



's-Hertogenbosch

## Het geheim van 's-Hertogenbosch

personeelsbeleid in de  
gemeentelijke organisatie





'De reden dat ik voor 's-Hertogenbosch werk is de stad zelf. Een stad met zoveel kleuren, geuren en smaken. Ik hou van deze stad. Met hart en ziel. Als ambtenaar ben ik elke dag bezig die stad mooier te maken, gezelliger, kleurrijker, groener.'

's-Hertogenbosch volgens Toine van Osch  
Beheer Openbare Ruimte

# Het geheim van 's-Hertogenbosch

De gemeente 's-Hertogenbosch voert op een bijzondere manier personeelsbeleid. Een actuele beleidsnota met de laatste modieuze trends is er niet. Buitenstaanders karakteriseren dat beleid als 'erg eigenzinnig'. Deze organisatie zit er niet mee. Het personeelsbeleid wordt hier ook wel 'het geheim van 's-Hertogenbosch' genoemd. Niet omdat er niet over gesproken wordt, maar omdat het niet omschreven is. Wie goed rondkijkt ziet echter dat het geheim zich in verschillende gedaanten onthult. En wat nog belangrijker is: het werkt.

# 's-Hertogenbosch volgens Nadia Msalmi

Documentaire Zaken

's-Hertogenbosch is een lichte, elegante stad. Een stad die danst als het ware. Zo is het ook als je werkt op het Stads kantoor. We werken hard en zijn gericht op resultaten, zonder dat het drammerig wordt. We hebben veel kennis, maar durven om onszelf te lachen.'



Het personeelsbeleid van de gemeente 's-Hertogenbosch is geen recept, geen exportproduct en het past niet in een theorie. Het heeft zich de afgelopen 25 jaar ontwikkeld tot wat het nu is. De kracht van het Bossche beleid lijkt te schuilen in de simpelheid ervan. Maar wie het uit de doeken probeert te doen, oogst beurtelings enthousiasme en ongelooft.

#### **Vanzelfsprekend**

'Het is kennelijk té vanzelfsprekend om te zeggen dat het personeelsbeleid van de gemeente 's-Hertogenbosch eigenlijk samenvalt met de cultuur die zich in de loop van 25 jaar in de organisatie heeft gevormd. Toch is dat zo.'

Willem van der Made,  
directeur Stadsontwikkeling

#### **Cultuur**

Een van de belangrijkste pijlers onder de organisatie is de rolverdeling tussen het gemeentebestuur en de ambtelijke organisatie. Het bestuur bestuurt

de stad en neemt daarvoor de nodige besluiten. De ambtenaren zijn adviseurs; het zijn professionals die op basis van hun vakkennis advies geven over het te ontwikkelen beleid. Heeft het bestuur eenmaal besluiten genomen, dan is de ambtelijke organisatie gemandateerd het beleid uit te voeren. Effectief, efficiënt, creatief en loyaal aan het bestuur.

Op basis van deze en andere uitgangspunten heeft zich de afgelopen decennia een aantal lijnen ontwikkeld. Die zijn niet zozeer verankerd in de structuur van de organisatie, maar vooral in de harten en herten van de medewerkers. In de waarden die zij met elkaar delen en de manier waarop ze met elkaar omgaan. In de cultuur van de organisatie dus.

#### **Vertrouwen**

De belangrijkste kenmerken van die cultuur zijn: gericht op de burger, open, informeel, betrokken en als team gericht op resultaat. Wie een tijdje meeloopt, merkt dat de organisatie feitelijk draait op een onderliggende deugd: 'vertrouwen'.

Daardoor heerst er een heel andere cultuur dan pakweg 25 jaar geleden. Ambtenaren – zeker de ‘hogere’ – hadden zo hun machtspositie en bereiden hun stokpaardjes om die macht in stand te houden of te vergroten. Daar hoorde ook bij dat ze hun zaakjes ‘regelden’ met ‘hun’ wethouder. Zo ging dat bijna overal in Nederland en soms nog steeds.

Hier is dat nu volstrekt anders. Het gaat om samenwerking in de ambtelijke organisatie en integrale advisering aan het bestuur. Medewerkers worden beschouwd als zelfstandige en verantwoordelijke mensen. Ze zijn integer, kritisch en klantgericht. Ze kunnen en willen samenwerken met hun collega’s, maar ook met hun leidinggevende. De leidinggevendenden op hun beurt zijn resultaatgerichte peoplemanagers, maar sturen ook op inhoud.

**Deze organisatie draait op vertrouwen**

Samen zijn zij professionals die als ware civil servants stad en stadsbestuur dienen. Dat kan alleen als je elkaar vertrouwt en beseft dat je allemaal voor dezelfde zaak staat.

Het verschil blijkt ook uit het volgende voorbeeld. Een leidinggevende komt bij zijn directeur met het verzoek om meer personeel. Vroeger zou hij om vier medewerkers vragen en uiteindelijk op twee uitkomen. Onderhandelen dus, op basis van ingebakken wantrouwen. Nu wordt dergelijk gedrag als zeer oncollegiaal bestempeld. In deze ambtelijke organisatie leg je de problemen open en eerlijk op tafel. Uitgangspunt is dat je samen een klus te klaren hebt en elkaar daarbij zoveel mogelijk aanvult en ondersteunt. Als je twee mensen nodig hebt, zeg je dat gewoon en je vertelt erbij waarvoor je ze nodig hebt. Als je je directeur ervan kunt overtuigen dat je op die manier de beste resultaten voor de stad bereikt, zal hij zich hiervoor sterk maken bij college en raad. Het omgekeerde komt trouwens ook voor: spontaan inleveren

omdat er minder werk is of omdat het werkproces efficiënter is ingericht.

## Hier werken volwassen, zelfstandige en verantwoordelijke mensen

### **Weinig formele controle**

Vertrouwen uit zich op allerlei manieren. Iedereen gaat ervan uit dat medewerkers zich elke dag naar beste vermogen inzetten om hun doelen te bereiken. De formele werkweek heeft evenveel uren als elders, maar voor de meeste functies gelden flexibele werktijden. Het is mogelijk te werken tussen half acht 's ochtends en acht uur 's avonds. Als een medewerker thuis wil werken, omdat een klus om opperste concentratie vraagt, kan dat. Wie jonge kinderen heeft, mag die gerust eerst naar school

brengen en daardoor wat 'later' op het werk verschijnen. Dan werk je gewoon wat langer door. Ook in andere situaties zijn medewerkers in de gelegenheid hun baan te combineren met zorgtaken, als het werk dat toestaat. De balie moet bijvoorbeeld wel bezet zijn!

Dit soort faciliteiten maakt duidelijk dat deze gemeente alleen kan en wil werken met volwassen, zelfstandige medewerkers. Met mensen die weten dat de grens van hun individuele vrijheden wordt bepaald door wat voor de organisatie van belang is. Er is weinig formele controle op de wijze hoe medewerkers hiermee omgaan. Juist initiatief en ondernemerschap zijn belangrijk. Daarmee wordt een zwaar beroep gedaan op de verantwoordelijkheid en integriteit van de medewerker. Daar horen gezamenlijke waarden en normen bij, waarop medewerkers elkaar aanspreken. Wie misbruik maakt van de geboden ruimte kan echter rekenen op sancties, zelfs in de vorm van ontslag. Daar bestaat geen misverstand over!

### **Blijven investeren**

'In deze organisatie staat vertrouwen centraal. Medewerkers worden niet gecontroleerd op hun fysieke aanwezigheid, maar beoordeeld aan de hand van resultaatgerichte afspraken. Op sommige terreinen zijn dergelijke afspraken lastig te maken. Dat gebeurt dan ook niet altijd. Als je het gevoel hebt dat collega's de kantjes er van aflopen ontstaan er ergernissen. Als je een cultuur van vertrouwen nastreeft, moet je daar als organisatie in blijven investeren.'

Dick Meijer, hoofd Belastingen

### **Informeel**

Eigenlijk komt alles samen in het nieuwe Stads-kantoor dat enkele jaren geleden aan de Wolvenhoek is gerealiseerd. Met het gebouw en de inrichting ervan laat de gemeente 's-Hertogenbosch zien dat zij ook op het gebied van huisvesting een innovatieve organisatie is. Het principe van 'flexibel werken' is voor deze organisatie geen modieus concept, maar een logische stap in de ontwikkeling. Bij het actief

zoeken van samenwerking en samenhang past een open ruimte zonder deuren, schotten en wanden. Elke medewerker kiest in principe steeds opnieuw de werkplek die het beste past bij het werk en zoekt de collega's op met wie samenwerking aan de orde is.

### **Met plezier**

'De faciliteiten die we onze medewerkers bieden, staan nergens op papier. Maar ze zijn wel heel belangrijk. Ze laten zien hoeveel het ons waard is dat medewerkers hier prettig en met plezier kunnen werken. Zij vormen tenslotte ons kapitaal, daar zijn we heel zuinig op.'

Paul van der Eerden, directeur Financiën,  
Informatievoorziening en Belastingen

In het Stadskantoor is veel aandacht besteed aan voorzieningen voor de medewerkers. Het gebouw is voorzien van comfortabel meubilair en een duurzame inrichting. Het eet-werkcafé is niet alleen een aangename plek om te lunchen tegen

# 's-Hertogenbosch

volgens Lenie Pijnenburg  
Bouwen



“'s-Hertogenbosch heeft zoveel tradities. Zulke mooie, monumentale gebouwen, steegjes en beelden. Tegelijkertijd zijn we heel modern. We bouwen zeilschepen op het land en kastelen in de polder. Ik vind het mooi, dat zo'n oude, traditionele basis zo vernieuwend kan zijn.”

aantrekkelijke prijzen, maar biedt ook de gelegenheid om in een informele sfeer gesprekken te voeren met collega's of gasten.

De cultuur en de sfeer van het 'flexibel kantoorconcept' versterken de informele omgangsvormen. Niemand heeft iets voor een ander te verbergen. Niemand heeft dus ook een eigen kamer, ook de leidinggevenden niet. Sterren en strepen zijn uit den boze. Leidinggevenden hebben geen bijzondere faciliteiten. Een leidinggevende stuurt op inhoud, niet vanuit status.

“Sterren  
en strepen  
zijn uit  
den boze”

#### **Status**

‘Toen ik hier kwam werken, hadden de afdelingschefs een eigen kamer met een groot bureau dat schuin in de kamer stond, met daarop een grote bureaulamp. Het nieuwe kantoorconcept heeft wat dat betreft een aardverschuiving teweeg gebracht. Elke ochtend zoekt iedereen een werkplek, er zijn geen deuren meer, laat staan dichte. Ik geloof niet in het argument dat leidinggevenden een eigen kamer nodig hebben, omdat zij vaak vertrouwelijke gesprekken moeten voeren. Daar kun je ook een andere plek voor zoeken. Een eigen kamer voor leidinggevenden is vaak een uiting van status.’

Herman Wagemans, hoofd Personeelsbeheer

### **Het gaat om de stad**

Faciliteiten en comfort voor het personeel kenmerken één kant van het personeelsbeleid. Maar er is meer. Dat zit 'm in de inhoudelijke oriëntatie van de organisatie en dat is de stad 's-Hertogenbosch.

Wie hier als nieuwe medewerker komt ondergaat een socialisatieproces. Tijdens een uitgebreid introductieprogramma maakt de nieuwe medewerker kennis met de organisatie, het bedrijfsconcept én met de stad en haar inwoners. Oude en nieuwe collega's gaan samen langs de toeristische trekpleisters en de grote ontwikkelingsprojecten. Ze trekken ook de wijken in en praten met inwoners over hun problemen. Welke mensen wonen waar, wat doen zij, wat willen ze van de gemeente en wat hebben medewerkers van de gemeente met hen te maken?

### **Sturen op inhoud**

Die constante oriëntatie op de stad vraagt voortdurend om aandacht. De afgelopen 25 jaar is gebleken dat daar twee zaken voor van belang zijn.

### **Waar willen we naartoe?**

'We willen dat nieuwe medewerkers van meet af aan georiënteerd zijn op de stad: wat zien we als kansen en bedreigingen, waar willen we naar toe, hoe lossen we eventuele problemen op, welke resultaten willen we bereiken? De inhoudelijke oriëntatie staat voorop, de structuur van de organisatie is een hulpmiddel. Het gaat om het besef dat wij als ambtenaren samen voor steeds nieuwe vraagstukken staan, met steeds één centrale vraag voor ogen: Wat is goed voor de stad?'

Irma Woestenberg, gemeentesecretaris

Het eerste is: management op inhoud, sturen op de richting waar de gemeente met de stad heen wil. Daarmee lijkt het alsof de managers eigenlijk veredelde beleidsmedewerkers zijn. Buitenstaanders zeggen dat ook vaak. Hier wordt dat als klinkklare onzin ervaren. Alsof de managers van de gemeente 's-Hertogenbosch niet in staat zouden zijn voldoende afstand te houden tot het werk van



'Bij 's-Hertogenbosch denk ik aan Spaanse pepers. Vrolijk gekleurd en lekker pittig. Dat gevoel heb ik bij de stad; wij brengen kleur en smaak in het Bossche leven. Als ambtenaren werken we daar natuurlijk hard aan.'

**'s-Hertogenbosch** volgens Yassine Mami  
Inburgering en Educatie

de medewerkers. Het is wel van levensbelang dat zij de inhoudelijke oriëntatie van de organisatie over-eind en levendig houden.

In de tweede plaats weet deze organisatie medewerkers lang aan zich te binden. Dat geldt ook voor de leidinggevendenden. De helft van het topmanagement werkt al jaren voor deze gemeente; de andere leden brengen ervaring van buitenaf in. Stuk voor stuk zijn het ervaren managers die vanuit hun kennis en lange ervaring voortdurend en consequent bezig zijn met de ontwikkeling van de stad. Eigenzinnige professionals die integraal willen samenwerken vanuit een open en niet-hiërarchische houding. Hun energie gaat niet verloren aan politieke spelletjes of eindeloze interne structuurdiscussies, maar is gefocust op dienstverlening aan de stad.

Naast deze ervaren managers is er jong talent dat de oude garde steeds uitdaagt, verrast, prikkelt en inspireert. Het is juist deze combinatie van ervaring en onstuimigheid, die het mogelijk maakt optimaal

te ondernemen met alle aanwezige talenten. Onge-dwongen en met de nodige ruimte voor humor.



**Medewerkers worden  
geacht alles uit zichzelf  
te halen wat erin zit**

De inhoudelijke oriëntatie op de stad stuurt ook de wijze waarop managers omgaan met hun medewerkers. Medewerkers zijn niet in dienst genomen om doelen van het management te realiseren. Medewerkers worden geacht alles uit zichzelf te halen wat erin zit en uit te groeien tot onafhankelijke, professionele beleidsontwikkelaars, adviseurs en uitvoerders van gemeentelijk beleid. Het management is er om medewerkers in staat te stellen die ontwikkeling te kunnen doormaken. Van leidinggevendenden wordt verwacht dat het echte people managers zijn, die

voortdurend de voorwaarden scheppen waaronder de medewerkers kunnen gedijen. Alle medewerkers met ambitie hebben de mogelijkheid zich verder te ontwikkelen. Om door te groeien, horizontaal te verkassen naar een andere afdeling of sector, of zich te ontwikkelen tot leidinggevende.

## Leidinggevende en medewerker lossen samen hun problemen op

### **Lijnverantwoordelijkheid**

De uitvoering van dit beleid is een zaak van het management, waarvan een personeelsmanager deel uitmaakt. Vroeger bestond er voor het personeelsbeleid een speciale stafafdeling. Medewerkers

konden er terecht met vragen en ook om uit te huilen over de akkefietjes met hun baas. Het management had een mooi alibi om zelf niets aan personeelsbeleid te hoeven doen.

Nu is personeelsbeleid een lijnverantwoordelijkheid. De personeelsmanager is lid van de directie en co-manager. Samen met het management ontwikkelt hij personeels- en organisatiebeleid voor de betreffende sector, adviseert over de uitvoering ervan en ontwikkelt samen met de andere personeelsmanagers het gemeentelijk personeelsbeleid en het bijbehorende instrumentarium.

Zijn belangrijkste taak is de collega's in het management er tot vervelens toe op te wijzen dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor een volwassen relatie met hun medewerkers. Als een leidinggevende een probleem heeft met een medewerker, moet hij dat zelf aan de orde stellen. Omgekeerd geldt hetzelfde: als een medewerker iets wil, vraagt hij dat rechtstreeks aan zijn leidinggevende. In beide gevallen kan de personeelsmanager op basis van zijn deskundigheid

collegiaal advies geven, maar hij neemt de verantwoordelijkheid niet over.

Personeelsmanagement zit dus in de lijn. Activiteiten op concernniveau hebben uitsluitend tot doel het sectormanagement te ondersteunen. Zo voert een kleine afdeling Personeelsbeheer taken uit die qua efficiency beter niet over de organisatie worden versnipperd zoals salarisadministratie, verzekeringen, ontwikkeling instrumentarium.

### **Maatwerk**

De gemeente 's-Hertogenbosch beschikt dus niet over een omvangrijke beleidsnota 'Personeelsbeleid' noch over een breed opgetuigd instrumentarium voor personeelsmanagement. Personeelsbeleid is vooral het zoeken van concrete antwoorden op concrete situaties die zich aandienen. Globaal vastgestelde kaders bieden daarvoor het houvast. Hoe meer die kaders zouden worden uitgewerkt in beleid des te lastiger het zou worden de bedoelingen overeind te houden. Daar komt bij dat de behoefte aan uitgewerkte regels doorgaans wordt ingegeven

door wantrouwen of bemoeizucht. En dat strookt niet met de bestaande en gewenste cultuur.

Juist het 'situationele beleid' draagt ertoe bij dat leidinggevendenden de verschillen zien tussen medewerkers. Dat zij individuele medewerkers en hun wensen optimaal tegemoet komen. En zo het beste uit hen weten te halen. Personeelsbeleid is dus maatwerk en vooral de handen uit de mouwen steken.

### **Functionerings- en beoordelingsgesprek**

Een voorbeeld van een P&O-instrument is het functioneringsgesprek. In de organisatie is een open en eerlijke communicatie tussen leidinggevende en medewerkers. Dat is in principe dag in dag uit het geval zijn. Toch moet er ook een moment zijn waarop formeel de balans wordt op gemaakt en conclusies worden getrokken die een rol kunnen spelen bij verdere beslissingen over zaken als mobiliteit, vorming en opleiding, salariëring. Daarom vindt met iedere medewerker jaarlijks een functioneringsgesprek plaats.

Voor het functioneringsgesprek is op centraal niveau een modelagenda beschikbaar. Die draagt er toe bij dat het functioneringsgesprek een tweegesprek is, waarin leidinggevende én medewerker beiden de ruimte krijgen om te zeggen wat ze willen zeggen. Bovendien hebben leidinggevende en medewerker allebei verantwoordelijkheden. Zo legt de medewerker zelf de conclusies van het functioneringsgesprek vast in een verslag dat ter ondertekening aan de leidinggevende wordt voorgelegd. Bijzonder is dat de medewerker bij het gesprek een collega als derde deelnemer uitnodigt. De keuze van de derde persoon is vrij, als deze collega tijdens het gesprek feedback kan geven op het functioneren van de medewerker. Daarmee wordt het open en eerlijke karakter van het gesprek benadrukt.

Vervolgens vindt een beoordeling plaats. De beoordeling is geen onderdeel van het functioneringsgesprek. Het functioneren maakt uiteraard wel deel uit van de beoordeling, waarbij de leidinggevende betreft of de medewerker zich ontwikkelt in de

richting die ze eerder samen overeengekomen zijn. Direct aan de beoordeling is de beloning gekoppeld. Afhankelijk van het oordeel van de leidinggevende krijgt de medewerker een periodieke salarisverhoging. Het kan ook zijn dat er geen nieuwe periodiek volgt, net zo goed trouwens als twee tegelijk. In ieder geval neemt het salaris niet automatisch elk jaar toe met één periodiek. Deze vorm van

#### **Aan de top**

‘Ik vind dat we met ons personeelsbeleid aan de top staan temidden van andere overheidsorganisaties. Doordat P&O in de lijn zit, bestaat echter het gevaar dat er centraal geen sturing meer plaatsvindt. Dat we aan scherpte verliezen om de organisatie steeds verder te verbeteren. Toch vraagt de cultuur die we zo hoog hebben zitten, blijvend om sturing met inzet van alle mogelijke creativiteit. De kunst is om onze positie aan de top te behouden. Om niet zelfgenoegzaam te worden en de zaak te verwaarlozen.’

Sebelia Perquin, personeelsmanager Cultuur,  
Welzijn en Sociale Zaken

A black paperclip is positioned diagonally across a piece of torn, textured blue paper. The paper has irregular, ragged edges. The background is white, with a solid blue horizontal bar at the top and bottom of the page.

'In 's-Hertogenbosch maken we de dingen niet moeilijker dan ze zijn. We houden niet van luchtkastelen en gebakken lucht. Bij ons telt het resultaat. Een goede oplossing kan soms zo simpel zijn. Kijk naar die paperclip, nog altijd een prachtig staaltje van effectiviteit.'

's-Hertogenbosch volgens Ingrid van Zeeland  
ICT

beloningsdifferentiatie doet recht aan individuele verschillen en daagt medewerkers uit hun best te doen.

### **Loopbaanbegeleiding**

Anders dan in veel andere organisaties, zowel bij de overheid als in de marktsector, bestaat er geen vastomlijnd gemeentelijk loopbaanprogramma. Dat is geheel in lijn met de opvattingen over de zelfstandigheid van de medewerkers en het vertrouwen dat zij genieten. Medewerkers worden beschouwd als regisseurs van hun eigen carrière. En de ene medewerker is de andere niet. Maar elke medewerker krijgt wel de ruimte om zich te ontplooien. Leidinggevend motiveren hun medewerkers en kunnen hen ondersteunen met een scala van activiteiten op het terrein van vorming, opleiding en training en tal van andere instrumenten. Die zijn in huis of worden ingekocht. Steeds op maat, toegesneden op de individuele medewerker. Het beschikbare budget is nooit een reden om de opleidingsvraag van een medewerker af te wijzen.



## **Medewerkers zijn regisseurs van hun eigen carrière**

Het is de centrale afdeling Personeelsbeheer die hier een rol speelt. Niet door dikke beleidsnota's te schrijven waarop niemand op zit te wachten, maar door heel praktisch activiteiten en instrumenten op het terrein van personeelsbeleid te ontwikkelen, te beheren en beschikbaar te stellen aan het management. Het management kan - geadviseerd door de personeelsmanager - gebruik maken van het instrumentarium voor de ontwikkeling van (individuele) medewerkers. Verder ondersteunt de afdeling de personeelsmanagers met specialistische kennis, bijvoorbeeld op het terrein van sociale zekerheid, arbeidsmarktcommunicatie of ontslagrecht.

Dat alles onder het motto: personeelsbeleid is een verantwoordelijkheid van het lijnmanagement in de sectoren. Alles wat op centraal niveau gebeurt, is daarvoor dienend en ondersteunend.

### **Ziekteverzuim**

Goed zorgen voor je personeel, het beste bieden als het gaat om werkomstandigheden, werktijden en andere arbeidsvoorwaarden. Dat zijn belangrijke uitgangspunten van het personeelsbeleid. Die houding ten aanzien van de medewerkers weerspiegelt zich in het ziekteverzuim. Het percentage verzuim is het laagst van alle grote gemeenten: 4,3 procent tegen landelijk ruim 5,3 procent (2008).

Het kan bijna niet anders of deze cijfers hebben een relatie met de cultuur in de organisatie. Dat begint bij het werk zelf: het vertrouwen dat medewerkers hun werk goed doen. Daar zijn ze tenslotte ook voor aangenomen. Een leidinggevende roept zijn mensen niet voortdurend ter verantwoording. Niemand eist dat mensen geen fouten maken. Wél dat ze even-

tuele fouten onder ogen zien, erkennen, corrigeren en ervan leren.

Zo'n relatie tussen medewerker en leidinggevende voorkomt op zichzelf al veel druk en stress, en neemt daarmee een belangrijke bron van ziekteverzuim weg. Als iemand zich bij de leidinggevende ziek meldt, wordt verondersteld dat hij of zij inderdaad ziek is of zich in ieder geval ziek voelt. Iets anders is of die ziekte ook moet leiden tot verzuim, of dat



**Als iemand  
hoofdpijn heeft,  
wil een asperientje  
wel eens helpen**

daar een mouw aan te passen is. Als iemand hoofdpijn heeft, wil een aspirientje nog wel eens helpen. Wie een kater heeft, neemt verlof.

In het verleden deed zich ook hier de situatie voor dat iemand zich ziek meldde, omdat bijvoorbeeld een kind ziek was. Nu is het gebruikelijk dat iemand dat gewoon zegt, in het vertrouwen en in de wetenschap dat er dan samen wordt gezocht naar een oplossing die bijdraagt aan de work-life balance.

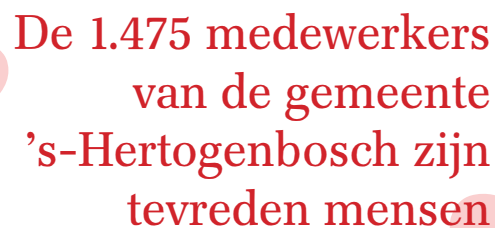
Al met al zijn de 1.475 medewerkers van de gemeente 's-Hertogenbosch tevreden mensen. Dat blijkt uit het laatste tevredenheidsonderzoek. Ze werken hier graag. Ze zijn trots op de stad en willen zich inzetten voor haar ontwikkeling. Wie hier eenmaal werkt, is relatief lang in dienst: gemiddeld ruim 14 jaar tegen landelijk ruim tien.

Omgekeerd lukt het aardig vacatures te vervullen. Nieuwe medewerkers melden zich spontaan en stagiaires van uiteenlopende opleidingen weten deze gemeente goed te vinden.

#### **Leiding geven**

'Leidinggevenden staan ook met hun poten in de klei. Als leidinggevende word je aangesproken op wat je brengt. En sta je tussen de medewerkers. Zo maken leidinggevenden zelf gerust een kopietje.'

Piet van de Hoef, hoofd Beheer Openbare Ruimte



**De 1.475 medewerkers  
van de gemeente  
's-Hertogenbosch zijn  
tevreden mensen**

# 's-Hertogenbosch

volgens Joris Ketelaars

Welzijn



'Aan de ene kant zijn we een mooie oude stad met meer dan 800 jaar ervaring. Aan de andere kant zijn we onbevangen. Starten we nieuwe experimenten. Durven we te denken als een kind. Hier op het Stads-kantoor is een goede mix van creativiteit, lef, hard werken en – heel zakelijk – de focus op resultaten.'

Is het personeelsbeleid van de gemeente 's-Hertogenbosch nu een geheim? Nee, want het is heel simpel. Geef medewerkers vertrouwen, het gevoel dat ze iets in hun mars hebben. Behandel hen als volwassen, zelfstandige mensen met een eigen visie en vaardigheden om die te realiseren. Ben open over problemen, denk niet in sterren en strepen, maar aan de gezamenlijke opgave om de stad te ontwikkelen. Moffel personeelsbeleid niet weg in een afdeling, maar geef er concreet vorm aan. Maak er maatwerk van, in de lijn, zonder omhaal. Daar is allemaal niets geheimzinnigs aan.

Iets anders is hoe een organisatie zo ver komt. Wat men in 's-Hertogenbosch 'simpel' noemt zijn immers de kenmerken van een cultuur. En die ontstaat niet van vandaag op morgen. Dat is een lang proces. Vervolgens moet je er iedere dag aan werken om die cultuur overeind te houden. Ook dat realiseren ze zich in 's-Hertogenbosch.

# Vrij bijzonder. Bijzonder vrij



Op congressen en andere bijeenkomsten wordt mij vaak de vraag gesteld: 'Hoe voert de gemeente 's-Hertogenbosch personeelsbeleid?' Met veel plezier leg ik dat uit. Dat blijf ik ook doen. Ik ben blij dat ik mijn verhaal nu kan aanvullen met deze brochure. Iedereen die geïnteresseerd is, overhandig ik dit boekje. Het valt mij trouwens op dat de belangstelling groot is. Kennelijk zijn we in 's-Hertogenbosch vrij bijzonder. In ieder geval zijn we bijzonder vrij. Dat laatste vinden we zelf vooral belangrijk.

Irma Woestenberg

gemeentesecretaris

