

Visie op de organisatie

Oss, richting een 100.000 plus gemeente

Inhoud

Inleiding.....	1
De gemeentelijk organisatie.....	2
Waar staan we nu?.....	2
Waar gaan we naartoe?	3
Hoe komen we daar?	4
1. Overheidsrollen en rolflexibiliteit.....	4
2. Koersdocument 3x3.....	5
3. De Global Goals	5
Op naar de 100.000 gemeente.....	6
1. Een organisatie in beweging.....	6
2. Werken vanuit de bedoeling	6
3. Versterken van strategische slagkracht	7
4. Versterken van projectmatig werken.....	8
5. Digitalisering, standaardisering en data gesteund werken	9
6. Strategische personeelsontwikkeling en planning	10
7. Excellente uitvoering en gezonde zakelijkheid.....	11
Tenslotte: Kiezen en prioriteren.....	11

Inleiding

Het is de industriële groei die Oss zijn huidige karakter heeft gegeven. Voortgekomen uit de landbouw, groot gemaakt door bedenken, maken, verpakken en vervoeren. Met de Maas als vormgevend element voor landschap en volksaard. Oss is een plaats waar de mouwen worden opgestroopt, hard wordt gewerkt, de waarheid wordt gesproken en schijnheiligheid niet wordt geduld. Namen als Zwanenberg, Unilever en Unox of de pil van Organon. Zonder al die Osse bedrijvigheid en innovatie zouden ze nooit zijn ontstaan. Deze aanpakkersmentaliteit van vroeger zit ook nu nog stevig verankerd in ons DNA.

We zijn trots op Oss, lOss, tOss, O(n)ss, Kris-KrOss, Osscars, TrO(t)ss. Zomaar een greep uit onze projecten en evenementen met Oss in de titel. Maar in Oss doen we ook gewoon, dan doen we al gek genoeg. We zijn trots, maar overschreeuwen onszelf niet. We juichen meestal met onze handen in onze zakken.

De Osse samenleving is ondernemend en neemt het heft vaak in eigen hand. Daarom zijn inwoners vaker zelf aan zet, zorgen zij voor de oplossing. Als gemeente staan we daar open voor en waar nodig ondersteunen we. Dat kan alleen als we zelf ook vooruit hebben gedacht, weten waar we voor staan en hoe we aankijken tegen de uitdagingen die op ons afkomen.

De gemeentelijke organisatie

Als we over Oss praten hebben we het over de mensen, het grondgebied en de samenleving in onze gemeente. Maar Oss staat ook voor de lokale overheid: de Gemeenteraad, het College van B&W en de gemeentelijke organisatie. Een hechte kabel met drie strengen, die elk een eigen functie hebben. In deze visie gaan we in op onze gemeentelijke organisatie. Een organisatie, waar dagelijks ruim 800 mensen aan de publieke zaak werken.

De opdracht van de organisatie is om enerzijds een betrouwbare overheid te zijn en anderzijds veerkrachtig en wendbaar de publieke taken voor de overheid uit te voeren in nauwe samenwerking met bestuur en samenleving en met andere partijen.

Traditioneel betekent dat het maken van beleid, de uitvoering en de evaluatie daarvan. Maar de gemeente van vandaag is in beweging. Ontwikkelingen in de samenleving, decentralisatie van overheidstaken én bezuinigingen vragen om een andere manier van werken. Een manier van werken die bijna altijd samenwerken is. Daarbij is niet langer de werkelijkheid van de eigen organisatie leidend, maar het effectief organiseren van oplossingen. Dit vraagt om een groot verbindend vermogen van gemeenten. Dit is nodig om te zorgen dat inwoners en organisaties zich betrokken voelen en partners worden bij de aanpak van maatschappelijke problemen. Maar het vraagt ook om een nieuw organiserend vermogen: het vermogen om te binden, in gang te zetten, bij elkaar te houden in flexibele netwerken, met wisselende rollen en partners. Organiserend vermogen waarbij niet de eigen organisatie centraal staat maar de maatschappelijke effecten voor burgers en samenleving.

Waar staan we nu?

Oss is een middelgrote woon- en werkstad die richting de 100.000 inwoners groeit. Dat brengt verschillende kansen en uitdagingen met zich mee. We kennen de uitdagingen van een middelgrote stad én die van het platteland. Door de grote verscheidenheid binnen het gebied, wordt ons profiel niet door één kenmerk gedomineerd maar door vele. Daarom hebben we medewerkers die verstand hebben van schuldhulpverlening en de agrarische sector, van jeugdzorg en ondermijning, van religieus erfgoed en stedenbouwkundige vernieuwingen. Van maatschappelijke cohesie in de kleine kernen en hoe je accountmanagement voor het bedrijfsleven uitvoert. We zijn een grote kleine gemeente, stad en platteland, industrie en toerisme, medicijnontwikkeling en voedselproductie, grote concerns en familiebedrijven. Er gaat een bijzondere kracht uit van deze diversiteit en tegelijk brengt het veel complexiteit met zich mee. Niet altijd makkelijk, maar vooral een geweldige uitdaging om aan te werken.

Als werkgever staan we te boek als informeel. De lijnen zijn kort en collega's betrokken. Je loopt makkelijk binnen bij de gemeentesecretaris of een wethouder. Er is vrijheid, ruimte en gelijkwaardigheid. Wij pakken zaken voortvarend aan, we durven anders te zijn en de hands-on mentaliteit is groot. Ook als groeiende organisatie weten we de Osse sfeer en identiteit te behouden. Toch schuurt het ook op gebieden: het informele alleen

volstaat niet meer, wat meer structuur, zakelijkheid en resultaatgerichtheid zijn noodzakelijk, we zeggen vaak "ja" maar hebben niet de menskracht om het uit te voeren. Het Osse familie gevoel is een kracht, maar zonder elkaar feedback te geven, focus en scherper kiezen volstaat het niet. Hoe we het altijd doen, werkwijzen en aannames zijn niet in alle gevallen toekomst bestendig en vervangen we voor nieuwe concepten en inzichten, al zijn die nu nog niet altijd duidelijk.

Waar gaan we naartoe?

De organisatie van de gemeente bevindt zich in een overgangsfase. De afgelopen jaren is de gemeente door herindelingen vooral in de breedte gegroeid; we naderen nu het punt waarop we richting een gemeente van 100.000 inwoners gaan. We laten een periode met ingrijpende personele bezuinigingen achter ons. Daarnaast staan we aan de vooravond van een digitaliseringsgolf en verlaten de komende 10 jaar meer dan 200 collega's onze organisatie door pensionering. Een organisatie die op veel vlakken sterk in ontwikkeling is.

We zien ons gesteld voor grote maatschappelijke opgaven: de energie transitie, de nieuwe Omgevingswet het transformeren van het sociaal domein en de versnelling van woningbouw. Maar ook digitaliseren, dienstverlening 24/7 toegankelijk maken, samenwerken in regionale en landelijke netwerken. Het vraagt meer dan aanpakken, meer dan alleen gewoon zijn. Het vraagt ook reflecteren, analyseren en een goed aanvalsplan maken. Ambitueus zijn, de juiste mensen aan boord hebben, de juiste randvoorwaarden scheppen, onderscheidend durven zijn. En kiezen, vooral kiezen.

Deze uitdagingen vragen veel van onze mensen. Het vakmanschap verandert. De bedoeling staat meer voorop, omgevingsmanagement wordt belangrijker. Acteren in ingrijpende maatschappelijke veranderingen, op de wind staan, onderhandelen, netwerken, leiderschap tonen, nieuwe technieken en werkwijzen eigen maken, regionale en landelijke netwerken opzetten en onderhouden. Er beweegt heel veel. In dit kader spreken we vaak over het voorbereiden op het zijn van een 100.000+ gemeente. Het gaat daarbij minder om het exacte aantal inwoners, maar over de vraagstukken en uitdagingen die op ons af komen en een ander niveau van ons vragen.

Als organisatie willen we optimaal samenwerken met de samenleving. Dus staan we open voor initiatieven en innovatie, we geven ruimte, durven los te laten en alleen als het nodig is pakken we regie. Steeds minder vaak geven wij de oplossing maar laten we de samenleving met een oplossing komen. We gaan minder uit van wat hoort en moet en meer van wat helpt. (Bureaucratische) processen en regels laten we los en we denken en doen flexibel mee. We moeten leren afwegen en kunnen uitleggen hoe we tot een afweging zijn gekomen.

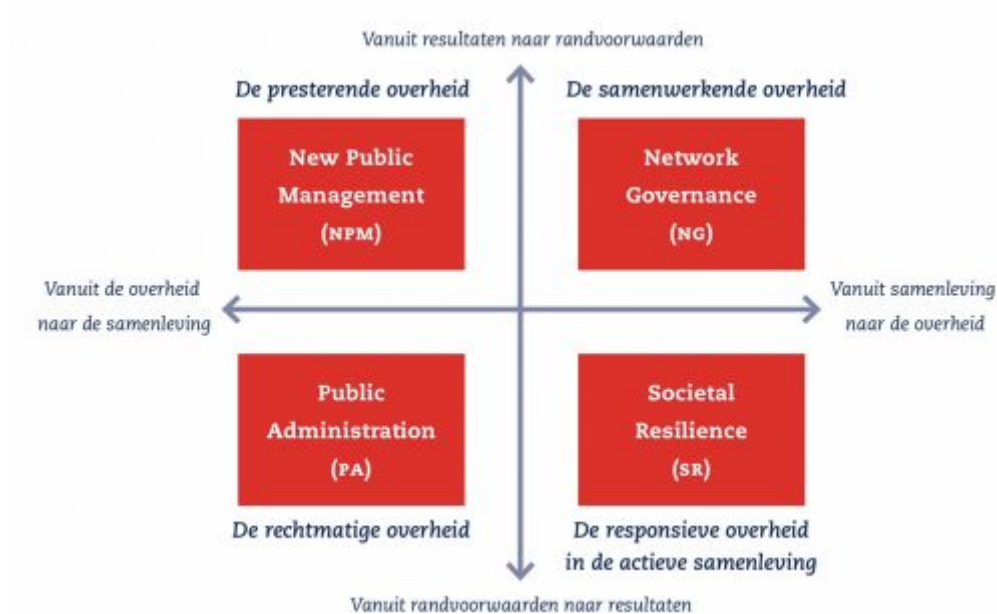
Onze missie focust zich niet op één speerpunt of één specifiek doel. We werken samen aan een dienstverlenende organisatie waarin de basis op orde is en die strategische daadkrachtig is. Een betrouwbare overheid die de wettelijke taken excellent uitvoert Waar medewerkers zich vanuit vertrouwen ontwikkelen. Een organisatie die zich aanpast aan de complexe en snel veranderende opgaven in de samenleving. Een organisatie die kwalitatief en kwantitatief op orde is, zonder achteloos uit te dienen. Daarvoor moeten we durven keuzes te maken.

Hoe komen we daar?

We hebben drie belangrijke inspiratiebronnen voor ons handelen. Dat is het NSOB model, het koersdocument 3x3 en de Global Goals. We introduceren deze drie bronnen kort.

1. Overheidsrollen en rolflexibiliteit

Als we het hebben over de gewenste beweging die we voor ons zien gebruiken we de rollen uit het NSOB model. Hierin wordt weergegeven welke rollen de overheid inneemt in samenhang met de samenleving.



Alle rollen uit het kwadrant zijn nodig in ons werk. Het toepassen van en schakelen tussen alle vier deze rollen, doen we niet zonder eigen uitgangspunten, belangen en visies. Juist meer samen, meer aansluiten bij buiten en meer responsief zijn, vraagt dat we dat doen met een sterke visie op Oss als gemeente. Een (strategische) agenda waar we ons voor inzetten. Het vraagt dat we bewust kiezen sommige dingen wel te doen en andere niet. Die keuze kunnen we dan uitleggen. Ook dat draagt bij aan transparantie en betrouwbaarheid.

Op dit moment wordt nog veel vanuit de linker kwadranten gewerkt. Die kwadranten zullen ook in de toekomst belangrijk blijven. Veel werk op het gebied van bijvoorbeeld vergunningen, werk en inkomen, ruimte, WMO zijn werkzaamheden die we rechtmatig, efficiënt en effectief uitvoeren. We zijn een betrouwbare overheid, mede omdat onze inwoners erop kunnen rekenen dat de dienstverlening in deze kwadranten dik op orde is: voortreffelijke dienstverlening. Voorwaarden, afwegingen, toegankelijkheid en bereikbaarheid, ze zijn transparant en we handelen ernaar. De komende jaren digitaliseren we een aantal van deze werkzaamheden, zodat ze 24/7 kunnen plaatsvinden.

We willen ernaar toe dat de rollen van netwerkende overheid en responsieve overheid ook een vanzelfsprekend onderdeel van het werk worden. Waarnemen wat er in de omgeving gebeurt, kansen zien, experimenteren en samen met partners innovatieve

oplossingen vinden. Een mooi voorbeeld hiervan is de Samenwerkwijze en Proeftuin de Ruwaard. Aansluiten bij de samenleving vraagt omgevingsbewustzijn van gebiedsbeheerders, accountmanagers, de coördinatoren van de dorps- en wijkraden. Het vraagt het onderhouden en beïnvloeden van bestaande netwerken en het bouwen van nieuwe. Het vraagt een lobby agenda om wat voor Oss van belang is, op het netvlies van de relevante partners te krijgen.

Ook moeten er soms twee of meer verschillende rollen tegelijk ingezet worden, soms moeten we én netwerken én scherp zijn op wet- en regelgeving. Meedenken en handhaven in één casus is niet onmogelijk. Dat lijkt tegenstrijdig maar dat is het niet.

2. Koersdocument 3x3

Onze organisatie ontwikkeling staat beschreven in het *Koersdocument 3x3*. Deze koers hebben we in 2018 geformuleerd en blijft de komende jaren actueel. De essentie is eenvoudig:

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

Dit kunnen we alleen blijven doen, als we ons als organisatie blijven ontwikkelen. Dat doen we in verbinding met het dagelijks werk en op basis van de opgaven die op ons afkomen. Aan de hand van het *Ontwikkelboek* maken we de ontwikkelingen waar we aan werken zichtbaar voor de hele organisatie. Komende tijd werken we aan:

- Het team. Door te werken aan vakmanschap, te werken vanuit de bedoeling en te werken op basis van heldere opdrachten.
- De organisatie, door samen te werken in en tussen sterke teams, door de basis op orde te houden en door digitalisering.
- De samenleving, door de NSOB rollen flexibel in te zetten, door gebiedsgericht werken verder te ontwikkelen en door publiek leiderschap te tonen.

3. De Global Goals

Een aantal jaren geleden heeft Oss de Global Goals omarmd. Drie jaar op rij heeft de VNG ons verkozen tot meest inspirerende Global Goal gemeente. De doelen van de Verenigde Naties vormen voor ons een inspiratiebron, die niet altijd manifest aanwezig is, maar op de achtergrond een kompas vormt voor ons handelen.

We worstelen er vaak mee. In onze begroting refereren we zelden aan de exacte nummers en doelstellingen van de Global Goals. In onze beleidstukken schrijven we niet vaak op dat we met het betreffende beleidsstuk werken aan doel 1 en 10. In die zin lijken ze afwezig. We lopen er niet mee te koop.

Maar als je naar de kern van het beleid van de gemeente Oss kijkt, raken we de Global Goals in het hart. Geen armoe, kwaliteit van het onderwijs, een veilige omgeving om op te groeien, duurzame steden en gemeenschappen, klimaatadaptatie of partnerschap om doelstellingen te bereiken. In onze begrotingen, in ons dagelijks handelen, in hoe we staan in de samenleving werken we duurzame ontwikkeling. Dat deden we al voor 2015, toen de VN ze vast stelde, maar dankzij de aandacht sinds die tijd, het Osse netwerk dat is ontstaan en de kracht van bestuurders en medewerkers die zich eraan verbonden hebben, horen ze bij Oss. Niet als een afvinklijst, maar als een permanent achtergrond geluid dat richting geeft.

Op naar de 100.000 gemeente

We weten waar we vandaar komen, we kennen onze sterktes en zwaktes, we hebben de belangrijke inspiratiebronnen en vooral: we weten waar we naartoe willen. We weten ook hoe we daar willen komen. De piketpalen hebben we geslagen, maar we zijn ons er ook van bewust dat de omgeving snel verandert en wij hierin dus ook flexibel moeten zijn en continu ons moeten afvragen of we nog de juiste route lopen.

1. Een bewegende organisatie

In Oss werken we zowel aan grote en complexe maatschappelijke opgaven, zoals de energietransitie, vermaatschappelijking in het sociaal domein of ondermijning, als aan de dagelijkse dienstverlening voor onze inwoners, zoals het uitgeven van paspoorten, verstrekken van vergunningen en het ophalen van huisvuil. Deze diversiteit van werkzaamheden leidt er toe dat we verschillende vormen van sturing kennen binnen onze organisatie.

De sturing begint bij iedere medewerker. Die sturing is natuurlijk anders per taak. Als je aan de balie of telefoon aan dienstverlening doet, beleid maakt, toezicht uitoefent, in de openbare ruimte de boel schoon, heel en veilig houdt enzovoort ziet het er aan de oppervlakte anders uit. Maar de rode draad die ons verbindt wordt gevormd door eigenaarschap, werken vanuit de bedoeling, kunnen inleven, sturen op samenwerking, werken aan verbetering en vernieuwing, maar ook sturen op je eigen kennis, kunde en loopbaan. Zie de sleutelwoorden uit 3 x 3. We verwachten van ieder de taakvolwassenheid om bovenstaande te doen. En om hulp te vragen als dit minder goed lukt.

Binnen de twee extern gerichte domeinen, de opgave ruimtelijke & economische ontwikkeling en de opgave transformatie sociaal domein, organiseren we de uitvoering en de beleidsontwikkeling van deze maatschappelijke opgaven. Voor de dagelijkse sturing op de uitvoering en beleidsontwikkeling kennen we lijnmanagement waarbij afdelingsmanagers en teamleiders sturen op kwaliteit en bijvoorbeeld servicenormen en kwantiteit. Ook sturen afdelingsmanagers op de onderlinge samenhang en verbinding binnen de afdeling en opgave. De opgavedirecteur stuurt op samenhang binnen het domein en tussen de domeinen onderling.

Daarnaast kennen we programmamanagement. Binnen programma's organiseren we de sturing op complexe en strategische doelen en maatschappelijke opgaven. Denk hierbij aan de energietransitie, de omgevingswet en de transformatie binnen zorg en welzijn. Binnen die programma's zijn medewerkers uit verschillende lijnonderdelen werkzaam, die ieder een bijdrage leveren vanuit hun kennis en expertise. Deze teams zijn tijdelijk van aard. Inhoudelijke sturing vindt plaats vanuit programmamanagers.

Met deze duale vorm van aansturing organiseren we het beste van twee werelden in één organisatie; sturing op uitvoerende werkzaamheden, van enkelvoudig tot ketenprocessen, middels lijnmanagement en strategisch sturing op complexe maatschappelijke opgaven via programmanagement. De opgavendirecteuren en de algemeen directeur vormen hierbij de essentiële schakel tussen de opgaven en de organisatie als geheel.

Binnen de opgave Dienstverlenende organisatie is het Publiekcentrum gesitueerd. Naast burgerzaken bestaat deze afdeling uit het Klant Contact Centrum, waar veel vragen over de gemeente brede dienstverlening onmiddellijk worden beantwoord.

Tenslotte kennen we het domein van de Bedrijfsvoering. In de bedrijfsvoering organiseren we alles wat een collectief goed is, zoals huisvesting en p&o, alles wat we wettelijk of juridisch verplicht zijn te leveren, zoals voldoen aan BBV, en kwetsbare producten of diensten op sleutelposities, zoals fiscale kennis. De gemeente secretaris is de opgave directeur voor de bedrijfsvoering. Bedrijfsvoeringsadviseurs kennen een centrale thuisbasis maar staan de collega's uit de domeinen ter zijde. Zij kennen de vakinhoud van het primaire proces op hoofdlijnen, weten wat er speelt en kennen de politiek-bestuurlijke prioriteiten. Zij functioneren als schakel tussen bedrijfsvoering en de opgaven, ze tonen eigenaarschap en voeren regie op de bedrijfsvoering van de opgave.

Eén van onze managementopgave is het verbinden van de uitvoerende poot, die doorgans wat meer in de linker kwadranten van het NSOB model opereert en de ontwikkelende/transformerende poot zie zich doorgaans meer in de rechterkwadranten bevindt, ondersteund door onze bedrijfsvoering. Uitvoeren en ontwikkelen zijn met elkaar in verhouding en dragen bij aan de vragen en opgaven waar wij als gemeente aan werken. Overal in de organisatie, of dat nou uitvoerend, ontwikkelend of ondersteunend is, werken professionals op basis van vakmanschap en vertrouwen en met een grote mate van zelfstandigheid. Met elkaar werken we aan een dienstverlenende organisatie, die de basis op orde houdt en strategische slagkracht toont.

2. Werken vanuit de bedoeling

In Oss werken we vanuit de bedoeling, één van de onderdelen van het *Koersdocument 3x3*. In 2019 is de eerste studiegroep *Werken vanuit de Bedoeling* gestart. Deze groep heeft het gedachtegoed verkend, toegepast en middelen bedacht om het verder in de organisatie te brengen. Inmiddels breidt deze beweging zich sterk uit: deze manier van werken is steeds meer terug te zien in onze activiteiten.

Bij de bedoeling gaat het om de geest achter de regelgeving, de werkelijke opgave. Niet de uitvoering van het werk, de regels en de verordeningen staan centraal, maar de betekenis die dit heeft voor de samenleving. Als de betekenis het vertrekpunt is, zijn er dan andere oplossingen? Hoe was het ook al weer bedoeld? Wat willen we met de regels beschermen? Wat verdient onze aandacht?

Dat is best ingewikkeld. Regels, protocollen of instructies zorgen ervoor dat we het werk rechtvaardig doen. De betrouwbare overheid waar we eerder over spraken. Regels geven een duidelijke oriëntatie en voorkomen willekeur en precedentwerking.

Toch vinden we het belangrijk om ze niet te dominant te verklaren. Aandacht voor het doel maakt alternatieven mogelijk. Dat vraagt bewust nadenken over mogelijkheden, met belanghebbenden in gesprek en jouw opvattingen met collega's delen. Kortom, een cultuur van verantwoordelijkheid.

Zo hebben we het landelijke project *Anders Werken onder de Omgevingswet* omgedoopt tot *Werken vanuit de bedoeling*. De geest van de Omgevingswet vraagt doen wat nodig is, niet (alleen) wat hoort.

In het Sociaal Domein wordt sinds een aantal jaren gewerkt met de *samenwerkwijze*. Dit is een manier van werken waarin bij inwoners niet wordt gekeken naar de regels, maar naar wat iemand nodig heeft. Hierin staan de vragen: wat wil je? wat kun je? en wat heb je nodig? centraal. In "proeftuin de Ruwaard" zetten we de inwoner echt centraal en leren we met partners samen ontschot te werken.

De *Intaketafel* van de Omgevingswet bekijkt ruimtelijke initiatieven vanuit een ander perspectief, namelijk eerst vanuit de vraag of een plan wenselijk is, of het bijdraagt aan een groter geheel. Door dit in één multidisciplinair te bekijken, kan er ook snel een voorstel naar het college en hoeft een initiatiefnemer niet onnodig lang te wachten. De bedoeling voorop en daarna wordt gekeken naar de haalbaarheid van een initiatief.

3. Versterken van strategische slagkracht

In de uitvoering zijn we goed, uit veel benchmarks en onderzoeken komen uitstekende rapportcijfers. Maar een 100.000 gemeente vraagt meer. Het vraagt strategische slagkracht: het vermogen om te reflecteren, te schakelen, zware projecten uit te voeren, de toekomst naar voren halen. Het zit in de manier waarop mensen werken, hoe we de strategische functies positioneren en senioriteit. Hoe er onderling samen wordt gewerkt op (concern) brede vraagstukken.

Er zijn verschillende mogelijkheden om de strategische slagkracht van onze organisatie te vergroten. Dat kan vanuit meerdere invalshoeken. Je moet dan denken aan:

- Een bestuurlijke koers met een aantal duidelijke keuzes en daar consequent en langdurig aan vasthouden. Dat geeft houvast, richting en bundeling van energie.
- Het smeden van coalities in de samenleving, zodat gemeenschappelijkheid ontstaat. Wat kunnen de twee woningbouw verenigingen bijdragen aan duurzaamheid, dorpsinitiatieven die eenzaamheid te lijf gaan, ondernemers die de centrum van Oss transformeren.
- Het verder professionaliseren van programmamanagement als een tijdelijke binnenboordmotor die ontwikkelingen kan versnellen, doorbraken kan forceren en aan de wieg staat van innovaties. Ontwikkelingen die op termijn door de lijn worden gecontinueerd.
- Verzwaren van ons functiehuis. We zijn onvoldoende toegerust om de taken te doen die horen bij een gemeente van ons formaat. Uit vergelijkingen blijkt dat wij aanzienlijk minder strategische functies kennen dan andere gemeenten van dezelfde grootte. Meer medewerkers van een hoger niveau helpt bij het realiseren van onze ambities, maakt ons steviger, daadkrachtiger en wendbaarder en verdiept de basis die er al is. Daarom verzwaren we het functiehuis op een aantal plekken in de organisatie.

Met de begroting van 2021 zijn er structureel middelen beschikbaar gekomen om de verzwaring van het functiehuis vorm te geven. Medewerkers die strategische slagkracht toevoegen, kennen karakteristieken als:

- Senioriteit in denken en handelen en overeind blijven bij stevige tegenwind.
- Goed zijn in de bestuurlijk- ambtelijke pendel en in beide werelden effectief opereren.
- Denkkraft om te analyseren, de kern van de opgave te doorgronden en hanteerbaar te maken, afstand nemen en stappen vooruit denken.

- Ingewikkelde problemen ontwarren, een breed repertoire aan vaardigheden en kennis inzetten en oplossingen - inhoud en proces - in gang zetten. Daarbij strategisch koersvast en operationeel flexibel zijn met een flink uithoudingsvermogen.
- Een netwerk binnen en buiten opbouwen en onderhouden, dat rendement voor Oss oplevert
- Naast ruimte voor generalisten is er plek voor specialisten op een terrein dat van groot belang is voor Oss en waar hij/zij het verschil maakt en veel waarde toevoegt.
- Projecten van buitencategorie en grote importantie leiden en daarbij realisatiekracht tonen.
- Zich verbinden aan de 100.000 opgave van onze gemeente en daarvan mede vaandeldrager zijn en dat met plezier uitdragen.

Op dit moment brengen we in kaart waar in de organisatie behoefte is aan strategische verzwaring. Dit doen we op basis van bovenstaande karakteristieken en andere afwegingen. Vervolgens delen we de beschikbare middelen toe.

4. Verstevenigen van projectmatig werken

Eén van onze krachten is dat we een informele organisatie zijn, die veel voor elkaar krijgt op een vanzelfsprekende manier. Nieuwe dingen? We pakken het snel op. Dit is echter ook een valkuil van ons. We nemen onvoldoende tijd om aan de voorkant een nieuwe ontwikkeling of opgave te doordenken, doelen te stellen, middelen en menskracht te benoemen. Er een project van te maken.

Door projectmatig werken zorgen we dat we in control zijn van de opgave en de opdracht. Een heldere opdracht zorgt ervoor dat opdrachtgever (bestuurlijk dan wel ambtelijk) en opdrachtnemer op één lijn zitten met betrekking tot de opdracht en de te verwachten resultaten. Daarnaast helpt projectmatig werken bij strakker sturen op middelen (geld en tijd) en ingrijpen wanneer dit uit de pas dreigt te lopen. Zakelijkheid die voor grotere resultaatgerichtheid zorgt.

We verstevenigen het projectmatig werken door kennis en kunde over de methode projectmatig creëren uit te bouwen en toe te passen. Project start documenten, voortgangsrapportages, opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap onder de knie krijgen. We maken gebruik van een digitale hulpmiddel - Project Portfolio Management – dat inzicht biedt in individuele projecten tot en met de totale samenhang.

Daarnaast richten we een Projecten Bureau in. Een aparte eenheid met ruim 10 projectleiders voor grote en complexe projecten rondom woningbouw en bedrijventerreinen. Na verloop van tijd beoordelen we of we het Projecten Bureau verder uitbouwen voor ander type projecten, zoals veel 100.000 gemeenten dit kennen. Denk aan ICT projecten, openbare ruimte, vernieuwingsprojecten in het sociaal domein.

5. Digitalisering, standaardisering en data gesteund werken

Standaardisatie, digitalisering, kunstmatige intelligentie, data gedreven werken. Het staat voor de deur maar het klinkt niet voor iedereen even aantrekkelijk. We houden van ruimte en zelfstandigheid, de eigen maniertjes en maatwerk. Op de lange termijn zullen we meer standaardiseren, ook om ruimte te maken daar waar maatwerk wel noodzakelijk is. Werk dat nu nog fysiek of administratief door medewerkers wordt gedaan, wordt op termijn uitgevoerd door gedigitaliseerde systemen, drones of

robotisering. De overheid loopt ver achter bij ontwikkelingen die in het bedrijfsleven of de zorg al langer worden toegepast.

We zijn nieuwsgierig naar welk deel van onze externe en interne dienstverlening gestandaardiseerd kan verlopen. Een vergunning, een uitkering, een P&O besluit, de invoering van een applicatie. Het zijn vaak repeterende processen, met telkens dezelfde stappen en vergelijkbare inhoud. Dit wordt ook wel de *fast lane* genoemd: het maakt het onze inwoners zo makkelijk mogelijk om hun gewenst product te krijgen – 24 uur per dag, zeven dagen per week – minder foutgevoelig en we hebben er zelf minder werk aan. Het verbetert onze toegankelijkheid en we maken de verantwoordelijkheid voor de zorgvuldige toepassing waar.

We werken hiermee met de aanname dat ongeveer 70-80% van onze dienstverlening via deze *fast lane* kan verlopen, zonder dat dit leidt tot kwaliteitsverlies. Dat betekent dat 20-30% complexe dienstverlening is, dat vraagt om maatwerk met persoonlijke aandacht, verschillende invalshoeken en multidisciplinaire bijdragen. Dit wordt ook wel de *slow lane* genoemd. Als we hier veel gericht mee omgaan, is er een wereld voor ons te winnen en kun je de 80-20 omdraaien: 80% van de tijd naar de 20% die het echt nodig heeft. Efficiëntie helpt ons hierbij dus effectiever te zijn in onze dienstverlening.

Standaardiseren en digitaliseren is een belangrijke stap in de weg naar data gesteund werken. Data gesteund werken help ons beter inzicht te krijgen in ontwikkelen, daar op te sturen en te anticiperen en zeker ook om effectiever beleid te maken. Doordat we meer en betrouwbare cijfers tot onze beschikking hebben, die we gemakkelijk inzichtelijk kunnen maken, kunnen we ontwikkelingen beter monitoren. We kunnen toekomstige ontwikkelingen voorspellen, ons beleid daar op aanpassen en monitoren of het inderdaad zo verloopt. Ontwikkelen cijfers zich anders, helpt data gesteund werken ons begrijpen waarom dat zo is, aan welke knoppen we kunnen draaien en op tijd bij te sturen.

Dit heeft een enorme impact op onze organisatie. Ons werk verandert, er verdwijnt werk en er komt ander werk bij. We moeten fors investeren in digitale vaardigheden en het verdwijnen van het koud watervrees voor standaardisatie. Daarnaast vraagt het investeren in digitale middelen. Hiervoor werken we met business cases. Daarin maken we inzichtelijk wat de investeringskosten en vaste kosten zijn en welke bezuinigingen de digitalisering oplevert op personeel gebied. Dit doen we nu bijvoorbeeld bij het postproces en bij het interne HR-systeem.

6. Strategische personeelsontwikkeling en planning

Om succesvol mee te kunnen in de huidige tijd waarin digitalisering en complexiteit van werk steeds groter wordt, is het belangrijk dat medewerkers over 21^{ste}-eeuwse vaardigheden beschikken. Dit gaat over vaardigheden zoals basale ICT kennis, informatievaardigheden – zie ook hierboven – en media wijsheid, maar zeker ook vaardigheden op het gebied van samenwerken, communiceren, kritisch denken en creativiteit.

Dit zijn vaardigheden die terug te vinden zijn in het *Koersdocument 3x3* en het *Ontwikkelboek*. Soms zijn ze expliciet opgenomen, zoals samenwerken in en tussen sterke teams, maar vaak zijn ze onderdeel van een ontwikkeling. Digitalisering vraagt een ontwikkeling naar digitaal vaardige medewerkers en vakmanschap en vernieuwen gaat ook over kritisch denken, creatief denken en ondernemerschap.

Komende tijd besteden we meer aandacht aan deze vaardigheden. We zetten het talent van onze medewerkers optimaal in voor onze organisatie. Hiermee zorgen we voor

werkplezier, vitale en gemotiveerde medewerkers en goede dienstverlening voor onze samenleving. We stimuleren medewerkers actief te werken aan persoonlijke ontwikkeling. Dit kan op ieder gewenst moment via ons Leerplein, een digitale leeromgeving met heel veel modules, over vaardigheden maar ook inhoudelijke vakkennis.

Om te zorgen voor een goede match tussen het werk dat gedaan moet worden en de medewerkers in huis, brengen we periodiek het huidige werk en de toekomstige vraagstukken in beeld en beschrijven we wat dit aan kwaliteiten en competenties van medewerkers vraagt. Zo brengen we hiaten in beeld. Dit noemen we strategisch personeelsmanagement. Door veranderingen in de aard van het werk, kan de kennis en vaardigheden die we nodig hebben veranderen. Op basis van competenties, talenten en wensen kijken we samen naar de behoeften en mogelijkheden in onze organisatie. En naar de verdeling van taken en werkzaamheden binnen een team of afdeling.

7. Excellente uitvoering en gezonde zakelijkheid

Onze gemeente heeft een enorme kracht: bevlogen medewerkers die de ruimte pakken om zelfstandig te werken elkaar goed weten te vinden. Het informele zorgt voor schwing, trots en snelheid. Dat koesteren we maar het is niet voldoende om op de lange termijn door te groeien. Bevlogenheid vullen we aan met zakelijkheid, vernieuwing met basis op orde hebben en houden, elkaar weten te vinden met afspraken over opdrachtgever- en opdrachtnemerschap, zelfstandigheid met rekenschap afleggen en snelheid met af en toe stil staan om af te wegen of we dit wel zouden moeten doen.

Ons werk verandert voortdurend en dat vraagt van ons constant aandacht voor de basis op orde houden. Werkprocessen optimaliseren en waar mogelijk digitaliseren, goede afspraken over samenwerking, het nieuwe functiewaarderingssysteem bijhouden, het informatie landschap opnieuw inrichten. Een zaakstelsel implementeren, één loket voor alle bedrijfsvoering vragen, monitoring van onze dienstverlening op een eenduidige manier organiseren. Aandacht voor het werk van iedere dag en dat zo goed mogelijk organiseren. Alleen dan kunnen we er voor zorgen dat we ons werk goed en snel uitvoeren. Dan hebben we ook meer tijd voor vernieuwing, complexe vraagstukken en innovatie.

Omgangsvormen mogen een tandje strakker. Zowel intern, in de manier waarop we elkaar aanspreken over gemaakte afspraken, over bijdragen aan het 100.000 profiel en door verwachtingen te expliciteren. Maar ook in de manier waarop we ons opstellen naar buiten, bij het actieve grondbeleid onderhandelaars in dienst hebben die deals maken en het spel kunnen spelen met zorgaanbieders. Voorbeelden van gedrag en vaardigheden die versterkt worden, zonder de kracht van Oss aan te tasten.

Excellente uitvoering en gezond zakelijk zijn helpen beide om resultaatgericht te zijn. Weten wat er kan en weten wat je wilt bereiken. Daar afspraken over maken en scherp zijn wanneer het resultaat in het geding komt. Als de basis op orde is kan je daar op doorbouwen en efficiënter en effectiever worden en inzicht in voortgang maakt het mogelijk hierop te sturen.

Tenslotte: Kiezen en prioriteren

We hebben in deze visie een weg beschreven naar een 100.000 gemeente. Geen weg zonder hobbels, maar vooral een aantrekkelijke waar onze ambtelijke organisatie graag met alle inzet de schouders onder zet. Er inspiratie en houvast in vindt. Het perspectief van de 100.000 gemeente wordt breed gedragen en de route ernaar toe is nu ook in beeld. Daar werken we aan in een tijd dat we als gevolg van corona naar een hybride werkconcept gaan. Een afwisseling van thuis, kantoor en elders. Een afwisseling van fysiek en digitaal. Afhankelijk van werk en situatie ruimte voor eigen keuzes. Voor ons past dit uitstekend in onze ambitie van de 100.000 gemeente en aantrekkelijk werkgever blijven, die inspeelt op verandering van tijden.

Eén ding is van groot belang. Bij alles wat we de komende jaren aanpakken, is het noodzakelijk dat we leren kiezen. Gemeenteraad, College van B&W en de organisatie, de hechte kabel met de drie onlosmakelijk verbonden strengen. Dat is lastig voor ons alle drie, want kiezen is verliezen en het liefst doen we alles. Dus vragen we om prioriteiten te stellen, koersvast te blijven en keuzes in het licht van het lange termijn perspectief te maken. En ja, we vinden het echt vervelend dingen weg te strepen. Dit komt voort uit grote betrokkenheid en loyaliteit naar het werk, de samenleving, de ander niet graag teleurstellen en nee zeggen moeilijk vinden. Maar productief is het niet. Zowel op ambtelijk als op bestuurlijk niveau kunnen we hier beter in worden. Met deze visie dragen we daar een met een richtinggevende bouwsteen aan bij.