



drie keer drie



> *Beste collega's,*

Met veel plezier en trots deel ik dit koersdocument, dat ik de afgelopen maanden heb geschreven. Dit op basis van de gesprekken die ik heb gehad met ruim 150 van jullie, de ondernemingsraad, de managers, het directieteam en het college van b&w.

Met dit document beschrijf ik het vertrekpunt en de koers voor de komende jaren. Samen met jullie wil ik werken aan een organisatie die klaar is voor de toekomst. Onze gemeente wordt steeds groter. We hebben bijna 100.000 inwoners. Dat vraagt voortdurend meer van ons. Meer vergunningen, bestemmingsplannen, woningbouw of paspoorten. Maar ook omgaan met grote maatschappelijke vraagstukken zoals: Hoe gaan we om met de transformatie in de zorg? Hoe worden we een duurzaam Oss? Hoe geven we vorm aan de leefbaarheid op het platteland?

Voor mij is onze opgave voor de komende jaren samen te vatten in één zin:

'We werken samen aan een dienstverlenende organisatie waarin de basis op orde is en we strategisch daadkrachtig zijn.'

drie keer drie →





Het geeft mij houvast als we de komende jaren dit waarmaken vanuit **3x3 uitgangspunten**. In onze organisatie zorgen we voor het volgende:

- We zijn keigoed in ons werk.
- Samenwerken is vanzelfsprekend.
- We werken vanuit de bedoeling.

Daarvoor ontwikkelen we de komende jaren:

- Ieders vakmanschap.
- Samenwerking met en in sterke teams.
- Werken op basis van heldere opdrachten.

We willen zoveel mogelijk met één gezicht naar buiten treden. Het is mooi als een inwoner ons op de volgende manier herkent:

- We tonen eigenaarschap.
- We leven ons in in de ander.
- We zijn voortdurend op zoek naar verbetering en vernieuwing.

Samen met jou en jouw collega's wil ik deze beweging vorm geven en uitvoeren. Wat heb je nodig om keigoed te worden/zijn in jouw werk? Wat heeft jouw team(s) nodig om sterk te worden? En hoe geven we heldere opdrachten het beste vorm?

Wat heb je nodig om eigenaarschap, inlevingsvermogen en vernieuwingsdrang te tonen? Begin 2019 wil ik met concrete acties en plannen komen, die we samen met jou hebben vormgegeven.

Wat ik ook merk aan ons is: het is, we zijn en we doen druk! Op korte termijn wil ik ruimte maken. Het college heeft meer ambities dan middelen, onze organisatie-ontwikkeling vraagt tijd en er is op plekken schaarste. Daarom ga ik met een groepje collega's aan de slag om ruimte te vinden. Waar kan het nu of in de toekomst met minder en waar is uitbreiding noodzakelijk. De juiste match maken.

Ik ervaar dagelijks dat ik in een stimulerende en fijne omgeving werk in Oss. Er staat een organisatie waar we trots op mogen zijn: betrokken, enthousiast en deskundig. Dat is een prachtig vertrekpunt om volgende stappen te maken, zodat we ook in de toekomst ons niveau houden en uitbouwen. Ik heb alle vertrouwen in jullie hands-on mentaliteit, betrokkenheid en werkplezier om hier samen een succes van te maken.

Henk Mensink

Gemeentesecretaris/Algemeen directeur



> Een fijn fundament

We staan er goed voor. Door de jaren heen is onze gemeente gegroeid naar een solide en innovatieve organisatie van een gemeente met bijna 100.000 inwoners. Er is een uitstekende werksfeer, we gaan op een informele manier met elkaar om en we leveren goed werk op veel terreinen. Lijnen zijn kort en collega's zijn betrokken. Wij pakken zaken voortvarend aan, we durven anders te zijn en de hands-on mentaliteit is groot. Dat maakt Oss een bijzondere gemeente. Enkele voorbeelden zijn:

Het KCC draait bijvoorbeeld geweldig en kan vaak de vragen van inwoners direct beantwoorden. Op het gebied van zorg spelen we in de regio een voortreffelijke rol. Recent bleek dat de waardering van ondernemers over het ondernemersloket substantieel gegroeid is. We hebben op tijd ingezet op verjonging en gekoppeld aan de heersende prettige sfeer zijn we populair onder de trainees.



> Om aan te werken

We zijn aan het doorontwikkelen naar een organisatie waar de basis op orde is en we strategisch daadkrachtig zijn. Deze aspecten hebben daarbij extra aandacht nodig:

Organisatieontwikkeling

De organisatieontwikkeling heeft de afgelopen jaren onvoldoende verbinding gemaakt met het dagelijks werk. Collega's vinden de ontwikkeling weinig concreet. Het is onduidelijk wat het voor hen betekent en ze missen samenhang. De begrippen die erbij hoorden en de praktijk van alle dag zijn helaas ervaren als gescheiden werelden. De komende tijd moeten we deze werelden met elkaar verbinden.

Focus

In Oss zijn er vele initiatieven, deze 'duizend bloemen' laten zien dat initiatiefkracht veel mogelijk maakt in Oss. Maar door de veelheid verdwijnt de aandacht voor het afmaken naar de achtergrond. We moeten aandacht hebben om meer focus aan te brengen in onze heldere opdrachten.

Vrijblijvendheid

Elkaar aanspreken is niet vanzelfsprekend en dat zorgt voor vrijblijvendheid. We zijn aardig voor elkaar en daardoor blijven

niet-productieve gewoonten en patronen in stand. We moeten aandacht hebben voor onze feedback & feedforward cultuur en dit blijven doen.

Eigenaarschap

Hoewel de diensten zijn opgeheven, bestaan er eilanden en kokers. We moeten het eigenaarschap op individueel niveau steviger maken om dat te doorbreken.

Strategische daadkracht

De grote maatschappelijke vraagstukken vragen strategische daadkracht, competenties en vaardigheden om op een programmatische manier aan te pakken. Het begin met programmatisch werken is gemaakt. Dit moeten we de komende tijd doorzetten in kwaliteit en kwantiteit.

Systemen

We zijn onvoldoende voorbereid op de digitale transformatie, in mensenkracht en systemen. Er staat een flinke inhaalslag voor de deur de komende jaren.

> *Invloeden van buiten*

Los van waar wij goed in zijn en waar we stappen in moeten zetten, is er een samenleving waartoe wij ons verhouden. Die samenleving is continue in beweging, beïnvloedt ons en daagt ons uit. De belangrijkste zijn:

Snelheid en complexiteit van maatschappelijke vragen.

Maatschappelijke vraagstukken veranderen snel en zijn complex. Daarnaast ervaren we dat de antwoorden niet in het gemeentehuis te vinden zijn, maar juist in de samenleving liggen. Daarbij aansluiten, initiatieven ruimte geven, de juiste netwerken bouwen en onderhouden zijn vaardigheden die we verder gaan ontwikkelen. Dat vraagt ook bewustwording van onze bedrijfsvoeringscollega's die juist voor en met andere interne collega's werken.

Ambitieuze college.

In juni 2018 is er een nieuw college begonnen dat een ambitieuze agenda heeft geformuleerd. Het college wil uitvoeren wat in het recente verleden is voorbereid en samen met de samenleving werken aan een aantal grote complexe maatschappelijke veranderingsopgaven. Denk aan duurzaamheid, stadsvernieuwing, landelijk gebied en sociaal domein. Die opgaven vragen in hun uitwerking betrokkenheid en inzet van heel veel van ons.

Digitalisering.

De digitaliseringsgolf gaat door en wordt groter. Werk dat nu nog fysiek of administratief door mensen wordt gedaan, wordt straks door gedigitaliseerde systemen, drones of robots overgenomen. Dit heeft een enorme impact op onze organisatie. We zullen ons werk drastisch zien veranderen of zelfs verdwijnen en er komt ander, nieuw werk voor terug. Dat vraagt wendbaarheid en ontwikkelen. En voor onze ICT collega's betekent het een dubbele opgave: zelf meegroeien en het voor anderen faciliteren.

De participerende en mondige samenleving.

Vraagt veel van onze dienstverlening en bereikbaarheid. Snelle vragen = snelle antwoorden. Zijn we daartoe in staat? Naast goed in je vak zijn, vraagt dit ook dat wij ons kunnen verplaatsen in de inwoner, ondernemer of maatschappelijke organisatie.



> Een opgave

Wij staan op een voortreffelijke bodem, die de afgelopen jaren met inzet van velen is gelegd. Trots, betrokken en enthousiast zijn kenmerkend voor ons. We werken vanuit vertrouwen. Wij verstaan ons vak. De kunst is ons stevig fundament te combineren met een aantal nieuwe en aanvullende vaardigheden, competenties en gedrag. De opgave voor de komende jaren is de organisatie en individuele collega's toekomstbestendig houden. Dit met behoud en uitbouw van de kracht van Oss. Groeien naar een volgend perspectief, dat past bij gemeente van onze omvang en ambitie.

Samengevat betekent dat:

We werken samen aan een dienstverlenende organisatie waarin de basis op orde is en we strategisch daadkrachtig zijn.





> Drie keer werken

We werken de komende jaren vanuit drie hoofdpijlers aan ons werk. In onze organisatie zorgen we voor het volgende

- We zijn keigoed in ons werk.
- Samenwerken is vanzelfsprekend.
- We werken vanuit de bedoeling.

1. We zijn keigoed in ons werk

Zeventig tot tachtig procent van wat wij doen, is uitvoerend werk. Dat gebeurt buiten, midden in de samenleving, Dat vraagt ook bewustwording van onze bedrijfsvoeringscollega's die juist voor en met andere interne collega's werken. We zijn dagelijks bewust en onbewust, direct en indirect aanwezig in het leven van onze inwoners. Hoe mooi en kansrijk is dat? We geven paspoorten en rijbewijzen uit, we halen het vuilnis op en verzorgen de openbare ruimte. We verlenen vergunningen, waardoor inwoners en ondernemers hun droom kunnen waarmaken. We verstrekken uitkeringen, helpen inwoners die in schuldproblematiek zitten en organiseren een veilig thuis voor wie dat nodig heeft. We sluiten drugspannen om de omgeving veiliger te maken, organiseren kermis en leveren bedrijfsgronden aan ondernemers, zodat er werkgelegenheid in Oss blijft en groeit. We schrijven bestemmingsplannen, beleidsnotities en strategische visies om Oss klaar te houden voor de toekomst. We zorgen ervoor dat collega's een werkplek hebben, bereikbaar zijn en hun werk goed

kunnen uitvoeren. We zorgen dat facturen betaald worden, financiën inzichtelijk zijn en projectplanningen kloppen zijn. We doen dag in dag uit enorm veel en kunnen deze voorbeelden eindeloos aanvullen.

Dit dagelijks werk heeft lang niet in de schijnwerpers gestaan, maar vormt de basis van de gemeente Oss. Het is ons gezicht. Hier zijn honderden collega's dagelijks mee bezig en dat geeft plezier en voldoening. Ze kunnen hun passie en vakmanschap daarin kwijt.

Veel van deze werkzaamheden veranderen de komende jaren. Door digitalisering, door standaardisatie, door co-creatie samen met partners, doordat inwoners veel meer eisen of door maatwerk. De manier waarop we nu werken, is niet toekomstbestendig. Het vraagt aanvullende en soms andere vaardigheden: in nieuwe technieken, in samenwerking, in houding en gedrag. Dat vraagt om een investering in vernieuwing en in jezelf. Iedereen, elke collega moet keigoed zijn in zijn of haar werk! Dit zorgt ervoor dat de basis op orde is en blijft.



2. Samenwerken is vanzelfsprekend

Er zit een enorme kracht in de samenwerking. De samenleving loopt vaak op ons voor. De afgelopen jaren hebben we ons daar veel meer voor open gesteld. De antwoorden zijn niet altijd in het gemeentehuis te vinden. Inwoners ontwikkelen tal van initiatieven, die niet door ons bedacht zijn. Maar daardoor juist voorzien zijn van meer draagvlak. Verduurzaming, windenergie, wijken leefbaarder maken, de zorg een stuk dichterbij de inwoners brengen, dorpsraden die voorstellen doen over vrijkomend vastgoed, sportverenigingen die de handen ineen slaan, zijn een aantal voorbeelden. Dat vraagt van ons dat we aansluiten bij de samenleving. Dat betekent voor ons dat we onze expertrol aanvullen met samenwerkingsvaardigheden. Dat we veel meer reageren vanuit het vertrouwen in de ander en de mogelijkheden, dan vanuit onze regelgeving. Dat we ervan genieten als een ander het beter doet. Want samen kom je verder.

Er liggen ook onvermijdelijke en stevige veranderingsopgaven waar wij leidend zijn om de samenleving mee te nemen. Zoals gasloos wonen, het afbouwen van restafval en de transformatie van het sociaal domein. Reageren op initiatieven of koploper zijn in veranderingsopgaven, vraagt om samen te werken met betrokken partijen en duidelijk te zijn over onze rol. Het vraagt om werken in programma's de balans te vinden tussen initiatief nemen en niet in de weg lopen, tussen sturing en ruimte. Meer inzicht te krijgen in de maatschappelijke netwerken. Maar ook het voeren van een wervende regie, waardoor een collectief buiten het gemeentehuis ontstaat dat de zaak in beweging zet. Dit geldt overigens niet alleen voor collega's die direct in contact staan met de samenleving. Samenwerken geldt voor iedereen. Zo ook voor collega's die werken aan de bedrijfsvoering en (project) ondersteuning. Zij zullen opdrachten ook veel meer vanuit samenwerking met andere collega's gaan benaderen.

3. We werken vanuit de bedoeling

Samen met verschillende overheidsinstanties houden we een woud aan regels, verordeningen, voorschriften, regelingen en werkwijzen in stand. Vaak leiden die een eigen leven en zijn ze los geraakt van hun oorspronkelijke bedoeling. Het naleven van de exacte regel lijkt soms belangrijker dan de aandacht voor de bedoeling van die regels. Ze zijn er ooit bedacht om het naast en met elkaar samenleven zo plezierig en veilig mogelijk te maken. Maar in de praktijk schieten we soms door.

Het is nodig dat wij meer aandacht hebben voor de wereld achter de regels en voorschriften. Hoe was het ook al weer bedoeld? Wat willen we met de regels beschermen? Wat is kwetsbaar en moet geholpen worden? Wat verdient onze aandacht? Dat is best ingewikkeld. Regels en aanwijzingen zorgen ervoor dat je je werk

rechtvaardig kunt doen. Regels kunnen een duidelijke oriëntatie geven en willen willekeur en precedentwerking voorkomen. Maar werken vanuit de bedoeling en vertrouwen, zijn werkwaarden die we daar graag aan toe willen voegen.

Toch vinden we het belangrijk om die veelvoud van verordeningen, beleidsregels en werkinstructies niet heilig te verklaren. Wij zetten in op aandacht voor het uiteindelijke doel. Voor een vereenzamende oudere is een elektrische fiets een prachtige WMO-voorziening, maar de regelgeving kent alleen scootmobiels. Verstrek je dan de voorgeschreven scootmobiel? Of de gevraagde voorziening die ook nog eens veel goedkoper is? En vergroot je de mobiliteit en zelfredzaamheid van de inwoner, wat ons uiteindelijke doel is. Werken vanuit de bedoeling kan en werkt: de proeftuin Ruwaard bewijst dat.



> Drie keer ontwikkelen

Om de drie pijlers te ondersteunen in het bouwen aan een organisatie, zetten we de komende jaren in op drie ontwikkelrichtingen:

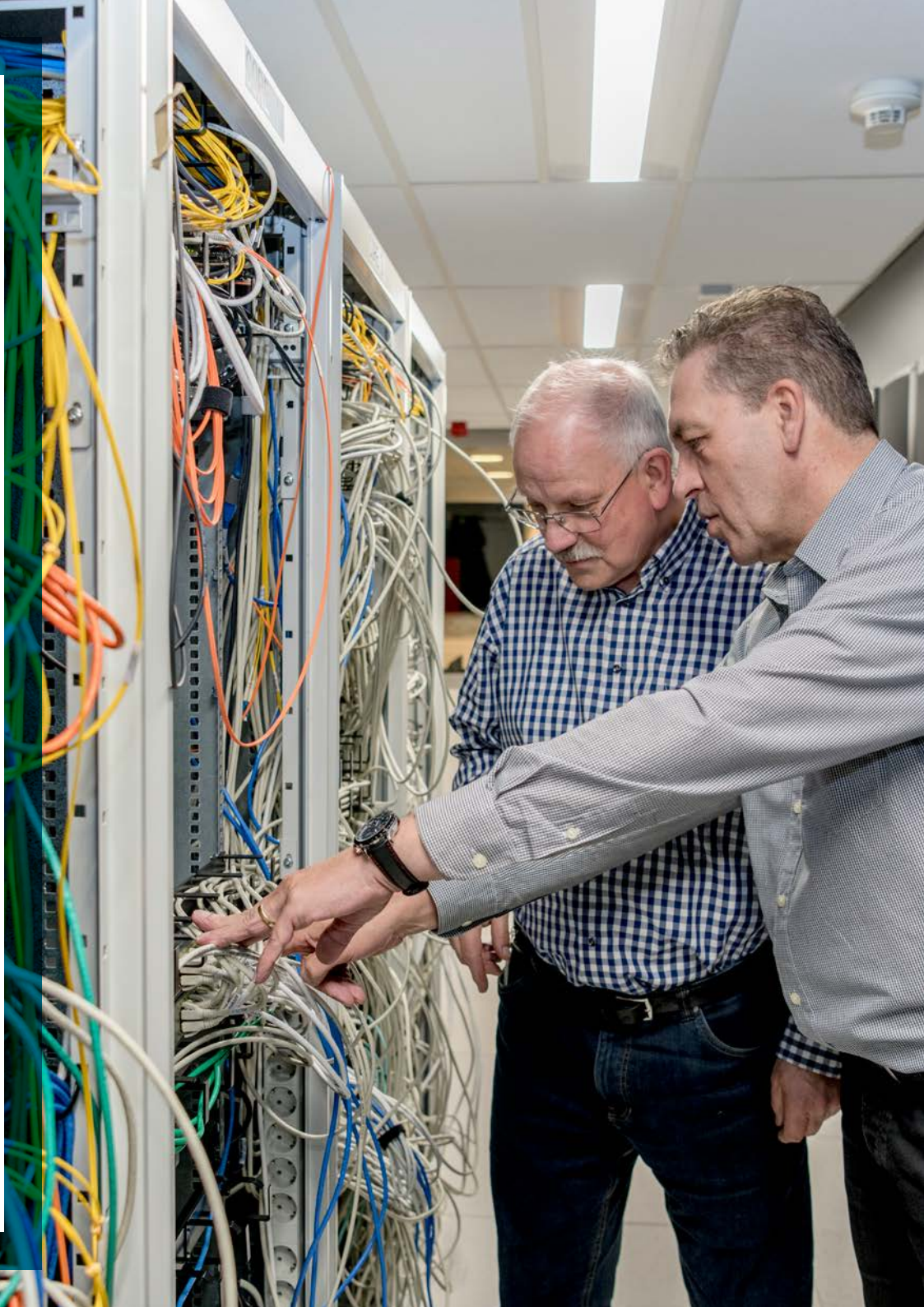
- *Jouw vakmanschap*
- *Samenwerking met en in sterke teams*
- *Werken vanuit heldere opdrachten*

1. Jouw vakmanschap

De veranderingen gaan de komende jaren sneller en sneller. Zoals gezegd nadert de digitale transformatie super snel. Er is sprake van verdergaande samenwerking binnen en buiten het gemeentehuis. We zien grote maatschappelijke opgaven op ons afkomen en we werken in co-creatie in plaats van dat we het alleen maken. Dat vraagt van elke collega stevig vakmanschap, op uiteenlopende gebieden: kennis, techniek, andere werkwijzen, maar ook sociale vaardigheden. Je deelt dilemma's en vraagstukken met collega's en je manager. Je zoekt hulp en ondersteuning als dat nodig is en geeft dat aan wie dat aan jou vraagt. Je creëert samen met je collega's een fijne omgeving om te werken en te leren en investeert daar bewust in. Je leert permanent om de keigoede dingen voor Oss te blijven doen en je werk leuk te houden. Met opleidingen, gesprekken, intervisie, innovatie ondersteunen we de groei in vakmanschap van harte. Tegelijkertijd leggen we de bal nadrukkelijk bij jou om jouw ontwikkeling vorm te geven. Vakmanschap betekent ook dat je de vaar-

digheid hebt om je los te maken van de exacte regelgeving en meer werkt vanuit de bedoeling die ooit de oorsprong vormden van de regels. Je kijkt naar het geheel, de aanvraag, de maatschappelijke context, de individuele situatie. Het gaat dan om het transparant maken van je afwegingen, de zwaarte die je aan verschillende belangen geeft en hoe je uiteindelijk tot je keuze komt.

Je bent aanwezig bij de vraagsteller. Je loopt door het gemeentehuis, door de stad, door de polder en in de kernen. Je leeft je in en bent daar waar je ertoe doet. Dat vraagt een andere manier van communiceren, een andere manier van je werk plannen en het anders doen. Ook voor managers verandert het werk. Leidinggeven aan een sterk team met vakbekwame collega's is anders dan het sturen van een netwerk. En het managen van een programma is weer een ander vak. Het coachen van collega's en het sturen op resultaten zijn de komende jaren belangrijk. Ook leidinggeven is een vak, waar we keigoed in moeten zijn.





2. Samenwerking met en in sterke teams

Teams zijn het cement van onze organisatie. Dat geldt voor vaste teams, waar we er in Oss veel van hebben. Maar zeker ook voor tijdelijke teams, die aan een project of programma werken. En teams die we vormen met onze externe collega's. Teamleden zijn samen verantwoordelijk voor hun opdracht. Door je vakmanschap in te zetten en goed samen te werken, boeken we resultaten. Mogelijk dat je in je eentje sneller werkt, maar met elkaar kom je uiteindelijk verder. In een sterk team heerst een open sfeer, gericht op leren, ontwikkelen en presteren. Daar houd je elkaar scherp en spreek je elkaar aan. Een team is een veilige en wendbare basis, die vertrouwen schenkt en uitdaging biedt. Het geeft onderdak aan sterke en beweeglijke vakmensen. Ook teams

kennen hun eigen dynamiek en diversiteit. Een team dat uitvoerend en herhalend werk verricht, functioneert anders dan een team dat telkens nieuwe en complexe vraagstukken oppakt.

Dit vraagt van de teams een investering in elkaar. Bewust en continue de teamsamenwerking verbeteren, begeleiding en coaching door de manager en elkaar bewust houden van de ketensamenwerking. Daarbij is zelforganisatie geen doel op zich, maar als het helpt in het sterker worden als team is het een goede manier. Belangrijker is dat de vakmensen ruimte hebben om hun vak zo goed mogelijk te doen en eigenaar te zijn van hun opdracht. Teamleden en de manager spelen hierin een stimulerend en faciliterende rol.



3. Werken met heldere opdrachten

Een opdracht maakt duidelijk welke doelen, resultaten en maatschappelijk effecten de (bestuurlijk) opdrachtgever van de opdrachtnemer verwacht. Het is een samenspel dat het WAT (resultaat en maatschappelijk effect) en het HOE (de manier waarop de opdracht wordt uitgevoerd) bij elkaar brengt. Waarbij de opdrachtnemer zijn vakmanschap inbrengt om het beste resultaat te realiseren. Het professionele gesprek over verwachtingen vooraf aan het project of programma, leidt tot minder gedoe en meer richting in de uitvoering. We maken bestuurlijk en ambtelijk heldere keuzes: wat doen we wel/niet/niet meer. Keuzes die ook gaan over welke rol wij nemen, over uren en over budget. Gemaakte keuzes willen we goed laten landen in de organisatie, met heldere opdrachten, als

duidelijk kader voor onze collega's. Daarbij hoort ook werken met duidelijke rollen en verantwoordelijkheden van opdrachtgever en opdrachtnemer.

Dat vraagt dat iedereen zich bewust is van de opdracht die je krijgt. Is de opdracht duidelijk? Wat wordt er van je verwacht? Kan en durf je ook nee te zeggen tegen de opdracht als je hem niet kan uitvoeren? We moeten hier samen scherp op zijn, zodat we samen zorgen voor heldere opdrachten. Uitgangspunt is dat een goede opdrachtgever zorgt voor voldoende middelen om de opdracht te kunnen realiseren. Tegelijkertijd zorgt een goede opdrachtnemer ervoor dat hij de opdracht alleen accepteert als hij over voldoende middelen beschikt om de opdracht te kunnen realiseren.



> Drie keer gedrag

De afgelopen jaren is aan het gedachtegoed van de netwerkorganisatie een aantal gedragsprincipes gekoppeld. Wij vinden ze waardevol en werken er de komende jaren verder aan. Ze vormen het DNA van onze organisatie en maken het verschil. Ook hierin brengen we focus aan. We willen zoveel mogelijk met één gezicht naar buiten treden. Het is mooi als een inwoner ons op de volgende manier herkent:

Eigenaarschap

Je toont eigenaarschap, kijkt en handelt over teamgrenzen heen om onze opdracht te realiseren. Je maakt waar wat je belooft. Je bent transparant. Je levert keigoed vakmanschap.

Inlevingsvermogen

Je verplaatst je in de situatie van de ander, je bent oprecht nieuwsgierig naar de vraag achter de vraag en je helpt de ander zoals je zelf ook geholpen wilt worden. Je hebt een politieke antenne. We laten onze regels steeds meer los en we zijn te vinden op plekken in Oss waar het te doen is: buiten het gemeentehuis. We zetten onze vakkennis zo in, dat het toegevoegde waarde oplevert. We begrijpen dat onze ambtelijke wereld soms ver af staat van de wereld van de samenleving. Je bent in staat om die kloof te overbruggen.

Vernieuwingsdrang

Je staat open voor de toekomst. Je houdt ontwikkelingen in jouw vakgebied alert in de gaten en durft te experimenteren. Je zoekt vernieuwing, maakt fouten, laat deze ook zien en onderneemt actie die leidt tot concrete resultaten.



> *Eenslotte*

Voor ons zijn de 3x3 uitgangspunten tijdloos. We zijn er van overtuigd dat deze uitgangspunten ons de komende jaren helpen om Oss toekomst bestendig te maken en te houden.

We beseffen ons dat het niet eenvoudig is en dat deze koers nog een uitwerking nodig heeft. We willen dingen realiseren die soms moeilijk te combineren lijken. We zijn volgend en leidend, we gaan mee in de digitalisering én stimuleren meer individueel vakmanschap. We vragen strategische én operationele daadkracht. We willen wendbaar zijn én stabiliteit bieden. We zijn in gesprek met een inwoner als klant én als coproductent.

In die complexe wereld zoeken wij onze weg. Die soms op het oog tegenstrijdige rollen van ons verlangt. Dat betekent leren omgaan met dilemma's en belangen, kiezen wat in de concrete situatie het zwaarste weegt en durven stappen te zetten. Met als bagage onze 3x3 uitgangspunten ligt er nu een heldere koers om onze weg te vinden. De komende tijd gaan we deze koers samen uitwerken en realiseren.

drie keer drie →