicatie, interne en externe klantgerichtheid en teamwork.

We werken hard en we doen dat in een ontspannen en opgewekt klimaat. Die manier van werken en met elkaar omgaan is alleen weggelegd voor een bepaald type medewerker. Voor degenen die werken vanuit een positieve grondhouding. Voor hen die gemotiveerd zijn, integer, verantwoordelijk, initiatiefrijk en teamgericht. En voor wie open, direct en informeel weet te communiceren. Deze eigenschappen zijn voor iedereen van belang, maar speciaal voor het management. Van leidinggevendenden verwachten we immers dat ze het goede voorbeeld geven.

Al deze kenmerken, kwaliteiten en eigenschappen komen samen in één vraag die wij ons stellen bij alles wat wij doen: 'Wat is het beste voor 's-Hertogenbosch?'

